

XI. EESTI PANGA ORGANISATSIOON JA PERSONALIPOLIITIKA

ORGANISATSIOONI ARENG

Eesti Panga organisatsiooni üldise arengu alates panga tegevuse taasalustamisest 1990. aastal võib tinglikult jagada kaheks etapiks. Kui 90. aastate esimesel poolel pööras keskpank erilist tähelepanu eelkõige riikluse seisukohalt ülioluliste reformide ettevalmistamisele ja läbiviimisele ning muutustest tulenevaid vajadusi arvestades kujundati ka organisatsiooni, siis **90. aastate teisel poolel tegeldi organisatsiooni arendamisega juba süvendatumalt ja süsteemsemalt**, et saavutada panga peaeesmärgid optimaalseima rahakulu ning töötajaskonnaga. **Tänane Eesti Pank on tõhus ja uuendustele avatud organisatsioon**. See loob eeldused, et Euroopa Keskpankade Süsteemiga liitumise puhul (eriti väiksemas riigis) paratamatult kaasnev täiendav ressursikulu suudetakse hoida võimalikult madalal tasemel.

Organisatsioonilised muutused viimasel kuuel-seitsmel aastal on toimunud rööbiti muutustega keskpanga tegevuskeskkonnas, kuid silmas on peetud ka Eesti eelseisvat ühinemist Euroopa Liiduga. Eesti Pank on teinud oma toimimises, eelkõige sobiliku personalipoliitika kujundamisel, terve rea olulisi uuendusi.

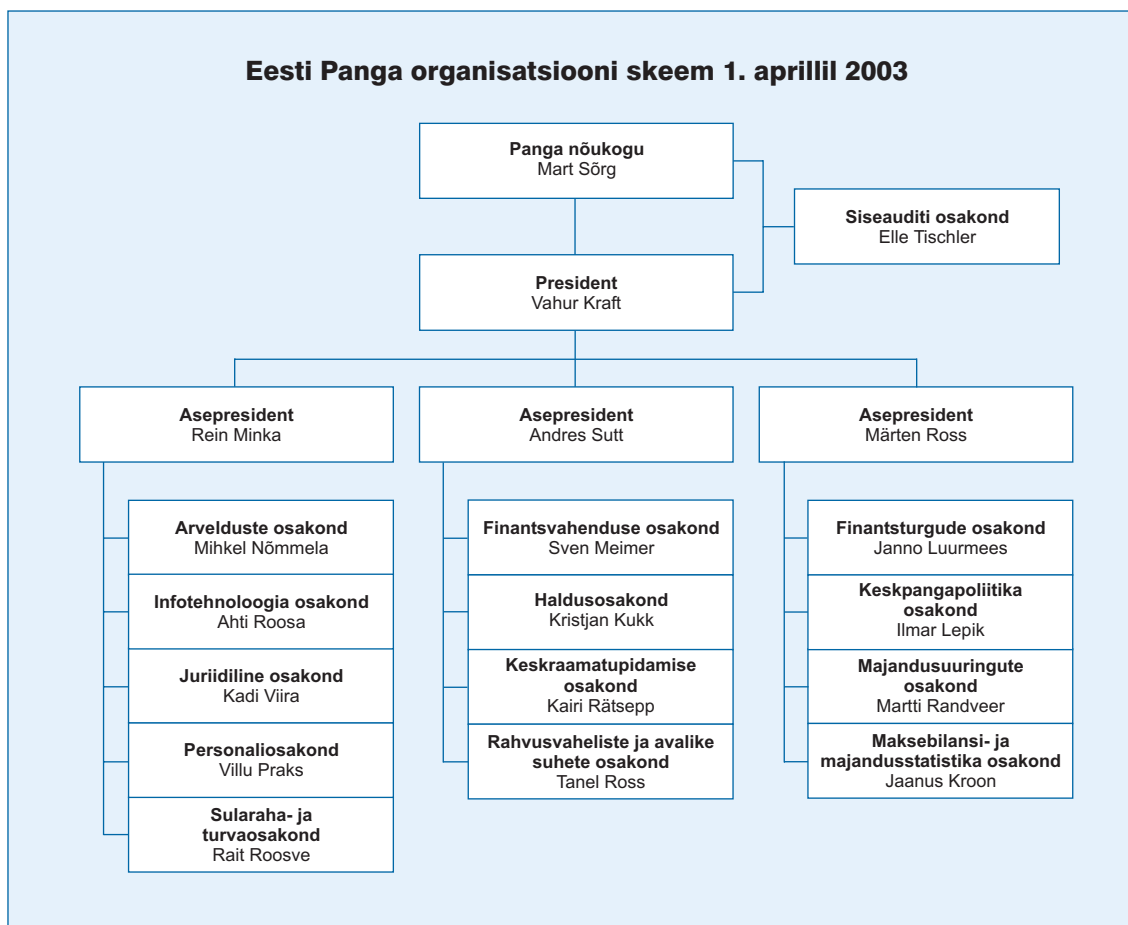
Panga tänane nägu on olulisel määral välja kujunenud pärast 2000. a organisatsioonilisi muudatusi. 2001. aastal toimunud Eesti Panga seaduse ja põhikirja muutmise alusel kohandati **panga juhtimisskeem** sobivamaks **kollektiivse juhtimise põhimõttele**, kujundati ümber **panga juhatuse** töö ning loodi **rahapoliitika komitee**, mille eesmärk on **töötada välja raha-, majandus- ja finantssektori poliitika alased seisukohad ning kooskõlastada panga tegevust neis küsimustes**. Suurt tähelepanu on pööratud ka **eelarvestamise põhimõtete ja korra uuendamisele**, samuti **kvaliteetse juhtimisarvestuse kasutuselevõtule**. Eesti Panga organisatsiooni seisuga 1. aprill 2003 kirjeldab skeem lk 107.

2002. aastal ette valmistatud ning 2003. a jaanuaris Riigikogus vastu võetud Eesti Panga seaduse muudatused tagasid selle õigusakti sobivuse ühinemiseks Euroopa struktuuridega.

Panga juhtimine ja vastutusvaldkonnad

Eesti Panga kõrgeim organ on panga nõukogu, mille moodustavad majandus- ja rahandusspetsialistid ning poliitikud. Panga president on nõukogu liige ametikoha järgi. Nõukogu esimees on **Mart Sõrg**, liikmed on **Ants Järvesaar, Kalev Kukk, Vahur Kraft, Mati Meos, Hindrek Meri, Mihkel Pärnoja, Jüri Sepp** ja **Erik Terk**.

Eesti Panga nõukogu teostab järelevalvet keskpanga kogu tegevuse üle. Nõukogu üks põhiülesandeid on kujundada Eesti rahapoliitikat. Jätkates 2000. aastal kinnitatud Eesti rahapoliitika operatsioonilise raamistiku



reformi strateegiat ning raamistiku ühtlustamist eurosüsteemi omaga, võttis nõukogu 2002. aastal vastu otsuse **krediitiasutuste kohustusliku reservi nõude** kohta.

Seoses Eesti Panga seaduse muutmisega tegi nõukogu muudatusi keskpanga põhikirjas. Kuna panga sisekontrolli osakond kujundati ümber siseauditi osakonnaks, kinnitas nõukogu uue osakonna põhimääruse.

Eesti Panga juhatusse kuuluvad **president Vahur Kraft, asepresidendid Rein Minka, Märten Ross ja Andres Sutt.**

Eesti Panga rahapoliitika komitee koosseisu kuuluvad lisaks panga juhatuse liikmeile **Henn Oit** (kuni 10. märtsini 2003 – finantsturgude osakonna juhataja), keskpangapoliitika osakonna juhataja **Ilmar Lepik**, rahvusvaheliste ja avalike suhete osakonna juhataja **Tanel Ross**, sularaha- ja turvaosakonna juhataja **Rait Roosve** ning finantsvahenduse osakonna juhataja **Sven Meimer.**

Suuremate ühekordsete ülepangaliste ülesannete lahendamiseks moodustati tavakohaselt konkreetsete projektidega tegelnud töörühmi ja ajutisi komisjone.

1. jaanuaril 2002 alustas Eesti Panga juures oma seaduse alusel tegevust **Finantsinspeksioon**, mille peamine ülesanne on **toetada Eesti finantssüsteemi stabiilsust järelevalvetegevuse kaudu.** Finantsinspeksiooni tööd juhib viieliikmeline juhatuse, mille esimees on **Andres Trink.** Inspeksiooni tööd kavandab kuueliikmeline nõukogu, mille esimees on *ex officio* rahandusminister, 2002. aasta lõpus **Harri Õunapuu.**

2002. aastal pöörasid Eesti Pank ja Finantsinspeksioon suurt tähelepanu omavaheliste suhete korraldamisele, samuti kolmepoolsele koostööle Rahandusministeeriumiga. Vastav koostööleping sõlmiti 1. novembril.

Eesti Panga tegevuse üldjuht on **president Vahur Kraft**. Tema ainupädevusse kuulub panganduse operatiivne korraldamine panga nõukogu poolt kujundatud raha- ja panganduspoliitika põhiseisukohtade alusel, nõukogu otsuste täitmise kontrollimine ning selleks vajalike meetmete rakendamine. V. Kraft kontrollib asepresidentide tööd ning vastutab juhtimismehhanismide ülevaatamise eest.

Asepresident Rein Minka vastutab sularaharinglust korraldavate tegevuste koordineerimise ja töökeskkonna turvalisuse, Eesti Panga arveldussüsteemi töökindla, kuluefektiivse toimimise ja tervikliku arengu juhtimise, infotehnoloogilise töökeskkonna ja õiguskeskkonna kujundamise ning personalitöö eest.

Asepresident Andres Sutt vastutab Eesti Panga rahvusvaheliste ja avalike suhete, finantssektori poliitika väljatöötamise ja elluviimise, finantssektorit käsitleva teabe kogumise, käitlemise ja avaldamise koordineerimise, makse- ja arveldussüsteemide ülevaatamise, samuti Eesti Panga finantsarvestuse ja -aruandluse ning sisemise asjaajamise ja töökeskkonna eest.

Asepresident Märten Ross vastutab rahapoliitiliste otsuste ettevalmistamise ja elluviimise, Eesti Panga finantsvarade juhtimise, riikliku statistika kogumise, koostamise ja avaldamise koordineerimise ning majandusuuringute ja majandusalase täiendõppega seotud tegevuste koordineerimise eest.

Strateegilise juhtimise ja töökorralduse arendamine

Strateegiline juhtimine

2002. aastal jätkati 2001. a lõpul rakendatud **strateegilise juhtimise korralduse arendamist**. Täpsemalt defineeriti **erinevate juhtimistasandite ülesanded** pikemaajalise tegevuse plaanisel, juurutati **tegevusvaldkondade kolmeaastase ettevaatamise korraldus**. Konkretiseeriti ja muudeti selgemaks Eesti Panga strateegilise arengukava ja strateegilise plaani koostamise põhimõtteid. Nende dokumentide alusel kinnitatakse ka panga (sh juhatuse, rahapoliitika komitee ja osakondade) jooksva aasta tööplaanid.

Eesti Panga strateegilise juhtimise kindlate osadena juurutati **panga kevad- ja sügisseminarid**. Neist esimese ülesanne on keskenduda ühele panga juhtimise seisukohalt hetkel aktuaalsele teemale, teise ülesanne on aga olla auditooriumiks, kus panga allüksused annavad seminaril osalevaile panga töötajatele ülevaate oma strateegilistest tegevussuundadest järgmiseks kolmeks aastaks.

Jätakuvalt tegeldi **juhtimisarvestuse arendamisega**, jätkates 2001. aastal alustatud põhi-(äri-) ja tugitegevuste kulude eristamist. Eesti Panga poolt Finantsinspeksioonile osutatavad teenused, nende hinna arvutusmetoodika ning arveldamise põhimõtted fikseeriti panga ja inspeksiooni vahelise kokkuleppena.

Alates 1999. aastast on pangas korraldatud **arenguestlustusi** panga töötajate ja struktuuriüksuste juhtide vahel. 2002. aastast on see süsteem kogu pangas kohustuslik. Arenguestlustuste eesmärk on koos üle vaadata ja plaanida töötajate töö- ja arenguülesandeid, samuti saada töötajailt arvamusi ja ettepanekuid panga strateegiliste suundade ning töökorralduse kohta.

Majandusuuringute osakonnas käivitati 2002. aastal **tulemushindamise süsteem**, mis aitab konkretiseerida eesmärged ja hinnata nende täitmist. Hindamiseks on välja töötatud vastavad indikaatorid, mis arvestavad majandusuuringute teostamise spetsiifikat.

Töökorralduse arendamine

2002. aastal jätkati Eesti Pangas **kvaliteedijuhtimise rakendamist**. 2001. aastal välja töötatud süsteem juurutati panga sularaha- ja turvaosakonnas. Seda auditeerisid Bureau Veritas Quality Internationali (BVQI) Eestis esindava Bureau Veritas Eesti OÜ audiitorid ja nende soovitusel väljastas BVQI 2002. a detsembris Eesti Pangas sularaha menetlemise ja selle turvamise protsesside kohta rahvusvaheliselt tunnustatud ISO 9001:2000 kvaliteedisertifikaadi.

Kvaliteedijuhtimise põhimõttele rajanev töökorralduse ja juhtimissüsteemi ülevaatamine toimus 2002. aastal ka haldus-, arvelduste ja personaliosakonnas. Nende tööde käigus täpsustati ja vajadusel muudeti tööprotsesside korraldust, kaardistati töötajate ajakulu, tegeldi tööks vajalike teadmiste ja oskuste süstematiseeritud määratlemisega ning vaadati üle ja täiustati vastavate osakondade juhtimist ja aruandlust.

EESTI PANGA TÖÖTAJAD

Panga personalipoliitika eesmärk

Eesti Panga personalipoliitika üldine eesmärk on tagada panga peaeesmärkide täitmiseks vajalike töötajate värbamine, nende tööülesannetele vastav arendamine ja koolitus, töötajate motiveerimine ning õiglane tasustamine.

Keskpanga personalipoliitika lähtub nii organisatsiooni kui töötaja enda vastutusest töötaja arengu ja rahulolu eest. Organisatsiooni ülesanne on tagada töötajate õiglane kohtlemine ja kompenseerimine, samuti vahendid töötajate arendamiseks ja koolitamiseks. Selle täitmiseks on pangas rakendatud vastavad poliitikad. Töötaja omalt poolt vastutab temale pakutavate võimaluste oskusliku kasutamise eest, samuti ootab pank temalt initsiatiivi panga ja töötaja ühishuve arvestavaks arendustegevuseks.

Töötajate arendamine ja koolitamine Eesti Pangas on süsteemne, eesmärgistatud ja plaanipärane tegevus, mis tagab nende teadmiste, oskuste ja hoiakute vastavuse ametikohale esitatavaile nõudeile ning panga arengu vajadustele.

Töötajate kompenseerimise eesmärk on värvata ametikohtadele sobilikumaid töötajaid, motiveerida neid püsivalt tulemuslikule tööle ning aidata kaasa panga kui tööandja hea maine kujundamisele.

Töötajate kompenseerimise üheks põhimõtteks on, et kompensatsiooni keskmine suurus pangas peab olema konkurentsivõimeline finantssektori tööturul Tallinnas, kus keskpank töötajate pärast konkureerib. Panga töötajate ja Tallinna finantssektori töötajate kompensatsiooni võrdlemiseks osaleb keskpank erinevais palgaturu-uuringuis. Pank on juba aastaid kasutanud neid enda palgasüsteemi võrdluseks välise tööturuga.

Personalipoliitika rakendamine

Panga töötajad

Töötajate värbamisel juhtideks ja muudele vastutusrikkastele ametikohtadele jätkati 2002. aastal **ametikoha kompetentsimudeli** kasutamist, millega oli alustatud 2001. aastal. Lähtuvalt mudelist hinnati välispartneri abiga kandidaatide teadmisi ja oskusi ning arengupotentsiaali.

Ametikoha täitmine toimub pangas eelistatavalt **sisekonkursi korras**, mille peamine eesmärk on **motiveerida töötajaid**, andes neile võimaluse horisontaalseks karjääriks. Samuti väheneb sel moel personalirisk. Eesti Panga karjääri- ja arenduspoliitikast tulenevalt on kasutatud ka muid võimalusi töötajate motiveerimiseks, muutes nende tööülesandeid ja kasutades ajutist rakendamist väljaspool panka.

2002. a alguses oli pangal sõlmitud tööleping 251 töötajaga. Aasta jooksul lahkus 22 ning tööle tuli 15 inimest. Alates 1. jaanuarist 2002 kanti Eesti Panga endise Pangainspeksiooni töötajad Finantsinspeksiooni töötajate nimekirja. **2002. aasta lõpul** oli pangal tööleping **244 töötajaga**. Neist oli realselt tööl 230 inimest, 14 töötaja leping oli peatatud. Töötajaist oli juhte 8% ning keskpangaametnikke (asjatundjaid) 57%. Töötajaist moodustasid **naised 58%** ja **mehed 42%**. **Keskmine vanus oli 40,1 aastat**.

Tööjõu voolavus 2002. aastal oli 8,1%. See on arvatud aasta jooksul lahkunud töötajate suhtena keskmisesse töötajate arvu. Arvesse ei ole võetud praktikante ega neid lahkunud töötajaid, kelle ametikohti 2002. aastaks ei plaanitud.

Arendamine ja koolitus

2002. aastal suurenes finantsstabiilsusega ja Euroopa Liidu institutsioonides töötamisega seotud koolituste osakaal, olulise rolli säilitas ka infotehnoloogiaalane koolitus. Koolitusega toetatakse ka muid organisatsiooni arenguga seotud protsesse. Esmakordselt korraldati arenguveestluste alane ja kvaliteedijuhtimise koolitus.

2002. a koolitusteemad ja selleks eraldatud raha- ning ajaressursid määratleti **panga koolitusplaaniga**, mis koosnes sisekoolitusplaanist ja tehnilise abi koolitusplaanist.

Sisekoolitus hõlmab mitmeid osakondi ja aitab luua vajalikke ühisarusaamu. Teemade valikul lähtuti panga strateegilisest plaanist ja olulisematest seadusemuudatustest. Ressursimahukamad koolitused toimusid 2002. aastal rahanduse ja panganduse ning juhtimise ja suhtlemise teemadel. Eriprojektiks oli koostöös Rahvusvahelise Valuutafondiga korraldatud finantsturgude ja uute finantsinstrumentide teemaline koolitus, milles lisaks Eesti Panga töötajatele osalesid ka Finantsinspeksiooni ja Rahandusministeeriumi töötajad, samuti keskpankade ja ministeeriumide töötajad Lätist ja Leedust. Kokku toimus pangas 44 sisekoolituskursust.

Tehnilise abi koolituse raames osaleti kursustel, mida viisid läbi Eesti Panga kauaaegsed koolituspartnerid. Kõige arvukamalt külastati RVFi korraldatud kursusi Tallinnas, Viinis ja Washingtonis. Kõrgelt hinnatud koolituspartner on ka Inglise Panga keskpanganduse koolituskeskus, kes korraldas kaks koolitust Eestile suhteliselt lähedal – koostöös Läti Pangaga viimase koolituskeskuses Jurmalas.

Osakonnasisese koolituse vajaduse määratlesid osakonnad iseseisvalt.

2002. aastal registreeriti koolitusel **206 osalejat**, mis moodustab 82% panga töötajaskonnast. Koolituse kogumaht oli **13 643 tundi**. Keskmiselt viibis iga Eesti Panga töötaja koolitusel **7,6 päeva**.

TRADITSIOONID JA TÖÖTAJATE HARRASTUSED

Eesti Pangas tähistatakse pidulikult Eesti Vabariigi ja panga enda aastapäeva, samuti krooni taaskasutuselevõtu aastapäeva. Neli korda aastas avatakse panga kunstigaleriis uus väljapanek. 2002. aastal olid väljas P. Mudisti, Kreg A-Kristingi ja J. Adamsoni isiknäitus, omapäraseim oli aga väljapanek "Kunst meie kodudes", millel panga töötajad tutvustasid neile kuuluvaid taieseid.

Spordiklubi

2002. aasta lõpuks oli Eesti Panga spordiklubis 157 liiget. Harrastajate arvult on populaarseimad **aeroobika, treeningud jõusaalis, korvpall, ujumine ja vesivõimlemine.**

Väärtustamaks ühtekuuluvust ja peresid, sporditi üheskoos suvel Vanaõuel, talvel uisutati ja mängiti jääkeeglit Jeti jäähallis ning ujuti Keila tervisekeskuses. Jalgrattamatkajad jõudsid esmakordselt väljapoole Eestit – Ahvenamaale. **Korvpallurid** saavutasid **Pangaliidu karikaturniiril kolmanda koha** ja osalesid **Euroopa keskpankade turniiril Budapestis.**

Kammerkoor

2002. aastal laulis kammerkooris 31 Eesti Panga ja Finantsinspeksiooni töötajat. Koor osales aprillis Mart Saare 120. sünniaastapäevale pühendatud **VII Eesti kammerkooride festivalil.** Üles astuti ka Eesti krooni 10. aastapäeva üritustel. Krooni käibeletuleku aastapäeva eel valmis kammerkoori esimene **laserplaat.**

Suursündmuseks oli koori tegutsemisaja pikim reis, mis viis lauljad **Euroopa keskpankade kultuurifestivalile Portugalis.** Aasta lõpetati traditsioonilise **joulukontserdiga Jõelähtme kirikus ja Eesti Panga Iseseisvusaalis.**