

TALLINNA ÜLIKOOL
Ühiskonnateaduste Instituut
Haldus- ja ärikorralduse õppekava

Kent Kerner

**TEENISTUSKOHTADE MUUTUS HALDUSREFORMI
JÄRGSELT JA PERSONALIARENDUSE
KITSASKOHAD LÄÄNE-VIRUMAA KOHALIKES
OMAVALITSUSTES**

Bakalaureusetöö (12 EAP)

Juhendaja: Kersten Kattai, MA

Tallinn 2024

LÜHIKOKKUVÕTE

2017. aasta kohalike omavalitsuste volikogude valimistega paralleelselt viidi Eestis läbi haldusreform, mille käigus toimus arvukalt omavalitsuste ühinemisi. Haldusreformi üks keskseid eesmärke oli kohalike omavalitsuste spetsialistide kompetentsivaldkondade laienemine ja koos sellega valitsemisvõimekuse kasv. Haldusreformi järgselt on üha enam pööratud tähelepanu ka kohaliku omavalitsuste personalitöö arendamise vajalikkusele.

Käesoleval bakalaureusetööl oli kaks peamist eesmärki – analüüsida Lääne-Virumaa ühinenud kohalikes omavalitsustes ametkonnas toimunud muutusi ning teiselt poolt kaardistada väljakutsed ja kitsaskohad, millega seisavad personalivaldkonna arendamisel silmitsi Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutused.

Töö teoreetilises kirjeldab autor haldusreformi peamisi eesmärke ja vajadusi kohalike omavalitsuste ametnikkonna seisukohast. Teoreetilises osas on välja toodud ka kohalike omavalitsuste personalivaldkonna arendamise hetkeseis ja tulevikusuunad ning vajadused.

Töö empiiriline osas analüüsitakse Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste teenistuskohdade koosseisus toimunud muutusi ning intervjuude vastuste põhjal kirjeldatakse Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste personalitöö arendamisega seotud väljakutseid.

Uurimuse käigus said lõputööle püstitatud uurimisküsimused vastused. Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsustes on toimunud teenistuskohdade vähenemine eelkõige tugiteenuste osas. Omavalitsused on loonud hallatavaid asutusi majandusküsimuste lahendamiseks ning optimeerinud kantselei- ja raamatupidamisteenuste osutamist. Muudatused toetavad haldusreformi eesmärkide täitmist.

Töö teise uurimisküsimuse peamise järeldusena saab välja tuua, et Lääne-Virumaa kohalikes omavalitsustes on personalitöötajate näol olemas kompetents personalivaldkonna arendamiseks, kuid personalivaldkond pole poliitilise/juhtide tasandi jaoks prioriteetne ning seetõttu ei toimu valdkonna strateegilist arendamist. Samuti ei toeta laiemas vaates tänane koolitus- ja arendusvajaduse korraldus süsteemset lähenemist ning laiemalt kompetentside tõstmist organisatsiooni vajadustest lähtuvalt.

Autori hinnangul omab töö praktilist väärtust eelkõige Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste jaoks ning samal teemal uurimust tasuks tulevikus korrata.

ABSTRACT

The topic of this Bachelor thesis is “*Changes in Job Positions After the Administrative Reform and Challenges in Development of Human Resources at Local Authorities of Lääne-Viru County*”.

In parallel with the local government council elections in 2017, an administrative reform was carried out in Estonia, during which numerous mergers of local governments took place. One of the central goals of the administrative reform was the expansion of the areas of competence of local government specialists and, with it, an increase in the ability to govern. After the administrative reform, more and more attention has been paid to the necessity of developing the personnel work of local governments.

This bachelor's thesis had two main goals - to analyze the changes that took place in the merged local authorities of Lääne-Virumaa, and on the other hand to map the challenges and bottlenecks faced by the local authorities of Lääne-Virumaa in the development of the HR field.

In the theoretical part of the work, the author describes the main goals and needs of the administrative reform from the point of view of local government officials. In the theoretical part, the current state and future directions and needs of the development of the human resources field of local governments are also presented.

The empirical part of the work analyzes the changes in the composition of the service positions of the merged municipalities of Lääne-Virumaa, and based on the answers of the interviews, the challenges related to the development of personnel work in the local governments of Lääne-Virumaa are described.

During the research, the research questions posed for the thesis were answered. In the merged municipalities of Lääne-Virumaa, there has been a decrease in service positions, especially in support services. Municipalities have created managed institutions to solve maintenance issues and optimized the provision of clerical and accounting services. The changes support the fulfillment of the goals of the administrative reform.

As the main conclusion of the second research question of the work, it can be stated that in the local governments of Lääne-Virumaa there is competence for the development of the HR field in the form of human resources workers, but the HR field is not a priority for the political/managerial level and therefore strategic development of the field does not take place. Also, in a broader view,

today's organization of training and development needs does not support a systematic approach and, more broadly, raising competencies based on the needs of the organization.

In the opinion of the author, the work has practical value, especially for the local governments of Lääne-Virumaa, and the research on the same topic should be repeated in the future.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	2
ABSTRACT	3
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	9
1.1. Haldusreformi vajadus ja eesmärk.....	9
1.2. Ametnike spetsialiseerumine	10
1.3. Ülevaade haldusreformi käigus toimunud ühinemistest Lääne-Virumaal	11
1.4. Kohalike omavalitsuste personalivaldkonna arendamise hetkeolukord.....	12
2. VALIM JA METOODIKA.....	19
2.1. Valim	19
2.2. Uurimismetoodika	20
3. EMPIIRILINE ANALÜÜS	22
3.1. Teenistuskohdade muutus Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsustes	22
3.1.1. Teenistuskohdade koguarvu muutused	22
3.1.2. Teenistuskohdade muutused valdkondade lõikes.....	23
3.2. Lääne-Virumaa omavalitsuste väljakutsed personalivaldkonna arendamisel.....	29
4. JÄRELDUSED	39
KOKKUVÕTE	44
KASUTATUD ALLIKAD	47
Lisa. Personalitöötajate intervjuude küsimustik	50

SISSEJUHATUS

Käesoleval bakalaureusetööl on kaks peamist eesmärki – analüüsida Lääne-Virumaa ühinenud kohalikes omavalitsuste ametkonnas toimunud muutusi ning teiselt poolt kaardistada väljakutsed ja kitsaskohad, millega seisavad personalivaldkonna arendamisel silmitsi Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutused, sest haldusreformi üks keskseid eesmärke oli kohalike omavalitsuste spetsialistide kompetentsivaldkondade laienemine ja koos sellega valitsemisvõimekuse kasv.

2017. aasta kohalike omavalitsuste volikogude valimistega paralleelselt viidi Eestis läbi haldusreform, mille käigus toimus arvukalt omavalitsuste ühinemisi. Lääne-Virumaa 15 kohalikust omavalitsusest jäi haldusreformist puutumata kaks omavalitsust – Rakvere linn ja Kadrina vald - ning ülejäänud 13 omavalitsuse baasilt moodustati 2017. aastal kuus uut omavalitsust – Haljala vald, Rakvere vald, Tapa vald, Vinni vald, Viru-Nigula vald, Väike-Maarja vald (Rahandusministeerium, 2018).

Rahandusministeeriumi poolt koostatud haldusreformi kontseptsioonis (2015) on sõnastatud ühe haldusreformi eesmärgina, et mastaabiefekti ära kasutades kasvab kohalike omavalitsuste kompetents ja võimekus, mis kindlustab elanikele kvaliteetsed avalikud teenused, nende aegruumilise kättesaadavuse ja majanduslikult tõhusa korralduse. Eelkõige tähendas see kohaliku omavalitsuse ametnikkonna struktuuri kujundamist selliselt, mis tagaks ametnike suurema spetsialiseerumise.

Käesoleva tööga soovib autor analüüsida, millised muutused on toimunud Lääne-Virumaa ühinenud valdade teenistuskohdades võrreldes reformijärgseid, 2018. aasta juulist pärinevaid andmeid 2024. aasta olukorraga. Töö autor kasutab analüüsimisel samasugust metoodikat nagu on kasutatud Rahandusministeeriumi poolt 2019. aastal koostatud analüüsis „Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused“, et tagada andmete võrreldavus.

Juba 2014. aastal on riigi kui tööandja personalipoliitika valges raamatus toodud välja, et kohalikud omavalitsused peaksid rakendama riigi personalistrateegiat arvestades omavalitsuste enesekorraldusõigust ning endale seatud eesmärke (Rahandusministeerium, 2014). Praktikas aga puudus suuremal määral erinevatele analüüsidele tuginedes väiksematel kohalike omavalitsustel võimekus personalitööd strateegiliselt korraldada. Olukorra muutmist võis tajuda haldusreformi

järgselt, kui kasvas omavalitsustes ametnike spetsialiseerumine, ametnikkond muutus suuremaks ning ametiasutuste kompetentsid laienesid.

2021. aastal avaldatud uuringus „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs“ on ettepanekuna välja toodud, et kohalike omavalitsuste personalitöö ja personali arendamine vajab senisest suuremat tähelepanu ja keskset koordineerimist. Uuringu koostajad tegid ettepaneku, et valdkondliku võrgustikutööd võiks koordineerida omavalitsuste katusorganisatsioon, Eesti Linnade ja Valdade Liit. (Kivistik, Tatar, Tambur, Noorkõiv, Õunapuu, 2021)

Uuringu järgselt on astutud samme omavalitsuste personalitöö arendamiseks. Sihiks seati Eesti Linnade ja Valdade Liidule suurema rolli tekitamine omavalitsuse personaliarenduses ning personalivõrgustiku käivitamine, samuti on välja töötatud valdkonna arendamise tegevuskava (Rahandusministeerium, 2022).

Käesoleva tööga soovib autor kaardistada, millised on Lääne-Virumaa omavalitsuste kitsaskohad personalivaldkonna strateegilisel arendamisel ning millisena tajuvad Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste personalitöötajad personalitöö rolli ja olulisust.

Seega ühelt poolt seati haldusreformiga eesmärk suurem kohaliku omavalitsuse spetsialistide kompetents ja teisalt pidi sellest tulenevalt kasvama vajadus sihipäraselt tegeleda personaliarendusega, nii tehnilisest küljest, kuidas tagada laienenud kompetentside profiiliga ametikohad, kui strateegiliselt personali järjepidevaks arendamiseks.

Lähtuvalt töö eesmärgist on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised muutused on toimunud Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste ametiasutuste teenistuskohdades haldusreformi järgselt?
2. Millised on Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutuste väljakutsed personalivaldkonna süsteemsel arendamisel?

Käesolev lõputöö koosneb nii teoreetilisest kui empiirilisest osast.

Töö teoreetilises kirjeldab autor haldusreformi peamisi eesmärke ja vajadusi kohalike omavalitsuste ametnikkonna seisukohast. Teoreetilises osas on välja toodud ka kohalike omavalitsuste personalivaldkonna arendamise hetkeseis ja tulevikusuunad ning vajadused.

Töö empiiriline osa jaguneb kaheks: esimeses osas analüüsib autor Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste teenistuskohdade koosseisus toimunud muutusi ning töö teises osas analüüsib ning kirjeldab autor Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste personalitöötajatega läbiviidud intervjuude tulemusi.

Käesoleva bakalaureusetöö autor leiab, et antud töö omab praktilist väärtust panustades haldusreformi tulemuste analüüsi, andes ülevaate ühe Eesti maakonna haldusreformi läbi teinud omavalitsuste teenistuskohdade muutustest ning kaardistuse sellest, millised on väljakutsed Lääne-Virumaa omavalitsuste jaoks personalitöö arendamisel.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Haldusreformi vajadus ja eesmärk

2017. aastal toimunud haldusreformi näol oli tegemist Eesti senise haldusterritoriaalse korralduse muutmisega, mille tulemusena vähenes kohalike omavalitsuste arv 213-lt 79-le (Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, 2023).

Haldusreformi vajadus

Eesti kohalike omavalitsuste reformi vajadus tulenes neljast asjaolust – demograafilised trendid, ülesannete täitmise suutlikkus, mastaabiefekt ja kohalik demokraatia (Rahandusministeerium, 2017). Kuna käesolev töö keskendub ametnikkonda puudutavatele muudatustele, käsitleb autor eelkõige reformiga seotud põhjuseid ja eesmäärke just ametnike seisukohast lähtuvalt.

Suurem osa Eesti omavalitsustest olid enne 2017. aastat liiga väiksed, et olla suutelised osutama avalikke teenuseid piisaval tasemel ning seadusega pandud mahus. Sellele asjaolule juhtisid tähelepanu ka rahvusvahelised organisatsioonid nagu OECD ja Euroopa Komisjon. (Rahandusministeerium, 2017)

Rahvusvaheline praktika näitab, et omavalitsuste ühinemise teel on võimalik mastaabiefekti saavutamine ehk avalike teenuste kulu vähenemine ning seejuures teenuste osutamise mahu suurenemine (Viks, 2016). Reformile eelnenud Rahandusministeeriumi analüüsid näitasid, et peamised ametnikkonnaga seotud murekohad oli, et väikese elaniku arvuga omavalitsuses oli ametnike osakaal elaniku kohta oluliselt kõrgem, väiksemates omavalitsustes ei suudetud maksta ametnikele konkurentsivõimelist palka ning omavalitsuse ametnike töövaldkond on väga lai ega võimalda spetsialiseerumist ning seeläbi piisaval tasemel kompetentsi tagamist kõigi omavalitsuse ülesannete täitmiseks (Rahandusministeerium, 2017).

Dollery ja Fleming (2006) on leidnud, et mida suuremaks muutub tööpiirkond, seda rohkem on kliente, mis toob kaasa suurema tööjõuvajaduse ning võimaldab saavutada mastaabiefekti läbi ametnike spetsialiseerumise.

Eelnevast nähtub, et haldusreformi vajadus tulenes eelkõige kohalike omavalitsuste suutlikkusest täita neile pandud ülesandeid. Teenuste osutamisel ja kohalike omavalitsuste ülesannete täitmisel on lisaks finantssuutlikkusele oluline ametnikkonna suurus ja kaetud kompetentsid.

Haldusreformi eesmärk

Haldusreformi seaduse kohaselt on reformi eesmärk toetada kohaliku omavalitsuse üksuste võimekuse kasvu kvaliteetsete avalike teenuste pakkumisel, piirkondade arengueelduste kasutamisel, konkurentsivõime suurendamisel ja ühtlasema piirkondliku arengu tagamisel.

Rahandusministeeriumi poolt 2015. aastal koostatud haldusreformi kontseptsioonis on välja toodud, et haldusreformi ekspertkomisjoni poolt täpsustati reformi eesmärged ning ekspertide hinnangul on omavalitsuste ametnikkonna seisukohast lähtuvalt olulisim saavutada omavalitsuste võime iseseisvalt ja tõhusalt korralda kohalikku elu, juhtimine on muutunud strateegilisemaks ja omavalitsuse kompetents ning kvaliteetsete avalike teenuste osutamine on kasvanud (Rahandusministeerium, 2015).

1.2. Ametnike spetsialiseerumine

Kohalike omavalitsuste suurenemisega kaasneb ka ametnikkonna suurenemine, mis loob võimaluse ja vajaduse spetsialiseerumiseks. Spetsialiseerumine on üks viis tõsta ametnike kompetentsi ja sellest tulenevalt parandada avalike teenuste osutamise kvaliteeti (Viks ja Noorkõiv, 2022).

Väiksemates valdades peavad ametnikud sageli tegelema korraga mitme erineva valdkonnaga, samal ajal kui suuremates valdades on ametnike töö fookusseeritud kitsamale valdkonnale (Kattai, Sootla, Lõhmus, 2014). Väiksemate omavalitsuste puhul tähendas see, et näiteks arendusspetsialist täitis ka kultuuritöötaja ülesandeid või vallasekretäril tuli tegeleda ka personalitöö ja avalike suhetega. Selline olukord eeldas ametnikult mitme erineva rolli täitmist ning ei võimaldanud keskenduda kitsamalt ühele valdkonnale. Seega on varasemate analüüside põhjal olnud kohalike omavalitsuste üheks positiivseks mõjuks just ametnike spetsialiseerumine (Kattai, Sootla ja Lõhmus, 2014; Sootla ja Kattai, 2013).

Maarten A. Allers ja J. Biuwe Geertsema on täheldanud, et suuremates omavalitsustes on paremad võimalused pakkumaks ametnikele tööd, mis vastab nende oskustele ja pädevusele. Sellel põhjusel on suuremad omavalitsused ka atraktiivsemad tööandjad kõrgelt haritud spetsialistidele ja juhtidele ning see loob võimaluse katmaks ära valdkonnad ja kompetentsid, mis varasemalt väiksemates omavalitsustes olid katmata. (Allers & Geertsema, 2016)

Samale järeldusele on jõutud ka haldusreformi 2022. aasta seireraportist, kus on järeldatud, et ühinemiste tulemusel tekkis olukord, mis võimaldas töötajatega katta spetsiifilisemaid valdkondi, mille katmiseks varasemalt võimalus puudus. See võimaldas katta paremini spetsialistidega näiteks õigus-, infotehnoloogia-, personali- ja kommunikatsioonivaldkonda. (Viks ja Noorkõiv, 2022)

Eriti on ühinemiste ja spetsialiseerumise mõju silma paistnud sotsiaalvaldkonnas. Väiksemas omavalitsuses pidi sotsiaalvaldkonna ametnik ära katma valdkonna väga mitmed suunad (näiteks lastekaitse ja töötud), kuid suuremates omavalitsustes on võimalik mitme ametniku vahel töövaldkondi jagada ning keskenduda konkreetsemale valdkonnale (Kattai, Sootla, Lõhmus, 2014). Samale järeldusele on jõudnud ka A.Viks ja R.Noorkõiv (2022), kes on haldusreformi seireraportis välja toonud, et mõningane spetsialiseerumine toimus lastekaitstes ja teiste sotsiaalvaldkonna teenuste osas ning universaalsed sotsiaalvaldkonna ametnikud asendusid konkreetsema profiiliga ametnikega.

1.3. Ülevaade haldusreformi käigus toimunud ühinemistest Lääne-Virumaal

Lääne-Virumaa on üks Eesti 15-st maakonnast, paiknedes Põhja-Eestis. Enne 2017. aasta haldusreformi oli Lääne-Virumaal kaks linna ja 13 valda. Haldusreformi järgselt on Lääne-Virumaal üks linn ja seitse valda. Haldusreformist oli mõjutatud 13 kohalikku omavalitsust (Viru-Nigula vallaga liitus Aseri vald, mis enne ühinemist asus Ida-Virumaal). Haldusreform ei puudutanud Lääne-Virumaal Rakvere linna ja Kadrina valda. (Rahandusministeerium, 2018).

Tabel 1. Lääne-Virumaa omavalitsused pärast haldusreformi. (Allikas: Rahandusministeerium 2018)

Omavalitsus	Elanike arv 01.01.2018	Ühinenud KOV-id	Elanike arv 01.01.2017
Haljala vald	4389	Haljala vald	2459
		Vihula vald	1930
Kadrina vald	4958	ei ühinenud	5063
Rakvere linn	15613	ei ühinenud	15737
Rakvere vald	5566	Rakvere vald	2106
		Sõmeru vald	3477
Tapa vald	11252	Tamsalu vald	3769
		Tapa vald	7612
Vinni vald	6919	Laekvere vald	1489
		Rägavere vald	841
		Vinni vald	4715
Viru-Nigula vald	5981	Aseri vald	1607
		Kunda linn	3125
		Viru-Nigula vald	1308
Väike-Maarja vald	6016	Rakke vald	1626
		Väike-Maarja vald	4486

1.4. Kohalike omavalitsuste personalivaldkonna arendamise hetkeolukord

2014. aastal on Rahandusministeeriumi poolt välja töötatud riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, mis kirjeldab riigi kui tööandja personalipoliitika sihte ja ulatust.

Koostatud valge raamat andis vastused küsimustele, mis on riigi kui tööandja tegevuse eesmärgid, milliseid asutusi või töötajate rühmasid ühtne personalipoliitika puudutab ja mil määral ning millistes personalijuhtimise valdkondades valitsus tahab aktiivne olla ja mida ära teha. Raamatus on öeldud, et riigi kui tööandja valge raamat oli vajalik selleks, et luua ühtne alus valitsussektori

inimressursside juhtimise paremale koordineerimisele. Eelnevalt nimetatud valges raamatus on kohalike omavalitsuste vastutusena personalipoliitika kujundamisel ja elluviimisel välja toodud, et arvestades omavalitsuste enesekorralduse õiguse piire, rakendavad omavalitsused riigiülest personalipoliitikat ja -strateegiat vastavalt oma organisatsiooni eesmärkidele. (Rahandusministeerium, 2014)

Autori hinnangul praktikas see aga kohe ei realiseerunud ning 2017. aastal läbi viidud haldusreform andis esmase suurema tõuke, et kohalike omavalitsuste personali arendamise valdkonnale senisest enam tähelepanu pöörata.

Ühtne koordineerimine

Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimusel ning MTÜ Balti Uuringute Instituut, OÜ Geomedia ja OÜ LevelLab teostusel valmis 2021. aastal uuring „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs“. Uuringu koostajad tegid ettepaneku, et Eesti Linnade ja Valdade Liit kui kohalike omavalitsuste katusorganisatsioon võiks võtta omale rolli kohalike omavalitsuste personalivaldkonna koostöövõrgustiku koordineerimisel ja omavalitsuste teenistujate keskel arendamisel.

2022. aastal valmis kohalike omavalitsuste teenistujate keskse arendamise tegevuskava 2022-2025 koostöös valdkondlike ministeeriumide, ametite, Eesti Linnade ja Valdade Liidu, ülikoolide ja ekspertidega. Tegevuskava keskendub valdkonna edendamisele ja koordineerimisele, personalivõrgustiku loomisele ning rõhutab muuhulgas vajadust pöörata tähelepanu omavalitsuste töötajate koolitamisele nii digitaalse kui ka rohelise ülemineku kontekstis. (Rahandusministeerium, 2022) Samuti on 2022. aasta haldusreformi seireraportis leitud, et uue väljakutsena on tekkinud vajadus ehitada üles omavalitsuste personalitöötajate võrgustik tagamaks kohalike omavalitsuste juhtimise ja pädevad ametnikud (Viks ja Noorkõiv, 2022). Tegevuskava loomise ja haldusreformi seireraporti koostamise järgselt on Eesti Linnade ja Valdade Liidus alustanud tööd kohalike omavalitsuste personali arendamise koordinaator, käivitatud on omavalitsuste personalivaldkonnavõrgustik ning toimuvad regulaarsed kohtumised (Eesti Linnade ja Valdade Liit, 2024).

Seega ühinemisjärgse teise valimistsükli keskpaigas on tekkinud ka kohalike omavalitsuste enda seas arusaam personalitöö ja -arenduse vajalikkusest ning strateegilisemast lähenemisest. Teisalt võib see vajadus olla tekkinud ka väljakutsetest värbamisel ning ametikohtade pädevate spetsialistidega täitmisest. Olenemata põhjusest on aga selge, et personalitöö ja -arendus on omavalitsuste jaoks üheks fookusteemaks.

KOV inimvara keskse arendamise tegevuskava 2022-2025

2022. aasta märtsis valmis kohalike omavalitsuste teenistujate arendamise tegevuskava, millega nähti ette personali kompetentsi, oskusteabe ja ka võimaluste edendamisega seotud tegevused (Rahandusministeerium, 2022).

Pärast haldusreformi on ametnike spetsialiseerumine ja suurem professionaalsus muutunud olulisemaks ning varasemast rohkem pööratakse tähelepanu personali arendamisele. Sellegipoolest on personaliarendusega tegelevad töötajad kohalikes omavalitsustes sageli oma töös üksi, ilma erialase ettevalmistuse ja süsteemse toeta ning puuduvad vastavad koostöövõrgustikud. 2021. aasta kevadel oli eraldi personalispetsialist vaid umbes kolmandikus omavalitsustest, kusjuures personalijuhte oli alla kümne protsendi. Enamikus omavalitsustes tegelevad personalitööga valla- või linnasekretärid või nende abid. Veerandis omavalitsustest kuuluvad personalitöö ülesanded teiste valdkondade spetsialistide kõrvalülesannete hulka, nagu kantseleispetsialistid või juristid, ja mõnel juhul on need ülesanded vallavanema enda kanda. (Noorkõiv, Tillerman ja Viks, 2022)

R.Noorkõiv, K.Tillerman ja A.Viks (2022) on kohalike omavalitsuste personalitöö hetkeolukorda kaardistades leidnud, et peamise töökoormuse moodustavad personalitööga seotud juriidilised aspektid, tähtsustavad personalivaldkonna eest vastutavad spetsialistid personali arendamist ja koolitamist teise olulise ülesandena. Samuti leiti, et kohalike omavalitsuste inimvaraga seotud probleemide peamiseks põhjuseks pidasid spetsialistid just nõrka personalijuhtimist (värbamine, motiveerimine, tööalane areng jms võtmesõnad) (Noorkõiv, Tillerman ja Viks, 2022).

Peamised väljakutsed kohalike omavalitsuste töötajate arendamisel on seotud tegevuste strateegilisusega ehk personaliarenduse tegevused on pigem üksikstegevused, kohalike omavalitsuste teenistujate arendamiseks puudub valdkonnaülene süsteemne planeerimine ning

keskse toe ja koostöö koordineerimise puudumine on toonud kaasa ebaühtlase lähenemise kohalike omavalitsuste teenistujate arendamisele (Noorkõiv, Tillerman ja Viks, 2022). Nimetatud väljakutsetest kujunesid välja valdkonna tegevuskava strateegilised suunad.

KOV inimvara keskse arendamise tegevuskava 2022-2025 lähtub kolmest strateegilisest suunast: (1) KOV inimvara arendamise süsteemsus ning seotus strateegilise juhtimise ja poliitikakujundamisega, (2) Koostöö ja koordinatsioon inimvara arendamisel (institutsionaalse raamistiku kujundamine), (3) Keskelt KOV inimvara arendamise toetamine (Rahandusministeerium, 2022).

Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs

Rahandusministeerium ja Riigi Tugiteenuste Keskus tellisid 2020. aastal uuringu, millega sooviti koostada kohaliku omavalitsuse põhitegevuse valdkondade kompetentsiloendid ning analüüsida koolitusvajadust, seejuures tehes ettepanekuid kohalike omavalitsuste personali arendamise valdkonna probleemide lahendamiseks järgneval 5-10 aastal. Uuringu „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs“ viisid läbi OÜ LevelLab, OÜ Geomedia ja MTÜ Balti Uuringute Instituut perioodil august 2020 kuni aprill 2021. (Kivistik, Tatar, Tambur, Noorkõiv, Õunapuu, 2021)

Uuringu läbiviijad leidsid, et kohalikel omavalitsustel puudub terviklik ametniku kompetentsimudel, mis aitaks kaasa süsteemse koolitus- ja personali arendamise süsteemi kujundamisele. See tähendab, et kohaliku omavalitsuse teenistujate sihipärane areng ei ole seotud organisatsiooni vajadustega, tegevus ei ole eesmärgistatud ning see võib tähendada, et ülesannete täitmine kohalikes omavalitsustes ei pruugi olla tulemuslik. (Kivistik jt, 2021)

Uuringu kohaselt on omavalitsuse põhitegevuse valdkondades koolitusvajaduse keskmine näitaja 14 protsenti (hinnang 1-4 seitsmepallisel skaalal), seejuures on välja toodud, et kolmel protsendil teenistujatest on kompetentside tase nõrk. Kõige enam on koolitusvajadust näha keskkonna- (20%), ettevõtluse arendamise (20%) ja arengu kavandamise (19%) valdkonnas. Kokku osales koolitusvajaduse hindamises 694 teenistujat Eesti kohalikest omavalitsustest. (Kivistik jt, 2021)

Üld- ja juhtimiskompetentside koolitusvajadus on uuringu põhjal madalam kohaliku omavalitsuse põhitegevuse valdkonnast. Keskmiseks näitajaks on 13 protsenti ning seejuures nõrk kompetentside tase on kahel protsendil teenistujatest. (Kivistik jt, 2021)

Kõikide valdkondade puhul on koolitusvajadus suurem ühe või mitme riskiteguri esinemise korral: väiksed vallad, kus on alla 10 000 elaniku, lühike tööstaaž (alla kahe aasta), vanemaealised teenistujad (üle 60-aastased) ja kõrghariduseta teenistujad. (Kivistik jt, 2021)

Koolitusvajaduse valdkondades on eelkõige info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, suhtlemis- ja koostööoskuste arendamine. Veel on olulised kompetentsid enesejuhtimine, projektijuhtimine, teenuste disainimine ja teadmised Euroopa Liidu poliitikast. Valdkondadest on kõige madalama koolitusvajadusega maakorraldus ja noorsootöö. Koolitusvajadus on kõige suurem avaliku võimu esindamise, töö tulemuslikkuse ja suhtlemiskompetentside valdkonnas. (Kivistik jt, 2021)

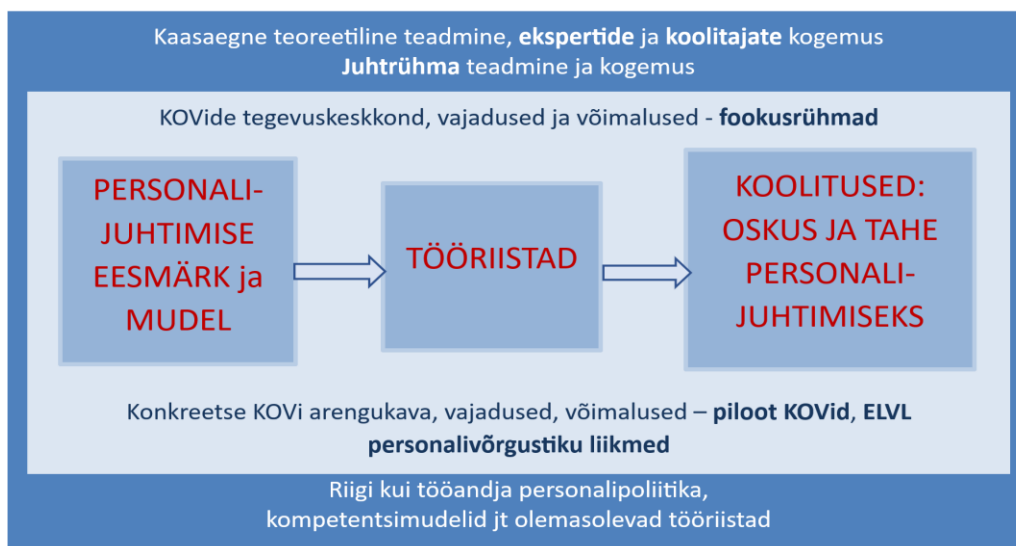
Uuringu koostajad on teinud ettepaneku, et kohaliku omavalitsuse personaliarendust võiks koordineerida Eesti Linnade ja Valdade Liidu kaudu. (Kivistik jt, 2021)

Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel

Geomedia OÜ on välja töötamas kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudelit, mille eesmärgiks on asjatundlike ja motiveeritud töötajate olemasolu ning tõhus töökorraldus Eesti igas linnas ja vallas. Protsessi käigus luuakse personalijuhtimise mudel ja tööriistad omavalitsusele ning koolitatakse omavalitsuste personalivaldkonna eest vastutavaid teenistujaid. (Noorkõiv, 2024)

Personalijuhtimise mudeli koostamise ülesannete täitmise üldine skeem on toodud Joonisel 1. Joonis kirjeldab mudeli koostamise erinevaid etappe, osapooli ja alusmaterjale.

Joonis 1. Personali mudeli koostamise skeem (Allikas: R.Noorkõiv, 2024)



Käesoleval hetkel toimuvad kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudeli piloteerimine kolmes omavalitsuses ning mudeli niinimetatud tööriistakasti koostamine. Seejärel toimub mudeli esitlemine ning eeldatavasti sügisel toimub ka valminud mudeli ja tööriistakasti rakendamise koolitus. (Noorkõiv, 2024)

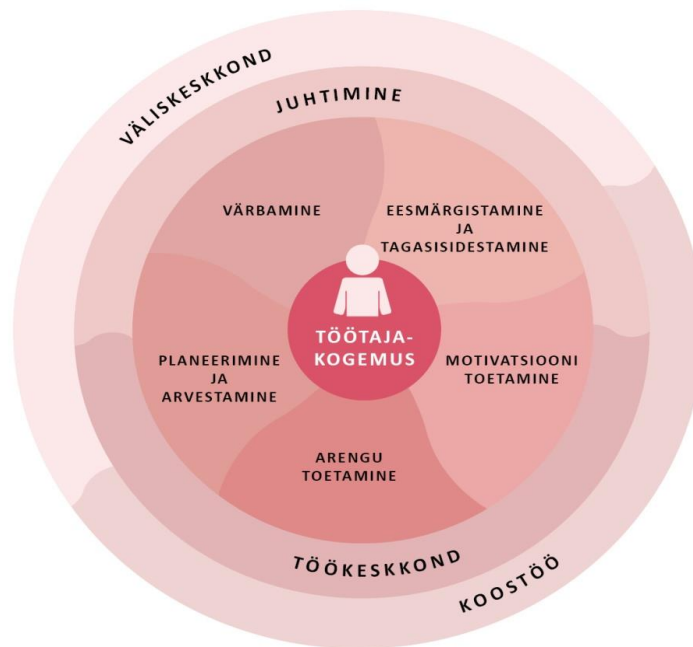
Personalijuhtimise mudeli esmast tööversiooni on kohalike omavalitsuste personalivõrgustikule tutvustatud 28.-29. veebruaril 2024 Pärnus toimunud KOV personaliinimeste koostöökohtumisel (Eesti Linnade ja Valdade Liit, 2024).

Koostöökohtumisel tutvustatud personalijuhtimise mudeli kohaselt on selle fookuses töötajakogemus. Teistest teguritest on mudelis kajastatud väliskeskkond, koostöö, töökeskkond, juhtimine, arengu toetamine, värbamine, planeerimine ja arvestamine, motivatsiooni toetamine ja eesmärgistamine ning tagasisidestamine.

Mudeli esialgset ülesehitust kirjeldab Joonis 2.

Joonis 2. KOV personalijuhtimise mudel seisuga veebruar 2024 (Allikas: R.Noorkõiv, 2024)

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



Töö autor leiab, et käesolev töö omab praktilist väärtust ka seoses valmiva personalijuhtimise mudeli vaatest, võimaldades Lääne-Virumaa kohalikel omavalitsustel ühiste kitsaskohtade lahendamise osas mudeli valmides selle kohast koostööd teha.

2. VALIM JA METOODIKA

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on analüüsida Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste ametiasutuste teenistuskohdade koosseisu muutust, võrreldes omavahel ühinemisejärgseid andmeid 2018. aastast 2024. aasta andmetega, ning kaardistada Lääne-Viru maakonna kohalike omavalitsuste väljakutsed ja kitsaskohad personalivaldkonna arendamisel. Käesolev lõputöö on rakendusliku suunitlusega ning omab autori hinnangul praktilist väärtust just Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste jaoks.

2.1. Valim

Käesoleva lõputöö valim jagunes tulenevalt töö eesmärgist kaheks.

Töö autor analüüsis kohalike omavalitsuste ametiasutuste teenistuskohdade koosseisu muutust Lääne-Virumaa 2017. aastal ühinenud omavalitsustes – Haljala vald, Rakvere vald, Tapa vald, Vinni vald, Viru-Nigula vald ja Väike-Maarja vald.

Kaardistuse koostamisse Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste väljakutsetest ja kitsaskohtadest personalivaldkonna arendamisel olid kaasatud seitse Lääne-Virumaa kohalikku omavalitsust – Rakvere linn, Haljala vald, Kadrina vald, Rakvere vald, Tapa vald, Viru-Nigula vald ja Väike-Maarja vald (Tabel 2). Küsimustele vastasid omavalitsuste personalivaldkonna eest vastutavad teenistujad.

Kuna käesoleva töö autor töötab Haljala Vallavalitsuses ja on vastutav personalivaldkonna eest, ei viidud Haljala valla osas sarnaselt teistele omavalitsustele läbi intervjuud personalivaldkonna eest vastutava teenistujaga, vaid töös kirjeldatakse Haljala valda puudutavaid andmeid.

Vinni vald jäi valimist välja, kuna personalivaldkonna eest vastutav teenistuja oli ametist lahkunud ja intervjuu läbiviimise soovile teiste teenistujate poolt ei vastatud.

Tabel 2. Intervjuude käigus analüüsitud kohalikud omavalitsused. Andmed: autori koostatud Rahandusministeeriumi, Eesti Linnade ja Valdade Liidu ja omavalitsuste veebilehtede andmetele tuginedes

Omavalitsus	Haldusreformi käigus toimus ühinemine	Elanike arv 01.01.2024	Personalitöö eest vastutav ametikoht	Teenistuskohdade arv ametiasutuses
Haljala vald	Jah	4298	Arendus- ja kommunikatsioonijuht	24
Kadrina vald	Ei	4733	Vanemraamatupidaja	29,65
Rakvere vald	Jah	5639	Kantseleispetsialist	39
Rakvere linn	Ei	15 091	Personalispetsialist	63,6
Tapa vald	Jah	10 559	Vallasekretär	38
Viru-Nigula vald	Jah	5631	Kantselei- ja kommunikatsiooni-spetsialist	28
Väike-Maarja vald	Jah	5586	Vallasekretär	31

Valimi moodustamisel lähtus töö autor asjaolust, et kaasates ühe maakonna kõik omavalitsused, on võimalik laiemate üldistuste tegemine. Samuti loob see autori hinnangul lõputööle praktilise väärtuse Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste jaoks, kellel on võimalik töös kogutud andmeid ühiselt personalivaldkonna tegevustes kasutada ning nendele tugineda.

2.2. Uurimismetoodika

Tulenevalt töö kahest eesmärgist kasutatakse töös nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit.

Töö esimese eesmärgi – Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste teenistuskohdade muutuste analüüsimiseks – kasutas autor kvantitatiivset analüüsimeetodit. Autor kasutas võrdlusandmetena Rahandusministeeriumi poolt 2019. aastal avaldatud analüüsi „Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused“. Analüüsis on kasutatud kohalike omavalitsuste ametiasutuste struktuure seisuga juuli 2018. Töö autor võrdles 2018. aasta andmeid Lääne-Virumaa ühinenud kohalike omavalitsuste ametiasutuste struktuuridega seisuga aprill 2024. Teenistuskohdadega seotud suuremate muutuste põhjuste kirjeldamiseks kasutas töö autor kohalike omavalitsuste avalikest allikatest (dokumendiregistrid jms) leitavaid andmeid, seostades neid teenistuskohdade muutuste analüüsi tulemustega. Käesoleva töö raames ei vaadanud

autor, kas struktuuris olev ametikoht on analüüsi läbiviimise hetkel täidetud või mitte ehk analüüsitavad andmed võivad erineda reaalselt sel hetkel ametiasutuses tööl olevatest teenistujate arvust.

Andmete võrdlemiseks kasutas töö autor tabelitöötlusprogrammi MS Excel.

Töö teise eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ehk Lääne-Viru maakonna kohalike omavalitsuste väljakutsete kaardistamiseks personalivaldkonna arendamisel viidi läbi intervjuud omavalitsuste personalivaldkonna eest vastutavate teenistujatega.

Intervjuud viidi läbi kolmel viisil: telefoni teel, videokõne teel või füüsiliselt kohapeal. Intervjuude läbiviimiseks kasutas töö autor enda koostatud küsimustikku, mis jagunes nelja plokki ning koosnes 21 küsimusest.

Intervjuu esimene osas koosneb nii-öelda taustküsimustest (näiteks roll ja positsioon, staaž). Teise osa moodustasid personaliarendust ja strateegilist personalijuhtimist puudutavad küsimused. Kolmandas osas käsitleti valdkonna väljakutsetele ja tulevikusuundadele keskenduvaid küsimusi. Neljandas osas uuriti, kuidas mõjutab personalitööd kohaliku omavalitsuse poliitika.

Intervjuud viidi läbi perioodil aprill-mai 2024. Kokku osales intervjuudes seitsme omavalitsuse personalivaldkonna eest vastutavat teenistujat.

3. EMPIIRILINE ANALÜÜS

3.1. Teenistuskohdade muutus Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsustes

3.1.1. Teenistuskohdade koguarvu muutused

Rahandusministeeriumi poolt 2019. aastal avaldatud analüüsi kohaselt oli 2018. aasta juuli seisuga Lääne-Virumaa peale haldusreformi üks kahest Eesti maakonnast, kus teenistuskohdade arv hoopis suurenes. Toona oli suureks teenistuskohdade arvu suurenemisesse panustaja Väike-Maarja vallavalitsus, mille teenistuskohdade arv peale kahe valla ühinemist tervikuna peaaegu kahekordistus. Suurenemine toimus ka Rakvere valla ja Tapa valla teenistuskohdade koosseisus. Haljala, Vinni ja Viru-Nigula teenistuskohdade arv oli võrreldes ühinemiseelse seisuga vähenenud. 2018. aasta juulis oli Lääne-Virumaa ühinenud kohalikes omavalitsustes 266,45 teenistuskoha. (Rahandusministeerium, 2019)

Võrreldes Lääne-Virumaa ühinenud kohalike omavalitsuste – Haljala, Rakvere, Tapa, Vinni, Viru-Nigula ja Väike-Maarja vallad – teenistuskohdade koguarvu, saab välja tuua, et teenistuskohdade vähenemine on toimunud kõigis omavalitsustes (vt Tabel 3). Kõige vähem on teenistuskohdade arv vähenenud Rakvere Vallavalitsuses (-0,5%) ja kõige enam Väike-Maarja Vallavalitsuses (-46%). Suurem kui 40-protsendiline teenistuskohdade arvu vähenemine on toimunud ka Haljala Vallavalitsuses (-43%) ja Tapa Vallavalitsuses (-42%). Viru-Nigula Vallavalitsuses ja Vinni Vallavalitsuses on teenistuskohdade arv vähenenud vastavalt 11 protsenti ja 13 protsenti. Teenistuskohdade koguarv on Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsustes vähenenud 266,45-lt 186-le ehk arvuliselt on teenistuskoha 80,45 võrra vähem.

Tabel 3. Teenistuskohdade muutused Lääne-Virumaa ühinenud kohalikes omavalitsustes (Enne ühinemist ja juuli 2018 seisuga andmed pärinevad Rahandusministeeriumi 2019. aasta analüüsist).

KOV enne	KOV praegu	KOKKU			Muutus 2018 vs 2024	
		2017	2018	2024	arv	%
Haljala vald		20,60				
Vihula vald		30,00				
	Haljala vald	50,60	42,50	24,00	-18,50	-43%

Rakvere vald		9,25				
Sõmeru vald		16,00				
	Rakvere vald	25,30	39,20	39,00	0,20	-0,50%
Tamsalu vald		20,25				
Tapa vald		44,00				
	Tapa vald	64,30	66,00	38,00	-28,00	-42%
Laekvere vald		15,25				
Rägavere vald		7,75				
Vinni vald		20,20				
	Vinni vald	43,20	29,75	26,00	-3,75	-13%
Aseri vald		14,00				
Kunda linn		14,40				
Viru-Nigula vald		8,00				
	Viru-Nigula vald	36,40	31,40	28,00	-3,40	-11%
Rakke vald		8,85				
Väike-Maarja vald		20,75				
	Väike-Maarja vald	29,60	57,60	31,00	-26,60	-46%
	KOKKU	249,40	266,45	186,00		

A.Viksi ja R.Noorkõivu (2022) haldusreformi seireraporti jaoks läbi viidud analüüsist nähtub, et ka üle-eestiliselt on kohalike omavalitsuste teenistuskohdade arv pigem vähenenud. Kui 2018. aastal olid Lääne-Virumaa teiste maakondade seas erandlik teenistuskohdade arvu tõusuga, siis võrreldes 2024. aasta andmeid 2022. aasta haldusreformi seireraportis toodud andmetega, saab väita, et Lääne-Virumaa teenistuskohdade muutus ei erine üleriigilistest trendidest (teenistuskohdade arvu vähenemine).

3.1.2. Teenistuskohdade muutused valdkondade lõikes

Rahandusministeeriumi 2019. aasta analüüsis on analüüsitud ka teenistuskohdade muutumist valdkondade lõikes. Kokku on omavalitsuste teenistuskohad jagatud üheksasse valdkonda: juhid, kantselei, finants, arendus, sotsiaal, haridus ja kultuur, kommunaalmajandus, muu ning abiteenistujad. Valdkonnad jagunevad omakorda kitsamaks, teenistuskoha põhiseks. (Rahandusministeerium, 2019)

Töö autor viis samal põhimõttel teenistuskohdade valdkondade lõikes toimunud muutuste kaardistamiseks läbi analüüsi. Selleks töötas autor läbi ametiasutuste struktuurid ning jaotas ametikohad valdkondadesse. Teenistuskohdade osas, mille ametinimetusest konkreetne valdkond ei olnud selgelt eristatav või oli ametikoha nimetuses toodud mitu valdkonda, tutvus töö autor ametikoha ametijuhendiga ning teenistuskohht liigitati valdkonda, mille osas oli teenistujale ametijuhendist tulenevalt enim ülesandeid. Teenistuskohdade koormusi ei jagatud valdkondade vahel, kuna töö eesmärgist tulenevalt on vajalik tagada andmete võrreldavus 2018. aasta juuli seisuga.

Valdkonnapõhiseid muutuseid on kirjeldatud alljärgnevas tabelis.

Tabel 4. Lääne-Viru maakonna teenistuskohdade muutused valdkondade lõikes (Enne ühinemist ja juuli 2018 seisuga andmed pärinevad Rahandusministeeriumi 2019. aasta analüüsist).

VALDKOND	valdkonna muutus kokku 2018 vs 2024		teenistuskohht	teenistuskohdade arv			muutus 2018 vs 2024		muutus 2017 vs 2018	
	arv	%		2017	2018	2024	arv	%	arv	%
JUHID	-6,50	-39%	Vallavanem/linna-pea, abivallavanem/-linnapea	21,00	13,00	10,00	-3,00	-23%	-8,00	-38%
			Osak.juhatajad	12,50	3,50	0,00	-3,50	-100%	-9,00	-72%
KANTSELEI	-1,50	-4%	Valla/linna-sekretärid	14,00	6,00	6,00	0,00	0%	-8,00	-57%
			Õigus	2,80	5,50	5,00	-0,50	-9%	2,70	96%
			Kantselei	23,30	17,00	15,00	-2,00	-12%	-6,30	-27%
			Volikogu kantselei	1,50	1,00	1,00	0,00	0%	-0,50	-33%
			IT	4,50	7,50	8,00	0,50	7%	3,00	67%
			Kommunikatsioon	1,00	4,50	5,00	0,50	11%	3,50	350%
FINANTS	-7,00	-23%	Finantsjuhid	5,00	4,50	6,00	1,50	33%	-0,50	-10%
			Raamatupidajad	28,40	25,50	17,00	-8,50	-33%	-2,90	-10%
ARENDUS	-1,50	-23%	Arendus	10,00	6,50	5,00	-1,50	-23%	-3,50	-35%
SOTSIAAL	-1,00	-2%	Sotsiaal	35,00	46,50	43,00	-3,50	-8%	11,50	33%
			Lastekaitse	4,00	7,50	10,00	2,50	33%	3,50	88%
HARIDUS ja KULTUUR	-9,00	-33%	Haridus ja kultuur	10,50	27,00	18,00	-9,00	-33%	16,50	157%
KOMMUNAAL-MAJANDUS	-2,10	-7%	Keskkond	7,00	7,00	8,00	1,00	14%	0,00	0%
			Majandus	5,50	3,30	1,00	-2,30	-70%	-2,30	-41%

			Ehitus- ja planeerimine	9,80	10,00	8,00	-2,00	-20%	0,30	3%
			Maa ja maakorraldus	8,40	5,80	6,00	0,20	3%	-2,60	-31%
			Teed ja transport	0,00	2,00	3,00	1,00	33%	2,00	-
MUU	0,00	0%	Haldus/varad, sh hanked	1,00	2,80	4,00	1,20	0%	1,80	175%
			Sisekontroll/järelevalve	2,10	2,70	1,50	-1,20		0,60	29%
ABI-TEENISTUJAD	-51,50	-90%	Töölised (koristaja, autojuht jms)	42,20	57,50	6,00	-51,50	-90%	15,40	36%
			KOKKU	249,50	266,60	186,50	-80,10		17,20	

Juhid

Juhtide valdkonnas on välja toodud vallavanemad, abivallavanemad ning osakonnajuhtide hulka on arvestatud teenuskeskuste juhid.

Selles valdkonnas ongi suurim muutus toimunud osakonnajuhatajate grupis. 2019. aastal avaldatud Rahandusministeeriumi analüüsis on öeldud, et ühinemisjärgselt vähenes maakonnas osakonnajuhatajate teenistuskohade arv, mitte ei suurenenud nagu keskmiselt Eesti omavalitsustes. Veel on analüüsis välja toodud, et osakonnajuhtide teenistuskohad olid kuuest ühinenud omavalitsustes ette nähtud ainult kahes vallas (Haljala ja Väike-Maarja). (Rahandusministeerium, 2019)

Struktuure analüüsid on autor täheldanud, et Haljala Vallavalitsuses on osakonnad asendunud teenistustega ning Väike-Maarja Vallavalitsuse osas liigitas autor osakonnajuhatajate ametikohad valdkondlikult ära (rahandusosakonna juhataja finantsvaldkonda, sotsiaalosakonna juhataja sotsiaalvaldkonda jne).

Vähenenud on ka vallavanemate ja abivallavanemate arv, kuid seda ikkagi abivallavanemate osas. Abivallavanemate arvu vähenemine võib tuleneda struktuuri ümberkorraldamisest või poliitilistest valikutest.

Tervikuna on juhtide valdkonnas toimunud võrreldes 2018. aasta juuliga 39-protsendiline vähenemine. Haldusreformi seireraporti kohaselt on üleriigiliselt juhtide valdkonnas ühinemisjärgselt 2022. aasta andmete kohaselt toimunud aga hoopis suurenemine (Viks ja Noorkõiv, 2022).

Kantselei

Kantselei valdkonda on arvestatud vallasekretärid, õigus-, infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivaldkonda spetsialistid ning teised kantseleitöötajad.

Kantselei valdkonna osas on näha, et vähenenud on kantseleitöötajate ja õigusvaldkonna spetsialistide arv. Intervjuu käigus Väike-Maarja Vallavalitsuse personalivaldkonna eest vastutava teenistujaga tõi intervjuueeritav välja, et vahepealsel ajal on üks kantseleitöötaja, kes ühinemisjärgselt jäi tööle ühe ühinenud valla endisesse piirkonda, koondatud ametikoha mittevajalikkuse tõttu.

Suurenenud on aga infotehnoloogia ja kommunikatsioonispetsialistide arv. Tervikuna on kantselei valdkonnas toimunud neljaprotsendiline vähenemine. Infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivaldkonna teenistuskohdade arvu tõus avaldus juba ühinemisjärgselt ning on viie aasta jooksul on sama trend jätkunud. Lääne-Virumaa ei erine selle trendi osas ülejäänud Eestist, kuna 2022. aastal olid eelnevalt nimetatud valdkondades kasvanud teenistuskohdade arv ka üleriigiliselt (Viks ja Noorkõiv, 2022).

Finants

Finantsvaldkonna hulka on arvestatud finantsjuhid ja raamatupidajad. Selles valdkonnas on toimunud suurim teenistuskohdade arvu vähenemine raamatupidajate osas. Kui 2018. aastal oli raamatupidajate teenistuskohdade arvu vähenemine 10 protsenti, siis võrdluses 2024. aastaga on vähenemine toimunud 33 protsenti. Autori hinnangul on see eeldatavasti seotud asjaoluga, et ühinenud omavalitsuste erinevate raamatupidamispõhimõtete ja -süsteemide ühtlustamine on tänaseks toimunud ja sellest tulenevalt on toimunud ka teenistuskohdade arvu vähenemine.

Teenistuskohdade muutuste analüüsi tulemusel on suurenenud finantsjuhtide (sh pearaamatupidajad, rahandusosakonnajuhid) arv. 2024. aasta seisuga töötab kõigis kuues omavalitsuses finantsvaldkonna juhtimise eest vastutav teenistuja.

Arendus

Arendusvaldkonda kuuluvad omavalitsuste arendusspetsialistid. Selles valdkonnas on toimunud teenistuskohdade vähenemine peaaegu samas trendis nagu ühinemisjärgselt. Võrreldes 2018. aasta seisuga 2024. aastaga on teenistuskohdade arv arendusvaldkonnas vähenenud 23 protsenti.

Sotsiaal

Sotsiaalvaldkonna alla kuuluvad sotsiaaltööspsialistid, lastekaitsepsialistid ning koduhooldustöötajad. Selles valdkonnas on tervikuna toimunud teenistuskohdade arvus 2-protsendiline vähenemine. Samas on lastekaitsepsialistide arv suurenenud 33 protsenti. Sotsiaalvaldkonna teenistuskohdade arvu muutused on üldjoontes haldusreformi 2022. aasta seireraportiga võrdluses sarnased üle-eestiliste muutustega.

Haridus ja kultuur

Haridus- ja kultuurivaldkonna all on lisaks haridus- ja kultuurispsialistidele ka spordi- ja noorsootöövaldkonna teenistujad.

Ühinemisjärgselt toimus valdkonnas teenistuskohdade arvu suur tõus (157% võrreldes ühinemiseelse olukorraga) (Rahandusministeerium, 2019). 2024. aasta seisuga on valdkonnas toimunud aga teenistuskohdade arvu vähenemine 33 protsenti.

Intervjuude käigus selgunud vastustest nähtub, et selle põhjuseks võib olla suuresti valdkondade juhtimise ümberkujundamine (ülesanded koos teenistuskohdadega liikusid allasutustesse). Sellised muutused on toimunud näiteks Haljala ja Viru-Nigula valdades.

Kommunaalmajandus

Kommunaalmajandusvaldkonda on arvestatud keskkonna (sealhulgas haljastuse), kommunaal- ja elumajanduse valdkonna (väljaarvatud majandustöölised), ehituse ja planeerimise, maa ja maakorralduse ning teede ja transpordi valdkonna teenistuskohad.

Kui ühinemisjärgselt keskkonnavaldkonnas muudatusi teenistuskohdade arvus ei toimunud, siis 2024. aasta seisuga on teenistuskohdade arv võrreldes 2018. aastaga keskkonnavaldkonnas suurenenud ühe ametikohta võrra.

Arvestatav teenistuskohdade vähenemine on toimunud majandusvaldkonnas (70 protsenti). 20 protsenti on vähenenud ka ehituse ja planeerimise valdkonna teenistuskohdade arv. Haldusreformi seireraporti kohaselt on majandusvaldkonna teenistuskohdade arv vähenenud ka teistes ühinenud kohalikes omavalitsustes, kuid üleriigiliste muutuste osas erineb Lääne-Virumaa ehituse ja planeerimise valdkonnas. Üleriigilises analüüsis on selle valdkonna teenistujate arv kasvanud. (Viks ja Noorkõiv, 2022)

Teenistuskohdade arvu suurenemine on toimunud ka maa ja maakorralduse ning teede ja transpordi valdkonnas.

Kommunaalmajanduse valdkonna teenistuskohdade arv tervikuna on seitsme protsendi võrra vähenenud.

Muud teenistuskohad

Siia valdkonda kuuluvad halduse, varade, hangete ning sisekontrolli ja järelevalvega tegelevad teenistuskohad.

Valdkonna osas tervikuna muutusi pole toimunud. Muutused on toimunud valdkonnasiseselt, kus vähenenud on sisekontrolli/järelevalve valdkonna teenistuskohdade arv ning suurenenud halduse, varade ja hangetega tegelevate teenistuskohdade arv (muutus mõlemas valdkonnas vastavalt 1,2 teenistuskohhta).

Abiteenistujad

Abiteenistujate hulka on arvestatud omavalitsuse ametiasutuse struktuuris olevad abitöölised (koristajad, heakorratöölised, auto- ja bussijuhid jne).

2018. aasta juuli seisuga oli võrreldes ühinemiseelse olukorraga suurenenud abiteenistujate teenistuskohdade arv 36 protsenti (Rahandusministeerium, 2019). 2024. aasta aprilli seisuga on aga abiteenistujate teenistuskohdade arv vähenenud koguni 90 protsenti. Võrreldes 2018. aastaga on teenistuskohdade arv selles valdkonnas tänaseks vähenenud 57,50-lt kuuetele.

Juba 2019. aasta analüüsis on välja toodud, et abiteenistujate valdkonna teenistuskohdade arvukus omavalitsuste lõikes sõltub senisest praktikast kui ka eraldi hallatava asutuse olemasolust

(Rahandusministeerium, 2019). Samuti on selles valdkonnas näha ka üle-eestilist trendi, kus abiteenistujate arv on kõikides ühinenud omavalitsustes tervikuna 2022. aasta seisuga vähenenud ühinemisjärgse olukorraga võrreldes 25 protsendi võrra (Viks ja Noorkõiv, 2022).

Haldusreformi järgselt paiknesid abiteenistujad peamiselt ametiasutuste koosseisudes, kuid järkjärgult on ka Lääne-Virumaa kohalikud omavalitsused teinud selles osas organisatoorseid ümberkorraldusi. Intervjuudes toodi välja, et Haljala, Tapa kui ka Väike-Maarja vallad on loonud ühinemisjärgselt hallatava asutuse, mis heakorra, koristamise jms tegeleb. Tapa Vallavolikogu on 27.08.2018 kehtestanud hallatava asutuse Tapa Vallahoolduse põhimääruse, asutus alustas tegevust 2018. aasta sügisest. Väike-Maarja Vallavolikogu on 25.03.2021 kehtestanud hallatava asutuse Väike-Maarja Haldusteenused põhimääruse, uus asutus alustas tööd kevadel 2021. Haljala Vallavolikogu on 18.10.2022 kehtestanud Haljala valla majanduskeskuse põhimääruse ning uus asutus alustas tööd jaanuarist 2023. Kõigi nende omavalitsuste personalivaldkonna eest vastutavad teenistujad peavad tehtud muudatusi mõistlikuks ja ka vajalikuks, et valla ametiasutused keskendusid oma põhitegevusele (avalike teenuste osutamisele).

Väiksemaid muudatusi abiteenistujate osas võib olla toimunud ka teistes omavalitsustes, kuid Haljala, Tapa ja Väike-Maarja valdades toimunud muudatused moodustavad põhiosa abiteenistujate teenistuskohdade arvu vähenemisest.

3.2. Lääne-Virumaa omavalitsuste väljakutsed personalivaldkonna arendamisel

Intervjuu I osa – taust

Intervjuu esimeses osas küsis autor intervjuueeritavatelt küsimusi, mis puudutas nende rolli, ülesandeid, töökogemust, erialast ettevalmistust ning struktuuris paiknemist.

Tapa ja Väike-Maarja valdades vastutavad personalitöö korraldamise eest vallasekretärid. Rakvere linnas ja vallas ning Viru-Nigula vallas koordineerivad personalitööd kantselei koosseisu kuuluvad spetsialistid, kes täidavad ülesandeid ka teistest valdkondadest. Kadrina vallas täidab personalitöötaja ülesandeid vanemraamatupidaja. Haljala vallas vastutab personalitöö eest arendus- ja kommunikatsiooniteenistuse juht.

Oma rolli ja kohustusi ametiasutuses kirjeldavad kõik personalitöötajad sarnaselt ehk tegeletakse kõigi personalivaldkonna ülesannetega. Nii mõnigi personalitöötaja toob aga koheselt ka välja, et tema ülesandeks ei ole personalipoliitika kujundamine, vaid igapäevase personalitöö korraldamine. Peamiselt toovad personalitöötajad oma ülesannetena välja käskkirjade vormistamise, tööaja- ja puhkusearvestuse, töökeskkonnaküsimused ning värbamise. Kaks personalispetsialisti toovad välja, et vastavalt ametikohale nad alati värbamisprotsessis ei osale ning täidavad värbamisega seotud toetavaid ja administratiivseid ülesandeid.

Haljala, Rakvere ja Viru-Nigula valdade personalitöötajad on oma organisatsiooni personalivaldkonnas töötanud alla kolme aasta. Kadrina vallas on personalitöötaja neid ülesandeid täitnud viis aastat. Väike-Maarja vallasekretär on 18 aastat vallavalitsuse personalitööd korraldanud. Rakvere linna ja Tapa valla personalivaldkonna eest vastutavad teenistujad on oma asutuse personalivaldkonnas töötanud 19 aastat.

Rakvere linnas ja vallas, Viru-Nigula vallas ning Kadrina vallas on esmaseks vahetuks juhiks personalitöö küsimustes valla- või linnasekretär. Haljala, Tapa ning Väike-Maarja valdade personalitöö eest vastutavad teenistujad alluvad vahetult vallavanemale. Kõik personalitöötajad toovad välja, et saavad oma tööks juhiseid ka asutuse juhilt (vallavanem/linnapea). Mõned vastajad märgivad ka, et tööülesandeid võidakse saada ka struktuuriüksuste juhtidelt (sealhulgas abivallavanemad ja -linnapead).

Seitsmest personalitöötajast viiel on kõrgharidus. Tapa ja Väike-Maarja valdade ning Rakvere linna personalitöötajatel on õiguslane haridus, mistõttu on nad õpingute käigus omandanud teadmisi ka tööõigusest. Rakvere ja Viru-Nigula valdade personalitöötajad on omandanud erialase hariduse. Kadrina valla personalitöötaja on raamatupidamisalase haridusega. Haljala valla personalitöötaja on kõrgharidust omandamas, kuid õpingute käigus läbinud avalikku haldust ning juhtimist puudutavaid õppeaineid. Kõigi seitsme omavalitsuste personalitöötajad on läbinud valdkonda puudutavaid täiendkoolitusi ja teevad seda regulaarselt.

Viimase küsimusena küsis autor Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste teenistujate käest küsimuses seoses töö teise eesmärgiga – analüüsida haldusreformi järgseid muutuseid teenistuskohdade koosseisus. Autor küsis, millised muutused on toimunud ja milline on personalitöötaja hinnang neile.

Tapa ja Väike-Maarja valdade personalitöötajad toovad välja kommunaalmajanduse küsimustega tegeleva hallatava asutuse loomise ning leiavad, et see on olnud ametiasutuse seisukohalt mõistlik muutus. Samuti on majandusvaldkonna hallatav asutus loodud Haljala vallas ning töö autor, kes töötab ka Haljala Vallavalitsuse personalivaldkonnas, peab muudatust ametiasutuse ja valdkonna töö korraldamise seisukohalt positiivseks muutuseks.

Viru-Nigula ja Väike-Maarja valdade personaliteenistujad toovad välja ka ühinemisjärgselt loodud nii-öelda vallakeskusest väljaspool asuvad ametikohad. Tänapäevase seisuga seda praktikat valdades enam ei kasutata. Haljala vallas on samuti 2023. aasta alguses muudetud sotsiaalvaldkonna töökorraldust ning mindud asukohapõhiselt töökorralduselt üle valdkonnapõhisele töökorraldusele.

Tapa ja Viru-Nigula valdade personalispetsialistid märgivad ka, et toimunud on osades valdkondades ka töö efektiivsemaks muutmine ning süsteemide ühtlustamine ja see on võimaldanud ametikohti optimeerida. Näitena tuuakse finantsvaldkond, kus ühinemisjärgselt on teenistuskohdade arv vähenenud.

Haljala, Tapa ja Viru-Nigula valdade spetsialistid toovad välja, et ühinemisjärgselt on osades valdkondades kindlasti kasvanud vajadus lisaressursi järele. Näidetena tuuakse sotsiaalvaldkonda, kuhu on lisandunud ka riigi poolt täiendavaid ülesandeid. Samuti toovad Viru-Nigula, Rakvere ja Haljala valdade spetsialistid välja, et osad spetsialistid peavad täitma tööülesandeid väga mitmes valdkonnas, mis ei pruugi pikemaajaliselt olla jätkusuutlik ja see avaldab mõju ka ametnike töötulemustele. Tapa ja Rakvere valdade personalitöötajad leiavad, et tulenevalt asutuse suurusest ja asjaolust, et tänased personalitöötajad täidavad ka teisi ülesandeid, oleks personalivaldkonnas strateegilisema koordineerimise saavutamiseks vajalik lisaressurss. Spetsialistid toovad välja, et personalivaldkond on ka üks nendest valdkondadest, mille tähtsus ja ootused sellele on ajaga kasvanud.

Intervjuu II osa – personaliarendus ja personalijuhtimise strateegilisus

Selles intervjuu osas küsis autor küsimusi strateegilise personalijuhtimise, personaliarenduse, arenguveestluste läbiviimise, töötajate töötulemuste hindamise ja tulemuslikkuse tagasisidestamise, personalivaldkonna küsitluste korraldamise, organisatsiooni personalipoliitika olemasolu ja

valdkondlike arendusprojektide, töötajate motiveerimise ning asutuse juhi ja personalivaldkonna töötaja koostöö kohta.

Personaliarendust ja strateegilist personalijuhtimist mõistavad omavalitsuste personalivaldkonna töötajad erinevalt. Kolme omavalitsuse töötajad toovad küsimusele vastates ka välja, et nende organisatsioonis strateegilist personalitööd ei toimu. Üks personalitöötaja ei osanud küsimusele vastata.

Kolme omavalitsuse spetsialisti jaoks seostub strateegiline personalijuhtimine ja personaliarendus eelkõige personaliplaneerimisega ehk olemas on ülesannete täitmiseks vajalik arv töötajaid, kes on pädevad seda tööd tegema ning ametiasutus oskab seda vajadust pikemalt ette näha.

Tapa valla personalitöötaja toob välja, et strateegiline personalijuhtimine on eelkõige valdkonna ja töötajate teadlik arendamine ning läbimõeldud tegevused ja sihid. Samuti toob ta välja tööandja atraktiivsuse ja strateegilise personalitöö vahelised seosed.

Viru-Nigula vallavalitsuse osas toob vastaja välja, et strateegiline vaade personalijuhtimisele peaks tähendama, et protsessid alates inimese organisatsiooni sisenemisest kuni tema lahkumiseni on toimivad ja üksteist toetavad. Samuti märgib Viru-Nigula personalitöötaja, et oluline on ametiasutuse personalitöö strateegilise juhtimise osas oluline vaadata ka seoseid valla arengukavaga.

Haljala valla personalitöötaja ehk töö autori hinnangul on personaliarendus teadlik ja töötaja ning asutuse vajadusi arvestav töötajate koolitus- ja arendustegevus ning strateegiline personalijuhtimine on viis kujundada head organisatsiooni sisekliimat ja tagada selline personalitöö, mis toetab asutuse eesmärkide saavutamist.

Kindel kord ja toimiv süsteem, mille kohaselt viiakse läbi arenguestlusi, on olemas Haljala ja Kadrina vallavalitsustes. Tapa Vallavalitsuses on kord olemas, kuid selle rakendamine on olnud aastate lõikes ebaühtlane ning seda mõjutavad personalitöötaja sõnul oluliselt toimuvad muutused juhtkonna koosseisus. Ühes omavalitsuses viiakse arenguestlusi läbi jooksvalt ning kolmes omavalitsuses ei viida arenguestlusi ei toimu. Arenguestluste mitteläbiviimise osas tuuakse välja, et vestluste läbiviimisel on kandev roll juhtidel, kes peavad nägema vestlustest saadavat kasu, kuid alati see nii ei ole ja olukord võib erineda ka organisatsiooni erinevate struktuuriüksuste

vahel. Kahe valla personalitöötajad toovad välja, et arenguvestluste kord ja läbiviimise süsteem on väljatöötamisel.

Töötajate koolitus- ja arendusvajadusi tuvastavad omavalitsused sarnaselt. Personalitöötajad toovad välja, et see toimub jooksva suhtluse käigus töötaja ja vahetu juhi vahel või töötajate omal soovil ning kindel kord selles osas puudub. Selles osas erineb teistest Haljala vald, kus lisaks jooksvale suhtlusele toimub koolitus- ja arendusvajaduste kaardistamine ka arenguvestluste käigus. Mitme omavalitsuse töötajad toovad välja, et see on murekohaks, et koolitus- ja arendusvajaduste hindamist kindlamalt ei toimu ning näevad, et murekoha lahendamine võimaldaks organisatsioonil tervikuna ja valdkondade eestvedajatel teadlikumalt areneda.

Intervjuudele vastanud personalitöötajad toovad töötulemuste hindamises osas vastustena välja, et kindlat süsteemi pole ning töötulemuste hindamine toimub jooksvalt. Kahe omavalitsuse personalitöötaja toob välja, et pigem toimub töötulemuste hindamine alles murekohtade tekkides ning seda võivad mõjutada ka välised tegurid (ajakirjandus, omavalitsuse poliitiline tasand, klientide pahameel jms). Haljala vallas hinnatakse töötulemusi sarnaselt teistele jooksvalt, kuid pikemas vaates (üks aasta) toimub töötulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine ka igaaastaste arenguvestluste käigus. Kõik personalitöötajad toovad välja, et töötulemuste hindamisel on oluline roll struktuuriüksuste juhtidel.

Samuti töötajate tulemuslikkuse tagasisidestamise osas märgivad personalitöötajad, et see toimub jooksvalt ja vahetute juhtide poolt. Kolme omavalitsuse personalitöötajad toovad välja, et tulemuslikkuse tagasisidestamine toimub ka ühistel majasisestel koosolekutel. Kahe omavalitsuse esindajad toovad välja, et nende organisatsioonis makstakse üldjuhul kord aastas tulemustasu. Kahe omavalitsuse spetsialistid märgivad, et aeg-ajalt makstakse tulemusliku töö puhul preemiat, kuid kindlat korda selles osas ei ole ning seda otsustatakse olukorrapõhiselt (näiteks edukalt lõpetatud projekt).

Seitsmest omavalitsuses viies on ametiasutuse töötajate seas läbiviidud rahulolu-uuringut või teisi personalivaldkonda puudutavaid küsitlusi. Kahes omavalitsuses ei ole küsitlusi läbiviidud. Haljala ja Väike-Maarja personalitöötajad toovad välja, et peamiselt on küsitlused puudutanud töökeskkonda ja töökohtade ergonoomikat. Ühe omavalitsuse personalitöötaja rõhutab, et küsitluste läbiviimisel on oluline ka see, mida saadud tulemustega tehakse – kas neid analüüsitakse ja seejärel selle põhjal midagi muudetakse või mitte. Tema hinnangul avaldub küsitluse kasu ainult

juhul, kui tulemustega juhtide tasandil ka sisuliselt tegeletakse. Kolm omavalitsust toovad välja, et neil on sellel aastal plaanis töötajate seas mahukam rahulolu puudutav küsitlus läbi viia. Mitmed personalitöötajad rõhutavad veel, et küsitluste puhul on oluline ka nende läbiviimise regulaarsus ning praegu ei ole küsitluste korraldamine regulaarselt toimunud.

Järgmisena küsiti personalitöötajatelt, kas nende organisatsioonil on olemas personalipoliitika või organisatsioonikultuuri põhimõtted ning kui on, et nad selgitaksid neid. Ühe omavalitsuse spetsialist vastab, et organisatsioonikultuuri põhimõtted on olemas, kuid midagi konkreetset näiteks ei too. Ühe omavalitsuse personalivaldkonna spetsialist märgib, et neil on põhimõtted väljakujunenud ning need on osaliselt erinevates kordades kajastatud, kuid ühist dokumenti pole. Teiste omavalitsuste personalitöötajad vastavad, et nende organisatsioonil sõnastatud personalipoliitika või organisatsioonikultuuri põhimõtted puuduvad. Kolme omavalitsuse esindajad toovad välja, et personalipoliitika on väljatöötamisel.

Personalivaldkonna arendusi ja projekte omavalitsustes suuresti viimase aasta jooksul läbi ei ole viidud. Kahe omavalitsuse esindajad toovad välja, et viimase aasta jooksul on uuendatud kordasid. Ühe omavalitsuse esindaja selgitab, et toimunud on protsesside digitaliseerimine. Teised personalitöötajad märgivad, et viimase aasta jooksul pole personalivaldkonnas arendusi toimunud või on need kavandatud 2024. aasta teises pooles. Haljala valla osas toob autor välja, et viimase aasta jooksul on suuremateks projektideks olnud kahe tööandjat tunnustava märgise taotlemisprotsessi läbimine ning koostöövestluste korra väljatöötamine ja juurutamine.

Motivatsioonipaketi osas on omavalitsuste osas mitmeid sarnasusi. Üldiselt toovad aga pea kõik spetsialistid intervjuus välja, et motivatsioonipakett võiks organisatsioonil olla laiem.

Tapa Vallavalitsuse motivatsioonipaketti kuulub viis tervisepäeva, ühisüritused ja koolitused, haigushüvitis alates teisest päevast ja kodukontoris töötamise võimalus.

Rakvere vallas motiveeritakse töötajaid paindliku tööajaga, võimalusega töötada osalisel kodukontorist, ühisürituste ja koolitustega ja kolme tasustatud tervisepäevaga.

Rakvere Linnavalitsuse motivatsioonipaketti kuuluvad ühisüritused ja koolitused, tervisekulude hüvitamine, prilli- ja massaažitoetus, haigushüvitis alates teisest päevast ning tulemuslikku tööd on üldjuhul kord aastas ka rahaliselt premeeritud.

Kadrina valla personalitöötaja selgitab küsimusele vastates, et motivatsioonipakett on iga töötaja puhul ilmselt ka küllaltki erinev, kuid ühisosaks on ühisüritused, kolm tervisepäeva, üks kord nädalas võimalus kodukontoris töötada ja haigushüvitis alates teisest päevast.

Viru-Nigula Vallavalitsuse töötajaid motiveeritakse võimalusega soodustingimustel kasutada valla spordihooneid, kolme tervisepäevaga, haigushüvitisega alates esimesest päevast, kodukontoripäevadega ning ühisürituste ja koolitustega. Valla personalitöötaja toob välja, et plaanitakse hakata hüvitama ka terviseedendamisega seotud kulusid.

Väike-Maarja Vallavalitsuses motivatsioonipaketis on sporditoetus, ühisüritused ja koolitused, kodukontoris töötamise võimalus, viis tervisepäeva ja haigushüvitis alates teisest päevast.

Haljala vallas on motivatsioonipaketis kaugtöö võimalus, paindlik töökorraldus, haigushüvitis alates esimest päevast, seitse tasustatud tervisepäeva, tervisekulude ja tööle-koju sõitude kompenseerimine, samuti ühisüritused ja koolitused.

Samuti toovad personalitöötajad välja motivatsioonipaketi osana 35-päevase põhipuhkuse, mis tuleneb avaliku teenistuse seadusest.

Ühe omavalitsuse personalitöötaja toob välja, et kohaliku omavalitsuse aga laiemalt kogu avaliku võimu teostavate asutuste motivatsioonipaketile avaldas olulist mõju 2013. aasta avaliku teenistuse seaduse reform ning enne seda oli võimalusi motiveerimiseks oluliselt rohkem.

Selle ploki viimane küsimus puudutab asutuse juhi rolli personalitöös ning tema koostööd personalitöötajaga.

Mitmed spetsialistid toovad välja, et asutuse juht igapäevast rolli selles ei oma, aga näiteks tema otsustada on palgapoliitika ja muu selle juurde kuuluv. Peamiselt rõhutataksegi asutuse juhi otsustavat rolli personalivaldkonnas. Kolm spetsialisti toovad välja, et nende hinnangul võiks juhi roll personalivaldkonnas olla suurem, kuid nendivad, et selles osas on olukord paremaks muutunud. Kaks spetsialisti toovad välja, et nende esmaseks kontaktiks on personaliküsimustes vallasekretär ning alles seejärel pöörduakse vajadusel juhi poole. Ühe spetsialisti sõnul on juhi roll personalivaldkonnas suur ja praktiliselt igapäevane ning muudatusi kavandatakse ühiselt. Teine spetsialist toob samuti välja, et asutuse juht on see, kes personalipoliitikat kujundab.

Koostöö osas toovad spetsialistid välja, et koostöö toimub, kuid eelkõige küsimuste ja juhtumite põhisealt. Peamisena tuuaksegi välja palgaküsimusi, mille osas on juhtidega koostöö kõige suurem.

Osaliselt mõjutab koostööd ka asjaolu, et ainult kolmes omavalitsuses allub personalivaldkonna eest vastutav teenistuja otse vallavanemale. Üldiselt leiavad kõik spetsialistid, et koostöö asutuse juhiga personalivaldkonna osas toimib.

Intervjuu III osa – väljakutsed ja tulevikusuunad

Peamiste väljakutsetena toovad kõik personalispetsialistid välja värbamise ja pädevate spetsialistide leidmise. Ühisosa on vastuses ka palgasurve osas, seda märgivad kõik personalitöötajad. Tapa vallasekretär toob veel välja olulise väljakutsena vallavalitsuse kui tööandja maine ja kaasaegse töökeskkonna kujundamise. Viru-Nigula valla personalitöötaja selgitab, et töötajate kõrge keskmine vanus tekitab samuti väljakutseid just enesearendamise osas. Rakvere valla personalivaldkonna eest vastutav teenistuja leiab, et väljakutse on ka atraktiivse motivatsioonipaketi väljatöötamine. Üks spetsialist peab väljakutseks ka juhtkonnatasandi soovi personalivaldkonna arendamisega strateegilisemalt tegeleda. Haljala valla osas leiab autor, et väljakutseks on osades valdkondades suur töökoormus, kus jooksva töö kõrvalt puudub võimalus ennast erialaselt täiendada või oma töövaldkonda arendada.

Küsimusele, kuidas on proovitud väljakutseid lahendada ja kas on jagada mõnda edulugu, ei oska spetsialistid vastata. Välja tuuakse see, et palgapoliitika osas püütakse naaberomavalitsustega sarnast taset hoida, kuid erasektorile jääb see pädevate spetsialistide osas jätkuvalt alla.

Personalitöötajad said võimaluse välja tuua ka nende hinnangul olulised muudatused ja arengud, mida personaliarenduse valdkond kohalikus omavalitsuse järgmise viie aasta jooksul vajaks. Tapa ja Rakvere valla ning Rakvere linna personalitöötajad leiavad, et oluline ja vajalik muudatus oleks, et valdkonna arendamisele senisest enam tähelepanu pöörataks. Tapa ja Rakvere valdade personalitöö eest vastutavad teenistujad leiavad ka, et personalitöötaja vajab oma töös aega, et strateegilise vaatega tegeleda, kuid teiste ülesannete tõttu on personalitöös fookuses hetkel jooksvad ülesanded ja üksiktegevused. Nelja omavalitsuse personalispetsialistid leiavad ka, et Eesti Linnade ja Valdade Liidu tasandil toimuvad arengud personalivaldkonna osas on positiivsed ning loodetavasti ühtne mudel annab võimaluse kohalikul tasandil personalivaldkonda muudatusi tuua.

Kaks omavalitsust toovad välja ka selle, et konkreetse organisatsiooni kontekstis oleks vajalik ametikohtade hindamine läbi viia ning see avaldaks mõju laiemalt personalitööle.

Mitu personalispetsialisti toovad välja ka selle, et senini on avaliku teenistuse arendamine toimunud eelkõige keskvalitsuse tasandile ning sealt poolt pakutud lahendused ja võimalused ei ole alati kohalikule tasandile sobivad.

Uuenduslikke praktikaid, mida personalitöö arendamiseks kasutada, suures osas välja tuua ei osata. Viru-Nigula personalitöötaja rõhutab süsteemide ja protsesside lihtsustamist ning jätkuvalt ka digitaalsete lahenduste laialdasemat kasutusele võtmist. Haljala valla osas saab välja tuua soovi rakendada tervist edendava töökoha ja roheline kontori põhimõtteid, mis panustavad organisatsioonikultuuri.

Intervjuu IV osa – kohaliku omavalitsuse poliitika mõju

Viimane intervjuu osa käsitles kohaliku omavalitsuse poliitika mõju ametiasutuse personalitööle.

Kohaliku omavalitsuse poliitika mõju hinnangu osas on arvamused üldjoontes samad. Spetsialistid leiavad, et see mõju on olemas, kuid erineb omavalitsuste vahel ja samuti sõltub palju ka erinevate valimistsüklike võimuliitudest – osad poliitikud soovivad suuremal määral mõjutada, teised jällegi vähem. Viru-Nigula valla personalitöötaja leiab, et tema oma töös seda mõju otseselt tajunud ei ole, samas toob ta välja, et võib-olla pole ka need teemad temani jõudnud.

Tapa valla personalivaldkonna eest vastutav teenistuja toob välja, et poliitilised muutused võimuliidus mõjutavad ametiasutuse tegevuse stabiilsust, seega on otsene mõju ka personalivaldkonnale. Samuti toob Väike-Maarja vallasekretär välja, et kuigi tänasel hetkel see mõju ei ole väga tajutav, siis ametiasutuse juhi näol on tegemist poliitikuga ning seetõttu on poliitika mõju ametiasutuse osas kindlasti olemas. Töö autor leiab Haljala valla osas, et see mõju on kindlasti olemas ja esineb olukordi, kus poliitilisi prioriteete pole ametiasutus võimalik ülekoormatuse tõttu soovitud tempos ellu viia ning see vajab selgitustööd, miks ametiasutuse poolsed protsessid aega võtavad. Sarnaseid aspekte toovad välja ka kaks teist omavalitsust, et volikogu tasandil ei mõisteta üldjuhul ametiasutuse töökoormust ja selle mõju spetsialistide hoidmisele.

Kohaliku omavalitsuse personalitööd mõjutab asjaolu, et näiteks ametiasutuse teenistuskohdade koosseisu, palgajuhendi ja ametnikele esitatavate nõuete kinnitamine on volikogu pädevuses. Selle mõju hindavad personalitöötajad omavalitsuste osas erinevalt.

Kadrina ja Viru-Nigula valdade spetsialistid leiavad, et see ei ole mõjutanud nende organisatsiooni personalitöö koordineerimist.

Tapa ja Väike-Maarja personalitöötajad märgivad, et see võib mõjutada ja sõltub väga volikogu koosseisust, kuid praeguse praktika kohaselt see nende ametiasutuste personalitööle mõju ei avalda.

Haljala ja Rakvere valdade ning Rakvere linna personalivaldkonna spetsialistid leiavad, et see avaldab kindlasti ametiasutusele mõju. Tuuakse välja, et ametnike arv ja nende palk on avalikkuse osas alati teatud määral politiseeritud küsimus. Samuti leiavad spetsialistid, et tegelikult võiksid need küsimused olla ka täitevorgani otsustada, kuna läbi eelarve saab volikogu neid küsimusi ikkagi mõjutada.

4. JÄRELDUSED

Lääne-Virumaa ühinenud kohalike omavalitsuste teenistuskohdade analüüsi põhjal teeb töö autor järgmised järeldused:

1. kui ühinemistähtajalt oli Lääne-Virumaa üks kahest maakonnast, kus teenistuskohdade arv tõusis, siis viie aasta möödudes on trend muutunud ja teenistuskohdade arv maakonna ühinenud omavalitsuste ametiasutustes on vähenenud. Autori hinnangul võib selle põhjuseks olla asjaolu, et ühinemisprotsessi käigus ei toimunud teenistuskohdade hindamist, vaid struktuurid liideti üheks ning alles peale ühinemist alustati teenistuskohdade hindamise ja ametiasutusega seotud ümberkorraldustega;
2. kõige suuremal määral on ametiasutuste teenistuskohdade koosseisu muutumist ühinemistähtajalt mõjutanud kommunaalmajandusega seotud hallatavate asutuste loomine Haljala, Tapa ja Väike-Maarja valdades;
3. teenistuskohdade arvus toimunud muutused peegeldavad ka laiemalt Eestis toimunud muutusi. Näiteks on kasvanud finants-, lastekaitse-, kommunikatsiooni- ja infotehnoloogiavaldkonna spetsialistide arv, mis näitab nende valdkondade olulisuse kasvu kohalike omavalitsuste jaoks;
4. ühinemistähtajalt on toimunud optimeerimist just erinevate tugiteenuste osas. Seda kirjeldab vähenenud raamatupidajate ja kantseleitöötajate arv;
5. intervjuudes omavalitsuste personalispetsialistidega toodi välja sotsiaalvaldkonda, mis riigipoolsete poliitikamuutuste tõttu, on saanud juurde täiendavat koormust. Samas teenistuskohdade analüüsist nähtub, et sotsiaalvaldkonna teenistuskohdade arv on vähenenud. Vähenemine on küll toimunud teiste valdkondadega võrreldes madalaimas mahu, on see muutus vastuolus personalispetsialistide poolt välja toodud vajadustega;
6. omavalitsuste personalispetsialistide intervjuudes toodi välja, et osades valdkondades pole täielikult toimunud haldusreformi üheks eesmärgiks olnud spetsialiseerumist või on valdkonna töökoormus arvestades olemasolevat ressursi liiga suur. Võrreldes intervjuudes toodud väiteid teenistuskohdade analüüsiga, ei saa otseselt seda väidet kinnitada. Tervikuna toimunud ametikohtade vähenemine võimaldab selle eelduse püstitada, kuid valdkondade vahel on siin erinevused – osades valdkondades on ametikohtade arv kasvanud (näiteks lastekaitse, finants) ning teistes vähenenud (näiteks kantselei, ehitus ja planeerimine).

Lääne-Virumaa seitsme kohaliku omavalitsuse personalitöö eest vastutava teenistujaga läbiviidud intervjuu põhjal esitab käesoleva tööautor alljärgnevad järeldused:

1. personalispetsialistid täidavad lisaks personalivaldkonnaga seotud ülesannetele ka teisi ülesandeid, millest tulenevalt on spetsialistide fookuses jooksev personalitöö (käskkirjade vormistamine ja personaliarvestus);
2. valdav enamus Lääne-Virumaa seitsme kohaliku omavalitsuse personalivaldkonna teenistujast tunnetab personaliarenduse ja strateegilise personalijuhtimise olulisust. Takistusteks nende arendamisel on spetsialistide hinnangul juhtide tahe ja tulenevalt mitmekülgsetest ülesannetest vähene aja- ja inimressurss;
3. kindla korra ja süsteemi kohaselt viiakse arenguestlusi läbi ainult kahes omavalitsuses seitsmest. Arenguestluste mittetoimumine avaldab koheselt mõju ka süsteemselt töötajate koolitus- ja arendusvajaduste tuvastamisele, töötulemuste hindamisele ja tagasisidestamisele;
4. maakonna omavalitsuste personalitöötajad mõistavad erinevalt personaliarendust ja strateegilist personalijuhtimist ning seejuures neli omavalitsust tõid välja, et nemad mõlemaga ei tegele. Kolme omavalitsuse (Rakvere linn ja Rakvere vald, Väike-Maarja vald) spetsialistid seostavad seda eelkõige personaliplaneerimisega ning Haljala, Tapa ja Viru-Nigula valdade spetsialistid strateegilise vaate ja läbimõeldud tegevusega;
5. Lääne-Virumaa seitsmest omavalitsusest ühelgi ei ole väljatöötatud ametiasutuse personalipoliitikat. Haljala, Rakvere ja Viru-Nigula valdadel on poliitika väljatöötamine käsil;
6. peamiselt seostavad personalitöötajad omavalitsusjuhi rolli personalivaldkonnas palgapoliitika ja otsuste langetamisega. Seejuures on personalitöötaja ja asutuse juhi vaheline koostöö peamiselt seotud konkreetsete juhtumite ja küsimustega. Ainult kahe omavalitsuse spetsialistid on oma vastustes välja toonud, et asutuse juhil on personalivaldkonna osas oluline roll. Seda mõjutab ilmselt ka asjaolu, et ainult kolme omavalitsuse personalitöötajad alluvad vahetult asutuse juhile. Autori hinnangul on personalipoliitika kujundamisel ja strateegilisel personalijuhtimisel ääretult oluline asutuse juhi ja personalitöötaja vaheline koostöö ning vastustest nähtub, et personalitöötaja asukoht struktuuris ja alluvussuhe personalitöö koordineerimisel omavad mõju omavahelises koostöös;

7. ühise väljakutsena tajuvad kõik omavalitsused pädevate spetsialistide leidmist ja sellest tulenevat palgasurvet. Samas ei ole omavalitsused selles osas toimivad ja edukaid lahendusi leidnud;

8. personalivaldkonna arendamine ei ole olnud prioriteetsete valdkondade osas, kuna viimase aasta jooksul valdkonnas ellu viidud projekte nimetas ainult üks omavalitsus. Samas on vastustest näha, et valdkonna arendamine on päevakajalisemaks muutunud, kuna nii näiteks personalipoliitika kui ka arenguveestluste korra osas on mitmel omavalitsusel plaanis need sellel aastal ära teha. Samuti on kolm omavalitsust välja toonud, et valdkonnale tuleks edaspidiselt rohkem tähelepanu pöörata;

9. kohaliku omavalitsuse spetsialistid tajuvad poliitika mõju ametiasutuse personalitööle erinevalt. Omavalitsuste põhiselt võibki mõju olla väga erinev ning see lähtub konkreetsetes omavalitsustes varasematest tavadest või poliitikute vahel tehtud kokkulepetest. Pigem ei ole spetsialistide vaatest see mõju positiivne ning välja kooruvad järjepidevuse ja optimaalse töökoormusega seotud murekohad poliitiliste mõjutuste/otsuste osas;

10. Lääne-Virumaa kohalikud omavalitsused kinnitavad valdavalt uuringus „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs“ toodud järeldust, mille kohaselt ei toimu kohalikes omavalitsustes suures osas koolituste ja personaliarenduse tegevuste planeerimine süsteemselt ja organisatsiooni vajadustest lähtuvalt (Kivistik jt, 2021). Vastustest nähtub, et koolitusvajaduse tuvastamine toimub pea kõigis omavalitsustes jooksvalt, mistõttu süsteemset koolituste planeerimist ning nende seostamist organisatsiooni eesmärkidega ei toimu;

11. üle poolte vastanud Lääne-Virumaa omavalitsuste personalispetsialistidest tõid välja positiivse muutusena valdkonna arendamisel Eesti Linnade ja Valdade Liidu poolset koordineerimist. Positiivset mõju oodatakse ka väljatöötamisel olevalt personalijuhtimise mudelilt ning spetsialistid loodavad, et see võimaldab organisatsioonides strateegilisemat personalitööd senisest enam rakendada.

Intervjuude vastuste analüüsimisest ning autori poolt tehtud järeldustest tulenevalt paigutas autor Lääne-Virumaa seitse kohalikku omavalitsust raamistikku personaliarenduse fookuste kirjeldamiseks (vt Tabel 5). Töö autor peab oluliseks välja tuua, et omavalitsuste raamistikku

paigutamine on tehtud tuginedes vastuste põhjal autori sõnastatud järeldustele ning tegu on autoripoolse hinnanguga organisatsioonile tervikuna. Terviklikuma raamistiku ja objektiivsema hinnangu andmine oleks vajanud täiendavalt ka omavalitsusjuhtide kaasamist. Käesoleval juhul on tegu autori subjektiivse hinnanguga käesoleva lõputööga kogutud andmete põhjal.

Tabel 5. Personaliarenduse fookused. Allikas: autori koostatud

Personali- arenduse süsteemsus Personaaliarenduse strateegilisus	Oluline	Ebaoluline
Kõrge	I Personaliarendust nähakse süsteemse ja strateegiliselt olulise kohaliku tegevusvaldkonnana. Haljala vald	II Personaliarendus on piisavalt süsteemne, kuid vähe prioriteetne. Kadrina vald
Madal	III Personaliarenduse süsteemsus madal, kuid seda peetakse strateegiliselt oluliseks. Tapa vald ja Viru-Nigula vald	IV Personaliarenduse süsteemsus madal ja see on teiste valdkondade kõrval strateegiliselt tagaplaanil. Rakvere linn ja Rakvere vald, Väike-Maarja vald

Lääne-Virumaa seitse omavalitsust jagunesid nelja gruppi. Gruppide puhul on välja toodud selgitus ja autori hinnangul peamine arendusvajadus vastava grupi puhul:

I

Personaliarendust nähakse süsteemse ja strateegiliselt olulise kohaliku tegevusvaldkonnana. Arendusvajadus: planeerida piisavalt ressursse nii juhtimiseks kui inimeste süsteemseks arendamiseks.

II

Personaliarendus on piisavalt süsteemne, kuid vähe prioriteetne.

Arendusvajadus: tõsta valdkonna poliitilist/ juhtide tasandi vaate prioriteetsust ja kompetentse.

III

Personaliarenduse süsteemsus madal, kuid seda peetakse strateegiliselt oluliseks.

Arendusvajadus: personalitöö kompetentsi tõstmine (sh struktuuriüksuste juhtide seas), süsteemide kokkuleppimine ja valdkonna poliitilise/ juhtide tasandi vaate prioriteetsuse ja kompetentside tõstmine

IV

Personaliarenduse süsteemsus madal ja see on teise valdkondade kõrval strateegiliselt tagaplaanil.

Arendusvajadus: suurendada nii personalitöö kui selle juhtimise kompetentsi kui ka varustada enamal määral ressurssidega. Tõsta valdkonna poliitilist/ juhtide tasandi vaate prioriteetsust ja kompetentse.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärkideks oli analüüsida Lääne-Virumaa ühinenud kohalikes omavalitsuste teenistuskohdade koosseisus toimunud muutusi ning kaardistada väljakutsed ja kitsaskohad, millega seisavad personalivaldkonna arendamisel silmitsi Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutused.

Töö eesmärkidest lähtuvalt püstitas töö autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised muutused on toimunud Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste ametiasutuste teenistuskohdades haldusreformi järgselt?
2. Millised on Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutuste väljakutsed personalivaldkonna süsteemsel arendamisel?

Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste teenistuskohdade koosseisu muutuste analüüsimisel selgus, et ühinemisejärgselt on suurimad muutused toimunud peamiselt kommunaalmajanduse valdkonnas. Kuuest ühinenud omavalitsusest kolmes on ühinemisejärgselt moodustatud vastava valdkonna hallatav asutus ning nende ülesannete täitmine ja teenistuskohad on ametiasutusest liikunud hallatava asutuse koosseisu.

Muutused on toimunud ka teiste tugiteenuste osas, näiteks raamatupidamine või kantsleiteenused.

Tugiteenuste – kommunaalmajandus, raamatupidamine, kantsleiteenused – osas on Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsustes toimunud muutused samas trendis nagu kogu Eestis. Haldusreformi 2022. seireraporti kohaselt on nimetatud valdkondades teenistuskohdade arv vähenenud keskmiselt kõigis ühinenud omavalitsustes (Viks ja Noorkõiv, 2022). Seejuures on Lääne-Virumaal toimunud teenistuskohdade vähenemine olnud Eesti keskmisest teatud valdkondades arvestavalt suurem.

Teenistuskohdade arv on suurenenud finantsjuhtimis-, lastekaitse-, kommunikatsiooni- ja infotehnoloogiavaldkonnas. Autori hinnangul võib sellest järeldada nende valdkondade olulisuse kasvu kohalike omavalitsuste vaates.

Kui väiksemates valdades tuleb ametnikel sageli tegeleda korraga kahe või enama erineva valdkonnaga, siis suuremates valdades on ametnike töö rohkem fokusseeritud kitsamale

valdkonnale (Kattai, Sootla, Lõhmus, 2014). Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste personalispetsialistide hinnangul pole aga spetsialiseerumist kõikides valdkondades toimunud. Teenistukohtade koosseisu analüüs otseselt seda väidet ei kinnitanud ega lükanud ka ümber. Autori hinnangul eeldaks selle väite kinnitamine konkreetsemat analüüsi, mida kasutatud metoodika tõttu polnud võimalik käesoleva lõputöö raames teha.

Kokkuvõtvalt on toimunud Lääne-Virumaa ühinenud omavalitsuste ametiasutuste teenistukohtades päris arvestavaid muudatusi ning tervikuna maakonna vaates on toimunud arvestatav teenistukohtade arvu vähenemine ametiasutustes. See ei tähenda, et töökohad oleksid kaotatud, vaid need on liikunud näiteks mõned hallatava asutuse ülesandeks. Autori hinnangul on need muudatused olnud kooskõlas haldusreformi eesmärkidega.

Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste ametiasutuste väljakutse personalivaldkonna süsteemsel arendamisel on peamiseks ühiseks nimetajaks kompetents. Valdavas enamuses omavalitsustes on personalitöötajate näol eeldused valdkonna arendamiseks olemas, kuid oluline on personalivaldkonna arendamisel asutuse juhi ja personalitöötaja vaheline koostöö. Samuti mõjutab ametiasutuste personalitööd kohaliku omavalitsuse poliitika. Olgugi et osade omavalitsuste hinnangul on poliitika mõju personalitööle madal, siis enamuse leiab, et see avaldab personalitöö korraldamisele otsest mõju.

Süsteemse ja strateegilise personalitöö peamiseks takistuseks on poliitilise või organisatsioonisisese juhtkonna tahe valdkonna arendamiseks. Samuti avaldab mõju asjaolu, et kõik vastanud seitse personalitöötajat täidavad lisaks personalivaldkonna ülesannetele ametikohustusi ka teistes valdkondades. Mitmed omavalitsused tõid välja, et aja- ja inimressurss mõjutab võimalust personalitööd strateegiliselt korraldada.

Oluline väljakutse, millega omavalitsustel tuleks enam tegeleda, on autori hinnangul spetsialistide koolitus- ja arendustegevuse süsteemne korraldus. Uuringus „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs“ on täheldatud, et kohalikes omavalitsustes ei toimu suures osas koolituste ja personaliarendust puudutavate tegevuste planeerimine süsteemsel moel ning seejuures ei arvestata organisatsiooni vajadusi (Kivistik jt, 2021).

Ühise väljakutsena toovad omavalitsused välja ka kompetentsete spetsialistide leidmist ja palgasurvet. Samas pole omavalitsustel õnnestunud väljakutsete lahendamiseks toimivaid ja häid lahendusi leida. Takistusena tuuakse välja, et piiratud rahalised vahendid ja ka asjaolu, et ametnike palgad võivad kiiresti muutuda poliitiliselt laetud küsimuseks, mistõttu pole lahenduste leidmine kerge.

Autori hinnangul on positiivne, et üle poole vastanud omavalitsuste personalitöötajatest leiab, et Eesti Linnade ja Valdade Liidu rolli suurenemine kohaliku omavalitsuse tasandi personalitöö arendamisel ja valdkonna võrgustiku koordineerimine, on positiivne muutus. Spetsialistid loodavad, et võrgustikust ja väljatöötamisel olevast kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudelist on kasu strateegilise personalijuhtimise rakendamisel.

Töö autor paigutas omavalitsused personalivaldkonna arendamise hetkeseisu osas enda poolt koostatud raamistikku. Käesoleva lõputöö tulemuste tõlgendamisel on oluline arvestada, et need on subjektiivsed. Kui töö raames oleks intervjuud läbi viidud ka omavalitsusjuhtidega, oleks autori hinnangul olnud võimalik objektiivsemate järelduste tegemine.

Kokkuvõttes leiab autor, et käesolevale lõputööle seatud eesmärgid said täidetud ja uurimisküsimused vastatud. Autori hinnangul omab töö praktilist väärtust ning sarnast uurimust tasuks tulevikus korrata, et hinnata näiteks kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudeli väljatöötamise järgselt selle mõju personalivaldkonna arendamisele Lääne-Virumaa kohalike omavalitsuste näitel.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Allers, M. A., & Geertsema, J. B. (2016). The Effects of Local Government Amalgamation on Public Spending, Taxation and Service Levels: Evidence from 15 Years of Municipal Consolidation: Effects of local Government Amalgamation. *Journal of Regional Science*, 56(4), 659–682
2. Dollery, B., & Fleming, E. (2006). A Conceptual Note on Scale Economies, Size Economies and Scope Economies in Australian Local Government. *Urban Policy and Research*, 24(2), 271–282
3. Eesti Linnade ja Valdade Liidu veebileht (2024). Võrgulehel: <https://elvl.ee/> (06.05.2024)
4. Haljala Vallavolikogu. Haljala Vallavalitsuse struktuur ja teenistuskohdade koosseis. 26.09.2023 otsus nr 101. Võrgulehel: <https://www.haljala.ee/struktuur> (28.04.2024)
5. Haljala Vallavolikogu. Haljala valla majanduskeskuse põhimäärus. 18.10.2022 määrus nr 26. Võrgulehel: <https://www.riigiteataja.ee/akt/422102022013>. (07.05.2024)
6. Haljala Vallavalitsus. Haljala Vallavalitsuse teenistuskohdade koosseisu muutmine. 14.12.2023 korraldus nr 484. Võrgulehel: <https://www.haljala.ee/struktuur> (28.04.2024)
7. Kattai, K., Sootla, G., ja Lõhmus, M. (2014). *Ühinenud kohaliku omavalitsuse üksuste valitsemiskorralduse mudelite ja territoriaalse juhtimisstruktuuri kujundamine Lääne-Nugla ja Viljandi valla näitel*
8. Kattai, K., ja Sootla, G. (2013). *Omavalitsuste ühinemiste ja mastaabi mõjud nende valitsemise kvaliteedile ja tõhususele*.
9. Kivistik, K., Noorkõiv, R., Tatar, M., Tambur, M. ja Õunapuu, T. (2021). Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs.
10. Noorkõiv, R. (2024) KOV Personalijuhtimise mudel ja tööriistakast. KOV personalinimeste koostöö konverents, Pärnu, Eesti, 28.-29.02.
11. Noorkõiv, R., ja Viks, A. (2022). Haldusreformi tõi omavalitsuste ametnike suurema spetsialiseerumise ning kompetentside kasvu. *Haldusreformi seireraport 2022. Viis aastat hiljem* (55-64). Tallinn: Rahandusministeerium
12. Noorkõiv, R., Tilleman, K. ja Viks, A. (2022) Kohaliku omavalitsuse inimvara koordineeritud arendamine. Lähtealused. Võrgulehel: <https://www.agri.ee/regionaalareng->

planeeringud/kohalikud-omavalitsused/omavalitsuspoliitika#kohalike-omavalitsus.

(06.05.2024)

13. Rahandusministeerium (2014). Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. Tallinn.
14. Rahandusministeerium (2015). Haldusreformi kontseptsioon. Võrgulehel: <https://www.fin.ee/haldusreform-0#miks-oli-omavalitsus> (05.05.2024)
15. Rahandusministeerium (2017). Haldusreformi teemaline veebileht. Võrgulehel: <https://haldusreform.fin.ee/> (05.05.2024)
16. Rahandusministeerium (2018). Eesti omavalitsused pärast haldusreformi. Sulev Valner. *Haldusreform 2017 (lk 635)*. Eesti: Print Best.
17. Rahandusministeerium (2019). Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused. Võrgulehel: <https://haldusreform.fin.ee/haldusreformi-seadus/uuringud/> (08.05.2024)
18. Rahandusministeerium (2022). KOV inimvara keskse arendamise tegevuskava 2022-2025. Võrgulehel: <https://www.agri.ee/regionaalareng-planeeringud/kohalikud-omavalitsused/omavalitsuspoliitika#kohalike-omavalitsus>. (07.05.2024)
19. Rakvere Vallavolikogu. Rakvere Vallavalitsuse (ametiasutusena) teenistuskohdade koosseisu ja struktuuri kinnitamine. 24.01.2024 otsus nr 127. Võrgulehel: <https://www.rakverevald.ee/struktuur> (28.04.2024)
20. Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi veebilehekülg (2023). Võrgulehel: <https://www.agri.ee/regionaalareng-planeeringud/kohalikud-omavalitsused/haldusreform-2015-2017> (04.05.2024)
21. Tapa Vallavolikogu. Tapa Vallavalitsuse struktuur ja teenistuskohdade koosseis. 15.11.2023 otsus nr 102. Võrgulehel: https://adr.novian.ee/tapa_vald (28.04.2024)
22. Tapa Vallavolikogu. Tapa Vallahooldus põhimäärus. 27.06.2018 määrus n28. Võrgulehel: <https://www.riigiteataja.ee/akt/410072018021> (07.05.2024)
23. Tapa Vallavalitsus. Vallavalitsuse teenistuskohdade muutmine. 31.01.2024 korraldus nr 76. Võrgulehel: https://adr.novian.ee/tapa_vald (28.04.2024)
24. Viks, A. (2016). Kohaliku omavalitsuse üksuse suuruse seos majandusliku efektiivsusega. *Riigikogu Toimetised*, 21, 124-133.

25. Vinni Vallavolikogu. Vinni Vallavalitsuse struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu kehtestamine. 30.11.2023 otsus nr 30. Võrgulehel: <https://atp.amphora.ee/vinnivv/?o=681&o2=10493&u=-1&hdr=hp&tbs=all> (28.04.2024)
26. Viru-Nigula Vallavolikogu. Viru-Nigula vallavalitsuse struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu kehtestamine. 21.12.2023 otsus nr 115. Võrgulehel: <https://viru-nigula.ee/vallavalitsus/struktuur> (28.04.2024)
27. Viru-Nigula Vallavalitsus. Viru-Nigula vallavalitsuse struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu muutmise. 07.03.2024 korraldus nr 58. Võrgulehel: <https://atp.amphora.ee/virunigulavv/?o=678&u=-1&o2=-1&hdr=hp&tbs=all> (28.04.2024)
28. Väike-Maarja Vallavolikogu. Väike-Maarja Vallavalitsuse struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu kinnitamine. 28.04.2022 otsus nr 22. Võrgulehel: <https://atp.amphora.ee/vaikemaarjavv/?o=673&u=-1&o2=79408&hdr=hp&tbs=all> (28.04.2024)
29. Väike-Maarja Vallavolikogu. Väike-Maarja Haldusteenused põhimäärus. 25.03.2021 määrus nr 24. Võrgulehel: <https://www.riigiteataja.ee/akt/401042021012>. (08.05.2024)
30. Väike-Maarja Vallavalitsus. Väike-Maarja Vallavalitsuse struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu muutmise. 13.03.2024 korraldus nr 169. Võrgulehel: <https://v-maarja.ee/struktuur> (28.04.2024)

Lisa. Personalitöötajate intervjuude küsimustik

Taust

1. Kas saate kirjeldada oma rolli ja kohustusi kohalikus omavalitsuses?
2. Kui kaua olete x kohalikus omavalitsuses personalivaldkonnas töötanud?
3. Kas olete õppinud personalijuhtimist (eraldi õppekava, teiste ainete raames jne)?
4. Kellele personalitöötajana allute? Kellelt saate oma tööks juhiseid ja ülesandeid?
5. Millised muutused omavalitsuse teenistukohtade koosseisus on toimunud haldusreformi järel? Millise hinnangu annate nendele muutustele?

Personalarendus ja personalijuhtimise strateegilisus

6. Kuidas mõistate personalarendust ja strateegilist personalijuhtimist?
7. Kas teie organisatsioonis viiakse kindla korra ja süsteemi kohaselt läbi arenguvestlusi?
8. Kuidas tuvastate oma töötajate koolitus- ja arendusvajadusi?
9. Kuidas toimub teie organisatsioonis töötajate töötulemuste hindamine?
10. Kuidas toimub organisatsioonis töötajate tulemuslikkuse tagasisidestamine?
11. Kas organisatsioonis on läbi viidud töötajate seas rahulolu-uuringut või muid personalivaldkonda puudutavaid küsitlusi?
12. Kas organisatsioonil on olemas personalipoliitika/organisatsioonikultuuri põhimõtted jms? Kui jah, siis selgitage neid.
13. Milliseid personalivaldkonna arendusi ja projekte olete viimase aasta jooksul läbiviinud?
14. Kuidas töötajaid motiveerite? Milline on organisatsiooni motivatsioonipakett?
15. Millist rolli omab asutuse juht personalivaldkonnas? Kuidas toimub personalitöötaja ja asutuse juhi vaheline koostöö?

Väljakutsed ja tulevikusuunad

16. Millised on suurimad väljakutsed, millega kohaliku omavalitsuse personali arendamisel silmitsi seisate?
17. Kuidas te neid väljakutseid lahendate? Kas saate jagada mõnda edulugu?
18. Milliseid olulisi muudatusi vajaks kohaliku omavalitsuse personalarendus järgmise viie aasta jooksul?
19. Kas on mingeid uuenduslikke praktikaid, mida kavatsete personalitöö arendamiseks rakendada?

Kohaliku omavalitsuse poliitika mõju

20. Kuidas kohaliku omavalitsuse poliitika mõjutab organisatsiooni personalitööd?
21. Kuidas mõjutab personalitöö koordineerimist asjaolu, et näiteks ametiasutuse teenistukohtade koosseisu ja palgajuhendi kinnitamine ning ametnikele esitatavate nõuete kinnitamine on volikogu pädevuses?