

3.3 Elluviimise organisatsioon

Arengu kavandamise edukus sõltub selle elluviimise organisatsiooni ja kaasatute ringi võimekusest, mille keskmes on oma tööd hästi tundvad ja pühendunud inimesed. Tavapäraselt on arendustegevuste läbiviimine avalikus sektoris võrgustikupõhine, kuhu kuuluvad väga erinevad osapooled. Eduks on vajalik tegevuste hea koordineerimine nii organisatsiooni sees kui ka kõigi partneritega.

Arendustegevuse elluviimise organisatsioon peab olema

- ✘ selge – igaüks teab oma rolli;
- ✘ süsteemne – töö toimub protsessipõhiselt;
- ✘ läbipaistev – regulaarsed aruanded ja arutelud;
- ✘ võimekas – piisavad ressursid ja pädevus;
- ✘ paindlik – vajadusel saab eesmärgid ja tegevusi korrigeerida.

Organisatsiooni eesmärkide elluviimise puhul on asjakohane rakendada tasakaalus tulemuskaardi (inglise *balanced scorecard*) põhimõtteid.

[Balanced scorecard basics | Balanced Scorecard Institute](#)

Tasakaalustatud tulemuskaardi põhimõtted

[Tasakaalustatud tulemuskaart \(põhi\) | 139.33 KB | docx](#)

Tulemuskaart võimaldab mõõta organisatsiooni ette seatud eesmärkide täitmise näitajaid ja sihttulemusi kõigil töötajate tasanditel neljas dimensioonis, milleks on 1) finantsid, 2) sisemised protsessid, 3) kliendid ja 4) töötajate oskused ja areng. Tasakaalus tulemuskaardi eelis teiste organisatsiooni mõõtmissüsteemide ees on see, et organisatsiooni toimimist käsitletakse laialt.

Tasakaalus tulemuskaardi koostamise sammud:

1. määratleda visioon ja strateegilised eesmärgid;
2. sõnastada eesmärgid nelja vaate kaupa;
3. koostada mõõdikud;
4. seada sihttasemed;

5. koostada tegevusplaan;
6. jälgida, mõõta ja uuendada.

Avaliku sektori organisatsiooni seisukohalt on arenguplaanide elluviimisel soovitatav viia läbi inimvaraga seonduv sisevaade, mis keskendub tulemuskaardi kahele aspektile: 1) organisatsiooni sisemiste protsesside toimivusele: teenuste osutamise kvaliteet ja kiirus, teeninduskultuur, kättesaadavus, partnerite kaasamine; ning 2) töötajate oskused ja areng: teadmised, oskused ja kvalifikatsioon, pühendumus, rahulolu.

Kohalike omavalitsuste inimvaraga seonduvat aitab mõista **kohalike omavalitsuste personalijuhtimise mudel**, mis koosneb järgmistest valdkondadest: personali planeerimine ja arvestus, värbamine, eesmärgistamine ja tagasisidestamine, motivatsiooni ja arengu toetamine ning neid toetavad tegevused: omavalitsuse väliskeskkonna analüüs, koostöö, juhtimine ja töökeskkond. Iga valdkonna juures on kirjeldatud selle olemus ja tegevused kolmel tasandil. Mudeli keskmes on töötajakogemus.

Mudel ja selle elluviimiseks koostatud tööriistad aitavad mõtestada personaliga seonduva tähtsust ning vajadusel koostada koolitusprogramme, sh töötajate arendustegevuse parendamiseks.

[Kasulikud juhendid: juhtimine | Eesti Linnade ja Valdade Liit](#)

Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel (2024) | 626.58 KB | pdf

Asjakohane on arutada personaliteemasid ka **sisekontrolli spetsialistiga, kui selline spetsialist kohalikus omavalitsuses töötab**. Eesmärk on suurendada kindlustunnet organisatsiooni tegevuste, aruandluse ja õigusaktide vastavusest seatud eesmärkide saavutamisele. Sisekontrollisüsteem aitab maandada arendustegevusega kaasnevaid riske ning võimaldab hinnata seda, kui kohandatav ja paindlik on organisatsiooni struktuur, et tulla toime organisatsiooni püstitatud eesmärkidega, sh näiteks kohaliku omavalitsuse arengukava elluviimisega.

Arenguplaanide elluviimisel on lisaks organisatsiooni inimvara teadmiste ja oskustele kesksel kohal veel mitme võimekuse olemasolu, millele tähelepanu pöörata.

- ✘ Juhtimisvõimekuse tagamine, muutustega kohanemisvõime olemasolu.
- ✘ Suhtlus meeskonnas ja kommunikatsioon väljapoole.
- ✘ Meeskonnaliikmete pühendumuse ja toetuse tagamine, ebamääraste vastutusvaldkondade vältimine tööjaotuses.
- ✘ Prioriteetide seadmine, killustatud ja asünkroonsete tegevuste vältimine.
- ✘ Töödeks vajalike ressursside tagamine, nende kasutamise paindlikkus ja optimeerimine.

- ✕ Tulemusteabe esitamine, meeskonnaliikmete ja huvirühmade teavitamine, nendelt tagasiside küsimine.

Arengukavade koostamise praktikas on suureks väljakutseks nõrk **seos finantsidega**. Ouline on seostada muutusteks vajalikud tegevused ja investeeringud organisatsiooni eelarvega ja eelarvestrateegiaga. Vastasel juhul kujuneb arengueesmärkide saavutamine keeruliseks ja soovunelmate nimekirjaks. Tõsi, soovitu elluviimiseks on võimalik kaasata ka lisaressursse ja seda tulebki teha. Samas ei tohi unustada, et välisvahendite kaasamine nõuab reeglina ka omapoolseid pingutusi, sh rahalist omaosalust, mille tarvis on vajalik omada eelarves vahendeid. Kavandatu elluviimisel kindlasti mõelda finantspaindlikkusele ja rahaliste puhvrite loomisele.

Arengu kavandamise jätkusuutlikkuseks on oluline paika seada **protsessi läbiviimise protseduurid**, nende täitmise tähtajad ja vastutajad. Näiteks mõelda läbi kohaliku omavalitsuse arengukava ajakohastamise iga-aastane tööplan. Selle koostamisel ei tohi ära unustada omavalitsuse hallatavate asutuste töötajate osalemise vajalikkust protsessis. Kuna linna või valla arengukava puhul on tegu avaliku dokumendiga, siis tuleb kindlasti läbi mõelda avalikkuse kaasamisega seonduv. Samuti linna või vallavolikogu liikmete osalemine, sest kohaliku omavalitsuse arengukava võtab vastu omavalitsuse volikogu.

Silmas tuleb pidada seda, kas kavandatust saab teha midagi ka koostöös naabritega. Üles tuleb otsida ühised huvipunktid ja arutada saadavat kasu, kui seda teha ühiste jõududega. Näiteks ühistranspordi korraldamine, turismiattraksioonid ja nende turundamine. Koostöö võib tuua mastaabisäästu ja seeläbi vähendada tegevuse läbiviimiseks kuluvat aega, raha ja teisi ressursse.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025