



# **Kohalike omavalitsuste inimvara: haridusjuhtide kompetentsimudel**

**Rivo Noorkõiv**

**[rivo@geomedia.ee](mailto:rivo@geomedia.ee)**

**Viimsis, 8.11.2022**



# Ettekande fookus

- Kompetentsipõhine juhtimine ja KOV haridustöötajate kompetentsimudel.
- KOV haridustöötajate koolitusvajaduse prognoos.
- KOV inimvara koordineeritud koolitus- ja arendustegevuse süsteem ja selle teekaart.



# KOV teenistujate üldandmed, 2021

- Avalikus sektoris oli täistööajale taandatuna 133 744 töötajat, kellest ca 90% olid ametis valitsussektoris. Valitsussektori töötajate arvust 53% moodustavad KOV üksuste töötajad, 46% keskvalitsuse töötajad ja 1% sotsiaalkindlustusfondide töötajad.
- Enim riigipalgalisi töötab haridus- ja teadusvaldkonnas (41%), järgneb sotsiaal- ja tervishoid (24%) ning avalik kord ja julgeolek (9%).
- Kõigis KOV ametiasutustes töötas 5 502 teenistujat, mis moodustas 19,4% kogu avaliku sektori teenistujatest. Lisaks töötab KOVide hallatavates asutustes (koolid, lasteaiad, kultuurimajad jne) ning KOV omanduses olevates mittetulundusühingutes, sihtasutustes või äriühingutes ca 58 tuhat töötajat.

# KOV teenistujate üldandmed, 2021

- Avaliku sektori töötajatest enim on Harjumaal – 44,2%, neist Tallinnas 36,6%, Tartumaal – 15,7%, neist Tartus 13,2%. KOV asutuste töötajatest paiknes enamuse Harjumaal, Ida-Virumaal, Tartumaal ja Pärnumaal.
- Avalike teenistujate keskmine vanus on 43,8 aastat. KOV ametiasutuste personalist peaaegu poole moodustavad üle 50-aastased (keskmine vanus 48,9 aastat).
- Vabatahtlik personalivoolavus on riigi ametiasutuses 8,3% ja KOV ametiasutustes 10,2%.
- 2021. aastal oli avaliku teenistuse (riigi- ja KOV ametiasutuste) keskmine brutokuupalk 1851 eurot kuus. Riigi ametiasutuste keskmine bruto kuupalk oli 1900 eurot (kasv 2,9%), KOV ametiasutustes 1652 eurot (kasv 4,0%).

# Töötajate koolitusvajaduse allikad

## Pingerida 2010

1. Ettevõtte eesmärgid
2. Juhi soovitus
3. Töötaja enda sooviavaldus
4. Arenguvestlused
5. Meeskonna arutelud
6. Tagasiside (kliendid, partnerid)
7. Koolitusfirmade pakkumised

## Pingerida 2021

1. Töötaja enda sooviavaldus
2. Ettevõtte eesmärgid
3. Arenguvestlused
4. Meeskonna arutelud
5. Juhi soovitus
6. Tagasiside (kliendid, partnerid)
7. Koolitusfirmade pakkumised
8. Rahvusvahelised trendid

Allikas: Eesti Juhtimisvaldkonna uuring, 2021

# Koolituse ja personali teemaga tegelemine KOVis

Ametikoht	Arv	Osakaal		
Personalijuht	6	8%	Personali funktsioon eraldi ametikohal	29%
Personalispetsialist	11	14%		
Personalispetsialist + muu funktsioon	6	8%		
Valla- linnasekretär	27	35%	Täidab valla- või linnasekretär või ta abi	44%
Valla- või linnasekretäri abi	7	9%		
Kantselei spetsialist	5	6%	Täidab muu valdkonna spetsialist	23%
Sekretär/ referent	4	5%		
Õigusnõunik/ jurist	2	2%		
Muu spetsialist	8	10%		
Vallavanem	3	4%	Vallavanem	4%
<b>Kokku</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>		

# Mõisted

- **Kompetents** on tööülesannete edukaks täitmiseks vajalik teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum.
- **Kompetentsipõhine juhtimine** on kogu organisatsiooni tegevustes edukaks tööks vajalike kompetentside määratlemine, kompetentsiloendi koostamine ning selle kasutamine värbamise ja valiku, koolitamise ja arendamise, tasustamise jt personaliga seotud tegevuste alusena.
- **Üldised kompetentsid** sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitumuslikke kompetentse, mis on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine ja toimetulek). Samuti kuuluvad üldiste kompetentside hulka keskmise ja suure ülekantavusega teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (nt IKT-, õigus-, majandusalane- ja keskkonnateadlikkus).
- **Valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid** on tööosade ja -ülesannetega otseselt seotud kompetentsid, mis on madala ülekantavusega.
- **Tegevusnäitajad** on kompetentside kirjeldamiseks kasutatavad väited, milles väljenduvad teadmised, oskused, hoiakud, samuti iseseisvuse ja vastutuse ulatus ning töövahendid, mis on vajalikud tööülesannete täitmiseks.



# Kompetentsimudel

## Valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid

Ettevõtluse arendamine

Haridus

Maakorraldus

Arengu kavandamine

Noorsootöö

Ruumiloome

Majandus  
(KOV varade valitsemine)

Sotsiaaltöö

Keskkond

Teed ja transport

Kultuur

## KOV juhtimise üldkompetentsid

## Üldised kompetentsid

Avaliku võimu esindamine

Tulemuslikkus

Suhtlemine

Koostöö

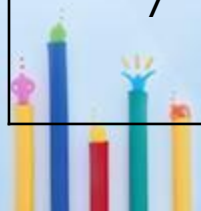
Enesejuhtimine  
ja -areng



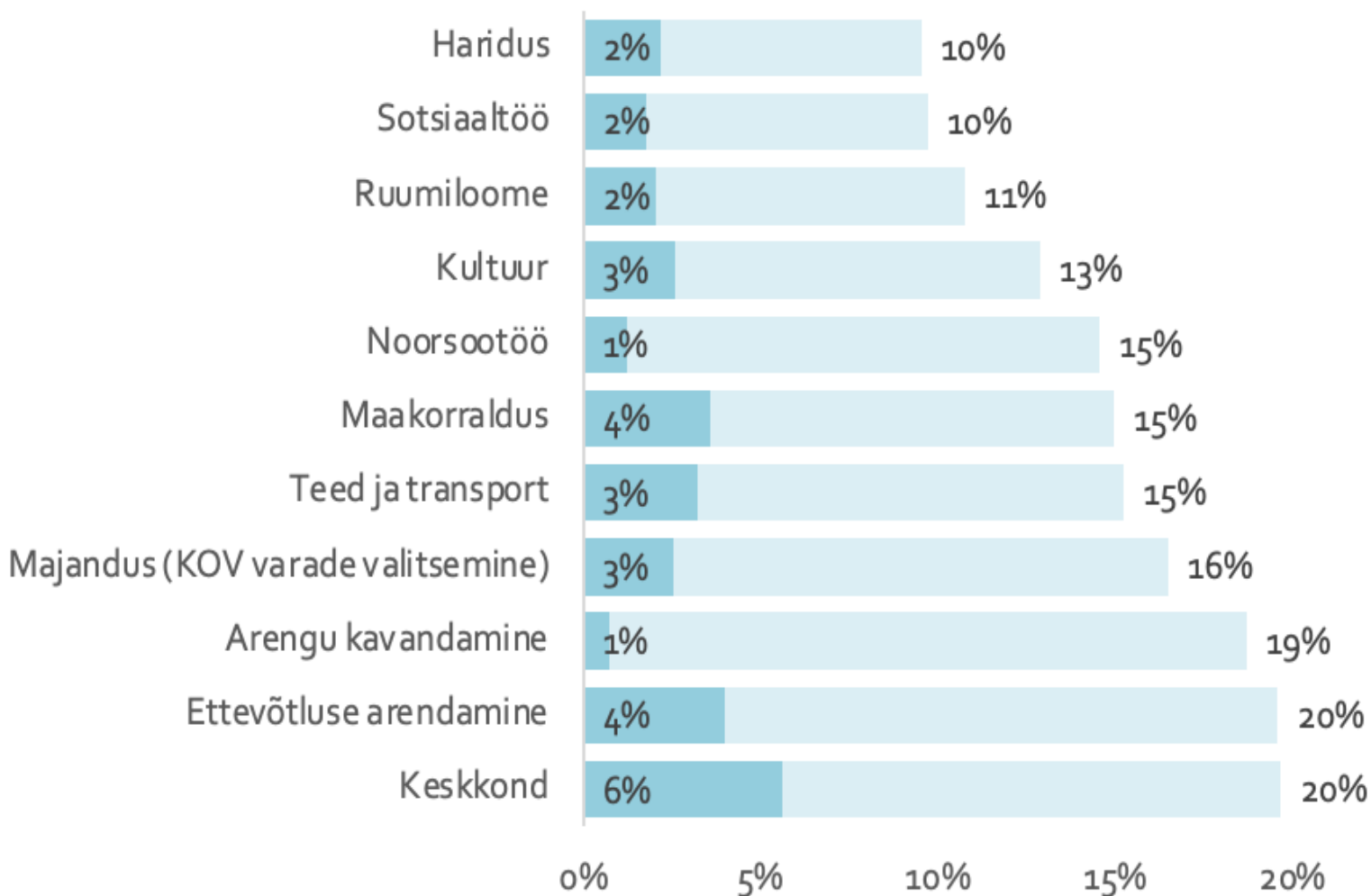
Kompetents	Tegevusnäitajate arv	Hoiakud	Oskused	Teadmised
<b>Erialased kompetentsid</b>				
Arengu kavandamine	9	4 (28%)	5 (50%)	3 (22%)
Ettevõtluse arendamine	9	4 (28%)	4 (33%)	6 (39%)
Haridus	10	3 (25%)	5 (40%)	5 (35%)
Keskkond	10	3 (15%)	7 (55%)	4 (30%)
Kultuur	10	5 (35%)	5 (35%)	4 (30%)
Maakorraldus	8	3 (25%)	4 (38%)	5 (38%)
Majandus	10	3 (20%)	7 (50%)	5 (30%)
Noorsootöö	8	3 (25%)	5 (50%)	3 (25%)
Ruumiloome	13	6 (35%)	7 (42%)	6 (23%)
Sotsiaaltöö	11	5 (27%)	7 (50%)	4 (23%)
Teed ja transport	10	3 (20%)	6 (55%)	4 (25%)
<b>KOV juhtimise üldkompetentsid</b>				
KOV juhtimine	8	4 (38%)	5 (44%)	2 (19%)
<b>KOV üldkompetentsid</b>				
Avaliku võimu esindamine	8	3 (25%)	4 (38%)	4 (38%)
Enesejuhtimine ja -areng	7	4 (43%)	4 (43%)	2 (14%)
Koostöö	7	4 (43%)	4 (36%)	2 (21%)
Suhtlemine	8	4 (38%)	5 (44%)	3 (19%)
Tulemuslikkus	8	3 (31%)	6 (44%)	4 (25%)
<b>KOKKU</b>	<b>154</b>	<b>64 (29%)</b>	<b>90 (44%)</b>	<b>66 (27%)</b>

# Tegevusnäitajate hindamise skaala

Enesekohane hinnang 7-palli skaalal	Kompetentsi tase/koolitusvajadus	Selgitus
1-2	Nõrk	Töötaja ei suuda tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid iseseisvalt täita, kuna vajalikud teadmised ja oskused on nõrgad või puuduvad ja/või hoiakud ei ole toetavad. Tööülesannetega toimetulek eeldab tasemeõppe või põhjalikuma täiendõppe läbimist või iseseisvat õpet koos KOV toega praktiliste tööskuste omandamiseks.
3-4	Rahuldav	Töötaja suudab tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid rahuldavalt täita, kuid võib sageli keerukamatel juhtudel abi vajada. Sobivalt valitud täiendkoolitus, nõustamine, mentori tugi ja/või infomaterjalid aitavad kaasa kompetentsi tõusule.
5-6	Piisav	Töötaja suudab enamikku tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid täita eeskujulikult ning toetada vajadusel kolleege. Täiendkoolitus või muud toetusmeetmed aitavad kaasa kompetentsi säilitamisele ja tõstmisele ning on olulised töö sisu või iseloomu muutumisel ja/või täiendavate tööülesannete lisandumisel.
7	Kõrge	Töötaja valdab tegevusnäitajas kirjeldatud teadmisi, oskusi ja hoiakuid kõrgel tasemel ning võib tegutseda (uute) töötajate juhendajana.



# KOV teenistujate põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside tase

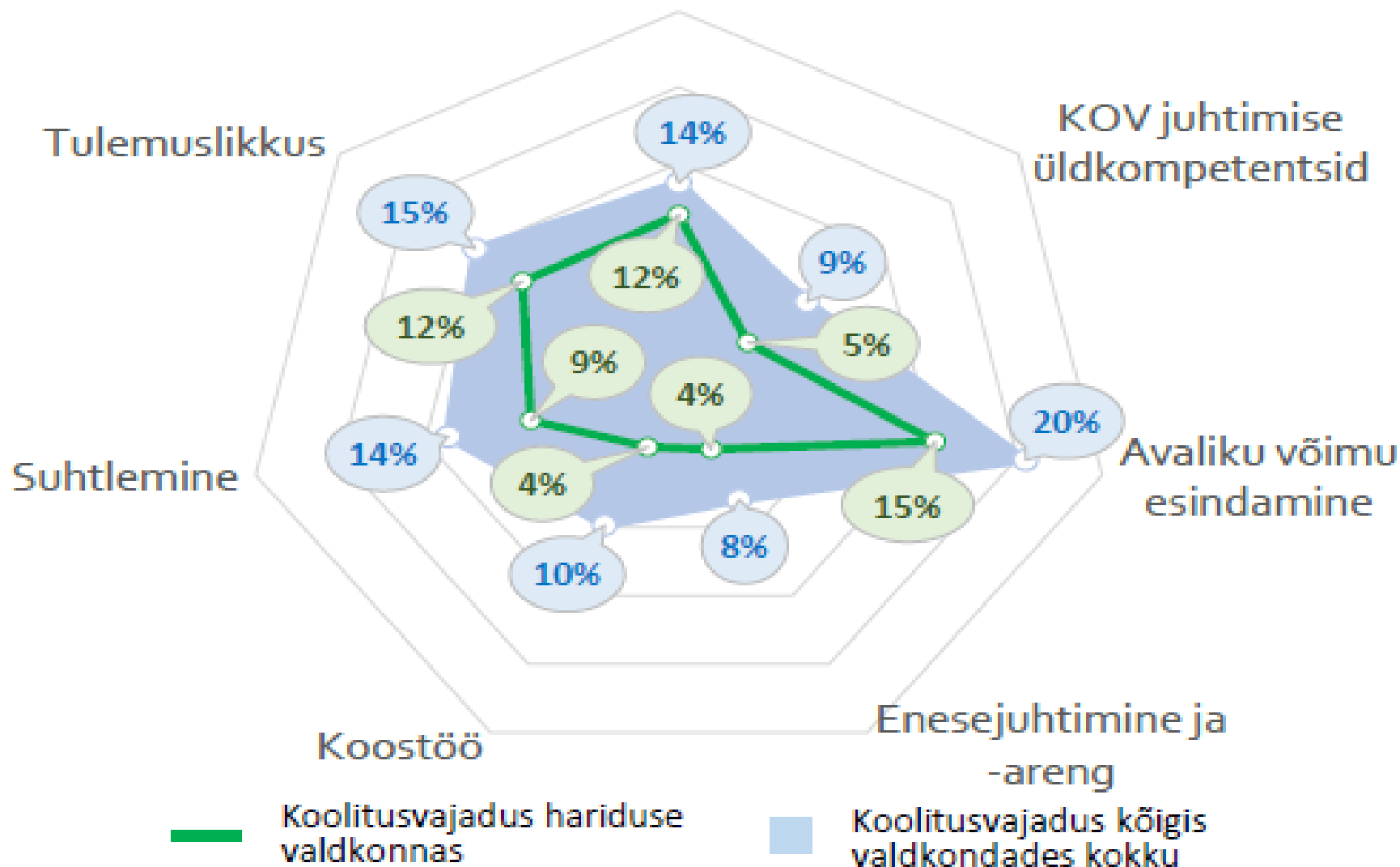


■ Kompetents nõrk (7-pallisel skaalal hinnang 1-2) ■ Koolitusvajadus (7-pallisel skaalal hinnang 1-4)

# Koolitusvajadus hariduse valdkonnas

KOOLITUSVAJADUS:

Erialased kompetentsid



# Koolitusvajadus KOV hariduse valdkonnas

- Olulisemad erialase koolitusvajaduse teemad: haridus ühiskonnas, valdkondlike projektide kavandamine ja elluviimine, teadmine programmide, rahastamisest ja oskused nende elluviimisest, haridusasutuste koostöö ja järelvalve.
- Olulisemad üldiste ja juhtimise kompetentside koolitusvajaduse teemad: analüüside koostamine, mõjude hindamine, digivahendite kasutamine, protsesside ja muudatuste juhtimine, õigusosalased teadmised.



# Kompetentsi tegevusnäitajad hariduse valdkonnas

Tegevusnäitaja	Hinnang tasemele/koolitusvajadus*	Peamised sihtgrupid	Soovituslikud meetmed
Üleriigiliste ja rahvusvaheliste haridusprojektide ja -programmide tundmine ning hallatavate haridusasutuste nendes osalemise koordineerimine		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vald &lt;10 000 elanikku</li> <li>Magistrikaadita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infomaterjalid/juhendid</li> <li>Ümarlauad, koostöö</li> <li>Täiendkoolitused</li> </ul>
Oskus koordineerida tugiteenuste osutamist ja ühiste haridusürituste korraldamist haridusasutustele		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vald &lt;5000 elanikku</li> <li>Magistrikaadita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ümarlauad, koostöö</li> <li>Õppekäigud</li> </ul>
Haridusasutustes õppijate üle arvestuse pidamise ja komplekteerimise korraldamise oskus			<ul style="list-style-type: none"> <li>Infomaterjalid/juhendid</li> <li>Erialane kirjandus</li> <li>Tööpraktika/töövari</li> </ul>
Kaasava hariduse põhimõtete tundmine, sh oskus korraldada erivajadustega laste toetamist ja kaasamist			<ul style="list-style-type: none"> <li>Täiendkoolitus</li> <li>Arenuguprogrammi osana</li> </ul>
Kursisolek haridustöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja teadmised, kuidas luua töötajate ja haridusasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda			<ul style="list-style-type: none"> <li>Infomaterjalid</li> <li>Parimate praktikate jagamine</li> </ul>
Oskus kavandada haridusvaldkonna arengut lähtuvalt KOV vajadustest ja ressursidest			<ul style="list-style-type: none"> <li>Arenuguprogrammi osana</li> </ul>
KOV huvitegevuste korraldamise viiside tundmine, huvitegevusvõimaluste info koondamine ja vahendamine			<ul style="list-style-type: none"> <li>Parimate praktikate jagamine</li> <li>Ümarlauad, koostöö</li> </ul>
Kursisolek Eesti haridussüsteemiga, üldiste haridustrendidega ja haridusvaldkonna toimimise aspektidega oma KOVis			<ul style="list-style-type: none"> <li>Arenuguprogrammi osana</li> </ul>
Oma rolli mõistmine ja väärtustamine KOV haridussüsteemi eestvedajana			<ul style="list-style-type: none"> <li>Parimate praktikate jagamine</li> <li>Koostöövõrgustikud</li> <li>Arenuguprogrammi osana</li> </ul>
Nüüdisaegse õpikäsituse sisu ja suundumuste ning õppijakeskse lähenemisviisi olulisuse mõistmine			<ul style="list-style-type: none"> <li>Parimate praktikate jagamine</li> <li>Koostöövõrgustikud</li> <li>Arenuguprogrammi osana</li> </ul>

■ Nõrk (1-2) 
 ■ Rahuldav (3-4) 
 ■ Piisav (5-6) 
 ■ Kõrge (7) 
 ■ Ei ole töös vajalik

● Iseseisev õpe 
 ● KOV korraldatud arendustegevused 
 ● Keskelt koordineeritud arendustegevused

\*Koolitusvajadus on tegevusnäitaja valdkonnas nõrga ja rahuldava taseme korral.

# Koolitusvajaduse prognoosi koostamine

Koolitusvajaduse hinnang üleriigilise küsitluse alusel kompetentside ja tegevusnäitajate kaupa, hinnangu korrigeerimine valdkondlikku osalemisaktiivsust arvestades ning valideerimine aruteluseminaril ja ekspertide poolt



Tulemuste süntees ja hinnangud koolitusvajadusele aastani 2030 KOV põhitegevuse valdkondade ja koolituste teemavaldkondade kaupa

Töö iseloomu muutumise mõju

Töökohtade arvu muutumise mõju

Töötajate voolavuse ja pensionile jäämise mõju



Koolitusvajaduse prognoos aastani 2030 KOV põhitegevuse valdkondade ja koolituste teemavaldkondade kaupa

# Koolitusvajadus aastani 2030

- 202 000 koolituspäeva, millest ca 1/3 kulub valdkondlike ning 2/3 (65,3%) üldiste kompetentside arendamisele. Korraldatud koolitustele lisaks peetakse silmas ka individuaalõpet (töö erialakirjandusega, parimate praktikate jagamine, supervisioon, mentorlus, coaching jne), konverentsid ja õppekäigid.
- Koolituskulud 24 miljonit eurot järgmise 10 aasta jooksul, mis on KOV töötasufondist ligikaudu 1,7% (ca 480 eurot teenistuja kohta aastas). KOV ametiasutuste koolituskulud 2019. aastal 1,39% tööjõukuludest, lisaks KOV kulud koolituseks ESF vahenditest.
- Koolitustel osalemisele kuluks 4,1% teenistujate kogutööajast, so töötaja kohta keskmiselt 10 päeva aastas.

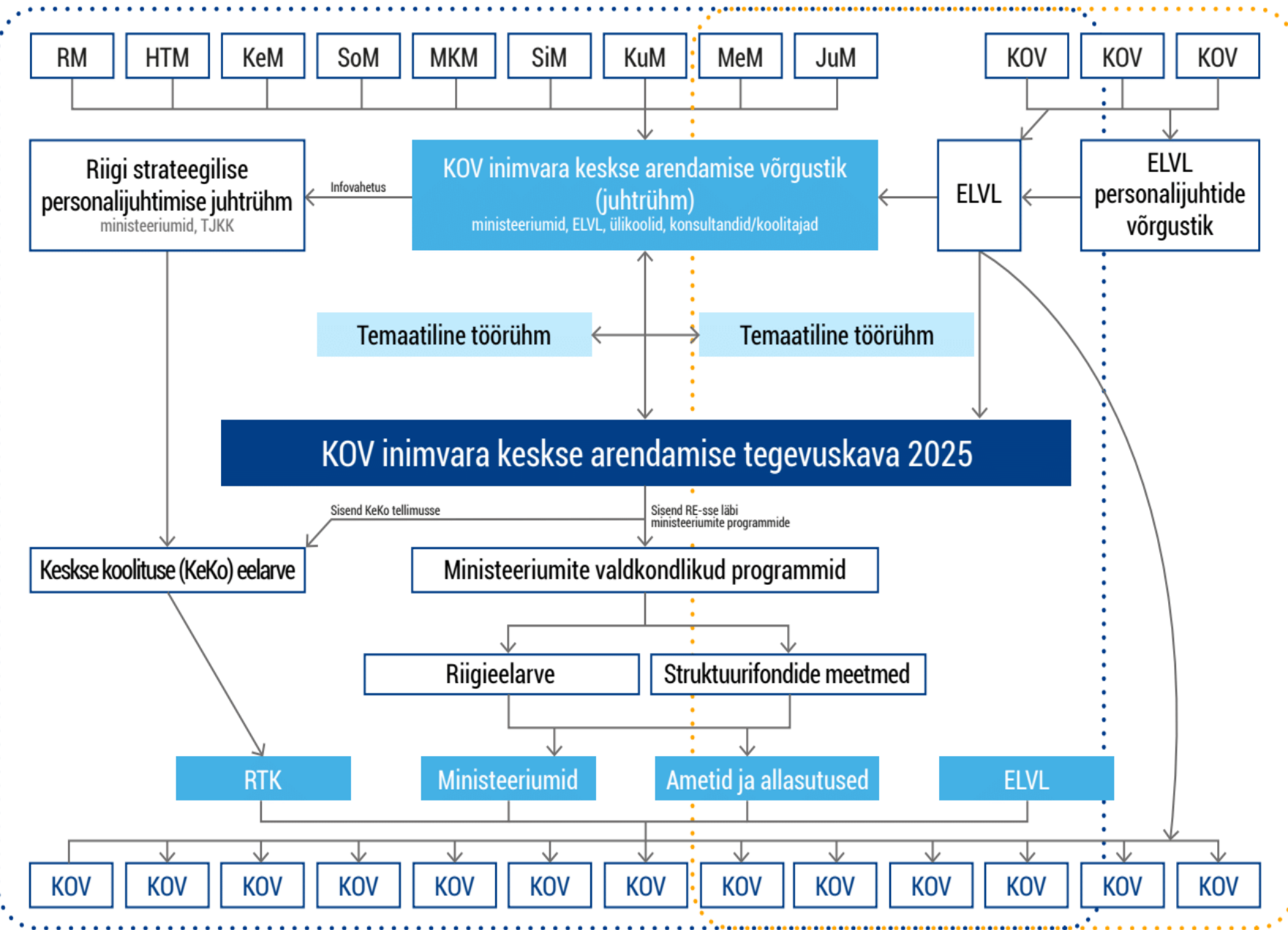




# Koolitusvajadus aastani 2030

- Kõige suurem koolitusvajadus on avaliku võimu esindamises (43 tuhat KP), järgnevad suhtlemine ja tulemuslikkus (30 tuhat KP).
- KOV põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside osas on suurim koolitusvajadus sotsiaaltöö (18 tuhat koolituspäeva), keskkonna (10 tuhat koolituspäeva) ja arengu kavandamise (6700) valdkonnas. Kõige väiksem on koolitusvajadus mahuliselt maakorralduse ja noorsootöö (3 tuhat koolituspäeva) valdkonnas.





..... Riigi strateegilised vajadused

..... KOV arenguvajadused

# KOV inimvara keskse arendamise tegevuskava 2022-2025

- Strateegiline suund 1. KOV inimvara arendamise süsteemsus ning seotus strateegilise juhtimise ja poliitikakujundamisega.
- Strateegiline suund 2 - Koostöö ja koordinatsioon inimvara arendamisel (institutsionaalse raamistiku kujundamine).
- Strateegiline suund 3 - Keskselt KOV inimvara arendamise toetamine.



# Kokkuvõtteks

- Kompetentsimudelil põhineva haridustöötajate personalijuhtimise juurutamine ja viia see KOV ja keskvalitsuse strateegilise juhtimise osaks.
- KOV inimvara keskse arendamise võrgustiku töölesaamine ja tegevuskava elluviimine.
- Kompetentsipõhise juhtimise tarvis veebiplatvormi loomine - KOV personalitöötaja digitaalne juhtimislaud (metoodika, meetodid, juhtimisvahendid, kirjandus, parimad praktikad jms).





**GEOMEDIA**

**Täna kaasa mõtlemast!**

**[rivo@geomeedia.ee](mailto:rivo@geomeedia.ee)**

