

XIII. PIDEVALT ARENEV ORGANISATSIOON

1999. aastal jätkus töö panga **struktuuri** (vt skeem lk 82) ja **tööjaotuse optimeerimiseks**, et viia organisatsioon vastavusse panga strateegilises arengukavas püstitatud eesmärkidega.

Panga juhtimine ja vastutusvaldkonnad

Eesti Panga tegevuse üldjuht oli **president Vahur Kraft**. Tema ainupädevusse kuulus panganduse operatiivne korraldamine panga nõukogu poolt kujundatud raha- ja panganduspoliitika põhiseisukohtade alusel, nõukogu otsuste täitmise korraldamine ning selleks vajalike meetmete rakendamine. V. Kraft vastutas ka Eesti Panga avalike ja õiguslike suhete, infotehnoloogia-alase tegevuse ja juhtimismehhanismide ülevaatamise eest.

Asepresident Peter Lõhmus vastutas rahapoliitika väljatöötamise ja elluviimise eest, samuti rahvusvaheliste suhete korraldamise ja Euroopa Liitu integreerumist puudutavate protsesside koordineerimise eest.

Asepresident Helo Meigas vastutas finantsstabiilsuse tagamise põhimõtete väljatöötamise ja elluviimise eest, sealhulgas Eestis asuvate krediidiasutuste järelevalve korraldamise ning Eesti Panga makse- ja arveldussüsteemi töökindla, kuluefektiivse toimimise ja tervikliku arengu eest.

15. jaanuaril 1999 asus **Eesti Panga direktori** ametikohale endine finantsturgude osakonna juhataja **Valdur Laid**. Tema vastutas Eesti Panga finantsvarade juhtimise, finantsarvestuse ja -aruandluse, personalitöö ning panga operatsiooniliseks toimimiseks vajalike sisemiste haldusteenuste eest.

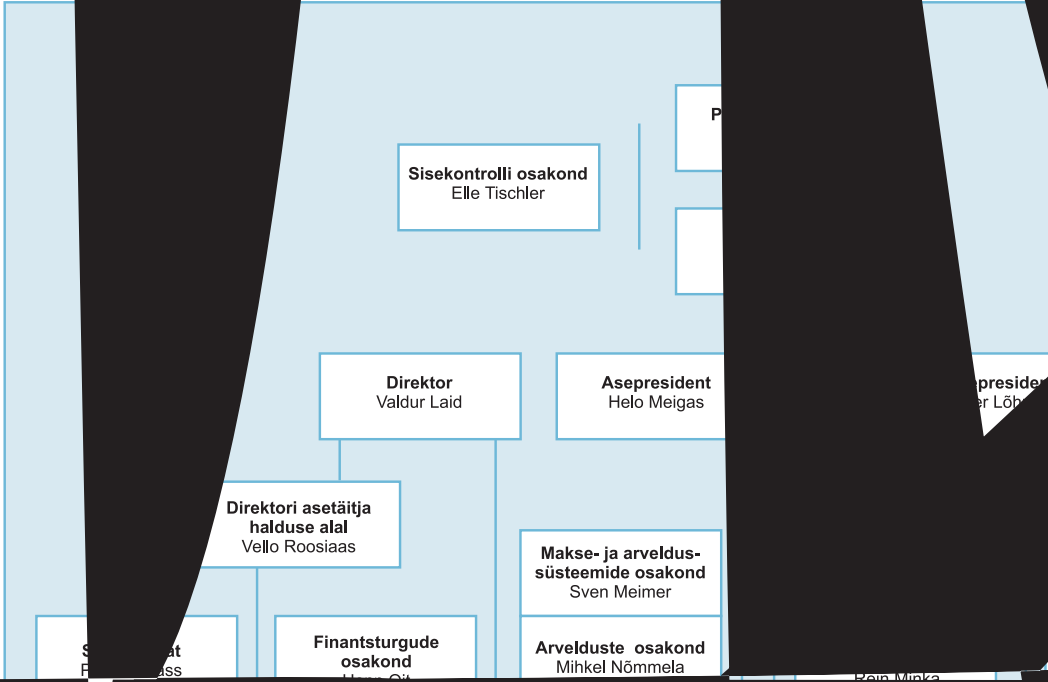
Eesti Panga **Pangainspektsiooni juhatajana** asus 4. jaanuaril 1999 tööle **Andres Trink**, kes vastutas krediidiasutuste järelevalve korraldamise eest.

Eesti Panga juhatusse, mille eesotsas oli president **Vahur Kraft**, kuulusid asepresidendid **Peter Lõhmus** ja **Helo Meigas**, direktor **Valdur Laid**, Pangainspektsiooni juhataja **Andres Trink** (alates 4. jaanuarist 1999), keskpangapoliitika osakonna juhataja **Märten Ross** (alates 22. juunist 1999), pearaamatupidaja **Andres Penjam** ning infotehnoloogia osakonna juhataja **Rein Minka**.

Vastavalt Eesti Panga juhtimiskeemi ja vastutusvaldkondadega oli määratletud ka panga juhtkonna tööjaotus asjaomaste osakondade ning nende tööd integreerivate suundade ja komiteede töös.

Organisatsiooni struktuuri ümberkorraldamine

Keskpangapoliitika osakonnast eraldus 1999. aastal **rahvusvaheline osakond**, mille ülesandeks on panga rahvusvaheliste suhete korraldamise, Euroopa Liiduga integreerumist puudutavate protsesside koordineerimise ning välisriikide majanduspoliitika analüüsi kaudu toetada seadusandlusega Eesti Pangale pandud ülesannete täitmist. Osakonnas moodustati kaks allüksust: Euroopa Liidu allosakond ja rahvusvaheliste organisatsioonide allosakond.



Strateegiline plaanimine

1999. aastal jätkus Eesti Pangas strateegilise plaanimise arendamine. Peamiselt täiustati töö plaanimist allüksuste ja töötajate tasemel, millega seostus ka arenguvestluste läbiviimine.

Uuendati Eesti Panga strateegilist arengukava¹. Fikseeriti panga tegevuse põhisuunad aastaks 2000-2002. Võrreldes eelmiste aastate samalaadsete dokumentidega, on selles oluliselt tähtsustunud Eesti Panga organisatsiooni arendamist puudutav osa.

Strateegilise plaanimise üks tähtis osa on liikumine **juhtimisarvestuse rakendamise** suunas, et organisatsiooni ressursse tõhusamalt ja läbipaistvamalt kasutada. Paljud keskpangad hakkasid tegevuspõhise kuluarvestuse sisseseadmiseks intensiivselt juhtimisarvestuse arendusega tegelema juba 1990. aastate alguses. Nende aruannetes on järjest rohkem informatsiooni keskpanga korporatiivse tegevuse erinevatest – nii finantsilistest kui ka mittefinantsilistest – tahkudest.

Eesti Pangas alustati juhtimisarvestuse kontseptsiooni väljatöötamist 1999. aastal. Üldkontseptsioon näeb ette fikseerida ja täpsemalt kirjeldada kõiki organisatsiooni põhiprotsesse, samuti ühiskonnale pakutavaid avalikke teenuseid ja tooteid ning organisatsiooni enda eksisteerimiseks vajalikke sisemisi teenuseid. 1999. aastal oli eesmärk arendada panga tegevuseks vajaliku ajakohase rahalise ning mitterahalise info kogumist, töötlemist ja esitamist ning finantsinformatsiooni tõlgendamist, mis oleks panga juhtkonnale aluseks juhtimisotsuste tegemisel.

Finantsarvestus ei suuda muidugi lahendada kõiki juhtimisarvestusega seotud ülesandeid ning kasutatav kuluarvestussüsteem ei rahuldanud panga vajadusi. Oluline on rohkendada kuluarvestusest saadava informatsiooni hulka, mis suurendab keskpanga tegevuse läbipaistvust, vähendab välise poliitilise sekkumise ohtu ja on suunatud keskpanga iseseisvuse säilitamisele. Kuluarvestussüsteemi ülesehitus peaks tagama vajaliku tagasiside tegevusperioodil kasutatud ressursside (töötajad, materjalid, jne) kohta. Samuti on vajalik mõõta panga põhifunktsioonide, teenuste ja toodete omahinda. Juhtimisarvestusel on tihe seos panga töö plaanimise, ressursside jaotamise ja ümberjaotamise otsuste ettevalmistamise, kulude planeerimise ja jälgimisega.

Uue raamatupidamise infosüsteemi kasutuselevõtt võimaldab finantsinformatsiooni liigitada, koguda ja töödelda sellisel tasemel, mis loob lisavõimalusi juhtimisarvestuse edasiarendamiseks, muutes selle panga infosüsteemi koostisosaks.

1996. aastast rakendatud eelarvestamisprotsessile ning kulude arvestusele ja kontrollile nende liigi järgi lisandus 1999. aastal panga allüksuste otsekulude, st selliste kulude kirjeldamine, mida allüksuse juht saab optimeerida. Õigus otsekulusid plaanida ning vastutus nende tegemise eest ongi delegeeritud allüksuse juhile.

Järgmise sammuna on alustatud Eesti Panga missioonist ja põhiülesannetest tulenevate äriprotsesside ning panga poolt pakutavate avalike ja sisemiste teenuste ning toodete kirjeldamist. Eesmärk on määratleda konkreetse toote või teenuse sisu, kirjeldada nende maksumuse arvutamise alused ning kujundada objektiivsed kriteeriumid suuremate alternatiivsete rahakasutamismisotsuste jaoks e näitajad juhtimise optimeerimiseks.

¹ Vt Lisad, lk 119-122.

Juhtimisraamatupidamise eesmärk on luua Eesti Panga juhtidele optimaalne süsteem, mis ühendab juhtimisarvestuse kaasaegsed teoreetilised aspektid tegelike vajaduste ning võimalustega. Juhtimisarvestuse arendamine jätkub ka 2000. aastal.

Panga strateegilise plaanimise lahutamatuks osaks on plaanimiseminarid. 1999. aastal toimus seminar 17.-18. septembril **Kuressaares**, kus Eesti Pangale tagastatud hoones avati ühtlasi ka **panga uus õppe- ja juhtimiskeskus**. Plaanimis- ja arenguseminare on korraldatud alates 1994. aastast ning seekordne oli järjekorras kümnes. Arenduskomitee eestvõttel toimunud seminaril oli kõne all strateegiline juhtimine ja eelarvestamine. Kuulati ka majandusülevaadet ning toimus kaks paneeldiskussiooni: "Väliskeskonna areng ning selle mõjud Eesti Pangale" ja "Eesti Panga organisatsioon – disain, struktuur, kultuur". Põhiettekande pidas president Vahur Kraft, kes esitles panga strateegilisi suundumusi aastail 2000-2002.

ARENDESKOMITEE

Arenduskomitee tegevus on suunatud Eesti Panga organisatsiooni arendamisele.

1999. a alguses toimusid suuremad muudatused komitees endas. Selle juhiks sai panga direktor Valdur Laid ja komitee koosseis vähenes poole võrra. Seoses muutustega tegeldi aasta algul enam ka komitee töökorralduslike küsimustega.

1999. aastal jätkas arenduskomitee Eesti Panga arengustrateegia ja tegevuse plaanimise täpsustamist. Käsitleti strateegilise plaanimise edasiarendamist tervikkontseptsiooni suunas, mis ühendaks orgaaniliselt plaanimis-, tegevus- ja kontrolliprotsessid. Terviklikku kontseptsiooni tutvustati Kuressaares sügisseminaril.

Organisatsiooni korrastamisega seonduvad ka mitmed personalipoliitika osad. Lõpule jõuti panga töötajate kompenseerimispoliitika väljatöötamisega ja see kinnitati sügisel presidendi käskkirjaga. Kehtestati ka palgaastmestik. Nimetatud kaks dokumenti olid aluseks sügisel toimunud töötajate põhipalkade korrastamisele.

Arenduskomitee tegeles ka panga töötajate karjääri- ja arenduspoliitika väljatöötamisega. Eesmärgiks on määratleda karjääri- ja arendustegevus ning luua karjääriotsuste tegemiseks üheselt mõistetav kord. Nimetatud poliitika kinnitati presidendi käskkirjaga 1999. a sügisel, 2000. aastal jätkub sellest dokumendist tulenevate rakenduskordade väljatöötamine.

Üheks ulatuslikumaks teemaks kogu 1999. a jooksul oli Eesti Panga töötajate koolitus ja enesetäiendamine. Töötati välja uus panga õppelaenu kord, mille nõukogu novembri lõpus heaks kiitis. Seoses sellega tegeldi tõsiselt ka koolitusressursi jagamise ja koolituse üldiste korralduspõhimõtetega. Koolituse rahastamist ja korraldamist reguleeriv terviklik dokumentide kogum tuleb arutusele 2000. a esimesel poolel.

Lisaks neile ulatuslikumatele küsimustele tegeles arenduskomitee 1999. aastal ka Eesti Panga organisatsiooni kujundamise, töötajate arenguestluste temaatika ja eelarvestamise probleemidega. Kiideti heaks töötajate kaebuste käsitlemise protseduur ning arutati põhivaraga toimimise põhimõtteid.

Panga töötajad

Personalipoliitika

1999. aasta oli personalipoliitika väljatöötamise osas paljuski eeltöö tegemise ning üldiste põhimõtete määratlemise aasta. Suurimad arendused olid Eesti Panga töötajate kompenseerimispoliitika kehtestamine ning ametialalüüsi ja -kohtade hindamise läbiviimine.

Eesti Panga töötajate kompenseerimispoliitika määratleb töö kompenseerimise üldpõhimõtted ning on aluseks kompenseerimist reguleerivate tingimuste, protseduuride ja juhendite väljatöötamisel. Kompenseerimispoliitika eesmärk on värvata ja säilitada pangale võimalikult kompetentseid töötajaid ning motiveerida neid tulemuslikule tööle. Kompenseerimispoliitika käsitleb palka ja muid rahalisi soodustusi ühtse tervikuna, määratleb nende seotuse palgaturuga ja rõhutab vajadust järgida pangas õigluse põhimõtet.

Ametialalüüsi käigus vaadati läbi ja kaasajastati ametikirjeldused. Koostöös väliskonsultandiga hinnati ametikohti ametikirjelduste ja läbi viidud intervjuude põhjal. Hindamistulemused ja tööturu andmed võeti aluseks palgaastmestiku koostamisel.

Ametialalüüsi ja ametikohtade hindamine lõi aluse palgatingimuste muutmiseks ligi 40%le töötajast. 1999. aastal ei olnud arenguestlused pangas kohustuslikud, kuid neid kasutati mitmes allüksustes ka palgaläbirääkimiste käigus. Töötajate kompenseerimist reguleerivate tingimuste, protseduuride ja juhendite arendamine jätkub.

1999. aastal kehtestati **Eesti Panga töötajate karjääri- ja arenduspoliitika**, mille eesmärk on toetada panga peaesmärkide saavutamist töötajaid motiveeriva ja toetava töökeskkonna loomise kaudu ning siduda panga ja tema töötajate eesmärgid vastastikku võetud kohustustega. Kõnealune poliitika annab ühese aluse karjääri ning arendustegevust puudutavate reeglite ja probleemide korrastamiseks. Töötajate karjääri- ja arenduspoliitikaga seotud tegevus jätkub alamprotseduuride koostamisega.

Nii töötajate kompenseerimise kui ka karjääri- ja arendusküsimuste puhul on otsustava tähtsusega **arenguestluste metoodika arendamine**. Arenguestluste peamised eesmärgid on: sobitada organisatsiooni ja töötaja vastastikused ootused ja kohustused, hinnata töötaja kompetentsi ja tegelikku tööpanust, samuti töö tulemuslikkust ja isiklikku arengut möödunud hindamisperioodil, kokku leppida järgmise hindamisperioodi eesmärgid ja ülesanded ning fikseerida töötaja arengusoovid ja koolitusvajadus.

1999. aastal jätkus panga **pensionisüsteemi** arendamine. Vastavalt 1998. aastal Eesti Panga nõukogu poolt kinnitatud "Eesti Panga osaluspensionide põhitingimustele" kehtestati 1999. a kevadel presidendi käskkirjaga "Osaluspensionide rakendamise kord". Aasta lõpuks oli 18 Eesti Panga töötajat sõlminud osaluspensionile lepingu.

25. novembril 1999 määras Eesti Panga nõukogu panga esimese teenetepensionite teenekale nõunikule ja kauasele nõukogu liikmele **Raimund Hagelbergile**.

1999. a lõpul oli pangal tööleping sõlmitud 292 põhikohaga töötajaga. Kui jätta arvestusest välja lapsehoolduspuhkusel olijad ning need, kellega tööleping oli ajutiselt peatatud, siis oli realselt tööl **275 inimest. Keskpangaametnikke (spetsialiste) oli 176, neist 91% omas kõrgharidust. Teaduskraadiga spetsialiste oli 22 e 13,6%.** Töötajast moodustasid **naised 55% ja mehed 45%**. Keskmise vanus oli **39 aastat**.

Koolitus

Töötajate koolitus on Eesti Panga töötajate arendamise üks peamisi mooduseid. Koolituse eesmärk laiemas mõttes on panga kindlustamine pädevate, muutustele orienteeritud töötajatega, kitsamas mõttes aga tööülesannete täitmise tõhustamine ja efektiivsus.

Koolitusega külgnevad nii iseseisev õppimine kui teadustöö. Formaalselt on teadustöö lahutamatu kraadiõppest. Soovides edendada Eesti Pangas tööalase täiendõppe kõrval tasemeõpet, tuleb ühtlasi luua tingimused ka teaduslikuks uurimistööks. Mitteformaalses tähenduses on teadustööga tegelemine üheks alternatiiviks töötaja enesearendamisel, mis on kas vältimatu või annab olulise lisandväärtuse igapäevaste tööülesannete sooritamisele. Süstemaatiline teadustööga tegelemine organisatsioonis säilitab ja tõstab personali töö- ja ametialase kompetentsuse taset ning loob töötajate arenguvajaduste toetamist soodustava keskkonna. Pangas väärtustatakse enesearendamisest huvitatud töötajaid ja luuakse neile võimaluste piires kõik arenguks vajalikud tingimused, sh pakutakse ka tööalast täiendkoolitust.

Tööalase koolituse organiseerimisega tegelevad õppesisu järgi **majandusuuringute osakond**, kes korraldab töötajate koolitust nn põhivaldkondades (majandusteadus, rahandus ja pangandus, majandusarvestus jm) ning **personaliosakond**, kes koordineerib koolitust kaasvaldkondades (juhtimis- ja suhtluskoolitus, võõrkeel, õigusteadus jm). Koolituse kvaliteedi tagamiseks on igal õppevaldkonnal selle juhtosakonna näol pangasisene nõustaja ja vastutaja. Näiteks õigusala koolituse eest vastutab juriidiline osakond, majandusarvestuse koolituse eest keskraamatupidamise osakond jne.

1999. aastat iseloomustas süvenenud **koostöö muude keskpankadega** – üle 80% Eesti Panga töötajate väliskoolitusest toimus teiste keskpankade ja rahvusvaheliste organisatsioonide poolt korraldatud kursustel ja seminaridel. Kõige tihedam oli koostöö Inglise Panga, Prantsuse Panga, Soome Panga ja Rahvusvahelise Valuutafondiga. Senistele partneritele lisandus 1999. aastal ka Hollandi Pank. Just välisriikide rahandusametuste poolt pakutavat koolitust peab Eesti Pank kõige väärtuslikumaks – eeskätt kursuste kõrge taseme ja võimaluse tõttu õppida teiste kogemustest, samuti rahaliselt soodsate tingimuste tõttu.

Eestis tegutsevad koolituspartnerid on Eesti Pangale enim pakkunud raamatupidamisalast ja juristide täiendkoolitust, võõrkeeleõpet ning juhtimis- ja suhtlemisõpet. Eestis toimunud koolitus moodustas ligi 60% töötajate pangavälisest koolitusest.

Eesti Pank on seadnud eesmärgiks muutuda samm-sammult koolituse tarbijast ka ise **koolituse pakkujaks**. Panga rahapoliitika ja tegevuse läbipaistvuse ning mõistetavuse suurendamiseks koolitati 1999. a juunis Eesti majandusajakirjanikke. Lektoreiks olid panga töötajad. Pangaväliste sihtrühmade koolitamise ühe võimalusena on korraldatud nn avatud loenguid, kuhu on kutsutud osalejaid ministeeriumidest, ülikoolidest, kommertsbankadest jm.

Pidev on majasisene arvutiõpe panga infotehnoloogide juhendamisel. Panga töötajate sihtrühmade täiendkursustele on külalisloenguid kutsutud pidama ülikoolide õppejõude ja teisi tippspetsialiste. 2000. aastal on kavas korraldada mitu rahvusvahelist seminari ja kursust nii iseseisvalt kui ka koostöös rahvusvaheliste organisatsioonidega.

Kaks korda aastas toimub panga uute töötajate koolitus. See on n-õ sisseelamis- ja keskpanga igapäevatööd tutvustav programm kõigile uustulnukaile. 1999. aastal koolitati kokku 18 uut töötajat.

Paranenud on pangasisesed koolitustingimused. Juba 1997. aastast tegutsevale mitme õpperuumi ja arvutiklassiga koolituskompleksile lisandus septembris koolituskeskus Kuressaares. Jaanuaris taasavati pärast remonti koolitusruumid Maardu mõisas.

Harrastused ja traditsioonid

26. veebruaril 1996 loodud Eesti Panga **spordiklubi** ühendas algselt 31 liiget. 1999. a lõpuks oli liikmete arv kasvanud 124ni. Klubi liige võib olla iga panga töötaja, kes tegeleb aktiivselt spordiga. Spordiklubi eesmärk on elavdada panga töötajate sporditegevust, kooskõlastada erinevate huvialarühmade tegutsemist, arendada koostööd muude samalaadsete klubidega ning esindada panka võistlustel. Traditsiooniks on kujunenud igal talvel ja suvel toimuvad peresportipäevad. Taas toimus tavapärase jalgpallimatš panga töösuundade nais- ja meeskondade vahel. Eesti Panga korvpallimeeskond saavutas iga-aastasel Eesti Pangaliidu korvpalliturniiril teise koha. Võeti osa ka pankadevahelisest squashiturniirist.

Eesti Panga **kammerkoori** jaoks oli 1999 teine tegevusaasta. Lauljaile endile kujunes suurimaks elamuseks osalemine üldlaulupeol. Teadaolevalt oli panga koor seal ainus avalik-õiguslike institutsioonide kammerkoor, mistõttu tema osavõtule sai osaks üldsuse heasoovlik tähelepanu. Edukalt lõppes koorile osalemine 26.-28. novembrini Prahast toimunud üheksandal rahvusvahelisel jõulu- ja adventimuusika festivalil, kus väiksemate vokaalkoosseisude seas saadi hõbediplom. Kevadel alustati tööd CDplaadiga ning aasta lõpuks jõuti sisse laulda üheksa lugu. Kaasmaterjalina lisatakse plaadile Eesti Panga ajalugu ja tegevust tutvustavat teavet.

Iga aasta 1. jaanuaril ja 3. mail tähistatakse vastavalt **Eesti Panga taasloomise** (1990) ja **asutamise** (1919) **aastapäeva**. 1999. aastal möödus panga asutamisest 80 aastat. Juubeliüritustest olulisim oli rahvusvaheline teaduskonverents "Keskpanga roll majanduses".

19. juunil toimus Maardu mõisas traditsiooniline **krooni aastapäevapidu**. Osavõturohke oli ka jõulupidu.

Kinnistunud on traditsioon kinkida panga aastapäeval panga logoga **hõbedast mälestuses** neile töötajatele, kes on olnud panga teenistuses viis aastat: naistele medaljon, meestele lipsunõel ja mansetinööbid. Juubilare peetakse alates 50. eluaastast meeles Eesti Panga presidendi tänukirjaga.

Pärast panga vahehoone valmimist 1998. aastal on selle kuppelgaleriis iga kolme kuu tagant korraldatud **kunstinäitusi**. 1999. aastal sai tutvuda Lembit Sarapuu, Jüri Kase, Peeter Pere ja Laurentsiuse loominguga.

Avatud ka lastele ja muudele huvilistele

Eesti Panga vahetud kontaktid avalikkusega ei piirdu kaugeltki üksnes ametlike esinemiste, kohtumiste ja pressikonverentsidega. 1999. aasta kevadel 80. aasta juubelit tähistades alustas Eesti Pank tulevikuski jätkamist väärivat üritust: korraldati esimene **avatud uste päev lastele**. Ühe päeva jooksul käis keskpangas koos vanematega üle 1 500 lapse.

Varasemast tunduvalt enam on huvilised leidnud tee ka 1996. aastal avatud ning 1999. aastast uutest ruumides (Estonia pst 11 keldrikorrusel) tegutsevasse ning uue väljapanekuga **Eesti Panga muuseumi**². 1999. aastal käis püsiekspositsiooni ja vahelduvate erinäitustega tutvumas ning meenemünte ja panga trükiseid ostmas enam kui 5 300 külastajat.

² Muuseum on külastajale avatud kolmapäevast reedeni kella 12-17. Ekskursioonideks saab registreerida telefonil 6 680 760.



Nõu peab Eesti Panga juhatus.