

Riigikantselei

AVALIKU TEENISTUSE AASTARAAMAT 2001

Tallinn 2002

Koostanud: Riigikantselei

Trükkunud ja kujundanud: Riigi Teataja Kirjastus

ISSN 1406-6157

© Kõik käesoleva aastaraamatu kirjastamisõigused kuuluvad Riigikantseleile. Nende mehaaniliste või elektrooniliste vahenditega reprodutseerimine või mingil muul viisil paljundamine, kaasa arvatud fotopaljundus, informatsiooni talletamine ja kontaktkopeerimine ärilistel eesmärkidel on keelatud.

Austatud lugejad

Mul on heameel Teile esitleda järjekordset, arvult juba kolmandat avaliku teenistuse aastaraamatut. "Avaliku teenistuse aastaraamat 2001" taotleb sarnaselt eelmistele väljaannetele peamist eesmärki - Eesti avaliku teenistuse ja selle arengute tutvustamist laiemale avalikkusele. Traditsiooniliselt kajastab aastaraamat olulisemaid ideid ja projekte, mida erinevad asutused on algatanud muutmaks meie avalikku teenistust efektiivsemaks ja kodanikusõbralikumaks. Sarnaselt eelnevatele aastatele annab aastaraamat põhjaliku ülevaate avaliku teenistuse personalistatistikast, seda nii 2001. aasta kohta kui ka võrdluses eelnevate aastatega.

Lisaks kõigele sellele, millega lugeja on eelnevate aastaraamatute puhul jõudnud juba harjuda, on käesolevas väljaandes nii mõndagi uut. Esiteks on pisut uuenenud aastaraamatu sisu - lisaks 2001. aasta olulisemate arengute kajastamisele tutvustatakse lugejale ka ideid avaliku teenistuse arendamiseks lähitulevikus. Nii on aastaraamatus esitatud ülevaade Rahandusministeeriumi ideedest tulemusjuhtimise ja strateegilise plaanamise tõhustamisest avalikus sektoris. Samuti on mul heameel selle üle, et riigikontrolör härra Juhan Parts esitab aastaraamatus Riigikontrolli nägemuse avaliku teenistuse arendamisest. Teise põhimõttelise muudatusena on aastaraamatus esitatud erinevates ametiasutustes läbiviidud projekte tutvustav osa. Kolmandaks uuenduseks on personalistatika täienemine valitsusasutuste ja põhiseaduslike institutsioonide palgaandmeid puudutava statistikaga.

Aasta-aastalt on laienenud ka aastaraamatu koostamisel osalenud asutuste ring. Sel aastal lisandusid aastaraamatu koostajate hulka Rahandusministeerium, Sotsiaalministeerium ja Riigikontroll. Aastaraamatus on kajastatud ka Eesti avalikus teenistuses toimiva koostöövõrgustiku - Koolitusjuhtide Kogu - olulisemad tegemised ja toimimise põhimõtted. Sellisest võrgustikul põhinevast koostöösuhtest on palju õppida ka kõigil teistel avaliku teenistuse erinevate valdkondade spetsialistidel. Esimest korda sisaldab aastaraamat kõrvuti riigiasutuste personalistatikaga ka andmeid kohaliku omavalitsuse asutuste personali kohta. Seoses sellega tahaksingi väga tänada neid 152 kohalikku omavalitsust, kes ei pidanud paljaks Riigikantselei poolt iga-aastaselt läbiviidud avaliku teenistuse personalistatikat puudutavale küsitlusele vastamist, mis on oluliseks aluseks aastaraamatu koostamisel. Suured tänud ka kõigile teistele, kes osalesid aastaraamatu koostamisel!

Kindlasti saab aastaraamatut muuta veelgi paremaks, mistõttu on teretulnud kõigi lugejate arvamused ja ettepanekud, mida võib saata aadressil: atp@rk.ee.

Austusega

Aino Lepik von Wirén
Riigisekretär

SISSEJUHATUS.....	5
I AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMINE 2001. AASTAL.....	7
Uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu ideelistest alustest, <i>Ülle Madise ja Merli Vahar</i>	7
Tulemusjuhtimise süsteemse edasiarendamise teel, <i>Juhani Lemmik</i>	9
Avaliku teenistuse palgakorralduse reformi elluviimisest, <i>Kaire Usen</i>	11
Milleks koordineerida koolitust? <i>Margus Nurk</i>	14
Avalik teenistus riigihalduse muutustes, <i>Juhan Parts</i>	16
II RIIGIASUTUSED OMA TEGEVUSES AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMISEL.....	17
Rahandusministeerium: Kvaliteedijuhtimine avalikus sektoris - kas vahend efektiivseks riigihalduseks? <i>Karin Närep</i>	17
Sotsiaalministeerium: Suured sammud Sotsiaalkindlustusameti ja Tervisekaitseinspektsiooni töös, <i>Hannes Danilov</i>	19
Siseministeerium: Kodanike kaasamise ja kogukonna aktiveerimise valdkonnas, <i>Kadri Kopli</i>	21
Koolitusjuhtide Kogu - Avalike teenistujate tulemuslikuma koolitustegevuse üks võtmeteguritest, <i>Ülle Lõhmus</i>	23
Eesti Haldusjuhtimise Instituut: väljakutsed avaliku sektori koolitamisel, <i>Ülle Purga</i>	25
III 2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES.....	29
Avalike teenistujate aasta personalistatistika, <i>Henri-Rene Kuningas</i>	29
Avaliku teenistuse palkadest 2000. aastal, <i>Ene Toots ja Merle Kritt</i>	38
Ametnike koolitus, <i>Margus Nurk</i>	40
Rüügametnike ettevalmistamine Euroopa Liiduga liitumiseks, <i>Keit Kasemets</i>	48
Ametnike atesteerimine, <i>Anu Vaabel</i>	50
IV DEVELOPMENT OF ESTONIAN PUBLIC SERVICE IN 2001.....	55
About ideas which form basis for new Public Service Act, <i>Ülle Madise ja Merli Vahar</i>	55
On the way of systematic development of performance management, <i>Juhani Lemmik</i>	57
Implementing salary system reform, <i>Kaire Usen</i>	60
Why is it necessary to coordinate training? <i>Margus Nurk</i>	63
Public service in middle of changes in public administration, <i>Juhan Parts</i>	65
V LISAD.....	67

SISSEJUHATUS

Eesti avaliku teenistuse 2001. aasta kõige olulisemaks arenguks võib kindlasti pidada uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu valmimist ja selle esitamist Riigikogule¹. Ka aastaraamatu sisu on oluliselt mõjutatud seaduseelnõu väljatöötamisel aluseks olnud ideedest. Seetõttu käsitlebki aastaraamatu esimene peatükk põhimõttelisemaid, avalikku teenistust kui tervikut puudutavaid muudatusi, mida uus seaduseelnõu toetab. Esmalt annab Justiitsministeerium lühiülevaate peamistest muudatustest, mida uus seadus endaga kaasa toob. Seejärel tutvustab Rahandusministeerium tulemusjuhtimise põhimõtteid, mille juurutamine avalikku teenistusse on ministeeriumi üks tähtsamaid prioriteete lähiaastatel. Tulemusjuhtimisega on tihedalt seotud ka ametnike palgareformi puudutav aastaraamatu osa, mille on samuti koostanud Rahandusministeerium. Uus avaliku teenistuse seadus korrastab ka ametnike koolituskorraldust, mida lähemalt tutvustab Riigikantselei kui ametnike koolitust koordineeriv asutus. Esimese peatüki lõpetab riigikontrolör Juhan Partsi seisukoht avaliku teenistuse arendamise osas laiemas riigihalduse reformi kontekstis.

Teises peatükis annavad erinevad ametiasutused lühiülevaate oma töövaldkonnas toimunud avaliku teenistuse arendamist puudutavatest konkreetsematest projektidest. Kui aastaraamatu esimeses peatükis käsitletakse peamisi avaliku teenistuse arendamise aluseks olevaid ideid, siis teises osas näidatakse, kuidas erinevad ametiasutused on neid ideid üritanud ellu rakendada. Selle peatüki eesmärgiks on tutvustada avalikus teenistuses läbiviidud huvitavaid projekte, eeldades, et ka teistel asutustel võib antud projektide kogemusest üht-teist kasulikke õppida olla. Kuigi samavõrd huvitavaid ja kasulikke projekte on läbi viidud ka teistes asutustes, on aastaraamatu mahu piiratus tõttu kajastatud vaid Rahandusministeeriumi, Sotsiaalministeeriumi, Siseministeeriumi ja Eesti Haldusjuhtimise Instituudi poolt läbiviidud avaliku teenistuse arengut toetavaid projekte. Lisaks on ülevaate oma tegevusest esitanud Koolitusjuhtide Kogu, kes on registreeritud mittetulundusühinguna, kuid selle asutajateks ja liikmeteks on avaliku teenistuse ametiasutuses ametnike koolituse korraldamise ja juhtimise eest vastutavad ametnikud.

Kolmas peatükk on pühendatud avaliku teenistuse personalialasele statistikale. Lisaks tavapärasele statistikale, mida on kajastatud ka eelmistes aastaraamatutes - andmed ametnike soo, vanuse, haridustaseme, staafi, mobiilsuse, koolituse ja atesteerimise kohta, - on sel aastal analüüsitud andmete hulk oluliselt laienenud. Tänu Riigikantselei eurointegratsiooni büroole on 2001. aasta ametnike koolitust kajastavad andmed märksa põhjalikumad. Riigikantselei kogutavad koolitusala andmed ei sisalda välisabist finantseeritud koolitusi. Samas aga on eurokoolituse puhul väga suur osakaal just välisabist finantseeritud koolitustel ning nende kajastamine aastaraamatus annab varasemast ülevaatlíkuma pildi ametnike koolitusest. Teise täiendusena esitas Rahandusministeerium aastaraamatusse ülevaate ministeeriumi kogutavast riigiametnike palgastatistikast. Kuivõrd vastava statistika kogumine toimub teistsuguse ajagraafiku alusel kui avaliku teenistuse personalistatistika kogumine Riigikantselei poolt, siis ei olnud aastaraamatu koostamise ajaks kättesaadavad 2001. aasta palgaandmed. Küll aga saab lugeja tervikliku ülevaate riigiametnike palgatasemest ametiasutuste lõikes 1999. ja 2000. aastal. Kolmanda põhimõttelise täiendusena on esmakordselt aastaraamatus esitatud ka kohalikke omavalitsusi puudutav personalistatistika. Kuna Riigikantseleile soostusid oma andmeid esitama pisut üle poole (152) kohalikest omavalitsustest, siis ei olnud võimalik esitada täielikku ülevaadet kohaliku omavalitsuse personalistatistikast. Samas aga on 152 asutust piisavalt esinduslik arv, et anda suhteliselt hea ülevaade

¹ Aastaraamatu trükkimineku ajaks 2002. aasta mais oli eelnõu läbinud Riigikogus esimese lugemise.

kohalike omavalitsuste peamistest personalialastest näitajatest.

Neljandas peatükis on esitatud aastaraamatu esimese peatüki ingliskeelne tõlge. Seoses eurointegratsiooni protsessiga tuntakse üha suuremat huvi meie avaliku teenistuse vastu ka väljaspool Eestit. Seepärast on aastaraamatus kajastatud ülevaade olulisematest arengutest Eesti avalikus teenistuses ka inglise keeles. Aastaraamatu teeb väliseksperptide jaoks väärtuslikumaks ka asjaolu, et raamatu lisas toodud avaliku teenistuse personalialane statistika on esitatud nii eesti- kui ingliskeelsena.

Sarnaselt eelmistele aastaraamatutele on selle aastaraamatu lisas ära toodud personalistatistika koondtabelid, kus igaüks saab avaliku teenistuse personalialaste arvandmetega juba iseseisvalt tutvuda. Nagu eespool öeldud, on aastaraamatu maht piiratud ning kogu meie poolt kogutud statistika ei mahtunud raamatu kaante vahele. Seetõttu saavad huvilised tutvuda ametnike personalialase statistikaga Riigikantselei interneti kodulehel: <http://www.riigikantselei.ee/index.html?id=861> ja palgastatistikaga Rahandusministeeriumi kodulehel: <http://www.fin.ee/pages.php/0107010801>.

Uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu ideelistest alustest

Ülle Madise
Merli Vahar

Justiitsministeerium

Riigikogu menetluses olev avaliku teenistuse seaduse eelnõu (964 SE)² muudaks seadusena vastuvõtmisel ametnike ringi, teenistuse korraldust ja juhtimist ning palgasüsteemi. Eelnõu on valminud koostöös teadlaste, ametiühingute ja asjaomaste asutustega ning seda võib hinnata võrdlemisi tasakaalustatuks - koostajate arvates võiks eelnõu rahuldada nii ühiskonda kui ka ametnikke endid.

Positsioonisüsteemil põhinev avalik teenistus

Üldise avaliku teenistuse ümberkorraldamine eeldab selle ühemõttelist eraldamist karjääriteenistustest (politsei-, kaitseväge-, piirivalve- ja vanglateenistus). Üldise avaliku teenistuse suhted tuleks viia lähemale töölepingulistele suhetele, kuna paljudel ametikohtadel avalikus teenistuses ei nõua töö olemus ja töötingimused erisuste kehtestamist ning töötegijale suuremate piirangute seadmist võrreldes töölepinguliste töötajatega.

Eelnõu järgi viiakse tänased ametnikud, kes ei täida ülesandeid, mis eeldavad võimuvolituse kasutamist või muul põhjusel eralist avalikku usaldust, üle tööle töölepingu alusel. Erinevalt üldlevinud arusaamisest saavad inimesed sellega õigusi juurde ega kaota ühiskondlikus staatuses. Ametnike ja töötajate sotsiaalsed tagatised lähendatakse, näiteks ametnike pensionid lülitatakse üldisesse skeemi. Euro- ja siseintegratsiooni seisukohalt on oluline see, et suureneb töökohtade hulk, millele võivad asuda ka välisriikide kodanikud. Seda mõistagi vaid juhul, kui nad vastavad kvalifikatsiooninõuetele. Korruptsiooni vältimiseks vajalikud piirangud säilivad nii ametnikele kui töölepingulistele töötajatele.

Asutuse eesmärgipärane juhtimine ja mõõdukalt detsentraliseeritud personalijuhtimine

Sätetatakse nõue kohustuslike avalike konkursside läbiviimiseks tippjuhtide ja keskastme juhtide töölevõtmisel. Ministeeriumide kantslerid ning asutuste juhid nimetatakse ametisse tähtajaliselt viieks aastaks. Sellega ei kao seadustrakendavate reaametnike kohakindlus, kuid juhid allutatakse tulemusekesksele ja ajalisele režiimile. Minister hakkab sõlmima juhi teenistustähtajaks soorituslepinguid - sellega on ka tippjuhid igapäevaste poliitiliste mõjude alt väljas, kuid süiski eesmärkide osas juhitavad. Asutuse juhi otsustusõigus suureneb peamiselt ametnike hindamise, koolituse ja palgakorralduse osas. Need valdkonnad on kehtiva korra järgi reguleeritud tsentraalselt ning üsnagi jäigalt (atesteerimine, seaduses sätestatud palgaastmestikud) või on sootuks reguleerimata (koolituskorraldus), mis praktikas on tekitanud hulga probleeme.

Korrastatud koolituse ja hindamise süsteem

Uus avaliku teenistuse seadus korrastab ametnike koolituse ja hindamise korraldust. Seaduseelnõu defineerib tsentraalse ja asutuse tasandi tööalase koolituse. Tsentraalne tööalane koolitus põhineb eelnõu järgi Vabariigi Valitsuse kinnitatud riiklikel koolitusprioriteetidel ja selle koordineerimise eest vastutab Riigikantselei. Asutuse tasandil valitakse konkreetse asutuse ametnikele vajalikud täiendavad koolitusprogrammid ning koolitus-tegevuses lähtutakse asutusesisestest koolitust reguleerivatest dokumentidest. Hindamissätete kujundamisel on arvestatud senise hindamise ja atesteerimise korralduse praktilisi puudusi. Eelnõust on kaotatud perioodilise atesteerimise mõiste ning personali hindamine jääb põhinema

² Artikli kirjutamisel on aluseks võetud avaliku teenistuse seaduse eelnõu redaktsioon seisuga 18. veebruar 2002.a.

vahetu juhi ja alluva vahelistele iga-aastastele vestlustele.

Palgakorraldus

Kavandatavatest muudatustest on enim avalikkuse tähelepanu pälvinud ametnike ja avalikku võimu teostavate asutuste töötajate uus palgakorraldus. Avaliku teenistuse seaduse eelnõu näeb töö keerukuse, kvalifikatsiooninõude ja vastutusrikkuse alusel ette kuus ameti- ja töökohtade põhigruppi. Nende põhigruppide lõikes kehtestab Vabariigi Valitsus aastaks alampalga, millest madalamat palka antud põhigrupi ametikohal maksta ei tohi. Palgaastmestiku tipus on asutuse juht või ministeeriumi kantsler, kelle palga kehtestab Vabariigi Valitsus määrusega (et asutuse juhi pädevuses ei oleks iseendale palga kehtestamine). Juhhi palk on asutuse põhipalkade kujundamise aluseks. Lisaks põhipalgale on võimalik teatud juhtudel asutuses maksta ka individuaalset lisatasu ja tulemuspreemiat. Kui põhipalk on tasu, mis vastab konkreetset ametikohal tehtava töö väärtusele organisatsioonis, siis individuaalse lisatasu maksmise aluseks on töö tegemisel lisaväärtust andvad tegurid nagu kogemus ja nõutavamast kõrgem kvalifikatsioon. Need tegurid, mille puhul individuaalset lisatasu makstakse, ehk siis need väärtused, mida organisatsioon ühel või teisel ametikohal rohkem hindab, määratakse kindlaks asutuse palgajuhendis. Tulemuspreemiat makstakse juhul, kui asutuse eesmärkide täitmine on mõõdetav. Samamoodi on võimalik maksta tulemuspreemiat konkreetsele isikule seatud eesmärkide täitmisel. Tulemuspreemia maksmise alused ja kord sätestatakse asutuse palgajuhendis.

Tuleb mõõnda, et kõigi ametnike ja riigi- või kohaliku omavalitsuse töötajate palkade omavaheliseks suhestamiseks ei ole sobivat mehhanismi. Kehtiva palgakorraldusega püüti seda süsteemi luua, kuid edutult. Eelnõus on teadlikult jäetud palgamäärad asutustes otsustamiseks, et luua eeldused tehtavat tööd arvestavate palkade kehtestamiseks. Palgad võivad seega asutuse ti erineb.

Riigitöötajate palk uue palgakorralduse süsteemi rakendumisel ei vähene. Küll aga kaob töömahu- kas ja ajakulukas lisatasude eraldi haldamine. Tsentraalsed palgaastmed ja astmepalk kaotavad uue palgakorralduse rakendumisel oma tähenduse. Need asenduvad asutuse palgaastmestikuga ja asutuses palgaastmetele kehtestatud põhipalkadega. Asutuses on palgaastmestiku säilitamine vajalik erinevate tööde suhestamiseks ning ebaõigluse vältimiseks.

Koordineeritud avalik teenistus

Eesti avaliku teenistuse juhtimine ja arendamine ei ole rajatud tsentraalsetele alustele, seda ei juhi üks ministeerium. Avaliku teenistuse juhtimise tsentraliseerimist ei nähta ette ka avaliku teenistuse seaduse eelnõus. Eelnõu kohaselt jääb vastutus personali otstarbeka juhtimise eest asutuse juhile. Küll aga luuakse avaliku teenistuse koordineerija institutsioon Avaliku Teenistuse Nõukogu näol. Avaliku Teenistuse Nõukogu ülesanneteks on avaliku teenistuse alase teabe koondamine ning asutuse juhtidele soovituslike meetodiliste juhiste andmine. Asutuste eripära arvestades ei ole kohustuslikud üldreeglid enamjuhul õigustatud ning muudavad personalijuhtimise protsessi liiga jäigaks.

Avaliku Teenistuse Nõukogu koondab kõigi võimuharude esindajad, tagades seeläbi avaliku teenistuse arendamisel nii ühtsuse kui eripärade arvestamise. Kui määrata avalikku teenistust juhtima üks ministeerium, siis tähendaks see avaliku teenistuse jaotamist ka võimuharude kaupa (Vabariigi Valitsus ei saa suunata Riigikogu, kohtute, presidendi, õiguskantsleri või riigikontrolli ametnikke). Avaliku Teenistuse Nõukogu teenindab alaliselt Riigikantselei, kus on olemas kompetentsed ametnikud ning kogemus avalikku teenistust puudutava teabe analüüsimisel.

Kokkuvõtteks võib öelda, et avaliku teenistuse seaduse eelnõu loob eeldused kaasaegseks personalijuhtimiseks. Nende eelduste ellu-

rakendamine ja ajale jalgu jäänud kehtiva avaliku teenistuse süsteemi arendamine sõltub avalike teenistujate, st meie endi paindlikkusest ja valmisolekust edasi minna.

Tulemusjuhtimise süsteemse edasiarendamise teel³

Juhani Lemmik
Rahandusministeerium

Mis on tulemusjuhtimine?

Ühele Rahandusministeeriumi nõustanud konsultandile küsimust "Mis on tulemusjuhtimine?" esitades vastas härra Peter Reed lihtsalt: "Tulemusjuhtimine on pidev kommunikatsiooniprotsess koos töötavate inimeste vahel." Tulemusjuhtimine tähendab sisuliselt koostööd meie kõigi olukorra parandamiseks. Kõik võidavad sellest, kui avalike teenistujate tööd suunatakse nõnda, et nad saavad töötada võimalikult tõhusalt ja efektiivselt erinevate sihtrühmade - ühiskonna, huvigruppide, aga ka asutuse töötajate - vajaduste rahuldamiseks. Praktikast tähendab see selgete ootuste sõnastamist ja arusaamise kujundamist oodatavatest tulemustest ning nende saavutamiseks tehtavatest töödest. See kokku moodustab süsteemi. Süsteemil on mitmeid osiseid, mis kõik peavad sulanduma üheks tervikuks, kui sellest loodetakse tõusvat lisaväärtust organisatsiooni ning selle juhtide ja töötajate jaoks.

Toimiv tulemusjuhtimine saavutatakse mitmesuguste vahendite ja meetodite kombineerimise kaudu erinevatel tasanditel, olgu selleks siis avalik haldus tervikuna või konkreetne ministeerium või muu asutus. Nende hulka

kuuluvad:

- strateegiline planeerimine ja iga-aastane tegevuse planeerimine;
- sihtrühmadekesksete organisatsiooni eesmärkide, prioriteetide ja väärtuste sõnastamine;
- SMART eesmärgid - konkreetsed (i.k. *specific*), mõõdetavad (i.k. *measurable*), saavutatavad ja kokku lepitud (i.k. *achievable, agreed*), realistlikud (i.k. *realistic*) ja ajaliselt konkretiseeritud (i.k. *time-limited*);
- sobivate tulemusindikaatorite ja mõõdikute identifitseerimine, kokkuleppimine ja rakendamine organisatsiooni, võtme-protsesside, funktsioonide ja üksikute töötajate tarvis;
- juhtkonna (või asutuse) enesehindamise protsessid, näiteks EFQM või CAF-mudeli⁴ järgi, tulevikus ka läbi võrdlevanalüüsi (i.k. *benchmarking*) rahvusvaheliste parimate kogemuste suhtes;
- individuaalne tulemustele orienteeritud ja avatud iga-aastane hindamisvestluste läbiviimine;
- personali arengu planeerimine;
- kompetentsidel põhinev õppimine ja arendustegevus;

³ Käesoleva artikli kirjutamisel on kasutatud Briti-Eesti koostööprojekti IPSPELL konsultandi Peter Reedi materjale "Performance Management Systems for the Public Administration Reform Programme", PSRP PMS Guidelines, Issue 2, May 2000, autori lahel loal

⁴ EFQM - European Foundation of Quality Management, vt www.efqm.org, CAF- Common Assessment Framework, vt www.eipa.nl. CAF-i kohta loe lähemalt aastaraamatu järgmisest osast.

- mitmesugused motivaatorid, mis aitavad siduda asutuste tulemuslikkuse eelarvega (võimalik, et tugevdada kontrolli eelarve üle) ning nende töötajate tulemuslikkuse tasustamisega, kelle töö tulemusena tõuseb teenuste kvaliteet või saavutatakse tõhusamalt tulemusi.

Poliitika eesmärgid ja strateegiline planeerimine

2001. aasta oktoobris Tartus peetud iga-aastase riigiametnike foorumi teemaks oli poliitika kujundamine ning ametniku roll selles. Mitte juhuslikult ei olnud poliitika kujundamine defineeritud kui valitsuse visiooni realiseerumine avaliku halduse tegevuse kaudu inimeste igapäevaelu reaalseks muudatusteks. Siia juurde tasub märkida kahte tähelepanekut. Esiteks, avalikkust ei huvita tulemusjuhtimine, ka poliitikuid ei pea huvitama tulemusjuhtimise keerukad protseduurid. Neid huvitavad tulemused, näiteks vaesuse vähendamine, hariduse kättesaadavuse parandamine, narkomaania leviku tõkestamine, arstiabi kvaliteedi tõus jne, mida saavutatakse avaliku halduse tegevuse kaudu. Tulemusjuhtimise eelduseks on, et mõtestatud ja eesmärgistatud tegevus, mida osatakse analüüsida oma tegevuse pidevaks parendamiseks ja täiustamiseks, loob paremad võimalused meid kõiki huvitavate tulemuste saavutamiseks.

Teiseks, tulemuste saavutamisel on oluline pidada silmas ajalist dimensiooni. Me teame, et ühiskondlikult olulised tulemused ilmnevad teatud ajanihkega pärast mingi väljundi tootmist. Näiteks narkomaania levikule võib õnnestuda panna piir pärast edukat programmieesmärkide saavutamist, mille käigus loodi x täiendavat kohta võõrutusravi asutustes, teavitati y arvu kooliõpilasi narkomaania pahedest jne. Sõnaga, lõpptulemuste saavutamine on mitmeaastase sihiteadliku tegevuse tagajärg, kusjuures üheaastane tegevuse mõõtmine või hindamine ei anna täit ettekujutust soovitud eesmärkide poole liikumisest.

Asutustelt oodatakse üha enam, et nad suudaksid luua visiooni soovitatavast tulevikuseisundist ja

mõtestaksid lahti kogu oma tegevuse selle saavutamiseks. Kuna muutuv keskkonnas pole ükski programm või tegevus garanteeritult edukas isegi hea planeerimise korral, tuleb pidevalt hinnata nende efektiivsust lõppeesmärkide saavutamisel ning teha valikuid nii tegevussuundade või programmide katkestamise, uute algatamise või ressursidega varustamise taseme vahel. Tehes pidevaid valikuid, millega asutus peaks tegelema, omandab poliitikakujundajate tegevus strateegilise mõõtme.

Rahandusministeeriumi tegevus lähiaastatel on suunatud sellele, et tulevikus esitaksid ministeeriumid eelarveprotsessis kaks peamist dokumenti - eelarve taotluse koos ministeeriumi valitsemisala strateegiadokumendiga, mille osaks on ka eeloleva aasta tegevuskava. Kuna valitsust ning avalikkust huvitavad ministeeriumi valitsemisala lõpptulemused, on tähtis panna need kokku ühte strateegiadokumenti, mis parandab nii arusaamist valitsemisala taotlustest kui ka suurendab vastutust eesmärkide saavutamise eest.

Millised on tulemusjuhtimise rakendamise potentsiaalsed kasud?

Kuigi tulemusjuhtimine ei suuda ühekorruga lahendada kõigi sihtrühmade või avalike organisatsioonide töötajate probleeme, loob selle juhtimismehhanismi oskuslik rakendamine suured eeldused mitmesugustest üldtuntud probleemidest ülesaamiseks. Kui me kasutame tulemusjuhtimist oskuslikult, pühendame sellele piisavalt aega ning loome koostöösuhted nii organisatsiooni sees kui sihtrühmadega, võib tulemusjuhtimine:

- vähendada juhtide tühja-tähjaga tegelemise aega (mikrotasandi juhtimine);
- säästa töötajate aega, aidates neil iseseisvalt langetada otsuseid;
- vähendada aeganõudvaid arusaamatusi töötajate vahel, mis tulenevad sellest, et pole selge, kes mille eest vastutab;
- vähendada olukordade sagedust, kus töötajatel puudub efektiivseks tegevuseks vajalik informatsioon;
- vähendada vigu ja nende kordamist, aidates

AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMINE 2001. AASTAL

juhtidel ja töötajatel määratleda vigade või ebaefektiivse tegevuse põhjuseid;

- aidata töötajatel identifitseerida, aru saada ja kokku leppida mis tahes erinevustes, mis eksisteerivad soovitatavate ja tegelike tulemuslikkuse standardite vahel;
- luua raamistiku muutmaks "käsuta ja süüdista" kultuuri selliseks, mis soodustab dialoogi organisatsiooni ja selles töötavate inimeste vahel ning aitab määratleda töötajate arenguvajadusi ja võimalusi nende rahuldamiseks.

Kokkuvõtlikult on tulemusjuhtimise süsteemid investeringuks, mille kaudu juhid saavad julgustada töötajaid tegema oma tööd. Töötajad teavad, mida neilt oodatakse, milliseid otsuseid saavad nad teha iseseisvalt, millisele standardile vastavat tulemust neilt oodatakse ja millal tuleb

kaasata kõrgema tasandi juhte. See võimaldab tippjuhtidel tegelda nende ülesannetega, mida ainult nemad saavad täita.

Tulemusjuhtimine ei rakendu kindlasti üleöö, kuid lõpuks aitab tulemusjuhtimine delegeerida üha enam otsustusõigust tulemuste saavutamiseks allapoole, mille tagajärjel saavad tippjuhid pühendada rohkem aega organisatsiooni tulevikuvisioni kujundamisele, muutuste genereerimisele ja kommunikeerimisele visiooni saavutamiseks ning töötajate inspireerimisele ja motiveerimisele. See aitab säästa aega ja raha ning olla proaktiivsem muudatuste suhtes. Sellist käitumist nimetatakse eestvedamiseks (i.k. *leadership*). Eesti avalikus halduses alles õpitakse mõistma, milline on eestvedamise roll juhtimisegevuses. Aga see on juba eraldi artikli teema.

Avaliku teenistuse palgakorralduse reformi elluviimisest

Kaire Uusen
Rahandusministeerium

Palgakorralduse reformimise alused

Palgakorralduse reformimisel lähtus Rahandusministeerium "Vabariigi Valitsuse haldusreformi programmi" raames kavandatud avaliku teenistuse arendamise strateegiast, milles püstitati eesmärk muuta avaliku teenistuse palgakorraldus läbipaistvaks ja senisest enam töösooritus- ning tööjõuturu tingimusi arvestavaks. Avaliku teenistuse reformimisel ja palgakorralduse muutmise ettepanekute tegemisel olid aluseks järgmised eesmärgid:

- avatud ehk positsioonisüsteemi arendamine;
- avaliku sektori sisese ja erinevate sektorite vahelise mobiilsuse soodustamine;
- töökorralduse paindlikkuse tõstmine personalipoliitika mitmekesistamise ja detsentraliseerimise kaudu, mis võimaldaks arvestada erinevate valdkondade või asutuste eripäraga;
- asutuse juhtidele suurema vastutuse ja

otsustuse andmine ning kaasaegsete juhtimis- ja töömeetodite rakendamine;

- avaliku sektori konkurentsivõime tõstmine tööturul.

Palgakorralduse reformimise põhimõtted

Valitsuskabineti 4. aprilli 2000. a nõupidamisel käsitleti avaliku teenistuse reformimise küsimust ning Rahandusministeeriumile tehti ülesandeks koostöös Sotsiaalministeeriumiga esitada asjakohased ettepanekud avaliku teenistuse reformimise osas. Lähtudes valitsuskabineti nõupidamisel esitatud seisukohtadest, samuti avaliku teenistuse arendamise strateegia põhimõtetest, Sotsiaalministeeriumi esitatud ettepanekutest ning valitsusasutuste ja ametiühingute esindajatest koosnevas palgaastmestiku korrastamise töögrupis heakskiidetud arvamustest, töötas Rahan-

dusministeerium välja palgakorralduse reformimise põhimõtted, mis olid aluseks ka uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu palgakorralduse osa koostamisel.

Suurimateks muudatusteks avaliku teenistuse palgakorralduse reformimisel on palkade määramise otsustamise viimine asutuse tasandile ja tsentraalse riigiteenistujate palgaastmestiku kaotamine.

Avaliku teenistuse palgakorralduse reformimise kavandamisel on lähtunud otsusest, et avalikus teenistuses kehtestatav palgamudel peaks võimaldama maksta motiveerivat ja diferentseeritud palka. Siinkohal on oluline märkida, et erinevalt teistest palgareforme läbiviivatest riikidest (näiteks Soome ja Taani) on Eesti avaliku teenistuse palgakorralduse süsteemis juba praegu kasutusel palga paindlikkust tagavad elemendid, mis arvestavad töötaja individuaalset võimekust ja tulemuslikkust ülesannete täitmisel. Seega ei ole Eesti avaliku teenistuse palgareformi puhul uueks põhimõtteks niivõrd individuaalset võimekust või tulemuslikkust arvestava palgaosa kehtestamine kui võrd asutustes makstavate lisatasude kehtestamise aluste selge määratlemine ja lisatasude maksamise põhimõtete avalikustamine.

Olulise muudatusena toob uue palgakorralduse rakendamine asutustele kaasa kohustuse hinnata ja suhestada kõik asutuses tehtavad tööd, kaasata asutuse töötajad asutuse palgatingimuste väljatöötamise ning avalikustada asutuses kehtestatavad palgatingimused. Eelnimetatud põhimõtete väljatöötamisel ja uue palgamudeli loomisel on Rahandusministeerium järginud avalikus sektoris läbiviidava palgareformi osas olulisel määral Soome eeskju.

Lähtudes võrdse kohtlemise põhimõttest ja teadmises, et erinevalt Soomest puuduvad Eestis tugevad ametiühingud, ei ole asutusele jäetud siiski täielikku vabadust palgatingimuste kehtestamisel. Seepärast kehtestatakse seadusega mitmed olulised

nõuded, mida asutused peavad palgareformi läbiviimisel rangelt arvestama. Nii on tsentraalselt kehtestatud töötajate põhigruppidele üldnõuded, milles töötajate võrdse kohtlemise tagamiseks nähakse erinevatele põhigruppidele ette tsentraalselt kehtestatud palga alammäärad. Alammäärast madalamat põhipalka ei tohi antud gruppi kuuluvatel ametikohtadel maksta. Samuti näeb seadus ette palgavahe hüvitamise teatud perioodil juhuks, kui töötaja palgatase peaks uue süsteemi rakendumisel langema.

Justiitsministeeriumi koostatud uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu üheks peatükiks on Rahandusministeeriumi väljatöötatud palgakorralduse osa, mis reguleerib täpsemalt eespool toodud palgakorralduse põhimõtteid. Esimest korda tutvustati palgakorralduse reformi projekti riigiasutustele 2000. aasta sügisel, asutustelt tagasisidena saadud ettepanekuid ja märkusi arvestati olulisel määral ka eelnõu koostamisel. 2001. aasta detsembris sai avaliku teenistuse seaduse eelnõu viimase lihvi ning Vabariigi Valitsus esitas selle Riigikogu menetlusse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et palgakorralduse reformi õnnestumisel on asutusel ja tema töötajatel väga oluline osa. Palgakorralduse läbi paistvaks ning senisest enam töösooritust ja tööjõuturu tingimusi arvestavaks muutmine saab õnnestuda ainult koos avaliku teenistuse toimimise parandamisega, mis eeldab muu hulgas juhtimissüsteemide meetodite kaasajastamist ja kontrollimehhanismide tõhustamist. Rahandusministeerium on seisukohal, et uuele palgakorraldusele üleminekul on vajalik ettevalmistav periood, mille jooksul töötatakse välja vastavaid metoodilisi materjale ja viiakse läbi õppeseminare. Oluline on ministeeriumide ja ametiasutuste tippjuhtide koolitamine uue palgasüsteemi rakendamise põhimõtete osas, samuti peaksid ministeeriumid vastutama uue palgakorralduse tutvustamise eest oma valitsemisalas.

AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMINE 2001. AASTAL

Uns palgakorraldus

- annab asutusele senisest suuremad õigused palkade määramisel, kuid näeb ette ka senisest suuremad nõudmised parema töötulemuse saavutamiseks;
- võimaldab tugevdada asutuses sidet palga määramise ning asutuse eesmärkide ja strateegia vahel;
- tagab, et palk vastaks töötaja kvalifikatsioonile ja võimekusele ning tugevdab seost palga ja töö tulemuse vahel;
- tagab, et süsteem oleks töötajate poolt aktsepteeritud kui põhjendatud ja õiglane;
- on suunatud asutusesisesele palkade korrastamisele ja palgaalase õigluse, arusaadavuse ja põhjendatuse suurendamisele ning seeläbi töötajate motiveerituse parandamisele;
- kaotab senise ebaefektiivseks osutunud ühtse palgaastmestiku ja senise ebaselguse lisatasude maksmisel.

Palgakorraldus asutuse tasandil

- palkade määramise reeglid kehtestatakse asutuse palgajuhendis, mis avalikustatakse asutuse veebilehel;
- asutuse juhtide palgad kehtestatakse Vabariigi Valitsuse määrusega;
- ametnike võimalikud palgaosad on:

1) Põhipalk

- ametikoha põhipalga määramise aluseks on asutuses tööde võrdlemine ja suhestamine;
- põhirühpid moodustatakse tagamaks kõigis asutustes ametikohtade ja tööde ühtlustatud käsitluse;
- ametikohtade jaotamine põhirühpidesse toimub sõltuvalt haridusnõudest ja töö sisust;
- põhirühpidetele kehtestatakse tsentraalselt minimaalsed palgamäärad, millest madalamaid palkasid ei tohi maksta, ja sellega luuakse võrreldavate tööde suhtes ühesugused lähtepalgad;
- kõik asutuses makstavad põhipalgad on kirjas asutuse palgajuhendis.

2) Individuaalne lisatasu

- motiveerivate ja paindlike palkade kohaldamiseks on asutuses lubatud maksta töötaja väärtust arvestavat individuaalset lisatasu;
- individuaalse lisatasu määramise aluseks on töötajate perioodiline hindamine ja hindamise korraldus, kriteeriumid ja protseduurid on kehtestatud asutuse palgajuhendis.

3) Tulemuspreemia

- asutuse töö tulemuslikkuse näitajate või tulemuslikkuse hindamise alusel on lubatud maksta tulemuspreemiat;
- asutusel on õigus otsustada tulemuspreemia kohaldamist sõltuvalt sellest, kas tulemuslikkust saab piisava selgusega mõõta ja hinnata;
- tulemuspreemiat on lubatud maksta nii individuaalse kui ka kollektiivse preemiana;
- individuaalse lisatasu ja tulemuspreemia maksmise tingimused ja kord peavad olema kehtestatud palgajuhendis.

Palgakomisjon

- Asutustes luuakse töötajate esindajatest palgakomisjonid, kelle ülesandeks on asutuse palgatingimuste ülevaatamine arusaadavuse, õigluse ja põhjendatuse seisukohast, et tagada töötajate rahulolu palkade määramise reeglitega.
- Palgajuhendite avalikustamisega ja töötajate osalusega palgatingimuste väljatöötamisel tagatakse palkade läbipaistvus, põhjendatus ja arusaadavus.

Avaliku teenistuse seaduse eelnõu näeb ette ka sõltumatu strateegilise organi Avaliku Teenistuse Nõukogu (ATN) loomise, kuhu kuuluvad erinevate riigivõimu harude esindajad ja kelle ülesandeks on koondada ning vahendada erinevate võimuharude teavet ja kogemusi ning ühtlustada avaliku teenistuse seadusest tulenevate põhimõtete rakendamist kogu ametnikkonna ulatuses. Samuti

on seaduse eelnõu kohaselt ATN-i ülesandeks töötada välja erinevaid seaduse rakendumise ühtlust tagavaid, asutuse juhtidele soovituslikke meetoodilisi juhendeid.

Lisaks kavandab Rahandusministeerium välja töötada Soome eeskujul üldisi palgareformi põhimõtteid tutvustava juhendmaterjali, mis oleks

asutustele abiks tööde analüüsi ja hindamise süsteemide väljatöötamisel. Metoodilised materjalid peaksid andma täpsed selgitused palgasüsteemi ülesehituse põhimõtete kohta, näitama sisulisi kaalutlusi erinevate palgaelementide süs-

teemseks rakendamiseks, kirjeldama põhjalikult töötaja individuaalse võimekuse ja tulemuslikkuse hindamise otstarbekaid süsteeme, mis sõltuvad tööde eripäradest.

Milleks koordineerida koolitust ?

Margus Nurk
Riigikantselei

Ametnike koolitamist, ka avaliku teenistuse arendamist üldiselt võib võrrelda maja ehitamisega, kus hea tulemuse saavutamiseks on esmalt vaja mitmete erinevate osapoolte vahel kokku leppida, mille jaoks, kellele ja millist maja on vaja. Kuna pidevalt tuleb ühitada tellija, kasutaja, ehitaja, arhitekti ja paljude teiste osapoolte erinevad ideed, jõupingutused ja piirangud, on ilmselt vajalik, et keegi võtab vaevaks osapoolte vahelist suhtlemist ja koostööd korraldada. Tülide vältimiseks ja tulemusliku töökorralduse saavutamiseks on hea, kui lepitakse kokku, kes mille eest vastutab ning millised on osapoolte õigused ja kohustused. Riigikantselei eesmärgiks ametnike koolituse koordineerimisel ongi tagada kokkulepe põhi-eesmärkides ja üldistes reeglites, selge rollijaotus ning hea koostöö.

Avalike teenistujate koolitussüsteemi põhimõtted

Koolituse koordineerimisega seotud olulisim tulemus 2001. aastal oli "Avalike teenistujate koolitussüsteemi põhimõtete"⁵ heakskiitmine Vabariigi Valitsuse poolt. Heakskiidetud põhimõtted võtavad kokku Riigikantselei viimaste aastate koolitussüsteemi korrastamisega seotud tegevused ja kehtestavad põhilised "mängureeglid" ametnike koolituse korraldamisel. Valitsuse heakskiidu saanud koolituse korraldamise põhireeglid avaliku

teenistuse jaoks on järgmised:

- Ametnike koolituse korraldamine ja koordineerimine toimub mitmel erineval tasandil (avalik teenistus tervikuna, ministeerium koos oma valitsemisalaga, konkreetne asutus, ametnik), iga tasandi koolitustegevuse koordineerimise eest vastutab kindel ametiasutus, üksus või isik.
- Üks osa ametnike koolitusest toimub tsentraliseeritult. Tsentraalselt toimuva koolituse aluseks on avaliku teenistuse koolitusprioriteedid ning seda koolitust koordineerib ja korraldab Riigikantselei. Tsentraalne koolitus toimub nendel teemadel, mis on prioriteetsed avaliku teenistuse kui terviku seisukohalt ja eeldavad ühesuguse mõtteviisi, oskusteabe ja tegevuspõhimõtete omandamist ja rakendamist erinevates ametiasutustes. Tsentraalse koolituse vajalikkus on tihedalt seotud suuremate muudatuste/reformide ettevalmistamise ja läbiviimisega avalikus teenistuses (näiteks eurointegratsioon, eelarve reform). Tsentraalne koolitus on kui maja vundament, mida ei ole mõistlik teha iga toa jaoks eraldi, vaid korraga kogu majale.
- Valdav osa koolitustegevuse korraldamisest ning rahastamisest on delegeeritud ametiasutuse tasandile. Selline delegeerimine tagab paindliku ja kiire reageerimise ning koolituse

⁵ vt <http://www.riigikantselei.ee/index.html?id=949>

AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMINE 2001. AASTAL

eesmärgi täpsema vastavuse tegelikule koolitusvajadusele. Asutustel on seega suur vabadus otsustada, kuidas täpselt oma töötajate koolitust korraldada (oma tuba kujundada). Asutuste juhtide ja koolitusjuhtide abistamiseks on välja töötatud "Koolituse juhtimise põhimõtted ametiasutustele", mis annavad süsteemse ülevaate ja juhised koolitussüsteemi ülesehitamiseks (vt allpool ja "Avaliku teenistuse aastaraamat 2000").

Avaliku teenistuse koolitussüsteem

Koos lisadega moodustavad "Avalike teenistujate koolitussüsteemi põhimõtted" raamistiku ja reeglid ametnike koolituse korraldamiseks. Järgneval joonisel on välja toodud olulisemad olemasolevad ja kavandatavad ametnike koolitust reguleerivad dokumendid ning nendevahelised seosed. Dokumendid on jaotatud kahe kriteeriumi järgi (dokumendi teema ja käsitletav tasand) nelja gruppi.

I Avalike teenistujate koolitussüsteemi põhimõtted

Vabariigi Valitsuse poolt 17. aprillil 2001. a heaks kiidetud "Avaliku teenistuse koolitussüsteemi põhimõtted", mis on sisuliselt koolituse korraldamise reeglid avaliku teenistuse jaoks, määravad kindlaks erinevate institutsioonide ülesanded ja

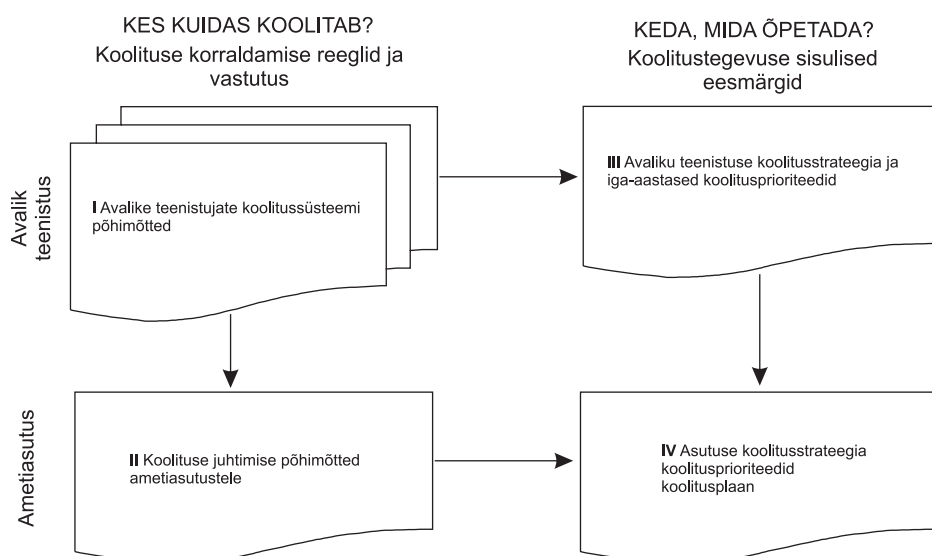
vastutuse avaliku teenistuse tasandil ning sätestavad tsentraliseeritud ja detsentraliseeritud koolituse korraldamise alused ja koolituse rahastamise põhimõtted.

II Koolituse juhtimise põhimõtted ametiasutustele

Antud dokument annab asutustele juhised koolituse korraldamiseks ning kuulub lisana koolitussüsteemi põhimõtete juurde. Põhimõtted ametiasutustele on juba 2000. aastal valminud "hea tava" tüüpi dokument, mis koostati tihedas koostöös Riigikontrolli ja avaliku teenistuse koolitusjuhtidega. Koolituse juhtimise hea tava eesmärgiks on ühtlustada koolitustegevuse korraldus ametiasutustes ning anda terviklik ülevaade ja vajalikud juhtnõõrid koolitussüsteemi arendamiseks riigi või kohaliku omavalitsuse ametiasutuses.

III Avaliku teenistuse koolitusstrateegia ja -prioriteetid

2002. aastal valmib ametnike koolitusstrateegia, mis määrab kindlaks pikaajalised eesmärgid ja olulisemad teemad ning sihtgrupid ametnike koolitamisel. Strateegias sõnastatud eesmärgid ja koolitusteemasid täpsustatakse Vabariigi Valitsuse poolt igal aastal kinnitatavates avaliku teenistuse koolitusprioriteetides. Avaliku teenistuse koolitusprioriteetide ettevalmistamist alustati 2001. aastal.



IV Asutuse koolitusstrateegia ja -prioriteetid

Juhindudes ametnike koolitusstrateegiast ja avaliku teenistuse koolitusprioriteetidest, töötab asutus välja oma koolitusstrateegia ja koolitusplaani, arvestades asutuse tegevusspetsiifikat, hetkeseisu ning tuleviku vajadusi.

2002. aasta koolituse koordineerimisel liigub rõhuasetus koolituse korralduse küsimustelt enam koolituse sisuliste eesmärkide seadmisele, peamiselt märksõnadeks kujunevad koolitusstrateegia ja koolitusprioriteetid.

Avalik teenistus riigihalduse muutustes

Juhan Parts
Riigikontrolör

Võime rääkida haldusreformi õnnestumisest või ebaõnnestumisest, muutused avalikus halduses toimuvad pidevalt, reformile vaatamata. Nendest ei jää puutumata ka avalik teenistus. Edukas tegutsemine uues halduskeskkonnas eeldab eesmärkide seadmist, vastutamist ja kompetentsust kogu avalikus halduses, sealhulgas avalikus teenistuses.

Avaliku teenistuse muutmisel eesmärke seades peame eelkõige lähtuma avaliku halduse muutmise eesmärkidest. See tähendab kõigepealt küsimist, mida ja miks me tahame riigihalduses muuta. Üldistest sihtidest sõltugu üksikud, mitte vastupidi.

Vastutamise printsiip nõuab, et oleks täpselt teada, kes avaliku teenistuse kvaliteedi arendamise eest vastutab. Uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu töötab praegu välja Justiitsministeerium, muu avalikku teenistust puudutavaga tegeleb põhiliselt Riigikantselei.

Kompetentsuse tingimus on iseäranis vältimatu. Ametnikud peavad suutma näidata, et just nemad teevad üht või teist asja paremini kui erasektor või keegi kolmas. Selleks tuleb aga juba praegu mõelda, kust tulevad Eesti avalikud teenistujad ja mis võimaldab ametnikkonnal soovitud taset saavutada.

Avalikku teenistust arendades tuleks keskenduda väärtustele, st kujundada välja väärtushinnangud sellistes küsimustes, nagu esindatus, avaliku tee-

nistuse koosseis, poliitiline sõltumatus, avatus, tööturuga arvestamine, standardiseerituse ja tsentraliseerituse aste jne. Väärtushinnangud peaksid looma uue avaliku teenistuse kontseptsiooni selgroo, millele saab rajada tehniliste lahenduste väljatöötamise.

Püüan eeltoodud selgitada avaliku teenistuse koosseisu varal. Kui tõsiselt saame praegu rääkida Eesti ametnikkonnast kui tervikust? Avaliku teenistuse koosseis - selle ühtsus või killustatus - sõltub muu hulgas ministeeriumide valitsemisalade ülesehitusest. Olukorras, kus ministeeriumide valitsemisalad on ülesehituselt äärmiselt eriilmelised, ei ole ühtse avaliku teenistuse kontseptsioon rakendatav. Näiteks ei ole võimalik võrrelda Justiitsministeeriumi Siseministeeriumiga. Justiitsministeeriumis on enamik funktsioone koondatud ministeeriumi aparaadi haldusse, Siseministeeriumis aga allasutuste vahel jaotatud (Politseiamet, prefektuurid).

Lõpetuseks kordan: avaliku teenistuse alased küsimused moodustavad riigihalduse süsteemist vaid ühe osa. Arendada avalikku teenistust isoleeritult teistest valdkondadest - halduskorraldusest, vastutus- ja aruandlussüsteemidest, suutlikkusest kujundada poliitikat jne - tähendaks poolikut lahendust ning soodsat pinnast väärtuskonfliktide tekkeks.

Rahandusministeerium: Kvaliteedijuhtimine avalikus sektoris - kas vahend efektiivseks riigihalduseks?

Karin Närep
Rahandusministeerium

Rahandusministeerium viis 2002. aasta kevadel esimesena Eesti riigiasutustest läbi organisatsiooni enesehindamise CAF-mudelit kasutades. Enesehindamise algatamist saab pidada pikemaajalise protsessi alguseks, mille sisuks on kvaliteedijuhtimise printsiipide rakendamine Eesti avalikus halduses. Kui Eesti erasektoris on küllaltki levinud ettevõtete sertifitseerimine ISO9000 standarditele vastavalt, siis ka avalikus sektoris on tekkimas vajadus kvaliteedijuhtimise meetodite rakendamise järele seotuna eelkõige kliendiorientatsiooni rõhutamise ja vastavate eesmärkide seadmisega organisatsiooni tegevusele. Siinkohal on eeskujuks arenenud riigid eesotsas Suurbritanniaga, kus ka avalikus sektoris on tehtud märkimisväärsed edusamme kvaliteedijuhtimise rakendamisel.

Mis on enesehindamine?

Kokkuvõtlikult öeldes on enesehindamine organisatsiooni diagnostika vahend, mis annab kõikehõlmava, süstemaatilise ja regulaarse ülevaate organisatsiooni tegevustest ja tulemustest vastavalt mingile täiusliku organisatsiooni mudelile. Samuti võimaldab enesehindamine organisatsioonil selgelt välja tuua oma tugevad küljed ja valdkonnad, kus on võimalik teha parendusi. Samuti on enesehindamine seotud tänapäeval tihti kasutatava mõistega "õppiv organisatsioon", st organisatsioon, mis pidevalt tegeleb enesearendamisega.

Edaspidi on võimalik enesehindamisega liita ka välishindamine ehk siis väliste hindajate poolne hinnangu andmine, mis on vajalik, kui organisatsioon soovib osaleda rahvuslikul kvaliteediauhinna konkursil.

Kuna kvaliteedijuhtimine kui juhtimismeetod on arenenud riikides juba pikaajaliselt kasutusel, on ka

erinevaid enesehindamise meetodeid palju. Rahandusministeerium viis enesehindamise läbi CAF-mudelit (i.k Common Assessment Framework⁶) kasutades.

Mis on CAF?

CAF on sissejuhatav hindamismeetod avaliku sektori organisatsioonide juhtidele, kes:

- soovivad täiustada oma juhtimisoskusi;
- on huvitatud kvaliteedijuhtimise rakendamisest oma organisatsioonides ja parema ettekujutuse saamisest kvaliteedijuhtimise meetoditest;
- soovivad juhtimise tulemuslikkuse hindamiseks kasutada lihtsat, kuid efektiivset enesehindamise meetodit (juhtimisinstrumenti).

Antud mudeli tugevuseks on, et see võimaldab organisatsioonil lühikese ajaga ja suhteliselt väikeste kuludega läbi viia ülevaatliku tugevusteenõrkuste analüüsi, mida on võimalik võrrelda nii riiklikul kui rahvusvahelisel tasandil. Kuna CAF-mudel on loodud Euroopa Liidu institutsioonide poolt ühisraamistikuna, on selle abil saadud tulemusi võimalik võrrelda kõigi teiste Euroopa Liidu liikmesriikide vastavate organisatsioonidega.

CAF-mudel hindab organisatsiooni 9 kriteeriumi kaudu, milleks on:

- eestvedamine
- poliitika ja strateegia
- töötajad
- partnerlussuhted ja ressursid
- protsesside ja muutuste juhtimine
- klientidega seonduvad tulemused
- töötajatega seonduvad tulemused
- ühiskonnaga seonduvad tulemused
- võtmetulemused

⁶ Vt www.eipa.nl/CAF - CAF-mudeli tutvustus Euroopa Avaliku Halduse Instituudi koduleheküljel.

RIIGIASUTUSED OMA TEGEVUSES AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMISEL

Mudeli esimesed viis kriteeriumi on nn võimaldajad, mis annavad ülevaate organisatsiooni tegevustest antud valdkondades. Mudeli neli viimast kriteeriumi moodustavad tulemuste kogumi, millega hinnatakse, milliseid tulemusi on organisatsioon nende tegevuste kaudu saavutanud. Seega analüüsitakse mudelit kasutades põhjalikult kõiki eelnimetatud üheksat organisatsiooni aspekti (vt skeem).

Mida saavutasime?

Esiteks oli enesehindamise projekti tulemuseks täielik ja süstemaatiline ülevaade organisatsiooni nõrkustest ja tegevustest, millele lisandus veel hulgaliselt ettepanekuid organisatsiooni töökorralduse muutmiseks ja parendamiseks. Kuna hindajate hulgas oli nii tippjuhtkonna, keskastme juhtide kui ka spetsialistide tasand, andis see piisava kindluse selleks, et pilt, mille organisatsiooni kohta tulemusena saime, peegeldab organisatsiooni tegelikku olukorda kõige adekvaatsemalt. Samuti ei ole vähem tähtis, et antud ülevaate

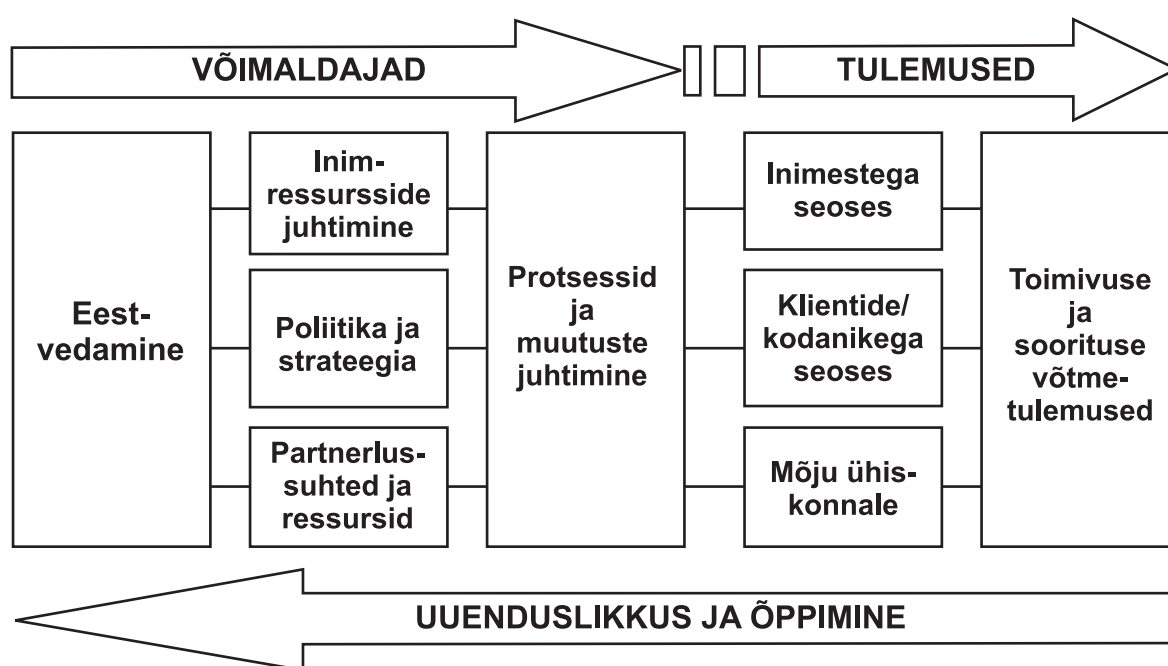
saamiseks sellisel viisil kulus suhteliselt vähe nii ajalist kui rahalist ressursi.

Teiseks annab enesehindamisest saadud ülevaade lähteinfot strateegilisele planeerimisele. Antud aspekt on oluline tulenevalt sellest, et eelarvetamise reform liigub Eestis praegu suunas, kus eelarvehendite eraldamine peab toetama asutuse strateegiliste eesmärkide saavutamist ehk toetuma strateegilistele plaanidele. Strateegiate väljatöötamisest üksi on aga vähe, kuna edaspidise tegevusega kaasneb vajadus nende ajakohastamiseks ja parandamiseks. Siin tagab regulaarse enesehindamise protsess jällegi vajaliku info olemasolu.

Kolmandaks saime võrreldava baasi järgmisteks aastateks - seda nii enesehindamise tulemuste võrdlemiseks oma organisatsiooni andmete lõikes kui ka võimaluse võrrelda ennast teiste organisatsioonidega (näiteks Euroopa Liidu liikmesriikide rahandusministeeriumidega).

Kokkuvõtteks võib kindlalt väita, et enesehindamine avalikus sektoris on rakendatav, mida asja

ÜHTSE HINDAMISMUDELI KRITEERIUMID



Skeem. Common Assessment Framework (CAF)

lõppenud edukas projekt veenvalt näitas. Ene-ehindamise ja laiemalt kvaliteedijuhtimise rakendamise üheks eesmärgiks olev organisatsiooni arendamise ja õppimise õhutamise on muutunud oluliseks suunaks ka avaliku sektori organisatsioonide jaoks. Seega peaks ka kogu Eesti avalikus sektoris saama eesmärgiks kvaliteedijuhtimise mudelite rakendamise algatamine püüdluses pare-

mini eesmäärke täitva riigihalduse poole. Üheks vahendiks sellise lähenemise õhutamiseks riigiasutustes võiks saada Eesti avaliku sektori kvaliteediauhinna konkursi algatamine, mille tulemuste põhjal saaks välja selgitada ja esile tuua edukamad Eesti riigiasutused.

Sotsiaalministeerium: Suured sammud Sotsiaalkindlustusameti ja Tervisekaitseinspeksiooni töös

Hannes Danilov
Sotsiaalministeerium

Sotsiaalministeeriumi ja tema haldusala asutuste töö on laias laastus suunatud sellele, et luua võimalikult paremad eeldused rahva tervise edendamiseks, tööhõiveks, sotsiaalseks turvatundeks, ühesõnaga - tingimused iga inimese elukvaliteedi parandamiseks.

Jättes seekord kõrvale jõudsalt kasvanud töö tulemuslikkuse ministeeriumis endas, millest annab tunnistust kas või õigustloovate aktide tohutu hulk, tooksin välja Sotsiaalministeeriumi kahe haldusala asutuse - Sotsiaalkindlustusameti ja Tervisekaitseinspeksiooni - töökorralduse kvalitatiivse hüppe. Mõlema võrgustik katab tervet riiki, seega teeb süsteemide korrastamine lihtsamaks iga inimese elu.

I Sotsiaalkindlustusameti põhiülesandeks on riiklike pensionide, toetuste ja hüvitiste määramise ja maksmise korraldamine ja koordineerimine. Sotsiaalkindlustusameti 2001. aasta suurimaks saavutuseks haldussuutlikkuse vallas võib pidada pensioniametite reformimise lõpuleviimist, mille ettevalmistamine algas tunamullu. Endise 16 killustatud pensioniameti asemel töötab nüüd 4 suurt ja selge struktuuriga pensioniametit:

1. Tallinna, Raplamaa ja Järvamaa pensioniameti

ühendamisel moodustatud **Tallinna Pensioniamet**;

2. Tartumaa, Jõgevamaa, Viljandimaa, Põlvamaa, Valgamaa ja Võrumaa pensioniameti ühendamisel moodustatud **Tartu Pensioniamet**;
3. Pärnumaa, Läänemaa, Saaremaa ja Hiiumaa pensioniameti ühendamisel moodustatud **Pärnu Pensioniamet**;
4. Ida-Virumaa, Lääne-Virumaa ja Narva pensioniameti ühendamisel moodustatud **Virumaa Pensioniamet**.

Tänu reformile on:

- Sotsiaalkindlustusameti töö eesmäärke lihtsam ellu viia;
- pensioniametite juhtimistasand ja aruandlus efektiivsem;
- tagatud parem avaliku teenuse kättesaadavus ja ühtne praktika klientide teenindamisel;
- võimalik efektiivsemalt kontrollida asutuste finantsvahendite kasutamist;
- võimalik ette näha juhtimiskulude kokkuhoidu.

Lisaks sellele hõlbustab tööd Sotsiaal-kindlustusameti ja pensioniametites rakendatud süsteemisene ühtne ja selge asjaajamise kord. On juurutatud dokumendihalduse infosüsteem "Postipoiss"

ja personalihalduse infosüsteem "Persona" ning ühtsel andmesidevõrgul põhinev infosüsteem SKAIS.

"Postipoiss" tagab korrastatud registree- rimismärkmed dokumentide kohta, nende kasutamise andmed ja võimaldab seega kontrollida dokumentid tulenevate ülesannete täitmist tähtjaks. "Persona" aitab personaliandmetega seotud dokumente efektiivsemalt hallata ja esitada standardeid aruandeid.

SKAIS võimaldab andmetöötuse funktsioone koondada Sotsiaalkindlustusameti pensionikindlustuse registri osakonda, tagades ühtlasi operatiivse juurdepääsu vajalikele andmetele kõigis Sotsiaalkindlustusameti allasutustes. Nende süsteemide kasutamine laseb Sotsiaalkindlustusametil ja tema allasutustel operatiivsemalt ja tulemuslikumalt teha igapäevast tööd ja kontrollida ülesannete reaalselt täitmist. See omakorda tagab Sotsiaalkindlustusameti klientide probleemide kiirema ja korrektsema lahendamise.

Sotsiaalkindlustusameti mulluste "töövõtude" hulka kuulub ka arstliku ekspertiisi reform, millega likvideeriti psühhiaatrilise vaegurluse ekspertiisi komisjonid. Inimestele, kelle põhihaiguseks on psühhiaatriline haigus, teostavad arstlikku ekspertiisi psühhiaatri eriharidusega ekspertarstid, kellega Sotsiaalkindlustusamet on sõlminud töövõtu- lepingud. Leping on sõlmitud 9 ekspertarstiga. 2001. aasta jooksul tehti 16 331 ekspertiisi.

Tänu arstliku ekspertiisi reformile on:

- suurenenud ekspertarstide töö läbipaistvus;
- paranenud tehtava töö kvaliteet ja kiirus;
- võimalik efektiivsemalt kontrollida ekspertiisi toiminguid;
- konkretiseerunud ekspertiisisüsteemi erinevate lülide vastutus;
- võimalik ette näha juhtimiskulude kokkuvõtet.

Reform toob kaasa arstliku ekspertiisi toimingute efektiivsema juhtimise ning sellest johtuvalt ka klientide korrektsema, kvaliteetsema ja kiirema teenindamise.

II Struktuurimuudatused Tervisekaitseinspeksioonis

2001. aasta suveks lõpetati Tervisekaitse-inspeksiooni laborite ümberkorraldamine. Selle eesmärk oli kindlustada kõik tervisekaitsetalitused usaldusväärse ja kvaliteetse laboriteenusega.

Endised väikesed laborid olid majanduslikult ebaefektiivsed, liiati oli nende teenus kõikuva kvaliteediga. Väikesed akrediteerimata laborid on nüüdseks suletud (välja arvatud Saaremaal ja Hiiumaal, sest tegemist on eraldatud territooriumidega). Valdav osa laboritööst on koondunud Tallinnasse ja Tartusse, lihtsamate uurimismetoditega töötatakse ka Kohtla-Järvel ja Pärnus. Kõik laborid on eraldi asutused (välja arvatud Saaremaal ja Hiiumaal), mis parandab nende juhtimist ja soodustab arengut. Laborite uue struktuuri kinnitas sotsiaalminister 22. juunil 2001.a. 1. juuniks 2001.a. võeti Tervisekaitseinspeksiooni kohalikes asutustes kasutusele vanem- ja nooremispektorite ühtsed ametijuhendid, täpsustati põhimõttelist tööjaotust ja spetsialisti erialasid. See tõhustab nii sisulist tööd kui ka riiklikku järelevalvet.

Eelnevad arengud võimaldasid 2001. aasta lõpust käivitada Tervisekaitseinspeksiooni regionaliseerimise. Regionaalne töökorraldus peab tõstma tervisekaitse töö kvaliteeti, ühtlustama inspektorite töökoormust ja looma eeldused nende kutseoskuste täiendamiseks.

20. detsembril 2001. a. kinnitas sotsiaalminister Tervisekaitseinspeksiooni uue struktuuri, inspeksiooni ja kohalike asutuste põhimäärused ja teenistujate koosseisu. Väikesed ja puudulikult komplekteeritud maakondlikud tervisekaitsetalitused liituvad neljaks regionaalseks talituseks.

RIIGIASUTUSED OMA TEGEVUSES AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMISEL

Muutused on kavandatud lähtuvalt reaalsest töökoormusest. Uudsenä on sisse viidud eksperdi ametikoht, et parandada otsuste kvaliteeti ja käsitleda kohapeal komplitseeritumaid juhtumeid. Arvestades järelevalvetöö osakaalu kasvu, on suurenenud nooreminspektorite ametikohtade arv. Järelevalve ei ole enam kinnistatud maakonna pii-ridesse, nooreminspektor teostab järelevalvet regioonis ja see suurendab tema töö tõhusust ning võimaldab vaneminspektoritel senisest rohkem keskenduda terviseriskide hindamisele ja riskijuhti-

misele, muu hulgas 2002. aastast käivituva MATRA abiprogrammi toel.

Ümberkorraldused parandavad kohaliku juhtimist, aitavad kokku hoida juhtimiskulusid ja ühtlustada kohalikes asutustes töö tasustamist (kaotada põhjendamatu palgadiferents ühesuguse kvaliteediga ühesugust tööd tegevate teenistujate vahel). Samal ajal saavad kohalikud asutused suurema otsustuspädevuse, mis võimaldab tulemuslikumalt korraldada igapäevatööd.

Siseministeerium: Kodanike kaasamise ja kogukonna aktiveerimise valdkonnas

Kadri Kopli
Siseministeerium

Siseministeeriumi kohaliku omavalitsuse osakond ja regionaalarengu osakond on tegelnud kodanike kaasamise ja omaalgatuse toetamisega juba aastaid. Tagamaks turvalise ja avatud ühiskonna kujundamisel riiklike struktuuride, kohalike omavalitsuste ja kodanike ühenduste tõhusamat koostööd, laiendati 29. mail 2001. a vastuvõetud Siseministeeriumi põhimääruse muudatusega kohaliku omavalitsuse osakonna funktsioone, andes osakonnale aluse alustada tööd aktiivse kogukonna arendamise, kodanikuõiguste ja vähemusrahvuste olukorra ja poliitika analüüsimisel, kavandamisel ning koordineerimisel.

Siseministeeriumi tegevuse eesmärgiks on:

- analüüsida, kavandada ja koordineerida kogukonna kaasamise, kodanikuõigustega, vähemusrahvustega ning kodanikualgatuse arendamisega seotud poliitikat;
- halduskorralduse piisavaks toimimiseks ja avaliku elu korraldamiseks kodanike teadlik kaasamine. Kohalike omavalitsuste ja kodanike ühenduste koostöö toetamine ja aktiveerimine;

- kodanike ühenduste poolsete probleemide toomine Siseministeeriumi tasandile, aidata kaasa kohalike omavalitsuste ja nende liitude ning kodanike ühenduste sidemete vahendamisele Vabariigi Valitsusega;
- korrastada kodanike ühenduste rahastamise süsteemi;
- väärtustada kodanike oma kogukonna hüvanaguks tehtavat vabatahtlikku tegevust.

Siseministeerium käsitleb kodanikuühiskonna arendamist eelkõige kodanike kaasamise ja omaalgatuse suurendamisena. Eesti Vabariigis on praegu oluline kodanike ühenduste kaasamine ja rahastamine silmas pidada eelkõige nende ennetavat ja tasakaalustavat rolli demokraatliku riigi kujundamisel ja riiklikult mõtleva ning usaldusväärse kodaniku kasvatamisel.

Kodanikuühiskonnas tuleb käsitleda kodanikuühiskonna arendamist eelkõige kodanike kaasamise ja omaalgatuse suurendamisena. Eesti Vabariigis on praegu oluline kodanike ühenduste kaasamine ja rahastamine silmas pidada eelkõige nende ennetavat ja tasakaalustavat rolli demokraatliku riigi kujundamisel ja riiklikult mõtleva ning usaldusväärse kodaniku kasvatamisel. Kodanikuühiskonnas tuleb käsitleda kodanikuühiskonna arendamist eelkõige kodanike kaasamise ja omaalgatuse suurendamisena. Eriti oluliseks tuleb pidada kodanike ühenduste ja seltsidele soodsa tegevuskeskkonna kujunda-

mist ning ühise struktuuri arendamist, mis tagaks info liikumise ja ühenduste teovõime ning osaluse ühiskonna asjade arutamisel.

Tänaseks on Eestis registreeritud üle 17 000 mittetulundusorganisatsiooni. Kümne aasta vältel ei ole peetud vajalikuks kodanikualgatuslike organisatsioonide tegevuse rahastamist süstematiseerida ega analüüsida. Andmed organisatsioonide tegevusalade, liikmeskonna ja rahastamisallikate kohta on puudulikud. Ei ole ka kodanikualgatuslike organisatsioonide tegevust kajastavat riiklikku statistikat, mille alusel neid puudutavaid otsuseid langetada.

Siseministerium on keskendunud antud valdkonnas eelkõige kodanike kaasamisega kaasnevate probleemide väljaselgitamisele, olukorra analüüsile ja edaspidiste tegevuskavade väljatöötamisele. Uue põhimõttelise lähenemise on saanud kohaliku omaalgatuse programm, mille menetlemine maakondlikul tasemel on viidud kodanike ühenduste keskemaks. Lähtuvalt valitsuskabineti otsusest on ministerium lõpetamas ülevaate koostamist kodanike ühenduste riigieelarvelisest rahastamisest, on moodustatud ministeriumidevaheline kodanike ühenduste riiklike rahastamispehimoetete väljatöötamise komisjon ja kodanike ühenduste esindusorganisatsioonidest koosnev Nõustav Kogu.

Koostöös Soome kolleegidega on läbi viidud pilootprojekt "Soome kogemus kogukonna kaasamise projektide rakendamisel", mille vahendusel tutvustati Soome Siseministeriumis aastatel 1997-2001 läbiviidud osalusprogrammi kogemusi, anti ülevaade elanikkonna kohaliku elu arendamisse kaasamise vajalikkusest, võimalustest ning mudelitest. Ühtlasi valmis ulatuslik soomlaste kaasamise alast kogemust kajastav materjal, millega on võimalik tutvuda Siseministeriumi interneti koduleheküljel www.sisemin.gov.ee.

On alustatud koostööd Suurbritannia Siseministeriumi aktiivse kogukonna osakonnaga (ACU) kodanike kaasamise ja kogukonna arendamise riikliku struktuuri kujundamise vallas. Koostöö üheks eesmärgiks on tutvuda brittide koostööga kodanike ühendustega, Compact'ist tulenevate tege-

vustega kui ka erinevate poliitikate väljatöötamisega - kodanike kaasamise poliitika, kodanike ühenduste rahastamise poliitika, kohaliku tasandi koostöö ning Briti kodanike ühenduste rahastamissüsteemi kujundamine jne. 2002. aasta kevadel toimub koostöös Briti saatkonnaga Briti kogemusi tutvustav ja riigi ning kodanike ühenduste suhteid analüüsiv seminar nii kodanike ühenduste, riigi ja kohalike omavalitsuste kui ka Riigikogu esindajatele. Samuti viiakse läbi spetsiaalne koolitusseminar maavalitsustes kohaliku omaalgatuse programmi administreerivatele ametnikele koostööst kodanike ühendustega ja kogukonna aktiveerimise eesmärkidest. Edaspidi peame vajalikuks kohalike omavalitsuste teadlikkuse tõstmist kodanike kaasamise tähtsusest, selleks võimaluste loomise vajalikkusest/võimalustest kodanike informeerimise ning nendega konsulteerimise vallas, st kohaliku demokraatia arendamisel. Samuti on hädavajalik koos kodanike esindusorganisatsioonidega läbi viia mastaapne uurimus kodanikuühiskonna hetkeolukorrast, koostada meediaprogramm tõstmaks kodanike teadlikkust oma osaluse tähtsusest ja vajalikkusest ning kodanike õigusi, kohustusi ja vastutust käsitlevate teabematerjalide väljatöötamine ja andmine.

Tugeva ja elujõulise demokraatia aluseks on aktiivne kodanik, kes osaleb oma kogukonnas. Kodanike osaluse kontseptsiooni tuumaks ja võtmeks taastamiseks kogukonda on vabatahtlikkus ja kogukondlik töö, mis aitavad toime tulla sotsiaalse tõrjutusega, samuti toetavad elukestvat õpet ja tervislike eluviiside propageerimist ning aktiivset vananemist. Riigi ülesanne on inimeste vabale koostöotahtele igati kaasa aidata, sest just aktiivne kodanik on riigi alustala. Ainult aktiivses koostöös kodanikega tugevneb ka demokraatia ja ühiskond tervikuna.

Koolitusjuhtide Kogu - avalike teenistujate tulemuslikuma koolitustegevuse üks võtmeteguritest

Ülle Lõhmus

Tallinna Linnakantsleji personaliteenistus

Koolitusjuhtide Kogu asutajaliige

Koolitusjuhtide Kogu (edaspidi KK), kes ühendab avaliku teenistuse ametiasutustes koolituse koordineerimisega tegelevaid teenistujaid, asutati 10. aprillil 2001. a. Nii mõnedki koolitusjuhid olid aegajalt puudust tundnud kolleegi erapooletust tööalasest nõuandest või heast praktilisest näpunäitest, kuid lõpliku tõuke koolitusjuhtide koostöökis andis Riigikontrolli akt (7.10.1999 nr 60-12/044), kus ametiasutuste koolitustegevuse kohta anti vägagi kriitiline hinnang. Soodsa tingimuse koolitusjuhtide omavaheliseks tutvumiseks lõi ka Eesti Haldusjuhtimise Instituudis 2000. aasta märtsis korraldatud koolitusjuhtide koolitus, kus koolitusest olulisemaks kujunes sarnaste tööalaste probleemide arutelu. Üksteisemõistmise sünergiast valla pääsenud ideed olid soodsaks lähtepositsiooniks regulaarsetele koostöödele ja operatiivsele infovahetusele. Üksteise konsulteerimine ja toetamine ning ametiasutuste koolitustegevusega seotud probleemide ühisarutelud tõestasid pideva koostöö vajalikkust ja nagu märkamatuks moodustus koolitusjuhtide klubi. Klubist Koolitusjuhtide Koguni kulus terve aasta täis tihedat tööd, mille käigus tekkis juba ka esimesi rõõmustavaid tulemusi. Koolitusjuhtidele oli see aasta ühistegevuse vormi ja sisu leidmise periood, ühiste tegevuspõhimõtete ja eesmärkide formuleerimise ning enesearendamise ja üksteiselt õppimise ajajärk.

Koolitusjuhtide Kogu asutamislepingu signeerimisega kinnitasid kogu 23 asutajaliiget 2001. aasta aprillis kogu tegevuspõhimõtted ja eesmärgid, millest olulisemad väärivad siinkohal väljatoomist:

- osaleda süsteemse ja toimiva avalike teenistujate täiendõppesüsteemi väljaarendamises ametiasutustes;
- arendada KK liikmete erialaseid teadmisi ja oskusi;

- aidata kaasa elukestva õppimise põhimõtete teadvustamisele ja personaliarendustöö väärtustamisele avaliku sektori organisatsioonides ning rakendada eeltoodud põhimõtteid igapäevatoos;
- esitada ettepanekuid täiskasvanukoolituse valdkonda reguleerivate õigusaktide ja juhendmaterjalide ettevalmistamisel;
- osaleda koolitusjuhi kutsestandardi väljatöötamises.

Koolitusjuhtide Kogu liikmelisuse põhimõte on ametikohapõhine, st liige on ametiasutuses tegevust koordineeriv teenistuja - koolitusnõunik, koolitusjuht, koolitusspetsialist vms ametikoha esindaja. Kogus on 25 liiget 20 erinevast avaliku sektori ametiasutusest, esindatud on Riigikantsleji, kõik ministriumid, Kodakondsus- ja Migratsiooniamet, Maksuamet, Tolliamet, Harju Maavalitsus, Eesti Pank ja Tallinna Linnavalitsus.

Suhteliselt lühikese, kuid intensiivse koostööperioodi jooksul on KK tegevusel juba konkreetsed tulemused. KK liikmed:

- tegid koostööd Riigikantsleji ja Riigikontrolliga "Avalike teenistujate koolitussüsteemi põhimõtete" väljatöötamisel. Põhimõtted kiitis heaks Vabariigi Valitsus 17. aprillil 2001. a;
- on välja töötanud koolituse juhtimise põhimõtted ja reeglistikud oma ametiasutustes, mis on ka rakendunud ning mida pidevalt edasi arendatakse;
- on esitanud omapoolseid ettepanekuid ja arvamusi erinevate õigusaktide eelnõude ja dokumentide osas: täiskasvanukoolituse seaduse eelnõu, "Avaliku teenistuse koolitusstrateegia", "Avaliku teenistuse koolitusprioriteedid" (kiideti heaks Vabariigi Valitsuse

poolt 5. märtsil 2002. a) ning "Elukestva õppe strateegia" projekt;

- annavad edasi praktilisi kogemusi ja õpetavad tulevasi koolitusjuhte Tallinna Pedagoogika-ülikoolis ja Eesti Haldusjuhtimise Instituudi täienduskoolituskursustel;
- on teinud konkreetseid ettepanekuid Tallinna Pedagoogikaülikooli kasvatusteaduste teaduskonnale andragoogika eriala bakalaureuse õppekava täiustamiseks;
- on aktiivsed praktikantide juhendajad oma ametiasutuses. Näiteks 2001. aastal oli KK liikmete juhendada 18 üliõpilast (tulevast personali- ja koolitusjuhti) Tallinna Pedagoogikaülikoolist ja Sisekaitseakadeemiast.

Koolitusjuhtide Kogu on Eesti avalikus sektoris ainulaadne mittetulunduslik ühendus ja seda päris mitmel põhjusel:

1. Koostöö vabatahtliku initsiatiivi alusel

Tegemist on avaliku sektori suuremate ja olulisemate ametiasutuste koolitusjuhtidega, kes teevad koostööd vabatahtliku initsiatiivi alusel, planeerides oma tegevust vastavalt aktuaalsetele tööalastele teemadele, jõustunud ja ettevalmistamisel õigusaktidele jne.

2. Koostöös osalevad Eesti avaliku sektori arengut kujundavad ametiasutused

Tegemist on avaliku sektori arengut kujundavate ja juhtivate erineva valdkonna ametiasutuste esindajate aktiivse koostööga valdkonnas, mis on äärmiselt aktuaalne Eesti Vabariigi avaliku sektori organisatsioonide administratiivse suutlikkuse tõstmisel.

3. Horisontaalne koostöö riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametiasutuste vahel

Horisontaalset koostööd teevad riigiasutuste (sh maavalitsus) ja kohaliku omavalitsuse koolitusjuhid, koostööd tehakse ka erasektori koolitusjuhtidega.

4. Elektrooniline kommunikatsioonikanal

KK liikmete omavahelise kommunikatsiooni hõlbustamiseks on loodud elektroonilise ühendusepidamise võimalus, kus liikmed e-posti teel informeerivad üksteist erinevatest koolitusvõimalustest, uuest erialasest kirjandusest ja valdkonna oskusteabest, samuti peavad diskussioone ja ajurünnakuid koolituse efektiivsemaks korraldamiseks, vahetavad omavahel kogemusi, küsivad kolleegide käest nõu jne. Liikmed kasutavad listi pidevalt ja väga aktiivselt.

5. Omafinantseerimine

KK tegutseb peamiselt omafinantseerimisel, st suurema osa seminaride või töönõupidamiste läbiviimise eest vastutav KK liige vastutab ka ürituse finantseerimise eest.

6. Riigikantselei toetus tegevusele

KK tegevuse vajalikkust, aktuaalsust ja tulemuslikkust tõendab Riigikantselei poolt kahe sügis-seminari kaasfinantseerimine (2000. ja 2001. aasta septembris).

7. Tegevuse regulaarsus

Koolitusjuhtide seminarid ja nõupidamised toimuvad regulaarselt üks kord kuus varem planeeritud ja kõigi liikmete poolt kooskõlastatud ka-alusel, vajadusel tulla kokku ka sagedamini.

8. Liikmete poolt aktsepteeritud tegevuspõhimõtted tegevuse aluseks

Tegevuse aluseks on KK tegevuspõhimõtted. Kogu võimaldab koondunud ühinguna esitada ettepanekuid täiskasvanukoolituse valdkonda reguleerivate õigusaktide ja juhendmaterjalide ettevalmistamisel ning osaleda valdkonda puudutavate institutsioonide töös.

9. Koostöö vajalikkuse teadvustamine

KK asutamine on teadvustanud koolitusjuhtidele sama tasandi kolleegide vahelise professionaalse koostöö vajalikkust (info, teadmised, kogemused jne) ning ühenduse võimalusi kaasa rääkida avalike teenistujate professionaalsuse tõstmisel.

10. Üksteiselt õppimine

KK liikmed on üksteisele juhendajateks, konsultantideks ja õpetajateks, kasutades ära erinevat töökogemust koolitusvaldkonnas, hariduslikku tausta ja praktilisi kogemusi teenistuskohaorganisatsioonis. See annab koolitusjuhtide seminaridele, nõupidamistele ja elektroonilisele ühendusepidamisele suure kaaluga lisaväärtuse, kuna toimib loovuse ja sünergia efekt.

11. Eeskujuks teistele

KK on heaks näiteks avaliku sektori organisatsioonide horisontaalse koostöö võimalikkusest erinevatel tasanditel ja kogu koostöömudel ühtlasi ka eeskujuks ühenduse toimimisest ilma koordineeriva organisatsiooni toeta.

Kuigi koolitusjuhtide senise koostöö vajalikkuses ja tulemuslikkuses ei ole põhjust kahelda, on KK liikmetel pidev seesmine vajadus edasi liikuda ja

areneda, seda nii ise kogu liikmena ja oma valdonna professionaalina kui ka kogu tegevuse edasiarendamise kaudu. KK on algatanud koostöö täiskasvanu koolitaja/koolituse koordineerija kutsestandardi väljatöötanud töörühmaga oma-poolsete ettepanekute esitamiseks, on otsustatud tihendada koostööd Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu Koolitusjuhtide Klubiga ja teiste täiskasvanukoolituse valdkonnas tegutsevate institutsioonidega. Loomisel on koostöökontaktid sarnaste ühenduste/liitudega väljaspool Eestit. Kiiresti muutuva ühiskonna muutuvad vajadused, eesmärgid ja väljakutsed mõjutavad otseselt ka koolitusjuhtide igapäevatööd. Oleme veendunud, et koolitusjuhtide koostööst saadud sünergia, kogemuste vahetamine ja vastastikune toetus on avalike teenistujate tulemusliku koolitustegevuse üks võtmeteguritest.

Eesti Haldusjuhtimise Instituut: väljakutsed avaliku sektori koolitamisel

Ülle Purga
EHI direktor

Avaliku sektori ja avaliku halduse arengu üheks võtmeküsimuseks on kahtlemata ressursside säästlik, tõhus ja mõjus kasutamine avaliku halduse funktsioonide täitmisel. Käsikäes strateegilise ja tulemusjuhtimise põhimõtete üha laiema kasutuselevõtuga avaliku sektori juhtimisel arutletakse ka ametnike täienduskoolituse puhul järjest sagedamini koolituse tulemuslikkuse üle ehk, kas koolituseks kasutatud ressurss on kulutatud arukalt ja otstarbekalt. Nii koolituse tellijatele kui koolitusasutustele tähendab see vajadust tõsiselt mõelda selle üle, millest lähtuda koolitusvajaduse väljaselgitamisel ning millised peaksid olema proportsioonid erinevat tüüpi koolitusvajadusi rahuldavate koolituste vahel.

Tavapäraseim ja sagedamini kasutatav tee koolitusvajaduse analüüsimiseks on ametnike küsitlemine - seda tüüpi uuringu läbiviimist peetaksegi kõige sagedamini silmas koolitusvajaduse analüüsi all. Sõltumata küsimuste püstitusest annab taoline uuring enamasti teavet selle kohta, millega mittehakkamasaamine täna ametnikku õppima sunnib. Ka juhtide küsitlemine annab üldjuhul samalaadset teavet, sest juhidki on kõige teravamalt silmitsi vajadusega lahendada tänased probleemid.

Avaliku sektori töötajate koolitusvajaduse olemus on aga tublisti keerukam ning alljärgneva lihtsa tabeli põhjal võib tuua eraldi välja kuus kooli-

tusvajaduse komponenti, mis kõik tunduvad kogu avaliku halduse arengu seisukohalt olulised olevat. Lisaks toele tänaste tööülesannetega hakkama saamisel oodatakse koolituselt edasiarendavat ning muutuste läbiviimist toetavat rolli. Iga töötaja personaalsetest tööülesannetest tulenev koolitussoov ei pruugi haakuda asutuse ega ka avaliku sektori arengueesmärkidega.

Kahtlemata on täienduskoolituse eesmärgistamine ning kavandamine viimaste aastate jooksul avalikus sektoris märgatavalt edasi arenenud. Hindamisvestluste kaudu on võimalik saada üsna palju teavet töötajate tänaste koolitussoovide-vajaduste kohta. See loob personali- või koolitusspetsialistile võimaluse asutuse koolitusvajaduse üldistamiseks ning koolituskavade koostamiseks. Asutuste mitmesuguste arengukavade ja strateegiade koostamiseks tehtava töö käigus selgitatakse välja nii tänased kui tulevased võimalikud personali teadmiste-oskuste puudujäägid, mis võivad saada taastamiseks asutuse eesmärkide saavutamisel. Avaliku halduse arendamise kavad annavad aimu tõenäoliselt kujunevast koolitusvajadusest kogu avaliku halduse tasandil. On olemas avaliku teenistuse koolitusprioriteedid.

Töötades välja koolitusprogramme, püüab koolitaja prognoosida, milliseks kujuneb erinevate koolitusvajaduse komponentide mõjul tegelikult avaliku sektori koolitusvajadus ning asutuste ja töötajate tegelikud koolitusprioriteedid.

Eesti Haldusjuhtimise Instituut on seadnud endale eesmärgiks toetada koolituse kaudu avaliku halduse arengut ning aidata ametnikel paremini hakkama saada muutuvast ja kiirest elust tulenevate väljakutsetega. Oma programmide koostamisel lähtume põhimõttest, et koolitus aitaks ametnikul püsida tasemel üldistes ametialaste teadmiste valdkondades ning annaks teadmisi halduse arengu seisukohalt vajalike uuenduste elluviimiseks organisatsioonis. Ka EHI poolt 2001. aastal korraldatud koolituse võib teatud tinglikkusega liigitada tulenevalt vastavusest erineva tasandi ning perspektiivi koolitusvajadusele.

Ehkki koolituste sellise liigituse puhul on üsna palju vaieldavusi, tuleb tabelist selgelt esile see, mis eristab EHI 2001. aasta koolitust eelnenutest. Need on avaliku halduse kui terviku arengu toetamisele suunatud koolitusprojektid, mille eesmärgiks on aidata kaasa tõhusama ja tulemuslikuma avaliku sektori kujunemisele. Nimetada võib mitmeid juhtimisalaseid koolitusi ning selliseid

Tasand / Perspektiiv	Tänapäevased tööülesanded ja probleemid	Avaliku halduse arengust, EL-iga liitumise ning muudest protsessidest tulenevad väljakutsed tulevikus
Kogu avaliku teenistuse tasandil	Koolitusvajadus	Koolitusvajadus
Asutuse kui terviku tasandil	Koolitusvajadus	Koolitusvajadus
Töötaja või ametikoha tasandil	Koolitusvajadus	Koolitusvajadus

Tabel 1. Koolitusvajaduse tasandid ja perspektiivid

RIIGIASUTUSED OMA TEGEVUSES AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMISEL

huvitavaid ja õnnestunud koolitusprojekte nagu personalijuhtimise ja arendamise alased koolitusprojektid, kohalikul tasandil muudatuste juhtimist toetav koolitusprojekt, keskkonnainvesteeringute juhtimise koolitusprojekt ning elektroonilisele dokumendihaldusele ülemineku koolitusprojekt.

Kuna teadmine teiste riikide avaliku halduse arengust võimaldab ka endal paremini sihte seada, siis väärrib eraldi märkimist väliskoostöö uute koolitusprogrammide väljatöötamisel ning ka koolitajate koolitamisel. Olulisemate projektide partneriteks olid 2001. aastal USA Massachusettsi

Tasand / Perspektiiv	2001. aasta tööülesannete ja probleemidega toimetulekut toetav koolitus	Avaliku halduse arengust, EL-iga liitumise ning muudest protsessidest tulenevate tulevaste väljakutsetega paremat toimetulekut toetavad koolitused
Kogu avaliku teenistuse tasandil	Tulemusjuhtimine Atesteerimiskoolitus Sisekontrollialane koolitus Digitaalsele dokumendihaldusele ülemineku koolitusprojekt	Strateegiline juhtimine Tulemusjuhtimine Kvaliteedijuhtimine Digitaalse dokumendihalduse koolitusprojekti jätk Mitmed välisriikide kogemusi tutvustavad koolitusprojektid
Asutuse kui terviku tasandil	Meeskonnatöö ja juhtimiskursused, personalitöötajate ja koolitusjuhtide kursused	Muudatuste juhtimine Inimressursi arendamise strateegia Keskkonnaalaste investeerimisprojektide juhtimine Mitmed väliskoolitusprojektid
Töötaja või ametikoha tasandil	Pädevusprogrammid, õiguse nõupäevad, kohaliku omavalitsuse ametnike lühikursused, personalitöötajate, raamatupidajate, sotsiaaltöötajate, sekretäride, riigihangetega tegelevate ametnike jt nõupäevad ning lühikursused	Pädevusprogrammid

Tabel 2. Eesti Haldusjuhtimise Instituudi koolitus 2001. aastal, lähtudes koolitusvajaduse tasanditest ja perspektiivist

RIIGIASUTUSED OMA TEGEVUSES AVALIKU TEENISTUSE ARENDAMISEL

osariigi Koolituse ja Arendamise Instituut, Suurbritannia Keskkonnauuringute Keskus, Kanada Dalhousie Ülikool ning Saksa Avaliku Halduse Liiduakadeemia ning toeks projektide teostamisel olid ka kõikide koostööpartnerite riikide saatkonnad Eestis.

Eriline tähendus on aastal 2001 EHI-le aga seetõttu, et esmakordselt õnnestus meil väliskoostöös asuda õpetatava rollist õpetaja omasse. Koostöös Kanada Dalhousie Ülikooli ja Läti ning Leedu kolleegidega käivitus Ukraina riigiametnike juhtimise ja majanduslase koolituse projekt, mille

eesmärgiks on võimaldada Ukraina ametnikel õppida Eesti ja teiste Balti riikide reformide läbiviimise kogemustest. Huvi samalaadsete projektide käivitamise vastu on avaldanud ka mõne teise riigi esindajad.

Avalike teenistujate personalistatistika

Henri-Rene Kuningas
Riigikantselei

Samuti nagu eelmistes avaliku teenistuse aastaraamatutes moodustab ka sellel aastal arvestatava osa raamatu mahust riigi ametnikkonda kirjeldav statistika. Arvestades aastaraamatu piiratud võimalusi, on detailsem personalistatistika avaldatud Riigikantselei interneti koduleheküljel: <http://www.riigikantselei.ee/index.html?id=861>.

Vaatlusalused andmed

Esitletavat statistilised andmed on saadud vaatlusaluste asutuste poolt täidetud ankeetide summeerimisel Riigikantseleis. Eelmise aastaga võrreldes ei ole vaatlusaluste asutuste ring muutunud, kuid 2001. aasta statistika võrdlemisel eelnevate aastatega tuleb arvestada järgmiste täpsustustega:

- Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas lisandus vaatlusaluste asutuste nimekirja 21 ametnikuga Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskus.
- Umbes 50 teenistujaga Päästeameti üksus ei esitanud sellel aastal andmeid.
- Kaitseväe andmed on koondatud kaitsejõudude väeosade alla (eelmisel aastal oli Kaitseväes 26 vanemametnikku).
- Raamatupidamistoimkonna üks ametnik on arvestatud Rahandusministeeriumi ametnike koosseisus olevaks.

Riigi ametiasutuste⁷ tasandil esitas andmed 74 asutust (vt lisa 1) ning vaatlusalused asutused on sarnaselt eelmistele aastaraamatutele jaotatud kolme peamise asutuste gruppi: *ministeeriumid koos valitsemisalaga, põhiseaduslikud institutsioonid ja maavalitsused*.

Sel aastal on hea võimalus avaldada kokkuvõtte kohalike omavalitsuste personalistatistikast, sest oma andmed on esitanud 152 kohalikku omavalitsust (sh Tallinna Linnavalitsus). Tulenevalt sellest, et *kohalike omavalitsuste* asutuste grupi personalistatistika koondkokkuvõtte ei sisalda kõigi valla- ja linnavalitsuste andmeid, on andmed esitatud suhtarvudena.

Kohaliku omavalitsuse ametnike jaotus on statistilises ülevaates ühtlustatud riigiametnike põhi-gruppidega. Vastavalt käsitatakse kohaliku omavalitsuse juhte ja nõunikke käesoleva aastaraamatu osas kõrgemate ametnikena.

Ametnike koosseisu iseloomustavad arvulised näitajad (vanuse, soo, põhigrupi järgi)

Üks olulisemaid avalikku teenistust kirjeldavaid suurusid on ametis olevate teenistujate arv erinevate

Riigi ametiasutused:

- *Ministeeriumid koos valitsemisalaga* - ministeeriumide ja nende valitsemisalas olevate valitsusasutuste andmed.
- *Põhiseaduslikud institutsioonid* - Riigikogu Kantselei, Riigikohtu, Riigikantselei, Riigikontrolli, Vabariigi Presidendi Kantselei ja Õiguskantsleri Kantselei ning Riigikantselei haldusalas oleva Rahvusarhiivi⁸ ametnike andmed.
- *Maavalitsused* - 15 maavalitsuse ametnike andmed.
- *Kõik kokku* - ministeeriumid koos valitsemisalaga, põhiseaduslikud institutsioonid ning maavalitsused summeeritult.

⁷ Sarnaselt eelnevatele aastaraamatutele on keskvalitsuse tasandil vaatluse alt väljas kohtunikud, kohtuniku abid ja prokurörid, kokku umbes 400 ametnikku.

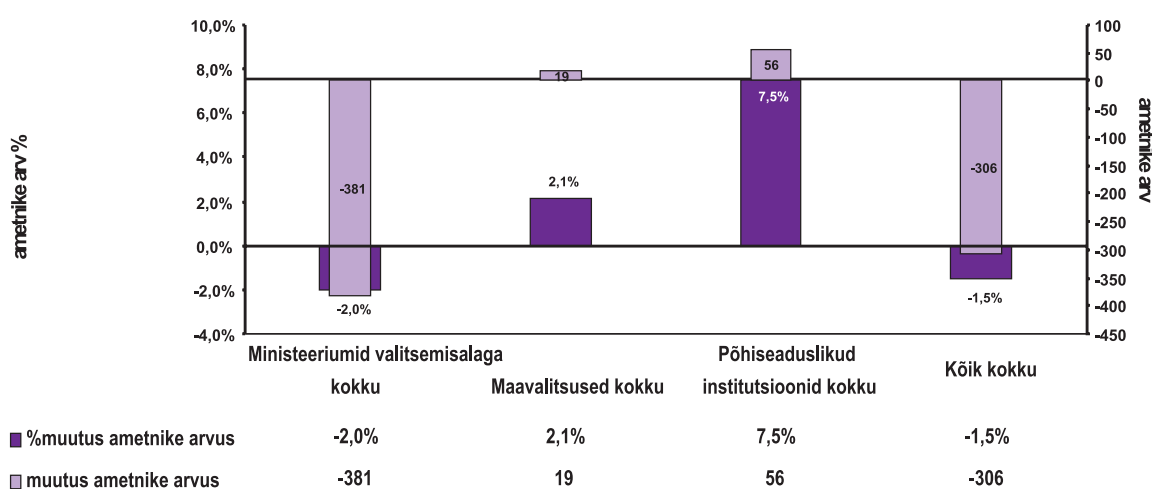
⁸ Rahvusarhiiv ei ole küll põhiseaduslik institutsioon, kuid kuna ta kuulub Riigikantselei haldusalasse, siis on Rahvusarhiivi andmed kajastatud põhiseaduslike institutsioonide kategoorias.

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

tunnuste (vanus, sugu, põhigrupp, staatus, haridus jms) alusel. Riigikantseleile esitatud andmete põhjal oli Eestis 31. detsembri 2001. a seisuga riigi ametiasutustes kokku 20 166 ametnikku. Ametikohti oli sama kuupäeva seisuga kokku 23 062,5, mis tähendab, et asutustes on keskmiselt 13% ametikohtadest ametnikega täitmata. Võrreldes eespool toodud ametnike koondarvu tulemustega, mis saadi seisuga 31. detsember 2000. a, on ametnike arvus märgata vähest langust (vt graafik 1 ja lisa 1)⁹.

võrra ehk 9% (vt ka lisa 1). Teistes maavalitsustes ei olnud muutus suurem kui neli ametnikku.

Protsentuaalselt muutus ametnike arv kõige enam põhiseaduslikes institutsioonides, kasvades 7,5% (56 ametnikku). Suurima kasvu selles asutuste grupis tegi läbi Rahvusarhiiv kaheksateistkümne ametnikuga ehk 9%. Protsentuaalselt kasvas enim Õiguskantsleri Kantselei - 13%, kuigi lisandus vaid kolm ametnikku.



Graafik 1. Personalimuutus perioodil 01.01. - 31.12.01.

Kõige enam langes ametnike arv asutuste grupis *ministeeriumid koos valitsemisalaga* - 381 ametniku võrra (2%). Enim vähenes ametnike arv Justiitsministeeriumi valitsemisalal - 507 ametniku võrra ehk 16%. Suurim ametnike arvu kasv oli 2001. aastal Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametis, sajale ametnikule lisandus aasta jooksul 48 ametnikku ehk 48%. Ametnike arvu suur kasv on olnud ka Kaitseministeeriumis, kus lisandus 40 ametnikku ehk 32%.

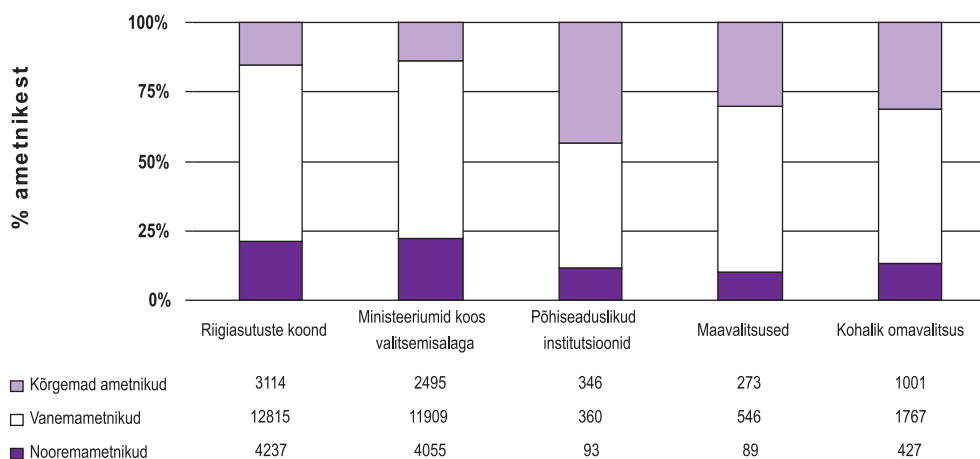
Maavalitsustes kasvas 2001. aastal ametnike arv mõõdukalt, vaid 2%. Enim suurenes ametnike arv Harju Maavalitsuses - 40 ametniku võrra (39%) ning vähenes Pärnu Maavalitsuses - kuue ametniku

Jaotus põhigruppidesse

Riigi ametiasutuste tasandil oli 31. detsembri 2001. a seisuga teenistuses 3114 kõrgemat ametnikku, 12 815 vanemametnikku ning 4237 nooremametnikku (vt graafik 2). Sarnaselt eelmistele aastatele on nooremametnike osas märgata vähenemistrendi. Eelmise aasta nooremametnike 24-protsendiline osatähtsus riigiametnike hulgas oli 31. detsembriks 2001. a langenud 22 protsendile. Siinjuures puuduvad nooremametniku põhigruppi kuuluvad ametnikud riigi 18 ametiasutuses ning 152 kohaliku omavalitsuse asutusest 42-s. Riigi-asutuste tasandil on kasvanud vanemametnike põhigrupi protsent ametnikkonnast 62-lt 64-ni ning kõrgemate ametnike osakaal on jäänud samaks (vt ka lisa 2). Maavalitsustes oli 31. detsembri 2001. a

⁹ Valla- ja linnavalitsuste kohta vastav võrdlus puudub tulenevalt eelmise aasta andmete lünklikkusest.

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



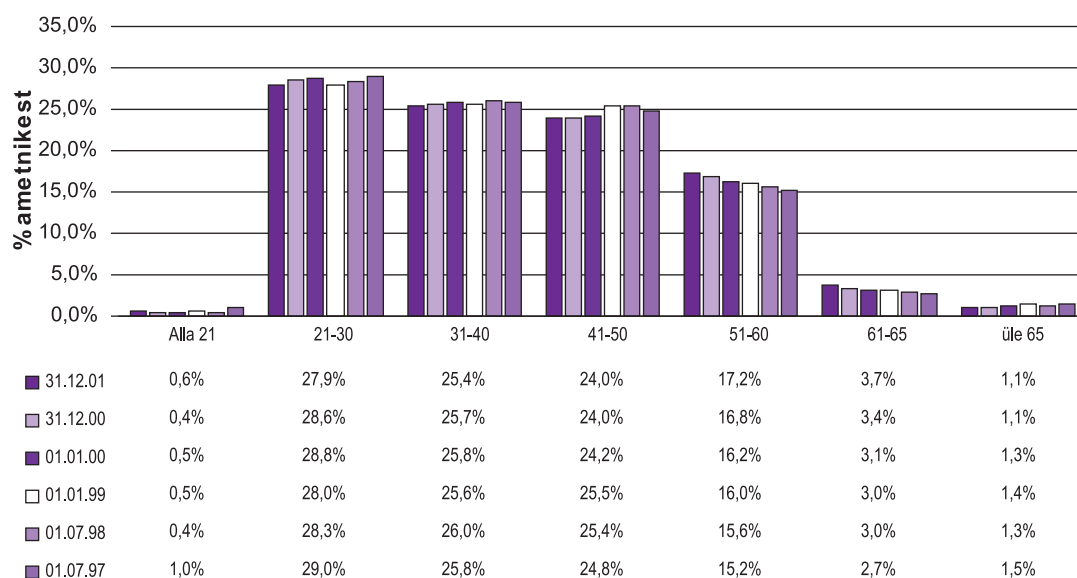
Graafik 2. Ametnike jaotus põhirühmadesse (seisuga 31.12.2001)

seisuga kõrgemaid ametnikke 30%, vanemametnikke 60% ning nooremametnikke 10%. Kohaliku omavalitsuse tasandil on põhirühmade suurus sarnased maavalitsustega: 31% kõrgemaid ametnikke, 56% vanem- ja 13% nooremametnikke. Põhiseaduslikes institutsioonides on kõrgemate ametnike ja vanemametnike osakaalud suhteliselt võrdsed, vastavalt 43% ja 45%.

Vanuseline jaotus

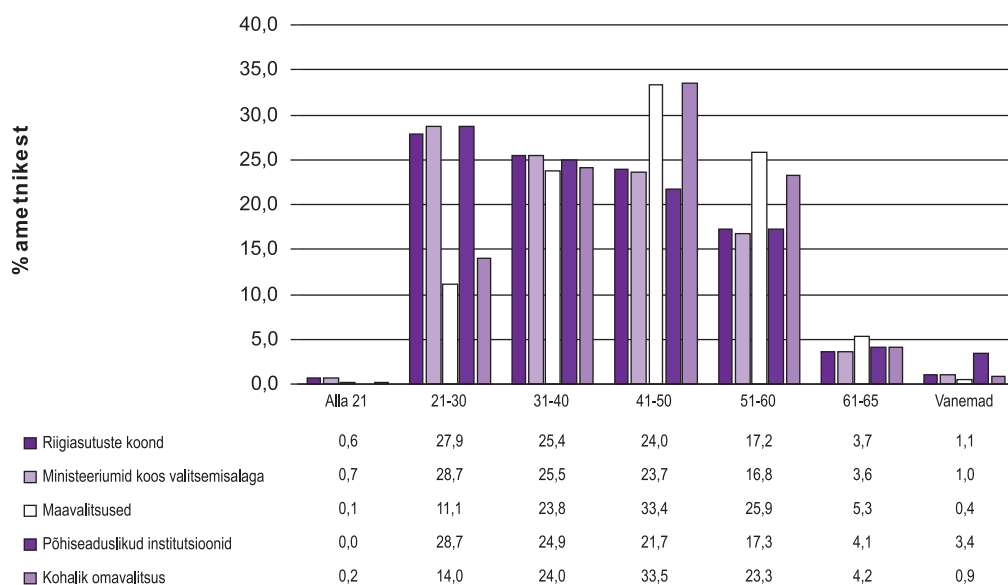
Ametnike vanusstruktuuris ei ole 2001. aastal olulisi nihkeid toimunud (vt graafik 3), umbes 54% riigiametnikest on kuni nelja-kümneaastased, mis on sama näitaja eelmise aasta statistikaga võrreldes.

Asutuste grupid erinevad mõnevõrra üksteisest ametnikkonna vanusstruktuuri poolest, eakamad ametnikud (üle 50-aastased) on eelkõige *maavalitsustes* ja *kohalikes omavalitsustes*, samas kui noorematesse vanusegruppidesse (alla 30-aastased) kuuluvate ametnike osakaal on suurem asutuste gruppides *ministeeriumid koos valitsemisalaga* ning *põhiseaduslikud institutsioonid*. Asutuste grupis *ministeeriumid koos valitsemisalaga* ning *põhiseaduslikud institutsioonid* on 29% ametnikest 30-aastased või nooremad, samas kui maavalitsustes on nimetatud vanusegrupis vaid 11% ametnikest. Maavalitsustega sarnaselt on kohalikes omavalitsustes vanusegrupis "30-aastased ja nooremad" 14% ametnikest. Olemasolevate andmete põhjal on näha, et kohaliku omavalitsuse tasandil on teenistuses rohkem eakamad teenistujad, 28% omavalitsuste teenistujatest on vanemad kui 51 aastat (vt graafik 4), sarnanedes *maavalitsustega*, kus vastav näitaja on isegi pisut kõrgem - 32%.



Graafik 3. Riigiametnike vanuseline jaotus (1997-2001)

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



Graafik 4. Riigiametnike vanuseline jaotus (seisuga 31.12.2001)

Sarnaselt asutuste gruppide erinevustele erineb ametnike vanusegruppidesse jagunemine ka põhi- grupiti. Kõrgemate ametnike põhi- grupis on neljandik vastava põhi- grupi riigiametnikest vanuse- grupis "51 aastat ja vanemad" ja vanuse- grupis "30 aastat ja nooremad" on 20%. Põhiseaduslikes insti- tutsioonides on vastavad näitajad 22% ning 26% ning ministeeriumid koos valitsemisalaga 25% ja 20%. Maa- valitsustes oli 31. detsembri 2001. a seisuga kõrge- maid ametnikke, kelle vanus ületas 51 aastat 29%, samas moodustas "30-aastased ja nooremad" va- nusegrupp ainult 8%. Kohalike omavalitsuste näi- tajad sarnanevad taas maavalitsuste vastavate näi- tajatega, vastavalt 29% ja 11%.

23% vanemametnikest on vanemad kui 51 aastat ning "kolmkümmend ja nooremad" vanuse- grupis on 28% vanemametnikest. Maavalitsuste tasandil on üle 51-aastasi vanemametnikke 32% ning alla 31-aastasi 12%. Kohaliku omavalitsuse tasandil on need näitajad 29% ja 16%. Põhiseaduslikes insti- tutsioonides on alla 31-aastasi kolmandik ehk 32% vanemametnikest.

Nooremametnike osas on ministeeriumid koos valitsemisalaga asutuste grupis 37% vastava põhi- grupi ametnikest alla 31-aastased. Vastava asutuste grupi nooremametnikest on pisut üle 2 protsendi ehk 94

ametnikku alla 21-aastased. Tervelt 35% maa- valitsuste nooremametnikest on üle 51-aastased. Arvestades maavalitsuste ja kohalike omavalitsuste asu- tuste gruppide kattuvaid tööturu tingimusi, ei ole üllatav, et nimetatud asutuste andmed korre- leeruvad suuresti nii ametnike vanusnäitajate kui ka teiste vaatluse all olevate tunnuste osas.

Ametnike sooline jaotus

Ametnike sooline jaotus riigi ametiasutuste tasan- dil on endiselt tasakaalus ning olukord on sarnane eelmise aastaga: mehi on 48% ning naisi 52%. Riigiametnike hulgas on vanusegrupiti naisi rohkem vanusegruppides "31-40"; "41-50" ja "51-60" - kõigis nimetatud vanusegruppides on naiste osakaal 52% või üle selle (vt graafik 5). Kuivõrd nimetatud vanusegruppides on 67% riigiamet- nikest, on ka mõisteta, miks naiste osakaal ületab meeste osa koondkokkuvõttes. Kohaliku omavalit- suse tasandil on meeste ülekaal vaid vanuse- grupis "61 ja vanemad" (vt graafik 6). Kõigis ülejäänud vanusegruppides on naiste osa vähemalt üle 65% ning kokkuvõttes on kohaliku omavalit- suse tasandil meeste ja naiste suhe naiste kasuks - 70%.

Riigiasutuste lõikes on suhteliselt kõrgem naiste osakaal põhiseaduslikes institutsioonides ja maa- valit- sustes, vastavalt 66% ja 71%. Ministeeriumid koos

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

Kuup.	Põhigrupp	Mehi, %	Naisi, %
01.07.	Kõrgemad ametnikud	63,5	36,5
1997	Vanemametnikud	47,9	52,1
	Nooremametnikud	57,9	42,1
01.07.	Kõrgemad ametnikud	61,4	38,6
1998	Vanemametnikud	47,1	52,9
	Nooremametnikud	51,6	48,4
01.01.	Kõrgemad ametnikud	58,2	41,8
1999	Vanemametnikud	44,5	55,5
	Nooremametnikud	55,3	44,7
01.01.	Kõrgemad ametnikud	57,0	43,0
2000	Vanemametnikud	43,6	56,4
	Nooremametnikud	53,9	46,1
31.12.	Kõrgemad ametnikud	57,0	43,0
2000	Vanemametnikud	42,9	57,1
	Nooremametnikud	57,1	42,9
31.12.	Kõrgemad ametnikud	55,0	45,0
2001	Vanemametnikud	42,3	57,3
	Nooremametnikud	58,6	41,4

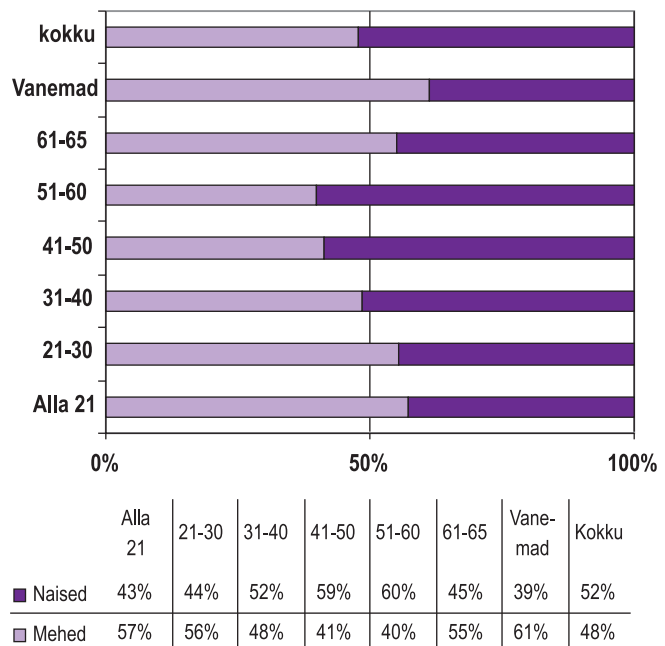
Tabel 1. Riigiametnike sooline jaotus põhigrupiti (1997 - 2001)

valitsemisalaga on samal ajal sooliselt suhteliselt võrdselt jagunenud, naiste ja meeste suhe on vastavalt 51:49. Meeste suhteliselt suurt osakaalu asutuste grupis *ministeeriumid koos valitsemisalaga* võrreldes teiste asutuste gruppidega saab seletada jõustruktuuridega, mis on võrdlemisi kõrgete absoluutväärtustega. Piirivalveametis on koos kaitsevälastega naiste ja meeste suhe absoluutväärtustes 474/1805 ning Politseiametis (sh politseiametnikud) vastav suhe 1566/2923.

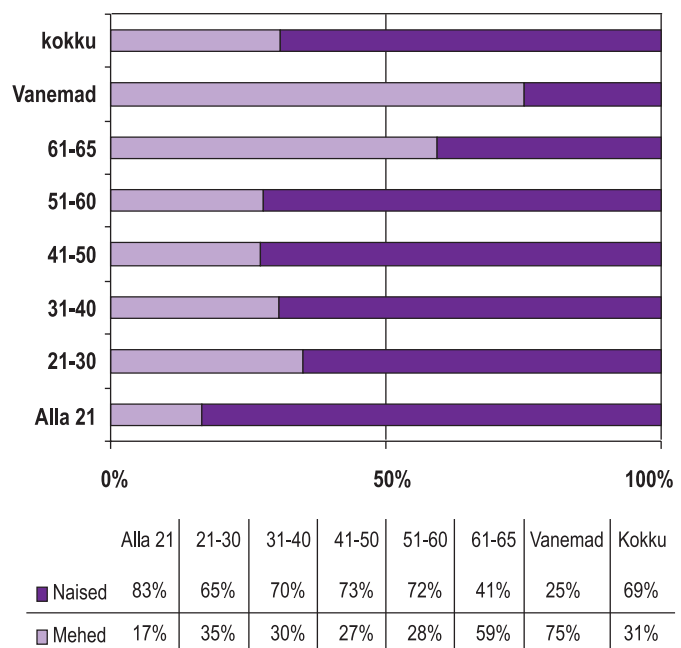
Põhigruppide lõikes on taas kasvanud naiste osakaal riigi kõrgemate ja vanemametnike põhigruppides.

Kõrgemate ametnike põhigrupis on meeste osakaal 55%, kuid naiste osakaal on selles põhigrupis pidevalt kasvanud (vt tabel 1).

Kõrgemate ametnike põhigrupis on põhiseaduslikes institutsioonides ning kohalikes omavalitsustes naiste napp ülekaal meestest, vastavalt



Graafik 5. Ametnike sooline jaotus riigiasutuste tasandil (seisuga 31.12.2001)



Graafik 6. Ametnike sooline jaotus kohaliku omavalitsuse tasandil (seisuga 31.12.2001)

51% ja 52%. Ministeeriumides koos valitsemisalaga ning maavalitsustes on kõrgemate ametnike põhigrupis meeste osalusprotsent suurem, vastavalt 56% ja 52%.

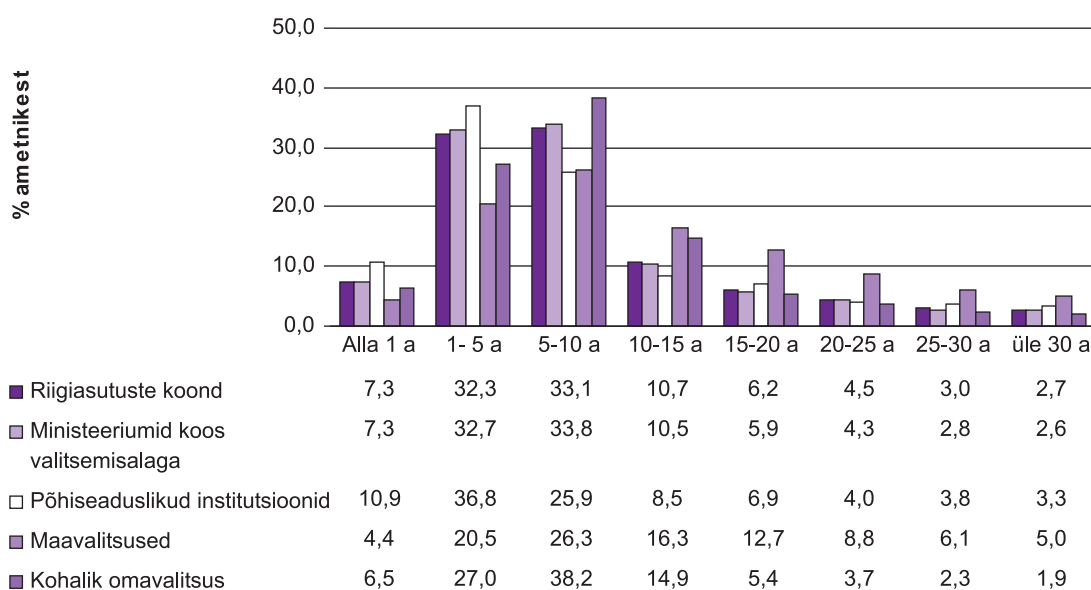
2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

Nooremametnike põhigrupis on põhiseaduslikes institutsioonides, maavalitsustes ning kohalikes omavalitsustes naiste osakaal üle 80% ning vanemametnike põhigrupis 75% ja rohkem. Ministertuumides koos valitsemisalaga on naiste osakaal vanemametnike põhigrupis 56%, kuid nooremametnike põhigrupis on meeste osakaal koguni 61%.

Lisaks kõrgematele, vanem- ja nooremametnikele olid vaatluse all abiteenistujate arvulised näitajad "vanuse ja soo" osas. 2001. aastal on abiteenistujate arv vähenenud umbes saja teenistuja võrra, 2464 teenistujalt 2384 teenistujani. Abiteenistujate hulgas on eakamate inimeste osakaal palju suurem - 47% riigi ametiasutuste abiteenistujatest on

asutused seda näitajat sageli erinevalt. Samuti on toimunud väike muutus staaži gruppide jaotuses.

Alla viieaastase avaliku teenistuse staaži iga on 40% riigiametnikest ja vaid 27% on töötanud üle kümne aasta. Kohalike omavalitsuste vastavad näitajad on 34% ja 13%. Asutuste grupiti on pikema avaliku teenistuse staaži iga kõrgemad ametnikud *maavalitsustes*, kus on umbes 55% vastava põhigrupi teenistujatest avalikus teenistuses töötanud rohkem kui 10 aastat. Lühema avaliku teenistuse staaži iga (alla 5 aasta) kõrgemad ametnikud töötavad aga *põhiseaduslikes institutsioonides* - 43% ning *ministertuumides koos valitsemisalaga* - 33% (vt ka lisa 3). 52% riigiametnikest on töötanud viimases asutuses alla viie aasta ning üle kümne aasta on samas asu-



Graafik 7. Ametnike jagunemine avaliku teenistuse staaži alusel (seisuga 31.12.2001)

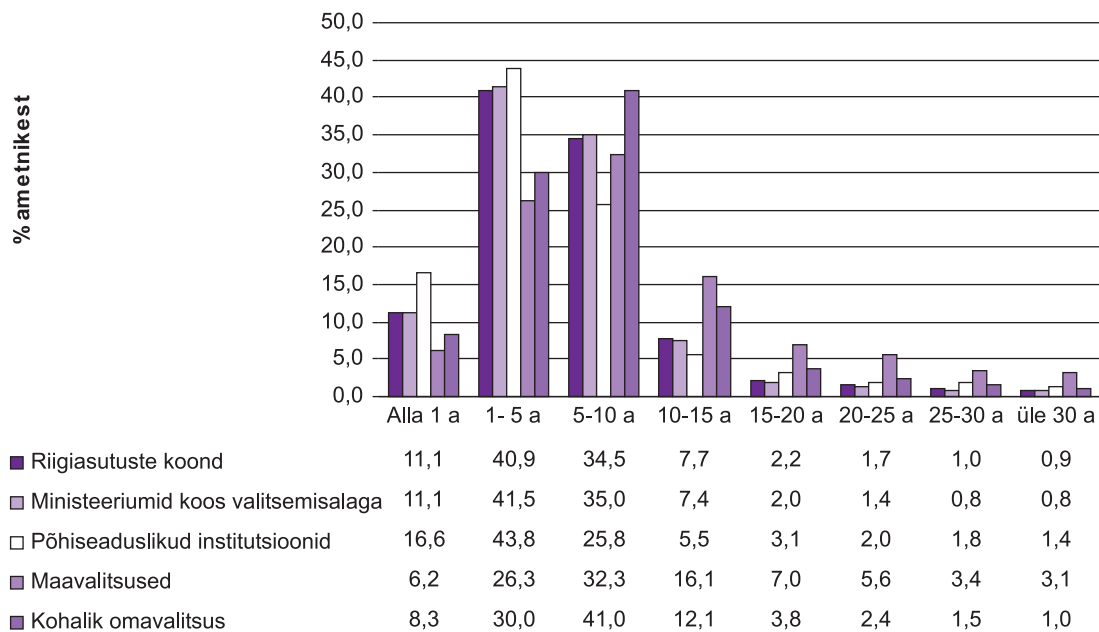
vanemad kui 51 aastat. Sooline jaotus on naiste kasuks, riigiasutuste tasandil on 60% abiteenistujatest naised, samas on ülekaal kohaliku omavalitsuse tasandil meeste kasuks - 54%.

Avalike teenistujate staaži näitajad

Sellel aastal oli vaatluse all kaks staaži liiki: *avaliku teenistuse staaži* ja *staaži antud asutuses* ning küsitlusest on välja jäetud näitaja "staaži antud ametikohal", kuna andmete esitamisel tõlgendasid erinevad

tuses töötanud 13% riigiametnikest. Kohalikes omavalitsustes on ametnike osa, kes on töötanud samas asutuses alla 5 aasta, 38%, ning kauem kui 10 aastat - 21%. Lühema asutuses töötatud ajaga paistavad silma *põhiseaduslikud institutsioonid*, kus on alla 5 aasta töötanud 60% ametnikest ning *ministertuumides koos valitsemisalaga* - 53% ametnikest. Samal ajal on *maavalitsustes* ja *kohalikes omavalitsustes* see näitaja vastavalt 33% ning 38%.

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



Graafik 8. Ametnike jagunemine staaži järgi antud asutuses (seisuga 31.12.2001)

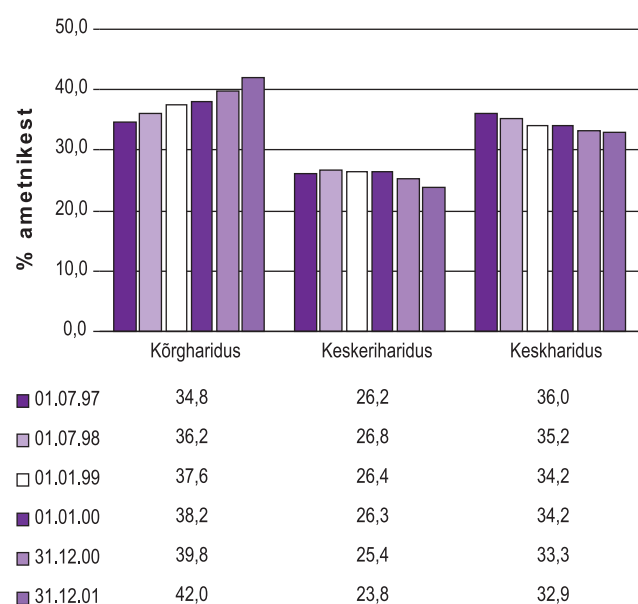
Andmete põhjal on näha, et ametnike staaži näitajad varieeruvad põhigrupiti, staaži ikamad ametnikud on eelkõige kõrgemate ametnike põhigrupis ning lühema staaži iga on nooremametnike põhigrupis. Näiteks on kõrgematest riigiametnikest 34% olnud avalikus teenistuses rohkem kui kümme aastat, vanemametnike puhul on see näitaja 27% ja nooremametnike osas 22%. Samal ajal on alla viieaastase staaži iga kõrgemate riigiametnike osakaal 32%, vanemametnike osakaal 40% ja nooremametnike osakaal 45%. Kohaliku omavalitsuse andmed näitavad sarnast põhigruppide jaotust staaži alusel.

Haridus

Huvitava tulemuse annab haridustulemuste võrdlus. Kui riigiametnike hulgas on kõrgharidusega ametnike osakaal 42% (2000. aastal oli 40%, vt graafikut 9), siis kohaliku omavalitsuse tasandil on sama näitaja suurem - 52% (vt graafikut 10). Ka keskeriharidusega ametnike osakaal on kohalikes omavalitsustes suurem - 30% (riigiametnike vastav näitaja on 24%).

Vastupidine on olukord kõrgemate ametnike põhigrupis. Riigiasutuste tasandil on 80%-l kõrge-

matest ametnikest kõrgharidus (põhiseaduslikes institutsioonides on vastav näitaja 90%). Kohalikes omavalitsustes on see näitaja 67%. Selline riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste kõrgemate ametnike haridustasemete erinevus tuleneb erinevatest kohaliku omavalitsuse teenistujatele esitatavatest nõuetest võrreldes riigiametnikele esitatavate nõuetega. Riigi ametiasutuste tasandil moodustavad kõrgharidust eeldavad ametikohad kõrgemate



Graafik 9. Riigiametnike hariduslik jaotus (1997 - 2001)

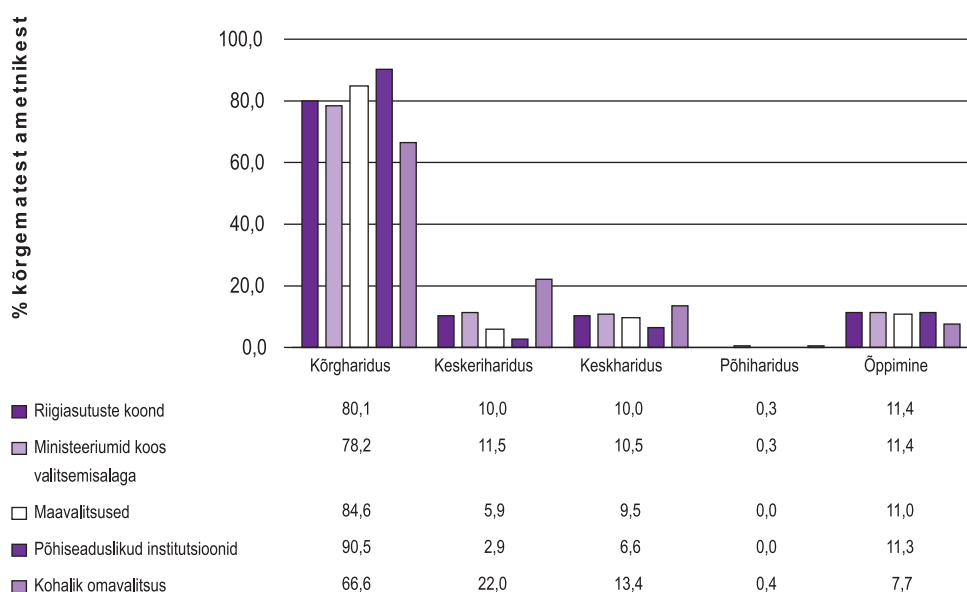
ametnike põhigrupis 98%, kohaliku omavalitsuse tasandil vaid 61% (vt ka lisa 5).

Umbes üks protsent nii riigi- kui kohaliku omavalitsuse ametnikkonnast on põhiharidusega, neist suurem osa kuulub nooremametnike põhigruppi. 237 põhiharidusega riigi-ametnikust on 124 nooremametnikud, 108 vanemametnikud ning 8 kõrgemad ametnikud. Tasemeõppevormis õpib keskmiselt 8% riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametnikest.

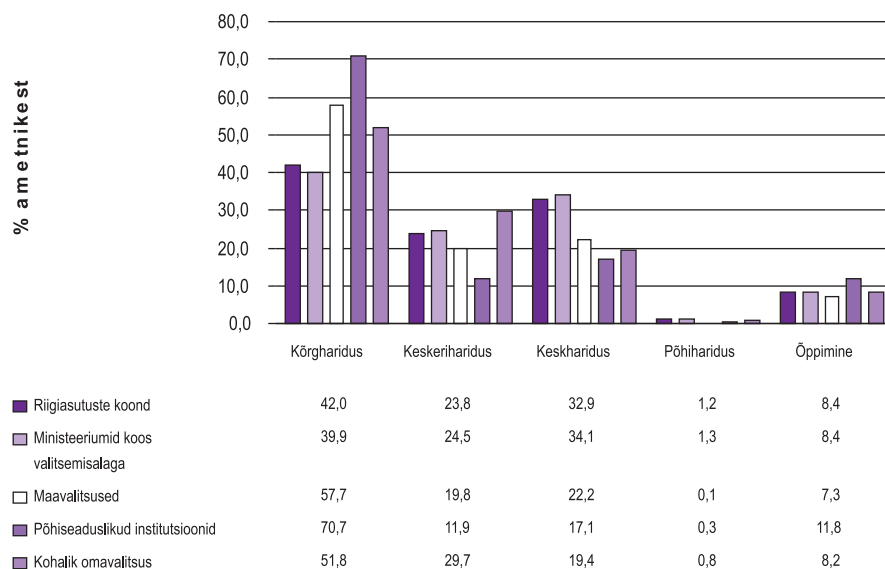
Ametnike liikumine

Riigi ametiasutuste tasandil on teenistusse tulnud ja teenistusest lahkunud ametnike arv suhteliselt võrdne - 2001. aastal tuli avalikku teenistusse 14% ja 14% ametnikkonnast lahkus teenistusest. Kohaliku omavalitsuse tasandil on vastavad näitajad 16% ja 7%¹¹.

Kõrgemate ametnike lõikes lahkus teenistusest riigi ametiasutuste tasandil 13% ja tuli teenistusse



Graafik 11. Kõrgemate ametnike hariduslik jaotus (seisuga 31.12.2001)



Graafik 10. Ametnike hariduslik jaotus (seisuga 31.12.2001)

12% vastava põhigrupi teenistujatest. Samamoodi kui eelmisel aastal teatas pisut üle kolmandiku (37%) lahkunud kõrgematest ametnikest, et nende tulevane teenistuskohast saab olema avalik teenistus. See arv on aga kindlasti suurem, sest 47% teenistusse asunud kõrgematest ametnikest oli eelmise teenistuskohana märkinud avaliku teenistuse. Selline arvude erinevus tuleneb eelkõige teenistusest lahkunud ametnike kohta andmete keerulisemast kättesaamisest, sest endisel ametnikul puudub kohustus ja sageli tahtmine teavitada oma endist asutust tulevases töökohast täpsemalt.

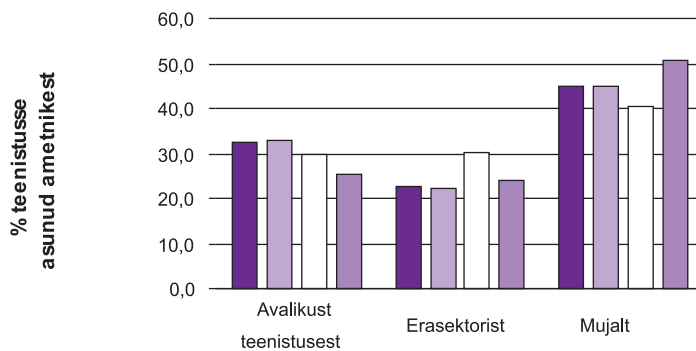
Eesti avaliku teenistuse avatust peegeldab see, et teenistusse asunud kõrgematest ametnikest umbes 29% tuli avalikku teenistusse erasektorist. Sama näitaja on ka kohaliku omavalitsuse tasandil (29%). Lisaks asus pea-aegu neljandik teenistusse asunud kõrgematest ametnikest nii riigi ametiasutuste kui ka kohaliku omavalit-

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

suste tasandil teenis-tusse "mujalt" (õpingud, kolmas sektor).

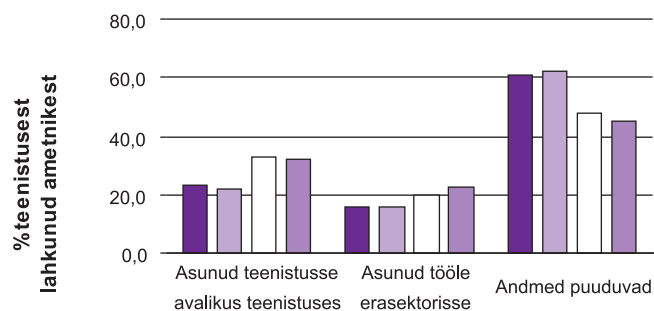
Kokkuvõtteks

Võib öelda, et 2001. aasta statistika näitab Eesti avalikus teenistuses töötava personali stabiilsust, st ei ole toimunud eriti arvestatavaid hüppeid. Pigem toimub väljakujunenud suundade hoidmine (kõrgharidusega ametnike ja naiste osakaalu kasv ning nooremametnike arvu vähenemine). Kuivõrd selle aasta küsitlusele vastas arvestatav osa kohaliku omavalitsuse ametiasutustest, siis sai suuresti täidetud seni puudunud oluline lünk. Loodetavasti on järgmise aasta andmete kogumisel kohaliku omavalitsuse tasandil veelgi aktiivsem osavõtt.



■ Riigiasutuste koond	32,5	22,7	44,8
■ Ministeeriumid koos valitsemisalaga	32,9	22,2	44,9
□ Põhiseaduslikud institutsioonid	29,6	30,2	40,3
■ Maavalitsused	25,4	23,9	50,7

Graafik 12. Teenistusse asunud ametnike jaotus eelmise teenistuskoha järgi (perioodil 01.01. - 31.12.2001)



■ Riigiasutuste koond	23,0	16,0	61,0
■ Ministeeriumid koos valitsemisalaga	22,2	15,6	62,2
□ Põhiseaduslikud institutsioonid	32,5	19,8	47,6
■ Maavalitsused	32,3	22,6	45,2

Graafik 13. Teenistusest lahkunud ametnike jagunemine uue teenistuskoha alusel (perioodil 01.01. - 31.12.2001)

¹¹ Kuivõrd kohaliku omavalitsuse tasandil puudub ülevaade eelmistest aastatest, siis on protsent arvatud 2001. aasta kohalike omavalitsuste ametnike arvust

Avaliku teenistuse palkadest 2000. aastal

Ene Toots
Merle Kritt
Rahandusministeerium

Rahandusministeerium on alates 1996. aastast uurinud riigi ametiasutuste, valitsusasutuste hallatavate riigiasutuste ja muude eelarveliste asutuste töötasu(palga)vahendite kasutamist elektroonilisel kujul, et hinnata asutuste töötasukulu kogumahtu ja selle jagunemist teenistujate gruppide ja palgaelementide järgi. Iga-aastane töötasuvahendite uuring on lülitatud asutuse raamatupidamise aastaaruande koosseisu. Aastatega on suurenenud uuringu küsimustiku detailsus, andmete esitamise kvaliteet ja täiustunud aruannete esitamise tehnoloogia. Alates 1999. aasta aruandlusest on loodud asutustele veebipõhine andmete esitamise võimalus ja seejuures on kohaldatud andmete õigsuse tagamiseks automaatsed kontrollitingimused. Samast ajast alates on Rahandusministeerium avalikustanud ka asutustele uuringu analüüsi tulemusi.

Asutuse ülesannete täitmiseks kasutatud töötasuvahendeid on analüüsitud finantseerimisallikate, töötasukulu kogusumma, keskmise palga, palgaelementide ning teenistujate ja töötajate põhigruppide järgi. Keskmiste palkade analüüs annab informatsiooni, mis võimaldab võrrelda asutuste ja teenistujate põhigruppide keskmisi palkasid üldise palgaturuga.

Keskmine palgatase on üheks indikaatoriks hindamaks asutustele eraldatud töötasuvahendite kasutamise efektiivsust. Keskmise palga ja palgastruktuuri avalikustamine annab asutustele vajalikku informatsiooni otstarbekate lahendite kohaldamiseks palgakorralduses ja võimaldab ühiskonnal paremini hinnata avaliku sektori poolt osutatud teenuste ja selle eest makstava tasu vastavust. Samuti suureneb asutuse juhtidel vastutus ametnike palkade määramise põhjendatuse osas.

Töötasukulu ja keskmiste palkade analüüsimisel ei ole arvestatud koondamishüvitisi, ajutiste lepingu-

liste töötajate ja koosseisuväliste teenistujate töötasusid. Teenistujate keskmine palk on arvutatud sõltuvalt finantseerimisallikatest kahe erineva väärtusega:

- keskmine palk, mis on arvutatud asutusele töötasudeks ettenähtud vahendite järgi;
- keskmine palk, mis on arvutatud asutusele töötasudeks ettenähtud vahendite ja täiendavalt kaasatud vahendite järgi.

Käesolevas artiklis on kajastatud andmed põhiseaduslike institutsioonide ja valitsusasutuste keskmiste palkade kohta.

Keskmine palk töötasudeks ettenähtud vahendite järgi 1999. ja 2000. aastal

Asutustele töötasudeks ettenähtud vahendite järgi arvutatud keskmine palk 1999. ja 2000. aastal ning 2000. aasta keskmise palga muutus võrreldes 1999. aastaga on esitatud lisas 8.

Valitsusasutuste keskmised palgad töötasudeks ettenähtud vahendite järgi olid 2000. aastal võrreldes 1999. aastaga keskmiselt kõige enam suurenenud ministeeriumides ja Riigikantseleis ning kõige vähem inspeksioonides, vastavalt 16,6% ja 5,7%. Keskmise palga erinevus kõige suurema ja kõige väiksema keskmise palgaga valitsusasutuse vahel nii 1999. kui ka 2000. aastal oli ligikaudu 3,2 korda. Samuti olid ühetüübiliste asutuste keskmised palgad asutuste lõikes väga erinevad. Keskmiste palkade suur erinevus saab tuleneda mitmest asjaolust - näiteks asutuste koosseisude erinevast pingelisusest, koosseisude erinevast struktuurist, asutusele eraldatud töötasuvahendite suurusest, mis omakorda sõltub eelarveaastal valdkonna prioriteetsusest. Asutuste palkade suuruste põhjendatuse ja otstarbekuse kohta ei ole võimalik anda hinnangut ilma tegelikke konkreetseid töö-

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES

situatsioone põhjalikumalt analüüsimate ja võrdlemata. Lähtudes eeltoodust on esitatud materjalis piiratud keskmiste palgade statistiliste näitajate väljatoomisega.

Esitatud andmetest nähtub, et 2000. aastal oli ministeriumidest töötasudeks ettenähtud vahendite arvelt kõige kõrgem keskmine palk Siseministeriumis (11 871 krooni) ja kõige madalam keskmine palk Justiitsministeriumis (4100 krooni).

Inspeksioonide poolt esitatud aruannetest nähtub, et kõrgeima keskmise palgaga 2000. aastal oli Andmekaitseinspeksioon 11 259 krooniga, millele järgnevad Kindlustusinspeksioon 11 151 krooniga, Väärtpaberinspeksioon 10 920 krooniga ja Energiaturu Inspeksioon 8762 krooniga. Inspeksioonidest madalaim keskmine palk oli Tervisekaitseinspeksioonis - 3985 krooni. Samal ajal oli Veterinaar- ja Toiduameti keskmine palk 7753 krooni.

Ametite esitatud andmetest ilmneb, et madala palgaga paistavad silma Tööturuamet keskmise palgaga 3678 krooni, pensioniametid (4168 krooni) ja kinnipidamiskohad (4280 krooni).

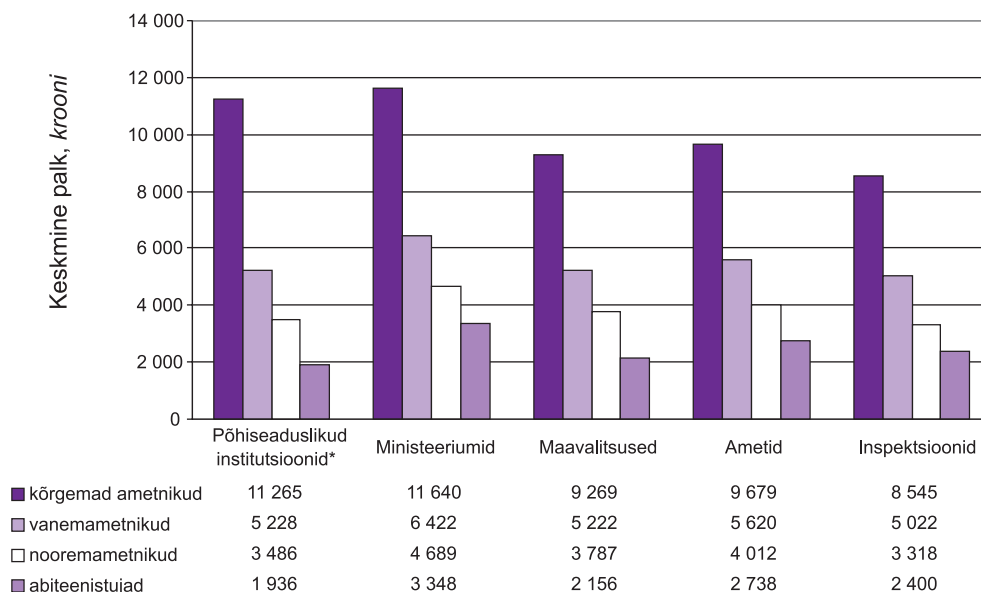
Ametitest olid kõrgeimad keskmised palgad Maanteeametis (9590 krooni), Lennuametis (9445 krooni), Raudteeametis (8662 krooni) ja Konkurentsiametis (8249 krooni).

Kõige ühtlasem keskmiste palgade tase oli maavalitsustes. Siin on kõrgeima (Saare Maavalitsus - 6862 krooni) ja madalaima (Põlva Maavalitsus - 4216 krooni) keskmise palga erinevus 1,6 kordne.

Keskmine palk töötasudeks ettenähtud vahendite ja täiendavalt kaasatud vahendite järgi 2000. aastal

Asutuste keskmise palga suurus 2000. aastal töötasudeks ettenähtud vahendite ja täiendavalt kaasatud vahendite järgi kokku ning töötasudeks ettenähtud vahendite järgi arvatud keskmise palga osakaal asutuse kogu keskmisest palgast on esitatud lisas 9.

Lisaks eelarves töötasudeks ettenähtud vahenditele kasutavad osad asutused palgade maksmiseks ka eelarve teisi vahendeid (näiteks infotehnoloogia, seadusloome jt). 2000. aastal oli enamikus asutustes nende vahendite arvelt keskmise palga suurenemine 0,1 - 17,7%. Kõige suurem kaasatud vahendite osatähtsus keskmises palgas oli



Märkus: * v.a Riigikogu Kantsleil ja Presidendi Kantsleil

Graafik 1. Ametigruppide keskmised palgad 2000. aastal

Justiitsministeeriumis, kus keskmine palk töötasudeks ettenähtud vahendite järgi moodustas kogu keskmisest palgast 48,7%. Justiitsministeeriumi keskmine palk 2000. aastal nii töötasudeks ettenähtud kui ka kaasatud vahendite järgi kokku oli 8418 krooni.

Teenistujate põhigruppide keskmised palgad põhiseaduslikes institutsioonides ja valitsusasutustes 2000. aastal on esitatud graafikus. Keskmine palk on arvatud asutusele töötasudeks ettenähtud vahendite ja täiendavalt kaasatud vahendite järgi. Põhiseaduslike institutsioonide keskmisest palgast on välja jäetud Riigikogu Kantslei ja Presidendi Kantslei ametnike palgad, kuna nendes institutsioonides ei jaotata ametnikke põhigruppidesse.

Vaadeldes erinevate asutuste tüüpide keskmisi palkasid teenistujate põhigruppide järgi, siis kõige suuremad keskmised palgad 2000. aastal olid ministeeriumides, neile järgnesid põhiseaduslike institutsioonide ja ametite teenistujate põhigruppide keskmised palgad.

2000. aasta palgaanalüüside detailsemate tulemuste ja kokkuvõtetega on võimalik tutvuda Rahandusministeeriumi interneti koduleheküljel: <http://www.fin.ee/pages.php/0107010801>.

Ametnike koolitus

Margus Nurk
Riigikantslei

Metoodika

Koolitustegevuse statistika sisendandmeteks on ametiasutuste poolt iga-aastaselt esitatud andmed, mille kogumiseks kasutati 6 tabelist koosnevat küsitlusvormi. Küsimustikus paluti vastata oma asutuse töötajatele läbiviidud koolituste kohta ja asutuse eelarvest koolitusele kulutatud raha kohta. Järgnev statistika on kokkuvõtte asutuste poolt Riigikantsleile esitatud andmetest. Tsentraalselt ja/või välisabist rahastatud koolituste puhul ei kajasta statistika nendele koolitustele kulutatud tsentraalset raha ja välisabi, küll aga koolituse mahtu ja asutuse poolt tasutud koolitusvahendeid. Tsentraalselt rahastatud eurokoolituse statistika on toodud aastaraamatu artiklis "*Riigiametnike ettevalmistamine Euroopa Liiduga liitumiseks*" (vt järgmine osa).

Küsitlus viidi läbi kõigi riigi ja kohalike omavalitsuste ametiasutuste hulgas. Küsitlusele vastanud asutuste arv on olnud aastati erinev¹² ametite/inspektsioonide ja kohalike omavalitsuste puhul.

Kogutud andmed on jagatud viie suurema teema alla:

- **Raha** - planeeritud ja kulutatud koolituseelarve
- **Sihtgrupid** - koolituse maht tundides ja kulutatud raha ametnike põhigruppide kaupa
- **Koolitusvaldkonnad** - koolituse maht ja kulutatud raha Riigikantslei poolt väljapakutud 18 koolitusvaldkonnas
- **Koolitusvormid** - koolituse liigid tulenevalt "Täiskasvanute koolituse seadusest" ja kooli-

¹² (vt lähemalt Riigikantslei > avaliku teenistuse ja personaliosakond > Koolitus > Uuringud <http://www.riigikantslei.ee/index.html?id=966>)

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

tuse vormid tulenevalt koolituse korraldamise viisist

- **Koolitajad** - koolitust läbiviinud firmade ja asutuste koolitusmaht ja raha.

Kuna paljudes asutustes on alles küsitlusele vastamise käigus alustatud eraldi koolituse arvestust ja mitmed kasutusele võetud mõisted on uued ning juurdumata, võivad statistika aluseks võetud andmed sisaldada mõningaid ebatäpsusi. Hoolimata sellistest ebatäpsustest on gruppide kohta toodud üldistused ja suuremad erinevused ning tendentsid kindlasti sisukad ja kajastavad tegelikku olukorda asutuste koolituseelarvest rahastatud koolituste osas.

Raha

Koolitusvahendite puhul oleme välja toonud absoluutarvudes koolitusele planeeritud ja tegelikult kulutatud raha ning suhtarvuna koolitusele kulutatud raha protsendina palgafondist ja keskmise koolituspäeva hinna. Koolitusele kulutatud raha protsendina palgafondist võimaldab

omavahel võrrelda erineva suurusega asutusi, keskmine koolituspäeva (7 tundi) hind ühele osalejale on alus koolitustegevuse säästlikkuse hindamiseks.

Aasta	Eelarve	Kulutatud
1999	31 763 483 kr	24 809 073 kr
2000	30 800 123 kr	29 218 533 kr
2001	33 596 046 kr	31 087 010 kr

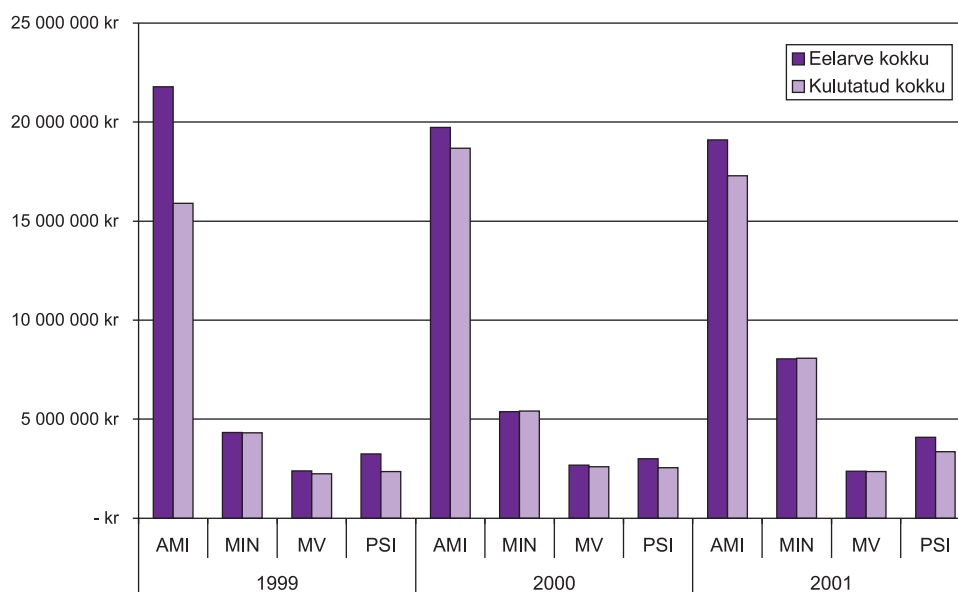
Tabel 1. Keskkvalitsuses¹³ koolitusele kavandatud ja kulutatud raha absoluutsummas aastatel 1999 - 2001

Keskkvalitsuses tervikuna on kolme aasta jooksul mõnevõrra suurenenud koolitusele kavandatud vahendid ja oluliselt kasvanud koolitusele tegelikult kulutatud raha. Tegelikult kulutatud koolitusvahendite kasv on toimunud tingituna oluliselt täpsemast eelarve planeerimisest aastatel 2000 ja 2001. Koolituse kavandatud eelarve ja tegelikult kulutatud raha on märgatavalt kasvanud ministeeriumides¹⁴ ja põhiseaduslikes institutsioonides, võrreldes 1999. aastaga on koolitusele tegelikult

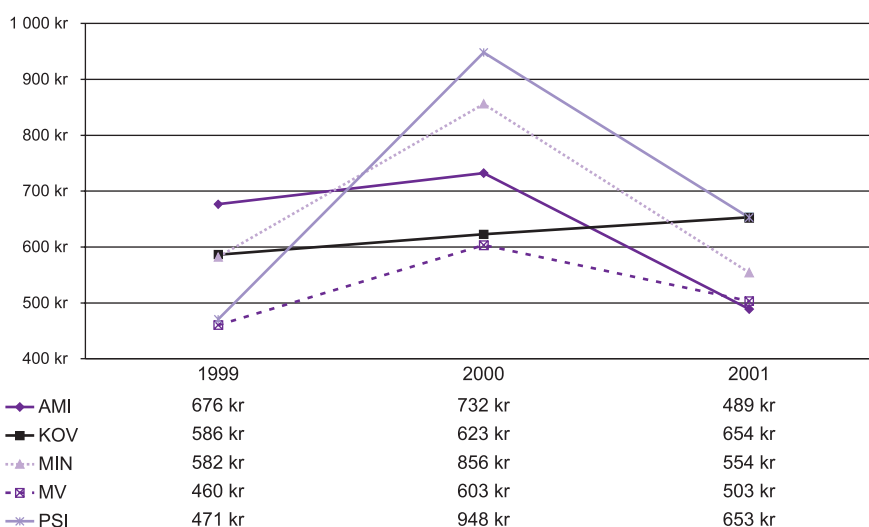
¹³ Keskkvalitsuse andmed on ebatäielikud ametite inspeksioonide osas, puudu on näiteks suure koolituseelarvega I, II astme kohtud (koolituseelarve suurus järgus 7-9 miljonit). Vt Riigikantselei koduleheküljelt.

¹⁴ Eelarve kasvu ministeeriumides mõjutab I ja II astme kohtute koolitusandmete esitamine Justiitsministeeriumi koolitusandmete all

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



Koolituse eelarve ja kulutatud raha (absoluutsummas) aastatel 1999 - 2001 asutuste gruppide kaupa



Koolituspäeva keskmine hind asutuste gruppides aastatel 1999 - 2001

kulutatud vahendid kasvanud ametites/inspeksioonides, maavalitsustes on eelarve muudatused olnud väiksemad. Koolituseelarve planeerimise täpsus on suurem ministeeriumides ja maavalitsustes.

Protsent palgafondist on arvatud grupi palgafondi ja tegeliku kulu summade põhjal, gruppisisesed erinevused asutuste vahel on suhteliselt suured.

Keskmine koolituspäeva hind oli kõrgeim 2000. aastal. 2001. aastal langes keskmine koolituspäeva

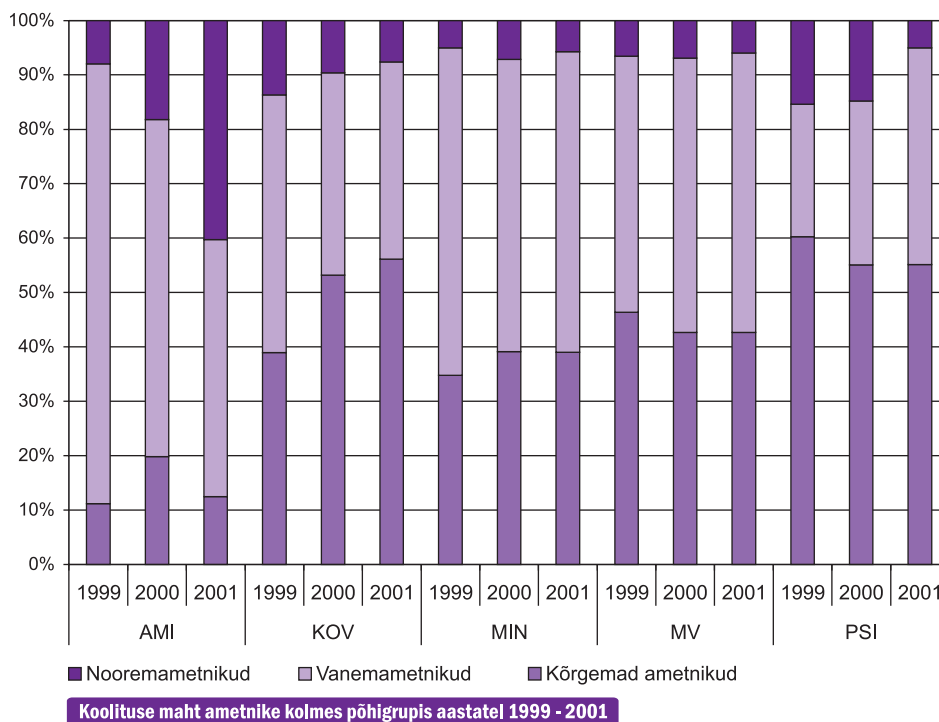
hind kõigis asutuste gruppides peale kohalike omavalitsuste ja erinevused koolituspäeva hinnas asutuste vahel vähenesid.

Sihtgrupid

Koolituse mahu võrdlemisel erinevates sihtgruppides oleme kasutanud kolme peamist ametnike põhigrupi.

Ametites/inspeksioonides on olulisemaks sihtgrupiks vanemametnikud ja võrreldes teiste asutuste gruppidega koolitatakse märgatavalt

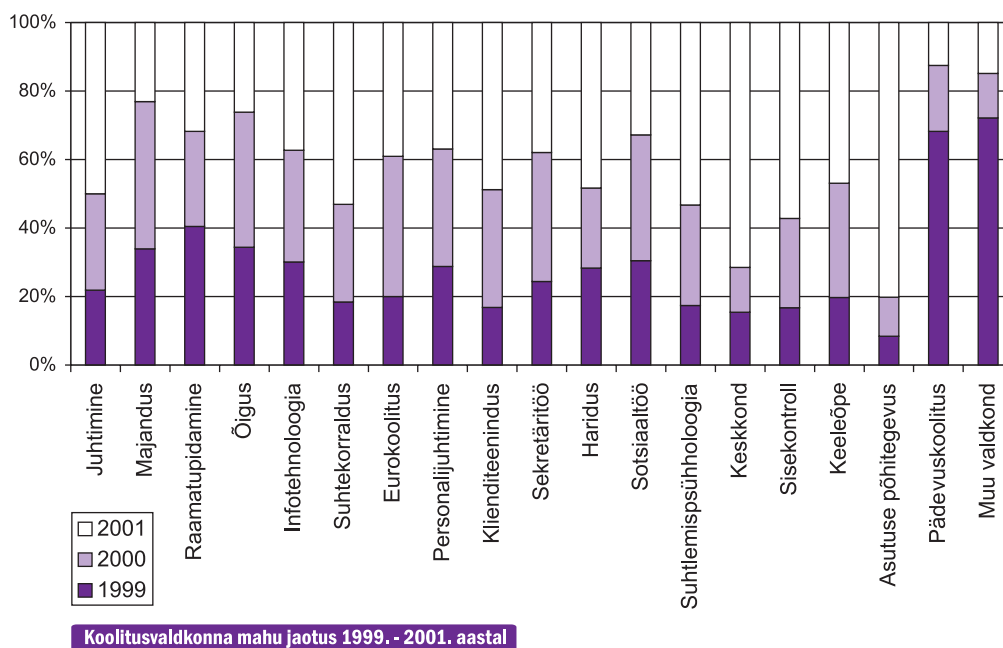
2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES



vähem kõrgemaid ametnikke. Kõrgemad ametnikud on olulisim sihtgrupp põhiseaduslikes institutsioonides ja muutunud olulisemaks sihtgrupiks kohalikes omavalitsustes. Põhjalikumat sihtgruppide analüüsi takistab praegune põhigruppide süsteem, mis ei erista piisava täpsusega ametnike tegelikku funktsiooni, rolli ja tööülesandeid.

Koolitusvaldkonnad

Koolitusvaldkondade puhul oleme võrrelnud koolitusvaldkonna mahu jaotust erinevatel aastatel ja koolitusvaldkonna keskmist koolituspäeva hinda kõigi asutuste gruppide andmete põhjal. Lisaks võrreldi asutuste gruppide kaupa koolitusvaldkondade mahtusid protsendina kogu aastast koolitusmahust.



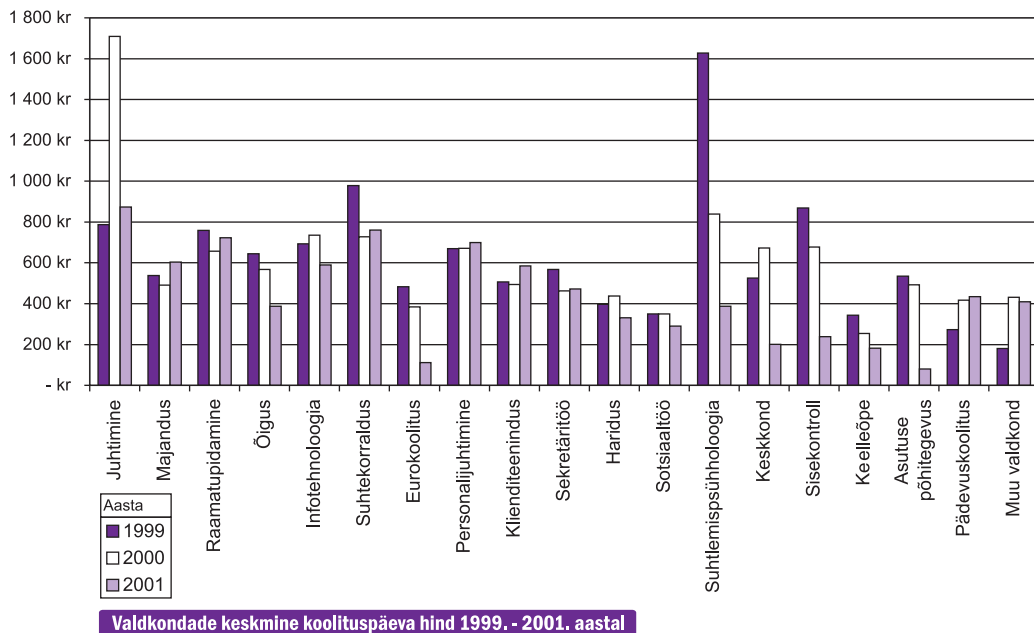
2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

Tulpdiaagramm kirjeldab kõigi asutuste gruppide andemete põhjal, kuidas on jaotunud iga üksiku koolitusvaldkonna maht aastatel 1999-2001. 2001. aastal on oluliselt kasvanud asutuse põhitegevusega seotud koolitus, keskkonnaalane koolitus, sisekontrolli, suhtekorralduse ja juhtimisalane koolitus. Märkatavalt on vähenenud ametnike pädevuskoolitus ja muu täpsustamata koolitus. Erinevatel aastatel on üsna sarnases mahus koolitatud õiguse ja infotehnoloogia valdkondades.

Püsivalt on kallimateks koolitusvaldkondadeks juhtimine, infotehnoloogia, suhtekorraldus ja personalijuhtimine. Vähem kulukateks koolitus-

Olulisemad valdkonnad kolmel aastal on olnud keeleõpe, asutuse põhitegevusega seotud koolitus, õiguslane koolitus ja eurokoolitus. 2001. aastal võrreldes varasematega on kasvanud juhtimisalane koolitus ja vähenenud eurokoolituse, keeleõppe ja pädevuskoolituse maht.

Ametites ja inspeksioonides 2001. aastal hüppeliselt kasvanud põhitegevusega seotud koolituse maht mõjutab tugevalt Politseiameti koolitus. Olulisteks koolitusvaldkondadeks on keeleõpe ja õiguslane koolitus. Oluliselt vähenenud muu valdkonna koolitus võib olla seotud nii sihipärasema koolitustegevuse kui ka kasvanud teadlikkusega koolitusvaldkondade määratlemisel.

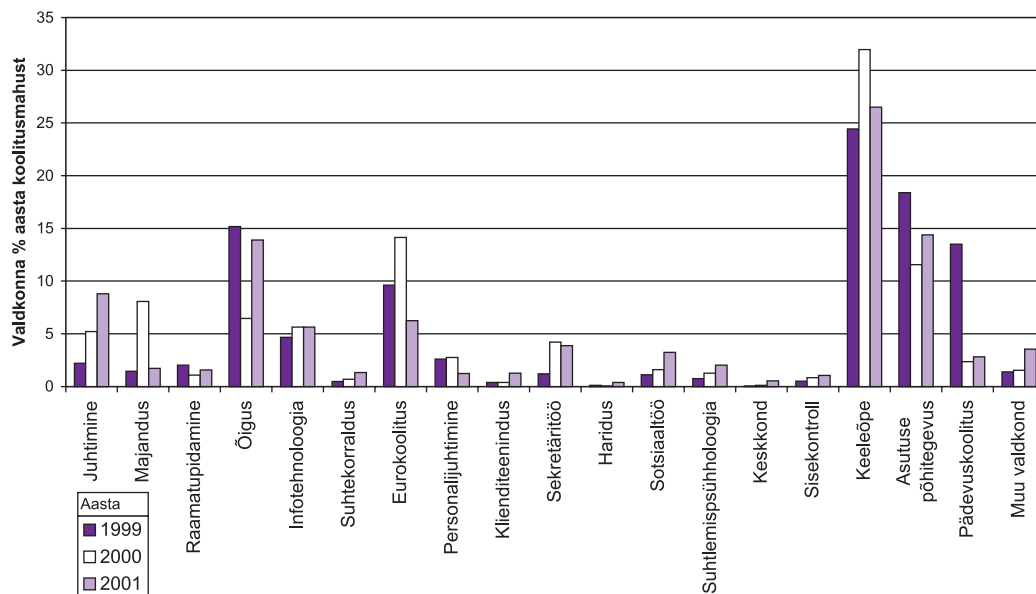


valdkondadeks on keeleõpe ja sotsiaaltöö. Enim on 2001. aastal langenud eurokoolituse, sisekontrolli, keskkonnaalase koolituse ja asutuse põhitegevusega seotud koolituse hind. ELi alase koolituse hinna teeb asutuste jaoks madalaks horisontaalsete õppeprogrammide arendamise toetamine ja vastavate kursuste rahastamine tsentraalsest eelarvest. Asutuse põhitegevusega seotud koolituse madalat hinda võib seletada omakoolituse kasutamisega ja koolituse rahastamisega välisabi vahenditest.

Võrreldes ministriumide ja ametite/inspeksioonidega on maavalitsuste koolitus valdkonniti ühtlasemalt jaotunud. Olulisteks kasvutendentsiga koolitusvaldkondadeks on haridus, infotehnoloogia, juhtimine, õigus, sotsiaaltöö ja asutuse põhitegevusega seotud koolitus. Märkatavalt on vähenenud pädevuskoolituse maht.

Võrreldes teiste gruppidega on kohalike omavalitsuste koolitus jagunenud erinevate valdkondade vahel kõige ühtlasemalt. Püsivalt on olulisemateks koolitusvaldkondadeks sotsiaaltöö, raamatupida-

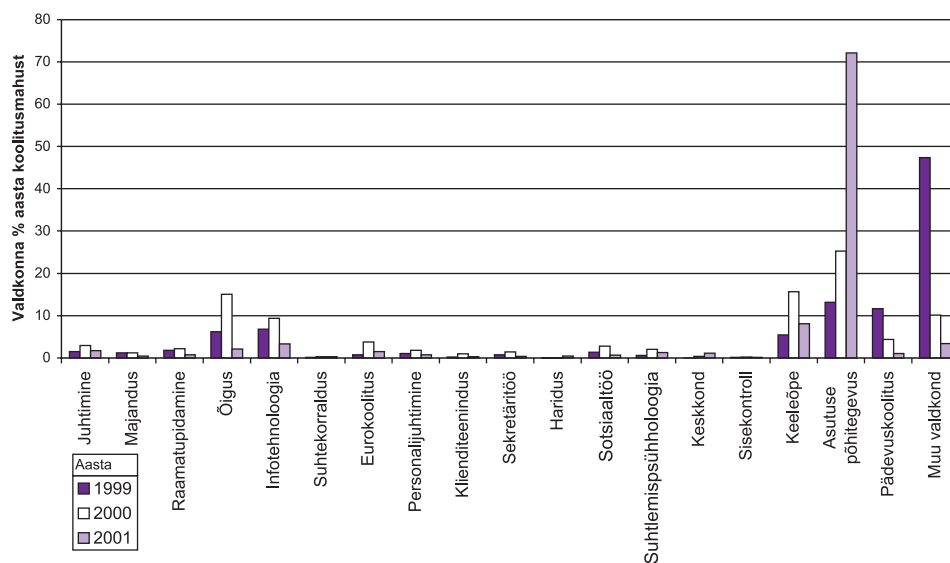
2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



Koolitusvaldkonna maht aastatel 1999 - 2001 ministereeriumides

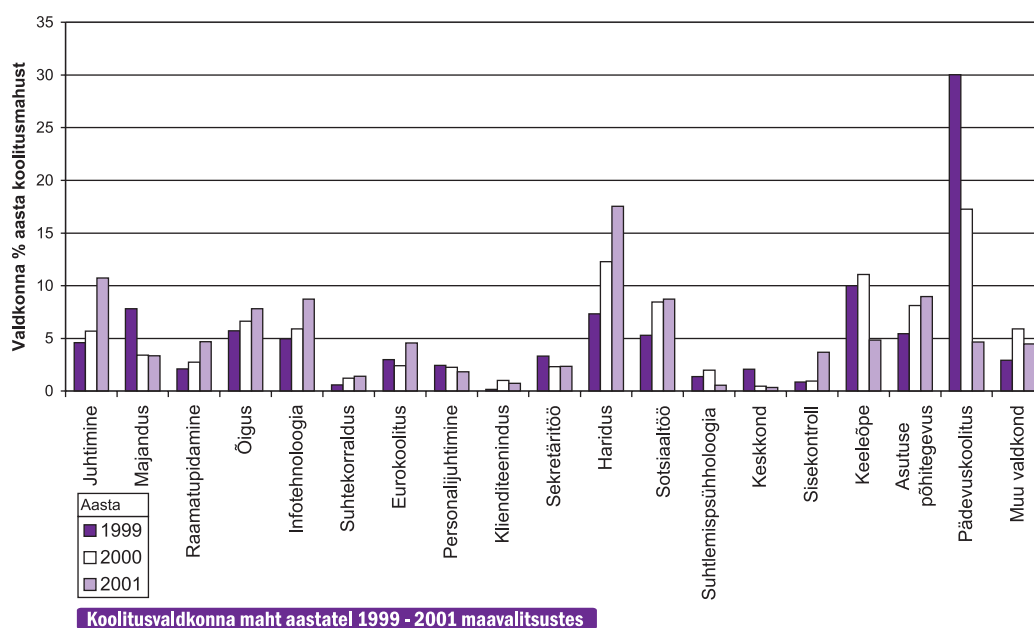
mine, juhtimine. Võrreldes varasemate aastatega on 2001. aastal kasvanud eurokoolituse, õiguslase koolituse ja keskkonnaalase koolituse maht. Erinevalt teistest gruppidest on kasvutendentsiga ka "muu" valdkonna koolitus. Viimane tendents võib olla seotud nii ebaotstarbeka rahakasutusega (st teemadele, mis jäävad välja poole põhitegevust ja toodud loetelu) või pealiskaudsusega koolitusvaldkondade määratlemisel.

Põhiseaduslike institutsioonide koolitust iseloomustavad üksikud "tipud" erinevatel aastatel. 2001. aastal olid olulisemateks koolitusvaldkondadeks keeleõpe, sekretäritöö, infotehnoloogia, õigus ja asutuse põhitegevusega seotud koolitus.



Koolitusvaldkonna maht aastatel 1999 - 2001 ametites, inspeksioonides

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES

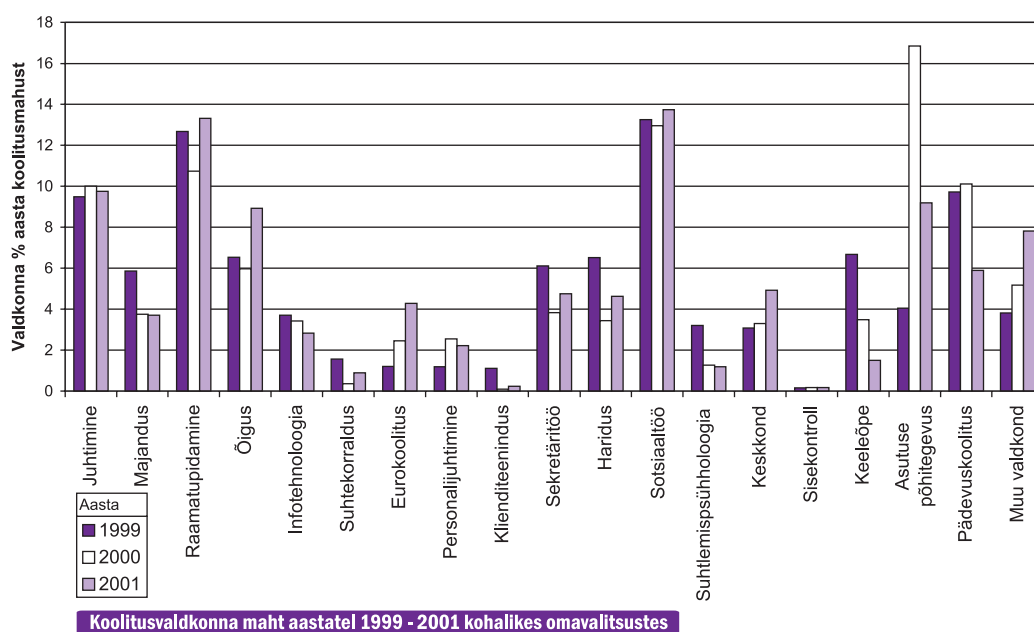


Koolitusvorm

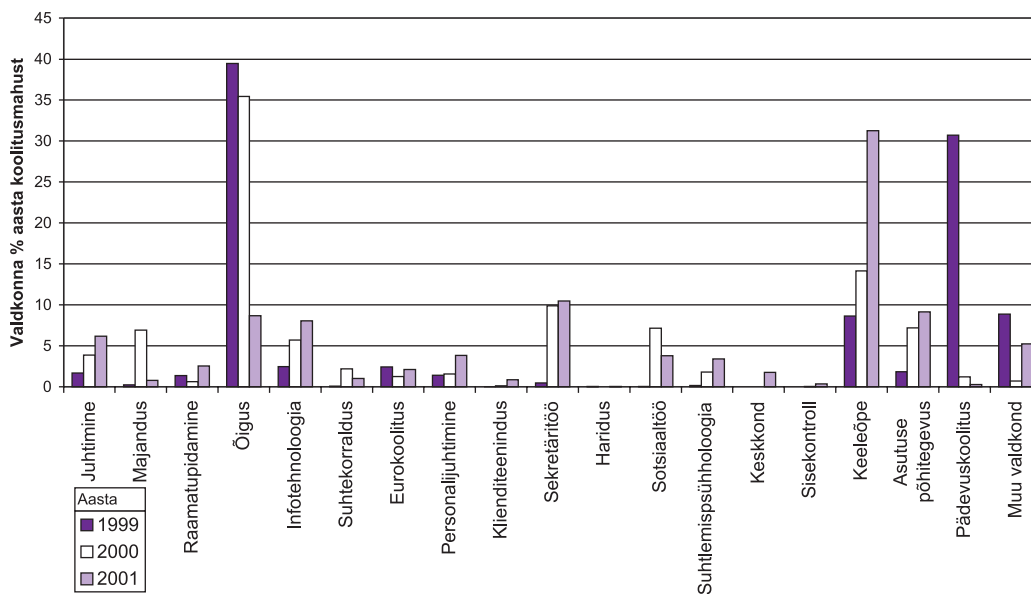
Koolitusvormide kasutamise mitmekesisus on suurim ametite inspeksioonide grupis. Mahukaim koolitusvorm on kõigis gruppides (välja arvatud ametid/inspeksioonid) avatud kursus. Teise olulise koolitusvormina kasutatakse grupi-koolitust. Üllatav on ametite/inspeksioonide "muu" koolitusvormi suur osakaal 2001. aastal.

Koolitajad

Kokku mainiti 2001. aasta koolitajatena üle 200 erineva asutuse ja koolitusfirma. Kuna ankeedile vastamisel paluti nimeliselt ära tuua üksnes 10 suuremat koolitajat, kirjeldavad alltoodud andmed koolitusasutuste tegevuse proportsioone, mitte absoluutseid tulemusi. (Näiteks kui firma X oli 10 suurema koolitaja hulgas nimeliselt mainitud 5 asutuse vastustes, siis osa tema koolitustest võis



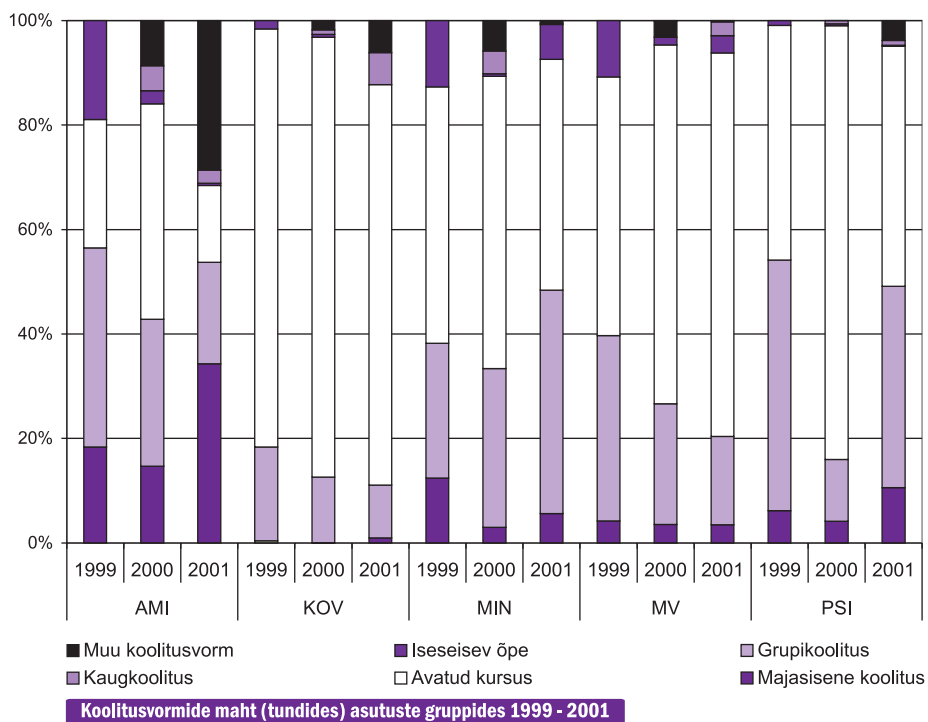
2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES



Koolitusvaldkonna maht aastatel 1999 - 2001 põhiseaduslikes institutsioonides

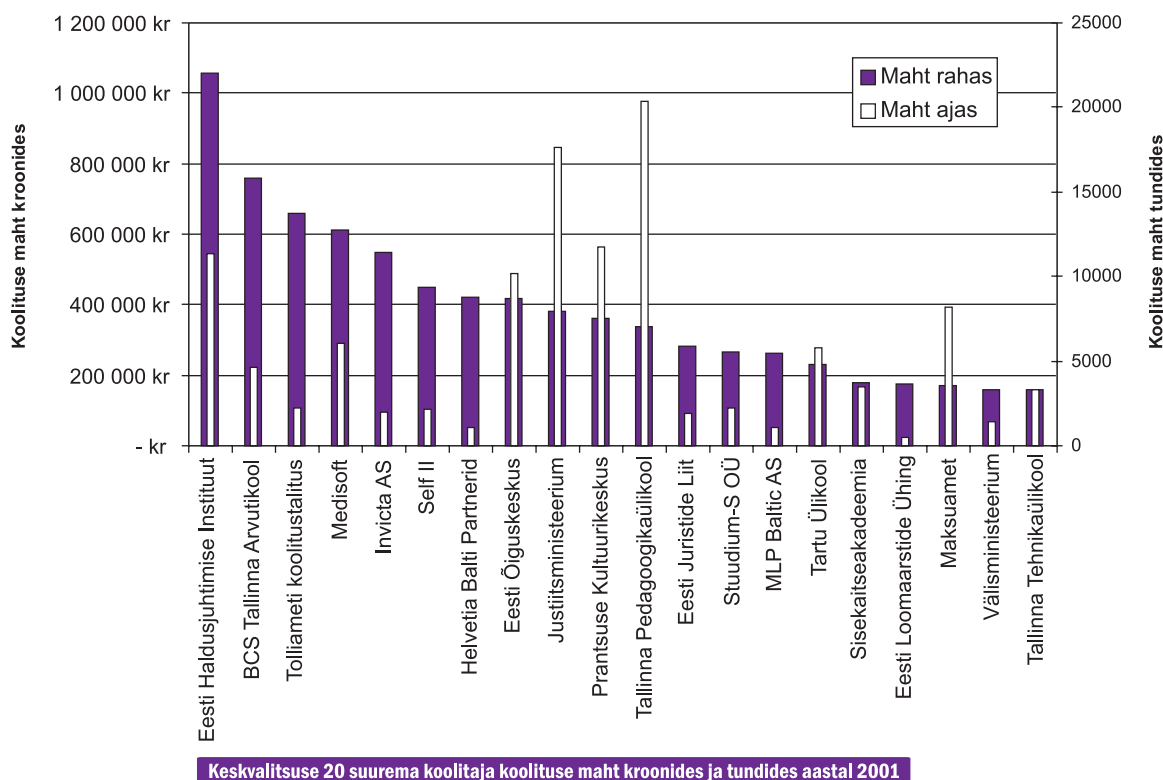
jääda nimeliselt mainimata teistes asutustes, kus ta 10 suurema koolitaja hulka ei kuulunud, ning tema tegevusmahud summeeriti "muud koolitus-asutused" alla). Koolitajatest oleme graafikus ära toonud koolituse rahalise mahu järgi 20 suurema koolitaja koolitusmahu kroonides ja tundides.

Koolituse maht kroonides on graafikus näidatust oluliselt suurem tsentraalselt finantseeritud koolituse läbiviijate puhul (Eesti Õiguskeskus, Justiitsministeerium, Prantsuse Kultuurikeskus, Tallinna Pedagoogikakool, Maksuamet)



Koolitusvormide maht (tundides) asutuste gruppides 1999 - 2001

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES



Riigiametnike ettevalmistamine Euroopa Liiduga liitumiseks

Keit Kasemets
Riigikantselei eurointegratsiooni büroo

Ametnike Euroopa Liidu alase koolituse eesmärgiks on tagada 2003. aasta lõpuks professionaalse avaliku teenistuse väljaarendamine, mis on võimeline täitma Euroopa Liiduga liitumisest tulenevad kohustused ning tagama Euroopa Liidu seadusandluse ja ühispoliitika elluviimise. Eesti riiklike huvide kaitsmiseks on veelgi olulisem, et ametnikud suudaksid kasutada ka liitumisest tulenevaid võimalusi. Selle eelduseks on ametnike valmisolek ulatuslikeks muudatusteks nii tööülesannetes kui ka õigusloomes, mis kaasnevad Eesti osalemisega Euroopa Liidu institutsioonide igapäevases töös ja liikmesriikide vahelise koostöö aktiveerimisega.

Kuidas on Euroopa Liidu alane koolitus korraldatud?

Ametnike ettevalmistamise eest Euroopa Liiduga liitumiseks vastutavad nii ministeeriumid kui ka Riigikantselei eurointegratsiooni büroo. Büroo vastutab koolituse üldise planeerimise ja korraldamise eest ning finantseerib lähtuvalt koolitusstrategiatest horisontaalsete koolitusprogrammide läbiviimist, milles osalevad kõikide protsessiga seotud ministeeriumide ametnikud. Ministeeriumid vastutavad konkreetsete Euroopa Liidu õigusaktide ülevõtmiseks ja rakendamiseks vajalike koolitusprogrammide läbiviimise ja finantseerimise eest. Büroo ministeeriumidele

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALIJUHTIMISES

suunatud Euroopa Liidu alase koolituse eelarve on püsinud viimastel aastatel muutumatuna, jäädes 1,4 miljoni krooni piirsesse. 2001. aastal oli büroo koolituseelarve koos eelmise aasta jäägiga 1,8 miljonit krooni. Nimetatud summale lisandusid veel ministeeriumide koolitusvahendid (ligikaudu 1,9 miljonit krooni 2001. aastal) ja välisprogrammide koolitusressursid (ligikaudu 2,7 miljonit krooni 2001. aastal). Seega suunati ametnike ettevalmistamiseks 2001. aastal kokku 6,4 miljonit krooni.

Kes vajavad Euroopa Liidu alast koolitust?

Euroopa Liidu alaseid põhiteadmisi (ajalugu, institutsioonid, õigussüsteem, poliitika, andmebaasid) vajavad kõik ametnikud ning nende olemasolu vajadus on tavaliselt määratletud atesteerimisnõuetes. Kuna sedalaadi koolitust vajavate ametnike arv on suur (2001. aastal koolitati 785 ametnikku), on ligikaudu neljandik ametnike Euroopa Liidu alastest koolitusvahenditest igaaastaselt olnud suunatud põhiteadmiste kursuste läbiviimiseks. Kaugkoolituskursuste aktiivse rakendamise ja iseõppimisvõimaluste loomisega oli 2001. aastal võimalik üldkoolitusse suunatud vahendeid märkimisväärselt vähendada (1/5 üldeelarvest), säilitades samal ajal koolitusmahud.

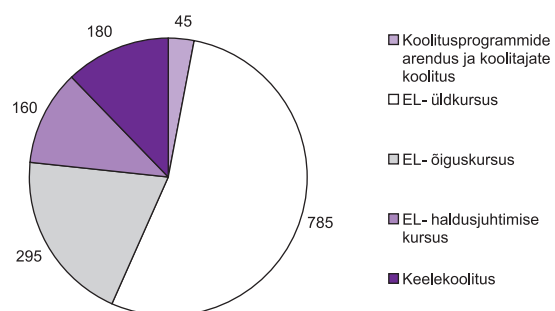
Põhiteadmiste koolitusse suunatud vahendite koomaletõmbamine on andnud võimaluse keskenduda prioriteetsete sihtrühmade spetsiifilisele koolitamisele. Koolituse efektiivsust on aidanud tõsta ka oluliste sihtrühmade täpsem määratlemine ja nende konkreetsetele koolitusvajadustele vastavate kursuste väljatöötamine ning läbiviimine.

Kõige olulisemad sihtrühmad 2001. aastal olid:

- Euroopa Liidu õigusaktide ülevõtmise ja rakendamise otseselt seotud ametnikud (455 koolitatud ametnikku);
- sisekoolitusi läbiviivad ametnikud ja koolitajad erinevatest institutsioonidest (45 koolitatud ametnikku).

Nende sihtrühmade koolitamisega oli võimalik täita kaks eesmärki. Esiteks: tagada kvaliteetne õigusaktide ülevõtmine ja rakendamine, teiseks: suurendada jätkusuutlikkust Euroopa Liidu alase koolituse läbiviimisel. Eesmärkide täitmisele on märkimisväärselt kaasa aidanud ka 2000. aastal alustatud inglise keele koolituse programmid, milles 2001. aastal osales 180 ametnikku. Kokku moodustasid nimetatud sihtrühmadele suunatud koolitusprogrammid 70% ehk ligikaudu 1,1 miljonit krooni büroo koolituseelarvest. Täiendavalt kulus 5% eelarvest keelekoolitusele ning 5% ministeeriumide koolitusprogrammide kaasfinantseerimisele.

Kokku koolitati erinevates Euroopa Liidu alastes koolitusprogrammides 3520 ametnikku, kellest 1465 osales büroo poolt finantseeritud koolitustel ning 2055 ministeeriumide programmides.



Eurointegratsiooni büroo poolt finantseeritud koolitusprogrammides osalemine

Missugused on olulisemad koolitusvaldkonnad?

Prioriteetsetele sihtrühmadele suunatud programmid saab jagada kaheks - liitumiseelset ettevalmistust tõhustavad programmid (süvateadmised Euroopa Liidu õigusest, dokumentatsioon ja andmebaasid, Euroopa Liidu otsustusprotsess, keelekoolitus) ning koolitusprogrammid, mis keskenduvad ametnike ettevalmistamisele osalemaks Euroopa Liidu õigusloomes (süvendatud teadmised Euroopa Liidu poliitika kujundamise

protsessist, osalemine Euroopa Liidu töögruppides ja komiteedes, liikmesriikide haldussüsteemid, läbirääkimiste- ja esitlustehnikad, rahvusvaheline kommunikatsioon ja jällegi keelekoolitus).

2001. aastal keskendus büroo ennekõike esimesena nimetatud programmide läbiviimisele, alustades samas aktiivset ettevalmistust tulevikku suunatud programmide väljatöötamisel. Esimese sammuna kaardistasime koostöös Kõrgemate Ametnike Nõukogu ning ministeeriumide eurokoolituse töörühmaga Euroopa Liidu Nõukogu töögrupid ja Euroopa Komisjoni komiteed, mille töös Eesti ametnikud hakkavad juba 2003. aastal osalema. Kokku määratleti 180 töögruppi ja 360 komiteed. Teise etapina määratlesime koostöös ministeeriu-

midega 300 ametnikku, kes hakkavad Eestit õigusloomes esindama.

Võib öelda, et selle laiapõhjalise analüüsiga on tehtud ära väga suur töö ning loodud hea alus edukate ettevalmistusprogrammide läbiviimiseks. Niivõrd põhjaliku analüüsi kõrgel tasemel teostamine näitab selgesti büroo ja ministeeriumide suutlikkuse tõusu strateegiliste plaanide ettevalmistamisel ja rakendamisel ning lubab suurte lootustega vaadata 2002. aastasse, mil põhi-eesmärgiks on hästi sihistatud koolitusprogrammide väljatöötamine ja elluviimine 300 võtmeametniku koolitamiseks.

Ametnike atesteerimine

Anu Vaabel
Riigikantsleil

Koos personalistatistikat ja ametnike koolitust puudutava küsitlusega viidi ametiasutustes läbi ka küsitlus ametnike atesteerimise kohta. Kokku vastas küsitlusele 77 ametiasutust (15 maavalitsust, 7 põhiseaduslikku institutsiooni, ministeeriumid koos oma valitsemisala asutustega). Küsimustikule ei vastanud Raamatupidamise Toimkond ja kaitsejõud. Justiitsministeerium esitas oma andmed allasutuste kohta koondina, mistõttu ei õnnestunud analüüsida valitsemisala ja ministeeriumi andmeid eraldi.

Katseaja vestlused

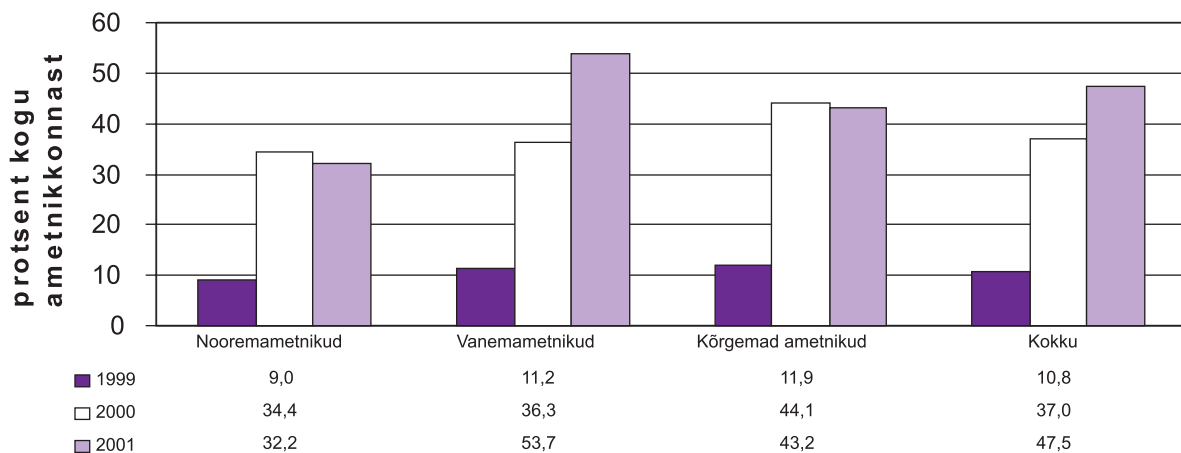
Katseaja vestlusi on 2001. aasta jooksul läbi viidud 1257 korral. Võrreldes 2000. aastaga on läbiviidud vestluste arv suurenenud 37% võrra ning võrreldes 1999. aastaga 3,5 korda. Kõige rohkem viidi 2001. aasta jooksul katseaja vestlusi läbi vanemametnikega (68%), järgnesid nooremametnikud (27%) ja kõrgemad ametnikud (5%).

Enamikul juhtudel (97%) jäadi ametnikuga tema katseajal rahule. Teatavasti on vestluse üheks eesmärgiks kõrvuti ametniku vastavuse hindamisega ka edasise arengu ja töö kavandamine. Pärast katseaga läbiviidud vestlusel tehti kõige rohkem ettepanekuid ametniku koolituse või enesetäiendamise vallas, järgnesid töötasustamise alased, töökorralduslikud, tööalaste eesmärkide püstitamise alased, edutamise ja ergutuste kohaldamise alased ettepanekud.

Iga-aastased vestlused

Ametniku ja tema vahetu ülemuse vahel toimuvate iga-aastaste vestluste arv on aasta-aastalt kasvanud (vt graafik 1). Enamikus ametiasutustes on vestlusi läbi viidud regulaarselt vähemalt viimasel kahel aastal, vaid kaheksa ametiasutuse (10% kõigist ametiasutustest) poolt tagasi saadetud küsimustikest selgus, et neis asutustes ei ole 2001. aastal vestlusi läbi viidud (Energiaturu Inspektsioon,

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES



Graafik 1. Riigiametnike iga-aastaste vestluste läbiviimine

Riigihangete Amet, Kindlustusinspeksioon, Rahandusministeerium, Õiguskantsleri Kantslei, Päästeamet, Väärtpaberinspeksioon, Tervisekaitseinspeksioon).

Vähemalt ühe iga-aastase vestluse ametniku ja tema vahetu ülemuse vahel läbisid umbes pooled kogu ametnikkonnast (9543 korral). Võrreldes 2000. aastaga on vähenenud vestluste läbiviimine noo-

enamiku ametnike haridustase ning kogemuse vastasid ametikohale esitatud nõuetele. Haridustase loeti vastavaks 96%-l ametnikest ning kogemuse vastavus oli isegi 100%-line (vt tabelid 1 ja 2). 2000. aastal vastas haridustase nõuetele 95%-l ning kogemuse 99%-l vestluse läbinud ametnikest, seega on ametnike vastavus esitatud nõuetele tõusnud ning võib öelda, et käesolevaks ajaks vastab vahetute juhtide hinnangul nõuetele

Tabel 1. Vestlusel antud hinnang haridustaseme vastavusele

	Kõrgemad ametnikud	Vanemametnikud	Nooremametnikud	KOKKU
vastab nõuetele	1220 (92%)	6657 (97%)	1343 (99%)	9220 (97%)
ei vasta nõuetele	100 (8%)	203 (3%)	20 (1%)	323 (3%)

Tabel 2. Vestlusel antud hinnang kogemuse vastavusele

	Kõrgemad ametnikud	Vanemametnikud	Nooremametnikud	KOKKU
vastab nõuetele	1317 (100%)	6858 (100%)	1362 (100%)	9537 (100%)
ei vasta nõuetele	2 (0%)	3 (0%)	1 (0%)	6 (0%)

remametnike ja kõrgemate ametnike seas, seevastu tunduvalt rohkem on vestlusi läbi viidud vanemametnike seas.

Iga-aastaste vestluste käigus selgitati välja, et

kõigi ametnike kogemuse, kellega iga-aastane vestlus on läbi viidud.

2001. aastat meenutades võib öelda, et sarnaselt 2000. aastale olid vestluse käigus tehtud ettepa-

nekuatest domineerivad koolituselased ettepanekud (54%), järgnesid tööalaste eesmärkide püstitamine (15%), töökorralduslikud ettepanekud (15%), töötasustamine (7%), edutamine (3%), ergutuste kohaldamine (6%) ja ametijuhendi korrigeerimine (1%). Muude ettepanekute osakaal on 0,5%.

Võib öelda, et vestlused on vahetu ülemuse ja ametniku vahel sujunud teineteisemõistmise õhkkonnas ning vestluse lõpuks on jõutud ühisele arvamusele eelneva hindamisperioodi osas. Vahetu ülemuse antud hinnanguga eelmisele hindamisperioodile ei olnud nõus ning avaldasid oma eri arvamust vaid 13 ametnikku (3 kõrgemat ametnikku, 8 vanemametnikku ja 2 nooremametnikku). Pärast eriarvamuse esitamist andis omapoolse hinnangu kõrgemalseisev ülemus ning küsitluse tulemused näitasid, et enamikul juhtudel (7 korral 13-st) oli kõrgemalseisev ülemus ametniku eriarvamusega osaliselt nõus.

Perioodilise atesteerimise tulemused

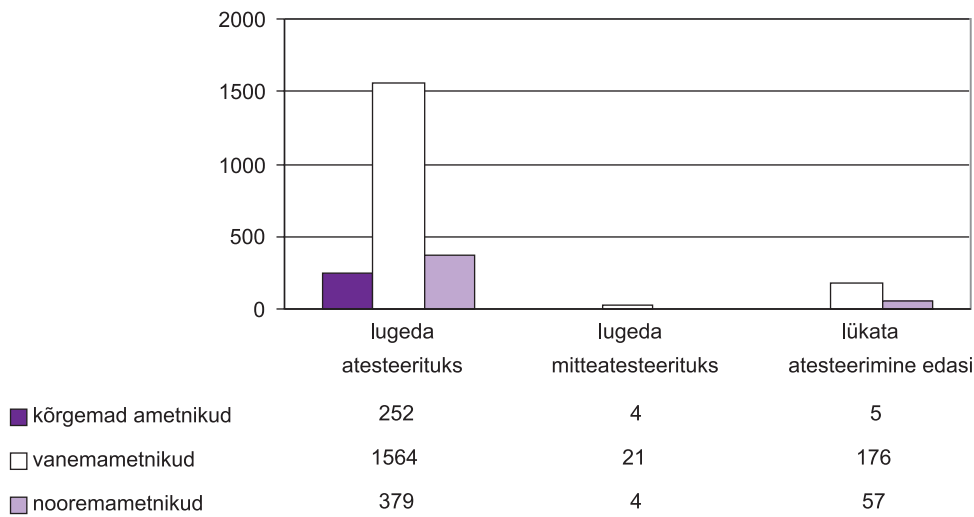
Viimase kahe aasta küsitluse tulemused näitavad, et atesteerimisi ei ole läbi viidud 16 ametiasutuses. Atesteerimise kogemus puudub Riigikohtul, Riigikontrollil, Lennuametil, Maanteeametil, Sideametil,

Raudteeametil, Tervisekaitseinspeksioonil, Muinuskaitseinspeksioonil, Energiaturu Inspeksioonil, Riigihangete Ametil, Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametil, Taimetoodangu Inspeksioonil, Tõuaretusinspeksioonil, Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskusel, Väärtpaberiinspeksioonil ja Päästeametil (kokku 21% kõigist ametiasutustest)¹⁵.

Perioodilise atesteerimise oleks 2001. aasta lõpuks pidanud läbima 3487 ametnikku (ehk 17,4% kogu ametnikkonnast). Erinevatel põhjustel läbis atesteerimise aga 2462 ametnikku ehk 71% kõigist ametnikest, kes oleksid pidanud saama atesteeritud.

Väga üldisi järeldusi tehes võib öelda, et kolme aasta jooksul on atesteeritud 1/3 kogu ametnikkonnast.

Samamoodi kui 2000. aastal toodi ka nüüd tähtajaliselt mitteatesteerimise põhjusteks ajapuudust (25 asutust), atesteerimisnõuete hilist kooskõlastamist (9 asutust) ja atesteerimisnõuete puudumist (10 asutust). Murelikuks teeb asjaolu, et vaatamata käivitunud hindamissüsteemile on asutustel siiani probleemiks puuduvad atesteerimisnõuded. 6



Graafik 2. Perioodilise atesteerimise tulemused (seisuga 31.12.2001)

¹⁵ Nimetatud on kõik ametiasutused, kus ei ole perioodilisi atesteerimisi läbi viidud. Samas ei tarvitse nimetatud asutustes 3-aastane atesteerimisperiood lõppenud olla. Näiteks lõpeb Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskuse ametnikel atesteerimisperiood 2003. aastal.

2001. AASTA AVALIKU TEENISTUSE PERSONALJUHTIMISES

asutust on märkinud atesteerimiste mitteläbiviimise põhjusteks huvi puudumise ning 4 asutust raha ja 2 asutust atesteerimist läbiviiva komisjoni puudumise.

Läbiviidud perioodilise atesteerimiste tulemusena loeti atesteeritaks 2195 ametnikku (s.o 89% kõigist atesteeritutest), neist 252 kõrgemat ametnikku, 1564 vanemametnikku ja 379 nooremametnikku. Mitteametnikkudeks loeti 29 ametnikku ehk 1 % kõigist perioodilise atesteerimise läbinud ametnikust (4 kõrgemat ametnikku, 21 vanemametnikku ja 4 nooremametnikku).

otsus lugeda ametnik mitteametnikuks, ühe ametniku puhul otsustati lükata atesteerimine edasi. Küsitluse tulemusena halduskohtusse atesteerimistulemuste vaidlustamiseks ei olnud keegi pöördunud.

Läbiviidud edutamised

Edutamiseks esitati 2001. aastal 260 ametnikku. 252 edutamist viidi läbi 2001. aastal ning 8 edutamissetepanekut arutati 2002. aasta alguses. Enamikul juhtudel otsustati ametnikku edutada, vaid 10 ametniku puhul oli otsus negatiivne.

Tabel 3: Läbiviidud edutamised 2001. aastal

	Kõrgemad ametnikud	Vanemametnikud	Nooremametnikud	Kokku
Edutatud	165	51	26	242
Mitteametnikkudeks	4	4	2	10
Kokku	169	55	28	252

Erinevatel põhjustel lükati atesteerimine edasi 298 ametnikul ehk 10%-l atesteerimisprotsessi läbinud ametnikust (5 kõrgemat ametnikku, 176 vanemametnikku ja 57 nooremametnikku). Enamikul juhtudel (90%) lükati atesteerimine edasi kuni 1 aastaks, vaid 10%-l juhtudest lükati atesteerimine edasi kuni 6 kuuks. Peamisteks atesteerimise edasilükkamise põhjusteks olid eesti keele oskuse nõuetele mittevastavus, enesetäiendamise või koolituse vajadus ja haridustaseme mittevastavus.

Mitteametnikkudeks loetud 29 ametnikust vabastati teenistusest 12 ametnikku, 14 ametnikku viidi üle teisele ametikohale. Peamisteks põhjusteks, miks ametnik mitteametnikkudeks loeti, oli eesti keele oskuse nõuetele mittevastavus, haridustaseme mittevastavus või halvad töötulemused.

Atesteerimistulemusel vaidlustas 2 ametnikku ning kordusatesteerimist nõudis 12 ametnikku. Kordusatesteerimise tulemusena loeti atesteeritaks 4 ametnikku ning 7 ametniku puhul langetati taas

Kokkuvõte

Asutuste poolt tagasisaadsetud küsitluse tulemused lubavad järeldada, et enamikus asutustes viiakse uute töötajatega läbi katseaja vestlusi ning et iga-aastaste vestluste läbiviimist nähakse üsna sageli juba kui iseenesestmõistetavat tegevust. Teoreetiliselt peaksid asutused olema läbi viinud ka perioodilised atesteerimised. Tulemused aga näitavad, et perioodilise atesteerimise on läbinud ligikaudu 1/3 kogu ametnikkonnast. Raske on hinnata, miks osades asutustes või osade ametnikega perioodilisi atesteerimisi läbi viidud ei ole - põhjuseid on erinevaid, nii objektiivseid kui vähem objektiivseid. Üks on aga kindel - riigi personalijuhtimise olemasolev ametnike hindamisüsteemi iga-aastaste vestluste vorm on ennast õigustanud. Rõõm on tõdeda, et ka uues avaliku teenistuse seaduse eelnõus on ametnike hindamist tehtud rohkem juhi ja alluva vaheliste vestluste kesksemaks.

About ideas which form basis for new Public Service Act

Ülle Madise
Merli Vahar
Ministry of Justice

The draft Public Service Act (964 SE)¹ that is currently in the legislative proceeding of the *Riigikogu*, if passed as law, would change the range of officials, the organisation and management of service, and the salary system. The draft was prepared in co-operation with scientists, trade unions and administrative agencies concerned and it may be generally considered as balanced - in the opinion of the drafters the draft should satisfy both the society and officials.

Position-based public service

The reorganisation of general public service presumes that it is unambiguously separated from career service (police, armed forces, border guard and prison service). The labour relations of general public service should be drawn closer to relations based on general labour laws, as the content and conditions of work in many public service positions do not require that exceptions be made and restrictions be imposed on employees, which would be stricter than those applicable to employees under employment contracts.

The draft prescribes that the present officials, who do not perform duties requiring use of public authority or special public trust for any other reason, will be transferred to work under an employment contract. Contrary to the widely held belief, public employees will acquire additional rights and will not lose in terms of their social status. The social guarantees of officials and employees will be approximated, for example, the pensions of officials will be transferred to the general scheme. With regard to accession to the European Union and integration of ethnic minorities to Estonian society, it is important that more jobs will be created which may be filled also with foreign nationals provided they comply with

the qualification requirements. The restrictions necessary to prevent corruption will continue to apply both to officials and employees under employment contracts.

Purposeful management of administrative agency and moderately decentralised personnel management

A requirement will be stipulated that public competitions must be conducted for the employment of executives and middle-level managers. The secretaries general of ministries and the executives of administrative agencies will be appointed to office for a term of five years. This does not bring along insecurity for ordinary officials about their positions, however, the top managers will be subordinated to result-oriented and time-related regime. Ministers will start to conclude performance agreements for the service periods of managers - thus the executives will not be influenced by everyday political events, but will still be supervised as far as objectives are concerned. The decision-making power of executives of administrative agencies will increase mainly in respect of performance appraisal, training and salary system of officials. According to the current arrangement, these fields are subject to a centralised and rather strict regulation (evaluation, salary scales provided by law) or are even not regulated (organisation of training), which has caused several problems in practice.

Regulated system of training and performance appraisal

The new Public Service Act will regulate the organisation of training and assessment of officials. The draft distinguishes between the work-related training organised centrally and the training organised at the agency level. According

¹ The article is based on the version of the draft Public Service Act as of 18 February 2002.

to the draft, central work-related training is based on national training priorities for public service approved by the Government of the Republic and the responsibility for its coordination lies with the State Chancellery. At the agency level, training programmes will be chosen according to the training needs of an agency and training system prescribed by in-house regulations. Upon the formulation of performance appraisal provisions, imperfections in the current practice of evaluation have been taken into account. The concept of periodic evaluation has been omitted from the draft and the evaluation of personnel will be based on annual interviews to be held between an immediate superior and a subordinate.

Salary system

Of the intended amendments, the new salary system of public officials has attracted the attention of the public most. The draft Public Service Act provides for six basic categories of positions and jobs according to complexity, qualification requirements and liability related to the work. The Government of the Republic will establish an annual minimum salary for the basic categories and it is not allowed to pay a salary lower than the minimum salary prescribed to a specific position in the basic category. An executive of an administrative agency or a secretary general of a ministry will be at the top of the salary grades, their salaries will be determined by a regulation of the Government of the Republic (in order to ensure that the competence of the agency manager does not include determination of a salary for oneself). The manager's salary will serve as a basis for the determination of main salaries in an agency. Besides a basic salary, in certain cases an individual additional remuneration and a performance bonus can be paid in agencies. If the basic salary reflects the value of the work performed in a certain position in an organisation, the payment of individual additional remuneration will be based on factors producing additional value, e.g. experience and qualification exceeding the

required standard. The salary guide of the agency will provide the factors for which individual remuneration is paid, i.e. the qualities that an organisation values most highly in one position or another. Performance bonus will be paid if the performance of an agency's objectives can be measured. Likewise, performance bonus can be paid to any specific person for the fulfilment of established objectives. The salary guide of an agency provides the basis of and procedure for the payment of performance bonuses.

However, it should be admitted that an appropriate scheme is not available for inter-relating the salaries of all officials and employees of the state or local government agencies. Current salary system was aimed at creating such a system, but proved unsuccessful. The draft act deliberately assigns decision-making on salary rates to agencies so as to create preconditions for the establishment of salaries that would take into account the works performed. Thus, salaries may vary in different agencies.

The salary of public officials will not decrease after the new salary system is introduced. At the same time, the current labour-intensive and time-consuming administration of different allowances (paid to officials in order to retain the competitiveness of their salary) will be no longer necessary. Centrally controlled salary grades and salary schedule will lose their meaning if the new salary system is applied. They will be replaced by the salary grades of an agency and by the basic salaries established in an agency according to the salary grades. It is necessary to preserve a salary grade in an agency for interrelating different types of work and avoiding injustice.

Coordinated public service

The administration and development of the Estonian public service is fragmented, therefore several different ministries are responsible for the coordination of public service. The draft Public Service Act does not provide for the centralisation

DEVELOPMENT OF ESTONIAN PUBLIC SERVICE IN 2001

of public service management either. According to the draft, the manager of an agency will be liable for the purposeful management of the staff. However, a coordinating body of public service will be set up in the form of the Public Service Council. The task of the Public Service Council will be to collect information concerning public service and to provide the managers of administrative agencies with advisory methodological guidelines. Considering the specific nature of agencies, compulsory general rules are generally not justified and these render personnel management too rigid.

The Public Service Council comprises the representatives of all branches of authority to ensure both integral development of public service and consideration of institutional differences between different public organisations.

The appointment of one ministry to govern public service would entail the division of public service also according to branches of authority (the Government of the Republic cannot direct the officials of the *Riigikogu*, courts, the President, the Legal Chancellery or the State Audit Office). The Public Service Council is serviced by the State Chancellery that has competent officials and experience in analysing information about public service.

In summary, we may say that the draft Public Service Act will create preconditions for modern human resource management. The implementation of such preconditions and the development of the outdated public service system will depend on the flexibility of us, the public servants, and on our openness to changes.

On the way of systematic development of performance management

Juhani Lemmik
Ministry of Finance

What is performance management?

In reply to the question "What is performance management?" Mr Peter Reed - a consultant to the Ministry of Finance - simply answered, "Performance management is an ongoing communication process between people who work together."² Performance management in essence means cooperation with the purpose of improving the situation for all of us. Everyone wins if the work of public servants is managed so that they can work as effectively as possible with a view to satisfying the needs of different stakeholders - the

society, interest groups, and also public servants themselves. This in practice involves establishing clear expectations as well as understanding the results to be achieved and work to be done to achieve them. All this together constitutes a system. The system has different components that all have to be integrated into one whole in order to produce value added for an organisation, its managers and employees and society.

A well-functioning performance management system is achieved by combining various

² The materials by Peter Reed, a consultant to the cooperation project between Great Britain and Estonia - IPSELL, "Performance Management Systems for the Public Administration Reform Programme", PSRP PMS Guidelines, Issue 2, May 2000, have been used in this article by the kind permission of the author.

managerial means and methods at different levels, whether at the level of public administration as a whole or at the level of a particular ministry or other agency.

Such means and methods include:

- strategic planning and annual operational planning;
- definition of organisational goals, priorities and values which are customer-focused;
- SMART objectives - specific, measurable, achievable, agreed, realistic and time-limited;
- identification of, agreement on and application of appropriate performance indicators and measures for an organisation, its key processes and functions and individual employees;
- management team (or organisational) self-assessment processes, e.g. according to the EFQM or CAF model³, in the future also against benchmarks of internationally recognised best practice;
- individual, result-oriented and public annual performance review and appraisal;
- personnel development planning;
- competence-based learning and development activities;
- various incentives which help to relate the performance of an agency to budget and to remuneration system.

Policy objectives and strategic planning

The topic of the annual Civil Service Forum held in Tartu in October 2001 was policy-making and the role of civil servants in it. It was not accidental that the policy-making was defined as a transformation of the government vision through the activities of public administration into actual changes in the daily life of people. Attention should be paid to two points. Firstly, the public is not interested in performance management, neither should politicians be interested in the complicated procedural problems of performance

management. They are interested in results - e.g. reduced poverty, improved access to education, prevention of drug abuse, increase in the quality of health care, etc. - achieved through the activities of public administration. Performance management is based on the assumption that purposeful and deliberate action, which is analysed in order to continuously improve performance, creates better chances for achieving outcomes in which we all are interested.

Secondly, the temporal dimension should be taken into account when achieving results. We know that it takes some time before outputs of administrative activities bring about significant changes in the society. For example, the spread of HIV might be limited after the objectives of a respective programme have successfully been attained - x additional places are created in rehabilitation centres, y students are informed of the negative impact of drug abuse, z number of syringes have been distributed to addicts free of charge etc. In a word, the final outcome is achieved as a consequence of long-term purposeful activities, the measurement or assessment of one-year activities does not provide a complete picture of the movement towards the desired objectives.

Administrative agencies are increasingly expected to be able to create their vision of the future and to interpret all their activities for achieving this. As the success of any programme or activity cannot be guaranteed in a changing environment, even if planning has been excellent, it is necessary to continuously analyse their effectiveness with regard to the achievement of outcomes and to choose between suspending the course of action or programmes and initiating new ones and to make choices concerning the level of resources provided. With continuing choices about what an administrative agency should do, the activities of policy makers acquire a strategic dimension.

Over the years to come, the activities of the

³ EFQM - European Foundation of Quality Management, see www.efqm.org, CAF- Common Assessment Framework, see www.eipa.nl. For further information on CAF, see the following part of the yearbook.

DEVELOPMENT OF ESTONIAN PUBLIC SERVICE IN 2001

Ministry of Finance will be aimed at introducing two documents to be submitted by the ministries during the budgeting process - a cost estimate together with a strategic document of the ministry's area of government, including an operational plan for the coming year. As the government and public are interested in the expected outcomes of the ministry's area of government, it is important to include them in a single strategic document, which improves understanding of the endeavours of the area of government as well as strengthens accountability for achieving the objectives.

What are the potential benefits from implementing performance management?

Although performance management cannot promptly solve the problems of an organisation and its stakeholders, the skilful application of this management concept has the potential of addressing common concerns. If we conscientiously use performance management, dedicate sufficient time to it and establish cooperation relations both within an organisation and with the target groups, the performance management can:

- reduce managers' need to be involved in every aspect of operational management within an organisation (micro-level management);
- save the time of employees, by helping them make decisions independently;
- reduce time-consuming misunderstandings among employees about who is responsible for what;
- reduce the frequency of situations where employees do not have information required for effective performance;
- reduce errors and their recurrence by helping the managers and employees identify the

causes for errors or inefficiencies;

- help the employees identify, understand and agree on any differences that exist between the desired and actual standards of performance;
- provide a framework in order to change the culture of "command and blame" so as to promote a dialogue between an organisation and people working for it and to determine the development needs of employees and the possibilities to satisfy such needs.

In summary, the systems of performance management constitute an investment, through which the managers can encourage their employees to do their work. The employees know what is expected of them, what decisions they can make independently, what the required standard to which their work must correspond is and when the managers of higher level should be involved. This enables the executives to tackle the tasks that only they can perform.

Performance management certainly cannot be implemented overnight, however it will ultimately help to delegate increasingly more authority for the management of performance to a lower level. As a consequence of which the executives will be able to dedicate more time to shaping the future vision of an organisation, generating changes and communicating for the achievement of the vision and to inspiring and motivating the employees. This helps to save time and money, and also to be more proactive towards changes. Such activities are referred to as leadership. The public administration of Estonia is still learning to understand the role of leadership in management activities. But this is already a topic of another article.

Implementing salary system reform

Kaire Uusen
Ministry of Finance

Bases for reforming salary system

Upon reforming current salary system, the Ministry of Finance proceeded from the development strategy of public service envisaged in the "Public Administration Reform Programme of the Government of the Republic", which set the objective to render the public service salary system transparent and relate it more closely to performance and the conditions of labour market. The public service reform and proposals for changing the salary system were based on the following objectives:

- development of a position-based public service system;
- promotion of mobility within the public sector and between different sectors;
- increase in job flexibility through varied personnel policies and decentralisation, which would allow for considering the peculiarities of different fields or agencies;
- delegation of managerial freedoms to the executives of agencies, implementation of modern management and work methods;
- increase in the competitiveness of public sector on labour market.

Principles of reforming salary system

In the Cabinet meeting held on 4 April 2000 the Ministry of Finance was entrusted with the task of submitting, in cooperation with the Ministry of Social Affairs, relevant proposals for reforming the public service salary system. Based on the views presented at the Cabinet meeting, also on the principles of strategy for developing public service, proposals made by the Ministry of Social Affairs and the opinions approved by the working group of the representatives of government agencies and trade unions for rearranging the salary scales, the Ministry of Finance prepared the principles for reforming the salary system, which also served as a basis for preparing the draft of the

new Public Service Act concerning the salary system. The major changes in reforming the salary system of public service include the transfer of decision-making on determination of salaries to the agency level and abolition of the central salary scales of public servants. When developing the new salary model, the Ministry of Finance has, to a large extent, adhered to the Finnish example of the salary reform carried out in public sector.

The reform of public service salary system is based on a understanding that the salary model established for public service should allow for paying a motivating and differentiated salary. It is also important to point out that unlike other countries where salary reforms are carried out (e.g. Finland and Denmark), the Estonian salary system already uses elements that ensure flexibility of the salary, take into account individual capacities of employees and their performance. Thus, the aim of the reform is to clearly define the basis for paying additional remuneration in an agency and to disclose the payment principles.

Implementation of the new salary system will impose on agencies an obligation to assess and interrelate all the work performed in an administrative agency, to involve the employees of the agency in the process of drafting salary conditions and to disclose the salary conditions to be established in the agency.

Based on the principle of equal treatment and the fact that Estonia does not have strong trade unions, agencies have not been granted absolute freedom for establishing salary conditions. Therefore, the Act will stipulate several important requirements that the administrative agencies must strictly satisfy during the salary reform. Thus, general requirements will be established centrally for the basic categories of employees, according to

DEVELOPMENT OF ESTONIAN PUBLIC SERVICE IN 2001

New salary system

- grants agencies more rights than they currently have to determine salaries, but also prescribes stricter requirements for achieving better work results;
- allows for strengthening relationship in the agency between the determination of a salary on the one hand and the objectives and strategy of the agency on the other hand;
- ensures compliance of the salary with the qualification and capacity of an employee and strengthens the relationship between the salary and work results;
- ensures that the system is acceptable for employees as justified and fair;
- is aimed at in-house rearrangement of salaries and at increasing fairness, transparency and reasonableness of salaries, and through this at improving employee motivation;
- abolishes the current ineffective uniform salary scale and current inconsistency concerning the payment of allowances.

Salary system at agency level

- rules for determining salaries are established in the salary guide of the agency, which is made available on the Internet homepage of the agency;
- salaries for executives of the agencies are determined by a regulation of the Government of the Republic;
- possible salary elements of officials are:

1) basic salary

- the basic salary of a position is determined on the basis of comparison and interrelation of different types of work in an agency;
- basic categories are formed with the purpose of ensuring uniform approach to positions and work in all agencies;
- division of positions into basic categories is subject to the educational requirements and content of work;
- minimum salary rates are centrally established for basic categories, salaries that are lower than the minimum rate cannot be paid, thus equal basic salaries are established for comparable types of work;
- all basic salaries payable in an agency are set out in the salary guide of the agency.

2) Individual additional remuneration

- in order to use motivating and flexible salaries, agencies may pay individual additional remuneration that takes account of the value of an employee;
- individual remuneration is paid on the basis of periodic assessment of employees and criteria and procedures are established in the salary guide of the agency.

3) Performance bonus

- performance bonus may be paid on the basis of performance indicators of an agency or assessment of work results;
- an agency may decide on the payment of performance bonus, depending on whether performance can be measured and assessed with sufficient clarity;
- performance bonus may be paid both as an individual or a collective bonus;
- the terms and conditions for the payment of individual additional remuneration and performance bonus must be set out in the salary guide.

Salary committee

- Agencies set up salary committees consisting of the representatives of employees with a view to reviewing the salary conditions of agencies in terms of clarity, fairness and reasonableness so as to ensure satisfaction of employees with the rules for determining salaries.
- Transparency, reasonableness and clarity of salaries are ensured by disclosing salary guides and involving employees in determining salary conditions.

which the centrally established minimum salary rates will be provided for different main groups in order to ensure equal treatment of employees. A basic salary paid in a position cannot be lower than the minimum rate set for the basic category the position belongs to. The Act will also stipulate compensation for salary differences over a particular period if the salary level of an employee is reduced as a consequence of implementing the new system.

The new draft Public Service Act, prepared by the Ministry of Justice, contains as one chapter the part of salary system prepared by the Ministry of Finance, which regulates the salary principles described above in greater detail. The draft version of the salary system reform was first introduced to agencies in the autumn of 2000, proposals and comments received as feedback from administrative agencies were considered to a substantial extent also upon preparing the draft Act. In December 2001 the draft Public Service Act received the finishing touch and the Government of the Republic submitted it for the legislative proceeding of the *Riigikogu*.

In summary, it may be said that an agency and its staff play very important roles in the success of the salary reform. Increasing the transparency of salary system and linking it better to the performance of an employee and conditions of the labour market, is dependent on the reform of public service in general, an among other things, updating of management techniques and enforcement of accountability mechanisms more specifically. The Ministry of Finance is of the

opinion that upon the transfer to a new salary system, a preparatory period is necessary during which relevant methodological materials will be prepared and training seminars will be organised. The executives of the ministries and agencies need to be trained in the principles of implementing the new salary system, the ministries should also be responsible for introducing the new salary system to their area of government. The draft Public Service Act also provides for the formation of the Public Service Council, an independent strategic body, which comprises the representatives of different branches of state authorities and is responsible for gathering and exchanging information for harmonising the implementation of principles arising from the Public Service Act in respect of all the officials. According to the draft Act, the Public Service Council will also be responsible for preparing different advisory methodological guidelines to the managers of agencies in order to ensure a uniform application of the Act.

In addition, following the Finnish example, the Ministry of Finance intends to prepare guidelines on general principles of the salary reform that would help administrative agencies develop systems of job analysis and evaluation. The methodological materials should give precise explanations of the principles of the salary system structure, indicate critical considerations for the systematic implementation of different salary elements, thoroughly describe expedient systems for the assessment of individual capacity and performance of an employee, which depend on the nature of work.

Why is it necessary to coordinate training?

Margus Nurk
State Chancellery

The training of officials, like the general development of public service, may be compared to the building of a house where the achievement of a good result requires that at first different parties agree on for what, to whom and which house is needed. As different ideas, efforts and restrictions of the client, user, builder, architect and several other stakeholders continually need to be made compatible, apparently someone should undertake the responsibility for organising communication and cooperation among different parties. In order to avoid disputes and organise work effectively, it would be advisable to agree on who is responsible for what and what the rights and obligations of parties are. Upon coordinating the training of officials, the State Chancellery aims at reaching an agreement on main objectives, clear division of roles and good cooperation.

Principles of training system of public servants

In 2001 the most remarkable achievement related to the coordination of training was the approval of the "Principles of Training System of Public Servants"⁴ by the Government of the Republic. The approved principles summarise the activities of the State Chancellery concerning the reorganisation of training system over the last years and establish the main "rules of game" for organising the training of officials. The main rules for the organisation of training for public service approved by the government are as follows:

- the organisation and coordination of training of officials is carried out at several different levels (public service as a whole, ministry with its area of government, particular agency, official), on every level, there is a responsible agency, unit or person;
- a part of the training of officials is conducted centrally. Such training is based on the training

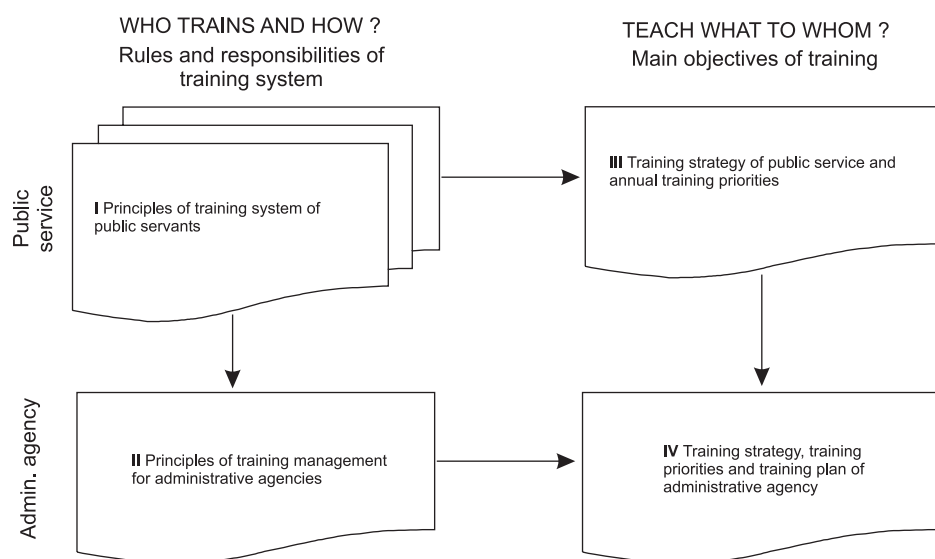
priorities of public service and the training is coordinated and organised by the State Chancellery. The central training is provided in issues that have high priority for the public service as a whole and which require a uniform line of thinking, know-how and principles of action to be adopted and implemented in different agencies. The need for central training is closely related to the preparation and introduction of major changes to the public service (i.e. accession to the EU, budget reform etc.). The central training is like the foundation of a house, the separate construction of which for each room is not reasonable. It should be constructed simultaneously for the whole house;

- the organisation and financing of training is mostly delegated to the agency level. Such a delegation ensures flexible and fast response and a more precise compliance of the objective of training with the actual need for training. Thus, the agencies enjoy freedom of deciding on how to exactly organise the training of their staff (how to design their own room). To provide help to the managers of agencies and training managers, "Principles of Training Management for Administrative Agencies" have been prepared. The Principles offer a systematic overview of and guidelines for developing the training system (see below and "Public Service Yearbook 2000").

Training system of public service

"Principles of Training System of Public Servants" with appendices provide a framework and guidelines for organising the training of officials. The following figure presents the most important available and planned documents that regulate the training of officials and the interrelations among such documents. The

⁴ see <http://www.riigikantselei.ee/index.html?id=949>



documents have been divided according to two criteria (the topic of a document and the level of responsibility) into four groups.

I Principles of training system of public servants

"Principles of Training System of Public Servants" approved by the Government of Republic on 17 April 2001, are the rules for organising the training for public service. The Principles determine the tasks and responsibilities of different agencies at the public service level and set out the basis for organising the centralised and decentralised training as well as the principles for financing the training.

II Principles for management of training for administrative agencies

The document provides the administrative agencies with the guidelines for organising the training and serves as an appendix to the principles of training system. The principles for agencies is a document of the type of "best practise" drafted already in 2000 in close cooperation with the State

Audit Office and training managers of public service. The best practise of training management is aimed at harmonising the organisation of training in administrative agencies and at providing necessary guidelines for developing the training system in state or local government agencies.

III Training strategy and priorities of public service

The training strategy of public servants will be completed in 2002. It will determine the long-term objectives and most important topics and target groups for training of officials. The objectives and training topics set out in the strategy will be further specified by the Government of the Republic in the training priorities of public service approved each year. The preparation of training priorities of public service commenced in 2001.

IV Training strategy and priorities of administrative agency

On the basis of the training strategy of officials and the training priorities of public service, an agency prepares its training strategy and a training plan, taking into account the specific nature, current status and future needs of the agency.

Upon coordinating the training in 2002, emphasis will be shifted from the organisation of training system to the establishment of the main objectives of training, the main key words being training strategy and training priorities.

Public service in the middle of changes in public administration

Juhan Parts
Auditor General

We may speak about the success or failure of the public administration reform. However, public administration is in the ongoing process of change, regardless of the reform. Such changes have impact also on public service. Successful activities in a new administrative environment require the establishment of objectives, accountability and competence within the whole area of public administration, including public service.

When we set objectives for changing public service, we have to follow mainly the objectives for changing public administration as a whole. First, we have to ask what we want to change in public administration and why. More detailed objectives must depend on overall goals, not on the contrary.

The principle of accountability requires that we know exactly who is responsible for enhancing the quality of public service. The new draft Public Service Act is currently being prepared by the Ministry of Justice, the State Chancellery mainly focuses on the other aspects concerning public service.

The principle of competence is particularly important. Officials must be able to demonstrate that they are exactly the people who can do one thing or another better than the private sector or any third person. Therefore, we have to think already now from where the public servants of Estonia come and what is necessary for achieving the desired qualification of officials.

When developing public service, we should focus on values, i.e. develop value judgements on such issues as representation, personnel of public

service, political independence, openness, consideration of labour market, level of standardisation and centralisation, etc. Value judgements should create a framework for a new concept of public service, which could serve as a basis for preparing technical solutions.

I try to explain the above statement on the basis of public service personnel. How seriously can we speak today about a unitary body of public servants in Estonia? The composition of public service - their unity or disunity - depends, among other things, on the structure of the ministries' areas of government. In a situation where the ministries' areas of government are extremely different in terms of their structure, it is not possible to implement a uniform concept of public service. For example, the Ministry of Justice cannot be compared with the Ministry of Internal Affairs. While in the Ministry of Justice's area of government, most of the functions have been concentrated to the core (i.e. the ministry), in the Ministry of Internal Affairs these are distributed among subordinate institutions (the Police Board, prefectures).

To sum it up, I would repeat that the issues of public service form only one part of the public administration system. If public service was developed isolated from other fields - organisation of public administration, accountability and reporting systems, policy-making capacity, etc. - this would imply an incomplete solution and serve as a favourable ground for conflicts of values.

LISAD

Lisa 1

Annex 1

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000	Ametnike arv seisuga 31.12.2001	Muutus	Muutus (%)	
<i>Ministeeriumid valitsemisalaga</i>	Number of officials in 31.12.2000	Number of officials in 31.12.2001	Change in numbers	Change in percentage	<i>Ministries with their subordinate agencies</i>
Haridusministeerium	114	105	-9	-7,9%	Ministry of Education
Keeleinspeksioon	18	18	0	0,0%	Language Inspectorate
Haridusmin. valitsemisala kokku	132	123	-9	-6,8%	Ministry of Education TOTAL
Justiitsministeerium	163	-	0	0,0%	Ministry of Justice
I-II astme kohtud	1076	-	0	0,0%	The courts of first instance and circuit courts
Prokuratuur	66	-	0	0,0%	Prosecutor's Office
Justiitsmin. valitsemisala kokku*	3238	2731	-507	-15,7%	Ministry of Justice TOTAL
Kaitseministeerium	125	165	40	32,0%	Ministry of Defence
Kaitsejõudude Peastaap ja väeosad	146	193	47	32,2%	General Staff of the Defence Forces and military units
Riigikaitse osakonnad	115	131	16	13,9%	Departments of national defence
Kaitseliit**	26	0	-26		National Defence League
Kaitsemin. valitsemisala kokku	412	489	77	18,7%	Ministry of Defence TOTAL
Keskonnaministeerium	386	404	18	4,7%	Ministry of the Environment
Maa-amet	204	207	3	1,5%	Land Board
Metsakaitse- ja Metsauenduskeskus***	0	21	21	0,0%	Centre of Forest Protection and Silviculture
Keskonnainspeksioon	206	202	-4	-1,9%	Environmental Inspectorate
Keskonnamin. valitsemisala kokku	796	834	38	4,8%	Ministry of the Environment TOTAL
Kultuuriministeerium	46	47	1	2,2%	Ministry of Culture
Muinsuskaitseinspeksioon	33	35	2	6,1%	Heritage Conservation Inspectorate
Kultuurimin. valitsemisala kokku	79	82	3	3,8%	Ministry of Culture TOTAL
Majandusministeerium	144	134	-10	-6,9%	Ministry of Economic Affairs
Patendiamet	70	75	5	7,1%	Patent Office
Tehnilise Järelevalve Inspeksioon	36	38	2	5,6%	Technical Inspectorate
Riigihangete Amet	18	19	1	5,6%	Public Procurement Office
Tarbijakaitseamet	52	55	3	5,8%	Consumer Protection Board
Energiaturu Inspeksioon	8	8	0	0,0%	Energy Market Inspectorate
Majandusmin. valitsemisala kokku	328	329	1	0,3%	Ministry of Economic Affairs TOTAL
Põllumajandusministeerium	149	150	1	0,7%	Ministry of Agriculture
Tõuaretusinspeksioon	15	13	-2	-13,3%	Animal Breeding Inspectorate
Veterinaar- ja Toiduamet	263	273	10	3,8%	Veterinary and Food Board
Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet	100	148	48	48,0%	Agricultural Registers and Information Board
Taimetoodangu Inspeksioon	169	174	5	3,0%	Plant Production Inspectorate
Põllumajandusmin. valitsemisala kokku	696	758	62	8,9%	Ministry of Agriculture TOTAL
Rahandusministeerium	316	327	11	3,5%	Ministry of Finance
Tolliamet	1309	1326	17	1,3%	Customs Board
Kindlustusinspeksioon	18	18	0	0,0%	Insurance Supervisory Authority
Väärtpaberiinspeksioon	13	16	3	23,1%	Securities Inspectorate
Konkurentsiamet	42	40	-2	-4,8%	Competition Board

Statistikaamet	340	334	-6	-1,8%	Statistical Office
Raamatupidamise Toimkond	1	0	-1	-100,0%	Estonian Accounting Board
Maksuamet	1032	1066	34	3,3%	Tax Board
Rahandusmin. valitsemisala kokku	3071	3127	56	1,8%	Ministry of Finance TOTAL
Siseministeerium	124	129	5	4,0%	Ministry of Internal Affairs
Kodakondsus- ja Migratsiooniamet	474	441	-33	-7,0%	Citizenship and Migration Board
Piirivalveamet+piirivalve	2271	2279	8	0,4%	Border Guard Administration
Politseiamet+politseiametnikud	4542	4489	-53	-1,2%	Police Board
Päästeamet+kompaniid	220	154	-66	-30,0%	Rescue Board and rescue units
Andmekaitse Inspeksioon	15	18	3	20,0%	Data Protection Inspectorate
Sisemin. valitsemisala kokku	7646	7510	-136	-1,8%	Ministry of Internal Affairs TOTAL
Sotsiaalministeerium	139	142	3	2,2%	Ministry of Social Affairs
Tervisekaitseinspeksioon	298	279	-19	-6,4%	Health Protection Inspectorate
Tööturuamet	206	232	26	12,6%	Labour Market Board
Pensioniametid	568	525	-43	-7,6%	Pension Boards
Sotsiaalkindlustusamet	57	55	-2	-3,5%	Social Insurance Board
Tööinspeksioon	141	142	1	0,7%	Labour Inspectorate
Ravimiamet	52	54	2	3,8%	Agency of Medicines
Sotsiaalmin. valitsemisala kokku	1461	1429	-32	-2,2%	Ministry of Social Affairs TOTAL
Teede- ja Sideministeerium	83	81	-2	-2,4%	Ministry of Transport and Communications
Veeteede Amet	235	256	21	8,9%	Maritime Administration
Maanteeamet	67	73	6	9,0%	Road Administration
Lennuamet	26	25	-1	-3,8%	Civil Aviation Administration
Sideamet	114	130	16	14,0%	Communications Board
Raudteeamet	28	30	2	7,1%	Railway Administration
Teede- ja Sidemin. valitsemisala kokku	553	595	42	7,6%	Ministry of Transport and Communications TOTAL
Välisministeerium	428	452	24	5,6%	Ministry of Foreign Affairs
Ministeeriumid valitsemisalaga kokku	18840	18459	-381	-2,0%	Ministries and their Agencies in total

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000	Ametnike arv seisuga 31.12.2001	Muutus	Muutus (%)	
	Number of officials in 31.12.2000	Number of officials in 31.12.2001	Change in numbers	Change in percentage	
<i>Maavalitsused</i>					<i>County Governments</i>
Harju Maavalitsus	103	143	40	38,8%	Harju County Government
Hiiu Maavalitsus	42	39	-3	-7,1%	Hiiu County Government
Ida-Viru Maavalitsus	73	74	1	1,4%	Ida-Viru County Government
Jõgeva Maavalitsus	55	51	-4	-7,3%	Jõgeva County Government
Järva Maavalitsus	57	55	-2	-3,5%	Järva County Government
Lääne Maavalitsus	48	46	-2	-4,2%	Lääne County Government
Lääne-Viru Maavalitsus	58	54	-4	-6,9%	Lääne-Viru County Government
Põlva Maavalitsus	48	48	0	0,0%	Põlva County Government
Pärnu Maavalitsus	66	60	-6	-9,1%	Pärnu County Government
Rapla Maavalitsus	54	55	1	1,9%	Rapla County Government
Saare Maavalitsus	51	50	-1	-2,0%	Saare County Government
Tartu Maavalitsus	61	63	2	3,3%	Tartu County Government
Valga Maavalitsus	58	59	1	1,7%	Valga County Government
Viljandi Maavalitsus	65	62	-3	-4,6%	Viljandi County Government

LISAD

Võru Maavalitsus	50	49	-1	-2,0%	Võru County Government
Maavalitsused kokku	889	908	19	2,1%	County governments in total

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000	Ametnike arv seisuga 31.12.2001	Muutus	Muutus (%)	
	Number of officials in 31.12.2000	Number of officials in 31.12.2001	Change in numbers	Change in percentage	
<i>Põhiseaduse institutsioonid</i>					<i>Constitutional institutions</i>
Riigikantselei	145	154	9	6,2%	State Chancellery
Rahvusarhiiv	199	217	18	9,0%	National Archives
Riigikogu Kantselei	204	221	17	8,3%	Chancellery of the Riigikogu
Õiguskantsleri Kantselei	23	26	3	13,0%	Office of the Legal Chancellor
Presidendi Kantselei	43	43	0	0,0%	Office of the President
Riigikohus	46	49	3	6,5%	Supreme Court
Riigikontroll	83	89	6	7,2%	State Audit Office
Põhiseaduslikud institutsioonid kokku	743	799	56	7,5%	Constitutional institutions in total

<i>Kõik asutused</i>					<i>All state agencies</i>
Kõik kokku	20472	20166	-306	-1,5%	State agencies in total

Riigikantseleil on olemas eraldi ülevaade kohtunikest, kohtunike abidest ja prokuröridest.

Kohtunikud, kohtuniku abid, prokurörid	446	411	-35	-7,8%	Judges, assistant judges, prosecutors
--	-----	-----	-----	-------	---------------------------------------

*- Justiitsministeeriumi, I-II astme kohtute ja Prokuratuuri andmed ja vanglate andmed esitati sel aastal koondina - Justiitsministeeriumi valitsemisala kokku;
 ** - Kaitsejõudude Peastaabi ja väeosade andmetega kokku
 *** - Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskuse andmed esitati selle ülevaate jaoks esmakordselt.

Ametnike jaotus soo ja vanuse järgi seisuga 31.12.2001
Distribution of officials by gender and age (as of 31.12.2001)
Kõik riigi ametiasutused kokku/All state agencies in total

	Alla/Under 21	21-30	31-40	41-50	51-60	61-65	Vanemad/Older		Ametnikke KOKKU/ TOTAL OFFICIALS	Sooline jagunemine Distribution by gender						
							%	%								
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																
1.1. Mehed/Men	2	0,1	344	20,1	464	27,1	440	25,7	338	19,7	94	5,5	31	1,8	1713	55,0%
1.2. Naised/Women	9	0,6	260	18,6	384	27,4	421	30,0	276	19,7	39	2,8	12	0,9	1401	45,0%
1.3. KOKKU/TOTAL	11	0,4	604	19,4	848	27,2	861	27,6	614	19,7	133	4,3	43	1,4	3114	
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																
2.1. Mehed/Men	12	0,2	1790	33,0	1366	25,2	1114	20,5	799	14,7	252	4,6	91	1,7	5424	42,3%
2.2. Naised/Women	12	0,2	1790	24,2	1802	24,4	1999	27,0	1509	20,4	225	3,0	54	0,7	7391	57,7%
2.3. KOKKU/TOTAL	24	0,2	3580	27,9	3168	24,7	3113	24,3	2308	18,0	477	3,7	145	1,1	12815	
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																
3.1. Mehed/Men	60	2,4	996	40,1	654	26,3	452	18,2	245	9,9	61	2,5	15	0,6	2483	58,6%
3.2. Naised/Women	34	1,9	451	25,7	460	26,2	417	23,8	303	17,3	68	3,9	21	1,2	1754	41,4%
3.3. KOKKU/TOTAL	94	2,2	1447	34,2	1114	26,3	869	20,5	548	12,9	129	3,0	36	0,8	4237	
4. Kõik ametnikud/All officials (1+2+3)																
4.1. Mehed/Men	74	0,8	3130	32,5	2484	25,8	2006	20,9	1382	14,4	407	4,2	137	1,4	9620	47,7%
4.2. Naised/Women	55	0,5	2501	23,7	2646	25,1	2837	26,9	2088	19,8	332	3,1	87	0,8	10546	52,3%
4.3. KOKKU/TOTAL	129	0,6	5631	27,9	5130	25,4	4843	24,0	3470	17,2	739	3,7	224	1,1	20166	
5 Abiteenistujad/Support staff																
5.1. Mehed/Men	11	1,1	115	12,0	146	15,2	208	21,7	286	29,8	120	12,5	73	7,6	959	40,2%
5.2. Naised/Women	16	1,1	176	12,4	233	16,4	364	25,5	391	27,4	132	9,3	113	7,9	1425	59,8%
5.3. KOKKU/TOTAL	27	1,1	291	12,2	379	15,9	572	24,0	677	28,4	252	10,6	186	7,8	2384	
Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies																
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																
1.1. Mehed/Men	2	0,1	276	19,7	380	27,1	361	25,8	282	20,1	74	5,3	25	1,8	1400	56,1%
1.2. Naised/Women	9	0,8	217	19,8	297	27,1	319	29,1	214	19,5	30	2,7	9	0,8	1095	43,9%
1.3. KOKKU/TOTAL	11	0,4	493	19,8	677	27,1	680	27,3	496	19,9	104	4,2	34	1,4	2495	
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																
2.1. Mehed/Men	12	0,2	1734	33,2	1330	25,4	1075	20,6	756	14,5	239	4,6	82	1,6	5228	43,9%
2.2. Naised/Women	11	0,2	1669	25,0	1631	24,4	1785	26,7	1345	20,1	196	2,9	44	0,7	6681	56,1%
2.3. KOKKU/TOTAL	23	0,2	3403	28,6	2961	24,9	2860	24,0	2101	17,6	435	3,7	126	1,1	11909	
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																
3.1. Mehed/Men	60	2,4	989	40,3	648	26,4	449	18,3	238	9,7	56	2,3	15	0,6	2455	60,5%
3.2. Naised/Women	34	2,1	416	26,0	429	26,8	378	23,6	262	16,4	63	3,9	18	1,1	1600	39,5%
3.3. KOKKU/TOTAL	94	2,3	1405	34,6	1077	26,6	827	20,4	500	12,3	119	2,9	33	0,8	4055	
4. Kõik ametnikud/All officials (1+2+3)																

Sl. No.	Name of the Candidate	Grade	Section	Roll No.	Mark	Percentage	Remarks
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
61							
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
72							
73							
74							
75							
76							
77							
78							
79							
80							
81							
82							
83							
84							
85							
86							
87							
88							
89							
90							
91							
92							
93							
94							
95							
96							
97							
98							
99							
100							

Ametnike jaotus soo ja vanuse järgi seisuga 31.12.2001
Distribution of officials by gender and age (as of 31.12.2001)

	Alla/Under 21		21-30		31-40		41-50		51-60		61-65		Vanemad/Older		Ametnikke KOKKU/ TOTAL OFFICIALS		Sooline jagunemine Distribution by gender		
	%		%		%		%		%		%		%						
Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions																			
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																			
1.1. Mehed/Men	0	0,0	55	32,4	50	29,4	27	15,9	24	14,1	8	4,7	6	3,5	170			49,1%	
1.2. Naised/Women	0	0,0	34	19,3	57	32,4	47	26,7	27	15,3	8	4,5	3	1,7	176			50,9%	
1.3. KOKKU/TOTAL	0	0,0	89	25,7	107	30,9	74	21,4	51	14,7	16	4,6	9	2,6	346				
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																			
2.1. Mehed/Men	0	0,0	32	37,2	15	17,4	15	17,4	14	16,3	3	3,5	7	8,1	86			23,9%	
2.2. Naised/Women	0	0,0	82	29,9	62	22,6	62	22,6	52	19,0	8	2,9	8	2,9	274			76,1%	
2.3. KOKKU/TOTAL	0	0,0	114	31,7	77	21,4	77	21,4	66	18,3	11	3,1	15	4,2	360				
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																			
3.1. Mehed/Men	0	0,0	3	15,8	6	31,6	1	5,3	6	31,6	3	15,8	0	0,0	19			20,4%	
3.2. Naised/Women	0	0,0	23	31,1	9	12,2	21	28,4	15	20,3	3	4,1	3	4,1	74			79,6%	
3.3. KOKKU/TOTAL	0	0,0	26	28,0	15	16,1	22	23,7	21	22,6	6	6,5	3	3,2	93				
4. Kõik ametnikud/All officials (1+2+3)																			
4.1. Mehed/Men	0	0,0	90	32,7	71	25,8	43	15,6	44	16,0	14	5,1	13	4,7	275			34,4%	
4.2. Naised/Women	0	0,0	139	26,5	128	24,4	130	24,8	94	17,9	19	3,6	14	2,7	524			65,6%	
4.3. KOKKU/TOTAL	0	0,0	229	28,7	199	24,9	173	21,7	138	17,3	33	4,1	27	3,4	799				
5 Abiteenistujad/Support staff																			
5.1. Mehed/Men	1	1,2	7	8,4	12	14,5	23	27,7	29	34,9	8	9,6	3	3,6	83			35,3%	
5.2. Naised/Women	2	1,3	16	10,5	19	12,5	38	25,0	40	26,3	23	15,1	14	9,2	152			64,7%	
5.3. KOKKU/TOTAL	3	1,3	23	9,8	31	13,2	61	26,0	69	29,4	31	13,2	17	7,2	235				

Ametnike staaži näitajad seisuga 31.12.2001 (aastates) Length of service of officials as of 31.12.2001 (in years)

Kõik riigi ametiasutused kokku/All state agencies in total

	< 1	1-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	> 30	Ametnikud kokku								
	%	%	%	%	%	%	%	%	Total officials								
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																	
1.1. Avaliku teenistuse staaž*	168	5,4	835	26,9	1037	33,4	432	13,9	228	7,3	171	5,5	116	3,7	119	3,8	3106
1.2. Staaž antud asutuses**	311	10,0	1177	37,9	1160	37,3	278	9,0	69	2,2	51	1,6	31	1,0	29	0,9	3106
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																	
2.1. Avaliku teenistuse staaž*	932	7,3	4143	32,3	4276	33,4	1360	10,6	793	6,2	595	4,6	388	3,0	328	2,6	12815
2.2. Staaž antud asutuses**	1408	11,0	5280	41,2	4339	33,9	1027	8,0	295	2,3	218	1,7	134	1,0	114	0,9	12815
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																	
3.1. Avaliku teenistuse staaž*	381	9,0	1545	36,4	1371	32,3	370	8,7	230	5,4	146	3,4	107	2,5	95	2,2	4245
3.2. Staaž antud asutuses**	521	12,3	1797	42,3	1454	34,3	250	5,9	89	2,1	64	1,5	31	0,7	39	0,9	4245
4. Kõik ametnikud kokku/All officials (1+2+3)																	
4.1. Avaliku teenistuse staaž*	1481	7,3	6523	32,3	6684	33,1	2162	10,7	1251	6,2	912	4,5	611	3,0	542	2,7	20166
4.2. Staaž antud asutuses**	2240	11,1	8254	40,9	6953	34,5	1555	7,7	453	2,2	333	1,7	196	1,0	182	0,9	20166
Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies																	
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																	
1.1. Avaliku teenistuse staaž*	140	5,6	670	26,9	865	34,8	332	13,3	164	6,6	136	5,5	85	3,4	95	3,8	2487
1.2. Staaž antud asutuses**	244	9,8	951	38,2	971	39,0	205	8,2	42	1,7	41	1,6	15	0,6	18	0,7	2487
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																	
2.1. Avaliku teenistuse staaž*	853	7,2	3875	32,5	4044	34,0	1269	10,7	703	5,9	532	4,5	344	2,9	289	2,4	11909
2.2. Staaž antud asutuses**	1311	11,0	4977	41,8	4072	34,2	934	7,8	244	2,0	170	1,4	109	0,9	92	0,8	11909
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																	
3.1. Avaliku teenistuse staaž*	361	8,9	1498	36,9	1329	32,7	345	8,5	214	5,3	132	3,2	97	2,4	87	2,1	4063
3.2. Staaž antud asutuses**	496	12,2	1737	42,8	1411	34,7	226	5,6	78	1,9	55	1,4	27	0,7	33	0,8	4063
4. Kõik ametnikud kokku/All officials (1+2+3)																	
4.1. Avaliku teenistuse staaž*	1354	7,3	6043	32,7	6238	33,8	1946	10,5	1081	5,9	800	4,3	526	2,8	471	2,6	18459
4.2. Staaž antud asutuses**	2051	11,1	7665	41,5	6454	35,0	1365	7,4	364	2,0	266	1,4	151	0,8	143	0,8	18459

Ametnike staaži näitajad seisuga 31.12.2001 (aastates) Length of service of officials as of 31.12.2001 (in years)

	< 1	1-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	> 30	Ametnikud kokku								
	%	%	%	%	%	%	%	%	Total officials								
Maavalitsused/County governments																	
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																	
1.1. Avaliku teenistuse staaž*	6	2,2	39	14,3	77	28,2	65	23,8	37	13,6	20	7,3	17	6,2	12	4,4	273
1.2. Staaž antud asutuses**	9	3,3	65	23,8	97	35,5	56	20,5	21	7,7	6	2,2	11	4,0	8	2,9	273
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																	
2.1. Avaliku teenistuse staaž*	31	5,7	128	23,4	140	25,6	68	12,5	68	12,5	52	9,5	31	5,7	28	5,1	546
2.2. Staaž antud asutuses**	43	7,9	149	27,3	173	31,7	75	13,7	34	6,2	39	7,1	17	3,1	16	2,9	546
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																	
3.1. Avaliku teenistuse staaž*	3	3,4	19	21,3	22	24,7	15	16,9	10	11,2	8	9,0	7	7,9	5	5,6	89
3.2. Staaž antud asutuses**	4	4,5	25	28,1	23	25,8	15	16,9	9	10,1	6	6,7	3	3,4	4	4,5	89
4. Kõik ametnikud kokku/All officials (1+2+3)																	
4.1. Avaliku teenistuse staaž*	40	4,4	186	20,5	239	26,3	148	16,3	115	12,7	80	8,8	55	6,1	45	5,0	908
4.2. Staaž antud asutuses**	56	6,2	239	26,3	293	32,3	146	16,1	64	7,0	51	5,6	31	3,4	28	3,1	908
Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions																	
1. Kõrgemad ametnikud/Higher officials																	
1.1. Avaliku teenistuse staaž*	22	6,4	126	36,4	95	27,5	35	10,1	27	7,8	15	4,3	14	4,0	12	3,5	346
1.2. Staaž antud asutuses**	58	16,8	161	46,5	92	26,6	17	4,9	6	1,7	4	1,2	5	1,4	3	0,9	346
2 Vanemametnikud/Medium rank officials																	
2.1. Avaliku teenistuse staaž*	48	13,3	140	38,9	92	25,6	23	6,4	22	6,1	11	3,1	13	3,6	11	3,1	360
2.2. Staaž antud asutuses**	54	15,0	154	42,8	94	26,1	18	5,0	17	4,7	9	2,5	8	2,2	6	1,7	360
3 Nooremametnikud/Lower rank officials																	
3.1. Avaliku teenistuse staaž*	17	18,3	28	30,1	20	21,5	10	10,8	6	6,5	6	6,5	3	3,2	3	3,2	93
3.2. Staaž antud asutuses**	21	22,6	35	37,6	20	21,5	9	9,7	2	2,2	3	3,2	1	1,1	2	2,2	93
4. Kõik ametnikud kokku/All officials (1+2+3)																	
4.1. Avaliku teenistuse staaž*	87	10,9	294	36,8	207	25,9	68	8,5	55	6,9	32	4,0	30	3,8	26	3,3	799
4.2. Staaž antud asutuses**	133	16,6	350	43,8	206	25,8	44	5,5	25	3,1	16	2,0	14	1,8	11	1,4	799

* Total length of public service

** Length of service at given agency

Ametnike jaotus haridustaseme järgi seisuga 31.12.2001 Distribution of officials by educational level (as of 31.12.2001)

	Ametnikke kokku				Keskharidus Secondary education %	Põhiharidus Basic education %	Õppimine taseme- koollituse vormis The number of officials who are studying %		
	Kõrgharidus Higher education %	Keskeriharidus Vocational second- ary education %	Keskharidus Secondary education %	Põhiharidus Basic education %					
1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	3114	2495	80,1	312	10,0	8	0,3	354	11,4
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	12815	5612	43,8	3281	25,6	103	0,8	1093	8,5
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	4237	355	8,4	1211	28,6	126	3,0	257	6,1
4 KOKKU/ Total (1+2+3)	20166	8462	42,0	4804	23,8	237	1,2	1704	8,4

Kõik riigi ametiasutused kokku/All state agencies in total

Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies											
1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	2495	1951	78,2	286	11,5	263	10,5	8	0,3	285	11,4
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	11909	5097	42,8	3080	25,9	3598	30,2	102	0,9	1025	8,6
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	4055	325	8,0	1163	28,7	2431	60,0	124	3,1	234	5,8
4 KOKKU/ Total (1+2+3)	18459	7373	39,9	4529	24,5	6292	34,1	234	1,3	1544	8,4

Maavalitsused/County governments

1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	273	231	84,6	16	5,9	26	9,5	0	0,0	30	11,0
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	546	284	52,0	141	25,8	120	22,0	1	0,2	30	5,5
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	89	9	10,1	23	25,8	56	62,9	0	0,0	6	6,7
4 KOKKU/ Total (1+2+3)	908	524	57,7	180	19,8	202	22,2	1	0,1	66	7,3

Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions

1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	346	313	90,5	10	2,9	23	6,6	0	0,0	39	11,3
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	360	231	64,2	60	16,7	69	19,2	0	0,0	38	10,6
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	93	21	22,6	25	26,9	45	48,4	2	2,2	17	18,3
4 KOKKU/ Total (1+2+3)	799	565	70,7	95	11,9	137	17,1	2	0,3	94	11,8

Kõrgharidust eeldavate ametikohtade arv seisuga 31.12.2001 Number of posts requiring higher education (as of 31.12.2001)

	Ametikohti kokku		Ametnikke kokku		Kõrgharidust eeldavaid ametikohti		Kõrgharidust eeldavatest ametikohtadest täidetud		Sealhulgas ametnikega, kellel on kõrgharidus	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%

Total number of posts of officials		Number of posts requiring higher education		Posts requiring higher education staffed		Staffed with officials with higher education	
No	%	No	%	No	%	No	%

Kõik riigi ametiasutused kokku/All state agencies in total

1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	3436,5	3114	90,6	3356,5	97,7	3016,5	89,9	2432	80,6
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	14477,25	12815	88,5	3734,8	25,8	3417,7	91,5	2891	84,6
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	5148,75	4237	82,3	32	0,6	19	59,4	18	94,7
4	KOKKU/ Total (1+2+3)	23062,5	20166	87,4	7123,3	30,9	6453,2	90,6	5341	82,8

Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies

1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	2796,5	2495	89,2	2720,5	97,3	2432,5	89,4	1917	78,8
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	13500,25	11909	88,2	3240,3	24,0	2976,7	91,9	2476	83,2
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	4952,25	4055	81,9	22	0,4	9	40,9	8	88,9
4	KOKKU/ Total (1+2+3)	21249	18459	86,9	5982,8	28,2	5418,2	90,6	4401	81,2

Maavalitsused/County Governments

1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	282	273	96,8	279	98,9	272	97,5	231	84,9
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	573	546	95,3	252,5	44,1	243,5	96,4	224,5	92,2
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	94,5	89	94,2	1	1,1	1	100,0	1	100,0
4	KOKKU/ Total (1+2+3)	949,5	908	95,6	532,5	56,1	516,5	97,0	456,5	88,4

Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions

1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	358	346	96,6	357	99,7	312	87,4	284	91,0
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	404	360	89,1	242	59,9	197,5	81,6	190,5	96,5
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	102	93	91,2	9	8,8	9	100,0	9	100,0
4	KOKKU/ Total (1+2+3)	864	799	92,5	608	70,4	518,5	85,3	483,5	93,2

Perioodil 01.01.-31.12.2001 asutusest lahkunud ja teisele tööle asunud ametnike arv Number of officials who have left the agency or acquired new job during 01.01 - 31.12.2001

Kõik riigi ametiasutused kokku/All national agencies in total

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000 Number of officials as of 31.12.2000	Teenistusest lahkunud ametnikke kokku Total number of officials who have left office %		Asunud teenistusse teisel ameti- kohal avalikus teenistuses New post acquired in civil service		Asunud tööle erasektoris New job acquired in private sector		Andmed puuduavad No data available	
			%		%		%		%
1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	3010	384	12,8	140	36,5	72	18,8	172	44,8
1.1. Kõrgharidusega/with higher education	2354	302	12,8	111	36,8	60	19,9	131	43,4
1.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	375	39	10,4	15	38,5	6	15,4	18	46,2
1.3. Keskhariidusega/ with secondary education	278	43	15,5	14	32,6	6	14,0	23	53,5
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	12614	1588	12,6	386	24,3	261	16,4	941	59,3
2.1. Kõrgharidusega/with higher education	5411	736	5,8	221	30,0	143	19,4	372	50,5
2.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	3316	393	11,9	88	22,4	44	11,2	261	66,4
2.3. Keskhariidusega/ with secondary education	3778	459	12,1	77	16,8	74	16,1	308	67,1
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	4848	819	16,9	115	14,0	114	13,9	590	72,0
3.1. Kõrgharidusega/with higher education	393	77	1,6	10	13,0	10	13,0	57	74,0
3.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	1502	231	15,4	35	15,2	34	14,7	162	70,1
3.3. Keskhariidusega/ with secondary education	2771	511	18,4	70	13,7	70	13,7	371	72,6
4 KOKKU/ Total	20472	2791	13,6	641	23,0	447	16,0	1703	61,0

Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies

1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	2401	303	12,6	107	35,3	55	18,2	141	46,5
1.1. Kõrgharidusega/with higher education	1837	240	13,1	84	35,0	44	18,3	112	46,7
1.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	325	31	9,5	14	45,2	5	16,1	12	38,7
1.3. Keskhariidusega/ with secondary education	237	32	13,5	9	28,1	6	18,8	17	53,1
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	11778	1477	12,5	353	23,9	237	16,0	887	60,1
2.1. Kõrgharidusega/with higher education	4929	670	5,7	201	30,0	126	18,8	343	51,2
2.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	3134	375	12,0	81	21,6	41	10,9	253	67,5
2.3. Keskhariidusega/ with secondary education	3620	432	11,9	71	16,4	70	16,2	291	67,4
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	4661	792	17,0	110	13,9	109	13,8	573	72,3
3.1. Kõrgharidusega/with higher education	374	70	1,5	9	12,9	10	14,3	51	72,9
3.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	1449	224	15,5	33	14,7	32	14,3	159	71,0
3.3. Keskhariidusega/ with secondary education	2664	498	18,7	68	13,7	67	13,5	363	72,9
4 KOKKU/ Total	18840	2572	13,7	570	22,2	401	15,6	1601	62,2

Maavalitsused/County governments

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000	Teenistusest lahkunud ametnikke kokku		Asunud teenistusse teisel ameti- kohal avalikus teenistuses		Asunud tööle erasektoris		Andmed puuduvad	
		Number of officials as of 31.12.2000	Total number of officials who have left office %	New post acquired in civil service	%	New job acquired in private sector	%	No data available	%
1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	288	26	9,0	10	38,5	4	15,4	12	46,2
1.1. Kõrgharidusega/with higher education	234	20	8,5	9	45,0	4	20,0	7	35,0
1.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	33	3	9,1	0	0,0	0	0,0	3	100,0
1.3. Keskharidusega/ with secondary education	21	3	14,3	1	33,3	0	0,0	2	66,7
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	502	57	11,4	17	29,8	15	26,3	25	43,9
2.1. Kõrgharidusega/with higher education	265	27	5,4	7	25,9	10	37,0	10	37,0
2.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	133	12	9,0	6	50,0	2	16,7	4	33,3
2.3. Keskharidusega/ with secondary education	103	18	17,5	4	22,2	3	16,7	11	61,1
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	99	10	10,1	3	30,0	2	20,0	5	50,0
3.1. Kõrgharidusega/with higher education	8	1	1,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
3.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	25	3	12,0	1	33,3	1	33,3	1	33,3
3.3. Keskharidusega/ with secondary education	65	6	9,2	1	16,7	1	16,7	4	66,7
4 KOKKU/ Total	889	93	10,5	30	32,3	21	22,6	42	45,2

Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions

1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	321	55	17,1	23	41,8	13	23,6	19	34,5
1.1. Kõrgharidusega/with higher education	283	42	14,8	18	42,9	12	28,6	12	28,6
1.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	17	5	29,4	1	20,0	1	20,0	3	60,0
1.3. Keskharidusega/ with secondary education	20	8	40,0	4	50,0	0	0,0	4	50,0
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	334	54	16,2	16	29,6	9	16,7	29	53,7
2.1. Kõrgharidusega/with higher education	217	39	11,7	13	33,3	7	17,9	19	48,7
2.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	49	6	12,2	1	16,7	1	16,7	4	66,7
2.3. Keskharidusega/ with secondary education	55	9	16,4	2	22,2	1	11,1	6	66,7
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	88	17	19,3	2	11,8	3	17,6	12	70,6
3.1. Kõrgharidusega/with higher education	11	6	6,8	0	0,0	0	0,0	6	100,0
3.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	28	4	14,3	1	25,0	1	25,0	2	50,0
3.3. Keskharidusega/ with secondary education	42	7	16,7	1	14,3	2	28,6	4	57,1
4 KOKKU/ Total	743	126	17,0	41	32,5	25	19,8	60	47,6

Perioodil 01.01.-31.12.2001 asutusse teenistusse asunud ametnike jagunemine eelmise töö või teenistuskoha alusel
Distribution of officials who entered the service during 01.01.-31.12.2001 by previous job or position
Kõik riigi ametiasutused kokku/All state agencies in total

	Ametnike arv		Teenistusse asunud		Erasektorist		Mujalt			
	seisuga 31.12.2000	ametnikke kokku	Total number of officials	who entered the service %	From private sector	%	From elsewhere	%		
1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	3010	350	11,6	165	47,1	102	29,1	83	23,7
1.1.	Kõrgharidusega/with higher education	2354	286	12,1	135	47,2	86	30,1	65	22,7
1.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	375	26	6,9	13	50,0	7	26,9	6	23,1
1.3.	Keskharidusega/ with secondary education	278	38	13,7	17	44,7	9	23,7	12	31,6
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	12614	1726	13,7	552	32,0	401	23,2	773	44,8
2.1.	Kõrgharidusega/with higher education	5411	959	7,6	288	30,0	248	25,9	423	44,1
2.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	3316	298	9,0	127	42,6	65	21,8	106	35,6
2.3.	Keskharidusega/ with secondary education	3778	469	12,4	137	29,2	88	18,8	244	52,0
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	4848	732	15,1	195	26,6	135	18,4	402	54,9
3.1.	Kõrgharidusega/with higher education	393	77	1,6	21	27,3	16	20,8	40	51,9
3.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	1502	205	13,6	64	31,2	40	19,5	101	49,3
3.3.	Keskharidusega/ with secondary education	2771	450	16,2	110	24,4	79	17,6	261	58,0
4	KOKKU/ Total	20472	2808	13,7	912	32,5	638	22,7	1258	44,8

Ministeeriumid koos valitsemisalaga/Ministries with their subordinate agencies

1	Kõrgemad ametnikud/Higher officials	2401	277	11,5	132	47,7	80	28,9	65	23,5
1.1.	Kõrgharidusega/with higher education	1837	221	12,0	105	47,5	66	29,9	50	22,6
1.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	325	24	7,4	13	54,2	5	20,8	6	25,0
1.3.	Keskharidusega/ with secondary education	237	32	13,5	14	43,8	9	28,1	9	28,1
2	Vanemametnikud/Medium rank officials	11778	1590	13,5	524	33,0	366	23,0	700	44,0
2.1.	Kõrgharidusega/with higher education	4929	862	7,3	268	31,1	218	25,3	376	43,6
2.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	3134	286	9,1	124	43,4	63	22,0	99	34,6
2.3.	Keskharidusega/ with secondary education	3620	442	12,2	132	29,9	85	19,2	225	50,9
3	Nooremametnikud/Lower rank officials	4661	711	15,3	191	26,9	127	17,9	393	55,3
3.1.	Kõrgharidusega/with higher education	374	72	1,5	20	27,8	15	20,8	37	51,4
3.2.	Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	1449	201	13,9	63	31,3	37	18,4	101	50,2
3.3.	Keskharidusega/ with secondary education	2664	438	16,4	108	24,7	75	17,1	255	58,2
4	KOKKU/ Total	18840	2578	13,7	847	32,9	573	22,2	1158	44,9

Maavalitsused/County governments

	Ametnike arv seisuga 31.12.2000 as of 31.12.2000	Teenistusse asunud ametnikke kokku		Avalikust teenistusest		Erasektorist		Mujalt	
		Total number of officials who entered the service %		From civil service		From private sector		From elsewhere	
					%		%		%
1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	288	13	4,5	6	46,2	4	30,8	3	23,1
.1. Kõrgharidusega/with higher education	234	10	4,3	5	50,0	3	30,0	2	20,0
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	33	1	3,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	21	2	9,5	1	50,0	0	0,0	1	50,0
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	502	56	11,2	11	19,6	12	21,4	33	58,9
.1. Kõrgharidusega/with higher education	265	37	7,4	7	18,9	10	27,0	20	54,1
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	133	7	5,3	2	28,6	1	14,3	4	57,1
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	103	12	11,7	2	16,7	1	8,3	9	75,0
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	99	2	2,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0
.1. Kõrgharidusega/with higher education	8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	25	2	8,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	65	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4 KOKKU/ Total	889	71	8,0	18	25,4	17	23,9	36	50,7

Põhiseaduslikud institutsioonid/Constitutional institutions

1 Kõrgemad ametnikud/Higher officials	321	60	18,7	27	45,0	18	30,0	15	25,0
.1. Kõrgharidusega/with higher education	283	55	19,4	25	45,5	17	30,9	13	23,6
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	17	1	5,9	0	0,0	1	100,0	0	0,0
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	20	4	20,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0
2 Vanemametnikud/Medium rank officials	334	80	24,0	17	21,3	23	28,8	40	50,0
.1. Kõrgharidusega/with higher education	217	60	18,0	13	21,7	20	33,3	27	45,0
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	49	5	10,2	1	20,0	1	20,0	3	60,0
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	55	15	27,3	3	20,0	2	13,3	10	66,7
3 Nooremametnikud/Lower rank officials	88	19	21,6	3	15,8	7	36,8	9	47,4
.1. Kõrgharidusega/with higher education	11	5	5,7	1	20,0	1	20,0	3	60,0
.2. Keskeriharidusega/ with vocational sec. education	28	2	7,1	0	0,0	2	100,0	0	0,0
.3. Keskhariidusega/ with secondary education	42	12	28,6	2	16,7	4	33,3	6	50,0
4 KOKKU/ Total	743	159	21,4	47	29,6	48	30,2	64	40,3

Keskmine palk kuus ja selle muutus töötasudeks ettenähtud vahendite (riigieelarve klassifikaatori art. 10) järgi 1999. ja 2000. aastal
(*krooni*)

	Keskmine palk kuus		muutus %	
	1999	2000		
<i>Ministeeriumid koos valitsemisalaga</i>				<i>Ministries with their subordinate agencies</i>
Haridusministeerium	6 391	6 397	0.1	Ministry of Education
Keeleinspeksioon	5 292	5 776	9.1	Language Inspectorate
Justiitsministeerium	4 551	4 100	-9.9	Ministry of Justice
I ja II astme kohtud	5 920	6 251	5.6	The courts of first instance and circuit courts
Prokuratuur	9 612	10 115	5.2	Prosecutor's Office
Kinnipidamiskohad	4 157	4 280	3.0	Prison Department of the Ministry of Justice
Kaitseministeerium	6 676	8 771	31.4	Ministry of Defence
Keskonnaministeerium	7 011	7 425	5.9	Ministry of the Environment
Maa-amet	4 976	4 771	-4.1	Land Board
Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskus	5 180	4 860	-6.2	Centre of Forest Protection and Silviculture
Keskonnainspeksioon	5 032	4 970	-1.2	Environmental Inspectorate
Kultuuriministeerium	7 347	6 287	-14.4	Ministry of Culture
Muinsuskaitseinspeksioon	5 415	5 507	1.7	Heritage Conservation Inspectorate
Majandusministeerium	6 987	7 585	8.6	Ministry of Economic Affairs
Patendiamet	4 803	4 903	2.1	Patent Office
Tehnilise Järelevalve Inspeksioon	5 205	6 800	30.6	Technical Inspectorate
Riigihangete Amet	7 342	7 370	0.4	Public Procurement Office
Tarbijakaitseamet	5 075	5 146	1.4	Consumer Protection Board
Energiaturu Inspeksioon	8 232	8 762	6.4	Energy Market Inspectorate
Turismiamet	4 464	4 558	2.1	Tourism Board
Põllumajandusministeerium	6 545	6 767	3.4	Ministry of Agriculture
Tõuaretusinspeksioon	6 214	5 930	-4.6	Animal Breeding Inspectorate
Veterinaar- ja Toiduamet	5 093	7 753	52.2	Veterinary and Food Board
Veterinaar- ja Toiduameti Piiriteenistus	4 317	5 694	31.9	Border Service of the Veterinary and Food Board
Põllumajanduse Registreite ja Informatsiooni Amet		5 089		Agricultural Registers and Information Board
Taimetoodangu Inspeksioon	4 720	4 758	0.8	Plant Production Inspectorate
Rahandusministeerium	7 127	9 099	27.7	Ministry of Finance
Tolliamet	5 451	6 914	26.8	Customs Board
Kindlustusinspeksioon	10 870	11 151	2.6	Insurance Supervisory Authority
Väärtpaberiinspeksioon	9 759	10 920	11.9	Securities Inspectorate
Konkurentsiamet	6 280	8 249	31.4	Competition Board
Statistikaamet	4 649	5 706	22.7	Statistical Office
Raamatupidamise Toimkond	5 308	8 486	59.9	Estonian Accounting Board
Maksuamet	6 298	6 371	1.2	Tax Board
Siseministeerium	7 060	11 871	68.1	Ministry of Internal Affairs
Kodakondsus- ja Migratsiooniamet	4 453	5 036	13.1	Citizenship and Migration Board
Piirivalveamet	4 503	5 030	11.7	Board of Border Guard
Politseiamet	5 860	6 968	18.9	Police Board
Päästeamet + kompaniid	4 940	5 150	4.3	Rescue Board and rescue units
Andmekaitse Inspeksioon	11 568	11 259	-2.7	Data Protection Inspectorate

	Keskmine palk kuus		muutus %	
	1999	2000		
<i>Ministeeriumid koos valitsemisalaga</i>				<i>Ministries with their subordinate agencies</i>
Sotsiaalministeerium	6 307	6 701	6.2	Ministry of Social Affairs
Tervisekaitseinspeksioon	3 737	3 985	6.6	Health Protection Inspectorate
Tööturuamet	6 722	6 595	-1.9	Labour Market Board
Sotsiaalkindlustusamet	5 719	5 285	-7.6	Social Insurance Board
Pensioniametid	4 038	4 168	3.2	Pension Boards
Tööinspeksioon	5 398	4 941	-8.5	Labour Inspectorate
Ravimiamet	4 920	4 671	-5.1	Agency of Medicines
Teede- ja Sideministeerium	8 055	9 851	22.3	Ministry of Transport and Communications
Veeteede Amet	4 251	5 308	24.9	Maritime Administration
Maanteeamet	5 591	9 590	71.5	Road Administration
Lennuamet	8 885	9 445	6.3	Civil Aviation Administration
Sideamet	7 553	7 338	-2.8	Communications Board
Raudteeamet	6 485	8 662	33.6	Railway Administration
Välisministeerium	5 332	6 009	12.7	Ministry of Foreign Affairs
Riigikantselei	8 669	10 220	17.9	State Chancellery
Rahvusarhiiv	6 120	5 944	-2.9	National Archives
<i>Maavalitsused</i>				<i>Country governments</i>
Harju Maavalitsus	4 812	5 557	15.5	Harju Country Government
Hiiu Maavalitsus	5 656	6 181	9.3	Hiiu Country Government
Ida-Viru Maavalitsus	4 928	5 142	4.3	Ida-Viru Country Government
Jõgeva Maavalitsus	4 982	5 918	18.8	Jõgeva Country Government
Järva Maavalitsus	5 881	6 194	5.3	Järva Country Government
Lääne Maavalitsus	5 170	5 100	-1.3	Lääne Country Government
Lääne-Viru Maavalitsus	5 332	5 283	-0.9	Lääne-Viru Country Government
Põlva Maavalitsus	4 646	4 216	-9.2	Põlva Country Government
Pärnu Maavalitsus	4 782	5 427	13.5	Pärnu Country Government
Rapla Maavalitsus	4 846	5 149	6.3	Rapla Country Government
Saare Maavalitsus	6 061	6 862	13.2	Saare Country Government
Tartu Maavalitsus	4 709	5 516	17.2	Tartu Country Government
Valga Maavalitsus	5 577	6 512	16.8	Valga Country Government
Viljandi Maavalitsus	4 971	5 833	17.3	Viljandi Country Government
Võru Maavalitsus	5 081	5 193	2.2	Võru Country Government
Põhiseaduslikud institutsioonid				Constitutional institutions
Riigikogu Kantselei	7 706	7 368	-4.4	Chancellery of the Riigikogu
Õiguskantsleri Kantselei	14 325	14 169	-1.1	Office of the Legal Chancellor
Presidendi Kantselei	7 308	8 300	13.6	Office of the President
Riigikohus	10 623	12 076	13.7	Supreme Court
Riigikontroll	10 621	11 377	7.1	State Audit Office
Ministeeriumid ja Riigikantselei KOKKU	6 472	7 548	16.6	Ministries and State Chancellery in TOTAL
Ametid KOKKU	5 153	5 805	12.7	Boards and offices in TOTAL
Inspeksioonid KOKKU	4 685	4 951	5.7	Inspectorates in TOTAL
Maavalitsused KOKKU	5 087	5 515	8.4	Country governments in TOTAL
Põhiseaduslikud institutsioonid KOKKU	8 954	9 132	2.0	Constitutional institutions in TOTAL

Keskmine palk kuus töötasudeks ettenähtud vahendite (riigieelarve klassifikaatori art. 10) ja täiendavalt kaasatud vahendite järgi kokku ja keskmise palga osakaal töötasudeks ettenähtud vahendite järgi kogu keskmisest palgast, 2000

	Keskmine palk kuus töötasu- deks ettenäh- tud vahendite ja täiendavalt kaasatud va- hendite järgi kokku	Keskmise palga osakaal töö- tasudeks ette- nähtud vahen- dite järgi kogu keskmisest palgast	
	<i>krooni</i>	<i>%</i>	
Ministeeriumid koos valitsemisalaga			<i>Ministries with their subordinate agencies</i>
Haridusministeerium	6 417	99.7	Ministry of Education
Keeleinspeksioon	5 827	99.1	Language Inspectorate
Justiitsministeerium	8 418	48.7	Ministry of Justice
I ja II astme kohtud	6 369	98.2	The courts of first instance and circuit courts
Prokuratuur	10 115	100.0	Prosecutor's Office
Kinnipidamiskohad	4 285	99.9	Prison Department of the Ministry of Justice
Kaitseministeerium	8 771	100.0	Ministry of Defence
Keskonnaministeerium	7 425	100.0	Ministry of the Environment
Maa-amet	5 321	89.7	Land Board
Metsakaitse- ja Metsauuenduskeskus	5 529	87.9	Centre of Forest Protection and Silviculture
Keskonnainspeksioon	4 970	100.0	Environmental Inspectorate
Kultuuriministeerium	6 460	97.3	Ministry of Culture
Muinsuskaitseinspeksioon	5 507	100.0	Heritage Conservation Inspectorate
Majandusministeerium	7 860	96.5	Ministry of Economic Affairs
Patendiamet	4 985	98.4	Patent Office
Tehnilise Järelevalve Inspeksioon	6 800	100.0	Technical Inspectorate
Riigihangete Amet	7 370	100.0	Public Procurement Office
Tarbijakaitseamet	5 182	99.3	Consumer Protection Board
Energiaturu Inspeksioon	8 762	100.0	Energy Market Inspectorate
Turismiamet	5 536	82.3	Tourism Board
Põllumajandusministeerium	6 996	96.7	Ministry of Agriculture
Tõuaretusinspeksioon	5 930	100.0	Animal Breeding Inspectorate
Veterinaar- ja Toiduamet	7 753	100.0	Veterinary and Food Board
Veterinaar- ja Toiduameti Piiriteenistus	5 694	100.0	Border Service of the Veterinary and Food Board
Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet	5 089	100.0	Agricultural Registers and Information Board
Taimetoodangu Inspeksioon	4 758	100.0	Plant Production Inspectorate
Rahandusministeerium	9 194	99.0	Ministry of Finance
Tolliamet	6 914	100.0	Customs Board
Kindlustusinspeksioon	11 151	100.0	Insurance Supervisory Authority
Väärtpaberiinspeksioon	10 920	100.0	Securities Inspectorate
Konkurentsiamet	8 249	100.0	Competition Board
Statistikaamet	5 706	100.0	Statistical Office
Raamatupidamise Toimkond	8 486	100.0	Estonian Accounting Board
Maksuamet	6 371	100.0	Tax Board

	Keskmine palk kuus töötasu- deks ettenäh- tud vahendite ja täiendavalt kaasatud va- hendite järgi kokku	Keskmise palga osakaal töö- tasudeks ette- nähtud vahen- dite järgi kogu keskmisest palgast	
	<i>krooni</i>	<i>%</i>	
Ministeeriumid koos valitsemisalaga			<i>Ministries with their subordinate agencies</i>
Siseministeerium	11 925	99.5	Ministry of Internal Affairs
Kodakondsus- ja Migratsiooniamet	5 036	100.0	Citizenship and Migration Board
Piirivalveamet	5 056	99.5	Board of Border Guard
Politseiamet	6 968	100.0	Police Board
Päästeamet + kompaniid	5 150	100.0	Rescue Board and rescue units
Andmekaitse Inspeksioon	11 259	100.0	Data Protection Inspectorate
Sotsiaalministeerium	6 701	100.0	Ministry of Social Affairs
Tervisekaitseinspeksioon	3 985	100.0	Health Protection Inspectorate
Tööturuamet	7 387	89.3	Labour Market Board
Pensioniametid	4 168	100.0	Pension Boards
Sotsiaalkindlustusamet	5 358	98.6	Social Insurance Board
Tööinspeksioon	4 941	100.0	Labour Inspectorate
Ravimiamet	6 613	70.6	Agency of Medicines
Teede- ja Sideministeerium	10 955	89.9	Ministry of Transport and Communications
Veeteede Amet	5 515	96.3	Maritime Administration
Maanteeamet	9 590	100.0	Road Administration
Lennuamet	9 445	100.0	Civil Aviation Administration
Sideamet	7 338	100.0	Communications Board
Raudteeamet	8 662	100.0	Railway Administration
Välisministeerium	6 009	100.0	Ministry of Foreign Affairs
Riigikantselei	10 220	100.0	State Chancellery
Rahvusarhiiv	5 952	99.9	National Archives
<i>Maavalitsused</i>			<i>Country Governments</i>
Harju Maavalitsus	6 205	89.6	Harju Country Government
Hiiu Maavalitsus	6 466	95.6	Hiiu Country Government
Ida-Viru Maavalitsus	5 336	96.4	Ida-Viru Country Government
Jõgeva Maavalitsus	6 163	96.0	Jõgeva Country Government
Järva Maavalitsus	6 658	93.0	Järva Country Government
Lääne Maavalitsus	5 638	90.5	Lääne Country Government
Lääne-Viru Maavalitsus	5 740	92.0	Lääne-Viru Country Government
Põlva Maavalitsus	4 216	100.0	Põlva Country Government
Pärnu Maavalitsus	5 553	97.7	Pärnu Country Government
Rapla Maavalitsus	5 224	98.6	Rapla Country Government
Saare Maavalitsus	6 960	98.6	Saare Country Government
Tartu Maavalitsus	5 612	98.3	Tartu Country Government
Valga Maavalitsus	6 588	98.9	Valga Country Government
Viljandi Maavalitsus	5 974	97.6	Viljandi Country Government
Võru Maavalitsus	5 503	94.4	Võru Country Government

	Keskmine palk kuus töötasu- deks ettenäh- tud vahendite ja täiendavalt kaasatud va- hendite järgi kokku		Keskmise palga osakaal töö- tasudeks ette- nähtud vahen- dite järgi kogu keskmisest palgast	
	<i>krooni</i>		<i>%</i>	
<i>Põhiseaduslikud institutsioonid</i>				<i>Constitutional institutions</i>
Riigikogu Kantselei	7 368	100.0		Chancellery of the Riigikogu
Õiguskantsleri Kantselei	14 169	100.0		Office of the Legal Chancellor
Presidendi Kantselei	8 453	98.2		Office of the President
Riigikohus	12 103	99.8		Supreme Court
Riigikontroll	11 377	100.0		State Audit Office
Ministeeriumid ja Riigikantselei KOKKU	7 981	94.6		Ministries and State Chancellery in TOTAL
Ametid KOKKU	5 828	99.6		Boards and offices in TOTAL
Inspeksioonid KOKKU	4 952	100.0		Inspectorates in TOTAL
Maavalitsused KOKKU	5 728	96.3		Country governments in TOTAL
Põhiseaduslikud institutsioonid KOKKU	9 152	99.8		Constitutional institutions in TOTAL