

Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel

Avaliku teenistuse tippjuhid on ministeeriumide kantslerid ja asekanclerid, ametite ja inspeksioonide peadirektorid ning maavanemad.

Kompetentsimudel on avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentside loend, mis on kirjeldatud kahe kuni nelja tegevusnäitajaga erakordsel (“5”), heal (“3”) ja kasinal (“1”) tasemel. Kõrgeima taseme kirjelduse puhul eeldatakse, et tippjuht valdab ka madalamal tasemel kirjeldatud. Kui tippjuhi kompetentsitase asub “1” ja “3” vahepeal, võib tasemeks määrata “2” ning kui kompetentsitase asub “3” ja “5” vahepeal, võib tasemeks määrata “4”.

Kompetentsid ja tegevusnäitajad

1. Usaldusväärsus

1.1 Teenib rahvast. Lähtub avalikust huvist, riigi arengu vajadustest ja valitsuse prioriteetidest.

Kasutab valikuliselt olulisi infokanaleid avaliku huvi väljaselgitamiseks oma vastutusvaldkonnas. Kuulab aeg-ajalt huvirühmi, töötajaid ja eksperte. Selgitab, mis on avalik huvi, kuid on raskustes eri rühmade huvide tasakaalustamisel. Satub vahel avaliku huviga konflikti.

Lähtub oma vastutusvaldkonna tegevust planeerides ja juhtides valitsuse prioriteetidest. Kasutab kõiki olulisi infokanaleid avaliku huvi väljaselgitamiseks oma vastutusvaldkonnas. Kuulab regulaarselt huvirühmi, oma ja teiste ametkondade töötajaid ning eksperte. Selgitab, mis on avalik huvi, käsitledes eri rühmade huve tasakaalustatult. Allutab ametkondlikud huvid avalikule huvile.

Arvestab oma vastutusvaldkonna tegevust planeerides ja juhtides avalikku huvi laiemalt, seostades riigi pikaajalise majandusliku, sotsiaalse, kultuurilise ja ökoloogilise arengu. Teeb rakendatavaid ettepanekuid avaliku huvi paremaks väljaselgitamiseks riigis.

1

2

3

4

5

1.2 Austab avaliku teenistuse eetikat. Kannab endas avaliku teenistuse eetilisi väärtusi ja kujundab avaliku teenistuse head mainet.

Ei teadvusta eetikapõhimõtete mittejärgimise tagajärgi. On esinenud eksimist avaliku teenistuse eetikakoodeksi vastu.

Tegutseb ausalt, erapooletult ja läbipaistvalt, väldib korruptsiooniohtlike suhteid. Hoidub ka näiliku olukorra loomisest, mis võib seada kahtluse alla tema erapooletuse. Kasutab ametikohustuste läbi teatavaks

Aitab igati kaasa avaliku teenistuse eetiliste põhimõtete levikule ja hea maine kujunemisele. Ennetab korruptsiooniohtu.

saanud infot ainult ameti-
 alaselt. Austab avalikkust ja
 kaastöötajaid. Tagab usalduse
 ausa ja väärika käitumise ning
 pühendunud ja kohusetundliku
 tööga.

1	2	3	4	5
<p>1.3 Austab õigusriigi põhimõtteid. Austab õigusriigi põhimõtteid, tagab isikute põhiõigused ja vabadused oma vastutusvaldkonnas.</p>				
<p>Eksib aeg-ajalt õigusriigi põhimõtete vastu. Selgitab harva neid oma töötajatele. Ei suuda kindlustada isikute põhiõiguste ja vabaduste tagamist, põhjustades negatiivseid otsuseid või aruandeid rahvusvahelistelt organisatsioonidelt, õiguskantslerilt või kohtult.</p>	<p>Austab õigusriigi põhimõtteid ja selgitab neid oma töötajatele. Tagab isikute põhiõigused ja vabadused oma vastutusvaldkonnas. Esineb ainult üksikuid riigikohtu, mõne rahvusvahelise kohtu või õiguskantsleri tuvastatud rikkumisi.</p>	<p>Annab panuse isikute põhiõiguste ja vabaduste tagamisse rahvusvahelisel tasandil. Tagab, et vastutusvaldkonnas ei esine rahvusvaheliste organisatsioonide, õiguskantsleri või kohtu poolt tuvastatud põhiõiguste ja -vabaduste rikkumisi.</p>		
1	2	3	4	5

2. Visiooni omamine

2.1 Kujundab visiooni. Kujundab vastutusvaldkonna visiooni, hoiab selle elujõulisena ja mõjutab riigi arengut.

<p>Kujundab vastutusvaldkonna visiooni, arvestamata piisavalt tegevuskeskkonna muutusi ja valitsuse prioriteete. Prognoosib muutusi lühiajaliselt. Kasutab visiooni formaalse juhtimis-instrumendina.</p>	<p>Kujundab vastutusvaldkonna visiooni, lähtudes muutuvast tegevuskeskkonnast ja valitsuse prioriteetidest. Prognoosib valdkonna arenguid kaugemas tulevikus, hinnates nendega kaasnevaid mõjusid. Kasutab visiooni elava juhtimis-instrumendina.</p>	<p>Kujundab vastutusvaldkonna visiooni nii, et see toetab mõjusalt riigi arenguvisioni elluviimist. Teeb rakendatavaid ettepanekuid riigi arenguvisioni ja teiste oluliste valdkondade visioonide kujundamiseks. Hoiab oma vastutusvaldkonna visiooni elujõulise ja arenevana. Visioon leiab rahvusvahelist järgmist.</p>		
1	2	3	4	5

2.2 Selgitab strateegilisi valikuid. Selgitab välja ja teeb ettepanekuid strateegilisteks valikuteks ja selgitab neid töötajatele ja avalikkusele.

<p>Peab strateegilisi valikuid välja töötades harva nõu huvirühmadega. Ei kaasa sellesse aktiivselt oma töötajaid ega eksperte. Ei analüüsi ega paku piisavalt alternatiivseid</p>	<p>Kaasab strateegiliste valikute väljatöötamisse huvirühmi, oma ja teiste ametkondade töötajaid ning eksperte. Otsib, analüüsib ja pakub alternatiivseid lahendusi.</p>	<p>Hindab strateegiliste valikute mõju komplekselt (arvestades majanduslikke, sotsiaalseid, kultuurilisi ja ökoloogilisi aspekte) ja aitab strateegiliste valikute kujun-</p>
--	--	---

lahendusi. Sõnastab vastutusvaldkonna strateegilised valikud, arvestamata valitsuse prioriteete. Selgitab valikuid töötajatele ja avalikkusele ebapiisavalt.	Sõnastab vastutusvaldkonna strateegilised valikud, lähtudes valitsuse prioriteetidest ja parimatest väljatöötatud lahendustest. Selgitab valikuid arusaadavalt töötajatele ja avalikkusele.	damisele kaasa integreeritult teiste vastutusvaldkondadega. Toetab aktiivselt ühiskonda mõjutavate muudatuste ettevalmistamist ja aitab neid selgitada.		
1	2	3	4	5

2.3 Seab eesmärgid. Analüüsib protsesse, tagab strateegia kvaliteetse koostamise ja selgitab eesmäärke argumenteeritult töötajatele ja avalikkusele.

Teeb vastutusvaldkonna protsessidest harva praktilisi üldistusi. Ei kaasa aktiivselt huvirühmi ja töötajaid strateegia väljatöötamisse. Seab oma vastutusvaldkonnale eesmärgid, mille täitmist on raske mõõta. Ei seo eesmäärke ja tegevusi rahuldavalt ressursidega. Selgitab töötajatele ja avalikkusele eesmäärke pinna-pealselt ega saavuta nende toetust.	Analüüsib vastutusvaldkonna protsesse ja teeb nende põhjal praktilisi üldistusi. Kaasab organisatsiooni ja koostööpartnerid strateegia väljatöötamisse. Seab oma vastutusvaldkonnale mõõdetavad eesmärgid. Seob eesmärgid ja tegevused ressursidega. Selgitab töötajatele ja avalikkusele eesmäärke argumenteeritult ja saavutab nende toetuse.	Seab vastutusvaldkonna eesmärgid nii, et need integreeruvad teiste vastutusvaldkondade eesmärkidega ja mõjutavad tuntuvalt ühiskonna üldist ja peamiste huvirühmade rahulolu.		
1	2	3	4	5

3. Innovaatilisus

3.1 Arendab ennast. Seab endale kõrged sihid, arendab ennast vastutusvaldkonnas ja laiemalt.

Seab endale madalad eesmärgid. Ei arenda ennast vastutusvaldkonnas toimivas süsteemselt, jälgib arenguid riigis ja väljaspool seda pealiskaudselt. Kuulab harva eksperte. Ennast arendab ebaregulaarselt.	Seab endale kõrged eesmärgid. Arendab pidevalt end vastutusvaldkonnas toimivas, jälgib arenguid riigis ja väljaspool seda. Kuulab eksperte. Kindlustab pideva enesearendamisega endast parima andmise avalikus teenistuses.	Arendab ennast laiemalt kui oma vastutusvaldkonnas. Nõustab oma töötajaid ja teiste vastutusvaldkondade esindajaid.		
1	2	3	4	5

3.2 Arendab organisatsiooni ja rakendab uuendusi. Rakendab uusi lahendusi kodanike paremaks teenindamiseks, vastutusvaldkonna ja organisatsiooni arendamiseks.

Rakendab harva uusi lahendusi kodanike paremaks teenindamiseks. Ei arvesta	Rakendab uusi lahendusi kodanike paremaks teenindamiseks, arvestades muutuvat	Rakendab uusi lahendusi, mis on eeskujuks teistele avaliku teenistuse organisatsiooni-
--	---	--

<p>piisavalt tegevuskeskkonnas toimuvaid muutusi. Rakendab uusi juhtimismeetodeid ja tehnoloogilisi lahendusi viivitusega ning takerdub nende elluviimisel. Ei taga uuenduste sujuvat rakendamist.</p>	<p>tegevuskeskkonda. Leiab ja rakendab uusi juhtimismeetodeid ja tehnoloogilisi lahendusi vastutusvaldkonna arendamisel. Tagab uuenduste sujuva rakendamise. Loob muutustele avatud organisatsioonikultuuri.</p>	<p>dele, sh rahvusvahelisel tasandil.</p>		
1	2	3	4	5

4. Eestvedamine

4.1 Kujundab ja innustab meeskonda. Sisendab meeskonnale usku eesmärkide saavutamisse, motiveerib ja annab tagasisidet, innustab vajadusel vastutusvaldkonna väliseid võtmeisikuid.

<p>Ei loo endale meeskonda. Kaasab meeskonda harva otsuste ettevalmistamisse ja elluviimisse. Jätab meeskonna eesmärkide saavutamisel üksi. Motiveerides piirdub enamasti ainult rahaga. Jälgib koostööprotsessi ainult aeg-ajalt, raskuste ilmnedes süüdistab teisi. Ei märka konflikte. Usaldab inimesi vähe, kohtleb neid ebavõrdselt ja delegeerib vähe. Annab juhuslikult tagasisidet. Ei taga meeskonna süsteemset arendamist.</p>	<p>Kujundab meeskonna ning kaasab seda otsuste ettevalmistamisse ja elluviimisse. Sisendab meeskonnale usku ühiste eesmärkide saavutamisse. Loob toimiva motivatsioonisüsteemi ja toetava töökeskkonna. Jälgib koostööprotsessi, võtab vastutust ja lahendab konflikte. Kohtleb inimesi õiglaselt, usaldab ja delegeerib. Tunnustab ja annab regulaarselt tagasisidet. Loob meeskonnale arenemisvõimalused.</p>	<p>Koos oma meeskonnaga innustab teiste vastutusvaldkondade võtmeisikuid toetama ühiste eesmärkide saavutamist ja annab neile tagasisidet. Teeb rakendatavaid ettepanekuid tagasisidesüsteemi parandamiseks vastutusvaldkondade vahelises koostöös.</p>		
1	2	3	4	5

4.2 Arendab koostöövõrgustikku. Suhtleb huvirühmade ja valdkonna ekspertidega ning saavutab nende toetuse otsuste elluviimisel.

<p>Suhtleb huvirühmadega ja valdkonna ekspertidega otsuseid ette valmistades hilises faasis või vähe ega arvesta nendega. Esindab organisatsiooni koostöövõrgustikes passiivselt.</p>	<p>Loob ja arendab suhteid huvirühmade ja ekspertidega. Kaasab neid otsuste ettevalmistamisse ja arvestab nendega. Esindab organisatsiooni koostöövõrgustikes aktiivselt.</p>	<p>Saavutab otsuste elluviimise huvirühmade ja ekspertide aktiivse osalemise tulemusel. Kujundab huvirühmade ja ekspertide kaasamise head tava riigis.</p>		
1	2	3	4	5

5. Tulemusele orienteeritus

5.1 Otsustab ja vastutab. Teeb otsuseid strateegia alusel, eristab fakte ja oletusi, arvestab

seoseid teiste vastutusvaldkondadega ja vastutab otsuste täitmise eest.

Väldib otsustamist. Teeb otsuseid kergekäeliselt, ei arvesta nende lähemat ega kaugemat mõju vastutusvaldkonnale. Teeb otsuseid hilinedes ja toetudes peamiselt oletustele. Põhjustab otsuseid eba-veenvalt. Süüdistab raskuste tekkides olusid või teisi inimesi ega leia ise lahendusi, ei võta vastutust. Väldib vajalike ebapopulaarsete otsuste tegemist.	Teeb otsuseid strateegia alusel, arvestades nende mõju vastutusvaldkonnale. Teeb otsuseid õigeaegselt ja toetudes piisavale infole. Eristades fakte ja oletusi näeb seoseid otsuste ja tagajärgede vahel. Leiab takistuste tekkides lahenduse, mis tagab otsuste täitmise. Tunnistab oma vigu ja vastutab oma otsuste eest. Teeb vajadusel ebapopulaarseid otsuseid.	Arvestab otsuste tegemisel nende mõju teistele vastutusvaldkondadele ja teistele tulevikus tehtavatele otsustele.
--	--	---

1

2

3

4

5

5.2 Saavutab tulemused. Tagab organisatsiooni ja avalikkuse rahulolu eesmärkide täitmisega.

Ei taga ülesannete õigeaegset ja kvaliteetselt täitmist. Tagab küll teenuste standardi olemasolu, kuid see ei vasta piisavalt huvirühmade vajadustele. Kontrollib pealiskaudselt, kas asjad said tehtud. Saavutab kavandatud tulemused juhuslikult ja põhjustab organisatsiooni või peamiste huvirühmade rahulolematust.	Tagab ülesannete täitmise õigeaegselt ja kvaliteetselt. Tagab huvirühmade vajadustele vastava teenuste standardi täitmise. Tagab objektiivse tulemuslikkuse kontrolli. Saavutab tulemuse nii, et organisatsioon ja peamised huvirühmad on rahul.	Tagab tulemuste saavutamise nii, et see parandab paljude inimeste elukvaliteeti ja mõjutab ühiskonna üldist heaolu.
--	--	---

1

2

3

4

5

5.3 Tegutseb heaperemehelikult. Tagab ressursside otstarbeka, säästliku ja keskkonnasõbraliku kasutamise ning propageerib hea tava levikut riigis.

Saavutab tulemuse ressursside ebaperemeheliku ja -säästliku ja kasutamisega. Teeb asju, mis on peamiselt ette antud, keskendumata valdkonna arengule.	Tagab ressursside otstarbeka, säästliku ja keskkonnasõbraliku kasutamise. Teeb asju, mis on suunatud vastutusvaldkonna arengule ja optimaalse tulemuse saavutamisele. Analüüsib süsteemselt tegevuse majanduslikkust.	Kujundab ressursside otstarbeka, säästliku ja keskkonnasõbraliku kasutamise tulemusel häid tavasid, mida mitmel pool rakendatakse.
---	---	--

1

2

3

4

5

5.4 Järgib ja arendab õigust. Järgib õigusakte, teeb vajadusel ettepanekuid nende muutmiseks ja tagab osalemise rahvusvahelises õigusloomes Eesti ja Euroopa Liidu huvides.

Eksib aeg-ajalt oma vastutusvaldkonna õigusaktide vastu, hoidub ettepanekute tegemisest nende muutmiseks. Ei rakenda alati seadusi eesmärgipäraselt. Tekitab olukordi, kus vastutusvaldkonna regulatsioon on liiga bürokraatlik ja tekitab üleliigset halduskoormust. Juhib õigusloomeprotsessi raskustega.

Rakendab seadusi eesmärgipäraselt. Tagab, et vastutusvaldkonnas on olemas vajalik regulatsioon ilma liigse bürokraatiata ning loodav õigus on suunatud halduskoormuse vähendamisele. Tagab õigusloomeprotsessi (õigusakti koostamise, huvirühmade kaasamise ja mõjude hindamise) sujuva ja sihipärase kulgemise.

Tagab vastutusvaldkonna aktiivse osalemise rahvusvahelises õigusloomes Eesti ja Euroopa Liidu huvides.

1

2

3

4

5