



KARJÄÄRITEENUSTE KVALITEEDIKÄSIRAAMAT



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



KARJÄÄRITEENUSTE
ARENDUSKESKUS



Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus
Foundation for Lifelong Learning Development

ELUKESTVA ÕPPE ARENDAMISE SIHTASUTUSE INNOVE KARJÄÄRITEENUSTE ARENDUSKESKUS
2010

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Sisukord

1. Karjääriteenuste juhtimine Eestis	6
1.1. Karjääriteenuste arenduskeskuse juhtimine ja ülesanded	6
1.1.1. Karjääriteenuste koostöökogu roll ja huvigruppide kaasamine	9
1.1.2. Suhtlemine avalikkusega	10
1.2. Karjääriteenuste arenduskeskuse kvaliteedijuhtimisprotsess	11
1.2.1. Karjääriteenuste valdkondade arengusuunad	12
2. Käsiraamatu käsitus- ja kasutusala	14
2.1. Käsitusala	14
2.2. Kasutusala	14
3. Kvaliteedi tagamise kord	15
4. Arenduskeskuse karjääriteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi kirjeldus	16
4.1 Kvaliteedipoliitika	16
4.2 Kvaliteedialased eesmärgid	17
4.3 Karjääriteenuste kvaliteedi tagamise põhimõtted	17
4.4 Karjääriteenuste kvaliteedinäitajad, mõõtmine ja parendus	19
5. Karjääriteenuste põhi- ja tugiprotsessid	22
5.1 Protsessimudel	22
5.2 Teenuste kvaliteedi kriteeriumid, karakteristikud ning mõõtmine	23
Terminid	26
Asutuse enesehindamisel kasutatav EFQMi täiuslikkuse mudel	29
Dokumendi kehtestamine ja muudatused	30
Karjääriteenuste kvaliteedi tagamise süsteemi dokumendipuu	31

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

SISSEJUHATUS

Kvaliteetne teenindus tähendab klientide ootuste ületamist ja olulistele detailidele tähelepanu pööramist. Üks võimalus teenindust parendada on luua süsteem, mis toetaks teenuse kvaliteedi parenemist.

Kvaliteet ei sünni iseenesest, vaid nõuab korrakindlat kvaliteedi tagamist. See hõlmab vastutusalade määratlemist, planeerimist, ülevaatusi, pidevat tõhususe ja mõjususe hindamist ning arendustööd. Selles kvaliteedikäsiraamatus kirjeldatakse SA Innove karjääriteenuste arenduskeskuse (edaspidi: KTK) kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis hõlmab nelja tegevussuunda: KTK üldjuhtimist, karjääriinfo vahendamist, karjääri-nõustamist ja karjääriõpet. Käsiraamatus välja toodud põhimõtteid saab rakendada KTK partnerkoolides ja keskustes.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamisel ja arendamisel on lähtutud rahvusvahelise kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001: 2008 nõuetest ning kvaliteedi tagamisel ja arendamisel maailmas enim kasutatud tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsioonist (ingl *Total Quality Management*). Samuti on eeskujuks võetud EFQMi (ingl *European Foundation For Quality Model*) täiuslikkuse mudel ja meetodika ning Ameerika teadlaste L. L. Berry, A. Parasuramani ja V. A. Zeithamli teeninduse kvaliteedi hindamise ja mõõtmise mudel SERVQUAL (ingl sõnade *service* ja *quality* liitum). Käsiraamatu koostamisel olid aluseks Euroopa Liidu juhtnõõrid karjääriteenuste arendamise kohta.

Teeninduskvaliteedi hindamine on suhteliselt subjektiivne, sest sõltub suuresti sellest, kuidas klient mingis olukorras teatud asju tajub. Et täpselt teada, kus jääb midagi vajaka ja kus on konkurentsivõime suurendamiseks vaja midagi parandada, on välja töötatud palju meetodikaid. Üks selline on eelnimetatud SERVQUAL, mille järgi koosneb teeninduskvaliteedi mõõtmine ja hindamine viiest põhikomponendist. Nende abil analüüsitakse teeninduse oodatud ja tegelikku kvaliteeti ja nende vahelist lõhet.

Nimetatud viis komponenti on:

- 1) usaldatavus – teenuse korrektne ja täpne osutamine, kliendi probleemide kiire lahendamine ja täpne asjaajamine;
- 2) kindlus – klienditeenindaja professionaalsus, sõbralikkus, võime äratada usaldust ja tekitada kindlustunnet;
- 3) teenindusvalmidus – õige teenindushoiak, soov lahendada kliendi probleeme ja lahenduse kiirus, paindlikkus;
- 4) sisseelamisvõime – personaalne tähelepanu kliendile ja tema probleemidele, usaldusväärsus, hoolitsus, erivajadustega arvestamine;
- 5) füüsiline keskkond – teenindusettevõtte hoone, sisustus, seadmed, teenindajate väljanägemine.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Soome professori Christian Grönroosi järgi iseloomustavad head teenindust järgmised kvaliteedikarakteristikud¹:

1. professionaalsus ja oskused:
 - osutajate professionaalsust mõjutab omakorda baas- ja täienduskoolitus ning vastavus kutsestandardi nõuetele;
 - kutse-eeetika printsiipide väärtustamine ja järgimine. Kutse-eeetika põhimõtted töötab hea tava kohaselt välja kutseühing;
 - osutajate autonoomia, s.t vabadused ja piirangud, millega vahetut teenust osutav spetsialist peab arvestama ning mida teenuse pakkuja on spetsialistile arusaadavalt selgitanud;
2. kliendikesksus;
3. kättesaadavus ja paindlikkus;
4. töökindlus ja turvalisus;
5. keskkond;
6. hea maine.

Teenuste kvaliteedi hindamisel on tähtsal kohal teenuse kasutaja kvaliteediootused enne teenuse saamist. Kui tajutud kvaliteeditase ei vasta ootustele või ületab neid tunduvalt, võib teenuse kasutaja hinnata teenuse mittevastavaks. Oodatava ja tegeliku kvaliteedi vaheline lõhe selgitab, miks kasutajad on mõne madala kvaliteeditasemega teenusega rahul või miks kõrgetasemelise teenuse üle nurisetakse. Seetõttu peetakse teenuste kvaliteedikäsitusel oluliseks, et teenuse osutaja oskaks oma teenustest klientidele üheselt, arusaadavalt ja selgelt teada anda. Sel juhul mõistavad kliendid paremini teenuse olemust ja taset ning kujundavad reaalsed ootused.

Käsiraamatus nimetatud kvaliteedikarakteristikud ja neid mõjutavad tegurid põhinevadki suurel määral eelkirjeldatud autorite seisukohtadel.

Karjääriteenuste kvaliteedi tagamise ja tagasisidesüsteemis osalejate põhiülesanded:

- SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus – töötab välja süsteemi ja jälgib selle toimimist;
- piirkondlikud teavitamis- ja nõustamiskeskused – järgivad teenuste osutamisel (karjääriinfo vahendamisel ja nõustamisel) KTK väljatöötatud süsteemi;
- karjäärispetsialistid ja pedagoogid – vahendavad karjääriinfot, nõustavad ja pakuvad karjääriõpet, hoolitsevad tagasiside vahetamise ja selle korraldamise eest.

¹ Grönroosil oli peale siinimetatute ka teenuse korduvkasutuse karakteristik. Karjääriteenuste puhul ei koguta aga andmeid selle kohta, kui palju ja mis ajendil kliendid teenuseid korduvalt kasutavad, mistõttu seda karakteristikut karjääriteenuste käsiraamatus ei käsitleta. Lähtuvalt karjääriteenuste spetsiifikast on mõningal määral kohandatud ka muid Grönroosi karakteristikuid. – Koostaja.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Siinses kvaliteedikäsiraamatus on pearõhk üldjuhtimise kvaliteedi tagamisel, mis omakorda mõjutab karjääriteenuste – karjääriõppe, karjääriinfo vahendamise ja karjääri nõustamise – kvaliteedi tagamist (neid põhimõtteid ja protsesse on kirjeldatud eraldi käsiraamatutes) ning lõppkokkuvõttes huvigruppide rahulolu. Käsiraamatus keskendutakse karjääriteenuste juhtimisele Eestis, sh antakse ülevaade karjääriteenuste arenduskeskuse juhtimisest ja ülesannetest, kvaliteedijuhtimise protsessist, kvaliteedi tagamise korrast, kvaliteedipoliitikast ja eesmärkidest, karjääriteenuste kvaliteedinäitajatest, kvaliteedi mõõtmisest ja parendusest.

Karjääriinfo vahendamise ja karjääri nõustamise käsiraamatus kirjeldatakse teenuseid ja protsesse ning kvaliteedi tagamist, sh antakse ülevaade teenuste kvaliteedi hindamisest, kvaliteeditulemuste ülevaatustest ja parendusest ning teenuste ja dokumentatsiooniga seotud nõuetest.

Karjääriõppe kvaliteedikäsiraamat sisaldab ideid, kuidas tagada karjääriõppe kvaliteet koolides. Raamatu koostajad püüavad pakkuda üldhariduskoolide ning kutseõppeasutuste juhtidele ja pedagoogidele soovitusi, kuidas siduda juba toimivate kvaliteedihindamissüsteemide erinevaid komponente senisest tõhusamalt karjääriõppega koolis. Käsiraamatus kirjeldatakse karjääriõpet reguleerivate dokumentide ning õppekvaliteedi tagamiseks vajalike eelduste ja tingimuste vahelisi seoseid, pakutakse välja õppekvaliteedi parendamise süsteemne käsitlus erinevate protsesside, funktsioonide, meetodikate, ressursside jms hindamise kaudu.

Juurutatud kvaliteedijuhtimissüsteemi tuleb pidevalt seirata ja arendada, mistõttu ka juba koostatud käsiraamatud tuleb kord aastas üle vaadata, aja- ja asjakohastada. Samuti tuleb määrata süsteemi toimivuse eest vastutav isik.

Käsiraamatu koostaja on Katrin Kreegimäe, koostamisel osalesid Kadri Eensalu, Kristi Koort, Mare Lehtsalu, Ande Magus, Kristina Orion, Margit Rammo, Anne-Liise Verpson, Mare Väli. Käsiraamatu väljaandmist toetas [Euroopa Sotsiaalfond programmi „Karjääriteenuste süsteemi arendamine”](#) raames.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

1. Karjääriteenuste juhtimine Eestis

Karjääriteenuste arendamise eesmärgil on Haridus- ja Teadusministeerium ning Sotsiaalministeerium sõlminud [koostööleppe](#). Leppe alusel arendatakse tegevust, mis parandab karjääriteenuste kvaliteeti ja muudab need kättesaadavaks kõikidele, kes seda vajavad. Eestis kuuluvad karjääriteenuste hulka karjääriõpe, karjääriinfo vahendamine ja karjäärinõustamine.

Karjääriteenus on karjääriõppe, karjäärinõustamise või karjääriinfo vahendamise teenus, mida inimene saab oma karjääri planeerimisel kasutada.

Karjääriõpe on korraldatud teoreetiline ja praktiline õpe, mille raames õpilane kujundab karjääri planeerimiseks vajalikud oskused ja teadmised ning elukestvaks õppeks valmisolekut soodustava hoiaku.

Karjääriinfo vahendamine on haridust, tööturgu, elukutseid ja nende omavahelisi seoseid puudutavate korrastatud andmete edastamine.

Karjäärinõustamine on inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel.

Haridus- ja Teadusministeerium koordineerib teenusepakkumist noortele vanuses 7–26 aastat, Sotsiaalministeerium nõustamisteenuse osutamist töötutele. Ministeeriumite partnerina arendab [karjääriteenuste süsteemi](#) metoodilise keskusena tegutsev sihtasutuse Innove [karjääriteenuste arenduskeskus](#)).

Karjääriteenuste arenduskeskus (edaspidi: KTK) on [SA Innove struktuuriüksus](#). Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove loodi Vabariigi Valitsuse korraldusega 8. juulil 2003. Vastavalt põhikirjale on sihtasutuse eesmärk haridus- ja arendusprogrammide ning -projektide ning ELi struktuuritoetuste rakendamine Eestis.

KTK sai alguse 1998. aastal, mil asutati [Euroguidance](#)'i võrgustiku Eesti keskus. Praegu rahastatakse keskuse tegevust põhiliselt ELi elukestva õppe programmist ja struktuurifondide vahenditest.

KTK korraldab vastavalt karjäärispetsialistide vajadustele lühemaajalisi seminare ja koolitusi, koordineerib piirkondlikes teavitamis- ja nõustamiskeskustes teenuste osutamist ning partnerkoolides karjääriõpetuse arendustegevust, koostab ja annab välja karjääriteenuseid toetavaid trükiseid, käsiraamatuid ja neli korda aastas ilmuvat ajalehte Karjäärituul, paneb kokku erinevaid veebilehti (sh Rajaleidja, Ploteus jt), osaleb riiklikes töörühmades ja rahvusvahelistes projektides ning vahendab ekspertiisi nii Eestis kui ka Euroopas. Euroguidance'i võrgustiku liikmena kogub ja levitab KTK ka infot õpi-võimaluste kohta ning vahendab Euroopa riikides karjääriteenuste arendamise kogemusi.

1.1. Karjääriteenuste arenduskeskuse juhtimine ja ülesanded

SA Innove struktuuriüksusena tegutsev karjääriteenuste arenduskeskus viib ellu Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutuse Innove **missiooni** pakkuda elukestvat õpet

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

väärtustava ühiskonna kujundamise käigus aktiivsetele organisatsioonidele ja õppivatele ühiskonnaliikmetele nõuandeid ja toetust.

Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutuse Innove **visioon** on olla elukestva õppe juhtiv arendaja ja uuenduslikkuse edendaja haridusvaldkonnas. Oma visiooni elluviimiseks täidab sihtasutus enda seatud eesmärgid tõhusalt, paindlikult ja läbikaalutult. Et olla kiirelt muutuv keskkonnas konkurentsivõimeline, tegeleb sihtasutus aktiivselt organisatsiooni töö arendamisega. See visioon kehtib ka KTK kohta.

Sihtasutuse **eesmärk** on edendada elukestva õppe algatusi ning sellealast tegevust Eesti ja Euroopa Liidu programmide kaudu.

Sihtasutus lähtub oma tegevuses järgmistest **väärtustest**:

kompetentsus – oleme oma asjaajamises professionaalsed ja korrektsed ning nõuame seda ka teistelt. Põhjalikud teadmised töövaldkonnast ja head kogemused teevad meist pädeva, usaldusväärse partneri. Kompetentsuse suurendamiseks ja hoidmiseks peame väga oluliseks kogu organisatsiooni arengut ja iga töötaja arengut organisatsioonis;

paindlikkus – oleme paindlikud organisatsiooni töö korraldamisel ning suhtlemisel partnerite ja taotlejatega, püüdes alati leida kõikidele asjaosalistele parimaid lahendusi;

tulemustele orienteeritus – meie tegevus on alati eesmärgistatud, püüdleme suurima tõhususe ja parimate tulemuste saavutamise poole;

vastutus ühiskonna ees – tunnetame oma vastutust. Meie tegevus on läbipaistev ja käitumine eetiline;

iga inimese väärtustamine – oleme üksteise vastu ausad ja avameelsed. Usaldame üksteist ja kuulame ära teiste arvamuse. Meie jaoks on tähtis iga töötaja isiklik ja tööalane areng;

koostöö – hindame tulemuste saavutamisel meeskonnatööd, toetame üksteist alati. Oleme positiivsed, peame lugu headest suhetest ja huumorist. Oleme alati valmis koostööks partnerite ja taotlejatega, küsime nende vajadusi ja reageerime nende arvamustele.

Karjääriteenuste arenduskeskuse struktuur

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Et tagada karjääriteenuste kättesaadavus, sidusus ja kooskõlastatud areng, karjääriteenuste arenduskeskus:

1. vahendab karjääriteenuste alast infot ja kogemusi nii Eestis kui ka Euroopas;
2. toetab karjääriinfo vahendamise kaudu õpirännet;
3. korraldab karjääriteenuste osutamiseks vajalike info- ja metoodiliste materjalide loomist;
4. töötab välja ja arendab karjäärispetsialistide koolitussüsteemi ning korraldab koolitusi;
5. koordineerib karjääriteenuste osutamist piirkondlikes teavitamis- ja nõustamiskeskustes ning karjääriõppe arendustegevust partnerkoolides;
6. töötab välja ja viib ellu karjääriteenuste kvaliteedi tagamise süsteemi;
7. teavitab avalikkust karjääriteenustest;
8. kaasab huvigruppe karjääriteenuste arendusse.

KTK otsene sihtrühm on Eesti ja Euroopa karjäärispetsialistid, kaudne sihtrühm on kogu Eesti elanikkond.

1.1.1. Karjääriteenuste koostöökogu roll ja huvigruppide kaasamine

Karjääriteenuste sidususe ja kooskõlastatud arengu tagamiseks kaasatakse erinevaid huvigruppe. KTK partnerite hulka kuuluvad ministriumid ja nende allasutused, kohalike omavalitsuste esindajad, haridus- ja teadusasutused, sihtrühmi ja teenuse pakkujaid esindavad organisatsioonid, ettevõtete esindajad – katusorganisatsioonid.

Karjääriteenuste koostöökogu on eri osaliste võimalus arendada elukestvalt kättesaadavad karjääriteenused ühtselt toimivaks ja koordineeritud süsteemiks, mis vastab teenuste loimimise põhimõtetele. Koostöökogu liikmed annavad nõu karjääriteenuste valdkonna ja KTK tegevuse elluviimise kohta. 2010. aastast täidab koostöökogu Euroopa Sotsiaalfondi programmi „Karjääriteenuste süsteemi arendamine“ nõukoja rolli – ta nõustab koostöökogu strateegiliselt, jälgib programmi kulgu, annab vajaduse korral soovitusi ja teeb muudatusettepanekuid.

Karjääriteenuste süsteemi väljatöötamisel lähtutakse pikas plaanis allkirjeldatud põhimõtetest ja karakteristikutest.

1. Karjääriteenuste süsteem on asjakohane, teostatav ja jätkusuutlik:
 - 1.1. lähtub tegelikest vajadustest ja tagab kavandatud tulemused;
 - 1.2. tagab nii teenuste osutajate toimiva võrgustiku kui ka kompetentsuse;
 - 1.3. toimib kooskõlas teiste teavitamis- ja nõustamisteenustega.
2. Karjääriteenuste süsteemi rakendatakse tõhusalt ja ökonoomselt:
 - 2.1. teenused on kvaliteetsed ja kättesaadavad;
 - 2.2. rakendamiseks on selge ja püsiv finantseerimise skeem;
 - 2.3. kinnitatud on vajalik seadusraamistik.
3. Karjääriteenuste süsteemi arendatakse korrakindlalt edasi:

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

- 3.1. karjääriteenuste valdkonna hetkeolukorda ja arenguvajadusi hinnatakse korrapäraselt;
- 3.2. süsteemi rakendamist (tulemused, tegevused, planeerimine) hinnatakse ja tõhustatakse korrapäraselt.

Koostöökogu liikmeskonna, töökorra, kohtumiste materjalid jm leiab aadressilt <http://www.innove.ee/karjaariteenused/koostoo/koostookogu>.

KTK teeb tihedat koostööd Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Sotsiaalministeeriumiga. Rahvusvahelisel tasandil kuulub KTK Euroopa karjääriteenuste poliitika ([European Lifelong Guidance Policy Network](#), ELGPN) ja Euroguidance'i võrgustikku.

1.1.2. Suhtlemine avalikkusega

Avalikkusega suheldakse iga-aastaste valdkondlike teavitusplaanide alusel, kus on kirjas teavitustegevus ja -kanalid. Üldsus saab teavet meediasuhtluse kaudu (artiklid ajalehtedes ja ajakirjades; reklaam raadios, televisioonis jm kanalites), karjääriteemalistel üritustel (konverentsid, messid, seminarid, koosolekud), veebilehtedest ([üksuse kodulehekülj](#) ja karjääri planeerimist toetav portaal [Rajaleidja](#)) ja kord kvartalis ilmuvast infolehdest [Karjäärituul](#).

Avalikkusega võetakse ühendust prioriteetrühmade kaudu:

- noored – haridusteemalised infomessid, konkursid (nt kirjandivõistlus „Tulevik ja karjäär“, foto-jutuvõistlus „Ametimeeste aardejaht“, haridus- ja tööturuteemaline ristsõnavõistlus), portaali Rajaleidja jaotis „Noor“.
- täiskasvanud – karjääri planeerimise teemalised artiklid ajalehtedes ja ajakirjades, portaali Rajaleidja jaotis „Täiskasvanu“;
- karjäärispetsialistid – konverentsid, messid, seminarid, koolitused, koosolekud, ajaleht Karjäärituul, portaali Rajaleidja jaotis „Suunaja“.

Vastavalt KTK programmi „Karjääriteenuste süsteemi arendamine“ partnerlepingus sätestatule teavitavad programmi partnerkeskused avalikkust karjääriteenusest järgmise tegevuse kaudu:

- maakondlik karjääripäev (vähemalt kord aastas);
- temaatiline kajastus (artikkel, intervjuu) kohalikus meedias (vähemalt kaks korda aastas).

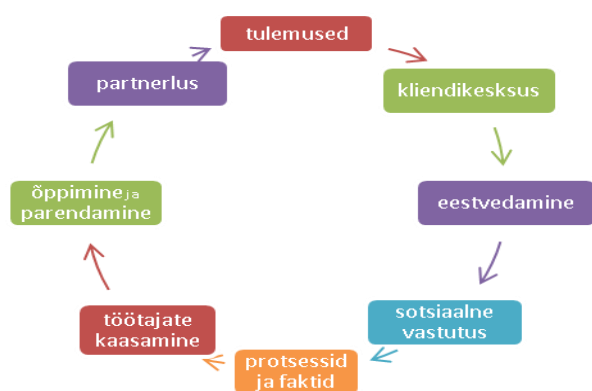
Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

1.2. Karjääriteenuste arenduskeskuse kvaliteedijuhtimisprotsess

Juhtimissüsteemi kandvad elemendid on:

- eesmärkide püstitamine;
- tegevuse planeerimine;
- ülesannete seadmine ja jaotamine;
- ülesannete täitmise jälgimine, lõpptulemuste kontroll ja analüüs;
- analüüsi tulemuste kasutamine sisendina eemärkide korrigeerimisel ja uute eesmärkide seadmisel.

KTK on välja töötanud, dokumenteerinud ja juurutanud kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis tagab teenuste vastavuse huvigruppide (www.innove.ee/karjaariteenused/koostoo/koostookogu) nõuetele ning parendab pidevalt selle toimivust (vt p 3, „Kvaliteedi tagamise kord”).



Joonis 2. Karjääriteenuste kvaliteedi tagamise süsteemi juhtimise põhiprintsiibid

Kvaliteedijuhtimissüsteemi põhiprintsiibid:

- **tulemustele orienteeritus:** täiuslikkus tähendab selliste tulemuste saavutamist, millega on rahul kõik valdkonna olulised huvigrupid;
- **kliendikeskus:** täiuslikkus tähendab pikaajalise väärtuse loomist klientide jaoks;
- **eestvedamine ja eesmärgi ühtsus:** täiuslikkus tähendab valdkonna liidrite ettevaatavat ja inspireerivat eestvedamist, millega kaasneb organisatsiooni eesmärgi ühtsus kõikide jaoks;
- **protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine:** täiuslikkus tähendab organisatsiooni juhtimist vastastikku seonduvate süsteemide, protsesside ja faktide kaudu;
- **töötajate arendamine ja kaasamine:** täiuslikkus tähendab töötajate panuse maksimeerimist nende arengu ja kaasamise kaudu;

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

- **pidev õppimine ja parendamine:** täiuslikkus tähendab praegusele seisule väljakutse esitamist ja muutuste ellukutumist;
- **partnerluse arendamine:** täiuslikkus tähendab lisaväärtusega partnerlussuhete arendamist ja hoidmist;
- **sotsiaalne vastutus:** täiuslikkus tähendab, et tehakse rohkem, kui valdkonna tegevust reguleeriv seadusraamistik eeldab, püütakse mõista ühiskonna huvigruppide ootusi ja neile vastata.

Juhtimissüsteemi ohjatakse dokumentatsiooni kaudu (KTK dokumendiregister).

KTKd juhitakse järgmistel tasanditel (vt struktuur ja vastutus):

- struktuuriüksuse juhataja;
- valdkonnajuhid;
- töötajad.

Sihtasutuse missioonist lähtudes töötab KTK välja arengu- ja tegevuskavad ning püstitab tegevuskavade täitmiseks eesmärgid. Eesmärkide täitmist seiratakse ja analüüsitakse vastavalt kvaliteedi tagamise korrale (p 3) jt asutuse tegevust reguleerivatele nõuetele.

1.2.1. Karjääriteenuste valdkondade arengusuunad

Valdkonnapõhine arengustrateegia

Arengustrateegia näeb ette kõigi kolme karjääriteenuse arendamist, sh teenuse osutajate koostöö tõhustamist ja tegevuse lõimimist.

Praeguse seisuga on reguleeritud ja sisuliselt määratletud kolme teenuse lõimitus (joonis 3) üldhariduskoolides vastavalt riiklikele õppekavadele.



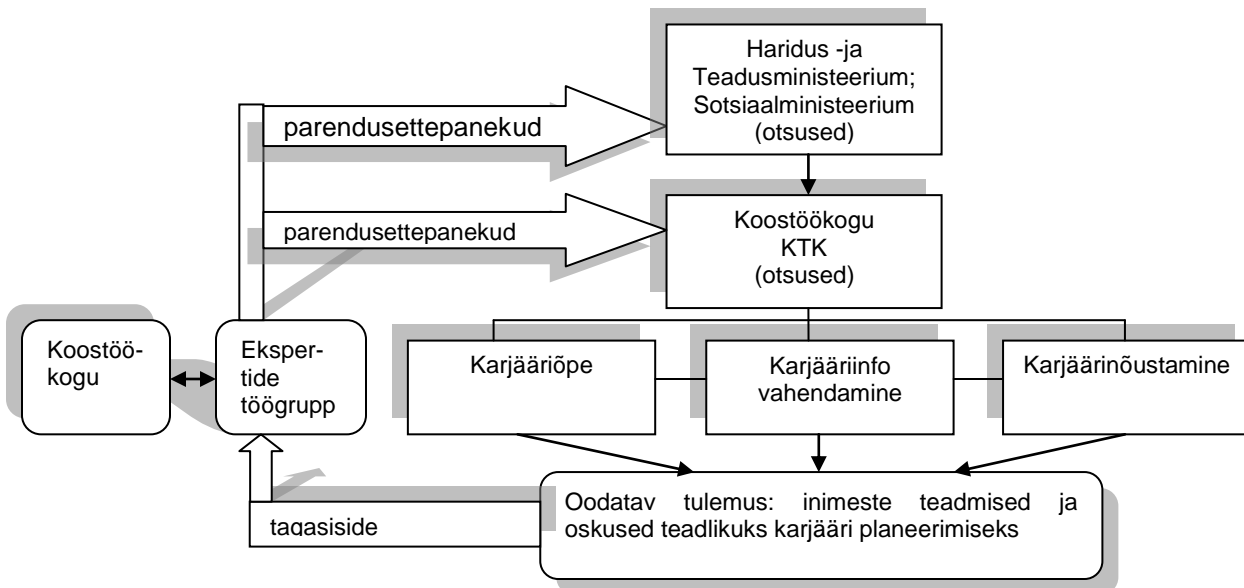
Joonis 3. Karjääriteenuste lõimitus

Teenuste lõimitus

Karjääriteenuseid osutatakse erinevates sektorites. Parima tulemuse saavutamiseks tuleb lõimida kõik kolm karjääriteenust omavahel ning ka teiste info- ja nõustamis-teenustega.

Karjääriteenuste lõimitus võimaldab inimestel omandada paremini teadmised ja oskused, kuidas karjääri teadlikult planeerida.

Lõimitud karjääriteenuste protsessi juhtimisskeem (joonis 4) on koostatud KTK volituste piires (s.t raamid pärinevad KTK programmist ja lepingupartneritelt).



Joonis 4. Karjääriteenuste lõimitud protsessi juhtimise mudel

Ettepanekud ja otsustamine

Kui programmi soovitakse muuta, tehakse strateegilised ettepanekud. Muutmisotsused teeb Haridus- ja Teadusministeerium. Kui parandusotsuse langetamise õigus on antud KTK-le, siis teeb otsuse KTK.

Teenuste lõimimise eesmärgil:

- juhitakse teenuseid lõimitud mudeli järgi ja seda protsessi elluviivatele tööruhmadele määratakse juht.
- peetakse erinevate valdkonnajuhtide koostöö tõhustamiseks arendusseminare/koostöökoosolekuid, mida koordineerib selleks määratud isik;
- kasutatakse koostöö hindamiseks tagasisidet valdkonnajuhtidelt;
- peetakse valdkonnapõhiseid arutelusid ja koosolekuid koostöö ja toimivuse tugevate külgede ja parandusvaldkondade väljaselgitamiseks.

Tegevused eesmärgistatakse ja tulemused dokumenteeritakse.

2. Käsiraamatu käsitus- ja kasutusala

2.1. Käsitusala

Kvaliteedikäsiraamatus kirjeldatakse KTK teenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi.

Käsiraamatus esitatakse KTK teenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi kirjeldus, mille abil tõendatakse KTK võimekust osutada karjäärteenust huvigruppide vajadustest lähtuvalt.

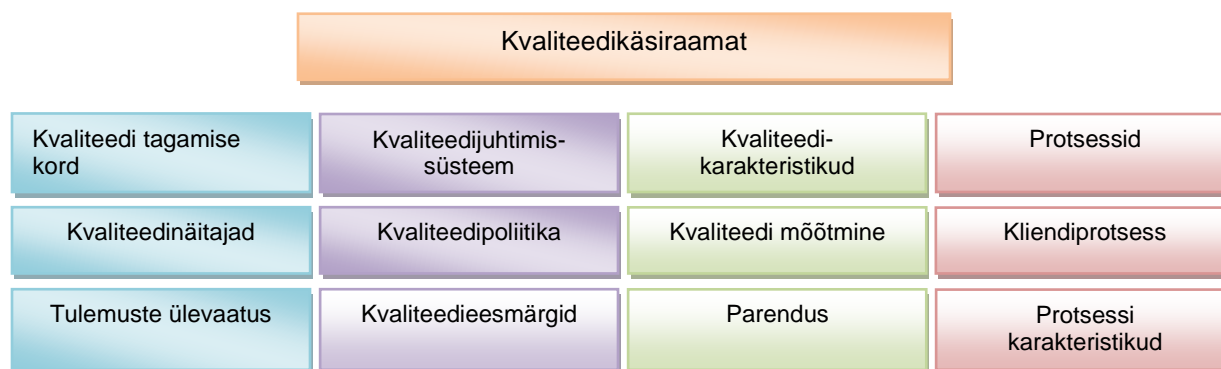
Kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamine, rakendamine ja toimivana hoidmine on seotud teenuste juhtimise kvaliteedi parendamise ja kõigi valdkondade lõimimisega.

2.2. Kasutusala

Käsiraamatus:

- kehtestatakse KTK ja karjäärteenuste kvaliteedijuhtimise süsteemile esitatavad nõuded;
- antakse ülevaade arenduskeskuse eesmärkidest, juhtimisest, karjäärteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemist ja protsessidest;
- lihtsustatakse arusaama süsteemist (raamatusse on koondatud üldised dokumendid ja viidete kogumik);
- tutvustatakse koostööpartneritele arenduskeskust ja karjäärteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi (avalik dokument).

Kvaliteedikäsiraamatu kinnitab SA Innove juhatuse liige. Käsiraamatu haldamise ja ajakohastamise eest vastutab selleks määratud isik. Kvaliteedikäsiraamatu originaali hoitakse SA Innoves (Lõõtsa 4, Tallinn) ning asutuse serveris. Digidokumentide puhul kehtib tagavarakoopia tegemise nõue.



Joonis 5. Kvaliteedikäsiraamatu ülesehitus

3. Kvaliteedi tagamise kord

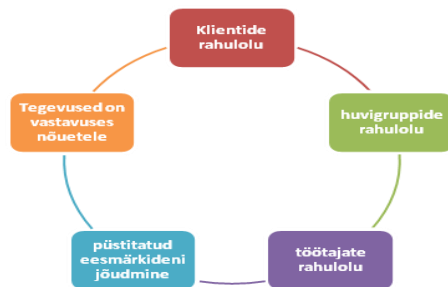
Et tagada kvaliteet, tuleb luua süsteem, juhtida protsesse ja määrata igale protsessile juht.

KTK määrab kvaliteedijuhtimissüsteemi eest vastutava isiku, kelle kohustus on:

- hoida valdkonna kvaliteedikäsiraamat asjakohasena;
- tagada kvaliteedijuhtimissüsteemi vajalike protsesside loomine, ellurakendamine ja töökorras hoidmine;
- tagada teadlikkus kõikide huvigruppide nõuetest;
- anda aru kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivusest ja parendusvajadustest;
- juhtida kvaliteeditulemuste ülevaatamise protsessi.

Iga töötaja vastutab kinnitatud ja avalikustatud protseduuride ja muude dokumentidega seotud nõuete täitmise eest. Valdkonnajuhtide ja töötajate kohustused, volitused, nende vastastikused seosed ja asendamine on määratletud asutuse töökorraldust reguleerivates dokumentides, sh ametijuhendites.

Kord aastas korraldatakse ühissümposium, kus osalevad kõik karjääriteenustega seotud osalised, et arendada elukestvalt kättesaadavaid karjääriteenuseid ühtselt toimiva ja koordineeritud süsteemi poole.



Joonis 6. Karjääriteenuste kvaliteedinäitajad

Karjääriteenuste kvaliteedinäitajad on:

- karjääriteenuse kasutajate rahulolu (mõõdetakse küsimustike ja vestluste/intervjuudega);
- huvigruppide (koostöökogu esindajad) rahulolu (mõõdetakse küsimustike ja vestlustega);
- karjääriteenuse osutajate rahulolu (mõõdetakse küsimustike, vestluste ja paikvaatlustega);
- püstitatud eesmärkideni jõudmine (mõõdetakse võrrelduna planeerituga);
- nõuetekohane tegevus ja mittevastavuste puudumine (mõõdetakse mittevastavuste/kaebuste arvuga).

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Sealhulgas arvestatakse, et:

- kvaliteedinäitajad on realselt mõõdetavad;
- kvaliteedinäitajad on kirjalikult fikseeritud ja tõendatud;
- kvaliteedinäitajad on aluseks uute eesmärkide püstitamisele.

Kvaliteeditulemused vaadatakse üle kord aastas. Neid seiravad ja hindavad teenuse osutajad jooksvalt kogu kalendriaasta jooksul (seda on kirjeldatud eraldi teenuste käsiraamatutes). Kvaliteediandmeid kogutakse ühtse metoodika alusel üle Eesti. Kord aastas kogutakse tulemused arenduskeskusesse kokku, millele järgneb nende ülevaatus, analüüs ja parendusvaldkondade seadmine tähtsuse järjekorda, samuti nende põhjal tegevuskavade koostamine. KTK juhtimiskvaliteedi hindamisel saab kasutada EFQMi täiuslikkuse mudelit ja arenduskeskusele kohandatud metoodikat. Juhtimiskvaliteedi hindamiseks on soovitatav teha korrapäraseid, üle kahe aasta (vajaduse korral muu sagedusega) toimuvaid enesehindamisi. Hindamismudel ja metoodika on toodud lisa 1.

4. Arenduskeskuse karjääriteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi kirjeldus

4.1. Kvaliteedipoliitika

Kvaliteedipoliitika väljatöötamisel ja rakendamisel on aluseks samad printsiibid mis kvaliteedi tagamise süsteemi juhtimisel (joonis 2):

- tulemustele orienteeritus;
- kliendikesksus;
- eestvedamine ja eesmärgi ühtsus;
- protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine;
- töötajate arendamine ja kaasamine;
- pidev õppimine ja parendamine;
- partnerluse arendamine;
- sotsiaalne vastutus.

KTK kvaliteedi tagamise protsess on läbipaistev ja mõistetav kõigile huvigruppidele.

Kvaliteedipoliitika juhtmõtted:

- teenuste tulemuslik ja tõhus osutamine/korraldamine;
- klientide jt huvigruppide vajaduste ja ootuste täitmine;
- kvaliteedi mõõtmine, analüüs ja parendamine.

Kvaliteedi tagamiseks töötatakse välja ja juurutatakse kvaliteedi tagamise süsteem.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Kvaliteedi tagamine ja pidev parendamine on KTK igapäevase tegevuse lahutamatu osa ja esmatähtis arengusuund.

4.2. Kvaliteedialased eesmärgid

1. Teenuse kasutajal on võimalik teha teadlikke karjääriotsuseid parimal viisil, sest karjääriteenuseid arendatakse pidevalt ja teenuste kvaliteedi kohta küsitakse tagasisidet;
2. Karjääriteenuste süsteemiga on tagatud adekvaatse karjääriinfo kättesaadavus teenuse kasutajatele.

Eesmärkidega seonduvad ülesanded:

1. töötada välja ühtne karjääriteenuste kvaliteeditulemuste mõõtmise ja hindamise meetodika;
2. koondada, analüüsida ja levitada uurimistulemusi karjääriteenuste süsteemi toimivuse ja tulemuslikkuse kohta, sealhulgas teenuse kasutaja ja osutaja ootuste ning rahulolu kohta.

4.3. Karjääriteenuste kvaliteedi tagamise põhimõtted

1. Teenuse kasutaja kaasamine

Karjääriteenuste pakkumise kvaliteedi tagamise süsteemi loomisel ja parendamisel võetakse arvesse, et:

- teenuse kasutajatelt kogutakse korrapäraselt tagasisidet nende ootuste ja teenuse kasutamise kogemuse kohta;
- teenuse pakkujad ja osutajad arvestavad eelnimetatud tagasiside tulemusi;
- teenuse kasutajad kaasatakse teenuste väljatöötamise, juhtimise ja hindamise protsessi.

2. Karjäärispetsialistide ja pedagoogide kompetentsus

Karjääriteenuste pakkumise kvaliteedi tagamisel võetakse arvesse, et:

- karjääriteenuste pakkujatel on sobiv kompetentsus ([karjääriinfo spetsialisti kutsestandard](#); [kooli karjäärikoordinaatori kutsestandard](#); [karjäärinõustaja kutsestandard](#));
- töö tulemusi hinnatakse eneserefleksiooni ja arenguveestlustega;
- erialaoskusi peab olema võimalik täiendada;
- spetsialistid ja pedagoogid kaasatakse kvaliteedi tagamise toimingute väljatöötamise ja arendamise.

3. Teenuste täiustamine

Karjääriteenuste pakkumise kvaliteedi tagamisel võetakse arvesse, et:

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

- valdkondlikud terminid on selgelt defineeritud ja huvigruppidele teada (www.rajaleidja.ee/erialased-moisted-2);
- välja on töötatud mittevastavuste ohje ning ennetav ja korrigeeriv tegevus, s.t juhised, kuidas toimida olukorras, kus teenuste pakkumine ei vasta standarditele/ootustele;
- välja on töötatud ühtsed kvaliteediindikaatorid, hindamismetoodika, tulemuste ülevaatamise kord ja järeltegevus.

4. Sidusus

Karjääriteenuste pakkumise kvaliteedi tagamisel võetakse arvesse, et:

- välja on töötatud juhiseid, millega toetatakse tõhusate koostöösuhete loomist nende valitsusorganite sees ja vahel, mis on seotud karjääriteenuste kvaliteedi tagamisega;
- kvaliteedi tagamise süsteemi kuuluvad karjääriteenused või erinevad kasutajarühmad ei tohi olla omavahel vastuolus;
- välja on töötatud juhised, kuidas hinnata erinevate karjääriteenuseid pakkuvate organisatsioonide koostöösuhete olemasolu ja tõhusust.

Teenuste kvaliteedi tagamise süsteemi üldnõuded

1. Nõuetele mittevastavuste kõrvaldamine ja ohje

Teenuse osutamisel tekkivad mittevastavused kõrvaldatakse hea tava kohaselt kohe, need heastatakse ja dokumenteeritakse. Järgneb korrigeeriv ja ennetav tegevus, mis tagavad ideaalis, et see mittevastavus ei kordu teisel ajal teistes kohtades/oludes.

2. Ennetav tegevus

Mittevastavuse ennetamiseks on kõige olulisem kavandamisetapi kvaliteet, sest teenuse kavandamise vead võimenduvad edasistes protsessides (osutamine, hindamine). Hea tava kohaselt katsetatakse (valideeritakse) suuremaid muutusi eelnevalt katseprojektide raames.

3. Kvaliteedi tagamise süsteemi ülevaatused

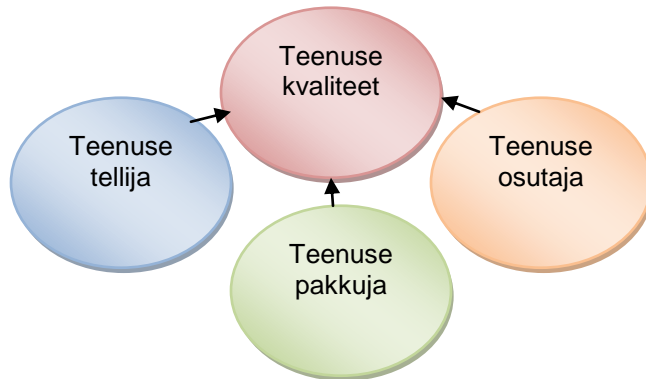
Korrapäraselt kord aastas toimuva teenuse ülevaatus käigus veendutakse, et teenus ja selle osutamine vastab jätkuvalt nõuetele ja huvigruppide ootustele, ning koostatakse tegevuskava järgmiseks perioodiks.

4. Nõuded dokumentatsioonile

Teenuste käsiraamatu jt teenuse dokumentide ohjamist peab toetama dokumendisüsteem. Digidokumentide korral tuleb veenduda, et tagavarakoopiaid tehakse ja neid saab kasutada. Käsiraamatute kehtestamisel ja muutmisel tuleb toimingud vormistada kirjalikult (lisa 2). Dokumentide koostamisel ja muutmisel arvestatakse seadusi ja õigusakte, mis on seotud karjäärivaldkonnaga ja mõjutavad seda, ning eeskirju, mis on seotud üldise kvaliteedipoliitika ja eesmärkidega. Nende eesmärkide saavutamiseks on määratletud protsessid ja välja töötatud toimingud, mille toimimist hõlbustavad erinevad juhendid, vormid, näidised ja spetsifikatsioonid (lisa 3).

4.4. Karjääriteenuste kvaliteedinäitajad, mõõtmine ja parendus

Üksikasjalikud karakteristikud, mis iseloomustavad karjääriõppe, karjääriinfo vahendamise ja karjäärinõustamise kvaliteeti, on kirjas vastavates käsiraamatutes. Teenuse kvaliteet kujuneb kõigi teenuses osalejate panuse ja hinnangute kaudu.



Joonis 7. Kolme teenuses osaleja mõju teenuse kvaliteedile

Üldised karjääriteenuse kvaliteedinäitajad on:

kvantitatiivsed (nii absoluut- kui ka suhtarvudena):

- teenuste kasutajate arv (planeeritud *versus* tegelik kasutajate arv),
- teenust soovitajate arv,
- kaebuste (mittevastavuste) arv,
- teenuste osutajate arv,
- koolitustel osalemine,
- finantsnäitajad;

kvalitatiivsed:

- teenuste kasutajate rahulolu (iga teenuse puhul on välja töötatud tagasiside-ankeet),
- teenuste kättesaadavus (hinnatakse kirjalikult ja vajaduse korral vastavate uuringutega),
- karjäärispetsialistide ja pedagoogide kompetentsus (hinnatakse teenuse kasutaja tagasiside-uuringutega; korrapärase eneserefleksiooni ja erialase ettevalmistusega; kontrollitakse kutsestandardile vastavate teadmiste ja oskuste olemasolu),
- karjäärispetsialistide ja pedagoogide rahulolu asutuse juhtimisega, tööga ja töökeskkonnaga (kirjalik rahuloluküsitlus),
- teenuse pakkuja suutlikkus teenust pakkuda (tagasiside teenuse kasutajalt, osutajalt, tellijalt),

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

- teenuse tellija rahulolu teenuse osutajate ja pakkujatega (KTK kokkuvõte ja koostöökogu hinnang sellele).

Teenuste kvaliteedinäitajaid on üksikasjalikult kirjeldatud karjääriõppe ning karjääriinfo vahendamise ja karjäärinõustamise käsiraamatutes.

Teenuse kvaliteedi mõõtmine

Kvaliteedi mõõtmise instrumentaarium jaguneb *sise- ja välisinstrumentideks*. Välisinstrumendid eeldavad kliendi kaastegevust ja neil on seega positiivne mõju välja- poole. Nende hulka kuuluvad klientide kirjalik küsitlemine, fookusgruppide arutelud/intervjuud ja töö kaebustega. Siseinstrumendid on siseklientide küsitlemine, kvaliteedivestlused, paikvaatlus ja asutusesisesed kontrollmeetmed eesmärgi saavutamise mõõtmiseks.

Mõõtesüsteemile esitatavad nõuded

- Ankeet peab võimaldama mõõta üksikute teenusetunnuste kvaliteeti nii, et sellest oleks võimalik saada ideid järgmisteks kvaliteediparendusmeetmeteks (praktiline tegutsemisjuhend).
- Üksikute teenusetunnuste teemalised küsimused peavad võimaldama selliste tunnuste leidmist, mis avaldavad klientide rahulolule suurimat mõju (analüütiline uurimiseesmärk).
- Mõõtetulemusi tuleb korrapäraselt ja ülevaatlikul kujul anda asjassepuutuvate töötajate käsutusse (motivatsioonieesmärk).

Välisklientide rahulolu mõõtmise vahendid

- *Klientide kirjalik küsitlemine*

Kui lähtuda põhimõttest, et klient peab saama oodatud kvaliteediga teeninduse, on valida kahe meetodi vahel: otsene küsimus, kas pakutava teenuse kvaliteediga ollakse rahul (*otsene meetod*), või oodatava ja tegeliku kvaliteedi hindamine eraldi (*kaudne ehk SERVQUALi meetod*).

- *Fookusgruppide intervjuud*

Tulemus sõltub eeskätt intervjuu ettevalmistusest ja korraldusest, aga ka tulemuste edasisest hindamisest.

- *Kaebuste analüüs*

Vastupidiselt eelnevatele meetodile on *kaebuste analüüs* ainult nõrkasid külgi tuvastav meetod. Teenuste kvaliteedi mõõtmise eesmärgil saab kaebuste analüüsiga uurida kaebuste põhjuste struktuuri (*struktuurianalüüs* – kus viga tekkis?) ja selgitada kaebuste töötlemise kaudu kliendi rahulolu (*tulemuste analüüs* – kas klient sai probleemile lahenduse?).

Kui teenuse osutajate kohta esitatavat kaebust ei saa tõlgendada üheselt nõude rikkumisena, käsitletakse seda rahvusvahelise haridus- ja kutsenõustamise assotsiatsiooni (International Association for Educational and Vocational Guidance, IAEVG) eetikakoodeksi alusel. Karjäärispetsialistide või pakkujate kohta esitatud üheselt tõlgendatavaid kaebusi käsitleb valdkonnajuht. Kriitilisi

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

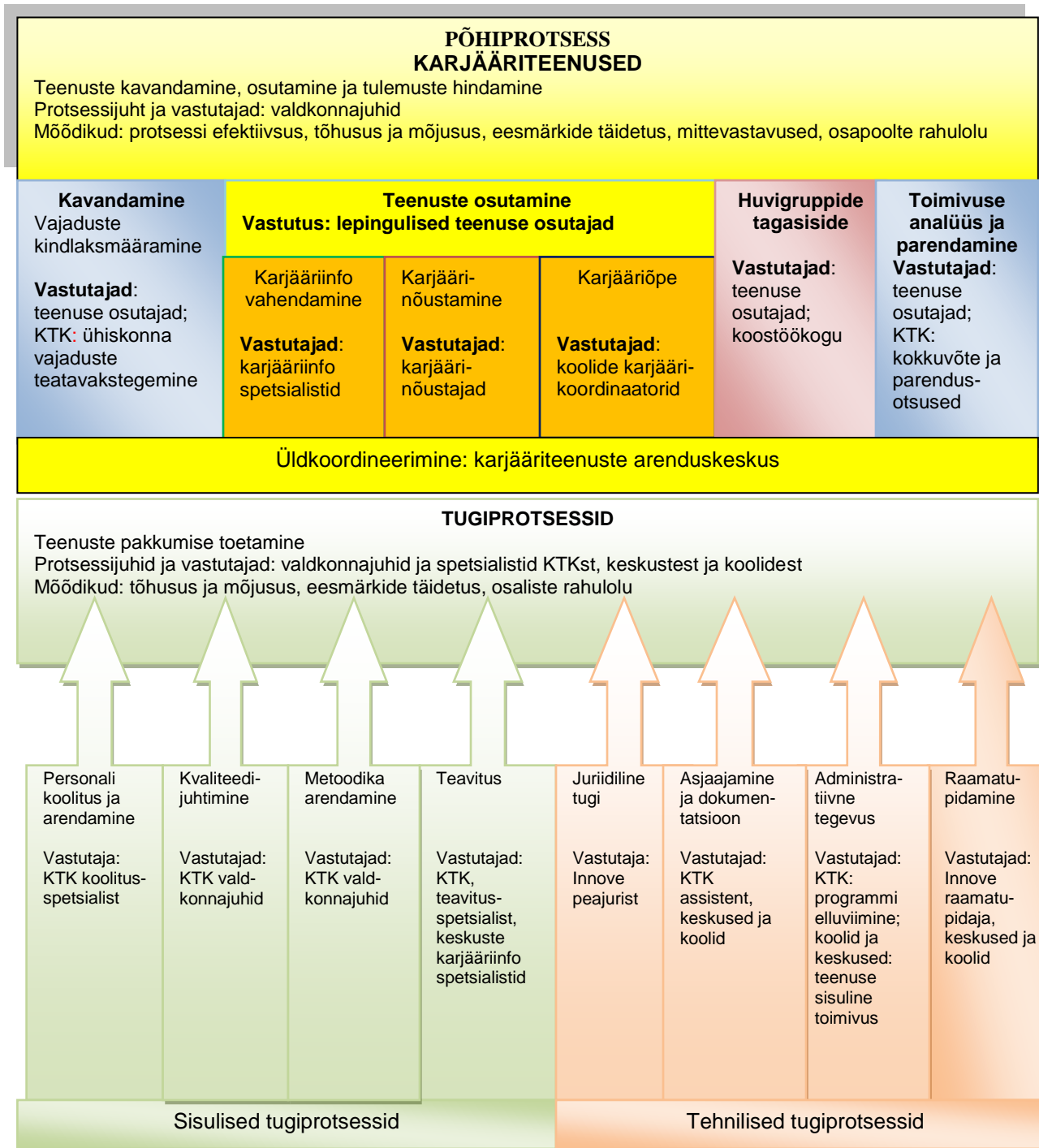
juhtumeid uuritakse KTK üksikjuhtumitena (ingl *critical incident method*).
Juhtumid dokumenteeritakse.

Teenuse parendus

Kord aastas tehakse teenuste kvaliteeditulemuste ülevaatus, mille käigus veendutakse teenuse oodatud toimivuses, aja- ja asjakohasuses ning plaanitakse parendamis-tegevust. Kvaliteedijuhtimissüsteemi valdkondliku toimivuse eest vastutavad valdkonna-juhid, kes esitavad aruande KTK juhatajale. Saadud tulemused on aluseks uute eesmärkide ja tegevuskavade väljatöötamisele.

5. Karjääriteenuste põhi- ja tugiprotsessid

5.1. Protsessimudel



Joonis 8. Karjääriteenuste protsessimudel

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Klienditeeninduse protsessile esitatavad nõuded:

- teenuse kättesaadavus, sh asukoht ja lahtiolekuaeg;
- teenuse osutajate kompetentsus, sh vastavus kutsestandardile ja kutse-eetikast kinnipidamine;
- teenuse osutaja motivatsioon teenindada;
- teenuse pakkuja ruumide vastavus nõuetele;
- tagasiside küsimine teenuse kasutajalt;
- tagasisidega arvestamine.

Teenuse kasutaja hinnangud teenuse ja teeninduse kohta tuleb koguda kokku kirjalikult.

5.2. Teenuste kvaliteedi kriteeriumid, karakteristikud ning mõõtmine

Tabel 1. Karjääriinfo vahendamise ja karjäärinõustamise kvaliteedikriteeriumid ja mõõtmine

	Mõõdetavad kriteeriumid	Mõõtmine
Teenuse tellija kriteeriumid	1. Teenuse tellija loodud tingimused (ühine eesmärk, teenuse selge määratlus, ülesannete määratlus, rahaliste vahendite tagamine, seaduslik tugi jmt)	Tulemusi mõõdetakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar
	2. Töövahenditega varustatus (infotehnoloogia- ja sidevahendid, transport, meetodilised vahendid jmt)	Tulemusi mõõdetakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar; paikvaatlus (paikvaatluse kokkuvõte) vähemalt kord üle kahe aasta
Teenuse osutaja kriteeriumid	3. Kättesaadavus, kliendikeskus ja läbipaistvus (keskuste lahtiolekuaeg, info olemasolu ja arusaadavus, infomaterjalide (sh elektroonilise kujul) piisavus, teenuse osutajate piisavus jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt, kord kuus esitatakse aruanne (karjääriinfo vahendamise klientide arvestus ja kuuaruanne ; karjäärinõustamise kuuaruanne), tähtaeg 15. kuupäev; paikvaatlus (paikvaatluse kokkuvõte) vähemalt kord üle kahe aasta; keskuste kodulehe nõuetekohasust mõõdetakse kord aastas (keskuse kodulehe koostamise juhtnõõrid)
	4. Teenuse osutaja rahulolu ja enesehindamine (eesmärgipärane tegevus, tulemuste saavutamine jmt)	Tulemusi mõõdetakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar; paikvaatlus (paikvaatluse kokkuvõte) vähemalt kord üle kahe aasta
	5. Teenuse osutaja töökoormus (teenuse kasutajate arv teenuse osutaja kohta, otsene kliendi- või muu töö jmt)	Tulemusi mõõdetakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar
	6. Klientide arv sihtrühmade järgi (kõikide sihtrühmade kaetus, sihtrühmade prioriteetsus jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt (karjäärinõustamise klientide arvestuse vorm , karjääriinfo vahendamise klientide arvestuse vorm); kord kuus esitatakse aruanne (karjääriinfo vahendamise kuuaruanne ; karjäärinõustamise kuuaruanne), tähtaeg 15. kuupäev

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Version 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	-------------------------------------	--

	7. Tagasiside, korrapärased uuringud ja aruandlus (klientide kohta, kaebuste/kiituste arv jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt, (kliendi rahuloluküsimustik); andmeid küsitluse läbiviimiseks esitatakse teenuse tellijale kord kvartalis, tähtajad 15. märts, 15. juuni, 15. oktoober, 15. detsember; teenuse kasutajate või nende esindajate avaldatud kiitused teenuse osutajatele (kiituse avaldamise kord) või esitatud kaebused saadud teenuse kohta (kaebuse esitamise ja menetlemise kord)
	8. Vajadustele vastavad koolitusvõimalused (läbitud koolituste arv jmt)	Tulemusi mõõdetakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar; koolitusregistris registreeritakse kõik koolitused
	9. Kaasatus ja osalemine (maakondlikes, üleriigilistes) koostöövõrgustikes	Tulemusi mõõdetakse pidevalt, aruanne esitatakse kord aastas (keskuse küsimustik), tähtaeg 1. veebruar; rahulolu-uuringud; paikvaatlus (paikvaatluse kokkuvõte) vähemalt kord üle kahe aasta
	10. Planeeritud ja rakendunud tegevus (vastavalt tegevusplaanile ja aruandlusele)	Tulemusi mõõdetakse kaks korda aastas (tegevuskava täitmise aruanne), aruande tähtajad 15. august ja 1. veebruar
Teenuse kasutaja (kliendi) kriteeriumid	11. Kliendikeskus (k.a kasutatavate meetodikate ja teenuste vahendamise vormide mitmekesisus)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt (kliendi rahuloluküsimustik), andmeid küsitluse läbiviimiseks esitatakse teenuse tellijale kord kvartalis, tähtajad 15. märts, 15. juuni, 15. oktoober, 15. detsember
	12. Kättesaadavus ja läbipaistvus (teenus kättesaadav sobival ajal ja kujul ning sisuliselt arusaadav; arvestatakse erinevaid sihtrühmi, erivajadusi jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt (kliendi rahuloluküsimustik), andmeid küsitluse läbiviimiseks esitatakse teenuse tellijale kord kvartalis, tähtajad 15. märts, 15. juuni, 15. oktoober, 15. detsember
	13. Teenuse hindamine (ootused teenuse suhtes ja rahulolu sellega, korduvkülastused, teenuse soovimine teistele jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt (kliendi rahuloluküsimustik); andmeid küsitluse läbiviimiseks esitatakse teenuse tellijale kord kvartalis, tähtajad 15. märts, 15. juuni, 15. oktoober, 15. detsember
	14. Teadlikkus teenusest	Mõõdetakse küsitluste ja uuringutega

Tabel 2. Karjääriõppe kvaliteedi hindamise kriteeriumid ja mõõtmine

	Mõõdetavad kriteeriumid	Mõõtmine*
Kool ja personal	1. Kooli loodud tingimused (ühine eesmärk, ülesannete määratlus, rahaliste vahendite tagamine, toetav õpikeskkond jmt)	Tulemusi võidakse mõõta näiteks sisehindamise või õppeaasta kokkuvõtte tegemise käigus
	2. Töövahenditega varustatus (info-, meetoodilised materjalid ja muud vahendid, mis on vajalikud õpitulemuste saavutamiseks)	Tulemusi võidakse mõõta näiteks sisehindamise või õppeaasta kokkuvõtte tegemise käigus
	3. Karjääriõppe ja teiste karjääriteenuste kättesaadavus (karjääriteemade käsitus valikaines või läbiva teemana, karjääriinfo ja nõustamisteenuse kättesaadavus õpilaste jaoks jmt)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt ja kord aastas tehakse kokkuvõtte

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

	4. Pedagoogide rahulolu tööga	Tulemusi mõõdetakse ja kord aastas tehakse kokkuvõtte (rahulolu-uuringud, arenguestlus)
	5. Loodud on vajadustele vastavad koolitusvõimalused (läbitud koolituste arv jmt)	Tulemusi mõõdetakse ja kokkuvõtte tehakse kord aastas
	6. Kaasatus ja koostöö (osavõtt aineseksioonide tööst)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt ja kord aastas tehakse kokkuvõtte
	7. Planeeritud ja rakendunud tegevus (vastavalt tegevusplaanile ja aruandlusele)	Tulemusi mõõdetakse ja kokkuvõtte tehakse kord aastas
Õpilane	8. Õpilasekesksus (pedagoog arvestab karjääriõppe korraldamisel õpilastega personaalselt (nende soovid, võimed) jne)	Tulemusi mõõdetakse pidevalt
	9. Õpilaste rahulolu saadud teadmiste ja kogemustega	Tulemusi mõõdetakse jooksvalt ja kord aastas tehakse kokkuvõtte
	10. Õpilaste teadlikkus karjääriteenusest	Tulemusi mõõdetakse jooksvalt ja kord aastas tehakse kokkuvõtte

* Kõiki kriteeriumeid mõõdetakse kooli sisehindamise korra kohaselt. Kord aastas vaadatakse tulemused korralduskava ülevaatuse käigus üle.

Karjääriteenuste kvaliteeti iseloomustavad kvaliteedikarakteristikud:

- teenuse osutaja professionaalsus;
- kliendikesksus;
- kättesaadavus ja paindlikkus;
- töökindlus ja usaldusväarsus;
- keskkond;
- maine.

Teenuste kvaliteediindikaatorid ja nende seos kvaliteedikarakteristikutega on kirjas karjääriinfo vahendamise ja karjäärinõustamise ning karjääriõppe kvaliteedikäsiraamatutes.

Kord aastas koondab KTK karjääriteenuste alased kvaliteeditulemused kokku ja analüüsib neid. Tulemusi tutvustatakse teenuste osutajatele, tellijatele, karjääriteenuste koostöökogule (karjääriteenuste programmi nõukoda) ja SA Innove nõukogule. Tulemused on aluseks uute karjääriteenuste valdkondade eesmärkide ja tegevuskavade väljatöötamisele.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Terminid

Ennetav tegevus (*preventive action*) on tegevus võimaliku mittevastavuse põhjuste kõrvaldamiseks.

Huvigrupp (*interested party*) on isik või rühm, kes on huvitatud karjääriteenuste heast toimivusest. Huvigrupp on laiemal ulatusega termin kui klient või teenuse kasutaja.

Indikaator (*indicator*) on mingi nähtuse olemasolu näitaja, vahend mingi suuruse ligikaudseks mõõtmiseks.

Karjäär (*career*) on inimese elukestev haridus- ja tööalane areng kõigi tema elurollide omavahelises kooskõlas.

Karjääriinfo spetsialist (*career information specialist*) loob ja vahendab karjääriinfot ning teavitab avalikkust karjääriteenusest.

Karjääriinfo vahendamine (*mediation of career information*) on haridust, tööturgu, elukutseid ja nende omavahelisi seoseid puudutavate korrastatud andmete edastamine.

Karjäärikoordinaator (*career coordinator*) korraldab karjääriõpet ja selle arendustegevusi koolis.

Karjäärinõustaja ehk **nõustaja** (*career counsellor*) toetab inimest karjääri planeerimisel, aidates tal suurendada teadlikkust iseendast, hariduse ja tööturu võimalustest, püstitada eesmärgid ning kavandada tegevust nende eesmärkide saavutamiseks.

Karjäärinõustamine (*career counselling*) on inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel.

Karjääri planeerimine (*career planning*) on elukestev teadlik õppimine ja valikute tegemine oma karjääri kujundamisel. Elukutsevalik on selle protsessi oluline osa.

Karjäärispetsialist (*career specialist*) osutab karjääriteenust (karjääriõpet, karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine).

Karjääriteenus (*career services*) on teenus, mida inimene saab oma karjääri planeerimisel kasutada: karjääriõpet, karjääriinfo vahendamine ja karjäärinõustamine. Karjääriteenust pakutakse teavitamis- ja nõustamiskeskustes, õppeasutustes (kõigil haridustasemetel), töötukassa piirkondlikes osakondades, töökohal, nii riigi- kui ka erasektoris ja ühiskondliku tegevusena.

Karjääriõpet (*career teaching*) on korraldatud teoreetiline ja praktiline õpe, mille raames õpilane kujundab karjääri planeerimiseks vajalikud oskused ja teadmised ning elukestvaks õppeks valmisolekut soodustava hoiaku.

Karjääriõpetus on õppeaine, mis kujundab õpilase teadlike karjääriotsuste tegemiseks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Kliendi rahulolu (*customer satisfaction*) on kliendi arvamus tema nõuete täidetuse määra kohta.

Klient (*customer*) on isik, kes võtab teenuse vastu. Sisult sama mis teenuse kasutaja.

Korrigeeriv tegevus (*corrective action*) on mittevastavuse põhjuste kõrvaldamine.

Kriteerium (*criteria*) on hindamis- või võrdlusalusena kasutatav omadus/tunnus/omistus või nende kogum. Mõnele kriteeriumile (näiteks *noortekohane*) vastavust ei saa otseselt hinnata/mõõta, küll aga saab koos huvigruppidega arutleda kriteeriumi vastavuse üle. Selliseid mittehinnatavaid või mittemõõdetavaid omadusi nimetatakse *maandamata karakteristikuteks*. Üldiselt püütakse maandamata karakteristikuid vältida, maandades neid kokkuleppel.

Kvaliteediindikaator (*quality indicator*) on mõõtevahend kavandatud eesmärgi ja tegeliku tulemuse vahelise kooskõla hindamiseks kvantitatiivselt, kvalitatiivselt ja ajalises järgnevuses.

Kvaliteedijuhtimine (*quality management*) on organisatsiooni kvaliteediga seonduv kooskõlastatud suunamis- ja ohjetegevus.

Kvaliteedijuhtimissüsteem (*quality management system*) on juhtimissüsteem organisatsiooni kvaliteediga seonduvaks suunamis- ja ohjetegevuseks.

Kvaliteedikarakteristik (*quality characteristic*) on tunnus, mis iseloomustab kvaliteeti.

Kvaliteedinäitaja (*quality index*) on mõõdetud tulemus, mis näitab kvaliteedi taset.

Kvaliteediohje (*quality control*) on kvaliteedijuhtimise osa, mis keskendub kvaliteedinõuete täitmisele.

Kvaliteedi tagamine (*quality assurance*) on kavandatud ja korrakindlad toimingud, mis on vajalikud piisava usaldatavuse tagamiseks, et teenus vastaks kvaliteedinõuetele ja -ootustele. Kvaliteedi tagamisel keskendutakse tulevastele teenustele.

Kvaliteet (*quality*) on (vaadeldava objekti) nõuetekohasuse määr. Konkreetsetes oludes on mõistlik määratleda *kvaliteet* termini kasutajale arusaadava konkreetsuse ja keelekasutusega.

Mittevastavus (*non-conformity*) on lahknevus, nõude mittetäidetuse.

Mõjus (*efficiency*) on plaanitud tegevuse teostatuse ja plaanitud tulemuste saavutatuse määr.

Nõue (*requirement*) on vajadus või ootus, mis on avaldatud, üldiselt eeldatav või kohustuslik.

Pidev parendamine (*continual improvement*) on organisatsioonikultuuri osana teostuv kontseptsioon, mis kaasab inimesi parendamise võimalusi avastama ja ellu viima. Püsiv tegevus.

Siseklient (*incustomer*) on teine töötaja organisatsioonis.

Teenuse kasutaja (*service user, end-user*) on isik, kes võtab teenuse vastu. Sisult sama mis klient.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Teenuse kontseptsioon (*service concept*) on üldjoontes väljavalitud teenus, selle osutamise viis ja sihtrühm, mis välistavad samal ajal võistlevad kontseptsioonid.

Teenuse osutaja (*service persona*) on teenust vahetult osutav karjääripetsialist.

Teenuse pakkuja (*provider*) on isik, kelle nimel pakutakse karjääriteenust.

Teenuse tellija (*service subscribe*) on organisatsioon või muu juriidiline isik (ministeerium, kohalik omavalitsus, karjääriteenuste arenduskeskus jne) või valdkonna arendamiseks loodud spetsialistide ja sotsiaalsete partnerite ühendus (programmi juhtrühm, töörühm jne), kelle eesmärkide täitmiseks teenust osutatakse ja arendatakse

Tõhusus (*effectiveness*) on suhe saavutatud tulemuse ja kasutatud ressursside vahel.

Välisklient (*outcustomer*) on klient, kes võtab vastu organisatsiooni pakutava teenuse või kauba.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Lisa 1

Asutuse enesehindamisel kasutatav EFQMi täiuslikkuse mudel



RADARi enesehindamise metoodika

- R**esults – tulemused,
- A**pproach – lähenemisviis (tulemuste saavutamise viis)
- D**eployment – rakendatus,
- A**ssessment – hindamine,
- R**eview – ülevaatus

Organisatsioon määrab tulemused (ingl **R**esults), mida soovib oma poliitika ja strateegiaga saavutada. Need hõlmavad nii organisatsiooni finantsilisi ja tööalaseid tahke kui ka tema huvigruppide tajutavaid elemente.

Organisatsioon kavandab ja töötab välja põhjendatud lähenemisviiside (ingl **A**pproaches) tervikkogumi, mille abil saavutada praegused ja edasised tulemused. Väljatöötatud lähenemisviise tuleb organisatsioonil rakendada (ingl **D**eploy) korralduslikult, et tagada nende täielik elluviimine. Seejärel hindab (ingl **A**ssess) organisatsioon väljavalitud lähenemisviise ja vaatab need üle (ingl **R**eview), tuginedes saavutatud tulemuste seirele ja analüüsile ning pidevale õppimisele. Samuti määratletakse, seatakse tähtsuse järjekorda, planeeritakse ja viiakse ellu vajalikud parandustegevused.

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat	Versioon 1 Kinnitatud: 10.02.2011	SA Innove karjääriteenuste arenduskeskus
--	--------------------------------------	--

Lisa 2

Dokumendi kehtestamine ja muudatused

Karjääriteenuste kvaliteedikäsiraamat

Versiooni nr	Protsessi juht, vajaduse korral allprotsessi juht	Kooskõlastanud (nimi, amet, kuupäev)	Kinnitanud (nimi, amet, kuupäev)	Kommentaar (nt millist dokumenti asendab, mida on muudetud jne)
V1	Margit Rammo SA Innove karjääriteenuste arenduskeskuse juhataja Mare Väli SA Innove karjääriteenuste arenduskeskuse karjäärinõustamise juhtivspetsialist	Margit Rammo SA Innove karjääriteenuste arenduskeskuse juhataja, 10.02.2011	Lea Orro SA Innove juhatuse liige, 10.02.2011	Kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamisel loodud esimene versioon dokumendist

Karjäärteenuste kvaliteedi tagamise süsteemi dokumendipuu

