



Rahandusministeerium



FONTES



Toetab Euroopa Liit



RAK  
Eesti Riiklik Arengukava

# **AVALIKU TEENISTUSE AMETIKOHTADE HINDAMISE KÄSIRAAMAT**

**2011**

**Ametikohtade hindamise käsiraamat on uuendatud 2010. aastal Rahandusministeeriumi ja AS Fontes PMP omavahelise koostööna. Käsiraamatu esialgne versioon (2006 a.) on välja antud “Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtse programmdokumendi 2004–2006” prioriteedi 1. meetme 1.4 “Haldussuutlikkuse tõstmine” alameetme “Keskne koolitus” raames.**

Kõik käesolevas käsiraamatus sisalduvad materjalid on kaitstud autoriõigusega, mis kuulub Rahandusministeeriumile. Käsiraamatu tsiteerimine või selle refereerimine on lubatud juhul, kui viidatakse materjalide autoritele.

Käesoleva käsiraamatu kasutamine või sellest koopia tegemine tuleb eelnevalt kooskõlastada Rahandusministeeriumiga. Ilma Rahandusministeeriumi eelneva kirjaliku nõusolekuta ei ole lubatud käsiraamatut või selle osi ühelgi viisil publitseerida.

## SISUKORD

1.	AMETIKOHTADE ANALÜÜTILISE HINDAMISE METOODIKA.....	3
1.1	Kasutusjuhend.....	3
1.1.1	Hindamisprotsessi ülevaade.....	4
1.1.2	Hindamise planeerimine .....	4
1.1.3	Hindamise läbiviimine .....	9
2.	HINDAMISTULEMUSTE KASUTAMINE .....	13
2.1	Hindamise lisaväärtused .....	13
2.2	Palgasüsteemi arenduse sammud enne ametikohtade hindamist.....	14
2.3	Palgasüsteemi arenduse sammud pärast ametikohtade hindamist.....	14
2.4	Hindamissüsteemi haldamine .....	21
2.5	Töö analüüs .....	22
3.	KRITEERIUMID KOOS KOMMENTAARIDEGA .....	26
3.1	Haridus ja erialane kogemus .....	26
3.2	Haridus ja erialane kogemus: erialane kogemus.....	30
3.3	Tööprotsessi iseloomustajad: töö reguleeritus .....	32
3.4	Tööprotsessi iseloomustajad: mõtlemisülesande keerukus.....	35
3.5	Tööprotsesside iseloomustajad: juhtimine ja/või koostöö .....	37
3.6	Vastutus: administratiivne vastutus (vastutus tööprotsesside eest) .....	41
3.7	Vastutus: otsuste mõju .....	43

# 1. AMETIKOHTADE ANALÜÜTILISE HINDAMISE METOODIKA

## 1.1 Kasutusjuhend

“**Ametikohtade hindamine** on nende suhtelise väärtuse süstemaatiline määramine organisatsioonis.” /Michael Armstrong, 2000/

Ametikohtade hindamine:

- Järjestab tööd organisatsiooni sees, teeb need omavahel võrreldavaks ja mõõdab erinevate tööde väärtust organisatsiooni jaoks.
- Vähendab subjektiivsust tööde väärtuse hindamisel.
- Loob selge aluse võimalikult õiglase ja põhjendatud palgasüsteemi kujundamiseks.

Lisaks on võimalik teha omavahel võrreldavaks erinevate organisatsioonide tööd kasutades sama ametikohtade hindamise metoodikat.

Ametikohtade hindamine on praktiline tegevus, mille tehnika omandamiseks on lisaks teoreetilistele teadmistele oluline saada praktiline hindamiskogemus konkreetsete tööde hindamisest.

**Kasutusjuhendi üldine eesmärk** on toetada organisatsioonis ametikohtade hindamise läbiviimist, pakkudes hindajatele ühtseid suuniseid ja reeglistikku. Juhendi näol ei ole siiski tegemist õpikuga, mille alusel saaks hindamisi läbi viia ilma eelneva koolituseta.

Käesoleva juhendi konkreetsemad eesmärgid on:

- Anda ülevaade ametikohtade hindamise ettevalmistamisest, läbiviimisest ning hindamistulemuste kasutamisest.
- Tuua välja kõige kriitilisemad aspektid selles protsessis.
- Anda ettepanekuid ja ideid ametikohtade hindamise protsessi haldamiseks organisatsioonis.

Käesolev metoodika keskendub intellektuaalsete, mitte füüsiliste tööde hindamisele.

### **1.1.1 Hindamisprotsessi ülevaade**

Hindamisprotsess koosneb järgmistest osadest:

1. Hindamise planeerimine
  - Eesmärkide seadmine.
  - Projektijuhi valimine.
  - Hindamisele minevate ametikohtade/tüüpametikohtade väljavalimine.
  - Ajakava koostamine.
  - Muude ressursside planeerimine (ruumid, tehnilised vahendid jne).
  - Hindamisgrupi moodustamine.
  - Konsultantide võimalik kaasamine.
  - Organisatsiooni teavitamine.
2. Hindamise läbiviimine
  - Hindamisgrupi koolitamine.
  - Hindamiskoosolekute läbiviimine.
  - Hindamistulemuste vormistamine ja talletamine.
  - Hindamistulemuste ühtlustamine ja ülevaatamine.
3. Hindamistulemuste kasutamine
  - Tänapäevaste palkade organisatsioonisisese õigluse analüüsimine.
  - Tänapäevaste palkade konkurentsivõime analüüsimine.
  - Palgastruktuuri loomine.
  - Organisatsiooni teavitamine.

Hindamisprotsessi osad ei pea ajaliselt olema ilmtingimata ülaltoodud järjekorras, kuna mõnede sammude läbiviimine võib toimuda samaaegselt (nt. samaaegselt hindamisgrupi moodustamise ja koolitamisega saab välja valida hindamisele minevad tööd).

### **1.1.2 Hindamise planeerimine**

#### **1. Eesmärkide seadmine ja projektijuhi valimine**

Hindamise planeerimise juures on väga oluline juhtkonna kaasamine. Samuti on oluline seada ametikohtade hindamisele selged eesmärgid ning mõelda läbi, kuidas hindamistulemusi kasutatakse palgasüsteemi arendamiseks.

Oluline on, et kogu hindamisprotsessi oleks määratud juhtima üks projektijuht. Projektijuhiks sobib inimene, kes:

- on saanud ametikohtade hindamise alast väljaõpet;
- omab eelnevat ametikohtade hindamise kogemust soovitavalt mitmest organisatsioonist;
- mõistab hindamistulemuste kasutamise võimalusi;
- osaleb kõikidel hindamiskoosolekutel;
- teeb ettevalmistus-, teavitamis- ja organiseerimistööd.

Projektijuht peaks omama ülevaadet organisatsioonist kui tervikust ning suutma efektiivselt suhelda inimestega selle kõikidelt tasanditelt.

## 2. Hinnatavate ametikohtade väljavalimine

On väga soovitatav, et ametikohtade hindamise projektile on eelnenud töö analüüsi projekt (vt. töö analüüsi soovitusi punktis 2.5.). Kui töö analüüsi ei ole tehtud, vaadatakse enne hindamist ametikohtade loetelu üle ning otsustatakse, kas iga ametikoht läheb eraldi hindamisele või on mõnesid ametikohti võimalik koos hinnata nn. koondtööna. Sealjuures ei tohi lähtuda ametinimetustest, vaid konkreetsete ametikohtade ülesannetest ja nende tegelikust sisust. Tavapäraselt on hinnatavate ametikohtade nimekirj pisut lühem kui kõikide ametikohtade loetelu.

Suure organisatsiooni puhul, kus on palju ametikohti ning keerukam struktuur, on mõistlik esmalt hindamiseks välja valida tüüpametikohad (koondtööd). Koondtööde valikul on oluline katta kogu organisatsioonis esinevad eri tüüpi tööd nii, et valitud tööd moodustaksid organisatsiooni ristlõike. Koondtööde välja valimisel arvestatakse seda, et nad esindaksid kõiki olulisi funktsioone organisatsiooni igalt tasandilt.

Tüüpametikohad (koondtööd) peavad vastama järgmistele tingimustele:

- Neid tuntakse organisatsioonis hästi (tegu on organisatsiooni põhi- ja tugiprotsessi tüüpiliste töödega; igast tegevusvaldkonnast on valitud erineva keerukustasemega tööde esindajad nt. ühe valdkonna spetsialist, talituse juhataja, osakonnajuhataja);
- Ametikohad on selgelt kirjeldatavad ja välja kujunenud.
- Nende omavahelised seosed on selged.
- Esindatud on kõik organisatsiooni tegevusvaldkonnad.
- Neid on kerge võrrelda ametikohtadega väljaspool organisatsiooni (turuvõrdluse eesmärgil).

Tüüpametikohtade (koondtööde) hindamise tulemusi saab kasutada “verstapostidena” teiste ametikohtade (mida on tihti tüüpametikohtade hindamisest keerulisem hinnata) hindamisel organisatsioonis.

Tüüpametikohtade arv sõltub organisatsiooni suurusest ja keerukusest (erinevate funktsioonide, tasandite ja ametikohtade arv). Tavaliselt on tüüpametikohti (koondtööd) orienteeruvalt 30% kõigist ametikohtadest.

Lisaks sellele, et suure organisatsiooni puhul tingib tüüpametikohtade väljavalimise aja kokkuhoiu vajadus (kõikide tööde hindamine kujuneks äärmiselt ajamahukaks), võib hindamist alustada tüüpametikohtadest ka teisel eesmärgil – tüüpametikohti hinnatakse pilootprojektina enne ametikohtade hindamise projekti juurde asumist. Sel juhul on tüüpametikohtade hindamine osa hindamise töögrupi koolitusest.

Kui tüüpametikohad on hinnatud, vaadatakse tulemused üle veendumaks, et ametikohtade punktisummade suhe on sarnane subjektiivselt tajutud ametikohtade väärtuste suhtega. See on lihtne harjutus ja baseerub suuresti “kainel mõistusel”, kuid aitab tüüpametikohtade hierarhiat ja hindamise loogikat paika panna.

Seejärel võib ette võtta ülejäänud ametikohtade hindamise või otsustada tüüpametikohad uuesti üle hinnata või võimaldada ametikohtade hindamise töögrupile lisakoolitust enne ülejäänud ametikohtade hindamist.

Kui tüüpametikohad on analüütiliselt hinnatud, siis ülejäänud ametikohtade hindamisel on kaks võimalust:

- Hinnata samuti analüütiliselt toetudes võrdlusele hinnatud tüüpametikohtadega.  
Kui tüüpametikohad on hinnatud, on ülejäänud ametikohti juba lihtsam hinnata, kuna hindamisgrupi liikmed on saanud kasuliku kogemuse (kriteeriumid on omandanud nende silmis tähenduse organisatsiooni kontekstis) ning tüüpametikohad on ees heaks orientiiriks. Seetõttu peaks järgnev hindamine kulgema ka mõnevõrra kiiremini.
- Paigutada ülejäänud tööd sarnasuse alusel juba hinnatud tüüpametikohtade vahele. Juhul, kui organisatsioonis on üksikuid unikaalseid ja ebatüüpilisi ametikohti, tuleb neid samuti eraldi analüütiliselt hinnata, kuna sarnasuse puudumise tõttu ei ole neid võimalik teiste ametikohtade suhtes paigutada.

### 3. Ajakava paikapane

Kui hindamisele minevad ametikohad on välja valitud, koostatakse hindamise ajagraafik. Sealjuures peaks lähtuma põhimõttest, et ühe ametikoha hindamiseks kulub keskmiselt umbes 0,5 tundi. Hindamise alguses, kui hindamisgrupi vilumus on veel väike, võib see aeg olla ka oluliselt pikem.

Ametikohad jagatakse hindamiskoosolekute vahel ära ning määratakse ka ametikohti tutvustavad isikud. Ametikohti tutvustavad nendega otseselt seotud ja neid töid hästi tundvad isikud – kas ametikohtade täitjad ise või nende juhid. Tõenäoliselt tekib hindamise käigus vajadus algselt koostatud ajagraafikut mõnevõrra muuta – hindamine võib võtta plaanitust rohkem või vähem aega. Seetõttu peaks olema valmis teatud paindlikkuseks.

Hindamist soovitatakse alustada tippjuhi ja juhtkonna liikmete ametikohtadest, et saada paika organisatsiooni ametikohtade ülemine piir.

### 4. Muud ressursid

Hindamine peaks toimuma ruumis, kus hindamisgrupi liikmetel on võimalik istuda ümber laua nii, et ollakse üksteisest heal nägemis- ja kuuldekaugusel.

Hindamistulemuste fikseerimiseks ja kommentaaride üleskirjutamiseks võiks kasutada arvutit ning selleks loodud spetsiaalset hindamistabelit (vt lisa 1).

Ruumis peaks olema võimalik kasutada projektorit hindamistabeli ekraanile või seinale kuvamiseks.

Kuna hindamiskoosolekud kestavad tavaliselt mitu tundi, võiks hindamiskoosolekute ajal olla kättesaadavad ka tee/kohv ja vesi.

## 5. Hindamisgrupi moodustamine

Hindamisgrupi liikmete valik on määrava tähtsusega, kuna hindamise efektiivsus ja objektiivsus sõltub paljuski grupiliikmete oskustest, hoiakutest ja isiksuseomadustest. Ideaalis võiks hindamisgrupp koosneda valdkonna juhtidest, kes omavad autoriteeti organisatsioonis ja vastavad hindamisgrupi liikme kriteeriumidele. Mõistlik on valida hindamisgrupi tuumik alaliste liikmete näol ning kutsuda hindamisgruppi ajutisteks liikmeteks hinnatavate ametikohtade/valdkonna juhi. Hindamisgrupi tuumik võiks olla minimaalselt 5–6 inimest. Hindamisgrupi kindla tuumiku puhul on inimestel kergem võtta vastutust grupis toimuva suhtes. Samuti on tagatud järjepidevus hindamistes, kuna püsival tuumikul on lihtsam järgida kriteeriumide organisatsioonisisese tõlgendamise nüansse.

Hindamisgrupi iga liige peaks vastama järgmistele kriteeriumidele:

- Omab organisatsioonis/asutuses autoriteeti.

Sealjuures ei pea kõik hindamisgrupi liikmed olema tingimata juhid, kuigi tippjuhtkonna esindajate osavõtt hindamisgrupi tööst on soovitatav.

- Tunneb hinnatavaid ametikohti.

Kõiki ametikohti pole muidugi võimalik detailideni tunda. Vajaduse korral kutsutakse hindamisgruppi ametikohti tutvustama “külalisliikmeid”. Samas peaksid kõik hindamisgrupi liikmed omama organisatsioonist laiemat pilti, vajalik on ka teatud töökogemus samas organisatsioonis.

- Suudab säilitada neutraalset/objektiivset vaatenurka, on aus.

Väga emotsionaalsed ja oma hinnangutes subjektiivsusele kalduvad inimesed hakkavad grupi tööd takistama ega suuda töötada objektiivse tulemuse nimel.

- On hea analüüsi- ja üldistusvõimega.

Hindamisprotsess nõuab pidevat mõttetööd nii konkreetse näite tasandil kui ka arvesse võttes üldist konteksti ja varem hinnatud ametikohtadele antud punkte ning nende põhjendusi, mistõttu on olulised nii analüütiline mõtlemine kui ka üldistusvõime ja tervikpildi nägemine.

- On valmis osalema kõigil hindamiskoosolekutel ning tegema vajadusel koosolekute vahelistel perioodidel kodutööd.

Väga oluline on osaleda kogu hindamisprotsessis, kuna esiteks pädevus hindajana kasvab koos kogemusega ja teiseks lepatakse mõned meetoodika tõlgendamise aspektid kokku hindamise käigus.

- Omab häid meeskonnatööoskusi.

Hindamisgrupi liikmed peaksid suutma säilitada kontrolli oma emotsioonide üle, järgima viisaka käitumise põhimõtteid, väljendama ennast selgelt ja arusaadavalt ning ka teistele sõna andma ja neid kuulama.

Hindamisgrupi liikmed vastutavad järgmiste hindamisega seotud aspektide eest:

- Hindamise tulemused;
- Hindamismeetodi ja -tulemuste tutvustamine organisatsioonis;
- Positiivse/adekvaatse sõnumi levitamine hindamise kohta asutuses.



Hindamisgrupi liikmed on hindamise käigus võrdse staatusega – tippjuhtidel ei peaks olema rohkem sõna- või otsustusõigust, kõikide liikmete argumendid on võrdse kaaluga.

## 6. Konsultantide võimalik kaasamine

Enne hindamisega alustamist on oluline läbi mõelda organisatsioonisisene hindamisalane kogemus. Kui organisatsioonis ei ole vilunud ja põhjalikku hindamisalast kogemust omavat inimest, siis oleks oluline kaasata hindamisgruppi organisatsiooniväline konsultant. Konsultandiks võib olla inimene avaliku teenistuse seest, kes näiteks ongi määratud pakkuma tsentraalset tuge või siis vastavat metoodikat hästi tundev konsultant väljapoolt avalikku teenistust.

Kaasatava konsultandi roll:

- Juhib tähelepanu puudulikule informatsioonile.
- Esitab vajalikke ja abistavaid küsimusi.
- Jälgib, kas metoodikast saadakse õigesti aru ning juhib tähelepanu, kui metoodikat tõlgendatakse vääralt. Selgitab vajadusel kriteeriumide põhimõtteid Jälgib, et otsused põhineksid konsensusel, võrdleb hindamisi jooksvalt varasemate hindamistega teistes organisatsioonides.

## 7. Kommunikatsioon

Väga oluline on läbi mõelda kogu hindamisprojekti kommunikatsioonikava.

- Kuidas edastada töötajatele infot toimuma hakkavast – eesmärgid, mõju nii organisatsioonile kui ka neile isiklikult, kes hakkavad ametikohti hindama, kuidas valitakse hindamisgrupi liikmed jne.
- Missugused kommunikatsioonipõhimõtted seada hindamisgrupile – kas, kellele ja millal edastatakse infot hindamisprotsessi ajal ja pärast seda, kuidas teavitada töötajaid hindamise tulemustest ja rakendustest.

Kuna palgateema on töötajate jaoks sensitiiivne ja isiklik, tuleb seda kommunikatsioonis arvestada.

Hindamisgrupi jaoks kehtib reegel, et hindamiskoosolekutel toimuv (grupiliikmete vahelised diskussioonid, dialoogid jne) ja hindamise vahetulemused ei kuulu laiemale levitamisele. Töötajatele, kes ise hindamises ei ole osalenud, soovitatakse pigem mitte avaldada konkreetseid punktiväärtusi ametikohtade kaupa. Inimesed, kes ei ole ise hindamises osalenud ja ei tunne hindamismetoodikat, võivad punktilisi tulemusi valesti tõlgendada (väga suur on negatiivsete emotsioonide tekke oht!).

Hindamisprotsessi lõppedes moodustatakse punktiliste hindamistulemuste alusel ametikohtade grupid, mis kuuluvad tavaliselt avalikustamisele vastavalt palgapoliitikale.

### 1.1.3 Hindamise läbiviimine

#### 1. Hindamisgrupi koolitamine

Enne ametikohtade hindamist peavad kõik hindamisgrupi liikmed läbima esmase hindamiskoolituse (1–2 päeva), kus nad tutvuvad ametikohtade hindamise üldiste põhimõtetega ja hindamismeetodiga. Koolituse kestus sõltub sellest, milline on koolitatavate eelnev kokkupuude ametikohtade hindamisega ja hindamisalane kogemus. Ametikohtade hindamise koolitust tohivad läbi viia vaid vastava ettevalmistusega spetsialistid.

Koolitus võiks sisaldada järgmisi osi:

##### 1) Hindamis põhimõtete ja metoodika tutvustamine.

Koolituse esimeses osas tutvustatakse tulevastele hindamisgrupi liikmetele:

- ametikohtade hindamise eesmärgid;
- ametikohtade hindamise erinevaid meetodeid;
- analüütilise meetodi plusse ja miinuseid;
- hindamiskriteeriume;
- hindamisgrupi töö põhimõtteid.

##### 2) Hindamise praktiline harjutamine, mille käigus hinnatakse minimaalselt 2–3 ametikohta.

Praktilise hindamise käigus saavad kriteeriumid osalejatele selgemaks ning tõusevad esile rohkem selgitamist ja tähelepanu vajavad aspektid.

##### 3) Hindamismetoodika kriteeriumide analüüsimine arvestades oma organisatsiooni ametikohtade eripärasid.

Hindamismetoodika on eelkõige konkreetse organisatsiooni konkreetsete tööde hindamise raamistik, millele toetudes on oluline kriteeriumide kaupa läbi arutada, milliseid ametikohti meie organisatsioonis on ning kuidas me oma organisatsiooni ametikohtade eripäradest tulenevalt mõistame/tõlgendame kriteeriume oma organisatsiooni tööde hindamisel. Arutluse kaudu saavad kriteeriumid grupiliikmetele ka omasemaks. Lisaks on võimalik leppida kokku, millised on konkreetse kriteeriumi organisatsioonisisese tõlgendamise nüansid.

Võimalik on kaaluda koolituse läbiviimist esialgu ka laiemale juhtide/töötajate ringile. Sel juhul oleks koolituse eesmärk eelkõige asjaosaliste teavitamine – hindamisprojekti, selle eesmärkide, kasutatavate meetodite ning hindamise käigus järgitavate põhimõtete tutvustamine. Suurema grupi koolitamisel võib koolitus olla lühem (3–4 tundi). Kirjeldatud sissejuhatav koolitus annab võimaluse valida selle käigus välja hindamisgrupi liikmeid (koolituse käigus demonstreerivad osalejad oma hoiakuid ja võimeid) ning ka potentsiaalsetel liikmetel endil on kergem aru saada, kas nad soovivad ja suudavad oma aega ning energiat tulevikus investeerida sellisesse tegevusse. Hiljem viiakse läbi põhjalikum koolitus hindamisgrupi liikmetele.

## 2. Hindamiskoosolekute läbiviimine

Hindamiskoosolekut juhatab üks konkreetne inimene, kes tunneb hindamise metoodikat ning omab koosoleku juhtimise oskusi. Kõik hindamiskoosolekud protokollitakse detailselt (aruteluküsimused, miinimum- ja maksimumpunktide põhjendused, otsused jne).

Koosolek algab päevakorra tutvustamisega (hindamisele tulevad ametikohad, neid tutvustavate inimeste tutvustamine jne).

Iga ametikohta tutvustatakse 3–5 minuti jooksul, tuues välja järgmised kõige olulisemad aspektid:

- ametikoha paiknemine struktuuris – kellele allub, kui palju on alluvaid jne;
- ametikoha põhieesmärk – milleks see ametikoht on loodud;
- põhiülesanded;
- koostöö – kellega teeb pidevalt koostööd (oma allüksuses, organisatsioonis ja organisatsiooni väliselt).

Efektiivsuse huvides valmistab ametikoha tutvustaja asjakohase teabe ette enne koosolekut.

Ametijuhendite kasutamine ametikohtade tutvustamiseks on lubatud, kuid vaid siis, kui need on ajakohased. Ka sel juhul toimub hinnatava ametikoha suuline tutvustamine eespool loetletud nõudeid järgides. Samal ajal võib projektijuht jälgida ametijuhendis toodud informatsiooni ning vajadusel viidata olulisele informatsioonile või lahknevustele suuliselt esitatu ja kirjalpandu vahel.

Juhtivate ametikohtade hindamisel on oluline eristada konkreetse juhi ametikoha tööülesandeid ja kogu juhitava üksusele seatud ülesandeid (mille eest juht küll vastutab, kuid ei tee seda kõike ise).

Ametikohti hinnatakse kriteeriumide kaupa. Vajadusel küsitakse ametikoha tutvustajalt hindamise käigus lisaküsimusi. Hindamise käigus tekkinud eriarvamused protokollitakse ja nende juurde pööratakse tagasi hindamisprojekti lõppfaasis.

Ametikohtade hindamisel lähtutakse järgmistest põhimõtetest:

- Hinnatakse **ametikohta**, mitte **inimest** ega ametikoha täitja sooritust.
- Lähtutakse ametikoha **töö sisust, mitte ametikoha nimetusest**.
- Hinnatakse “**normaalset**”, keskmist tööd, mitte ideaali.
- Juhi ametikoht ei pea saama kõigis kriteeriumides oma alluvate ametikohtadega võrreldes rohkem punkte.
- Hinnatakse **tööd, nagu ta on praegu**. Ametikoha minevik ja kujunemislugu ei ole oluline.
- Ei arvestata **praegust palka**.
- Ei arvestata varasemaid hindamisi, kui neid on eelmistel perioodidel läbi viidud.
- Ametikohade esmakordse hindamise läbiviimise korral on soovitatav kaasata organisatsiooniväline **konsultant**, kellel on analüütilise hindamise kogemus. Sama kehtib ka juhul, kui enamus hindamisgrupi liikmetest on vahetunud ning ülekaalus on hindamisgrupi liikmed, kes ei oma ametikohtade analüütilise hindamise kogemust.

### 3. Hindamistulemuste vormistamine ja talletamine

Hindamiskoosolekutel toimuvat protokollitakse detailselt ning selleks, et seda lihtsustada ja tagada süsteemne lähenemine, on tavapärase protokollivi vormi kõrval vajalik kasutada Exceli hindamistabeleid. Hindamistabelisse kirjutatakse ametikoha nimetus, tema koht struktuuris, töö eesmärk ja detailne kirjeldus ning punktid hindamiskriteeriumide kaupa koos põhjendustega (vähemalt kõik miinimum- ja maksimumpunktid peavad saama juurde põhjenduse).

Lisaks sellele on töö lihtsustamiseks võimalik kasutada täiendatud Exceli tabelit, kuhu on integreeritud hindamiskriteeriumide kirjeldused. Täiendatud Exceli tabel on käesoleva juhendi elektrooniline lisa ning selle kasutamist vaadeldakse lähemalt hindajate koolitusel.

Soovitav on hindamisgrupis kasutada kahte kindlat protokollijat:

- **Hindamiskoosoleku protokollija**, kes kirjutab üles, kes osalevad, milliseid ametikohti planeeriti hinnata ning milliseid tegelikult hinnati, hindamisprotsessi käigus üleskerkinud probleemid ning hindamisgrupi poolt langetatud otsused.
- **Hindamistulemuste protokollija**, kes kirjutab hindamistabelisse hinnatavate ametikohtade kaupa hindamistulemused koos kommentaaridega.

Igal hindamisgrupi liikmel on käes paberkandjal hindamistabel ja ametikohtade hindamise käsiraamat, kuhu ta teeb individuaalselt märkmeid hindamistulemuste kohta. See hõlbustab järje hoidmist konkreetse töö hindamisel ning võimaldab üles märkida oma mõtteid ja kommentaare.

Protsessi lihtsustab arvutis täidetava hindamistabeli kuvamine seinale/ekraanile. Nii on tabel hindamise ajal nähtav kõigile hindamisgrupi liikmetele.

Hindamistabelite ning hindamistulemuste koondtabeli säilitamisel lähtutakse konfidentsiaalsuse printsiibist. Elektroonilised hindamistabelid talletab selleks ettenähtud faili personaliosakonna töötaja. Tabelite väljatrukke kasutavad ainult hindamisgrupi liikmed ega levita neid kokku leppimata viisil.

### 4. Tulemuste ühtlustamine ja ülevaatamine

Kui ametikohad on hinnatud, vaadatakse hindamistabelid uuesti üle, pöörates eriti tähelepanu järgmistele momentidele:

- Hindamisprotsessi alguses hinnatud tööd (alguses, kui hindamiskogemust on veel vähe ja organisatsiooni loogikast lähtuvad kokkulepped hindamismeetodi tõlgendamiseks on sõlmimata, võib grupp kalduda ametikohti kas üle või alla hindama).
- Eriarvamused hindamispunktide suhtes (eriarvamused märgitakse hindamistabelisse ja protokollitakse ka eraldi protokollis).
- Väga kõrgete või väga madalate punktisummadega ametikohad (et kontrollida üle, kas punktid üldise sisemise loogikaga ikka haakuvad).

Kui hindamise käigus hinnati ametikohti arvesse võttes iga kriteeriumi, siis ülevaatamisel võiks vaadata korraga üle kõik ametikohad, pidades korraga silmas ühte kriteeriumi (nt. kuidas on hinnatud mõtlemisülesande keerukuse kriteeriumit läbivalt erinevate ametikohtade puhul). Nii, ametikohti kriteeriumide kaupa võrreldes ja analüüsides, kontrollitakse hindamistulemuste loogilisust, misläbi võivad selguda korrigeerimist või uuesti hindamist vajavad kohad.

## 2. HINDAMISTULEMUSTE KASUTAMINE

Ametikohtade hindamise peamine eesmärk on saada ühtne, võimalikult objektiivne ja selgetel argumentidel põhinev alus palgasüsteemi arendamiseks. Hindamistulemusi kasutatakse peamiselt palgasüsteemi analüüsimiseks ja arendamiseks.

### 2.1 Hindamise lisaväärtused

Hindamisprotsessi käigus on võimalik saada ka erinevaid lisaväärtusi. Hindamiste käigus üleskerkinud ja läbiräägitud teemad võivad olla oluliseks sisendiks näiteks:

- ametijuhendite kaasajastamisele;
- ametinimetuste korrigeerimisele;
- organisatsiooni struktuuri ja tööjaotuse ülevaatamisele;
- värbamispoliitika korrigeerimisele jne.

Hindamisgrupis osalenud juhid/võtmeisikud on toonud välja järgmisi lisaväärtusi:

- Tekkis hea ülevaade kogu organisatsioonis tehtavatest tööddest, paranes organisatsiooni tundmine ja erinevate valdkondade mõistmine.
- Mõeldi läbi organisatsiooni jaoks vajalikud tegevused, ametikohtade eesmärgid, vastutuspiirid ja vajalikud nõuded.
- Tekkis arusaam, kus tänane tegelikkus erineb oluliselt organisatsiooni vajadustest ja ootustest (inimeste ala- või üle kvalifitseeritus, alla või üle ootuste sooritus).
- Pani mõtlema erinevatele aspektidele, mida organisatsioon eri tööde juures väärtustab.
- Tekkis ideid organisatsiooni efektiivsemaks juhtimiseks, struktuurilisteks ümberkorraldusteks.
- Tugevdas juhtide/võtmeisikute koostööd ja info liikumist.

## 2.2 Palgasüsteemi arenduse sammud enne ametikohtade hindamist

Palgasüsteemi arendama/looma asudes oleks oluline enne ametikohtade hindamist läbida järgmised etapid:

- 1) Analüüsida hetkeolukorda, vaadates järgmisi aspekte:
  - organisatsiooni eesmärgid, väärtused ja kultuur;
  - töötajate ootused, ettepanekud;
  - organisatsiooni tänane tasustamispoliitika;
  - tänane palgasüsteem ja -struktuur ja selle toimivus.
- 2) Sõnastada selged ootused ja eesmärgid uuele ja/või ülevaadatud palgasüsteemile.
- 3) Kavandada palgasüsteemi arendusprojekt koos tegevus- ja ajakavaga. Määrata vastutaja ja osalejad projekti erinevates etappides. Mõelda läbi organisatsioonivälise abi vajalikkus ja väliste professionaalide kaasamine.
- 4) Hinnata palgasüsteemi arendamise võimalikke kulusid ja kooskõlastada eelarve.
- 5) Informeerida töötajaid palgasüsteemi arendusprojekti eesmärkidest, projekti sammudest ning sellest, mil määral ja kuidas on nemad kaasatud.
- 6) Hetkeolukorra analüüsi valguses vaadata üle ja täiendada palgapoliitikat ning mõelda sellele, millist tüüpi palgasüsteemi oleks mõistlik rakendada.

Kui eelmised etapid on läbitud, saabki asuda ametikohtade hindamise juurde, mida käesolevas hindamiskäsiraamatus on eelnevalt põhjalikult käsitletud.

## 2.3 Palgasüsteemi arenduse sammud pärast ametikohtade hindamist

Järgnevalt on antud lühiülevaade peamistest sammudest, mis on vajalik läbida pärast ametikohtade hindamist, et luua/arendada palgasüsteemi. Asudes palgasüsteemi loomise juurde, on oluline läbi mõelda organisatsioonisisene eelnev palgasüsteemide loomise kogemus ja teadmised. Järgnev põgus ülevaade ei ole kindlasti piisav palgasüsteemi ilma eelneva kompetentsita iseseisvaks valmistegemiseks. Nimetatud kompetentsi puudumisel oleks oluline kaasata välist tuge (kas siis avaliku sektori sisest tsentraalset tuge või organisatsiooniväliselt konsultanti).

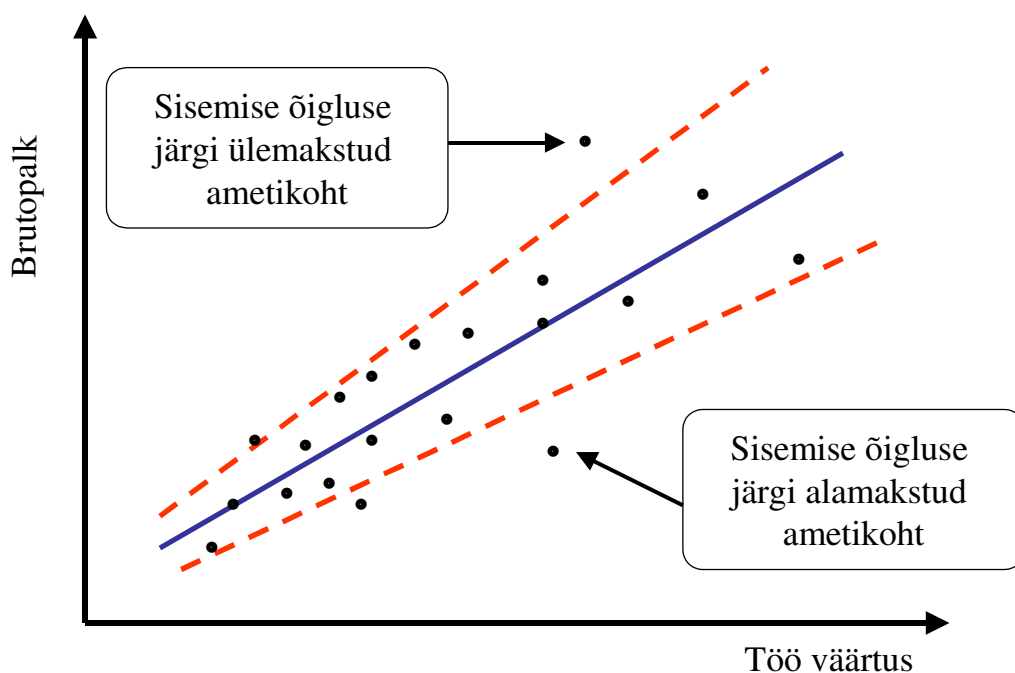
### 1. Kehtivate palkade organisatsioonisisese õigluse analüüsimine

Kehtivate palkade analüüsimine hindamistulemustest lähtuvalt võimaldab kindlaks teha, kas organisatsioonis esineb ebakõlasid töötasude ja tööde keerukuse vahel. Analüüsi tulemusel selgub, millised ametikohad on sisemisest õiglusest lähtuvalt ülevõi alamakstud.

Analüüsi saab teostada ilma välise abita, kui on olemas mõningane Exceli tundmine. Kõigepealt tõstetakse ametikohtade hindamise punktilised lõppväärtused ja ametikohtadele täna makstavad palgad ühte Exceli faili ning kasutades Exceli diagrammide joonistamise tööriista, tehakse organisatsiooni palkade siseanalüüs.

Diagrammide joonistamise tööriista leiab menüüst *Insert/Chart Wizard*, kus tuleb läbi käia järgmised 4 sammu:

- 1) Kõigepealt vali diagrammi tüübiks XY(Scatter).
- 2) Märki andmete lehel need andmete veerud, mille kohta tahad analüüsi teha (selekteeri samaaegselt punkti- ja palgaveerg).
- 3) Tee kujunduslikku külge puudutavad valikud.
- 4) Vali, kas diagramm joonistatakse andmetega samale töölehele või eraldi lehele (soovitame valida eraldi lehe, kuna siis on joonis suurem ja selgemini nähtav).
- 5) Märkista graafikule kuvatud punktid (ametikoht), vali parema hiireklahviga Lisa trendijoon (*add trendline*). Kui soovid graafikule ka trendijoon valemite, siis lisa linnuke valiku ette Näita graafikul võrrandit (*Display Equation on Chart*).



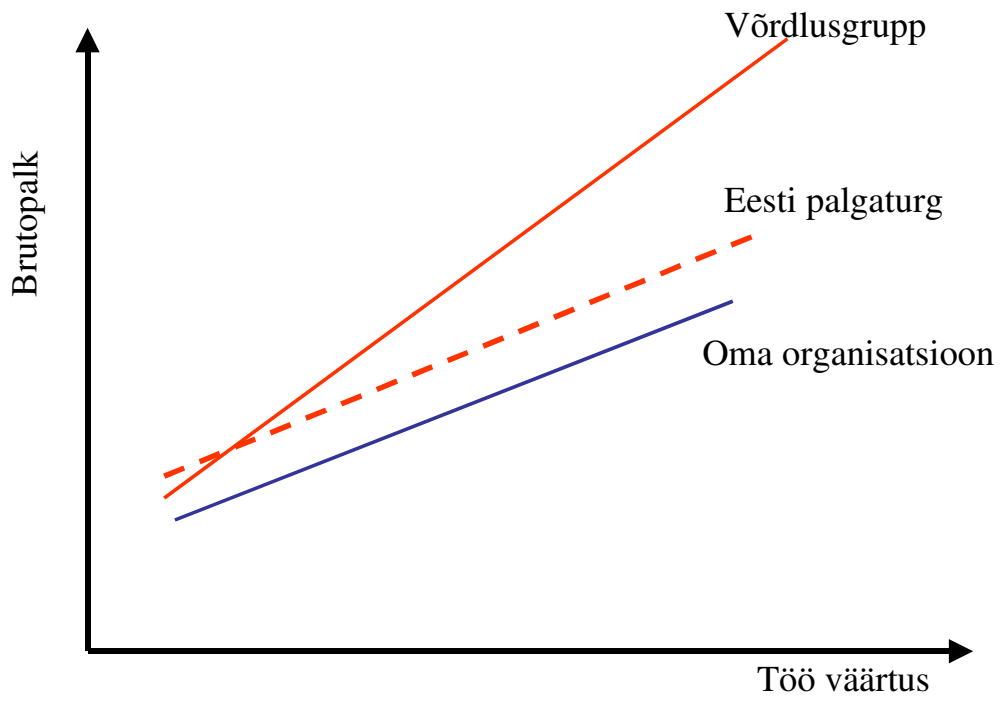
Joonis 1. Sisemise õigluse analüüs

## 2. Kehtivate palgade turuga võrdlemine ja nende konkurentsivõime analüüsimine

Kehtivate palgade turuga võrdlemine eeldab turuinfo olemasolu. Turuinfot kogub tavaliselt vastavat oskusteavet ja metoodikat omav konsultatsioonifirma (nt. igaaastane Fontese Eesti Palgauuring) või kogutakse info tsentraalselt avalikus sektoris.

Kui palgaturu info on kogutud samadel alustel ja turu erinevad tööd on hinnatud sarnase metoodikaga, siis on võimalik hinnata ka tänaste palgade konkurentsivõimet palgaturul ning tuua välja, millised ametikohtad on turust lähtuvalt üle- või alamakstud.





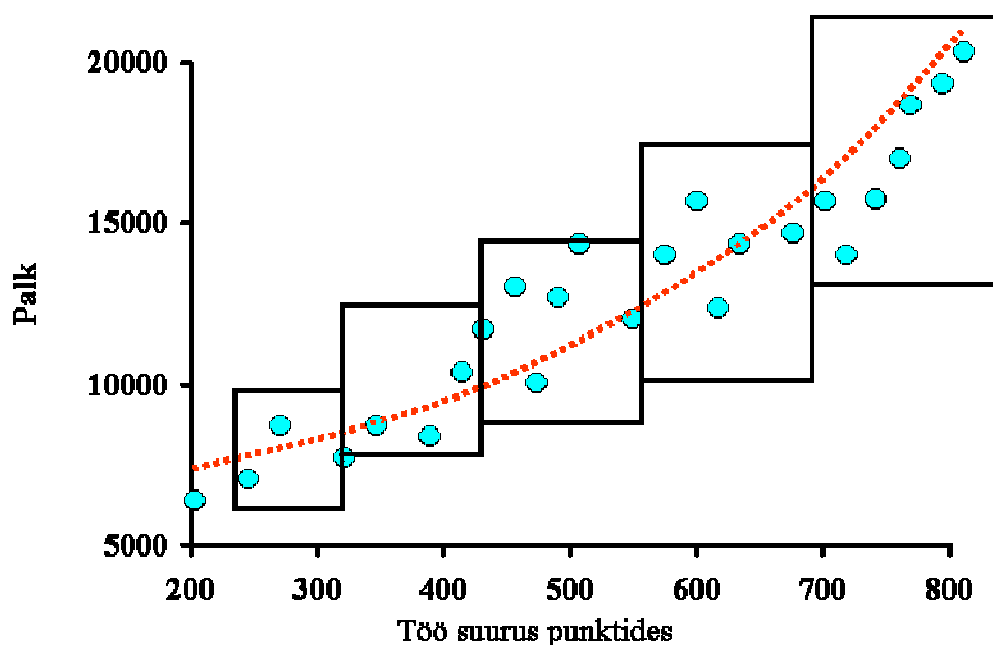
Joonis 2. Konkurentsivõime analüüs

### 3. Palgastruktuuri loomine

Tuginedes ametikohtade hindamise tulemustele ja palgaanalüüsidele luuakse palgastruktuur, mis hõlbustab konkreetsetele töötajatele palkade määramist. Palgastruktuur sisaldab organisatsiooni palgatasemeid ametikohagruppidele või konkreetsetele ametikohtadele.

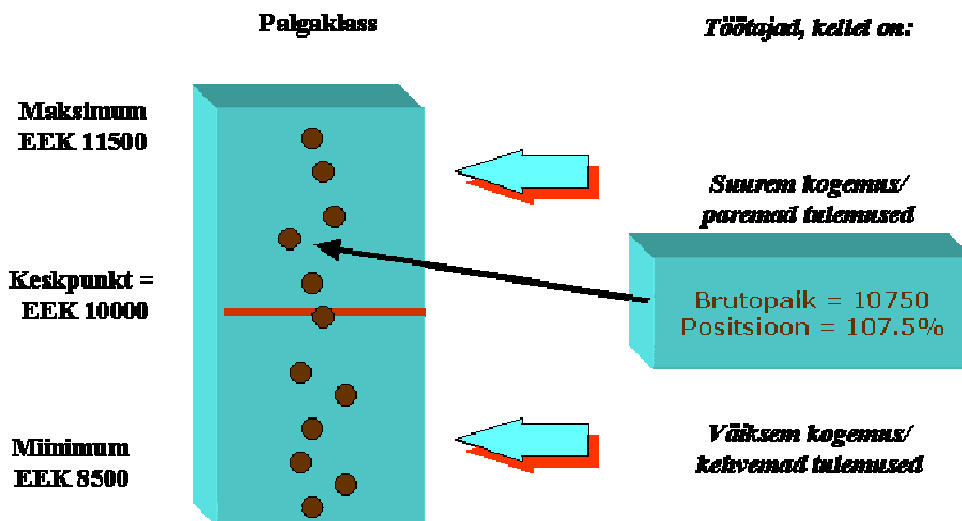
Tüüpilise astmelise palgastruktuuri loomiseks käiakse läbi järgmised sammud:

- 1) Vastavalt ametikohtade suhtelisele väärtusele, mis on eelnevalt määratletud ametikohtade hindamise käigus, koondatakse tööd gruppidesse. Ühte gruppi koonduvad sarnase tööväärtusega tööd.



Joonis 3. Palgagruppide loomine

- 2) Iga ametikohagrupile (palgaklassile) määratakse sobilik palgavahemik, tuginedes nii täna makstavatele palkadele kui ka turuinfole ja palgaanalüüside tulemustele.
- 3) Iga palgaklassi sees määratakse palgatasemed (miinimum, maksimum ja tüüpiline palgamäär palgaklassi sees) ja sõnastatakse kriteeriumid, millal millist palgataset kasutatakse.



Joonis 4. Palgavahemike ja -tasemete määramine

Vastavalt organisatsiooni eesmärkidele, suurusele ja kultuurile võib palgaklasside hulk, suurus ja laius olla väga erinev. Palgastruktuuri (palgaklasside, -astmete, -gruppide) tüüp on tavaliselt otsustatud juba palgapoliitika loomise käigus ning pärast ametikohtade hindamist ja analüüside tegemist on võimalik asuda konkreetse palgastruktuuri väljatöötamise või arendamise juurde.

Palgastruktuuri arendus on eelkõige empiiriline protsess, kuna ei ole olemas ühte õiget lähenemisviisi. Kogu protsessi on oluline planeerida võimalikult süsteemselt. Samas tuleb valmis olla selleks, et pidevalt on vaja teha otsuseid, kuidas edasi minna (nt. otsustada selle üle, kust lähevad palgaklasside vahelised piirid; kas lähtutakse rohkem sisemisest õiglusest või turuinfost jne). Vältimatu on samm-sammuline arendamine koos arutelude ja katsetustega. Algselt rahuldava struktuuri esitlemise ja selle üle arutlemise käigus võidakse väljendada erinevaid mõtteid, näiteks miks selline struktuur ei ole sobilik, mistõttu on vajalik jätkata edasiarendust ja katsetusi. Tihti on enne lõplikult rahuldava tulemuseni jõudmist vaja proovida ja testida mitmeid alternatiivseid variante.

Eesmärk võiks olla luua selline palgastruktuur, mis:

- on vastavuses organisatsiooni palgapoliitikaga (soovitav positsioon palgaturu suhtes, sarnane või erinev lähenemine erinevatele ametikohtadele jne);
- on selge ja loogilise ülesehitusega ning aitab läheneda tasustamise küsimustele võimalikult õiglaselt ja süsteemselt;
- aitab hoida tasakaalus sisemisi ja väliseid tasustamist mõjutavaid tegureid;
- on piisavalt paindlik, et võimaldada organisatsioonil reageerida muutustele ning tasustada õiglaselt saavutuste eest (arvestades nii tulemusi kui ka kompetentse);
- on rakendatav võimalikult väikeste kuludega ning tekitab võimalikult väikest segadust;
- on samavõrra vastuvõetav nii juhtkonnale kui ka igale teisele organisatsiooni liikmele.

#### 4. Palgasüsteemi kommunikeerimine

Kui palgasüsteemi arendamisega on lõpule jõutud, siis veelgi tähtsam kui kogu arendusprotsessi hoolikas ja läbimõeldud läbiviimine, on lõpptulemuste kommunikeerimine töötajatele. Kommunikatsiooni kvaliteet määrab suures osas selle, kuidas töötajad planeerivad muutused vastu ja omaks võtavad.

Kuna üks peamisi tasusüsteemi eesmärke on motiveerida töötajaid, siis on oluline, et töötajad teaks, miks süsteemi arendati/välja töötati, millistele alustele palgasüsteem tugineb (ehk kuivõrd õiglane on süsteem), kas ja kuidas nende tasu on seotud nende töötulemustega, kuidas kujuneb nende tasu, kui nad arenevad/liiguvad järgmisele ametikohale ja/või võtavad organisatsioonis rohkem vastutust jne. Motiveerimise seisukohalt on oluline rääkida töötajatele, miks nad täna sellist palka saavad, aga veelgi olulisem on anda teada, mida nad võivad tulevikus tasusüsteemilt oodata (millal ja mille alusel vaadatakse palku üle, millega seoses on võimalik teenida rohkem jne).

Palgapoliitika loomise käigus otsustatakse tavaliselt ära ka tasustamissüsteemi puudutava info avalikustamine. Kogu infot tasustamissüsteemi kohta valdavad tavaliselt juhtkonna liikmed ja personaliosakond.

Kõikidele töötajatele tuleks edastada:

- Organisatsiooni palgapoliitilised põhimõtted – positsioneerimine turul, palgatõusu mõjutajad, palgade ülevaatamise lähtekohad jne.
- Palga ja soodustuste struktuur – palgaklasside arv, tasustamise erinevad viisid, pakutavad soodustused.
- Tööde grupeerimise alused/meetodid – tööde hindamise põhimõtted ja meetodika, hindamise läbiviimise viis.

Individuaalselt igale töötajale tuleks anda teada:

- Selle palgaklassi palgavahemik, kuhu töötaja ametikoht kuulub.
- Palgavahemiku kujunemise põhimõtted.
- Järgmise palgaklassi palgavahemik (igal juhul siis, kui oodatakse töötaja edasiarenemist järgmisele ametikohale või kui on selgelt kirjeldatud karjäärisüsteem).
- Töötaja palgatase, taseme kujunemise kriteeriumid palgavahemikus (miks töötaja palgatase on just selline).
- Töötulemuste ja kompetentside seos tasuga, mille alusel ja kuidas tulemusi hinnatakse.
- Mida töötaja saab teha selleks, et teenida rohkem.
- Soodustused ja nende väärtus.

Tavapäraselt räägitakse iga töötajaga tasustamise teemal vähemalt üks kord aastas kas eraldi palgavestluse käigus või arenguveestluse ühe osana.

- Palgavestluse tulemuseks ei pruugi olla põhipalga tõus. Palgavestluse valmistab ette ja viib läbi otsene juht, tulemused ja kokkulepped vormistatakse kirjalikult.
- Palgavestluse eesmärgiks on läbi rääkida tööandja vajadus/võimalused töötaja põhipalga muutmiseks, aluseks võttes tehtava töö väärtuse turul, töötaja töösooritus/panuse organisatsiooni tulemustesse, isikliku tööalase arengu jms.

Kõikide töötajate teavitamine palgapoliitikast ja palgasüsteemi põhimõtetest võib toimuda seminari vormis. Lisaks tegeleb teavitamisega iga töötaja otsene juht. Kuna juhtidel on väga oluline kande roll töötajate informeerimisel, siis on oluline koolitada ja toetada juhte selles osas, kuidas kommuniqueerida tasustamist puudutavat infot võimalikult motiveerival viisil.

Palgasüsteemi kommunikatsioonis on kasulik lähtuda järgnevatest üldise sisekommunikatsiooni reeglitest:

- 1) Kui juhid ei ütle selgelt välja organisatsiooni strateegiat, siis töötajad tõlgendavad seda enamjaolt strateegia puudumisena.
- 2) Informatsiooni puudumisel usuvad inimesed tavaliselt halvimat või asendavad puuduolevad faktid väljamõeldistega.
- 3) Tavaliselt teavad töötajad oma tööst rohkem, kui teie nende tööst.
- 4) Rääkides inimestele midagi üks kord, ei pruugi olla palju parem sellest, kui jätta üldse rääkimata.
- 5) Ei tasu loota, et inimesed räägivad teile midagi, mis võib neile ebasoodsalt mõjuda.
- 6) Ära karda öelda inimestele, et sa eksisid. See annab inimestele kindluse, et sa tead, mida sa teed.
- 7) Abi palumine, nõu küsimine, konsulteerimine ja teiste kuulamine on märgid suurest tugevusest.
- 8) Heade uudiste kommuniqueerimine on tavaliselt kerge, aga tihti ei tee juhid seda piisavalt, negatiivsed uudised jäetakse aga liiga tihti kuulujuttude meelevalda.

## 2.4 Hindamissüsteemi haldamine

### Ametikohtade hindamine

Kui ametikohad on organisatsioonis kord juba hinnatud, lepatakse kokku edasise hindamise põhimõtted. Hindamist läheb vaja, kui:

- tekib juurde uusi ametikohti;
- ametikoha ülesanded ja nõuded on muutunud;
- eelmisest hindamisest on möödas 2 aastat.

Ametikohtade jooksvaks hindamiseks määratakse selle eest vastutaja/töögrupi juht (näiteks personaliosakonna töötaja, kes on läbinud ametikohtade hindamise koolituse ja osalenud varem ametikohtade hindamise projektis) ning püsiv 3–4 liikmeline töögrupp. Kui tekib ametikoha jooksvalt hindamise vajadus, teatatakse sellest töögrupi juhile, kes korraldab töögrupi kokkukutsumise. Töögrupp kutsutakse kokku ka siis, kui on hinnata vaid üks ametikoht. Hindamise eest vastutav töötaja/töögrupi juht peab arvestust ametikohtade hindamise aja kohta ning jälgib ka ametikohtade ülesannete või nõuete muutumist. Vajadusel teeb ta ise ettepaneku hindamisgrupi kokkukutsumiseks.

Aeg-ajalt oleks töögrupi juhi jaoks oluline:

- Võtta osa ametikohtade hindamise koosolekute teistes asutustes. Selline kogemus annab võimaluse võrrelda metoodika tõlgendamise harjumust ning aitab ära hoida kaldumise vääriti tõlgendamisele. Lisaks annab see võimaluse näha enda organisatsiooni seoseid teistega ning seega ka selle ametikohti laiemas kontekstis. Sellest võib abi olla organisatsioonisiseste kokkulepete sõlmimisel, kriteeriumide tõlgendamisel või tõlgenduste ülevaatamisel.
- Kutsuda hindamiskoosolekute juurde organisatsiooniväline konsultant. Konsultant, kes puutub kokku ametikohtade hindamisega erinevates avaliku teenistuse asutustes, oskab näha erinevate organisatsioonide eripära üldises kontekstis ning aitab tagada hindamistulemuste võrreldavuse ning hindamismetoodika kasutamise järjepidevuse.

Kirjeldatud tegevused aitavad ära hoida hindamismetoodika devalveerumist.

## 2.5 Töö analüüs

Villu Praks

On soovitatav, et ametikohtade hindamise eelneb **töö analüüsi** läbiviimine. Järgnevalt antakse ülevaade töö analüüsi läbiviimisest organisatsioonis.

### Töö korraldamine ja selle dokumendid

Tavaliselt jaotatakse töö organiseerimisel organisatsiooni tegevused:

- Asutuse põhimääruses toodud tegevuseks: selline tegevus, mille jaoks organisatsioon on loodud
- Põhitegevust toetavaks tegevuseks, milleks on tavaliselt organisatsiooni füüsiline eksisteerimine ja olme (IT, haldustöötajad jms).

Töö korraldamise (tavaliselt kohustuslikeks) dokumentideks on organisatsiooni põhimäärus, struktuurüksuse põhimäärus ja ametijuhendid. Lisaks võib kasutada tööjaotuse maatrikseid, protsesside kirjeldusi jms.

### Töö analüüsi ja ametikohtade kavandamine

Töö analüüsi ja ametikohtade kavandamise vahel pole võimalik selget vahet teha, kuna pea alati on esindatud mõlemad osad. Töö analüüs (*job analysis*) on ülekaalus sissetöötatud ametikohtade puhul. Päevakorda tuleb see tavaliselt vakantsi tekkimisel, tööülesannete muutumisel, palkade ümbervaatamisel, ametikohtade hindamisel jms. Ametikohta kavandamise (*job design*) aspektid on päevakorras organisatsioonide loomisel, tehnoloogia või töökorralduse muutumisel, uute ülesannetega ametikoha loomisel jms.

Ametikohtade kavandamine algab asutuse põhi- ja tugiprotsessi(de) määratlemisest, millele järgneb nende ülesanneteks jaotamine. Ülesanded jagatakse inimeste ja masinate (sealhulgas arvutite) vahel. Määratletakse ühe töötaja optimaalne ülesannete hulk ja võimalusel ametid standardiseeritakse asutuse piires struktuuriüksuste üleselt nn. *koondtöödeks (job)*. Koondtööd klassifitseeritakse kehtivate standardite (ISCO, riigitööde klassifikaator jms.) järgi.

Ametikoha spetsialiseerumise ulatuse määratlemisel otsitakse kompromissi organisatsiooni efektiivsuse ja inimeste rahulolu vahel. Kitsalt spetsialiseeritud ametikoha töö on väga tulemuslik töötaja vilumuse tõttu. See on ka ajasäästlik ümberlülitamisvajaduse puudumise tõttu. Tavaliselt on ka väljaõpe sama ameti pidamiseks lihtne. Mõnikord on spetsialiseerumine määratud juba tehnoloogiaga (seadmetega). Spetsialiseerumise puudusteks on töö on igavus ja mehaanilisus, mis ei motiveeri ja seetõttu võib langeda töö kvaliteet. Spetsialiseerumisest tulenevaid probleeme saab leevendada tööde rotatsiooni, töö laiendamise, töö rikastamise, meeskonnatöö jms. kaudu.

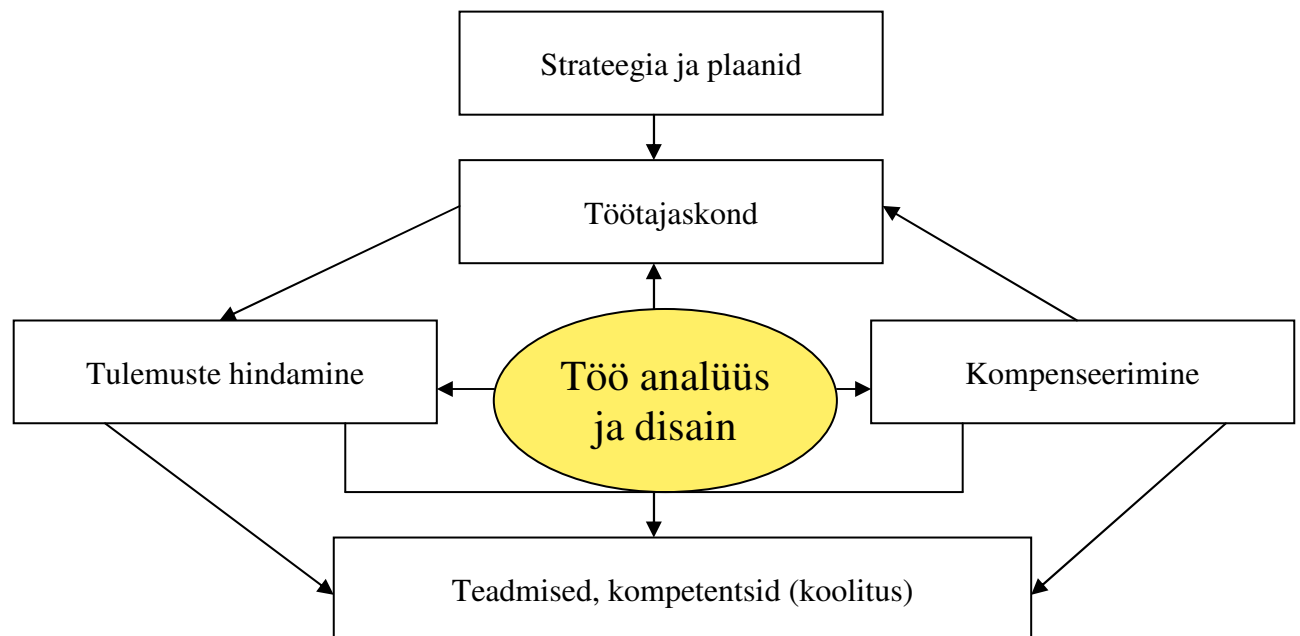
Hästi kavandatud ametikoha puhul on olemas:

- teave ametikoha eesmärgist - töö lõpetatuse määrast;
- teave ametikoha tähtsusest - seostest teiste ametikohtadega;
- autonoomsus - võimalus iseseisvalt plaanida ajakava ja ülesandeid;

- tagasiside andmise võimalus - töö sooritusedukuse kriteeriumid;
- vilumuste ja oskuste kasutamisevõimaluste mitmekesisus.

Töö analüüs on töötaja(te) tegevuste määratlemine, tööülesannete ja oodatavate tulemuste fikseerimine; tegevuseks vajalike töövahendite kirjeldamine; töötingimuste kirjeldamine; hinnangu andmine omadustele, oskustele ja teadmistele, mida töö tegija vajab.

Töö analüüsimisel peetakse tavaliselt silmas mitmeid eesmärke ja need on seotud enamike personalitöö valdkondadega: personali plaanimine, värbamine ja valik, töötulemuste hindamine, ametikohtade hindamine, koolitusvajaduse selgitamine, töö- ja tervisekaitse nõuete täitmine jms. (vt. joonis). Nimetatud protsesside efektiivsemaks haldamiseks on analüüsi käigus vaja tööd üldistada (ühiste tunnuste alusel grupeerida) koondtöödeks ja koostada neile ühised ametijuhendid.



Joonis 1 Tööanalüüsi koht personalitöös

Nagu teame, on Eestis praegu kasutusel valdavalt individuaalsed ametijuhendid. Üldised ametijuhendid leiavad tavaliselt kasutamist mitte enam kui ühe struktuuriüksuse piires. Nagu eespool mainitud, oleks soovitatav rohkem kasutada üldisemaid koondtööde ametikirjeldusi, kuigi on olukordi, kus endiselt sobib individuaalne lähenemine. Need on näiteks:

- tiptaseme/ strateegiliste tööd



- kui on väike arv töökohti
- enamik inimeste juhtimise töid
- kui on nõutud töö põhjalik tundmine töötaja poolt

Individaalsete ametijuhendite kasutamise eelised:

- töötaja suur kaasatus individuaalse lähenemise tõttu
- saavutatakse suur täpsus ja detailsus
- töötaja tunneb kirjeldusest alati ära enda töö
- asjakohane lisa organisatsiooni töökorralduse infosse

Individaalsete ametijuhendite kasutamise puudused:

- väike seos teiste töödega
- vähene kontakt töötajate vahel
- koostamine on ajamahukas ja seega ka kallis

Kui töid tahetakse üldistada koondtöödeks üle organisatsiooni, tuleb neid kirjeldada mitmete töötajate poolt vastavates töötubades, mida juhendab töö analüütik.

Koondtööde ametijuhendid sobivad kasutamiseks:

- Kui on palju sisult sarnaseid töid, millel on ühesugused ametinõuded
- kui soovitakse avatud lähenemist ja paljude töötajate kaasamist
- kui on käimas üldisem töö analüüsi projekt
- 

Koondtööde ametijuhendite kasutamise eelised

- Mitmete töötajate kaasatus
- töötajad tunnevad kirjeldusest ära enda töö
- tööde kriitiline analüüs ka teiste töötajate poolt
- tugevam seos teiste tööde ja töötajatega
- kiirem ja efektiivsem kui individuaalne lähenemine
- diskussioonide käigus ka muude probleemide lahendamisevõimalus

Puudused

- tuleb kasutada projektitöö vormi

### Töö analüüsi projekt

Kes peaks tegema tööanalüüsi, kas töötaja üksi, töötajate grupp (ametikaaslased), juht, personalitöötaja või konsultant? Suurema projekti puhul ilmselt kõik eelpool loetletud. Eriti peaks rõhutama konsultandi vajalikkust, kusjuures peamine ei ole tema töö maht, vaid õigel hetkel nõu saamise võimalus ja kõrvalseisja vaate asjatundlik esindamine. Seetõttu võiks soovitada pigem üksikkonsultandi teenuseid ja seda pikema aja jooksul. Näiteks võib keskmise suurusega asutuse töö analüüsi projekt kesta isegi kuni aasta.

Projekti ulatus

- Üks ametikoht – puudulikud tulemused
- Kogu asutus – pikk ja raske projekt
- Üks või kaks struktuuriüksust (valdkonda) korraga - kompromiss

### Soovitusi töö kirjeldamiseks

Töö eesmärk/otstarve peab vastama küsimusele, millist panust oodatakse töölt organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Tähtsaimad vastutused koondatakse võimalikult kompaktselt tervikuks.

Põhikohustuste koostamine:

- Koosta tegevuste nimekiri;
- Koonda need 6-8 tegevusvaldkonnaks
- Tegevuste tulemused peaksid olema nii selged kui võimalik
- Ole kindel, et tulemused oleks mõõdetavad ja tehtava tööga otseselt seotud

Kohustused

- Töötaja kohustused, st see, mida ta ise vahetult teeb
- Aruandlus delegeeritud ja hangitavate teenuste kohta
- Sisemise ja välimise suhtlemisega seotud kohustused
- Erinevate tähtaegadega kohustused

Tegevusvaldkondade moodustamisel

- Piisav info kohustuste kohta, kuid mitte liiga detailne, mis võib segada olulise väljatoomist
- Kontrollida, et tegevused ka tegelikult töötaja poolt sooritatakse.
- Meeskonna juhtimine on üks tegevusvaldkondadest
- Kirja tuleb panna ka need tegevused, mida tehti tükk aega tagasi
- Mitte unustada projektitööd
- Roll alluvate kohustuste suhtes

Tulemuskriteeriumite moodustamisel:

- Määratle peamine tulemus, mida töölt oodatakse
- Leia seos küsimuse “mida?” ja “miks?” vahel. Selleks kirjuta tegevust tähistav sõna + tegevusvaldkond...NII, ET oodatav tulemus oleks saavutatud. Tegevust tähistavad sõnad on näiteks: kontrollib, korraldab, jälgib, hangib, arendab...jne.

Näide: Prioriteet      Mida teeb?      Mis valdkonnas? NII, ET Oodatav tulemus

*1. Kontrollib eelarve täitmist NII, ET kulutused on eelarve piires*

Üldised soovitusel

- Kirjelda tööd, mitte töötajat
- Tööde mahud normi piires
- Funktsioonid nende kirjeldamise hetkel, mitte minevikus ega tulevikus
- Faktid, mitte hinnangud

Ametijuhendite koostamise soovituslik metoodika asub aadressil

[//www.hrm.ee/?p=842](http://www.hrm.ee/?p=842)

### **3. KRITEERIUMID KOOS KOMMENTAARIDEGA**

#### **3.1 Haridus ja erialane kogemus**

Enne ametikohtade hindamist läbiviidava tööanalüüsi käigus arutatakse läbi ja vajadusel kaasajastatakse ametikohtadele esitatavad nõuded. Arvestatakse organisatsioonistruktuuri, tööde loogilist karjäärimudelit asutuse või valdkonna sees.

Hariduse ja erialase kogemuse kriteeriumeid tuleb vaadata koos (näiteks sama ametikoha täitjaks võib sobida inimene, kelle haridus on küll tagasihoidlikum, kuid tööoskused on omandatud aastate jooksul koos kogemuse kasvuga ja samas ka inimene, kellel on küll väga hea haridus, kuid töökogemust napib. Oluline on mõelda, kust peaksid pärinema töö ootuspärasel tasemel tegemiseks vajalikud oskused ja teadmised – koolist või praktilisest tegevusest).

Kui ametikoht nõuab kirjeldatud taseme kõrgharidust, kuid puudub eelistus konkreetse eriala suhtes või on sobivate erialade ring lai (üle kolme eriala), siis sellisel juhul määratakse keskpunktid. Maksimumpunktid määratakse juhul, kui ametikoht nõuab spetsiifilise kõrghariduse olemasolu (2-3 alternatiivi, näiteks õigusteadus või ärijuhtimine vms) või kui lisaks nõutakse vähemalt 1-aastast erialast koolitust täiend- või tasemeõppes.

Keeleõpet arvestatakse eraldi täiendkoolitusena juhul, kui ühe või mitme keele kõrgtasemel (Euroopa keeleõppe raamdokumendis toodud tase C1) valdamise nõue on ametikoha täitmiseks vajalik eeltingimus (näiteks rahvusvahelise suhtlemisega seotud ametikohad jms). Keeleoskuse taset kontrollitakse (rahvusvaheliselt tunnustatud tunnistuse olemasolu nõue). Keeleoskustaseme kirjeldused on lisatud lk 29.

Meeles tuleb pidada, et hinnatakse ametikohal tehtava töö tegemiseks vajalikke nõudmisi, mitte inimeste vastavust ametikohale. Seetõttu võib esineda olukordi, kus värbamisel tuleb turu olukorrast tulenevalt konkreetse nõude osas mööndusi teha. Samuti võib esineda olukordi, kus erialase hariduse puudumise kompenseerib lisaks praktikale ka vastava valdkonna mahukas ja teadmiste kontrolliga lõppev täiendkoolitus või lõpetamata tasemeõpe.

<b>Aste</b>	<b>Tabel A. Põhikriteerium – HARIDUS</b>	<b>Punktid</b>		<b>Märkused</b>	
A1	Põhiharidus		5	8	Neid tasemeid avalikus teenistuses enamasti ei kasutata (võivad kõne alla tulla vaid üksikute tugifunktsiooni tööde puhul).
A2	Põhiharidus + ametiõpe või kursus		10	12	
A3	Üldkeskharidus		17	21	Üldkeskharidust saab omandada keskkoolis, gümnaasiumis või lütseumis. Üldkeskhariduse lõpetanu saab edasi õppida kutseõppeasutuses, ülikoolis või rakenduskõrgkoolis.
A4	Kutsekeskharidus		25	30	Omandatakse põhikooli või keskkooli baasil. Kutsekeskhariduse puhul omandatakse tööks vajalikud oskused konkreetsel erialal. Peale lõpetamist on võimalik minna tööle või edasi õppida rakenduslikus kõrgkoolis või ülikoolis.
A6	Esimese astme kõrgharidus		36	43	<p>Rakenduskõrgharidus ja bakalaureusekraad.</p> <p>Selle taseme alla kuulub rakenduskõrghariduse diplom (enne 1. juunit 2002 Eesti Hariduse Infosüsteemi kantud 3-aastase nominaalkestvusega õppekava läbimisel või pärast 1. juunit 2002 Eesti Hariduse Infosüsteemi kantud õppekava läbimisel välja antud bakalaureusekraad, diplomiõppe diplom, kutsekõrgharidusõppe diplom).</p> <p>Rakenduskõrgharidus on kõrghariduse esimese astme õpe, mille eesmärgiks on kindlal kutsealal töötamiseks või magistriõppes edasiõppimiseks vajalike pädevuste omandamine. Rakenduskõrgharidus erineb nn akadeemilisest suunast suurema praktiliste oskuste õppe osakaalu poolest (vähemalt 30%). Samale tasemele kuulub ka kutsekõrgharidus. Pärast rakendusliku kõrghariduse omandamist asutakse tavaliselt tööle, samas on võimalus asuda magistriõppesse.</p> <p>Bakalaureuseõpe on kõrghariduse esimese astme õpe, mille eesmärk on üldhariduslike teadmiste süvendamine, eriala alusteadmiste ja -oskuste omandamine õpingute jätkamiseks magistriastmes ja töö alustamiseks.</p>

A7	Teise astme kõrgharidus		52	62	<p>Magistrikraad või magistrikraadile vastav kvalifikatsioon.</p> <p>3+2 magistrikraadiga loetakse võrdseks ka näiteks NSVL haridussüsteemis saadud spetsialisti diplom, ülikoolikraadita diplom, 4-aastase nominaalkestusega õppe läbimisel väljaantud bakalaureusekraad jne (vt lähemalt Vabariigi Valitsuse 6. juuni 2005. a määruse nr 120 „Eesti Vabariigi kvalifikatsioonide ja enne 20. augustit 1991. a antud endise NSV Liidu kvalifikatsioonide vastavus” § 5 ja § 12 lg 1).</p> <p>Kõrghariduse teiste astme õppe kestel süvendatakse erialateadmisi ja -oskusi ning omandatakse iseseisvaks tööks ja doktoriõppeks vajalikke teadmisi ja oskusi. Peamine eesmärk on koolitada õppija eriala süvendatud teadmistega spetsialistiks. Pärast lõpetamist võib asuda tööle spetsialistina või jätkata õpinguid doktorikraadi omandamiseks.</p>
A8	Doktori- ja magistrikraadi vahel olev kvalifikatsioon	74	89	107	<p>Kaks teise astme kõrgharidust või teise astme kõrgharidus + teine magistrikraad või magistrikraad (teadus- või kutsekraad), mis on omandatud enne 1. juunit 2002. a Eesti Hariduse Infosüsteemi kantud õppekava läbimisel.</p>
A9	Doktorikraad või sellele vastav kvalifikatsioon	128	154	185	<p>Kõrghariduse kõrgeim aste, mille eesmärgiks on iseseisvaks teadus-, arendus- või kutsealaseks loometööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamine. Õppe nominaalkestus on 3-4 aastat. Lõpetajale antakse doktorikraad.</p>

## Keeleoskustasemete kirjeldused

C2	Mõistab vaevata kõike kuuldu ja loetut. Oskab resümeerida eri tüüpi suuliste ja kirjalike allikate teavet ja sõnastada neis esitatud põhjendusi ja arutlusi. Oskab end spontaanselt, ladusalt ja täpselt väljendada, eristades ka keerukamate situatsioonide peenemaid tähendusvarjundeid.
C1	Mõistab pikki ja keerukaid tekste, tabab ka varjatud tähendust. Oskab end spontaanselt ja ladusalt mõistetavaks teha väljendeid eriti otsimata. Oskab kasutada keelt paindlikult ja tulemuslikult nii avalikes, õpi- kui ka tööoludes. Oskab luua selget, loogilist, üksikasjalikku teksti keerukatel teemadel.
B2	Mõistab keerukate abstraktsel või konkreetsel teemal tekstide ning erialase mõttevahetuse tuuma. Suudab spontaanselt ja ladusalt vestelda sama keele emakeelse kõnelejaga. Oskab paljudel teemadel luua selget, üksikasjalikku teksti ning selgitada oma vaatenurka, kaaluda kõnealuste seisukohtade tugevaid ja nõrku külgi.
B1	Mõistab kõike olulist endale tuttavatel teemadel näiteks nagu töö, kool ja vaba aeg. Saab enamasti hakkama välisriigis, kus vastavat keelt räägitakse. Oskab koostada lihtsat teksti tuttavale või enda jaoks huvipakkuvale teemal. Oskab kirjeldada kogemusi, sündmusi, unistusi ja eesmärke ning lühidalt põhjendada ja selgitada oma seisukohti ja plaane.
A2	Mõistab lauseid ja sageli kasutatavaid väljendeid, mis seostuvad talle oluliste valdkondadega näiteks nagu info enda ja pere kohta, sisseostude tegemine, kodukoht ja töö. Tuleb toime igapäevastes suhtlusolukordades, mis nõuavad otsest ja lihtsat infovahetust tuttavatel teemadel. Oskab lihtsate fraaside ja lausete abil kirjeldada oma perekonda, teisi inimesi ja elutingimusi ning väljendada oma vajadusi.
A1	Mõistab ja kasutab igapäevaseid väljendeid ja lihtsamaid fraase, et oma vajadusi rahuldada. Oskab ennast ja teisi tutvustada ning pärida elukoha, tuttavate inimeste ja asjade järele ning vastata sama ringi küsimustele. Suudab suhelda lihtsas keeles, kui vestluspartner räägib aeglaselt ja selgelt ning on valmis aitama.

### 3.2 Haridus ja erialane kogemus: erialane kogemus

ESIMESENA

Tabel B. KOGEMUS																	
Erialane kogemus		B1	B2			B3			B4			B5			B6		
		Varasem kogemus ei ole vajalik	Kuni 6 kuud sarnasel tööl või valdkonnas			Kuni 1 aasta sarnasel tööl või erialal			1 kuni 3 aastat sarnasel tööl või valdkonnas			3 kuni 5 aastat sarnasel tööl või valdkonnas			Üle 5 aasta sarnasel tööl või valdkonnas		
Juhtimis-kogemus																	
B7	Kuni 1 aasta	5	8	10	12	14	17	21	25	30	36	43	52	62	74	89	107
B8	1 kuni 3 aastat	-		-			-		36	43	52	62	74	89	89	107	128
B9	3 kuni 5 aastat	-		-			-			-		74	89	107	107	128	154
B10	Üle 5 aasta	-		-			-			-			-		154	185	222

B1 – B3 varasema töökogemuse nõue jääb alla aasta, nõutav on minimaalne varasem kokkupuude konkreetse valdkonna või tööga.

B4 – B6 nõutav on eelnev töökogemus sarnasel tööl või valdkonnas. Asutusel on võimalik iga konkreetse töö puhul valida lähtuvalt ametikoha nõuetest, töö eripärast ning organisatsiooni sisemisest karjääriloogikast sobiv ajaperiood, mis on kogemusena vajalik töö ootuspäraseks sooritamiseks.

**Kommentaariid.** Kriteeriumit hinnatakse kahest aspektist:

1. **Esimesena hinnatakse erialast kogemust (horisontaalteljel B1-B6), mille all võetakse arvesse:**

- Erialast töökogemust (nt personalispetsialist, pressiesindaja, revident).
- Valdkondlikku või konkreetse asutuse kogemust (nt keskkonnakaitse, finantssektor, Siseministeeriumi haldusala, Maksu- ja Tolliamet jne). Konkreetse valdkonna nõue võib esineda nii kombinatsioonis erialase töökogemusega (sellisel juhul hinnatakse töökogemust) kui ka ametikohal, kus on raske määratleda eelneva kogemuse vajadust konkreetsetel töödel (nt juhul, kui tegu on unikaalse ametikohaga, mistõttu sarnast tööd polegi eelnevalt võimalik kusagil mujal teha).

**B1 Varasem kogemus ei ole vajalik** – tehnilised toetavad tööd. Avalikus teenistuses on neid töid vähe. Koheselt peale tööle asumist ootuspärasel tasemel töö tegemine.

**B2; B3 Kuni 6 kuud sarnasel töödel või valdkonnas, kuni 1 aasta sarnasel töödel või valdkonnas.**

Aeg, mis kulub koolist tulnud või varasema valdkondliku kogemusega inimesel töö iseseisva sooritamise õppimiseks. Kasutatakse tööde puhul, kus väljaõpe toimub kohapeal. Sellist väljaõpet ei hinnata A-kriteeriumis.

Siia alla ei arvestata õpingute käigus läbitud praktikat juhul, kui seda on võetud arvesse juba hariduse hindamisel.

2. **Teisena hinnatakse, kas lisaks erialasele kogemusele on antud ametikohal vaja ka juhtimiskogemust (vertikaalteljel B7-B10), mille puhul arvestatakse:**

- Inimeste juhtimise kogemust – eelnev struktuuriüksuse või organisatsiooni juhtimise kogemus.
- Projektide juhtimise kogemust. Viimane tuleb kõne alla tööde puhul, mille peamine roll on suuremahuliste projektide juhtimine. Ametikoha nõudena võetakse arvesse eelnevat kogemust, mis on sisaldanud nii inimeste kui aja ja muude ressursside juhtimist (näiteks ka rahalist planeerimist). Projektijuhtimise kogemust, kus puudub töörühma juhtimine, eraldi ei hinnata.
- NB! Juhtimiskogemus nõudena algab vertikaalteljel B8.
- Nõudena on juhtimiskogemus lühem kui erialane kogemus.

Näiteks: kui lisaks erialasele kogemusele on nõutud juhtimiskogemust – erialast kogemust vähemalt 3 aastat ja 2 aastat juhtimiskogemust, siis on tulemus B5-B8 ehk 62 punkti.



### 3.3 Tööprotsessi iseloomustajad: töö reguleeritus

Aste	<b>Tabel C. TÖÖ REGULEERITUS</b> <i>(Puudutab eelkõige tegevuskeskkonna reglementeeritust ehk mis piirab antud ametikoha tööd.)</i>	Punktid		
C1 Tehniline tugi	<p>Tööd tehakse vastavalt ettekirjutustele ja/või korraldustele.</p> <p>Tegemist on tööga, kus antakse (näiteks juhendaja, juhi poolt) täpsed suunised selle kohta, mida tuleb teha ja/või kuidas mingit tööülesannet (või osa sellest) täita. Kirjaliku instruksiooni vms vajadus tavaliselt puudub.</p> <p><i>Näiteks raamatupidamisarvete sisestaja, kes täidab raamatupidaja poolt delegeeritud konkreetseid ülesandeid.</i></p>	8	10	12
C2 Spetsialist	<p>Tööd reguleerivad lihtsamad instruksioonid ühe protsessi raames.</p> <p>Tegemist on tööga, kus suhteliselt lihtsas instruksioonis on kirjas, kuidas midagi teha. Töötaja ei osale ise instruksiooni väljatöötamisel, kuid võib teha ettepanekuid selle muutmiseks, oma töö parendamiseks. Lihtsaks loetakse instruksiooni, millest aru saamiseks <b>pole tingimata vaja vastavat eriharidust.</b></p> <p><i>Näiteks teostavat rolli täitvad ametikohad (klienditeenindajad vms).</i></p>	14	17	21
C3 Spetsialist, peaspetsialist	<p>Tööd reguleerivad lihtsamat tüüpi instruksioonid (õigusaktid, asutusesised juhendid, standardid jms) mitme (3-4) protsessi raames või keerukamad instruksioonid ühe protsessi raames.</p> <p>Keerukamateks instruksioonideks peetakse selliseid, mille mõistmiseks <b>on vajalik erihariduse olemasolu.</b></p> <p><i>Siia kuuluvad keskastme spetsialistid.</i></p>	25	30	36
C4 Tippspetsialist, talituse juht	<p>Tööd reguleerivad keerulisemad instruksioonid mitme protsessi raames, mis ütleavad, KUIDAS tööd teha.</p> <p>Võib osaleda ise instruksiooni väljatöötamise ja muutmise protsessis, teha muutmiseks pädevust omavale ametiisikule vastavaid ettepanekuid.</p> <p><i>Siia kuuluvad tippspetsialistid ja juhid.</i></p>	36	43	52
C5 Nõunik, osakonna/vald-	<p>Töös puuduvad instruksioonid, tööd reguleerivad üldised põhimõtted (poliitika, „hea tava“), mis annavad viiteid võimalikele probleemidele ja lahendustele ning ütleavad, MIDA tuleb teha.</p> <p><i>Siia kuuluvad tippspetsialistid ja juhid (näiteks nõunikud, tugiosakondade juhatajad, ilma alluvateta</i></p>	52	62	74

konna juht	valdkonnajuhid).			
C6 Juht	<p>Tööd reguleerivad organisatsiooni strateegia ja eesmärgid</p> <p>Eesmärgid võivad olla ära toodud organisatsiooni, konkreetse valdkonna ja üksuse strateegilistes arengukavades, asutuste põhimääruses, tegevuskavades ja asutuse tööplaanides (ei eeldata ilmingimata sama nimetusega ja kinnitatud/vastuvõetud dokumentide olemasolu).</p> <p>See on eelkõige juhtkonna tasand. Juht osaleb strateegia ja eesmärkide kokkupanekul oma valdkonda esindades ning vastutab nende täitmise eest oma üksuses, valdkonnas või haldusalas.</p> <p>Maksimumpunkte kasutada juhtide puhul, kes ise osalevad <u>kogu organisatsiooni (mitte ainult oma üksuse) strateegia väljatöötamisel</u>.</p> <p>Siia kuuluvad asekanterid, juhtkonda kuuluvad osakonnajuhatajad, kes osalevad organisatsiooni strateegilise arengukava koostamises ning asutuse kindla tegevusvaldkonna juhid (näiteks arengu- ja planeerimisvaldkonna juht).</p>	74	89	107
C7 Tippjuht	<p>Organisatsiooni strateegia ja eesmärgid ei piira antud tööd. Tööd reguleerib organisatsiooni üldine eesmärk (miks asutus on loodud), mis tuleneb seadustest, koalitsioonilepingutest, valitsuse ja riigikogu tasandi arengukavade (nt Lissaboni siseriiklik tegevuskava, Säästev Eesti, EL arengukavad jne).</p> <p>See on eelkõige tippjuhi tasand, kelle roll on kujundada asutuse strateegilist arengukava ja põhimäärust. Eristamiseks ministeeriumide kantslereid ja valitsusasutuste tippjuhte võib kasutada min ja max punkte.</p>	128	154	185

## Kommentaariid

**Ettekirjutus/korraldus** – suuline suunis (konkreetne käsk, korraldus) konkreetse tööülesande täitmiseks. Korraldusest arusaamine ei eelda spetsiifilist haridust.

**Instruktsioon** – selge käitumisjuhise, mis paneb paika selle, KUIDAS tuleb tööd teha. *Näiteks korrad, juhendid, õigusaktid, normatiivaktid, asjaajamisjuhend.* Üldjuhul on instruktsioon kirjalik, aga vahel võivad ka juhi korraldused olla käsitletavad suuliste instruktsioonidena.

- Lihtsam instruktsioon – lihtsama instruktsiooni mõistmine ei eelda spetsiifilist haridust ja on mõistetav peale mõningast õpet kohapeal. *Näiteks asjaajamise juhend; sisekorraeskiri, avalduste ja taotluste vastuvõtmise ja menetlemise kord, tarkvarasse andmete sisestamise kord jmt).*
- Keerulisem instruktsioon – keerulisema instruktsiooni mõistmine eeldab erialast ettevalmistust (spetsiifilist haridust). *Näiteks hooldajatoetuse määramise ja maksmise kord; raamatupidamise sise-eeskiri jmt).*

**Üldised põhimõtted** – kirjeldavad, MIDA tuleb teha, tavadid ja praktikat. Ei määra, kuidas täpselt tuleb probleemi lahendada, vaid näitab tegevuse soovitud lõpptulemuse ning üldised olulised põhimõtted, millest tuleb lähtuda. Kirjeldab menetlusviisi, toimimisviisi, üldisi põhimõtteid. *Näiteks valiku ja värbamise põhimõtted, vastavusauditite läbiviimise põhimõtted, koolitus- ja arendustegevuse põhimõtted jpm.*

**Protsess** – ametikoha töö protsesse kirjeldatakse läbi ametikoha põhieesmärgi. Ühe protsessi täitmiseks tehakse tavaliselt **erinevaid tegevusi** ja täidetakse erinevaid ülesandeid, mis võivad vahel olla seotud ka sisuliselt erinevate teemadega. Ühel ametikohal on tavapäraselt 1-4 protsessi. Kõige enam levinud protsesse võib kirjeldada läbi järgnevate tegusõnade:

- teostamine (sh nt rakendamine, konsulteerimine);
- arendamine (sh nt väljatöötamine, koolitamine);
- korraldamine (sh nt koostöö koordineerimine, projekti juhtimine);
- juhtimine (sh nt inimeste juhtimine, üksuse töö planeerimine ja korraldamine).

**Üks protsess** – *nt sekretäri töö, raamatupidaja töö.*

**Mitu protsessi** – *nt sekretär, kellel on lisaks personalitöö funktsioon – 1. protsess on sekretäritöö, 2. protsess on personalitöö.*

C1-C2 mittespetsialistid, ISCO 2008 järgi 4.-9. peagrupp

C3 keskastme spetsialistid

C4-C5 tippspetsialistid ja juhid. Tippspetsialistidena käsitletakse selles paigutuses eksperte ja nõunikke, kes tegelevad strateegia väljatöötamisega jms

C6-C7 juhtide tase

ISCO klassifikaatori kirjeldus on kättesaadav aadressilt [http://metaweb.stat.ee/view\\_xml.htm?id=2789059&siteLanguage=et\\_EE](http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=2789059&siteLanguage=et_EE)

Maksimum- miinimumpunktidega saab organisatsioonisiselt eristada valdkondade jagunemist tugi- ja põhitöödeks, põhitööde vahelist prioriteetsust vms. Mõningate üksikute ametikohtade puhul ei pruugi sobida konkreetse alakriteeriumi sõnastus, kuna osa ametikoha tööst jääb ühele tasemele (*nt C4*) ja osa tööst paar astet kõrgemale tasemele (*nt C6*). Sellisel juhul tuleks kasutada vahepealset astet (*nt C5*) hoolimata sellest, et selle kirjeldus ei pruugi sobida hinnatavale ametikohale.

### 3.4 Tööprotsessi iseloomustajad: mõtlemisülesande keerukus

Aste	<b>Tabel D. MÕTLEMISÜLESANDE KEERUKUS</b> <i>(Puudutab eelkõige probleemide lahendamist.)</i>	Punktid		
D1	Tööprotsessi käigus ei pea valima alternatiivide vahel, lahendused on selgelt defineeritud. Sellele tasemele kuuluvad lihtsad, reglementeeritud tööd (näiteks andmesisestaja töö).	8	10	12
D2	Töö käigus kerkivad sarnased, korduvad probleemid, kus lahendused on tuletatavad varasemast kogemusest ja teadmistest. Lahenduste mõju on kerge prognoosida. Alternatiivsete lahendusvariantide hulk on väike.	14	17	21
D3	<p>Töö käigus üles kerkivad probleemid on keerukad ning lahenduste leidmine nõuab lisainformatsiooni otsimist ja analüüsimist. Sisendi probleemilahenduseks loovad teised. Mõtlemisülesande keerukus väljendub hinnangu andmises teiste poolt loodud sisendile (arendustöö, vms.) või otsuse tegemiseks vajalike erinevate alternatiivide kaalumises. Juhib arendusprojekte.</p> <p>Viib läbi keerukaid analüüse, mis eeldavad kindlate tööskuste ja valdkonnateadmiste olemasolu. Mõtlemisülesande keerukus väljendub sobivate meetodite valikus ning järelduste sõnastamises. Töö ei eelda lahenduste väljamõtlemist. Analüüsi tulemus võib olla sisendiks tehtavale arendustööle.</p> <p>Teeb teiste poolt tehtud arendustööde põhjal teostatavuse analüüse, toob välja probleeme ning töötab välja võimalikke lahendusi. Kohandab kellegi poolt välja töötatud lahendusi oma valdkonnas või praktikas ning konsulteerib ja nõustab oma töövaldkonnas tekkivate probleemide lahendamise osas.</p>	30	36	43

D4	<p>Töö käigus kerkivad probleemid nõuavad suurtes mahtudes lisainformatsiooni otsimist ja analüüsimist, ja/või erinevatest allikatest pärineva informatsiooni töötlemist ning seostamist.</p> <p>Probleemid on keerukad ning mittestandardised. Põhjus-tagajärg seosed võivad esineda mitmel tasandil ja ühele probleemile on võimalik leida mitu lahendust. Alternatiivide hulk on suur. Parima lahenduse valimiseks tuleb analüüsida iga lahendustee mõjusid.</p> <p>Töökohustused sisaldavad pidevalt ja olulises mahus arendustööd. Arendustöö all mõeldakse nii meetodika, regulatsioonide kui struktuuri arendamist.</p> <p>Keskpunktid vastavad täpselt kriteeriumi kirjeldusele, kus eespoolkirjeldatud kolm komponenti on olulistes ja võrdsetes mahtudes esindatud. Kui mingi osa kirjelduses esitatust on eriti suure mahuga (näiteks on vajamineva informatsiooni maht suur või võimalikke alternatiive <u>pidevalt väga palju</u>, võib kaaluda maksimumpunktide andmist).</p>	52	62	74
D5	<p>Tööprotsessi käigus üles kerkivad probleemid nõuavad olemasolevate meetodite ning lahenduste edasiarendust ja uudsete ning konkreetse valdkonna praktikas seni mitte järeleproovitud lähenemiste otsimist. Luuakse uusi lähenemisi või meetodeid, mis ei baseeru varasemal valdkondlikul praktikal.</p> <p>Sellel tasemel peab töö põhisisu seisnema arenduses või väga keerukate probleemide lahendamises. Siia kuuluvad tööd, mis tegelevad nt majandusprognooside koostamisega ja nende tarbeks mudelite väljatöötamisega.</p>	89	107	128

### Kommentaariid

Selle kriteeriumi hindamisel peaks vältima organisatsiooni hierarhilisest struktuurist lähtumist (juhid ei pea ja üldjuhul ei saagi kõrgemaid punkte kui tippspetsialistid). Seadusloomega tegelejate puhul tuleks arvestada reguleeritava valdkonna keerukust ja seda, kas tegemist on olemasolevate õigusaktide täiendamisega (väikeste või oluliste parenduste sisseviimisega) või täiesti uute õigusaktide/kontseptsioonide väljatöötamisega.

D3 kriteerium on nende tööde jaoks, mille põhisisuks on asjade läbi mõtlemine, analüüsimine ja järelduste tegemine. Tuleb eristada töödest, mille põhifookus on uute lahenduste välja mõtlemine.

### 3.5 Tööprotsesside iseloomustajad: juhtimine ja/või koostöö

ESIMESENA

Tabel E. JUHTIMINE JA/VÕI KOOSTÖÖ

Mõju iseloom		E1	E2			E3			E4		
		Töö ei nõua teistega koostööd	Koostöö Töö nõuab teistega koostööd ja/või töö sisaldab infovahetust. Siia kuulub enamus spetsialistide töödest.			Koordineerimine Töös peab teiste tööd/ protsessi koordineerima. Töö tegijal on vastutus projekti tähtaegade, sisu ja tulemuste eest. Kontrollib ressursse (raha, inimesed).			Juhtimine Põhifunktsiooniks juhtimine (formaalse üksuse juht). Juhtimine sisaldab automaatselt koordineerimist ja koostööd.		
E5	Ühe struktuuriüksuse raames (nt allüksusteta osakond, talitus)	5	8	10	12	17	21	25	36	43	52
E6	Mitme struktuuriüksuse raames (nt allüksustega osakond, konkreetse teema või valdkonna raames kindlate ametikohtade ulatuses enda organisatsioonis)	-	12	14	17	25	30	36	52	62	74

T  
E  
I  
S  
E  
N  
A

E7	<p>Ühes organisatsioonis laias tegevusvaldkonnas (sõltuvalt teemast erinevad ametikohad) või ühes konkreetses tegevusvaldkonnas mitme organisatsiooni ulatuses kindlad ametikohad.</p> <p>Nt valdkonna juht, kes tegeleb teemaga haldusala ulatuses või inspektor, kes töötab oma valdkonna raames erinevate organisatsioonidega.</p>	-	17	21	25	36	43	52	74	89	107
E8	<p>Mitmes organisatsioonis või laias tegevusvaldkonnas mitme organisatsiooni ulatuses (erinevad ametikohad).</p> <p>Seda taset kasutatakse avalikus teenistuses harva (nt riigisekretär, suure haldusalaga ministeeriumi kantsler).</p>	-	25	30	36	52	62	74	107	128	154

## Kommentaariid

- Esimesena tuleb alustada tabeli horisontaalsest ülaosast ja otsustada, kas töö põhisisuks on koostöö, koordineerimine või juhtimine (E2-E4). Juhtimise ja koordineerimise vahel valiku tegemisel tuleks juhtimine valida juhul, kui ametikoha täitjal on õigus kaasa rääkida töörühma liikmete valikul/tööle võtmisel ning teenistusest vabastamisel ja tema ülesandeks on arenguvestluste läbiviimine. Eeltoodud ülesanded peavad olema ka ametijuhendis kirjeldatud. Koordineerimine tuleks valida juhul, kui ametikoha põhieesmärk sisaldab endas pidevat ja suuremahulist töörühmade töö koordineerimist, kuid eespool kirjeldatud volitusi ametikohal ei ole. Seejärel siirduda vertikaalse vasakpoolse osa juurde ja hinnata koostöö, koordineerimise või juhtimise ulatust (E5-E8). Ulatuse hindamisel tuleb lähtuda eelnevast valikust (mõõta koostöö ulatust, koordineerimise ulatust või juhtimise ulatust). (vt selgitusi allpool).
- Juhte hinnatakse E4 juhtimise alt.
- Keskpunkte kasutatakse nende juhtide puhul, kes juhivad ainult oma üksust.
- Maksimumpunktid saavad juhid, kellel on arvukalt kontakte väljaspool oma struktuurüksust ja/või kes koordineerivad oluliselt väljapoole. Samuti juhul, kui tegemist on väga suure üksusega (nt E4-E5 kriteeriumi puhul).
- Miinimumpunkte võib kasutada juhul, kui üksus on väga väike.

**Koostöö (E2)** – informatsiooni ja teadmiste vahetus. Teiste osakondade ja tööde tundmine on vajalik seetõttu, et oma tegevused kas mõjutavad teisi või on teiste poolt mõjutatud. Ei tähenda lihtsalt suhtlemist, vaid peab olema töö eesmärkidest lähtuvalt põhjendatud (üksi ei ole võimalik töötulemust saavutada). Siia kuulub enamik spetsialiste, kelle töö mõjutab teiste oma ning kelle töö on mõjutatud teiste tööst, samuti nõustamine (infovahetus, küsimustele vastamine), töögruppides osalemine ja sisuline koostöö teenuste tellimiseks partneritelt.

*Näited: E2/E5 ühte üksust teenindav sekretär.*

*E2/E6 mitut üksust/ühte funktsiooni teenindav sekretär, kes sh võib teha koostööd kindlate ametikohtadega teistest üksustest.*

*E2/E7 kõiki organisatsiooni töötajaid toetav-teenindav sekretär; oma kitsas tegevusvaldkonnas välise organisatsioonidega koostööd tegev järelevalve inspektor.*

*E2/E8 laia tegevusvaldkonna koostööorganeid teenindav spetsialist. Siia kuulub väga vähe ametikohti.*

**Koordineerimine (E3)** – protsess, kus vastutatakse nii tähtaegade kui sisu eest (enamasti ka inimeste töötulemuste eest, kui protsessi on kaasatud rohkem inimesi), kuid puudub otsene kontroll kõikide ressursside üle (näiteks ei saa võtta inimesi alaliselt tööle või nendega töösuhet lõpetada vms). Koordineerimine sisaldab koostööd.

Siin peaks jälgima, et enamuse töö mahust moodustab teiste töö koordineerimine (ülesannete andmine, kontrollimine, info vahendamine vms). Kui on tegemist ainuisikulise projektiga ja teistel on passiivne funktsioon, siis see ei kuulu siia. Miinimumpunkte saab kasutada juhul, kui näiteks töö on küll koordineeriva iseloomuga, kuid sisaldab olulisel määral ka teistsuguseid ülesandeid (näiteks individuaalseid). Siia võivad kuuluda ka näiteks ministriumide tippspetsialistid, kellel ei ole otseseid alluvaid, aga on valdkond/asutused (näiteks amet või inspeksioon), keda koordineerivad.

*Näited: E3/E5 projektijuht või töörühma(de) juht, kes pidevalt juhib erinevaid projekte, kus osalevad oma üksuse töötajad.*

*E3/E6 projektijuht või töörühma(de) juht, kes koordineerib inimesi mitmest üksusest või funktsioonist oma organisatsioonis.*

*E3/E7 kogu organisatsiooni strateegia koostamist koordineeriv-juhtiv ametikoht; väikese organisatsiooni tugifunktsiooni eest vastutav ametikoht, kellel ei ole alluvaid, kes koordineerib antud teemal kogu organisatsiooni puudutavate lahenduste väljatöötamist kasutades selleks töörühmade abi, korraldab rakendamise ja koolitab inimesed; konkreetse valdkonna koordineerimine sh pidev töörühmade juhtimine, kuhu kuulub inimesi erinevatest organisatsioonidest.*



**Juhtimine(E4)** – protsess, kus vastutatakse nii ressursside (nt töötajad) kui tähtaegade ja sisu eest, on olemas alalised alluvad. Juhtimine sisaldab ka koostööd ja koordineerimist. Ei tohiks lähtuda ainult formaalsest struktuurist, vaid arvestada ka juhitavate valdkondade hulka.

*Näited: E4/E5 selliste struktuuriüksuste juhid, kellel ei ole üldjuhul enam omakorda alluvaid üksuseid või kes juhib ühte valdkonda. talituse juhataja; väiksema osakonna juhataja, kellel puuduvad alluvad talitused.*

*E4/E6 selliste üksuste juhid, kellel on üldjuhul omakorda alluvad üksused või kes juhib mitut erinevat valdkonda.*

*E4/E7 ühe asutuse juht.*

*E4/E8 riigisekretär; suure valitsemisalaga ministeeriumi kantsler.*

### 3.6 Vastutus: administratiivne vastutus (vastutus tööprotsesside eest)

Antud kriteeriumis arvestatakse eelkõige administratiivset vastutust läbi alluvate arvu ehk määrav on see, kui palju on neid inimesi, kelle töö ja töötulemuste eest antud ametikoht vastutab.

Aste	Tabel F. VASTUTUS TÖÖPROTSESSIDE EEST	Punktid		
F1	Vastutus ainult oma töö ja töötulemuste eest.	8	10	12
F2	Vastutus väikese struktuuriüksuse (või püsiva töögrupi) töö eest. Tegemist on juhtiva või koordineeriva ametikohaga. <i>kuni 10 töötajat</i>	14	17	21
F3	Vastutus struktuuriüksuse eest. <i>10-20 töötajat</i>	25	30	36
F4	Vastutus suure struktuuriüksuse või valdkonna eest <i>üle 20 töötaja</i>	43	52	62
	Vastutus väga väikese organisatsiooni töö eest. <i>kuni 20 töötajat</i>			
F5	Vastutus väikese organisatsiooni eest. <i>20-100 töötajat</i>	74	89	107
F6	Vastutus keskmise suurusega organisatsiooni töö eest. <i>101 – 250 töötajat</i>	128	154	185
F7	Vastutus suure organisatsiooni töö eest. <i>üle 250 töötaja</i>	222	266	319
F8	Vastutus mitme organisatsiooni töö eest.	383	460	552

#### Kommentaariid

**Struktuuriüksusena** mõeldakse siinkohal struktuuriüksust Vabariigi Valitsuse seaduse mõttes, milleks on osakond, talitus, büroo (konkreetsel juhul tuleb lähtuda asutuse põhimäärusest).

Iga asutus peaks lähenema F-kriteeriumile oma organisatsiooni suurusest ning hierarhiast lähtuvalt.

Kui organisatsioon on väga suur ja hierarhilise juhtimisstruktuuriga, siis ei tule lähtuda mitte alakriteeriumi sõnastusest ning näitena toodud alluvate ametikohtade arvust, vaid oluline on paigutada kõik juhtimistasandid tabelisse, alustades organisatsiooni tippjuhust.

Miimumpunkte kasutada juhul, kui tegemist on toodud vahemiku alumise piiriga. Maksimumpunkte kasutada juhul, kui tegemist on antud vahemiku ülemise piiriga. Keskpunktid tulevad kasutusekeskmise nõude puhul.

*Näide:*

*F1 spetsialisti ametikohal:*

*Keskpunktid – vastutus ainult oma töö ja töötulemuste eest, ei oma kaasvastutust.*

*Miinumipunktid - kui tegu on juhendatava ametikohaga, kelle töö eest vastutab ka juhendaja.*

*Maksimumpunktid - kui lisaks oma tööle omab kaasvastutust veel kellegi teise töö eest. Näiteks ametikoht, kelle roll on õpetada välja või juhendada väiksema kogemusega kolleegi. Lisaks need ametikohad, kes pidevalt osalevad töögruppides ja omavad olulist panust grupitöösse, aga otseselt ei ole grupijuhid.*

*F6 organisatsiooni juhi ametikohal:*

*Kui on tegemist keskmise suurusega organisatsiooniga, kus on 101-250 töötajat*

*F6 min – 101 töötajaga organisatsioon*

*F6 kesk – 180 töötajaga organisatsioon*

*F6 max – 250 töötajaga organisatsioon*

*Erandina: max - kui maatriksjuhtimisest tulenevalt on juhil lisaks otsestele alluvatele veel ametikohti, kelle töötulemuste eest ta osaliselt vastutab või tööprotsesse, mille koordineerimise/arendamise eest ta vastutab (üldjuhul vastava valdkonna töö koordineerimine regioonides).*

### 3.7 Vastutus: otsuste mõju

Aste	Tabel G. OTSUSTE MÕJU	Punktid		
G1	Töö sisaldab teiste otsuste elluviimist, töö tegija ei ole seotud otsustusprotsessiga. <i>Lihtsamad tööd (nt infotöötajad).</i>	-	10	12
G2	Ei vastuta otsuste tegemise eest, töö tegijal on toetav roll protsessis, kus otsuseid teevad ja nende eest vastutavad teised. <i>Toetavad ja assisteerivad tööd, mille tööd reguleerivad instruksioonid ja täpsemad töökirjeldused.</i>	14	17	21
G3	Vastutab ainult nende otsuste eest, mis mõjutavad oma tööd. <i>Sellele tasemele kuulub enamasti spetsialiste s.h. järelevalve valdkonna spetsialist. Vt. kommentaare.</i>	25	30	36
G4	1) Vastutab nende otsuste eest, mis mõjutavad ühte struktuuriüksust. Siia kuuluvad struktuuriüksuste juhid, kelle otsustada on <u>oma üksust</u> puudutavad teemad. Näiteks talituse juhataja, osakonnajuhataja asetäitja, kui tal on alluvaid. 2) Vastutab, kuna nõustab mitut üksust või organisatsiooni puudutavate otsuste vastuvõtmisel. Siia kuuluvad nõuniku või spetsialisti ametikohad, kellel on nõustav roll <u>kogu organisatsiooni</u> või <u>mitut üksust</u> puudutavate otsuste tegemisel. Kui on tegemist asutuse või haldusala mõttes strateegilise <u>valdkonna arengut koordineeriva</u> ametikohaga, kes töötab välja valdkondlikud arengukavad jmt ning allub asutuse tippjuhile, siis võib talle määrata G4 maksimumpunktid või G5 miinimumpunktid.	43	52	62

G5	<p>1) Vastutab nende otsuste eest, mis mõjutavad <u>mitut struktuuriüksust</u> või <u>ühte põhivaldkonda</u>. Siia tasemele kuuluvad osakondade juhid, väikese ulatusega põhivaldkondade juhid ning valdkondade juhid, kellel ei ole alluvaid.</p> <p>2) Vastutab otsuste eest, mis tagavad <u>organisatsiooni läbivate protsesside</u> toimivuse. Siia kuuluvad tugivaldkondade juhid (nt IT-juht, personalijuht).</p> <p>3) Vastutab, kuna nõustab <u>kogu organisatsiooni</u> puudutavate <u>kriitiliste</u> otsuste vastuvõtmisel. Siia kuuluvad üksikud ametikohad, kelle peamine roll on nõustada tippjuhti kogu organisatsiooni puudutavate otsuste vastuvõtmisel või kes on olulised kaasnõustajad riigi mingit valdkonda puudutavates otsustes (nt peadirektori nõunik).</p>	74	89	107
G6	<p>1) Vastutab kogu <u>organisatsiooni puudutavate</u> otsuste vastuvõtmise eest. See on eelkõige <u>organisatsiooni tippjuhtkonna tasand</u>. Siia kuuluvad asutuste juhid ja asekanstlerid. Asekanstlerite puhul võib teha vahet põhivaldkonna ja halduse asekanstleri vahel (viimasele miinimumpunktid).</p> <p>2) Vastutab osakonna juhatajana <u>strateegilist valdkonda</u> puudutavate otsuste eest. Allub vahetult valdkonda koordineerivale asutuse tippjuhile.</p> <p>3) Vastutab, kuna nõustab riigi majandust ja sotsiaalset tegevust mõjutavate otsuste vastuvõtmisel riigi tippjuhtkonda.</p>	128	154	185
G7	<p>Vastutab riigi tasandil otsuste eest, mis mõjutavad riigi majandust ja sotsiaalset tegevust. Siia kuuluvad kanstlerid.</p>	222	266	319
G8	<p>Vastutab otsuste eest, mis mõjutavad rahvusvahelist tegevust. Siia kuuluvad ministrid.</p>	383	460	552

### **Kommentaariid:**

- Üldjuhul hinnatakse antud kriteeriumi puhul seda, kas ja milliseid otsuseid antud ametikoha täitja teeb ning kui laiaulatuslikku mõju need otsused omavad. Lisaks on võimalik antud kriteeriumis arvestada lõppotsust otseselt mõjutavate/nõustavate ametikohtade mõju, milleks on sisse toodud nõustamise mõiste astmetel G4-G6.
- Jagatud vastutuse korral kasutatakse vastava taseme min hinnet. See käib astmete G4–G8 kohta.
- G3 tasemele tuleb paigutada enamik spetsialiste. Siia kuuluvad ka ametikohad, mis tegelevad auditeerimise ja inspekteerimisega. Näiteks järelevalve valdkonna ametikohtade ülesanne on hinnata kellegi/millegi töö vastavust mingitele välja töötatud kriteeriumitele/kehtestatud reglemendile. Hindamise tulemusel tuleb teha otsus, mis võib puudutada kellegi/millegi töö jätkamist/seiskamist. Samas, ametikoha vastutust käsitletakse ikkagi oma tööga piirnevalt, kuna otsuse/ettekirjutuse tegemine on määratud etteantud kriteeriumitega. Ametikoha ülesanne pole otsustada, kas reeglistikuga arvestada või mitte.
- Kui on tegemist oma valdkonna arengut koordineeriva spetsialisti ametikohaga, kes töötab välja valdkondlikud arengukavad jmt ning allub strateegilise põhivaldkonna juhile, võib talle määrata G3 maksimumpunktid või G4 miinimumpunktid. G3 maksimumpunktid võib määrata ka nende ametikohtade puhul, keda on volitatud asutuse nimel väljastama rahalisi nõudeid vms. ning kui sellise dokumendi koostamine ei piirdu kitsalt vastavusanalüüsiga (nt menetlustoiming).
- Oluline on eristada antud töökoha olulisust ja mõju ning selle ametikoha pädevuses olevate otsuste mõju ulatust. Siin hindame otsuste mõju. Otsuste mõju on seotud otsustuspädevusega. Reeglina peab ametniku paigutama sellele tasemele, millisele vastab tema otsustuspädevus.
- Oluline on hindamisel mitte lähtuda võimalikest vigadest tuleneva kahju suurusest.



## **Kasutatud kirjandus**

1. Michael Armstrong, Helen Murlis “Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice”, 2004
2. George T. Milkovich, Jerry M. Newman “Compensation”, 2005
3. Michael L. Davis, Jerry T. Edge “Executive Compensation: The Professional’s Guide to Current Issues and Practices”, 2004
4. Thomas B. Wilson “Innovative Reward Systems for the Changing Workplace”, 2003