

Jõgeva VV „personaliaudit“ ning mida sellest on õppida

Jõgeva vallasekretär Katre Kivi
Juhtimiskonsultant Mari Nõmm

13.11.2024

Analüüs – miks, lähteülesanne

- Töökorraldus mõnda aega sama, struktuur viimati muudetud 2020; keskkond, arengukava ja ootused Jõgeva VV-le muutunud → uus (nov 2024) muudetud struktuur ja töökorraldus toetavad tulemuslikkust parimal moel.
 - Fookuses kaks valdkonda (MAO, KNS; 12 ametikohta), sest just neis oli suhteliselt palju ülesannete, struktuuri ja inimestega seotud muutusi.
 - Kas hea teenuse tagamiseks ning arvestades ootusi teenistujatele ja nende palgasoove, oleks võimalik tööd ümber korraldades saavutada neis valdkondades suurem tõhusus?
 - Kas ja millised muutused on vajalikud?

**EESMÄRK – PAREMA (või vähemalt sama hea) TEENUSE
VÕIMALIKULT OTSTARBEKAS OSUTAMINE.**

Analüüsidega seotud peamised valikud

- Kas teha analüüs:
 - milline on võimalik kasu
 - kas ja millised on riskid
 - kui võimalikud muutused on väikesed, siis kas tasub vaeva
 - kui võimalikud muutused on suured, siis kas suudame teostada
- Kes teeb:
 - kas teha ise – võimekus/oskus, ajaline ressurss, objektiivsus
 - kui ei tee ise, siis kes teeb ning kas on vaja hanget
- Millist (ajalist, rahalist, maine) ressurssi on vaja? Ja vastupidi?
- Kui suurelt ette võtta? Näit VV koos ametiasutustega, VV, mõni valdkond, mõni üksus, mõned ametikohad)

Jõgeva VV analüüsi tellija valikud

- Kaardistada vajadus – kus muutused on, kuhu tulevad tulevikus.
- Millal muutused aset leidsid/leiavad – kui kiirelt on vaja ametikohti hinnata.
- Kas teha ise või tellida hindaja väljast.
- Kui väljast, siis kes – kuulasime soovitusi.
- Selgitada eelarvevõimekus, hindamisobjektid.

Kaalusime hinnata:

- üksikud ametikohad – millistes oli enim töökorralduslikke muudatusi;
- vaadata konkreetset osakonda uue pilguga – kaaluda suur osakond teha kaheks väiksemaks, jagada osakonnas töökoormus ühtlasemaks või;
- hinnata kogu vallavalitsuse kui ametiasutuse struktuuri.

Analüüsi metoodika

- Analüüs, **vastab** lähteülesandes esitatud **küsimustele** ning on **eksperdi arvamus**.
- Arvamus lähtub allikatest, milleks on intervjuud, VV soovitatud allikad, avalikult kättesaadav asjakohane andmestik ning eksperdi teadmised ja kogemused. Allikad võivad seega olla nii juba **olemasolevad** kirjalikus ja digitaalses vormis kui analüüsi käigus **loodavad**.
- Analüüsi ülesehitus:

TÄHELEPANEK

JÄRELDUS

SOOVITUS

- **2 ja 4 põhimõte** – tähelepanek ja järeldus ainult juhul, kui nähtusele viitas vähemalt kahest üksusest/tasandilt kokku vähemalt neli intervjueeritut; erandid analüüsis nimetatud.

Analüüsi teoreetiline taust

- **Kvaliteedijuhtimine**, eelkõige Euroopa ühine enesehindamismudel [CAF](#) (*Common Assessment Framework*, versioon 2020)
- KOKS: tegevuse tulemuslikkust hinnatakse säästlikkuse, tõhususe ja mõjususe kriteeriumite alusel.
- Vähemal määral
 - talendijuhtimine (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001)
 - tööandjabräding (Ambler, Barrow 1996)
 - töödisain
 - sotsiaalne kapital (Putnam, 2000)
 - adhokraatia (Waterman, 1993)
 - agiilne juhtimine (Wilkinson, 2006)

MIS ON HEA JUHTIMINE? 😊 OLULINE ON LEPPIDA KOKKU MILLISEST TEOREETILISEST MUDELIST ANALÜÜS LÄHTUB.

Analüüsi peamised allikad

- 21 poolstruktureeritud intervjuud (mõnega mitu)
 - **juhid** - vallavanem, abivallavanemad, osakonna juhataja (4)
 - **seesmised eksperdid** - vallasekretär (1)
 - **analüüsitavate ametikohtade teenistujad** (12)
- Jõgeva VV soovitatud infoallikad – dokumendid, uuringud
- Avalikud dokumendid, andmebaasid, analüüsid

IGAL ALLIKAL ON EELISEID JA PIIRANGUID ->
KASUTADA MITMEID, OLULINE ON ALLIKATE KOOSMÕJU

Minuga jagatud > Materjalid Jõgeva valla a...

Tüüp ▾

Inimesed ▾

Muudeti ▾

Nimi



Jõgeva ametijuhendid



Jõgeva valla arengukava tegevuskava.pdf 👤



Jõgeva valla arengukava 2018-2028.pdf 👤



Abivallavanemate vastutusalad.pdf 👤



Haldusleping Enveko II.pdf 👤



Haldusleping Enveko I.pdf 👤



Osauhing_Kuremaa_Enveko-Osauhing_Kuremaa_Enveko-lis... 👤



Jõgeva valla põhimäärus.pdf 👤

Jõgeva VV allikad: dokumendid

KASUTA KÕIKE
ASJAKOHAST.

[HEA DOKUMENDIREGISTER](#)
ON ASENDAMATU
INFOALLIKAS.

KUI DOKUMENT EI OLE
AJAKOHANE, OLE SELLEST
TEADLIK JA TEAVITA TEISI.

INTERVJUEERITAVATE
SOOVITUSED!

Jõgeva VV allikad: uuringud ja andmed

- Uuringud:
 - ühe valdkonna juhi poolt tehtud oma valdkonna koosseisude võrdlusanalüüs teiste sarnaste KOVidega
 - ühe valdkonnaga seotud mõne asutuse tegevuse kokkuvõtted
 - ühe valdkonna tegevuse analüüs
- Andmed, info
 - arenguvestluste kokkuvõtted
 - andmed tasustamise, õppimise, kõrvaltegevuste kohta
 - avalik info valla veebilehel, ka kohalik jm meedia

INTERVJUUDE JA ALGDOKUMENTIDE ALUSEL SELGUB mh
MIDA OTSIDA DOKUMENDIREGISTRIST,
MILLISEID TÄIENDAVAD ANDMEID ON VAJA,
MILLISED UURINGUD ON OLEMAS.

Näited KOV info abil vastatud küsimustest

- Ametikoha eesmärk, ülesanded, täitja nõuded ning kooskõla nende vahel. Muutused? Mitu ameti/töökohta ühel inimesel?
- Kas ja kuidas on seatud tulemuseesmärgid (näit arengukavas, tööplaanis, ametijuhendis), kas need on omavahel kooskõlas.
- Kas ja kuidas hinnatakse tulemuslikkust? Kas eesmärgistamine ja hindamine on kooskõlas? Aastavestluste roll, kas ja kuidas seda infot on kasutatud?
- Millised objektiivsed ja subjektiivsed faktorid võiksid töökoormust ja tulemuslikkust mõjutada? Kuidas need omavahel on seotud?
- Teenistujate töökoormus objektiivse info alusel; muutused ajas (näit menetluste arv, taotluste arv, lubade arv, elanike arv, hangete arv, projektide maht, laenutuste arv, noorte osakaal, „eriülesanded“).
- Kõrvaltegevuste ja õppimise võimalik mõju tajutud koormusele ja tulemuslikkusele?

Riiklikud dokumendid, registrid, juhendid

- [Seadused jt õigusaktid](#), (sh KOKS, ATS, TLS, TTOS, KutS, HaS).
- [Rahvastikuregistri andmed ELVL lehel](#)
- Riiklik kutseregister ja [kutsestandardid](#)
- Statistikaameti [statistika andmebaas](#)
- [PLANK – üleriigiline ühtne planeeringute andmekogu](#)
- [Kõrvaltegevustest teavitamine ja ... juhend](#)
- [Tööinspektsiooni hallatav portaal Tööelu](#)
- [RaM veebilehel](#) ja [ELVL veebilehel](#) juhendid ja tööriistad

EESTIS ON VÄGA HEAD RIIKLIKUD ANDMEKOGUD (KUHU ME
ANDMEID ESITAME ☺); ÕPIME NEID KA KASUTAMA!

ANDMETE ja INFO KASUTAMINE LOOB LAIEMA PILDI, ANNAB
KONTEKSTI, VÕIMALDAB VÕRRELDA.

Näited riiklike jm avalike infoallikate abil vastatud küsimustest

- Kas ametikohal täidetavad ülesanded tulenevad otseselt KOKSist või teistest seadustest või ...?
- Millised on meie tööelu kvaliteedi ja palganäitajad võrreldes Eesti keskmisega, maakonna keskmisega, teiste asutustega?
- Kas meie ametikoha täitmise nõuded on kooskõlas kutsestandardiga? Kui meie nõuded oleksid kooskõlas, kas siis võiks töö tulemuslikkus olla suurem?
- Kas kõrvaltegevustest teavitamine vastab nõuetele? Kuidas ettenähtud tasemeõppe koormus võib mõjutada töö tulemuslikkust? Kuidas kogukoormus võib mõjutada ohutust?
- Milline on meie aktiivsus (näit planeeringutes, raielubades, laenutustes, kultuuritegevustes) võrreldes teistega?

Avalik info ja uuringud

- [RaM lehel personali- ja palgastatistika](#), sh
 - [Avaliku teenistuse aastaraamatud](#)
 - [Palgaandmete kokkuvõte](#)
 - [Ametnike põhipalgad ja kogupalgad](#)
 - [Keskvalitsuse asutuste palgauuring](#)
- [OSKA uuringud](#) - võimalikud muutused tööde sisus, oskustes
- [Minuomavalitsus.ee](#) – kokkulepitud metoodika alusel koondatud mitmekülgne info omavalitsuste teenuste olukorrast.
- ... sõltuvalt analüüsi spetsiifilisest küsimusest väga spetsiifilised andmed – näiteks Tallinna raielubade andmebaas 😊

MEIL ON PALJU ANDMEID JA UURINGUID. LEIA SEE, MIDA
SINU TÖÖS ON ENIM VAJA!

Näited avaliku info ja uuringute abil vastatud küsimustest

- Milline on meie teenistujate vabatahtlik voolavus võrreldes KOV ja riigiasutuste keskmisega? Milline on meie koolitusmaht?
- Kas meie ametikoht on unikaalne, meie palgatase võrreldes naabriga?
- Millised on meie tööelu kvaliteedi ja palganäitajad võrreldes Eesti keskmisega, maakonna keskmisega, teiste asutustega?
- Kas ametikoha täitmise nõuded on kooskõlas kutsestandardiga? Kui nõuded oleksid kooskõlas, kas siis oleks töö tulemuslikum?
- Kas ja kuidas muuta nõudeid ja teenistujaid koolitada?
- Kas kõrvaltegevustest teavitatakse korrektselt? Kuidas tasemeõppe koormus võib mõjutada tulemuslikkust? Kuidas kogukoormus võib mõjutada ohutust?
- Milline on meie tegelik koormus võrreldes teistega?

Näited infoallikate kasutamisest 1

6.2. Lisa 2. Jõgeva valla ja Eesti keskmise üldnäitajate võrdlus portaalis minuomavalitsus.ee

Omavalitsuse detailid Peida detailid	Jõgeva vald	Eesti keskmine
Hajutatus	Osaliselt tagamaaline	Osaliselt tagamaaline
Elanike arv	13 230	16 963
Tulukus	Toimetulev	Keskmiselt tulukas
Valdkond		
Valitsemine	3 =	3 =
Haridus	4 ^	4 =
Elamu- ja kommunaalmajandus	5 ^	4 =
Keskkond ja kliima	3 =	4 =
Liikuvus	3 =	3 =
Sotsiaalne kaitse	6 =	5 =
Kultuur ja sport	4 =	4 =
Tervis ja turvalisus	6 ^	6 ^
Ligipääsetavus	2 =	2 =
Ettevõtluskeskkond	3 ^	4 ^

Näited infoallikate kasutamisest 2

6.3. Lisa 3. Elanike rahulolu KOV teenustega, portaal minuomavalitsus.ee

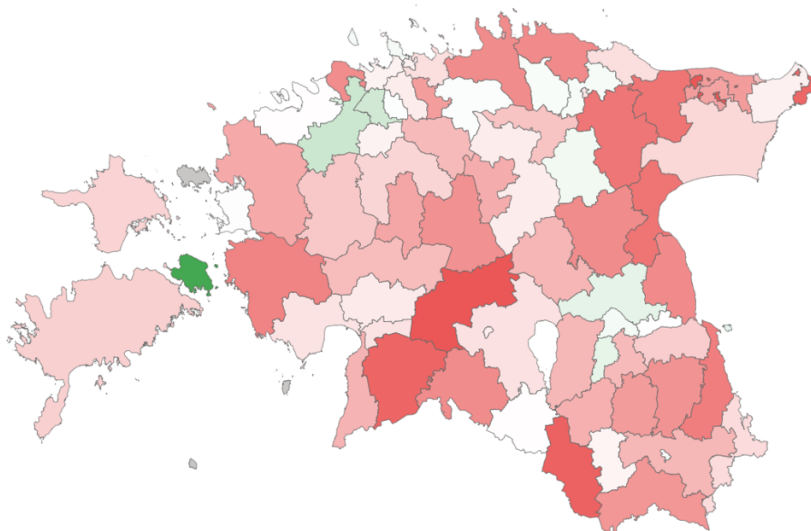
2022. aasta elanike rahulolu uuring, Eesti ülevaade

Rahulolu teema

KOV teenused (Grupp) + KOV teenused (Teema) ▼



Keskmine rahuloluindeks omavalitsuseti



Rahvus

- ☐ Eestlane
- ☐ Muu

Sugu

- ☐ Mees
- ☐ Naine

Haridus

- ☐ Alg- või põhiharidus
- ☐ Keskharidus (sh kutsekeskharidus)
- ☐ Kõrgharidus

Vanusegrupp

- ☐ 16 - 26
- ☐ 27 - 44
- ☐ 45 - 64
- ☐ 65 +

Kohalik omavalitsus Skoor Vastuseid

Kohalik omavalitsus	Skoor	Vastuseid
Loksa linn	56,0	119
Häädemeeste vald	56,0	102
Otepää vald	55,6	101
Paide linn	55,2	110
Lääne-Nigula vald	54,8	100
Kehtna vald	54,2	101
Jõhvi vald	54,1	105
Raasiku vald	53,3	100
Toila vald	53,2	104
Kanepi vald	53,2	108
Rõuge vald	52,5	110
Põlva vald	52,1	109
Türi vald	51,9	105
Harku vald	51,5	109
Kuusalu vald	51,4	106
Mulgi vald	51,3	107
Jõgeva vald	51,3	106
Haljala vald	51,2	109
Peipsiääre vald	51,2	114
Lääneranna vald	50,2	121
Räpina vald	49,7	106
Vinni vald	48,7	114
Lüganuse vald	48,6	109
Mustvee vald	48,6	104
Narva linn	46,9	103
Saarde vald	46,7	114
Valga vald	46,3	96
Põhja-Sakala vald	41,4	131
Kohtla-Järve linn	37,4	100

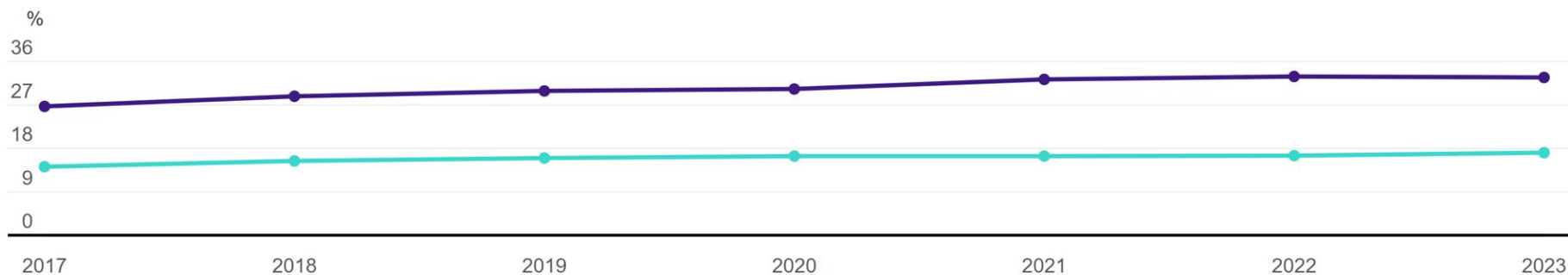
Näited infoallikate kasutamisest 3

6.7. Lisa 7 Huvikoolis õppivate noorte osakaal – kogu Eesti ja Jõgeva vald

Huvikoolis õppivate noorte osatähtsus

Allikas: Eesti hariduse infosüsteem (EHIS),
statistikaamet

Huvikoolis õppivate noorte osatähtsus vanuserühma järgi | Kogu Eesti,
Jõgeva vald, 2017–2023



Kogu Eesti

● 7-26 ○ 7-16 ○ 17-26

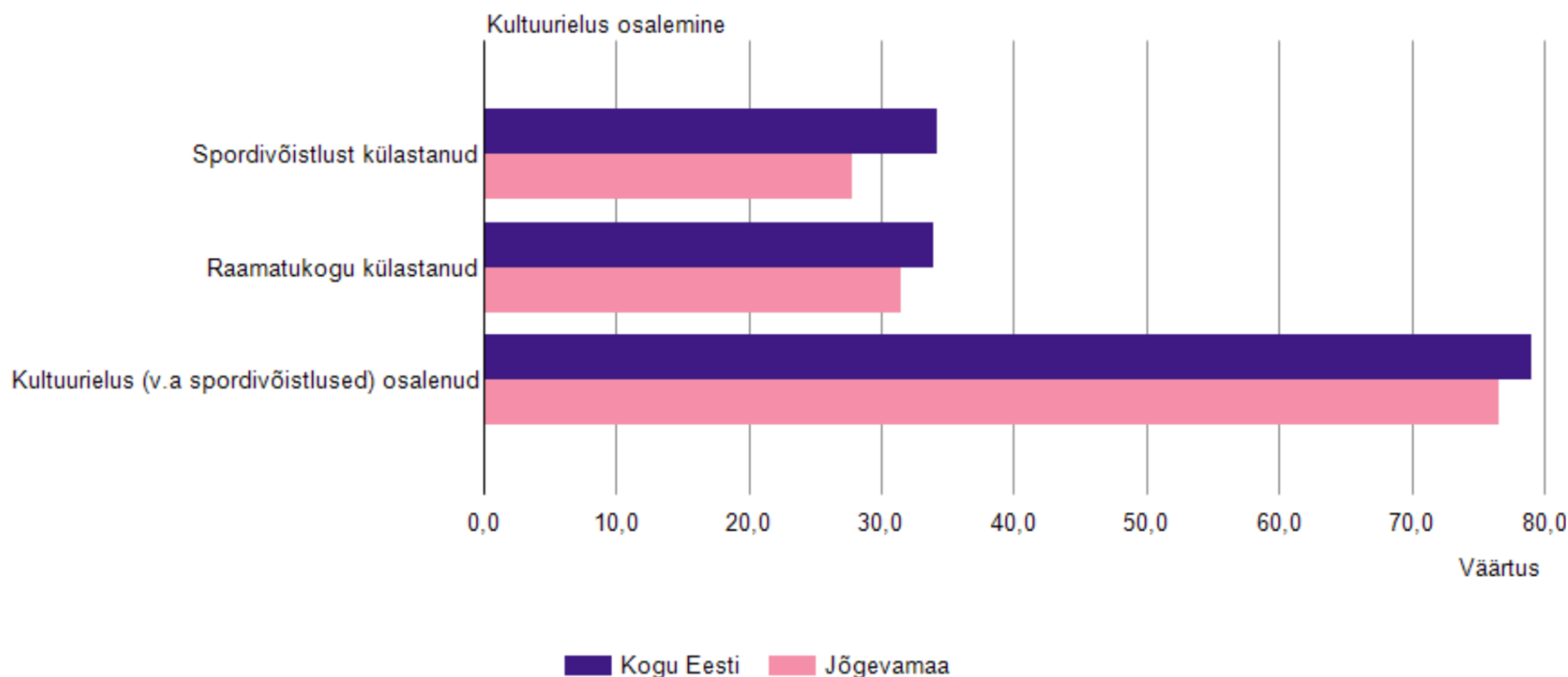
Jõgeva vald

● 7-26 ○ 7-16 ○ 17-26

Näited infoallikate kasutamisest 4

6.8. Lisa 8 Kultuurielus osalemise määr – kogu Eesti ja Jõgeva maakond

KUT021: VÄHEMALT 15-AASTASTE KULTUURIELUS OSALEMINE VIIMASE 12 KUU JOOKSUL | Elukoht / Isikute rühm ning Kultuurielus osalemine. Osatähtsus, %, 2023.



Jõgeva VV analüüs ja infoallikad

- Analüüsi tekst 18 lehekülge, koos lisade ja viidetega 28.
- Kasutatud lisaks intervjuudele 63 erinevat infoallikat.
- Tekstisiseseid viiteid 91.
- 15 lisa andmete, uuringute tulemuste ja riiklike registrite väljavõtetega.

ANALÜÜS TOETUB TEENISTUJATE JA JUHTIDE
SUBJEKTIIVSELE TUNNETUSELE, NENDE ARVAMUSTELE
NING OBJEKTIVSETELE ANDMETELE JA TEADUSPÕHISTELE
UURINGUTELE. ANALÜÜS ON MITMEKÜLGNE,
ARGUMENTEERITUD JA TAOTLEB VEENVUST.

Hea koostöö alused – tellija vaade

- Kiire, tõhus, suhtlus – kontakt erinevatel meetoditel (telefon, meil, Google dokumentide jagamiseks, Teams vms).
- Hindaja teadlikkus, kiire taipamine, kogemused.
- Juhtide usaldus, aktiivne koostöö, info edastamine.
- Poolte paindlik koostöö, muudatustele avatud.
- Inimlik ja sõbralik ekspert.

Hea koostöö alused – eksperdi vaade

- Täpne, läbiarutatud ja kokkulepitud lähteülesanne.
- Kokkulepitud ja osapooli rahuldav metoodika.
- Väga hea kommunikatsioon asutuse sees ja omavahel.
- Mõlemat osapoolt arvestavad ja ühist eesmärki teenivad töökorralduslikud kokkulepped (ajaline plaan, digitaalsed lahendused, ligipääs dokumenditele, kontaktsus, tugi intervjuude kokkuleppimisel jmt).
- Juhtide motiveeritus ja avalik pühendumine.
- USALDAV ja ÜHISELE eesmärgile pühendunud tellija.

Kasu ja õppetunnid – eksperdi vaade

- Võimalus saada osa ühe org-i, ühe KOVi kogemusest (inimesed, dokumendihaldus, püüdlus parendada).
- Iga kogemus õpetab – unikaalsuses on alati ka üldist.
- Osutatud teenus ja saadud tasu.
- Suurepärane ajastus individuaalses töises vaates.
- Kui teinuks kõik ametikohad korraga olnuks tegevus säästlikum ning kui objektiks olnuks VV kui ametiasutus, saanuks analüüs terviklikum?

Kasu ja õppetunnid – tellija vaade

- Laiem pilt, kogemus, mugavus/tõhusus.
- Professionaalne lähenemine, nutikas vestlus.
- Kas alguses saanuks teha kohe kõik hinnatavad – kommunikatsioon juhtkonnas.

SUUREM KINDLUS SELLES MIKS, MIDA JA KUIDAS MUUTA.

VÕIMEKAM JA TULEVIKUKINDLAM VALLAVALITSUS.



Küsimused? Kommentaarid?

Suur tänu tähelepanu eest!



katre.kivi@jogeva.ee

mari.nomm@ut.ee