

Avaliku teenistuse personalijuhtimise infokiri

Detsember 2008

Nr 1

Avalik teenistus ja Riigikantselei avaliku teenistuse osakond.....	3
Avaliku teenistuse eetika.....	5
Avaliku teenistuse eetikast ja seostest personalijuhtimisega.....	6
Haldusvõimekuse suurendamine	9
Prioriteetne suund „Suurem haldusvõimekus“	10
Rahandusministeeriumi riigihalduse osakonnast.....	13
Rahvusvaheline palgaseminar personalijuhtidele.....	14
Avaliku teenistuse Personalijuhtide Selts	17
Personalijuhtide Seltsi kohtumine, teemaks mentorlus.....	19
Koolitusjuhtide Kogu	23
Avaliku sektori koolitusjuhi kompetentsid	26
Justiitsministeeriumi õiguspoliitika osakonnast	29
Uuest avaliku teenistuse seadusest.....	30
Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus	34
Loodava sisejulgeoleku ühendasutuse arendusprogrammid:.....	36
rakendamise õppetunnid.....	36
Avaliku teenistuse ja -personalijuhtimise valdkonnas kaitstud lõputööd	43
Pehme ja karvase aparaadi segadus.....	43

Kes me oleme?

Plaanime kujundada uue traditsiooni – koguda kokku ning edastada vähemalt kord poolaastas huvitavat ja vajalikku personalijuhtimisega seonduvat informatsiooni. Nii oledki hetkel tutvumas esimese avaliku teenistuse personalitöötajatele suunatud infokirjaga. Pealkirjaks võetud lause on valitud infokirja esimese numbri iseloomustamiseks. Siin tutvustame meie koostööpartnereid, kelleks on Koolitusjuhtide Kogu, Personalijuhtide Selts, Rahandusministeeriumi halduspoliitika osakond, Justiitsministeeriumi õiguspoliitika osakond ning Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus. Igäihel neist on infokirjas oma rubriik, kus toome ära ka nende kontaktandmed, et huvi või vajaduse korral oleks võimalik ühendust võtta. Mitmele tutvustusele järgneb teemaartikkel, milles räägitakse ühest selle aasta tegevusest lähemalt.

Infokiri on sündinud ja kujuneb ka edaspidi tihedas koostöös rubriikide esindajate ja kõigi teiste huvilistega. Suur tänu kõigile, kes andsid infokirja esimesse numbrisse artiklite näol oma panuse. Edaspidi püüame infokirjas kajastada uudiseid ja informatsiooni toimunud või ees ootavate sündmuste ja tegevuste, valdkonnaalaste parimate praktikate ning teiste riikide kogemuste kohta, anda ülevaateid Eestis või rahvusvahelisel tasandil läbiviidud uuringutest või avaldatud teadusartiklitest jne. Kõik head mõtted ja artiklid juba kevadel ilmuva järgmise numbri kokkupanemiseks on oodatud (kontakttelefon 6935457, anu.peljo@riigikantselei.ee).

Üldteada on, et rahulolu tööga saab tekkida vaid tööd tehes ning see kehtib nii üksikisiku kui ka meeskonna kohta. Viimase aja majanduslikele oludele mõeldes on nüüd ehk veelgi olulisemal kohal tööst saadud energia ja rõõm. Energiat tööks annabki ennekõike rahulolu tööga ja iseseisvus, tööga seonduvalt saadud tagasiside ja tunnustus, tööalased kontaktid, juhi tugi ja juhtimisotsused, innustav ja loov meeskond. Heal meelel tehtud töö annab ka parema tulemuse. Loodetavasti tajute infokirjas kajastatud töistest tegemistest õhkuvat töö rõõmu ja rahulolu. Kuid öeldakse ka, et nii keha kui vaim vajavad võimalust peatumiseks ning puhkuseks. Ees ootavad pühad annavad selleks võimaluse.

Soovime teile kauneid pühi ning loodame, et tunnete rõõmu nii tööst kui ka puhkusest.

Head lugemist!

Avalik teenistus ja Riigikantselei avaliku teenistuse osakond

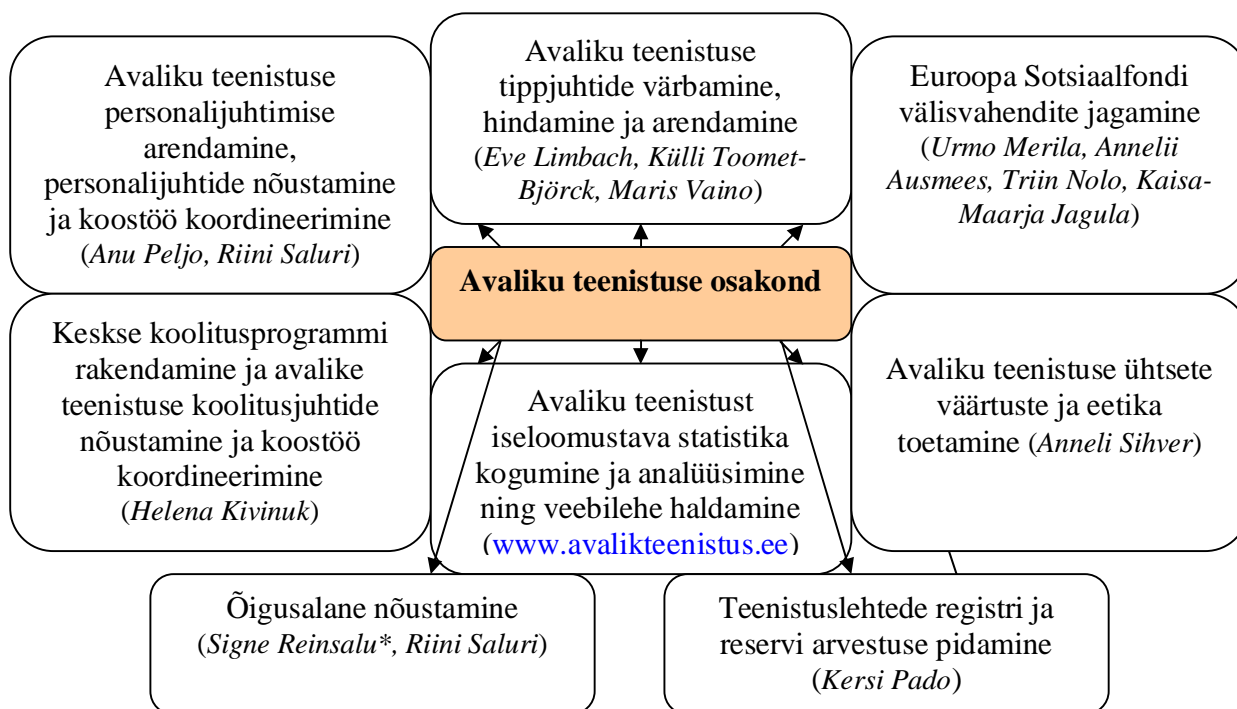
Avalik teenistuses olemine tähendab töötamist riigi või kohaliku omavalitsuse asutuses, kas ametniku või abiteenistujana. Ametnike töö puudutab ühel või teisel moel kõiki elanikke – ametnikud annavad oma panuse riigi arengusuundade seadmissesse ja poliitikate elluviimisesse ning toimetavad kodanikeni riigi pakutavad avalikud teenused. Abiteenistujad tagavad ametiasutuste siseselt ametnike tööks vajalikud tehnilised tingimused.

Tinglikult võime jagada avaliku teenistuse ametnikud kaheks: üldine avalik teenistus, kus teenistussuhteid reguleerib täielikult või osaliselt ATS ning teenistuse eriliigid, kus teenistussuhted on valdavalt reguleeritud eriseadustega (kaadrikaitseväelased, politseiametnikud, piirivalveametnikud, prokurörid, kohtunikud jt).

Avaliku teenistuse arendamise vastustus Eestis on jaotatud mitme ametkonna vahel: Justiitsministeerium (avaliku teenistuse õigusloome), Rahandusministeerium (avaliku teenistuse palgakorraldus ja kvaliteedijuhtimine), Sotsiaalministeerium (avaliku teenistuse tagatised), Siseministeerium (kohaliku omavalitsuse korraldus) ja Riigikantselei avaliku teenistuse osakond.

Millega tegeleb avaliku teenistuse osakond?

Riigikantselei avaliku teenistuse osakond tähistab 2009. aasta sügisel juba oma viiendat sünnipäeva. Osakonda kuulub kaks valdkonnapõhist osakonna juhataja asetäitjat, kaks talitust (koolitustalitus ja struktuuritoetuse talitus) ning meeskonda kuulub 13 inimest, kes igapäevaselt seisavad hea avaliku teenistuse osakonna eesmärgi – tagada pühendunud, asjatundlik – saavutamise eest. Eesmärgi saavutamiseks on meie tegevused seotud mitme suurema valdkonnaga



* Signe Reinsalu on ajutiselt roteerunud Justiitsministeeriumi õiguspoliitika osakonda.

Avaliku teenistuse osakonna eestvedamisel viiakse igal aastal läbi avaliku teenistuse pühendumuse, asjatundlikkuse ja usaldusväärsuse uuringut, koostatakse aastat avaliku teenistuse aastaraamatut (www.avalikteenistus.ee/aastaraamat) ning korraldatakse riigiametnike foorumit (www.avalikuteenistus.ee/foorum), mis 2009. aasta sügisel toimub juba kümnendat korda.

Lisaks eeltoodule on võtab avaliku teenistuse osakonna tegemistest suure osa osalemine siseriiklik ja rahvusvaheline koostöö ning osalemine mitmes rahvusvahelises koostöövõrgustikus avaliku teenistuse arendamiseks.

Soovid rohkem teada?

Tahad arutleda avaliku teenistuse arendamise teemadel või meiega lihtsalt tutvavaks saada, siis oled teretulnud Riigikantseleisse (Tallinn, Rahukohtu 1)! Lugemist avaliku teenistuse kohta laiemalt leiad meie veebilehelt – www.avalikteenistus.ee.

Info ja kontaktid:

Telefon: 693 5450

e-post: avalikteenistus@riigikantselei.ee

Veebileht: www.avalikteenistus.ee

Avaliku teenistuse eetika

Avaliku teenistuja roll on eriline, hõlmates riigivõimu teostamist ning avalikes huvides toimimist. Niivõrd vastutusrikka rolli puhul eeldatakse ametnikelt teatud ühtset identiteeti ehk avalikule teenistusele omastest põhimõtetest ja väärtustest juhindumist. Ka siis, kui ametniku käitumisele seatud väärtused ja standardid on sõnastatud, tähendab see igapäevatoos sagedaste valikute tegemist. Näiteks – kas ma võin koostööpartnerilt pärast projekti lõppemist tänutäheks meene vastu võtta; kas mul on sobiv kirjutada alla avalikele pöördumistele; kui ma pean valima läbipaistvuse ja tulemuslikkuse printsiipide vahel, siis millisest väärtustest ma peaksin lähtuma. Sellistele ja paljudele teistele küsimustele, mis puudutavad avalikule teenistujale sobilikku käitumist ja väärtusotsuseid, püüabki vastuseid anda avaliku teenistuse eetika valdkond.

Riigikantselei keskendus 2008. aastal avaliku teenistuse eetika valdkonnas peamiselt kolmele tegevussuunale. Esiteks jätkusid nii uutele avalikele teenistujatele kui ka korruptsioonitundlikumates valdkondades töötavatele ametnikele suunatud avaliku teenistuse eetika koolitused. Koolituste eesmärgiks on edendada avalike teenistujate eetilist käitumist ning tugevdada korruptsioonivastaseid hoiakuid. Teiseks abistati ametiasutusi esilekerkinud eetiliste dilemmaide lahendamisel ning nõustati asutusesisesel eetika infrastruktuuri kujundamisel. Viimasena toimusid ettevalmistused avaliku teenistuse eetikanõukogu moodustamiseks. Avaliku teenistuse eetikanõukogu eesmärgiks

peaks olema avaliku teenistuse põhiväärtuste ja eetika tugevdamine, avaliku teenistuse identiteedi kujundamine ning avaliku teenistuse usaldusväarsuse tagamine.

Avaliku teenistuse eetika valdkonnaga tegeleb Riigikantseleis Anneli Sihver.

Info ja kontaktid:

Telefon: 693 5459

e-post: anneli.sihver@riigikantselei.ee

Veebileht: <http://www.avalikteenistus.ee/?id=10300>

Avaliku teenistuse eetikast ja seostest personalijuhtimisega

Anneli Sihver

Riigikantselei avaliku teenistuse osakonna nõunik

Euroopa Komisjoni algatusel valmis 2008. aastal uuring¹, mille üheks eesmärgiks oli analüüsida, kuidas on Euroopa Liidu liikmesriikides reguleeritud eetikavaldkonda. Konkreetsemalt keskenduti huvide konflikti kontseptsiooni juures käsitletavatele aspektidele – kingituste jt soodustuste vastuvõtmine, majanduslike huvide deklareerimine, osalemine äri- ja mittetulundusühingute tegevuses, töötamine pärast ametikohalt lahkumist jms. Uuringu ühe tulemusena ilmnes, et Euroopa Liidu uued liikmesriigid, sh Eesti, on huvide konflikti erinevaid aspekte vanade liikmesriikidega võrreldes ulatuslikumalt just õigusaktide tasandil reguleerinud – vastandatuna näiteks eetikakoodeksitele jt „pehmematele“ normdokumentidele. Seadustega kehtestatud huvide konflikti normide kaudu püüavad riigid sageli tõsta avaliku teenistuse usaldust elanike silmis, kuid praktikas võib kaasneda oht ülereguleerimiseks, normide üldsõnalisuseks ning nende tegelikuks mitterakendumiseks.

¹ Demmke, C., M. Bovens, T. Henökl, K. van Lierop, T. Moilanen, G. Pikker and A. Salminen. Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Office in European Union. A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions. A study carried out for the European Commission. Maastricht, June 2008.

Seetõttu on just lühema avaliku teenistuse traditsiooniga riikides eriti oluline silmas pidada, et seaduste kõrval pöörataks tähelepanu ka ühtsete avaliku teenistuse põhiväärtuste kujundamisele ning reaalsele rakendamisele ametnike igapäevases tegevuses. Siinkohal võib kasutada mõistet väärtustest juhitud avaliku teenistuse eetika juhtimine, mis hõlmab vahendeid ametnike eetikaalase teadlikkuse ning eetilise kompetentsi tõstmiseks – eetikaalane nõustamine ja koolitused, avaliku teenistuse eetika arendamise koordineerimine jne. Kui eetikaalane seadusandlus keskendub üldjuhul ametnike käitumisstandardite ja eetiliste rikkumiste loetelule, siis väärtustel põhinev eetika juhtimine võimaldab ametniku rolli ja avaliku teenistuse põhiväärtusi sügavuti mõista ning soodustab argumenteeritud väärtusotsuste tegemist.

Viimastel aastatel on mõningaid väärtustel põhineva eetika juhtimisele omaseid elemente rakendatud ka kontinentaal-euroopa õigussüsteemiga vanades Euroopa Liidu liikmesriikides, mis traditsiooniliselt on avaliku teenistuse eetika juhtimisel tuginenud seaduste järgimisel põhinevale mudelile (nt Saksamaa, Prantsusmaa). Antud areng on tõenäoliselt seotud avaliku halduse toimimispõhimõtetes ja –keskkonnas aset leidnud muutustega - töötajate suurenenud mobiilsus, tihed koostöö avaliku, era- ja mittetulundussektori vahel, kodanike kõrged ootused avalike teenuste kvaliteedile jne. Seega võib öelda, et muutuvates tingimustes on eetilise avaliku teenistuse tagamisel üheks olulisemaks väljakutseks tasakaalu leidmine seaduste, „pehmemate“ regulatsioonide ning avaliku teenistuse väärtuste keskse lähenemise vahel.

Avaliku teenistuse eetika ja personalijuhtimise kokkupuutepunktid

Väärtustekeskse eetika lähenemise rakendusvõimalusi silmas pidades, sõnastas Holland Euroopa Liidu eesistumisperioodil 2004. aastal viis kesket avaliku teenistuse eetika ja personalijuhtimise kokkupuutepunkti². Antud juhul lähtuti üsna levinud praktikast, mille järgi sõnastatakse sageli küll avaliku teenistuse või organisatsiooni põhiväärtused, eetika- või käitumiskoodeksid, ent nende süsteemne rakendamine ning seostamine asutuse juhtimissüsteemidega, eriti aga personalipoliitikaga kaldub tagaplaanile jääma.

² Main features of an Ethics Framework for the Public Sector. As proposed by the Dutch Presidency and adopted by the Directors General responsible for Public Administration in the members states and the institutions of the European Union in their 43rd Meeting in Maastricht (NL). 22 November 2004.

Esimeseks eetilist käitumist soodustavaks vahendiks on avaliku teenistuse väärtuste ja käitumisstandardite kommunikeerimine organisatsioonis, millega luuakse eeldused avaliku teenistuse eetika üldiseks teadvustamiseks. Sisuliselt tähendab see väärtuste ja standardite kajastamist organisatsiooni arendamise strateegias ning personalijuhtimisele suunatud protseduurireeglites, samuti regulaarset töötajate teavitamist sõnastatud väärtustest ja standarditest ning jooksvat nõustamist tekkinud küsimustes.

Teiseks peaks asutuse väärtusi ning käitumisstandardeid süsteemselt rakendama ametnike värbamisprotsessis. Kandidaadi arusaama ametikohale esitatavatest nõuetest, väärtustest ja võimalikest huvide konfliktidest on võimalik hinnata näiteks intervjuude käigus või kandidaadi eelmise tööandajaga konsulteerides.

Kolmas tegevussuund hõlmab töötajate eetikaalast koolitust, mille tulemusena arendatakse ametnike eetilist kompetentsi ehk võimet määratleda eetilist probleemi ning langetada faktidele ja avalikule teenistujale esitatud nõuetele tuginedes põhjendatud väärtusotsuseid. Ideaalsel juhul peaksid spetsiaalsed koolitusprogrammid olema suunatud nii uutele töötajatele kui ka nendele ametnikegruppidele, kes oma igapäevases töös puutuvad teistest enam kokku eetiliste dilemmade ning huvide konflikti ohtlike olukordadega.

Neljandaks on oluline tagada avaliku teenistuse väärtustest juhendumine asutuste juhtimises. Personalijuhtimise seisukohalt on ühe soodustava vahendina soovitatud integreerida eetilise kompetentsi arendamine organisatsiooni juhtide arendusprogrammidesse. Asutuse juhtkonna näol on tegemist võtmeisikutega, kelle tegevusel ja käitumisel on oluline roll organisatsioonikultuuri ja eetilise töökeskkonna kujundamisel.

Kui ülaltoodud meetmeid on juba paljudes Euroopa Liidu liikmesriikides rakendatud, siis avalike teenistujate mobiilsust on senini seostatud pigem karjääriplaneerimisega. Eetilisest lähtepunktist on aga võimalik läbi ametnike perioodilise rotatsiooni vähendada

võimalusi korruptiivseks käitumiseks ja ennetada võimalikku huvide konflikti; seda eriti korruptsioonitundlikumate ametikohtade (nt järelevalve või hankemenetlusega tegelevad ametnikud) puhul.

Kokkuvõttes võib öelda, et avaliku teenistuse eetika ja personalijuhtimine on omavahel tihedalt seotud ning ülaltoodud käsitlus kahe valdkonna omavahelistest puutepunktidest ei ole kindlasti ammendav. Kuigi eetilise avaliku teenistuse arendamisel ei saa alahinnata seadusandlikku raamistikku ja avaliku teenistuse ülestest põhiväärtuste juhtimist, on ametnikuvääriskuse põhimõtete rakendamisel väga oluline roll ka personalijuhtimise eest vastutavatel ametnikel.

Haldusvõimekuse suurendamine

Eesti riigijuhtimise parandamiseks toetab Euroopa Sotsiaalfond Eesti ametnike ja ühenduste koolitamist, arendamist ning riigile oluliste uuringute korraldamist aastatel 2007-2013 kokku ligikaudu 338 miljoni krooniga, mille jagamise ning sihipärase kasutamise eest vastutab Riigikantselei avaliku teenistuse osakonna struktuuritoetuse talitus.

Riik on hästi ning tõhusalt juhitud, kui meil on haritud ametnikud, kes oskavad teha pikaajalisi plaane, korraldavad sisukat koostööd asutuste ja organisatsioonide vahel ning tagavad elanikele soodsa õiguskeskkonna. Strateegilise planeerimise, juhtimis- ning koostööoskused vajavad parandamist nii riigiasutustes kui mittetulundusühendustes, kes on riigi jaoks olulised partnerid. Parandamist vajab ka avalike teenuste kvaliteet (näiteks tuleb vähendada liigset bürokraatiat, teha avalikud teenused lihtsamini kättesaadavaks) ning organisatsioonide koostöö avalike teenuste pakkumisel.

Eesti haldusvõimekust suurendades ei tule silmas pidada mitte ainult meie ametnike koolitamist. Selleks on vajalik kogu avaliku sektori ning ka (kodaniku)ühenduste asjatundlikkuse ning koostöö parandamine, et nende töö muutuks tulemuslikumaks, tõhusamaks ning läbipaistvamaks.

Eestis haldusvõimekuse suurendamiseks mõeldud toetusraha jagamise ning sihipärase kasutamise eest vastutab Riigikantselei avaliku teenistuse osakonna struktuuritoetuste talitus. Talituses töötab 4 inimest. Talituse juhataja Urmo Merila, nõunik Annelii Ausmees, konsultant Triin Nolo ja referent Kaisa-Maarja Jagula.

Info ja kontaktid

Telefon: 693 5464

e-post: haldusmeede@riigikantselei.ee

Veebileht: <http://www.avalikteenistus.ee/?id=10562>

Prioriteetne suund „Suurem haldusvõimekus“

Urmo Merila

*Riigikantselei avaliku teenistuse osakonna
struktuuritoetuste talituse juhataja*

Euroopa Sotsiaalfondi toetuste jagamine on korraldatud kahel erineval moel. Mõne toetuse jagamiseks korraldatakse nn avatud taotlusvoorud, kus paljud asutused ja ühendused saavad oma plaanide ellu viimiseks toetust küsida, konkureerides teiste taotlejatega. Teine osa toetustest on mõeldud kindlate asutuste programmide jaoks, mis on juba mitmeks aastaks ette planeeritud.

Eeldatav toetuse sihtgrupp uuel programmiperioodil on: avaliku sektori organisatsioonid ja töötajad, kohaliku omavalitsuse üksused, kohaliku omavalitsuste üksuste liidud, mittetulundusühingute esindusorganisatsioonid, maakondlikud arenduskeskused, Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus ning teadus- ja uurimisasutuste teadlased.

Mille jaoks toetust on võimalik taotleda?

Uuel programmiperioodil viiakse läbi erinevaid projekte, et tõsta poliitika kujundamise ja elluviimise tulemuslikkust ning teadmispõhisust. Lisaks viiakse läbi horisontaalse mõjuga projekte, mis on suunatud riigi, kohalike omavalitsuse üksuste,

mittetulundusühingute esindusorganisatsioonide strateegilise juhtimissuutlikkuse tõstmisele.

Selleks, et suurendada väljaspool administratsiooni asuvat analüüsisuutlikkust ja tugevdada strateegilise planeerimise suutlikkust Eestis tervikuna, toetatakse ülikoolide ja uurimisasutuste teadlasi uuringute ja analüüside läbiviimisel riigi arengu seisukohast prioriteetsetes valdkondades. Strateegiliste otsuste kvaliteedi tõstmiseks prioriteetsetes valdkondades toetatakse valdkondlike uuringute ja analüüside läbiviimist ning arendusprojekte, mis on aluseks mitmete ministeeriumite valitsemisala hõlmavate arengukavade ja teiste strateegiliste dokumentide väljatöötamisele või uuendamisele ning regionaalset ja kohalikku arengut suunavate strateegiliste dokumentide väljatöötamisele.

Enne ja peale EL liitumist on kiiruga vastu võetud palju erinevaid õigusakte, mille tõttu õigusloome on killustunud paljude erinevate õigusaktide vahel, mis on välja töötatud eri aegadel ja millest tulenevalt need ei moodusta omavahel tervikut, mis ühe valdkonna siseselt õiguslikus regulatsioonis olema peaks. Peale paariaastast rakendamist vajaks õigusloome süstematiseerimist. Selleks, et teha lihtsamaks ja süsteemsemaks õigusloomet, viiakse läbi õigusaktide mõjude analüüsi ja halduskoormuse hindamise süsteemi arendamisega seotud projekte (andmebaaside väljatöötamine, metoodika arendamine, metoodiliste juhiste ja nõustamismaterjalide koostamine jne) ning toetatakse ministeeriume niisuguste analüüside ja uuringute läbiviimisel, mille eesmärgiks on oluliste õigusaktide halduskoormuse hindamine ning õigusaktide ettevõtlus-, tööhõive ja keskkonna- ja teiste mõjude analüüs. Säästva arengu lõimumise toetamiseks avaliku halduse konteksti toetatakse projekte, mis edendavad keskkonnajuhtimise põhimõtete ja keskkonnajuhtimissüsteemide kasutuselevõtmist.

Edukaks osutunud toetuskeemid jätkuvad

Sarnaselt eelmisele programperioidile jätkatakse avalike teenistujate ning riigi- ja KOV ametiasutuste ametnike koolitamisega. Nüüd on võimalik koolitada ka hallatavate asutuste töötajaid ning mittetulundusühingute töötajaid prioriteetsetes avaliku halduse valdkondades. Toetudes Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudelile ja

regulaarsele kompetentside hindamisele, viiakse läbi erinevaid arendustegevusi kõikidele tippjuhtide ametigruppidele. Avalike teenistujate eri- ja ametialaste teadmiste ja oskuste arendamiseks toetatakse avalike teenistujate avaliku halduse arendamise alaste teadmiste ja oskuste omandamist välisriigi haldusametuse juures, et edendada oskusteabe ja parimate praktikate levikut Eesti avalikus halduses ning soodustada koostööd teiste EL liikmesriikidega. Avaliku sektori koolitussüsteemi arendamiseks toetatakse avaliku sektori töötajaid koolitava koolitusametuse institutsionaalse võimekuse tõstmist. Tugevdamiseks mittetulundusühingu avalikule sektorile tugevateks koostööpartneriteks, nõustatakse uute mittetulundusühingute asutamise seotud küsimustes ning toetatakse nende institutsionaalse võimekuse kasvu läbi nõustamise maakondlikes arenduskeskustes.

Kui paljud projektid on juba positiivse otsuse saanud?

Prioriteetse suuna „Suurem haldusvõimekus“ raames on juba tänaseks kinnitatud 6 programmi, mille tegevused käivad. Lisaks mitmed programmid on veel käivitunud ning mis saavad üsna pea kinnitatud.

„Organisatsiooni arendamise“ ja „Stažeerimisprogrammi“ raames on juba läbi viidud kaks taotlusvoorust ning taotluse rahuldamise otsus tehtud juba 79 projektile. „Tarkade otsuste fondi“ raames on taotluse rahuldamise otsus tehtud juba 14 projekti osas ning hiljuti sai läbi ka teine taotlusvoor ning tänaseks on tehtud ka 20 projekti eeltaotluse osas positiivne otsus, mis annab õiguse põhitaotluse koostamiseks.

Hea meel on tõdeda, et esimeste taotlusvoorudega on taotlusi laekunud üle ootuste palju ja taotluse kvaliteet on paranenud ning on palju häid projekte mille vahel valida ja millega saame haldusvõimekust Eesti riigis suurendada.

Rahandusministeeriumi riigihalduse osakonnast

Einike Uri
Rahandusministeeriumi
Riigihalduse osakonna juhataja

Riigihalduse osakonna põhiülesanne on töötada välja poliitikat, valmistada ette õigusaktide eelnõusid ja koordineerida riigiasutuste tegevust avaliku teenistuse arendamise, valitsusasutuste hallatavate riigiasutuste palgakorralduse ja haldusorganisatsiooni korralduse valdkonnas. Samuti on meie osakonna oluline tegevus riikliku statistika õigusliku ja administratiivse raamistiku arendamine. Osakond loodi 2008. aastal Rahandusministeeriumi struktuurimuudatuste käigus ning tegutseb alates oktoobrikuust. Varasemalt tegeles samade temadega halduspoliitika osakond.

Meie eesmärk on ühendada parimad praktikad, kogemus, rahvusvaheline ja siseriiklik koostöö. Riigihalduse osakonna töö tulemustes on oluline roll võrgustikega (nt personalijuhtide võrgustik, arendusjuhtide võrgustik) suhtlemisel, koostööl praktikute ja ka teadlastega. Personalitöötajate arvamus, ettepanekud ja hinnangud on meie töös väga heaks sisendiks. Ootame tagasisidet ka siis, kui regulatsioonid praktikas ei toimi ja ettepanekuid, millised oleksid paremad või innovatiivsemad lahendused. Ainult koos saame me vastata sellistele laiahaardelistele küsimustele nagu:

- Millist avalikku teenistust inimene ja riik vajab?
- Milline on mõistlik palgakorraldus ametiasutustes?
- Mida riik vajab statistika valdkonnas?
- Haldusorganisatsioon võiks olla tõhusam, aga mida see tähendab?

Uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu menetlemise käigus on meile suureks väljakutseks kaasaegse personalijuhtimise rakendamine kogu tulevases avalikus teenistuses. Tunnetatav on ka avalikkuse pidev, pinev tähelepanu riigihalduse osakonna vastutada olevate teemade suhtes.

Naljaga pooleks võib öelda, et Eesti riigihaldus on naiste kätes. Meie osakonnas tegeleb Merle Kritt palga- ja koosseisuanalüüsides, päringutele vastamisega, ametikohtade hindamise projekti koordineerimisega ning kohaliku omavalitsuse ja riigiasutuste registriga. Kadri Säre ülesandeks on sotsiaalse dialoogi sisukamaks muutmine, suhtlemine ametiühingutega, koosseisu- ja palgaanalüüsides koostamine ning ametikohtade hindamise konsulteerimine. Karin Närep tegeleb haldusorganisatsiooni küsimuste ja avaliku teenistuse arendamisega. Nele Gerberson vastutab riikliku statistika tootmise hea käekäigu eest. Einike Uri juhib osakonda, aitab ette valmistada 2011. aasta rahvaloendust ning osaleb nõu ja jõuga muudiski oma osakonna tegemistes. Sirli Vaher ja Anneli Leemet hoolitsevad kodus meie järelkasvu eest.

Kuna osakond loodi alles käesoleva aasta oktoobri keskel ning tegevuskavad ja tööplaanid on hetkel kavandamisel, siis on meil enda tegemistest edaspidigi uut rääkida ning teie käest nõu ja arvamust küsida.

Info ja kontaktid:

Einike Uri

riigihalduse osakonna juhataja

Rahandusministeerium

Telefon: 611 3086, 5029419

e-post: einike.uri@eesti.ee

Veebileht: <http://www.fin.ee/?id=14739>

Rahvusvaheline palgaseminar personalijuhtidele

Karin Närep

Rahandusministeeriumi

riigihalduse osakonna nõunik

14. oktoobril toimus Rahandusministeeriumi, ATAKi ja Riigikantselei koostöös korraldatud rahvusvaheline palgakorralduse seminar ministeeriumide ja valitsemisala asutuste personalijuhtidele. Seminari eesmärk oli koos arutada Eesti avaliku teenistuse

palgakorralduse, kuid ka laiemalt motivatsioonisüsteemiga kaasnevaid probleeme ning pakkuda välja sobilikke lahendusi. Lahenduste leidmiseks kutsusime enda kogemusest rääkima ka naaberriikide esindajad Soomest, Rootsist ja Lätist. Seminaripäeva teises pooles toimusid arutelud kolmes erinevas töötoas.

Seminari alguses andsid senisest ametikohtade hindamisest ülevaate Fontese esindajad, kes on olnud Eesti avalikus teenistuses ametikohtade hindamise juures algusest peale. Ettekandes anti ülevaade avaliku teenistuse ametikohtade hindamise meetoodika loomisest ning senisest hindamiste läbiviimise käigust, nt on aastatel 2006-2008 ametikohtade hindamise koolitus läbi viidud 61 riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutusele ning enamikus neist on ametikohtade hindamine ka läbi viidud. Ettekandes tuletati meelde ametikohtade hindamise eesmärk ning räägiti põgusalt meetoodika põhimõtetest. Samuti andsid Fontese konsultandid Mari Rell ja Piret Jamnes ülevaate hindamisel ootustest ja esilekerkivatest kartustest, mis võivad tihtipeale osutada ka põhjendamatuks (nt ootus, et hindamise abil saab lahendada tööturu olukorras tulenevaid küsimusi jne). Fontese ettekande lõpus tehti ettepanekud edasiseks, mh senise meetoodika edasiarendamiseks, avaliku sektori tööperede loomiseks jne.

Rootsi esindaja andis ülevaate Rootsi riigisektori palgakorralduse eripäradest ja tulevikuarengutest. Rootsis on personalijuhtimine tugevalt detsentraliseeritud, st Rootsis on traditsiooniliselt olnud iseseisvad riigiasutused, kes saavad otsustada ise oma palgakorralduse ja palgatasemete üle. Samas on oluline, kuivõrd efektiivselt nad oma ülesandeid täidavad. Seega Rootsis ei ole kesket palgafondi jagamist. Samuti kehtib Rootsi riigisektoris üldine tööturu töösuhte regulatsioon ning põhimõtted palgakorralduse alal lepatakse kokku ametiühingutega. Oluline on palkade avalikustamine, sest Rootsis kehtib tugev info avalikustamise põhimõte. Palkade määramise paindlikkust aitab tasakaalustada kättesaadav statistiline info palkade osas, mis lubab asutusi omavahel võrrelda. Palgakorraldus põhineb nn individuaalsel palgal, mis tuleneb ametikoha nõuetest, töötaja tulemuslikkusest ja turusituatsioonist. Rootsis peetakse väga oluliseks just juhtide rolli ning juhtide teadlikkuse tõstmist.

Läti esindaja rääkis eelmisel aastal lõppenud ulatuslikust palgakorraldusreformist, mille käigus juurutati palgakorraldus, mis põhineb tööperedel (43 tööperet) ja loodi palgagrupid (16). Läti palgasüsteem on suhteliselt keeruline, kus palk koosneb mitmetest erinevatest komponentidest, samuti on erinevaid lisatasusid ja tulemustasud. Esimeste edusammudena ongi saavutatud see, et suurenenud on põhipalga osa, palgad on suurenenud ning seega on riigiasutused võimelised enam konkureerima ka erasektoriga. Järgmisel aastal soovib Läti rakendada hindamissüsteemi, mis põhineks kompetentside hindamisel ning ka sellekohasel elektroonilisel süsteemil.

Soome esindaja andis ülevaate oma maa palgakorralduse peamistest põhimõtetest ja arengutest. Soomes on Rootsist enam tsentraliseerimise jooni, kuid samuti on palgakorralduses palju määratletud läbi kokkulepete sotsiaalpartneritega. Ametikohast lähtuv palgaosa määratletakse vastavalt ametikohtade hindamisele, lisaks on võimalik saada ka individuaalset lisatasu. Soomes ollakse seisukohal, et selline palgakorraldus on andnud positiivseid tulemusi, sh tõstnud tootlikkust ja efektiivsust ning muutnud asutused eesmärgipärasemalt tegutsevamaks.

Töötubades räägiti avaliku teenistuse kui tööandja atraktiivsusest ning ametniku palgast ja lisatasudest ning õigluse ja läbipaistvuse tagamisest. Diskussioon oli väga elav ning ühtlasi pakuti välja ka võimalikke lahendusi nii laiemalt avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemi kui ka palgakorralduse osas.

Kokkuvõtlikult saab hinnata seminari kasulikuks ning uusi ideid äratavaks. Rahandusministeeriumi riigihalduse meeskond on kindlasti valmis ka edaspidiselt kogemuste vahendamise algatajaks olema ning ootab sellekohaseid ettepanekuid kõigilt personalijuhtidelt ja -töötajatelt.

Avaliku teenistuse Personalijuhtide Selts

*Kristiina Käärrik
Personalijuhtide Seltsi asejuht,
PRIA personaliosakonna juhataja*

Avaliku teenistuse moodustamisest alates on personalitöötajad ühel või teisel moel oma kolleegidega kontakteerunud, et päevakajalistel teemadel suhelda või parasjagu olulistele küsimustele vastuseid saada. Suurem osa omavahelisest infovahetusest on toimunud kas meili teel, telefonivestlustena või personalitöötajatele korraldatud teabepäevadel, seminaridel ja koolitustel.

2007. aasta lõpus toimus personalitöötajate seminar, kus arutelu all olid personalijuhtimise arengusuunad, sealhulgas ka personalitöötajate koostöövõrgustiku edasiarendamine. Grupitöödest selgus, et on olemas vajadus avaliku teenistuse personalitöötajate vahelise kogemuste vahetamise võimaluse järele, et luua kontakte ja teha omavahel paremat koostööd, kindlustada päevakajalise info, parimate praktikate ja oskusteabe levik ning panustada avaliku teenistuse personalijuhtimise arendamisse. Üheks grupitöös väljapakutud omavahelise koostöö tõhustamise võimaluseks oli personalijuhtimise seltsingu moodustamine ning see idee meeldis paljudele.

Selleks, et juba kindlamalt kokku leppida ühise koostöö vormi ja põhimõtete suhtes, kogunes grupp entusiaste 15. jaanuaril 2008 Riigikantselei ruumides. Ühiselt arutati läbi seltsi eesmärgid ja kodukord ning arutati läbi põhikiri ehk Põhikärg.

Põhikärjest tulenevalt Personalijuhtide Selts (PJS):

- soodustab personalijuhtide omavahelist suhtlemist ning kogemuste (sh heade praktikate ja oskusteabe) vahetamist;
- korraldab personalijuhte ühendavaid ettevõtmisi ning toetab liikmete poolt läbiviidavaid üritusi;

- esitab ettepanekuid personalijuhtimise valdkonda strateegiate, arenguprogrammide ja -kavade, reguleerivate õigusaktide ja juhendmaterjalide ettevalmistamisel ja elluviimisel;
- osaleb personalijuhtidele ja -spetsialistidele suunatud koolituste ja teabepäevade ettevalmistamisel;
- aitab kaasa personalijuhtimise olulisuse teadvustamisele ning avaliku teenistuse maine kujundamisele;
- loob kontakte ja vahetab informatsiooni personalijuhtimise valdkonna ühenduste ja ekspertidega;
- kogub, analüüsib ja levitab erialast informatsiooni.

Muidugi on võimalikud ka muud tegevused, mida selles nimekirjas ei ole. Samas on seltsi üldiseks üllaks eesmärgiks avaliku teenistuse personalijuhtimise arendamisele ja väärtustamisele kaasaaitamine ning muidugi ka liikmete ja teiste personalitöötajate erialaste teadmiste ja oskuste arendamine.

Esiialgu otsustati, et Personalijuhtide Selts hakkab koos käima vähemalt kord kvartalis, tegelikkuses on aga koos käidud palju tihedamini. Sel aastal on toimunud seitse kohtumist. Kõik meie kohtumised on alati olnud väga huvitavatel ja päevakajalistel teemadel. Lisaks on vastuvõtja tutvustanud ennast ja oma tööd (Kohtumise teemadest saab ülevaate avaliku teenistuse veebilehelt, Personalijuhtide Seltsi nurgakesest: <http://www.avalikteenistus.ee/?id=14182>). Personalijuhtide Seltsi ideealgatusest lähtuvalt on toimunud ka personalijuhtide ühine õppereis ühte Eesti eeskujuriiki – Soome. Ühest kohtumise temast – mentorlusest on võimalik täpsemalt lugeda ka alljärgnevas teemaartiklis.

Oma seltsi liikmetena näeme personalitöötajaid, kelle põhitööks on asutuse personalijuhtimise süsteemi kujundamine ja selle toimimise eest vastutamine, ja neid, kes osalevad avaliku teenistuse personalijuhtimise kujundamises ja arendamises (nt vastava temaatika lektor vms). Asutusest saab Personalijuhtide Seltsi töös liikmena osaleda vaid üks esindaja. Käesoleva aasta detsembri alguse seisuga on seltsil 24 liiget.

Mis on möödunud aastast seoses Personalijuhtimise Seltsiga enam meelde jäänud? Mida on selline koostöö vorm minule andnud? Kõigepealt pean tunnistama, et kuue eelmise aasta jooksul avaliku teenistuse personalitöös ei ole ma tutvunud nii paljude oma ala inimestega kui selle viimase aastaga. Palju meeldivam on oma tööd teha, kui on kellelki arvamust küsida, kellegagi nõu pidada, arutleda, kogemusi vahetada. Olen saanud külas käia, oma silmaga näha ja kõrvaga kuulda, kuidas teised asutused töötavad ning millised on nende asutuste töö ja personalijuhtimise põhimõtted.

Kuna kõik seltsi liikmed on avaliku teenistuse personalijuhid, siis on meil tavaliselt ka ühised mured/rõõmud, mis ikka kipuvad ühele ajahetkele kuhjuma. Siis on tõesti asjakohane ja kasulik koos asja kallale asuda ja vajadusel oma sõna sekka öelda.

Kokkuvõtteks – mul on tõesti hea meel, et juhtusin olema õigel ajal õiges kohas ja selle tulemusena praegu Personalijuhtide Seltsi liikmena tegutseda saan.

Info ja kontaktid:

Telefon: 6935457

e-post: anu.peljo@riigikantselei.ee või kristiina.kaarik@pria.ee

Veebileht: <http://www.avalikteenistus.ee/?id=14182>

Personalijuhtide Seltsi kohtumine, teemaks mentorlus

Sören Jakobson

haridus- ja teadusministeeriumi personalitalituse peaekspert

16. septembril külastasid Personalijuhtide Seltsi liikmed Tartus asuvat haridus- ja teadusministeeriumi, et tutvuda meie mentorlussüsteemiga. Andsime ülevaate meie organisatsioonis toimivast mentorlusest (ajalugu, eesmärgid, nõuded mentoritele jms) ning palusime oma kogemusest rääkima ka ühe meie maja mentori ja mentee.

Mentorlus meie kontekstis on mentori ja mentee vastastikusel kokkuleppel ning nendevahelisel usaldusel põhinev sisseelamisperiood, mis kestab maksimaalselt neli kuud. Eesmärk on kujundada ühtset organisatsioonikultuuri ja soodustada pikaajalisi töösuhteid ministeeriumis. Mentoriks on vähemalt kolmeaastase ministeeriumi või võrgustiku asutuse töökogemusega töötaja, kelle ülesandeks on olla menteele usaldatav nõuandja, toetaja ning juhendaja.

Mentorlusprogramm algas 2005. aasta jaanuaris, kui selle idee tõi meie majja tollane kantsler Jaan Kallas, kes oli tegutsenud kaks aastat AS Kalev tippjuhtkonna mentorina. 2005. aasta märtsis said pilootprojekti käigus esimesed uued töötajad endale mentorid. Pilootprojekti esimeseks tegevuseks oli mentori töö kirjeldus, samuti lepiti kokku programmi sisu ja juhised. 2005. aasta kevadel taotlesime koostöös rahandusministeeriumiga arendusprojekti "Mentorluse kui juhtimismeetodi arendamine avalikus teenistuses (haridus- ja teadusministeeriumi ja rahandusministeeriumi näitel)" jaoks toetust struktuurfondide meetmest 1.4 „Haldussuutlikkuse tõstmine“. Mentorluse arendus- ja koolitusprogrammi eesmärgiks oli suurendada avalikus halduses teadlikkust mentorlusest kui juhtimismeetodist ning mentori rolli ja tegevuse võimalustest, sh mentorile vajalike nõustamis- ja juhendamisoskuste arendamine. Tegemist oli koostööprojektiga, kus kahe erineva avaliku halduse organisatsiooni näitel toodi välja ka üldistusi ja soovitusi teistele ministeeriumidele mentorluse rakendamiseks. Huvi mentorluse ja mentorite baaskoolituse vastu oli suur, seega taotlesime 2007. aastal taas struktuurifondidest toetust mentorite väljaõppekoolituseks, seekord küll ilma rahandusministeeriumita. Hetkel on kõik meie 22 tegevmentorit kolmepäevase baaskoolituse läbinud. Kokku on meil seniajani olnud 90 mentorlussuhet. Mentoritele me tasu ei maksa, kuid korraldame kaks korda aastas tänuüritusi koos koolitustega.

Mentorlusprogrammi keskne koordinaator on personalitalituse peaekspert. Uuele töötajale mentori leidmine on tema ülesanne. Personalitalituse töötaja viib kokku mentori ja mentee, kes kuuluvad ministeeriumi struktuuri erinevatesse üksustesse ning on soovitatav, kui mentor on samalt organisatsiooni tasemelt (näiteks juhile on mentoriks juht, spetsialistile spetsialist). Ametlik mentorlussuhe kestab meil maksimaalselt neli kuud,

selle lõpetamise aja otsustavad mentor ja mentee koos. Mentorlussuhte lõpetamisel arutavad ja analüüsivad mentor ja mentee läbi mentorlusperioodi head ja halvad küljed ning vormistavad kirjaliku kokkuvõtte (tagasisideleht), mis edastatakse personalitalitusse. Oleme analüüsinud tagasisidelehti ning valdavalt suhtutakse mentorlusse positiivselt. Põhjalikku mõjude ja kasu hindamist ei ole veel tehtud. Programmi põhiline kasu organisatsioonile on uue töötaja sisseelamisperioodi parendamine, ühtse organisatsioonikultuuri kujundamine, “meie”- tunde saavutamine ja parema maine kujundamine. Kindlasti lihtsustab see personalitalituse ja ka vahetu ülemuse tööd. Suurimat kasu saavad kindlasti menteed, sest neil on nelja kuu vältel kõrval inimene, kes toetab ja nõustab.

Suurimaks probleemiks mentorluse vallas on olnud ajapuudus, see väljendub eelkõige selles, et uus töötaja saab mentori liiga hilja. Ideaalpildis on meie nägemus selline, et mentor ja mentee kohtuvad juba uue töötaja esimesel tööpäeval. Mentorite arvates on optimaalne juhendada aastas maksimaalselt kahte menteed, kuid ajapuudus ja mentorite vähesus mõnel perioodil - korraga palju uusi töötajaid, puhkuste aeg jms - paneb mõnele mentorile väga suure koormuse, näiteks on mõni mentor juhendanud aastas nelja menteed.

Mentorite kovisioonigrupist ja nende tegemistest olime palunud rääkima praktiku, meie pikaajalise teenistuja ja mentori. Mentorite kovisioonigrupp on mõeldud selleks, et mentorlusprogrammi arendada, üksteist julgustada, koos leida lahendusi võimalikele probleemidele ja üheskoos rõõmustada õnnestumiste üle. Kovisioonigruppi on oodatud kõik mentorid. Kovisioonigrupi koosolekud toimuvad juba kaks aastat iga kahe kuu tagant. Kohtumistel on oma reeglid, näiteks konfidentsiaalsus – kõik, mida räägitakse grupis, jääb sinna; korraldamine on jagatud mentorite vahel, külalisena osaleb igal koosolekul personalitalituse peaekspert. Igal kohtumisel on peateema, mida arutatakse. Lisaks sellele toimub kogemuste jagamine ja konkreetsete juhtumite arutelu (huvitavad situatsioonid, õnnestumised, edukalt lahendatud probleemid, ebaõnnestumised). Oleme korraldanud kovisioonigrupi kohtumisi koos Self II koolitajatega ning ka koos

menteedega. Kõik kovisioonigrupi koosolekud protokollitakse ning protokolle hoitakse konfidentsiaalsena. Julgelt võib öelda, et kovisioon toimib meil väga hästi.

Mentori silme läbi on töö menteega kui hea sõbraga lävimine. Hoiad, toetad ja oled olemas, kuid ei sekku. Mentoreid motiveerib võimalus reaalselt midagi ära teha, ise õppida läbi tehtud töö, areneda ja abiks olla. Töö menteedega on neile andnud positiivset tagasisidet: õppida tundma erinevaid inimitüüpe, parem enesemõistmine ja suhtlemisoskuse arendamine. Mentoriks olemine pakub igal kohtumisel menteega midagi uut. See on võimalus suhelda, võimalus ise õppida, rohkem mõista kuidas organisatsioon toimib, millisena tajub teine inimene asutust, kus me ise oleme nii kaua juba töötanud, et ei pane muutusi enam täheleegi. Lisaks annab mentorlus võimaluse osaleda koolitustel, olla tunnustatud kolleegide seas ja luua kasulikke partnerlussuhteid.

Lõpetuseks rääkis mentorlusest ja selle mõjust meie uus töötaja (mentee), kes sai kasutada nelja kuu vältel mentori abi. Tema ettekandest jäi kõlama ainult positiivne noot. Mentee arvates on see väga hea viis aidata uuel töötajal sisse elada ning oma sisseelamise muresid arutada ja lahendada, kuna töökoha vahetamine on emotsionaalselt keeruline ning oma uue ülemusega tihtipeale ei saa või ei taha kõiki tekkivaid pisiküsimusi/kahtlusi arutada.

Ettekande lõppemisel said vastused küsimused, mida kuulajad esitasid. Kõige rohkem on meie käest küsitud, et miks pole teil mentorlus tööalane juhendamine. Oleme korduvalt kaalunud ja arutanud antud küsimust, kuid meie seisukoht ja praktika näitab, et parim on siiski nii, kui tööalasel juhendab vahetu juht või tema määratud isik ning organisatsiooni aitab sisse elada mentor, kes on teisest osakonnast.

Meie soovitusel teile, kes te tahate oma organisatsioonis mentorlusega algust teha:

- Mentorluse käivitamisel on oluline selgeks teha, millist juhendamist uued töötajad vajavad. Alati ei pruugi see selguda kohe, kui organisatsioon mentorlusprogrammi käivitab, vaid hiljem.
- Valige endale hea koostööpartner/koolitaja.

- Konsulteerige ja otsige häid kogemusi ning nendele toetudes valige enda jaoks parim lahendus.
- Arvestage, et iga projekt on ressursimahukas (aeg, raha).

Usun, et meie mentorlus on olnud paljudele eeskujuks ja abiks oma mentorlussüsteemi käivitamisel ning kõik kohalviibijaid said hea kogemuse võrra rikkamaks. Oleme ka edaspidi avatud jagama oma parimat praktikat.

Koolitusjuhtide Kogu

*Koolitusjuhtide Kogu nimel,
Helina Kibar
Koolitusjuhtide kogu juhatuse esimees
Välisministeeriumi koolitusbüroo direktori kt*

Koolitusjuhtide Kogu sünnilugu

Koolitusjuhtide Kogu on mittetulunduslik organisatsioon, mis ühendab avaliku sektori organisatsioonide personaliarenduse- ja koolituse korraldamisega tegelevaid teenistujaid. Koolitusjuhtide Kogu asutajaliikmed meenutasid, et tugivõrgustiku loomise tingis personali arendamis- ja koolitusvaldkonna üha suurenev tähendus avaliku sektori personalijuhtimise kontekstis. Paljudes ametiasutustes oli käsil koolituse juhtimise põhimõtete sõnastamine ja vastavate rakendustegevuste kavandamine. Süsteemse ja tulemusliku tegutsemise eeldusena nägid koolitusjuhid valdkonna info koondamist, kogemuste vahetamist ja ühtse oskusteabe levitamist. Koolitusjuhid tundsid puudust nii erialastest teadmistest kui ka mõttekaaslastest - ei teatud üksteist, et vajadusel infot vahetada, nõu anda ja küsida. Lisaks oli Riigikantselei välja töötamas ka avaliku teenistuse spetsiifikat arvestavaid ühtseid ametnike koolituse aluspõhimõtteid, seega otsustati protsessi kaasata ka koolitusjuhte. Koolitusjuhtide hulgas tekkis omamoodi huvigrupp, kes hakkas mitteformaalselt koos käima- arutati erinevate teemade üle, jagati kogemusi ja teadmisi. Loogilise jätkuna mitteformaalsetele kohtumistele, otsustasid grupi liikmed oma tegevuse formaliseerida. Koolitusjuhtide Kogu asutati 10. aprill 2001, mil 23 asutajaliiget kinnitasid ühenduse tegevuspõhimõtted ja eesmärgid. Aastal 2008 on

Koolitusjuhtide Kogus 39 liiget erinevatest avaliku sektori organisatsioonidest, sealhulgas ka mitu asutajaliiget.

Koolitusjuhtide kogu tegevusest

Koolitusjuhtide Kogu eesmärgiks on aidata kaasa elukestva õppimise põhimõtete teadvustamisele ja personaliarendustöö väärtustamisele ametiasutustes, toetada ametiasutuste eesmärkide saavutamist läbi teenistujate täiendõppesüsteemi väljaarendamise ja soodsa õpikeskkonna loomise, arendades liikmete erialaseid teadmisi ja oskusi.

Liikmeskonda kuuluvad avaliku sektori ametiasutuste ja nende allasutuste koolitusjuhid-spetsialistid, kes teevad koostööd vabatahtliku initsiatiivi alusel - iga liikmekandidaat avaldab ise soovi ühendusse astumiseks. Ühendus planeerib oma tegevust vastavalt aktuaalsetele tööalastele teemadele ja liikmete vajadustele. Koolitusjuhtide Kogu nõupidamisi (kuukogusid) korraldatakse rotatsiooni korras üldjuhul üks kord kuus. Lisaks kuukogudele korraldatakse korra aastas kevadkooli ja sügiskooli. Kevadkoolis toimub koolitus liikmeskonna professionaalsete kompetentside arendamiseks. Sügiskogus ehk aastakogus antakse ülevaade eelmisel hooajal toimunud, seatakse plaanid uueks hooajaks ning valitakse ühendusele juhatus. Vajadusel moodustatakse erinevate koostöö- ja arendusprojektide läbiviimiseks töögrupid. Samuti on liikmetel võimalus igapäevaseid probleeme, küsimusi, ideid vahetada elektroonilise listi kaudu, tegevust toetab ka ühenduse koduleht.

Koolitusjuhtide Kogu on ka aktiivne ühenduse väliselt - tehakse koostööd erinevate kõrgkoolidega koolitusjuhi eriala koolitus- ja arenguprogrammide välja töötamisel. Samuti toimivad meie liikmed ekspertidena erinevates komisjonides ja ekspertgruppides. Koostöös Riigikantseleiga on välja töötatud erinevaid avaliku sektori koolitusvaldkonna reguleerivaid dokumente.

Koolitusvaldkonnas töötades peab spetsialist ka ise kogu aeg õppima - Koolitusjuhtide Kogu loob õppimiseks palju erinevaid võimalusi. Ühenduse liikmed on üksteisele juhendajateks, konsultantideks ja õpetajateks, kasutades ära erinevat töökogemust koolitusvaldkonnas, hariduslikku tausta ja praktilisi kogemusi organisatsioonis. Ühendus on väärtuslik nii noorte kui ka juba kogenud liikmete jaoks. Noorematel liikmetel on ühenduse tegevuse läbi kergem avaliku sektori valdkonna spetsiifikasse sisse elada ning integreerida juba olemasolevat parimat praktikat oma organisatsiooni. Samas toovad uued liikmed ühendusse uusimat teadmist ja värskeid ideid, mis aitavad juba kogenud liikmetel näha oma tööd uues valguses. Kogenud koolitusjuhid saavad oma kogemusi, teadmisi ja oskusi jagades ka ise teadlikumaks oma tööst ja nagu öeldud, peab koolitusvaldkonnas kogu aeg olema valmis õppima. Iga liige toob kaasa ühendusse oma erialased teadmised, oskused ja kogemused, väärtused ja ideed, mis aitavad rikastada iga liikme tööd ja tagada avaliku sektori koolitustegevuse kvaliteedi ja järjepidevuse. Lisaks kutsutakse ühendusse esinema erinevaid lektoreid, erialaspetsialiste, korraldatakse liikmetele erinevaid koolitusi ja seminare, mis on täpselt kohaldatud grupi vajadustele ning aitavad tõsta liikmete professionaalsust. Koolitusvaldkonna üliõpilastööde tutvustamine ja tööde andmebaas toetab uusimate valdkonnateadmiste jõudmist liikmeteni ja hiljem praktikasse. Samas ei saa ka vähem tähtsaks pidada liikmeskonna omavahelist interaktsiooni, kontakte ja head seltskonda, mis on aluseks ühenduse edukale toimimisele.

Lõpetuseks

Koolitusjuhtide Kogu on teadvustanud koolitusjuhtidele sama tasandi kolleegide vahelise professionaalse koostöö vajalikkust ning avardanud võimalusi kaasa rääkida avalike teenistujate professionaalsuse tõstmisel. Koolitusjuhtide Kogu koostöömudel on ühtlasi ka heaks näiteks ja eeskujuks koostöövõrgustiku toimimisest ilma koordineeriva organisatsiooni toeta. Avaliku sektori koolitusvaldkonna juhtivate spetsialistide aktiivses koostöös sünnivad mitmed ideed, plaanid ja tegevused, mis on äärmiselt olulised nii üksikute organisatsioonide kontekstis kui ka terve avaliku sektori koolitus- ja arendusvaldkonna arendamisel.

Info ja kontaktid:

Telefon: 637 7182

e-post: helina.kibar@mfa.ee

Veebileht: <http://www.riigikantselei.ee/koolitus>

Avaliku sektori koolitusjuhi kompetentsid

Koolitusjuhtide Kogu nimel,

Helina Kibar

Koolitusjuhtide kogu juhatuse esimees

Välisministeeriumi koolitusbüroo direktori kt

2006. aastal arutasime Koolitusjuhtide Kogu nõupidamiste raames võimalusi, kuidas edasi minna oma liikmete arendamisega. Üheskoos tuli meil idee luua avaliku sektori koolitusjuhi kompetentsimudel, mis hõlmaks koolitusjuhi tööks vajalikke põhikompetentse ning mis oleks abiks ühenduse arendus- ja koolitustegevuse planeerimisel. Kompetentsimudeli loomise aluseks võtsime Hollandi koolitus- ja konsultatsioonifirma Schouten & Nelissen (2003) poolt välja töötatud kompetentside loetelu.

Kompetentsid on praktikas edukad tegevused tööeesmärkide täitmiseks. Kompetentsid on teatud kindlat laadi tegevused- töös esmatähtsad, edu eristavad ja vaadeldavad (Raava 2004). Kompetentsimudelid koosnevad 5-7 kompetentsist, mis võimaldab kaardistada just antud ametikohale kõige olulisemad kompetentsid ja eristada olulist ebaolulisest (Raava 2004; Schouten, Nelissen 2003). Kompetentse kirjeldatakse tegevuste kujul, mistõttu on neid kergem jälgida ja seletada. Tegevuste juures tuuakse välja asjatundlikkuse erinevad tasemed, mis võimaldavad kompetentse hinnata. Kuna Koolitusjuhtide Kogul ei olnud plaanis oma liikmeid hinnata, vaid luua vahend koolitus- ja arendustegevuse planeerimiseks, siis ei järginud me detailselt mudeli loomise metoodikat ning ei toonud tegevuste puhul välja asjatundlikkuse tasemeid.

Kompetentsimudeli loomisel osales 24 Koolitusjuhtide Kogu liiget- erinevate ametiasutuste koolitusvaldkonna eest vastutavat koolitusjuhti/spetsialisti. Iga kompetentsi juures on selgitus ning kompetentsi kirjeldav käitumine. Kompetentsimudel is eristusid järgnevad 6 kõige olulisemat kompetentsi, mis on vajalikud koolitusjuhi tööga edukalt hakkama saamiseks:

- ✦ Planeerimine ja organiseerimine
- ✦ Koostöö
- ✦ Teadlikkus organisatsiooni sisekeskkonnast
- ✦ Teadlikkus organisatsiooni väliskeskkonnast
- ✦ Loovus/Leidlikkus
- ✦ Initsiatiiv

Planeerimise ja organiseerimise kompetentsi all mõistetakse eesmärkide ja prioriteetide püstitamist efektiivselt, selgelt määratledes aja, tegevused ja inimressursi, mis on vajalikud eesmärkide täitmiseks. Ehk tehakse nimekiri ülesannetest ja tegevustest, mis on olulised, et saavutada seatud eesmärged, kombineerides tegevusi viisil, et säästa aega ja raha. Tegeledes erinevate projektide või ülesannetega, jagatakse tegevused alluvate ja kolleegide vahel, arvestades kõige efektiivsemat inimeste, ressursside ja aja kasutamist. Planeerides ja organiseerides jõutakse selgete kokkulepete ja ootusteni.

Koostöö kompetentsi all mõeldakse panuse andmist ühise tulemuse saavutamiseks, leides tasakaal oma huvide ja grupi/organisatsiooni huvide vahel. Selleks pakutakse kolleegidele oma toetust ja ideid, antakse nõu, kui esinevad konfliktid või probleemid. Ollakse valmis vahetama olulist informatsiooni ja jagama pidevalt kogemusi erinevate liikmete vahel organisatsioonis. Kaasatakse grupi liikmeid diskussioonidesse konstruktiivsel viisil, innustades ning kaasates neid ka otsustusprotsessi. Konfliktidele lähenetakse konstruktiivselt ja diplomaatiliselt, konflikti vältimata.

Teadlikkus organisatsiooni sisekeskkonnast demonstreerib organisatsiooni liikmete teadlikkust oma käitumise ja otsuste mõjust organisatsioonile. See tähendab, et kaasatakse otsustamisprotsessi kõiki asjassepuutuvaid organisatsiooni liikmeid,

kontrollides kas on piisavalt toetust otsustamiseks. Ettepanekuid tehes arvestatakse organisatsiooni ootustega ning oma otsuste ja tegevuse mõjuga tervele organisatsioonile. Eriti oluline on seejuures tunda organisatsiooni informaalset keskkonda, kasutades seda efektiivselt oma tegevuses.

Teadlikkust organisatsiooni väliskeskkonnast iseloomustavad teadmised oma tegevusvaldkonnast, organisatsiooniteooriast, sotsiaal- poliitilistest faktoritest ja arengutest ning teistest organisatsioonivälistest teguritest. Ollakse teadlik oma valdkonna/eriala arengutrendidest ning osatakse need siduda tööga, muutes need võimalusteks endale ja oma organisatsioonile. Tuntakse turul tegutsejaid, praeguseid ja tulevase arengutrende ning osatakse selles kontekstis ennast positsioneerida. Suudetakse siduda muutused organisatsiooni väliskeskkonnas muutustega organisatsiooni sisekeskkonnas.

Loovus/leidlikkus tähendab, et tulla välja originaalsete lahendustega tööalaste probleemide lahendamiseks. Kasutatakse kujutlusvõimet, et leida uusi viise töötamiseks ning suudetakse kergesti hüljata tavalised töötamise viisid, kui uus valik tundub efektiivsem. Teatakse alati rohkem kui ühte võimalust, et saavutada tulemust-eksperimenteeritakse erinevate valikutega ja proovitakse uusi lähenemisviise. Kombineeritakse erinevaid lahendusi ja kontseptsioone originaalsetel, uutel või ootamatutel viisidel, suudetakse mõelda kaugemale harjumuspärasest. Tulla välja tihti välja uute kontseptsioonide või lahendustega. Küsitakse stimuleerivaid küsimusi, innustatakse inimesi mõtlema üle piiride, normide, väärtuste ja protseduuride või praktiliste väljundite.

Initsiatiivikuse kompetents tähendab, et märgatakse probleeme või takistusi ning lahendatakse neid nii kiiresti kui võimalik. Märgates võimalusi, uusi situatsioone ja probleeme, tegeletakse nendega juba varajasest staadiumist alates. Tuuakse probleemid arutluse alla, tõstetakse teemad diskussiooniks, küsitakse pidevalt „miks?”. Märgatakse tööd, mis oleks vajalik teha ja tegeletakse sellega. Kui probleem tekib, siis ei oodata ja vaadata, mis toimuma hakkab, vaid märgatakse probleemi, kogutakse informatsiooni ja

võetakse ette tegevusi, et lahendust leida. Tullakse välja uute või erinevate lähenemiste, soovitude, lahenduste ja teemadega ning nähakse nendes võimalusi tulevikuks.

Kui kompetentsid kaardistatud, loodi Koolitusjuhtide Kogus arendustegevuste töögrupp, mis selgitas välja, kuidas ja millisel viisil hakatakse valitud kompetentse arendama. Toimus arutelu gruppides, kus kaardistati iga kompetentsi juures erinevad võimalused kompetentside arendamiseks, mille hulgas oli koolitusi, tegevusi ja teemasid kuukogudes aruteluks. Koolitustest on juba organiseeritud ideede müümise teemaline koolitus ning läbirääkimiste koolitus. Koolitusjuhtide Kogu korraliste kuukogude raames on käsitletud mitmeid liikmete arendamiseks vajalikke teemasid. Koolitusjuhi kompetentsimudel on osutunud väga vajalikuks ja oluliseks vahendiks ühenduse liikmete arendustegevuse planeerimisel.

Kasutatud kirjandus

Raava, M. (2004). Kompetentside juhtimine. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Äripäeva Kirjastus.

Schouten, Nelissen (2003). *Competency model*. Schouten & Nelissen

Justiitsministeeriumi õiguspoliitika osakonnast

Justiitsministeeriumi vastutusala õiguspoliitika valdkonnas jaguneb kolmeks: eraõigus, avalik õigus ja õigusloome kvaliteedi tagamine. Eraõiguses on justiitsministeeriumi vastutada sellised õigusharud nagu tsiviilõigus, ühinguõigus, rahvusvaheline eraõigus, tsiviilkohtu- ja täitemenetlusõigus, pankrotiõigus. Avaliku õiguse suunal on Justiitsministeeriumi vastutuselaks riigiõigus ja haldusõiguse üldosa, sh riigi halduskorralduse, haldusmenetluse, avaliku teenistuse, andme-kaitse, korrakaitse ja halduskohtumenetluse õiguslikud alused.

Tegeleme avaliku õiguse valdkonna õigusaktide väljatöötamise ja muutmise vajaduse analüüsimisega, õigusaktide eelnõude ja arvamuste koostamisega. Viimase aja suuremaks

tööks on avaliku teenistuse seaduse reformi ettevalmistavate materjalide ja uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu koostamine.

Info ja kontaktid:

Telefon: 6 208 204 (Monika Tõniste), 6 208 202 (Signe Reinsalu)

e-post: Monika.Toniste@just.ee, [Signe.Reinsalu@just](mailto:Signe.Reinsalu@just.ee)

Õiguspoliitika alaste uuringutega ja analüüsidega saate lähemalt tutvuda Justiitsministeeriumi veebilehelt (<http://www.just.ee/35424>).

Uuest avaliku teenistuse seadusest

Monika Tõniste

Signe Reinsalu

Justiitsministeeriumi avaliku õiguse talituse nõunikud

Avaliku teenistuse seadust on viimase 12 aasta jooksul korduvalt püütud muuta. Erinevate koalitsioonide ajal on koostatud mitmeid avaliku teenistuse arendamise kontseptsioone, strateegiaid ning eelnõusid. 13. oktoobril 2008. a saatis Justiitsministeerium kooskõlastusringile uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu, mille põhimõtteid käesolevas artiklis lühidalt tutvustame.

Miks on vaja uut avaliku teenistuse seadust?

Uue avaliku teenistuse seaduse välja töötamiseks oli mitmeid põhjuseid. Esiteks vajab avaliku teenistuse õiguslik regulatsioon kaasajastamist kuna seadus, mis on vastu võetud 1996. aastal, on oma sisult aegunud ega täida enam talle pandud eesmärgi. Kehtiv seadus on üles ehitatud pigem karjääri- ehk eluaegset süsteemi arvestades, mistõttu pole see piisavalt paindlik ega efektiivne. Kriitilise piirini on tõusnud igapäevases praktikas tõusetuvate probleemide rohkus.

Teiseks tuleb avaliku teenistuse regulatsioon kooskõlla viia rahvusvaheliselt tunnustatud avaliku teenistuse üldpõhimõtetega. Näidetena võib siin tuua OECD soovitusi tagada

ametnike valik läbi õiglase ja avatud konkursi³; Euroopa Nõukogu seisukoha, mille järgi peaks ametniku palk vastama tema funktsioonidele ja sooritusele⁴; Euroopa Ühenduse asutamislepingu artiklist 39 tuleneva ametikohtadele võrdse ligipääsu põhimõtte ja Euroopa Kohtu praktika nimetatud küsimuses; ILO suunise lubada avalikku võimu mitteteostavatel isikutel streikida jne.

Lisaks eelnevale ei saa tähelepanuta jätta ka siseriiklikke õiguspoliitilisi arenguid, seda eriti tööõiguse osas, mille põhimõtetega uue avaliku teenistuse seaduse väljatöötamisel peab samuti arvestama.

Millised on põhilised avaliku teenistuse seaduse pinnalt tõusetunud probleemid ja kuidas need on eelnõus lahendatud?

Avaliku teenistuja mõiste on lai ja ebamäärane. Praegu on ametnike seas palju neid, kes täidavad sisuliselt ülesandeid, mille täitmine ei eelda võimuvolitusi. Sellest tulenevalt ei saa neile inimestele seatud piirangud ja lisanõuded, aga ka hüvesid pidada piisavalt põhjendatuks. Eelnõu eesmärk on määratleda ametnik mitte selle järgi, millises asutuses ta töötab, vaid selle järgi, mis ülesandeid ta täidab: ametnikud on vaid need, kes teostavad avalikku võimu. Eelnõus on esitatud loetelu ülesannetest, mille täitmine eeldab võimuvolitusi (nt asutuse juhtimine, riigi diplomaatiline esindamine, sunnivahendi rakendamine, järelevalve teostamine). Ametnikeks loetakse eelnõu järgi ka ministeeriumide ja põhiseaduslike institutsioonide põhifunktsioonide täitjaid. Ministeeriumi põhifunktsioonide all on silmas peetud valitsemisalas olevaid, selle ministeeriumi võimkonda antud küsimusi. Põhifunktsioonide täitjad tuleb arvata ametnike ringi eelkõige seetõttu, et nad valmistavad sisuliselt ette valdkonnapoliitika strateegiaid, õigusaktide eelnõusid ja muid sisulisi materjale.

Palgasüsteem on läbipaistmatu. Seadusega kehtestatud tsentraalne palgaastmestik praktikas ei toimi. Selleks, et tagada makstavate palkade konkurentsivõimelisus kombineeritakse erinevaid palgakomponente, makstakse palju lisatasusid ja toetusi. Eelnõu eesmärgiks on muuta palgakorraldus õiglasemaks ja selgemaks. Selleks, et

³ Civil Service Legislation Contents Checklist, Sigma Papers No 5. Paris, 1996. OECD

⁴ Recommendations No 6 (2000) of the Committee of Ministers to member states on the status of public officials in Europe.

makstav palk arvestaks ametniku tööfunktsiooni ja vastutuse astet nähakse ette ametikohtade hindamise kohustuslikkus. Keskset palgaastmestikku hakkab asendama iga ametiasutuste enese palgaastmestik, mis võimaldab senisest paremini võtta arvesse valitsemisala eripära ja ametikohtade hindamise tulemusi. Eelnõu annab mõisted palgakomponentide osas: mis on põhipalk ja individuaalne lisatasu ning määrab kindlaks nende piirid. Samuti võimaldab eelnõu maksta tulemustasu.

Puudub avaliku teenistuse juhtimise ja arengu eest vastutav institutsioon. Praegu on avaliku teenistuse erinevate teemadega seotud ülesanded jagatud nelja ametiasutuse - Rahandusministeeriumi, Justiitsministeeriumi, Riigikantselei ja Siseministeeriumi - vahel. Eelnõuga määratakse üks ja selge vastutaja, kelleks saab Rahandusministeerium sarnaselt Taanile, Soomele ja Šveitsile. Samas on ka teistsuguse valiku teinud riike, näiteks on Hollandis avaliku teenistuse eest vastutavaks asutuseks Siseministeerium, Austrias Riigikantselei ning Sloveenias avaliku halduse ministeerium. Selleks, et ülesandeid edukalt täita on eelnõus ette nähtud muuhulgas järgmised mehhanismid: ametiasutuste koosseisude Rahandusministeeriumiga kooskõlastamise nõue; parlamentaarse kontrolli vahendina on rahandusministrile pandud ülesanne anda kord aastas Riigikogu ees ülevaade ametiasutustes töötavate isikute palkadest ja nende konkurentsivõimelisusest; ametnikkonda iseloomustavate andmete kogumine Rahandusministeeriumis peetavasse registrisse. Oluline on märkida, et avaliku teenistuse seaduse rakendusaktide ja riigi personalitöö keskseks juhtimiseks ning arendamiseks vajalike muude juhiste väljatöötamise põhivastutus lasub samuti Rahandusministeeriumil.

Seaduse mitmed osad ei ole soovitud kujul rakendunud. Mittetoimivate hulka saab liigitada atesteerimissüsteemi, edutamise korra ja ametnike reservi. Põhjendamatult vähe viiakse läbi avalikke konkursse uute ametnike leidmiseks. Eelnõu eesmärgiks on luua värbamissüsteem, mis tagab ametnike valiku läbi õiglase ja avatud konkursi ning põhineb kompetentsusel. Selleks on eelnõus ette nähtud konkursside korraldamise kohustus, kusjuures ametisse nimetamise õigust omavale isikule on jäetud õigus kaaluda, kas ametikohta on otstarbekam täita avaliku või sisekonkursi teel. Sise- ja avalike konkursside põhimõte on kasutusel näiteks Sloveenias ja Hollandis. Avalike konkursside

väljakuulutamise kohta ei ole rangeid reegleid, kuid ametiasutusel on kohustus kuulutus avaldada vähemalt avaliku teenistuse kesksel veebilehel.

Senine range ja bürookraatlik atesteerimise süsteem on asendatud paindlikuma arendamis- ja hindamissüsteemiga. Eelnõu näeb ette iga-aastaste hindamisvestluste läbiviimise kohustuse, mis on mitmetes asutustes ka tänasel päeval juba kasutusel. Teiste riikide näitel saab siinkohal viidata Taanile, Soomele ja Sloveeniale, kus sarnast süsteemi kasutatakse.

Kokkuvõtteks. Miks on uus seadus parem?

Uus seadus loob eeldused avatud avaliku teenistuse tekkeks – ametiasutuse ameti- ja töökohtadele on võrdne juurdepääs tagatud (kehtestatakse konkursside kohustus); arvestatud on isikute võrdse kohtlemise ja tööjõu vaba liikumise põhimõtetega (diskrimineerimise keeld, Eesti ja Euroopa Liidu liikmesriikide kodanike võrdne juurdepääs ametikohtadele). Töö- ja teenistusõiguse regulatsiooni on ühtlustatud, samas on loodud ametnike kui avaliku võimu teostajate positsiooni kindlustavad erinõuded. Eelnõu üldine suund on soodustada era- ja avaliku sektori vahel liikumist.

Uus seadus on paindlikum, võimaldades efektiivsemat personalipoliitikat – kaovad bürookraatlikud ja ranged reeglid (atesteerimise asemel luuakse paindlikum hindamissüsteem); tsentraalne palgaastmestik asendatakse asutusepõhiselega; võimaldatakse asutuste vahelist ametnike roteerimist oskusteabe kasvatamiseks ja arendamiseks; tagatakse riigi kui teenistusandja võime muutuvates oludes efektiivselt toimida (muudetud on ametnike üleviimise ja koondamise sätteid); avaliku teenistuse juhtimine toimub ühest kohast – Rahandusministeeriumist; oluliseks personalitöö regulatsiooniallikaks on Vabariigi Valitsuse määrused.

Uus seadus on kooskõlas rahvusvaheliste soovitustega – luuakse läbipaistev, õiglane, sooritust arvestav palgasüsteem; streigikeeld nähakse ette vaid avaliku võimu funktsiooniga ametnikele; kehtestatakse võrdset kohtlemist ja tööjõu vaba liikumist

arvestavad teenistusse võtmise reeglid; määratakse avaliku teenistuse eest vastutav asutus.

Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus

Sisekaitseakadeemia Avaliku teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus (SKA ATAK) on loodud selleks, et aidata kaasa asjatundliku, usaldusväärse ja pühendunud ametnikkonna hoidmisele ja arendamisele Eesti riigi- ja kohaliku omavalitsuse teenistuses

Selles on kesksel kohal meile avaliku teenistuja ja ametiasutuse soovid ning vajadused. Aastatepikkune koostöö kõigi suuremate riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametiasutustega ning avaliku teenistuse spetsiifikale keskendumine koolituste kujundamisel on siinkohal kaasa aidanud sellele, et ATAKi pakutavad täienduskoolitused oleksid võimalikult praktilise kallakuga ja avaliku teenistuse nii tänast kui homset päeva arvestavad. Antud arengusuunda iseloomustab ka suur „rätsepatoona” valmivate koolituste osakaal ATAK-i pakutavas täiendkoolitustoodete valikus.

Eelnimetatud tagamiseks on ATAKi välja kujunenud tugev lektorite, koolitajate baas. ATAKi lektoriteks on nii Sisekaitseakadeemia kui ka teiste kõrgkoolide õppejõud, konsultandid ning oma ala juhtivad praktikud riigi- ja kohaliku omavalitsuse teenistusest. Kõigi meie lektorite, koolitajate eesmärgiks on pakkuda aja- ja asjakohaseid, praktilisusele suunatud täienduskoolitusprogramme.

ATAKi põhivaldkonnad on seotud peamiste avaliku teenistuse kompetentsi valdkondadega, nendest lähtuvate teadmiste arendamisega. Sellest tulenevalt on suuremad valdkonnad õigus, juhtimine (sh personalijuhtimine), avalik haldus (sh Euroopa Liidu ja kohaliku omavalitsuse spetsiifilised teemad), finantsid ning keeled. Koolitustena pakume nendes nii avalike teenistujate baastadmiseid, kompetentse arendavaid programme kui ka jätkukoolitusi omandatu süvendamiseks ning praktikas üleskerkinud küsimustele vastuste leidmiseks. Lisaks koolitustele korraldame näiteks

personali valdkonnas teabepäevi toomaks kõige uuemaid arengusuundi avalike teenistujateni, vahendamaks kogemusi.

Kohaliku omavalitsuse asutustele ning ka regionaalseid keskuseid omavatele riigiasutustele pakub kindlasti huvi võimalus tellida koolitusi oma asukohta üle Eesti.

Suuremateks koolituste tellijateks on valitsusasutustest sihtgrupina erinevad ametid ja inspeksioonid, aktiivselt osalesid koolitustel ka kohaliku omavalitsuse ametnikud. Olulisel kohal on meile koostöö Riigikantseliga mitmete Euroopa Liidu poolt kaasrahastatavate koolituste pakkumisel (näiteks Avaliku teenistuse eetika, Riigiametnike sisseelamise koolitus, Kohaliku omavalitsuse ametnike sisseelamise koolitus jt). Välja võib ka tuua koostöö PARE-ga personalijuhtimise valdkonnas.

2008 aasta on SKA ATAKle olnud edukas aasta. Kuigi aasta ei ole veel läbi, võib juba praegu välja tuua, et oleme läbi viinud seni kõige enam koolituspäevi aastas. Lisaks on ATAKi koostatud arendusprogrammid olnud aluseks mitme „Organisatsiooni arendamise” mõlema taotlusvooru edukas projektis. Olulise arenguna võib siinkohal välja tuua selle, et ATAK teisel poolaastal vedanud kahte olulist ja mahukat projekti: vangla ametnikele suunatud koolitusprogrammide väljatöötamine ja läbiviimine ning Siseministeeriumi valitsemisalasse loodava siseturvalisuse ühendasutuse loomise toetamisele suunatud koolitused.

SKA ATAK-s töötab 8 koosseisulist töötajat. 5 valdkonnajuhti, kelle põhitegevus on koolitus- ja arendusprogrammide koostamine ja läbiviimine koostöös vastavate valdkondade lektoritevõrgustikuga ning neile pakuvad selles tuge 3 administratiivtöötajat – juhiabi, kliendisuhetejuht ja direktor.

Info ja kontaktid:

Telefon: 696 5566

e-post: atak@sisekaitse.ee

Veebileht: www.atak.ee

Loodava sisejulgeoleku ühendatud arendusprogrammid: rakendamise õppetunnid

Tanel Oppi
SKA ATAK direktor

Sissejuhatus

Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskuse 2008 aasta suurimaks ja üheks olulisimaks arendusprojektiks on kahtlemata Politseiameti, Piirivalveameti ja nende allasutuste ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamise ettevalmistamise toetamiseks arendusprogrammide koostamine ja läbiviimine Siseministeriumi ja Riigikantselei tellimusel.

Taust

Valitsusliidu programm aastateks 2007-2011 sätestab siseturvalisuse arendamisel ühe olulise prioriteedina lõpetada riiklikult tarbetu dubleerimise erinevate ministeriumide ning ametkondade vahel. Sama on ära toodud ka Vabariigi Valitsuse 2007-2011 tegevuskavas.

Selle realiseerimiseks moodustas siseminister 2007 aprillis töörühma, kuhu kuulusid Siseministeriumi juhtkond ja ühendatavate asutuste peadirektorid. Töörühma liikmed hindasid ühendstruktuuri loomise vajadust ja riske. Selle tulemusena esitati siseministrile ettepanek alustada tegevustega, mille tulemuseks on Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühtseks struktuuriks ühendamine aastaks 2010. Valitsuskabinet otsustas oma 31.01.2008 nõupidamisel põhimõtteliselt toetada siseministri ettepanekut ametite ja nende allasutuste ühendamiseks.

Ühendatud loomise projekt hõlmab tegevusi, mille tulemusel on loodud eeldused lähteametkondade üheks organisatsiooniks üleminekuks. Tegevused hõlmavad põhiülesannete täitmise tagamist (sh nii seaduskuulekale isikule suunatud avalikud teenused kui ka riiklik järelevalve ja riikliku sunni kohaldamine), teenistusregulatsiooni

ühtlustamist, asutuse asjaajamise korraldamist, ühist väljaõppe süsteemi ja täiendõpet, finantsjuhtimist ja logistikat.

Koolitusprojekt

Erinevate ametite ühendamist toetavate tegevuste kõrval otsustas siseministri poolt ametite ühendamiseks loodud projektimeeskond eesotsas projektijuhi Marek Helm-ga ja projektimeeskonna liikme Risto Pullatiga juba ühendamistegevuste korraldamise algusetapis alustada ulatusliku arendusprojektiga ametites ühendamistegevuste toetamiseks. Võimaliku arendusprojekti laiemateks eesmärkideks seati „*professionaalsuse kasv ja seeläbi kvaliteetsema teenuse pakkumine kodanikule. Samuti ühendatavate ametite organisatsioonikultuuride sulandumine.*” (R.Pullat). Eelneva rakendamiseks alustati otsinguid nii võimaliku rahastamisallika leidmiseks kui ka partneri leidmiseks arendusprojekti loomiseks ja rakendamiseks.

Koostöös Riigikantseleiga leiti arendusprojekti rahastamisvõimalus riikliku arengukava haldussuutlikkuse meetme „Keskse koolituse” alameetmest. Partneriks arendusprojekti rakendamiseks valiti Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskus (ATAK) kui Sisekaitseakadeemia (SKA) struktuuriüksus, millel on tihe koostöö SKA kolledžitega ja sellest tulenev kompetents siseturvalisuse valdkonna projektide loomisel ja rakendamisel.

ATAKle esitati arendusprojekti raames lähteülesanne kolme alaprojekti koostamiseks ja läbiviimiseks:

- Politseiameti, Piirivalveameti ja nende allasutuste ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti tipp- ja keskastmejuhtide arendusprogramm
- Siseministeriumi teabe ja analüüsi osakonna ametnike ja loodava ühendasutuse analüütikute analüüsisivõimekuse arendusprogramm
- Põhja, Kirde, Kagu ja Lääne piirivalvepiirkonna piirivalveametnike ja Kodakondsus- ja Migratsiooniameti migratsioonijärelevalve inspektorite tasendusõpe

Politsei ameti, Piirivalve ameti ja nende allasutuste ning Kodakondsus- ja Migratsiooni ameti tipp- ja keskastmejuhtide arendusprogramm

Arendusprogrammi eesmärgiks on valmistada lähteametkondade tipp- ja keskastme juhte ette käimasolevate muudatuste juhtimisel osalemiseks ehk toimetulekuks õiguslikult, funktsionaalselt, töökorralduslikult ja emotsionaalselt muutuv keskkonnas, selleks nende meeskonnatöö ja strateegilise juhtimise tuumkompetentside arendamine. Need on protsessid, millega ametkondade tipp- ja keskastme juhid positiivse organisatsioonikultuuri loomiseks peavad muudatuse rakendumiseks muudatuste eelselt ja järgselt tegelema.

Marek Helm on välja toonud, et „koolitus, mis on suunatud juhtidele, on hädavajalik selles etapis, kuna toob välja läbi aktiivse osalemise keskastme juhtide hoiakud ja valmiduse muutuseks, visualiseerides asutuste juhtide arusaamad ja mõtted seoses ühendamisega”.

Koolitused planeeriti kahes moodulis (I moodul Meeskonna töö, II moodul Muudatuste juhtimine), neljal koolituspäeval ühe õppegrupi kohta. Kokku püstitati ülesanne 436 tipp- ja keskastme juhti koolitamiseks 15s koolitusgrupis (kokku 60 koolituspäeva). Koolituste läbiviimise perioodiks määratleti väga intensiivselt september kuni detsembri algus 2008. Arvestades koolituse sihtgrupi suurust otsustati seda teha regionaalselt (Tallinn, Tartu, Jõhvi, Pärnu).

Tulenevalt koolituste mahust ja intensiivsusest kaasas ATAK koolitusprogrammi koostamise ja hilisemasse läbiviimisesse Tauno-Jussi Onoperi, Kaarel Lehtsalu ja Jaan Ojabsteini konsultatsiooniettevõttest TJO.

Siseministeriumi teabe ja analüüsi osakonna ametnike ja loodava ühendasutuse analüütikute analüüsivõimekuse arendusprogramm

Juhtimisotsuste langetamiseks vajaliku teabe kogumiseks ja töötlemiseks on kõigis loodava ühendasutuse lähteametkondades ning Siseministeriumis ja teistes selle allasutustes moodustatud vastavad (analüüsi) osakonnad. Täna sel päeval on

ministeeriumi enda selle valdkonna kui Politseiameti, Piirivalveameti (ja mõlema allasutuste) kui Kodakondsus- ja Migratsiooniameti analüüsile keskendunud struktuuriüksused ja ametnikud välja töötanud oma lähenemise lähteandmetele (statistikale näiteks) ja selle töötlemisele ning juhtkonnale raporteerimisele. Vaatamata ühtsele valitsemisalale on siiski erinevusi nii analüüsi kui organisatsiooni sisese teenuse arengutasemes kui põhimõttelistes töömeetodites jms kõigis ametkondades.

Arendusprogrammi realiseerumisel kujuneb pikaajalises perspektiivis Siseministeeriumi ja loodava siseturvalisuse ühendasutuse juhtidel nägemus võimalikest tegevustest loodava asutuse eesmärkide saavutamisel ning pikaajaline kava analüüsi kui seda toetava valdkonna arendamiseks.

“Analüüsikoolituse peab andma adekvaatse pildi tänaste asutuse arusaamades strateegilisest analüüsist ja selle rollist juhtimisotsuste toetamisel.” (M.Helm)

Koolitused planeeriti kokku kuus moodulis ja kaheksale koolituspäevale. Sihtgrupi analüüsist lähtuvalt hinnati selle suuruseks kuni 60 juhti ja spetsialisti.

Uue lisaväärtuse loomiseks sihtgrupile oli ilmne, et hädavajalik on rahvusvahelise kogemuse kajastamine arendusprogrammis. Selle kaasamiseks tegi ATAK koolitusprogrammi loomisel ja läbiviimisel tihedat koostööd analüüsivaldkonnas tuntud ettevõttega SAS institute.

Põhja, Kirde, Kagu ja Lääne piirivalvepiirkonna piirivalveametnike ja Kodakondsus- ja Migratsiooniameti migratsioonijärelevalve inspektorite tasendusõpe

Loodava siseturvalisuse ühendasutuse tegevuse põhivaldkondadelt täitma samu funktsioone, mis lähteametkonnadki: korrakaitse-, piirihaldus-, migratsioonijärelevalve ning kriminaalvaldkonnad. Samas pakub ühendasutuse loomine võimaluse seni eri ametkondade poolt täidetud funktsioonide omavaheliste võimalike kattuvuste ülevaatamiseks, optimeerimiseks ning selle kaudu siseturvalisuse tagamisele suunatud

avaliku ressursi paremale ära kasutamisele. Eelkõige on selliseks valdkonnaks korrakaitse.

Ühendasutuse loomise raamistikus on seatud üheks eesmärgiks praeguste piirivalveametnike ning migratsioonijärelevalve inspektorite senisest ulatuslikum kaasamine avaliku korra tagamisele jt politseilistesse tegevustesse. Põhifunktsioonil jääksid piirivalveametnikud ja migratsioonijärelevalve inspektorid jätkuvalt seniseid funktsioone täitma, küll aga tekiks võimalus neile vajadusel neid senisest tunduvalt ulatuslikumalt politseioperatsioonidesse kaasata.

Marek Helm näeb tasendusõppes *“esimest praktilist sammu, toetamaks ühtset karjäärisüsteemi, sisejulgeoleku ressursside senisest otstarbekamat kasutamist, kus tänastele piirivalveametnikele antud avaliku korra tagamise teadmistega luuakse eeldus, et kasutada vajadusel ja võimalusel piirivalvurite abi korrakaitse tegevuses. Selle põhimõtte alusel on koostatud ka Politsei ja piirivalveseaduse eelnõu, kus räägitakse ühtsest politseiteenistuses õiguslikus tähenduses. Seaduse tasandil on kõikidele eriteenistujatele (s.h politseiteenistujatele, kes täidavad piirivalve ülesandeid) antud ühesugused pädevused ning nende pädevuste rakendamine on seotud konkreetse teenistuja kutsequalifikatsiooniga (kompetentsiga) ja põhimääruses sätestatud struktuuriüksuse ülesannetega.*

Tasendusõppe programmi koostamiseks ja läbiviimiseks tegi ATAK koostööd SKA politseikolledžiga. Kokku seati eesmärgiks pakkuda eelkirjeldatud eesmärkidele vastavat õpet 14s õppegrupis kokku pea 400le ametnikule. Õppekestvuseks ühele grupile oli 5 õppepäeva.

Arutelu

ATAK-le on antud arendusprogramm tervikuna üks ambitsioonikamaid projekte seni. Mahulises mõttes seati eesmärgiks pea 900 ametniku koolitamine kolme eelnimetatud programmi raames. Ja seda 138 koolituspäeva ulatuses. Ainuüksi kalendripäevi kogu programmi rakendamiseks ettenähtud ajaperioodil on maksimaalselt 120. Käesoleva

kokkuvõtte koostamise hetkel on viimased koolitusüritused alles toimumas ning aruanded koostamisel. Sellele vaatamata võib ATAK juba praegu välja tuua mõned olulisemad õppetunnid, mida tulevikus sedavõrd mahukate ja ambitsioonikate projektide planeerimisel ja hilisemal rakendamisel tuleks arvestada.

- Üheks kõige kriitilisemaks teguriks kogu arendusprogrammi korralduslikul rakendamisel osutus sihtgrupi teavitamine ja kaasamine planeeritud koolitustegevusse. Kuigi tervikuna on ühendatavate ametite näol tegemist Eesti avaliku sektori suurima struktuuriga, on üksikute madalama struktuuriüksuste tasandil inimressursi planeerimine sedavõrd lühikesel perioodil siiski kriitiline. Planeeritud koolitused olid üpris mahukad (tasendusõppes 5 päeva, analüütika arendusprogrammis 6 päeva, juhtide programmis 4 päeva grupi kohta) ning põhitöö kõrvalt on sihtgruppi kuuluvatel ametnikel problemaatiline leida piisavalt aega koolitusele täielikuks pühendumiseks. Eriti arvestades seda, et asutustel oli juba jooksva kalendriaasta alguses planeeritud erinevaid muid koolitustegevusi jms.
- Korraldusliku aspektina võib välja tuua ka selle, et selliste programmide rakendamine toob endaga kaasa kindlasti suurenenud halduskoormuse mitte ainult koolituse läbiviijale (antud juhul ATAK) vaid kõigile osapooltele (rahastaja, tellija / kasusaaja, sihtgrupp). Paljud ülesanded on seejuures spetsiifilised, mis eeldavad vastava valdkonna, nõ bürokraatia eelnevat tundmist, kogemust selleks, et tagada kvaliteeti.
- Laiema kriitilise aspektina võib välja tuua konteksti, milles antud arendusprogrammide loomise ja rakendamiseni on viinud. Muudatuste juhtimise erinevatest teoreetilistest aspektidest lähtuvalt võib üldistatuna välja tuua tõdemuse, et kaasamine, informatsiooni jagamine on kriitilise tähtsusega. Seda eelkõige selleks, et nõ muudatuses kõhklejad saaksid vastused ja otsustaksid oma meelsuse praegusel juhul siis Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamise suhtes. Siinkohal võib positiivsena välja tuua Marek Helmi juhitud Siseministeeriumi projekti meeskonna pingutused selles. Teabepäevad, informatsiooni jagamine asutustesse, kaasamine on siinkohal

märksõnadeks. Samas sedavõrd lühikese ajaperioodi jooksul (sisuliselt aasta) ja sedavõrd suurtes ametkondades on paljudel inimestel ikkagi rohkem küsimusi kui pakutud on vastuseid ning suhtumise, kultuuri muutmiseni pole sisuliselt veel jõutudki (ega peagi veel olema). Koolituse tagasisidest peegeldub see ka tagasi: kas nähakse antud koolitusi „propagandana” või „mõttetutena” (äkki siiski muudatust ei tule ...) või loodetakse, et koolitaja annab paari päevaga kõik vastused nii ühendamiseks kui oma teemavaldkonnast. Kui korralduslikult on käesolev arendusprogramm üks mahukamaid, siis ka koolitajatele on see olnud väljakutseks, kuna lisaks oma tavapärasele professionaalsele rollile nähakse nendes ka nõ sõnumitoojaid.

Kokkuvõte

Kuigi lõppkokkuvõtted, aruanded on koostamisel ning kogemus on veel pigem emotsionaalne kui ratsionaalselt läbi arutatud, võib ATAK seisukohalt anda hinnangu, et antud arendusprogrammi põhimised eesmärgid *„professionaalsuse kasv ja seeläbi kvaliteetsema teenuse pakkumine kodanikule. Samuti ‚võrgustumine’ ühendatavate ametite erinevate organisatsiooni kultuurde vahel”* (R.Pullat) on saavutatud ning oluline tugi ametite ühendamisele on sellega pakutud. Kogu arendusprogrammi tulemusel on koostatud ka mitmeid materjale, mida Marek Helmi hinnangul saab *“hästi kasutada projekti edasises töös, kus asutakse nn rakendusfaasi etappi ja ühinemisega soetud ettevalmistajate ja osalist ring oluliselt suureneb”*.

Kui vaadata peamisi õppetunde, siis välja võib tuua selgelt vajaduse senisest veelgi enam pöörata tähelepanu inimressursi juhtimisele. Ühest küljest koolitustegevuste planeerimise aspektist vaadatuna, et tagada sujuv asutuse töökorraldus ka selliste pingeliste suurprojektide läbiviimisel. Teisest küljest on vajalik mõista, et paljud pinged, mis suuremate muudatuste planeerimisel, läbiviimisel ja rakendamisel tekivad, on seotud personalijuhtide või keskastme juhtide tööga, kes peavad olema valmis olema kaasatud kui ka ise omakorda teiste kaasamiseks selleks, et muudatus tõepoolest soovitud tulemusteni viiks.

ATAK on saanud hindamatu kogemuse suurprojekti läbiviimisel. Me oleme selle raames pidanud mitmeid sisemisi tööprotsessi ümber kujundama, et vastata kõrgele efektiivsuse ja kvaliteedi nõuetele. Koostööpartneritele võime aga anda kindlustunde, et ka mahukate ja nõudlike projektide väljatöötamisel, rakendamisel oleme me koostöös oma partneritega usaldusväärsed ja edukad.

Avaliku teenistuse ja -personalijuhtimise valdkonnas kaitstud lõputööd

Oleme koostanud ülevaate Tallinna Ülikoolis, Tartu Ülikoolis, Tallinna Tehnikaülikoolis ja Sisekaitseakadeemias kaitstud diplomi-, bakalaureuse-, magistri- ja doktoritöödest, milles kajastub avaliku teenistuse või avaliku teenistuse personalijuhtimise temaatika. Lõputöödega tutvumise soovi korral tuleks ühendust võtta vastava ülikooli raamatukoguga.

Ülevaade lõputöödest asub siin:

http://www.avalikteenistus.ee/public/Anu/li_pilast_d_3.xls

Pehme ja karvase aparaadi segadus

Sten Hansson

Kahe-kolmeaastane laps kipub vahel kasutama värskest omandatud sõnu moel, mis teeb täiskasvanutele palju nalja. Näiteks “kiisu” võib tal tähendada mitte ainult kassi, vaid ka koera ja kõiki teisi neljajalgseid olendeid ning “isa” kõlbab kasutamiseks iga mehe kohta.

Põhjus on sel muidugi lihtne – lapse sõnavaras lihtsalt ei leidu kõikide nende jaoks veel erinevaid nimetusi. Aja jooksul lapse sõnavara rikastub ning üha rohkem loomi saavad tema kõnepruugis oma õige nime.

Eesti Vabariik on veel nii noor, et selle kodanikel juhtub riigiasjust rääkides sarnaseid “apse”.

Ajakirjanik Andrei Hvostov juhtis Eesti Ekspressis (19.09.2008) tähelepanu ühele neist: “Minister ega riigikogulane pole “ametnik”, aga nii hämmastav kui see esmapilgul ka ei tundu, rahvasuus on nad üks ja seesama – nimelt pole suurem osa rahvast taasiseseisvunud Eesti koolis õppides ühiskonnaõpetuse tunde saanud.”

Rahvasuus – ja seda võimendavas ajakirjanduses – võidakse pikemalt kõhklemata lugeda riigiametnike hulka nii gümnaasiumi direktor, kellele heidetakse ette ametiauto kasutamist isiklikuks otstarbeks, notar, kes tegeleb tähtsate dokumentidega (järelkult on ametnik!) kui ka panga teenindussaalil töötav teller (pangaametnik on ju ka ametnik!). Ühed pehmed ja karvased kõik!

Seepärast on keerukas hinnata, kuidas kujunevad meie inimeste arusaamad Eesti riigiametnike usaldusväärsest ja asjatundlikkusest.

Riigist ja riigiametnikest kõneldes kasutatakse sageli “aparaadi” või “masina” metafoori, räägitakse riigimasina juhtimisest, õlitamisest, hammasrattastest, hoobadest. Mida sellest arvata?

President Lennart Meri ütles tosina aasta eest, kui Eesti avalik teenistus loodi, oma uusaastakõnes: “Ametnikkond on igas riigis niisama oluline, nagu hammasrattad kellavärgis. Kuid kella me ei muretse ometi hammasrattaste pärast, vaid selleks, et õiget aega teada, et oma aega õigesti hinnata.”

President Toomas Hendrik Ilves lausus tänavusel riigiametnike foorumil: “Eesti riik jääbki tuhandete inimestega mehitatud ja miljardeid kroone neelavaks liiga suureks ja liiga kalliks masinaks, kuni osad meie kaaskodanikest ei taju riigi ja kohaliku võimu tuge või kohalolekut.”

Mõlemad annavad meile mõista – Eesti väiksus teeb tegelikult võimalikuks selle, et me ei pea mõtlema ega rääkima oma riigist kui keerukast masinavärgist või aparaadist.

Väikses ühiskonnas on ametnikul võimalik jõuda iga inimeseni, õppida tundma tema vajadusi ning pakkuda parimal moel tema ootustele vastavat avalikku teenust. Ja igal Eesti elanikul on võimalik tutvust teha oma riigi teenistuses olevate ametnikega, kaaskodanikega, kes, nagu elu näitab, ei ole tegelikult “aparaadid”. Selleks läheb tarvis üksnes head tahet.