



Ametikohtade hindamine Kehtna Vallavalitsuses

Triin Tarre

Kehtna vald türvustab tegudele



Kehtna vald

- Kehtna vald asub Kesk-Eestis, Rapla maakonna lõunaosas, olles tuntud oma looduskauni ja mitmekesise maastiku poolest.
- Piirnevateks omavalitsusteks on Rapla, Märjamaa, Põhja-Pärnumaa ja Türi vallad.
- Vallas asub **1 alev**, **5 alevikku** ja **43 küla**.
- 1. jaanuari2025 seisuga elab vallas 5378 elanikku.
- Teenistujaid vallamajas 27.
- Kaks teeninduspunkti: Kehtna vallamaja Kehtnas ja Järvakandi Teenuskeskus (laste heaolu spetsialistid asuvad seal).

Kehtna vallamaja





Jaga oma kogemust KOV ametikohtade hindamisel –
oled ise läbi viinud, sinu ametikohta on hinnatud,
alles plaanite seda teha jne.

[KOV ametikohtade Menti tulemused](#)

Miks me seda üldse tegema hakkasime?

- Me teame, et igaühele tundub just tema ametikoht kõige olulisem ja töökoormus kõige suurem!
- Jõudsime tõdemusele, et ametikohtade hindamine aitab meil seda tunnet mõtestada: näha tervikpilti, võrrelda vastutust ja ülesandeid ning tagada, et koormus oleks jagatud õiglaselt ja läbipaistvalt.
- Seadsime eesmärgi luua selge ja õiglane töökorraldus: iga ametikoha eesmärk, vastutus ja palgatase oleks läbipaistev ning kooskõlas tegeliku töö sisuga.
- Võrreldavus teiste KOV-idega (nt ühisametnike vaates).

Miks me üldse otsustasime hindamise ise läbi viia?

1. Parem arusaam oma organisatsioonist

Oma töötajate töö hindamine annab sügavama ja vahetuma ülevaate sellest, kuidas tegelikult töökorraldus toimib. Sisehindamine võimaldab tunnetada konteksti, organisatsioonikultuuri ning erisusi, mida väline teenusepakkuja ei pruugi märgata.

2. Kuluefektiivsus

Teenuse sisseostmine on märgatav rahaline kulu, eriti kui ametikohti on palju. Hindamise ise läbiviimine võimaldab suunata vahendid hoopis muudesse organisatsiooni arendustegevustesse (nt koolitused, digilahendused, töökeskkonna parandused).

3. Võimekus ja teadmised olemas

Vallavalitsuse meeskonnas on piisavalt teadmisi ja kogemusi, et hinnata ametikohti professionaalselt. Tuginedes varasemale personalitöö ja töökorralduse kogemusele, on sisemiselt võimalik läbi viia pädev ja sisuline analüüs. Ühtlasi ka väljakutse ja eneseareng töörühma liikmetele.

4. Töötajate kaasamine ja usaldus

Kui hindamine toimub organisatsiooni sees, tajuvad töötajad seda läbipaistvama ja usaldusväärsemana. Suuline ja kirjalik tagasiside kogumine toetab koostööd ning aitab hoida dialoogi avatuna – inimesed tunnevad, et neid kuulatakse ja väärtustatakse.

5. Paindlikkus ja jätkusuutlikkus

Sisehindamise korral saab vajadusel protsessi jooksvalt kohandada, arvestades organisatsiooni muutuvate vajaduste ja olukordadega. Lisaks loob see eeldused, et tulevikus saab sarnaseid hindamisi regulaarselt korrata, ilma et sõltutakse välisest partnerist.



Kuidas me sellega pihta hakkasime?

* Arutelude tulemusena moodustasime töörühma: finantsjuht; majandusosakonna juht; sotsiaal-, haridus- ja kultuuriosakonna juht; vallavanem ning mina personali valdkonna esindajana.

* Koolitasime töörühma liikmeid ametikohtade hindamise protsessi osas: eesmärk, ettevalmistused, läbiviimine, hindamistulemuste tõlgendamine, jätkutegevused jm. Rääkisime teemad läbi ning palusime tutvuda ka erinevate materjalidega, nõ piiblikks sai Rahandusministeeriumi ja Fontese koostööna valminud „Avaliku teenistuse ametikohtade hindamise käsiraamat“.

Hindamisprotsessi alustamine

Esimesel koosolekul arutasime läbi ja leppisime kokku peamised põhimõtted:

- eesmärgi mõtestamine ja sõnastamine;
- rollide jagamine (projekti dokumentatsiooni haldamine, ajakava jälgimine, koosolekute dokumenteerimine jne);
- hindamisele minevate ametikohtade valimine (meie jätsime välja kalmistuvaht, koristaja jt sellised ametikohad);
- ajakava koostamine;
- majasisese kommunikatsiooni planeerimine (koosolekud, vallavanema pöördumine jne).
- saatsime välja ettevalmistava küsimustiku (nt ametijuhendit puudutavad, töökoormuse kaardistamine, töövahendid/ressursid, töökorraldus, tunnetus juhtkonna osas jms).

Ametikohad, mida me hindama hakkasime:

Kantselei

- Arvutispetsialist
- Kommunikatsioonispetsialist
- Volikogu sekretär
- Vallasekretär
- Vallasekretäri abi

Raamatupidamine ja finants

- Raamatupidaja
- Peاراamatupidaja
- Finantsjuht

Majandusosakond

- Majandusosakonna juht
- Ehitusspetsialist
- Registri- ja ehitusspetsialist
- Maakorraldusspetsialist
- Taristu- ja heakorraspetsialist

Haridus-, kultuuri- ja sotsiaalvaldkond

- Abivallavanem
- Terviseedendus- ja noorsootööspetsialist
- Haridus- ja kultuuritööspetsialist
- Perede tugiisik
- Koduhooldustöötaja
- Sotsiaalhooldaja (sotsiaaltransport)
- Laste heaolu spetsialist
- Laste heaolu vanemspetsialist
- Sotsiaaltööspetsialist

Üldised

- Vallavanem
- Arendusjuht

Näide:

Tööprotsessi iseloomustajad: mõtlemisülesande keerukus

Valdkonnad, mida hindasime:

- Haridus ja erialane kogemus (+keeleoskus);
- Töö reguleeritus;
- Mõtlemisülesande keerukus;
- Juhtimine ja/või koostöö;
- Vastutus tööprotsesside eest;
- Otsuste mõju;
- Töö tervise- ja eluohtlikkus.

Aste	Tabel D. MÕTLEMISÜLESANDE KEERUKUS (Puudutab eelkõige probleemide lahendamist.)	Punktid		
D1	Tööprotsessi käigus ei pea valima alternatiivide vahel, lahendused on selgelt defineeritud. Sellele tasemele kuuluvad lihtsad, reglementeeritud tööd (näiteks andmesisestaja töö).	8	10	12
D2	Töö käigus kerkivad probleemid on sarnased ja korduva iseloomuga ning probleemilahendus eeldab olemasoleva oskusteabe rakendamist. Lahenduste mõju on kerge prognoosida. Alternatiivsete lahendusvariantide hulk puudub või on väike.	14	17	21
D3	Töö käigus üles kerkivad probleemid on kompleksed ning lahenduste leidmine nõuab lisainformatsiooni otsimist ja iga lahendustee analüüsimist. Probleemile on võimalik leida mitu lahendust. ning sobiva lahendustee valik eeldab põhjus – tagajärg seoste analüüsi.	30	36	43
D4	Töö käigus kerkivad probleemid nõuavad suurtes mahtudes informatsiooni otsimist, erinevatest allikatest pärineva mittestruktureeritud informatsiooni analüüsi ning seostamist. Töökohustused sisaldavad pidevalt ja olulises mahus arendustööd. Arendustöö all mõeldakse nii metoodika, regulatsioonide kui struktuuri arendamist. Probleemid on keerukad ning mittestandardised. Põhjus-tagajärg seosed võivad esineda mitmel tasandil ja ühele probleemile on võimalik leida mitu erinevalt sobivat lahendust. Alternatiivide hulk on suur. Parima lahenduse valimiseks tuleb analüüsida iga lahendustee mõjusid.	52	62	74
D5	Tööprotsessi käigus üles kerkivad probleemid nõuavad olemasolevate meetodite ning lahenduste edasiarendust. Luuakse uusi lähenemisi või meetodeid, mis ei baseeru varasemal valdkondlikul praktikal. Sellel tasemel peab töö põhisisu seisnema loovas arenduses või väga keerukate probleemide lahendamises.	89	107	128
Lisakriteerium D*	Liidetakse juurde Mõtlemisülesande keerukuse kriteeriumile teenistuskohdade hindamisel, mille puhul töö toimub pideva konspiratsiooni tingimustes. Ametnik rakendab meetmeid oma tegevuste legendeerimiseks kasutades ja rakendades ebakonventsionaalseid meetodeid, vahendeid ja taktikat.	15		
Lisakriteerium D**	Liidetakse juurde Mõtlemisülesande keerukuse kriteeriumile teenistuskohdade hindamisel, mille täitja omab riigisaladusele juurdepääsu õigust ja töötlemisluba.	10		

[illegible]

Mida me päriselt teada saime?



Analüüsi tulemusena valmis u 40 lk pikkune analüüs.

Toon välja kolm teemat, mis joonistusid välja kõige kriitilisemalt.

1. Ametikohtade tegelik sisu ja ametijuhendite lahknevus

Analüüs näitab, et mitmete ametikohtade töö sisu ei vasta enam ametijuhendites kirjeldatule. Kui ametijuhendid ei kajasta tegelikkust, tekivad ootuste, vastutuse ja koormuse nihked. Töötajatel on keeruline oma rolli piiri tajuda ja juhtidel pole võimalik töökoormust õiglaselt hinnata. See on süsteemne kitsaskoht, mis vajab täit ülevaatamist ja kaasajastamist.

2. Töökoormuse ebavõrdsus ning rollide hajumine

Analüüs tuvastas mitmed ametikohad, mis on üle- või alakoormatud. Selline olukord tähendab, et ülekoormatud ametikohtades kasvab läbipõlemise risk, samas kui alakoormatud ametikohtades kasutatakse valla ressursi ebaefektiivselt. Tööjaotuse korrastamine ei ole ainult personaliküsimus – see on otseselt seotud teenuse kvaliteedi ja valla võimega olla tugev tööandja.

3. Tugistruktuuride nõrkus ja kesksete funktsioonide puudumine

Analüüs tõi välja mitu valdkonda, kus organisatsioonis puudub tugev tugifunktsioon:

- **Personalitöö** – struktuuris puudub spetsialist, kuigi vajadus on selge ja kasvav.
- **Juriidiline tugi** – vallasekretäri kvalifikatsiooninõuded karmistuvad, asendatavus jm.
- **Andmekaitse ja infoturve, IT** – funktsioon on paigutatud valdkonda, kuhu see loogiliselt ei kuulu. IT - kas omada teenistujat või osta sisse?

Need nõrkused loovad riski, et organisatsiooni põhifunktsioonid ei ole järjepidevalt tagatud. Kui tugifunktsioon on nõrk, häirub ka spetsialistide igapäevatöö – näiteks personaliprotsessid, dokumentide kvaliteet, koolituskorraldus või õigusaktide nõuetele vastavus.

Mida me päriselt teada saime?

Analüüsi tulemusena valmis u 40 lk pikkune analüüs.

Tulemuste põhjal täidab 73% ametikohtadest oma tööülesandeid üldjuhul ettenähtud tööaja piires, mis viitab tasakaalustatud **töökoormusele**. 15% ametikohtadest on ülekoormatud (üks struktuurselt ja neli periooditi), 12% alakoormatud. Analüüs hõlmas 32,7 ametikohta. Tuvastati, et vallavalitsuse struktuuris puuduvad mitmed strateegiliselt olulised ametikohad nagu jurist, personalispetsialist ja siseaudiitor, mille puudumine mõjutab otseselt juhtimisvõimekust, õiguskindlust, sisekontrolli ja personali arendamist.

Kehtivate **palkade** sisemise õiglustaseme analüüs näitas, et 37% ametikohtadest on alamakstud – nende hulgas on nii juhid, spetsialistid kui abipersonal. Ligikaudu 63% ametikohtadest on tasustatud õiglaselt või kõrgemalt.

Eesti KOV keskmisega võrreldes jääb 70% (17,7) ametikoha töötasu allapoole keskmist taset, 23% (5,7) ametikohtadest ületab mahajäämus vähemalt 10%. Suurimad mahajäämused esinevad juhtimistasandi ja tehniliselt keerukatel ametikohtadel. Kuigi osa erinevusi tulenevad töökoormusest, kvalifikatsioonist ja ametikoha sisust, tuleb neid ametikohti palgakujuunduses eritähelepanuga käsitleda.

Uus kuueastmeline palgaklasside süsteem, mille eesmärgiks on:

- suurendada tasustamise õiglust ja läbipaistvust;
- siduda töötasud ametikohtade vastutuse, keerukuse ja töö väärtusega;
- parandada organisatsiooni sisemist palgakonkurentsivõimet;
- toetada töötajate motiveeritust ja ametialast arengut;
- luua selge raamistik palgatasemete määramiseks.

Palgaklassi number	Palgaklassi nimetus	Minimaalne töötasu (€)	Keskmine töötasu (€)	Maksimaalne töötasu (€)
6	Asutuse juht	Vallavanema töötasu määrab volikogu otsusega		
5	Osakonna juhid	2 500	2 900	3 300
4	Vanemspetsialistid	2 100	2 400	2 700
3	Spetsialistid	1 700	2 000	2 300
2	Tugipersonal	1 100	1 500	1 900
1	Hooldus- ja abipersonal	Töötasu alammäär	1 093	1 300

Kehtna Vallavalitsuse kümme õppetundi ametikohtade hindamise protsessist

1. Töö peab vastama ametijuhendile ja ametijuhend tööle

Hindamine näitas, et kui ametijuhendid ei kajasta tegelikke ülesandeid, kasvab segadus ja koormus. Regulaarne ametijuhendite ülevaatus on hädavajalik, et töökorraldus oleks aus ja selge.

2. Töökoormus peab olema tasakaalus

On ametikohti, kus töö maht ületab igapäevaselt normaalse koormuse, ja ametikohti, kus töömahtu on liiga vähe. Tasakaalu leidmine on vajalik nii töötaja heaolu kui teenuse kvaliteedi jaoks. See on ka märguanne: kus ülekoormus, seal risk; kus alakoormus, seal raiskamine.

3. Ajaloolised tööjaotused ei toimi tulevikus

Paljud rollid olid kujunenud „nii, nagu on alati olnud“. See mudel pole jätkusuutlik. Tulevikus peab tööjaotus toetuma analüüsile, mitte traditsioonidele või isikuomadustele.

4. Tugifunktsioonid peavad olema professionaalselt juhitud

Personalitöö, juriidika ja IT (nt AI) ei saa olla kõrvalrollid – need on organisatsiooni selgroog. Selged vastutajad ja läbimõeldud töökorraldus vähendavad riske ja toetavad kogu organisatsiooni toimimist.

Kehtna vald

5. Ametinimetused peavad peegeldama töö tegelikku sisu

Kui ametinimetus ei vasta tööle, saavad kannatada nii töötaja identiteet, organisatsiooni sisekultuur kui ka avalikkuse arusaam rollidest. Õige nimetus loob selguse, prestiiži ja vastutuse.

6. Struktuur peab olema paindlik, mitte kivistunud

Hindamine näitas, et mõni roll ei sobi osakonda, kus ta praegu paikneb (nt andmekaitse). Struktuuri eesmärk on toetada tööd, mitte hoida “ajaloolist järjepidevust”. Paindlik struktuur on tuleviku alus.

7. Projektijuhtimine nõuab selget kontrolli ja vastutust

Arendusvaldkonna näitel selgus, et kui puudub projektide tervikvastutus, tekivad viivitused ja riskid. Tulevikus peab iga projekt olema juhitud terviklikult – algatusest aruandluseni – ja vastutus ei tohi lahustuda.

8. Inimeste heaolu ja läbipõlemise ennetamine peab olema juhtimise keskmes

Mitmes valdkonnas oli näha kõrgendatud pinget ja emotsionaalset koormust. Organisatsioon peab pakkuma tuge, selgeid tööpiire ja realistlikku töömahtu. Töö kvaliteet sõltub töötaja heaolust.

9. Andmete, dokumentide ja protsesside ühtsus on vajalik kogu organisatsioonis

Eri valdkondades kasutati erinevaid tavasid, mis tekitasid topelttööd ja infolünki. Ühtsed süsteemid ja järjekindlad protsessid aitavad vähendada eksimusi, tõsta kvaliteeti ja säästa aega.

10. Ametikohtade hindamine ise oli väärtuslik arengumehhanism

Protsess tõi välja varjatud tugevused ja kitsaskohad, mida igapäevatöös ei märgata. See õpetas, et avatud analüüs, aus tagasiside ja valmisolek muutusteks on organisatsiooni küpsuse tunnus. Tulevikus tasub hindamist korrata regulaarselt, mitte ainult vajaduspõhiselt.

Argumendid volikogule, kes kinnitab struktuuri

- **Uus struktuur on samm ühtse ja professionaalse organisatsiooni suunas - struktuur ei ole lihtsalt tabel – see on Kehtna valla tuleviku tööriist.** Hindamine tõi välja, et mitmed valdkonnad toimivad inimeste headuse ja initsiatiivi, mitte süsteemi toel. Korrastatud struktuur: tugevdab meeskonnatööd, loob selged rollid, vähendab sõltuvust üksikisikute panusest, toetab kogu organisatsiooni arenguvõimet.
- **Organisatsioon peab olema valmis seadusmuudatusteks** - ennetada on alati odavam kui reageerida. Koosseisu muutmata jätmine võib varsti tähendada volikogule kohustust teha erakorralisi samme kiirkorras ja suure kuluga (nt juriidiline pädevus).
- **Struktuuri korrastamine võimaldab luua õiglasema ja läbipaistvama palgasüsteemi** - õiglane töötasu vähendab voolavust ja personali kriitilisi riske.
- **Ametinimetuste korrigeerimine suurendab selgust ja õiglust** - õige nimetus loob õiged ootused ja vähendab segadust avalikkuses.

Mõtteharjutus

Mõelge ühe oma kolleegi peale, kelle panust viimasel ajal märkasid aga ei ole talle seda öelnud.

Mõelge, kes teie majas on see inimene, kellelt kõige kindlamini diginõu küsida saab.

Nimeta mõttes kolleeg, kes hoiab teie meeskonna tuju üleval, isegi kui päev on raske.

Tõstke mõttes esile üks inimene, kelle panus vääraks tegelikult rohkem tähelepanu, kui ta seni saanud on.

Mõelge kolleegile, kes on sel nädalal teid südamest naerma ajanud.

Mõelge, kes on teie meeskonnas inimene, kes säilitab alati rahu ka pingelisel hetkel.

KOV personalivõrgustiku slogan: Päeva lõpuks loevad inimesed, mitte strateegiad.



Kehtna vald

