
Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs

Tauno Õunapuu, Merle Tambur, Rivo Noorkõiv, Kats Kivistik, Merit Tatar

Lõpparuanne

Aprill 2021

Uuring: Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetoodika ja analüüs

Autorid: Tauno Õunapuu
Merle Tambur
Rivo Noorkõiv
Kats Kivistik
Merit Tatar

Teostajad: OÜ LevelLab
OÜ Geomedia
MTÜ Balti Uuringute Instituut

Tellij: Rahandusministeerium, Riigi Tugiteenuste Keskus

Uuringu teostasid OÜ LevelLab, OÜ Geomedia ja MTÜ Balti Uuringute Instituut Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimusel. Täname olulise panuse eest kõiki seminarides ja intervjuudes osalenuid, küsimustikule vastanuid ning Tellija meeskonda sujuva koostöö eest.

Uuringut rahastati Euroopa Sotsiaalfondist ja riigieelarvest omafinantseerimiseks ettenähtud vahenditest.



RAHANDUSMINISTEERIUM



RIIGI TUGITEENUSTE
KESKUS



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks



Balti Uuringute Instituut
Lai 30
51005 Tartu
tel 699 9480
ibs.ee



LevelLab OÜ
Koidula 2
110145 Tallinn
tel 513 8041
levellab.ee



Geomedia OÜ
Vahtra 7
75303 Rae vald
tel 513 2414
geomedia.ee

SISUKORD

Mõisted	4
Lühikokkuvõte	6
Sissejuhatus	10
1 Kasutatud metoodika	11
2 Kohaliku omavalitsuse töötajate kompetentsipõhise koolitusvajaduse uuringu tulemused ...	16
2.1 Kompetentsimudeli loomine	16
2.2 Küsimustikule vastajate sotsiaaldemograafiline profiil	21
2.3 Hinnangud koolitusvajaduse olulisusele teenistuja töös	27
2.4 Teenistujate erialaste kompetentside tase ja koolitusvajadus kohaliku omavalitsuse põhitegevuse valdkondades	29
2.5 Teenistujate üldiste ja juhtimise üldkompetentside tase ja koolitusvajadus	52
2.6 Teenistujate rahulolu koolitustega ja ootused koolitusteemadele	61
3 Koolitusvajaduse prognoos aastani 2030	63
3.1 Taust	63
3.2 Prognoosi metoodika	64
3.3 Muutused kohalike omavalitsuste teenistujate sotsiaaldemograafilises struktuuris võrreldes 2015.a. uuringuga	66
3.4 Prognoositavad muutused töö iseloomus ja töökohtade arvus	67
3.5 Prognoos koolitusvaldkonna liikide lõikes	71
4 Kohalike omavalitsuste koolitussüsteemi arendamine: ettepanekud ja soovitusel	74
4.1 Koolituste keskne koordineerimine	74
4.2 Koolitusprioriteedid	80
4.3 Kompetentsimudeli rakendamine	83
Kasutatud allikad	85
Lisad	87

- **Kompetents** on tööülesannete edukaks täitmiseks vajalik teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum.
- **Üldised kompetentsid** sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitumuslikke kompetentse, mis on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine ja toimetulek). Samuti kuuluvad üldiste kompetentside hulka keskmise ja suure ülekantavusega teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (nt IKT-, õigus-, majandusalane- ja keskkonnateadlikkus).
- **KOV juhtimise üldkompetentsid** on vajalikud kõigile KOV juhtidele, alates teenistuste juhi ja osakonnajuhataja tasemest, kuid mis ei ole vajalikud või on väheolulised spetsialistidele. Juhtimiskompetentsidega kirjeldatakse poliitiliste protsesside mõjutamise ja piirkonna arengu edendamiseks seotud oskusi, muudatuste ja algatuste juhtimiseks vajalikke hoiakuid ja teadmisi ning meeskonnatöö juhtimise võimekust.
- **Valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid** on tööosade ja -ülesannetega otseselt seotud kompetentsid, mis on madala ülekantavusega.
- **Kompetentsimudel** koosneb kompetentside struktureeritud loendist ja kirjeldustest, tegevusnäitajatest kompetentside hindamiseks ja hindamisskaalast.
- **Tegevusnäitajad** on kompetentside kirjeldamiseks kasutatavad väited, milles väljenduvad teadmised, oskused, hoiakud ning iseseisvuse ja vastutuse ulatus
- **Enesekohane hinnang** on indiviidi seesmine hinnang oma väärtustele (nt teadmised, oskused, hoiakud), mõjutatuna ümbritsevatest inimestest ja keskkonnast.
- **KOV teenistujad** - ametnikud ja töötajad kohalikus omavalitsuses.
- **Kompetentsipõhine juhtimine** on kogu organisatsiooni tegevustes edukaks tööks vajalike kompetentside määratlemine, kompetentsiloendi koostamine ning selle kasutamine värbamise ja valiku, koolitamise ja arendamise, tasustamise jt personaliga seotud tegevuste alusena.¹
- **Koolitusvajadus** on nõrk või rahuldav kompetentside tase enesekohase hinnangu alusel (7-pallisel skaalal 1-4 palli).
- **Koolitusvajadusega teenistujad** on nõrga või rahuldava tasemega töötajad (enesekohase hinnangu skaalal 1-4 palli), kes vajavad kompetentsi tõstmiseks piisava mahu ja sobiva sisuga täiendkoolitusi või muid toetusmeetmeid.
- **Hoiak** on stabiilne, kauakestev ja õpitud eelsoodumus reageerida teatud asjadele kindlal viisil. Hoiakud on kujunenud uskumuste, tunnete ja kavatsuste põhjal.
- **Oskus** on suutlikkus täita ülesandeid ja lahendada probleeme.
- **Teadmine** on faktide, põhimõtete, teooriate ja praktikate kogum, mis on seotud töö- või uurimisvaldkonnaga.

¹ Horton, S. (2002). The Competency Movement. rmt: S. Horton, A. Hondegheem, & D. Farnham, Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme (lk 3 - 16)

- **Enesejuhtimise ja -arengu kompetents** kirjeldab kohanemist ja toimetulekut muutavas keskkonnas, pühendumist oma töös ning valmisolekut enese arendamiseks ja elukestvaks õppeks.
- **Koostöö kompetents** kirjeldab suutlikkust töötamiseks meeskonnas, kasutada erinevaid koostöökeskkondi, kolleegide, elanike ja koostööpartnerite ootuste ja vajaduste märkamist ja nendega arvestamist.
- **Tulemuslikkuse kompetents** kirjeldab suutlikkust kasutada oma töös vajalikku tarkvara, andmekogusid, digitaalseid lahendusi, kvaliteedijuhtimise meetodeid ja hinnata info kvaliteeti.
- **Avaliku võimu esindamise kompetents** kirjeldab suutlikkust mõista ametikoha rolli ja sellega kaasnevat vastutust, olla kursis valdkonna arenguga ja edendada kohaliku elu vastavalt Eesti riigi strateegilistele eesmärkidele.
- **Suhtlemise kompetents** kirjeldab oskust ennast väljendada arvestades sihtrühmade vajadusi ja tundes kommunikatsiooni ning klienditeeninduse põhimõtteid

Kompetentsipõhine juhtimine ühendab strateegiliseks tervikuks tööjõu kavandamise, töötajate värbamise, hindamise ja arendamise protsessi ning annab töötajale selged ootused organisatsiooni vajaduste suhtes, võimaldades samal ajal oma karjääri planeerida. Kompetentsipõhine juhtimine seob personalijuhtimise organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Järjest keerukamate tööülesannete täitmiseks ja probleemide lahendamiseks vajatakse organisatsioonis õigete oskustega ja teadmistega töötajaid. Üha rohkem on hakanud nii eraettevõtted kui ka avaliku sektori asutused kasutama kompetentsimudelit kui personalijuhtimise ühte peamist tööriista, et välja selgitada ametikohal edukaks tööks vajalikud eeldused ja hinnata töötajate koolitusvajadust.

Kohalikel omavalitsustel (edaspidi KOV) puudub praegu terviklik ametniku kompetentsimudel, mis toetaks süsteemset koolitus- ja personali arendussüsteemi kujundamist. KOV teenistujate sihipärane areng ja seotus organisatsiooni vajadustega ning eesmärkidega ei ole tagatud, mistõttu ülesannete täitmine KOVides ei pruugi olla tulemuslik.

2015. aastal viidi läbi KOV ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamise ja koolitusvajaduse hindamise analüüs (pilootturing), mille raames töötati välja kompetentsimudel. Käesoleva uuringu eesmärk on KOV teenistujate koolitusvajaduse hindamise meetodika täiendamine ja koolitusvajaduse analüüsi läbiviimine, mis sisaldab ettepanekuid KOV personali arendamise valdkonna probleemide lahendamiseks järgneval 5-10 aastasel perioodil.

Uuringus kasutati nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid meetodeid, sh dokumendianalüüsi, KOV ja ministeeriumite ametnikega personaalintervjuusid, fookusgrupi intervjuusid, aruteluseminari ja ekspertide paneeli. Viidi läbi KOV teenistujate kompetentsimudelil põhinev e-küsitlus. Uuring viidi läbi kolmes etapis:

- 1) koolitusvajaduse mudeli ajakohastamine ja KOV teenistujate koolitusvajaduse hindamine;
- 2) KOV koolitusvajaduse prognoosimudeli loomine ja prognoosi koostamine aastani 2030;
- 3) soovitusel ja ettepanekud KOV koolitussüsteemi arendamiseks.

Koolitusvajaduse mudeli ajakohastamine ja KOV töötajate koolitusvajaduse hindamine

Ajakohastatud ja täiendatud kompetentsimudel koosneb kolmest kompetentsigrupist: üldised kompetentsid, KOV juhtimise üldkompetentsid ja valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid. Võrreldes 2015 aasta uuringuga laiendati mudelit 7 erialase kompetentsi võrra ja kokku on mudelisse kaasatud 11 valdkonnaspetsiifilist kompetentsi. Kompetentsid on kirjeldatud tegevusnäitajate kaudu, mida vastajad hindasid skaalal 1-7 (1-ei nõustu üldse, 7-nõustun täielikult).

KOV teenistujate koolitusvajaduse hindamine viidi läbi ajavahemikul 12.-31.01.2021, milles osales kokku 694 vastajat KOVidest üle Eesti (vastamisaktiivsus 32%). Vastajatest olid 76% naised ja 24% mehed, 50% vastajatest olid üle 50-aastased. 53% vastajatest olid magistrikraadiga või sellega võrdustatud kraadiga, 37% olid kõrgharidusega ja 11% olid kesk- või keskeriharidusega. Ligikaudu

kolmandik (34%) vastajatest on töötanud omavalitsussüsteemis kauem kui 15 aastat ja 29% on töötanud 5-15 aastat.

KOV põhitegevuse valdkondades on koolitusvajadus keskmiselt 14% (hinnang 1-4 7pallisel skaalal), sh nõrk kompetentside tase on keskmiselt 3% teenistujatel (hinnang 1-2). Kõige suurem on koolitusvajadus keskkonna (20%), ettevõtluse arendamise (20%) ja arengu kavandamise (19%) valdkonnas.

Keskkonna valdkonnas on koolitusvajadus kõige suurem reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni korraldamises (31%) ning ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel keskkonnavalase sisendi andmisel ning keskkonnajärelevalve tegemisel (30%). Ettevõtluse arendamises on kõige suurem vajadus õppida tundma ettevõtlusvõrgustikke ja osata neis aktiivselt osaleda (31%). Arengu kavandamises on kõige suurem koolitusvajadus riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide ja pikaajaliste trendide mõju tundmises ning nendega arvestamisel KOV arengu kavandamisel (27%).

Üldiste ja juhtimise üldkompetentside koolitusvajadus on veidi väiksem võrreldes KOV põhitegevuse valdkondadega – keskmiselt 13%, sh nõrk kompetentside tase 2% teenistujatel. Kõige suurem koolitusvajadus on avaliku võimu esindamises (20%), kus kõige rohkem tuli esile vajadus olla kursis erinevate initsiatiivide, koostöövõrgustike ja toetusmeetmetega nii Eestis kui ka Euroopa Liidus (40%). Lisaks ilmses uuringust kõrge koolitusvajadus seoses e-riigi lahenduste kasutamise (32%) ning Eesti ja ELi valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega, samuti ka Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega (30%).

Kõikides valdkondades on suurem koolitusvajadus ühe või mitme riskiteguri esinemise korral: väiksemate valdade (alla 10 000 elaniku), lühema staažiga (alla 2 aasta), vanemaealiste (üle 60 aastased) ja kõrghariduseta teenistujate puhul.

Vastajad hindasid kõrgemalt hoiakutega seotud kompetentse ning madalamalt oskuste ja teadmistega seotud kompetentse. Seega koolitusvajadus on suurem nii KOV põhitegevuse valdkondades kui ka üldiste kompetentside puhul just oskuste ja teadmiste arendamisel.

Uuringust selgus, et vastajad peavad oma tööga toimetulekul kõige vajalikumaks õiguslaseid koolitusi, järgnevad digivahendite kasutamise, mõjude hindamise ning registre ja andmebaaside kasutamise koolitused. Seda kinnitas ka vastajate varasem kogemus, kus kõige kasulikumaks peeti üldiste kompetentsidega seotud õiguslaseid, haldusmenetluse korraldust tutvustavaid ja riigihangete teemalisi praktilisi koolitusi.

KOV koolitusvajaduse prognoos aastani 2030

Prognoosi aluseks on üleriigilise kompetentsimudelil põhineva koolitusvajaduse uuringu tulemused, mida täiendati KOV tulevikutöö trendidest ja riigi arengustrateegiatest lähtuvalt. Prognoosi koostamisel arvestati töö iseloomu ja töökohtade arvu muutumise mõju ning töötajate voolavust.

Kasvav tööaja paindlikkus ja kaugtöö kasutamine tingib vajaduse arendada IKT-oskusi, samal ajal suureneb ka vajadust arendada töötajate suhtlus- ning koostööoskusi. Kriitilise tähtsusega on järgmiste kompetentside arendamine: enesejuhtimine, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia

kasutamine, projektijuhtimine, teenuste disainimine, teadmised ELi poliitikast. Kasvavate trendidena nähakse töötamist koostööplatvormide vahendusel ja mobiilsust eri tööandjate vahel.

Prognoosi kohaselt on hinnatud KOV põhitegevuse valdkondade teenistujate vajalik koolitusmaht 2030. aastani kokku 202 tuhat koolituspäeva, millest üldiste kompetentside koolitusvajadus moodustab ligi 2/3 (66%). Koolitusmahu hinnang sisaldab nii keskselt koordineeritavaid ja KOV korraldatavaid koolitustegevusi kui ka teenistujate iseseisva õppe ja kogemusõppe hinnangulist mahtu. Valdkondade lõikes on kõige suurem koolitusvajadus avaliku võimu esindamises, järgnevad töö tulemuslikkuse ja suhtlemise kompetentside arendamine. Kõige väiksem koolitusvajadus mahuliselt on maakorralduse ja noorsootöö valdkonnas.

Koolituste eelarve prognoos KOV ametiasutustes kokku aastani 2030 on 24 miljonit eurot. KOV töötasufondist moodustab see ligikaudu 1,7%. Hinnatud KOV põhitegevuse valdkondade teenistujate koolituskulude prognoos aastani 2030 on 10,6 miljonit eurot, mis moodustab nende töötasufondist ligikaudu 2%. Arvutused on tehtud 2019-2020. aasta KOV teenistujate keskmisest töötasust ja koolitushindadest lähtudes.

Ettepanekud ja soovitused KOV koolitussüsteemi arendamiseks

- KOV teenistujate arendamisel on vajadus keskse koolitamise koordineerimise süsteemi järele, mille eesmärgiks on olulistes prioriteetsetes valdkondades koolituste koordineerimise korraldamine KOVides.
- Keskne koolituste koordineerimise süsteem võimaldab koondada vajalikke rahalisi ressursse koolitamise läbiviimiseks, samuti on võimalik tulemuslikumalt taotleda koolitustele kaasrahastamist.
- Keskne koolituste koordineerimine on eelkõige otstarbekas järgmistes valdkondades:
 - avaliku sektori organisatsiooni arendamine riigi strateegiliste eesmärkide saavutamiseks ja nendega seotud ülesannete täitmiseks (näiteks rohe- ja digipöörde elluviimine), uuenduste elluviimine riigihalduses;
 - avaliku sektori innovatsioonialased koolitused, sh avalike teenuste disainimine, kvaliteetne ja tõhus osutamine.
 - avaliku võimu teostamine, üldised juhtimise kompetentsid, eetikakoolitused, ametniku sisseelamise koolitused, korruptsiooniennetus.
 - ühised spetsiifilised arenguprogrammid ja/või koolitused, ühised koolitushanked ning E-kursused, õpiobjektid ja koolitusmaterjalid.
 - Võrgustikutöö parandamine (nt parimate praktikate tutvustamine), rahvusvaheliste kontaktide leidmine, KOVide koostöö korraldamine, koolituste kvaliteedikontrolli tagamine.
 - avaliku sektori innovatsioonialane koolitus, sh avalike teenuste kvaliteetne ja tõhus osutamine ja riigi strateegiliste eesmärkide saavutamine ning nendega seotud ülesannete täitmine.
- KOV teenistujate keskse koolitamise koordineerivaks organisatsiooniks on kõige sobivam Eesti Linnade ja Valdade Liit (ELVL), kellel on pikaajalised koostöösuhted ja -kogemused KOVidega ning teadmised nende vajadustest.

- Arvestades, et ELVLil ei ole varasemat süstemaatilist KOV koolitusvaldkonna koordineerimise praktikat ja üleriigilist tegevusplaani koordineerimise elluviimiseks, siis on esmalt oluline ELVLis välja arendada järgmised kompetentsid:
 - määratleda KOV koolitusvõrgu eestvedaja;
 - koondada KOVide personalijuhid ühtsesse võrgustikku ja luua ühtne arusaamine KOVide huvidest keskse koolituse koordineerimise korraldamisest;
 - Leppida kokku võrgustikupõhise toimimise põhimõtted ja seada pikaajalised sihid koordineeritud koolituse eesmärkidest ja nende saavutamise teedest, samuti tegevuste ressursidega kattest;
 - luua KOV koolitustegevuse alased partnerlussuhted asjakohaste organisatsioonidega ja moodustada koordineeriv kogu, kuhu kuuluksid riigiasutuste, tööturu prognoosi ja koolitusvajadust analüüsivad organisatsioonid, ülikoolide, koolitus- ja konsultatsiooniettevõtete esindajad.
- Kompetentsimudel aitab hinnata ja prognoosida töötajate koolitusvajadust, seda on võimalik kasutada värbamisel, ametijuhendite koostamisel, atesteerimisel jt. personalijuhtimise toimingute juures.
- Kompetentsimudeli rakendamiseks KOVides ja teadlikkuse tõstmiseks on soovitatav:
 - Kompetentsipõhist juhtimist KOVides aitab ellu viia eelkõige juhtide teadlikkuse tõstmine inimressursi arendamisest. Kompetentsipõhine juhtimine on oluline lisada KOV juhtide arenguprogrammi koolitusteemade hulka;
 - KOV kompetentsimudelit tutvustava veebilehe loomine, kus tutvustatakse kompetentsimudelit, selle kasutamise võimalusi ja eeliseid, koondatakse koolitusvajaduse hindamise infot ja lisamaterjale ning lisatakse jooksvat info teavitussüritustest jt sündmusest, mis on seotud kompetentsipõhise juhtimisega KOVides;
 - KOV personalijuhtide ja -töötajate võrgustiku loomine ja juhtimine, mille eestvedajaks on Eesti Linnade ja Valdade Liit kui keskse koolituse koordineerimise eest vastutav organisatsioon;
 - Kompetentsipõhise juhtimise konverentsi või seminari korraldamine KOV personali- ja arendusjuhtidele, -spetsialistidele ja juhtidele eesmärgiga tutvustada kompetentsimudelit, selle rakendamise võimalusi, arutada töörühmades väiksemate ja suuremate KOVide vajadusi seoses kompetentsijuhtimisega;
 - Regulaarne kompetentsimudeli uuendamine ja koolitusvajaduse kaardistamine iga kolme aasta järel prognoosi ja huvigruppide vajaduste täpsustamiseks seoses uute arengutrendide ja muutustega töö iseloomus.
- KOV koolitustegevuste kavandamisel soovitame lisaks kaardistatud kompetentside arendamisvajadusele pöörata tähelepanu ka strateegia „Eesti 2035“ ja struktuuriotetuste eesmärkidest tulenevale koolitusvajadusele: digipöörde ja rohepöörde elluviimist toetavad kompetentsid, ringmajanduse põhimõtete juurutamine, kliimanetraalse lähenemisviisi ja roheinnovatsiooni toetamise võimalused, lõimumise toetamine, transpordi keskkonnamõju vähendamine, kaasav haridus ja nüüdisaegse õpikäsitluse rakendamine jt.

SISSEJUHATUS

Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimusel viisid OÜ LevelLab, OÜ Geomedia ja MTÜ Balti Uuringute Instituut perioodil 08/2020-04/2021 läbi uuringu „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetodika ja analüüs“. Uuringu läbiviimise eesmärgiks oli KOV põhitegevuse valdkondade kompetentsiloendite koostamine ja täiendamine ning koolitusvajaduse analüüs, mis sisaldab ettepanekuid kohalike omavalitsuste personali arendamise valdkonna probleemide lahendamiseks järgneval 5-10 aastasel perioodil. Töö lähtealuseks oli 2015. aastal toimunud sarnaste eesmärkidega uuring².

Käesolev töö põhineb kompetentsimudeli kasutamisel koolitustegevuse tõhustamiseks ning töötajate arendamiseks. Kompetentse käsitletakse kui teatud tööülesannete täitmiseks vajalike teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumit. Uuringu käigus:

- 1) anti hinnang ja pakuti soovituslikke meetmeid kompetentsipõhisele koolitusvajadusele KOVides üldkompetentside, valkonnaspetsiifiliste erialaste kompetentside ja KOV juhtimise üldkompetentside lõikes;
- 2) prognoositi koolitusvajadust ja -mahtusid kõikide kompetentside lõikes aastani 2030;
- 3) pakuti soovitusi KOV koolituste keskseks koorineerimiseks ja kompetentsimudeli rakendamiseks.

Uurimisküsimustele vastamiseks ja analüüsi läbiviimiseks tutvuti eelnevalt varasemate koolitusvajaduse uuringute ja raportitega, viidi läbi personaalintervjuusid ja fookusgrupi intervjuusid eesmärgiga saada sisendit kompetentsimudeli loomiseks ja täiendamiseks. Üleriigiline KOV teenistujate veebipõhine ankeetküsitlus koolitusvajaduse hindamiseks toimus 12.-31.01.2021. Küsitluse tulemuste tõlgendamiseks ja täpsustamiseks viidi läbi täiendavad personaalintervjuud ja aruteluseminarid. Analüüsi tulemuste valideerimiseks kaasati ekspertide paneeli kõigis uuringu etappides.

Käesolev aruanne on uuringu lõpparuanne, milles antakse ülevaade kasutatud meetodikast (peatükk 1), KOV töötajate kompetentsipõhise koolitusvajaduse uuringu tulemustest (peatükk 2), koolitusvajaduse prognoosist aastani 2030 (peatükk 3) ja ettepanekutest KOV koolitussüsteemi arendamisel (peatükk 4).

² Sisekaitseakadeemia, Geomedia (2015). Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüsi läbiviimine. Lõpparuanne.
https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/kov_kompetentsi_loppanalus.pdf

1 KASUTATUD METOODIKA

Uuring koosneb kolmest etapist:

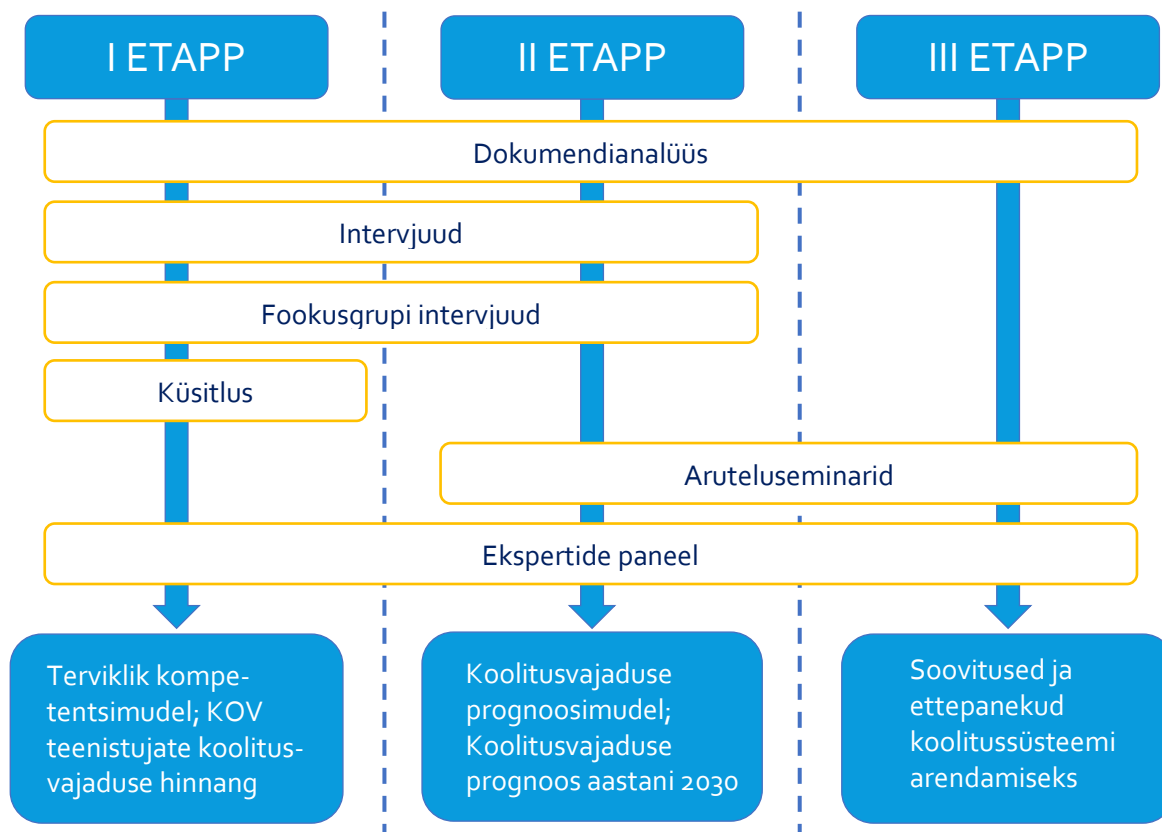
1. Koolitusvajaduse hindamine;
2. Koolitusvajaduse prognoos aastani 2030;
3. Ettepanekud ja soovitused koolitussüsteemi arendamiseks.

Uuringu esimeses etapis analüüsiti ja täiendati 2015 KOV ametnike ja töötajate koolitusvajaduse analüüsi³ raames väljatöötatud koolitusvajaduse hindamise meetoodikat. Kompetentsipõhise hindamismetoodika koostamisel võeti aluseks 2015 koostatud kompetentsiloendid ja laiendati uuritavate KOV põhitegevuse valdkondade arvu neljalt üheteistkümnele valdkonnale. Lisaks täiendati KOV tegevusvaldkondade üleseid üldisi kompetentse ja lisati juurde KOV juhtimise üldkompetentside plokk. Iga kompetentsi kohta koostati tegevusloendid. Hindamismetoodikat analüüsiti fookusgrupi intervjuudes ja valideeriti ekspertide paneelis. Väljatöötatud mõõtevahendi (lisa 3) alusel viidi läbi üleriigiline KOV teenistujate koolitusvajaduse hindamine. Esimese etapi tulemusena valmis ajakohastatud terviklik kompetentsimudel koolitusvajaduse hindamiseks ja KOV teenistujate koolitusvajaduse hinnang (joonis 3, lisa 2).

Uuringu teises etapis toimus koolituvajaduse prognoosimethodika loomine ja prognoosi koostamine kuni 2030. Koolitusvajaduse prognoosi methodika koostamisel lähtuti 2015. aasta uuringus kasutatud methodikast, mida on täiendatud ja täpsustatud. Prognoosi aluseks on üleriigilise küsitluse põhjal koostatud koolitusvajaduse hinnang, mida on täiendatud KOV tulevikutöö trendide osas eksperthinnangutega, riigi arengustrateegiat (Eesti 2035 jt strategiadokumendid) ja muud olulist infot (rahvusvahelised trendid, ülikoolide valdkondlik õppekavaarendus jms) arvestades. Kompetentside arendamise tulevikuvaate kujundamiseks viidi läbi kaks aruteluseminari sihtrühmade esindajatega, mille käigus analüüsiti valdkonniti võimalikke muutusi töö iseloomus, nende võimalikku mõju töötajate kvalifikatsioonile, töötajate arvule ja koolituse vajadusele. Teise etapi tulemusena valmis koolitusvajaduse prognoosimudel ja KOV koolitusvajaduse prognoos aastani 2030.

Kolmandas etapis kujundati lähtuvalt üleriigilise koolitusvajaduse uuringu tulemustest ja prognoosist soovitused ja ettepanekud KOV koolitussüsteemi arendamiseks. Kogutud andmete analüüsi ja sünteesi tulemusena sõnastati praktilised soovitused, mis aitaksid saadud uuringu tulemusi kasutada kompetentsipõhise juhtimise arendamisel ja KOVide koolitussüsteemi keskel koordineerimisel. Soovituste väljatöötamiseks on saadud sisend aruteluseminaridest ja intervjuudest ning konsulteeritud ekspertide paneeliga.

³ Sisekaitseakadeemia, Geomedia (2015). Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüsi läbiviimine. Lõpparuanne.
https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/kov_kompetentsi_loppanalus.pdf



Joonis 1. Uuringu läbiviimise meetodiline raamistik

Andmete kogumisel kasutati järgmiseid meetodeid:

Dokumendianalüüs. Eesmärgiks oli ülevaate loomine analüüsitava valdkonnast. Töötati läbi varasemad uuringuaruanded, raportid ja artiklid kompetentsipõhisest koolitusvajaduse hindamisest ja kompetentsijuhtimisest. Allikate sisulise analüüsi tulemusi kasutati kogu uuringu läbiviimise vältel. Esiteks, koolitusvajaduse hindamise meetodika väljatöötamisel, kompetentsiloendite analüüsil ja täiendamisel. Teiseks, intervjuude, fookusgruppide ja aruteluseminaride ettevalmistamisel. Kolmandaks on dokumendianalüüsi tulemused olnud oluline taustamaterjal koolitusvajaduse prognoosimethodika koostamisel ja prognoosimisel, et hinnata koolitusvajadust mõjutavaid tegureid.

Fookusgrupi intervjuud. Eesmärk oli saada tagasisidet KOV põhitegevuse valdkondade kompetentsimodeli loomiseks ja tegevusnäitajate loendite täiendamiseks. Kokku toimus kaks fookusgruppi:

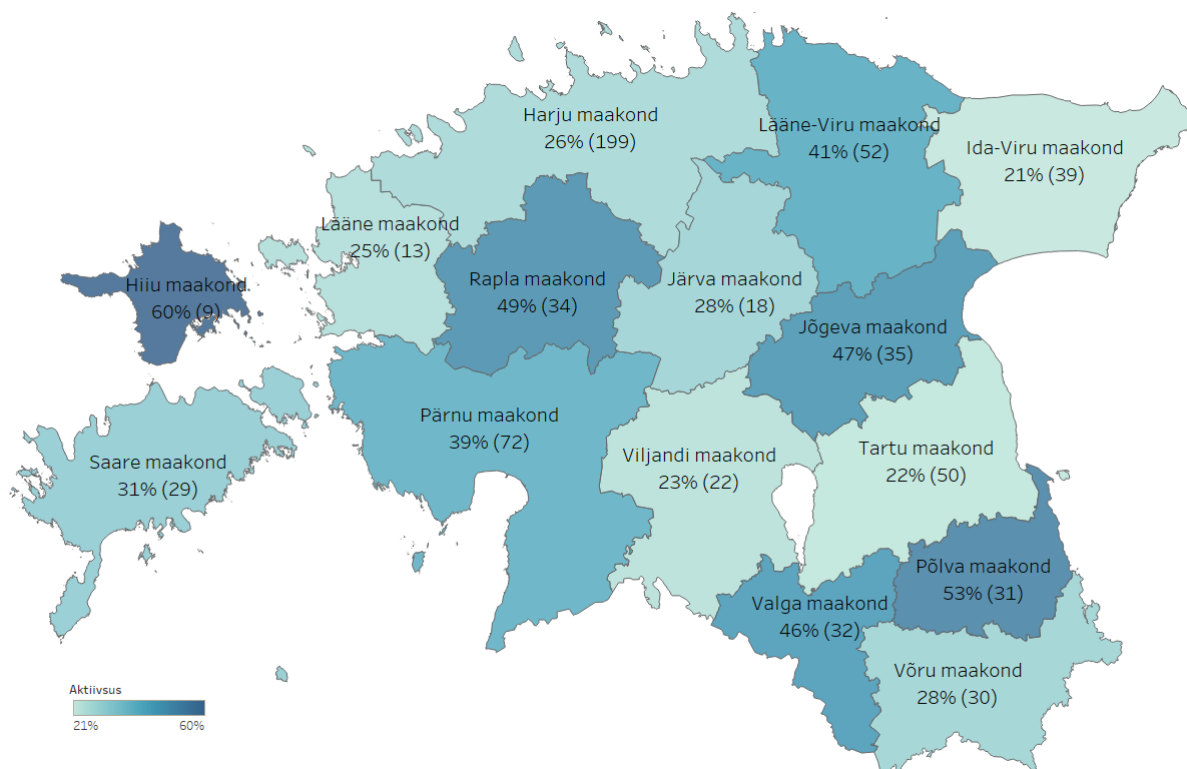
- 1) haridus, noorsootöö, arengu kavandamine, ettevõtluse arendamine, kultuur, sotsiaaltöö – 10.12.2020.; 29 osalejat (sh 4 projektimeeskonna liiget);
- 2) ruumiline planeerimine, maakorraldus, keskkond, majandus, teed ja transport – 14.12.2020.; 18 osalejat (sh 4 projektimeeskonna liiget).

Fookusgruppides osalejatele saadeti eelnevalt taustainfo olemasolevate kompetentsiloendite kohta ja seminari ülesandepüstitus. Fookusgruppides osalesid ministriumide ja KOV vastavate

valdkondade esindajad, valdkondlikud eksperdid, omavalitsusliitude esindajad. Fookusgrupi intervjuud viidi läbi Zoomi keskkonnas. Arutelude sisukamaks korraldamiseks jagati osalejad väiksematesse töögruppidesse valdkondade kaupa. Fookusgrupi intervjuudest saadud sisendit kasutati koolitusvajaduse hindamise ettevalmistamiseks: valdkondliku kompetentsimudeli koostamisel ja küsimustiku täiendamisel.

Küsitlus. Ankeetküsitlus oli keskse meetodina aluseks KOV töötajate koolitusvajaduste hindamisel. 12.-31. jaanuarini 2021 toimus üleriigiline KOV teenistujate ja ametnike veebiküsitlus kompetentsipõhise koolitusvajaduse hindamiseks. Uuringu üldkogumi moodustasid kõik KOV ametiasutuste töötajad, kes töötavad järgmistes KOV põhitegevuste valdkondades: haridus, noorsootöö, arengu kavandamine, ettevõtluse arendamine, kultuur, sotsiaaltöö, ruumiline planeerimine, maakorraldus, keskkond, majandus, teed ja transport. Kutse osalemiseks saadeti 79 KOVi 2181 teenistujale, uuringusse ei kaasatud tugistruktuuride (kantselei, finants, IT jt) töötajaid ning KOV hallatavate asutuste töötajaid. Kontaktibaas koostati KOV veebilehtede kaudu avalikult kättesaadavate töötajate andmete põhjal oktoobris 2020. Osalejatele saadeti kutse uuringus osalemiseks e-maili teel ja mittevastanutele saadeti meeldetuletused 18., 22. ja 29. jaanuaril. Vahemikus 26.-28. jaanuaril helistati ka KOVide personali küsimustega tegelevatele inimestele ja paluti oma KOVi töötajatele meelde tuletada küsitlusele vastamise olulisusest. Küsitlus viidi läbi *Alchemeri* veebiplatvormil.

Kokku avas küsimustiku 1015 respondenti. Töötluseks sobilikke vastuseid oli kokku 694, mis teeb uuringu vastamisaktiivsuseks 32%. Vastamisaktiivsus maakondade kaupa on esitatud joonisel 2. Küsitlusele vastajad katsid hästi Eesti eri piirkondi, ainult Kastre ja Vormsi vallast ei olnud ühtegi vastajat. Ankeedi täitmise mediaankeskmine aeg oli 22 minutit.



Joonis 2. Vastamisaktiivsus ja vastajate arv (n=694) maakonniti

Küsitluse fookuses oli KOV teenistujate enesekohaste hinnangute kogumine kompetentsimudeli üldisi ja erialaseid kompetentse kirjeldavate tegevusnäitajate kohta. Ankeedi avanedes valisid vastajad enda ametikoha ja -ülesannetega seotud töövaldkonna, milles oma kompetentse lisaks üldistele kompetentsidele hindasid. Hinnanguid tegevusnäitajatele koguti 7-pallisel sümmeetrilisel skaalal (1-ei nõustu üldse kuni 7-nõustun täielikult). Tegevusnäitajad olid sõnastatud mina-vormis (tean, oskan, pean oluliseks, ...). Vastajal oli võimalik ka märkida, kui vastav tegevusnäitaja tema töös oluline ei olnud. Ankeet sisaldas lisaküsimusi koolitusvajaduse kohta KOVides ja vastaja sotsiaaldemograafiliste tunnuste kohta.

Intervjuud. Intervjuud viidi läbi kahes osas:

I. Intervjuud enne küsitlust. Kompetentsimudeli struktuuri kavandamiseks viidi läbi 2 ekspertintervjuud kutsekoja ja tippjuhtide koolituskeskuse (TJKK) esindajaga. Tegevusnäitajate kaardistamiseks viidi läbi 6 personaalintervjuud veebikeskkonnas ja 1 grüpiintervjuu (4 osalejat) KOV põhitegevuse valdkondi kureerivate/toetavate ministeeriumite esindajatega. Kolme põhitegevuse valdkonnaga seotud ministeeriumite esindajad vastasid küsimustele kirjalikult. Lisaks viidi läbi veebiintervjuud 2 KOV esindajaga, kes kogusid ja edastasid ka oma KOV töötajate kirjaliku tagasiside kompetentsimudeli prototüübile. Intervjuude eesmärk oli kompetentsimudeli struktuuri ja tegevusnäitajate loendi täpsustamine ning täiendamine. Intervjuud kestsid 30 minutit kuni 1 tund.

II. Ankeetküsitluse tulemuste täiendamiseks viidi läbi kuus poolstruktureeritud personaalintervjuud ja üks paarisintervjuu kokku kaheksa kohaliku omavalitsuse personali- ja koolitusjuhiga. Intervjuud viidi läbi veebikeskkonnas ning need kestsid kuni tund aega. Intervjueeritavate valimi koostamisel lähtuti sellest, et esindatud saaksid erineva suurusega ning erinevates Eesti regioonides (põhiloona-ida-lääs) asuvad KOVid. Intervjuude eesmärk oli täiendada ankeetküsitluse kaudu kogutud teenistujate enesekohaseid hinnanguid personalivaldkonna spetsialistide hinnangutega. Intervjuudes küsiti personali ettevalmistuse ja (sh tuleviku) kompetentside kohta, KOVi koolituspraktikate ning maine kohta. Esile kerkinud küsimusi ja kitsaskohti kasutati aruteluseminaride teemapüstituste ettevalmistamiseks. Intervjuude tulemused aitasid tõlgendada ankeetküsitluse tulemusi sh mõista, kas ja kuidas mõjutab koolitusvajadusi ja -võimalusi omavalitsuse suurus, geograafilised eripärad, finantsolukord, koolitussüsteemi korraldus jne.

Aruteluseminarid. Aruteluseminarides tõlgendati ja valideeriti küsitluse tulemusi, selgitati välja ootused ja vajadused KOV koolitussüsteemi keske koordineerimise osas ning prognoositi koolitusvajadust valdkondade lõikes kuni 2030. aastani. Toimus kaks valdkonnapõhist seminari:

- 1) 10.03.21 aruteluseminari teemavaldkonnad olid sotsiaaltöö, arengu kavandamine, ettevõtluse arendamine, kultuur, noorsootöö ja haridus. Osalejaid kokku 31.
- 2) 17.03.21 seminaris käsitletavateks valdkondadeks olid keskkond, ruumiloome, teed ja transport, majandus, maakorraldus. Osalejaid kokku 16.

Aruteluseminaridesse olid kaasatud KOV personali- ja arendusjuhte, omavalitsusliitude, ministeeriumide, RTK esindajaid, ülikoolide, Kutsekoja esindajaid ning teisi valdkondlikke eksperte. Aruteluseminaride läbiviimisel kasutati fookusgrupi meetodikat. Seminaril osalejatele saadeti eelnevalt e-maili teel taustamaterjal, mis sisaldas KOV teenistujate kompetentsipõhise koolitusvajaduse uuringu tulemuste kokkuvõtet, koolitusvajaduse prognoosimeetodikat ja seminari rühmaarutelude teemasid ja eesmärges. Aruteluseminarid toimusid Zoomi keskkonnas,

mis võimaldas seminari ajal osalejad jagada väiksemateks tööühmades. Aruteluseminaride kaudu saadi sisend koolitusvajaduse prognoosi koostamiseks ja soovitude ja ettepanekute väljatöötamiseks KOV koolitussüsteemi arendamiseks.

Ekspertide paneel. Kõigis uuringu etappides kaasati ideekorjeks, kvaliteedi tagamiseks ja tulemuste valideerimiseks eksperte ja praktikuid, sh KOVide ja KOV esindusorganisatsioonide juhte, OSKA ja kutsekoja eksperte ning KOV haldusjuhtimise eksperte. Igas uuringu etapis oli kaasatud 4-5 täiendavat eksperti, kes toetasid uuringumeeskonna tööd täiendavate kompetentside ja praktilise kogemusega avaliku teenistuse koolituse ja arendamise ning kohalike omavalitsuste juhtimise vallast. Ekspertidele saadeti tagasisidestamiseks töödokumentide projektid (kompetentsimudel, tegevusnäitajad, küsimustikud, analüüsi tulemused, lõpparuanne jms), vajadusel viidi läbi lühiintervjuusid ning ekspertpaneeli liikmeid kaasati fookusgruppidesse ja aruteluseminaridesse.

2 KOHALIKU OMAVALITSUSE TÖÖTAJATE KOMPETENTSI-PÕHISE KOOLITUSVAJADUSE UURINGU TULEMUSED

2.1 Kompetentsimodeli loomine

2015 aastal loodi kompetentsipõhise lähenemise mudel koolitusvajaduse hindamiseks KOVIDes. Töötati välja põhjalik teoreetiline käsitlus, loodi mõistete baas ja koostati meetoodika. Esmakordselt pilootuuringu raames tegeleti KOV ametnike ja töötajate kompetentside kirjeldamisega⁴.

Käesolevas uuringus võeti kompetentsipõhise koolitusvajaduse hindamisel vastavalt uuringu lähteülesandele aluseks 2015. aastal uuringus välja töötatud meetoodika, mis tugines tegevusnäitajate enesehinnangu põhisele kompetentsimudelile. Eesmärgiks oli luua ühelt poolt terviklik ja selge struktuuriga ning teiselt poolt ajakohastatud ning praktiline kompetentsimudel, mis leiaks laialdast kasutamist. Seetõttu kasutati 2-astmelist lähenemist, kus kompetentsid on kirjeldatud tegevusnäitajate kaudu, mille olemasolu ja taset on võimalik kergesti hinnata. Mudel on kompleksne raamistik KOV teenistujatele vajalikest kompetentsidest, mis pakub ühtset hindamisalust pädevuste kindlaksmääramiseks ja koolitusvajaduse väljaselgitamiseks.

Kompetentsimudel loodi hetkeseisu kaardistamiseks, kuna enesekohaste hinnangute põhjal on tulevikuvajadusi ja töö iseloomu muutumist keeruline hinnata. Vastajad ei tea, millisel tasemel nende tulevikuteadmised olema peaksid ning ei oska võrdlusbaasi puudumisel ka objektiivset oma taset hinnata. Tuleviktrende hinnati seetõttu pigem ekspertide ja dokumendianalüüsi abil.

Kompetentsimudel koosneb kolmest kompetentsigrupist, sisaldades üldisi kompetentse, KOV juhtimise üldkompetentse ja ametnike valdkonnaspetsiifilisi erialaseid kompetentse (joonis 3).

Üldised kompetentsid on vajalikud kõikidele töötajatele sõltumata nende ametikohast kujutades ülekantavaid käitumuslikke hoiakuid ja võimeid oma oskusi ja teadmisi rakendada (näiteks suhtlemine, kohanemine, toimetulek). Üldisi kompetentse on võrreldes 2015. aastal koostatud mudeliga täiendatud. Arvestades elukestva õppe järjest suurenevat rolli ja kiiresti toimuvaid muutusi töökeskkonnas ja töö iseloomus^{5,6} on lisatud enesejuhtimise ja -arengu kompetents. Avalike teenuste korraldamine ja töö korraldamine on koondatud tulemuslikkuse kompetentsi alla.

KOV juhtimise üldkompetentsid kirjeldavad samuti kõrge ülekantavusega hoiakuid, oskusi ja teadmisi, kuid erinevalt üldistest kompetentsidest on need tööalaselt vajalikud ainult KOV tipp- ja keskastme juhtidele.

Valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid on madala ülekantavusega, mis on töötaja tööülesannetega otseselt seotud. Lisaks 2015. aasta uuringus kirjeldatud neljale erialasele kompetentsile (sotisaaltöö, haridus, ruumiline planeerimine ja arengu kavandamine) laiendati kompetentsimudelit seitsme erialase kompetentsi võrra: ettevõtluse arendamine, majandus,

⁴ Sisekaitseakadeemia, Geomedia (2015). Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüsi läbiviimine. Lõpparuanne.

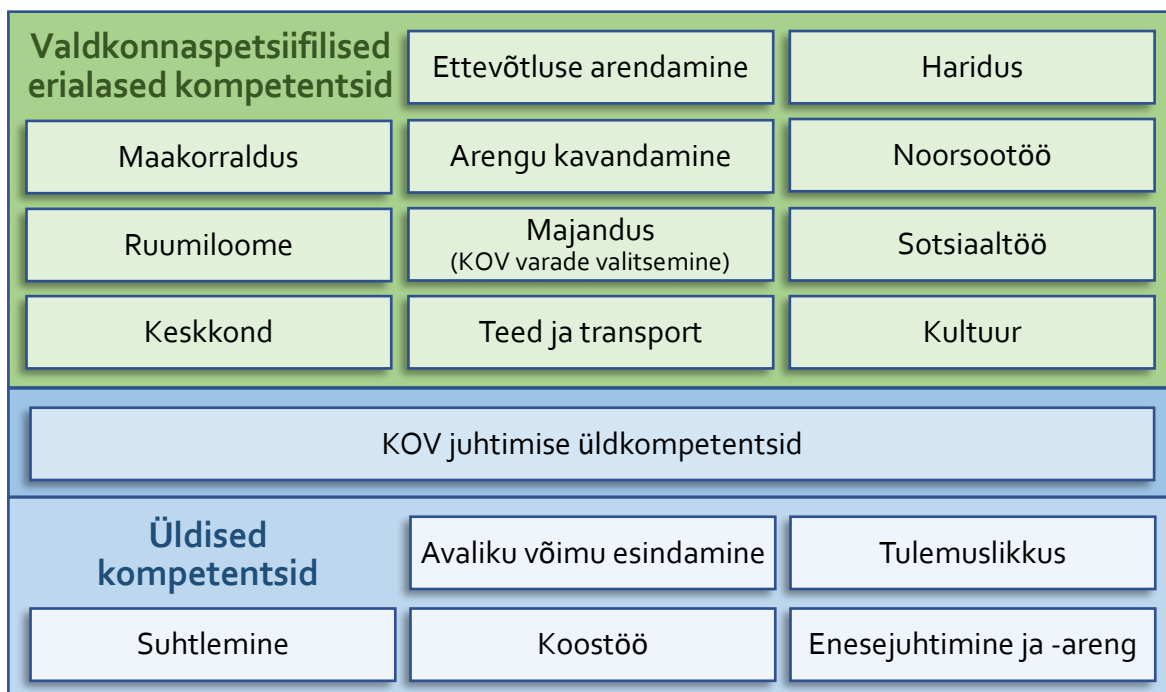
https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/kov_kompetentsi_loppanaluuus.pdf

⁵ SA Kutsekoda (2016). Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates.

<https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>

⁶ Deloitte Global Human Capital Trends. (2019). Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

maakorraldus, noorsootöö, kultuur, keskkond, teed ja transport. Erialased kompetentsid on kirjeldatud samuti tegevusnäitajate kaudu, mis väljendavad tööalaseks tegevuseks vajalikke oskusi, teadmisi ja hoiakuid. Valdonna eripädevuste väljatoomine ja mudelis kirjeldamine võimaldab hinnata koolitusvajadust kõigis nimetatud valdkondades.



Joonis 3. KOV teenistujate kompetentsimudeli struktuur

Kompetentsimudeli koostamisel hinnati seal kasutatud tegevusnäitajate sobivust ja vajadusel grupeeriti neid ümber lähtudes täienenud ja muutunud kompetentsimudeli struktuurist. Mudeli struktuuri loomiseks ning kompetentside ja tegevusnäitajate kirjeldamiseks töötati läbi hulgaliselt erinevaid dokumente, viidi läbi ekspertintervjuusid ja fookusgrupe (tabel 1).

Tabel 1. Kompetentsimudeli loomise ja tegevusnäitajate kaardistamise andmekorje protsess

Tegevus	Andmekorje	Toimumisaeg
Kompetentsimudeli struktuuri ja loomise põhimõtete määratlemine	2015. pilootuuring, avaliku sektori kompetentsimudelid (6), OSKA materjalid, teadusallikad, arutelud tellija esindajatega ja ekspertidega, intervjuud TJKK ja Kutsekoja esindajatega.	august-september 2020
Tegevusnäitajate määratlemine	Ametijuhendid (72), kutsestandardid (21), õppekavad (30), strateegia „Eesti 2035“ väljatöötamise materjalid	september-oktoober 2020
Tegevusnäitajate täiendamine	Intervjuud ministriumite (7 intervjuud, 13 inimest) ja KOVide (2 intervjuud) esindajatega	november 2020
Lõpliku kompetentsimudeli ja tegevusnäitajate valideerimine	Fookusgrupi intervjuud (2 aruteluseminari, 47 osalejat), tagasiside ekspertide paneeli liikmetelt	detsember 2020

Kompetentsimudel on loodud koolitusvajaduse hindamise ja prognoosimise eesmärki silmas pidades, kuid sobib kasutamiseks ka värbamisel, ametijuhendite koostamisel, atesteerimisel jm. Arvestada tuleb siiski seda, et kompetentsimudelis on kompaktsuse huvides keskendunud ainult kõige olulisematele olemasolevatele tööülesannete täitmiseks vajalikele tegevusnäitajatele. Mudelis ei kirjeldata tegevusnäitajaid, mis võiks nõ „kasuks tulla“, mida on vaja vahel harva või on pigem

organisatsioonispetsiifilised. Suuremate KOVide puhul, kus töötajad on sageli väga kitsalt spetsialiseerunud võib erialaseid kompetentse vaadelda ka nõ osakonna/talituse ülestena.

Kompetentsi mõistetakse harilikult kui mingi tööosa täitmiseks vajalikes tegevustes (tegevusnäitajates) väljenduvat teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumit⁷. Tegevusnäitajate kaardistamisel oli eesmärgiks sõnastada iga kompetentsi kohta 8-10 tegevusnäitajat. Selline arv võimaldas hoida kogu kompetentsimudeli mahu 150 tegevusnäitaja lähedal ja tagada, et küsimustik ei muutuks vastajale liiga pikaks, kuid nõudis küllalt kõrget üldistamise taset (eriti näiteks kõrgkoolide õppekavade õpiväljundite detailsusastmega võrreldes).

Tegevusnäitajate määramise etapis (vt tabel 1) sarnased tööülesandeid grupeeriti, sõnastusi üldistati ning märgiti kas tegevusnäitajad kirjeldavad hoiakuid, oskusi ja/või teadmisi. Tegevusnäitaja võis sisust lähtuvalt kirjeldada näiteks nii hoiakut kui oskust⁸.

Hilisemas tegevusnäitajate täiendamise etapis loobuti teenistuja töös vajalikest (nt ametijuhendis kirjeldatud), kuid ekspertide hinnangul vähemolulistest tegevusnäitajatest⁹ ning täpsustati ja ühtlustati sõnastust ja terminoloogiat kasutamist. Valminud kompetentsimudel koosneb 154-st tegevusnäitajast.

Tegevusnäitajate piiratud arvust ja ulatusest tulenevalt tekkis vastamisel paratamatult olukordi, kus vastaja hindas oma taset eri tegevusnäitaja aspektides erinevalt ja oli seetõttu raskustes sobiva vastusevariandi valimisega. Sellel on vastajate poolt mitmetel juhtudel ka viidatud. Kompetentsimudeli täiendamisel tuleks kaaluda lühikese hindamisjuhendi lisamist, mis aitaks vastajat sobiva hinnangu valimisel. Tegevusnäitajate arvu olulist suurendamist antud probleemi lahendamiseks me õigeks ei pea, kuna see muudaks mõõtevahendi liiga pikaks ja killustatuks.

Tegevusnäitajate hindamise skaala

Hinnanguid tegevusnäitajatele koguti 7-pallisel sümmeetrilisel skaalal (1-ei nõustu üldse kuni 7-nõustun täielikult). Tegevusnäitajad olid sõnastatud mina vormis (tean, oskan, pean oluliseks, ...). Vastajal oli võimalik ka märkida kui vastav tegevusnäitaja tema töös oluline ei olnud.

Kuna tegemist oli enesekohaste hinnangutega võib üksikvastuste korral esineda tegeliku kompetentsi tasemega võrreldes küllalt suurt varieeruvust. Hinnatav ei pruugi olla teadlik, millisel tasemel peaksid tema teadmised tegelikult olema, ei pruugi adekvaatse võrdlusmomenti puudumise tõttu olla teadlik, millisel tasemel on tema enda teadmised, ning olles isegi informeeritud enda teadmiste tasemest, ei pruugita samas olla piisavalt motiveeritud andma enda kohta õigeid andmeid (nn Dunning-Krugi efekt)^{10,11}. Käesoleva uuringu puhul pole põhjust

⁷ SA Kutsekoda (2018). OSKA tööjõu- ja oskuste vajaduse valdkonna uuringute metoodika, <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2019/02/OSKA-metoodika-2.1.1-1.pdf>

⁸ Näiteks Sotsiaaltöö tegevusnäitaja: Pean oluliseks [hoiak] ja oskan [oskus] teha ennetusööd sotsiaalvaldkonnas

⁹ Näiteks loobuti ekspertide soovitusel Hariduse valdkonna tegevusnäitajast „Oskan korraldada õpilastransporti“, mis on KOV haridusspetsialistide ametijuhendites küllalt sagedane.

¹⁰ Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J. E., & Kruger, J. (2003). Why people fail to recognize their own competence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87.

https://www.sscnet.ucla.edu/comm/kjohnson/Lab/Publications_files/Dunning,%20Johnson,%20et%20al.%20%28200%230

¹¹ Veebel, V., Kulu, L., Hurt, U. (2015). Eesti avaliku teenistuse koolitusvajaduse hindamise õppetunnid Euroopa Liidu alase koolitusvajaduse uuringute põhjal, Eesti Haridusteaduste Ajakiri, nr 3(1), 103–126, <https://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.05/7091>

eeldada, et vastajad võiksid soovida oma kompetentsi meelega tegelikust kõrgemana näidata (küsitlus oli anonüümne ja suunatud vastajatele võimaliku toe pakkumiseks tulevikus) ning kuna hinnatakse sisuliselt oma igapäevaste tööülesannetega toimetulekut, on vastajatel oodatavalt olemas arusaam, millisel tasemel tema teadmised olema peaksid. Seega on peamiseks subjektiivset varieeruvust tekitavaks teguriks vastajate võimalik liiga optimistlik või kriitiline enesehinnang. Piisavalt suure valimiga kvantitatiivse uuringu korral niisugused erinevused keskmistuvad ja koostatud üldistatud hinnangud/proгноosid on usaldusväärsed.

Edasises analüüsis kasutatud kompetentsitasemete nimetused ja kirjeldus on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Tegevusnäitajate hindamise skaala

Enesekohane hinnang 7-palli skaalal	Kompetentsi tase/koolitusvajadus	Selgitus
1-2	Nõrk	Töötaja ei suuda tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid iseseisvalt täita, kuna vajalikud teadmised ja oskused on nõrgad või puuduvad ja/või hoiakud ei ole toetavad. Tööülesannetega toimetulek eeldab tasemeõppe või põhjalikuma täiendõppe läbimist või iseseisvat õpet koos KOV toega praktiliste tööoskuste omandamiseks.
3-4	Rahuldav	Töötaja suudab tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid rahuldavalt täita, kuid võib sageli keerukamatel juhtudel abi vajada. Sobivalt valitud täiendkoolitus, nõustamine, mentori tugi ja/või infomaterjalid aitavad kaasa kompetentsi tõusule.
5-6	Piisav	Töötaja suudab enamikku tegevusnäitajas kirjeldatud tööülesandeid täita eeskujulikult ning toetada vajadusel kolleege. Täiendkoolitus või muud toetusmeetmed aitavad kaasa kompetentsi säilitamisele ja tõstmisele ning on olulised töö sisu või iseloomu muutumisel ja/või täiendavate tööülesannete lisandumisel.
7	Kõrge	Töötaja valdab tegevusnäitajas kirjeldatud teadmisi, oskusi ja hoiakuid kõrgel tasemel ning võib tegutseda (uute) töötajate juhendajana.

Koolitusvajadusega on nõrga või rahuldava tasemega teenistujad (enesekohase hinnangu skaalal 1-4 palli), kes vajavad kompetentsi tõstmiseks piisava mahu ja sobiva sisuga täiendkoolitusi või muid toetusmeetmeid. Kuigi täiendkoolitustel osaleda soovivad osaleda ja sageli ka osalevad piisaval ja kõrgel tasemel olevad töötajad pole koolitusvajaduse miinimummahu hindamisel nendega arvestatud.

Kui töötaja tööülesanded ei sisaldanud tegevusnäitajas kirjeldatud oli võimalik vastata ka, et tegevusnäitaja '**ei ole minu töös oluline**'. Selle põhjused on enamasti organisatsioonispetsiifilised. Näiteks kitsas valdkondlik spetsialiseerimine suurtes kohalikes omavalitsustes. Üksikudel juhtudel võib vastav hinnang olla tingitud ka töötaja vähesest arusaamast oma töö sisust ja iseloomust.

Tegevusnäitajate proportsioon hoiakute, teadmiste ja oskuste vahel

Tegevusnäitajad kirjeldavad hoiakuid, oskusi ja teadmisi küllalt ühtlaselt (tabel 3).

Oskustega on seotud 44% tegevusnäitajatest ning peaaegu kõigi kompetentside puhul (17-st 15) on oskustega seotud tegevusnäitajaid kõige rohkem. Erandi moodustavad ettevõtluse arendamine (kõige rohkem teadmistega seotud tegevusnäitajaid) ning enesejuhtimine ja -areng (kõige rohkem hoiakutega seotud tegevusnäitajaid). Oskustega seotud tegevusnäitajate osakaal on kõige suurem keskkonna ning teede ja transpordi valdkondades (55%).

Hoiakutega on seotud 29% tegevusnäitajatest. Hoiakud on sagedamini esindatud üldiste ja juhtimise üldkompetentside juures, sh 43% osakaaluga kompetentsides enesejuhtimine ja -areng ja koostöö. Erialastest kompetentsidest on hoiakud kultuuri ja ruumiloome valdkonnas 35% osakaaluga. Madalam on hoiakute osatähtsus keskkonna ja teede ja transpordi valdkondades.

Teadmistega on seotud 27% tegevusnäitajatest. Siin on varieeruvus kõige suurem ulatuses 39%-st ettevõtluse arendamise ning 38%-st maakorralduse ja avaliku võimu esindamise puhul kuni 14%-ni enesejuhtimine ja -areng kompetentsi puhul.

Tabel 3. Kompetentsimudeli tegevusnäitajate arv ja seosed hoiakute, oskuste ja teadmistega. Hoiakute, oskuste ja teadmiste kohta on toodud nendega seotud tegevusnäitajate arv ja sulgudes kaalutud keskmine osakaal.

Kompetents	Tegevusnäitajate arv	Hoiakud	Oskused	Teadmised
Erialased kompetentsid				
Arengu kavandamine	9	4 (28%)	5 (50%)	3 (22%)
Ettevõtluse arendamine	9	4 (28%)	4 (33%)	6 (39%)
Haridus	10	3 (25%)	5 (40%)	5 (35%)
Keskkond	10	3 (15%)	7 (55%)	4 (30%)
Kultuur	10	5 (35%)	5 (35%)	4 (30%)
Maakorraldus	8	3 (25%)	4 (38%)	5 (38%)
Majandus	10	3 (20%)	7 (50%)	5 (30%)
Noorsootöö	8	3 (25%)	5 (50%)	3 (25%)
Ruumiloome	13	6 (35%)	7 (42%)	6 (23%)
Sotsiaaltöö	11	5 (27%)	7 (50%)	4 (23%)
Teed ja transport	10	3 (20%)	6 (55%)	4 (25%)
KOV juhtimise üldkompetentsid				
KOV juhtimine	8	4 (38%)	5 (44%)	2 (19%)
Üldised kompetentsid				
Avaliku võimu esindamine	8	3 (25%)	4 (38%)	4 (38%)
Enesejuhtimine ja -areng	7	4 (43%)	4 (43%)	2 (14%)
Koostöö	7	4 (43%)	4 (36%)	2 (21%)
Suhtlemine	8	4 (38%)	5 (44%)	3 (19%)
Tulemuslikkus	8	3 (31%)	6 (44%)	4 (25%)
KOKKU	154	64 (29%)	90 (44%)	66 (27%)

Küsitluse tulemustest nähtub, et üldiselt hinnati hoiakutega seotud koolitusvajadust (9%) oluliselt madalamaks, kui oskuste ja teadmistega seotud koolitusvajadust (mõlemad 16%). Ühest küljest näitab see, et KOV teenistujad pigem jagavad tegevusnäitajates kirjeldatud hoiakuid ja väärtusi, teisalt on oluline meeles pidada, et just hoiakuid muutuvad tulevikutöös üha tähtsamaks¹².

Erinevused erialaste ja üldiste kompetentside lõikes on väikesed, erialaste kompetentside puhul hinnatakse mõnevõrra kõrgemalt oskustega seotud koolitusvajadust ning üldiste ja juhtimise üldkompetentside puhul teadmistega seotud koolitusvajadust.

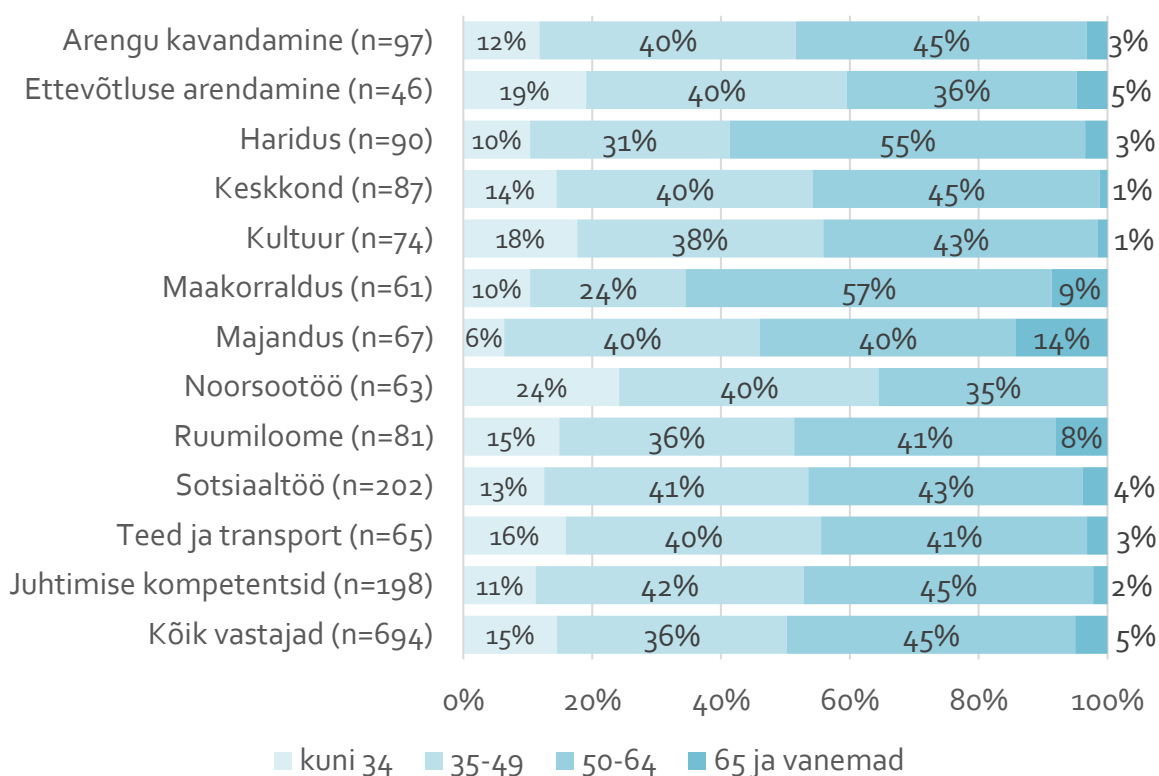
¹² OECD (2019). OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note.

https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/attitudes-and-values/Attitudes_and_Values_for_2030_concept_note.pdf

2.2 Küsimustikule vastajate sotsiaaldemograafiline profiil

Järgnevalt on antud ülevaade vastajatelt profiilist arvestades nende vanust, sugu, haridustaset, tööülesannete täitmiseks sobilikku erialase hariduse olemasolu ning staaži omavalitsussüsteemis ja praegusel töökohal. Välja on toodud maakondlikud erisused ja võimalusel on esitatud võrdlus 2015. aasta KOV koolitusvajaduse uuringuga¹³.

Vastajate keskmine vanus oli 48 aastat. Jooniselt 4 näeme, et keskmisest oluliselt kõrgem on üle 50 aastaste osakaal maakorralduse ja hariduse valdkonnas. Lähiaastatel pensionile jäävate üle 65 aastaste osakaal on kõrge majanduse (14%) ja maakorralduse (9%) valdkonnas. Kuni 34 aastaste osakaal on keskmisest suurem noorsootöö, ettevõtluse arendamise ja kultuuri valdkonnas.



Joonis 4. Vanuseline jaotus

Võrreldes 2015 aastaga on oluliselt kasvanud üle 50 aastaste vanusegrupi osakaal (40% 2015; 50% 2021) ja vastavalt on vähenenud kuni 34 aastaste osakaal (23% 2015; 15% 2021). Avaliku teenistuse aruande 2019¹⁴ andmetel oli üle 50 aastaste KOV teenistujate osakaal 51% ja kuni 34 aastaste teenistujate osakaal 16%.

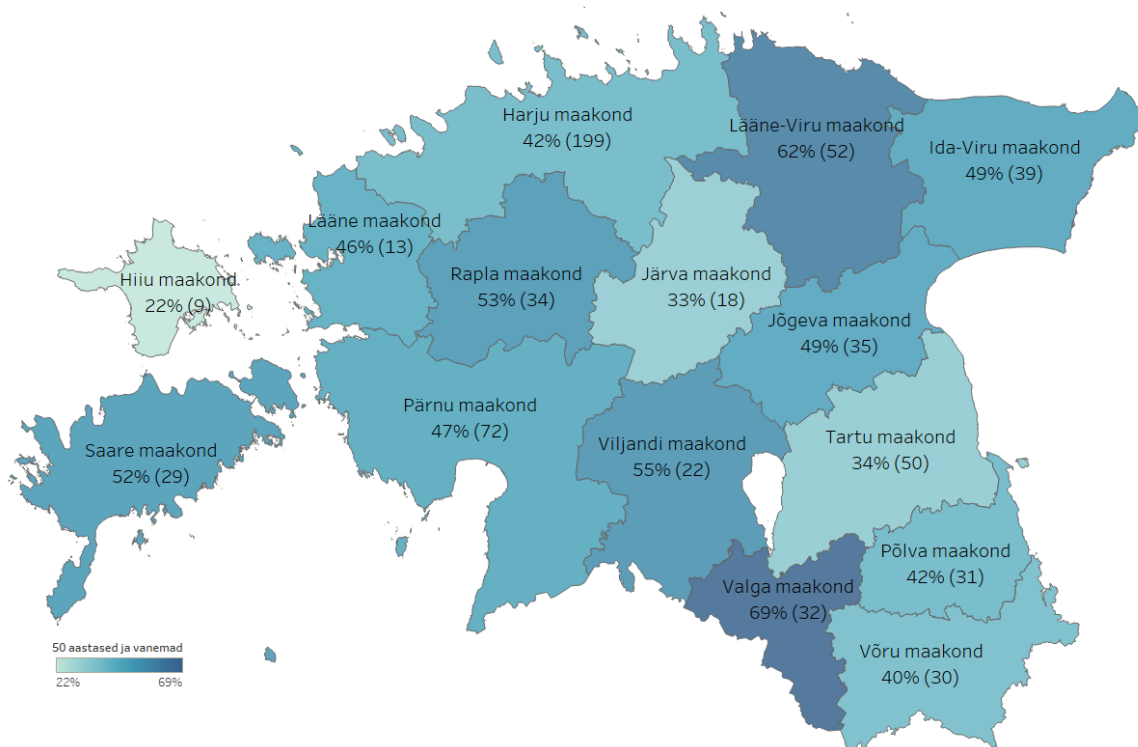
Maakondades on üle 50 aastaste teenistujate osakaal kõige suurem Valga ja Lääne-Viru maakonnas ning kõige väiksem Hiiu, Järva ja Tartu maakonnas (joonis 5).

¹³ Sisekaitseakadeemia, Geomedia (2015) Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüsi läbiviimine. Lõpparuanne.

https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/kov_kompetentsi_loppanalus.pdf

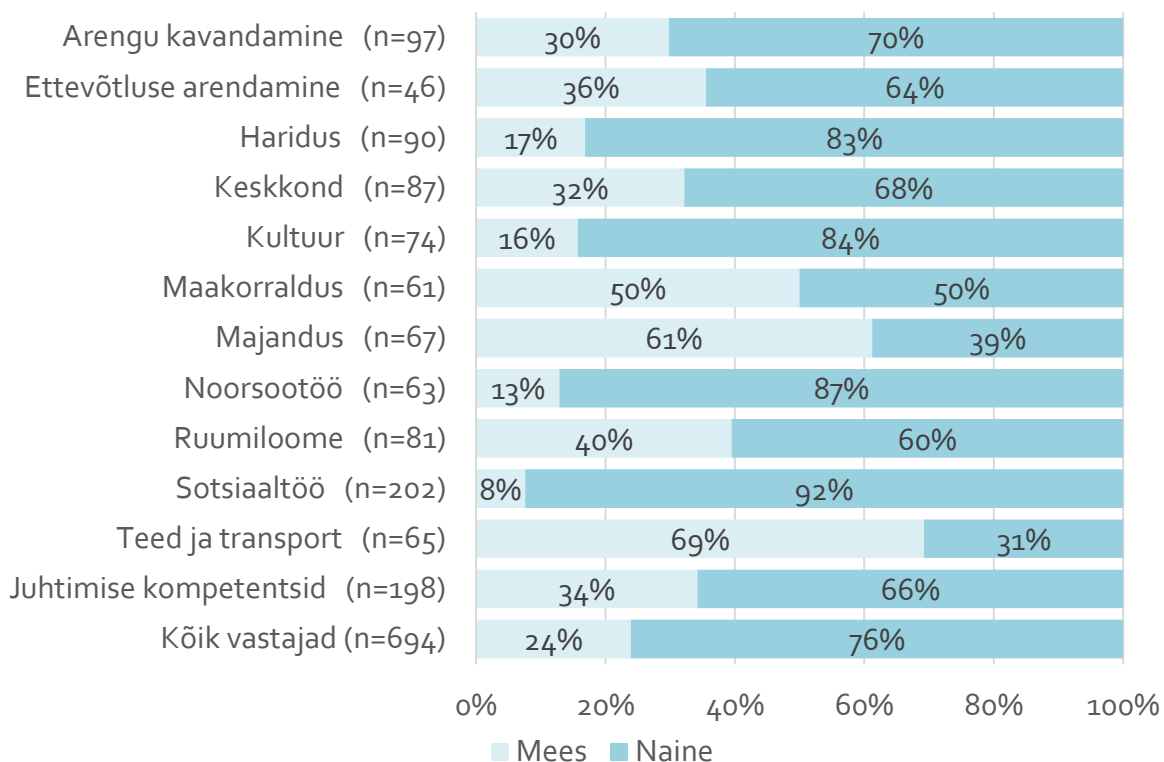
¹⁴ Rahandusministeerium (2020) Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne 2019

https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/atar_2019.pdf



Joonis 5. Üle 50 aastaste vastajate osakaal maakondade lõikes. Sulgudes vastajate arv

Vastanute soolises jaotuses (joonis 6) võrreldes 2015. aastaga muutusi ei ole. Naisi oli vastajate hulgas 76% ja mehi 24%. Meeste osakaal töötajate hulgas on üle 50% teede ja transpordi, majanduse ja maakorralduse valdkondades. Naiste osakaal on kõige kõrgem sotsiaaltöö, noorsootöö, kultuuri ja hariduse valdkondades.

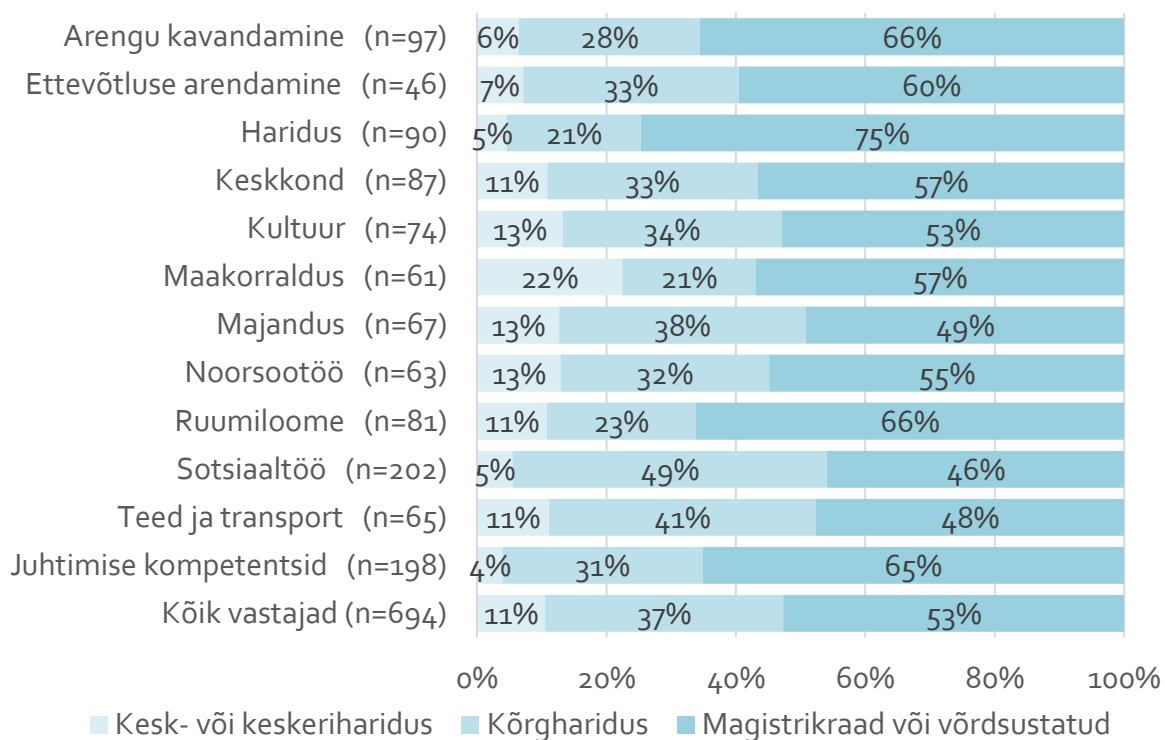


Joonis 6. Sooline jaotus

Meeste tegelik osakaal KOV teenistujate hulgas võib olla veidi suurem, sest naiste vastamisaktiivsus on tavapäraselt veidi kõrgem. Seda kinnitab ka 200 nimeline juhuväljavõtt küsimustiku saanute nimekirjast, kus meeste osakaal oli 33% (veahinnang $\pm 6,2\%$, $p=0,05$). Avaliku teenistuse aruande 2019¹⁵ andmetel oli naiste osakaal KOV teenistujate hulgas 73% ja meeste osakaal 26%.

Vastajate haridustaseme osas on võrreldes 2015. aastaga olulisim muutus magistrikraadi või sellega võrdsustatud tasemega vastajate osakaalu suurenemine 40%-lt 53%-ni. Muutus on toimunud peamiselt I astme kõrghariduse arvelt (47% 2015; 37% 2021), 3% võrra on vähenenud ka ilma kõrghariduseta töötajate osakaal. Avaliku teenistuse aruande 2019¹⁵ andmetel oli ilma kõrghariduseta teenistujate osakaal 35%, sh ametnike hulgas 29%. osakaal KOV teenistujate hulgas 73% ja meeste osakaal 26%. Erinevus käesolevast uuringust tuleneb tõenäoliselt asjaolust, et uuringu sihtrühma, põhitegevuse valdkondade teenistujate, hulgas on kõrgharidusega töötajate osakaal oluliselt kõrgem kui sihtrühmast välja jäetud abiteenistujate, kantselei- ja finantstöötajate hulgas. Sihtrühmas on enamiku ametikohtade täitmise eelduseks kõrgharidus või isegi magistrikraad, sihtrühmast välja jäänud ametikohtadele ei ole kõrghariduse nõuet enamasti kehtestatud.

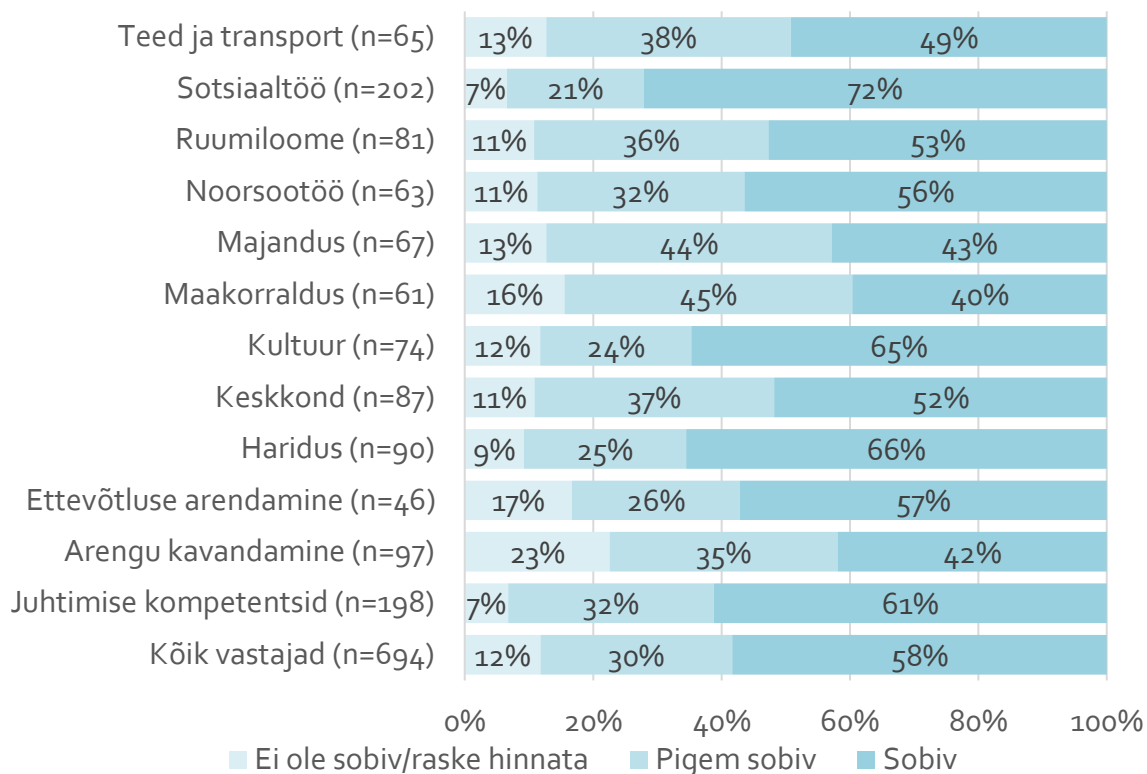
KOV põhitegevuse valdkondadest on kõrghariduseta töötajate osakaal suurim maakorralduses (22%) ning ületab keskmist ka kultuuri, majanduse ja noorsootöö valdkonnas (joonis 7).



Joonis 7. Hariduslik jaotus

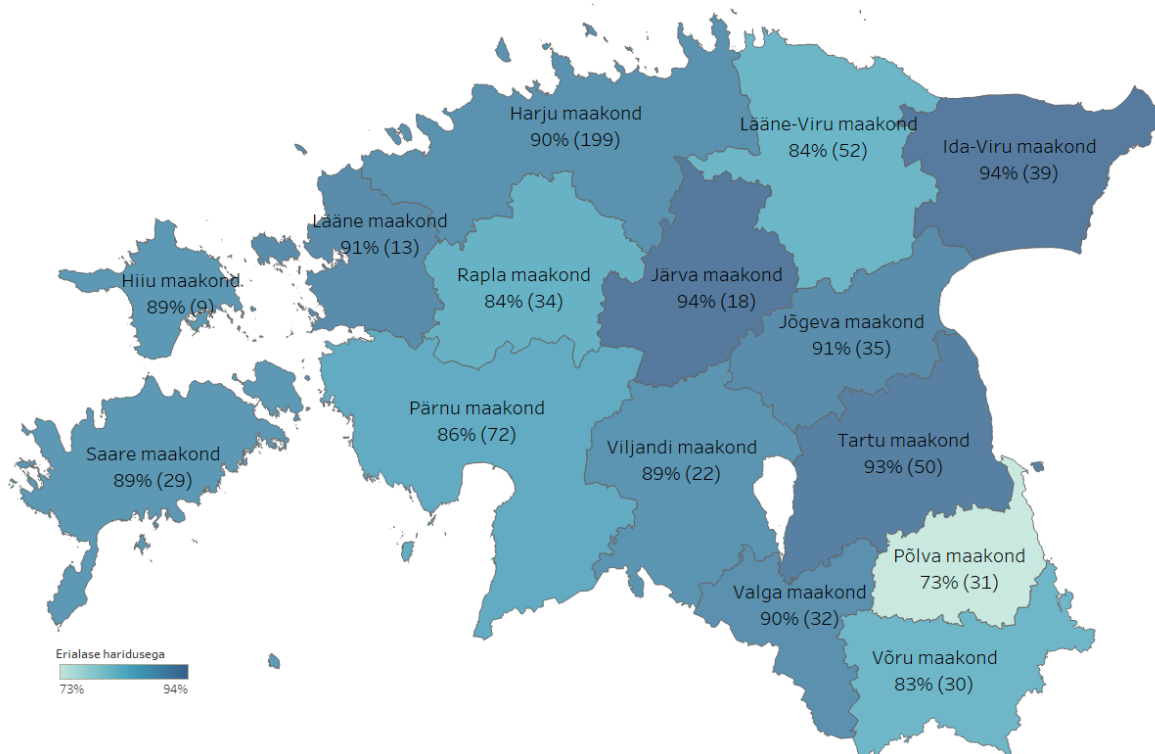
Magistrikraadiga teenistujate osakaal on kõige kõrgem hariduse, ruumiloom ja arengu kavandamise valdkonnas. Vastajatest 91% haridusest ja 89% ruumiloomest on hinnanud, et nende erialane haridus on tööülesannete täitmiseks sobilik (joonis 8). Arengu kavandamise valdkonnas on sellise hinnangu andnud 77% vastajatest, mis on valdkondade madalaim näitaja.

¹⁵ Rahandusministeerium (2020). Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/atar_2019.pdf



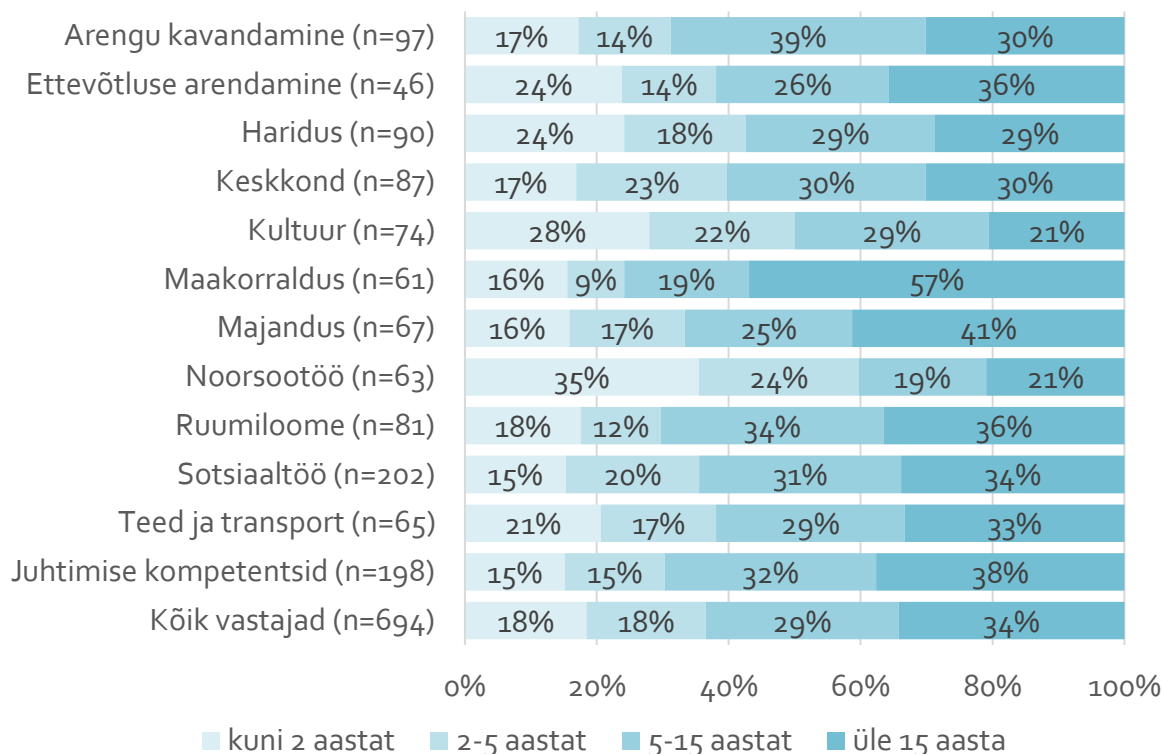
Joonis 8. Tööülesannete täitmiseks sobiliku erialase hariduse olemasolu

Tööülesannete täitmiseks sobiliku erialase haridusega teenistujate osakaal on kõige madalam Põlva (73%) ja Võru (83%) maakonnas (joonis 9).

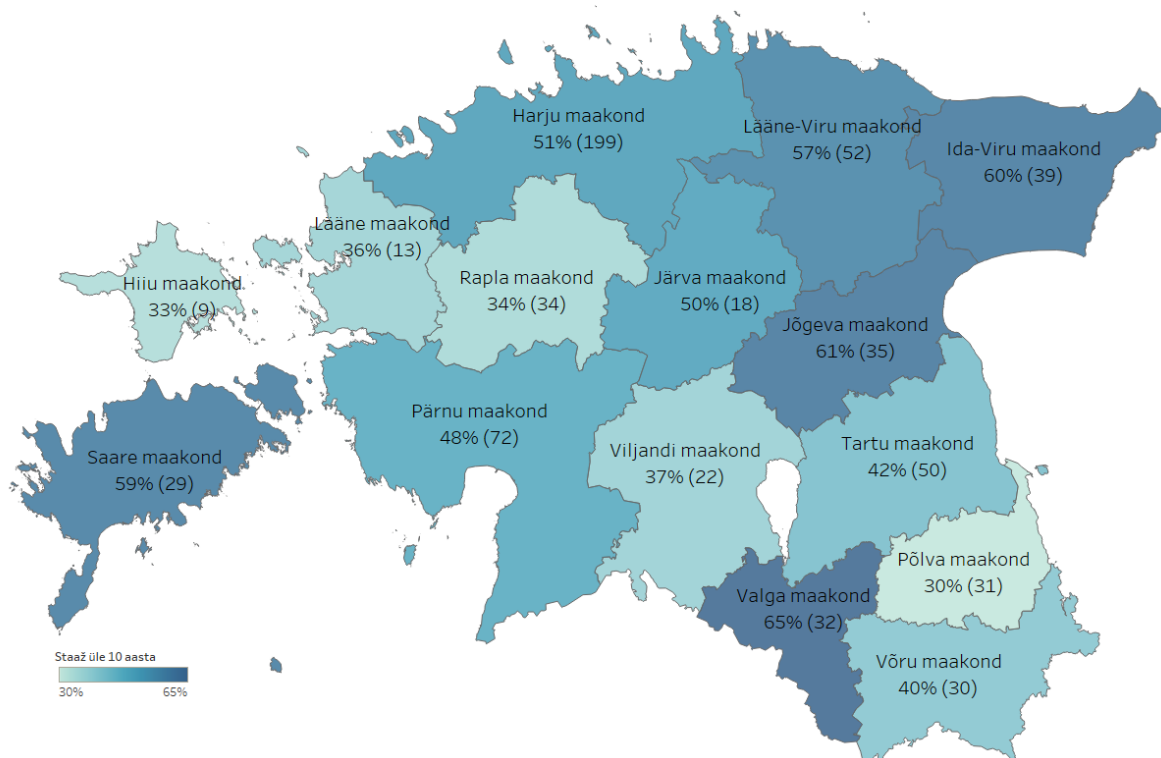


Joonis 9. Tööülesannete täitmiseks sobiliku erialase haridusega teenistujate osakaal maakondade lõikes. Sulgudes vastajate arv

Ligikaudu kolmandik (34%) vastajatest on töötanud omavalitsussüsteemis kauem kui 15 aastat (joonis 10). Keskmisest oluliselt rohkem pikaajalisi teenistujaid on maakorralduse (57% üle 15 aasta) ja majanduse valdkonnas (41% üle 15 aasta). Alla 2 aastase omavalitsussüsteemis töötamise staažiga teenistujate osakaal on kõrgeim noorsootöö (35%) ja kultuuri (28%) valdkondades.

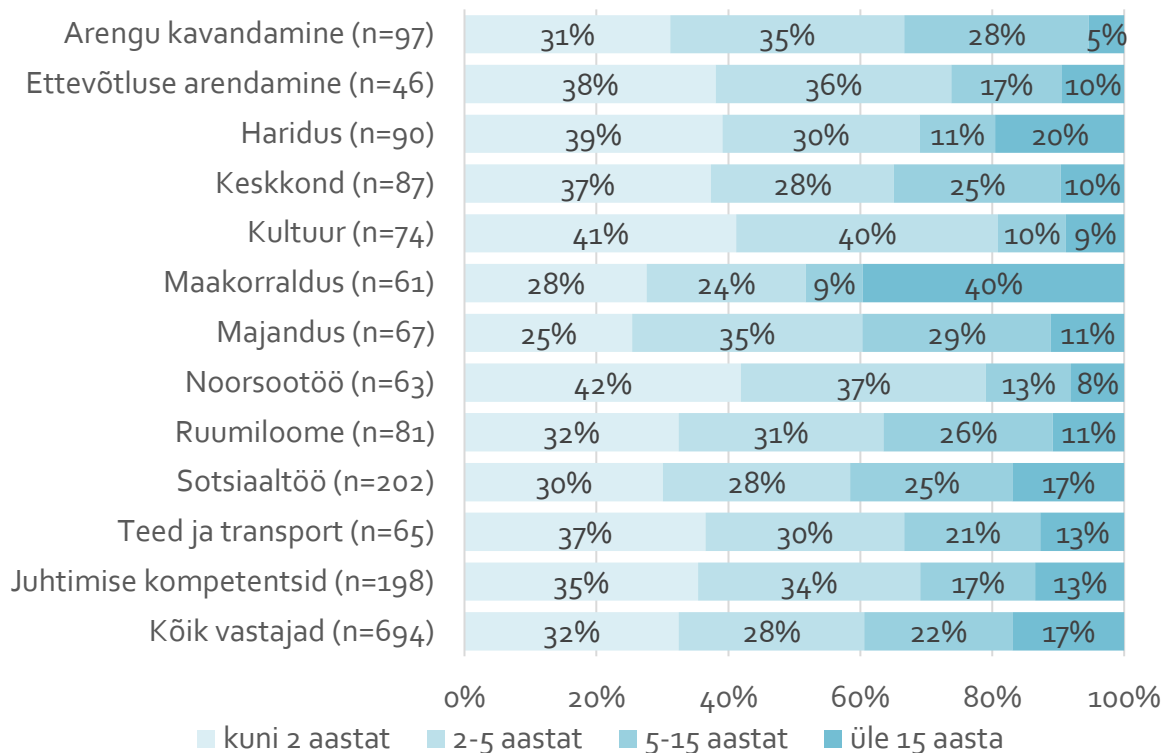


Joonis 10. Staaž omavalitsussüsteemis



Joonis 11. Staaž omavalitsussüsteemis üle 10 aasta.

Kõige kõrgem on pikaajalise omavalitsussüsteemis töötamise staažiga teenistujate osakaal Valga (65%), Jõgeva (61%), Ida-Viru (60%), Saare (59%) ja Lääne-Viru (57%) maakonnas (joonis 11). Põlva, Hiiu ja Rapla maakonnas on pikaajaliste teenistujate osakaal ligi kaks korda väiksem.



Joonis 12. Staaž praegusel töökohal

Joonisel 12 näeme, et 40% maakorralduse valdkonna teenistujatest on praegusel töökohal töötanud üle 15 aasta. Ülejäänud põhitegevuse valdkonnad on pigem sarnased, üle 15 aastase staažiga teenistujate osakaal 15% lähedal ning kuni 2 aastase staažiga töötajate osakaal on ligikaudu 1/3. Omavalitsustes, kus töötab erineva töökogemuse ja staažiga teenistujad toimub paremini ka üksteiselt õppimine, pikemaajalise kogemusega töötajad saavad toetada uute töötajate sisseelamist ja praktilisi töökogemusi jagada. Uued töötajad seevastu toovad sageli kaasa värskaid ideid ja tänapäevaseid teadmisi äsja läbitud tasemeõppest. Seega võib eeldada, et omavalitsused või ka KOV põhitegevuse valdkonnad, kus teenistujate staažijaotus on ebaühtlane moodustavad koolitusvajaduse mõttes riskigrupi ning võivad vajada täiendavat tuge ja tähelepanu.

Võrreldes 2015 aasta uuringuga tööstaaži osas suuri muutusi toimunud ei ole. Praeguses omavalitsuse töötamise staaži osas on kasvanud kuni 5 aastase staaži märkimine (40% 2015; 60% 2021), kuid see tuleneb ilmselt haldusreformiga seotud ümberkorraldustest, mida kinnitab ka asjaolu, et omavalitsussüsteemis töötamise puhul statistiliselt olulist muutust ei ole (staaž kuni 5 aastat: 33% 2015 ja 36% 2021). Järsult on kasvanud ka omavalitsussüsteemis üle 25 aasta töötanud osakaal (3% 2015; 14% 2021), kuid see on tingitud asjaolust, et aastal 2015 oli Eesti taasiseseisvumisega toimunud muutustest omavalitsuskorralduses ja töötajate seas möödunud vähem kui 25 aastat.

2.3 Hinnangud koolitusvajaduse olulisusele teenistuja töös

Üldistest ja juhtimise kompetentsidega seotud tegevusnäitajatest vaid 2,9% ei olnud vastajate töös olulised, millest võib järeldada, et KOV juhid ja töötajad mõistavad ja väärtustavad üldiste kompetentside olulisust oma töös. Üldiste ja juhtimise üldkompetentsidega seotud tegevusnäitajaid pidasid mitteoluliseks sagedamini vanemaealised töötajad (6,9% üle 65-aastased, kuid ainult 1,8% alla 35-aastased), ilma kõrghariduseta töötajad (5,0%) ja suuremate linnade/valdade töötajad (4,5% üle 30 000 elanikuga KOVides, kuid ainult 1,3% väikestes, alla 5000 elanikuga KOVides). Viimane seos tuleneb ilmselt asjaolust, et suuremates omavalitsustes on tööülesanded rohkem spetsialiseeritud ning kitsalt erialased, kuid väikestes KOVides täidab üks töötaja sageli mitme põhitegevuse valdkonnaga seotud ülesandeid (tabel 4), tema töö on dünaamilisem, nõuab rohkem iseseisvat otsustamist ja sisaldab rohkem ootamatuid ja ühekordseid tööülesandeid.

Tabel 4. Koolitusvajadus, tegevusnäitajate olulisus ja tööülesannetega seonduvate KOV põhitegevuse valdkondade arv KOV elanike arvust lähtuvalt.

KOV elanike arv	KOVide arv	Koolitusvajadusega töötajate osakaal	'Ei ole mulle oluline' valikute osakaal	Põhitegevuse valdkondi töötaja kohta
Üle 30 tuhande	6	14%	6,8%	1,3
15-30 tuhat	8	15%	4,3%	1,5
10-15 tuhat	19	12%	3,2%	1,5
5-10 tuhat	30	16%	2,6%	1,5
Alla 5 tuhande	16	12%	1,3%	2,0
KOKKU	79	14%	3,9%	1,5

KOV põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside korral on hinnangud, et tegevusnäitaja ei ole vastaja töös oluline rohkem kui kaks korda sagedasemad (6,1%) kui üldiste ja juhtimise üldkompetentside korral. Kuna erinevus tuleneb suurte, üle 15 000 elanikuga KOVide töötajate vastustest, on põhjuseks ilmselt valdkonnasisene spetsialiseerumine.

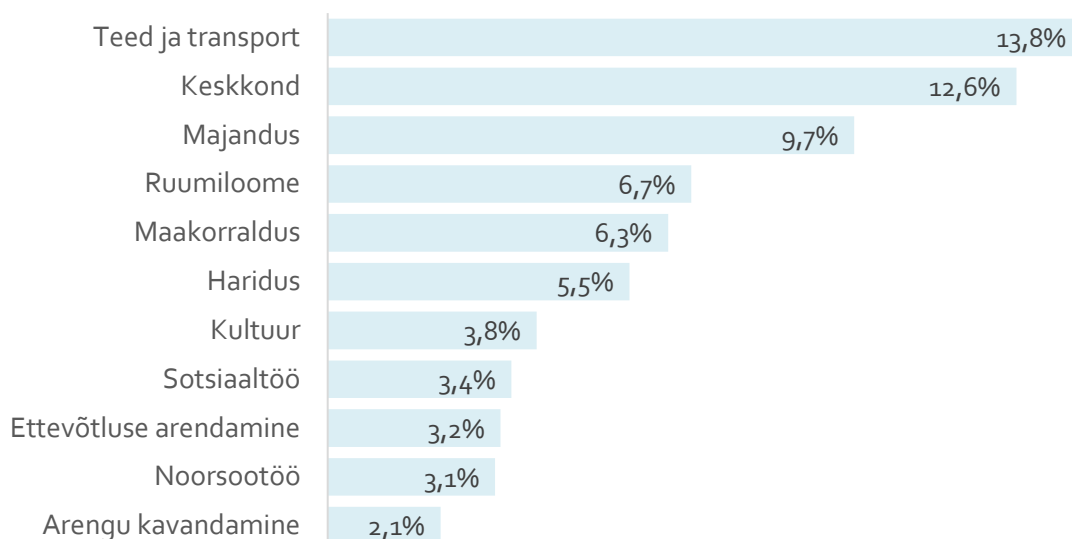
Kõige suuremad KOV suuruselt tulenevad erinevused tegevusnäitajate olulisuse (so valdkonnasisese spetsialiseerumise) osas on keskkonna ning teede ja transpordi põhitegevuse valdkonnas (tabel 5). Ka intervjuueeritud KOVi personalijuhid tõid välja nii töötajate kompetentsi arendamise vajadust kui ka tööjõupuudust keskkonna, planeeringute, järelevalve ja teede valdkonnas.

Tabel 5. Hinnangud 'Ei ole minu töös oluline' spetsiifiliste erialaste teadmiste ja oskustega seotud tegevusnäitajatele Keskkonna ning Teede ja transpordi põhitegevuse valdkonnas KOV suuruselt lähtudes.

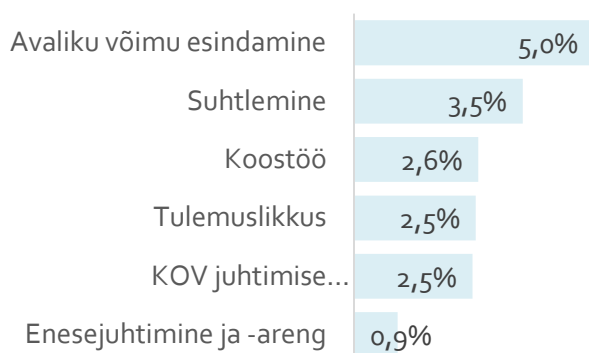
Põhitegevuse valdkond/tegevusnäitaja	Kõik	> 15 tuh elaniku	< 15 tuh elaniku
Keskkond	87	36	51
Oskan korraldada veevarustuse, puurkaevude ja ühisveevärgi teenuseid	23%	47%	6%
Oskan korraldada reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni, sh sademevee ärajuhtimise teenuseid	22%	44%	6%
Oskan algatada keskkonnamõtjude hindamist ja toetada hindamise korraldamist	20%	36%	8%
Tunnen haldusmenetluse seadust ja praktikat, et kooskõlastada ja vajadusel menetleda erinevate keskkonnalubade taotlusi	16%	33%	4%
Oskan korraldada jäätmekäitluse teenuseid	15%	31%	4%
Oskan anda keskkonnaalast sisendit ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel ning teha keskkonnajärelevalvet KOVi pädevuse piires	15%	28%	6%

Põhitegevuse valdkond/tegevusnäitaja	Kõik	> 15 tuh elaniku	< 15 tuh elaniku
Teed ja transport	65	28	37
Oskan kavandada liiklusalase teadlikkuse tõstmise projekte ja osalen nende elluviimisel	23%	39%	11%
Tunnen ühistranspordiseadust ja elanike liikumisvajadusi ning oskan korraldada ja kontrollida KOVi ühistranspordi tööd sellest lähtuvalt	20%	36%	8%
Oskan kavandada KOVi liikluskorraldust ja korraldada selleks vajalikke uuringuid	18%	36%	5%
Oskan korraldada järelevalvet teedeehituse, liikluskorralduse ja teekasutuse üle KOV pädevuse piires	18%	36%	5%
Oskan koguda ja esitada riikliku ja/või kohaliku teeregistri andmeid	12%	25%	3%
Oskan planeerida ja korraldada KOVi teede ja teedega seotud rajatiste arendamist ja korrashoidu	12%	25%	3%
Tean, kuidas vähendada transpordi negatiivset mõju keskkonnale ja sellest põhjustatud tervisekahjustusi ning aidata kaasa liiklusõnnetuste ja liiklusummikute ärahoidmisele, ja pean seda oluliseks	12%	21%	5%
Oman piisavaid teadmisi, et osaleda teede ja transpordi valdkonna projektide ja hangete ettevalmistamises ning menetleda teede ja liikluskorraldusega seotud taotlusi	12%	21%	5%

Ülevaade hinnangutest „Ei ole minu töös oluline“ kompetentside lõikes on esitatud joonistel 13 ja 14.



Joonis 13. Hinnangud „Ei ole minu töös oluline“ KOV põhitegevuse erialaste kompetentside tegevusnäitajatele

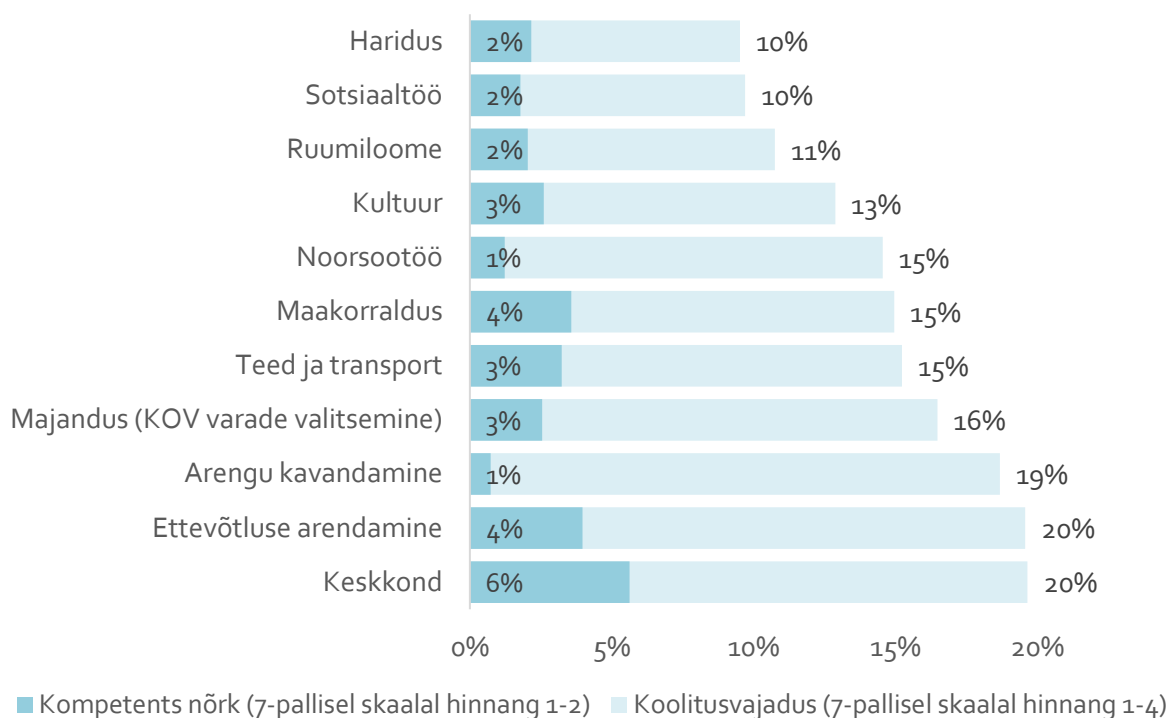


Joonis 14. Hinnangud „Ei ole minu töös oluline“ üldiste ja juhtimise üldkompetentside tegevusnäitajatele.

2.4 Teenistujate erialaste kompetentside tase ja koolitusvajadus kohaliku omavalitsuse põhitegevuse valdkondades

KOV põhitegevuse valdkondades on koolitusvajadus (hinnang 1-4) iga tegevusnäitaja osas keskmiselt 14%, sh nõrga tasemega (hinnang 1-2) on keskmiselt 3% töötajatest. Vastajate enesekohased hinnangud erialaste kompetentside tasemele on veidi madalamad kui üldiste ja KOV juhtimise üldkompetentside korral (koolitusvajadus 13%; nõrk tase 2%).

Joonisel 15 on esitatud tegevusnäitajate hindamisest tulenevad koondhinnangud koolitusvajadusele põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside kaupa.



Joonis 15. KOV teenistujate põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside tase

Küsimustikule vastajad leidsid, et tööalaste kompetentside arendamisel kõige kasulikumat tegevused on regulaarsed kohtumised ja/või õppereisid parimate praktikate jagamiseks, lühikesed ühepäevased koolitused ning moodulitest koosnevad pikemad arenguprogrammid (joonis 16). Kõige vähem kasulikuks hinnati täiendõpet täiendõppe asutuses (12% märkimisi), nõustamisüksusi (8%) ja iseseisvat tööd (3%). Vastajad, kelle koolitusvajadus oli suurem eelistasid lühikesi koolitusi, väiksema koolitusvajadusega vastajad parimate praktikate jagamist ja pikemaid arenguprogramme. Kõige suurem erinevus kõrge ja madala koolitusvajadusega vastajate eelistuste vahel oli suhtumises täiendõppesse täiendõppe asutuses. Seda märkis kasulikuks 16% koolitusvajaduseta vastajatest, kuid ainult 3% vastajatest, kes hindasid koolitusvajaduse olemasolu vähemalt 40% tegevusnäitajate puhul.

Regulaarne kohtumine parimate praktikate jagamiseks teistest KOVidest/asutustest	40%
Parimate praktikatega vahetu tutvumine - õppereisid Eestis ja/või välismaal	40%
Ühepäevane koolitus	37%
Põhjalikum arenguprogramm (3-5 moodulit mõne kuu jooksul)	35%
Infopäev	24%
Juhendmaterjalid	23%
2-5-päevane koolitus	21%

Joonis 16. Töölaliste teadmiste ja kompetentside arendamisel kõige kasulikud tegevused vastajate hinnangul (n=640). Joonisel on esitatud kasulikuks märkimiste osakaal

Järgnevalt on esitatud ülevaade vastajate hinnangutest erialaseid kompetentse kirjeldavate tegevusnäitajate tasemele põhitegevuse valdkondade kaupa. Valdkonnad on järjestatud alfabeetiliselt. Iga valdkonna kohta on esitatud kõigi tegevusnäitajate hinnangute jaotused, üle 10% koolitusvajadusega tegevusnäitajate puhul ka nõrga ja rahuldava tasemega töötajate prognoositud arv, riskigrupid (olulised sotsiaaldemograafilised grupid, kus nõrga või rahuldava tasemega vastajate osakaal kokku ületas 10%) ja eksperthinnangutel põhinevad soovitusel taset parandada aitavate meetmete (täiendkoolitus, infomaterjalid, e-kursuste loomine vms) kohta.

Taset parandada aitavad meetmed on jagatud kolme gruppi (tabel 6). Lisavõimaluseks on uue haridustaseme omandamine erialases tasemeõppes, mis on sümbioos teenistuja, KOVi ja keskest vastutusest. Tulemuslik tasemeõppe läbimine eeldab üldjuhul ka tööandja poolset nõusolekut ja tuge õppimiseks vajaliku ajaressursi loomisel.

Tabel 6. Kompetentside taset parandada aitavate soovituslike meetmete loetelu ja liigitus

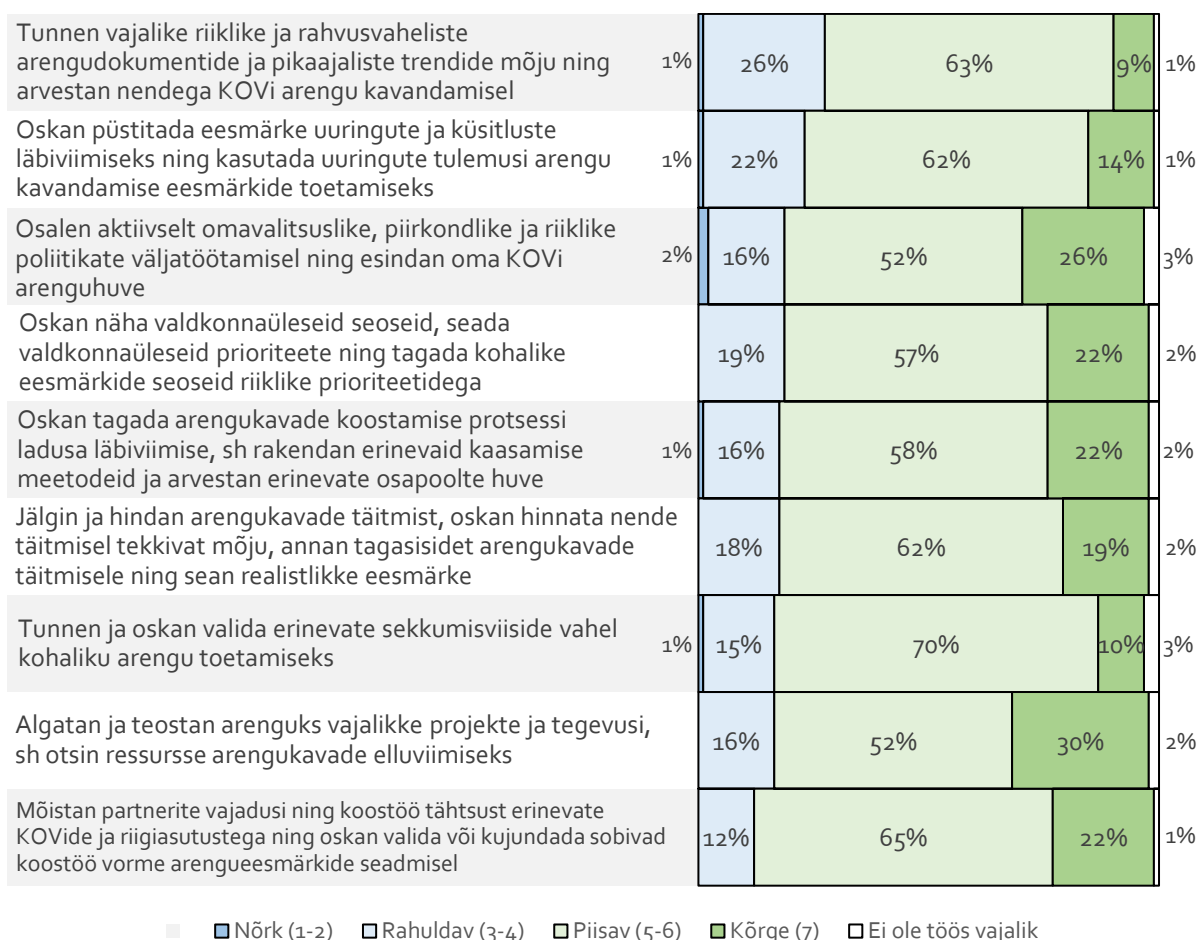
Iseseisev õpe	KOV korraldatavad arendustegevused	Kesksest koordineeritavad arendustegevused
Teenistuja vastutus	KOV vastutus	Keskne vastutus
Iseseisev õpe ja/või kogemusõpe, mida KOV või keskne koordineerimine saavad toetada info- või õppe-materjalidega (sh e- kursuste või õpi-objektide loomisega/hankimisega) ja testimisvõimaluste loomisega (nt keeleõppes või kontoritarkvara kasutamise oskuste hindamisel). Tööandjal ei teki püsivat koolitatavate arvust sõltuvat koolituskulu, kuid võib tekkida ühekordseid kulusid.	Kompetentsid, mille arendamiseks tellib KOV koolitust või konsultatsiooni või korraldab tegevusi sisemiste ressursside kaasamisega (siin tekib koolitatavate arvust sõltuv kulu – sisekoolitaja tööaeg jm).	Kompetentsid mille arendamine on keskvalitsuse kohustus või huvi ja mida rahastatakse reeglina ministriumite eelarvest, teatud juhtudel ka KOVide ühisrahastusega. Selliste arendustegevuste kavandamine ja korraldamine (või vahendamine KOVidele kui korraldajaks on mõni ministrium) võiks olla keskse koordinatsiooni ülesanne.
<ul style="list-style-type: none"> • info- ja juhendmaterjalid, erialakirjandus, õppematerjalid • e-kursused, e-õpiobjektid, • kaasamine, aruteluringid • parimate praktikate jagamine 	<ul style="list-style-type: none"> • lühemad koolitused • mentorlus/coaching • õppekäigud • tööpraktika/töövari 	<ul style="list-style-type: none"> • arenguprogrammid ja muud pikemad KOVide ülesed koolitusprogrammid • KOV juhtide koolitamine • KOV liitude poolt korraldatavad võrgustikuüritused, konverentsid ja rahvusvaheline suhtlus

Analüüsi tulemustel põhinev koolitusvajaduse prognoos aastani 2030 on toodud peatükis 3.

Arengu kavandamise põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on arengu kavandamise erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega oluliselt kõrgem. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 19% (kõigi erialaste kompetentside keskmine 14%). Arengu kavandamise valdkonna tegevusnäitajad ei eelda mingite spetsiifiliste tehniliste teadmiste või oskuste olemasolu, vaid pigem häid üldoskusi ja kursisolekut erinevate initsiatiivide, projektide, strateegiatega ning kohalike, riiklike ja EL arengueesmärkidega. Sellest tuleneb ka koolitusvajaduse hinnangu ja erialaste kompetentside keskmisega võrreldes nõrga tasemega tegevusnäitajate väike osakaal (0,7%). Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 17.

Hinnangute „ei ole minu töös oluline“ osakaal (2%) on erialaste kompetentsidega võrreldes kolm korda madalam. Enamikus tegevusvaldkondades kaasneb madala hinnanguga „ei ole minu töös oluline“ ka madal koolitusvajaduse hinnang. Erisus on selgitatav ühelt poolt suhteliselt väikese teenistujate arvuga valdkonnas ja selgelt piiritletud tööülesannetega ja teiselt poolt arengu kavandamise valdkonna teenistujate väga erineva haridusliku taustaga. Arengu kavandamise valdkonnas on kõige kõrgem vastajate osakaal, kes leiavad, et neil pole tööülesannete täitmiseks sobilikku erialast haridust (17%), mis on ligi kaks korda kõrgem kui kõigi vastanute keskmine hinnang (9%).



Joonis 17. Arengu kavandamine (n=91)

Arengu kavandamise valdkonnas oli keskne koolitustegevus aktiivne haldusreformi ettevalmistamise ja toimumise perioodil, kuid on Rahandusministeeriumi ja RTK toel jätkunud ka edaspidi. Samuti on koostatud KOV arendustegevust toetavaid juhendmaterjale, näiteks on 2021. aastal uuendatud maakonna arengustrateegia koostamise juhendit¹⁶.

Arengu kavandamise valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige ja väiksemate valdade teenistujad ja vanemaealised (vt tabel 7). Mõlema riskigrupi puhul on hinnangud madalamad riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide tundmise ja nende mõjuga arvestamise ning poliitikate väljatöötamise kaasatuse osas. Võimalik põhjus on madalam informeeritus, mis võib tuleneda ka vähestest oskustest iseseisvalt veebist infot otsida. Kuna KOV tegevuses on väga oluline arenguvajaduste väljaselgitamine ja neile fookuseeritud pikaajaliste eesmärkide seadmine, siis soovitame töötada välja arenguprogramm, mis võiks olla suunatud KOV juhtidele, keskastme juhtidele ning arengu kavandamise valdkonna teenistujatele.

Tabel 7. Arengu kavandamine

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Tunnen vajalike riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide ja pikaajaliste trendide mõju ning arvestan nendega KOVi arengu kavandamisel		
27% - 75 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Magistrikraadita Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Arenguprogrammi osana
Oskan püstitada eesmärged uuringute ja küsitluste läbiviimiseks ning kasutada uuringute tulemusi arengu kavandamise eesmärkide toetamiseks		
23% - 65 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Uuringute kavandamise e-õpiobjekt • Arenguprogrammi osana
Osalen aktiivselt omavalitsuslike, piirkondlike ja riiklike poliitikate väljatöötamisel ning esindan oma KOVi arenguhuve		
19% - 50 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasamine
Oskan näha valdkonnaüleseid seoseid, seada valdkonnaüleseid prioriteete ning tagada kohalike eesmärkide seoseid riiklike prioriteetidega		
19% - 50 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Arenguprogrammi osana
Jälgin ja hindan arengukavade täitmist, oskan hinnata nende täitmisel tekkivat mõju, annan tagasisidet arengukavade täitmisele ning sead realistlikke eesmärged		
18% - 50 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Arenguprogrammi osana
Oskan tagada arengukavade koostamise protsessi ladusa läbiviimise, sh rakendan erinevaid kaasamise meetodeid ja arvestan erinevate osapoolte huve		
18% - 50 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Arenguprogrammi osana • Kaasamise koolitus
Tunnen ja oskan valida erinevate sekkumisviiside vahel kohaliku arengu toetamiseks		
16% - 45 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Parimate praktikate jagamine • Sekkumisviiside koolitus
Algatan ja teostan arenguks vajalikke projekte ja tegevusi, sh otsin ressursse arengukavade elluviimiseks		
16% - 45 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasamine • Mentorlus/coaching • Arenguprogrammi osana
Mõistan partnerite vajadusi ning koostöö tähtsust erinevate KOVide ja riigiasutustega ning oskan valida või kujundada sobivad koostöö vorme arengueesmärkide seadmisel		
12% - 35 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Parimate praktikate jagamine • Koostöövõrgustikud • Arenguprogrammi osana

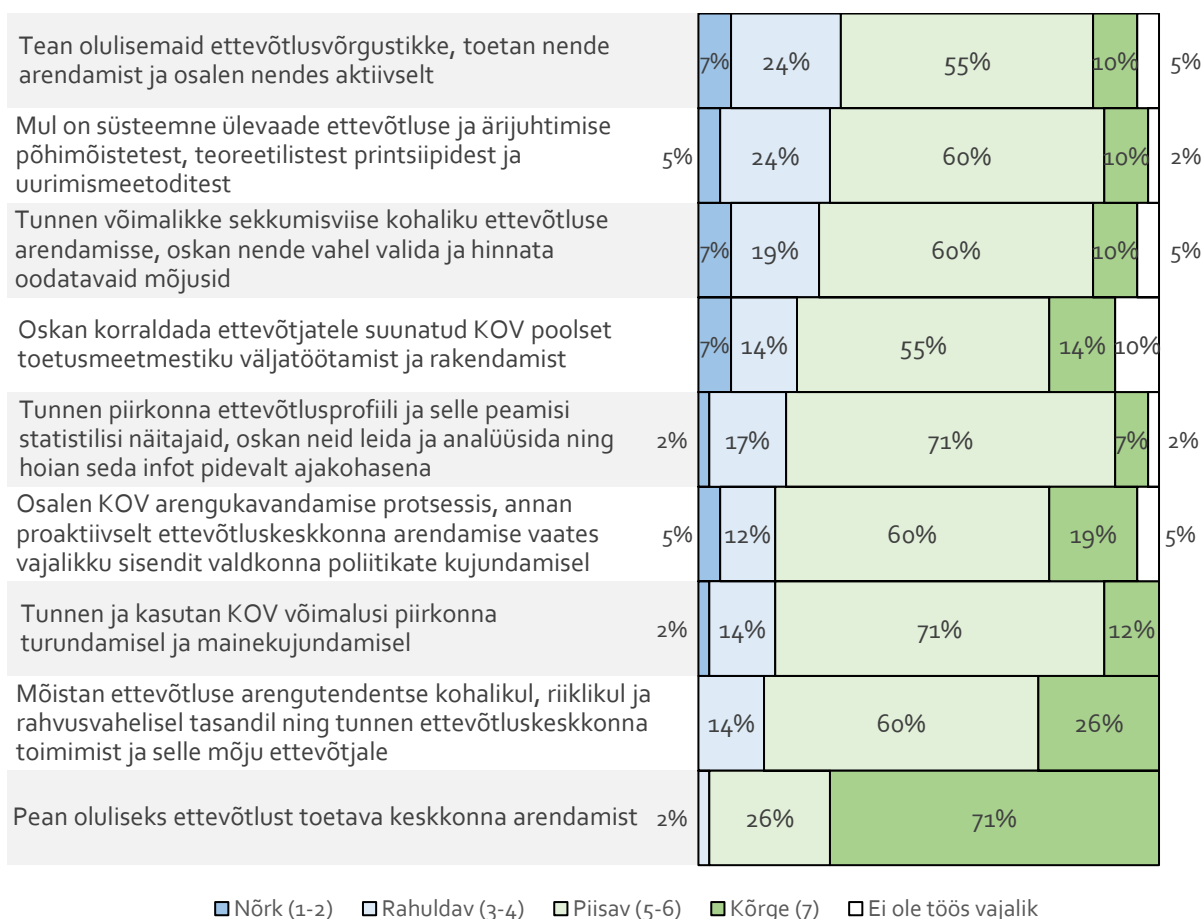
¹⁶ Maakonna arengustrateegia uuendamise juhend (2021).

https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/REGO/ms_uuendamise_juhend.docx

Ettevõtluse arendamine põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on ettevõtluse arendamise erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega oluliselt kõrgem. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 20%, sh hinnang kompetentsi olemasolule nõrk 4% vastajatest. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 18.

Hinnangute 'ei ole minu töös oluline' osakaal (3%) seevastu on erialaste kompetentside keskmisest rohkem kui kaks korda madalam. Kõigis ülejäänud tegevusvaldkondades (va ruumiloome) kaasneb madala hinnanguga 'ei ole minu töös oluline' ka madal koolitusvajaduse hinnang. Erisus on selgitatav ühelt poolt suhteliselt väikese teenistujate arvuga valdkonnas ja selgelt piiritletud tööülesannetega ja teiselt poolt ettevõtlusõppe spetsialiste ettevalmistavate tasemeõppe õppekavade puudumisega. Ettevõtluse arendamise valdkonnas on kõrge vastajate osakaal, kes leiavad, et neil pole tööülesannete täitmiseks sobilikku erialast haridust (14%), mis on ligi poolteist korda kõrgem kui kõigi vastanute keskmine hinnang (9%).



Joonis 18. Ettevõtluse arendamine (n=42)

Ettevõtluse arendamise valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige madalama haridustasemega, väiksemate valdade ja/või lühema staažiga teenistujad (vt tabel 8). Väikestes valdades ei ole reeglina tööl eraldi ettevõtlusspetsialisti/-nõunikku. Alla 10 000 elanikuga KOvides omavad ettevõtluse arendamise ülesannetega teenistujad tööülesandeid keskmiselt 4,3 põhitegevuse valdkonnas ning 50% nendest on lisaks juhi rollis. Näiteks üle 15 000 elanikuga omavalitsuses on samad näitajad 2,1 ja 15%.

Tabel 8. Ettevõtluse arendamine

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Tean olulisemaid ettevõtlusvõrgustikke, toetan nende arendamist ja osalen nendes aktiivselt		
31% - 40 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 10 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Kaasamine
Mul on süsteemne ülevaade ettevõtluse ja ärijuhtimise põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest		
29% - 35 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 5 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • E-kursus/õpiobjekt
Tunnen võimalikke sekkumisviise kohaliku ettevõtluse arendamisse, oskan nende vahel valida ja hinnata oodatavaid mõjusid		
26% - 35 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 10 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Parimate praktikate jagamine • Täiendkoolitus • Koostöövõrgustikud
Oskan korraldada ettevõtjatele suunatud KOVi poolset toetusmeetmestiku väljatöötamist ja rakendamist		
21% - 30 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 10 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus
Tunnen piirkonna ettevõtlusprofili ja selle peamisi statistilisi näitajaid, oskan neid leida ja analüüsida ning hoian seda infot pidevalt ajakohasena		
19% - 25 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Infootsingu koolitus • Andmekogude ja portaalide tutvustamine (Minuomavalitsus.ee, stat.ee jt)
Tunnen ja kasutan KOVi võimalusi piirkonna turundamisel ja mainekujundamisel		
17% - 20 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Turunduskoolitused
Osalen KOVi arengukavandamise protsessis, annan proaktiivselt ettevõtluskeskkonna arendamise vaates vajalikku sisendit valdkonna poliitika kujundamisel		
17% - 20 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 5 teenistujat	Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasamine • Arenguprogrammi osana
Mõistan ettevõtluse arengutendentse kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil ning tunnen ettevõtluskeskkonna toimimist ja selle mõju ettevõtjale		
14% - 20 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorlus/coaching • Koostöövõrgustikud

Hariduse põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on hariduse koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega kõige madalam. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 10%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 2% vastajatest. Haridusvaldkonnas on Eesti Linnade ja Valdade Liidu, Haridus- ja noorsooameti (endine SA Innove) ning Haridus- ja Teadusministeeriumi koostöös välja kujunenud tugev koolitusvõrgustik^{17,18}. Pakutakse erinevaid võimalusi: haridusjuhtide arenguprogramm, mentorlus/*coaching*, veebiseminarid jm. Välja töötatud ja juurutatud on haridusjuhi kompetentsimudel.

Haridusvaldkonna teenistujad on koolitustel osalenud teiste KOV põhitegevuse valdkondadega võrreldes sagedamini (keskmiselt 4 korda aastas; üldine keskmine 2,9 korda aastas).

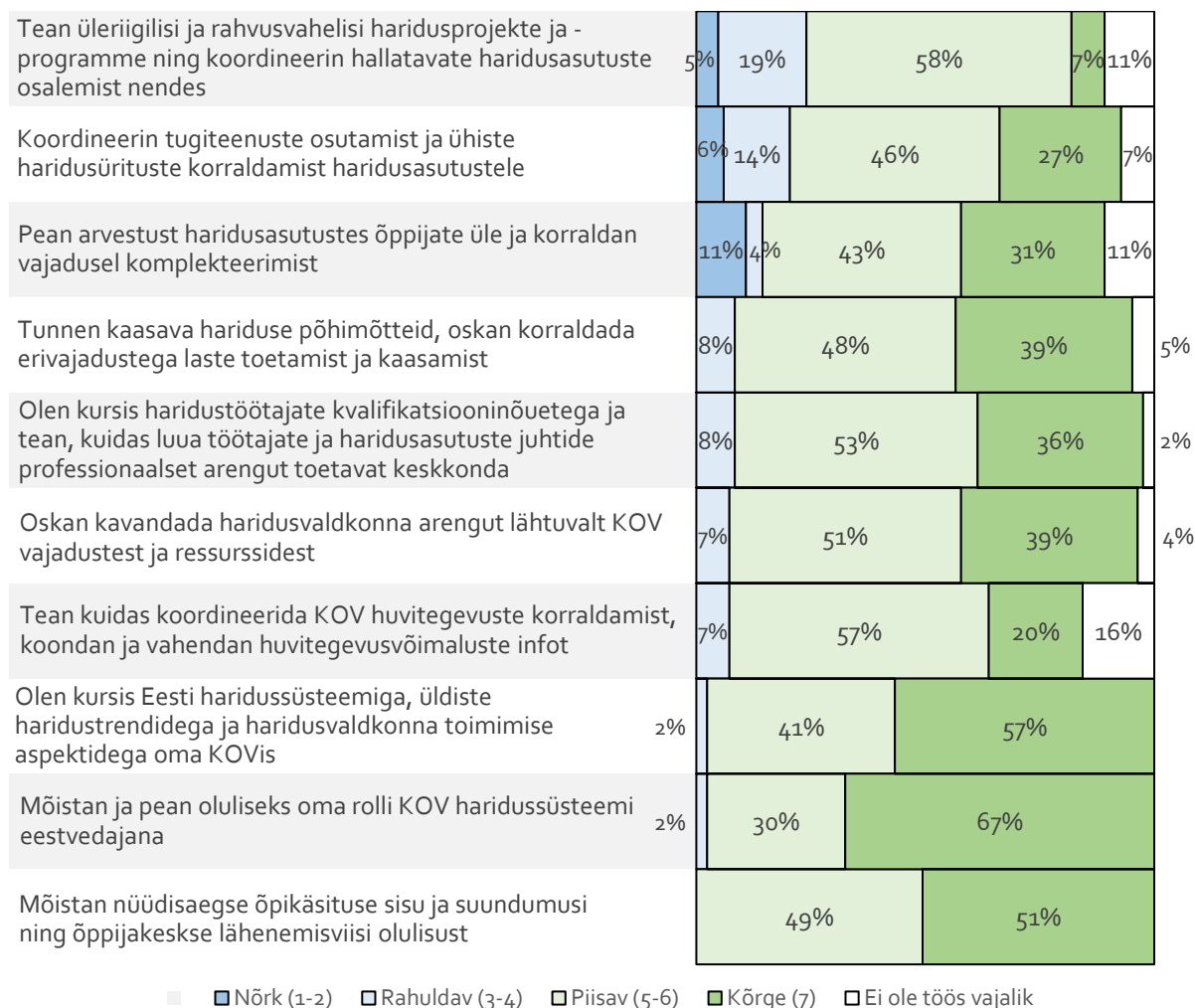
¹⁷ HARNO, Koolitused kohaliku omavalitsuse haridusjuhile, ametlik koduleht,

<https://harno.ee/koolitused-kohaliku-omavalitsuse-haridusjuhile>

¹⁸ HARNO, Haridusametuse juhile ja haridusspetsialistile, ametlik koduleht.

<https://www.innove.ee/opetaja-ja-koolijuhile-areng/haridusametuse-juhile/>

Personalijuhtide intervjuude järgi otsustades võib seda seletada asjaolu, et haridusvaldkonnas pakutakse palju tasuta koolitusi. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 19.



Joonis 19. Haridus (n=83)

Hariduse valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige madalama haridustasemega ja/või väiksemate valdade teenistujad (vt tabel 9).

Tabel 9. Haridus

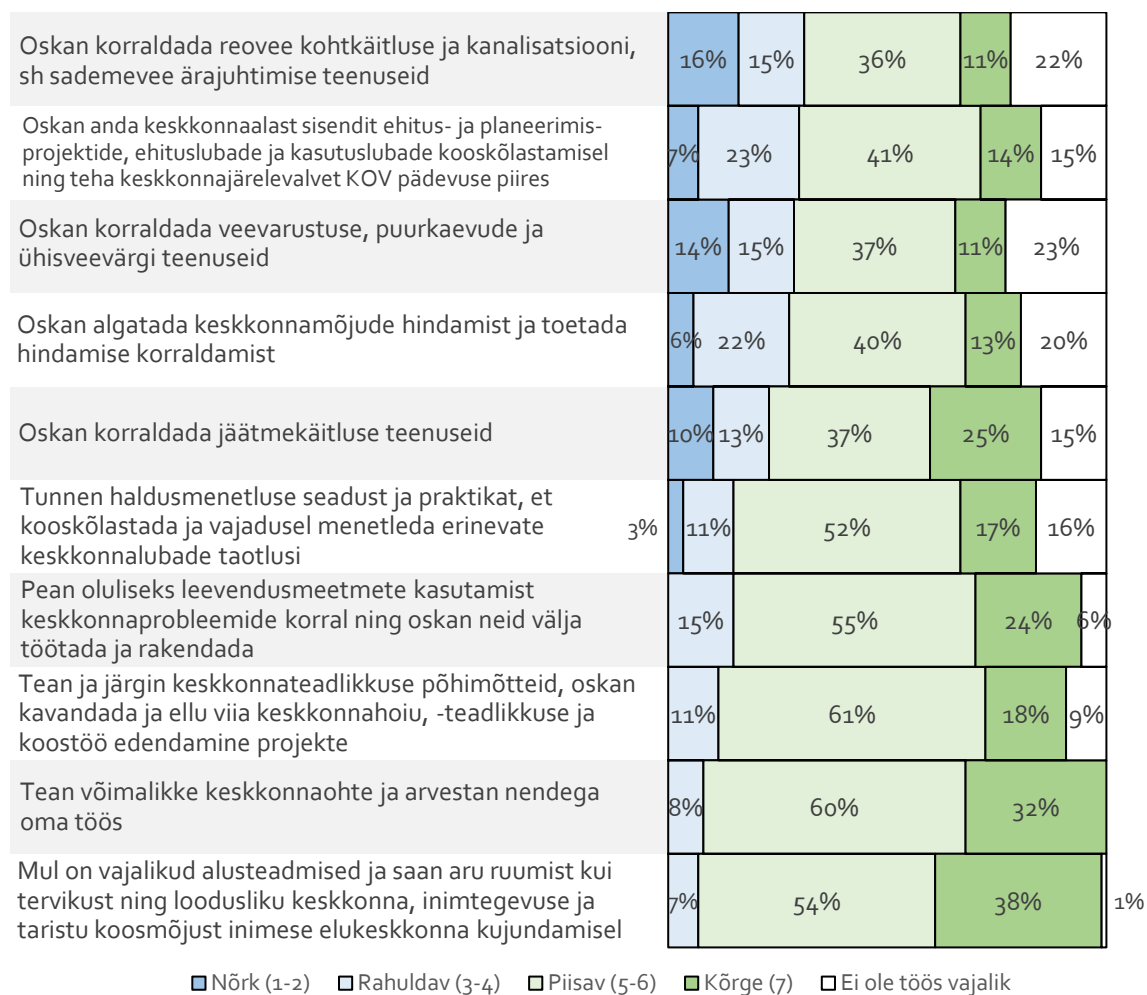
Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Tean üleriigilisi ja rahvusvahelisi haridusprojekte ja -programme ning koordineerin hallatavate haridusasutuste osalemist nendes		
24% - 50 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 10 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Magistrikaadita	<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid Ümarlauad, koostöö Täiendkoolitused
Koordineerin tugiteenuste osutamist ja ühiste haridusürituste korraldamist haridusasutustele		
20% - 45 teenistujat sh tase nõrk: 6% - 15 teenistujat	Vald <5000 elanikku Magistrikaadita	<ul style="list-style-type: none"> Ümarlauad, koostöö Õppekäigud
Pean arvestust haridusasutustes õppijate üle ja korraldan vajadusel komplekteerimist		
14% - 30 teenistujat sh tase nõrk: 11% - 25 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid/juhendid Erialase kirjanduse lugemine Tööpraktika/töövari

Keskkonna põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on keskkonna valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega kõige kõrgem. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 20%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 6% vastajatest. Kõigi põhitegevuse valdkondade vastavad keskmised näitajad on koolitusvajadusele 14% ja nõrkadele kompetentsidele 3%. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 20. Lisaks toodi intervjuudes välja koolitusvajadus rohemajandus ja roheline energia teemadel. Keskkonna valdkonnas oli väga kõrge 'ei ole minu töös oluline' vastuste osakaal (13%), suurema elanike arvuga KOVides on reeglina eraldi spetsialistid jäätmemajanduse, veemajanduse jm valdkondades.

Kõige madalamad on hinnangud (enesehinnangud 7-palli skaalal 1-2) veevarustuse korraldamisega seotud tegevusnäitajatele (14-16%). Samade tegevusnäitajate korral on ka vastuste 'ei ole minu töös oluline' osakaal kõige kõrgem (22-23%).

Koolitusvajadus ja/või infopuudus (enesehinnangud 7-palli skaalal 1-4) on ühtlaselt 23-31% vahemikus kõigi oskustega seotud tegevusnäitajate puhul. Kui arvestada ka hinnanguid 'ei ole minu töös oluline' võib öelda, et enesekohaste hinnangute järgi on erialaste kompetentsidega seotud oskused piisaval tasemel olemas vähem kui 50% keskkonna valdkonna teenistujatel.



Joonis 20. Keskkond (n=87)

Keskonna valdkonnas korraldab Keskonnaamet koostöös Keskonnaministeeriumi ja valdkondlike organisatsioonidega regulaarseid kohalikele omavalitsustele suunatud koolitusprogramme¹⁹. Programmi kodulehel on avalikult kättesaadavad ka põhjalikud koolitusmaterjalid.

Keskonna valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige ilma kõrghariduseta töötajad ning juhid (vt tabel 10). Juhtide puhul võib madalaid hinnanguid oskustega seotud tegevusnäitajatele põhjendada sellega, et vastavad tegevused kuuluvad eelkõige spetsialistide vastutusalasse, samas on juhtide hinnangud keskmisest madalamad ka teadmiste ja hoiakutega seotud tegevusnäitajate puhul.

Erialase kõrghariduse ja soovitavalt ka magistrikraadi olemasolu on intervjuudest tuleneva info järgi keskkonna valdkonnas kindlasti vajalik, seega soovitame suunata erialase kõrghariduseta töötajaid tasemeõppesse. Analüüsist nähtub ka, et probleeme on enam väikestes, alla 10 000 elanikuga omavalitsustes.

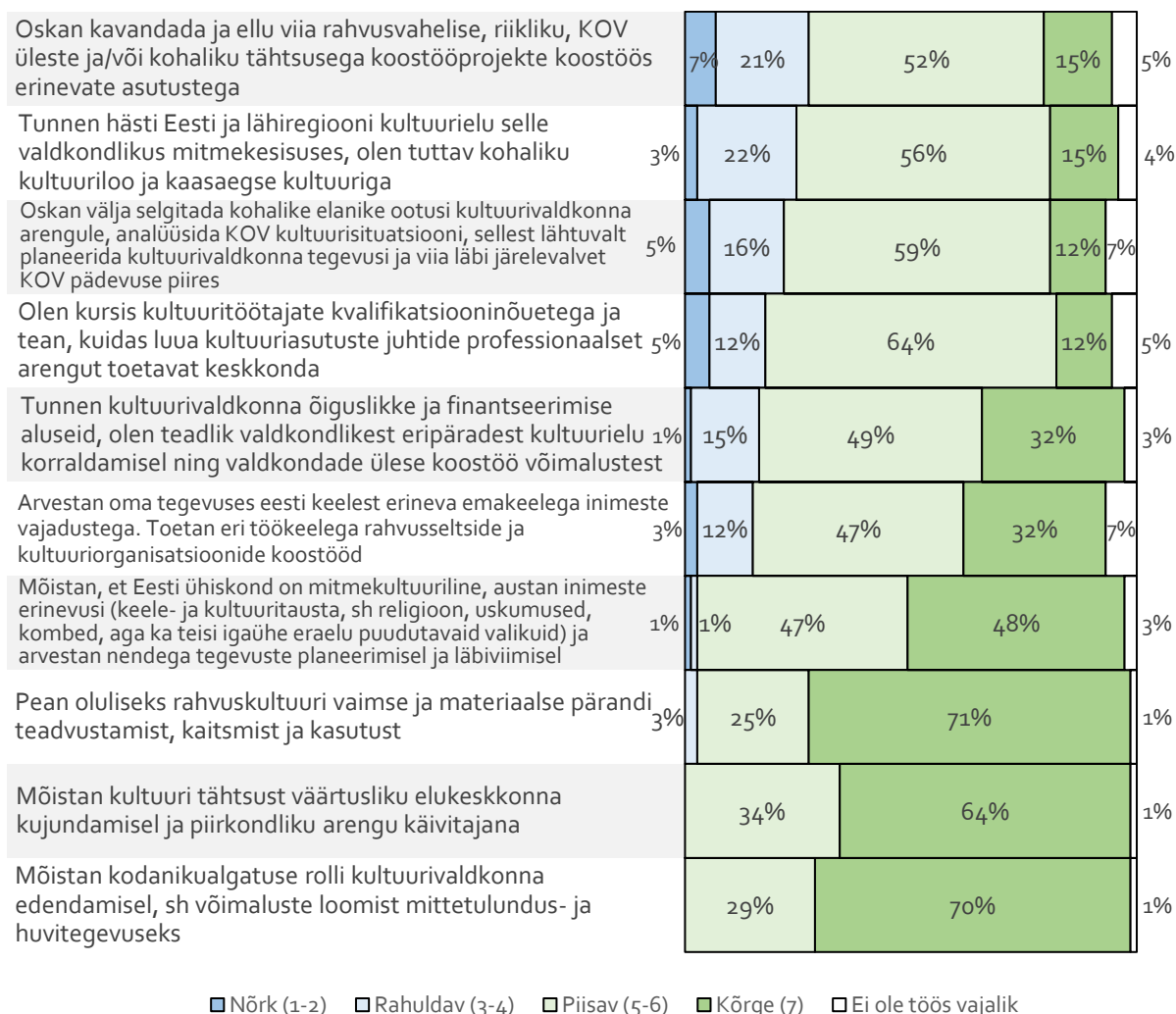
Tabel 10. Keskfond

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oskan korraldada reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni, sh sademevee ärajuhtimise teenuseid		
31% - 90 teenistujat sh tase nõrk: 16% - 45 teenistujat	Vald < 10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Täiendkoolitus
Oskan anda keskkonnavalast sisendit ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel ning teha keskkonnajärelevalvet KOVI pädevuse piires		
30% - 90 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 20 teenistujat	Vald < 10 000 elanikku Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus
Oskan korraldada veevarustuse, puurkaevude ja ühisveevärgi teenuseid		
29% - 85 teenistujat sh tase nõrk: 14% - 40 teenistujat	Vald < 5000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus
Oskan algatada keskkonnamõjude hindamist ja toetada hindamise korraldamist		
28% - 80 teenistujat sh tase nõrk: 6% - 15 teenistujat	Vald < 10 000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Täiendkoolitus
Oskan korraldada jäätmekäitluse teenuseid		
23% - 65 teenistujat sh tase nõrk: 10% - 30 teenistujat	Vald < 10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Täiendkoolitus
Pea oluliseks leevendusmeetmete kasutamist keskkonnaprobleemide korral ning oskan neid välja töötada ja rakendada		
15% - 45 teenistujat	Alla 3 a staažiga Üle 50 aastased Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus • Arenguprogrammi osana
Tunnen haldusmenetluse seadust ja praktikat, et kooskõlastada ja vajadusel menetleda erinevate keskkonnavalade taotlusi		
15% - 45 teenistujat	Staaž kuni 2 aastat Juhid	<ul style="list-style-type: none"> • Haldusmenetluse koolitus
Tean ja järgin keskkonnateadlikkuse põhimõtteid (keskkonnasäästlikkus, ressursitõhusus, ringmajandus), oskan kavandada ja ellu viia keskkonnavõimalusi, -teadlikkuse ja koostöö edendamise projekte		
11% - 35 teenistujat	Vald < 10 000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Koostöövõrgustikud

¹⁹ Keskonnaamet (2020). Kohalikele omavalitsustele, ametlik koduleht, <https://www.keskonnaamet.ee/et/eesmargid-tegevused/kohalikele-omavalitsustele>

Kultuuri põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on kultuuri valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega veidi madalam. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 13%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 3% vastajatest. Ka hinnangute 'ei ole minu töös oluline' osakaal (4%) on erialaste kompetentside keskmisest veidi madalam. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 21.



Joonis 21. Kultuur (n=73)

Kultuuriministerium eestvedamisel on koostööst Eesti Linnade ja Valdade Liidu ja teiste ministeriumitega 2020. aastal valminud juhendmaterjal kohalikele omavalitsustele „Ülevaade lõimumis- ja kohanemisvaldkonna teenustest Eestis“²⁰ ning Integratsiooni Sihtasutuse toel 2021. aasta alguses kohanemis- ja lõimumisteenuste veebikeskkond LINDA, kus saab tutvuda erinevate riigi tugiteenustega ning leida lahendusi kohanemist ja lõimumist soodustavatele olukordadele. Koolitusvajaduse kaardistuse tulemustest lähtudes võiks kaaluda sarnaste lahenduste loomist ka kohalike elanike kultuurielu ja -korraldusega seotud teenuste osas.

²⁰ Reimaa, A., Köverik, K. (2020) Ülevaade lõimumis- ja kohanemisvaldkonna teenustest Eestis https://www.elvl.ee/documents/21189341/30372502/loimum_kohanemisteenused_kov.pdf/badd89d-gbag-4b5b-9578-397b52e50cdc

Kultuuri valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige suurema elanike arvuga KOVid (vt tabel 11).

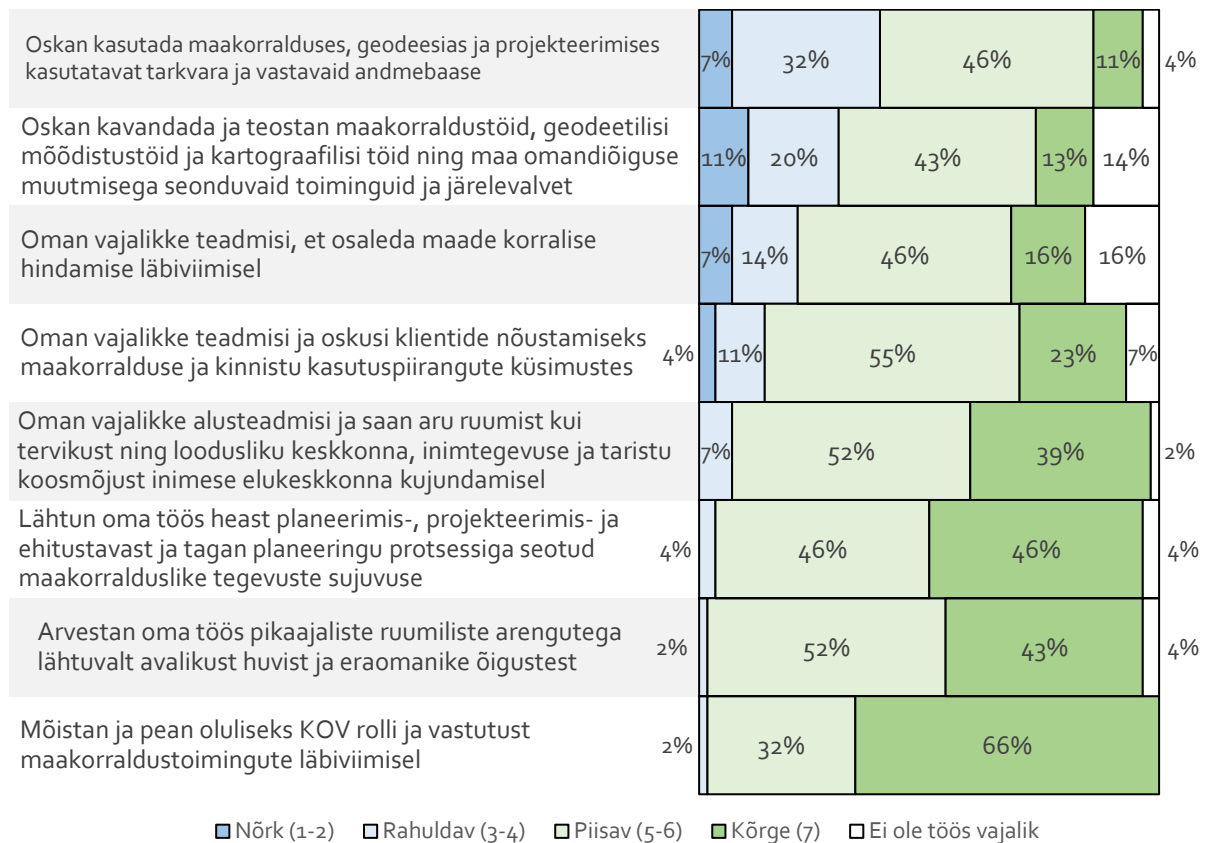
Tabel 11. Kultuur

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oskan kavandada ja ellu viia rahvusvahelise, riikliku, KOVide üleste ja/või kohaliku tähtsusega koostööprojekte koostöös erinevate asutustega		
21% - 40 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 15 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöövõrgustikud • Arenguprogrammid
Tunnen hästi Eesti ja lähiregiooni kultuurielu selle valdkondlikus mitmekesisuses, olen tuttav kohaliku kultuuriloo ja kaasaegse kultuuriga		
22% - 40 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja juhendmaterjalid • Õppekäigud • Täiendkoolitus
Oskan välja selgitada kohalike elanike ootusi kultuurivaldkonna arengule, analüüsida KOVi kultuurisituatsiooni, sellest lähtuvalt planeerida kultuurivaldkonna tegevusi ja viia läbi järelevalvet KOV pädevuse piires		
16% - 30 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 10 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja juhendmaterjalid • Täiendkoolitus • Koostöövõrgustikud
Olen kursis kultuuritöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja tean, kuidas luua kultuuriasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda		
12% - 25 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 10 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Õppekäigud • Täiendkoolitus
Tunnen kultuurivaldkonna õiguslikke ja finantseerimise aluseid, olen teadlik valdkondlikest eripäradest kultuurielu korraldamisel ning valdkondade ülese koostöö võimalustest		
15% - 30 teenistujat	Vald >15 000 elanikku Magistrikraadita Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus
Arvestan oma tegevuses eesti keelest erineva emakeelega inimeste vajadustega. Toetan eri töökeelega rahvuseltside ja kultuuriorganisatsioonide koostööd		
12% - 25 teenistujat	Vald < 5000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisev õpe • Koostöövõrgustikud

Maakorralduse põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on maakorralduse valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega keskmisel tasemel. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 15%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 4% vastajatest. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 22.

Maakorralduse valdkonnas on ka 'ei ole minu töös oluline' vastuste osakaal keskmine (6%), ulatudes oluliselt kõrgemale üle 15 tuhande elanikuga omavalitsustes (18%). Eriti oluline on KOV suurusest tulenev erisus maade korralise hindamise tegevusnäitaja puhul, kus alla 10 tuhande elanikuga omavalitsustes pidas tegevusnäitajat oma töös mitteoluliseks 3% vastajatest ning üle 15 tuhande elanikuga omavalitsustes 64%. Samas töid personalijuhid intervjuudes välja (eriti suuremates, aga ka väiksemates KOVides) väga selge vajaduse geoinfosüsteeme tundvate spetsialistide ja praeguste spetsialistide sellealase täiendamise järele.



Joonis 22. Maakorraldus (n=56)

Maakorralduse valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige lühema staažiga ja madalama haridustasemega töötajad (vt tabel 12).

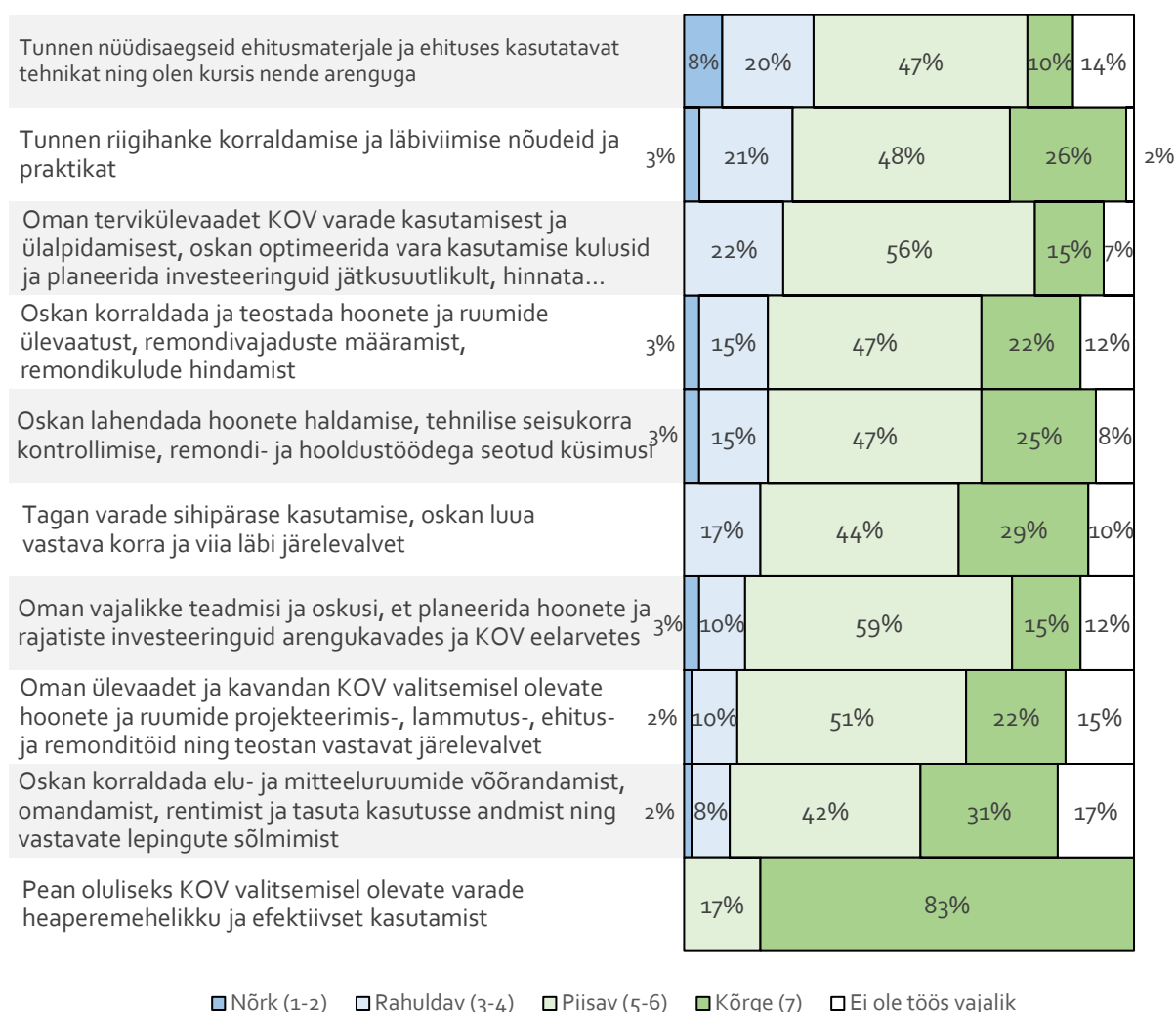
Tabel 12. Maakorraldus

Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Oskan kasutada maakorralduses, geodeesias ja projekteerimises kasutatavat tarkvara ja vastavaid andmebaase		
39% - 70 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 10 teenistujat	Vald < 5000 elaniku Kõrghariduseta Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid/juhendmaterjalid Iseseisev õpe Täiendkoolitus
Oskan kavandada ja teostan maakorraldustöid, geodeetilisi mõõdistustöid ja kartograafilisi töid ning maa omandiõiguse muutmisega seonduvaid toiminguid ja järelevalvet		
30% - 50 teenistujat sh tase nõrk: 11% - 20 teenistujat	Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Iseseisev õpe Õppekäigud, töövari Täiendkoolitus
Oman vajalikke teadmisi, et osaleda maade korralise hindamise läbiviimisel		
21% - 35 teenistujat sh tase nõrk: 7% - 10 teenistujat	Magistrikraadita Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid Mentorlus/coaching Täiendkoolitus
Oman vajalikke teadmisi ja oskusi klientide nõustamiseks maakorralduse ja kinnistu kasutuspiirangute küsimustes		
14% - 25 teenistujat	Staaž kuni 2 aastat Juhid	<ul style="list-style-type: none"> Mentorlus/coaching Täiendkoolitus

Majanduse (KOV varade valitsemine) põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal majanduse valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega keskmine. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 16%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 3% vastajatest. Kõigi põhitegevuse valdkondade vastavad keskmised näitajad on koolitusvajadusele 14% ja nõrkadele kompetentsidele 3%. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 23.

Majanduse valdkonnas on enamiku tegevusnäitajate osas keskmisest kõrgem 'ei ole minu töös oluline' vastuste osakaal (7%-17%), mis kinnitab ka ametijuhendite analüüsist tulenevat järeldust, et valdkond koondab küllalt erinevate tööülesannetega teenistujaid. Erandi moodustavad kaks tegevusnäitajat: 'Pean oluliseks KOV valitsemisel olevate varade heaperemehelikku ja efektiivset kasutamist' pidasid oluliseks ja hindasid vähemate piisavaks kõik vastanud ning 'Tunnen riigihanke korraldamise ja läbiviimise nõudeid ja praktikat' hindas ebaoluliseks ainult 2% vastajaid ning koolitusvajadust märkis 24%.



Joonis 23. Majandus (n=59)

Majanduse valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupid ja soovituslikud koolitusmeetmed esitatud tabelis 13.

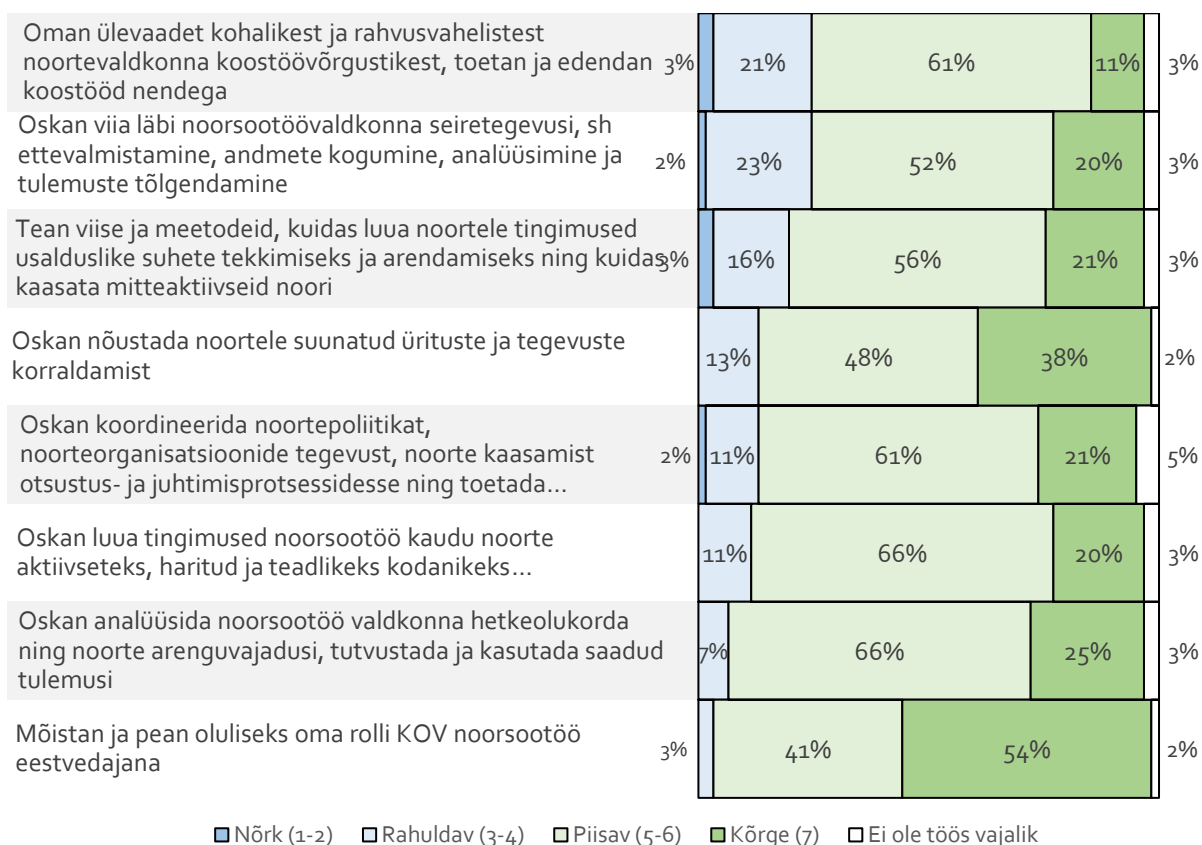
Tabel 13. Majandus

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Tunnen nüüdisaegseid ehitusmaterjale ja ehituses kasutatavat tehnikat ning olen kursis nende arenguga		
29% - 60 teenistujat sh tase nõrk: 8% - 20 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Veebiseminarid • Täiendkoolitus
Tunnen riigihanke korraldamise ja läbiviimise nõudeid ja praktikat		
24% - 50 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • e-kursused/õpiobjektid • Riigihangete koolitus
Oman tervikülevaadet KOVi varade kasutamisest ja ülalpidamisest, oskan optimeerida vara kasutamise kulusid ja planeerida investeeringuid jätkusuutlikult, hinnata keskkonnamõjusid ja sotsiaal-majanduslikke protsesse		
22% - 45 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Juhendmaterjalid • Parimate praktikate jagamine • Täiendkoolitus
Oskan lahendada hoonete haldamise, tehnilise seisukorra kontrollimise, remondi- ja hooldustöödega seotud küsimusi		
19% - 40 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Juhendmaterjalid • Tööpraktika/töövari • Täiendkoolitus
Oskan korraldada ja teostada hoonete ja ruumide ülevaatus, remondivajaduste määramist, remondikulude hindamist		
19% - 40 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Tööpraktika/töövari • Veebiseminarid • Täiendkoolitus
Tagan varade sihipärase kasutamise, oskan luua vastava korra ja viia läbi järelevalvet		
17% - 35 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Ümarlaud, koostöö • Tööpraktika/töövari
Oman vajalikke teadmisi ja oskusi, et planeerida hoonete ja rajatiste investeeringuid arengukavades ja KOVi eelarvetes		
14% - 30 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Täiendkoolitus
Oman ülevaadet ja kavandan KOVi valitsemisel olevate hoonete ja ruumide projekteerimis-, lammutus-, ehitus- ja remonditöid ning teostan vastavat järelevalvet		
12% - 25 teenistujat	Vald <10 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Parimate praktikate jagamine • Tööpraktika/töövari
Oskan korraldada elu- ja mitteiluruumide võõrandamist, omandamist, rentimist ja tasuta kasutusse andmist ning vastavate lepingute sõlmimist		
10% - 20 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Tööpraktika/töövari • Täiendkoolitus

Noorsootöö põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on noorsootöö valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega keskmine. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 15%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 1% vastajatest. Kõigi põhitegevuse valdkondade vastavad keskmised näitajad on koolitusvajadusele 14% ja nõrkadele kompetentsidele 3%. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 24.

Noorsootöö valdkonnas on keskmisest madalam 'ei ole minu töös oluline' vastuste osakaal (3%), ulatudes üle 30 tuhande elanikuga omavalitsustes kitsama valdkonnasisese spetsialiseerumise tõttu 8%-ni. Intervjueeritud personalijuhid tõid noorsootöö valdkonnas vähem esile kompetentsi puudumist, kuid rohkem tööjõupuudust ja suurt kaadrivoolavust valdkonnas. Võrreldes teiste KOV põhitegevuse valdkondadega on noorsootöötajate hulgas rohkem nooremaid ja lühema staažiga teenistujaid ning väga suur sooline ebavõrdsus (naisi 87%).



Joonis 24. Noorsootöö (n=61)

Noorsootöö valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige vanemaealised ning ka väikevaldade teenistujad (tabel 14). Noorsootöö väärtustamise ja olulisuse mõistmise, kuid ka kompetentside tase on KOVides väga erinev. Paljudes valdades pole eraldi noorsootöö spetsialisti, vaid ametikoha täitjal on ülesanded ka hariduse, kultuuri, spordi ja/või mõnes muus valdkonnas.

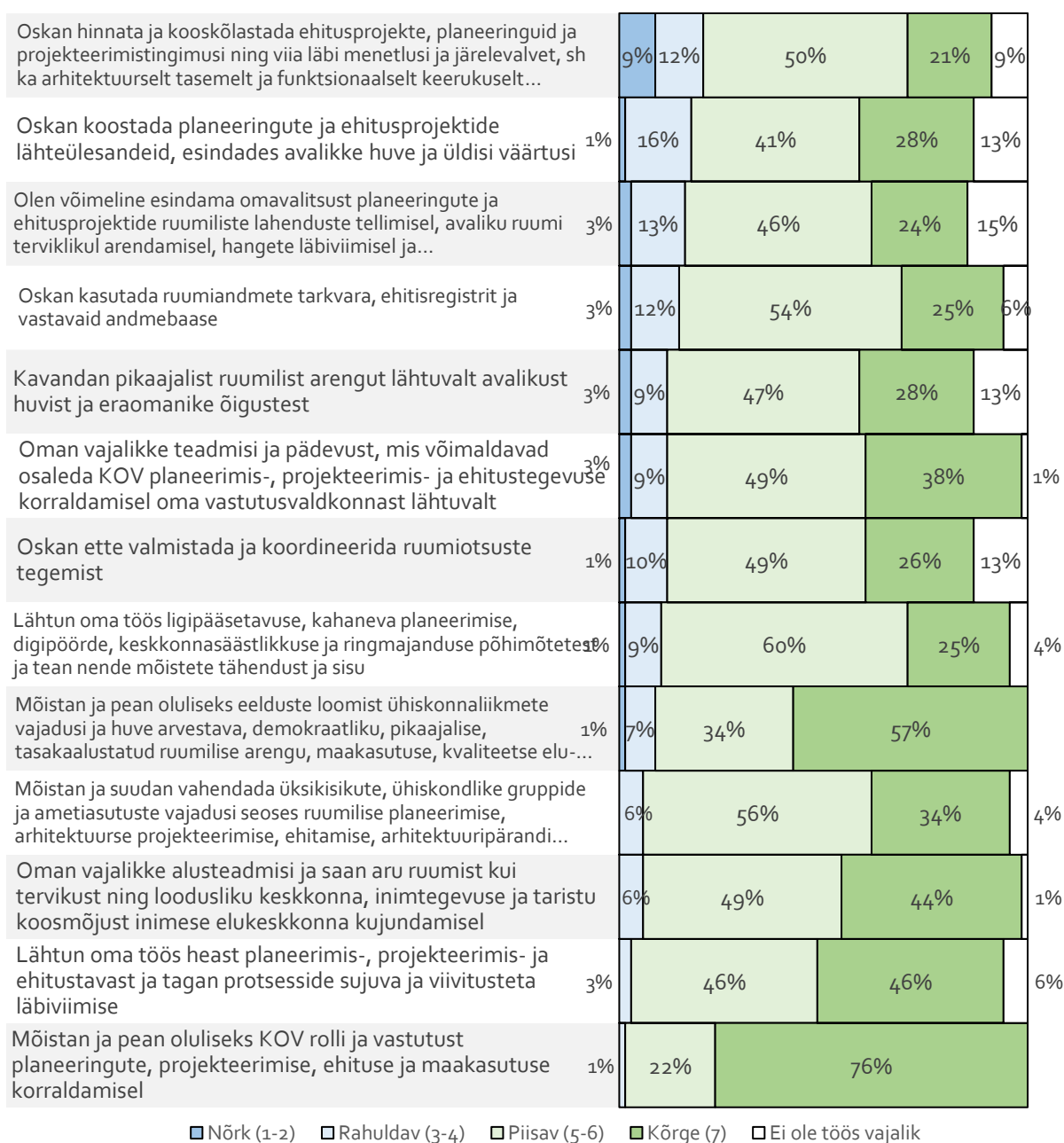
Tabel 14. Noorsootöö

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oman ülevaadet kohalikest ja rahvusvahelistest noortevaldkonna koostöövõrgustikest, toetan ja edendan koostööd nendega		
25% - 40 teenistajat	Vald < 5000 elanikku Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisev õpe • Parimate praktikate jagamine • Ümarlauad, koostöö • Täiendkoolitused • Koostöövõrgustikud
Oskan viia läbi noorsootöövaldkonna seiretegevusi, sh ettevalmistamine, andmete kogumine, analüüsimine ja tulemuste tõlgendamine		
25% - 40 teenistajat	Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • e-kursused/õpiobjektid • Infomaterjalid/juhendid • Parimate praktikate jagamine • Mentorlus/coaching • Täiendkoolitused
Tean viise ja meetodeid, kuidas luua noortele tingimused usalduslike suhete tekkimiseks ja arendamiseks ning kuidas kaasata mitteaktiivseid noori		
20% - 30 teenistajat	Vald < 5000 elanikku Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Ümarlauad, koostöö • Tööpraktika/töövari • Mentorlus/coaching • Täiendkoolitused
Oskan koordineerida noortepoliitikat, noorteorganisatsioonide tegevust, noorte kaasamist otsustus- ja juhtimisprotsessidesse ning toetada omaalgatust		
13% - 20 teenistajat	Vald < 5000 elanikku Üle 50 aastased Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid/juhendid • e-kursused/õpiobjektid • Ümarlauad, koostöö • Mentorlus/coaching • Täiendkoolitused • Arenguprogrammi osana
Oskan nõustada noortele suunatud ürituste ja tegevuste korraldamist		
13% - 20 teenistajat	Üle 50 aastased Juhid	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjali/juhendid • Ümarlauad, koostöö • Õppekäigud • Parimate praktikate jagamine • Täiendkoolitused
Oskan luua tingimused noorsootöö kaudu noorte aktiivseteks, haritud ja teadlikeks kodanikeks kujunemiseks, et suurendada kogu ühiskonna avatust, sidusust ja lõimumist toetavate hoiakute kujunemist		
11% - 20 teenistajat	Üle 50 aastased Juhid	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjali/juhendid • e-kursused/õpiobjektid • Tööpraktika/töövari • Parimate praktikate jagamine • Mentorlus/coaching • Täiendkoolitused

Ruumiloome põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on ruumiloome erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega madalam. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 11%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 2% vastajatest. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 25.

Hinnangute 'ei ole minu töös oluline' osakaal (7%) seevastu on erialaste kompetentside keskmisest veidi kõrgem. Erisus on selgitatav ühelt poolt teenistujate erinevate rollidega valdkonnas (projekteerimine, planeerimine, ehitus) ja teiselt poolt asjaoluga, et enamik valdkonna teenistujatest on erialase inseneriharidusega. Intervjuueeritud personalijuhid rõhutasid, et järelevalve ja planeeringutega on raske inimesi tegelema leida, sest lisaks erialasele hariduse ja kompetentsi nõudele on selle tegevuse maine – tuleb palju keelata ja nõuda – negatiivne.



Joonis 25. Ruumiloome (n=68)

Riigikantselei juures aastatel 2017-2018 tegutsenud ruumiloome ekspertrühm esitas lõpparuandes²¹ ettepaneku tervikliku ruumiloome koolitusprogrammi käivitamiseks, taotleda selleks rahastust EL Keskse Koolituse (KEKO) meetmest ning käivitada koolitused alates sügisest 2020. Koolituste sihtrühmaks on eelkõige kohalike omavalitsuste ja riigiasutuste ruumiloomega seotud töötajad.

Ruumiloome valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige madalama haridustasemega (ilma magistrikraadita) teenistujad (vt tabel 15).

Tabel 15. Ruumiloome

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oskan hinnata ja kooskõlastada ehitusprojekte, planeeringuid ja projekteerimistingimusi ning viia läbi menetlusi ja järelevalvet, sh ka arhitektuurselt tasemelt ja funktsionaalselt keerukuselt nõudlike ning avalikkuse kõrgendatud tähelepanu all olevate ehitiste ja planeeringute puhul		
21% - 55 teenistujat sh tase nõrk: 9% - 25 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> Juhendmaterjalid Täiendkoolitus Koostöövõrgustikud
Oskan koostada planeeringute ja ehitusprojektide lähteülesandeid, esindades avalikke huve ja üldisi väärtusi		
18% - 45 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> Juhendmaterjalid Täiendkoolitus
Olen võimeline esindama omavalitsust planeeringute ja ehitusprojektide ruumiliste lahenduste tellimisel, avaliku ruumi terviklikul arendamisel, hangete läbiviimisel ja arhitektuurivõistluste korraldamisel, seades eesmärgiks ruumi kvaliteedi		
16% - 45 teenistujat	Magistrikraadita Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid Täiendkoolitus
Oskan kasutada ruumiandmete tarkvara, ehisregistrit ja vastavaid andmebaase		
15% - 40 teenistujat	Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Iseseisev õpe Täiendkoolitus
Oskan ette valmistada ja koordineerida ruumiotsuste tegemist		
12% - 30 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid Täiendkoolitus
Kavandan pikaajalist ruumilist arengut lähtuvalt avalikust huvist ja eraomanike õigustest		
12% - 30 teenistujat	Vald < 5000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> Seminarid ja ümarlauad Koostöövõrgustikud
Oman vajalikke teadmisi ja pädevust, mis võimaldavad osaleda KOVi planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustegevuse korraldamisel oma vastutusvaldkonnast lähtuvalt		
12% - 30 teenistujat	Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> Täiendkoolitus Arenguprogrammi osana
Lähtun oma töös ligipääsetavuse, kahaneva planeerimise, digipöörde, keskkonnasäästlikkuse ja ringmajanduse põhimõtetest ja tean nende mõistete tähendust ja sisu		
10% - 25 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> Infomaterjalid Erialane kirjandus Täiendkoolitus

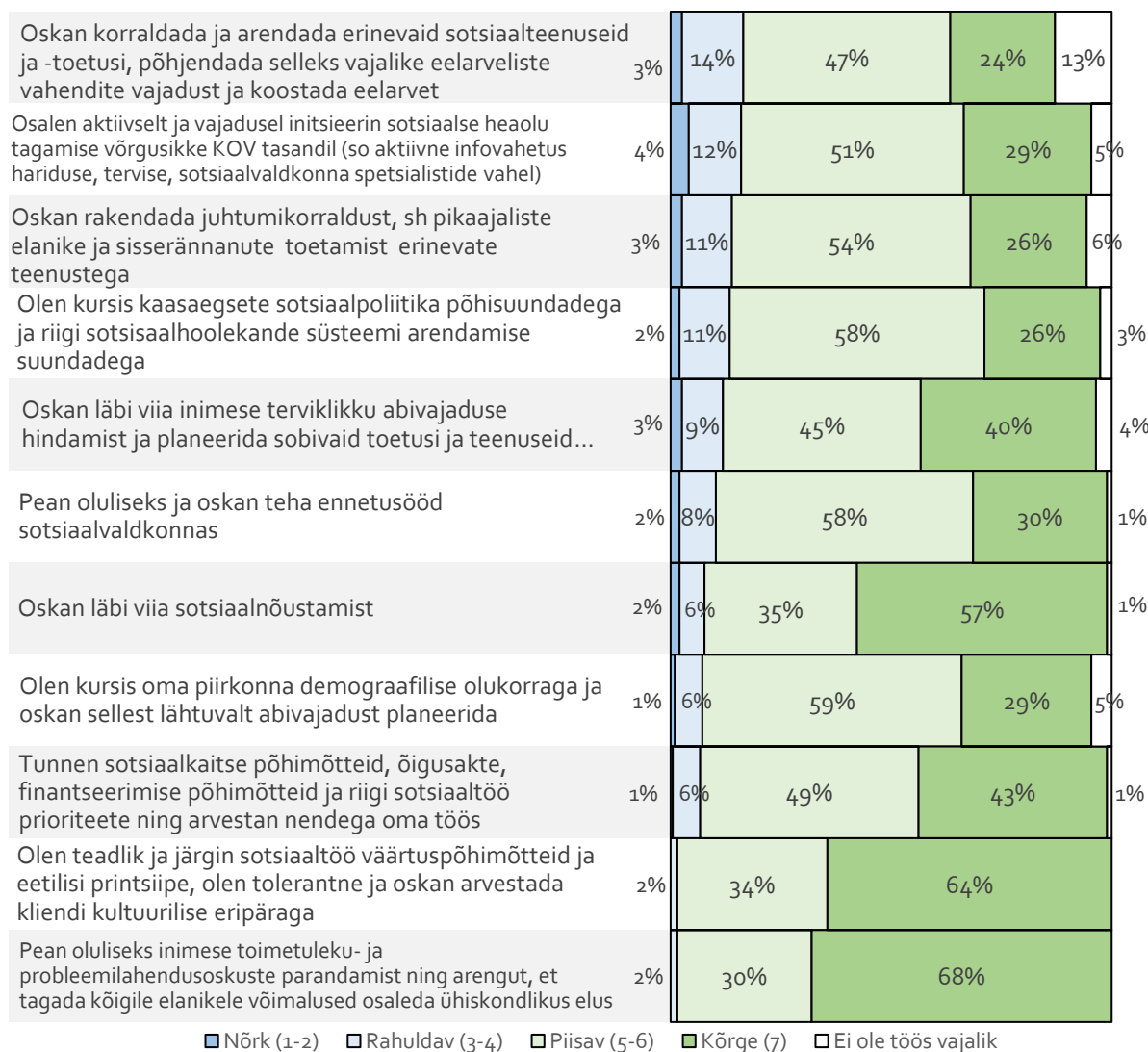
²¹ Ruumiloome töörühma lõpparuanne (2019).

https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/ruumiloome_tooruhma_lopparuanne.pdf?download=1

Sotsiaaltöö põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on sotsiaaltöö valdkonna koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega oluliselt madalam. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 10%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 2% vastajatest. Sotsiaalvaldkonna teenistujad on koolitustel osalenud keskmisest sagedamini ning valdkonnas on välja kujunenud tugev Sotsiaalministeeriumi poolt koordineeritav koolitusvõrgustik. Sotsiaalkindlustusameti juurde on loodud KOV nõustamistalitus²², mis pakub KOV teenistujatele veebiseminare, infopäevi, koolitusi ning erinevaid juhend- ja infomaterjale ja statistikat.

Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 26.



Joonis 26. Sotsiaaltöö (n=194)

Valdkonnas on ka teistega võrreldes kõige kõrgem vastajate osakaal, kes leiavad, et neil on tööülesannete täitmiseks sobilik erialane haridus (93%). Kuigi sotsiaaltöötajate kompetentside tase on keskmiselt kõrgem, seda tõenäoliselt ka erinevate kutsetunnistuste nõude tõttu, on sotsiaaltöö personalijuhtide intervjuude põhjal kõige suurema personali voolavusega valdkond, eriti raske on

²² Sotsiaalkindlustusamet, Kohaliku omavalitsuse nõustamistalitus, ametlik koduleht

<https://sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kvaliteet-jarelevalve/kohaliku-omavalitsuse-noustamistalitus>

leida lastekaitse spetsialiste. Seejuures mainiti, et KOVis sotsiaaltöö valdkonnas töötades on paljude jaoks raske selle tööga suuremahulise dokumentatsiooni kaasamine, kuid kõige raskem on töö emotsionaalne iseloom – arvati nt, et lastekaitse valdkonnas ei olegi võimalik terve elu või väga pikalt (üle 5-6 aasta) töötada.

Vastajad pidasid oluliseks sotsiaalvaldkonna tihedat koostööd tervishoiu- ja haridusvaldkonnaga ja ka koolituste planeerimist koordineeritult, et tagada ühised arusaamad ja arengusuunad. Samas mitmed vastajad märkisid, et kuigi ennetustöö on väga vajalik, puudub selleks ajaline ja rahaline ressurss. Intervjuudes rõhutati ka erivajadustega inimeste abistamine oskuste olulisust.

Sotsiaaltöö valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige valdkonnas lühikest aega töötanud ja alla 35aastased, aga ka juhid (vt tabel 16).

Tabel 16. Sotsiaaltöö

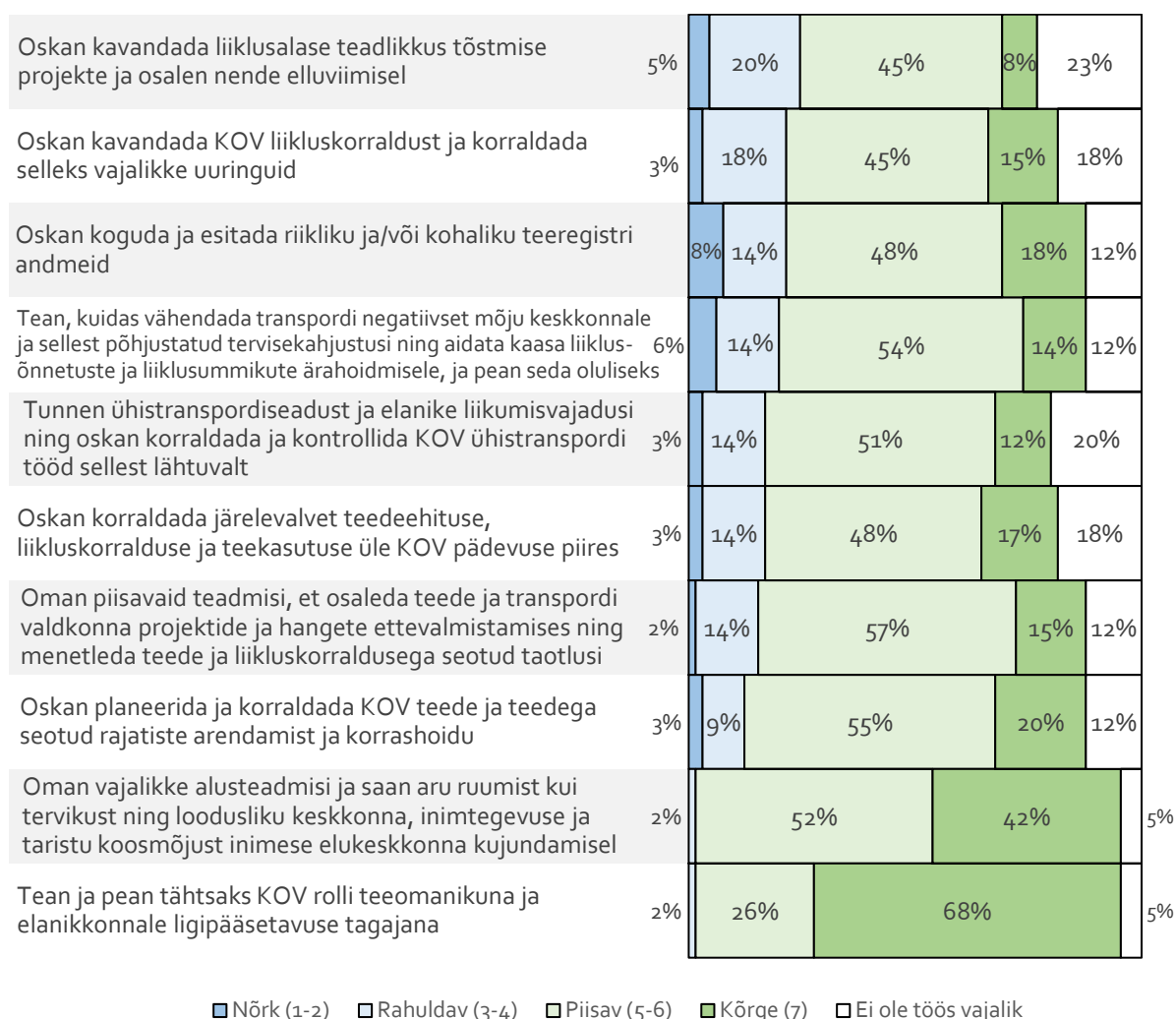
<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oskan korraldada ja arendada erinevaid sotsiaalteenuseid ja -toetusi, põhjendada selleks vajalike eelarveliste vahendite vajadust ja koostada eelarvet		
16% - 145 teenistujat	Alla 35 aastased Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Tööpraktika/töövari, õppekäigud • Infomaterjalid/juhendid • Ümarlauad, koostöö
Osalen aktiivselt ja vajadusel initsieerin sotsiaalse heaolu tagamise võrgusikke KOVi tasandil (so aktiivne infovahetus hariduse, tervise, sotsiaalvaldkonna spetsialistide vahel)		
16% - 140 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Õppekäigud • Ümarlauad, koostöö • Erialase kirjanduse lugemine
Oskan rakendada juhtumikorraldust, sh pikaajaliste elanike ja sisserännanute toetamist erinevate teenustega		
14% - 125 teenistujat	Juhid	<ul style="list-style-type: none"> • e-kursused/õpiobjektid • Infomaterjalid/juhendmaterjalid • Parimate praktikate jagamine • Tööpraktika/töövari, õppekäigud • Mentorlus/coaching
Olen kursis kaasaegsete sotsiaalpoliitika põhisuundadega ja riigi sotsiaalhoolekande süsteemi arendamise suundadega		
13% - 120 teenistujat	Magistrikraadita Alla 35 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Õppekäigud • Ümarlauad, koostöö • Erialane kirjandus • Arenguprogrammi osana
Oskan läbi viia inimese terviklikku abivajaduse hindamist ja planeerida sobivaid toetusi ja teenuseid lähtuvalt isiku abivajadusest		
12% - 105 teenistujat	Staaž kuni 2 aastat Juhid	<ul style="list-style-type: none"> • e-kursused/õpiobjektid • Infomaterjalid/juhendid • Parimate praktikate jagamine • Tööpraktika/töövari, õppekäigud • Täiendkoolitused
Pean oluliseks ja oskan teha ennetusööd sotsiaalvaldkonnas		
10% - 90 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Ümarlauad, koostöö • Mentorlus/coaching • Infomaterjalid/juhendid • Parimate praktikate jagamine

Teede ja transpordi põhitegevuse valdkonna erialane koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on teede ja transpordi valdkonna erialane koolitusvajadus võrreldes ülejäänud KOV põhitegevuse valdkondadega keskmisel tasemel. Koolitusvajadus tegevusnäitaja kohta oli keskmiselt 15%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 3% vastajatest. Kõigi põhitegevuse valdkondade vastavad keskmised näitajad on koolitusvajadusele 14% ja nõrkadele kompetentsidele 3%. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 27.

Teede ja transpordi valdkonnas on kõrgeim 'ei ole minu töös oluline' vastuste osakaal (14%), ulatudes üle 30 tuhande elanikuga omavalitsustes kitsama valdkonnasisese spetsialiseerumise tõttu 29%-ni. Üldisi alusteadmisi ja hoiakuid kirjeldavate tegevusnäitajate puhul ei ületa tegevusnäitajat oma töös oluliseks pidavate teenistujate osakaal kõigi põhitegevuse valdkondade keskmist.

Hinnangud praktilisi oskusi ja tehnilisi teadmisi kirjeldavatele tegevusnäitajatele (8 tegevusnäitajat 10-st) on sarnased. Koolitusvajadus jääb 12-25% vahemikku.



Joonis 27. Teed ja transport (n=65)

Teede ja transpordi valdkonnaga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige väikeste valdade teenistujad, kuid planeerimise ja järelevalve osas ka spetsialistid suuremates linnades (tabelis 17).

Tabel 17. Teed ja transport

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Oskan kavandada liiklusalase teadlikkuse tõstmise projekte ja osalen nende elluviimisel		
25% - 45 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 10 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Õppekäigud (teised KOVID, rahvusvahelised) • Parimate praktikate jagamine
Oskan kavandada KOVI liikluskorraldust ja korraldada selleks vajalikke uuringuid		
22% - 40 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus • Õppekäigud (teised KOVID, rahvusvahelised) • Parimate praktikate jagamine
Oskan koguda ja esitada riikliku ja/või kohaliku teeregistri andmeid		
22% - 40 teenistujat sh tase nõrk: 8% - 15 teenistujat	Vald < 5000 elanikku Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid
Tean, kuidas vähendada transpordi negatiivset mõju keskkonnale ja sellest põhjustatud tervisekahjustusi ning aidata kaasa liiklusõnnetuste ja liiklusummikute ärahoidmisele, ja pean seda oluliseks		
20% - 40 teenistujat sh tase nõrk: 6% - 10 teenistujat	Vald < 5000 elanikku Magistrikraadita	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus
Tunnen ühistranspordiseadust ja elanike liikumisvajadusi ning oskan korraldada ja kontrollida KOVI ühistranspordi tööd sellest lähtuvalt		
17% - 30 teenistujat	Vald < 5000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterjalid • Õppekäigud (teised KOVID, rahvusvahelised)
Oskan korraldada järelevalvet teedeehituse, liikluskorralduse ja teekasutuse üle KOVI pädevuse piires		
17% - 30 teenistujat	Vald >15 000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus • Tööpraktika/töövari
Oman piisavaid teadmisi, et osaleda teede ja transpordi valdkonna projektide ja hangete ettevalmistamises ning menetleda teede ja liikluskorraldusega seotud taotlusi		
15% - 30 teenistujat	Magistrikraadita Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Riigihangete koolitus • Parimate praktikate jagamine
Oskan planeerida ja korraldada KOVI teede ja teedega seotud rajatiste arendamist ja korrashoidu		
12% - 25 teenistujat	Vald >15 000 elanikku Alla 35 aastased Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitus • Õppekäigud (teised KOVID, rahvusvahelised) • Parimate praktikate jagamine

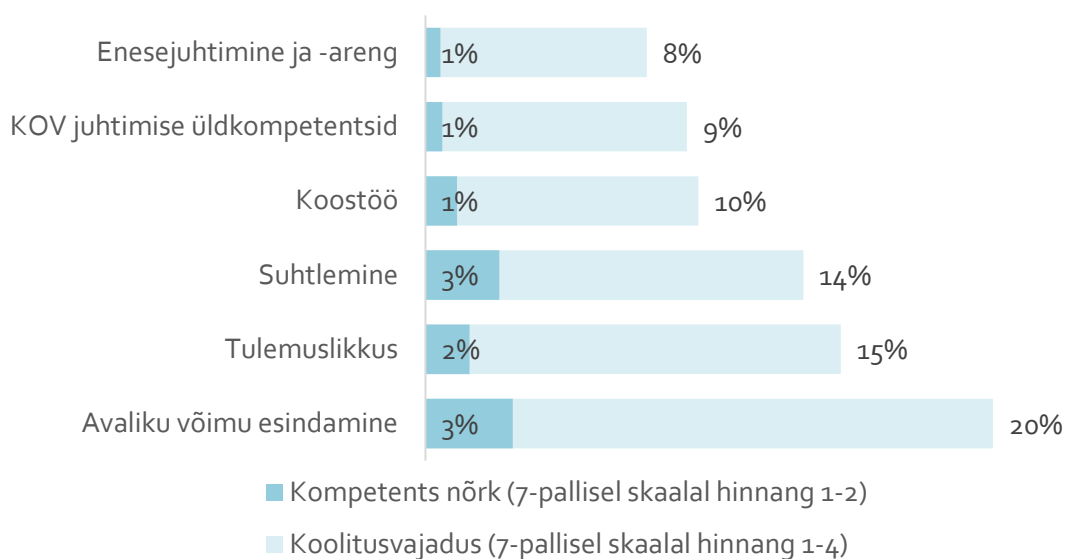
Kokkuvõttes on KOV põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside osas olulisemad koolitusvajadusega teemad järgmised:

- **Arengu kavandamine:** valdkondlike uuringute läbiviimine, info leidmine ja arengutrendid, poliitikakujundamine, arengukavade koostamine ja elluviimine
- **Ettevõtluse arendamine:** ettevõtluse toetusmeetmed ja -võrgustikud, andmekogude kasutamine, andmetöötlus ja prognoosimine, ettevõtlusoskused üldiselt, arengukavade koostamine
- **Haridus:** Valdkondlikud projektid, programmid ja rahastamisvõimalused, haridusasutuste koostöö ja järelevalve
- **Keskkond:** veevarustuse ja jäätmekäitluse tagamine ja korraldamine (läbivalt), keskkonnamõjude hindamine, keskkonnajärelevalve, leevendusmeetmete kasutamine keskkonnaprobleemide korral, rohemajandus ja roheline energia, valdkondlik õigusruum
- **Kultuur:** võrgustikupõhine koostöö (sh rahvusvaheline), valdkondlike uuringute läbiviimine, järelevalve korraldamine, valdkondlik õigusruum, Eesti ja kohaliku kultuurielu ja kultuuriloo tundmine
- **Majandus:** ehitusalased teadmised, varade ja investeeringute hindamine ja arvestus, riigihangete korraldamine
- **Maakorraldus:** valdkondlike andmebaaside ja tarkvara kasutamine, maakorraldustööde kavandamine ja läbiviimine, maade korraline hindamine, klientide nõustamine
- **Noorsootöö:** Valdkondlikud projektid, programmid ja rahastamisvõimalused, seire, andmekogude kasutamine, andmetöötlus ja prognoosimine, nooretega kontakti loomine ja nende kaasamine
- **Ruumiloome:** Ehitusprojektid, planeeringud ja projekteerimistingimused, ruumilise arengu kavandamine, tarkvara koolitused
- **Sotsiaaltöö:** sotsiaalteenuste ja -toetuste korraldus ja arendamine, võrgustikupõhine koostöö, juhtumikorraldus, erivajadustega inimeste abistamine
- **Teed ja transport:** liiklusalase teadlikkuse tõstmise võimalused, transpordiga seotud keskkonnamõjud ja nende ennetamine, liikluskorralduse seire ja kavandamine, järelevalve korraldamine, valdkondlik õigusruum

2.5 Teenistujate üldiste ja juhtimise üldkompetentside tase ja koolitusvajadus

KOV üldiste ja juhtimise üldkompetentside korral on koolitusvajadus (hinnang 1-4) iga tegevusnäitaja osas keskmiselt 13%, sh nõrga tasemega (hinnang 1-2) on keskmiselt 2% töötajatest. Vastajate enesekohased hinnangud erialaste kompetentside tasemele on veidi kõrgemad kui erialaste kompetentside korral (koolitusvajadus 14%; nõrk tase 3%).

Joonisel 28 on esitatud tegevusnäitajate hindamisest tulenevad koondhinnangud koolitusvajadusele kompetentside kaupa.



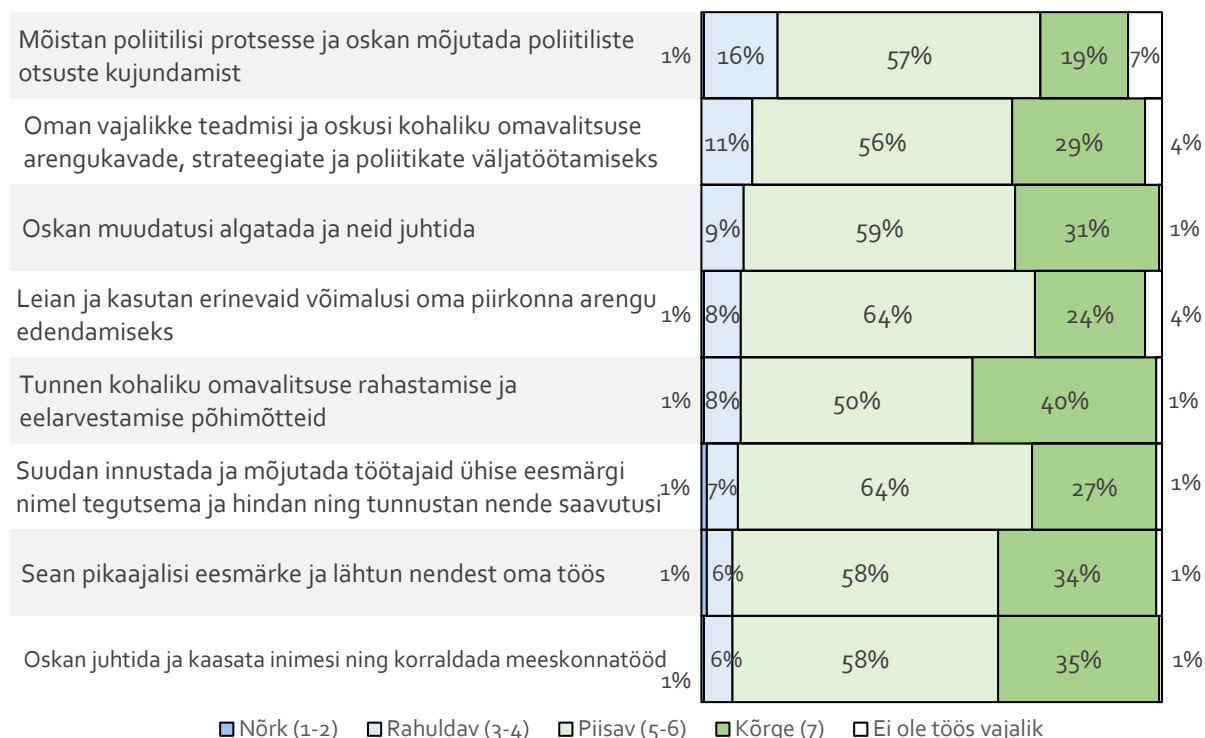
Joonis 28. KOV teenistujate üldiste ja KOV juhtimise üldkompetentside tase

Järgnevalt esitatud ülevaade vastajate hinnangutest üldisi ja KOV juhtimise üldkompetentse kirjeldavate tegevusnäitajate tasemele kompetentside kaupa. Kompetentsid on järjestatud alfabeetiliselt. Iga kompetentsi kohta on esitatud kõigi tegevusnäitajate hinnangute jaotused, üle 10% koolitusvajadusega tegevusnäitajate puhul ka nõrga ja rahuldava tasemega teenistujate prognoositud arv, riskigrupid (olulised sotsiaaldemograafilised grupid, kus nõrga või rahuldava tasemega vastajate osakaal kokku ületas 10%) ning eksperthinnangutel põhinevad ettepanekud taset parandada aitavate leevendusmeetmete (täiendkoolitus, infomaterjalid, e-kursuste loomine vms) kohta.

Analüüsi tulemustel põhinev koolitusvajaduse prognoos aastani 2030 on toodud peatükis 3.

KOV juhtimise üldkompetentsidega seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on KOV juhtimise üldkompetentside tase kõrge (koolitusvajadus keskmiselt 9%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 0,6% vastajatest). Kuue tegevusnäitaja puhul 8-st on piisav või kõrge tase rohkem kui 90% vastajatest. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 29.



Joonis 29. KOV juhtimise üldkompetentsid (n=163)

Tabelis 18 on toodud hinnangud koolitust, lisainfot või tuge vajavate töötajate arvu, riskigruppide ja soovituslike leevendusmeetmete kohta, kus koolitusvajadusega on rohkem kui 9% vastanutest. Personalijuhtide intervjuudest ilmnnes suur vajadus juhtide koolituse järele, sh leiti, et see võiks toimuda üleriigilisest, sest paari juhi koolitamine ühes KOVis on kallid ja lisandväärtus oleks inimeste võrgustumine ja üksteiselt õppimine. Positiivse näitena toodi välja keskvalitsusele juhtidele pakutud keskastmejuhtide arenguprogrammi KAJA.

KOV juhtimise üldkompetentsidega seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige ilma noored/lühikese staažiga töötajad.

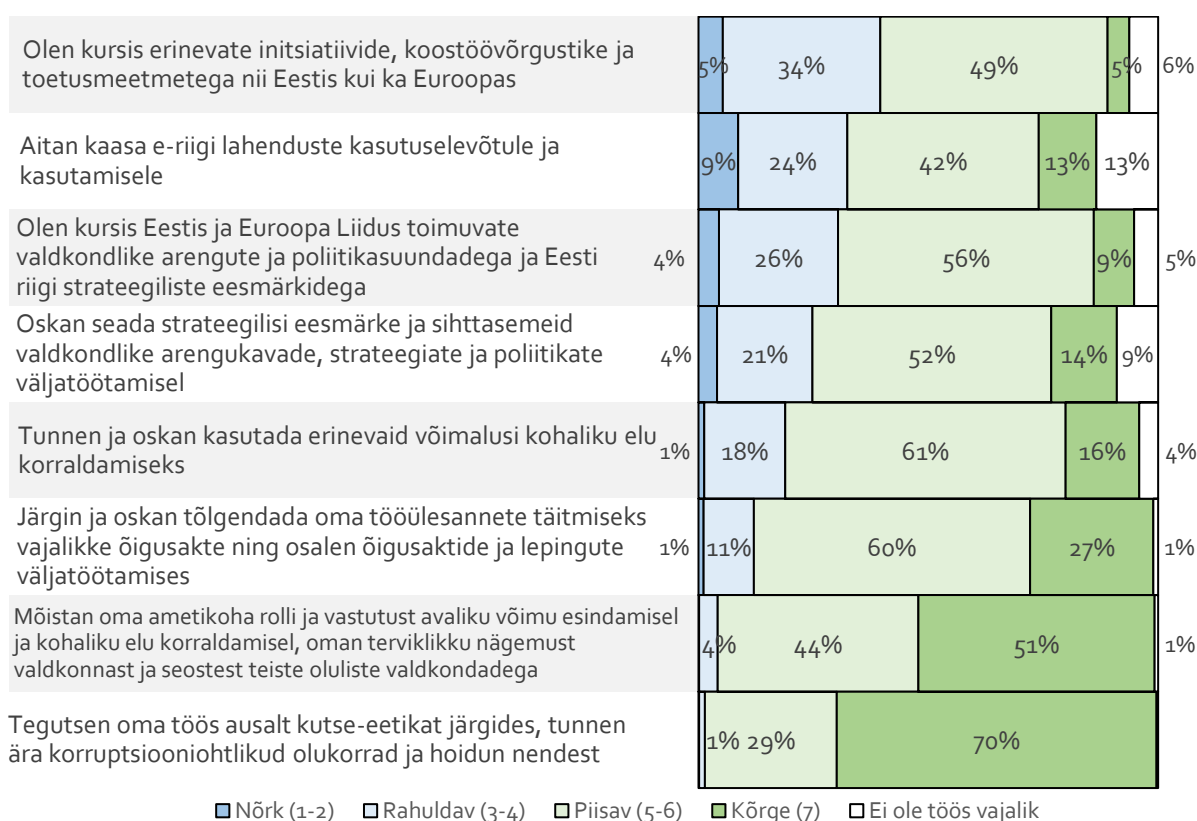
Tabel 18. KOV juhtimise üldkompetentsid

Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Mõistan poliitilisi protsesse ja oskan mõjutada poliitiliste otsuste kujundamist		
17% - 80 teenistujat	Vald < 5000 elanikku	• Osalemine võrgustike töös, koostöö teiste KOVide ja ministeeriumidega
Oman vajalikke teadmisi ja oskusi kohaliku omavalitsuse arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamiseks		
11% - 50 teenistujat	Magistrikraadita Staaž kuni 2 aastat	• Arenguprogramm „KOV arengukavade koostamine ja rakendamine“ • Infomaterjalid, standardid, protseduurid
Oskan muudatusi algatada ja neid juhtida		
9% - 45 teenistujat	Suur linn >30 000 elaniku Magistrikraadita	• Juhtide arenguprogramm

Avaliku võimu esindamise kompetentsiga seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on avaliku võimu esindamisega seotud koolitusvajadus võrreldes ülejäänud üldiste kompetentsidega kõrgem (koolitusvajadus keskmiselt 21%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 3% vastajatest). Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 30.

Kõige madalam on hinnang (enesehinnangud 7-palli skaalal 1-2) e-riigi lahenduste kasutuselevõtu ja kasutamise oskustele (9%). Teemakohast täiendõpet ja koolitust vajab ligi 200 KOV töötajat. Keskmisest sagedamini on töötajad oma kompetentsi nõrgaks hinnanud ka seoses Eesti ja EL erinevate initsiatiivide, poliitikate ja eesmärkidega kursisolekuga (4-5%) ja oskustega, mis võimaldaks osaleda strateegiate ja poliitikate väljatöötamisel (4%). Koolitusvajadus ja/või infopuudus (enesehinnangud 7-palli skaalal 1-4) on suurem samades valdkondades ulatudes 39%-ni seoses kursisolekuga Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega.



Joonis 30. Avaliku võimu esindamine (n=694)

Vastajad rõhutasid oma kommentaarides, et teadmised ja oskused avaliku võimu esindamise kompetentsides tulevad suurema töökogemusega avalikus sektoris üldiselt ja/või omavalitsuses ja pideva enesetäiendamise: „on siiski vajalik end pidevalt täiendada, maailm muutub kiiresti“, „kuna töökogemus on suur ja huvi ning soov valdkonda tunda ja tööd teha võimalikult hästi, siis olen teinud kõik endast oleneva, et oleksid ka head teadmised.“ Oluliseks peetakse kursisolekut õigusaktidega, mis muutuvad kiiresti ja kus on palju tõlgendamisvõimalusi. Väiksemates omavalitsustes, kus üks töötaja vastutab suurema arvu valdkondade eest, ei ole kursisolek kõikide valdkonna arengutega võimalik ja tegeletakse pigem kõige kriitilisemate küsimustega. Ka personalijuhid rõhutasid intervjuudes pidevat KOVI õigusliku spetsiifika, haldusmenetluse, hangete läbiviimise jms tutvustamise vajadust uutele töötajatele, sh neile, kes tulevad erasektorist.

Avaliku võimu esindamisega seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige ilma kõrghariduseta ning noored/lühikese staažiga töötajad. Digioskuste osas vajavad enam tuge eakamad töötajad, kuid see on läbiv vajadus, sh lihtsamate programmide oskamise näol, ka intervjueeritud personalijuhtide arvates (vt tabel 19).

Tabel 19. Avaliku võimu esindamine

<i>Koolitusvajadus</i>	<i>Riskigrupid</i>	<i>Soovituslikud meetmed</i>
Olen kursis erinevate initsiatiivide, koostöövõrgustike ja toetusmeetmetega nii Eestis kui ka Euroopas		
40% - 865 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 115 teenistujat	Kõrghariduseta	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarsed teavitusüritused ja infomaterjalid (on vajalikud kõigile KOV teenistujatele)
Aitan kaasa e-riigi lahenduste kasutuselevõtule ja kasutamisele		
32% - 705 teenistujat sh tase nõrk: 9% - 190 teenistujat	Vald < 5000 elanikku Kõrghariduseta Üle 65 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Digioskuste koolitused Kasutajasõbralike e-riigi teenuseid tutvustavate materjalide loomine
Olen kursis Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega		
30% - 665 teenistujat	Kõrghariduseta Alla 35 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarsed teavitusüritused ja infomaterjalid (on vajalikud kõigile KOV teenistujatele)
Oskan seada strateegilisi eesmärke ja sihttasemeid valdkondlike arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamisel		
25% - 540 teenistujat	Kõrghariduseta Üle 60 aastased Alla 35 aastased Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Arenguprogramm „KOV arengukavade koostamine ja rakendamine“ Kaasamine, mentorlus
Tunnen ja oskan kasutada erinevaid võimalusi kohaliku elu korraldamiseks		
19% - 415 teenistujat	Kõrghariduseta Alla 35 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Kaasamisoskuste koolitused Aktiivsem suhtlemine kohaliku kogukonna ja ettevõtlussektoriga
Järgin ja oskan tõlgendada oma tööülesannete täitmiseks vajalikke õigusakte ning osalen õigusaktide ja lepingute väljatöötamises		
12% - 265 teenistujat	Kõrghariduseta Staaž kuni 2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarsed uusi õigusakte tutvustavad koolitused Valdkondlikud (KOV ülesed) arutelud ja ümarlauad

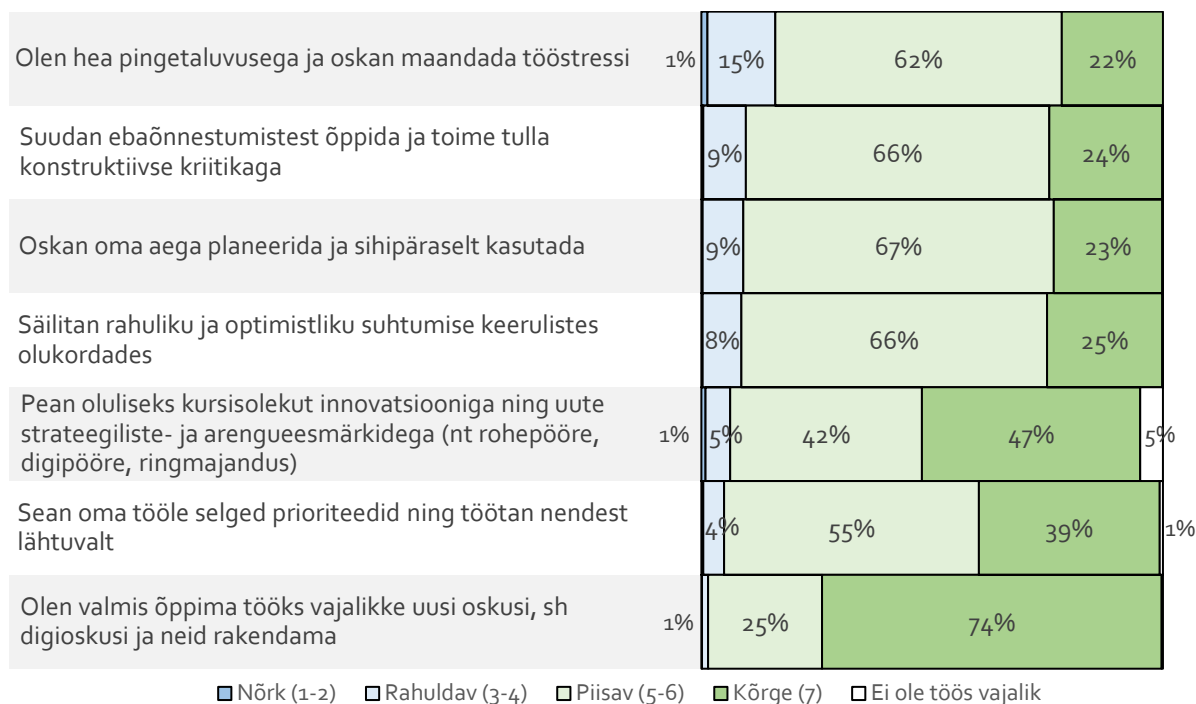
Enesejuhtimise ja -arengu kompetentsiga seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on enesejuhtimise ja -arenguga seotud kompetentsi tase kõige kõrgem (koolitusvajadus keskmiselt 8%, sh hinnang kompetentsi olemasolule nõrk 0,5% vastajatest). Kuue tegevusnäitaja puhul 7-st on piisav või kõrge tase rohkem kui 90% vastajatest. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 31.

Märkimisväärselt madal on nende vastajate osakaal (<1%), kes tegevusnäitajates kirjeldatud kompetentse oma töös oluliseks ei pea. Sellist tulemust võib KOV personalipoliitika vaates väga positiivseks pidada, kuna just enesejuhtimise ja -arenguga seotud oskused aitavad kiiresti muutuv ja digitaliseerivas töömaailmas hakkama saada. Samas kontekstis on positiivne ka väga kõrge valmisolek tööks vajalike uute oskuste õppimiseks (99% hinnanguid 5-7). Intervjueeritud personalijuhid aga nii positiivselt enesejuhtimise kompetentsi ei hinnanud, vaid leidsid, et Covid-19 seoses töö veebikeskkonda kolimine on kaasa toonud rohkem probleeme ning enda vaimse tervise hoidmise arendamine võiks olla KOVides edaspidi olulisemal kohal. Ka toodi välja KOVi

pikemaajaliste teenistujate teatud inertsia ehk siis vähest soovi kaasa minna muudatuste, sh digitaalsete lahendustega.

Ülejäänud tegevusnäitajatest madalam on hinnang heale pingetaluvusele ja tööstressi maandamise oskusele. Siin võiks peamiseks lahenduseks olla töökorralduse ja -keskkonna analüüs ja parendamine. KOVID saavad töötajatele tuge pakkuda ka vastavate koolitusvõimaluste pakkumise kaudu (vt tabel 20).



Joonis 31. Enesejuhtimine ja areng (n=694)

Vastajad pidasid eriti vajalikuks ajaplaneerimist: „Aja planeerimise oskus sotsiaaltöös peab olema kooskõlas oskusega toime tulla plaanivälise tööga, mida tuleb tihti ette.“ Sageli ei osata seda aga õigesti teha ja tagajärjeks on tööülesannete kuhjumine. Samas toodi suurt töökoormust ka põhjuseks, miks enesearendamisele aega väheks jääb. Head pinge- ja stressitaluvust võivad pärssida pikaajalised probleemid kollektiivis, mida pole osatud lahendada: „kui pinge on tööküsimise tõttu pikale veninud, ei ole sellest taluvusest ja maandamisest enam abi“. Digioskuste arendamise suhtes olid vastajad positiivsed, kuid leidsid, et KOVID võiksid olla toetavamad ja pakkuda selleks erinevaid programme ja vajalikke töövahendeid.

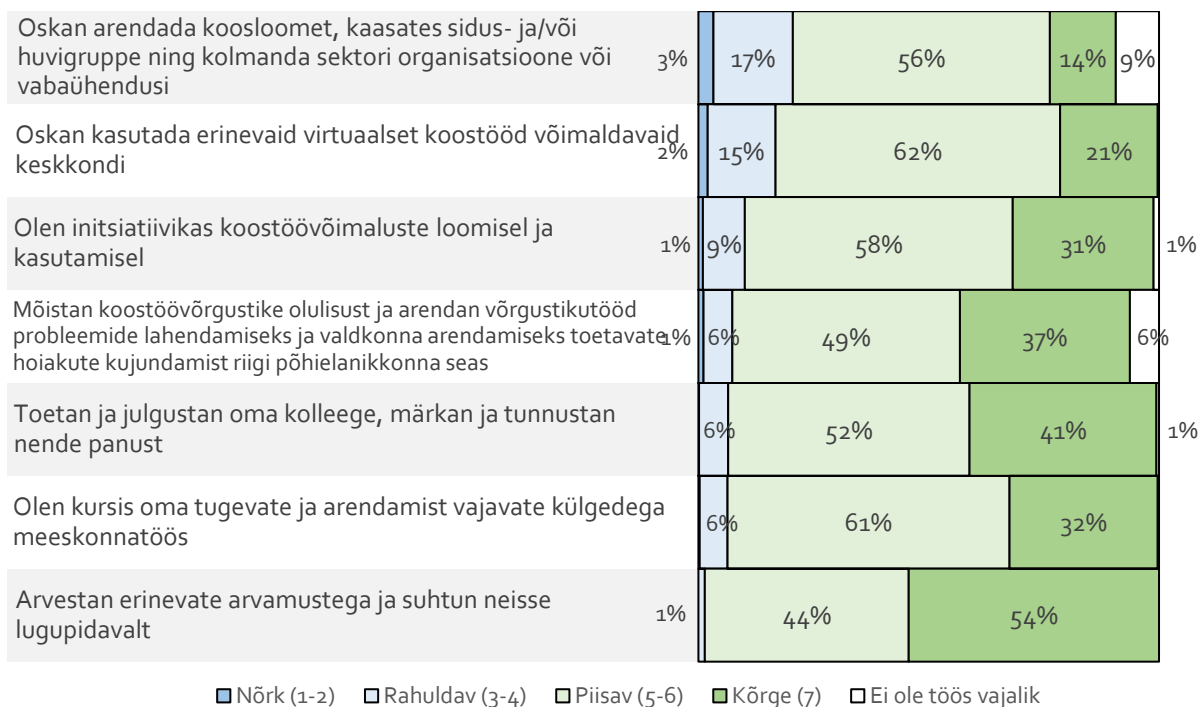
Enesejuhtimise ja -arenguga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks noored ja madala haridustasemega töötajad (vt tabel 20).

Tabel 20. Enesejuhtimine ja areng

Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Olen hea pingetaluvusega ja oskan maandada tööstressi		
16% - 350 teenistujat	Vald < 5000 elanikku Kõrghariduseta Alla 30 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Töökorralduse ja -keskkonna analüüs ja parendamine (nt väikestes valdades võib ülekoormus ja tööstress tekkida erinevat tüüpi tööülesannetest) Koolitused Mentorlus/coaching
Suudan ebaõnnestumistest õppida ja toime tulla konstruktiivse kriitikaga		
10% - 210 teenistujat	Vald < 5000 elanikku	<ul style="list-style-type: none"> Mentorlus/coaching

Koostöö kompetentsiga seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on koostööga seotud kompetentsi tase keskmisest kõrgem (koolitusvajadus keskmiselt 10%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 1% vastajatest). Nõrga tasemega teenistujate osakaal on kõigi tegevusnäitajate puhul madal. Koolitusvajadus on kõrgem kaasamise, koosloome ja virtuaalsete lahenduste osas. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 32.



Joonis 32. Koostöö (n=694)

Koostööd pidasid vastajad üldiselt väga oluliseks, kuid koosloome arendamiseks teiste tööülesannete kõrvalt jääb pigem vähe ajalist ressursi. Koostöövõimaluste arendamise ja kaasamise jaoks on eelkõige oluline tunda piirkonna mõjusikuid: „Kui pole olnud nii kohalik, võtab võtmefiguuride väljaselgitamine omajagu aega“. Digitaalse koostöö arengule aitas kaasa Covid-19 olukord, millega seoses suunati võimalikult paljud teenistujad veebi kaudu töötama. Personalijuhtide intervjuude põhjal ei esinenud töö veebikeskkonda suundumisel suuri probleeme, kuigi algselt kahtlesid selle efektiivsuses kõige rohkem juhid.

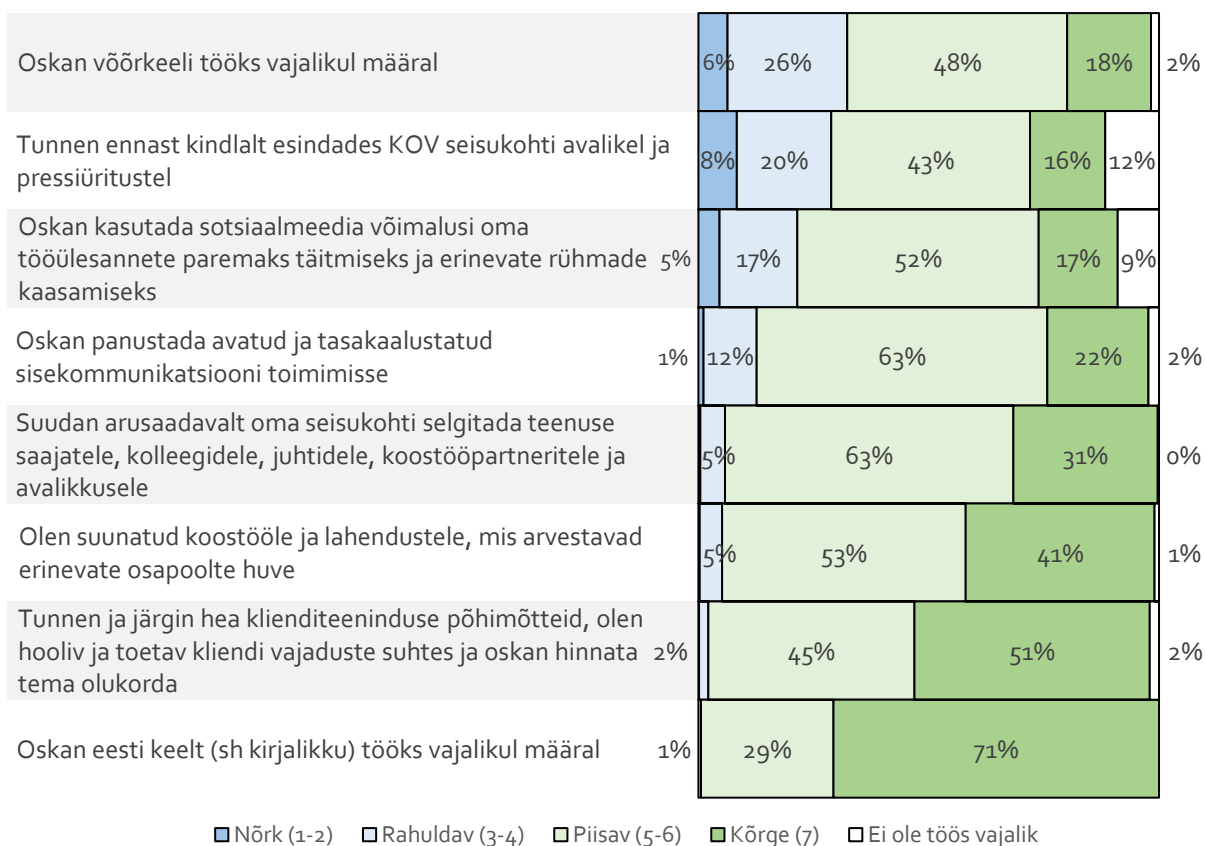
Koostööga seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige ilma kõrghariduseta töötajad. Digioskuste osas vajavad enam tuge eakamad töötajad (tabel 21).

Tabel 21. Koostöö

Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Oskan arendada koosloomet, kaasates sidus- ja/või huvigruppe ning kolmanda sektori organisatsioone või vabaühendusi		
20% - 445 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> Koolitused Koosloome meetodite töötoad
Oskan kasutada erinevaid virtuaalset koostööd võimaldavaid keskkondi		
17% - 365 teenistujat	Kõrghariduseta Üle 65 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Sisekoolitused, infomaterjalide koostamine E-kursused ja koolitused
Olen initsiatiivikas koostöövõimaluste loomisel ja kasutamisel		
10% - 220 teenistujat	Kõrghariduseta Üle 65 aastased	<ul style="list-style-type: none"> Osalemine võrgustike töös Coaching

Suhtlemise kompetentsiga seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on suhtlemisega seotud kompetentsi tase teiste üldiste kompetentsidega keskmine (koolitusvajadus keskmiselt 14%, sh enesehinnang kompetentsi olemasolule nõrk 3% vastajatest). Madalamad on hinnangud võõrkeeleoskusele ja kommunikatsioonioskustele. Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 33.



Joonis 33. Suhtlemine (n=694)

Võõrkeeleoskuste kohta täpsustasid vastajad kõige rohkem, et vene keele oskus on vajalikust tasemest oluliselt nõrgem ja sellega võib tööl hätta jääda. Inglise keele osas hindasid vastajad oma oskusi kõrgemaks, kuid osad vastajad leidsid, et „spetsiifilisemates valdkondades väljendudes jääb siiski oskustest vajaka“ ja „suhtlemisel olen ebakindel“. KOV seisukohtade esitamise ja pressüritustel esinemise muudab vastajate hinnangul keeruliseks eelkõige teiste osapoolte ründav positsioon KOV suhtes. Samas avaliku esinemist lihtsustab, kui teatakse selgelt seisukohti, mida tuleb esitada. Toodi ka välja, et sotsiaalmeediat osatakse kasutada, kuid ei soovita seda alati teha, kuna seal on palju negatiivsust ja ükskõiksust.

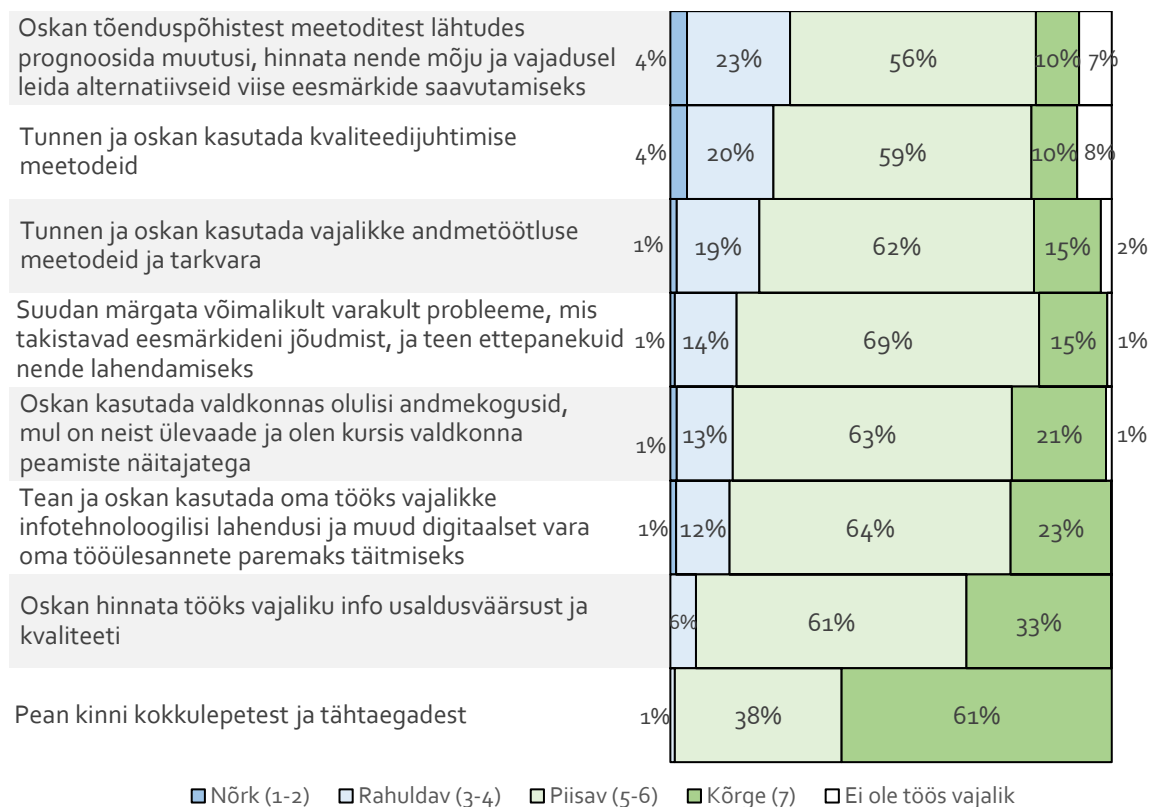
Suhtlemisega seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks on eelkõige vanemaealised teenistujad (vt tabel 22).

Tabel 22. Suhtlemine

Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Oskan võõrkeeli tööks vajalikul määral		
32% - 705 teenistujat sh tase nõrk: 6% - 140 teenistujat	Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Testimisvõimaluste loomine • Keeleoskuse taseme parendamine võiks olla töötaja omavastutus
Tunnen ennast kindlalt esindades KOVi seisukohti avalikel ja pressiüritustel		
29% - 630 teenistujat sh tase nõrk: 8% - 180 teenistujat	Alla 35 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliku esinemise koolitused • Praktika
Oskan kasutada sotsiaalmeedia võimalusi oma tööülesannete paremaks täitmiseks ja erinevate rühmade kaasamiseks		
22% - 470 teenistujat sh tase nõrk: 5% - 100 teenistujat	Üle 50 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • E-kursused ja veebiseminarid • Infomaterjalid
Oskan panustada avatud ja tasakaalustatud sisekommunikatsiooni toimimisse		
13% - 275 teenistujat	Kõrghariduseta Üle 65 aastased	<ul style="list-style-type: none"> • Täiendkoolitused

Tulemuslikkuse kompetentsiga seotud koolitusvajadus

Vastajate poolt antud hinnangute põhjal on tulemuslikkusega seotud koolitusvajadus võrreldes ülejäänud üldiste kompetentsidega veidi kõrgem. Tulemuslikkuse kompetentsi tegevusnäitajate koolitusvajadus on keskmiselt 15%. Kõigi üldiste ja juhtimise üldkompetentside keskmine koolitusvajadus on 13%. Erinevus ilmneb rahuldavates hinnangutes, hinnangud 'nõrk' on keskmisega samal tasemel (1,6%). Ülevaade hinnangutest kõigile kompetentsiga seotud tegevusnäitajatele on esitatud joonisel 34.



Joonis 34. Tulemuslikkus (n=694)

Koolitusvajadus (enesehinnangud 7-palli skaalal 1-4) on kõrgem erinevate organisatsiooni tulemuslikkuse parendavate meetodikate rakendamise oskustega (kvaliteedijuhtimine, prognooside koostamine, mõjude hindamine, andmetöötlus jms).

Tulemuslikkuse osas pidasid vastajad oluliseks täpsust ja töö paremat korraldamist ning tunnistasid, et infotehnoloogilisi lahendusi saab alati paremini osata. Probleemidena märgiti, et ettepanekuid eesmärkide paremaks saavutamiseks ei võeta organisatsioonis sageli arvesse. Lisaks on probleeme info killustumisega: „Kuna suurtes omavalitsustes kliente puudutav info killustub seoses spetsialiseerumisega, siis praktikast tulenevalt võid ettepanekuid teha, aga neid ei arvestata“ .

Tulemuslikkusega seotud tegevusnäitajate osas on riskigrupiks eelkõige noored/lühikese staažiga töötajad (tabel 23). Suurte KOVide teenistujad on kriitilisemad hinnangute osas erinevate meetodikate rakendamise oskustele, mis võib olla seotud suurema vajadusega nende järele ja suuremate andmemahatude töötlemise vajadusega.

Tabel 23. Tulemuslikkus

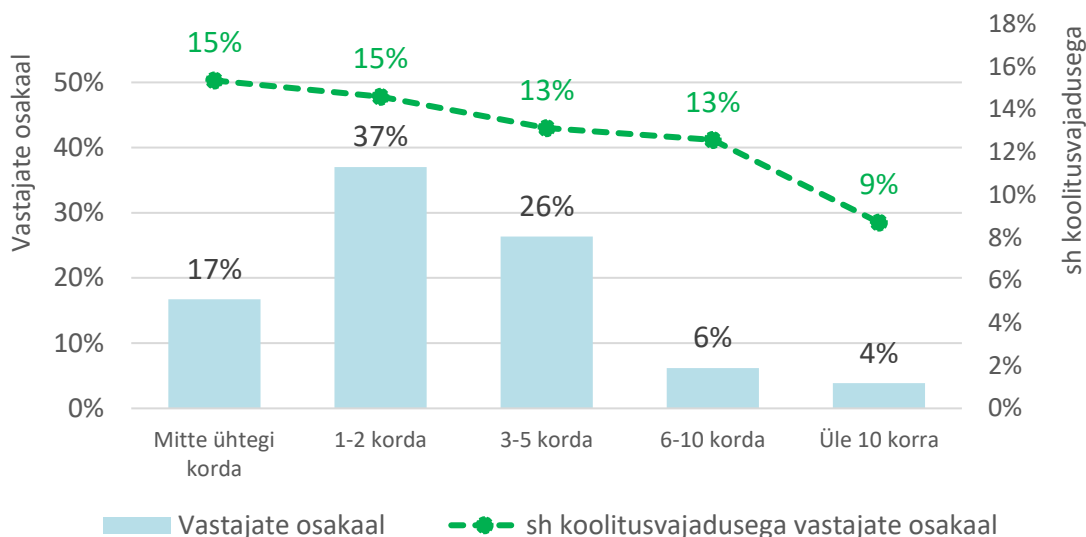
Koolitusvajadus	Riskigrupid	Soovituslikud meetmed
Oskan tõenduspõhistest meetoditest lähtudes prognoosida muutusi, hinnata nende mõju ja vajadusel leida alternatiivseid viise eesmärkide saavutamiseks		
27% - 590 teenistujat sh tase nõrk: 4% - 90 teenistujat	Suured linnad >30 000 Kõrghariduseta	<ul style="list-style-type: none"> • Digioskuste koolitused • Kasutajasõbralike e-riigi teenuseid tutvustavate materjalide loomine
Tunnen ja oskan kasutada kvaliteedijuhtimise meetodeid		
23% - 510 teenistujat sh tase nõrk: 4% - 90 teenistujat	Alla 30 aastased Suured linnad >30 000	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaarsed teavitusüritused ja infomaterjalid (on vajalikud kõigile KOV töötajatele)
Tunnen ja oskan kasutada vajalikke andmetöötluse meetodeid ja tarkvara		
20% - 440 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Regulaarsed teavitusüritused ja infomaterjalid (on vajalikud kõigile KOV töötajatele)
Suudan märgata võimalikult varakult probleeme, mis takistavad eesmärkideni jõudmist, ja teen ettepanekuid nende lahendamiseks		
15% - 325 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Kõrghariduseta	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasamine, mentorlus
Oskan kasutada valdkonnas olulisi andmekogusid, mul on neist ülevaade ja olen kursis valdkonna peamiste näitajatega		
14% - 310 teenistujat		<ul style="list-style-type: none"> • Koolitused (sh kaasamine) • Aktiivsem suhtlemine kohaliku kogukonna ja ettevõtlussektoriga
Tean ja oskan kasutada oma tööks vajalikke infotehnoloogilisi lahendusi ja muud digitaalset vara oma tööülesannete paremaks täitmiseks		
13% - 290 teenistujat	Vald <10 000 elanikku Kõrghariduseta	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitused (sh kaasamine) • Aktiivsem suhtlemine kohaliku kogukonna ja ettevõtlussektoriga

Kokkuvõttes on üldiste ja KOV juhtimise kompetentside osas olulisemad koolitusvajadusega teemad järgmised:

- **KOV juhtimine:** poliitikakujundamine, Eesti ja EL strateegilised eesmärgid, ühiskondlikud arengud, poliitikasuundumused
- **Avaliku võimu esindamine:** Eesti ja EL strateegilised eesmärgid, ühiskondlikud arengud, poliitikasuundumused, koostöövõrgustike ja toetusmeetmete leidmine ja kasutamine, e-riigi lahendused, strateegiate ja poliitikate väljatöötamine
- **Enesejuhtimine ja -areng:** tööstressi ja kriitikaga toimetulek
- **Koostöö:** koosloome, kaasamine, virtuaalkeskondade kasutamine
- **Suhtlemine:** avalik esinemine, sotsiaalmeedia kasutamine, võõrkeele oskus
- **Tulemuslikkus:** kvaliteedijuhtimine, andmekogude kasutamine, andmetöötlus ja prognoosimine, mõjude hindamine

2.6 Teenistujate rahulolu koolitustega ja ootused koolitusteemadele

Küsimustik sisaldas ka mitmeid küsimusi vastajate poolt viimase aasta jooksul läbitud koolituste ja ootuste kohta konkreetsete koolitusteemade osas. Jooniselt 35 näeme, et 17% vastanutest ei osalenud mitte ühelgi koolitusel ja rohkem kui kolmandik osales ainult 1-2 koolitusel. Samuti võib tõdeda, et vastajatel, kes osalesid suuremal arvul koolitustel, on hinnangud koolitusvajadusele madalamad. Personalijuhtide intervjuust jäi kõlama seisukoht, et tihti ei märka enda koolitusvajadust kõige enam just need, kel seda rohkem vaja on, eriti käib see kõrgemal positsioonil teenistujate kohta.



Joonis 35. Koolitustel osalemise aktiivsus aastal 2020 ja seos koolitusvajadusega (n=694). 10% vastanutest märkis, et nad ei oska öelda, kus palju nad koolitustel osalesid.

Vastajatel oli võimalik vabatekstina loetleda, missugused läbitud koolitused on olnud nende jaoks kõige kasulikumad. Küsimusele vastati aktiivselt (694-st vastajast 497). Tabelis 24 on märgitud koolitused esitatud põhitegevuse valdkondade kaupa, eraldi on välja toodud üldiste ja juhtimise üldkompetentsidega seotud koolitused.

Kõige sagedamini märgiti kasulikuna üldiste kompetentsidega seotud õigusalasaid, haldusmenetluse korraldust tutvustavaid ja riigihangete teemalisi praktilisi koolitusi. Valdkonnapõhised koolitused on olnud osalejatele kasulikud eelkõige seetõttu, et tegemist on keeruliste teemadega, mille kohta on vähe infot ja teadmisi ning need on kõige otsesemalt seotud tööülesannete täitmisega.

Koolitustel osalemist peeti väga oluliseks, et täiendada baasteadmisi ja mitte jääda arengus seisma. Kuid koolitused on ka inspiratsiooniks, et saada uusi ideid, partnerite kontakte, osaleda võrgustikus ja võimalus suhelda kolleegidega.

Tabel 24. Vastajatele kasulikud läbitud koolitused valdkondade kaupa (n=497). Sagedamini nimetatud koolitused on igas valdkonnas eespool

Valdkond	Osalejate jaoks kasulikud koolitused
Üldised kompetentsid (n=497)	Haldusmenetlus, õigusalasised koolitused, riigihangete teemalised koolitused, meeskonnatöö, konfliktide lahendamine, stressijuhtimine, arengukavade koostamine, tööalane suhtlemine, korrupsiooni ennetus, ametniku eetikakoolitus, IT valdkonna koolitused (sh erinevad tarkvara kasutamise oskused), avalik esinemine, eesti keel, uue KOV töötaja koolitus, ajaplaneerimine, peresõbraliku töötaja programm, mõjude hindamise koolitus, keelekoolitused, läbirääkimiste oskus, avalike teenuste korraldamine, Linnade ja Valdade infopäevad, EL järgmise meetmeperioodi tutvustus, andmekaitse
Juhtimise üldkompetentsid (n=154)	Juhtide arenguprogramm, abivallavanemate arenguprogramm, muudatuste juhtimine, organisatsiooni juhtimine, strateegiline planeerimine, arenguvestluste läbiviimine, empaatilise juhtimise meistriklass
Arengu kavandamine (n=70)	Arendustöötajate arenguprogramm, üldplaneeringu alane koolitus, Rahandusministeeriumi ja RTK infopäevad ning seminarid, finantsjuhtimine
Ettevõtluse arendamine (n=34)	Turundus ja müük, välisinvesteeringute ligimeelitamine, arendustöötajate arenguprogramm
Haridus (n=81)	Haridusjuhtide arenguprogramm „Pluss“, HTM-i infopäevad, väärtusarendus haridusasutuses
Keskkond (n=68)	Keskkonnamõjude hindamine, üldplaneeringute töötoad, jäätmehooldus, KOV keskkonnaspetsialistide koolitus, ringmajanduse temaatilised koolitused, veeproovivõtjate täiendkoolitus, kaardirakenduste kasutamine, reovee kohtkäitlus, Keskkonnaameti koolituspäevad
Kultuur (n=58)	„Loov Tartumaa“ koolitusprogramm, kultuurikorraldaja täiendkoolitus, turundus, kommunikatsioon ja meediasuhtlus, teenusedisain, seminar raamatukoguhoidjatele, sotsiaalmeedia koolitus
Maakorraldus (n=48)	Uue maamaksu andmete kogumise ja arvutamise süsteemi (MARE) koolitus, Maa-ameti koolitused, geodeesia täiendkoolitus, üldplaneeringu töötoad
Majandus (n=49)	Hoonete energiatõhususe nõuded, teehoiu ja -ehitusala spetsiifika, haljastus, päästetööd ja kriisireguleerimine, ehitusjuht tase 6 (omanikujärelevalve),
Noorsootöö (n=47)	Haridusjuhtide arenguprogramm „Pluss“, rahvusvaheline noorteinfo koolitus Appetiser, noorsootöö korraldus COVID-19 viiruse ajal, digivahendite kasutamine noortevaldkonnas (sh e-noorsootöö)
Ruumiloome (n=63)	üldplaneeringute töötoad, planeeringute alased koolitused
Sotsiaaltöö (n=157)	Eestkostete seadmine, traumapädevus, võlanõustamine, lastekaitse, isikuandmete kaitse, kriisikoolitused, töö lastega perega, kus esineb lähisuhte vägivalda, sotsiaaltöö korraldus, Sotsiaalkindlustusameti veebikoolitused, STARi koolitused
Teed- ja transport (n=48)	Teede korrashoid, hooldus ja ehitus, teede pindamine, ehituse ja remondialased koolitused, tee remondi tehnoloogia, eratee avalikuks kasutamiseks määramine, liiklusohutus

3 KOOLITUSVAJADUSE PROGNOOS AASTANI 2030

3.1 Taust

Uuringus "Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: avalik haldus"²³ tuuakse välja, et peamiste suundumuste mõju avalikus halduses on kahesuunaline. Kui ühelt poolt soovitakse hõivatute arvu avalikus sektoris vähendada, siis teiselt poolt, regulatiivsuse kõrge tasemega jätkates on vaja ametnikke juurde. Hõive kasvu soosivad veel funktsionaalsuse ja teenuste mahu säilitamine ning soov nende kvaliteeti parandada. Arvestades, et seni on avalikus halduses hõivet mõnevõrra siiski suudetud vähendada, võib sama oodata tulevikult.

Analüüs "Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused"²⁴ näitas, et ühinenud omavalitsuste volikogude poolt kehtestatud teenistuskohdade koosseisude ning ühinemise eelselt kehtinud teenistuskohdade koosseisude võrdluse alusel on ühinenud KOV üksuste koosseisud vähenenud 335,4 töö- või ametikoha võrra (3761,6 teenistuskohalt 3426,2 teenistuskohale), mis teeb vähenemise suuruseks 9%. Kui enne ühinemist oli KOVis keskmiselt 20 teenistujat, siis peale ühinemist kasvas see 67-ni. Arvuliselt ja protsentuaalselt oli kõige suurem vähenemine linnapeade ja vallavanemate (sh abilinnapead ja abivallavanemad) ja linna- ja vallasekretäride osas, vastavalt 53% ja 72%. Arvuliselt kolmas suurim vähenemine toimus raamatupidajate osas (23%). Kõige enam arvuliselt kasvasid teenistuskohad osakonnajuhatajate (+51), sotsiaalvaldkonna (36) ning halduse ja varade valdkonna (32) teenistujate seas. Protsentuaalselt kõige enam suurenes teede ja transpordi ning halduse ja varade valdkonna teenistuskohdade arv.

Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne²⁵ näitas, et KOV ametiasutustes töötas 2019. aastal 5569 inimest. KOV ametiasutuste personal on keskmisest avalikust teenistujast vanem, peaaegu poole töötajaskonnast moodustavad üle 50-aastased. Töötajaskonna keskmine vanus on 48,8 aastat. Erinevalt riigi ametiasutuste koondpildist iseloomustab KOV ametiasutusi ka väike meeste osakaal – vaid ligikaudu neljandik töötajaskonnast on mehed. Ka haldusreform ei toonud selles osas suuri muutusi. Üle 50-aastaste suur osakaal ei tulene üksnes pikaajase tööstaažiga teenistujatest, vaid ka sama eagrupi inimeste värbamisest. Kuni 5-aastase tööstaažiga teenistujatest kolmandiku moodustavad üle 50-aastased. Kuid saab ka välja tuua, et 40% 50-aastastest on vähemalt 15-aastane tööstaaž. KOV ametiasutustes on kõrgharidusega teenistujaid 66%.

²³ SA Kutsekoda (2020). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: avalik haldus. Uuringu teraviktekst. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/10/Uuringuaruanne_AH__2611_veebi.pdf

²⁴ Rahandusministeerium. (2019). Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused, <https://haldusreform.fin.ee/static/sites/3/2019/06/ametikohtade-muutus-reform.pdf>

²⁵ Rahandusministeerium (2020). Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/atar_2019.pdf

Rahvastiku vananemise ja kahanemise tõttu peab suurenema riigivalitsemise tõhusus. Järjest väiksema ametkonnaga on vaja pakkuda kvaliteetsemaid avalikke teenuseid, et need oleksid elanikele kättesaadavad sõltumata elukohast. Samas tööealiste inimeste arvu edasine vähenemine ei väljendu mitte ainult töökäte puuduses, vaid ka vananevas tarbijaskonnas, mille tulemusena toimuvad muutused tarbimises, näiteks hõbemajandusega kaasnev eakate teenindamise kasv. Seega muutuvad nõudmised KOV töötajatele, et viia valitsemiskorraldus vajaduspõhisemaks ja paindlikumaks. KOVidel on vaja tagada vajalike teadmiste ja oskustega töötajate järelkasv.

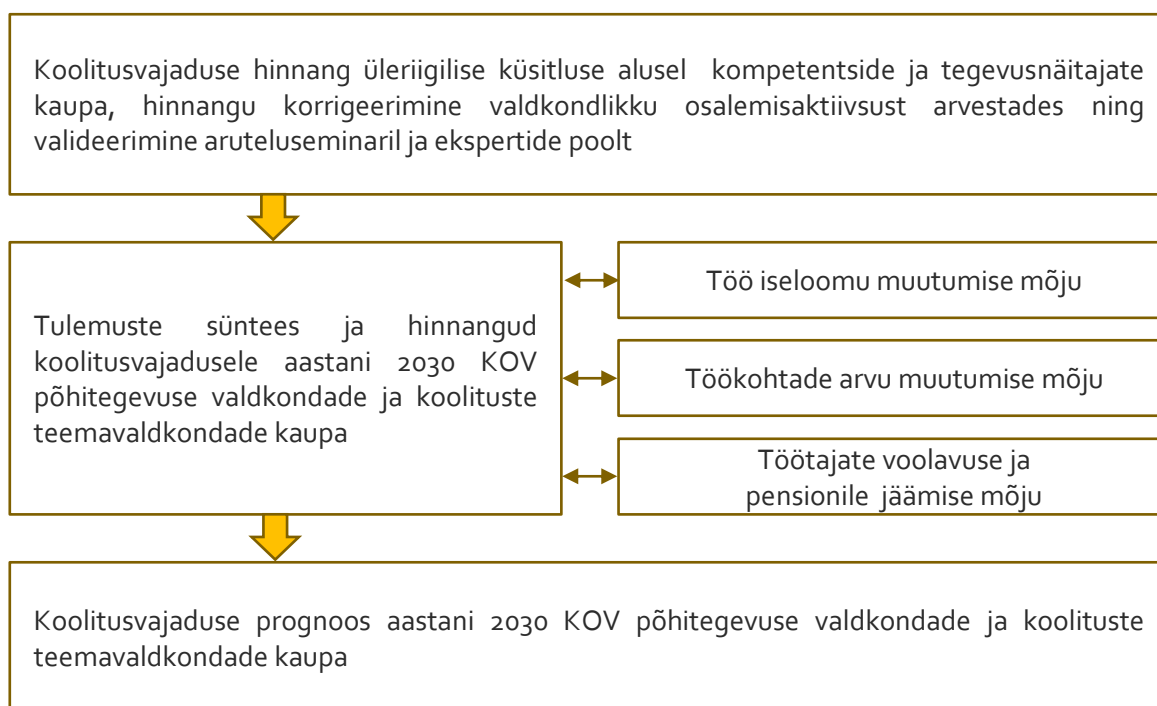
3.2 Prognoosi meetodika

Koolitusvajadus prognoosi meetodika koostamisel lähtuti 2015. aasta uuringus kasutatud meetodikast, mida on täiendatud ja täpsustatud. Prognoosis kirjeldatakse nii tähelepanu nõudvaid koolitusvaldkondi ja nendega seotud trende kui vajalikke koolitusmahte ja nende muutumist. Prognoos on koostatud kuni aastani 2030.

Prognoosi aluseks on ennekõike üleriigilise küsitluse põhjal koostatud koolitusvajaduse hinnang, mida täiendati KOV tulevikutöö trendide osas kogutavate ekspertarvamuste põhjal, riigi arengustrateegiast (Eesti 2035 jt strateegiadokumendid) ja muud olulist infot (rahvusvahelised trendid, ülikoolide valdkondlik õppekavaarendus jms) arvestades.

Seejärel korrigeeriti koolitusvajaduse mahuhinnanguid arvestades töö iseloomu muutustest, demograafilistest arengutest kui ka teenistujate voolavusest ja haridustaseme muutustest tingitud trende.

Koolitusvajaduse prognoosi koostamise protsess on kirjeldatud joonisel 36.



Joonis 36. Koolitusvajaduse prognoosi koostamise protsess

Koolitusvajaduse prognoosi koostamisel lähtuti töö iseloomu ja töökohtade arvu muutumise mõju hindamisel järgmistest üldistest eeldustest:

1. Haldusreformi järgselt on KOV töötajaskonnas suured muutused tõenäoliselt juba toimunud, juhtimisstruktuure on korrigeerinud ja need on viidud varasemast enam vastavaks kohaliku elu korraldamise vajadustele. Kuigi KOVide ühinemisi võib tulla ka edaspidi, ei mõjuta see lähiperioodil oluliselt ametnikkonna suurust ja tööjaotust.
2. Ühiskonnas kasvab turbulents, mille põhjusteks on tehnoloogia areng ning rahvusriike ja organisatsioonide piire ületavate poliitika kujundamise ja teenuste osutamise mudelite kasutamise laienemine, mis nõuavad ka KOV töötajatelt uusi võimekusi, näiteks oskus rääkida võõrkeeli, korraldada koostööd ja koordineerida rahvusvahelisi projekte, viia läbi huvirühmade kaasamisi jms.
3. Eestis on poliitilisel tasandil deklareeritud soovi anda enam võimu kohalikule tasandile, millega kaasneb teatud seniste ülesannete üleandmine keskvalitsuselt KOVidele koos rahastusega. Võimalike valdkondadena, kus riik võib delegeerida osa vastutust kohalikule tasandile, on haridus, sotsiaal-, töö- ja tervishoiuvaldkond, samuti ettevõtlus ja keskkond, kus ülesannete muutuse ja teenuste pakkumise suurenemisega võib kaasneda nendes valdkondades KOVides töötavate ametnike arvu mõningane kasv. Samuti tuleb arvestada, et teenuste osutamise kvaliteedi kasvuga kaasneb vajadus tunda oma töövaldkonda sügavuti, mis võib samuti kaasa tuua mõnedes valdkondades spetsialistide arvu kasvu, et keskenduda enam oma kitsale valdkonnale läbi spetsialiseerumise.
4. Oluliseks mõjuteguriks on olukord teenuste osutamise valdkonnas, mida tehakse KOV siseselt ja mida peetakse asjakohaseks KOV organisatsioonist välja delegeerida. Ilmselt on tulevikus väljadelegerimisi tänasega võrreldes enim sotsiaalvaldkonnas ja majanduses. Olulisemaks muutub KOV strateegiline juhtimine, selleks vajalike teadmiste ja oskuste omamine, samuti seire ja sisekontrollisüsteemi panustamine ning nimetatud valdkondade põimimine KOV organisatsiooni igapäevategevustesse.

Koolitusvajaduse prognoosi koostamisel lähtusime nõudluse hindamisel kolmest sisendist:

1. **Asendusnõudluse hindamine**, mis on prognoositava tööjõu vajaduse see osa, mis tuleneb olemasolevate töötajate hõivest välja siirdumisest ehk asendamise vajadusest nii pensionile kui töökoha vahetuse tõttu²⁶. Nende hindamiseks kasutame:
 - valitud valdkondades küsitlusele vastanud töötajate soo- ja vanuskoostist, mida laiendatakse kogu valdkonnas töötajatele, mille põhjalt tehakse arvutused vanuse tõttu pensioniikka jõudmise kohta;
 - KOV sektorist väljalangemine töökoha vahetuse tõttu, mille alused võetakse küsitluse teel saadud andmetest ja muudest analüüsides.

²⁶ Personali koguvoolavus oli 2018. aastal kõige suurem KOVi ametiasutustes: 16% (vähenemine 2017. a võrreldes 5 protsendipunkti). Vähenemine on tingitud asjaolust, et 2017. aastal suurenes tööjõu voolavus märkimisväärselt (võrreldes 2016. aastaga 9 protsendipunkti), sest haldusreformi käigus liideti KOVide üksusi ametiasutustega, st tehti personalimuudatusi. Nüüdseks on voolavus vähenenud.

2. **KOV töötajate kasvu-/kahanemismõudluse prognoos** valitud tegevusala hõives üldistest võimalikest üldistest ja valdkondlikest arengutrendidest tulenevalt, mida seostatakse KOV arengusuundumustega (muutused töö iseloomus, institutsionaalse suutlikkuse vastavusse viimine nõudlusega jms) ja tema positsiooniga avalikus sektoris üldiselt.
3. **Nõuded KOV töötajate hariduslikule²⁷ ettevalmistusele**, mis haakuvad õppekavadega ja seni läbiviidud KOV töötajate täiendkoolitustega. Eraldi on vaja analüüsida tööjõuvajaduse rahuldamist tasemeõppest ja täiendõppest lähtuvalt.

Koolitusvajaduse prognoosimisel ja tööjõuvajaduse tasakaalustamisel tuleb silmas pidada ka turutõrkeid (prestiiž, palgatase²⁸, maa-linn eelistusi töökoha valikul), mis tähendab, et koolide lõpetajad ei pruugi minna erialasele tööle või lahkuvad sealt peagi teistesse sektoritesse või ka välismaale. Paljudele ametialadele tulevad lõpetajad erinevatest õppevaldkondadest või toimub väljaõpe töökohal. Seega ei määra haridustasust üheselt inimeste edasisi töövalikuid. Näiteks on teatud valdkondades seos õpitava ja tegeliku ametiala vahel tugev (sotsiaaltöö), teistes valdkondades on seos nõrgem (arengu kavandamine). Sisus tähendab see, et teatud ametikohtadel on baasharidus tähtsus suurem, teistel saab seda korvata väljaõppega töökohal. Siiski tuleb arvestada, et haridustaseme tähtsus ametnikuna töö saamisel kasvab.

3.3 Muutused kohalike omavalitsuste teenistujate sotsiaaldemograafilises struktuuris võrreldes 2015.a. uuringuga

Tabelis 25 näeme peamisi muutusi KOV teenistujate sotsiaaldemograafilises struktuuris võrreldes 2015. aasta uuringuga. Teenistujate sooline struktuur ei ole oluliselt muutunud, rohkem kui 75% teenistujatest moodustavad naised. KOV teenistujate keskmine vanus on 2015. aasta uuringuga võrreldes oluliselt tõusnud kuni aastani 2030 võib oodata kuni kolmandiku KOV teenistujate pensionile minekut. Positiivse trendina võib märkida haridustaseme tõusu just magistrikraadi omandamise osas. Teenistujate haridustase on mõnevõrra kõrgem suuremates KOVides ja üle 50 aastaste vanusegrupis (see ja küsimustiku avatud küsimuste analüüs näitab, et KOV teenistujad omandavad aktiivselt haridust töö kõrvalt). Staaži osas toimunud muutused on 'üle 25 aasta' staažigrupis seotud eeskätt asjaoluga, et 2015. aastal oli Eesti taasiseseisvumisega kaasnunud ümberkorraldustest KOV tegevuses möödunud vähem kui 25 aastat ja 'kuni 5 aastat' staažigrupis võivad muutused olla olulisel määral seotud haldusreformiga.

²⁷ Kõrgharidusega inimeste osakaal Eesti kõikide hõivatute seas oli 2018. aastal Statistikaameti andmetel 41%-ni. Avalikus teenistuses on nende inimeste osakaal märksa suurem kui Eestis keskmiselt: 60% avalikest teenistujatest on kõrgharidusega. Üldkesk-, keskeri- ja kutseharidusega töötajate osakaal on Eesti kõigi hõivatute seas 49% ja avalikus teenistuses 39%. Kui kõigi hõivatute hulgas on põhiharidusega või madalama haridustasemega 10% inimesi, siis avalikus teenistuses selle haridustasemega töötajaid peaaegu ei ole.

²⁸ Riigi ametiasutuste keskmine bruto kuupõhipalk oli 2018. aastal 1457 eurot (kasv 5,9%) ja keskmine bruto kuukogupalk 1610 eurot (kasv 5,3%). Seega on avalik haldus konkurents uue tööjõu pärast küllalt heal positsioonil ja peaks vajalike spetsialistide pärast suutma vähemalt enamikus alavaldkondades edukalt konkureerida erasektoriga. Kokkuvõttes mõjutab see tuleviku hõivet soodsalt.

Tabel 25. Muutused KOV teenistujate sotsiaaldemograafilises struktuuri võrreldes 2015. aasta uuringuga (veamarginaaliks on ligikaudu ±3,5%).

Tunnus	2015. aasta uuring	2021. aasta uuring – samad valdkonnad ²⁹	2021. aasta uuring – kõik vastajad
Vastajate arv	588	396	665
Sugu			
Mehed	24%	18%	24%
Naised	76%	82%	76%
Vanus			
Kuni 34	23%	13%	14%
35 - 49	37%	36%	36%
50 – 64	37%	47%	45%
65 ja vanem	3%	4%	5%
Haridus			
Keskharidus, sh kutsekeskharidus	13%	7%	10%
Kõrgharidus (1. aste)	47%	37%	37%
Magistrikraad või võrdsustatud	40%	56%	53%
Staaž praegusel töökohal			
Kuni 5 aastat	45%	59%	61%
6-10 aastat	27%	10%	11%
11-15 aastat	9%	11%	11%
16-20 aastat	11%	6%	5%
21-25 aastat	7%	6%	5%
Üle 25 aasta	1%	8%	7%
Staaž omavalitsussüsteemis			
Kuni 5 aastat	33%	34%	36%
6-10 aastat	25%	15%	14%
11-15 aastat	13%	16%	15%
16-20 aastat	15%	11%	11%
21-25 aastat	11%	9%	10%
Üle 25 aasta	3%	15%	14%

3.4 Prognoositavad muutused töö iseloomus ja töökohtade arvus

KOV töötajate kompetentside tulevikuvaade põhitegevuse valdkondade kaupa on esitatud tabelis 26. Selle koostamisel kasutati töörühma poolt kogutud teadmisi ja tulemusi valideeriti kahel seminaril, milles osalesid eksperdid erinevatelt eluvaldkondadelt. Näeme, et prognoosiperioodil aastani 2030 ennustatakse kõikides valdkondades muutusi töö iseloomus ja nõuetes töötajate kvalifikatsioonile. Selle põhjuseks on nii vajadused minna teemadega sünkroniseeritud kui võimalikud ümberkorraldused tööülesannetes ja töökorralduses. Need omakorda avaldavad mõju töötajate arvule ja nende koolitamise vajadusele.

²⁹ 2015. aasta uuringuga samadeks valdkondadeks lugesime: Sotsiaaltöö, Haridus, Arengu kavandamine, Ettevõtluse arendamine, Ruumiline planeerimine, Maakorraldus.

Tabel 26. KOV töötajate kompetentside arendamise tulevikuvajadused ja mõju töötajate arvule

Võimalik muutus töö iseloomus prognoosiperioodil	Töö muutuse iseloomu võimalik mõju töötajate kvalifikatsioonile	Võimalik mõju töötajate arvule ja koolituse vajadusele
<p>Arengu kavandamine</p> <p>Nõudmiste kasv teadmiste ja oskustele mitmetasandiliseks strateegiliseks arengu kavandamiseks, eri valdkondade integreeritud terviklik käsitlemine, eri tasandite koostöö vajadus (keskvalitsus, KOV, huvirühmad).</p> <p>Projektipõhiste lähenemiste jätkusuutlikkuse kasvatamine programipõhisteks. Koostöö tihendamine maakondlike arenduskeskustega ja nende teadmiste, oskuste ja kogemuste kasutamine.</p>	<p>Süsteemianalüütikute vajadus, koostööoskuste rakendamise vajaduse kasv suhtluses riigiga ja huvirühmadega, integreeritud arengu kavandamise käsitlemine, projektide koostamise ja juhtimise oskuste kasv. Oskused mõista dünaamilisi protsesse majanduskeskkonnas.</p>	<p>Töötajate arv veidi kasvab. Strateegilise arengu kavandamise, andmeanalüüsi ja -esitluse oskuste arendamine, digioskused (nt kaasamise ja lahenduste programmide tundmine ja kasutamine). Tunda muutuste juhtimist ja osata sõlmida eri huvirühmade vahelisi kokkuleppeid (koosloome, suhtlusoskused, meeskonnatöö).</p> <p>Tõenduspõhise otsustamise tähtsustumine, mõjude hindamise, suhtlemis- ja lobbytöö oskuste koolitusvajaduse kasv. Riigihanke korraldamise ja läbiviimise praktika tundmine.</p>
<p>Ettevõtluse arendamine</p> <p>Majanduse toimimise loogika ja poliitika tundmine, ettevõtluskeskkonna teadlik arendamine.</p>	<p>Avaliku, era- ja kolmanda sektori koostööoskuste arendamine, ametnike äriloogika mõistmine, ettevõtjatega koostöövõrgustike loomine.</p>	<p>Töötajate arv pigem stabiilne. Äriloogika tundmise ja koostööoskuste koolitamise vajaduse kasv.</p>
<p>Haridus</p> <p>Kaasava hariduse rakendamine praktikasse.</p> <p>Haridusvaldkonna strateegiline juhtimine.</p>	<p>Vajadus näha suurt pilti ja kujundada õppijakeskset lähenemist.</p> <p>E-lahenduste kasutuselevõtmine, digipädevused muutuvad palju olulisemaks.</p>	<p>Töötajate arv võib veidi kasvada. Haridusvaldkonna strateegiline ja integreeritud juhtimine, moderaatori ja meeskonnatöö oskuste õpetamine. Tänapäevase õpikäsituse omandamine ja rakendamine.</p>
<p>Keskkond</p> <p>Kasvab tähelepanu keskkonna kvaliteedile ja kliimamuutustega toimetulekule, elanike teadlikkusele ja keskkonda säästvale käitumisele. Ennetusmeetmete rakendamise kasv (näit. jäätmeäritlus).</p> <p>Valdkonna töötajad on üha enam infovahendajad ja konfliktide lahendajad. Horisontaalne koostöö tähtsustub läbivalt kõikides poliitikates.</p>	<p>Vajadus osata enam osta sisse erinevaid analüüse, oskus viia läbi ennetus- ja teavitustegevusi. Jätkusuutliku jäätmemajanduse, ühisveevärgi- ja kanalisatsiooni, maavarade kasutuselevõtu, puhkealade kasutamise jms tagamine.</p>	<p>Töötajate arv pigem stabiilne. Tõenduspõhise otsustusprotsessi ja kommunikatsioonioskuste koolitamisvajadus. Koosloomeoskuste arendamine, et tagada keskkonnatemaatika kajastamine horisontaalse poliitikana kõikides poliitikavaldkondades.</p>
<p>Kultuur</p> <p>Rahvuskultuuri vaimse ja materiaalse pärandi jätkusuutlikkuse tagamine. KOV organisatsiooni sees soovitakse varasemast rohkem kultuurivaldkonna arendamisel juhtrolli võtta.</p>	<p>Kultuurivaldkonna juhtimine, kohaliku identiteedi säilimine ja arendamine.</p>	<p>Töötajate arv pigem kasvab. Kultuurivaldkonna integreeritud käsitus, koosloomeprotsessi tundmise ja rakendamise teadmiste ja oskuste kasv.</p>
<p>Maakorraldus</p> <p>Ruumiloome ja maakorraldustoi- mingute kvaliteetne teostamine. Ruumiandmete ja kaugseire kasutamise oskuste ja digipädevuste esiletõus.</p>	<p>Maakorralduslike tehniliste oskuste ja ruumiandmete kasutamise oskuste arendamine. Oskus lähendada omandiõigusega seonduvaid konflikte. Õigusruumi tundmine.</p>	<p>Töötajate arv pigem väheneb. Ruumiandmete ja geoinformaatika lahenduste kasutamisoskuste koolitamine, elanike kaasamis- oskuste arendamine.</p>

Võimalik muutus töö iseloomus prognoosiperioodil	Töö muutuse iseloomu võimalik mõju töötajate kvalifikatsioonile	Võimalik mõju töötajate arvule ja koolituse vajadusele
Majandus Kommunaalmajanduse korraldamise vormide mitmekesistumine, oskused teenuste sisseostmiseks. Valdonna töötaja oskab näha KOV vara kasutamise ja ülalpidamise laia pilti (ruum kui tervik), optimeerida vara kasutamise kulusid ja planeerida jätkusuutlikke investeeringuid, hinnata keskkonnamõjusid ja sotsiaal-majanduslikke protsesse.	Valdonna töötaja oskab põhjendada vara haldamise ja investeeringute kulusid ja tasuvust, tunneb arvutamiseks vajalikke meetodikaid. Teadmise uutest võimalustest ja majandamise vormidest, järelevalveoskuste kasv, kulude optimeerimise ja pikaajaliste investeeringute planeerimise oskused.	Töötajate arv pigem väheneb. Teenuste hinnastamise ja teenuste sisseostmise oskuste koolitusvajaduse kasv. Energiasäästu ja targa maja lahendustega seonduv koolitusvajadus. Digipädevuste omandamine, kaugtöö lahendused.
Noorsootöö Noortega töötamise kaasagsete vormide kasutamine.	Noortega töötamise ning mitmekesiste ja uudsete vormide kasutamise oskused. Noorte suurem kaasamine otsustamisse. Kommunikatsioon (sh lapsevanemad jt). E-noorsootöö. Märkamise ja ennetus. Kontakti loomise toetamine.	Töötajate arv pigem stabiilne. Võrgustikupõhise töö korraldamise oskuste koolitusvajaduse kasv. Digipädevuste koolitamine.
Ruumiloome Kvaliteetse elukeskkonna kujundamine, rahvastiku arvult kahanevate ja kasvavate piirkondade spetsiifilised planeeringulahendused. GIS lahenduste kasutajaoskused. Valdusala tähtsustub horisontaalses tähenduses, olles läbivaks kõikides poliitikates. Laieneb kasutajate/tarbijate ring kõigi planeerimise elukaare tsüklites. Vajalik on oskus olla tark tellija.	Ruumiotsuste tegemisel kvaliteetse ruumiloome põhimõtete järgimine, oskus kasutada suurandmeid ja koostada lähteülesandeid, lahendused vastupanuvõime suurendamiseks kliimamuutuste mõjudega toimetulekuks, elanike ootuste ja võimaluste kokkusobitamine.	Töötajate arv pigem stabiilne. Ruumi visualiseerimise vahendite (näit 3D) ja andmetöötlusprogrammide, GIS programmide ka kaardirakenduste tundmine. Kvaliteetse ruumiloome läbiviimise oskused eri huvipoolte koostöös.
Sotsiaaltöö Teenustest osa (näiteks kodus teenused) muutuvad integreeritumaks ja kasvavad võimalused saada hooldus- ja tugiteenuseid eelkõige kodus ja kogukonnas. Üleminek perepõhisele hooldusele. Inimesekesksete heaoluteenuste pakkumisel on võtmetegur tervishoiu- ja sotsiaalteenuste loomine. Pikaajalise hooldusvajaduse ennetamiseks juurutatakse varajase märkamise põhimõtte, luuakse hindamissüsteemid ja -instrumendid. Riik võib anda osa teenuseid täitmiseks üle kohalikele omavalitsustele (nt esmatasandi arstiabi).	Kasvavad nõudmised sotsiaaltöötajate erialastele teadmistele ja oskustele integraalsuse suunas (abivajaduse hindamine, teenuste osutamise kompleksus, teenuste disaini ja arendamise ja osutamise tõhusus), muutuvad teenuste osutamise korralduslikud mudelid (teenuste osutamine KOVide koostöös ja institutsionaalse võimekuse arendamine. Juurutatakse uusi tehnoloogilisi lahendusi (nt reaaliajase andmevahetus, kõnetuvastus). Oluliselt kasvab suurandmete kasutamise ja andmetöötluse maht.	Töötajate arvu mõningane kasv. Ennekõike hooldus- ja tugiteenuste osutamine. Töötajate koolitusvajadus kasvab valdkondade integreerituse suunas, oskused teenuste disainimiseks ja rahastamismudelite loomiseks. Tekib KOVide ülene kitsalt spetsialiseerunud ekspertide ring, kelle poole vajadusel pöörduda saab.
Teed ja transport Taristu jätkusuutlik majandamine, pikaajaline jätkusuutlik taristu kavandamine	Tehniliste lahendustega kursisolek, järelevalveoskused. Tunneb nüüdisaegseid ehitusmaterjale ja ehituses kasutatavat tehnikat, on kursis nende arengutega.	Töötajate arv pigem stabiilne. Teadmised ja oskused kvaliteetseks ja sidusaks ruumikorralduseks. Tunneb riigihanke korraldamist ja läbiviimise praktikat. Transpordi keskkonnamõju vähendamine.

Seminaride tulemuste põhjal saab teha KOV töötajate koolitusvajaduse kohta mõned üldisemad järeldused:

- KOV töötajate koolitamine tuleb enam nõ suure pildi nägemisega ühiskonnast, mis eeldab koolitusmudelit, mille puhul töötajatele pakutakse vajalikke lisapädevusi pideva täiendkoolituse raames, integreerides erialase ettevalmistamise laialdaste teadmistega valdkonnaga seotud teiste arengute nägemisega ühiskonnas;
- interdistsiplinaarsuse kasv, oskus siduda loovalt erinevaid valdkondi inimkeskselt tervikuks, oskus kaasata erinevaid sihtrühmasid lahendustesse;
- oskus enesejuhtimiseks ja töötada erinevate inimestega ning avalikkusega kiiresti vahelduvates meeskondades (sh virtuaalsetes) ja tulla toime erineva kultuuritaustaga keskkondades;
- info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamise oskuste kasv, sh andmebaaside jt andmekogude kasutamine, andmete visualiseerimine ja küberturvalisuse tagamine;
- projektijuhtimise oskused, sh projektiplaani koostamine, inimeste ja ressursside juhtimine, eelarvestamine, arendus- ja järelevalveoskused ning enese- ja ajajuhtimine;
- teenuste disainimise, arendamise ja rahastamise analüüsimise ning teenuste korraldamise oskuste vajaduste kasv, sh nii kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete andmete analüüsi läbiviimise ja tulemuste rakendamise oskused, sh kaardirakenduste kasutamine tulemuste visualiseerimiseks;
- mitmekihilise valitsemise suunas liikumine, mis eeldab enam arutelusid erinevate sihtrühmadega ja erinevate haldus- ja ärioloogiate tundmist protsesside juhtimisel;
- teadmised Euroopa Liidu poliitikatest, struktuuri ja muude vahendite kasutamise võimalustest liikmesriikides ning õigusruumi arengutest.

Eksperdid näevad kasvava trendina töötamist koostööplatvormide vahendusel ja mobiilsust eri tööandjate vahel. Ühelt poolt põhjustab kasvav tööaja paindlikkus, mobiilse ja kaugtöö kasutamise kasv vajaduse arendada pidevalt IKT-oskusi, teiselt poolt aga hoida ja arendada töötajate suhtlus- ning koostööoskusi.

3.5 Prognoos koolitusvaldkonna liikide lõikes

Koolitusvajaduse prognoosi mudeli koostamisel eristasime nelja peamist koolitustegevuste liiki (tabel 27). Koolitusmahu hinnang koolituspäevades on tinglik arvutusühik, mis tegelikult võib olla nii tasemeõppes või pikemas arenguprogrammis osalemine, täiendkoolitus, sisekoolitus, ümarlaud, iseseisev või probleemipõhine õpe, mentorlus/coaching, töö infomaterjalidega, e-kursused/õpiobjektide kasutamine, tööpraktikal/töövarjuks olemine, õppekäigud (teised KOVID, rahvusvahelised koostööpraktikad) jms.

Tabel 27. Koolitusvajaduse prognoosimudelis kasutatavad koolitustegevuste liigid³⁰

Koolitustegevuse liik	Arvestuslik koolitusmaht	Kirjeldus
Kõiki koolitusvajadusega teenistujaid hõlmav koolitustegevus	Üks koolituspäev aastas kõigile koolitusvajadusega (1-4) töötajale tegevusnäitajate kaupa	Voolavust ei ole arvestatud, sest töökoht on ikka täidetud, eeldatavasti keskmiselt sarnase kompetentsiga töötaja poolt
Nõrga tasemega töötajate koolitamine	Ühekordselt 4 koolituspäeva nõrga tasemega (1-2) töötajale tegevusnäitaja kohta	On eeldatud, et ka uutest töötajatest (voolavus) sama osa on nõrga tasemega ja vajavad seega koolitamist. Hinnanguline koolitusmaht kõigi tegevusnäitajate puhul on võrreldav 3 aastase bakalaureuseõppe koormusega.
Uute töötajate sisseelamiskoolitused	Ühekordselt 5 koolituspäeva	Ainult voolavusest ja pensionile siirdumise asendusest tulenevad uued töötajad.
Töö iseloomu muutumisest tingitud täiendav koolitusvajadus	Ühekordselt 2 koolituspäeva	Arvestades nii praegusi teenistujaid kui ka personali voolavusest tulenevaid muutusi, samuti muutusi töö iseloomus ja mahus.

Alljärgnev tabel 28 iseloomustab koolitusvajadust aastatel 2021-2030 võttes arvesse töö mahu ja iseloomu muutusi, personali voolavust, tööalase täiendamise vajadust ja uute töötajate sisseelamise tarvis koolituse vajadusi. Nende põhjal arvutati iga valdkonna kohta koolitusvajaduse maht aastani 2030.

Kokku prognoosime koolitusvajaduseks 10 aasta jooksul (kuni 2030) **202 tuhat koolituspäeva**, millest üldiste kompetentside arendamisele kulub ligi 2/3 (65,3%). Kõige suurem koolitusvajadus on avaliku võimu esindamises (kokku 43 tuhat koolituspäeva). Järgnevad suhtlemise ja tulemuslikkuse (30 tuhat koolituspäeva) valdkonnad. KOV põhitegevuse valdkondade erialaste kompetentside osas on suurim koolitusvajadus sotsiaaltöö (18 tuhat koolituspäeva) ja keskkonna (10 tuhat koolituspäeva) valdkonnas. Kõige väiksem on koolitusvajadus mahuliselt maakorralduse ja noorsootöö (3 tuhat koolituspäeva) valdkonnas.

³⁰ Arenguprogramme ei ole eraldi koolitustegevuse liigina välja toodud, kuna üks arenguprogramm katab mitmete tegevusnäitajatega kirjeldatud teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamist. Kui arenguprogramm katab näiteks 6 tegevusnäitajaga kirjeldatud arendusteemasid, arvestab prognoosimudel 6 koolituspäevase arenguprogrammi maksumusega.

Tabel 28. Koolitusvajaduse ja mahtude prognoos aastani 2030 (koolituspäevades)³¹.

Kompetents	Valdkonnas töölesannetega töötajate arv	Kasvutrend aastani 2030	Keskmine personali voolavus aastast ³⁴	Töö muutumisest tingitud täiendav koolitusvajadus	Kõiki teenistujaid hõlmav koolitustegevus	Nõrga tasemega töötajate koolitused	Uute töötajate sisseelamis- koolitused	Töö muutumisest tingitud täiendav koolitusvajadus	KOKKU KOOLITUSPÄEVI
Avaliku võimu esindamine	2180	0%	10%	-	35 710	4 392	2 745	-	42 847
Tulemuslikkus	2180	0%	10%	-	26 140	2 208	1 380	-	29 728
Koostöö	2180	0%	10%	-	15 010	1 376	860	-	17 246
Suhtlemine	2180	0%	10%	-	23 780	3 712	2 320	-	29 812
Enesejuhtimine ja -areng	2180	0%	10%	-	12 180	640	400	-	13 220
Juhtimise üldkompetentsid	475	0%	10%	-	3 590	192	120	-	3 902
Keskond	293	0%	10%	100%	5 760	1 312	820	1 758	9 650
Teed ja transport	192	0%	10%	40%	2 950	504	315	461	4 230
Majandus	213	-35%	10%	50%	2 889	355	177	583	4 004
Ettevõtluse arendamine	130	10%	10%	100%	2 407	378	250	800	3 835
Ruumilooime	266	0%	10%	50%	3 710	568	355	798	5 431
Haridus	210	0%	10%	100%	2 000	368	230	1 260	3 858
Noorsootöö	159	0%	10%	100%	1 840	128	80	954	3 002
Sotsiaaltöö	886	15%	10%	100%	10 161	1 497	1 002	5 515	18 175
Kultuur	190	0%	10%	50%	2 440	392	245	570	3 647
Arengu kavandamine	272	10%	10%	100%	4 823	150	101	1 673	6 747
Maakorraldus	172	-10%	10%	30%	1 940	365	216	302	2 823
KOKKU					157 330	18 537	11 616	14 674	202 157
<i>sh üldised kompetentsid</i>					112 820	12 328	7 705	-	132 853
<i>sh KOV juhtimise üldkompetentsid</i>					3 590	192	120	-	3 902
<i>sh erialased kompetentsid</i>					40 920	6 017	3 791	14 674	65 402

Kokku kulub arvutuste järgi koolitustel osalemisele 4,1% teenistujate kogutööajast, mis teeb iga töötaja kohta keskmiselt 10 päeva aastas koolitust või sarnase eesmärgiga tegevust, sh iseseisev õppimine, teabematerjalide läbitöötamine jms.

Võttes keskmiseks koolitusgrupi suuruseks 20 osalejat ja keskmiseks koolituspäeva maksumuseks 1500 eurot, so koolituspäeva hinnaks ühe teenistuja kohta 75 eurot (vt tabel 29) ning nullkuluga³² koolitusmahu osakaaluks 30% maksaks sellises mahus koolituste korraldamine/osalemine 2180 KOV põhitegevuse valdkonna teenistuja jaoks ca **10,6 milj eurot** 2021. aasta hindades³³. Aastas oleks koolituskulu sellisel juhul ca 1,06 miljonit eurot, mis moodustab ca **2%** KOV töötasufondist (arvutuse aluseks on keskmine töötasu 1526eurot/kuus³⁴).

³¹ Lähtutud on uuringu sihtrühmaks olevate KOV põhitegevuse valdkondade teenistujate arvust - 2180. Esitatud koolitusmahu prognoos näitab kõigi sihtrühma teenistujate vajalike koolituspäevade summat, arvestades valdkonna kasvutrende, keskmist personali voolavust, töö iseloomu muutumist ja nõrga kompetentsitasemega teenistujate osakaalu.

³² Oleme lähtunud eeldusest, et osa koolitusmahust on nõ nullkuluga (teenistujate iseseisev õpe, kogemusõpe, erinevad tasuta või muudest allikatest finantseeritavad koolitused)

³³ Hinnang sisaldab ainult uuringu sihtrühmaks olevate KOV põhitegevuse valdkondade teenistujate koolituskulu

³⁴ Rahandusministeerium (2020). Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/atar_2019.pdf

Koolituste eelarve prognoos KOV ametiasutustes kokku (5600 KOV põhitegevuse valdkondade ja tugiosakondade teenistajat) aastani 2030 on 24 miljonit eurot³⁵. KOV töötasufondist moodustab see ligikaudu 1,7%.

Tabel 29. Koolituspäeva maksumuse hindamine

Allikas/kirjeldus	Päevahind ühe koolitatava kohta
1) Avaliku teenistuse 2018 aasta aruande järgi oli koolituskulu 1,9 milj € ja osalejaid kokku 14 859. See teeb keskmiseks kuluks ühe osaleja kohta 128 € ja kui arvestada koolituse keskmiseks pikkuseks 2 päeva ³⁶ , siis saame ca 64 € päevahinna koolitatava kohta.	64 €
2) Keskse koolituse meetme 12.1.4 (KOV arendusvõimekus) puhul olid 2018. aasta lõpuks koolitus- ja nõustamistegevuse kulud 512,5 tuhat € ja osalejaid 8261. See teeb keskmiseks kuluks ühe osaleja kohta 62 € ja kui arvestada koolituse keskmiseks pikkuseks 2 päeva, siis saame ca 30 € päevahinna koolitatava kohta ³⁷ .	30 €
3) Keskse koolituse meetme 12.1.1 (Inimressursi koolitus ja arendamine) puhul oli 2018. aasta lõpuks kulud 2,9 milj € ja osalejaid 11 400. Siit keskmine kulu osaleja kohta 254 € ja keskmiselt 2 päeva pikkuste koolituste puhul saame siis ca 125 € päevahinna koolitatava kohta.	125 €
4) Mitterepresentatiivne infokogumine koolitusfirmadest andis sarnaste koolituste päevahinnaks vahemiku 600 – 2400 eurot grupi kohta (millele võivad lisanduda majutuse ja toitlustamise kulud). Tavapäraseks grupi suuruseks hinnati 10-30 osalejat.	75 €
Erinevused eri hinnangumetoodikate vahel on üsna suured, kuid pole põhjus arvata, et keskmine koolituspäeva hind KOV omafinantseeritud koolituste puhul siiski üle 75 euro piiri läheb.	75 €

Koolitusvajaduse prognoosimudel on leitav lisis 7.

³⁵ Lähtusime siin eeldusest, et tugiosakondade (kantselei, finants, IT) teenistujate koolituskulude osakaal tööjõukuludest on ca 25% väiksem kui põhitegevuse valdkondade teenistujatel.

³⁶ Keskse koolituse andmete põhjal.

³⁷ Osalejate arv ja hind sisaldab ka infopäevi jms, kuid arvestada tuleb, et ka käesolev koolitusvajaduse prognoos näeb ette erinevate koolitamis-/arendamisvõimaluste pakkumist, millest osad on isegi kuluefektiivsemad kui infopäevad (nt infomaterjalide koostamine/levitamine, osad veebikoolitused jms).

4 KOHALIKE OMAVALITSUSTE KOOLITUSSÜSTEEMI ARENDAMINE: ETTEPANEKUD JA SOOVITUSED

4.1 Koolituste keskne koordineerimine

Viimastel aastatel on kasvanud koolitussüsteemi detsentraliseeritus nii riigi kui ka KOV ametiasutustes³⁸. Ametiasutustel lasub ka peamine vastutus töötajate arendamise eest, mida illustreerib põhitegevusega seotud koolituste domineeriv ja kasvav osakaal kogu koolitusmahus.

Peamised KOV asutuste eelarvest ja välisabist rahastatud koolituste teemad aastatel 2017-2019 on esitatud tabelis 30.

Tabel 30. KOV ametiasutuse tasandi koolituskulude jaotus ja osakaal tööjõukuludest vastavalt avaliku teenistuse aruannetele 2016-2019³⁹. Andmed ei sisalda keskselt ESF haldusvõimekuse meetme tegevuse 12.1.1 eelarvest rahastatud (ehk asutusteüleseid) koolitusi

	2016	2017	2018	2019
Asutuse põhitegevusega seotud koolitused	17,5%	35,2%	38,8%	45,4%
Õigus	7,2%	7,1%	9,0%	6,5%
Juhtimine	6,5%	4,6%	7,0%	6,4%
Avalikud teenused ja klienditeenindus	1,3%	3,4%	3,4%	4,2%
Sotsiaaltöö	12,9%	4,8%	3,2%	5,6%
Muud valdkonnad	55,6%	44,9%	38,6%	31,9%
Koolitustel osalemiste arv	15 192	13 738	14 859	14 939
KOV ametiasutuste teenistujaid	5633	5194⁴⁰	5756	5758
Koolituskulude osakaal tööjõukuludest			1,48%	1,39%

Lisaks asutuse eelarvele on ametiasutustel võimalik koolitusi saada ka läbi keskse ehk asutusteülese koolitus- ja arendustegevuse (tabel 31).

Tabel 31. Keskse koolituse (KEKO ja KRAV) koolitusmahu jaotus 2016-2020

Koolitusvaldkond	KOV ametiasutuste teenistujate koolitusmahude osakaal (koolituspäevdes)
Arenguprogrammid	45%
Sisseelamiskoolitused	24%
Riigihangete läbiviimine	11%
Üldplaneeringute töötoad	9%
Avalike teenuste arendamine ja disain	3%
Eetika	2%
Muu	6%

³⁸ Rahandusministeerium (2020), Avaliku teenistuse aruanne 2019, https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/atar_2019.pdf

³⁹ Avaliku teenistuse aruanded 2016-2019

⁴⁰ Haldusreformist tulenenud muutus

Avaliku sektori kesksed koolitus- ja arendustegevust (sh ka KOVidele) korraldab RTK keskse koolituse talitus. Aastatel 2016-2020 toimunud kesksedel koolitustel oli KOV asutustest kokku 4926 osaluskorda, ca 11000 koolituspäeva. Peamisteks koolitusteemadeks olid mitmesugused KOV juhtide ja teenistujate arenguprogrammid, sisseelamiskoolitused, riigihangete läbiviimise, üldplaneeringute koostamise, avalike teenuste osutamise ja avaliku teenistuse eetika koolitused/töötoad. Nimetatud arenguprogrammid ja koolitused moodustavad 80% kogu keskse koolitusega (KEKO, KRAV) seotud KOV koolitusmahust.

ESF meetme 12.1.4 Kohalik ja regionaalne arendusvõimekus koolitus ja nõustamistegevuse eelarve perioodil 2014-2023 on 1,25 miljonit eurot, ehk keskmiselt 180 000 eurot aastas⁴¹. Meetme rahastamise lõppemisel tuleks puudu jääv summa tulevikus katta KOVide eelarvetest või taotleda üksi või ühiselt täiendavat rahastust/abi.

2019. aasta avaliku teenistuse aruande järgi olid KOV ametiasutuste koolituskulud 1,39% tööjõukuludest, märkega, et koolituskulusid on lisaks KOVide eelarvetele võimalik katta ka läbi keskses koolitus- ja arendustegevuseks (riigieelarves?) ettenähtud vahenditest. Võttes arvesse tabelis 28 esitatud prognoosi, mis katab hinnanguliselt 50%⁴² kogu KOV ametiasutuste koolitusmahust, tähendaks prognoosile vastavate koolitusmahtude saavutamine täiendavalt 0,21 miljoni euro suurust lisakulu.

Mõlemad eelnevates lõikudes esitatud arvutused kinnitavad, et koolitusvajaduse rahuldamiseks vajalik täiendav investeering on ligikaudu 0,2 miljonit eurot aastas, mis oleks saavutatav:

- KOVide koolituskulude osakaalu tõstmisega tööjõukuludest 0,2% võrra, so 1,6% tasemeni. Soovitame kasutada lisanduvaid vahendeid omavalitsuste või omavalitsusliitude ühisrahastusena keskselt koordineeritavate koolituste ja arenguprogrammide kavandamiseks ja läbiviimiseks.

ja/või

- Ministeeriumide ühispanusena KOV võimekuste arendamisse. Iga valdkond peab nägema ressursse ka keskses koolituseks ja seetõttu on keskne koolituste koordineerimine eriti oluline, et ministeeriumid läheneksid nii koolituste planeerimisele kui rahastamisele ühtselt.

Siinjuures on kriitilise tähtsusega koolituseelarvete läbimõeldud, eesmärgipärane ja efektiivne kasutamine, mille eeldusteks on:

- KOV töötajate keskselt koordineeritud koolituse süsteemi loomine
- KOV teenistujate riigiüleste ja KOV koolitusprioriteetide määratlemine
- KOV teenistujate kompetentsimudeli juurutamine ja kompetentside regulaarne hindamine ja tööriista võtmine personalipoliitika töövahendite hulka

⁴¹ Meetme abikõlblikkuse periood on 01.01.2015-31.12.2023

⁴² Käesoleva uuringu sihtrühm moodustab veidi alla 40% KOV teenistujate üldarvust, kuid me uurisime KOV põhitegevuse eest vastutajaid, kelle koolitusvajadus on töö iseloomust tulenevalt oodatavasti mõnevõrra kõrgem kui tugistruktuurides.

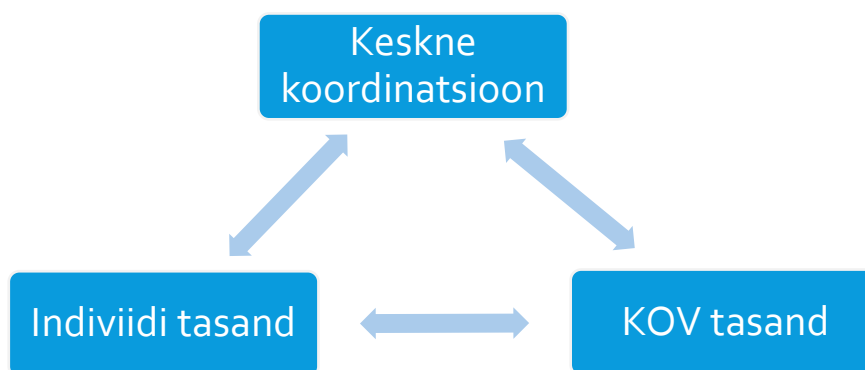
Läbimõtle mata koolitussüsteem ja ebapiisav koolitusvajaduse hindamine tekitavad olukorra kus tellitakse mittevajalikke koolitusi, kasutatakse ebapädevad või pealiskaudsed koolitajad, saadetakse koolitusele töötajaid, kellel puudub huvi või on ebapiisavad algteadmised.

Kohalike omavalitsuste töötajate koolituse süsteemi loomine

2019. aastal valminud Euroopa Liidu ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014-2020 vahehindamise aruandes⁴³ juhitakse tähelepanu KOV suunaliste arendustegevuste ning keske koolitamise intensiivsemas mahus jätkamise vajadusele ning erinevustele suurte ja väikeste KOVide teenistujate teadlikkuses ja võimekuses. Samal aastal valminud Prioriteetse suuna „Haldusvõimekus“ vahehindamise aruandes⁴⁴ märgitakse lisaks KOVide madalat arendusvajaduste hindamise võimekust, probleeme koolitusvajaduse hindamisel, ebapiisavat järeelseiret omandatud kompetentside rakendamise kohta ning keske koolitustegevuste koordineerimise süsteemi puudumist.

KOV teenistujate koolitusvajaduse prognoosimisel ja koolituste planeerimisel tuleks eristada kolme tasandit (joonis 37):

- 1) indiviidi tasand (näiteks arvuti kasutamise oskus, keeleõpe jms);
- 2) KOV tasand - organisatsiooni tõhusaks toimimiseks vajalik (näiteks juriidilised koolitused, haldusmenetlused jt.);
- 3) Keskne koordinatsioon - riigi kui tervikliku toimimiseks vajalik (riigi visioon ja ühtne arusaamine riigi toimimisest ja ametniku rollist, riigi strateegilistest huvidest ja selle elluviimisest, sh keskvalitsuse ja KOV koostöös ning KOV omavaheline koostöö).



Joonis 37. KOV teenistujate koolituste planeerimise tasandid

Keskne ehk riiklik tasand on seotud riiklike strateegiliste eesmärkide täitmisega, mis hõlmab keskselt olulisi riiklike arendusprioriteetide valdkondi, kus on riigi ja KOVi ühine huvi.

Neid kompetentse ei ole võimalik turul pakutavate koolituste kaudu arendada, keskne koolituste koordinatsioon peaks keskenduma eelkõige riigi prioriteetidest lähtuvale koolitusvajadusele.

⁴³ Euroopa Liidu ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014 – 2020 vahehindamine, Lõpparuanne (2019), <https://www.rtk.ee/media/694/download>

⁴⁴ Prioriteetse suuna „Haldusvõimekus“ vahehindamine. Lõpparuanne (2019).

https://vana.struktuurifondid.ee/sites/default/files/haldusvoimekus_opparuanne_final_27-12-19.pdf

Keskne koolituste koordineerimise süsteem võimaldab:

- 1) Tagada inimressursi strateegiline arendamine riigi pikaajalises vaates;
- 2) ühtlustada töötajate teadmiste/oskuste taset, sh aidata järgi mahajäänuid;
- 3) valida häid koolitajaid, seega tagada koolituste parim kvaliteet;
- 4) luua sünergiat teadmiste jagamiseks ja koostööks KOV ja riigiametnike vahel;
- 5) saada süstemaatilist tagasisidet ja sisendeid koolitusvajaduse hindamiseks ja koolituste planeerimiseks;
- 6) komplekteerida koolitusgruppide täituvust ja saavutada rahalist mastaabisäästu.

Keskse koolitamise koordineerimise süsteemi loomiseks KOV töötajate arengu toetamiseks on vajalik, kuid samas tuleb arvestada KOVide autonoomiaga ning jätta neile piisavad võimalused teha ise otsuseid koolituste korraldamiseks. Seega tuleb määratleda, millised on need horisontaalsed teemad/valdkonnad koolitamises, mis kindlasti vajavad kesket koordineerimist. Keskne koordineerimine on otstarbekas järgmistes valdkondades:

- Avaliku sektori organisatsiooni arendamine riigi strateegiliste eesmärkide saavutamiseks ja nendega seotud ülesannete täitmiseks (näiteks rohe- ja digipöörde elluviimine), uuenduste elluviimine riigihalduses;
- Eestil on ambitsioon olla digitaliseerimise ja avaliku sektori innovatsiooni valdkonnas üks üleilmseid suunanäitajaid, mis loob pideva nõudluse avaliku sektori innovatsioonialaseks koolitamiseks, sh avalike teenuste disainimiseks, kvaliteetseks ja tõhusaks osutamiseks.
- Keskse koolituste koordineerimise kaudu tuleks toetada ka ametniku rolli tunnetust järgmiste kompetentside arendamisel: avaliku võimu teostamine, üldised juhtimise kompetentsid, eetikakoolitused, ametniku sisseelamise koolitused, korruptsiooniennetus. Koos on võimalik kujundada minimaalsed nõudmised pädevustele.
- Keskne koordineerimine on vajalik ka juhul kui KOVidel tekib vajadus ühiste spetsiifiliste arenguprogrammide ja/või koolituste, ühiste koolitushangete ning E-kursuste, õpiobjektide ja koolitusmaterjalide järele.
- Keskne koordineerimine aitab parandada võrgustikutööd (nt parimate praktikate tutvustamine), leida rahvusvahelisi kontakte, korraldada KOV omavahelist koostööd, tagada koolituste kvaliteedikontroll.
- Keskne koordineerimine aitab koondada koolitamise läbiviimiseks vajalikke rahalisi ressursse, samuti on võimalik tulemuslikumalt taotleda koolitustele kaasrahastamist.

Indiviidi tasand kirjeldab kompetentse, mille taseme tõstmise eest vastutab töötaja ise, tööandja võib toetada koolitusvõimaluste loomisega (nt võimaldada koolitusel osalemist osaliselt või täielikult tööajal, sobiva tööajagraafiku pakkumine jne.). Samuti võib tööandja toetada kompetentside olemasolu või taseme hindamist, enesearengu kavandamist (arenguestluste, mentorprogrammide/coachingu pakkumise kaudu) ning pakkude sobivaid tööülesandeid/karjäärivõimalusi vajalike kompetentside omandamise järel. Indiviidi tasandi vastutus hõlmab harilikult üldhariduse raames omandatud üldoskusi (keeleoskus, elementaarne arvutikasutamise oskus), kuid sageli ka tasemeõppes õppimist.

Ülejäänud organisatsiooni tõhusaks toimimiseks vajalike kompetentside arendamine jääb KOV tasandi ülesandeks.

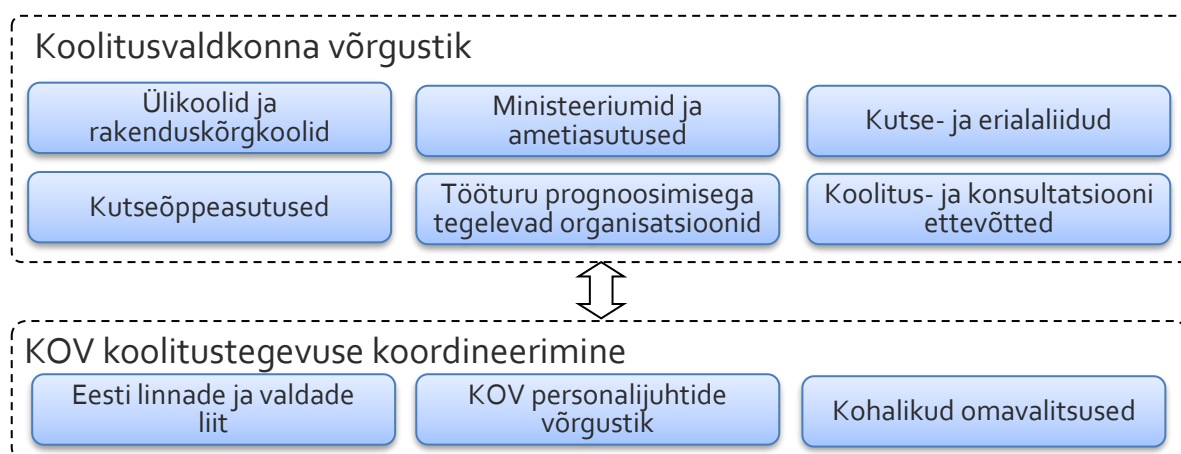
Koolituste keskse koordineerimise korraldus

KOV teenistujate koordineeritud koolituste korraldamiseks on vajalik määratleda koostöövõrgustiku koordineerija, tema kohustused ja vastutus. Mõistlik on selle tarvis leida juba toimiv organisatsioon, mitte luua uut. Selleks on kõige enam sobiv Eesti Linnade ja Valdade Liit (ELVL). Sellise süsteemi toimimise üks eduteguritest on, et ELVL koordinaatorina omab tihedat sidet oma liikmeteks olevate KOVidega ja neil on teadmine KOVides toimuvast.

Seega tuleks ELVLis välja arendada vastavad kompetentsid ja tegevused:

- määratleda KOV koolitusvõrgu eestvedaja;
- koondada KOVide personalijuhid ühtsesse võrgustikku ja luua ühtne arusaamine KOVide huvidest keskse koolituse koordineerimise korraldamisest;
- Leppida kokku võrgustikupõhise toimimise põhimõtted ja seada pikaajalised sihid koordineeritud koolituse eesmärkidest ja nende saavutamise teedest, samuti tegevuste ressursidega kattest;
- luua KOV koolitustegevuse alased partnerlussuhted asjakohaste organisatsioonidega ja moodustada koordineeriv kogu, kuhu kuuluksid riigiasutuste, tööturu prognoosi ja koolitusvajadust analüüsivad organisatsioonid, ülikoolide, koolitus- ja konsultatsiooniettevõtete esindajad.

KOV koolitustegevuse koordineerimise struktuur ja osapooled on esitatud joonisel 38. Rahandusministeerium, mille Riigihalduse ja avaliku teenistuse osakond vastutab vastavalt põhimäärusele⁴⁵ avaliku teenistuse keskse koolitusvajaduse välja selgitamise ja avaliku teenistuse ning teiste riigitöötajate arendamise seisukohalt vajalike koolituste korraldamiseks ja arendusprojektide läbiviimise tegevuskava väljatöötamise eest, moodustab koolitusvaldkonna võrgustiku, mille liikmed esindavad erinevaid huvipooli. Riigi tasandil on strateegilise personalijuhtimise ülesanne tagada personalipoliitika valdkondade sisemine kooskõla ja nende haakuvus üleriigiliste eesmärkide ning välise tegevuskeskkonna arengutega. See hõlmab ka eri osapoolte vastutuse määratlemist inimressursi juhtimisel, mille tase ei ole praegu kõigis lõikudes rahuldav.⁴⁶



Joonis 38. KOV koolituste koordineerimine

⁴⁵ Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna põhimäärus (2018), https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/rmv_traamat_unit_files/lisa_13_rihato_pohimaarus_08122017_1.pdf

⁴⁶ Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat ja Lisa 5. <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>

KOV koolitustegevuse koordineerijana nähakse Eesti Linnade ja Valdade Liitu (ELVL), kuid ELVLi tugevuste ja nõrkuste analüüsi koolitustegevuste koordineerimisel (tabel 32) nähtub, et koordineerimisüsteemi väljaarendamise perioodil on vajalik keskvalitsuse poolne toetus. ELVL koostööpartneriks võiks olla Rahandusministeerium, kelle ülesandeks on juhtida Eesti avaliku teenistuse arendamist ja kellel on keskvalitsuse KOV suunaliste poliitikate koordineerimise pädevus ja kogemus. ELVL vajaks kompetentside väljaarendamiseks keskvalitsuselt nõu seemneraha.

Tabel 32. ELVL tugevused ja nõrkused KOV teenistujate koolitustegevuse koordineerimisel

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • KOVidega toimiv pikaajaline koostöövõrgustik ja selle arendamise praktika; • KOVide vajaduste ja arengute tundmine, lähedus sihtrühmale; • KOVidega koosloome kogemus, võimekus reageerida muutuvatele oludele ja ühine omanikutunne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puudub koolitusvaldkonnas varasem kõiki KOVde hõlmava süsteemse koolitusvajaduse koondamise kogemus; • Puudub selge plaan, inim- ja raharessursid koolitustega seotu riigiüleseks elluviimiseks.

Keskse koolitusinfo haldamiseks on asjakohane luua veebikeskkond, mis võimaldab koostöövõrgustikus osalevatel KOVidel struktureeritult, seostatult ja võrreldes teistega hallata infot erinevate ametikohtade ülesannete, kompetentsinõuete, hindamistulemuste ja tasustamise kohta. KOVide ühtse kompetentsiprofiilide raamistiku olemasolu lihtsustab KOVide sisest koolitusvajaduse hindamist ja töötajate arendamise korraldamist.

Arenguseminaridel kogutud info ja ekspertintervjuude põhjal koostasime KOV koolitussüsteemi arendamise riskianalüüsi (tabel 33), millest nähtub, et peamised riskid on seotud käivitamisetaasis kaasamise ja ressursside olemasoluga ning hiljem KOVide juhtkonna teadlikkuse ja toe olemasoluga.

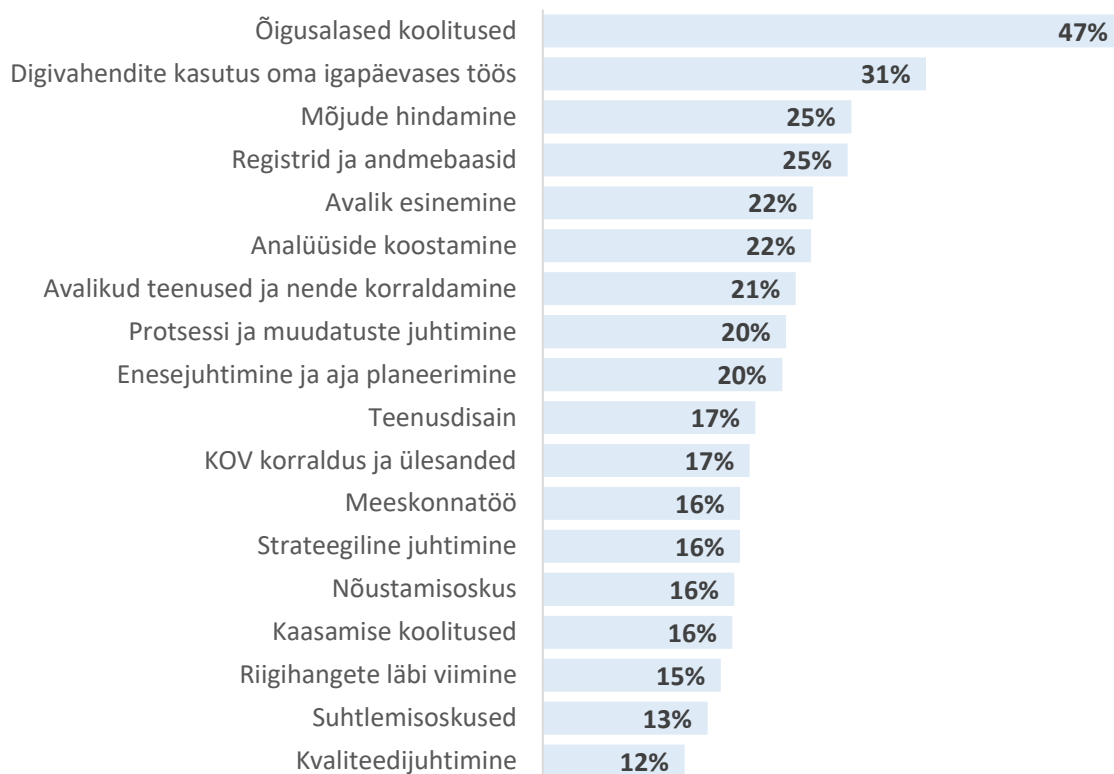
Tabel 33. KOV koolitussüsteemi arendamisega seotud riskid ja nende maandamine

Risk	Riski maandamise võimalused
KOVid ei ole huvitatud keskse koolituse korraldamises osalemisest.	Kompetentsimudeli kasutamise selgitustöö koolitusvajaduse hindamisel ja koolituste planeerimisel KOVides, teadlikkuse suurendamine koolituste olulisusest KOV töötajate töö tulemuslikkuse saavutamisel, KOVide rolli kasvatamine koolituste korraldamisel, üleriigiliselt koordineeritud koolituse korraldamise eeliste tutvustamine.
KOV ametnike koordineeritud koolituse käivitamiseks napib ressursse, algatus hääbub.	Riigi toetus (seemneraha) koordinaatori töölevõtmiseks ELVL-s, KOVide osalemisel koolitusstrateegia koostamine ja selle elluviimiseks tegevus- ja ressursiplaani kinnitamine.
KOV ametnike koolitus ei seostu piisavalt riigiametnike koolituste korraldusega, KOVide ja riigiametnike koolituste koordineerimine jääb nõrgaks, osapooltel puudub huvi avaliku sektori koolituse keskseks ühiseks koordineerimiseks ja ei teki ühtset koordineeritud avaliku sektori koolitussüsteemi.	Eri osapoolte huvide kaardistamine koolituse koordineeritud süsteemi vajadusest ja ühishuvide sõnastamine pikaajalise koolituse läbiviimiseks. Koolituste koordineerimise korraldusmudelid kokku leppimine. Partnerluseks koostööplatvormi lepingu sõlmimine.
KOV töö liigne politiseeritus, KOV huvide erinevad suundumused, mis ei võimalda laiapinnalist koolitusala kokkulepet	Selge eesmärgipüstitus ja koolituse koordineeritud tegevusest saadava kasu põhjendamine KOVidele, jätkusuutliku toimemudeli väljapakumise, väga hea kommunikatsioon ja usaldusväärsed eeskõnelejad.

4.2 Koolitusprioriteedid

KOV teenistujate koolitusprioriteedid

Vastajatele esitati loetelu 27 koolitusteemast ja paluti valida kuni viis, mida nad kõige enam vajaksid, et tulevikus oma tööga paremini toime tulla. Loetelu sisaldas pigem üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemasid. Rohkem kui 10% vastajate poolt märkimist leidnud koolitusteemad on esitatud joonisel 39. Nagu näha oodatakse ülekaalukalt kõige rohkem õiguslaseid koolitusi, järgnevad digivahendite kasutamise, mõjude hindamise ning registrite ja andmebaaside kasutamise koolitused.



Joonis 39. Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikud üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemad

Ülevaade hinnangutest tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikest üldistest ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemadest vastajate tööülesannetega seotud valdkondade kaupa on esitatud lisan 6.

Esitati ka avatud küsimus „Milliste teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamist või milliseid koolitusi peate praegu tööalaselt enda jaoks kõige olulisemaks?“, millele vastas 443 inimest. Vastajatest 82% märkis peamise vajadusena üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud teemasid. Jaotus oli sarnane joonisel 39 ja lisan 6 esitatuga. Ainult 18% märkis peamisena erialaste kompetentsidega seotud teemasid.

Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikuks peetavate üldiste ja juhtimise üldkompetentsidega seotud koolitusteemade osas jagunevad KOV põhitegevuse valdkondade teenistujad faktoranalüüsi tulemusel kolme selgesti eristuvasse gruppi (tabel 34).

Grupp 1 koondab kommunaalmajanduse ja ruumiloomega seotud põhitegevuse valdkondi ning siin on koolitusprioriteetide rõhk õiguslikel regulatsioonidel (õigusaktid, riigihanked jm) ning registreeritud ja andmebaaside ning sellega seotud tarkvara kasutamisel.

Grupp 2 koondab haridus-noorsootöö-kultuuri valdkonda, mis väikestes KOVIDes ongi sageli sama(de) teenistuja(te) vastutusala ja ning samuti sageli jagatavas arengu kavandamise-ettevõtluse arendamise valdkonda. Koolitusprioriteetid on siin seotud erinevate uurimistegevustega (mõjude hindamine, analüüside koostamine, andmetöötlus, teenusdisain) ja selleks vajalike digioskustega ning juhtimistegevustega (muudatuste juhtimine, strateegiline juhtimine jt). Näiteks õiguslaseid koolitusi on grupi 2 prioriteetide hulgas märgitud kaks korda harvemini kui gruppides 1 ja 3.

Sotsiaaltöö valdkond (grupp 3) eristub oluliselt kahest ülejäänud grupist. Sarnaselt grupile 1 on kõige oodatud õiguslased koolitused, kuid siin on rõhk isikuandmete kaitsel ning lastekaitse, eestkoste jms seonduval. Väga olulised on veel nõustamisoskuste ja avalike teenuste korraldamise temaatika, mis teistes gruppides oluline ei ole.

Tulemusi saab kasutada valdkondade ülestes arenguprogrammide ja koolituste kavandamisel.

Tabel 34. Teenistujate üldiste ja juhtimise üldkompetentsidega koolitusprioriteetid enesekohaste hinnangute põhjal (n=694)

Grupp 1: Keskfond, Maakorraldus, Majandus, Ruumiloom, Teed ja transport		Grupp 2: Arengu kavandamine, Ettevõtluse arendamine, Haridus, Kultuur, Noorsootöö		Grupp 3: Sotsiaaltöö	
Õiguslased koolitused	53%	Digivahendite kasutamine	36%	Õiguslased koolitused	61%
Digivahendite kasutamine	36%	Mõjude hindamine	36%	Avalike teenuste korraldamine	33%
Registrid ja andmebaasid	33%	Protsessi ja muudatuste juhtimine	34%	Nõustamisoskus	33%
Riigihangete läbi viimine	27%	Analüüside koostamine	33%	Mõjude hindamine	28%
Mõjude hindamine	24%	Õiguslased koolitused	29%	Enese- ja ajajuhtimine	25%
Avalik esinemine	23%	Strateegiline juhtimine	28%	Digivahendite kasutamine	23%
Analüüside koostamine	21%	Teenusdisain	25%	Teenusdisain	21%
Protsessi ja muudatuste juhtimine	19%	Enese- ja ajajuhtimine	21%	Avalik esinemine	20%
Avalike teenuste korraldamine	18%	Kvaliteedijuhtimine	20%	Analüüside koostamine	19%
KOV korraldus ja ülesanded	18%	Registrid ja andmebaasid	19%	Protsessi ja muudatuste juhtimine	19%

Koolitusvajadus riiklike prioriteetidega seotud valdkondades

Strateegias Eesti 2035⁴⁷ on loetletud ka strateegiliste sihtide saavutamiseks vajalikud muudatused eri valdkondades, sh ka KOV tegevuses ja vastutusvaldkondades. Strateegia keskmeks on viis sihti (inimene, elukeskkond, ühiskond, majandus ja riigivalitsemine), mis sõnastavad Eesti sellisena, nagu ta aastal 2035 olema peaks. Strateegias on rõhutatud sihipärase ja koordineeritud valdkondadevaheline koostöö olulisust. Vajalikud muudatused on jagatud viide gruppi:

- **Oskused ja tööturg** - Muudatused haridussüsteemis, inimeste teadmistes, oskustes ja hoiakutes. Kõrghariduskvaliteedi parandamine, ühiskondliku sidususe suurendamine ja võrdsemad võimalused.

⁴⁷ Strateegia "Eesti 2035", ametlik koduleht

<https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia>

- **Majandus ja kliima** - Uued lahendused teadus-arendustegevuses, paindlik majanduskeskkond, innovatsioon, uuendusmeelne ja vastutustundlik ettevõtlus, aus konkurents ning ringmajanduse põhimõtted.
- **Riigivalitsemine** - Valitsemise ühtsus, teenuste kvaliteedi parandamine, teaduse mõjususe suurendamine.
- **Rahva kestlikkus, tervis ja sotsiaalkaitse** - Muudatused rahvastiku- ja perepoliitikas, elukeskkonnas, tervishoiusüsteemis ja inimeste hoiakutes.
- **Ruum ja liikuvus** - Elujõuline kultuuriruum, vajaduspõhine ja koostöövõimeline transporditeenus, jätkusuutlik energiataristu.

Iga muudatuste grupiga on seotud tegevused, mille elluviimise oma valitsusalas panustavad kõik ministrihood. Paljud tegevused on otseselt või kaudselt seotud ka KOVide vastutusalaga ja/või vajadustega.

EL struktuuri- ja investeerimisfondide 2021-2027 vahendite kasutamise planeerimisel⁴⁸ on lähtutud Euroopa Komisjoni poolt antud riigipõhistest soovistest ning strateegias „Eesti 2035“ määratletud arenguvajadustest ja sihtidest. Toetuste kasutamisel on kuus eesmärki: Nutikam Eesti, Rohelisem Eesti, Ühendatum Eesti, Sotsiaalsem Eesti, Inimestele lähedasem Eesti ja Õiglane üleminek.

KOV koolitustegevuste kavandamisel on oluline lisaks kaardistatud kompetentside arendamisvajadusele pöörata tähelepanu ka strateegia „Eesti 2035“ ja struktuuritoetuste eesmärkidest tulenevale koolitusvajadusele:

- Teadus- ja tõenduspõhise riigivalitsemise ja pikaajalise strateegilise planeerimise toetavate teadmiste, oskuste ja hoiakute edendamine
- Digipöörde elluviimise toetavad kompetentsid
- Kliimanetraalse lähenemisviisi ja roheinnovatsiooni toetamise võimalused
- Rohepöörde elluviimiseks vajalikud kompetentsid
- Ringmajanduse põhimõtete juurutamine
- Kohaliku ettevõtluse konkurentsivõime toetamise võimalused (digitehnoloogiad, ekspordivõimekus, iduettevõtlus, ettevõtluskeskkonna parandamine)
- Kaasava hariduse, nüüdisaegse õpikäsituse rakendamise ja haridusinnovatsiooniga seotud kompetentsid
- Riigi deentraliseeritud juhtimise ja kohaliku omavalitsuse haldusvõimekuse tõstmine
- Transpordi keskkonnamõju vähendamine, koostöötagamine ja säästva liikluse arendamine linnapiirkondades
- Kvaliteetse ruumiloome ja liikumiskeskonna edendamine
- Lõimumise toetamine

Lisaks on oluline märkida, et teadlikkus Eesti ja EL eesmärkidest, initsiatiividest, koostöövõrgustikest, programmidest ja poliitikest on kohalikes omavalitsustes madal. Koolitusvajadus loetletud teemadega seotud tegevusnäitajate osas on üle 33%, mis on 2,5 korda kõrgem kui kõigi tegevusnäitajate keskmine koolitusvajadus.

⁴⁸ Riigi Tugiteenuste Keskus, 2021-2027 planeerimine, ametlik koduleht

<https://rtk.ee/toetusfondid-ja-programmid/euroopa-liidu-valisvahendid/2021-2027-planeerimine>

4.3 Kompetentsimudeli rakendamine

Kompetentsimudelil põhinevat lähenemist on võimalik praktiliselt kasutada personalijuhtimise erinevates valdkondades, millest olulisemad on:

- Tööjõuvajaduse planeerimine, mille tarvis hinnatakse olemasolevaid ja tulevikus vajaminevaid kompetentse ning selle põhjal koostatakse tööjõu vajaduse plaan;
- Tööjõu värbamine ja areng – kompetentside alusel hinnatakse kandidaadi omaduste vastavust ametikoha nõuetele, parima kandidaadi väljaselgitamisel kavandatakse uue töötaja tööülesannetest ja töö eesmärkidest sisseelamiskoolitused;
- Töötaja olemasolevate ja tööks vajalike kompetentside erinevuse alusel kavandatakse töötaja koolituse eesmärgid ja töötaja isikliku arengu plaan, sh edutamised vastavalt ametikohal vajalikele kompetentsidele.

Kompetentsimudel on aluseks ka arenguveestluste läbiviimisel ja töötajate karjääri planeerimisel, mille tulemusel on töötajal selge arusaamine organisatsiooni ootustest ja väärtustest ning võimalus oma teenistuskäiku selgemalt kavandada. Paljudes KOVides ei viida läbi arenguveestlusi, kuigi see on avalikus sektoris kohustuslik juba alates aastast 2013. Vastavalt Avaliku teenistuse 2019. aasta aruandele viidi arengu- ja hindamisvestlusi KOV ametiasutuste läbi ainult 34% teenistujatega, mis on rohkem kui kaks korda väiksem riigi ametiasutuste vastavast näitajast. Arenguveestlused pakuvad muuhulgas ka võimaluse hinnata teenistuja kompetentse ja tööalast konkurentsivõimet, leppida kokku isiklikud koolituseesmärgid.

Töötajate koolitust nähakse KOV strateegilise juhtimise osana ning selle tähtsus tuleneb tööelu muutuvatest vajadustest ning töötaja ja organisatsioonide arendamise olulisusest - vajadus prognoosida tulevikku ning sellest lähtuvalt teha muudatusi ja kujundada organisatsioonide koolituspraktikaid.

Kompetentsipõhise koolitusvajaduse hindamise tulemusel selgub koolitusvajadus ja prognoos KOVides annab selge sisendi ülikoolidele, kutseõppeasutustele ja koolitusettevõtetele õppekavade arendamiseks ja koolitustegevuse täpsemaks planeerimiseks. See omakorda võimaldab pakkuda sihitud koolitusi, taseme- ja täiendõpet KOVide vajadustest lähtuvalt. Kompetentsimudel pakub detailset ülevaadet koolitusvajadustest teemade lõikes, tuues välja ka sihtrühma suuruse, haridustaseme ja vanuselise koosseisu.

Üksikud suuremad ja/või eesrindlikumad KOVid lähtuvad koolitamisel kompetentsidest või arendavad sellist lähenemist ja võiksid tõenäoliselt ka käesolevast mudelist kasu saada või rakendada, aga enamik KOVidest ei ole veel valmis sel moel toimima, neis tegeletakse rohkem nn tulekahjude kustutamisega ning tulevikuvaateks ja planeerimiseks ei leita võimalust. Sellise olukorra muutmiseks on vajalik kompetentsimudeli tutvustamine ka KOV volikogude liikmetele, näidata inimvara süstemaatilisest arengust tulenevat kasu KOV võimekuse kasvatamisel. Intervjuudest personalijuhtidega jäi kõlama, juhtide koolitamise olulisus KOVi arengus, et tutvustada neile kompetentsimudeli rakendamise kasu ja seeläbi kasutuselevõtt KOVis. Praegu toodi hea juhtimise kõrval välja olenevalt KOVist ka kas juhtide liigset hõivatust valdkonna teemaga ning seetõttu juhtimise kõrvaltegevuseks taandamist või siis juhtide konservatiivsust ja

uuendustega mitte kaasa tulemist. Seetõttu on kindlasti oluline lisada kompetentsimudeli tutvustus ja kompetentsipõhine juhtimine KOV juhtide arenguprogrammi koolituste teemade hulka.

Arvestades huvigruppide vajadusi, uusi arengutrende ning muutusi töö iseloomus ja tööjõuturul peame oluliseks uuendada kompetentsimudelit ja korrata uuringut iga kolme aasta järel. Samuti on regulaarne uuendamine mõistlik prognoosi täpsustamiseks koolitusmahtude ja -prioriteetide osas tulenevalt muutustest KOV teenistujate sotsiaaldemograafilises struktuuris ja muutustest kompetentside tasemetes.

Kompetentsimudeli rakendamiseks KOVides ja teadlikkuse tõstmiseks aitavad kaasa järgmised tegevused:

- **KOV kompetentsimudelit tutvustava veebilehe loomine.** Veebilehel tutvustatakse kompetentsimudelit, selle kasutamise võimalusi ja eeliseid, koondatakse koolitusvajaduse hindamise infot ja lisamaterjale ning lisatakse jooksvat info teavitusüritustest jt sündmusest, mis on seotud kompetentsipõhise juhtimisega KOVides.
- **KOV personalijuhtide ja -töötajate võrgustiku loomine ja juhtimine.** Eestvedajaks on Eesti Linnade ja Valdade Liit kui keskse koolituse koordineerimise eest vastutav organisatsioon.
- **Kompetentsipõhise juhtimise konverentsi või seminari korraldamine** KOV personali- ja arendusjuhtidele, -spetsialistidele ja juhtidele korraldatud seminar eesmärgiga toetada KOV juhte ja töötajaid kompetentsipõhise juhtimise rakendamisel. Seminaril tutvustatakse kompetentsimudelit, selle rakendamise võimalusi, arutatakse tööühmades väiksemate ja suuremate KOVide vajadusi ja küsimusi seoses kompetentsijuhtimisega. Seminarile kutsutakse ka ministeeriumite ja riiklike ametiasutuste esindajad, kes omavad KOVide puhul strateegilise partneri rolli.
- **Regulaarne kompetentsimudeli uuendamine ja koolitusvajaduse kaardistamine.** Prognoosi ja huvigruppide vajaduste täpsustamiseks, uute arengutrendide ja muutustega töö iseloomus ja tööjõuturul kaasaminekuks peame oluliseks uuendada kompetentsimudelit ja korrata uuringut iga kolme aasta järel.

- Deloitte Global Human Capital Trends. (2019). Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J. E., & Kruger, J. (2003). Why people fail to recognize their own competence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87. https://www.sscnet.ucla.edu/comm/kjohnson/Lab/Publications_files/Dunning,%20Johnson,%20et%20al.%20%28200%230
- Euroopa Liidu ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014 – 2020 vahehindamine, Lõpparuanne (2019), <https://www.rtk.ee/media/694/download>
- HARNO, Haridusasutuse juhile ja haridusspetsialistile, ametlik koduleht. <https://www.innove.ee/opetaja-ja-koolijuhi-areng/haridusasutuse-juhile/>
- HARNO, Koolitused kohaliku omavalitsuse haridusjuhile, ametlik koduleht, <https://harno.ee/koolitused-kohaliku-omavalitsuse-haridusjuhile>
- Horton, S. (2002). The Competency Movement. rmt: S. Horton, A. Hondegghem, & D. Farnham, *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (lk 3 - 16)
- Implement Inscape OÜ (2013). Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine. https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/personalipoliitika/keskastmejuhtide_kompetentsimudel_raport.pdf
- Keskkonnaamet (2020). Kohalikule omavalitsusele, ametlik koduleht, <https://www.keskkonnaamet.ee/et/eesmargid-tegevused/kohalikule-omavalitsusele>
- Maakonna arengustrateegia uuendamise juhend (2021). https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/REGO/ms_uuendamise_juhend.docx
- Noorkõiv, R., Nõmm, M. (2016). Kohalike omavalitsuste teenistujate kompetentsipõhine koolitusvajaduse hindamine. *Eesti piirkondlik areng*. Lk. 58-86. Statistikaamet.
- Noorsootöötajate koolitusvajaduse uuring. Aruanne (2017). <https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Noorsoot%C3%B6%C3%B6tajate-koolitusvajaduse-uuring-2017.pdf>
- OECD (2019). OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/attitudes-and-values/Attitudes_and_Values_for_2030_concept_note.pdf
- Prioriteetse suuna „Haldusvõimekus“ vahehindamine. Lõpparuanne (2019). https://vana.struktuurifondid.ee/sites/default/files/haldusvoimekus_opparuanne_final_27-12-19.pdf
- Rahandusministeerium (2017). Avaliku teenistuse 2016. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/avaliku_teenistuse_aruanne_2016.pdf
- Rahandusministeerium (2018). Avaliku teenistuse 2017. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/atar_2017.pdf

Rahandusministeerium. (2019). Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused, <https://haldusreform.fin.ee/static/sites/3/2019/06/ametikohtade-muutus-reform.pdf>

Rahandusministeerium (2019). Avaliku teenistuse 2018. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/atar_2018_final_.pdf

Rahandusministeerium (2020). Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne, https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/atar_2019.pdf

Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna põhimäärus (2018), https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/rmv_traamat_unit_files/lisa_13_rihato_pohimaarus_08122017_1.pdf

Reimaa, A., Köverik, K. (2020). Ülevaade lõimumis- ja kohanemisvaldkonna teenustest Eestis, https://www.elvl.ee/documents/21189341/30372502/loimum_kohanemisteenused_kov.pdf/badd89d-9ba9-4b5b-9578-397b52e50cdc

Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat ja Lisa 5. <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>

Riigi Tugiteenuste Keskus, 2021-2027 planeerimine, ametlik koduleht <https://rtk.ee/toetusfondid-ja-programmid/euroopa-liidu-valisvahendid/2021-2027-planeerimine>

Ruumiloome tööühma lõpparuanne (2019). https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/ruumiloome_tooruhma_lopparuanne.pdf

SA Kutsekoda (2016). Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>

SA Kutsekoda (2018). OSKA tööjõu- ja oskuste vajaduse valdkonna uuringute metoodika, <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2019/02/OSKA-metoodika-2.1-1.pdf>

SA Kutsekoda (2020). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: avalik haldus. Uuringu terviktekst. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/10/Uuringuaruanne_AH__2611_veebi.pdf

Sisekaitseakadeemia, Geomedia (2015). Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüsi läbiviimine. Lõpparuanne. https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/kov_kompetentsi_loppanaluuus.pdf

Siseministeerium, Geomedia (2007). Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arendustegevus. https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/kov/kohaliku_omalitsuse_arendustegevus.pdf

Sotsiaalkindlustusamet, Kohaliku omavalitsuse nõustamistalitus, ametlik koduleht <https://sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kvaliteet-jarelevalve/kohaliku-omavalitsuse-noustamistalitus>

Strateegia "Eesti 2035", ametlik koduleht. <https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia>

Veebel, V., Kulu, L., Hurt, U. (2015). Eesti avaliku teenistuse koolitusvajaduse hindamise õppetunnid Euroopa Liidu alase koolitusvajaduse uuringute põhjal, Eesti Haridusteaduste Ajakiri, nr 3(1), 103–126, <https://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.05/7091>

Lisa 1. Analüüsiküsimused

Analüüsiküsimused	Seotud (alam)peatükk
Koolitusvajaduse hindamine	
1. Milline on koolitusvajaduse hindamise üldine metoodika?	1
2. Milline on KOVi teenistujate valdkonnaüleste ja valdkonnaspetsiifilistest põhitegevuse nõuetest tulenevate kompetentside vajadus ehk kompetentsiloend?	2.1 Lisa 2
3. Milline on KOVi teenistujate põhikompetentside (valdkondade ülene) tase?	2.5
4. Milline on KOVi teenistujate põhitegevuse valdkondade (valdkonnaspetsiifiliste) kompetentside tase?	2.4
5. Mil määral vastab KOVi teenistujate olemasolevate kompetentside tase kompetentsiloendis toodud üld- ja põhitegevuse nõuetest tulenevate kompetentside vajadusele?	2.4, 2.5
6. Milliste kompetentside tase KOV teenistujate seas on nõrgem? Sellest tulenevalt, millised on KOV teenistujate olulisemad koolitusvajadused?	2.4, 2.5
7. Millistel koolitustel on KOV teenistujad seni osalenud?	2.6, 4.1
8. Millised on olnud osalejate jaoks kõige kasulikumad koolitused?	2.6
Koolitusvajaduse prognoosimine	
9. Milline on koolitusvajaduse prognoosimise üldine metoodika 5-10 aasta perspektiivis?	3.2, 3.3
10. Milliste uute koolitusvajaduste tekkimist nähakse ette järgmise 5-10 aasta perspektiivis?	3.4, 4.2
11. Millised on KOVi teenistujate koolitusvajadused 2023-2030 aasta perspektiivis? Milliste kompetentside osas on koolitusvajadus 2023-2030 kõige kriitilisem?	3.4, 3.5
KOV koolitussüsteemi arendamine (Ettepanekute ja soovitude väljatöötamine)	
12. Milline on KOVi kompetentsimudelite praktiline kasu ja lisaväärtus? Kuidas saavad KOVi koolitusvajaduse hindamise tulemusi kasutada koolitustegevuste kavandamisel erinevad turuosapooled?	4.3
13. Kuidas hindavad KOVides personali värbamise ja arendamisega tegelevad teenistujad uuringu raames koostatud kompetentsimudeli asjakohasust ja rakendatavust KOVides?	4.3
14. Millised on riigiüleised KOVi teenistujate koolitusprioriteedid? Millised oleksid vajalikud õppeprogrammid?	3.4, 4.2
15. Kuidas koolitusvajaduse hindamisest saadud sisendit kasutada laiemalt ka ministeeriumide ja KOVide poolt koolitustegevuse kavandamisel (detsentraliseeritud koolitussüsteemi tingimustes), koolitusturu turuosalistel koolitustegevuse kavandamisel jne (s.o mitte ainult keskse koolituse kavandamisel);	4.1
16. Kuidas suurendada ministeeriumide jt osapoolte teadlikkust ja rolli KOVide koolitus- ja personali-arenduse protsessi sisendi andmisel/suunamisel (valdkondlike kompetentsimudelite arendamine koostöös ministeeriumide ja KOVidega jms);	4.1
17. Kuidas määratleda (koolitusvajaduste hindamistulemusi arvesse võttes) riigiüleised KOVi teenistujate koolitusprioriteedid ning nende teostamiseks kavandada riigiüleised toetavad tegevused õppeprogrammide väljatöötamiseks, mitmekesiste ja kaasaegsete töötajate arendamismeetodite rakendamiseks, õppematerjalide/õpiobjektide väljatöötamiseks, arendustegevuste/koolituste ühishangeteks jmt;	4.2
18. Millised võiksid olla (KOVide, üleriigilise liidu, riigi tasandil) järgmised sammud kompetentsipõhise juhtimise suunas liikumiseks? Kas ja milline peaks olema riigi tugi kompetentsiloendite rakendamiseks KOVi teenistujate arendamisel, KOVides kompetentsipõhiste arengu- ja hindamisvestluste läbiviimiseks (mis konkreetse KOVi spetsiifikat ja töötaja individuaalsust teenistuja arengu kavandamisel arvestaks) jne;	4.1
19. Kuidas süsteemi panustada väljaspool struktuurifondide vahendeid ja tagada süsteemi jätkusuutlikkus kui keskne keskvalitsuse poolne koolitamine ei jätku;	4.1

Lisa 2. Kompetentsimudeli kompetentsid ja tegevusnäitajad

Üldised kompetentsid

Avaliku võimu esindamine

1. Olen kursis erinevate initsiatiivide, koostöövõrgustike ja toetusmeetmetega nii Eestis kui ka Euroopas
2. Aitan kaasa e-riigi lahenduste kasutuselevõtule ja kasutamisele
3. Olen kursis Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega
4. Oskan seada strateegilisi eesmärke ja sihttasemeid valdkondlike arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamisel
5. Tunnen ja oskan kasutada erinevaid võimalusi kohaliku elu korraldamiseks
6. Järgin ja oskan tõlgendada oma tööülesannete täitmiseks vajalikke õigusakte ning osalen õigusaktide ja lepingute väljatöötamises
7. Mõistan oma ametikoha rolli ja vastutust avaliku võimu esindamisel ja kohaliku elu korraldamisel, oman terviklikku nägemust valdkonnast ja seostest teiste oluliste valdkondadega
8. Tegutsen oma töös ausalt kutse-eeskätt järgides, tunnen ära korruptsiooniohtlikud olukorrad ja hoidun nendest

Enesejuhtimine ja -areng

9. Olen hea pingetaluvusega ja oskan maandada tööstressi
10. Suudan ebaõnnestumistest õppida ja toime tulla konstruktiivse kriitikaga
11. Oskan oma aega planeerida ja sihipäraselt kasutada
12. Säilitan rahuliku ja optimistliku suhtumise keerulistes olukordades
13. Pean oluliseks kursisolekut innovatsiooniga ning uute strateegiliste- ja arengueesmärkidega (nt rohepööre, digipööre, ringmajandus)
14. Sean oma tööle selged prioriteedid ning töötan nendest lähtuvalt
15. Olen valmis õppima tööks vajalikke uusi oskusi, sh digioskusi ja neid rakendama

Koostöö

16. Oskan arendada koosloomet, kaasates sidus- ja/või huvigruppe ning kolmanda sektori organisatsioone või vabaühendusi
17. Oskan kasutada erinevaid virtuaalset koostööd võimaldavaid keskkondi
18. Olen initsiatiivikas koostöövõimaluste loomisel ja kasutamisel
19. Mõistan koostöövõrgustike olulisust ja arendan võrgustikutööd probleemide lahendamiseks ja valdkonna arendamiseks toetavate hoiakute kujundamist riigi põhielanikkonna seas
20. Toetan ja julgustan oma kolleege, märkan ja tunnustan nende panust
21. Olen kursis oma tugevate ja arendamist vajavate külgedega meeskonnatöös
22. Arvestan erinevate arvamustega ja suhtun neisse lugupidavalt

Suhtlemine

23. Oskan võõrkeeli tööks vajalikul määral
24. Tunnen ennast kindlalt esindades KOV seisukohti avalikel ja pressiüritustel
25. Oskan kasutada sotsiaalmeedia võimalusi oma tööülesannete paremaks täitmiseks ja erinevate rühmade kaasamiseks
26. Oskan panustada avatud ja tasakaalustatud sisekommunikatsiooni toimimisse
27. Suudan arusaadavalt oma seisukohti selgitada teenuse saajatele, kolleegidele, juhtidele, koostööpartneritele ja avalikkusele
28. Olen suunatud koostööle ja lahendustele, mis arvestavad erinevate osapoolte huve
29. Tunnen ja järgin hea klienditeeninduse põhimõtteid, olen hooliv ja toetav kliendi vajaduste suhtes ja oskan hinnata tema olukorda
30. Oskan eesti keelt (sh kirjalikku) tööks vajalikul määral

Tulemuslikkus

31. Oskan tõenduspõhistest meetoditest lähtudes prognoosida muutusi, hinnata nende mõju ja vajadusel leida alternatiivseid viise eesmärkide saavutamiseks
32. Tunnen ja oskan kasutada kvaliteedijuhtimise meetodeid
33. Tunnen ja oskan kasutada vajalikke andmetöötamise meetodeid ja tarkvara
34. Suudan märgata võimalikult varakult probleeme, mis takistavad eesmärkideni jõudmist, ja teen ettepanekuid nende lahendamiseks
35. Oskan kasutada valdkonnas olulisi andmekogusid, mul on neist ülevaade ja olen kursis valdkonna peamiste näitajatega
36. Tean ja oskan kasutada oma tööks vajalikke infotehnoloogilisi lahendusi ja muud digitaalset vara oma tööülesannete paremaks täitmiseks
37. Oskan hinnata tööks vajaliku info usaldusväärsust ja kvaliteeti
38. Pean kinni kokkulepetest ja tähtaegadest

KOV juhtimise üldkompetentsid

Juhtimine

39. Mõistan poliitilisi protsesse ja oskan mõjutada poliitiliste otsuste kujundamist
40. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi kohaliku omavalitsuse arengukavade, strateegiate ja poliitika väljatöötamiseks
41. Oskan muudatusi algatada ja neid juhtida
42. Tunnen kohaliku omavalitsuse rahastamise ja eelarvestamise põhimõtteid
43. Leian ja kasutan erinevaid võimalusi oma piirkonna arengu edendamiseks
44. Suudan innustada ja mõjutada töötajaid ühise eesmärgi nimel tegutsema ja hindan ning tunnustan nende saavutusi
45. Oskan juhtida ja kaasata inimesi ning korraldada meeskonnatööd
46. Sean pikaajalisi eesmärke ja lähtun nendest oma töös

Valdkonnaspetsiifilised erialased kompetentsid

Arengu kavandamine

47. Tunnen vajalike riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide ja pikaajaliste trendide mõju ning arvestan nendega KOVi arengu kavandamisel
48. Oskan püstitada eesmärke uuringute ja küsitluste läbiviimiseks ning kasutada uuringute tulemusi arengu kavandamise eesmärkide toetamiseks
49. Osalen aktiivselt omavalitsuslike, piirkondlike ja riiklike poliitika väljatöötamisel ning esindan oma KOVi arenguhuve
50. Oskan näha valdkonnaüleseid seoseid, seada valdkonnaüleseid prioriteete ning tagada kohalike eesmärkide seoseid riiklike prioriteetidega
51. Jälgin ja hindan arengukavade täitmist, oskan hinnata nende täitmisel tekkivat mõju, annan tagasisidet arengukavade täitmisele ning sean realistlikke eesmärke
52. Oskan tagada arengukavade koostamise protsessi ladusa läbiviimise, sh rakendan erinevaid kaasamise meetodeid ja arvestan erinevate osapoolte huve
53. Tunnen ja oskan valida erinevate sekkumisviiside vahel kohaliku arengu toetamiseks
54. Algatan ja teostan arenguks vajalikke projekte ja tegevusi, sh otsin ressursse arengukavade elluviimiseks
55. Mõistan partnerite vajadusi ning koostöö tähtsust erinevate KOVide ja riigiasutustega ning oskan valida või kujundada sobivad koostöö vorme arengueesmärkide seadmiseks

Ettevõtluse arendamine

56. Tean olulisemaid ettevõtlusvõrgustikke, toetan nende arendamist ja osalen nendes aktiivselt
57. Mul on süsteemne ülevaade ettevõtluse ja ärijuhtimise põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest
58. Tunnen võimalikke sekkumisviise kohaliku ettevõtluse arendamisse, oskan nende vahel valida ja hinnata oodatavaid mõjusid

59. Oskan korraldada ettevõtjatele suunatud KOVi poolset toetusmeetmestiku väljatöötamist ja rakendamist
60. Tunnen piirkonna ettevõtlusprofiili ja selle peamisi statistilisi näitajaid, oskan neid leida ja analüüsida ning hoian seda infot pidevalt ajakohasena
61. Tunnen ja kasutan KOVi võimalusi piirkonna turundamisel ja mainekujundamisel
62. Osalen KOVi arengukavandamise protsessis, annan proaktiivselt ettevõtluskeskkonna arendamise vaates vajalikku sisendit valdkonna poliitika kujundamisel
63. Mõistan ettevõtluse arengutendentse kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil ning tunnen ettevõtluskeskkonna toimimist ja selle mõju ettevõtjale
64. Pean oluliseks ettevõtlust toetava keskkonna arendamist

Haridus

65. Tean üleriigilisi ja rahvusvahelisi haridusprojekte ja -programme ning koordineerin hallatavate haridusasutuste osalemist nendes
66. Koordineerin tugiteenuste osutamist ja ühiste haridusürituste korraldamist haridusasutustele
67. Pean arvestust haridusasutustes õppijate üle ja korraldan vajadusel komplekteerimist
68. Olen kursis haridustöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja tean, kuidas luua töötajate ja haridusasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda
69. Tunnen kaasava hariduse põhimõtteid, oskan korraldada erivajadustega laste toetamist ja kaasamist
70. Oskan kavandada haridusvaldkonna arengut lähtuvalt KOVi vajadustest ja ressurssidest
71. Tean kuidas koordineerida KOVi huvitegevuste korraldamist, koondan ja vahendan huvitegevusvõimaluste infot
72. Mõistan ja pean oluliseks oma rolli KOV haridussüsteemi eestvedajana
73. Olen kursis Eesti haridussüsteemiga, üldiste haridustrendidega ja haridusvaldkonna toimimise aspektidega oma KOVis
74. Mõistan nüüdisaegse õpikäsituse sisu ja suundumusi ning õppijakeskse lähenemisviisi olulisust

Keskkond

75. Oskan korraldada reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni, sh sademevee ärajuhtimise teenuseid
76. Oskan anda keskkonnavalast sisendit ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel ning teha keskkonnajärelevalvet KOVi pädevuse piires
77. Oskan korraldada veevarustuse, puurkaevude ja ühisveevärgi teenuseid
78. Oskan algatada keskkonnamõtjude hindamist ja toetada hindamise korraldamist
79. Oskan korraldada jäätmekäitluse teenuseid
80. Pean oluliseks leevendusmeetmete kasutamist keskkonnaprobleemide korral ning oskan neid välja töötada ja rakendada
81. Tunnen haldusmenetluse seadust ja praktikat, et kooskõlastada ja vajadusel menetleda erinevate keskkonnalubade taotlusi
82. Tean ja järgin keskkonnateadlikkuse põhimõtteid (keskkonnasäästlikkus, ressursitõhusus, ringmajandus), oskan kavandada ja ellu viia keskkonnanahoiu, -teadlikkuse ja koostöö edendamise projekte
83. Tean võimalikke keskkonnanahoiu ja arvestan nendega oma töös
84. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel

Kultuur

85. Oskan kavandada ja ellu viia rahvusvahelise, riikliku, KOVide ülestest ja/või kohaliku tähtsusega koostööprojekte koostöös erinevate asutustega
86. Tunnen hästi Eesti ja lähiregiooni kultuurielu selle valdkondlikus mitmekesisuses, olen tuttav kohaliku kultuuriloo ja kaasaegse kultuuriga

87. Oskan välja selgitada kohalike elanike ootusi kultuurivaldkonna arengule, analüüsida KOVi kultuurisituatsiooni, sellest lähtuvalt planeerida kultuurivaldkonna tegevusi ja viia läbi järelevalvet KOVi pädevuse piires
88. Olen kursis kultuuritöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja tean, kuidas luua kultuuriasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda
89. Tunnen kultuurivaldkonna õiguslikke ja finantseerimise aluseid, olen teadlik valdkondlikest eripäradest kultuurielu korraldamisel ning valdkondade ülese koostöö võimalustest
90. Arvestan oma tegevuses eesti keelest erineva emakeelega inimeste vajadustega. Toetan eri töökeelega rahvuseltside ja kultuuriorganisatsioonide koostööd
91. Pean oluliseks rahvuskultuuri vaimse ja materiaalse pärandi teadvustamist, kaitsmist ja kasutust
92. Mõistan, et Eesti ühiskond on mitmekultuuriline, austan inimeste erinevusi (keele- ja kultuuritausta, sh religioon, uskumused, kombed, aga ka teisi igapäevaelu puudutavaid valikuid) ja arvestan nendega tegevuste planeerimisel ja läbiviimisel
93. Mõistan kodanikualgatuse rolli kultuurivaldkonna edendamisel, sh võimaluste loomist mittetulundus- ja huvitegevuseks
94. Mõistan kultuuri tähtsust väärtusliku elukeskkonna kujundamisel ja piirkondliku arengu käivitajana

Maakorraldus

95. Oskan kasutada maakorralduses, geodeesias ja projekteerimises kasutatavat tarkvara ja vastavaid andmebaase
96. Oskan kavandada ja teostan maakorraldustöid, geodeetilisi mõõdistustöid ja kartograafilisi töid ning maa omandiõiguse muutmisega seonduvaid toiminguid ja järelevalvet
97. Oman vajalikke teadmisi, et osaleda maade korralise hindamise läbiviimisel
98. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi klientide nõustamiseks maakorralduse ja kinnistu kasutuspiirangute küsimustes
99. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel
100. Lähtun oma töös heast planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustavast ja tagan planeeringu protsessiga seotud maakorralduslike tegevuste sujuvuse
101. Mõistan ja pean oluliseks KOVi rolli ja vastutust maakorraldustoimingute läbiviimisel
102. Arvestan oma töös pikaajaliste ruumiliste arengutega lähtuvalt avalikust huvist ja eraomanike õigustest

Majandus (KOV varade valitsemine)

103. Tunnen nüüdisaegseid ehitusmaterjale ja ehituses kasutatavat tehnikat ning olen kursis nende arenguga
104. Tunnen riigihanke korraldamise ja läbiviimise nõudeid ja praktikat
105. Oman tervikülevaadet KOVi varade kasutamisest ja ülalpidamisest, oskan optimeerida vara kasutamise kulusid ja planeerida investeeringuid jätkusuutlikult, hinnata keskkonnamõjusid ja sotsiaal-majanduslikke protsesse
106. Oskan lahendada hoonete haldamise, tehnilise seisukorra kontrollimise, remondi- ja hooldustöödega seotud küsimusi
107. Oskan korraldada ja teostada hoonete ja ruumide ülevaatust, remondivajaduste määramist, remondikulude hindamist
108. Tagan varade sihipärase kasutamise, oskan luua vastava korra ja viia läbi järelevalvet
109. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi, et planeerida hoonete ja rajatiste investeeringuid arengukavades ja KOVi eelarvetes
110. Oman ülevaadet ja kavandan KOVi valitsemisel olevate hoonete ja ruumide projekteerimis-, lammutus-, ehitus- ja remonditöid ning teostan vastavat järelevalvet
111. Oskan korraldada elu- ja mitteiluruumide võõrandamist, omandamist, rentimist ja tasuta kasutusse andmist ning vastavate lepingute sõlmimist

112. Pean oluliseks KOVi valitsemisel olevate varade heaperemehelikku ja efektiivset kasutamist

Noorsootöö

113. Oman ülevaadet kohalikest ja rahvusvahelistest noortevaldkonna koostöövõrgustikest, toetan ja edendan koostööd nendega
114. Oskan viia läbi noorsootöövaldkonna seiretegevusi, sh ettevalmistamine, andmete kogumine, analüüsimine ja tulemuste tõlgendamine
115. Tean viise ja meetodeid, kuidas luua noortele tingimused usalduslike suhete tekkimiseks ja arendamiseks ning kuidas kaasata mitteaktiivseid noori
116. Oskan koordineerida noortepoliitikat, noorteorganisatsioonide tegevust, noorte kaasamist otsustus- ja juhtimisprotsessidesse ning toetada omaalgatust
117. Oskan nõustada noortele suunatud ürituste ja tegevuste korraldamist
118. Oskan luua tingimused noorsootöö kaudu noorte aktiivseteks, haritud ja teadlikeks kodanikeks kujunemiseks, et suurendada kogu ühiskonna avatust, sidusust ja lõimumist toetavate hoiakute kujunemist
119. Oskan analüüsida noorsootöö valdkonna hetkeolukorda ning noorte arenguvajadusi, tutvustada ja kasutada saadud tulemusi
120. Mõistan ja pean oluliseks oma rolli KOVi noorsootöö eestvedajana

Ruumiloome

121. Oskan hinnata ja kooskõlastada ehitusprojekte, planeeringuid ja projekteerimistingimusi ning viia läbi menetlusi ja järelevalvet, sh ka arhitektuurselt tasemelt ja funktsionaalselt keerukuselt nõudlike ning avalikkuse kõrgendatud tähelepanu all olevate ehitiste ja planeeringute puhul
122. Oskan koostada planeeringute ja ehitusprojektide lähteülesandeid, esindades avalikke huve ja üldisi väärtusi
123. Olen võimeline esindama omavalitsust planeeringute ja ehitusprojektide ruumiliste lahenduste tellimisel, avaliku ruumi terviklikul arendamisel, hangete läbiviimisel ja arhitektuurivõistluste korraldamisel, seades eesmärgiks ruumi kvaliteedi
124. Oskan kasutada ruumiandmete tarkvara, ehitisregistrit ja vastavaid andmebaase
125. Oskan ette valmistada ja koordineerida ruumiotsuste tegemist
126. Kavandan pikaajalist ruumilist arengut lähtuvalt avalikust huvist ja eraomanike õigustest
127. Oman vajalikke teadmisi ja pädevust, mis võimaldavad osaleda KOVi planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustegevuse korraldamisel oma vastutusvaldkonnast lähtuvalt
128. Lähtun oma töös ligipäätavuse, kahaneva planeerimise, digipöörde, keskkonnasäästlikkuse ja ringmajanduse põhimõtetest ja tean nende mõistete tähendust ja sisu
129. Mõistan ja pean oluliseks eelduste loomist ühiskonnaliikmete vajadusi ja huve arvestava, demokraatliku, pikaajalise, tasakaalustatud ruumilise arengu, maakasutuse, kvaliteetse elu- ning ehitatud keskkonna kujunemiseks, soodustades keskkonnahoidlikku ning majanduslikult, kultuuriliselt ja sotsiaalselt jätkusuutlikku arengut
130. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel
131. Mõistan ja suudan vahendada üksikisikute, ühiskondlike gruppide ja ametiasutuste vajadusi seoses ruumilise planeerimise, arhitektuurse projekteerimise, ehitamise, arhitektuuripärandi säilitamise ja väärtustamise ning loodusliku tasakaalu hoidmisega
132. Lähtun oma töös heast planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustavast ja tagan protsesside sujuva ja viivitusteta läbiviimise
133. Mõistan ja pean oluliseks KOVi rolli ja vastutust planeeringute, projekteerimise, ehituse ja maakasutuse korraldamisel

Sotsiaaltöö

134. Oskan korraldada ja arendada erinevaid sotsiaalteenuseid ja -toetusi, põhjendada selleks vajalike eelarveliste vahendite vajadust ja koostada eelarvet

135. Osalen aktiivselt ja vajadusel initsieerin sotsiaalse heaolu tagamise võrgusikke KOVi tasandil (so aktiivne infovahetus hariduse, tervise, sotsiaalvaldkonna spetsialistide vahel)
136. Oskan rakendada juhtumikorraldust, sh pikaajaliste elanike ja sisserännanute toetamist erinevate teenustega
137. Olen kursis kaasaegsete sotsiaalpoliitika põhisuundadega ja riigi sotsiaalhoolekande süsteemi arendamise suundadega
138. Oskan läbi viia inimese terviklikku abivajaduse hindamist ja planeerida sobivaid toetusi ja teenuseid lähtuvalt isiku abivajadusest
139. Pean oluliseks ja oskan teha ennetusööd sotsiaalvaldkonnas
140. Oskan läbi viia sotsiaalnõustamist
141. Olen kursis oma piirkonna demograafilise olukorraga ja oskan sellest lähtuvalt abivajadust planeerida
142. Tunnen sotsiaalkaitse põhimõtteid, õigusakte, finantseerimise põhimõtteid ja riigi sotsiaaltöö prioriteete ning arvestan nendega oma töös
143. Pean oluliseks inimese toimetuleku- ja probleemilahendusoskuste parandamist ning arengut, et tagada kõigile elanikele võimalused osaleda ühiskondlikus elus
144. Olen teadlik ja järgin sotsiaaltöö väärtuspõhimõtteid ja eetilisi printsiipe, olen tolerantne ja oskan arvestada kliendi kultuurilise eripäraga

Teed ja transport

145. Oskan kavandada liiklusalase teadlikkus tõstmise projekte ja osalen nende elluviimisel
146. Oskan kavandada KOVi liikluskorraldust ja korraldada selleks vajalikke uuringuid
147. Oskan koguda ja esitada riikliku ja/või kohaliku teeregistri andmeid
148. Tean, kuidas vähendada transpordi negatiivset mõju keskkonnale ja sellest põhjustatud tervisekahjustusi ning aidata kaasa liiklusõnnetuste ja liiklusummikute ärahoidmisele, ja pean seda oluliseks
149. Tunnen ühistranspordiseadust ja elanike liikumisvajadusi ning oskan korraldada ja kontrollida KOVi ühistranspordi tööd sellest lähtuvalt
150. Oskan korraldada järelevalvet teedeehituse, liikluskorralduse ja teekasutuse üle KOVi pädevuse piires
151. Oman piisavaid teadmisi, et osaleda teede ja transpordi valdkonna projektide ja hangete ettevalmistamises ning menetleda teede ja liikluskorraldusega seotud taotlusi
152. Oskan planeerida ja korraldada KOVi teede ja teedega seotud rajatiste arendamist ja korrashoidu
153. Tean ja pean tähtsaks KOVi rolli teeomanikuna ja elanikkonnale ligipääsetavuse tagajana
154. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel

Lisa 3. KOV koolitusvajaduse hindamise küsimustik

1. Ametiaste:
2. Palun valige enda ametikoha ja -ülesannetega seotud töövaldkonnad, mille kohta soovite vastata ehk milles oma kompetentse hinnata lisaks üldistele kompetentsidele:
 - 2.1. Keskkond
 - 2.2. Teed ja transport
 - 2.3. Majandus (KOV varade valitseine)
 - 2.4. Ruumiloome
 - 2.5. Haridus
 - 2.6. Noorsootöö
 - 2.7. Sotsiaaltöö
 - 2.8. Kultuur
 - 2.9. Ettevõtluse arendamine
 - 2.10. Arengu kavandamine
 - 2.11. Maakorraldus
 - 2.12. Ei ole seotud nende töövaldkondadega
 - 2.13. Muu:

Kompetentsid ja tegevusnäitajad Palun hinnake seitsmepalliskaalal, mil määral kirjeldavad järgmised väited Teie tööalast käitumist ja oskusi (1 – ei nõustu üldse... 7 – nõustun täielikult):

3. Avaliku võimu esindamine

- 3.1. Olen kursis erinevate initsiatiivide, koostöövõrgustike ja toetusmeetmetega nii Eestis kui ka Euroopas
- 3.2. Aitan kaasa e-riigi lahenduste kasutuselevõtule ja kasutamisele
- 3.3. Olen kursis Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega
- 3.4. Oskan seada strateegilisi eesmärke ja sihttasemeid valdkondlike arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamisel
- 3.5. Tunnen ja oskan kasutada erinevaid võimalusi kohaliku elu korraldamiseks
- 3.6. Järgin ja oskan tõlgendada oma tööülesannete täitmiseks vajalikke õigusakte ning osalen õigusaktide ja lepingute väljatöötamises
- 3.7. Mõistan oma ametikoha rolli ja vastutust avaliku võimu esindamisel ja kohaliku elu korraldamisel, oman terviklikku nägemust valdkonnast ja seostest teiste oluliste valdkondadega
- 3.8. Tegutsen oma töös ausalt kutse-eetikat järgides, tunnen ära korruptsiooniohtlikud olukorrad ja hoidun nendest
- 3.9. Soovi korral täpsustage oma hinnanguid:

4. Enesejuhtimine ja -areng

- 4.1. Olen hea pingetaluvusega ja oskan maandada tööstressi
- 4.2. Suudan ebaõnnestumistest õppida ja toime tulla konstruktiivse kriitikaga
- 4.3. Oskan oma aega planeerida ja sihipäraselt kasutada
- 4.4. Säilitan rahuliku ja optimistliku suhtumise keerulistes olukordades
- 4.5. Pean oluliseks kursisolekut innovatsiooniga ning uute strateegiliste- ja arengueesmärkidega (nt rohepööre, digipööre, ringmajandus)
- 4.6. Sean oma tööle selged prioriteedid ning töötan nendest lähtuvalt
- 4.7. Olen valmis õppima tööks vajalikke uusi oskusi, sh digioskusi ja neid rakendama
- 4.8. Soovi korral täpsustage oma hinnanguid:

5. Koostöö

- 5.1. Oskan arendada koosloomet, kaasates sidus- ja/või huvigruppe ning kolmanda sektori organisatsioone või vabaühendusi
- 5.2. Oskan kasutada erinevaid virtuaalset koostööd võimaldavaid keskkondi
- 5.3. Olen initsiatiivikas koostöövõimaluste loomisel ja kasutamisel

- 5.4. Mõistan koostöövõrgustike olulisust ja arendan võrgustikutööd probleemide lahendamiseks ja valdkonna arendamiseks toetavate hoiakute kujundamist riigi põhielanikkonna seas
 - 5.5. Toetan ja julgustan oma kolleege, märkan ja tunnustan nende panust
 - 5.6. Olen kursis oma tugevate ja arendamist vajavate külgedega meeskonnatöös
 - 5.7. Arvestan erinevate arvamustega ja suhtun neisse lugupidavalt
 - 5.8. Soovi korral täpsustage oma hinnanguid:
- 6. Suhtlemine**
- 6.1. Oskan võõrkeeli tööks vajalikul määral
 - 6.2. Tunnen ennast kindlalt esindades KOV seisukohti avalikel ja pressiüritustel
 - 6.3. Oskan kasutada sotsiaalmeedia võimalusi oma tööülesannete paremaks täitmiseks ja erinevate rühmade kaasamiseks
 - 6.4. Oskan panustada avatud ja tasakaalustatud sisekommunikatsiooni toimimisse
 - 6.5. Suudan arusaadavalt oma seisukohti selgitada teenuse saajatele, kolleegidele, juhtidele, koostööpartneritele ja avalikkusele
 - 6.6. Olen suunatud koostööle ja lahendustele, mis arvestavad erinevate osapoolte huve
 - 6.7. Tunnen ja järgin hea klienditeeninduse põhimõtteid, olen hooliv ja toetav kliendi vajaduste suhtes ja oskan hinnata tema olukorda
 - 6.8. Oskan eesti keelt (sh kirjalikku) tööks vajalikul määral
 - 6.9. Soovi korral täpsustage oma hinnanguid:
- 7. Tulemuslikkus**
- 7.1. Oskan tõendus põhjustest meetoditest lähtudes prognoosida muutusi, hinnata nende mõju ja vajadusel leida alternatiivseid viise eesmärkide saavutamiseks
 - 7.2. Tunnen ja oskan kasutada kvaliteedijuhtimise meetodeid
 - 7.3. Tunnen ja oskan kasutada vajalikke andmetöötamise meetodeid ja tarkvara
 - 7.4. Suudan märgata võimalikult varakult probleeme, mis takistavad eesmärkideni jõudmist, ja teen ettepanekuid nende lahendamiseks
 - 7.5. Oskan kasutada valdkonnas olulisi andmekogusid, mul on neist ülevaade ja olen kursis valdkonna peamiste näitajatega
 - 7.6. Tean ja oskan kasutada oma tööks vajalikke infotehnoloogilisi lahendusi ja muud digitaalset vara oma tööülesannete paremaks täitmiseks
 - 7.7. Oskan hinnata tööks vajaliku info usaldusväärsust ja kvaliteeti
 - 7.8. Pean kinni kokkulepetest ja tähtaegadest
 - 7.9. Soovi korral täpsustage oma hinnanguid:
- 8. KOV juhtimise üldkompetentsid**
- 8.1. Mõistan poliitilisi protsesse ja oskan mõjutada poliitiliste otsuste kujundamist
 - 8.2. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi kohaliku omavalitsuse arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamiseks
 - 8.3. Oskan muudatusi algatada ja neid juhtida
 - 8.4. Tunnen kohaliku omavalitsuse rahastamise ja eelarvestamise põhimõtteid
 - 8.5. Leian ja kasutan erinevaid võimalusi oma piirkonna arengu edendamiseks
 - 8.6. Suudan innustada ja mõjutada töötajaid ühise eesmärgi nimel tegutsema ja hindan ning tunnustan nende saavutusi
 - 8.7. Oskan juhtida ja kaasata inimesi ning korraldada meeskonnatööd
 - 8.8. Sean pikaajalisi eesmärke ja lähtun nendest oma töös
- 9. Arengu kavandamine**
- 9.1. Tunnen vajalike riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide ja pikaajaliste trendide mõju ning arvestan nendega KOVi arengu kavandamisel
 - 9.2. Oskan püstitada eesmärke uuringute ja küsitluste läbiviimiseks ning kasutada uuringute tulemusi arengu kavandamise eesmärkide toetamiseks
 - 9.3. Osalen aktiivselt omavalitsuslike, piirkondlike ja riiklike poliitikate väljatöötamisel ning esindan oma KOVi arenguhuve

- 9.4. Oskan näha valdkonnaüleseid seoseid, seada valdkonnaüleseid prioriteete ning tagada kohalike eesmärkide seoseid riiklike prioriteetidega
- 9.5. Jälgin ja hindan arengukavade täitmist, oskan hinnata nende täitmisel tekkivat mõju, annan tagasisidet arengukavade täitmisele ning sean realistlikke eesmärgi
- 9.6. Oskan tagada arengukavade koostamise protsessi ladusa läbiviimise, sh rakendan erinevaid kaasamise meetodeid ja arvestan erinevate osapoolte huve
- 9.7. Tunnen ja oskan valida erinevate sekkumisviiside vahel kohaliku arengu toetamiseks
- 9.8. Algatan ja teostan arenguks vajalikke projekte ja tegevusi, sh otsin ressursse arengukavade elluviimiseks
- 9.9. Mõistan partnerite vajadusi ning koostöö tähtsust erinevate KOVi ja riigiasutustega ning oskan valida või kujundada sobivad koostöö vorme arengueesmärkide seadmisel

10. Ettevõtluse arendamine

- 10.1. Tean olulisemaid ettevõtlusvõrgustikke, toetan nende arendamist ja osalen nendes aktiivselt
- 10.2. Mul on süsteemne ülevaade ettevõtluse ja ärijuhtimise põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest
- 10.3. Tunnen võimalikke sekkumisviise kohaliku ettevõtluse arendamiseks, oskan nende vahel valida ja hinnata oodatavaid mõjusid
- 10.4. Oskan korraldada ettevõtjatele suunatud KOVi poolset toetusmeetmestiku väljatöötamist ja rakendamist
- 10.5. Tunnen piirkonna ettevõtlusprofili ja selle peamisi statistilisi näitajaid, oskan neid leida ja analüüsida ning hoian seda infot pidevalt ajakohasena
- 10.6. Tunnen ja kasutan KOVi võimalusi piirkonna turundamisel ja mainekujundamisel
- 10.7. Osalen KOVi arengukavandamise protsessis, annan proaktiivselt ettevõtluskeskkonna arendamise vaates vajalikku sisendit valdkonna poliitikate kujundamisel
- 10.8. Mõistan ettevõtluse arengutendentse kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil ning tunnen ettevõtluskeskkonna toimimist ja selle mõju ettevõtjale
- 10.9. Pean oluliseks ettevõtlust toetava keskkonna arendamist

11. Haridus

- 11.1. Tean üleriigilisi ja rahvusvahelisi haridusprojekte ja -programme ning koordineerin hallatavate haridusasutuste osalemist nendes
- 11.2. Koordineerin tugiteenuste osutamist ja ühiste haridusürituste korraldamist haridusasutustele
- 11.3. Pean arvestust haridusasutustes õppijate üle ja korraldan vajadusel komplekteerimist
- 11.4. Olen kursis haridustöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja tean, kuidas luua töötajate ja haridusasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda
- 11.5. Tunnen kaasava hariduse põhimõtteid, oskan korraldada erivajadustega laste toetamist ja kaasamist
- 11.6. Oskan kavandada haridusvaldkonna arengut lähtuvalt KOVi vajadustest ja ressursidest
- 11.7. Tean kuidas koordineerida KOVi huvitegevuste korraldamist, koondan ja vahendan huvitegevusvõimaluste infot
- 11.8. Mõistan ja pean oluliseks oma rolli KOV haridussüsteemi eestvedajana
- 11.9. Olen kursis Eesti haridussüsteemiga, üldiste haridustrendidega ja haridusvaldkonna toimimise aspektidega oma KOVis
- 11.10. Mõistan nüüdisaegse õpikäsituse sisu ja suundumusi ning õppijakeskse lähenemisviisi olulisust

12. Keskkond

- 12.1. Oskan korraldada reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni, sh sademevee ärajuhtimise teenuseid
- 12.2. Oskan anda keskkonnavalast sisendit ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel ning teha keskkonnajärelevalvet KOVi pädevuse piires
- 12.3. Oskan korraldada veevarustuse, puurkaevude ja ühisveevärgi teenuseid

- 12.4. Oskan algatada keskkonnamõjude hindamist ja toetada hindamise korraldamist
- 12.5. Oskan korraldada jäätmekäitluse teenuseid
- 12.6. Pean oluliseks leevendusmeetmete kasutamist keskkonnaprobleemide korral ning oskan neid välja töötada ja rakendada
- 12.7. Tunnen haldusmenetluse seadust ja praktikat, et kooskõlastada ja vajadusel menetleda erinevate keskkonnalubade taotlusi
- 12.8. Tean ja järgin keskkonnateadlikkuse põhimõtteid (keskkonnasäästlikkus, ressursitõhusus, ringmajandus), oskan kavandada ja ellu viia keskkonnanahoiu, -teadlikkuse ja koostöö edendamise projekte
- 12.9. Tean võimalikke keskkonnaohete ja arvestan nendega oma töös
- 12.10. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel

13. Kultuur

- 13.1. Oskan kavandada ja ellu viia rahvusvahelise, riikliku, KOVi ülestest ja/või kohaliku tähtsusega koostööprojekte koostöös erinevate asutustega
- 13.2. Tunnen hästi Eesti ja lähiregiooni kultuurielu selle valdkondlikus mitmekesisuses, olen tuttav kohaliku kultuuriloo ja kaasaegse kultuuriga
- 13.3. Oskan välja selgitada kohalike elanike ootusi kultuurivaldkonna arengule, analüüsida KOVi kultuurisituatsiooni, sellest lähtuvalt planeerida kultuurivaldkonna tegevusi ja viia läbi järelevalvet KOVi pädevuse piires
- 13.4. Olen kursis kultuuritöötajate kvalifikatsiooninõuetega ja tean, kuidas luua kultuuriasutuste juhtide professionaalset arengut toetavat keskkonda
- 13.5. Tunnen kultuurivaldkonna õiguslikke ja finantseerimise aluseid, olen teadlik valdkondlikest eripäradest kultuurielu korraldamisel ning valdkondade ülese koostöö võimalustest
- 13.6. Arvestan oma tegevuses eesti keelest erineva emakeelega inimeste vajadustega. Toetan eri töökeelega rahvusseltside ja kultuuriorganisatsioonide koostööd
- 13.7. Pean oluliseks rahvuskultuuri vaimse ja materiaalse pärandi teadvustamist, kaitsmist ja kasutamist
- 13.8. Mõistan, et Eesti ühiskond on mitmekultuuriline, austan inimeste erinevusi (keele- ja kultuuritausta, sh religioon, uskumused, kumbed, aga ka teisi igaühe eraelu puudutavaid valikuid) ja arvestan nendega tegevuste planeerimisel ja läbiviimisel
- 13.9. Mõistan kodanikualgatuse rolli kultuurivaldkonna edendamisel, sh võimaluste loomist mittetulundus- ja huvitegevuseks
- 13.10. Mõistan kultuuri tähtsust väärtusliku elukeskkonna kujundamisel ja piirkondliku arengu käivitajana

14. Maakorraldus

- 14.1. Oskan kasutada maakorralduses, geodeesias ja projekteerimises kasutatavat tarkvara ja vastavaid andmebaase
- 14.2. Oskan kavandada ja teostan maakorraldustöid, geodeetilisi mõõdistustöid ja kartograafilisi töid ning maa omandiõiguse muutmisega seonduvaid toiminguid ja järelevalvet
- 14.3. Oman vajalikke teadmisi, et osaleda maade korralise hindamise läbiviimisel
- 14.4. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi klientide nõustamiseks maakorralduse ja kinnistu kasutuspiirangute küsimustes
- 14.5. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel
- 14.6. Lähtun oma töös heast planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustavast ja tagan planeeringu protsessiga seotud maakorralduslike tegevuste sujuvuse
- 14.7. Mõistan ja pean oluliseks KOVi rolli ja vastutust maakorraldustoimingute läbiviimisel
- 14.8. Arvestan oma töös pikaajaliste ruumiliste arengutega lähtuvalt avalikust huvist ja eraomanike õigustest

15. Majandus (KOV varade valitsemine)

- 15.1. Tunnen nüüdisaegseid ehitusmaterjale ja ehituses kasutatavat tehnikat ning olen kursis nende arenguga
- 15.2. Tunnen riigihanke korraldamise ja läbiviimise nõudeid ja praktikat
- 15.3. Oman tervikülevaadet KOVi varade kasutamisest ja ülalpidamisest, oskan optimeerida vara kasutamise kulusid ja planeerida investeeringuid jätkusuutlikult, hinnata keskkonnamõjusid ja sotsiaal-majanduslikke protsesse
- 15.4. Oskan lahendada hoonete haldamise, tehnilise seisukorra kontrollimise, remondi- ja hooldustöödega seotud küsimusi
- 15.5. Oskan korraldada ja teostada hoonete ja ruumide ülevaatust, remondivajaduste määramist, remondikulude hindamist
- 15.6. Tagan varade sihipärase kasutamise, oskan luua vastava korra ja viia läbi järelevalvet
- 15.7. Oman vajalikke teadmisi ja oskusi, et planeerida hoonete ja rajatiste investeeringuid arengukavades ja KOVi eelarvetes
- 15.8. Oman ülevaadet ja kavandan KOVi valitsemisel olevate hoonete ja ruumide projekteerimis-, lammutus-, ehitus- ja remonditöid ning teostan vastavat järelevalvet
- 15.9. Oskan korraldada elu- ja mitteeluruumide võõrandamist, omandamist, rentimist ja tasuta kasutusse andmist ning vastavate lepingute sõlmimist
- 15.10. Pean oluliseks KOVi valitsemisel olevate varade heaperemehelikku ja efektiivset kasutamist

16. Noorsootöö

- 16.1. Oman ülevaadet kohalikest ja rahvusvahelistest noortevaldkonna koostöövõrgustikest, toetan ja edendan koostööd nendega
- 16.2. Oskan viia läbi noorsootöövaldkonna seiretegevusi, sh ettevalmistamine, andmete kogumine, analüüsimine ja tulemuste tõlgendamine
- 16.3. Tean viise ja meetodeid, kuidas luua noortele tingimused usalduslike suhete tekkimiseks ja arendamiseks ning kuidas kaasata mitteaktiivseid noori
- 16.4. Oskan koordineerida noortepoliitikat, noorteorganisatsioonide tegevust, noorte kaasamist otsustus- ja juhtimisprotsessidesse ning toetada omaalgatust
- 16.5. Oskan nõustada noortele suunatud ürituste ja tegevuste korraldamist
- 16.6. Oskan luua tingimused noorsootöö kaudu noorte aktiivseteks, haritud ja teadlikeks kodanikeks kujunemiseks, et suurendada kogu ühiskonna avatust, sidusust ja lõimumist toetavate hoiakute kujunemist
- 16.7. Oskan analüüsida noorsootöö valdkonna hetkeolukorda ning noorte arenguvajadusi, tutvustada ja kasutada saadud tulemusi
- 16.8. Mõistan ja pean oluliseks oma rolli KOVi noorsootöö eestvedajana

17. Ruumiloome

- 17.1. Oskan hinnata ja kooskõlastada ehitusprojekte, planeeringuid ja projekteerimistingimusi ning viia läbi menetlusi ja järelevalvet, sh ka arhitektuurselt tasemelt ja funktsionaalselt keerukuselt nõudlike ning avalikkuse kõrgendatud tähelepanu all olevate ehitiste ja planeeringute puhul
- 17.2. Oskan koostada planeeringute ja ehitusprojektide lähteülesandeid, esindades avalikke huve ja üldisi väärtusi
- 17.3. Olen võimeline esindama omavalitsust planeeringute ja ehitusprojektide ruumiliste lahenduste tellimisel, avaliku ruumi terviklikul arendamisel, hangete läbiviimisel ja arhitektuurivõistluste korraldamisel, seades eesmärgiks ruumi kvaliteedi
- 17.4. Oskan kasutada ruumiandmete tarkvara, ehitisregistrit ja vastavaid andmebaase
- 17.5. Oskan ette valmistada ja koordineerida ruumiotsuste tegemist
- 17.6. Kavandan pikaajalist ruumilist arengut lähtuvalt avalikust huvist ja eraomanike õigustest
- 17.7. Oman vajalikke teadmisi ja pädevust, mis võimaldavad osaleda KOVi planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustegevuse korraldamisel oma vastutusvaldkonnast lähtuvalt

- 17.8. Lähtun oma töös ligipääsetavuse, kahaneva planeerimise, digipöörde, keskkonnasäästlikkuse ja ringmajanduse põhimõtetest ja tean nende mõistete tähendust ja sisu
- 17.9. Mõistan ja pean oluliseks eelduste loomist ühiskonnaliikmete vajadusi ja huve arvestava, demokraatliku, pikaajalise, tasakaalustatud ruumilise arengu, maakasutuse, kvaliteetse elu- ning ehitatud keskkonna kujunemiseks, soodustades keskkonnahoidlikku ning majanduslikult, kultuuriliselt ja sotsiaalselt jätkusuutlikku arengut
- 17.10. Oman vajalikke alustadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel
- 17.11. Mõistan ja suudan vahendada üksikisikute, ühiskondlike gruppide ja ametiasutuste vajadusi seoses ruumilise planeerimise, arhitektuurse projekteerimise, ehitamise, arhitektuuripärandi säilitamise ja väärtustamise ning loodusliku tasakaalu hoidmisega
- 17.12. Lähtun oma töös heast planeerimis-, projekteerimis- ja ehitustavast ja tagan protsesside sujuva ja viivitusteta läbiviimise
- 17.13. Mõistan ja pean oluliseks KOVi rolli ja vastutust planeeringute, projekteerimise, ehituse ja maakasutuse korraldamisel

18. Sotsiaaltöö

- 18.1. Oskan korraldada ja arendada erinevaid sotsiaalteenuseid ja -toetusi, põhjendada selleks vajalike eelarveliste vahendite vajadust ja koostada eelarvet
- 18.2. Osalen aktiivselt ja vajadusel initsieerin sotsiaalse heaolu tagamise võrgusikke KOVi tasandil (so aktiivne infovahetus hariduse, tervise, sotsiaalvaldkonna spetsialistide vahel)
- 18.3. Oskan rakendada juhtumikorraldust, sh pikaajaliste elanike ja sisserännanute toetamist erinevate teenustega
- 18.4. Olen kursis kaasaegsete sotsiaalpoliitika põhisuundadega ja riigi sotsiaalhoolekande süsteemi arendamise suundadega
- 18.5. Oskan läbi viia inimese tervikliku abivajaduse hindamist ja planeerida sobivaid toetusi ja teenuseid lähtuvalt isiku abivajadusest
- 18.6. Pean oluliseks ja oskan teha ennetusööd sotsiaalvaldkonnas
- 18.7. Oskan läbi viia sotsiaalnõustamist
- 18.8. Olen kursis oma piirkonna demograafilise olukorraga ja oskan sellest lähtuvalt abivajadust planeerida
- 18.9. Tunnen sotsiaalkaitse põhimõtteid, õigusakte, finantseerimise põhimõtteid ja riigi sotsiaaltöö prioriteete ning arvestan nendega oma töös
- 18.10. Pean oluliseks inimese toimetuleku- ja probleemilahendusoskuste parandamist ning arengut, et tagada kõigile elanikele võimalused osaleda ühiskondlikus elus
- 18.11. Olen teadlik ja järgin sotsiaaltöö väärtuspõhimõtteid ja eetilisi printsiipe, olen tolerantne ja oskan arvestada kliendi kultuurilise eripäraga

19. Teed ja transport

- 19.1. Oskan kavandada liiklusalase teadlikkus tõstmise projekte ja osalen nende elluviimisel
- 19.2. Oskan kavandada KOVi liikluskorraldust ja korraldada selleks vajalikke uuringuid
- 19.3. Oskan koguda ja esitada riikliku ja/või kohaliku teeregistri andmeid
- 19.4. Tean, kuidas vähendada transpordi negatiivset mõju keskkonnale ja sellest põhjustatud tervisekahjustusi ning aidata kaasa liiklusõnnetuste ja liiklusummikute ärahoidmisele, ja pean seda oluliseks
- 19.5. Tunnen ühistranspordiseadust ja elanike liikumisvajadusi ning oskan korraldada ja kontrollida KOVi ühistranspordi tööd sellest lähtuvalt
- 19.6. Oskan korraldada järelevalvet teedeehituse, liikluskorralduse ja teekasutuse üle KOVi pädevuse piires
- 19.7. Oman piisavaid teadmisi, et osaleda teede ja transpordi valdkonna projektide ja hangete ettevalmistamises ning menetleda teede ja liikluskorraldusega seotud taotlusi
- 19.8. Oskan planeerida ja korraldada KOVi teede ja teedega seotud rajatiste arendamist ja korrashoidu

- 19.9. Tean ja pean tähtsaks KOVi rolli teeomanikuna ja elanikkonnale ligipääsetavuse tagajana
- 19.10. Oman vajalikke alusteadmisi ja saan aru ruumist kui tervikust ning loodusliku keskkonna, inimtegevuse ja taristu koosmõjust inimese elukeskkonna kujundamisel
- 20. Vali järgnevatest valdkondadest kuni kolm, kus on teie KOVis praegu kõige suurem koolitusvajadus:
 - 20.1. Ettevõtluse arendamine:
 - 20.2. Haridus
 - 20.3. Noorsootöö
 - 20.4. Keskkond
 - 20.5. Kultuur
 - 20.6. Majandus (KOV varade valitsemine)
 - 20.7. Ruumiloomes
 - 20.8. Sotsiaalkaitse, sh lastekaitse
 - 20.9. Teed ja transport
 - 20.10. Maakorraldus
 - 20.11. Muu, täpsustage:
- 21. Vali järgnevatest valdkondadest kuni kolm, mille olulisust KOV arengus näete suurenevat järgmise viie aasta perspektiivis:
 - 21.1. Ettevõtluse arendamine
 - 21.2. Haridus
 - 21.3. Noorsootöö
 - 21.4. Keskkond
 - 21.5. Kultuur
 - 21.6. Majandus (KOV varade valitsemine)
 - 21.7. Ruumiloomes
 - 21.8. Sotsiaalkaitse, sh lastekaitse
 - 21.9. Teed ja transport
 - 21.10. Maakorraldus
 - 21.11. Muu, täpsustage:
- 22. Vali järgnevatest horisontaalsetest teemadest kuni kolm, kus on teie KOVis praegu kõige suurem koolitusvajadus:
 - 22.1. Organisatsiooni juhtimine
 - 22.2. Arengu kavandamine
 - 22.3. Avaliku võimu esindamine
 - 22.4. Koostöö
 - 22.5. Suhtlemine
 - 22.6. Enesejuhtimine ja -areng
 - 22.7. Tulemuslikkus
 - 22.8. Digitehnoloogiate rakendamine KOV juhtimises, sh e-teenused
 - 22.9. Sisekontroll ja siseaudit, sh eetika ja korruptsiooni vältimine
 - 22.10. Ennetustegevus ja kriisideks valmisolek
 - 22.11. Muu, täpsustage:
- 23. Vali järgnevatest horisontaalsetest teemadest kuni kolm, mille olulisust KOV arengus näete suurenevat järgmise viie aasta perspektiivis:
 - 23.1. Organisatsiooni juhtimine
 - 23.2. Arengu kavandamine
 - 23.3. Avaliku võimu esindamine
 - 23.4. Koostöö
 - 23.5. Suhtlemine
 - 23.6. Enesejuhtimine ja -areng
 - 23.7. Tulemuslikkus
 - 23.8. Digitehnoloogiate rakendamine KOV juhtimises, sh e-teenused

- 23.9. Sisekontroll ja siseaudit, sh eetika ja korrupsiooni vältimine
- 23.10. Ennetustegevus ja kriisideks valmisolek
- 23.11. Muu, täpsustage:
- 24. Kui sageli olete viimase aasta jooksul osalenud täienduskoolitustel?
- 25. Millised 1-3 koolitust on olnud Teie jaoks tööalaselt kõige kasulikumad? Miks?
- 26. Milliste uute oskuste ja teadmiste koolitamist Te kõige enam vajate, et tulevikus oma tööga paremini toime tulla? Valige kuni 5 varianti.
 - 26.1. KOV korraldus ja ülesanded
 - 26.2. ELi alane koolitus
 - 26.3. Õigusalsed koolitused
 - 26.4. Poliitika kujundamine ja elluviimine
 - 26.5. Avalikud teenused ja nende korraldamine
 - 26.6. Mõjude hindamine
 - 26.7. Analüüside koostamine
 - 26.8. Kaasamise koolitused
 - 26.9. Uue ametnike sisseelamise koolitus
 - 26.10. Personalijuhtimine
 - 26.11. Strateegiline juhtimine
 - 26.12. Finantsjuhtimine
 - 26.13. Kvaliteedijuhtimine
 - 26.14. Protsessi ja muudatuste juhtimine
 - 26.15. Avalik haldus/riigiteadused/valitsemine
 - 26.16. Koostöö partneritega
 - 26.17. Klienditeenindus
 - 26.18. Nõustamisoskus
 - 26.19. Suhtlemisoskused
 - 26.20. Meeskonnatöö
 - 26.21. Avalik esinemine
 - 26.22. Registrid ja andmebaasid
 - 26.23. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös
 - 26.24. Enesejuhtimine ja aja planeerimine
 - 26.25. Teenusdisain
 - 26.26. Korrupsiooni ennetus ja avaliku sektori eetika
 - 26.27. Riigihangete läbi viimine
 - 26.28. Muu, täpsustage:
- 27. Milliste teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamist või milliseid koolitusi peate praegu tööalaselt enda jaoks kõige olulisemaks?
- 28. Millist tüüpi tegevused oleksid teie arvates teie tööalaste teadmiste ja kompetentside arendamisel kõige kasulikumad? Palun valige kuni kolm tegevust.
 - 28.1. Infopäev
 - 28.2. Ühepäevane koolitus
 - 28.3. 2-5-päevane koolitus
 - 28.4. Põhjalikum arenguprogramm (3-5 moodulit mõne kuu jooksul)
 - 28.5. Täiendõpe täiendõppe asutuses
 - 28.6. Tööalane juhendamine või mentorlus
 - 28.7. Regulaarne kohtumine parimate praktikate jagamiseks teistest KOVidest/ asutustest (nt osalemine koostöövõrgustikus)
 - 28.8. Juhendmaterjalid
 - 28.9. Nõustamisüksused
 - 28.10. Parimate praktikate keskne levitamine/ tutvustamine
 - 28.11. Parimate praktikatega vahetu tutvumine (õppereisid Eestis ja/ või välismaal)
 - 28.12. Iseseisev töö

- 28.13. Muu, täpsustage:
29. Palun märkige, kuidas nõustute järgmiste väidetega: (1-4 skaala, ei nõustu kuni nõustun, raske öelda)
 - 29.1. Olen oma tööülesannete täitmisel väga professionaalne ja oman kõiki vajalikke valdkondlikke kompetentse
 - 29.2. Minu kolleegid KOVis/ametiasutuses on oma tööülesannete täitmisel väga professionaalsed ja kompetentsed
 - 29.3. Minu jaoks on oluline ennast pidevalt tööalaselts arendada
 - 29.4. Minu omavalitsuses väärtustatakse töötajate tööalast arenemist ja täiendõpet/koolitust
 - 29.5. Minu tööandja / vahetu ülemus ootab minult tööalast arenemist ja enesetäiendamist
 - 29.6. Minu tööandja / vahetu ülemus pakub mulle piisavalt koolitus- ja enesearengu võimalusi
 - 29.7. Mul on võimalik enesearenguks ja koolitustel osalemiseks kasutada tööaega
 - 29.8. Minu asutus jagab aktiivselt infot erinevate enesearengu- ja koolitusvõimaluste kohta
 30. Sugu:
 31. Sünniaasta:
 32. Haridustase:
 33. Kas teil on enda hinnangul tööülesannete täitmiseks sobilik erialane haridus?
 34. Staaž praegusel töökohal (aastates):
 35. Staaž praeguse töökoha omavalitsuses (aastates):
 36. Staaž omavalitsussüsteemis (aastates):
 37. Omavalitsuse nimi:
 38. Mis Te arvate, kas Te viie aasta pärast töötate samal töökohal? Soovi korral täpsustage, miks.
 39. Mis mõjutab Teie otsust samal töökohal jätkata/mitte jätkata? (7-punktiline skaala: 1 – ei mõjuta üldse... 7 – mõjutab tugevalt):
 - 39.1. Töö sisu ja eesmärgid
 - 39.2. Arengu- ja karjäärivõimalused
 - 39.3. Organisatsiooni töökeskkond
 - 39.4. Paindlik töökorraldus
 - 39.5. Suhted kolleegide ja juhtidega
 - 39.6. Palk ja soodustused
 - 39.7. Ajakohased töövahendid
 - 39.8. Ametikoha maine
 - 39.9. Piirkonna arengutase
 - 39.10. Perekondlikud asjaolud
 - 39.11. Muu:
 - 39.12. Palun jätke oma kommentaar, kui soovite midagi veel öelda või täiendada:

Lisa 4. Valdkonnapõhiste erialaste kompetentsidega seotud tegevusnäitajad (TOP 20), kus koolitusvajadusega vastajate (7-pallisel skaalal hinnang 1-4) osakaal oli kõige kõrgem.

Nr	Tegevusnäitaja	Valdkond	Koolitusvajadusega vastajate osakaal
1	Oskan kasutada maakorralduses, geodeesias ja projekteerimises kasutatavat tarkvara ja vastavaid andmebaase	Maakorraldus	41%
2	Oskan korraldada reovee kohtkäitluse ja kanalisatsiooni, sh sademevee ärajuhtimise teenuseid	Keskkond	40%
3	Oskan korraldada veevarustuse, puurkaevude ja ühisveevärgi teenuseid	Keskkond	37%
4	Oskan kavandada ja teostan maakorraldustöid, geodeetilisi mõõdistustöid ja kartograafilisi töid ning maa omandiõiguse muutmise seonduvaid toiminguid ja järelevalvet	Maakorraldus	35%
5	Oskan anda keskkonnaalast sisendit ehitus- ja planeerimisprojektide, ehituslubade ja kasutuslubade kooskõlastamisel ning teha keskkonnajärelevalvet KOV pädevuse piires	Keskkond	35%
6	Oskan algatada keskkonnamõtjude hindamist ja toetada hindamise korraldamist	Keskkond	34%
7	Tunnen nüüdisaegseid ehitusmaterjale ja ehituses kasutatavat tehnikat ning olen kursis nende arenguga	Majandus	33%
8	Tean olulisemaid ettevõtlusvõrgustikke, toetan nende arendamist ja osalen nendes aktiivselt	Ettevõtluse arendamine	33%
9	Oskan kavandada liiklusalase teadlikkus tõstmise projekte ja osalen nende elluviimisel	Teed ja transport	32%
10	Mul on süsteemne ülevaade ettevõtluse ja ärijuhtimise põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest	Ettevõtluse arendamine	29%
11	Oskan kavandada ja ellu viia rahvusvahelise, riikliku, KOV üleste ja/või kohaliku tähtsusega koostööprojekte koostöös erinevate asutustega	Kultuur	29%
12	Tunnen vajalike riiklike ja rahvusvaheliste arengudokumentide ja pikaajaliste trendide mõju ning arvestan nendega KOV arengu kavandamisel	Arengu kavandamine	28%
13	Tunnen võimalikke sekkumisviise kohaliku ettevõtluse arendamisse, oskan nende vahel valida ja hinnata oodatavaid mõjusid	Ettevõtluse arendamine	28%
14	Oskan korraldada jäätmekäitluse teenuseid	Keskkond	27%
15	Tean üleriigilisi ja rahvusvahelisi haridusprojekte ja -programme ning koordineerin hallatavate haridusasutuste osalemist nendes	Haridus	27%
16	Oskan kavandada KOV liikluskorraldust ja korraldada selleks vajalikke uuringuid	Teed ja transport	26%
17	Tunnen hästi Eesti ja lähiregiooni kultuurielu selle valdkondlikus mitmekesisuses, olen tuttav kohaliku kultuuriloo ja kaasaegse kultuuriga	Kultuur	26%
18	Oman vajalikke teadmisi, et osaleda maade korralise hindamise läbiviimisel	Maakorraldus	26%
19	Oman ülevaadet kohalikest ja rahvusvahelistest noortevaldkonna koostöövõrgustikest, toetan ja edendan koostööd nendega	Noorsootöö	25%
20	Oskan viia läbi noorsootöövaldkonna seiretegevusi, sh ettevalmistamine, andmete kogumine, analüüsimine ja tulemuste tõlgendamine	Noorsootöö	25%

Lisa 5. Üldiste ja KOV juhtimise kompetentsidega seotud tegevusnäitajad (TOP 20), kus koolitusvajadusega vastajate (7-pallisel skaalal hinnang 1-4) osakaal oli kõige kõrgem.

Nr	Tegevusnäitaja	Valdkond	Koolitusvajadusega vastajate osakaal
1	Olen kursis erinevate initsiatiivide, koostöövõrgustike ja toetusmeetmetega nii Eestis kui ka Euroopas	Avaliku võimu esindamine	42%
2	Aitan kaasa e-riigi lahenduste kasutuselevõtule ja kasutamisele	Avaliku võimu esindamine	37%
3	Oskan võõrkeeli tööks vajalikul määral	Suhtlemine	33%
4	Tunnen ennast kindlalt esindades KOV seisukohti avalikel ja pressiüritustel	Suhtlemine	33%
5	Olen kursis Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate valdkondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega	Avaliku võimu esindamine	32%
6	Oskan tõenduspõhistest meetoditest lähtudes prognoosida muutusi, hinnata nende mõju ja vajadusel leida alternatiivseid viise eesmärkide saavutamiseks	Tulemuslikkus	29%
7	Oskan seada strateegilisi eesmärke ja sihttasemeid valdkondlike arengukavade, strateegiate ja poliitikate väljatöötamisel	Avaliku võimu esindamine	27%
8	Tunnen ja oskan kasutada kvaliteedijuhtimise meetodeid	Tulemuslikkus	25%
9	Oskan kasutada sotsiaalmeedia võimalusi oma tööülesannete paremaks täitmiseks ja erinevate rühmade kaasamiseks	Suhtlemine	24%
10	Oskan arendada koosloomet, kaasates sidus- ja/või huvigruppe ning kolmanda sektori organisatsioone või vabaühendusi	Koostöö	23%
11	Tunnen ja oskan kasutada vajalikke andmetöötluse meetodeid ja tarkvara	Tulemuslikkus	21%
12	Tunnen ja oskan kasutada erinevaid võimalusi kohaliku elu korraldamiseks	Avaliku võimu esindamine	20%
13	Olen kursis Eestis ja Euroopa Liidus toimuvate ühiskondlike arengute ja poliitikasuundadega ja Eesti riigi strateegiliste eesmärkidega	Juhtimise kompetentsid	18%
14	Mõistan poliitilisi protsesse ja oskan mõjutada poliitiliste otsuste kujundamist	Juhtimise kompetentsid	18%
15	Oskan kasutada erinevaid virtuaalset koostööd võimaldavaid keskkondi	Koostöö	17%
16	Olen hea pingetaluvusega ja oskan maandada tööstressi	Enesejuhtimine ja -areng	16%
17	Suudan märgata võimalikult varakult probleeme, mis takistavad eesmärkideni jõudmist, ja teen ettepanekuid nende lahendamiseks	Tulemuslikkus	15%
18	Oskan kasutada valdkonnas olulisi andmekogusid, mul on neist ülevaade ja olen kursis valdkonna peamiste näitajatega	Tulemuslikkus	14%
19	Tean ja oskan kasutada oma tööks vajalikke infotehnoloogilisi lahendusi ja muud digitaalset vara oma tööülesannete paremaks täitmiseks	Tulemuslikkus	13%
20	Oskan panustada avatud ja tasakaalustatud sisekommunikatsiooni toimimisse	Suhtlemine	13%

Lisa 6. Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikud üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemad valdkondade kaupa vastajate enesekohaste hinnangute järgi (n=638)

Valdkond	Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikud üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemad (TOP 10)
Juhtimise üldkompetentsid (n=185)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õiguslased koolitused 73 (39%) 2. Protsessi ja muudatuste juhtimine 58 (31%) 3. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 54 (29%) 4. Mõjude hindamine 54 (29%) 5. Strateegiline juhtimine 54 (29%) 6. Analüüside koostamine 52 (28%) 7. Teenusdisain 43 (23%) 8. Kvaliteedijuhtimine 42 (23%) 9. Avalikud teenused ja nende korraldamine 40 (22%) 10. Meeskonnatöö 36 (19%)
Arengu kavandamine (n=93)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mõjude hindamine 38 (41%) 2. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 36 (39%) 3. Protsessi ja muudatuste juhtimine 36 (39%) 4. Analüüside koostamine 33 (35%) 5. Strateegiline juhtimine 29 (31%) 6. Õiguslased koolitused 25 (27%) 7. Registrid ja andmebaasid 23 (25%) 8. Riigihangete läbi viimine 20 (22%) 9. Teenusdisain 18 (19%) 10. Avalik esinemine 18 (19%)
Ettevõtluse arendamine (n=43)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mõjude hindamine 16 (37%) 2. Analüüside koostamine 16 (37%) 3. Õiguslased koolitused 14 (33%) 4. Registrid ja andmebaasid 13 (30%) 5. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 13 (30%) 6. Riigihangete läbi viimine 12 (28%) 7. Protsessi ja muudatuste juhtimine 12 (28%) 8. Teenusdisain 11 (26%) 9. Strateegiline juhtimine 10 (23%) 10. Kvaliteedijuhtimine 10 (23%)
Haridus (n=88)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analüüside koostamine 35 (40%) 2. Õiguslased koolitused 33 (38%) 3. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 30 (34%) 4. Protsessi ja muudatuste juhtimine 30 (34%) 5. Mõjude hindamine 29 (33%) 6. Strateegiline juhtimine 24 (27%) 7. Teenusdisain 20 (23%) 8. Kvaliteedijuhtimine 20 (23%) 9. Enesejuhtimine ja aja planeerimine 18 (20%) 10. Registrid ja andmebaasid 14 (16%)
Keskkond (n=82)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õiguslased koolitused 41 (50%) 2. Mõjude hindamine 31 (38%) 3. Registrid ja andmebaasid 23 (28%) 4. KOV korraldus ja ülesanded 22 (27%) 5. Riigihangete läbi viimine 22 (27%) 6. Analüüside koostamine 20 (24%) 7. Avalik esinemine 19 (23%) 8. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 18 (22%) 9. Avalikud teenused ja nende korraldamine 18 (22%) 10. Protsessi ja muudatuste juhtimine 16 (20%)
Kultuur (n=74)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 30 (41%) 2. Protsessi ja muudatuste juhtimine 26 (35%) 3. Mõjude hindamine 23 (31%) 4. Strateegiline juhtimine 23 (31%) 5. Teenusdisain 23 (31%) 6. Õiguslased koolitused 17 (23%) 7. Analüüside koostamine 17 (23%) 8. Enesejuhtimine ja aja planeerimine 17 (23%) 9. Kvaliteedijuhtimine 15 (20%) 10. Avalik esinemine 14 (19%)

Valdkond	Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikud üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemad (TOP 10)
Maakorraldus (n=58)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õigusosalased koolitused 33 (57%) 2. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 24 (41%) 3. Registrid ja andmebaasid 22 (38%) 4. Avalik esinemine 13 (22%) 5. Riigihangete läbi viimine 12 (21%) 6. Mõjude hindamine 11 (19%) 7. Suhtlemisoskused 10 (17%) 8. Avalikud teenused ja nende korraldamine 10 (17%) 9. Protsessi ja muudatuste juhtimine 9 (16%) 10. Analüüside koostamine 8 (14%)
Majandus (n=63)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õigusosalased koolitused 34 (54%) 2. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 24 (38%) 3. Riigihangete läbi viimine 20 (32%) 4. Registrid ja andmebaasid 17 (27%) 5. Analüüside koostamine 16 (25%) 6. Avalik esinemine 15 (24%) 7. Mõjude hindamine 12 (19%) 8. Avalikud teenused ja nende korraldamine 12 (19%) 9. Protsessi ja muudatuste juhtimine 12 (19%) 10. KOV korraldus ja ülesanded 12 (19%)
Noorsootöö (n=63)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 24 (38%) 2. Mõjude hindamine 23 (37%) 3. Protsessi ja muudatuste juhtimine 22 (35%) 4. Enesejuhtimine ja aja planeerimine 20 (32%) 5. Analüüside koostamine 18 (29%) 6. Õigusosalased koolitused 17 (27%) 7. Strateegiline juhtimine 17 (27%) 8. Teenusdisain 16 (25%) 9. Kvaliteedijuhtimine 13 (21%) 10. Avalik esinemine 12 (19%)
Ruumiloome (n=74)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õigusosalased koolitused 34 (46%) 2. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 33 (45%) 3. Registrid ja andmebaasid 27 (36%) 4. Mõjude hindamine 20 (27%) 5. Avalik esinemine 17 (23%) 6. Protsessi ja muudatuste juhtimine 15 (20%) 7. Analüüside koostamine 14 (19%) 8. Kaasamise koolitused 14 (19%) 9. Riigihangete läbi viimine 14 (19%) 10. Suhtlemisoskused 14 (19%)
Sotsiaaltöö (n=189)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õigusosalased koolitused 116 (61%) 2. Avalikud teenused ja nende korraldamine 62 (33%) 3. Nõustamisoskus 62 (33%) 4. Mõjude hindamine 52 (28%) 5. Enesejuhtimine ja aja planeerimine 48 (25%) 6. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 44 (23%) 7. Teenusdisain 39 (21%) 8. Avalik esinemine 38 (20%) 9. Analüüside koostamine 36 (19%) 10. Protsessi ja muudatuste juhtimine 35 (19%)
Teed- ja transport (n=62)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Õigusosalased koolitused 35 (56%) 2. Registrid ja andmebaasid 23 (37%) 3. Riigihangete läbi viimine 23 (37%) 4. Digivahendite kasutus oma igapäevases töös 20 (32%) 5. Meeskonnatöö 15 (24%) 6. Analüüside koostamine 14 (23%) 7. Avalik esinemine 13 (21%) 8. Protsessi ja muudatuste juhtimine 13 (21%) 9. Avalikud teenused ja nende korraldamine 12 (19%) 10. Strateegiline juhtimine 11 (18%)

Lisa 7. Koolitusvajaduse prognoosi mudel

Dünaamiline koolitusmahu prognoosimudel asub Exceli failis: **Lisa 7 - Koolitusvajaduse prognoos.xlsx**