



Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel

Kohalike omavalitsuste töötajad on elanike teenindamisel ja kohaliku elu edendamisel palju saavutanud, kuid muutuvad ajad eeldavad uusi lähenemisi. Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudeli eesmärk on **asjatundlike ja motiveeritud töötajate olemasolu ning tõhus töökorraldus Eesti igas linnas ja vallas.**

Mudelis on **personalijuhtimise (PJ) valdkonnad**: [personali planeerimine ja arvestus](#), [värbamine](#), [eesmärgistamine ja tagasisideastamine](#), [motivatsioon](#) ja [arengu toetamine](#) ning **neid toetavad tegevused**: [KOV väliskeskonna analüüs](#), [koostöö](#), [juhtimine](#) ja [töökeskkond](#). Iga valdkonna juures on kirjeldatud selle olemus ja tegevused kolmel tasandil. Mudeli keskmes on [töötajakogemus](#). Personalijuhtimise eest vastutab personalitöötaja, toetavates tegevustes on juhil ja personalitöötajal jagatud vastutus ning töötajakogemust saab lisaks personalitöötajale mõjutada töötaja ise. Mudeli rakendamiseks on [tööriistad](#), [kogemuslood](#) ja [rakendusettepanekud](#).

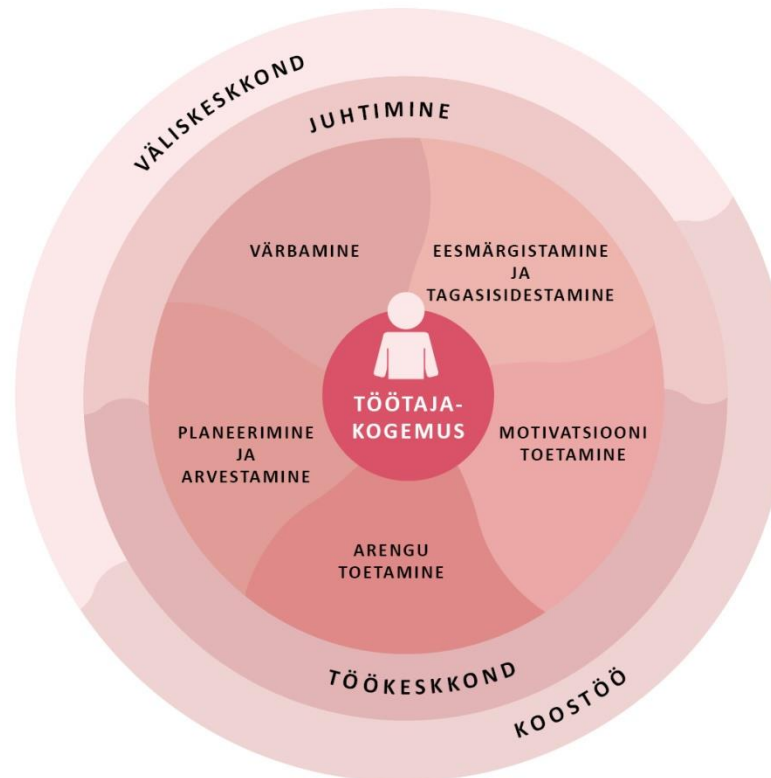
Kõigis kohalikes omavalitsustes on, sõltumata nende unikaalsusest, personalijuhtimisel sarnased eesmärgid ja lähenemisviisid. **Baas** tegevused on vajalikud igas KOVis. Tõhusa ja edasijõudnu tegevuste kirjeldused aitavad seada personalijuhtimise sihid konkreetses KOVis lähtuvalt selle töötajate ja töökorraldusega seotud vajadustest, võimalustest ja kohaliku omavalitsuse arengukavast. **Tõhus** personalijuhtimine peaks olema püüdluseks kõigis Eesti KOVides. **Edasijõudnu** arendab pidevalt ning faktipõhiselt oma PJ-t, neil on selleks silmapaistev pädevus ning piisavad ressursid; nende positiivne mõju ulatub oma KOVist kaugemale. Edasijõudnu tasemele ei pea püüdma kõik KOVid, tõhus töökorraldus ning asjatundlikud ja pühendunud töötajad võivad olla näiteks KOVis, kus personalitööd tehakse enamikes valdkondades baastasemel, mõnes selle KOVi jaoks olulisemas tegevuses tõhusal tasemel ning ühes selle KOVi töötajate või juhtimisega seotud valdkonnas ollakse edasijõudnu.

Mudelis peame silmas 10 aastast ajaperspektiivi ning see vajab perioodi keskel ülevaatamist.

Mudeli koostamisel osalesid KOV juhid ja personalitöötajad ning Eesti PJ asjatundjad (vt [mudeli koostamine](#)). Oleme neile väga tänulikud. Mudel arvestab teoreetilisi käsitlusi, olemasolevaid uuringuid ja andmeid (vt [kasutatud allikad](#)). Mõistete kasutamise kohta vaata täpsemalt [sõnastik](#).

KOV personalijuhtimise mudel

ASJATUNDLIK JA
MOTIVEERITUD
TÖÖTAJA NING TÕHUS
TÖÖKORRALDUS
KOHALIKE INIMESTE
JA OMAVALITSUSTE
HEAKS



Personalitöötaja rollid

KOV personalitöö võib olla suunatud kas pikaajalistele eesmärkidele või igapäevasele tegevusele; kas inimestele või protsessidele. Sellest lähtuvalt saab eristada nelja personalitöötaja rolli – **administratiivexpert, „inimeste inimene“, muutuste toetaja, strateegiline arendaja**. Täna täidavad KOV personalitöötajad **eelkõige administratiivseid ülesandeid** – peavad arvestust, vormistavad dokumente, tagavad töökorralduse õiguspärasuse. **Võimalusel, pädevuste ja juhupoolsete ootuste korral tegutsetakse ka „inimeste inimesena“** – toetatakse motivatsiooni ja arengut, uuritakse rahuolu, aidatakse lahendada töötajate tööprobleeme. Harva on personalitöötajad kaasatud muudatuste kavandamisse ja töötajate toetamisse nende ajal ning pigem erandina osalevad KOV strateegiate kujundamisel ja kaasvastutavad nende elluviimise eest. **Muutuvas KOV keskkonnas peaks ja tänastele tugevustele toetudes saaks personalitöös ka paremini ja rohkem.**

Mudeli baastaseme tegevused on seotud eelkõige administratiivse tööga ning pigem vaid osaliselt ja juhuslikult töötajate toetamisega. Samas edasijõudnu tasemel KOVides tegutsevad strateegilistest partneritest personalitöötajad. Loodetavasti annavad mudel ja tööriistad personalitöötajatele ja KOV juhtidele tuge oma personalitöö mõtestamiseks ja selle arendamiseks. Kui tänane seis hinnatud, PJ uued eesmärgid oma KOV vajadustest lähtuvalt seatud, asub personalitöötaja muutuste toetaja rolli.

Hiljemalt **2035** on Eesti iga kohaliku omavalitsuse personalitöö oma kõigis valdkondades vähemalt baastasemel, enamik meie kohalikke omavalitsusi juhivad personali kõigis valdkondades hästi ning meil on tänasest rohkem eeskuju pakkuvaid edasijõudnud personalitööga omavalitsusi. **Ikka selleks, et kohalike inimeste ja omavalitsuste heaks oleks asjatundlik ja motiveeritud töötaja ning tõhus töökorraldus!**

KOV personalijuhtimise väliskeskkond

KOV juht ja personalitöötaja analüüsivad ja mõjutavad PJ väliskeskkonda, et personalijuhtimist eesmärgistada, arvestada võimaluste ja piirangutega ning kujundada tegevuskeskkonda soodsamaks. Olulisemad väliskeskkonna mõjurid:

- vähenev ja vananev rahvastik, rahvastiku paiknemise muutused;
- vananev personal, töötajate ootuste muutumine, värbamisraskused;
- paindlik töökorraldus;
- kohalike omavalitsuste ebaühtlane juhtimisvõimekus;
- KOV kui tööandja pigem madal maine;
- efektiivsuspüüdlus, KOVide erinev majanduslik võimekus, piirkondlikud palgaerinevused;
- tehnoloogiline areng ning erinev võimekus seda kasutada;
- elukestev õpe, oskuste juhtimine;
- vähene koostöö personalijuhtimisel ning ebapiisav joondatus riigi tegevustega.



KOV arvestab PJ eesmärgistamisel väliskeskkonda ning mõjutab seda.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• On teadvustanud PJ väliskeskkonna mõjurid. • Osaleb võimalusel KOV PJ väliskeskkonna kujundamisel. • Arvestab väliskeskkonna olusid ja tagab tööandja konkurentsivõime.	• Analüüsib KOV arengukava koostamisel PJ mõjureid, PJ on osa KOV arengukavast. • Arvestab PJ eesmärgistamisel PJ mõjureid, koostab personalieelarve. • Kavandab ja rakendab tegevusi PJ väliskeskkonna mõjutamiseks oma KOVis.	• Analüüsib süstemaatiliselt ja faktipõhiselt PJ mõjureid KOV arengukava ja tegevuskava koostamisel. • Püstitab ja põhjendab faktipõhiselt ja süstemaatiliselt PJ eesmäärke KOV arengukava, tegevuskava ja personalieelarve koostamisel ning täitmise hindamisel; vajadusel teeb muutusi. • Kavandab süstemaatiliselt ja rakendab tulemuslikult tegevusi Eesti KOVide PJ väliskeskkonna mõjutamiseks.

Koostöö

KOV juht ja personalitöötaja teevad personalijuhtimise eesmärkide seadmiseks ja saavutamiseks ning personalitöö arendamiseks koostööd omavahel, KOV elanike ja organisatsioonidega, teiste KOVidega piirkondlikult, Eestis ja rahvusvaheliselt ning riigiasutustega.



KOV loob ja kasutab koostöövõimalusi PJ eesmärkide seadmiseks, saavutamiseks ja personalitöö arendamiseks.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• Juht on teadvustanud PJ osa juhtimises ning juht ja personalitöötaja teevad koostööd. • Osaleb PJ koostöövõrgustikes. • Algatab ja kasutab probleemide lahendamiseks PJ alast koostööd oma KOVis.	• Juht on teadvustanud PJ osa juhtimises ning juhi ja personalitöötaja koostöö on tulemuslik ja vastastikku arendav. • Osaleb PJ-t toetavates koostöövõrgustikes regulaarselt, teadlikult ja sihipäraselt. • Loob kohalikke koostöövõrgustikke ja teeb koostööd oma KOV PJ eesmärkide seadmiseks ja saavutamiseks. • Teeb riigiasutustega süsteemselt koostööd, et tagada oma KOV ülesannete täitmine ka tulevikus.	• Juhi ja personalitöötaja tulemuslik ja vastastikku arendav koostöö on teadlikult eesmärgistatud ja regulaarne. • Osaleb KOV PJ arendamiseks teadlikult ja sihipäraselt üle-eestilistes ja rahvusvahelistes võrgustikes. • Tegutseb arvamusiidrina Eesti KOV PJ edendamisel. Tegutseb Eesti Linnade ja Valdade Liidu (ELVL) personalivõrgustiku juhtrühmas. • Teeb Eesti KOV PJ arvamusiidrina koostööd riigiasutustega, et olla teadlik KOVide muutuvatest ülesannetest ning tagada nende täitmine.

Juhtimine

KOV juhtimine ja personalitöö on seotud: ühest küljest on juhid personalitööle ootuse seadjad, teisalt loob strateegiline PJ eeldused KOV eesmärkide saavutamiseks ja toetab juhtimist. Lihtsustatult - juht vastutab organisatsiooni ja selle kultuuri kujundamise eest, personalitöötaja toetab erialaste kompetentsidega.

Organisatsiooni kujundamine on organisatsiooni struktuuri, alluvussuhete, ametikohtade ja koosseisu määratlemine viisil, mis toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist, väliskeskkonnaga kohanemist ja seesmist koostööd. Organisatsioonikultuur on töötajate igapäevast tegevust suunavad tavad ja väärtused.

Üheks organisatsiooni kujundamise osaks on KOV PJ fookus ja korraldus. Mudel sobib ametiasutusele ning on soovitatav ka KOV hallatavates asutustes, sest suuresti just nende kaudu osutatakse elanikele teenuseid.



KOV on väärtustest lähtuv ja kohanev organisatsioon.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• Struktuur on sobiv ja koosseis vajaliku kvalifikatsiooniga; seda muudetakse vajadusel. • KOV väärtused on kokku lepitud; tavad ja töötajate käitumine on nendega kooskõlas. • PJ eesmärgid ja PJ ressursid on kokku lepitud. • Personalitöötaja fookus on KOV ametiasutusena. • Personalitöötaja toetab juhti töötajate juhtimisel.	• Hindab regulaarselt struktuuri ja koosseisu sobivust ning muudetakse vajadusel. • Kujundab väärtusi ja organisatsioonikultuuri teadlikult ja sihipäraselt; juht ja personalitöötaja on eeskujuks. • Kujundab, lepib kokku ja vaatab regulaarselt üle PJ eesmärgid arvestades väliskeskkonda, kohalike elanike vajadusi, arengukava, ressursse. • Personalitöötaja fookus on ametiasutus ning ta toetab vajaduspõhiselt hallatavaid asutusi. • Personalitöötaja toetab sihipäraselt KOV juhtimist, on töötajate juhtimise ekspert.	• Analüüsib ja muudab struktuuri ja koosseisu regulaarselt, proaktiivselt, agiilselt, faktipõhiselt. • Kujundab, eesmärgistab ja hindab väärtusi ja organisatsioonikultuuri ning PJ eesmäärke süsteemselt ja faktipõhiselt. Juht ja personalitöötaja on eeskujuks. • Personalitöötaja fookus on KOV koos hallatavate asutustega. • Personalitöötaja on faktipõhine töötajate juhtimise ekspert, on KOV inimeste juhtimise eestkõnelejaks laiemalt kui oma KOV.

Töokeskkond

KOV töökorraldus toetab häid kollegiaalseid suhteid ja tulemuslikkust. Kasutatakse aja- ja kohapaindlikku töökorraldust ning kaasaegseid tehnoloogilisi võimalusi teenuste osutamiseks ja töötamiseks. Teenistus- ja töösuhted on korraldatud õiguspäraselt ning vormistatud korrektselt. Töötajaid koheldakse õiglaselt ja meeskond on mitmekesine. Töö füüsiline ja vaimne keskkond toetab töötajate tervist ja töövõimet.

Töokeskkonna kujundamise põhimõtete eest vastutab eelkõige personalitöötaja, tehes koostööd juhiga ja kaasates kolleege ning vajadusel spetsialiste; töokeskkonna igapäevase toimimise ja sobivuse eest vastutab vahetu juht koostöös töötajaga.



KOV töökorraldus lähtub usaldusest, on õiguspärane, töötajate tervist ja tulemuslikkust toetav.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
- Töökorraldus on õiguspärane. - Töö füüsiline ja vaimne keskkond vastab nõuetele. - Kohtleb töötajaid ja töölesoovijaid õiglaselt, on teadvustanud mitmekesisuse vajaduse. - Mõnevõrra kasutab paindlikku töökorraldust ja kaasaegseid tehnoloogiaid. - Töökorraldus toetab tulemuslikkust.	- Töökorraldus on õiguspärane ja võtab võimalusel arvesse töötajate vajadusi. - Edendab sihipäraselt ja läbimõeldult füüsilist ja vaimset töokeskkonda töötajate tervise toetamiseks. - Kohtleb töötajaid ja töölesoovijaid õiglaselt, loob mitmekesise meeskonna, sh kaasab kohalikke elanikke. - Kasutab paindlikku töökorraldust ja kaasaegseid tehnoloogiaid läbimõeldult ja sihipäraselt. - Analüüsib töökorraldust ja teeb vajadusel muutusi, et see võimalikult hästi toetaks tulemuslikkust.	- Töökorraldus on õiguspärane ja võtab arvesse töötajate vajadusi. Vajadusel teeb koostöiselt argumenteeritud ettepanekuid riiklike õigusaktide muutmiseks. - Kasutab paindlikku töökorraldust ja kaasaegseid tehnoloogiaid ning edendab füüsilist ja vaimset töokeskkonda läbimõeldult ja sihipäraselt; analüüsib faktipõhiselt tegevuste mõju ning teeb vajadusel muudatusi. - Kohtleb töötajaid ja töölesoovijaid õiglaselt, loob mitmekesise meeskonna, sh kaasab kohalikke elanikke; analüüsib süsteemselt ja faktipõhiselt tegevuste mõju ning teeb vajadusel muudatusi. - Analüüsib töökorraldust ja selle mõju tulemuslikkusele süstemaatiliselt ja faktipõhiselt, teeb vajadusel muudatusi.

Personali planeerimine ja arvestus

KOV personali planeerimine aitab valmistuda muutusteks, ennetada ootamatuid olukordi või lahendada neid negatiivsete tagajärgedeta ja optimaalsete kuludega. Personali planeerimine eeldab KOV väliskeskkonna ja eesmärkide muutuste teadvustamist ning andmeid lahkunud, olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate, nende ootuste ja arengupotentsiaali kohta. Pärast andmete kogumist ja analüüsi tehakse järeldused töötajate värbamis-, vabastamis-, arendamis- ja töökorralduse muutmise vajaduse kohta. Järeldustele tuginevad plaanid viiakse ellu ning hinnatakse nende mõju. Personali planeerimise eelduseks on seda toetav personaliarvestus.

Personaliarvestus on vajalik tööandja kohustuste täitmiseks ning töötajate ja töökorraldusega seotud otsuste andmepõhiseks tegemiseks. Personaliarvestuses kasutatakse kaasaegseid tehnoloogiaid.



KOV personaliarvestus on otstarbekas ja säästlik. Personali planeerimine toetab sobiva arvu vajalike pädevustega töötajate olemasolu.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• Planeerib personali vajadusel, kasutades olemasolevaid andmeid. • Tagab personaliarvestuses tööandja kohustuste täitmise ning mõnevõrra toetab andmepõhist juhtimist.	• Planeerib personali süsteemselt, on mõelnud läbi andmevajaduse. • Kasutab personali planeerimise tulemusi sihipäraselt, järjekindlalt ja tulemuslikult. • Personaliarvestus on otstarbekas ja säästlik, toetab andmepõhist juhtimist.	• Planeerib personali süsteemselt, loob ja kasutab andmeid sihipäraselt, mitmekülgset ja uudselt. • Kasutab personali planeerimise tulemusi sihipäraselt, järjekindlalt ja tulemuslikult. • Visualiseerib personali planeerimise tulemusi ning teeb need kättesaadavaks osapooltele. • Personaliarvestus on silmapaistvalt otstarbekas ja säästlik, toetab väga hästi andmepõhist juhtimist (näit isikustatud juhtimislaud) ning rakendab iseteenindust.

Värbamine

KOV leiab oma ülesannete täitmiseks sobivad töötajad või muud lahendused kiiresti, professionaalselt ja läbipaistvalt. See eeldab head tööandja mainet, nutikat planeerimist, oskuslikku värbamisallikate kasutamist, asjatundlikku ja õiglast töölesoovijate hindamist ning teadlikku sisseelamise toetamist. Kasutatakse BBBB lähenemist – järelkasvu kujundamist (*build*), sihtotsingut ja konkursse (*buy*), kontakte ja koostööd ajutisteks lahendusteks (*borrow*), karjäärijuhtimist, rotatsiooni (*bridge*). Värbamise ja konkursside korraldus on nutikas, kohanduv ja säästlik; vajaduspõhiselt kasutatakse digitaalseid võimalusi ja teenuseid.

Personalitöötaja kujundab koostöös juhtidega värbamiseks süsteemi ning rakendab seda, kaasates vajadusel juhte ja kolleege ning nõustades neid.



KOV leiab sobivad töötajad või muud lahendused kiiresti, nutikalt ja asjatundlikult.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
- Kasutab KOV ülesannete täitmise võimalustena mõnda lähenemist (näit uute töötajate sihtotsing ja konkursid). - Kasutab töölesoovijate leidmiseks mõnda viisi (näit kuulutus KOV veebilehel, tuttavate teavitamine). - Hindab töölesoovijaid ja toetab sisseelamist. - Konkursikomisjon osaleb eelkõige töölesoovijate hindamisel.	- Kasutab KOV ülesannete täitmise võimalustena teadlikult ja asjatundlikult erinevaid viise (n uute töötajate värbamine, olemasolevate arendamine, ajutised töötajad, rotatsioon, teenuste sisseost). - Kasutab töölesoovijate leidmiseks ja hindamiseks asjatundlikult ja otstarbekalt erinevaid viise. - Värbab ja toetab sisseelamist sihipäraselt ja asjatundlikult.	- Kasutab KOV ülesannete täitmise võimalustena teadlikult, asjatundlikult ja andmepõhiselt erinevaid lähenemisi (uute töötajate värbamine, olemasolevate arendamine, ajutised töötajad, rotatsioon, teenuste sisseost). - Kasutab töölesoovijate leidmiseks ja hindamiseks asjatundlikult ja sihipäraselt erinevaid viise, nende valik on teadlik ja andmepõhine. - Värbab ja toetab sisseelamist sihipäraselt ja asjatundlikult; korraldust analüüsitakse regulaarselt ja andmepõhiselt, vajadusel tehakse muudatusi.

Eesmärgistamine ja tagasisidestamine

KOV meeskonnal ja töötajal on KOV arengukavast lähtuv suund, töötaja eesmärgid ja ülesanded on kokku lepitud. Eesmärgistamisel ja tagasisidestamisel kasutatakse erinevaid meetodeid ja viise (näiteks väärtuspõhine juhtimine, tulemusjuhtimine, kompetentsijuhtimine; ametijuhend, töökorralduslikud juhised, tulemuseesmärgid jm).

Personalitöötaja kujundab koostöös juhtide ja kolleegidega süsteemi meeskondade ja töötajate eesmärgistamiseks ja tagasisidestamiseks ning toetab selle rakendamist. Juht annab tagasisidet, märkab saavutusi ja probleeme ning teeb sellest lähtuvaid otsuseid.



Juht lepib kokku meeskonna ja töötajate ülesanded ning annab tagasisidet tulemuslikkuse ja arengu kohta.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
- Töötaja teab oma tööülesandeid. - Eesmärgistab ja tagasisidestab meeskonda ja töötajaid. - Mõnikord märkab saavutusi ja probleeme ning teeb sellest järeldusi ja otsuseid.	- Suunab töötaja tegutsemist, tulemusi ja arengut. - Eesmärgistab ja tagasisidestab meeskonda ja töötajat koostöiselt ning selleks valitud meetodit oskuslikult kasutades. - Tunnustab saavutusi; märkab, lahendab ja ennetab probleeme. - Kasutab infot otsustamiseks ja muutuste kavandamiseks ning nende põhjendamiseks.	- Hindab andmepõhiselt suunamise, eesmärgistamise ja tagasisidestamise mõju töötajale, meeskonnale, KOVile; teeb vajadusel muudatused. - Suunab ja tagasisidestab partnereid, meeskonda ja töötajat koostöiselt ning valitud meetodit oskuslikult kasutades. - Tunnustab saavutusi ning ennetab ja lahendab probleeme süsteemselt ja sihipäraselt, hindab andmepõhiselt mõju ja teeb vajadusel muudatusi. - Kasutab otsustamiseks ja muutuste kavandamiseks oskuslikult andmepõhist infot; selle positiivne mõju PJ-le on oma KOVist laiem.

Motivatsiooni toetamine

KOV kasutab erinevaid viise töötajate heaolu toetamiseks. Sõnastatud on väärtuspakkumine olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Tööd korraldades ja arengut toetades arvestatakse töötajatega ning juhitakse teadlikult töötajakogemust. Tasustamine on seesmiselt õiglane, väliselt konkurentsivõimeline, tulemuslikkust ja koostööd toetav.

Personalitöötaja kujundab koostöös juhtide ja töötajatega motivatsiooni toetava süsteemi ning nõustab selle rakendamist.



KOV toetab töötajate seesmist ja välist motivatsiooni ning heaolu.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• Toetab töötajate seesmist motivatsiooni ja heaolu. • Rakendab tasustamissüsteemi.	• Toetab töötajate seesmist motivatsiooni mitmekülselt ja töötaja individuaalseid eelistusi arvestades. • Rakendab tasustamissüsteemi, mille eesmärk on tasustamise õiglus, tasu kokkulepitud konkurentsivõime, töötaja tulemuslikkus ja koostöö.	• Sõnastab töötajaid kaasates väärtuspakkumise olemasolevatele töötajatele ning andmepõhiselt potentsiaalsetele töötajatele; hindab mõju regulaarselt ja andmepõhiselt ning teeb vajadusel muudatusi. • Hindab andmepõhiselt töötajate seesmise motivatsiooni toetamise ja tasustamissüsteemi rakendamist ja selle mõju; teeb vajadusel muudatusi. • On KOV töötajate motivatsiooni toetamise eestkõneleja ka väljaspool oma KOVi.

Arengu toetamine

KOV arengu ja kohanemisvõime tagamiseks ja töötajate eneseteostuse toetamiseks loob KOV võimalused koos õppimiseks ja töötajate individuaalseks arenguks. Tööalast arengut toetatakse sihipäraselt ja mitmekülgset – soodustatakse töökogemusest õppimist, kogemuste vahetamist, rotatsiooni, kasutatakse koostöiseid ning traditsioonilisi õppimisviise. Personaliarendus on osaks töötajate kompetentsi- ja karjäärijuhtimisest ning KOV kui organisatsiooni oskuste- ja teadmusjuhtimisest. KOV lähtub eeldusest, et iga inimene on milleski hea ja soovib areneda ning otsib võimalusi töötaja sobivaimaks rakendamiseks.

Personalitöötaja kujundab koostöös juhtide ja töötajatega arengut ja õppimist toetava süsteemi, viib seda ellu ning nõustab selle rakendamist.



KOV on õppiv organisatsioon, mis toetab meeskondade ja töötajate arengut.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
• Toetab meeskonna ja töötaja arengut, näeb selleks ette ressursid ja aja. • Kasutab arengu toetamiseks erinevaid viise. • Arvestab arengu toetamisel töötaja eelistuste ja KOV vajadustega.	• Toetab sihipäraselt, süsteemselt ja otstarbekalt meeskonna ja töötajate arengut. • Seostab personaliarenduse kompetentsijuhtimise ja KOV oskuste juhtimisega. • Kasutab personaliarenduses erinevaid, sh kaasaegseid ja koostöiseid lähenemisi. • Toetab süsteemselt iga töötaja individuaalset arengut, kasutab selleks karjäärijuhtimist ja individuaalset õpirada.	• Seostab oskuslikult ja vastastikku toetavalt KOVi, meeskonna ja töötaja arengu, kasutab selleks teadlikult erinevaid ja kaasaegseid võtteid (näit kompetentsijuhtimine, karjäärijuhtimine, personali planeerimine koos KOV oskuste juhtimisega; arendav juhtimine, mentorlus, super- ja kovisioon, rotatsioon, õpikogukond); analüüsib andmepõhiselt nende mõju ning teeb vajadusel muudatused. • Loob arengut ja õppimist toetava kultuuri, rakendab koos ja kogemusest õppimist. On KOVide kui õppivate organisatsioonide eestkõnelejaks laiemalt kui oma KOV • Töötaja arengu toetamine aitab kaasa tema eneseteostusele.

Töötajakogemus

KOV mõtestab töötajatega seotud tegevusi töötaja vaatepunktist. Töötajakogemuse kujundamine on töötamise disainimine selleks, et töötamine annaks töötajale meeldiva kogemuse. Kujundatakse organisatsioonikultuuri, töökorraldust, vaimset ja füüsilist töökeskkonda, tööülesandeid ja eesmärgi, õppimist ning ka töötaja suhtumist. Seejuures peetakse silmas kogu töötaja teekonda värbamisest kuni töölt lahkumiseni.

Eestvedaja on personalitöötaja, ta kaasab töötajad, juhivad ja vajadusel elanikud. Töötaja teeb töökogemuse heaks koostööd vahetu juhi, personalitöötaja ja kolleegidega, annab tagasisidet, teeb ettepanekuid ning räägib ootustest ja vajadustest. Töötaja saab koos kolleegidega teha palju selleks, et elada hästi sisse, teha endale sobivat tööd, olla motiveeritud, tulemuslik, arenev ja terve ning tunda oma tööst rõõmu. KOV toetab teda selles.



KOV kujundab teadlikult töötajakogemust ning toetab töötaja töist teekonda.

BAAS	TÕHUS	EDASIJÕUDNU
- Küsib töökorraldust ja organisatsioonikultuuri kujundades töötaja arvamust. - Teeb rahulolu-uuringut ning arvestab võimalusel tulemusi. - Lahendab töötajate tööprobleeme. - Pakub töötajale võimalust teha ettepanekuid juhile või personalitöötajale.	- Uurib ja kasutab töötajate arvamusi ja ettepanekuid töökorralduse ja organisatsioonikultuuri kujundamisel. - Küsib ja kasutab töölesoovija, alustava, kogenud ja lahkuva töötaja tagasisidet ning kasutab seda töötajakogemuse kujundamiseks. - Rakendab süsteemi tööprobleemide lahendamiseks ja mõjutab teadlikult vabatahtlikku tööjõuvoolavust. - Teeb koostööd iga töötajaga, et kujundada talle sobiv ja KOVi arvestav tööine teekond.	- Uurib ja kasutab süsteemselt töötajate arvamusi organisatsioonikultuuri ja töökorralduse kujundamiseks, sh enne iga olulist muutust; hindab süsteemi, teeb muudatusi. Tagab teavitajakaitse. - Küsib ja kasutab töötajakogemuse teadlikuks kujundamiseks süsteemselt ja sihipäraselt kõigi töötajate rühmade rahulolu andmeid; hindab rahulolu hindamise süsteemi ja teeb vajadusel muudatusi. - Rakendab süsteemi tööprobleemide ennetamiseks ja lahendamiseks; eesmärgistab ja mõjutab teadlikult vabatahtlikku tööjõuvoolavust. - Teeb läbimõeldult koostööd iga töötajaga, et kujundada talle sobiv ja KOVi arvestav tööine teekond, kasutab oskuslikult karjäärijuhtimist. - On töötajakogemuse eeskõnelejaks laiemalt kui oma KOV.

KOV PJ mudeli rakendustepanekud

Ükskõik kui heast mudelist on kasu vaid siis, kui selle rakendamine on süsteemselt toetatud.

Seetõttu peame vajalikuks järgmist:

- läbimõeldud ja erinevatele sihtrühmadele suunatud kommunikatsioon;
- rakendamist toetavad koolitused ja muud personaliarendustegevused erinevatele sihtrühmadele (KOV juhid, personalitöötajad, hallatavate asutuste juhid), nende tasemetele (baas, tõhus, edasijõudnud) ning tegevuste, oskuste ja PJ rollide alusel; digitaalne koolitusinfo jagamine ja haldamine;
- süsteemne ja läbimõeldud KOV personalitöötajate riigiasutustega koostöö toetamine ning riigiasutuste asjakohaste praktikate, IT-vahendite, tööriistade toetatud kasutuselevõtt KOV-des;
- Avaliku teenistuse seaduse ja Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse kaasajastamine, et võimaldava paindlikke lähenemisi, kaotada ära mittevajalikud erisused ametnike ja töötajate kohtlemisel ning tõsta KOV valitsuse rolli personalipoliitika rakendamisel;
- portaali minuomavalitsus.ee edasi arendamine viisil, mis toetaks kaasaegset personalijuhtimist ja mudeli rakendamist (vt vastav tööriist);
- digikeskkond ja veebileht mudeli ja tööriistade rakendamiseks;
- KOV personalitöötajate tööalase arengu läbimõeldud toetamine (sh mentorlus, töövarjutamine, rotatsioon);
- teistel KOV juhtide ja töötajate, sh KOV uute ametnike koolitustel PJ mudeli kasutamine;
- mudeli rakendamise nõustamine kaasates eksperte ja edukaid rakendajaid;
- mudeli rakendamiskogemuste jagamine, parimatest praktikatest õppimine – nii kontaktelt kui veebis;
- vajaduspõhiselt uute tööriistade koostamine ja kättesaadavaks tegemine;
- mudeli rakendamise mõju analüüs, seda arvestades uute lähenemiste kavandamine; mudeli uuendamine 2028. aastal.

Mudeli rakendamiseks valmib 2024. aasta augustis arendusprogramm, milles on juhi infopäev ning 3-päevane koolitus personalitöötajatele. Ka laiemalt on Eesti KOVide PJ arendamiseks vaja pidevalt toetada personalitöötajate erialaste pädevuste kasvu.

KOV personalitöö arengu oluliseks kiirendajaks oleks ühtne tehnoloogiline lahendus personaliarvestamiseks ja personalitööga seotud info haldamiseks. Täna kulub selleks ebamõistlikult palju raha ja töötajate aega, kasutavad lahendused ei ole enamasti funktsionaalsed ega toeta andmepõhist juhtimist.

KOV personalijuhtimise tööriistad

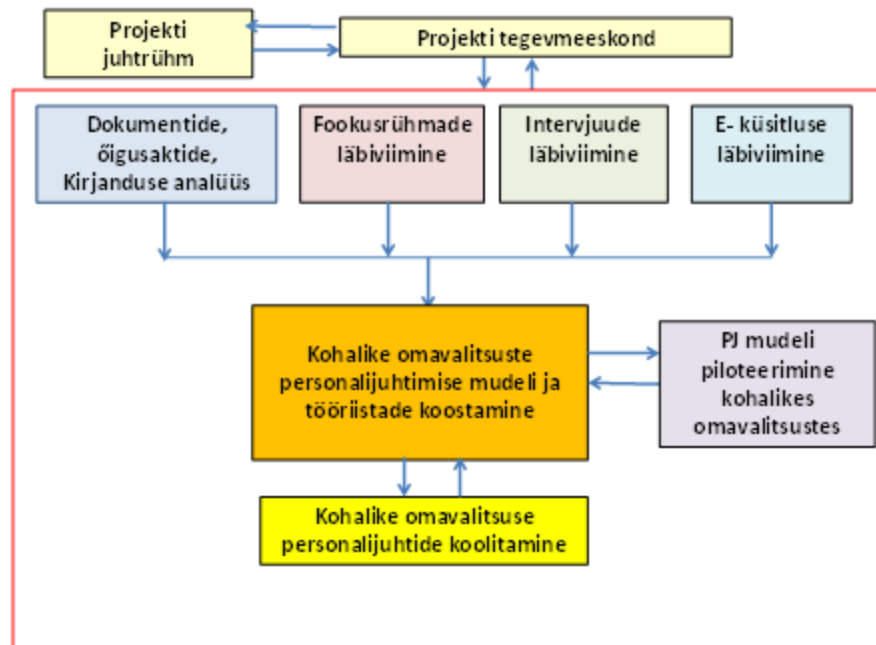
Tööriistad on koondatud ja loodud KOV PJ mudeli rakendamise toetamiseks. Tööriistu on mudeli kõigi PJ valdkondade ja juhtimistegevuste jaoks. Mõned on vajalikud eelkõige baastasemel, enamik toetavad tõhusat personalijuhtimist või sobivad tõhusal ja edasijõudnu või kõigil tasandil. Tööriistade loendis on iga tööriista puhul näidatud millise valdkonna jaoks ja millisel tasemel võiks tööriistast enim abi olla. Samas toetavad enamik tööriistu mitme valdkonna personalitööd ning töötajakogemust tervikuna, seega võib tööriista otsida ka teiste valdkondade alt ning kasutada erinevate tasemete tööriistu.

Oleme koondanud erinevat laadi tööriistu – küsimustikke, näidiseid, slaide, veebikeskkondi, kontrollnimekirju. Selleks, et julgustada oma KOVis personalitööd edendama ning saada selleks kolleegidelt inspiratsiooni, on tööriistade loetelus KOVide kogemuslood ning nende juures kogemuse lahkete jagajate kontaktandmed. Tööriistades on linke riigiasutuse kodulehtedele. Eesti tööjõuturg ning avalik teenistus on piisavalt ühtne, et õppida igaühe kogemusest ning selleks seatud riigiasutuste soovitustest.

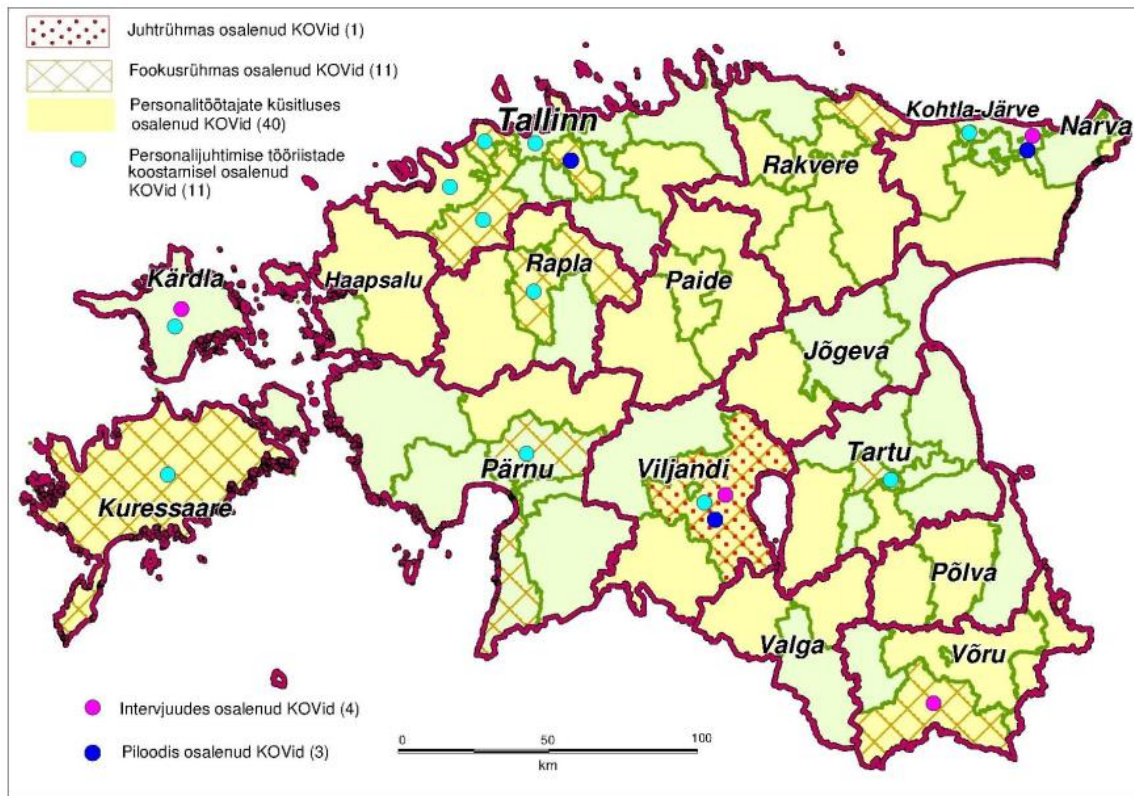
Tööriistade tabel koos linkidega ning tööriistad on kättesaadavad Eesti Linnade ja Valdade Liidu kodulehel. Tööriistade valik on pidevas muutumises – ikka kooskõlas sellega kuidas KOV personalijuhtimine areneb, kogemused kogunevad ja vajadused selginevad. Kui teil on väärt kogemust ning õppetunde, millest teisedki võiks kasu saada või kui tunnete puudust mõne konkreetse valdkonna või teatud tüüpi tööriistast – palun andke teada ELVL-s töötavale KOV personaliarenduse nõunikule.

Ikka koostöiselt asjatundlikumaks!

KOV PJ mudeli koostamise protsess



Kaasamine KOV PJ mudeli koostamisel



KOV personalijuhtimise mudeli koostamisel osalesid enamik kohalikke omavalitsusi ning lisaks personalijuhtimise ja KOV asjatundjad – kokku ligi 100 inimest.

Oleme neile kõigile väga tänulikud, sest ainult nii sai mudeli loomine võimalikuks!

Kasutatud allikad

- Ambler, T, Barrow, S. The employer brand. Journal of Brand Management, December 1996, 4, 185-206
- Avaliku sektori CAF 2020 ühtne hindamismudel
- Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüs. Rahandusministeerium 2023
- Avaliku teenistuse seadus
- Avaliku teenistuse 2022 aasta aruanne. Rahandusministeerium 2023
- Cameron, K Positively Energizing Leadership: Virtuous Actions and Relationships That Create High Performance, 2021
- Eesti 2035
- ELVL personalivõrgustiku uuring 2021
- ELVL veebilehe alamleht KOV personalitöö
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct). European Commission, 2023
- Communication to the Commission. A new Human Resources Strategy for the Commission, 2022
- Global Talent Trends 2022 Study. Rise of the relatable Organization. Mercer 2022
- Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S., Coutts, A.(2019) A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? Social Science & Medicine Volume 241, November 2019
- Key data on Local and Regional Governments in the European Union. OECD, European Commission 2018
- Kohalike omavalitsuste info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengukava 2020-2023
- Kohalike omavalitsuste roll ettevõtluse edendamisel. Riigikontroll 2020
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus
- KOV-ide poolt elanikele teenuste osutamiseks kasutatavate peamiste infosüsteemide analüüs. Lõpparuanne. Proud Engineers OÜ, 2021
- LGA - Towards a Modern Local Government Association
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.. The War for Talent. Harvard Business School Press, 2001
- minuomavalitsus.ee veebileht
- Noorkõiv, R., Nõmm, M. (2016). Kohalike omavalitsuste teenistujate kompetentsipõhine koolitusvajaduse hindamine. Lk. 58-86. Eesti piirkondlik areng 2016
- OECD Employment and Labour Market Statistics. OECD andmebaas
- OECD Employment Outlook 2023. Artificial Intelligence and the Labour Market. OECD 2023
- Omavalitsuste rahastamine toetusfondist. Riigikontroll 2022

- Omavalitsuse teenuste korraldus endistes keskustes ja nende lähiümbruses pärast haldusreformi. Riigikontroll 2021
- Piirkondlik ja kohalik baromeeter. Eesti. European Committee of the Regions 2022
- Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service. OECD 2021
- Putnam, R. 2000. Bowling Alone. New York: Simon and Schuster Paperbacks 2000
- Rahandusministeeriumi veebilehe alaleht Strateegiline personalijuhtimine
- Regional and local baromeeter: EU27. European Committee of the Regions 2022
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. Rahandusministeerium 2014
- Riigivalitsemise edasised suunad. Rahandusministeerium 2023.
- Skills for a High Performing Civil Service. OECD 2017
- State of the Global Workplace: 2022 Report. Gallup Inc 2022
- Statistikaamet. Palgarakendus.
- Statistikaamet. Sotsiaalelu andmestik.
- The future of the public service: Preparing the workforce for change in a context of uncertainty | Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. OECD 2021
- Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: avalik haldus. Kutsekoda 2020
- Töölepingu seadus
- Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava perioodiks 2021-2027
- Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press 1997
- Vaimse tervise roheline raamat. Sotsiaalministeerium 2020
- Viks, A. (2019) Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused
- Waterman, R. H. Adhocracy. W. W. Norton & Company, 1993
- Wilkinson, M. 2006. Designing an 'Adaptive' Enterprise Architecture. BT Technology Journal (24:4), pp. 81–92.
- World Happiness Report 2017 United Nations, Chapter 6 Happiness at Work. De Neve, J.-E., Ward, G. 2017
- State of People Strategy Report. How HR Drives Results in Times of Change. Lattice 2023
- Õunapuu, T., Tambur, M., Noorkõiv, R., Kivistik, K., Tatar, M. (2021). Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise uuring. Lõpparuanne. Lisad
- World Pank. Portaali minuomavalitsus.ee indikaatori rakendamisuuring

Sõnastik

Mudelis kasutatakse termineid alltoodud tähenduses.

Astutus – linna- ja vallavalitsus kui ametiasutus.

Hallatav asutus – linna- ja vallavalitsuse hallatavad asutused sõltumata nende juriidilisest vormist.

Juht – eelkõige linnapea ja vallavanem ja sõltuvalt asutuse töökorraldusest ka teised linnavalitsuse ja vallavalitsuse kui juhtorgani liikmed, linna- ja vallasekretär ning sõltuvalt kontekstist (näiteks eesmärgistamine ja hindamine) ka teised juhid, kellel on vahetuid alluvaid.

Personalitöötaja – asutuse või hallatava asutuse töötaja, kelle ainsaks või üheks tööülesandeks on personalijuhtimisega seotud tegevused sõltumata tema ametinimetusest ja muudest tööülesannetest (näiteks personalispetsialist, personalijuht, andmekaitse ja personalispetsialist, sekretär, juhiabi).

Töölesoovija – nii kandidaadid kui teised isikud, kes on erineval viisil avaldanud soovi tööle tulekuks.

Töötaja – ametnik avaliku teenistuse seaduse tähenduses, töötaja töölepingu seaduse tähenduses ning pikaajaliste võlaõiguslike lepingute alusel KOViga seotud füüsilised isikud, keda KOV kohtleb osaliselt sarnaselt töötajatega.