

JÄRVA VALLA AMETIKOHTADE ja TÖÖKORRALDUSE ANALÜÜS

1. ANALÜÜSI TAUST, FOOKUS, EESMÄRK

1.1. Järva VV töökorraldust on aastate jooksul muudetud, kuid seda ei ole põhjalikult analüüsitud. Koosseisu kohandamisele on aidanud kaasa hea koostöö volikoguga. Volikogu on vallavalitsuse argumenteeritud muudatusettepanekuid¹ kaaludes arvestanud esitatud põhjendusi ning tundnud ka ise huvi teenistujate koormuse ja tulemuslikkuse vastu (näiteks volikogu keskkonnakomisjonis 09.05.2025).

1.2. Järva VV töökorralduses tehtud olulisemad muutused on järgmised. Aastatega on koosseisu oluliselt vähendatud. Kui 01.12.2017 oli koosseisus 62,5 + 21,4 (teenindav personali) ametikohta, nüüd on neid 41. Seega on paljud ametikohad koondatud või viidud struktuurist välja. See tähendab, et ümber on korraldatud spordi-, noorsoo- ja kultuuritöö, loodud on Järva Teenused. Kui vallavalitsuse kui juhtorgani liikmeid oli 2017. aastal seitse, siis nüüd on kolm. **Need suured muudatused on juba tehtud.**

1.3. Arvestades ümbritsevas keskkonnas toimunud majanduslikke, sotsiaalseid, tehnoloogilisi ja juriidilisi muutusi², on ootuspärane küsida, **kas praegune struktuur, teenistukohtade koosseis ja töökorraldus toetab parimal moel valla eesmärkide täitmist.** Hoolimata piiratud ressurssidest on valla elanike ootused ja riigi antud ülesanded pigem kasvanud. Samas on vaja hoida teenistujate motivatsiooni, teha õiglaseid tasustamisotsuseid ning olla hea tööandja nii olemasolevatele kui tulevastele töötajatele. Uute, ootustele vastavate ja katseaja edukalt läbivate teenistujate leidmine ei ole olnud lihtne. Ka analüüsi koostamise ajal on olnud raskusi näiteks IT spetsialisti, ehituse peaspetsialisti, sotsiaaltöö spetsialisti ametikoha täitmisega.

1.4. **Arengukavas** sätestatud juhtimisega seotud eesmärgi saavutamine eeldab, et vallas on pädev ja motiveeritud meeskond ning optimaalselt korraldatud, tõhus ja kaasav juhtimine. Järva valla toimekeskkonna lühiülevaate³ põhjal tuleb valla ametikohtade analüüsimisel arvestada, et senise dünaamika jätkumisel on vallas aastal 2030 elanikke vähem kui 8000 ning rahvastik on vananev; Järva vald on asustatud hõredalt ja hajusalt, linnalise iseloomuga keskkonda on vaid suuremates keskustes; see esitab väljakutseid teenuste kättesaadavuse tagamiseks. Järva valla eelarvestrateegiast: „Selleks, et meil jääks vahendeid ka investeringuteks, on vaja üle vaadata meie asutuste koosseisud, arvestada teenuste kasutajate arvu muutustega ning suhtuda säästlikult nii raha, vahendite kui tööaja kasutamisse“.⁴

1.5. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus sätestab, et tegevuse tulemuslikkust hinnatakse **säästlikkuse, tõhususe ja mõjususe** kriteeriumite alusel⁵. Ametnik peab oma teenistusülesandeid täitma ausalt, asjatundlikult ja hoolikalt⁶. Valla arengukava⁷ näeb ette optimaalse ja tõhusa juhtimise saavutamiseks meetmetena ette kuluefektiivsuse, võimalusel ametkonna vähendamise, minimaalse bürokraatia ning võimalusel paberivaba asjaajamise. Minuomavalitsus.ee andmetel on valla valitsemiskulude osakaal 10,9%, mida hinnatakse edasijõudnud tasemeks⁸.

¹ vt näiteks Seletuskiri Järva Vallavolikogu otsuse „Järva Vallavalitsuse (ametiasutuse) struktuuri ja teenistukohtade koosseisu kehtestamine“ eelnoole

² Aguilar, J. F. (1967). *Scanning the business environment*; vt ka *The Chartered Institute of Personnel and Development 2025 PESTLE Analysis*

³ Järva valla toimekeskkonna lühiülevaade

⁴ Järva valla eelarvestrateegia 2025-2028

⁵ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus

⁶ Avaliku teenistuse seadus

⁷ Järva valla arengukava 2022-2030

⁸ Minuomavalitsus.ee; vaadatud 10.05.2025

1.6. Analüüsi **fookuses** on **kõik vallavalitsuse kui ametiasutuse ametikohad** sõltumata sellest, kas täidetavad ülesanded on tähtajalised ning kas ametikoht on täidetud või mitte. Kokku on ametikohti 41, neist 31 on unikaalsed; sarnaste ülesannetega on raamatupidajate, laste- ja perede heaolu peaspetsialistide, sotsiaaltöö spetsialistide, koduhooldustöötajate ning ehituse peaspetsialistide ametikohad. Analüüsi on haaratud juhtorgani liikmetena vallavanema ja abivallavanema ning neli osakonnajuhi ametikohta. Vaatluse all on ka ülesanded, mida täidetakse vallavalitsuse hallatavate asutuste toetamiseks. Analüüs ei käsitle vallavalitsuse hallatavate asutuste töökorraldust ja ametikohti. Järva vallas on tihe koostöö ametiasutuse ja hallatavate asutuste vahel. Vallal on ligi paarkümmend hallatavat asutust⁹ ning koostöiselt valla arendamine mõjutab mitme ametikoha töökoormust olulisel määral. Töökoormust mõjutavad ka hangitavad teenused ja tööd. Analüüsi koostamisel kasutati vastavaid andmeid¹⁰, kuid fookuseks ei ole hinnata väljasttellimise otstarbekust.

1.7. Analüüs käsitleb **tänase koosseisu ja töökorralduse optimaalsust ning ettepanekuid**, sh:

1.7.1. hindab valdkonna ja ametikoha tasandil üle- ja alakoormatust, täitmata ülesandeid ning ülesandeid, millest saab loobuda;

1.7.2. hindab ametiasutuse töö- ja juhtimiskorralduse otstarbekust ja vastavust arengukavale;

1.7.3. sisaldab ettepanekuid säästlikumaks ja tõhusamaks töökorralduseks.

1.8. Analüüsi **eesmärk** on aidata kaasa parema teenuse võimalikult otstarbekale osutamisele ning valla arengukavas püstitatud eesmärkide saavutamisele.

2. METOODIKA JA KASUTATUD INFO

2.1. Analüüsi aluseks on intervjuud ning dokumendid ja andmed.

2.2. **Intervjueerimine** toimus 26. märtsist – 25. aprillini 2025. Vallavalitsuse liikmete ja teenistujatega oli 27 poolstruktureeritud individuaalset fookusintervjuud (kestus ~50 - 90 minutit, keskmine intervjuu pikkus 63 minutit). Finantsvaldkonnas ja avalikes suhetes viidi tööülesannete sarnasustest või valdkonna terviklikkusest tulenevalt läbi kokku kolm paarisintervjuud (kestus 90 minutit) ning koduhooldustöötajatega toimus 120 minutit kestev rühmaintervjuu.

Intervjueeritute rühmi on kolm; valik tehti lähtuvalt analüüsi eesmärgist koos tellijaga järgmiselt:

- juhid – vallavanem, abivallavanem, osakonna juhatajad (5 intervjueeritut);
- seesmised eksperdid – vallasekretär ja personalispetsialist (2 intervjueeritut);
- analüüsitavate ametikohtade teenistujad (32 intervjueeritut).

Kokku toimusid intervjuud 39 inimesega.

Tsitaadid intervjuudest on jutumärkides.

2.3. Juhtidega räägiti kahel korral, teise kohtumise eesmärk oli valideerida esialgseid järeldusi ning arutada võimalikke ettepanekuid; need kohtumised kestsid 1-2 tundi ja toimusid perioodil 30. aprill kuni 13. mai.

2.4. Järva vallavalitsuse koosseisu optimaalsuse hindamiseks kasutati ka **võrdlusmeetodit**. Meetodi aluseks on eeldus, et õigusaktidega omavalitsustele pandud ülesanded on sarnased ning nende täimist mõjutab lisaks poliitikale ka sotsiaalne, majanduslik, tehnoloogiline ja geograafiline kontekst¹¹. Sellest lähtuvalt valiti

⁹ Järva valla koduleht

¹⁰ Sisseostetav teenus 2022-2025

¹¹ *The Chartered Institute of Personnel and Development 2025 PESTLE Analysis*

koostöös tellijaga võrreldavateks omavalitsusteks Jõgeva, Paide, Põhja-Sakala, Põltsamaa, Tapa, Türi ja Väike-Maarja linna/vallavalitsus. Siin ja edaspidi on võrdlusomavalitsusüksuste eripärade kirjeldamisel aluseks minuomavalitsus.ee metoodika¹². Tegemist on sama või lähedase piirkonna omavalitsustega, mis elanike arvult on Järva vallaga võrreldavad (elanikke 8000-15999; Paide linn, Jõgeva, Põltsamaa, Tapa, Türi vald) või mõnevõrra väiksemad (elanikke 4000-7999; Põhja-Sakala ja Väike-Maarja vald). Tulukuselt on Järva vald keskmiselt tulukas nagu ka Paide linn, Põltsamaa, Põhja-Sakala ja Türi vallad, samas Jõgeva, Tapa ja Väike-Maarja vald on toimetulevad. Elanikkonna hajutatuselt on Järva vald tagamaaline nagu ka Põhja-Sakala ja Väike-Maarja, samas Jõgeva ja Põltsamaa on osaliselt tagamaalised ning Paide linn, Tapa ja Türi vallad on keskused tagamaaga. Elanike rahulolu oli 2024. aastal neis valdades vahemikus 65-71 punkti (Järva vallas 68)¹³.

2.5. Kasutatud **infoallikate** loetelu on analüüsi lõpus. Analüüsi **teoreetiliseks raamistikuks** on Euroopa ühine enesehindamismudel CAF¹⁴. Vähemal määral on taustaks talendijuhtimise (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001¹⁵), tööandjabrändingu (Ambler, Barrow 1996¹⁶), teadmusjuhtimise, töödisaini, sotsiaalse kapitali (Putnam, 1993 ja 2000), adhokraatia (Waterman, 1993¹⁷) ja agiilse juhtimise (Wilkinson, 2006¹⁸) kontseptsioonid.

2.6. **Tähelepanekud** ja neist tuletatud **järeldused** on tehtud juhul, kui nähtusele viitas vähemalt kahest intervjuueeritute rühmast (vt ülal) kokku vähemalt kolm intervjuueeritut. Kui tegemist on olulise teemaga, kuid sellest rääkis väiksem arv inimesi, on see eraldi välja toodud. Kui tähelepanekud ja järeldused toetuvad muudele infoallikatele, on sellele viidatud. **Ettepanekute** aluseks on järeldused, teoreetilised teadmised ja konsultandi kogemus.

3. ÜLESANDED JA NENDE TÄIMINE

3.1. **Vallavalitsuse ülesanded** tulenevad kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest¹⁹ ning on sätestatud vallavalitsuse põhimääruses²⁰. Teenistujate ülesanded on sätestatud valla põhimääruses²¹ ja ametijuhendites. Valla arengu eesmärgid on kindlaks määratud valla arengukavas²².

3.2. Valla ametiasutuse **struktuuriüksuste ülesanded** ei ole vallavanema käskkirjaga kinnitatud, kuigi selline võimalus on vallavalitsuse põhimääruses vajadusel ette nähtud²³. Üksuste ametikohtade koosseisu ja ametikohtade ülesannete põhjal on üksuste ülesanded tuvastatavad. Intervjuude alusel otsustades on üksustevaheline ülesannete jaotus üldiselt selge. **Küsimuseks võib olla põhiülesannete ja tugitegevuse omavaheline vastutusejaotus** (näiteks kas põhiülesannete täitjad on tegutsenud oma erialateadmisi arvestades piisavalt hästi ning nende lähenemine, lahendused ja ette valmistatud tekstid vastavad hea halduse põhimõttele või vajavad näiteks „juriidilist abi“ ka sisulistes küsimustes), kuid see seondub pigem

¹² minuomavalitsus.ee; vaadatud 13.05.2025

¹³ ibib

¹⁴ Avaliku sektori CAF 2020 ühtne hindamismudel

¹⁵ Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. The War for Talent. Harvard Business School Press, 2001

¹⁶ Ambler, T, Barrow, S. The employer brand. Journal of Brand Management, December 1996, 4, 185-206

¹⁷ Waterman, R. H.. Adhocracy. W. W. Norton & Company, 1993

¹⁸ Wilkinson, M. 2006. Designing an 'Adaptive' Enterprise Architecture. BT Technology Journal (24:4), pp. 81–92

¹⁹ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus

²⁰ Järva vallavalitsuse põhimäärus

²¹ *Ibid*

²² Järva valla arengukava 2022-2030

²³ Järva vallavalitsuse põhimäärus

töökorralduse ja töötajate eesmärgistamise kui üksuste tööjaotusega. **Vähene bürokratia on valla üheks eesmärgiks ning see on üksuste ülesannete määratlemisel end õigustanud.**

3.3. KOKS-iga²⁴ omavalitsusele pandud ülesannetest koordineerib sotsiaalosakond (edaspidi SOTS) sotsiaalteenuste osutamist, -toetuste ja muu sotsiaalse abi andmist, eakate hoolekannet. Kultuuri-, spordi- ja noorsootööd ning haridusvaldkonda koordineerib abivallavanem ja talle vahetult alluv hariduse peaspetsialist.

Arendus- ja majandusosakond (edaspidi AMO) koordineerib elamu- ja kommunaalmajandust, veevarustust ja kanalisatsiooni, heakorda, jäätmehooldust, ruumilist planeerimist, vallasest ühistransporti ning valla teede ehitamist ja korrashoidu. Kaks AMO ametikohta – arenduse peaspetsialist²⁵ ja hanke- ja keskkonnaspetsialist²⁶ on suuresti vajalikud nende ja teiste KOKS-ist tulenevate ülesannete täitmise toetamiseks. AMO juhataja ülesandeks on ka valla arengu ja ettevõtluse toetamine ning ühistransport. **Enamik AMO ülesandeid on valdkonnaspetsiifilised, kuid arendustegevusega seonduv peaks toetama kõigi KOKS-ist tulenevate ülesannete täitmist.**

Vallakantselei (edaspidi KANTSELEI), finantsosakond (edaspidi FIN) ning vallavanemale vahetult alluvad kolm ametikohta toetavad omavalitsusüksuse kõigi ülesannete täitmist tagades asjaajamise, õigusliku teenindamise, tegutsemiseks vajalikud tingimused ja suhete korraldamise avalikkusega.

Valla struktuuriüksustele pandud ülesanded on kooskõlas KOKS-iga ning kindlaks on määratud vastutus õigusaktidega omavalitsusele pandud kõigi ülesannete täitmiseks. Põhimõtteliselt ei ole valla koosseisus ametikohti, mille ülesanded ei tuleneks õigusaktidest ning vastupidi – kõik õigusaktidega pandud ülesanded on kellegi vastutus. Määratletud on vastutus ka suhteliselt uuemate valdkondade – näiteks andmekaitse ja kriisivalmiduse eest. Teisalt – kuivõrd KOKS sätestab omavalitsuse ülesanded ja tegutsemispõhimõtted vaid üldiselt, siis praktikas on iga omavalitsuse enda sisustada täpsemad eesmärgid ja ülesanded. Seetõttu kasutame koosseisu ja struktuuri optimaalsuse hindamisel neljandas peatükis võrdlusandmeid ning intervjuudest kogutud analüütilist infot.

3.4. **Ametijuhendites ei ole sätestatud teenistuskoha eesmärki ning teenistusülesanded on esitatud struktureerimata loeteluna.** Ülesandeid on erinevatel teenistuskohadel 10-26; enamasti ligi paarkümmend; erandina on meediaspetsialistil viis ülesannet; osad ametijuhendis nimetatud ülesanded on sätestatud ka valla põhimääruses. Intervjuude alusel otsustades **ei tea teenistujad sageli, mis ülesanded on ametijuhendis ning tegelikult täidetavad ja kirjepandud ülesanded ei lange alati kokku.** Osadel teenistujatel on raske sõnastada oma töö eesmärki. **Nõuded teenistuskoha täitjale on väga üldised,** enamasti ei täpsusta ametijuhend oluliselt vallavalikogu poolt valla loomisest kehtestatud teenistujate teenistusülesannete täitmiseks vajalikes miinimumnõuetes²⁷ sätestatud. Seega, kui struktuuriüksuste ülesannete määratlemisel on vähe bürokratiat, siis teenistuskoha tasemel pigem palju. **Kui ametijuhendiga ei seata teenistujale piisavaid (sh teatud juhtudel õigusaktide, kutsestandarditega kooskõlas olevaid) nõudeid, siis on hinnangud omavalitsuse võimekusele teenusstandard tagada ootuspäraselt madalad.** Ametijuhendites ei ole märgitud teenistustaset ning ametijuhendite vähesel detailisusel tõttu ei ole seda võimalik nende alusel hinnata. Üksuste juhtimine²⁸ ja teenistujate töö

²⁴ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus

²⁵ Arenduse peaspetsialisti ametijuhend

²⁶ Hanke- ja keskkonnaspetsialisti ametijuhend

²⁷ Teenistujate teenistusülesannete täitmiseks vajalikud miinimumnõuded haridusele, töökogemusele, teadmiste ja oskustele.

²⁸ Järva vallavalitsuse põhimäärus

korraldamine on üksuste juhtide ja vahetute juhtide pädevuses, eelkõige nemad vastutavad teenistujate asjatundlikkuse ja eesmärgistamise, sh ametijuhendite eest.

3.5. Valla arengukava näeb lisaks kvaliteetsele juhtimisele ja koostööle ette heal tasemel ja optimaalselt korraldatud kohalikud avalikud teenused ning vajadustest lähtuva kaasaegse taristu ja avaliku ruumi. Valla täpsem investeerimise strateegia ja võimekus kaalutakse läbi Järva valla eelarvestrateegias²⁹. Eelarvestrateegias³⁰ tõdetakse: „Aastatel 2025 – 2028 on finantsvõimekus praeguse hetke seisuga selline, et saame lubada endale ainult teede investeeringuid, lasteaedade rekonstrueerimist ning investeeringuid hajaasustuse programmi kaudu. Samuti jätkatakse Järva valla ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni arendamise kava elluviimisega.“ Lisaks eelpool viidatud põhimõtte, et investeerimisvõimekuse jaoks on oluline vaadata üle koosseisud, arvestada teenuste kasutajate arvu muutusi ning suhtuda säästlikult muuhulgas tööaega. **Valla arengudokumentidest ei tulene olulisi arendustegevusi, mis suurendaks ametikohtade vajadust, vaid „võimalusel vähendatakse ametkonda“.**

3.6. Üheks olulisemaks vallavalitsuse tulemuslikkuse indikaatoriks on arengukavas kokkulepitu täitmine. **Arengukava seirearuandes 2023.** aasta kohta³¹ on esitatud info **makromajanduslike seirenäitajate** kohta, kuid **ei ole hinnatud kolmest kahe vastavust püstitatud eesmärgile** (vaja on hinnata muutust võrreldes Eesti vastava keskmise muutusega); põhitegevuse tulemi osakaal põhitegevuse tuludes on kasvanud, kuid ei ole hinnatud, kas see on piisav 2026. aastaks püstitatud eesmärgi täimiseks. Arengukava tegevuste hindamisest selgub, et enamik tegevusi on valgusfoori meetodil hinnatuna rohelises ning mõned kollases. Samas on roheliseks hinnatud ka need tegevused, mis võrreldes arengukavas sätestatuga on oluliselt piiratumad (näiteks arengukava näeb ette motivatsioonisüsteemide väljatöötamise ja rakendamise (sh töökeskkond, töösooritus jne) ning tegevus on hinnatud teostatuks, kuigi töösoorituse osas ei ole tehtud ühtegi tegevust. **Seirearuandes on hinnatud üksiktegevuste läbiviimist, kuid ei ole hinnatud nende terviklikku mõju püstitatud eesmärkidele ega analüüsitud vajadust muuta eesmärgi/meetmeid.** Näiteks tegevuse 2.2. vajadustest lähtuv kaasaegne taristu ja avalik ruum osas on suhteliselt palju kollases tegevusi ning kõrvaltvaataja pilgule tundub, et need võiksid olulisel määral mõjutada taristueesmärgi saavutamist, kuid vastav tervikhinnang puudub. **Seirearuandest ei selgu, kuidas seiramistulemusi kasutatakse järgmise aasta tegevuste kavandamiseks, sh koosseisude kavandamiseks.**

3.7. Eestis kasutatakse omavalitsuste teenuste olukorra analüüsimiseks kokkulepitud metoodikat. Selle kirjeldus ning teenustasemete info on kättesaadav portaalis minuomavalitsus.ee³². Kindlasti ei ole see metoodika perfektne, kuid on parim ja ainus milles praegu on kokku lepitud. Järva valla teenustasemetest ja muutustest annab ülevaate joonis 1,³³. Viimased teenustasemete andmed on aastast 2023.

Enamik valdkondades oli Järva valla teenustase Eesti mediaanile vastav või seda ületav; erandina jääb mediaanile alla haridus, planeerimine-ehitus-energeetika ja jäätmemajandus. Üldjuhtimise teemasse süvenemisel jääb silma valla **ühest küljest tegevuste süsteemsus ja finantsiline vastutustundlikkus, teisalt on teenistujatega seotud näitajad pigem tagasihoidlikud** (ametnike haridus- ja palgatase, koolituskulude osakaal tööjõukuludest, stabiilsusindeks). Mitme alateema osas – näiteks alus- ja põhiharidus ja planeerimine on madal hinnang seotud teenistujate nõuetele vastavuse ja mõnel juhul ka palkade

²⁹ Järva valla arengukava 2022-2030

³⁰ Järva valla eelarvestrateegia aastateks 2025-2028

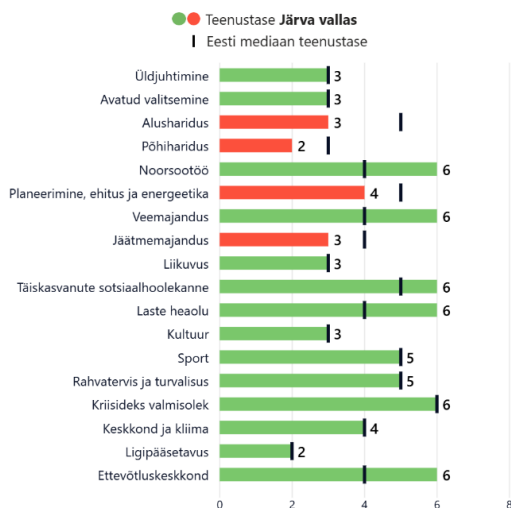
³¹ Järva valla arengukava seire 2023

³² Vt täpsemalt minuomavalitsus.ee

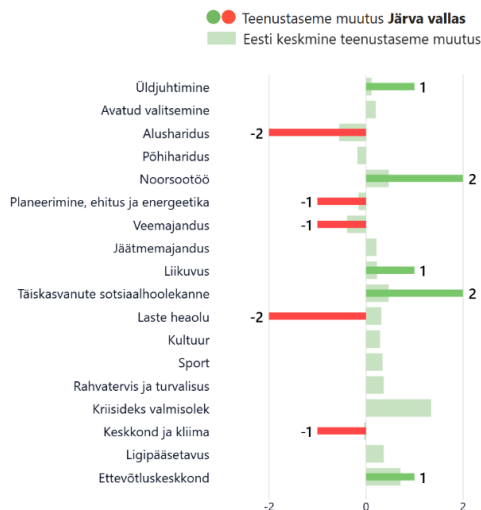
³³ minuomavalitsus.ee, vaadatud 13.05.2025

konkurentsivõimega. Majandushaldustegevuse näitajaid mõjutab investeerimisvõimekus. Tervikuna ei eristu tulemuste põhjal ükski valdkond,

Järva valla teenustase võrreldes teiste omavalitsustega



Teenustaseme muutus Järva vallas võrreldes teiste omavalitsustega (2022 vs 2023)



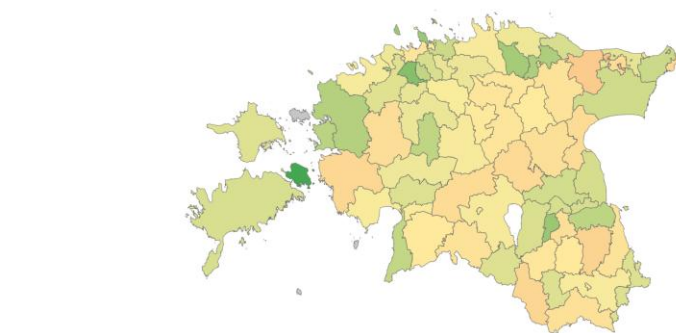
Joonis 1 Järva valla teenustasemed ja nende muutused; minuomavalitsus.ee vaadatud 13.05.2025

Kokkuvõttes tegutsetakse Järva vallas piiratud ressursidega ning see mõjutab paljusid mõõdetavaid näitajaid ehk valla võimet teenuseid kvaliteetselt osutada. Samas on see aidanud püsida keskmiselt tulukana. Piiratud ressursidega tuleb arvestada ka koosseisu ja ametikohti kavandades.

3.8. Elanike rahulolu³⁴ oli Järva vallas 68 punkti (100-punktilisel skaalal, Eesti keskmine 71) ning see on võrreldes 2022. aasta väga hea tulemusega (78 punkti) oluliselt langenud (Eestis keskmine langus 4).

Keskmine rahuloluindeks omavalitsuseti

Sellel lehel on tulemused kaalutud!



Rahvus
☐ eestlane
☐ muu rahvus

Sugu
☐ mees
☐ naine

Haridus
☐ põhiharidus või madalam
☐ keskharidus (sh kutsekeskharidus)
☐ kõrgharidus

Sissetulek
☐ kuni 500 eurot
☐ 501-1000 eurot
☐ 1001-1500 eurot
☐ 1501-2000 eurot
☐ 2001-2500 eurot

Kohalik omavalitsus	Skoor
Viljandi vald	71
Türi vald	71
Pärnu linn	71
Võru vald	71
Kose vald	70
Maardu linn	70
Võru linn	70
Väike-Maarja vald	69
Paide linn	69
Saarde vald	69
Kanepi vald	69
Loksa linn	69
Tapa vald	68
Otepää vald	68
Järva vald	68
Tallinna linn	68
Vinni vald	67
Räpina vald	67
Mulgi vald	67
Rõuge vald	67
Jõgeva vald	67
Kambja vald	67
Märjamaa vald	66
Jõhvi vald	66
Põhja-Sakala vald	66
Mustvee vald	66
Põltsamaa vald	65

Joonis 2 Elanike rahulolu 2024

³⁴ Elanike rahulolu uuring 2024, portaal minuomavalitsus.ee; vaadatud 13.05.2025

4. TEENISTUSKOHTADE KOOSSEIS, TÖÖKOORMUS ja AMETIASUTUSE STRUKTUUR

4.1. Koosseisu analüüsimisel hinnatakse teenistuskohdade arvu optimaalsust ning struktuuris kuidas alluvus- ja vastutusjaotus toetab välise keskkonnaga kohanemist, otsustamist ja omavahelist koostööd. Koosseisu optimaalne suurus on väga oluline, sest personalikulud moodustavad ligikaudu kaks kolmandikku valla põhitegevuse kuludest³⁵.

4.2. Üheks oluliseks omavalitsuse töö mahtu ja tööülesannete täitmise konteksti iseloomustavaks näitajaks on elanike arv. Säästlikkuse näitajana kasutatakse valla elanike ja ametikohtade suhtarvu või teenistujate indeksit ehk seda, kui palju ametikohti on tuhande elaniku kohta. Need aitavad hinnata koosseisu kohandamist elanike arvu muutustega.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Teenistuskohdade arv*	70,7	71,2	70,2	67,74	63,3	43	43	43
Elanike arv**	9121	9028	8926	8828	8814	8868	8726	8512
Elanike/teenistujate suhtarv	129	127	127	130	139	206	203	198
Teenistukohti 1000 elaniku kohta	7,75	7,89	7,86	7,67	7,18	4,85	4,93	5,05

Tabel 1 Järva vallavalitsuse koosseis ja elanike suhtarvud 2018-2025; teenistuskohdade arv 31.12. seisuga (va aasta 2025 seisuga 01.05.) elanike arv 01.01. seisuga; *sisaldab ka palgalisi vallavalitsuse kui juhtorgani liikmeid

Kuigi juba 2019. aastal tõdeti „Järva Vallavalitsuse ja selle hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri kujundamine” analüüsis, et peamised vallavalitsuse teenuste osutamisel soovitatud koosseisuga seotud ümberkorraldused on ellu viidud (kantselei kokku; haldus-majandus ettevõttesse)³⁶, toimus viimane suurem ametikohtade arvu muutus 2023. aastal, kui abiteenistujate ametikohad ja majandamise ja haldusega seotud teenused viidi hallatavasse asutusse. **Alates 2023 on ametikohtade arv jäänud samaks ning elanike arv veidi vähenenud. Nüüd on ühe teenistuja kohta veidi vähem elanikke**, st potentsiaalselt veidi vähem tööd ning teisalt väiksem arv elanikke peab suutma „ülal pidada” suhteliselt suuremat arvu teenistujaid. Viimastel aastatel on elanike arvu vähenemine küll olnud marginaalne, kuid trend on märgatav ning elanike arvu kasvu ei näe ette ka arengukava toimekeskkonna lühiülevaade.

4.3. Lisaks ajalisele võrdlusele on ajakohane kõrvutada koosseise teiste omavalitsustega. Järva vallavalitsuse koosseisus on 1000 elaniku kohta 5,05 teenistujat. Üle-eestiliselt tehti KOV koosseisude võrdlus pärast haldusreformi **2019. aastal**³⁷. Siis oli Järva vallas 1000 elaniku kohta **7,89 teenistujat, võrreldava suurusega KOV-des** (elanike arv 5001-11000) **Eestis keskmiselt 7,6**. Elanike arvult väiksemates KOV-des oli vastav näitaja 8,1 ja suuremates 5,2. Need andmed peegeldavad mastaabiefekti, st üldiselt kehtib põhimõte – mida suurem organisatsioon, seda suhteliselt väiksemat arvu töötajaid/teenistujaid on vaja (eriti tugitegevustes). Järva valla koosseisu puhul tuleb arvestada ka tagamaalisuse ja suurte vahemaadega, mis mõjutab (eriti teatud ametikohtade puhul) tööajakasutust.

2022. aastal tehtud reformijärgne KOV koosseisude analüüs³⁸ tõi välja, et **Järvamaal tervikuna vähenesid koosseisud 2017-2022 18,5%. Haldusreformi järgselt toimusid Eestis tervikuna järgmised muutused: 2019-2022 vähenes Eesti KOV-de koosseis 4%; jätkus märkimisväärne abiteenistujate arvu vähenemine; sotsiaalvaldkonna osakaalu ja spetsialiseeritud ametikohtade arv kasvas; spetsialiseerumine suurenes**

³⁵ Järva valla eelarvestrateegia aastateks 2025-2028

³⁶ Järva Vallavalitsuse ja selle hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri kujundamine, Cumulus 2019

³⁷ Viks, A. 2019. Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused

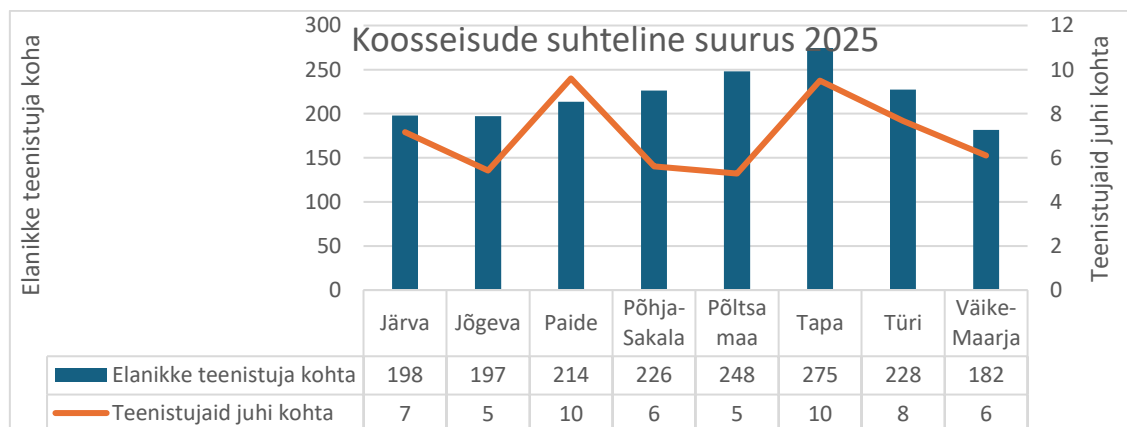
³⁸ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

arendus-, keskkonna, varade ja hangete valdkonnas; teenistujate arv suurenes järelevalves ja sisekontrollis; ülevaate põhijäreldus on, et teenistuskohdade koosseisu ja struktuuri on kohandatud vajadustele ja võimekustele vastavamaks. **Sarnased tendentsid iseloomustavad ka Järva vallavalitsust.**

4.4. Ülevaate võrdlusomavalitsuste koosseisudest annab Joonis 3. Ka siin on koosseisu suuruse hindamisel aluseks elanike/teenistujate suhtarv. Ametikohtade arvu määramisel olid aluseks omavalitsuste kodulehtedel³⁹ esitatud õigusaktid koosseisude kinnitamise ja vallavalitsuse kui juhtorgani tasuliste ametikohtade kohta. Tavapäraselt analüüsitakse koosseisude puhul ka juhtide osakaalu teenistujate koguhulgast ning selle hindamiseks kasutatakse teenistujate ja juhtide osakaalu.

Koosseisu suuruse hindamisel tuleb arvestada mastaabiefekti, st üldiselt kehtib põhimõte - mida suurem organisatsioon, seda suhteliselt vähem teenistujaid on vaja sama ülesande täitmiseks. Minuomavalitsus.ee metoodika kohaselt kuuluvad Väike-Maarja ja Põhja-Sakala väiksema elanike arvuga omavalitsuste rühma; kuid kuivõrd piir läheb 8000 elaniku juurest, siis on ka Järva sellele väga lähedal.

Andmetest ja jooniselt on näha, et võrreldes teiste omavalitsustega on Järva teenistuskohdade arv sisuliselt sama mis Jõgeval ning vaid Väike-Maarjas on ühe ametniku kohta vähem elanikke, teistes on teenistuskohdade koosseisud suhteliselt väiksemad. Suhteliselt kõige väiksem on omavalitsuse kui ametiasutuse koosseis Tapal, kus ühe teenistuja kohta on võrreldes Järva vallaga koguni 77 elanikku rohkem ehk kui hinnata nende näitajate alusel, on Tapa suhteline koosseis pea veerandi võrra väiksem. Siinkohal tuleb meenutada, et Tapa on finantsilises mõttes vaid toimetulev ehk võimalik, et nende koosseis on suhteliselt väiksem tulenevalt madalamast finantsvõimekusest.



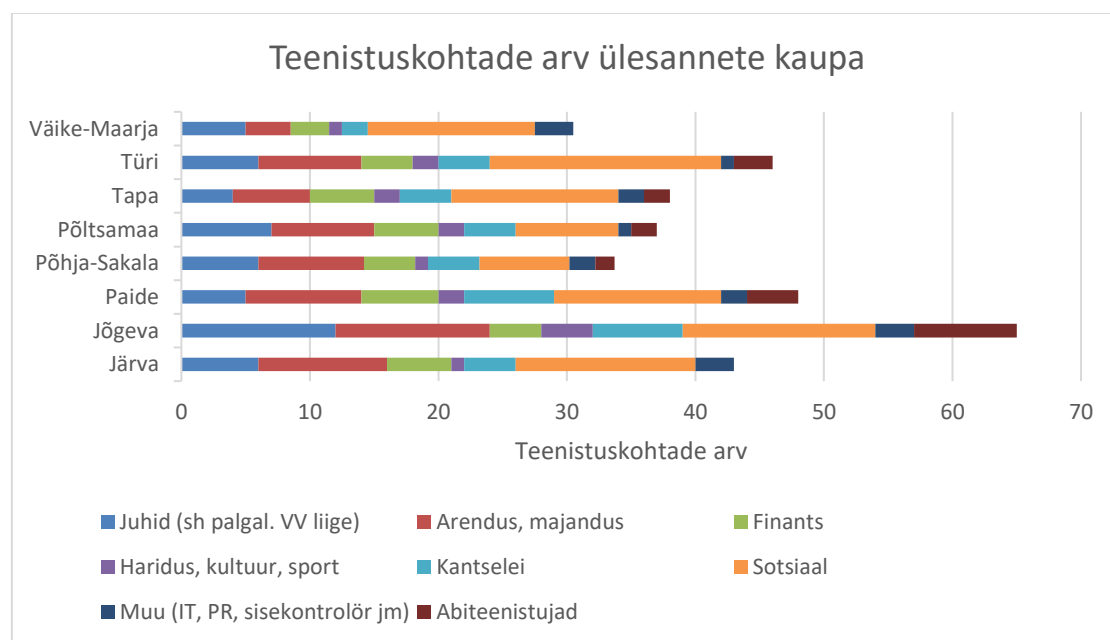
Joonis 3 Elanike ja teenistujate suhtarvud võrreldavate omavalitsuses 2025

Järva vallavalitsuse koosseisus on võrreldes teistega teenistuskohhti pigem mõnevõrra rohkem, kuid erinevused ei ole suured. Arvestades eelarvestrateegiat, finantsvõimekust, teenistujate/elanike suhtarvu ja soovi tõsta teenistujate töötasu, oleks mõistlik kaaluda koosseisu mõõdukat vähendamist ning säilitades palgafondi jm teenistujate seotud kulutuste osakaalu eelarves **võtta eesmärgiks teenistujate asjatundlikkuse ja tulemuslikkuse kasv koos palkade konkurentsivõime suurendamisega. See tähendab, et koosseisude kavandamisel ja töö korraldamisel oleks põhimõtteks LAHKE NÕUDLIKKUS.**

4.5. Selleks, et hinnata ülesannetest lähtuvalt, kas konkreetne valdkond on ametikohtade arvult pigem suur või väike, kõrvutati võrdlusomavalitsuste koosseisude jaotust teenistuskohdade ülesannete järgi.

³⁹ Võrdlusomavalitsuste kodulehed, vaadatud 08.05.2025

Võrdluse aluseks on Järva teenistuskohdade struktuur. Näiteks on Järva vallas AMO ja seega on tabelis grupeeritud arendus- ja majandusvaldkonna teenistuskohad kokku sõltumata sellest, kas teistes omavalitsustes paiknesid need eraldi üksustes või mitte. Juhtidena käsitleti juhtorgani palgalisi liikmeid ning üksuste juhte; viimaste puhul paigutati need sisulisse valdkonda, kui tegemist oli ainult iseenda/ protsessi juhtimisega (näit kui osakonna juhtaja juhtis osakonda, millesse kuulus ainult tema enda ametikoht või kui IT-juht ei omanud üksust). Abiteenistujatest moodustati omaette analüüsiüksus. Kui omavalitsuses oli mõni ametikoht, mis Järvas puudub (näiteks sisekontrolör, siis paigutati see gruppi Muu). Koosseisude võrdlemisel tuleb arvestada, et **erinevates omavalitsustes on töö korraldatud erinevalt**. Näiteks viidi Järvas vallas majandus-haldusvaldkonnas abiteenistujate poolt täidetavad ülesanded koos ametikohtadega üle hallatavasse asutusse, kuid paljudes teistes omavalitsustes on vähemalt mõni koristaja, autojuhi või bussijuhi töökoht jätkuvalt olemas. Mõnes vallas on mõni tugiteenus vallavalitsuse koosseisus, samas kui teistes mitte (näiteks Väike-Maarja vallavalitsuse psühholoog teenindab eelkõige hallatavaid asutusi). Teiseks võib **koosseisu olulisel määral mõjutada teenuste sisseost ja käsundid**. Näiteks Järva vallas ostetakse IT teenust sisse ja samas koduhooldustöötajad on töööl, kuid teistes valdades võib see olla vastupidi (näiteks Põltsamaal on IT juht ja kolm IT-spetsialisti; teadaolevalt ostetakse ühes vallas sisse avalikkussuhete teenust).



Joonis 4 Võrreldavate omavalitsuste erinevate valdkondade teenistuskohdade arv mai 2025

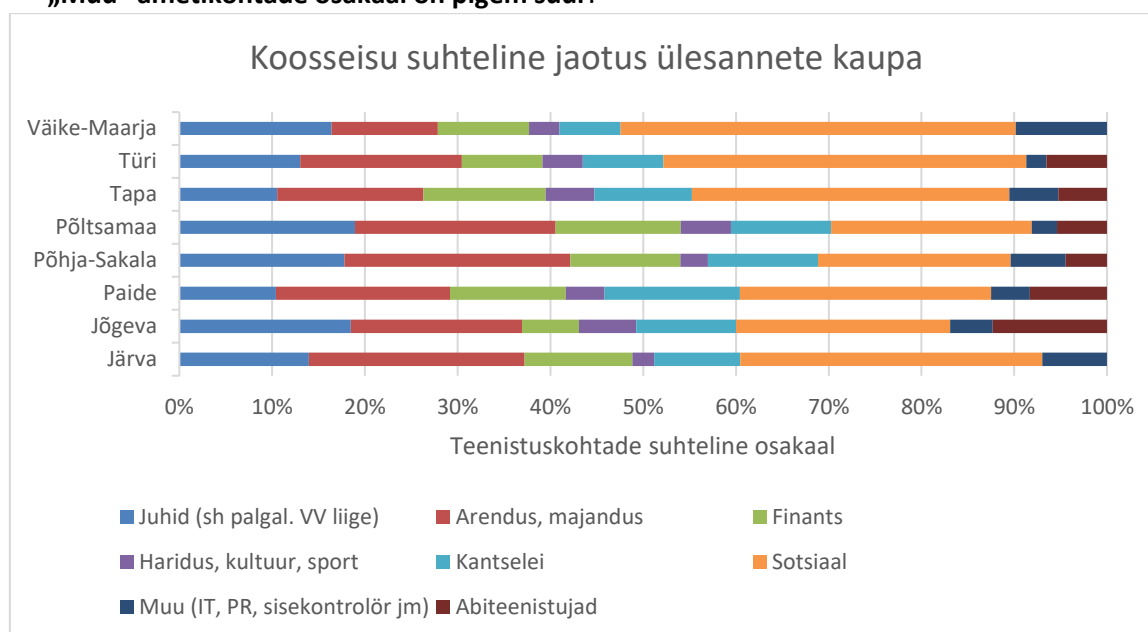
Hindamaks konkreetse omavalitsuse erinevate valdkondade ametikohtade suhtelist arvu, on Joonisel 5 esitatud valdkondade ametikohtade osakaal asutuse tervikkoosseisus.

Koosseisu ülesannetepõhise analüüsi põhjal saab Järva valla kohta järeltada:

- **Järva vallavalitsuse koosseisus ei ole abiteenistujaid**, see peaks vähendama **vallavalitsuse koosseisu võrreldes teistega**, sest haldusteenuseid osutatakse hallatava asutuse kaudu;
- **hariduse, kultuuri- ja noorsootöö valdkonna koosseis on teistest KOV-idest väiksem**;
- **pigem väikese koosseisuga on KANTSELEI ja FIN**, kuid kantselei koosseisus ei ole IT, PR ja sisekontroll;
- **juhtide osakaal ei ole suur**;
- **SOTS koosseis on võrreldes teistega pigem suuremapoolne**, kuid seda mõjutavad koduhooldustöötajate töökohad koosseisus (mitte kõigil teistel ei ole sarnane korraldus);
- **AMO osakaal on pigem suur**, eriti arvestades haldusteenuse osutamist Järva Teenuste kaudu, mille

koosseisus töötavad ka piirkonnajuhid ja piirkonna majandusjuhid jt⁴⁰;

- „Muu“ ametikohtade osakaal on pigem suur.



Joonis 5 Võrreldavate omavalitsuste valdkondlike koosseisudes suhteline suurus mai 2025

4.6. Koosseisu ülesannetepõhise võrdluse taustana vaatame **senist tulemuslikkust**, et hinnata seose olemasolu ametikohtade arvu ja teenustaseme vahel ning kas seose olemasolul vajaks mõni valdkond võrreldes teistega koosseisu kasvatamist.

Omaavalitsuse detailid	Peida detailid	Järva vald	Paide linn	Türi vald	Põhja-Sakala vald	Jõgeva vald	Tapa vald
Hajutatus	Tagamaaline	Keskus tagamaaga	Keskus tagamaaga	Tagamaaline	Osaliselt tagamaaline	Keskus tagamaaga	
Elanike arv	8 814	10 117	10 677	7 917	13 230	10 549	
Tulukus	Keskmiselt tulukas	Keskmiselt tulukas	Keskmiselt tulukas	Keskmiselt tulukas	Toimetulev	Toimetulev	
Valdkond							
+ Valitsemine	3 =	2 =	4 ^	3 =	3 =	2 =	
+ Haridus	4 =	4 =	3 v	3 v	4 =	3 =	
+ Elamu- ja kommunaalmajandus	4 v	6 =	4 =	4 =	5 ^	5 =	
+ Keskkond ja kliima	4 v	5 =	6 ^	5 ^	3 =	2 =	
+ Liikuvus	3 ^	4 =	2 =	3 ^	3 =	2 =	
+ Sotsiaalne kaitse	6 =	4 =	6 ^	5 ^	6 =	3 ^	
+ Kultuur ja sport	4 =	4 v	4 =	4 ^	4 =	4 =	
+ Tervis ja turvalisus	6 =	5 =	5 ^	6 ^	6 ^	5 ^	
+ Ligipääsetavus	2 =	2 =	2 =	1 =	2 =	2 =	
+ Ettevõtluskeskkond	6 ^	3 =	5 =	6 =	3 ^	5 ^	

Joonis 6 Omaavalitsuse teenustasemete võrdlus; minuomavalitus.ee vaadatud 13.05.2025

⁴⁰ Järva valla koduleht

Ükski võrreldav omavalitsus ei ole teistest parem kõigis valdkondades ning teisalt on valdkondi, mis on kõikjal suhteliselt nõrgemad (näiteks ligipääsetavus) või ühtlaselt keskmised (näiteks kultuur ja sport). **Kokkuvõttes ei paista olevat ühest seost koosseisu suuruse ja teenustaseme vahel.** Näiteks ettevõtluses ei ole üheski võrdlusomavalitsuses eraldi ametikohta, kuid hinnang kõigub vahemikus 3-6; samas kultuuri- spordi valdkonna teenistuskohdade arv on erinev, kuid hinnang sama.

4.7. Järgnevalt on analüüsitud Järva vallavalitsuse **AMETIKOHTADE KOORMUST valdkondade kaupa.**

4.7.1. **Juhtide - teenistujate suhtarv on Järva vallas optimaalne** (vt joonis 3). See on võrreldav teiste KOV-idega ning mitmekesiste tööülesannete ja suhteliselt keerukat tööd tegevate alluvate puhul peetakse üldjuhul sobivaks 7+/-2 alluvat. **Kui ei teki vajadust mõnda valdkonda tugevama juhtimisega toetada, siis võiks juhtide ametikohtade arv jääda samaks.**

4.7.2. **AMO** teenistujate koormuse hindamine on keeruline, sest AMO-s ei seata teenistujatele (möödetavaid) tulemuseesmärke ega hinnata tagantjärele töökoormust objektiivsete näitajate alusel⁴¹. Osakonnas on toetav, koos arutav ja tegutsev meeskond ning tiimitunne. Samas on võimalusi tõhusamaks tegutsemiseks, millele viitavad tsitaadid teenistujatelt: „Meeskondlikkus on hea, aga võtab ka aega“; „Juht kuulab ja arutab ja kui vaja, siis utsitab õrnalt“; „Palju on kirjadele ja kõnedele vastamist stiilis mida kodanik peab tegema kui Seda saaks vähendada, kui meil oleks veebis rohkem infot, suuniseid, linke“. Mõnevõrra kasutatakse eesmärgistamiseks osakonna regulaarseid koosolekuid, kuid üldjuhul ei ole ülesande täitmise tähtaeg ja oodatav tulemus konkreetne⁴². Arenguveestluste kokkuvõtete alusel on eesmärgid peamiselt protsessilised (näit: jätkata, üle vaadata). Soovitan edaspidi kasutada teenistujate koormuse analüüsimisel, sh koosseisude kavandamisel riigi erinevate registrite (kataster, metsaregister, teeregister, PLANK, PARI jt) andmeid, sh neid, mida avaandmetena ei esitata. **Osakonnas tuleks hinnata ametikohtade kuulumist teenistustasemetesse**, sest täna on võrreldes teiste KOV-idega ja teiste osakondadega suhteliselt palju peaspetsialisti taseme kohti, kuid ametijuhendite alusel ei ole võimalik hinnata selle põhjendatust.

2019-2022 kasvas majandusvaldkonna ametikohtade arv Eesti KOV-des 2%⁴³. **AMO tegevuste maht on otseselt seotud valla investeerimisvõimekuse ja arenguplaanidega ning need ei näe ette kasvu. Osakonna kogukoormus teenistuja kohta vähenes arenduse peaspetsialisti ametikoha loomisel.**

Osakonna juhataja ülesanded⁴⁴ on osakonna juhtimine, enne arenduse peaspetsialisti värbamist arenduse koordineerimine; ühistransport, sest see ei ole ühegi alluva ülesanne (ja elanike rahulolu on madal); eriplaneeringuga seotud on käsitletud ja tasustatakse tähtajalise lisatööna. Sarnane ametikoht on olemas võrdlusomavalitsustes; sageli on arenduse asemel igapäevane majandamine (autojuht, bussijuht, koristajad). AMO ostab sisse suhteliselt palju teenuseid (arengukavade, planeeringute, riigihangete ja ehitamisega seotud tegevused). Teenuse sisseost võtab aega, kuid teisalt ei ole tellijal vaja neid tegevusi otseselt juhtida. Hallatavaid asutusi on koordineerida oluliselt vähem kui abivallavanemal ning osakonna juhataja ei kannu poliitilist vastutust. Osakonnas on kümme ametikohta, neist enamik peaspetsialisti tasemel (st eeldab kõrget asjatundlikkust ja suurt iseseisvust, algatus- ja enesejuhtimisvõimekust). Osakonna juhtimisel aitaks aega kokku hoida konkreetsus ja järjekindlus eesmärgistamisel ja tagasisidestamisel. Kuivõrd nüüd tegeleb arenduse peaspetsialist valla arenguga, **on põhjendatud oodata juhi poolt osakonna**

⁴¹ lisaks intervjuudele AMO arenguveestluste kokkuvõtted

⁴² AMO koosolekute memod jaanuar-aprill 2025

⁴³ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreform

⁴⁴ Arendus- ja majandusosakonna juhataja ametijuhend

mõne põhiülesande otsest täitmist. Ülesandevalik peaks sõltuma osakonna vajadusest (näit vallavara, ehitus) ning juhi eelistustest ja pädevustest ja toimuma vallavanema ja osakonna juhtaja kokkuleppel. Edaspidi tuleb kaaluda **ühekordsete lisaülesannete mahutamist töökoormusse.**

Arenduse peaspetsialistiga sarnane koht on ka võrdlusomavalitsustes; mõnel juhul kombineeritud (näit Põhja-Sakalas koos hankega; Põltsamaal koos kommunikatsiooniga) mõne teise ülesandega; Tapa vallas on eraldi arenguosakond, mille koosseisus on arendusspetsialisti ja IT-spetsialisti ametikoht, kuid ei ole juhti. Türil on arendus- ja planeerimisosakond, kuid ühtegi arendusega seotud spetsialisti ametikohta mitte (ametijuhendi järgi on see osakonna juhi ülesanne). Järva valla koosseis on muutunud sarnaselt kogu Eestiga: ühinemisel loobuti arendusvaldkonna kohtadest ning viimastel aastatel on neid hakatud taaslooma⁴⁵. Ametikoha loomisel sõnastati selle ülesanded⁴⁶, need on olulised ja ametikoha loomine on põhjendatud. **Ettevõtluse toetamise töömaht ei peaks olema suur**, sest uuringu järgi on Järvamaa ettevõtjad koostööga rahul; nende ootus on kiire ja sujuv suhtlus ja asjaajamine (seda mõjutab kogu vallavalitsus) ning nad tõdevad, et „KOVide võimalused ettevõtlust toetada on piiratud“⁴⁷. Samuti viitab madalale aktiivsusele DHS-s olev ettevõtluse ja turismi alane kirjavahetus. **Ametikoha tegelik töökoormus sõltub konkreetsetest ülesannetest ja tähtaegadest**; seetõttu on mõistlik leppida kokku näit arengudokumentide ettevalmistamine koos tähtaegadega; projektitaotluste ja edukate projektide arv ja suhtarv, projektide rahaline maht, projektide temaatiline jaotus jmt. Üheks tulemuslikkuse näitajaks võiks olla toetuste osakaal valla sissetulekutes, mis oli 8%; eeskujulik tase on vähemalt 10%⁴⁸. Edaspidi tuleb hinnata ametikohtade vajadust teenistustasemetega kaupa.

Ehituse peaspetsialistide töökoormuse hindamisel kasutame ehitisregistri andmeid⁴⁹. Viimastel aastatel ei ole toimingute maht kasvanud, vaid on näiteks ehituslubade ja projekteerimistingimuste (mis on töömahukamad toimingud) osas pigem vähenenud (kogutoimingute arv aastas: 2022 a. 390, 2023 a. 387 ning 2024. a. 342). Ehituses ja planeerimises on KOV-ides ametikohtade arv 2017-2022 kasvanud 10%⁵⁰.

⁴⁵ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

⁴⁶ Seletuskiri Järva Vallavolikogu otsuse „Järva Vallavalitsuse (ametiasutuse) struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu kehtestamine“ eelnõule 04.11.2024

⁴⁷ Järva maakonna ettevõtluskeskkonna ja piirkonna ettevõtete arengu toetamise võimaluste uuring. Lõpparuanne; Civitta 2022

⁴⁸ minuomavalitsus.ee; vaadatud 14.05.2025

⁴⁹ ehitisregister.ee

⁵⁰ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

◆ Aasta	◆ Kvartal	◆ Ehitusluba	◆ Ehitusteatis	◆ Kasutusluba	◆ Kasutusteatis	◆ Projekteerimistingimused	◆ Kokku
							
2022	1	28	37	10	18	9	102
2022	2	18	21	4	13	6	62
2022	3	33	30	18	26	20	127
2022	4	27	26	28	10	8	99
2023	1	27	17	20	14	16	94
2023	2	25	19	11	15	16	86
2023	3	19	38	24	22	10	113
2023	4	28	18	24	17	7	94
2024	1	12	26	11	13	7	69
2024	2	19	30	24	21	13	107
2024	3	15	33	15	22	5	90
2024	4	12	27	10	25	2	76
2025	1	17	15	9	23	12	76
2025	2	12	16	3	8	3	42
Kokku		292	353	211	247	134	1 237

Tabel 2 Menetlusload ja teatised Järva vallas perioodil 2022-2025; ehisregister.ee, vaadatud 14.05.2025

Sarnane ametikoht on olemas kõigis võrdlusomavalitsustes: Jõgeval kaks ehituse peaspetsialisti; Põhja-Sakalas 1,5 ehitusspetsialisti; Türil on üks ehitus- ja kaks ehitus- ja keskkonnaspetsialisti ametikohta, Paides üks ehituse peaspetsialist ja üks ehituse- ja järelevalvepeaspetsialist (koormuse jaotus valdkondade vahel ei ole teada); Põltsamaal on varem olnud ehitusspetsialist ja ehitus- ja planeeringuspetsialist, kuid nüüd on ehituses üks spetsialist nagu ka Tapal ja Väike-Maarjas. Kokkuvõttes on vaid Jõgeval sarnaselt Järva vallaga 2 ehituse peaspetsialisti ning kolmes omavalitsuses on üks ehituse peaspetsialist.

Omavalitsus	Valige...	2024	2025	Kokku
Järva vald		342	120	462
Jõgeva vald		406	150	556
Luunja vald		1	0	1
Mustvee vald		1	0	1
Paide linn		248	103	351
Paide vald		1	0	1
Põhja-Sakala vald		246	110	356
Põltsamaa vald		337	105	442
Rapla vald		1	0	1
Suure-Jaani vald		1	0	1
Tamsalu vald		1	0	1
Tapa vald		306	108	414
Täitmata		5	1	6
Türi vald		325	125	450
Väike-Maarja vald		195	67	262
Kokku		2 416	888	3 304

Tabel 3 Menetlusload ja teatised KOV-des 2024-2025; ehisregister.ee, vaadatud 14.05.2025

Võrreldes menetluste kestust omavalitsustes saab järeldada, et Järva vald tegutseb üldjuhul sama kiiresti kui enamik teisi (vt tabel 4).

◆ Omavalitsus	◆ Ehitusluba	◆ Ehitusteatis	◆ Kasutusluba	◆ Kasustusteatis	◆ Projekteerimistingimused	◆ Kokku
						
Järva vald	14	4	6	2	30	7
Paide linn	20	8	8	3	34	12
Põhja-Sakala vald	17	2	12	1	18	6
Põltsamaa vald	16	6	13	4	17.5	8
Tapa vald	12	2	9	1	15	5
Türi vald	9.5	4	5	4	9.5	6
Väike-Maarja vald	13	3	8	3	15	7
Kokku	14	4	9	2	20	7

Tabel 4 Menetluste kestuse mediaan päevades omavalitsustes 2022-2025; ehisregister.ee, vaadatud 14.05.2025

Arvestades toimingute arvu muutust ajas ning kõrvutades teiste omavalitsuste ametikohtade ja toimingute arvu, saab järeldada, et **Järva vallas ei ole vajalik kaks täiskoormusega ehituse peaspetsialisti ametikohta, vaid vajadus on suurusjärgus ~1,25 koormust.** Seda eeldusel, et võrreldes teiste valdadega ostetakse ehitusvaldkonna koordineerimiseks sama palju teenuseid. **Otstarbekas on sarnaselt teiste valdadega anda ehitusvaldkonna peaspetsialisti osa ülesandeid AMO teistele teenistujatele.** Arvestada tuleks teenistujate pädevust, õppimisvalmidust ja koormust. Viimasest lähtuvalt võiks kaaluda eelkõige osakonna juhtaja ja järelevalvespetsialisti ametikohti. Tulevikus on soovitatav kaasata (teede)ehituslase ettevalmistusega teenistuja, sest see võib olulisel määral tõhustada töötamist. Näiteks Põltsamaa vallas on nii ehitus-, kui taristuspetsialist erialase haridusega ning Tapa vallas on ehituslase kõrghariduse nõue.

Maakorralduse peaspetsialisti töökoormust mõjutab maareformi lõpetamine, maaga seotud toimingute aktiivsus, riiklike registrite (PARI, kataster, metsaregister jt) toimimine ning laiemalt riigipoolne tegevus (näiteks maamaksuga seotud info edastamine). Keerulisemate maaküsimuste lahendamine võib olla aeganõudev ning eeldada süvenemist, väga häid erialaseid teadmisi ja hea halduse tava tundmist. Selle teenistuja puhul tõi mitu intervjuueritut esile tehtud töö põhjalikkust ja argumenteeritust ning võrreldes enamike teiste Järva teenistujatega on tema ettevalmistatavate eelnõude arv silmapaistvalt suur⁵¹. Ametijuhend ei ole kooskõlas maakorraldaja⁵² ega ruumilise keskkonna planeeri ja tase 7 kutsestandardiga⁵³, selles on ülesandeid, mida (enam) ei täideta; ametijuhend vajab kaasajastamist.

Sarnane ametikoht koormusega 1,0 on olemas kõigis omavalitsustes: Tapal ja Jõgeval maakorraldaja, Türil ja Väike-Maarjas maakorraldusspetsialist, Paides Põltsamaal, Põhja-Sakalas maaspetsialist. Lisaks on Paides ja Põltsamaal 1,0 planeeringuspetsialist; Põltsamaal ka 1,0 eriplaneeringute spetsialist; Põhja-Sakalas 0,7 koormusega planeeringuspetsialist ja Jõgeval täiskoormusega GIS-spetsialist.

Järva vallas on suhteliselt suur territoorium ning palju katastriüksuseid (vt tabel 5)⁵⁴. Ei ole andmeid (kastastri avaandmed ei võimalda toimingute arvu analüüsimist, kuid osakonnasiseselt tuleks koormuste muutuste hindamisel seda infot kasutada) ega muud infot, mille põhjal võiks järeldada, et teenistuja on oluliselt ala- või ülekoormatud. **Tänane 1,0 maakorralduse ametikohta on optimaalne.**

⁵¹ DHS ülevaade dokumentide menetlemisest teenistujate kaupa perioodil 01.01.2024-28.03.2025

⁵² vt Kutsestandardid: maakorraldaja tase 6 ja maakorraldaja tase 7

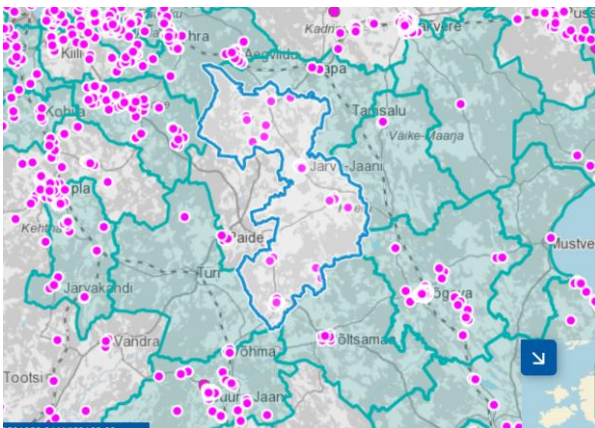
⁵³ vt Kutsestandardid: ruumilise keskkonna planeeri ja tase 7

⁵⁴ kataster.ee

Maakond	Omaavalitsus	Asula	Omaavalitsuse pindala ha	Katastriüksuste arv	Katastriüksuste pindala ha	Katastrisse kantud maa %
Järva maakond	Järva vald		122280.52	13923	122281.08	100.00
	Türi vald		100839.52	11323	100838.84	100.00
	Paide linn		44009.44	4194	39524.31	89.81
Maakonna summa			267129.50	29440	262644.25	98.32
Lääne-Viru maakond	Tapa vald		47967.50	8302	47966.73	100.00
	Väike-Maarja vald		68245.42	8085	68243.09	100.00
Maakonna summa			116212.92	16387	116209.82	100.00
Viljandi maakond	Põhja-Sakala vald		115299.66	9688	115244.65	99.95
Maakonna summa			115299.66	9688	115244.65	99.95
Jõgeva maakond	Põltsamaa vald		88955.33	9723	88946.59	99.99
	Jõgeva vald		103966.49	13796	103965.45	100.00
Maakonna summa			192921.81	23519	192912.03	99.99

Tabel 5 Katastriandmete statistika; kataster.ee, vaadatud 14.05.2025

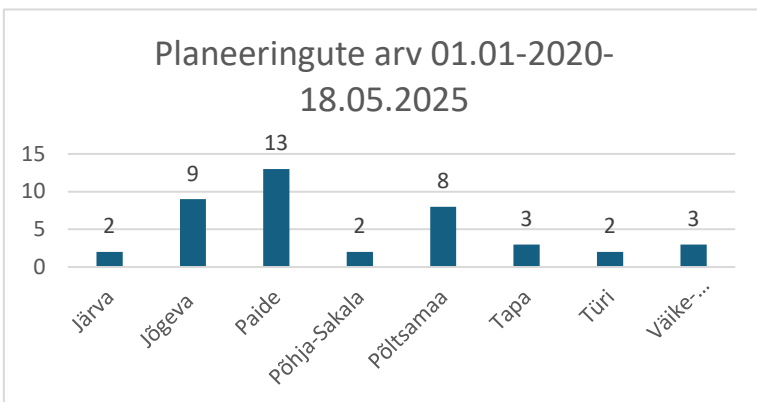
Samas ei ole vallas erinevalt mitmest teisest KOV-ist loodud ruumilise planeerimise ametikohta; praegu on planeeringute koostamisel osalemine arenduse peaspetsialisti ülesandeks. Planeerimistegevuse hetkeseisust annab mõningase ülevate planeeringute andmebaasi väljavõte; millelt on näha, et Järva vallas ei ole sarnaselt Paide linnaga ning erinevalt teistest naabritest kehtivat üldplaneeringut (rohelisega on tähistatud üldplaneeringute alad) ning roosad täpid tähistavad detailplaneeringuid. Eesti KOV-ides on perioodil 2017-2022 vähenenud maakorralduse koosseis 44% ja samas – nagu ülal viidatud – on ehituse ja planeeringute koosseis kasvanud 10%⁵⁵. **Tulevikus tuleks kaaluda maakorralduse ja ruumilise planeerimise ülesannete ühendamist ühes ametikohas.** Oluline on ametikoha täitmise nõuete määratlemine: minuomavalitsus.ee üheks planeerimise, ehituse ja energeetika valdkonna kriteeriumiks on planeerimisseaduses planeerijale sätestatud nõuetele⁵⁶ vastava teenistuja olemasolu. Eelmisel aastal töötas KOV-ides 90 inimest, kelle ametinimetuses oli planeerimisega seotud märksõna, valdav enamik neist aktiivse kinnisvara arendusega piirkondades: suuremates linnades, Harjumaal, aga näiteks ka Saaremaal ning võrreldud KOV-idest Paides, Põltsamaal ja ajutise lepinguga Põhja-Sakalas.



Joonis 7 Planeeringute andmekogu väljavõte; vaadatud 18.05.2025

⁵⁵ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreform

⁵⁶ Planeerimisseadus



KOV korraldatud planeerimistegevuste aktiivsusest annab ülevaate joonis 8. Need andmed on asjakohased ka seetõttu, et paljudes AMO ametijuhendites on üheks ülesandeks planeeringute koostamises osalemine, kuid selle töö maht (tulemuse järgi hinnates) ei saa olla suur

Joonis 8 KOV korraldatud planeeringute arv perioodil 2020-2025; planeeringute andmekogu, vaadatud 18.05.2025

Teede peaspetsialisti koormuse hindamist raskendab, et tegemist on uue töötajaga ning valdkonnaga, kus kohalike olude tundmine võiks oluliselt tõsta töötamise tõhusust. Intervjuude ajaks oli suur osa tööajast kasutatud suhtlemiseks ja objektidele sõitmiseks ning paljusid ametijuhendis sätestatud ülesandeid ei olnud ametnik (veel) täitnud. Samuti jäi sellesse perioodi teehoiukava hanke ettevalmistamine. Vallal on silmapaistvalt palju teid ning nende seisukord ei ole hetkel väga hea. Edaspidi on tõenäoliselt võimalik ka sellel ametikohal töötamisel kasutada enam kaasaegset tehnoloogiat.

Eesti KOV-ides paistab just teede ja transpordi valdkond silma suure suhtelise koosseisu kasvuga, praktikas tähendab see, et kui 2017. aastal oli keskmiselt ühe KOV-i kohta 0,1 ametikohta, siis 2022 on neid keskmiselt 1,2⁵⁷. Sarnaste või mõnevõrra laiemate ülesannetega ametikoht on võrdlus KOV-ides üldiselt olemas (Paldes hetkel täitmata), erandiks on Türi ja Väike-Maarja. Tapal on teede- ja liikluskorraldusspetsialist ning Jõgeval ja Põltsamaal taristuspetsialist. **Täna on teede peaspetsialisti ametikoha koormus optimaalne.**

Vallavara peaspetsialist on ajaliselt koormatud, sellele viitavad eelkõige kolleegid ning on ka ülesandeid, mille täitmine on veninud. Samuti paistab see ametikoht silma väga suure arvu eelnõude ettevalmistamisega⁵⁸. Kuigi mitte kõigis teistes valdades ei ole sellist ametikohta, on näiteks ka Türil varahaldusspetsialist ja Põhja-Sakalas kinnisvaraspetsialist. Eesti KOV-ides on varahalduse ja hangete valdkonna koosseis kasvanud 2017-2022 oluliselt – jõudes keskmisena 0,1-lt ametikohtalt 1,11-le⁵⁹. **Tegemist on valla arengukavast tulenevalt olulise ametikohaga.** Siin tuleks AMO juhil hinnata, **kas ja kes sama osakonna teenistujatest võiks osa selle ametikoha ülesandeid (ajutiselt) endale võtta** (näiteks osakonna juhtaja, järelevalvespetsialist, hanke- ja keskkonnaspetsialist) ning teiseks, kuidas toetada teenistujat, et ta kasutaks võimalikult efektiivseid töövõtteid.

Keskkonna peaspetsialisti ametikoha koormust tuleb hinnata **koos hanke- ja keskkonnaspetsialisti** kohaga ning sarnaselt ehituse peaspetsialisti kohaga on küsimuseks tegeliku töökoormuse võimalik muutus viimasel perioodil. Keskkonna peaspetsialisti ametijuhendis on ülesandeid, mida ta realselt ei ole viimastel aastatel täitnud (näiteks rahastustaotluste koostamine). Mõlemad ametikohad seostuvad ka järelevalvespetsialisti tööga (näit keskkonnaseisundi jälgimine, sh reostused). Keskkonna ametikohtade

⁵⁷ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohade muutused neli aastat pärast haldusreformi

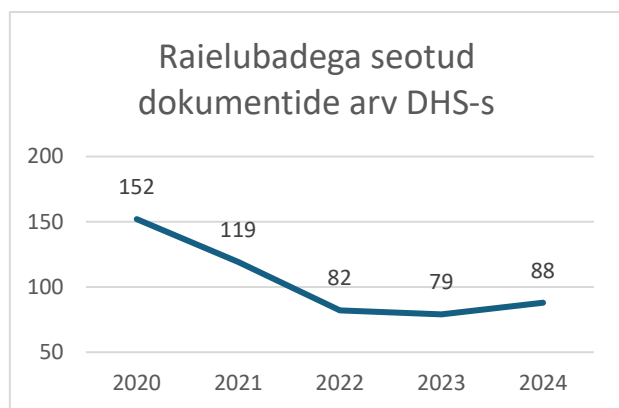
⁵⁸ DHS ülevaade dokumentide menetlemisest teenistujate kaupa perioodil 01.01.2024-28.03.2025

⁵⁹ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohade muutused neli aastat pärast haldusreformi

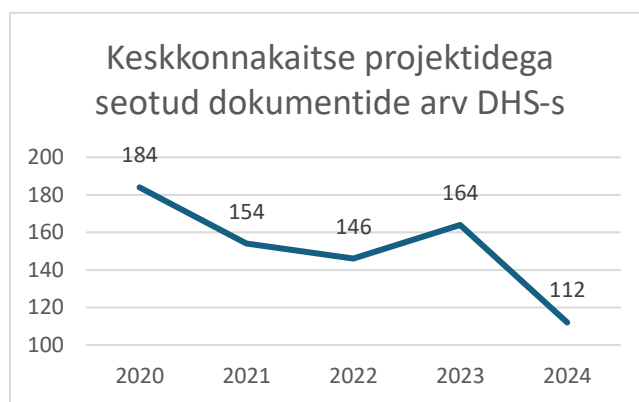
koormus on seotud projektide arvu ja mahuga ning ülesannete maht sõltub majandus-arendustegevuse aktiivsusest vallas, mille olulist kasvu ei ole ette näha. Seetõttu on nende ametikohtade puhul vajalik regulaarne kvantitatiivne töömahu hindamine (näiteks kasutades riiklike registrite võrreldes avaandmetega täpsemaid andmeid ning DHS-i andmeid). Mõlemal ametikohal valmistatakse ette suhteliselt palju eelnõusid. Spetsialisti puhul on need trafaretsed, peaspetsialisti eelnõud on pigem unikaalsed ning tuuakse esile nende kõrget taset ja head ettevalmistatust.

Ametikohti, mille nimetuses oli „keskkond“, oli 2023. aastal kõigis Eesti KOV-ides kokku 85; neist veidi üle poole keskkonnaspetsialistid, 11 nõunikud, 5 peaspetsialistid, 3 vanemspetsialistid ning viie ametinimetusest võis oletada, et tegemist on juhiga. Kombineeritud valdkondadega ametikohti oli ~viieks; kõige sagedamini olid ühes ametikohas koos keskkond ja maa; keskkond ja heakord; keskkond ja ehitus, keskkond ja planeeringud, keskkond ja hanked. See, et ametinimetuses ei kajastu teenistusklass (näiteks peaspetsialist versus spetsialist), on suhteliselt levinud. Seega ei saa väita, et enamik keskkonna ametikohti oleks spetsialisti tasemel, kuid võrdlusomavalitsuste põhjal on selliseid näiteid. Võrdlusomavalitsustest ei ole keskkonnaametikohta Jõgeval; Paide linnas, Põhja-Sakala ja Tapa vallas on täiskoormus ning Väike-Maarjas on kombineeritud hanked ja keskkond; seevastu Põltsamaal on üks keskkonnaspetsialisti ning üks keskkonna- ja ringmajandusspetsialisti ametikoht.

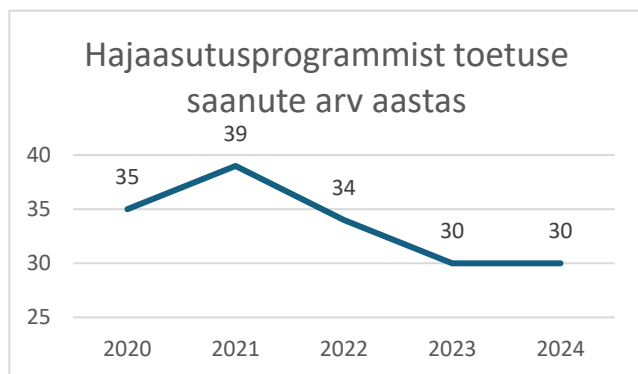
Keskkonnakaitse ja raielubadega seotud töökoormust saab mõnevõrra hinnata **DHS dokumentide arvu alusel**. Selle põhjal saab järeldada, et **2020-2025 on koormus olnud aastati mõnevõrra erinev, kuid kokkuvõttes vähenev**.



Joonis 9 Raielubadega seotud dokumendid



Joonis 10 Keskkonnaprojektide dokumendid



Joonis 11 Hajaasustusprogrammi toetuste arv

Hanke- ja keskkonnaspetsialisti üheks tema sõnul arvestatava mahuga tööks on hajaasustuse programm. Toetuse saanute arv on 2020-2024 mõnevõrra langenud. Kodulehel ei ole infot (erinevalt mõnest teisest KOV-ist) taotluste arvu kohta, seetõttu ei ole võimalik hinnata programmiga seotud kogu töömahu. Siiski tuleb märgata, et tegemist on hästi sissetöötatud tegevusega, milles uuenduslikku on vähe ning peamine on rutiinse tegevuse korrektsus.

Hangete valdkonnas on ostetud sisse teenust ning siin toetavad juristid spetsialisti rohkem, kui see oli kavandatud. Hangete korraldamise eest vastutavad ka teised töötajad: näiteks 2025. aasta hankeplaanis on kaheksa hanget, millest kolme viib läbi teede peaspetsialist⁶⁰. Hangetes võiks töökoormust optimeerida ja bürokraatiat vähendada tõstes 2018. aastal kehtestatud⁶¹ alla lihthanke piirmäära jääva hanke puhul mitme pakkuja kaasamise nõude alammäära (näiteks vastavalt tarbijahinnaindeksile ehk ~50%)⁶². Spetsialisti ametikoha väljakutseks on periooditi ebaühtlane koormus. Seda aitaks mõnevõrra leevendada võimalusel hangete ja projektide terviklik planeerimine. Võiks kaaluda vähem ajatundlike ülesannete lisamist (näiteks GIS/ruumiandmete korrastamine, nende kasutamine otsustamisel ja esitamine veebis; osalemine keskkonna ja jäätmemajanduse järelevalves; vallavara spetsialisti ülesannete osaline täitmine).

Eesti KOV-ides oli 2024. aastal kokku **vaid üheksa hankespetsialisti ametinimetusega kohta** ning teist sama palju ametikohti, milles hanked oli üks osa (kombinatsioonis kahel juhul ehituse, kahel arenduse, kolmel õiguse ja kahel sarnaselt Järvaga keskkonnaga)⁶³. Jõgeva, Põhja-Sakala ja Põltsamaa vallas ei ole hangete valdkonna ametikohta; Tapa vallas on täiskoormusega ametikoht ning Väike-Maarjas sarnaselt Järvaga on ühendatud keskkonna- ja hankespetsialisti funktsioon. Selle järgi otsustades võib järeldada, et üldjuhul ei anna hangete valdkond nii suurt koormust, et selleks loodaks eraldi ametikoht või et see valdkond oleks vaja esile tuua ametinimetuses.

Kokkuvõttes on keskkonnavaldkonna ja hangete ametikohtade tänane koormus põhjendatud eeldusel, et hangete spetsialist vastutab kogu hanke tehnilise läbiviimise ja sisuspetsialistide nõustamise eest; ühtlasi on soovitatav osakonnasiselt andmepõhiselt hinnata keskkonna, maakorralduse, ruumilise planeerimise, hangete ja järelevalve valdkonna sisulist koormust perioodil 2020-2025 ning kaaluda vajadust koosseisu järk-järgult kohandada ehitus- majandustegevuse aktiivsusele ja elanike arvule.

Järelevalvespetsialisti koormus ei ole ühegi osapoole hinnangul suur ning see on üks põhjuseid, miks viimastel aastatel on ametikohale lisatud kriisikindlus ja toimepidevus. Kriisireguleerimine on KOVi vaates mõnevõrra uuem valdkond ning seepärast on hea, et teenistuja kasutab AI-d (näit riskiplaani koostamisel).

Hea halduse põhimõtete kohaselt tuleks kokku leppida järelevalve plaan. Sellele lisanduksid jooksvad ülesanded. Selle ametikoha puhul tõstatati mitmes intervjuus küsimus, **kas järelevalvet kui enamasti füüsilise asukohaga otseselt seotud tegevust (eriti ehituse, heakorra, keskkonnaga seotud järelevalved) on võimalik ja mõistlik korraldada suuresti kaugtöö vormis**. Kindlasti ei ole asjakohane eeldada, et teenistuja elab oma tööpiirkonnas, kuid vallas füüsiliselt kohal olemine teenistusülesannete täitmise ajal võib olla töö eesmärgist tulenevalt põhjendatud.

Järelevalvespetsialist on volikogu keskkonnakomisjoni 9. mai koosolekuks valmistanud ette oma töö ülevaate⁶⁴. See on heaks näiteks töökoormuse analüüsi kohta, eriti kui sellele lisada võrdlus aastati ja võimalusel teiste KOV-idega. Näiteks on lagunened hoonetega seoses tehtud neli ettekirjutust, muid menetlusi on olnud 37; lisaks on esitatud andmed kooskõlastuste kohta (avalikud üritused ja kaitseväge harjutused – kokku 127) ehk kokkuvõttes keskmiselt vähem kui üks menetlus ja kolm kooskõlastust tööнадala kohta. Järelevalves on tegevuse kavandamise kõrval oluline tähelepanekute ja järelduste korrektne vormistamine ka juhul, kui ettekirjutust, märgukirja vmt ei tehta. 2024. aasta järelevalve

⁶⁰ Järva Vallavalitsuse 2025. aasta hankeplaan

⁶¹ Järva valla hankekord

⁶² vt Statistikaamet tarbijahinnaindeksi kalkulaator 2018-2025 1. kvartal

⁶³ Ametnike põhipalgad seisuga 01.04.2024 ja kogupalgad 2023, rahandusministeerium

⁶⁴ Laurmann, M. Ülevaade lagunened hoonete menetlustest ja keskkonnaalasest järelevalvest. 09.05.2025

ülevaate⁶⁵ ja viimase aasta ülevaate põhjal tuleb järeldada, et **järelevalvetegevus ei ole väga aktiivne ega süsteemne** ning on seotud AMO tegevusvaldkonnaga.

Eesti KOV-ides on sisekontrolli ja järelevalvega ametikohtade arv kasvanud keskmiselt ühe täiskoormuse võrra (0,3-lt 1,33-le). Seejuures on oluliselt rohkem järelevalve kui sisekontrolli ametikohti (keskmine koormus KOV-is vastavalt 0,27 ja 1,05)⁶⁶. Eesti KOV-ide 2023. aasta koosseisude ametinimetuste järgi saab üldistada, et järelevalveteenistujate tööülesanded on enamasti seotud ehituse ja heakorraga ning 62-st ametikohast on kolme puhul kombineeritud ehitus ja järelevalve⁶⁷. Võrdlusomavalitsustest on Jõgeval kantselei koosseisus sisekontrolör-andmekaitse spetsialist; Paides on ehituse- ja järelevalvespetsialist, Türil korrakaitseametnik; Väike-Maarjas on 0,5 järelevalvespetsialisti ametikohta ning Põltsamaal, Tapal sarnast ametikohta ei ole.

Järelevalvespetsialisti vajadus ja töö sisu sõltub suuresti talle seatud ülesannetest, tänase Järva valla ja teiste Eesti KOV-ide kogemuse põhjal võib järeldada, et **lisaks järelevalvele kriisikindluse ülesannete lisamine oli otstarbekas ning edaspidi sõltub ametikoha koormus sisulisest ootusest järelevalvele** (järelevalveplaanist). **Samade ülesannete ja senise aktiivsusega jätkamisel on mõistlik töökoha koormust vähendada või** lisada muid ülesandeid (vt ülal) või tõsta järelevalve süsteemsust ja sagedust.

Tehnilise spetsialisti ametikohta ei ole ühegi teise omavalitsuse sarnases osakonnas. **Ametikoha saab koondada ning ülesanded jagada olemasolevate teenistujate vahel** põhimõttel, et asjaajamise, dokumendihalduse jmt-ga seotud tugiteenust osutab kantselei; MTÜdega ja arengukavaga seotud tehnilised ülesanded lisada arenduse peaspetsialistile, veebilehe infohaldus ja tunnustamine avalikele suhetele; kaaluda osakonna koostumiste senisel viisil protokollimisest loobumist või kasutada AI-d.

4.7.3. **FIN** ametikohtade vajadust mõjutab kaasaegne tehnoloogia ja automatiseerimine. 2019-2022 vähenes valdkonna ametikohtade arv Eesti KOV-des 12%⁶⁸, sh vahetult liitumisjärgselt oli vähenemine pea kolmandik. Osakonna tugevuseks on selged ülesanded, kollegiaalne toetus (ka uutele), juhi ja töötajate usalduslik ja tulemusi toetav koostöösuhe ning keerulisemate teemade ühine arutamine. Praegune juht on sel kohal töötanud ~aasta ning töötajate liikumise tõttu ametikohtadel on olnud vajalik töökorralduse muutmine tervikuna. Finantsjuhil on töötajate usaldus ning ka väga hea ülevaade kõigi teenistujate koormusest (sh kvantitatiivsete näitajate alusel). FIN osakonna töökoormus on perioodiline nii kuu kui aasta lõikes. Töötajate arvamus: „Üldiselt jõuame töö ära teha, aga alati ei jää aega süveneda. Näiteks kontrollida ja uute digilahendustega tutvuda“; „Viimastel aastatel on olnud palju ümberkorraldamisi. Ja alguses on ikka see tunne, et ei jõua, aga õpid selgeks ja saad küll“; „Mõnel perioodil on kiirem, näit palgapäevad; aga saame siiski hakkama“.

Ametikohtade jaotus teenistustasemetele ei ole parim võimalik, sest vastutuselt eristub tegelikkuses juhi, siis pearaamatupidaja ning edasi raamatupidaja ametikoht. Vaja on ametijuhendeid uuendada, täpsustada ametikoha täitmise nõuded, viia ametikohtade liigitus ja nimetused tegelikkusele vastavaks.

Võrdlusomavalitsustes on 4-6 FIN ametikohta. **Arvestades juba toimunud ja jätkuvat automatiseerimist on võimalik üks raamatupidaja koht koondada ning töö ümber korraldada. Uuendatud koosseisus oleks**

⁶⁵ Laurmann, M. Ülevaade heakorra- ja keskkonnaalasest järelevalvest perioodil 01.01.-11.11.2024

⁶⁶ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

⁶⁷ Ametnike põhipalgad seisuga 01.04.2024 ja kogupalgad 2023, rahandusministeerium

⁶⁸ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

finantsjuhi, pearaamatupidaja ning kolm raamatupidaja ametikohta.

4.7.4. Haridus, kultuuri-, noorsoo- ja sporditöö (edaspidi vastavalt **HKNS**) valdkonnas on vallas lisaks abivallavanemale veel vaid üks täiskoormusega ametikoht. Nii väike koosseis on ühest küljest pigem erandlik võrreldes teiste KOV-idega, teisalt on suundumus kooskõlas üle-eestiliste trendidega.

Võrdlusvaldadest on Jõgeval neli alategevuste kaudu jaotatud nõuniku ametikohta; Paides on hariduse peaspetsialist ning KSN-spetsialist; Põltsamaal lisaks osakonna juhatajale kultuurispetsialist ja noorsootöö- ja terviseedenduse spetsialist, Tapal on ühe ametikohaga (KN- spetsialist) kultuuriosakond ning haridus- ja sotsiaalosakonna koosseisus haridusspetsialist, Türil on haridus- ja kultuuriosakonna juhtaja, haridusspetsialisti ja terviseedenduse- ja kogukonnaspetsialisti ametikoht ning vaid Põhja-Sakalas on sarnaselt Järva vallaga vaid üks HKNS teenistuja – haridus- ja kultuurispetsialist. Eesti KOV-ides suurenes valdkonna koosseis 2017-2019 2%, kuid ühinemisjärgselt oli suurenemine märgatav: 2017-2022 kasvas valdkonna koosseis Eestis 11%. Muutused olid sel perioodil vastassuunalised, st kultuuritöös koosseis vähenes, ülejäänutes kasvas. Eriti märgatav oli hariduses täiskoormusega ametikohtade suuremine 2019-2022, mida on seotud omavalitsustes koolivõrgu korrastamisega⁶⁹.

HKNS valdkonna peamised väljakutsed on sõnastatud Järva valla toimekeskkonna lühiülevaates⁷⁰ ning need on seotud eelkõige poliitiliste valikutega. Valla arengukava kohaselt arendatakse spetsiifilised pädevused välja keskselt, valdkondlikud pädevused hallatavates asutustes ja vajadusel piirkondades⁷¹. Valla praegune **koosseis, kus valdkonna eest vastutab abivallavanem ning tegevust korraldatakse KNS valdkonnas hallatavate asutuse kaudu kooskõlas arengukavaga on eesmärgipärane ja otstarbekas**. Kindlust sellise töökorralduse ja koosseisuga jätkamiseks annavad ka KNS valdkonna teenustasemetele antud hinnangud, mis on vähemalt Eesti mediaaniga võrdsed või ületavad seda (näiteks noorsootöös ja spordis, rahvatervises). Hariduses on alus- kui põhihariduse teenustasemed Eesti keskmisest oluliselt madalamad. Käimasoleva haridusvõrgu korrastamise eesmärk on leida võimalusi tänaste probleemide vastutustundlikuks käsitlemiseks, st luua võimalusi taristu ja teenistujatega seotud lahendusteks. Sellega tegelemine **eeldab nii poliitilist vastutusevõtmist kui eri- ja ametialast tipp-pädevust ning mõlemad on hoolimata väikesest koosseisust olemas**. HKNS valdkonnas on niisiis küsimus eelkõige **tegevuse eesmärgistamises** (mida tahame saavutada, kas ja kuidas seda hindame), teiseks eesmärgi saavutamiseks parimas ressursikasutuses koostöös valla ja teiste asutustega (**kas ja kuidas valla ametnik eesmärgistab, joondab ja toetab asutusi ja nende koostööd**).

4.7.5. KANTSELEI ülesanded on suuresti (sh vallasekretär, dokumendihaldus) KOKS-iga määratletud ning sisulisi ülesannetega seotud küsimusi on vähem kui põhiülesannete üksustes. Vallasekretäril on hea ülevaade kõigi töötajate koormustest, sh kvantitatiivsetele andmetele toetudes (näiteks DHS-i andmed). Veel parema ülevaate töömahust saaks, kui erinevad kasutajad käsitleksid tööülesandeid ja rolle DHS-s sarnaselt (näiteks millal märkida ülesanne teadmiseks või täitmiseks). Kantselei teenistujad on erialase hariduse ja arvestatava töökogemusega ning personalivoolavus on suhteliselt madal. Juhtimist ja töökorraldust iseloomustavad järgmised tsitaadid: „Ma ei muudaks praegu midagi põhimõttelist. Kuid tahaksin aru saada, kust jookseb piir minu ja spetsialistide vahel“; „Mulle meeldib see, et minu tööülesanded on väga selged ja ma tean täpselt mida pean tegema.“; „Mul on ka andmekaitse, aga mõnikord muretsen selle pärast. Mul lihtsalt ei jätku selleks aega“.

⁶⁹ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

⁷⁰ Järva valla arengukava 2022-2030

⁷¹ Järva valla arengukava 2022-2030

Kantselei õigusnõustamise, asjaajamise kui dokumendihaldusega ollakse rahul või väga rahul. Personalitöös saaks ka tänaste ressursside juures paremini. Eelkõige on vaja selget vastutusejaotust: eesmärgistamine vallavanemalt, personalijuhtimise strateegia ja juhtide nõustamine vallasekretärit ning personalitöö praktiline korraldus ja teenistujate nõustamine personalispetsialistilt. Teiseks tuleks inimeste juhtimisel leppida kokku põhimõtteline lähenemine – soovitan „lahket nõudlikkust“ – ning kolmandaks valitud joonest kõigis olukordades ja kõigi teenistujate puhul kinni pidada. Head eeldused selliseks korralduseks on olemas, sest kõik osapooled peavad teenistujaid ja personalitööd oluliseks ning vallasekretär ja personalispetsialist on hea erialase ettevalmistusega, sh läbinud hiljuti KOV personalitöö täienduskoolitusprogrammi.

Tugiteenustega seotud ametikohtade vajaduse hindamisel on vaja arvestada, et teenistujate keskmise arvu muutused on Eesti KOV-ides olnud valdkonnaspetsialistide (sotsiaal, haridus, kultuur, muud valdkonnad) ning tugifunktsioone täitvate teenistuskohdade (kantselei, finants, abiteenistujad) osas perioodil 2019-2022 vastassuunalised – kui põhifunktsioonide spetsialistide ametikohti on pigem lisandunud, siis tugifunktsioonide täitmisega seotud teenistuskohdade keskmine arv on pärast ühinemisi olnud pigem languses⁷². Eriti seoses tehnoloogia võimaluste kasutamisega on dokumendihalduses ametikohtade arv vähenenud, samas juriidiline nõustamine on muutunud olulisemaks ja mahukamaks. Eesti kohalike omavalitsuste kantseleitöötajate arv vähenes 2019-2022 perioodil 6% ning samal ajal kasvas juristide ametikohtade arv 28%⁷³.

Kantselei koosseis ja ametikohtadeks jaotumine on võrdlusomavalitsustega sarnane ning tervikuna ei ole Järva valla kantselei suur (viis ametikohta koos vallasekretäriaga). Võrdlusomavalitsustest on Jõgeval 9 ametikohta (sh IT ja avalikkussuhted kokku 2), Paides 7, Põltsamaal 5, Põhja-Sakalas 8,5 (sh IT-spetsialist ja 1,5 koristaja töökohta), Tapal 6 (sh 1 koristaja), Türil 5 (sh 1 arhivaar), Väike-Maarjas 4 (sh 1 meediaspetsialist). Eeltoodust on näha, et kantseleide suhtelist koosseisu mõjutab olulisel määral valla/linna töökorraldus ja ametiasutuse struktuur, sest sageli pannakse just kantselei kui tugiülesannete täitmise eest vastutavale üksusele needki ülesanded, mis mujale otseselt ei sobitu (näit koristaja) või mis teenindavad kogu ametiasutust ja mõnel juhul ka hallatavaid asutusi.

Järva kantselei teenistujate puhul on positiivne, et neist mitmed on nõus võtma võrreldes tänasega täiendavaid ülesandeid ning mõistavad aeg-ajalt töö ümberkorraldamise vajadust. Täna on kantselei töö korraldatud nii, et hoolimata väikesest koosseisust oleks tagatud teenistujate asendamine. **Asendamine** toimub näiteks juriidilisel nõustamisel, rahvastikuregistri toimingutes (vt näiteks lisa 1 Türi kodulehe pildistus), valitsuse ja volikogu tegevuse protokollimisel, andmekaitstes. **See aitab kaasa tugiteenuse toimekindlusele ja kvaliteedile.** Teisalt võib see olla ajamahukas, sest näiteks rahvastikuregistri valla tegutsemist nõudvad toimingud või juriidiline nõustamine eeldavad enamasti spetsiifilist asjatundlikkust ja konkreetse olukorra detailide teadmist, mis vähese/ajutise koormuse juures võib olla väljakutseks. Teisalt annab asendamine hea ülevaate kolleegi tööst ja ka see võib soodustada töökorralduse muutmisvajaduse mõistmist ja aitab kaasa õiglustundele.

Kantselei koosseisu ja ülesannetega seotud peamisi küsimusi on kolm: AMO tehnilise spetsialisti ametikoha vajadus; valla tegevuse õiguspäraseks tegutsemiseks täpsem ja vastastikku aktsepteeritud

⁷² Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

⁷³ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi

rollide jaotus põhi- ja tugifunktsioonide teenistujate vahel (kes mille eest vastutab); täna vallavanema otsealluvuses olevate tugiteenuste paiknemine struktuuris.

Kantselei on valmis ilma koosseisu suurendamata võtma endale osa senise tehnilise spetsialisti ülesandeid (vt täpsemalt AMO koosseisu juures vastava ametikoha käsitus) ning see on sobiv lahendus, sest toetab tugitegevuste ühtlast taset ja tõhusust, on õiglane kõigi põhifunktsioonide osas ning majanduslikult otstarbekas.

Õigusnõuniku ja vallasekretäri töös ning laiemalt juriidilises nõustamises on sarnaselt paljude teiste organisatsioonidega küsimus, mille eest vastutab eriala asjatundja ning mille eest jurist. Eriti avalikus teenistuses ja eriti erialast pädevust eeldavate ametikohtade puhul on vastus selge: sisuline pool – probleemi analüüs koos vajadusel lisainfo hankimisega, võimalike lahenduste kavandamine ja nende korrektne kirjapanek on „sisuinimese“ vastutus. Juriidiline osa toetab laiema (valdkondade ülese) õigusliku konteksti loomisega, õiguslike detailide märkamisega, vajadusel ka tõendamise või selleks valmistumisega. See on kooskõlas avaliku teenistuse seadusega, mis sätestab, et ametniku tegevus peab vastama Eesti Vabariigi põhiseadusele ning muudele seadustele ja õigusaktidele, samuti et ametnik täidab teenistusülesandeid ausalt, asjatundlikult ja hoolikalt⁷⁴. Järva valla töökorralduse reeglid täpsustavad seda üldpõhimõtet⁷⁵. Asjatundlikkuse üheks osaks on enamike Järva ametijuhendite järgi mh orienteerumine seadustega valla pädevusse antud küsimustes oma valdkonnas. On ootuspärane, et iga teenistuja vastutab enda koostatud kirja, enda koordineeritud tööprotsessi, enda antud seisukoha, tehtud toimingute eest ise ning vajadusel küsib õigeaegselt ja saab juriidilist tuge juristilt, vallasekretärit või mõne teise eriala esindajalt.

Lisaks on igasuguses koostöös, sh juriidiliselt keerukate olukordade lahendamisel, arendustegevuste/projektide kavandamisel, inimeste juhtimisel, avalikkuse teavitamisel oluline, et kõik tööprotsessi osalejad arvestavad ka kolleegide ajaliste võimaluste ja piirangutega ega „jätta asju viimasele minutile“, sest see ei võimalda teemasse süvenemist ja kvaliteetset tööd. Samuti ei ole piiratud ressursside tõttu võimalik täita ühte ülesannet mitmekesi; koostöö on vajalik, kuid see ei tohiks lähtuda mugavusest ja viia vähese vastutamiseni.

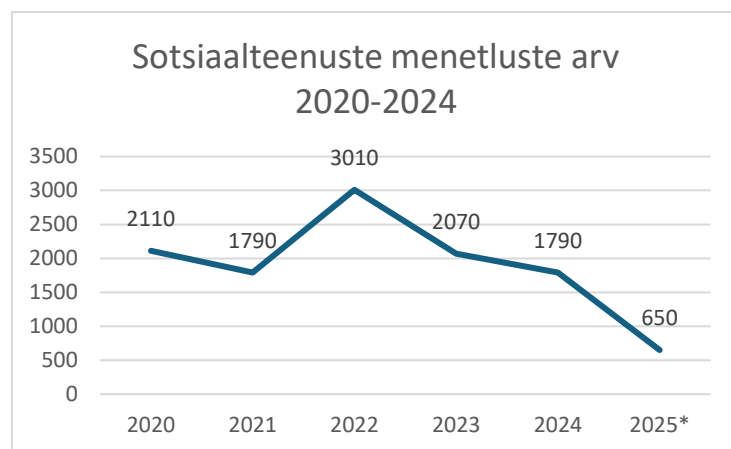
4.7.6. SOTS osakonna ülesanded tulenevad otseselt õigusaktidest ning suuresti on ette antud, millistes olukordades ja millest lähtuvalt tuleb neid ülesandeid täita. Sotsiaalvaldkonnas on vallas võrreldes teiste valdkondadega suhteliselt vähem otsustusruumi selle üle, kas teenust osutada, valikud on pigem seotud sellega, kuidas seda teha. Ka SOTS juht on juhina alles algaja, kuid üksuse teenistujad on juhtimisega rahul, väärtustatakse väga head koostööd ja vastastikust toetamist. Näiteks: „Mul on alati sõbraõlg. Saan sellele toetuda“; „Praegu on kõige parem. Mul on olnud viis vallavanemat ja kolm juhti. Ja nüüd on hea“; „Natali püüab meeskonda ühtseks saada, enne olid koduhooldustöötajad (edaspidi KHT) eraldi. Nüüd on teadlikkus ka teiste inimeste klientidest, on Messengeri grupp, see avardab silmaringi ning valmistab ette keerulisteks juhtumisteks, see on nagu näitlik õppematerjal“; „Ka valla tasandil märgatakse meid nüüd rohkem. Oleme kaasatud väljasõitudesse“; „Vallasekretär ja kantselei toetavad, kui vaja“.

Võrreldes teiste osakondadega tuli SOTS intervjuudes sagedamini teemaks ajapuudus ning seda käsitleti konkreetsete näidete varal: „Mõnikord on kiire, ei jää aega süvenemiseks. Just sisulise keskendumise aega oleks vaja rohkem.“; „Tahaksin palju rohkem teha päris klienditööd. Ma tean, et dokumendid on meie töös tähtsad. Sageli olen ainus, kes neil inimestel kodus käib.“ Võrreldes teiste osakondadega tuli sagedamini

⁷⁴ Avaliku teenistuse seadus

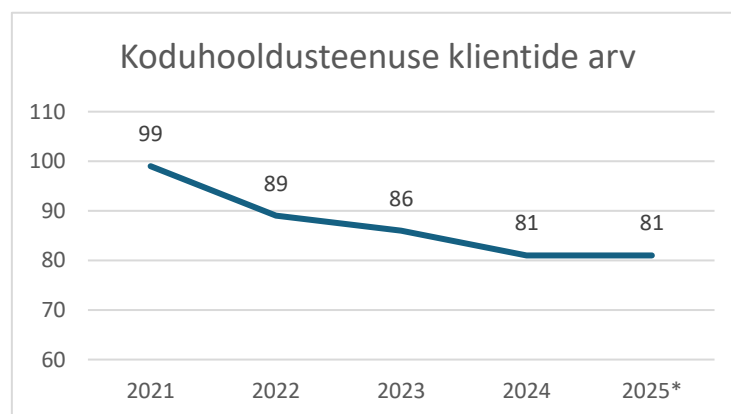
⁷⁵ Järva valla ametiasutuse töökorralduse reeglid

jutuks rahulolu oma tööga ja seosmine motivatsioon; näiteks: „Mulle meeldib see, mida ma teen ja kõik on tervikuna hästi.“; „Oleme meeskonna liikmed, oleme keegi. Me saame aidata“; „Saan ise otsustada, saan lahendada asju“. Sotsiaalvaldkonnas on hästi, et mitu inimest on õppimas tööga seotud eriala ning riik ja kolmas sektor pakuvad suhteliselt palju koolitusi ja vald toetab neil osalemist. Lisaks toovad teenistujad välja, et õpitakse üksteise kogemustest ning kui vaja, tehakse vastastikku kriitikat ja minnakse targemana koos edasi. **Osakonnas on pikema aja jooksul jälgitud tööga seotud kvantitatiivseid näitajaid**, sellele aitab kaasa riigipoolne ootus ja digilahendused. Jälgitakse sotsiaalteenustega seotud menetluste ja eestkostetavate arvu aastast ning eestkostel olevate inimeste arvu ja koduhoolduse klientide arvu ühe teenistuja kohta.



Täpsema ülevaate tegevustest tervikuna saab STAR-ist (sotsiaalteenuste ja -toetuste andmeregister⁷⁶). 2022. aasta töömahtu mõjutas Ukraina põgenike toetamine ning 2023. aastal hooldereform

Joonis 12 Sotsiaalteenuste menetluse arv; * 2025 andmed 10.05. seisuga



Eestkostetavate arv on alates 2022. aastast (kui statistikaga alustati) olnud suhteliselt stabiilne vahemikus 52-58 ning lisaks lastekaitse lapsed (5-7).

Koduhoolduse klientide arv on piirkonniti erinev ning on võrreldes 2021. aastaga mõnevõrra vähenenud.

Joonis 13 Koduhooldusteenuse klientide arv; 2025 andmed 10.05. seisuga

Täna on koormused teenistujati mõnevõrra erinevad. Enamasti on see seotud erinevate kliendivajaduste või mõnevõrra erinevate ülesannetega. Osakonnaüleselt oleks vaja koos arutada mitte ainult sisuliste küsimuste üle, vaid ka tööjaotuse ja töökorralduse üle. SOTS on **kõige suurema koosseisuga ning territoriaalselt hajali paiknev ja erinevates asukohtades töötav osakond. Seetõttu on tiimitunde hoidmine ja töö eesmärgipärane ja õiglane korraldamine mõnevõrra ajamahukam ja keeruline.** Võiks kaaluda sarnaselt AMO-ga regulaarseid kogu osakonna töönoupidamisi. Sageli on hoolimata

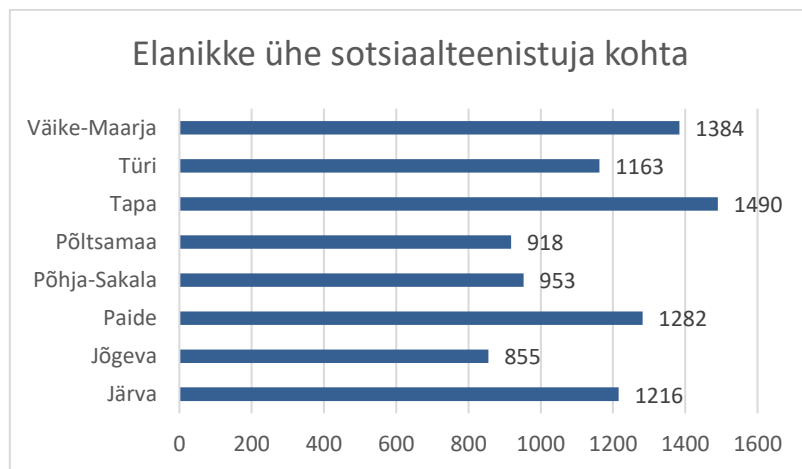
⁷⁶ STAR sotsiaalteenuste ja -toetuste andmeregister

spetsialiseerumisest ja piirkondlikust printsibist ülesanded läbipõimunud, probleemid sarnased ja kliendidki ühised/liikuvad. Koormuste ühtlustamine on vajalik, kuid see nõuab juhilt eraldi tähelepanu, sest konkreetsete klientide vajadused ja ka riigi ootused võivad muutuda. 2024 lõpu arenguvestluses käsitleti seda, et enne tänast juhti süsteemselt tulemuslikkust ei juhitud⁷⁷. Praegu kasutatakse KHT-s piirkondlikku tööjaotust ja vastav info on valla kodulehel. Ülejäänud osakonna tööjaotus lähtub teenusest ja sihtrühmast. Praktikast võib jäikade piiride tõmbamine tuua kaasa ülekoormuse.

Kui enamik valla teenistujaid ei toonud näiteid mittevajaliku **dubleerimise** kohta, siis valla tasandil saaks küllap mõnevõrra paremini tegutseda ja otstarbekamalt ressursi jagada sotsiaalvaldkonna ja haridusasutuste koostöös. See on eelkõige juhtide vastutus ning vajadusel tuleks koostöökohad läbi rääkida ja kokkuleppeid värskendada. Sisend juhtidele peab selleks tulema teenistujatelt.

Kui üldiselt on enamik intervjuerituid oma töövahendite ja -võimalustega rahul, siis SOTS teenistujate vaates **on teemaks autode kasutus** (mõnikord tõstatavad selle teema õigluse võttes teiste osakondade teenistujad), klientidega seotud transpordikorraldus (mis on nüüd varasemast paremini), **üksikjuhtudel individuaalse tööruumi vajadus ning KHT-l võrreldes ametnikega lühem puhkus ja (lühiajaliste) asendamisega seotud lisatasustamine**.

Võrdlusomavalitsustes on Jõgeval 15 ametnikku ja üks töötaja; Paides 8 ametnikku, 6 töötajat ja autojuht; Põltsamaal 11 ametnikku (sh 1 tähtajaline ametikoht); Põhja-Sakalas 8 ametnikku; Tapal 6 ametnikku, üks töötaja, 7 avahoolajat ja autojuht; Türil 9 ametnikku, 1+1 töötajat (tähtajaline töötaja, kes on tõenäoliselt seotud sama projektiga kui teistes valdades) ning 8 sotsiaalhooldajat; Väike-Maarjas 4 ametnikku ning 10 töötajat (sh psühholoog, tugiisik, tegevusjuhendaja). Meeldetuletuseks: Järva valla SOTS-is on 7 ametnikku ja 8 töötajat. **Järva valla sotsiaalvaldkonna koosseis on keskmise suurusega ning lisaks on valla koosseisus ka otseselt teenuste osutamisega seotud ametikohad, kuid ei ole autojuhti.**



Joonis 14 Sotsiaalvaldkonna teenistujate (ilma otseste teenuse osutajateta) ja elanike suhtarv 2025 mai

Sotsiaalvaldkonna koosseis kasvas perioodil 2017-2022 Eesti KOV-des 9%. Valdkonna siseselt mitmekordistus laste, perede ja eestkoste ametikohade arv ning üldistatult saab järeldada, et seniste universaalsete sotsiaalnõunike asemel töötavad nüüd suuresti kitsamalt spetsialiseerunud teenistujad. Üleriigilises ülevaates viidatakse, et tegelikult on valdkonna teenistujate kasv olnud palju suurem, sest vaadeldaval perioodil viisid paljud KOV-id (osa) teenuseid ametiasutusest välja hallatavatesse asutustesse

⁷⁷ Arenguvestlus detsember 2024

või hangitakse neid võlaõiguslike lepingutega⁷⁸. Sotsiaalnõuniku ametinimetusega ametikohti oli 2023. aastal KOV-ides siiski 13, nimetus eestkoste oli 27 ametinimetuses, sh üks eestkostejuht, kahel teenistujal oli kombineeritud eestkoste ja sotsiaaltöö ning ühel lastekaitse ja sotsiaaltöö; sotsiaaltöö on 228-s ametinimetuses, sh on juhte ning üks abivallavanem; heaolu on osaks ametinimetusest 137 ametnikul, sh enamasti on see seotud lastega, aga ka perede ja noortega; lastekaitsele viitavaid ametikohti on 130. Seega on sotsiaaltöö ametikohti ootuspäraselt palju ning Järva vallas on esindatud samad spetsialiseerumised, mis mujal Eestiski. Ametinimetuste järgi ei saa otsustada teenistusgrupi üle (paljudes kohtades on mindud seda teed, et teenistusgrupp ei kajastu ametinimetuses ning kõik on spetsialistid); siiski on nimetuse järgi esindatud kõik teenistustasemed – spetsialistist abivallavanemani.

Arvestades valla eelarvestrateegiat ning lähtudes vajadusest tööd paremini korraldada, võita aega arendustegevusteks ning tasustada teenistujaid paremini, soovitan koondada ühe täitmata sotsiaaltöö ametikoha. Seda on hoitud koosseisus puhuks, kui peaks tulema täiendavad tööülesanded. Samaaegselt selle muutusega võib kaaluda vajadusel ka koormuste muutmist erinevate spetsialiseerumist vahel (näiteks eestkoste ülesannete osalist jagamist mõne teise olemasoleva ametikohaga). Teiseks on vaja **vähendada osakonna juhtaja koormust KHT koordineerimisel** ning kasutada vabanevat tööaega valdkonna arendamiseks, koostööks valla ja teiste asutustega. KHT koordineerimine tähendaks operatiivset töötajate toetamist, lihtsamates küsimustes nõustamist, info jagamist, piirkonna/klientide jaotamises ettepanekute tegemist, jooksvate töökorralduslike takistuste kõrvaldamist. See tähendaks **ühe püsiva ülesande lisamist osakonna juhi valikul ja töötajaga koostöös mõne olemasoleva KHT töösse.** See muudab selle töökoha võrreldes teiste KHT-ga mõnevõrra nõudlikumaks pädevuste osas ning tähendab suuremat vastutust ja osalt keerukamaid ülesandeid ja võrreldes teiste KHT-dega mõnevõrra kõrgemat töötasu. Lisaks soovitan – arvestades klientide arvu ja töö tõhustamise vajadust - **kaaluda poolest KHT ametikohast loobumist.**

Sarnaselt teiste valdkondadega on ka selles osakonnas vaja analüüsida ametikohtade jaotamist teenistustasemetele ning enne seda kaasajastada ametijuhendeid. Seejuures tuleb arvestada valdkondlike õigusaktide⁷⁹ ning sotsiaaltöö kutsestandardiga. Teenistustase peaks olema kooskõlas näiteks vastavalt kas 6.⁸⁰ või 7. sotsiaaltöötaja⁸¹ tasemega. Arvestades valdkonna juriidilist konteksti ja võrreldes AMO ametikohtade jaotusega teenistustasemetesse on tõenäoliselt põhjust kaaluda, kas osakonnas peaks olemas suurem osakaal peaspetsialistide või teiste suurema vastutuse, iseseisvuse ning ametikoha täitmise nõuetega ametikohtadel.

4.7.7. MUID AMETIKOHTI on kolm – kaks avalikkus- ja meediasuhetes ning üks (täitmata) IT-s.

IT ametikoht on vajalik pidades silmas valla arengukavas sätestatud e-teenuste arendamist ning paberivabale asjaajamisele üleminekut. Pea kõigis võrdlusomavalitsustes on vähemalt üks IT-ametikoht (vallavanema otsealluvuses või koos arendusvaldkonnaga või kantseleis; ühes kohas eraldi GIS-spetsialist). Mõnes vallas tundub koosseisu järgi toimuvat tõsine digipööre – näiteks Põltsamaal on vallavanema otsealluvuses neli IT-ga seotud ametikohta. Kui seada IT-le ambitsioonikas eesmärk – korrastada ja strateegiliselt planeerida IS-de, tark- ja raudvara kasutamine vallavalitsuses ja hallatavates asutustes, toetada tehnoloogilise pädevuste arendamist ja tagada e-teenuste arendamine ja paberivaba asjaajamine – siis oleks **kindlasti põhjendatud vähemalt ühe kõrgetasemelise IT-koha loomine ja täitmine.**

⁷⁸ Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohade muutused neli aastat pärast haldusreformi

⁷⁹ näit Lastekaitseseadus, Sotsiaalhoolekande seadus

⁸⁰ Kutsestandardid: sotsiaaltöötaja tase 6

⁸¹ Kutsestandardid: sotsiaaltöötaja tase 7

Kaks avalikkussuhete ametikohta on selge erand ning siin on võimalus vahendeid kokku hoida (lisaks tööjõukuludele ka muid kulusid, sh võlaõiguslikud lepingud) **põhiülesannete täitmist oluliselt kahjustamata**. Muidugi on see seotud poliitiliste valikutega: (paberkanal) lehe ilmutamissageduse ja valdkonna eesmärgistamisega (näiteks erinevate (sotsiaal)meedia kanalite kasutamine, sõnumite dubleerimine, *nice-to-have* tegevustest loobumine). Lisaks **on võimalusi tööd efektiivsemalt korraldada**: rohkem kaastöötajate süsteemset nõustamist ja AI kasutamist, vähem ajakulukaid sõite. Need teenistujad eristuvad teistest sellega, et nad on oluliselt vähem seotud erinevate menetlustega kui hinnata DHS-i järgi, olles ses osas sarnased peretöötaja ning tähtajalise noorte heaolu spetsialistiga⁸². Praegu oleks oluline valdkonna eesmärkide uuesti mõtestamine arvestades viimast elanike rahulolu uuringu tulemust⁸³ ja teades, et elanike üldist rahulolu mõjutavad enim rahulolu KOV üldise arengusuunaga, kohaliku omavalitsuse esindajate professionaalne ja kõrgetele eetilistele standarditele vastav tegutsemine ning juhtimise muutus viimase kolme aasta jooksul⁸⁴. Lisaks ei ole praegu tegeldud sisekommunikatsiooniga piisavalt, kuid hajali paiknemisest tulenevalt vajaks see teadlikku ja asjatundlikku tähelepanu.

Võrdluseks, et enamasti on teabekorralduses üks ametikoht: Jõgeval, Paldiskis (praegu täitmata, asendab linnavalikogu sekretär), Põhja-Sakalas, Tapal, Türil, Väike-Maarjas; nimetused on teabespetsialist, avalike suhete spetsialist, avalike suhete juht; Põltsamaal on liitametikoht arendus- ja kommunikatsioonispetsialist. Mõnikord võib see tähendada, et ajalehega seotud teenuseid ostetakse väljas (osalt on see Järva vallas samuti nii). Infoks, et KOV-lehtede ilmumise sagedus on järgmine: Paldiski leht kuus korda aastas; Jõgeva, Põhja-Sakala, Põltsamaa, Tapa (v.a juuli), Türi vallas kord kuus.

4.8. MUUD TÖÖKOORMUSE TAJUMIST MÕJUTAVAD ASJAOLUD. Järva valla pühhosotsiaalsete riskitegurite analüüsist⁸⁵ selgus, et paljud teenistujad peavad töö intensiivsust ja kiirust pinget tekitavateks teguriteks. Samas valdavalt ei peetud ajalisi nõudmisi ebarealistlikeks ning tähtaegadest kinnipidamist peeti enamasti heaks. Seega on lisaks ülaltoodud koormuste analüüsile põhjust küsida, kas ja mis veel lisaks ametikohast tulenevatele ülesannetele võiks mõjutada tajutud koormust. **Samaaegne täiskoormusega töötamine, lisaülesannete täitmine, kõrvaltegevused ja täiskoormusega õppimine võivad viia ülekoormusele.** Inimesel võib olla raske hinnata, kas tajutud ülekoormus ja väsimus on seotud otseselt vallas töötamisega või mõjutab seda tunnetust ka mujal tegutsemine, sest inimene on tervik ning tema vaimne ja füüsiline ressurss piiratud. Intervjuudes väljendas enamik teenistujaid, et jõuavad oma töö ära teha ning ootus on pigem kõrgemale palgale kui madalamale koormusele.

4.8.1. Vallas kasutatakse lisaülesannete andmist ja lisatasustamist⁸⁶, üldiselt on see seotud erakorralise olukorraga (näiteks pikalt täitmata ametikoha või äraoleva teenistuja ülesannete täitmine, eriplaneering). Mõnel juhul on täidetud mitut lisaülesannet samaaegselt ning premeerimisel kasutatud tegevuse kirjeldamisel täiendit „ennastsalgav“. **Eeldusel, et töökoormus oli optimaalne, ei ole tõenäoline, et inimene suudab pikaajaliselt, suuremahuliselt ja kvaliteetselt täita lisaülesandeid** ning seda ei tohiks lubada või veel vähem sellele innustada. Näiteks teevad eriplaneeringuga seotud lisatööd viis teenistujat aasta jooksul, ühes teises vallas on selleks moodustatud aastaks ja kolmeks kuuks 0,7 koormusega planeeringuspetsialisti ametikoht.

⁸² DHS ülevaade dokumentide menetlemisest teenistujate kaupa perioodil 01.01.2024-28.03.2025

⁸³ minuomavalitsus.ee

⁸⁴ Elukeskkonnaga rahulolu hindamise metoodika täiendusvõimalused ja andmete kasutamine säästva arengu suunamisel. Uuringu lõpparuanne. Hei-Väl Consulting 2021

⁸⁵ Töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid; Riskiekspert OÜ 2025

⁸⁶ Lisatasustamise ülevaade

4.8.2. Avaliku teenistuse seadus näeb ette kõrvaltegevusest teavitamise⁸⁷. Teadaolevalt ei ole kõik ametnikud **kõrvaltegevustest** teavitanud⁸⁸. Mõnel juhul on teavitamine toimunud viisil, mis ei võimalda otsustada vajaduse üle keelata kõrvaltegevus (teavitades vaid juriidilise isiku nime ja registrikoodi). Üheks võimalikuks kõrvaltegevuseks on tegutsemine ettevõtjana. Äriseadustiku kohaselt on ettevõtjaks ka füüsiline isik, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kellele kaupade müük või teenuste osutamine on püsiv tegevus⁸⁹. ATS sätestab, et kõrvaltegevus keelatakse „kui kõrvaltegevusele kuluva tööjõu maht või laad takistab korrapärast teenistusülesannete täitmist või kui see toob kaasa teenistuskohustuse rikkumise“⁹⁰.

Justiitsministeerium koostöös korruptsiooni ennetuse võrgustikuga on töötanud välja praktilise juhendi „Kõrvaltegevusest teavitamine ja selle kontrollimine“⁹¹. Selles tuuakse välja: „Kõrvaltegevus võib olla kasulik, näiteks kui saadud kogemust ja teadmist kasutatakse ka oma põhitöös, samas ei tohiks kõrvaltegevus põhitööd takistada“. Juhendis on soovitus, et infot kõrvaltegevuse kohta peaks esitama nii palju, et tööandjal oleks võimalik hinnata, kas esineb seaduses märgitud kõrvaltegevuse keelamise aluseid ning ühe kontrollküsimusena kõrvaltegevuse lubatavuse üle otsustamisel tuleks analüüsida „Kas kõrvaltegevusele kuluva tööjõu maht võib takistada korrapärast teenistusülesannete täitmist? Kui see on nii, siis on alust kõrvaltegevuse keelamiseks.“⁹²

Väljaspool tööaega teise tööandja juures töötamise teemat on Tööinspektsiooni hallatavas portaalis Tööelu selgitatud järgmiselt: „Siiski tuleb mitmes kohas töötades töötajal edaspidi tagada, et töötamine või teenuse osutamine teise tööd andva isiku juures ei ohusta tema enda ega teiste elu ja tervist. /.../ Tööandja saab vastutada üksnes selle eest, et tema juures töötamisel töö- ja puhkeaja nõuetest kinni peetakse. Seetõttu on oluline, et ka töötaja vastavale asjaolule tähelepanu pööraks. Töö- ja puhkeaja nõuetest on oluline kinni pidada, et vältida ületöötamist ning ennetada kutsehaigestumisi ja tööõnnetusi.“⁹³ Tööinspektsiooni juhendis „Töö- ja puhkeaeg“⁹⁴ selgitatakse töö- ja puhkeaja korraldusest kinnipidamise vajadust nii: „Töö- ja puhkeaja jaotusel ööpäevas on otsene mõju inimese tervisele. Väsinud töötaja kulutab sama töö tegemiseks rohkem aega, teeb sagedamini hiljem parandamist vajavaid vigu ning on loomulikul viisil vähem produktiivne. Väsimus võib põhjustada tööõnnetusi ning pideva väsimus seisundi tagajärjeks võib muu hulgas olla kutsehaigestumine. Töölepingu seadusega reguleeritud töö- ja puhkeaja miinimumnõuded on kehtestatud eelkõige töötaja tervise kaitseks ja inimväärikuse tagamiseks“. Järva valla ametiasutuse töökorralduse reeglid panevad teenistujale kohustuse täita tööohutuse ja töötervishoiu nõudeid⁹⁵. Sisuliselt on selle üheks osaks vastutus oma mõistliku koormuse eest arvestades kõrvaltegevust ja muid väsimust mõjutada võivaid faktoreid.

4.8.3. Teadaolevalt **õpib** analüüsi tegemise ajal neli teenistajat formaalõppes. Tööandja kohustused õppimise toetamisel sätestab täiskasvanute koolituse seadus ning see määratleb tööandja huvidest lähtuva

⁸⁷ Avaliku teenistuse seadus

⁸⁸ näiteks vaata äriregistri väljavõtte osaühing Komitee ja Koeru Matkaklubi

⁸⁹ Äriseadustik¹

⁹⁰ Avaliku teenistuse seadus

⁹¹ Justiitsministeerium ja korruptsiooni ennetuse võrgustik, Kõrvaltegevusest teavitamine ja selle kontrollimine. Praktiline juhend

⁹² Justiitsministeerium ja korruptsiooni ennetuse võrgustik, Kõrvaltegevusest teavitamine ja selle kontrollimine. Praktiline juhend

⁹³ Portaal Tööelu

⁹⁴ Tööinspektsioon. Töö- ja puhkeaeg, 2024

⁹⁵ Järva valla ametiasutuse töökorralduse reeglid

koolituse⁹⁶. Lisaks inimlikele aspektidele arvestades Järva vallavalitsuse vajadusi ning kohaliku tööturu pakkumist tuleb innustada teenistuja tänaste või võimalike tulevaste teenistusülesannetega seotud õpinguid. Praegu ei ole karta, et õppijate osakaal kasvaks määrani, mis võiks hakata takistama töö efektiivset korraldamist. Küll aga tuleks (eriti täisajaga) õppimisel kaaluda töökoormuse ajutist vähendamist. **Õppimiskoormuse võimaliku mõju hindamisel tuleb teadvustada**, et ühe õppeaasta maht on täiskoormusega õppimisel 60 ainepunkti ja seda ka sessioonõppes. Üks ainepunkt vastab arvestuslikult 26 tunnile üliõpilase õppetööle, millesse on arvestatud kontaktõpe (sh e-õpe), praktika ja iseseisev töö⁹⁷. **Täiskoormusega õppimine eeldab aastas üldjuhul 1560 tundi õppija aega.**

4.8.4. On ootuspärane, et omavalitsused tellivad aeg-ajalt **ühekordselt teenuseid väljast**, eriti kui need eeldavad spetsiifilist oskusteavet (näiteks arengudokumentide, analüüside, uuringute, üld-, detail- ja eriplaneeringu koostamine, keskkonnamõtjude hindamine; markseiderimõõdistus). Kui tegemist on tavapärase tegevusega, mida tellitakse püsivalt või sageli, siis võiks kaaluda vastava pädevusega teenistujale selle ülesande panemist (näit IT-teenus, riigihangete läbiviimine, keeletoiemetamine ja küljendamine, arhiivi korrastamine). **Soovitav on üldiselt hoiduda olukorrast, kus isik on samaaegselt vallaga nii teenistussuhtes kui tegutseb käsundi alusel**; seda eriti juhul, kui ta tegutseb samas või väga sarnases valdkonnas (näiteks SOTS, AMO). See võib tekitada raskusi tööohutuse- ja töotervishoiu nõuete tagamisel, huvide konflikti ennetamisel, teenistujate õiglasel kohtlemisel ning vähendada töökorralduse ja otsustamise läbipaistvust ja arusaadavust.

4.9. **STRUKTUUR**, st see kuidas on kujundatud ametikohtade ja üksuste alluvus, on samuti oluline töökorraldust mõjutav faktor. Hea struktuur toetab välise keskkonnaga kohanemist (alluvusahel ei tohiks olla liiga pikk) ja soodustab otsustamist ja seesmist koostööd, st välistab barjäärid valdkondade vahel ning toetab üksuste ülest koostööd. Kolmandaks peaks struktuur võimaldama tugiteenistujatel toetada põhiülesandeid võimalikult kvaliteetselt, ühetaoliselt ja võrdselt kättesaadavalt.

Võrreldes teiste KOV-idega on vallavalitsuse palgaliste liikmete arv väike - lisaks vallavanemale on üks abivallavanem, kelle peamiseks vastutusalaks on haridus, sotsiaal, kultuur, noorsootöö ja sport⁹⁸. Kõik ülejäänud valdkonnad, üksused ja ametikohad alluvad otse või kaudselt vallavanemale. **Erinevad põhivaldkonnad on erinevalt võimustatud**, sest AMO juhib vallavalitsusse mittekuuluv osakonna juhataja. Siin võib tekkida küsimus ühe põhivaldkonna ja arendustegevuse puhul poliitilise vastutuse vähesest jagamisest ning ka ebapiisavast poliitilisest suunamisest ja toetamisest (näiteks vallavaraga seonduv on arengukavas oluline, kuid ressursi ja võimustatust võib jääda ebapiisavaks).

Ametiasutuste struktuurid on võrdlusvaldades suhteliselt sarnased. Erinevused on eelkõige selles, millised ametikohad ja ülesanded on viidud hallatavatesse asutustesse ning millised ametikohad on vallavanema/linnapea otsealluvuses. HKNS valdkonnas on mitu omavalitsust jätnud alles (mõnikord vaid juhust või ühest ametikohast koosneva) eraldi struktuuriüksuse. **Hea struktuuri tunnustele vastab Järva VV struktuur kindlasti paremini ning HKNS valdkonna senise struktuuri ja alluvusega on sobiv jätkata.**

Võrdlusomavalitsustes on valla/linna arengu koordineerimine enamasti vallavanema/linnapea otsealluvuses. Valla eelarves projektidest finantseerimise osakaal on pigem väike⁹⁹ ning valla investeerimisvõimekus (sh omaosaluseks ja kaasrahastamiseks) ei ole suur. Tänane töökorraldus toimub

⁹⁶ Täiskasvanute koolituse seadus

⁹⁷ Õppekorralduseeskiri, Eesti Maaülikool

⁹⁸ Abivallavanema ülesannete kinnitamine

⁹⁹ Minuomavalitsus.ee

osakonna seest vaadates hästi, kuid on tõenäoline, et arenduse peaspetsialisti ametikoht toetaks valla arengut tasakaalustatumalt, mitmekülgsemalt ja paremini, kui see oleks vallavanema otsealluvuses.

Rahvusvahelised ja koostööprojektid – ei ole selge kes mille alusel otsustab neis tegevustes osalemise. Lähenemine (rahvusvahelisele) koostööle ei ole süsteemne ega läbipaistev. Vaja on kokku leppida, mida rahvusvahelise ja sisemaise koostööga soovitakse saavutada ning kuidas seda struktuuri ja töökorralduse mõttes kõige paremini korraldada. Sageli on siin toetav ülesanne kantseleis või arendusvaldkonnas. Kui arendusvaldkond on ühe osakonna sees, siis ei oleks mõistlik sinna viia ka rahvusvahelist koostööd, samas kui tuua arendusvaldkod vallavanema otsealluvusse, siis on võimalik panna koostöö koordineerimine kas arenduse peaspetsialistile või vallasekretärile.

Ootuspäraselt kannab vallasekretäri juhitud KANTSELEI ja finantsjuhi juhitud FIN peamist vastutust tugitegevuste eest. Tuleb hinnata, kas avalikkussuhted ja IT peaks alluma otse vallavanemale ning kas tehnilise spetsialisti ja järelevalvespetsialisti ametikohad ning riigihangete ja kriisikindluse ülesanne peaksid olema AMO koosseisus. **Avalikkussuhete** paiknemine otse tippjuhi alluvuses on suhteliselt tavapärane, sest sageli koordineerib ja eesmärgistab juht neid töötajaid niikuinii ise. **Järelevalve ja hangete** ametikoha asetumine AMO-s on otstarbekas, kui enamik või suurem osa järelevalvet ja hankeid ei ole seotud sotsiaal-, haridus- jm AMO-sse mittekuuluvate ülesannetega. Järelevalvespetsialisti üheks töövaldkonnaks on **kriisikindlus ja toimepidevus**¹⁰⁰ ning need seostuvad vallavalitsusega tervikuna. See ülesanne võiks paikneda KANTSELEIS või vallavanema otsealluvuses. **Tehnilise spetsialisti** ametikoha paiknemine AMOs ei ole mõistlik, sest olemuslikult on tegemist tugiteenusega, mis suures osas toetab kogu valla tegevust ning mis isegi ainult AMOle keskendudes peaks töökorralduse paindlikkuse ja tugiteenuse ühtsuse tõttu olema kantseleis. Üheski teises võrdlusomavalitsuses ei olnud AMO ülesannetega sarnases üksuses tehnilise spetsialisti ametikohta.

Kokkuvõttes: see, **kas ja millised tänased tugitegevused** – avalikkussuhted, IT, järelevalve, hanked – **võiksid liikuda kantseleisse sõltub eelkõige neile valdkondadele seatud sisulistest ootustest**. Neist lähtuvalt saab määratleda, kas teenindatakse eelkõige kogu asutust või mõnd valdkonda ning IT ja PR puhul, **kas on vajalik, et neile annaks ülesandeid ja neid suunaks igapäevaselt vallavanem otse või mitte**.

5. TÖÖKORRALDUS JA TEENISTUJATE JUHTIMINE

5.1. Organisatsiooni töökorraldus mõjutab otseselt ametikohtade vajadust, sest just töökorraldusest ja struktuurist sõltub, kui hästi saavad teenistujad tööd teha, kas neil on tulemuslikuks töötamiseks olemas nii seda toetav tööõhkkond kui töövahendid ja info. Ka valla arengukava sätestab järgmised meetmed ja tegevused juhtimisega seotud eesmärgi saavutamiseks:

- spetsiifilised pädevused arendatakse välja keskselt, valdkondlikud pädevused hallatavates asutustes ja vajadusel piirkondades;
- välja on töötatud motivatsioonisüsteemid (sh töökeskkond, töösooritus), mis võimaldavad värvata, hoida ja arendada parimaid spetsialiste; Järva vald on atraktiivne ja töötajasõbralik tööandja;
- personali järjepidev koolitamine;
- bürokraatia vähendamine, e-teenuste arendamine ning paberivabale asjaajamisele üleminek.

5.2. **Vallas on olemas töökorraldusega ja töötajate juhtimisega seotud vajalikud regulatsioonid**¹⁰¹, need on enamasti kaasajastatud ja kaasaegsed ning on heas kooskõlas Eesti kohaliku omavalitsuse

¹⁰⁰ Järelevalvespetsialisti ametijuhend

¹⁰¹ Vt täpsemalt [Järva Vallavalitsuse avalik dokumendiregister](#), sari Teenistuskorraldus -> Üldkäskkirjad

personalijuhtimise mudeliga¹⁰². Analüüsis toodud töökorralduslike soovitude rakendamiseks võib olla vajalik neid dokumente uuendada (näiteks lisaks koosseisule ka palgajuhend, arengu- ja hindamisvestluste korraldus) või täiendada (näiteks töökorralduse reeglid, kaugtöö juhend), sh näiteks leppimaks kokku tööalase arengu toetamise ja selle hindamisega seonduv. Vallas on olemas tavapärased töövahendite kasutamisega seotud korrad ning reguleeritud on ka uuemate vahendite kasutus (näit ID soetamise kompenseerimine¹⁰³), kaugtöö juhendis on kirjas ka töövahenditega seonduv. Valla üheks eesmärgiks on bürokraatia vähendamine, seega peaküsimus ei ole mitte uute dokumentide tootmine, vaid olemasolevate kokkulepete teadvustamine ja vajadusel täiendamine.

5.3.Toetavad kollegiaalsed suhted, vastastikune usaldus, head töövahendid ja enamasti kaugtöö on vallavalitsuse tugevuseks, kuid mitmed teenistujad tõid esile ka töökorralduse ja organisatsioonikultuuriga seotud arenguvajadusi.

5.3.1. Killustumist ja kohati vähest ühtsustunnet on tajutud „majade“ vahel, st erinevates asukohtades tegutsevad inimesed ei tunne ühtsust või tajuvad info liikumise häireid ja pingeid. Teiseks tõid just tugitegevuste esindajad välja, et aeg-ajalt ja eriti mõne kolleegi puhul tunnetatakse, justkui ei oleks tugitegevused sama olulised kui põhitegevus: „On sissesõitmist ja kohe-tahan lähenemist. Nii kolleegidelt kui elanikelt. See häirib.“; „Meid tugisid ei väärtustata. Ei meie tööd ega meeskonda“. Mõnikord on tajutud osakondade erinevat kohtlemist: „On justkui suuremad, olulisemad, uudsemad asjad, osakonnad, projektid. Ja nemad on nagu tähtsamad kui meie, kes teeme korralikult igapäevast vajalikku asja“.

5.3.2. Intervjuude põhjal tekkis küsimus, kas vallavalitsuses on liiga palju **mugavust**, st tahtmist teha kõike nii nagu alati ja võimalikult vähe pingutusega. Inimlikult on see arusaadav, kuid organisatsioonile enamasti halb. Näiteks kõige tavalisem hinnang tulemuslikkusele (enda, oma valdkonna, vallavalitsuse) on 7-8 punkti kümnest; põhjendus on enamasti, et saab ka paremini aga üldiselt on väga hästi. Aga ettepanekuid selle kohta, et kuidas saaks paremini, mida selleks oleks vaja või mida oleks vaja muuta – ei tehta, seda ka päris enda töö puhul. Teiseks on märkimisväärne, et hinnang tulemuslikkusele on üldjuhul pisut kõrgem kui töökorraldusele. Vaja on muuta organisatsioonikultuuri nii, et vallavalitsusel tervikuna, igal tiimil ja teenistujal oleksid endale ja kolleegile **kõrged ootused, hoiak**

5.3.3. Üheks töökorralduse ja organisatsioonikultuuri oluliseks aspektiks on **kaugtöö ja paindlik tööaeg**. Paljud intervjuueeritud toovad välja, et paindlik tööaeg ja kaugtöö on vajalikud, kuid „mõni ametnik kasutab seda kurjasti – ei ole kättesaadav elanikele, kolleegidele ja teistele ... ja kas ta üldse seal tööd teeb“. Alati ei teata, kas ja kes peaks puhkuste korral ja haigestumisel panema e-kirjadele teavituse. Füüsiline hajusalt paiknemine ja kaugtöö on sobiv, kuid meeskonnatunde ja koostöö hoidmine ja tugevdamine vajab sellises olukorras eraldi tähelepanu. Aja- ja kohapaindliku töö puhul on eriti oluline töökorrareeglitest ja kokkulepetest kinnipidamine. Kõik saavad olla nõudlikumad enda ja kolleegide suhtes ning vajadusel emotsionaalse (tagaselja) reageerimise asemel anda kolleegile kriitilist tagasisidet.

5.3.4. Asendamiste korraldamine on sarnaselt teiste KOV-dega keeruline. Mitmed ametikohad (sh osa juhte; spetsiifilisi erialaseid teadmisi ja konkreetsete pikemaajaliste juhtumitega seotud detailide tundmist vajavad teenistuskohad) ei ole vähemalt mõne teenistusülesande suhtes ja sisuliselt asendatavad. Ka juhtidel ei pruugi olla piisavat ülevaadet pooleliolevatest ülesannetest ning nii on riskiks ühest küljest teenistujate väsimine ja teisalt tegevuste järjepidevus ja kvaliteet. Mõnikord on see olnud takistuseks uute teenistujate sisseelamisel. Sisuliseks lahenduseks ei ole asendamiste eest lisatasustamine, sest see ei

¹⁰² Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel 2024

¹⁰³ Digi - ID soetamise kompenseerimine

vähenda ülalviidatud riske, pigem võib teenistuja üldist töövõimet pikemaajaliselt vähendada ja tekitada pideva ülekoormus tunde. Näiteks KHTd ootavad asendustasu, kuid samas on mõni teine vald nende kodulehe järgi otsustanud värvata puhkuste asendaja.

5.4. Alates 2018. aastast kehtivad teenistujate **teenistusülesannete täitmiseks vajalikud miinimumnõuded haridusele, töökogemusele, teadmiste ja oskustele**¹⁰⁴ on üldsõnalised ning ei vasta kaasaegsetele vajadustele. Neist lähtuvalt ei ole võimalik objektiivselt, sisuliselt ja argumenteeritult määrata teenistuskoha kuulumine teenistustasemele. Nõuded ei aita kaasa valla ülesannete täitmisele ning KOV teenustaseme hoidmisele ja saavutamisele ega ole paljude ametikohtade puhul kooskõlas õigusaktide ja kutsestandarditega.

5.5. Koosseisude analüüsimisel selgus, et mitme ametikoha puhul on teenistuja vastutus, oodatav tulemus, ülesande keerukus ja ametikohta täitmise nõuded suuremad kui tavapäraselt spetsialistil ning samas ei ole tegemist juhi ametikohaga. Seega on eelmises punktis viidatud nõuete kaasajastamisel ja täpsustamisel vaja analüüsida ja kokku leppida, **kas senine neljaastmeline süsteem on parim võimalik** või vajab täpsustamist. Ühtlasi tuleks läbi mõelda ja kokku leppida **ametinimetuste** kasutamine – paljud (ehk isegi enamik) KOV-e ei viita ametinimetuses teenistuskoha tasemele.

5.6. **Ametijuhendid** kui olulised eesmärgistamise ja töökorraldamise vahendid vajavad kaasajastamist (vt täpsemalt koosseisu analüüsi juures). Vaja on sõnastada teenistuskoha eesmärk, rühmitada teenistusülesanded ja viia ülesannete loetelu tegelikkusele vastavaks; lähtuvalt eesmärgist ja teenistusülesannetest ning arvestades asjakohaseid õigusakte ja kutsestandardeid ning ka valla arengudokumente määratleda ametikoha täitmise nõuded.

5.7. **Eesmärgistamine ja tagasisidestamine** ei ole piisavalt süsteemne, terviklik, andmepõhine ning tegevused omavahel seotud. See paistab silma intervjuudest, andmete vähesusest, ametijuhenditest ja arenguvestluste kokkuvõtetest ning arenguvestlustele ja koolitustegevusele antud hinnangutest. Vaja oleks suuremat nõudlikkust, selgemaid ja konkreetseid ootusi (sh võimalusel tehtu analüüsi ja eesmärgistamist ka kvantitatiivselt – vt osakondade koosseisude juures täpsemalt) ning ka kokkuleppeid selle kohta, mis juhtub kui ei tegutseta (korrektselt, õigeaegselt, tulemuslikult või ... üldse). Eriti põhitegevustes on küsimus, kuidas tasakaalustada pikemaajaline arendustegevus, vajadus operatiivselt reageerida ja tegutseda ning teisalt – kuidas olla samaaegselt nii tõhus kui ka valla elanikule jätkuvalt kättesaadav.

Teenistujate töökoormuse ajas muutumise hindamiseks ja teiste teenistujate koormusega võrdlemiseks ning tagasisidestamisel saaks senisest paremini kasutada dokumendihaldussüsteemi. Ka täna on need andmed informatiivsed¹⁰⁵, kuid täpsemaks võrdluseks oleks vaja kokkuleppeid ühtses kasutamises; samuti saaks kasutada ja kohati kasutatakse koormuste hindamisel riigi infosüsteeme.

Kolleegid pigem ei anna kriitilist tagasisidet või tehakse seda ettevalmistamatult ja emotsionaalselt. Teenistujate tunnustamine vajaks edendamist, näiteks on erinevaid tunnustusi erinevatele vallavalitsuse välistele isikutele, kuid teenistujatele võrreldavalt mitte. Tuntakse puudust vallavalitsuse liikmete tagasisidest, tunnustamisest ja teenistujate märkamisest.

On olemas arengu- ja hindamisvestluste ning katseajavestluste läbiviimise kord¹⁰⁶, kuid spontaanselt nimetasid neid vestlusi kui olulisi tagasisidestamise ja eesmärgistamise vahendit vaid väga üksikud. Mõned

¹⁰⁴ Järva Vallavalitsuse teenistujate teenistusülesannete täitmiseks vajalikud miinimumnõuded haridusele, töökogemusele, teadmiste ja oskustele

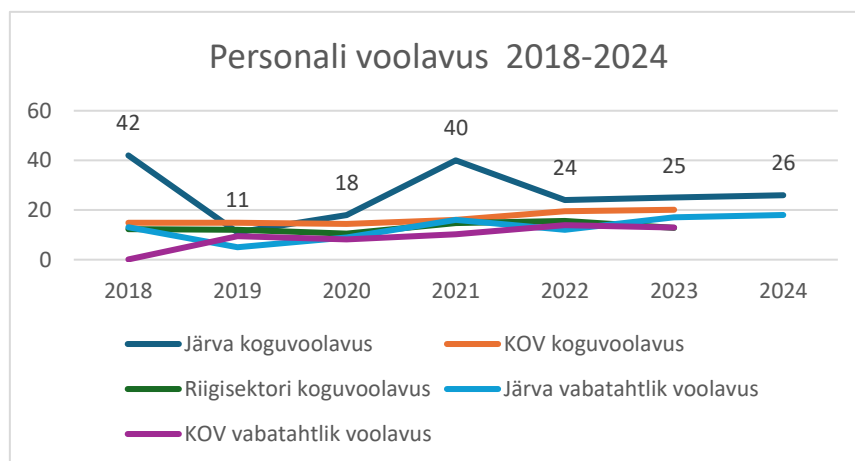
¹⁰⁵ DHS ülevaade dokumentide menetlemisest teenistujate kaupa perioodil 01.01.2024-28.03.2025

¹⁰⁶ Arengu- ja hindamisvestluste ning katseajavestluste läbiviimise kord Järva Vallavalitsuses

pidasid vestluse küsimustikku mitesobivaks ja vestluste kohta oli tüüpiline arvamus selline: „meeldiv on rääkida, aga küsimused on jamad ja ega sel suurt mõtet küll pole, ega midagi ei muutu“. Siiski leiti, et esmakordselt toimunud vestluste kokkuvõtte arutelu oli vajalik algatus, aga oodatakse, et seda edaspidi tehakse paremini. Seega vajab aastavestluse kui juhtimismeetodi kasutamine läbimõtlemit ja teiste (personali)juhtimistegevustega paremat sidustamist.

5.8. Praegu toimub tööalane pädevuste arendamine pigem isiklikul või vahetu juhi initsiatiivil ning seda mõjutab mh teenistuja mugavus. Vaja on süsteemset ja eesmärgipärast **personaliarendust**. See ei tähenda ilmtingimata koolituskava koostamist, küll aga oleks vaja juhtidega läbi arutada ja teenistujatele tutvustada põhimõtteid, mille alusel otsustakse, kes, mida, kuidas, millises vormis ja millise ootuspärase tulemuse ja mõjuga peaks arendama. Täpsem arvestus erinevate personaliarendustegevuste üle, sh info selle kohta, kui mõni teenistuja ei ole viimastel aastatel end tööalalaselt arendanud, oleks vajalik edasiste otsuste tegemiseks. Muidugi mõjutab personaliarendust sobivate koolituste ja muude personaliarendus-tegevuste olemasolu ja kättesaadavus ning finantsid. Siiski saaks tänase finantseerimise juures teadlikult ja teiste KOV-ide, asutuste ja ELVL-ga koostööd tehes tööalast arengut ühtlasemalt ja tulemuslikumalt toetada.

5.9. Teenistujate värbamisvajadust mõjutab olulisel määral **teenistujate voolavus**.



Teenistujate voolavus on olnud keskmisest kõrgem (vt Joonis 15), kuid seda on olulisel määral mõjutanud töökorralduse muutused ja tavapärasest sagedamini teenistussuhte lõppemine surma tõttu. Teenistujate liikuvust mõjutab ka juhtide vahetumine; nüüd võiks loota olukorra paranemist.

Joonis 15 Personali voolavus 2018-2024

Suhteliselt suur uute töötajate osakaal, eriti kui see on seotud ühe valdkonnaga, võib muuta töö vähem efektiivseks. Töötamise (tajutud) koormus sõltub ka sellest, kui kaua on tööl olnud, näiteks alustajad toovad esile: „Ma veel ei ole piisavalt kiire, edaspidi jõuaks ehk rohkem“; „Kui aastaring on tehtud, siis võiks rääkida, et oskan juba seda tööd ja tulemusi oodata“; „Eelmises töökohas töötasin pikalt ja mul oli seal iga asja jaoks põhjad olemas. Muidugi olin siis kiirem“. Paljud uued töötajad ja nende juhid toovad välja, et sisseelamise toetamiseks oleks vaja kokkulepitut ja kirjalikult määratletud pidepunkte. Praegu on sisseelamisele paremal juhul aidanud kaasa vahetu juhi inimlik toetus, lähikolleeptide abivalmidus, kantselei poolt infosüsteemi tutvustus ning palju vähem vajalike dokumentide pikk loetelu.

Valla senine värbamispraktika näitab ning seda kinnitavad ka uuringud, et **seesmine värbamine on vajalik, on end õigustanud ning seda tuleks teadlikult kasutada**. Selleks on vaja teenistujaid teadlikult arendada, pakkuda võimalusel uusi ülesandeid, teisi valdkondi ning ka teenistuskohade liigitus ja teenistuja liikumine nii töövaldkondade kui tasemetel mõttes võib sellele kaasa aidata.

Kahtlemata peab püüdlema väiksema vabatahtliku voolavuse poole, selleks tuleb värvata sobivaid inimesi, toetada nende sisseelamist, tulemuslikkust, motivatsiooni ja tööalast arengut.

5.10. **Tasustamine** oli mõnes intervjuus teemaks. Enamasti mõistetakse valla piiratud võimalusi ning arvatakse, et tasu ei ole konkurentsivõimeline ning vahel tuuakse esile ka ebaõiglust ja ebavõrdsust, sh erinevate valdkondade vahel ja lisatasustamisel. Selle olukorraga ei saa valla vaates leppida, sest palgatase võib olla värbamisraskuste põhjuseks ning oletada võib, et ka mõne teenistusest lahkumise üheks põhjuseks. Teiseks võib teenistuja tunnetus, et palk on madal, mõjutada tema töösse suhtumist, eriti pingutamist eesmärkide ja tulemuste nimel ning õppimist ja uuendamistahet ehk kokkuvõttes soodustada mugavust. Tasustamise õiglusele ja tasude konkurentsivõimele aitab kaasa nii koosseisude optimaalsena hoidmine, töökorralduse tõhustamine kui parem tulemuslikkuse juhtimine ja täpsem ametikohtade hindamine.

Vallas ei ole teadlikult juhitud **töötajakogemust**. Võimalusel võiks seda teha, kaardistades tänase väärtuspakkumise tugevused ning püüdes teha teenistujate jaoks olulisi muutusi. Intervjuude põhjal on väga oluliseks motivaatoriks võimalus töötada oma kodu lähedal ning aidata kaasa just oma piirkonna inimeste ja elu edenemisele, suhteliselt suur tööalane vabadus, ka kaugtöö. Mitmel korral nimetati, et nii volikogu kui valitsuse istungeid saab teha rahulikult, inimestevahelised suhted on üldised head ja konstruktiivsed, ning ka: „Vallavanem seisab oma inimeste eest, on meie taga, kiidab“; „Keegi ei takista, on suur usaldus ja see motiveerib, aga samas ega ei märka ka. See ei ole hea.“; „Mind innustab hea kollektiiv. Ja kaugtöö.“ Teenistujate ootuste selgitamiseks võiks paluda tagasisidet kandideerijatelt, uutelt töötajatelt, lahkujatelt ja muidugi tänastelt teenistujatelt. Viimast saab teha nii arutelude kui näiteks ka veebiküsitluse vormis.

5.11. Enamik teenistujaid on **töö füüsilise keskkonna ja töövahenditega rahul**. Edaspidi tuleks mõelda mõnele **ajutisele füüsilise töökohale** (näo liikuvatele teenistujatele) ning **võimalusel eraldatust ja privaatsust tagavale kohtumis/kõneruumile**. Rahulolu digitaalsete töövahenditega võib viidata ka teenistujate madalatele ootustele.

Vajalik on AI ja IS-süsteemide ülevaade, strateegilised valikud, kasutamise nõustamine ja tugi ning mittevajalikust loobumine. Mitte kõik teenistujad ei ole väga digivõimekad või ei kasutata digitaalseid vahendeid piisavalt muudel põhjustel (näit ei ole aega õppida, on kulukad jmt), see võib aeglustada töötempot. Mõnel juhul tuuakse esile ebaõiglust valla autode kasutamisel ning silmas peetakse tööle-koju sõite või sõitude hüvitamist. Stebby kaudu tervise toetamist peetakse oluliseks ning seda isegi juhul, kui ise seda võimalust ei kasutata.

6. „LAHKE NÕUDLIKKUS“ - ETTEPANEKUD JA SOOVITUSED

KOOSSEISUGA SEOTUD ETTEPANEKUD

6.1. Asjatundlike ja tulemuslike teenistujate hoidmiseks ja saamiseks, tõhusaks tegutsemiseks ja kvaliteetsete teenuste otstarbekaks osutamiseks **soovitan koosseisus teha järgmised muudatused:**

- 6.1.1. koondada tehnilise spetsialisti töökoht ning panna ilma koosseisu suurendamata need ülesanded eelkõige kantseleile, osalt arenduse peaspetsialistile ning avalikkussuhetele;
- 6.1.2. koondada 0,75 ehituse peaspetsialisti ametikohta ning korraldada osakonna töö vastavalt ümber;
- 6.1.3. koondada üks raamatupidaja töökoht, muuta vanemraamatupidaja töökoht raamatupidaja töökohaks ning korralda osakonna töö vastavalt ümber;
- 6.1.4. lisada KANTSELEILE ilma koosseisu suurendamata senise tehnilise spetsialisti ülesanded (v.a arengukava ja veebilehega seonduv);

6.1.5. koondada üks sotsiaaltöö spetsialisti ametikoht ning 0,5 KHT töökohta; lisada ühele KHT töötajale KHT koordineerimise ülesanne ja muuta vajadusel ametikoha teenistustaset; korraldada osakonna töö vastavalt ümber;

6.1.6. koondada üks avalike suhete/meediaga seotud töökoht ning vähendada valla lehe ilmumissagedust ja lähtuvalt valdkonna eesmärgistamisest korraldada töö ümber.

6.2. Vabad ametikohad koondada kohe, ülejäänud muutused kavandada pikemaks perioodiks ja arutada läbi tänaste teenistujate ja nende juhtidega.

6.3. Hinnata teenistustasemete lisamise vajadust arvestades teenistuskohdade erinevat keerukust ja vastutust ning teenistusülesannete täitmiseks vajalikke pädevusi; **hinnata teenistuskohad** arvestades teenistuse eesmärgi, tegelikke ülesandeid ja teenistuskoha täitmise nõudeid uuesti ning **teha koosseisus vajadusel vastavad muudatused.**

6.4. Kestlikuks kohanemiseks ja palkade konkurentsivõime saavutamiseks soovitan **hinnata iga kord kui teenistuskohat vabaneb või selle täitmise koormus väheneb ametikoha vajadust ning töökorralduse muutmist.** Vaikimisi lähtuda eeldusest, et koosseis ei saa kasvada, kui elanike arv ei kasva ning vaja on põhjendada nii teenistuskohdade alles jätmist, kaotamist kui ka lisamist. Samas jätta palgafondi osakaal valitsemiskuludes vähemalt samaks.

6.5. Koosseisu kavandamisel kaaluda **sarnase ülesandega või lähedaste valdkondade ametikohtade ühendamist;** toetada teenistujate tööalast arengut, et töökorraldus ja koosseis oleks säilenõtk.

6.6. **Eristada paremini volikogu strateegiline ja vallavalitsuse operatiivne roll ametiasutuse struktureerimisel ja koosseisu kujundamisel ning personalipoliitika kujundamisel;** selleks delegeerida volikogul vallavalitsusele ametiasutuse struktuuris ja teenistuskohdade koosseisus muudatuste tegemine volikogu kehtestatud palgaelarve piires¹⁰⁷. Ühtlasi näha ette regulaarne (näiteks üks kord aastas koos eelarve vastuvõtmisega) struktuuri ja koosseisu sobivuse ning teenistujate tulemuslikkuse ja personalijuhtimise hindamine.

STRUKTUURIGA SEOTUD ETTEPANEKUD

6.7. Kujundada **vallavalitsus, mille palgalisteks liikmeteks oleks lisaks vallavanemale kaks abivallavanemat.** Ühe abivallavanema vastutusala võiks olla sarnane tänasega ning teise ülesandeks oleks majandus-haldustegevuse, vallavara ja valla vastavate asutuste töö koordineerimine. See loob parema vastutuse- ja võimutasakaalu valla põhiülesannete vahel ning võimaldab tegevusi, teenistujaid ja asutusi süsteemsemalt eesmärgistada, hinnata ja tagasisidestada. Ühendada majandus-haldusvaldkonna üksuse juhi ja abivallavanema ametikoht. Ühtlasi annab see vallavanemale enam aega arendustegevusteks ja koostööks vallas ja laiemalt.

6.8. Viia **valla arendustegevuste suunamine vallavanema otsealluvusse ning panna talle vastutus koostöö ja -projektide eest.** See annab võimaluse valda tasakaalustatult arendada, tõhusamalt arengut planeerida (sh arengudokumente koostada), teha sihipärasemat koostööd valla, maakonna, Eesti ja rahvusvahelisel tasandil.

6.9. **Lähtuda struktureerimisel põhimõttest, et kogu valla kõiki ülesandeid toetavaid tegevusi viiakse ellu keskses üksuses.** Kaaluda, kas hangete koordineerimine, järelevalve, kriisikindluse ja toimepidevuse

¹⁰⁷ Sellise võimaluse näeb ette KOKS § 22 lg 3

tagamine peaks paiknema AMOs või KANTSELEIS. Kaaluda, kas IT ja avalikkussuhted peaks paiknema KANTSELEIS või vallavanema otsealluvuses.

6.10. Käesoleva analüüsi objektiks ei olnud **vallavalitsuse hallatavad asutused. Hinnata asutuste struktuuri ja koosseisu ning tugiteenuste asutustele keskselt osutamise otstarbekust.**

6.11. Vallavalitsuse liikmetega seotud muutus teha pärast KOVi volikogu valimisi. Ülejäänud muutused on võimalik koostöös tänaste teenistujate ja juhtidega teha varem.

TÖÖKORRALDUSEGA SEOTUD ETTEPANEKUD

6.12. **Arendada organisatsioonikultuuri** killustumise vähendamiseks, selleks jätkata kogu vallavalitsuse koosolekute, koolituste ja väljasõitudega. Toetada aeg-ajalt „teises majas“ töötamist. Arutleda töötajatega töökorralduse, tasustamise, töövahendite, tööalase arengu jmt teemadel selleks, et tuletada meelde kehtivad kokkulepped, korrad. Teenistujate kohtlemisel – tunnustamisel, tagasisidestamisel, tasustamisel, tööalase arengu toetamisel - rakendada kokkuleppeid ühetaoliselt kõigi üksuste, teenistujate puhul. Arendada juhte, sh arutleda juhtimisega seotud keerulisemate olukordade üle, ning neist koos õppida; selleks võib kasutada erinevaid meetodeid – lisaks omakeskis arutamisele ka seminare, supervisioone, teiste org-de külastusi jmt; kuid oluline on just koos kogetu ja nähtu mõtestamine.

6.13. **Tuletada meelde ja vajadusel täpsustada aja- ja kohapaindliku töökorralduse kokkuleppeid** (e-kirjadega tutvumine, samal tööpäeval tagasihelistamine; puhkuste ja võimalusel haigestumise korral automaatteavitusega e-kiri ja telefonisõnum, e-kalendrite kasutamine jmt).

6.14. Juhtide ja teenistujate koostöös leida paremaid lahendusi **asendamiseks**. Vältida puhkuse ja ajutise töövõimetuse ajal teenistusülesannete täitmist ja asendamiste korraldamist lisaülesande andmisega. Võimalusel peaks asendajaks olema sama või lähedase eriala kolleeg või vahetu juht ning teatud tööde puhul tuleks kaasata ajutine teenistuja või osta ajutiselt teenust.

6.15. Rakendada **LAHKE NÕUDLIKKUS**, st süsteemne ja sihipärane tegevuste, üksuste ja teenistujate eesmärgistamine, hindamine ja tagasisidestamine, mis on parim viis tänase tulemuslikkuse tagamiseks, mugavuse vältimiseks ning innovatsiooniks. Arengukava seires analüüsida juhtimise ja töökorralduse aspekte sisuliselt ning vajadusel teha neist lähtuvalt muudatused töökorralduses, personalipoliitikas, koosseisus. Teha tulemuslikkuse juhtimisel koostööd ka volikoguga.

6.16. **Kaasajastada ja täpsustada** teenistujate teenistusülesannete täitmiseks vajalikud **miinimumnõuded**, kaaluda **teenistustasemete süsteemi täiustamist**, leppida kokku **ametinimetuste** kasutamine ning hinnata **teenistuskohdade kuulumine teenistustasemetele** ja täiendada vajadusel **tasustamispõhimõtteid**.

6.17. **Kaasajastada ametijuhendid**, sh sõnastada ametikoha eesmärk, struktureerida ja võimalusel üldistada ülesanded, sätestada täpsemad ja õigusaktide ning kutsestandarditega kooskõlas olevad nõuded.

6.18. **Personalijuhtimine on oluline**, leppida kokku vastutuse jaotus põhimõttel - vallavanem sätib koostöiselt valdkonna sihid, sh arvestades valla arengukava, vallasekretär tagab PJ põhimõtete sõnastamise ja rakendamise, vajadusel regulatsioonide ja juhendite uuendamise ning regulaarse PJ ja selle tulemuste hindamise, nõustab juhte ja aitab tagada tulemustele suunatud ning teenistujat väärtustava organisatsioonikultuuri ja töökorralduse; personalispetsialist haldab dokumente ja töösuhteid, nõustab teenistujaid. **Sihipäraselt ja süsteemselt tegutseda kõigis personalijuhtimise olulistest valdkondades:** värbamisel, personalivoolavuse ja töötajakogemuse mõjutamisel, tööalase arengu ja motivatsiooni toetamisel. Personaliarenduses kasutada nutikalt kaasaegseid meetodeid (e-õpet, mentorlust,

sisekoolitusi, supervisioone, koostööd teiste KOV-ide ja ELVL-ga). Töölase arengu hindamine lisada aastavestlustele.

6.19. Tõhususe saavutamiseks ja arvestades valla arengukava ja eelarvestrateegiat, mh bürokraatia vähendamiseks kaaluda Järva valla hankekorra muutmist ning ajalehe ilmumise sageduse vähendamist.

LÜHIKOKKUVÕTE

Järva vald on elanike arvult keskmine, keskmiselt tulukas, tagamaaline, suure territooriumiga Kesk-Eesti omavalitsus. Valla arengukava ei näe ette olulist kasvu, vaid võimalusel ametnikkonna vähendamise. Arengukava käsitleb juhtimist, kuid seirearuandeid ei ole kasutatud koosseisu kavandmisel. KOV teenustasemete hindamise ja elanike rahulolu küsitluse järgi on Järva valla tulemused keskpärased, kuid elanike rahulolu on võrreldes varasemaga langenud. Üheks teenustasemete hindamisel nõrgemaks tulemuseks on teenistujatega seonduv ning teenistujate volavus on olnud pigem kõrge. Valla elanike arv on viimastel aastatel väikeses languses, samas pärast 2023. aastal Järva Teenuste loomist ei ole koosseisu vähendatud. Järva valla koosseisu muutused on sarnased sellele, mis on toimunud Eesti KOV-ides perioodil 2017-2022. Valla koosseis tervikuna on suurem kui võrdlusomavalitsustes keskmiselt, kuid erinevused ei ole märkimisväärsed ning on seotud ka valdade/linna erineva töökorraldusega.

Arvestades valla arengukava, eelarvestrateegiat, vajadust tagada teenistujatele tulemuslikkust toetavad tingimused, on analüüsi alusel tehtud ettepanek koondada koosseisust kokku 5,25 ametikohta ning muuta vallavalitsuse kui ametiasutuse struktuuri. Koosseisu selline vähendamine tähendaks, et võrreldes elanike arvuga oleks Järva valla koosseis jätkuvalt mõnevõrra suurem kui pooled võrdlusomavalitsused. Vähemalt sama oluline on viia ellu mitmed töökorralduse muutused, mille peamine suund on tegevuste ja teenistujate konkreetsem eesmärgistamine, hindamine ja tagasisidestamine. Tulemuslikkuse toetamiseks ja õiglaseks tasustamiseks on vaja täiustada teenistuskohdade täitmise nõudeid, teenistuskohdade liigitust ning tasustamispõhimõtteid ja uuesti hinnata teenistuskohdade kuulumine teenistustasemetele.

Muutus, mille märksõnaks on LAHKE NÕUDLIKKUS ning mis tuleks lähiaastatel järk-järgult ellu viia, looks paremad võimalused valla eesmärkide saavutamiseks, elanike teenimiseks ning teenistujate heaoluks.

Täna Toomast ja Karinit usalduse, Tead ja Kaja abi ning kõiki teenistujaid koostöö eest!

Mari Nõmm, Arengupartner OÜ juhatuse liige 4. juunil 2025 Tallinnas

KASUTATUD ALLIKAD

- Abivallavanema ülesannete kinnitamine
- Aguilar, J. F. (1967). Scanning the business environment
- Ambler, T, Barrow, S. The employer brand. Journal of Brand Management, December 1996, 185-206
- Ametnike poolt esitatud kõrvaltegevuste info seisuga 09.05.2025
- [Ametnike põhipalgad seisuga 01.04.2024 ja kogupalgad 2023, rahandusministeerium](#)
- [Ametijuhendid seisuga 30.03.2025](#)
- AMO koosolekute memod jaanuar-aprill 2025
- Arengu- ja hindamisvestluste ning katseajavestluste läbiviimise kord Järva Vallavalitsuses
- [Avaliku sektori CAF 2020 ühtne hindamismudel](#)
- [Avaliku teenistuse seadus](#)
- DHS ülevaade dokumentide menetlemisest teenistujate kaupa perioodil 01.01.2024-28.03.2025

- Digi - ID soetamise kompenseerimine
- Eesti rahvastikuregistri andmed seisuga 01.01.2025, viidatud [ELVL kodulehe järgi](#)
- [Elanike rahulolu uuring 2022, portaal minuomavalitsus.ee](#)
- [Justiitsministeerium ja korruptsiooni ennetuse võrgustik, Kõrvaltegevusest teavitamine ja selle kontrollimine. Praktiline juhend](#)
- Jõgeva valla koduleht
- Järva maakonna ettevõtluskeskkonna ja piirkonna ettevõtete arengu toetamise võimaluste uuring. Lõpparuanne; Civitta 2022
- Järva valla ametiasutuse töökorralduse reeglid
- [Järva valla arengukava 2022-2030](#)
- Järva valla arengukava seire 2023
- [Järva valla eelarvestrateegia aastateks 2025-2028](#)
- [Järva valla hankekord](#)
- [Järva valla koduleht](#)
- [Järva Vallavalitsuse 2025. aasta hankeplaan](#)
- Järva Vallavalitsuse avalik dokumendiregister
- [Järva Vallavalitsuse ja selle hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri kujundamine, Cumulus 2019](#)
- [Järva Vallavalitsuse palgajuhend](#)
- [Järva Vallavalitsuse põhimäärus](#)
- Järva vallavalitsuse teenistujate arenguvestluste ja katseajalõpu vestluste kokkuvõtted 2024-2025
- Järva Vallavalitsuse teenistujate koolituskulude kinnitamine
- Järva Vallavalitsuse teenistujate teenistusülesannete täitmiseks vajalikud miinimumnõuded haridusele, töökogemusele, teadmistele ja oskustele
- [Järva Vallavalitsuse teenistukohtade koosseis](#)
- [Järva valla toimekeskkonna lühiülevaade](#)
- Järva Vallavalitsuse töökorralduse reeglid
- Kataster.ee
- [Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüs; SKA Konsultatsiooni- ja Koolituskeskus, OÜ Geomedia, 2015](#)
- [Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus](#)
- [Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel 2024](#)
- [Kutsestandardid: Maakorraldaja, tase 6](#)
- [Kutsestandardid: Maakorraldaja, tase 7](#)
- [Kutsestandardid: ruumilise keskkonna planeerija tase 7](#)
- [Kutsestandardid: Sotsiaaltöötaja, tase 6](#)
- [Kutsestandardid: Sotsiaaltöötaja, tase 7](#)
- [Lastekaitseseadus](#)
- Laurmann, M. Ülevaade lagunenud hoonete menetlustest ja keskkonnavalasest järelvalvest. 09.05.2025
- Laurmann, M. Ülevaade heakorra- ja keskkonnavalasest järelvalvest perioodil 01.01.-11.11.2024
- [Looduskaitseseadus¹](#)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.. The War for Talent. Harvard Business School Press, 2001
- Paide valla koduleht

- Personali ja palgastatistika 2024; Järva VV andmed, Rahandusministeeriumile esitanud Tea Loodis
- [Planeerimisseadus](#)
- [Planeeringute andmekogu](#)
- [Portaal minuomavalitsus.ee](#)
- Putnam, R. 2000. *Bowling Alone*. New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2000
- Põhja-Sakala valla koduleht
- Põltsamaa valla koduleht
- [Rahandusministeerium, 2024. Avaliku teenistuse aastaraamat 2023](#)
- [Riiklik ehitisregister](#)
- [Sotsiaalhoolekande seadus](#)
- [STAR sotsiaalteenuste ja -toetuste andmeregister](#)
- [Statistikaamet tarbijahinnaindeksi kalkulaator](#)
- [Statistikaameti veebileht](#)
- Seletuskiri Järva Vallavolikogu otsuse „Järva Vallavalitsuse (ametiasutuse) struktuuri ja teenistuskohdade koosseisu kehtestamine“ eelnõule 04.11.2024
- Sisseostetav teenus 2022-2025 ja lisatasud 2024-2025
- [Tallinna raielubade andmekogu](#), vaadatud 15.07.2024
- Tapa valla koduleht
- The Chartered Institute of Personnel and Development 2025 PESTLE Analysis; vaadatud 12.05.2025
- Torm, T ja Viks, A. 2022 Kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused neli aastat pärast haldusreformi
- Täiskasvanute koolituse seadus
- Tööinspeksioon, portaal [Tööelu](#)
- Tööinspeksioon, [Töö- ja puhkeaeg](#), 2024
- [Töölepingu seadus¹](#)
- Töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid; Riskiekspert OÜ 2025
- Türi valla koduleht
- Vallavalitsuse liikmete tööjaotus, vallavalitsuse otsus 06.12.2021 nr 58
- Viks, A. 2019. Haldusreformi käigus toimunud kohaliku omavalitsuse ametiasutuste teenistuskohdade muutused
- Väike-Maarja valla koduleht
- Waterman, R. H. Adhocracy. W. W. Norton & Company, 1993
- Wilkinson, M. 2006. Designing an 'Adaptive' Enterprise Architecture. BT Technology Journal (24:4), pp. 81–92.
- [Õppekorralduseeskiri, Eesti Maaülikool](#)
- [Õunapuu, T., Tambur, M., Noorkõiv, R., Kivistik, K., Tatar, M. 2021. Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs](#)
- Äriregister
- [Äriseadustik¹](#)
- [Üleriigilise planeeringute andmekogu PLANK](#)