

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus 2014



TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Sisukord

1

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil	5
---	---

2

Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus	17
---	----

3

Mis tippjuhte motiveerib ja demotiveerib?	24
--	----

4

Kokkuvõte	58
-----------	----



TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Uuringu eesmärgid ja sisu

Käesolev uuring on 2011.aastal läbi viidud avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse uuringu kordus, mille põhieesmärgiks oli **tagasiside kogumine vahepeal toimunud muudatustele** (sh uuest avaliku teenistuse seadusest tulenevatele muudatustele tippjuhtide värbamises, hindamises ja arendamises).

Aruandest selgub:

- Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus oma tööle, kas see on **tõusnud või langenud?**
- **Kas** 2011.aastal esile tulnud **arendusvaldkondades on õnnestunud saavutada edasiminekut:**
 - Kas ühtse meeskonna tunne avaliku teenistuse tippjuhtide seas on tugevnenud?
 - Kas otsustusprotsessid on muutunud paindlikumaks ning avalik teenistus kodanikukesksemaks?
- **Millised muutused** on aset leidnud muudes tippjuhtide rahulolu ja pühendumust kujundavates tegurites (töö sisus, vajalike ressursside ja volituste olemasolus, tippjuhtide arenguvõimalustes, avaliku teenistuse väärtushinnangutes)?
- Millised on **täna peamised motivaatorid ja kitsaskohad** Eesti avaliku teenistuse tippjuhi töös?
- **Milliseid ettepanekuid** tegid tippjuhid selleks, et muuta tippjuhtide koostöö tihedamaks, luua tippjuhtidele uusi arenguvõimalusi ja tugevdada avaliku teenistuse kui tööandja mainet?

Uuringu läbiviimine ja uuringus osalemine

Uuring viidi läbi veebiküsitlusena perioodil 27.mai – 4.juuli 2014.

Vastama kutsuti 89 avaliku teenistuse tippjuhti, kellest 58 täitis ankeedi. **65% on sama kõrge vastamismäär** kui 2011.aastal (64%) ja arvestades sihtrühma pingelist töögraafikut võib seda tulemust pidada väga heaks. Vaid asekanterid olid seekord vastamisel veidi vähem aktiivsed, kuid ka nende seas ületas vastamismäär 50%.

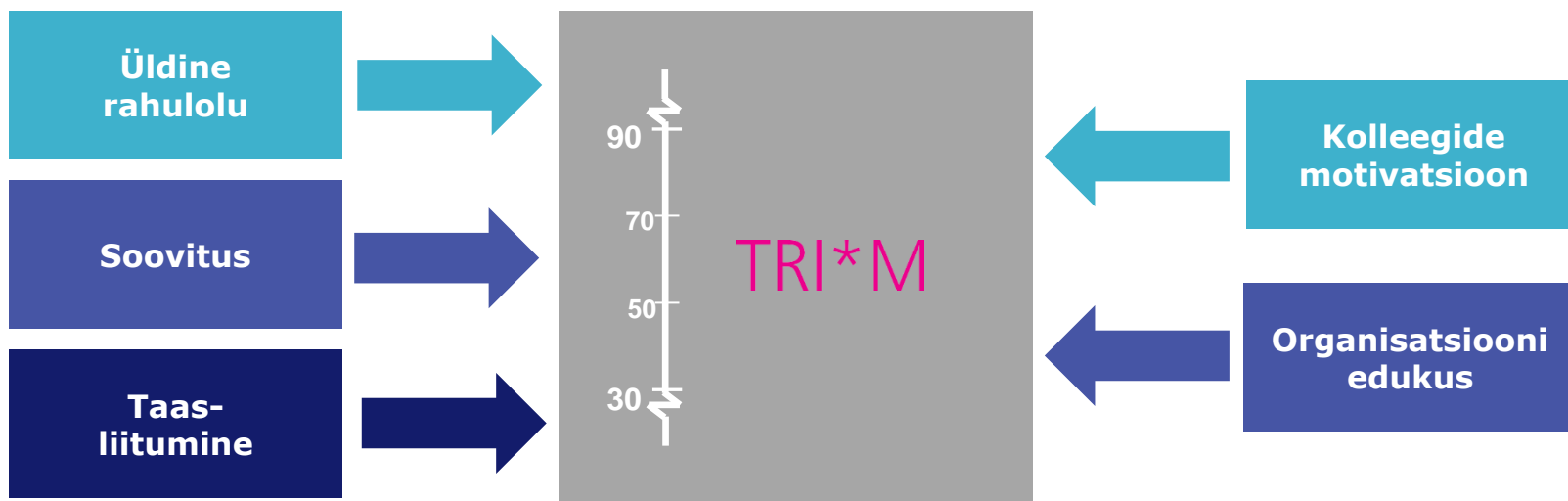
	KUTSUTUD	VASTAS	VASTAMIS- MÄÄR
Kantslerid, riigisekretär	11	8	73%
Asekanterid	45	25	56%
Ametite ja inspeksioonide peadirektorid jt	33	25	76%
Tippjuhid kokku	89	58	65%

1

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil



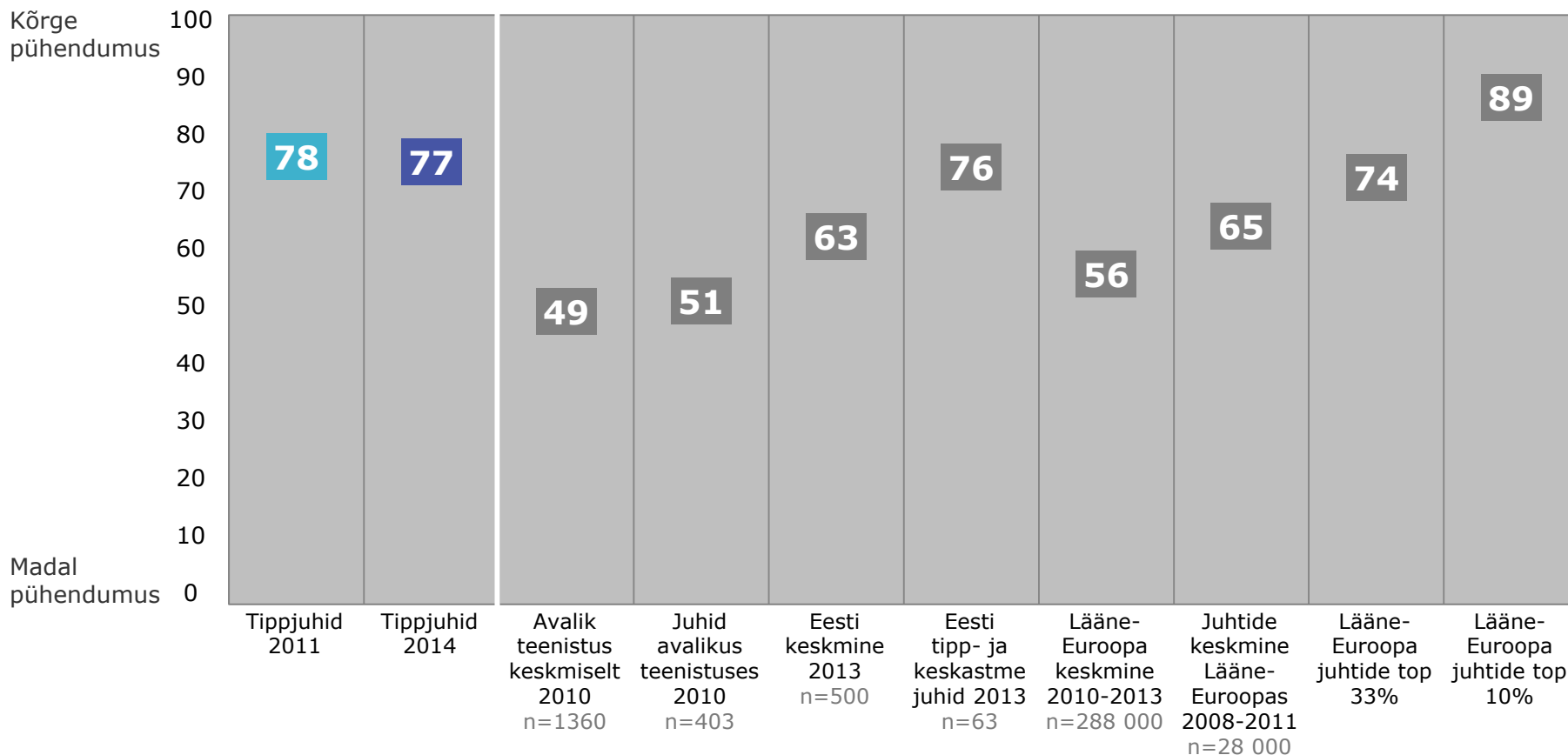
TRI*M indeks: pühendumuse koondnäitaja



- TRI*M indeks on pühendumuse koondnäitaja, mis arvutatakse 5 võtmeküsimuse põhjal.
- Enamasti (80% organisatsioonidest) on indeksi väärtused vahemikus 40-80 punkti, aga võimalikud on nii negatiivsed kui üle 100 punktilised väärtused.
- TRI*M indeksi alusel saab jälgida muutusi ajas ning võrrelda uuringu tulemusi Eesti erasektori ja rahvusvaheliste keskmistega. Oluliseks muutuseks ja/või erinevuseks võib üldiselt pidada indeksi ± 3 punkti muutust.
- Aruandes toodud võrdlused Eesti keskmistega põhinevad TNS Emori poolt 2013.aasta aprillis korraldatud võrdlusuuringul, kus üle-eestiline esinduslik valim palgatöötajaid andis hinnangu oma tööandjale. Viimane esinduslik avaliku teenistuse töötajate pühendumuse uuring viidi läbi 2010.aastal.
- Rahvusvaheliste võrdluste allikaks on Globaalse TRI*M keskuse andmebaasid, kuhu kogutakse kõigi erinevates organisatsioonides TRI*M metoodikaga läbi viidud töötajate pühendumuse uuringute tulemused. Võrdlusperioodil 2010-2013 sisaldab globaalne andmebaas 797 000 töötaja tagasisidet oma tööandjatele.

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus on sama kõrgel tasemel kui kolme aasta eest, Eesti keskmine on tõusnud

TRI*M indeks



TNS Emor

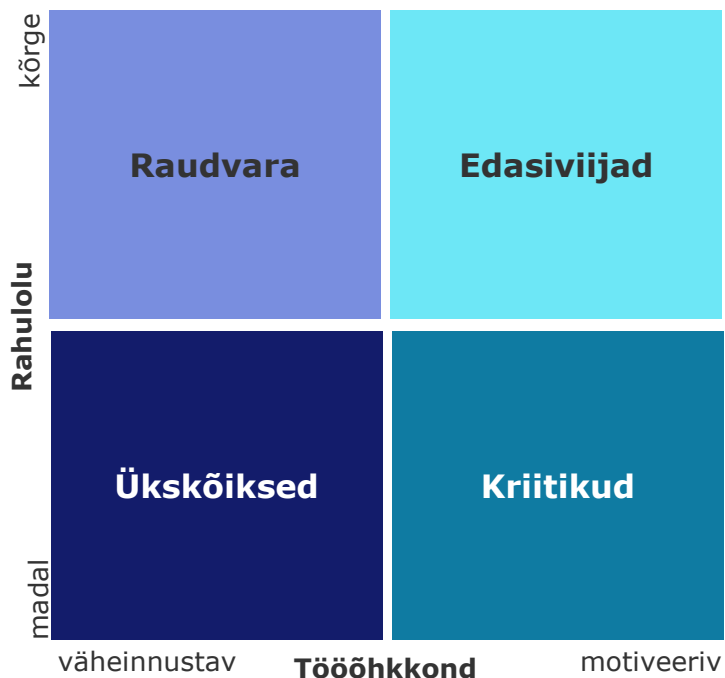
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

TRI*M tüpoloogia peegeldab valitsevat tööõhkkonda

- Väga rahulolevad
- Täidavad tööülesandeid kohusetundlikult, aga ilma erilise entusiasmita
- Pigem turvatundest motiveeritud
- Omavad organisatsioonis stabiliseerivat mõju
- Vajavad suunamist

- Rahulolematud
- Ei tunne seotust tööandjaga
- Pettunud
- Negatiivse õhkkonna loojad
- Alakasutatud ressurss



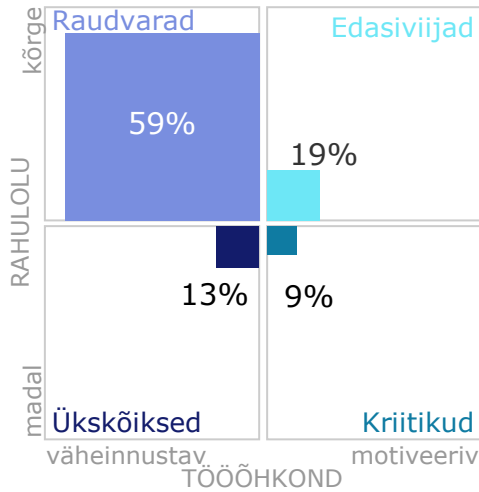
- Tugev seostatus tööandja eesmärkidega
- Kõrge lojaalsus tööandjale
- Usk organisatsiooni tulevikuvisioni
- Tööandja pakub neile motiveerivat keskkonda
- Kõrge koostöövalmidus ja initsiatiiv kolleegide kaasatõmbamiseks

- Tugeva usuga organisatsiooni tulevikku, kuid isiklikul tasandil rahulolematud
- Üsna kriitilised
- Valmis vahetama töökohti kui huvitavad võimalused tekivad
- Annavad impulsse muutusteks

Trendid on vastandlikud – osast Raudvarast on saanud kas Edasiviijad või Ükskõiksed

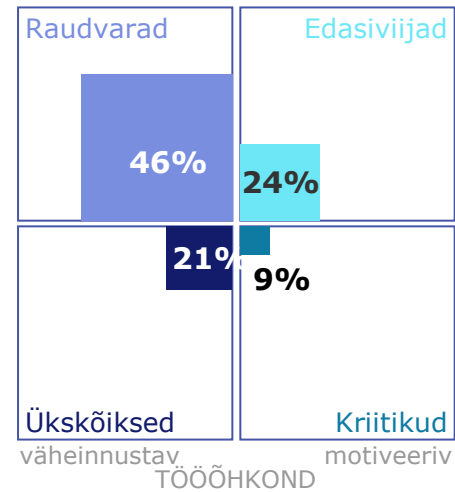
78

TRI*M
Index
Tippjuhid
2011



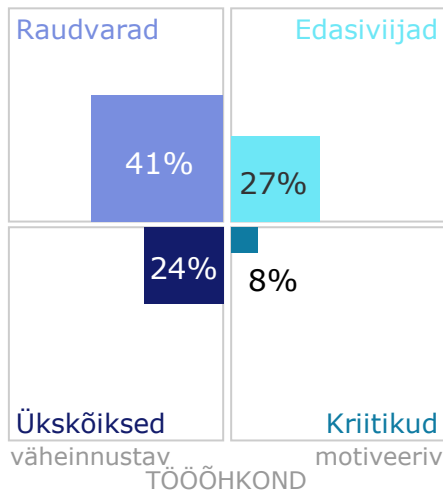
77

TRI*M
Index
Tippjuhid
2014



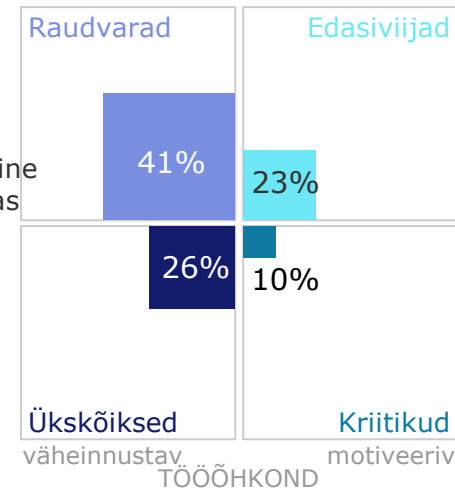
76

TRI*M
Index
Eesti tipp- ja
keskastme juhid



65

TRI*M
Index
Juhtide keskmine
Lääne-Euroopas

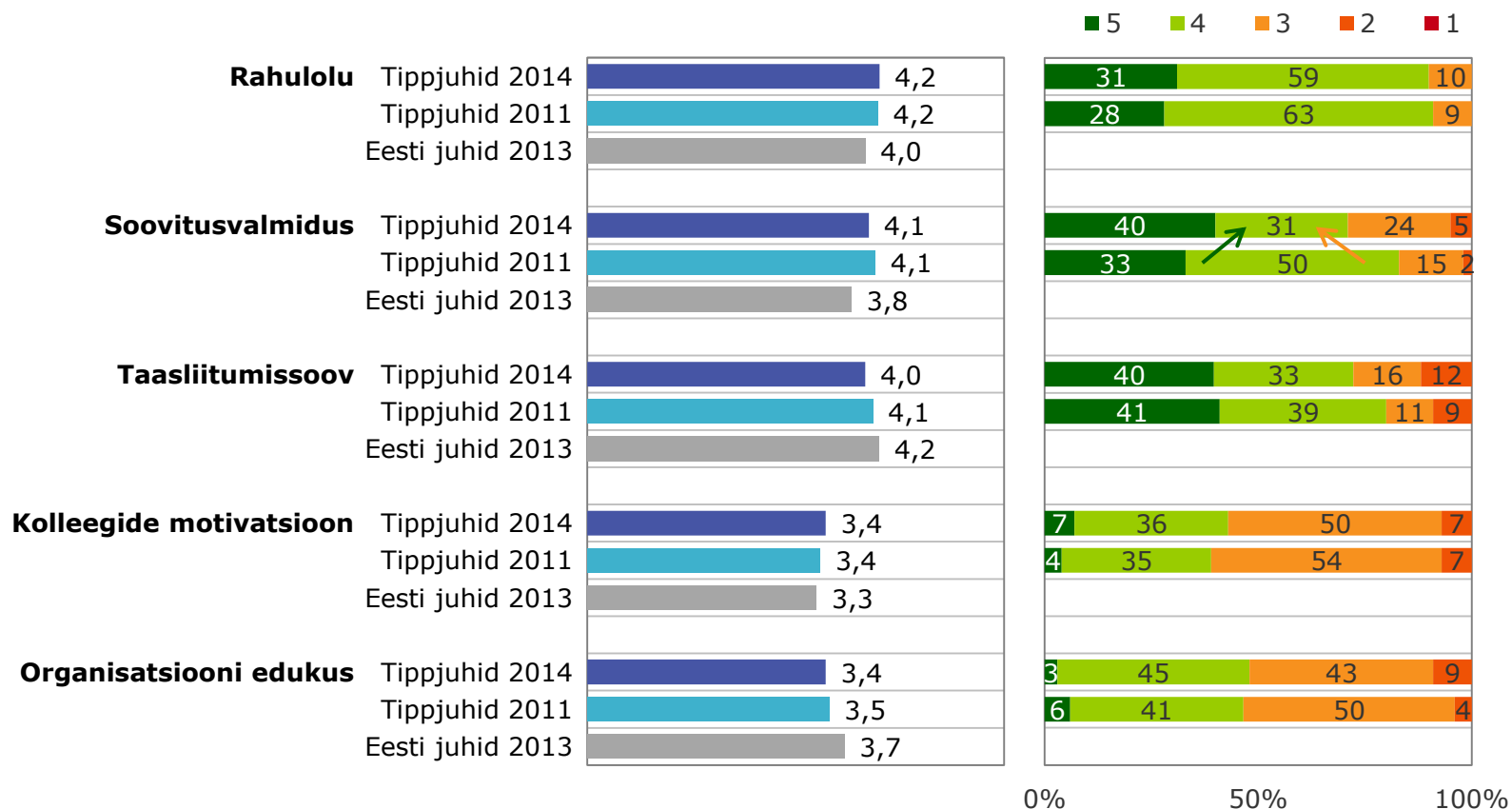


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

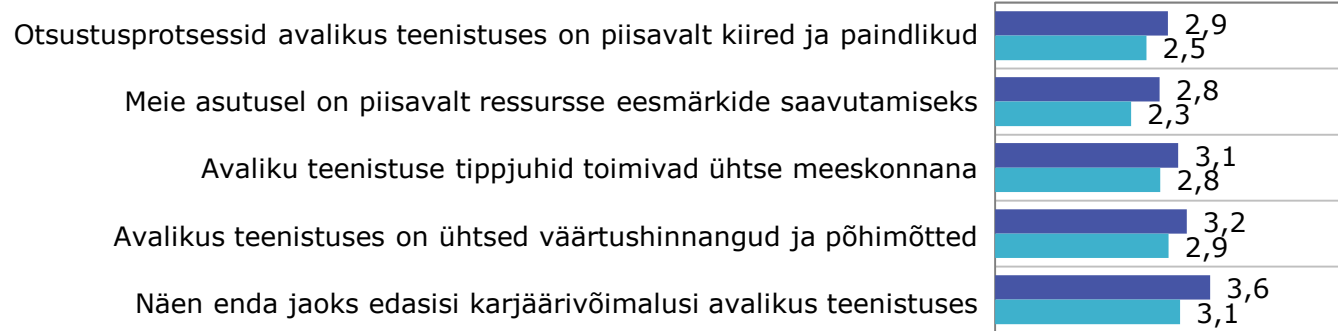
© TNS august 2014

Pühendumuse allikad – rahulolu ja soovitusvalmidus on kõrged, usk oma asutuse edusse ja meeskonda võiks olla tugevam

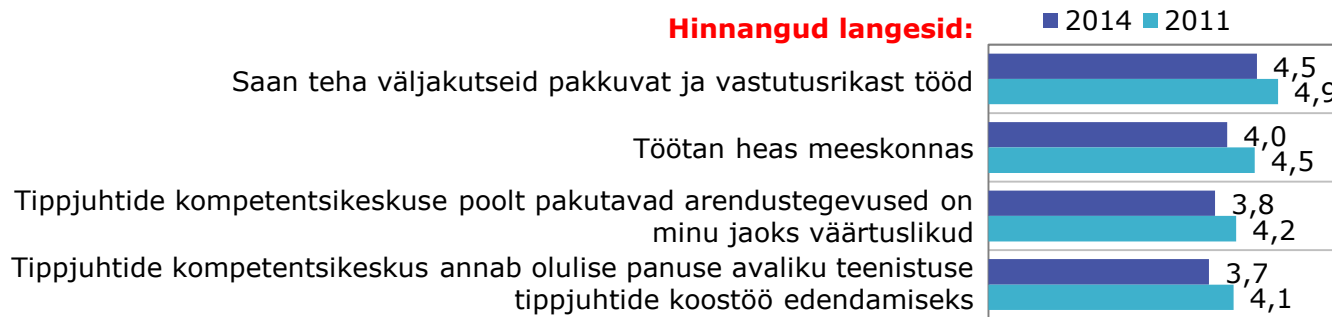


Muutused üksikutes rahuloluhinnangutes on samuti olnud vastassuunalised

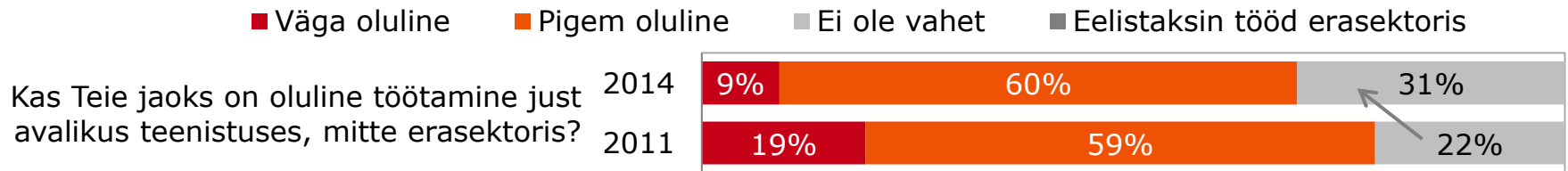
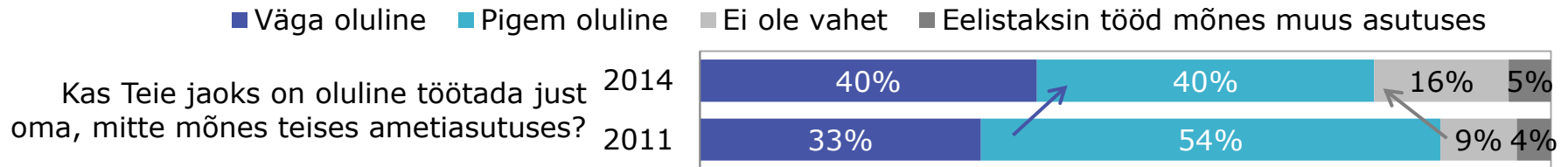
Hinnangud tõusid:



Hinnangud langesid:

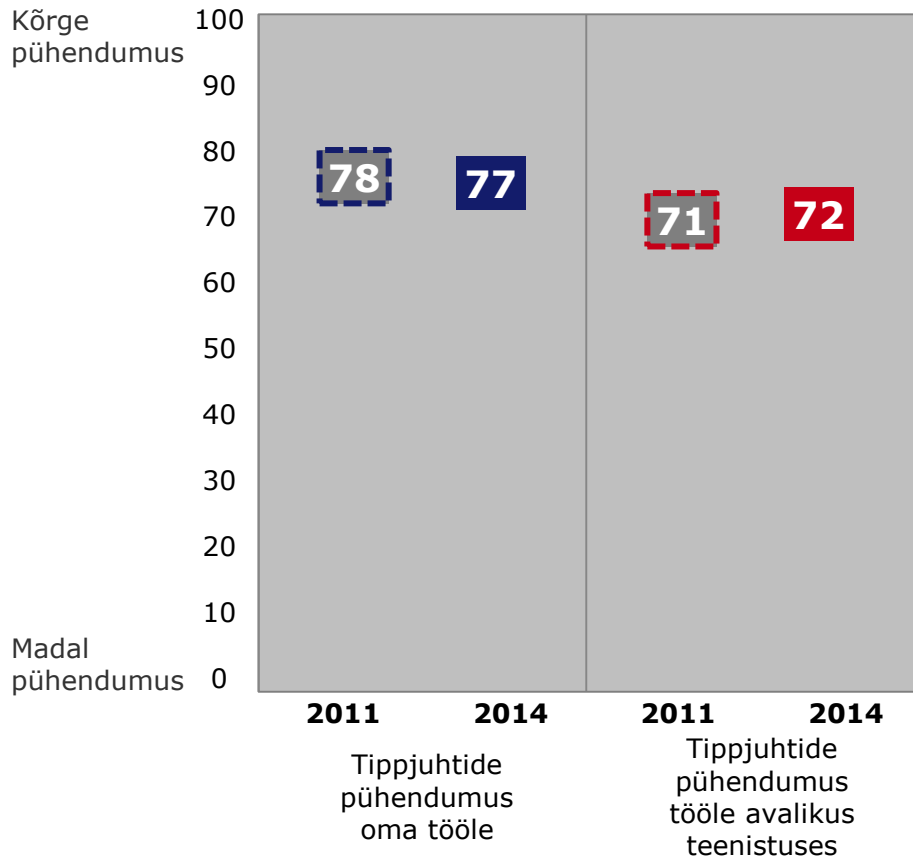


Kui oma asutusele antud hinnangud liikusid vastandsuundades, siis lojaalsus avalikule teenistusele kui tervikule on nõrgenenud

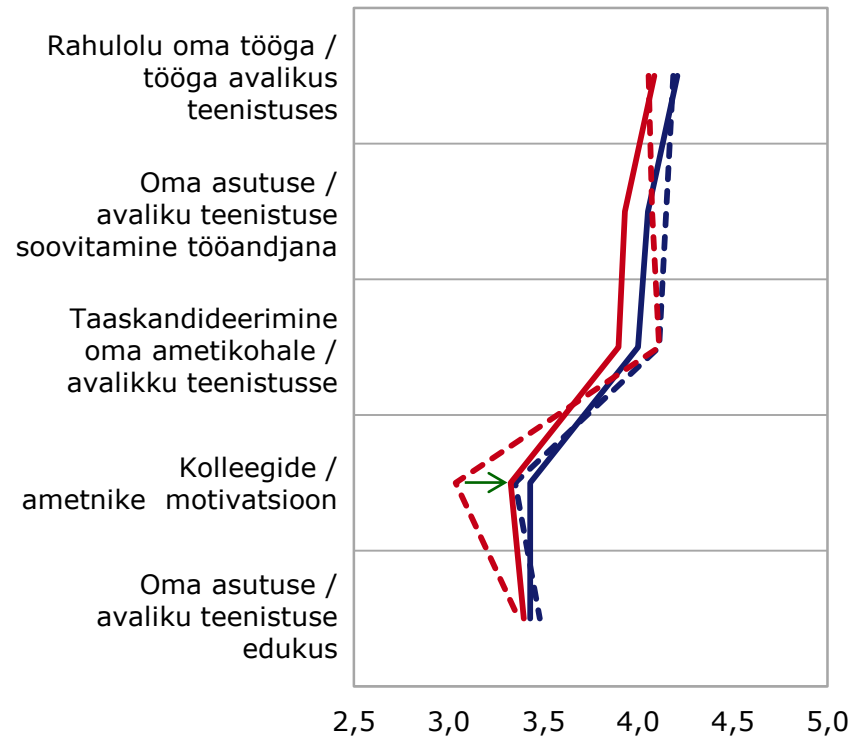


Pühendumus avalikule teenistusele ei ole siiski vähenenud, sest tõusid hinnangud ametnikkonna üldisele motiveeritusele

TRI*M indeks



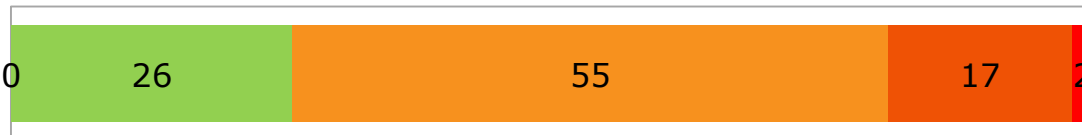
- Tippjuhtide pühendumus oma tööle 2014
- - - Tippjuhtide pühendumus oma tööle 2011
- Tippjuhtide pühendumus tööle avalikus teenistuses 2014
- - - Tippjuhtide pühendumus tööle avalikus teenistuses 2011



Avaliku teenistuse kui tööandja mainet hinnati heaks, aga mitte suurepäraseks

■ Suurepärane ■ Väga hea ■ Hea ■ Rahuldav ■ Halb

Kuidas Te üldiselt hindate avaliku teenistuse mainet tööandjana?



Mida tuleks teha avaliku teenistuse kui tööandja maine tugevdamiseks?

„Luu ametnikust positiivsemat kuvandit ühiskonnas ja poliitikute seas, jätkata võimaluste loomist töötajate karjäärivõimaluste mitmekesistamisel “

„Tagama konkurentsivõimelise palga, mis võimaldaks tööle palgata häid spetsialiste, kes lisaks tööle käimisele ka tööd teeksid.“

„Teha protsesse paindlikumaks ja tööd loovamaks. Vähenda tarbetut bürokraatiat ning töö politiseeritust (ideoloogilised otsused, mida ei suudeta motiveerida või mille kohta kehtivad topeltstandardid). “

Tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

Avaliku teenistuse tippjuhtide **pühendumuse tase on sama kõrge kui 3 aasta eest.**

77 TRI*M indeksi punkti tasemel ei edesta see enam oluliselt Eesti juhtide (nii tipp- kui keskastmejuhid kokku) keskmist, sest pühendumuse tase on üldiselt tõusnud.

Sarnaste keskmiste hinnangute taustal on toimunud **vastassuunalised arengud**: kasvanud on nii motiveeritud Edasiviijate kui oma töö suhtes Ükskõiksete juhtide osakaal.

Tippjuhtide sihtrühmas **võiks Edasiviijate osakaal olla veel suurem** - täna on ligi pooled tippjuhid oma tööga küll rahul, kuid ei oma piisavalt usku oma meeskonda ja asutuse edukusesse (*nn Raudvara* mentaliteet). Edasiviijaid eristab Raudvarast kõige rohkem see, et nad peavad olulisemaks oma töö ühiskondlikku väärtustamist, mitte niivõrd materiaalsel motivatsioonipaketti.

Rahulolematute sihtrühmade (Ükskõiksete ja Kriitikute) murede allikaks on peamiselt ressursipuudus, väline sekkumine ja teiste tippjuhtide ning oma meeskonna toetuse puudumine, mis kõik takistab oma visiooni/ideede ellu viimist.

Vastassuunalisi muutusi on näha ka üksikutes rahuloluhinnangutes. **Tõusid hinnangud mitmetes varasemates valupunktides**, tänu millele need ei kuulu enam esmaste arenguprioriteetide hulka – avaliku teenistuse väärtushinnangud on muutunud ühtsemaks ja otsustusprotsessid paindlikumaks, isiklikul tasandil näevad tippjuhid endal avalikus teenistuses enam karjäärivõimalusi. Samal ajal on ohu märgiks **hinnangute langus oma töö sisule ja meeskonnale**. Need jäävad täna küll motivatsioonitegurite plusspoolele, kuid on oluline, et langustrend ei jätkuks.

Tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

Tippjuhtide lojaalsus avalikule teenistusele on mõnevõrra langenud, vaid kümnendik pidas just avalikus teenistuses (mitte erasektoris) töötamist väga oluliseks. Seda on kaks korda vähem kui kolme aasta eest.

Samal ajal **tõusid hinnangud ametnikkonna kui terviku motiveeritusele**. 2011.aastal olid juhtide hinnangutes selged „käärid“ - oma asutuse töötajate motivatsiooni peeti paremaks kui avalikus teenistuses üldiselt, nüüd seda vahet enam ei tehtud.

Avaliku teenistuse mainet tööandjana hinnati heaks, aga mitte suurepäraseks.

Maine tugevdamisel nähti ennekõike vajadust sisulisteks muutusteks – palgatõusuks, bürokraatia vähendamiseks ja paindlikkuse suurendamiseks, eesmärgipärasemaks toimimiseks jne (sedalaadi ettepanekuid tegi iga teine tippjuht).

Teise teemana (aga siiski eelnevast oluliselt vähem) kirjutati parema väliskommunikatsiooni vajadusest – sellest, et positiivset tuleks rohkem esile tõsta. Eraldi viidati poliitikute ja ametnike maine vastastikusele seotusele.

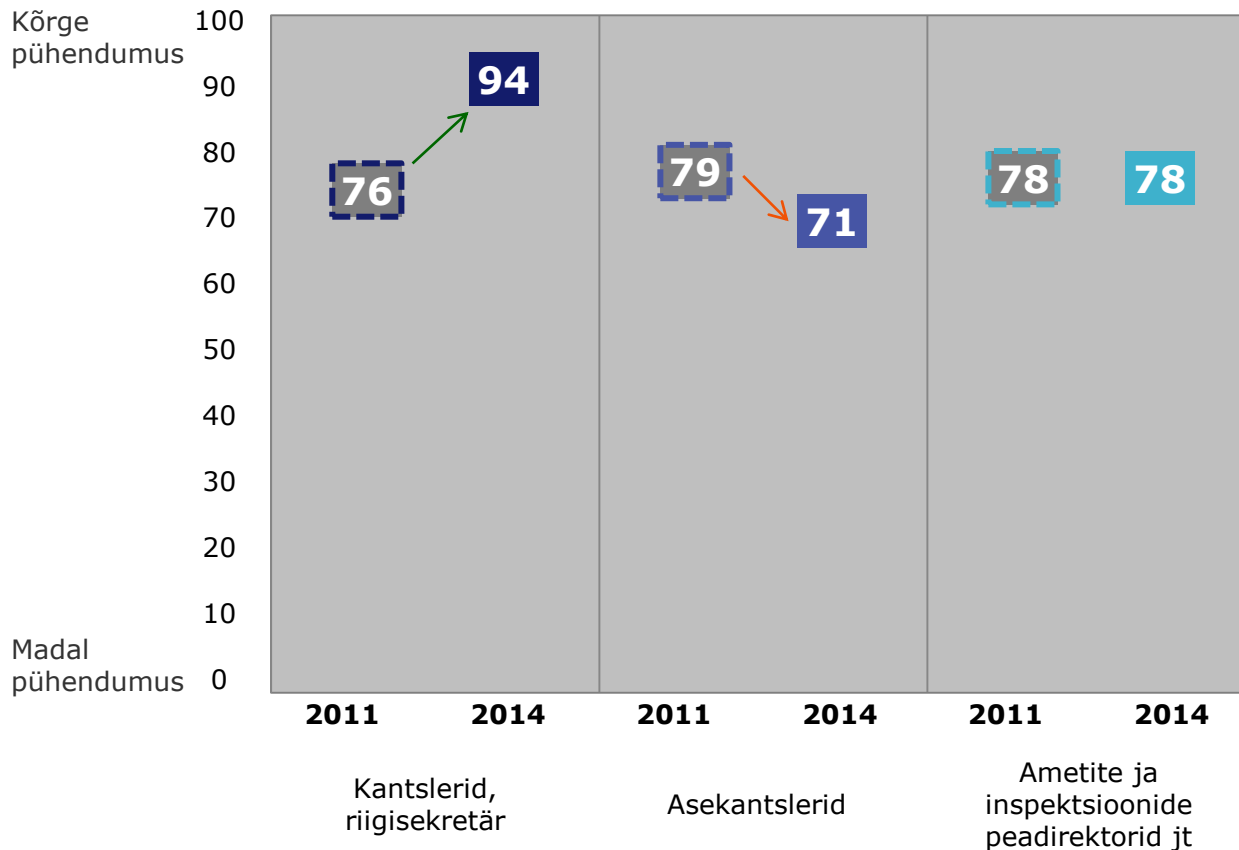
2

Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus

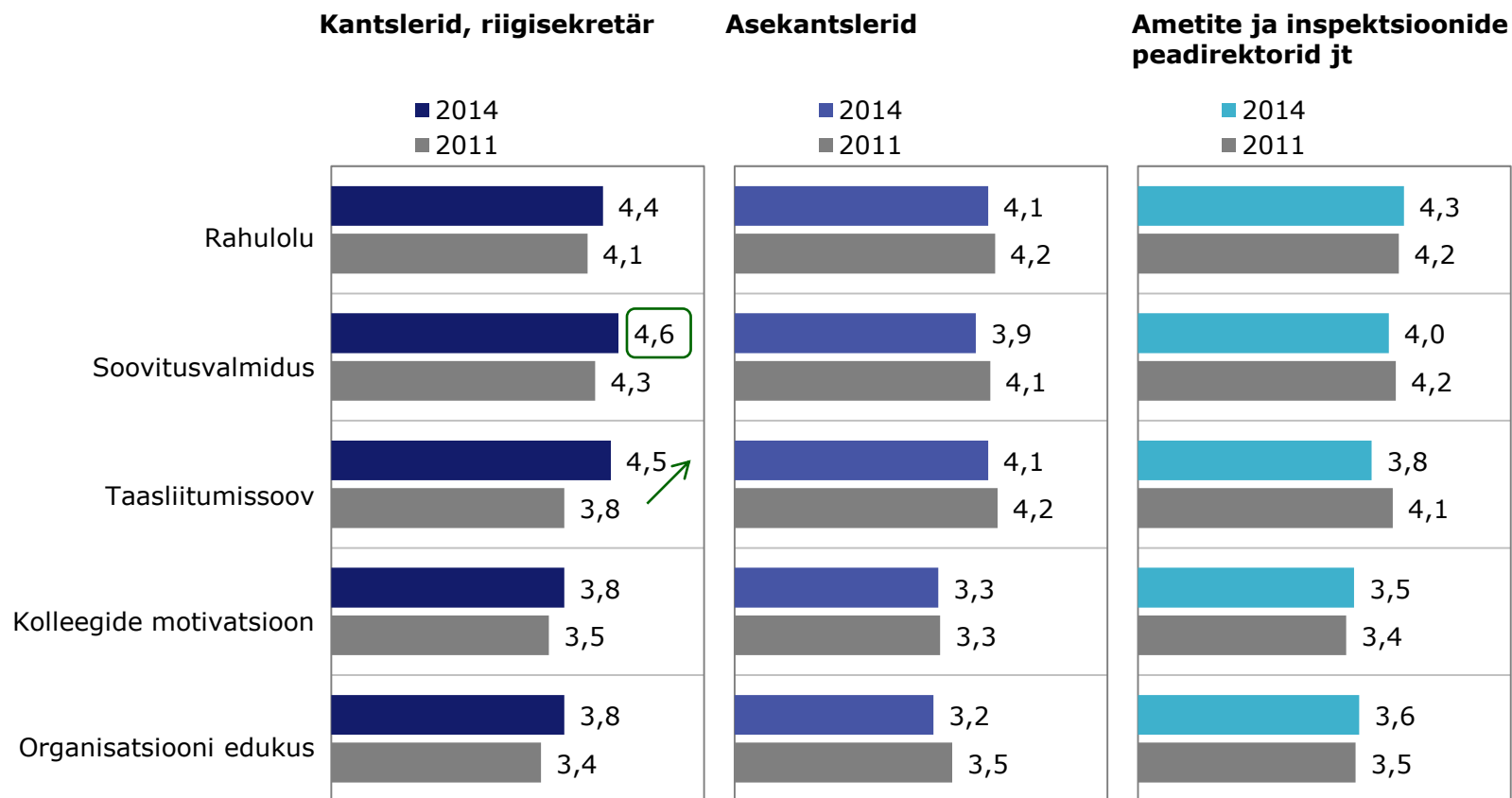


Juhigruppide lõikes on trendid vastandlikud – kantslerite pühendumus on tõusnud, asekantslerite oma langenud

TRI*M indeks

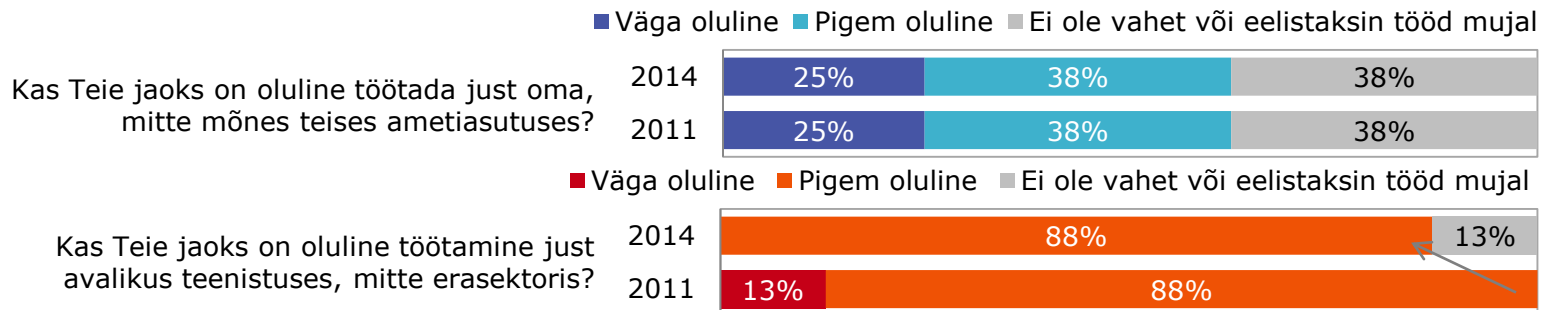


Kantslerite lojaalsus on kasvanud ja soovitusvalmidus teistest rühmadest oluliselt kõrgem

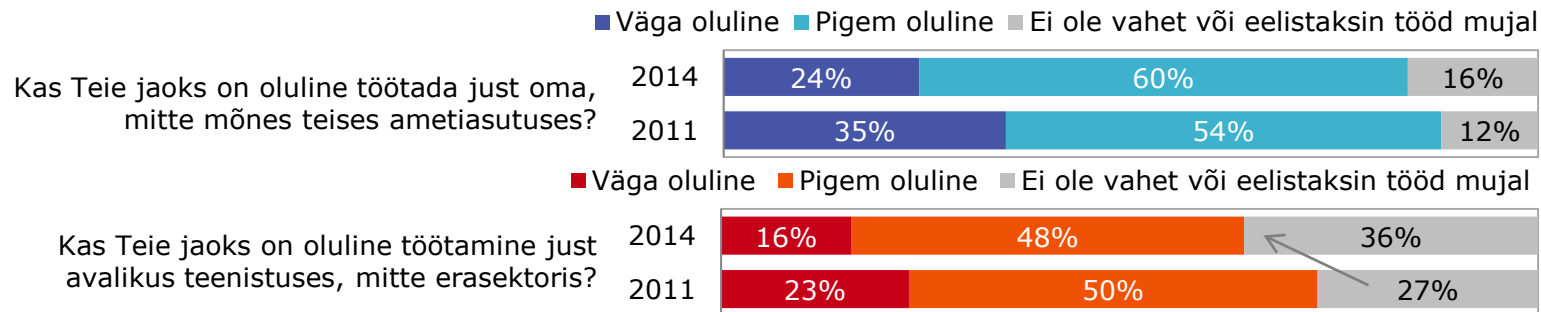


Kantslerid on lojaalsemad avalikule teenistusele, peadirektorid oma asutusele

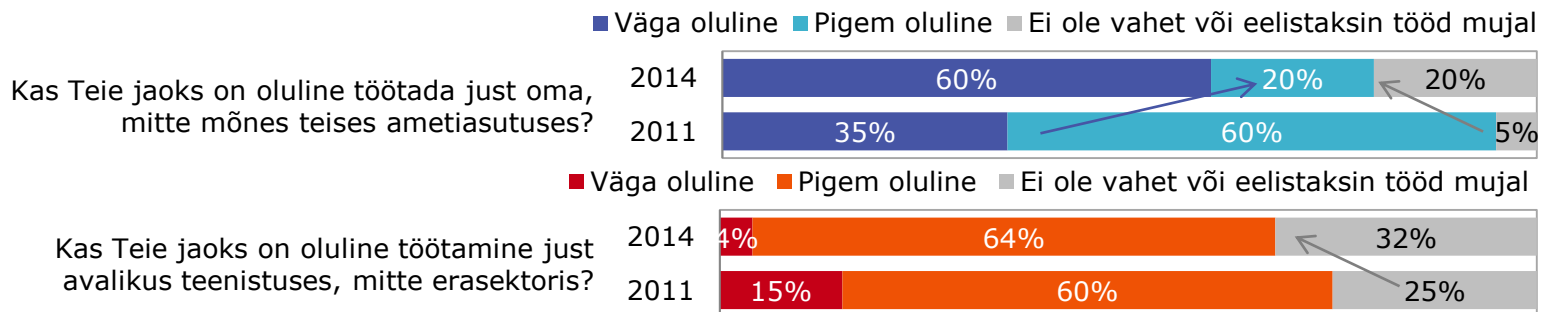
Kantslerid, riigisekretär



Asekantslerid



Ametite ja inspeksioonide peadirektorid jt



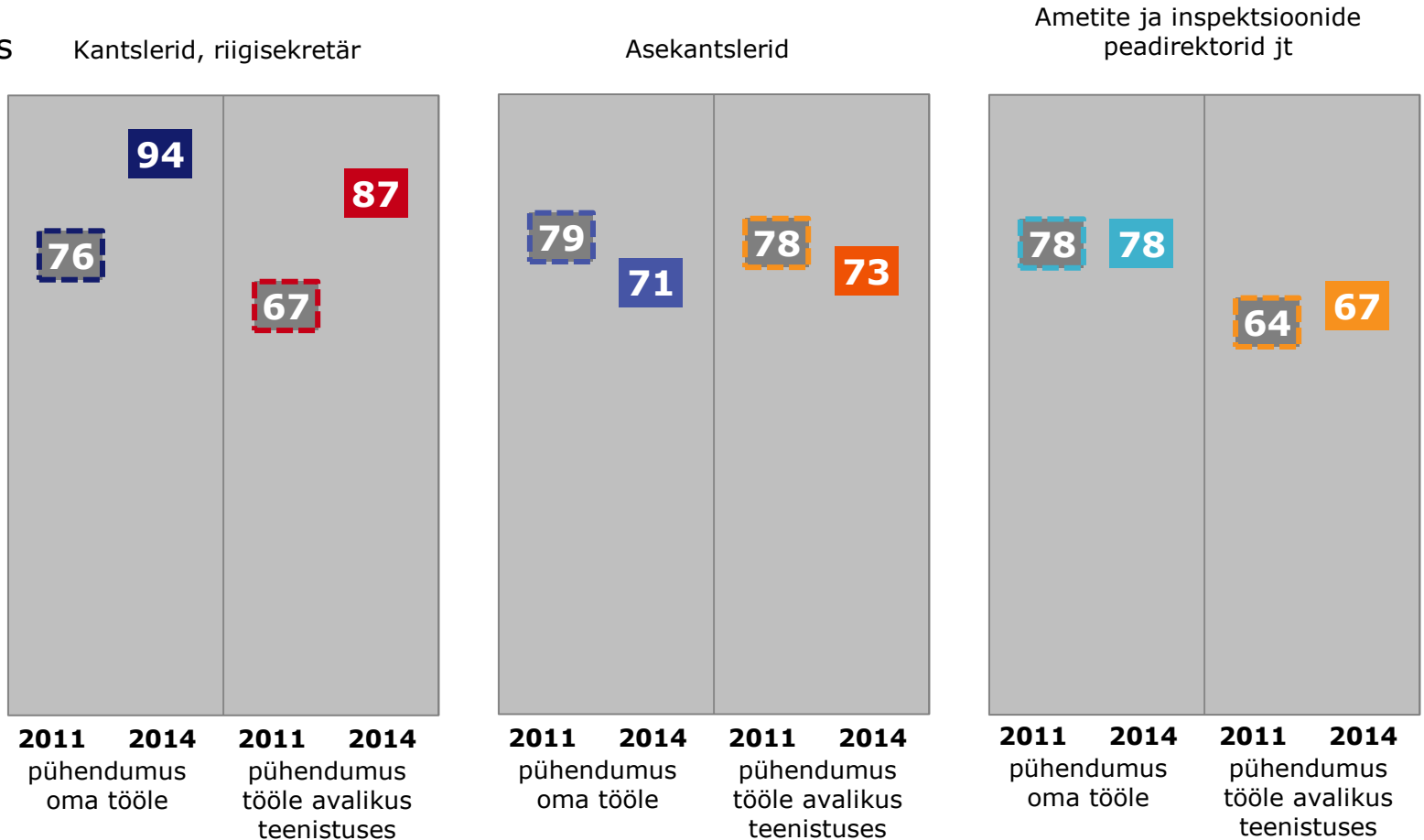
Hinnangud avalikule teenistusele on liikunud samas taktis oma asutusele antud hinnangutega

TRI*M indeks

Kõrge pühendumus

Madal pühendumus

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

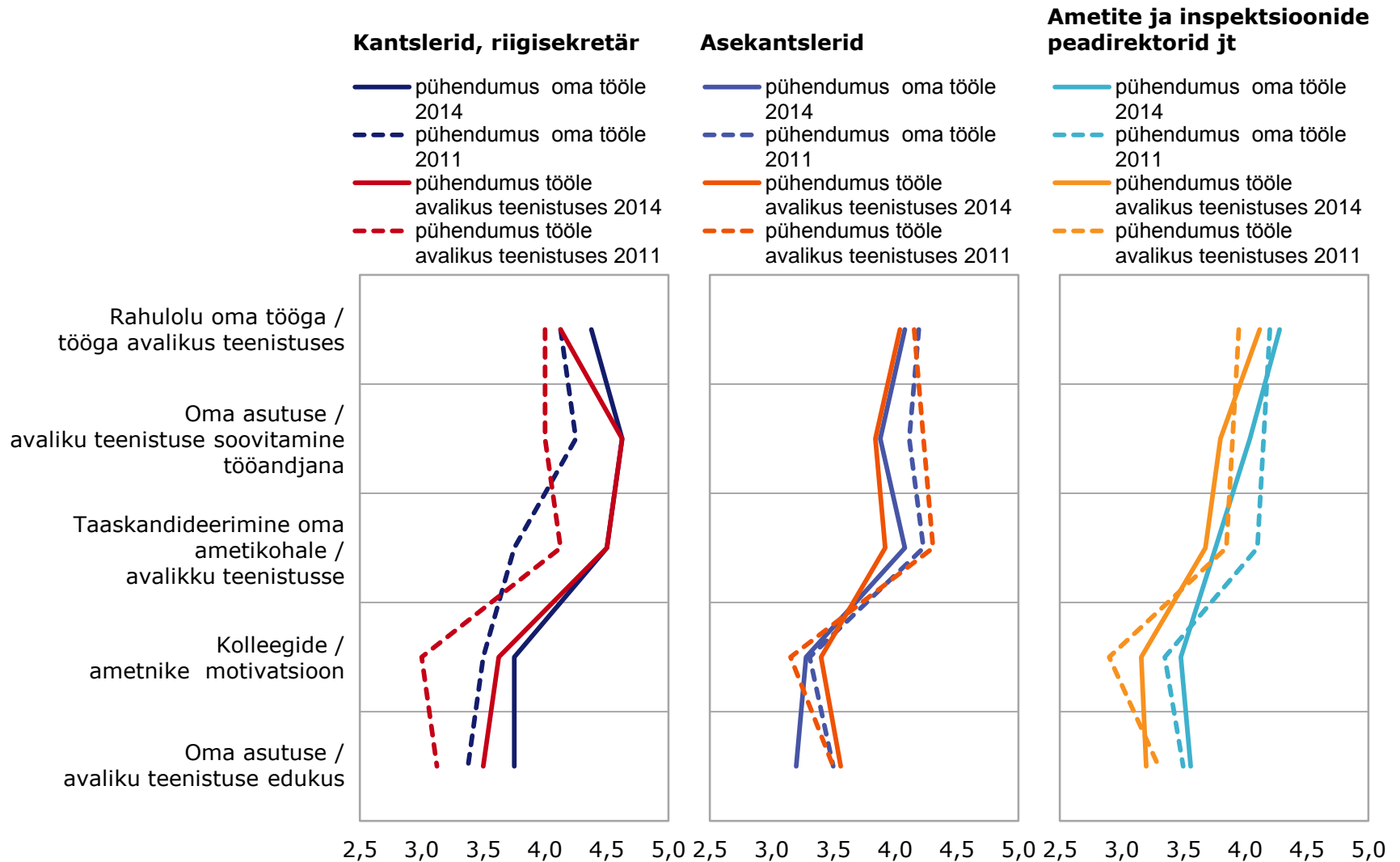


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Kantslerite hinnangud nii oma asutusele kui avalikule teenistusele tõusid kõige enam



Pühendumus erinevates juhigruppides

Kui 2011.aastal oli erinevate juhigruppide pühendumus oma tööle enam-vähem samal tasemel, siis viimaste aastate arengud on olnud vastandlikud: **kantslerite pühendumus on tõusnud väga kõrgele, asekantslerite oma langenud** (ohu märgiks oli ka teistest gruppide madalam vastamisaktiivsus).

Kõigis kantslerite hinnangutes oma tööandjale on näha väikest positiivset nihet, kõige enam kasvas hoiakuline lojaalsus („kandideeriksin täna oma ametikohale uuesti“). Asekantslerite hinnangutes on nihked negatiivsed, kõige madalamaks jäid usk organisatsiooni edusse ja meeskonnavaimu.

Kantslerid peavad oluliseks töötamist just avalikus teenistuses, konkreetsel asutusel ei ole nii suurt tähtsust. Asutuste peadirektorid on lojaalsed aga just oma asutustele.

Nagu aruande järgmisest osast nähtub, **tugineb kantslerite kõrgem pühendumus võimalusele teenida Eesti riiki ja olla oluliste otsuste juures** (kõrgemad oli hinnangud ka otsustusprotsesside paindlikkusele ja ressursside piisavusele).

Asekantslerite murede allikad keskmistes hinnangutes selgelt ei eristu. Võrreldes 2011.aastaga langesid hinnangud oma meeskonnale, rahvusvahelise koostöö võimalustele ja Tippjuhtide kompetentsikeskuse tööle. Üldised arenguprioriteedid on sarnased tippjuhtide üldise nägemusega (vt kokkuvõtet aruande lõpus).

3

Mis tippjuhte motiveerib
ja demotiveerib?



Vastus otsesele küsimusele: mis Teid Teie töös kõige enam motiveerib?

Tippjuhtide vabadest vastustest tulid välja kolm läbivat teemat – **võimalus tegeleda Eesti riigi jaoks oluliste asjadega**, töö vaheldusrikkus ja **väljakutsete rohkus** ning **võimalus oma töös midagi muuta** ja ära teha. Ühel või teisel viisil tõid töö sisu ühe põhimotivaatorina esile pea kõik tippjuhid, näiteks:

„Saab Eesti inimeste heaolu kasvule kaasa aidata, otsuste mõju on väga suur“

„Mind motiveerib võimalus muuta Eesti paremaks kohaks“

„Võimalus muuta oma valdkonna teenused inimesele/kliendile/kodanikule kaasaegselt kättesaadavaks ja näha tegevuste tulemusi“

"Kindlasti motiveerib näha tulemust, et suudame ühiskonda ja inimesi muuta soovitud suunas ning tunda, et meie panus on riigi arenguks vajalik."

„Näha tulemusi ... olla mingis teemas teerajaja“ , „Võimalus oma ideid teoks teha“

„Huvitavad ja mitmekesised teemad“, „Vaheldusrikas ja väljakutseid pakkuv“

„Huvitavad ülesanded ja võimalus teha uusi arendusi“

Oluline osa juhtidest (iga teine) kiitis ka seekord oma **kompetentset ja pühendunud meeskonda** ning väljendas heameelt nendega tehtava koostöö üle.

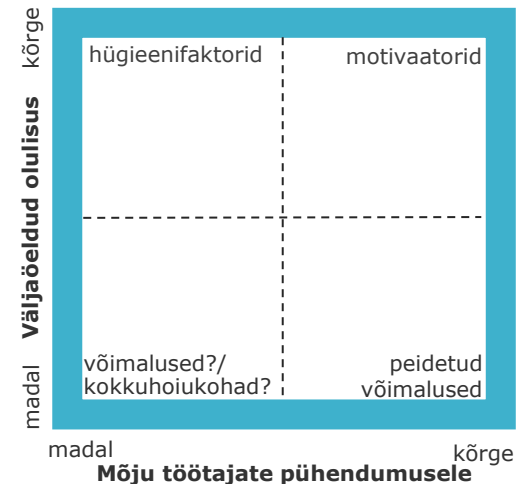
Väiksem hulk vastuseid viitas **võimalusele oma tööd ise korralda ja korralikule töötasule**.

Oma töö motivaatoreid kirjeldati suuresti sarnaselt 2011.aastaga.

TRI*M maatriks

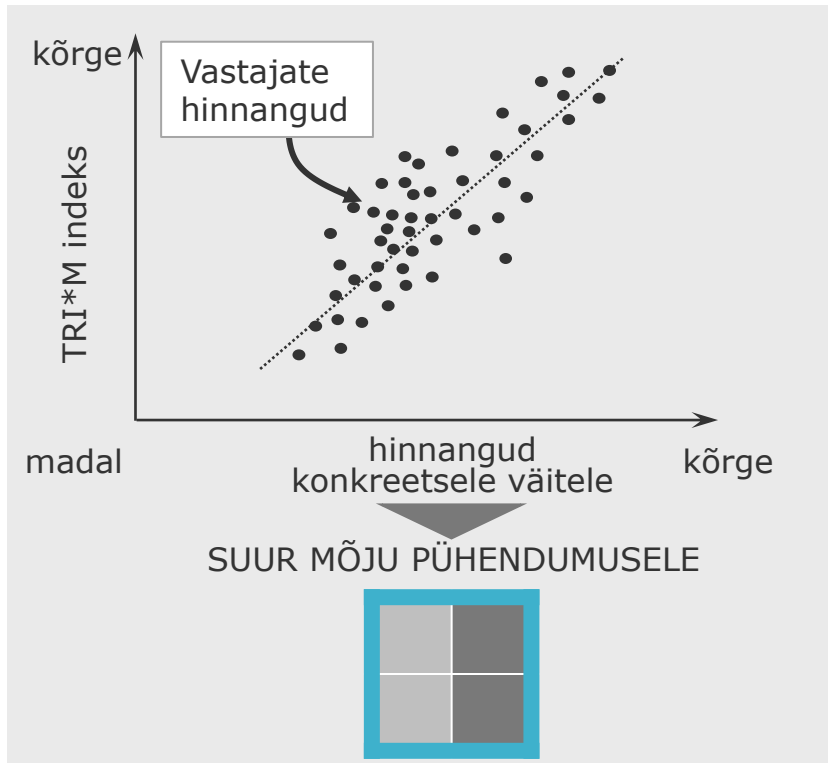
toob välja tippjuhtidele olulised ja vähemolulised asjad

- TRI*M maatriks toob välja, mis on kõrgema või madalama pühendumuse põhjuseks ning annab viiteid, mida tuleks pühendumuse tõstmiseks teha.
- Erinevate töörahulolu kujundavate tegurite asukoht TRI*M maatriksil näitab, millised tegurid on rohkem ja millised vähem olulised:
 - Vertikaaltelg "väljaõeldud olulisus" peegeldab töötajate vastuseid otsestele küsimustele, näiteks: "kui oluline on Teie jaoks see, Teie töö on materiaalselt hästi tasustatud?"
 - Horisontaaltelg "mõju töötajate pühendumusele" väljendab seda, kui tugevalt on tegelikult seotud konkreetsele tegurile (näiteks töötasule) antud hinnangud ja üldine pühendumus (TRI*M indeks). Vt selgitavat joonist järgmisel slaidil.
 - Tegurite olulisus on joonistel suhteline – lähtudes sellest, mis on tippjuhtide jaoks keskmisest vähem ja rohkem oluline. Keskmisest vähem olulised tegurid ei pruugi olla tähtsusetud, kuid rohkem ja vähem oluliste tegurite eristamine aitab välja selgitada, mida tuleks muuta esmajärjekorras.

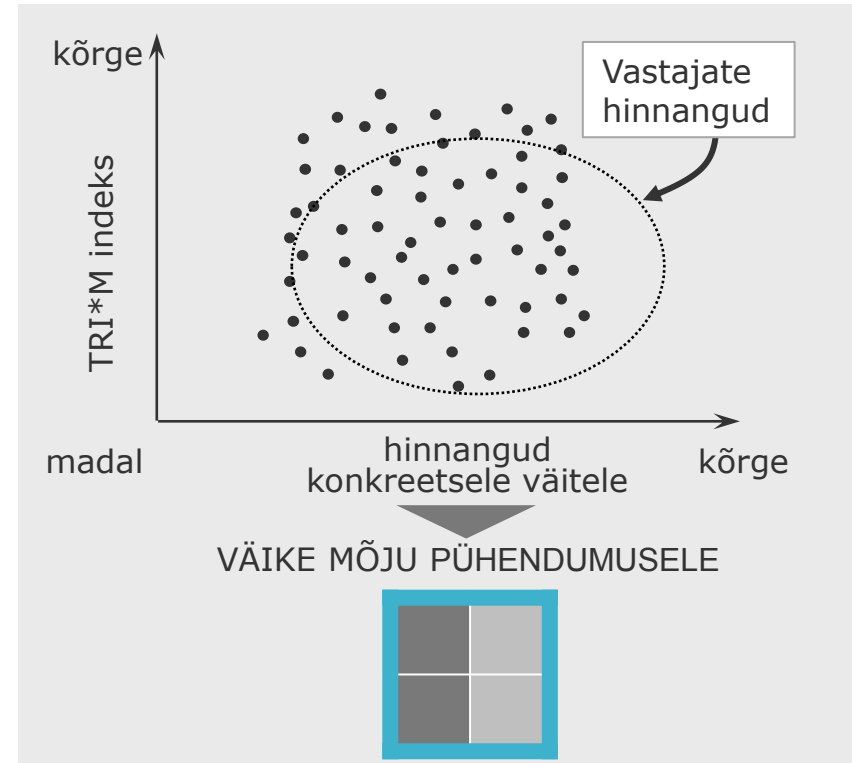


- Pühendumuse seisukohalt kõige olulisemad tegurid leiata **"Motivaatorite"** väljalt.
- **"Peidetud võimalustena"** ilmnevad tegurid, mille olulisus on vastajate poolt vähemteadvustatud, kuid mille mõju pühendumusele on samavõrd suur. Näiteks ei pruugi igaüks otse vastata, et talle on oluline võimalus arutada oma valdkonna asju teiste tippjuhtidega – ometi tunnevad need tippjuhid, kes seda teevad, end pühendunumalt.
- **"Hügieenifaktorite"** väljal on tegurid, mille olulisust hinnatakse kõrgeks, aga mis mõjutavad pühendumust vähem. Sageli asuvad sellel väljal iseenesestmõistetavaks peetavad tegurid, millega kõik on läbivalt rahul (näiteks esmaste töövahendite olemasolu). Aga sinna paigutuvad ka läbivalt madalalt hinnatud, „paratamatud“ kitsaskohad. Siiski võivad nendest hügieenifaktoritest, mille hinnangud on kriitilised või langevad, aja jooksul saada Motivaatorid.
- **"Kokkuhoiukohana või tuleviku võimalusena"** on määratletud keskmisest vähemolulised tegurid, millesse panustamine on tippjuhtide pühendumuse seisukohalt teisejärgulise tähtsusega. Samas võivad need tegevused olla olulised muid eesmärke (näiteks asutustevahelist koostööd) silmas pidades.

Olulisus TRI*M maatriksis: pühendumuse indeksi korrelatsioon rahulolu hinnangutega



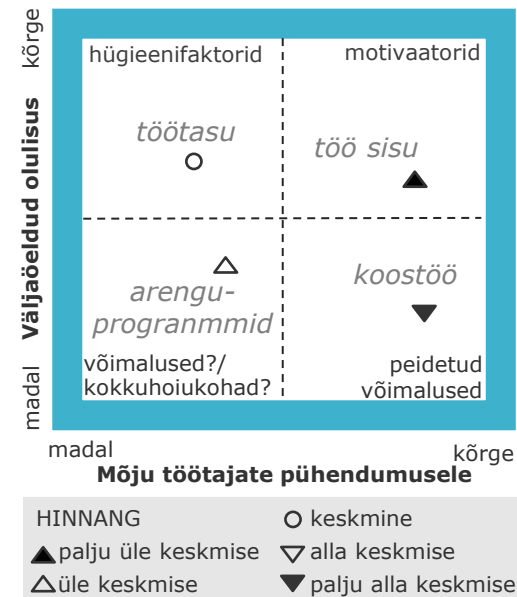
- Kui vastajate hinnangud mingile tegurile, näiteks töötasule, jagunevad selliselt, et need vastajad, kes on oma töötasuga rohkem rahul, hindavad ka oma tööandjat tervikuna kõrgemalt (TRI*M indeks on kõrgem) ja need, kes on palgaga rahulolematud, on ka tööandjale vähem pühendunud, siis see näitab, et rahulolu töötasuga mõjutab pühendumust oluliselt.



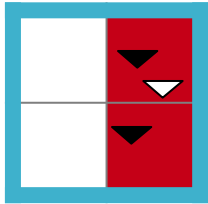
- Kui aga seos hinnangute vahel ei ole nii selge – st. osad inimesed, kes on oma töötasuga rahulolematud, hindavad tööandjat tervikuna ikkagi positiivselt ning osa neist, kes on oma palgaga rahul, on tööandjale pühendunud ja osa mitte – siis see näitab, et rahulolu töötasuga mõjutab pühendumust vähem.

TRI*M maatriksi tugevuste ja nõrkuste analüüs toob välja mida tuleb teha pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks

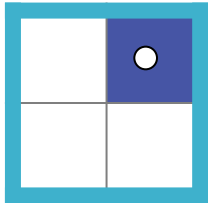
- Rahulolu erinevate töemotivatsiooni aspektidega on TRI*M maatriksitel esitatud kujunditena:
 - ülespoole suunatud nooltega on märgitud keskmisest kõrgemalt hinnatud,
 - allapoole suunatud nooltega keskmisest madalamalt hinnatud ja
 - ringidega keskmisi hinnanguid saanud tegurid.
- Kujundite aluseks olevad keskmised hindad on ära toodud TRI*M maatriksitele järgnevatel joonistel.
- Kogu analüüs vaatleb suhtelisi hinnanguid: võrreldes konkreetsele tegurile antud hinnangut sellega, kuidas tippjuhid hindasid kõiki ülejäänud rahulolutegureid. Selline analüüs võimaldab kõige paremini välja tuua tegevuse prioriteedid nii siis, kui kõik hinnangud on suhteliselt kõrged kui ka siis, kui ollakse kõigis valdkondades kriitilised.
- Tegevuste planeerimisel tuleb **esimesena tegeleda** motivaatorite ja peidetud võimaluste väljadel asuvate kriitiliste teguritega. Nendes valdkondadesse panustamine ja juhtide ootustele vastava süsteemi loomine tõstab pühendumust kõige enam.
- **Järgmiste sammudena** võiks fookusesse võtta need Motivaatorid, mille hinnangud on keskmisel tasemel. Kuna tegemist on juhtide jaoks kõige olulisemate asjadega, siis just seal tasub pingutada suurepärase tulemuse nimel.
- Ära ei tohi unustada ka avaliku teenistuse **tugevusi** – kõige olulisemad tugevused leiata samuti Motivaatorite ja Peidetud võimaluste väljadelt. Eriti viimastest tuleks rohkem rääkida, kuivõrd need tugevused on küll olemas, aga tippjuhtide poolt vähem teadvustatud.



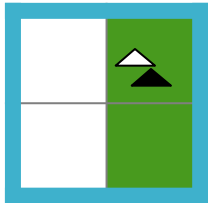
TRI*M maatriks: mida teha pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks



TEGELE ESIMESENA
kehvad tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites



JÄRGMISED SAMMUD
keskmised tulemused
motivaatorite väljal



TUGEVUSED
head tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

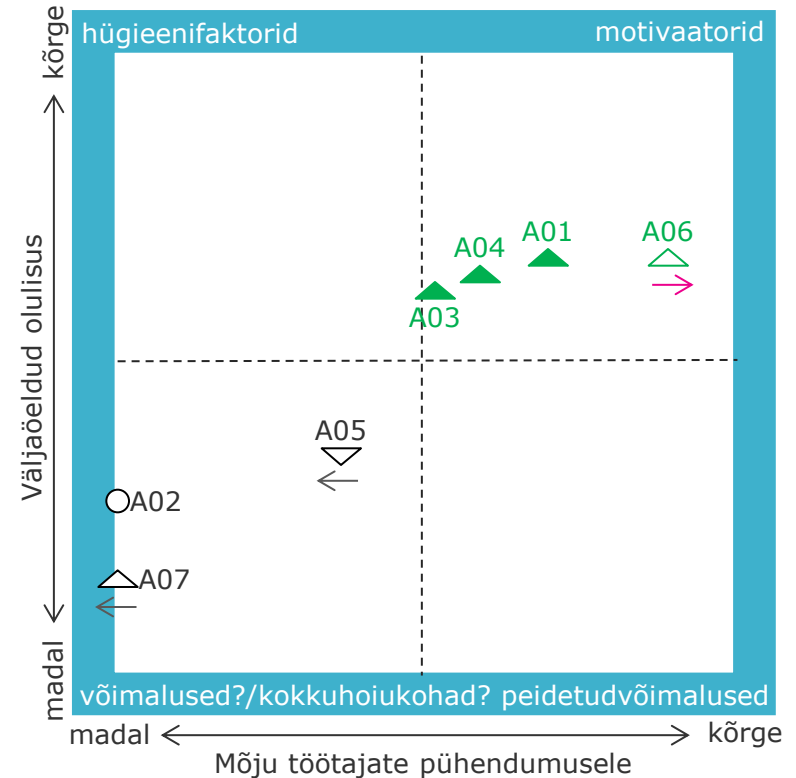


▼ palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine ▲ üle keskmise ▲ palju üle keskmise

Töö sisu ja -motivatsioon

Töö sisu ja -motivatsioon

- ▲ A01. Saan teha väljakutseid pakkuvat ja vastutusrikast tööd
- A02. Minu töö on materiaalselt hästi tasustatud
- ▲ A03. Saan oma töös teenida Eesti riiki
- ▲ A04. Saan osaleda oluliste, Eesti riigi tulevikku kujundavate otsuste tegemisel
- ▽ A05. Minu töö on ühiskonnas väärtustatud
- △ A06. Töötan heas meeskonnas
- △ A07. Saan oma ametis teha palju rahvusvahelist koostööd



77

TRI*M Index

▼ Palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine △ üle keskmise ▲ palju üle keskmise
 vastanuid: 58

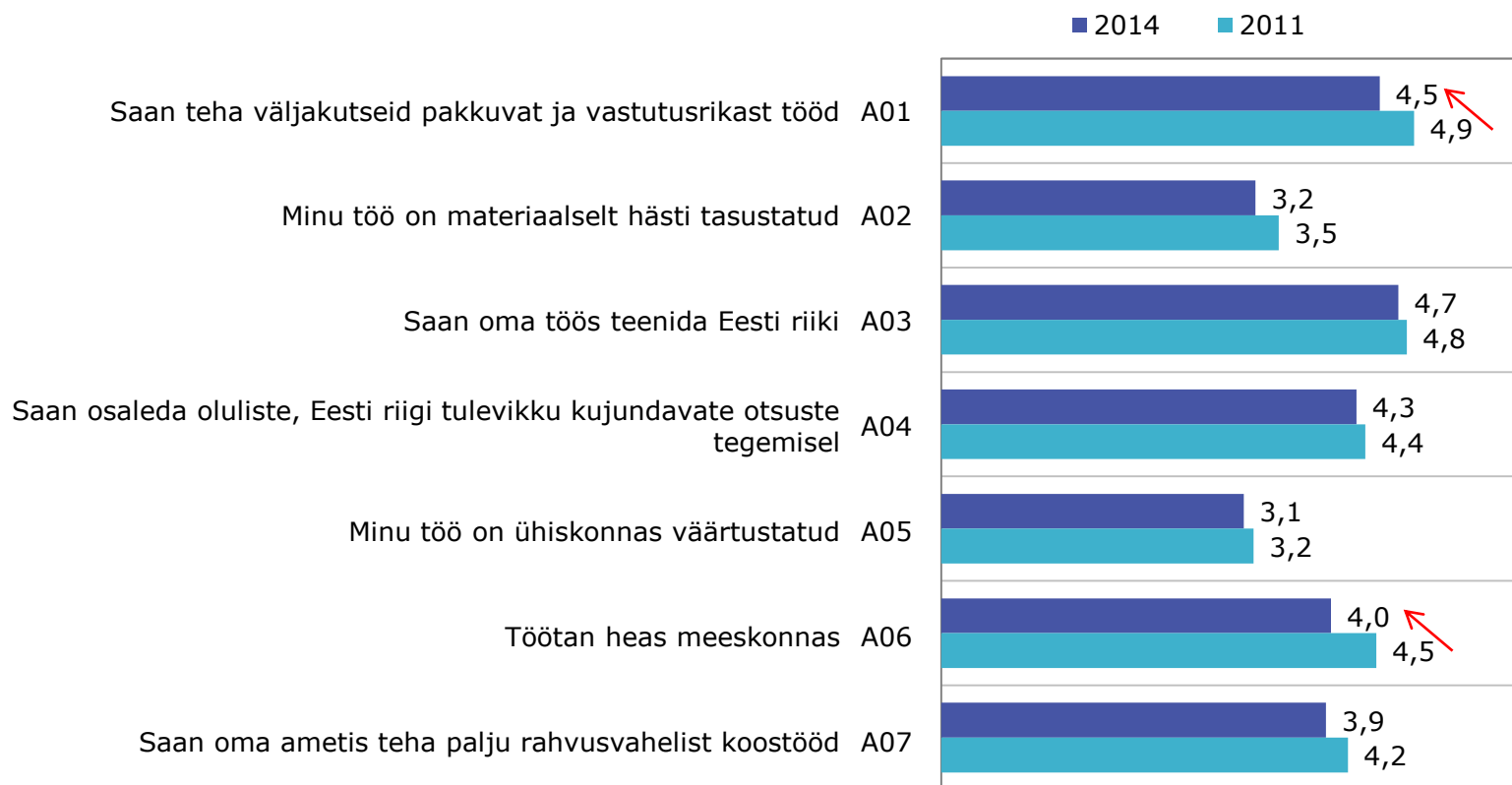


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Töö sisu ja -motivatsioon



77

TRI*M Index vastanuid: 58



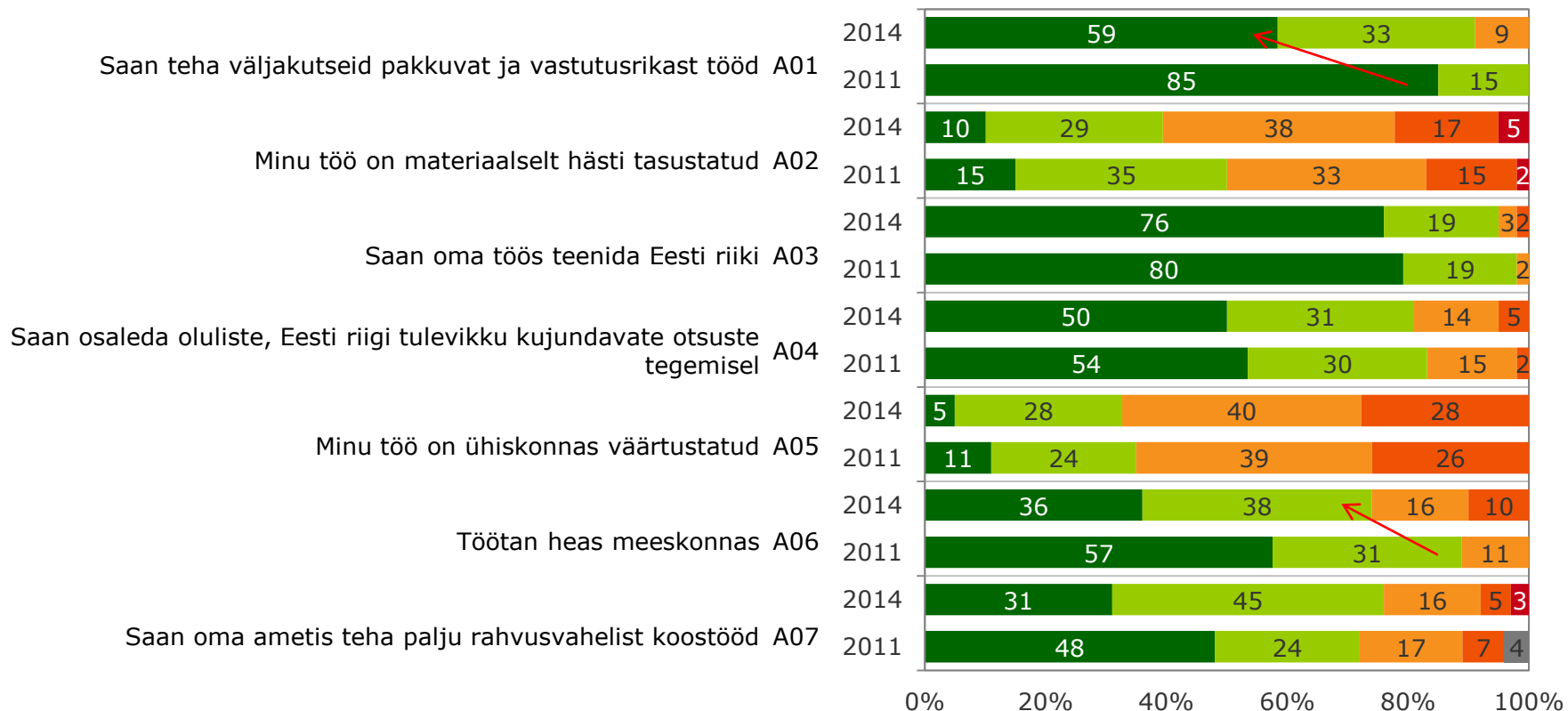
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Töö sisu ja -motivatsioon

■ Täiesti nõus ■ Üldiselt nõus ■ Pigem nõus ■ Pigem ei ole nõus ■ Ei ole üldse nõus ■ Ei oska hinnata



77

TRI*M Index vastanuid: 58

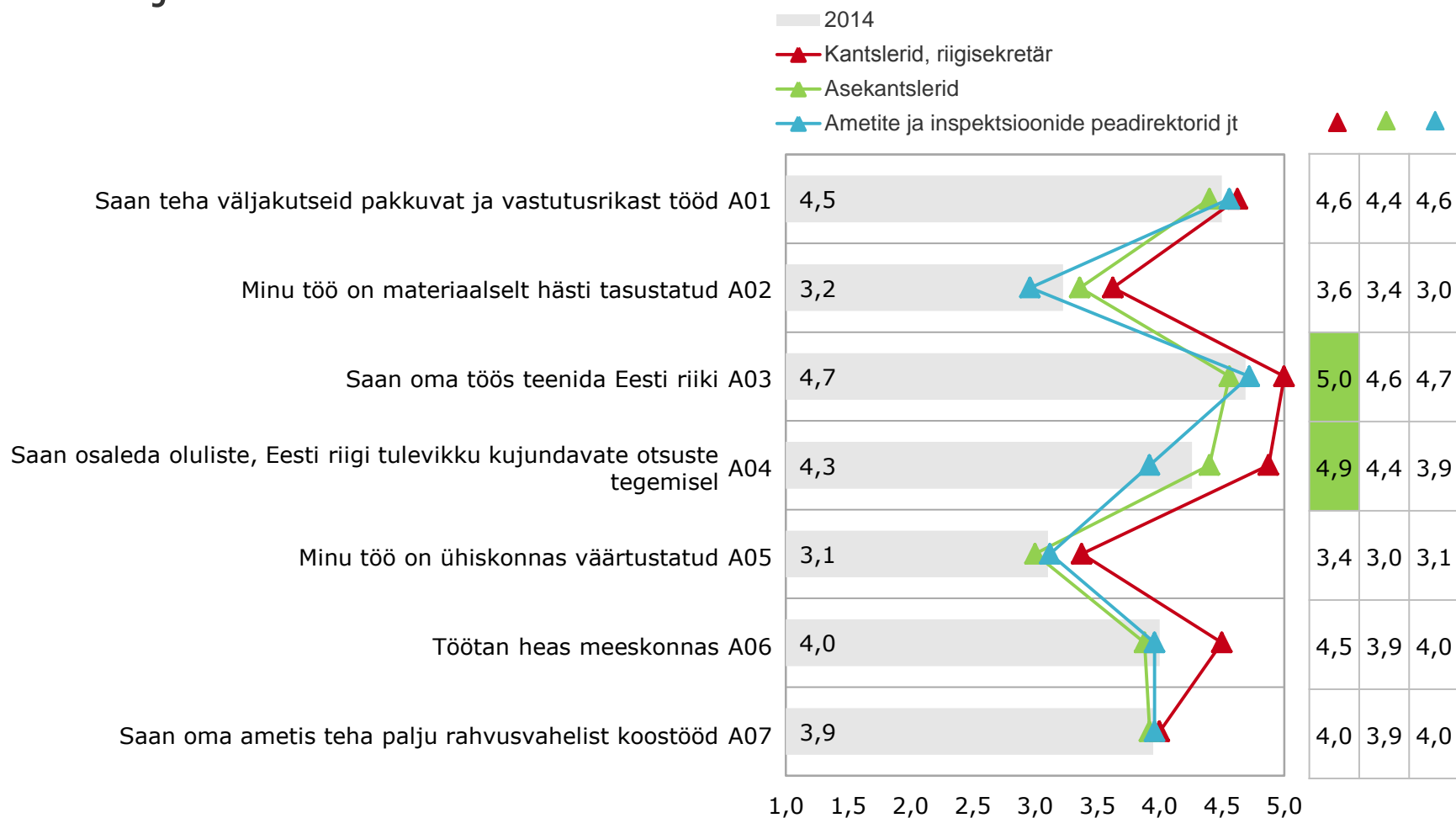


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Töö sisu ja -motivatsioon



77

TRI*M Index vastanuid: 58



TNS Emor
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Töö sisu ja motivatsioon

Tippjuhtide hinnangud oma töö sisule kinnitavad seda, mida nad väljendasid ka vabades vastustes – neid **motiveerib võimalus teenida Eesti riiki ja osaleda Eesti riigi jaoks oluliste otsuste tegemisel, teha vastutusrikast ja väljakutseid pakkuvat tööd.** Väljakutseid on töös küll mõnevõrra vähem kui kolme aasta eest, kuid siiski piisavalt (hinnangud langesid, aga need on jätkuvalt väga kõrged).

Samuti mängib olulist rolli hea meeskond. Hinnangud oma meeskondadele on kõrged, kuid mitte nii kõrged kui 2011.aastal. Hinnangute kohatine langus on meeskonna olulisuse enam fookusesse toonud (iseenesestmõistetavast hügieenifaktorist on saanud üks pühendumuse põhimotivaator).

Sisemine motivatsioon on selgelt olulisem kui väline. Nii töö ühiskondlik väärtustamine kui materiaalne motivatsioonipakett paigutusid teisejärgulise tähtsusega tegurite hulka. Hinnangud olid küll keskpärased või madalad, aga see ei mängi olulist rolli. Võrreldes 3 aasta tagusega oodatakse tippjuhtide panuse avalikku väärtustamist oluliselt vähem.

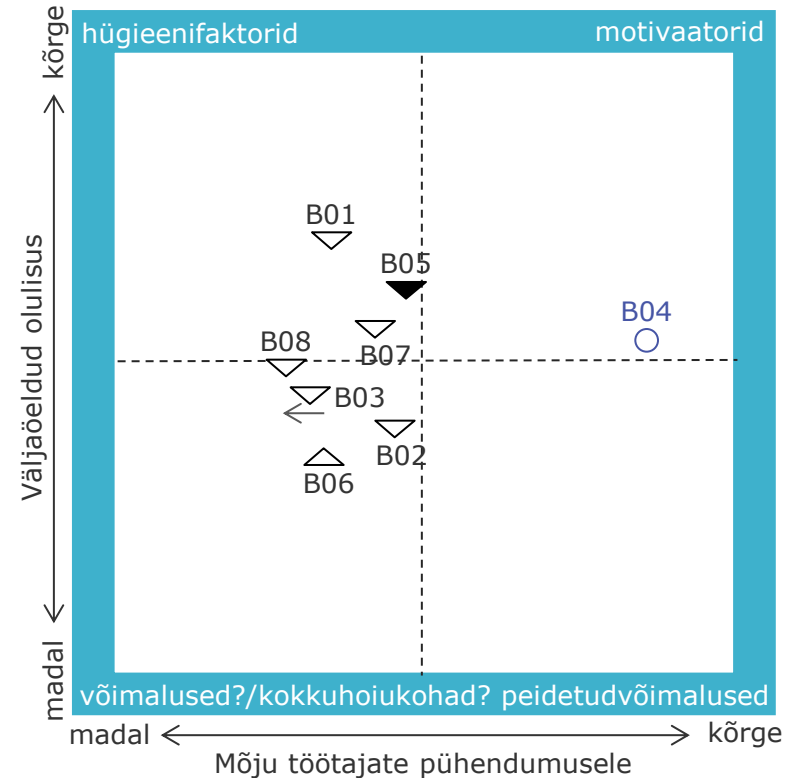
Rahvusvahelise koostöö võimalused on samuti muutunud vähemoluliseks (rahvusvaheline koostöö on jätkuvalt osa tippjuhtide igapäevatööst, aga see ei erista rohkem pühendunuid vähem pühendunutest).

Kantslerid eristusid teistest juhigruppidest kõrgemate hinnangutega Eesti riigi teenimist puudutavates küsimustes, samuti ei puudutanud neid ülalnimetatud hinnangute langused sisuliste väljakutsete ja meeskondade osas.

Otsustusprotsessid ja ressursid

Otsustusprotsessid ja ressursid

- ▽ B01. Eesti riigis võetakse poliitilisi otsuseid vastu läbimõeldult
- ▽ B02. Poliitiline raamistik, milles ma oma tööd teen, on stabiilne ja järjepidev
- ▽ B03. Otsustusprotsessid avalikus teenistuses on piisavalt kiired ja paindlikud
- B04. Saan oma asutuse tulevikuvisioni järjekindlalt, ilma olulise välise sekkumiseta, ellu viia
- ▼ B05. Meie asutusel on piisavalt ressursse eesmärkide saavutamiseks
- △ B06. Leian teiste avaliku teenistuse tippjuhtide seast oma ideedele toetust
- ▽ B07. Koostöö erinevate asutuste vahel on sujuvalt korraldatud ja koordineeritud
- ▽ B08. Mul on piisavalt aega oma töö tegemiseks



77

TRI*M Index

▼ Palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine △ üle keskmise ▲ palju üle keskmise
vastanuid: 58

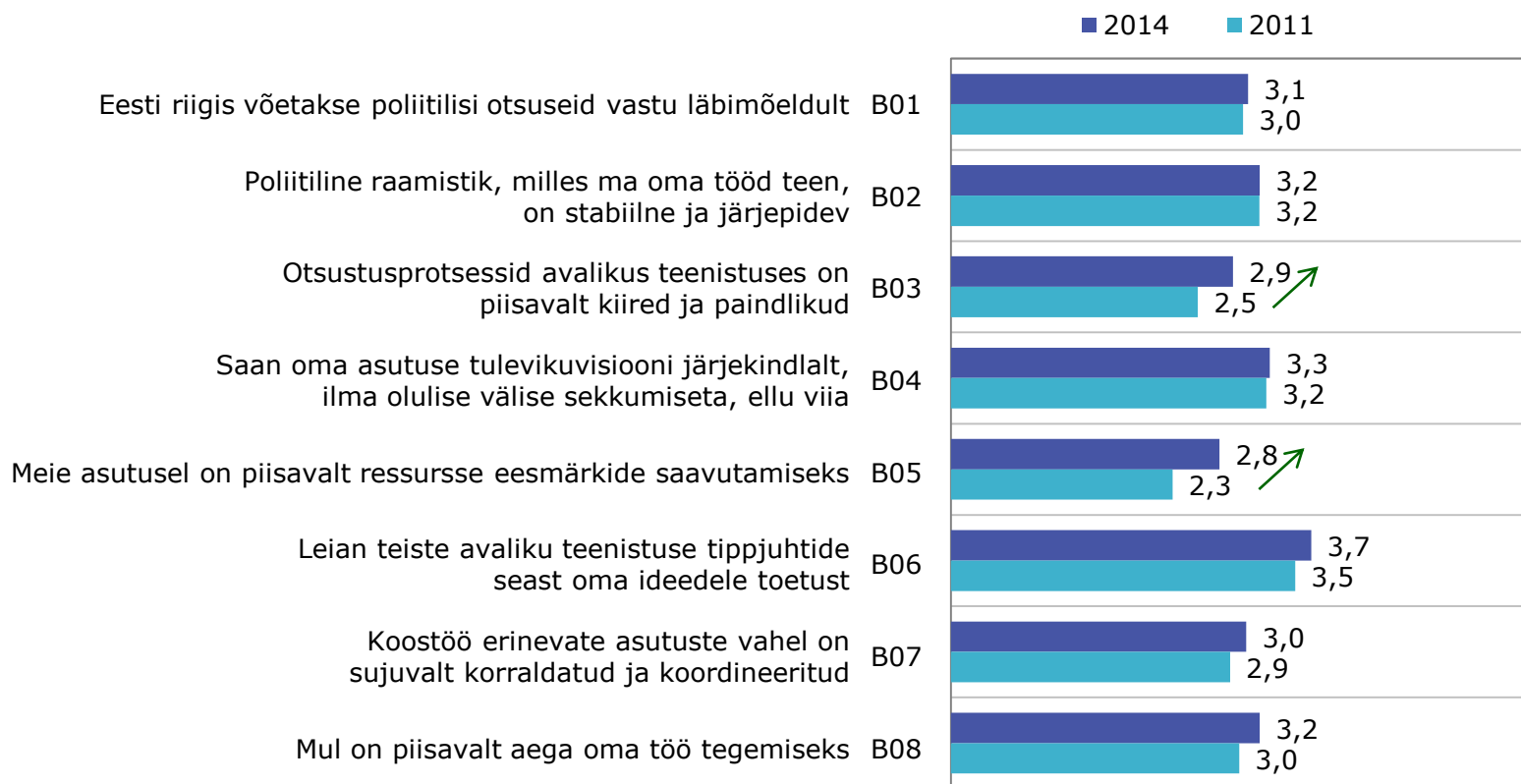


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Otsustusprotsessid ja ressursid



77

TRI*M Index vastanuid: 58



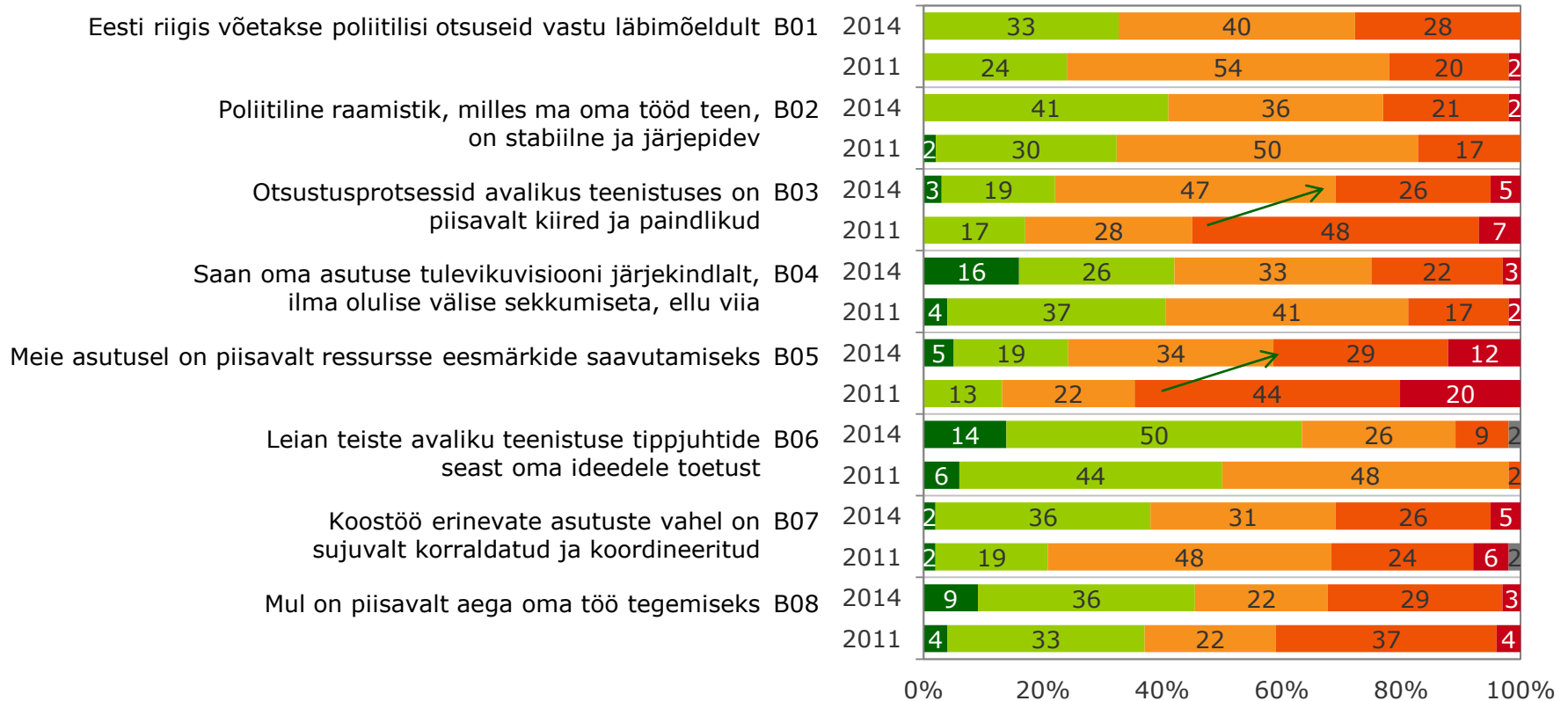
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Otsustusprotsessid ja ressursid

■ Täiesti nõus ■ Üldiselt nõus ■ Pigem nõus ■ Pigem ei ole nõus ■ Ei ole üldse nõus ■ Ei oska hinnata



77

TRI*M Index vastanuid: 58

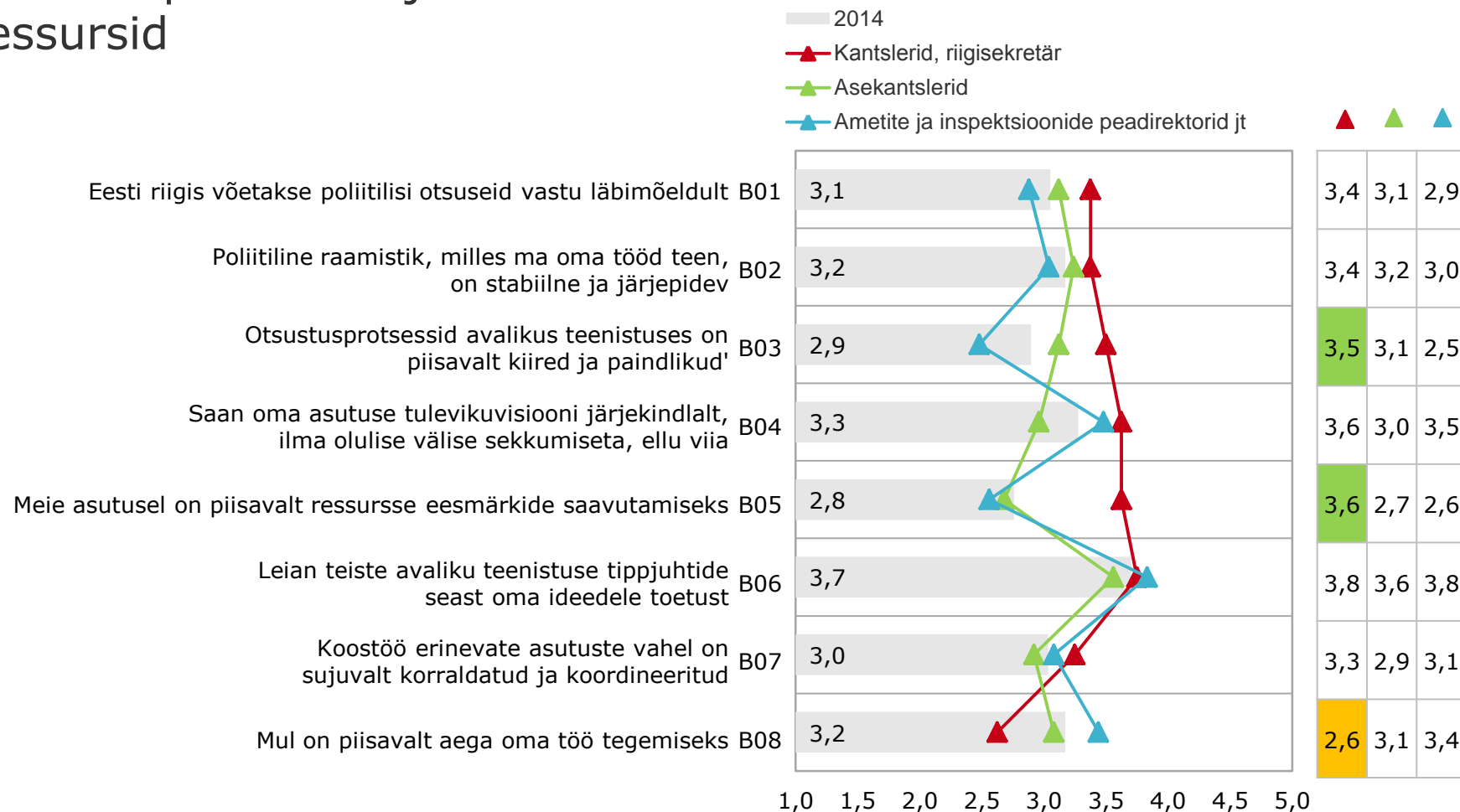


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Otsustusprotsessid ja ressursid



77

TRI*M Index vastanuid: 55



TNS Emor
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Otsustusprotsessid ja ressursid

Otsustusprotsesside ja ressursside osas **jäid tippjuhtide hinnangud üldiselt tagasihoidlikeks**. Samas võetakse poliitilise raamistiku muutlikkust, aja- ja ressursipuudust ning tõrkeid asutustevahelises koostöös **paratamatusena** – need ei ole mõjunud tippjuhtide pühendumust pärssivalt.

Positiivne on **otsustusprotsesside paindlikumaks ja kiiremaks muutumine**, mis on ka selle teguri olulisust vähendanud ja selle esmaste arenguprioriteetide seast „maha võtnud”. Samuti on asutuste **ressursside olukord täna oluliselt parem kui 2011.aastal**. Mõlemas valdkonnas olid kõige kõrgemad kantslerite hinnangud. Ressurss, millest kantslerid teistest enam puudust tunnevad, on aeg.

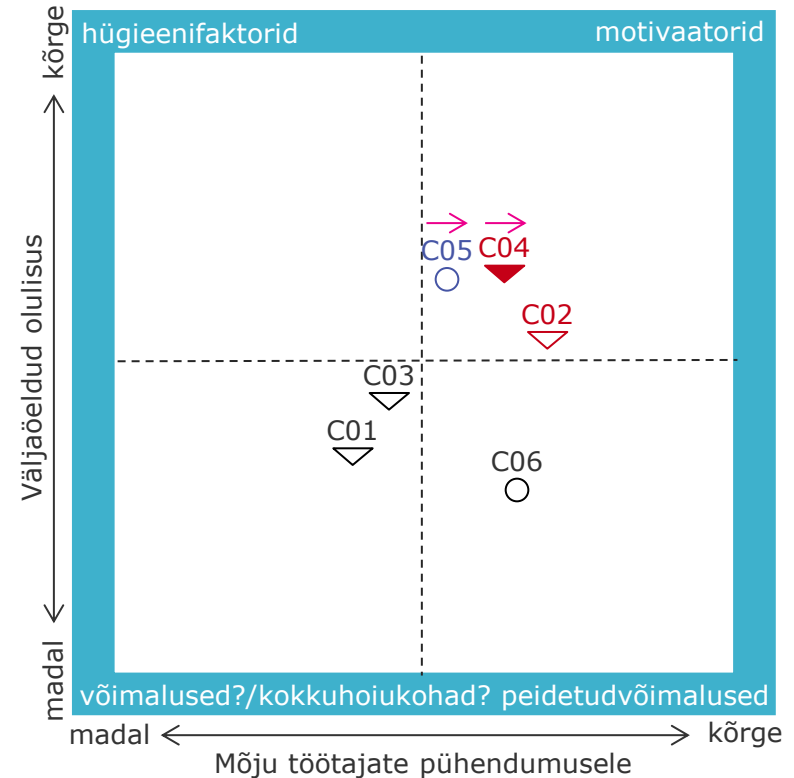
Teisalt on madalate hinnangute puhul alati olemas oht, et need võivad ajas olulisemaks muutuda.

Hetkel avaldas pühendumusele kõige **enam mõju väline sekkumine tippjuhtide töösse** – kui neil lastakse oma tööd iseseisvalt korraldada, siis on pühendumus kõrge ja kui sellesse liigselt sekkutakse, siis mõjub see frustreerivalt (muutes juhi Kriitikuks või Ükskõikseks). Iseseisva tegutsemise võimalus on võrreldes eelmise uuringuga olulisemaks muutunud.

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

- ▽ C01. Avaliku teenistuse tippjuhid toimivad ühtse meeskonnana
- ▽ C02. Avaliku teenistuse tippjuhid saavad riigi strateegilistest eesmärkidest ja toimimispõhimõtetest ühtemoodi aru
- ▽ C03. Avaliku teenistuse tippjuhid leiavad ühiselt lahendused riigi ees seisvatele strateegilistele küsimustele
- ▼ C04. Avaliku teenistuse tippjuhid seavad riigi kui terviku huvid ettepoole oma asutuse huvidest
- C05. Avaliku teenistuse tippjuhid suudavad leida vastuoludele konstruktiivsed lahendused
- C06. Avaliku teenistuse tippjuhid on mulle asjatundlikeks kolleegideks, kellega arutleda oma asutuse probleemide üle



77

TRI*M Index

▼ Palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine ▲ üle keskmise ▲ palju üle keskmise
vastanuid: 58

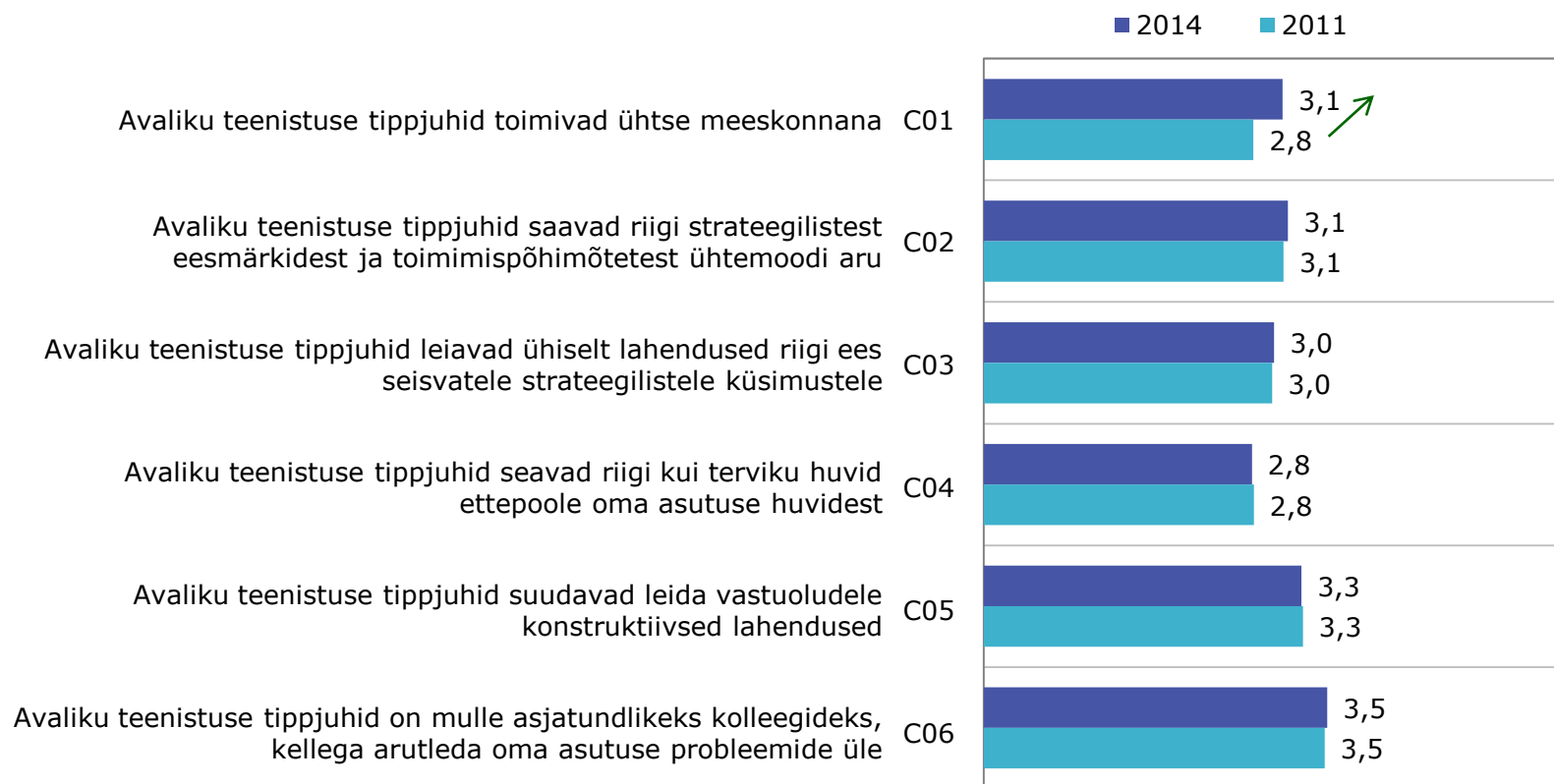


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



77

TRI*M Index vastanuid: 58



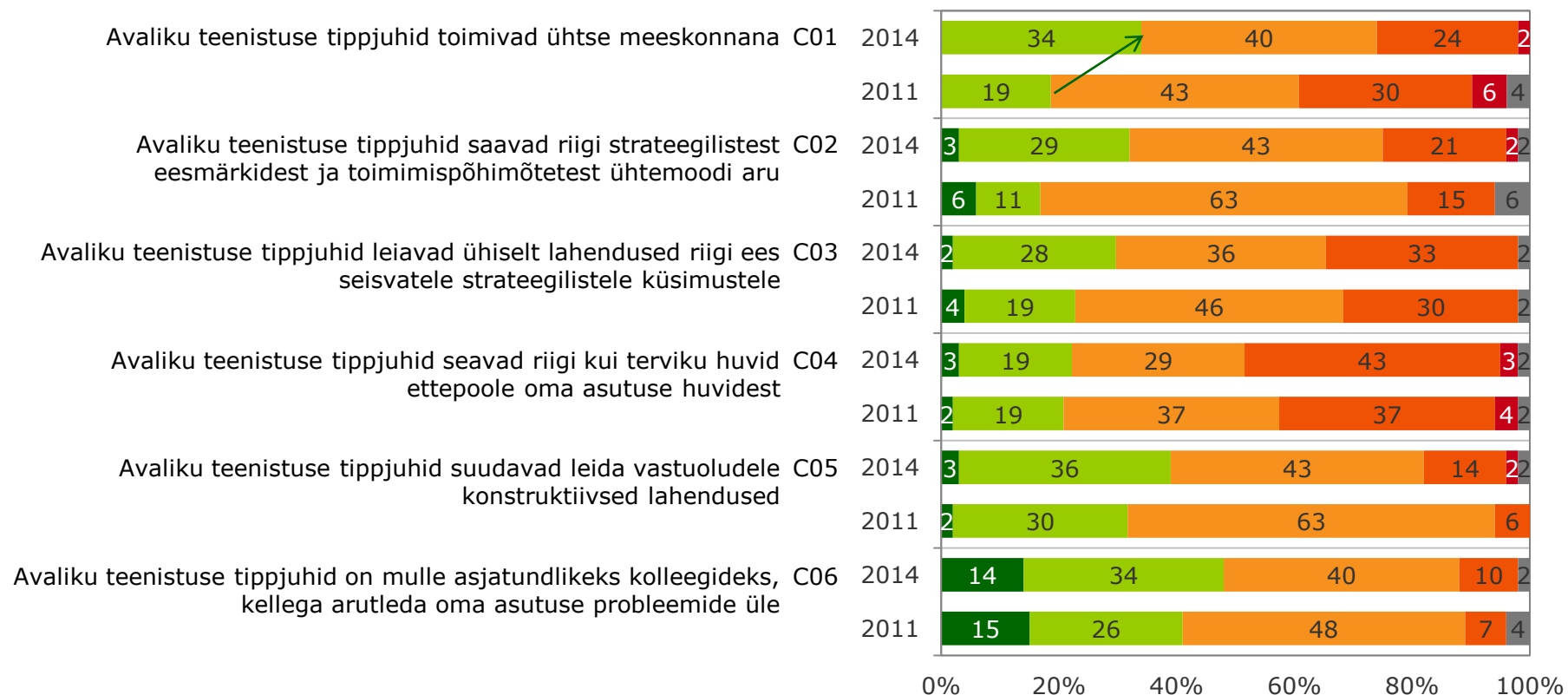
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

■ Täiesti nõus ■ Üldiselt nõus ■ Pigem nõus ■ Pigem ei ole nõus ■ Ei ole üldse nõus ■ Ei oska hinnata



77

TRI*M Index vastanuid: 58

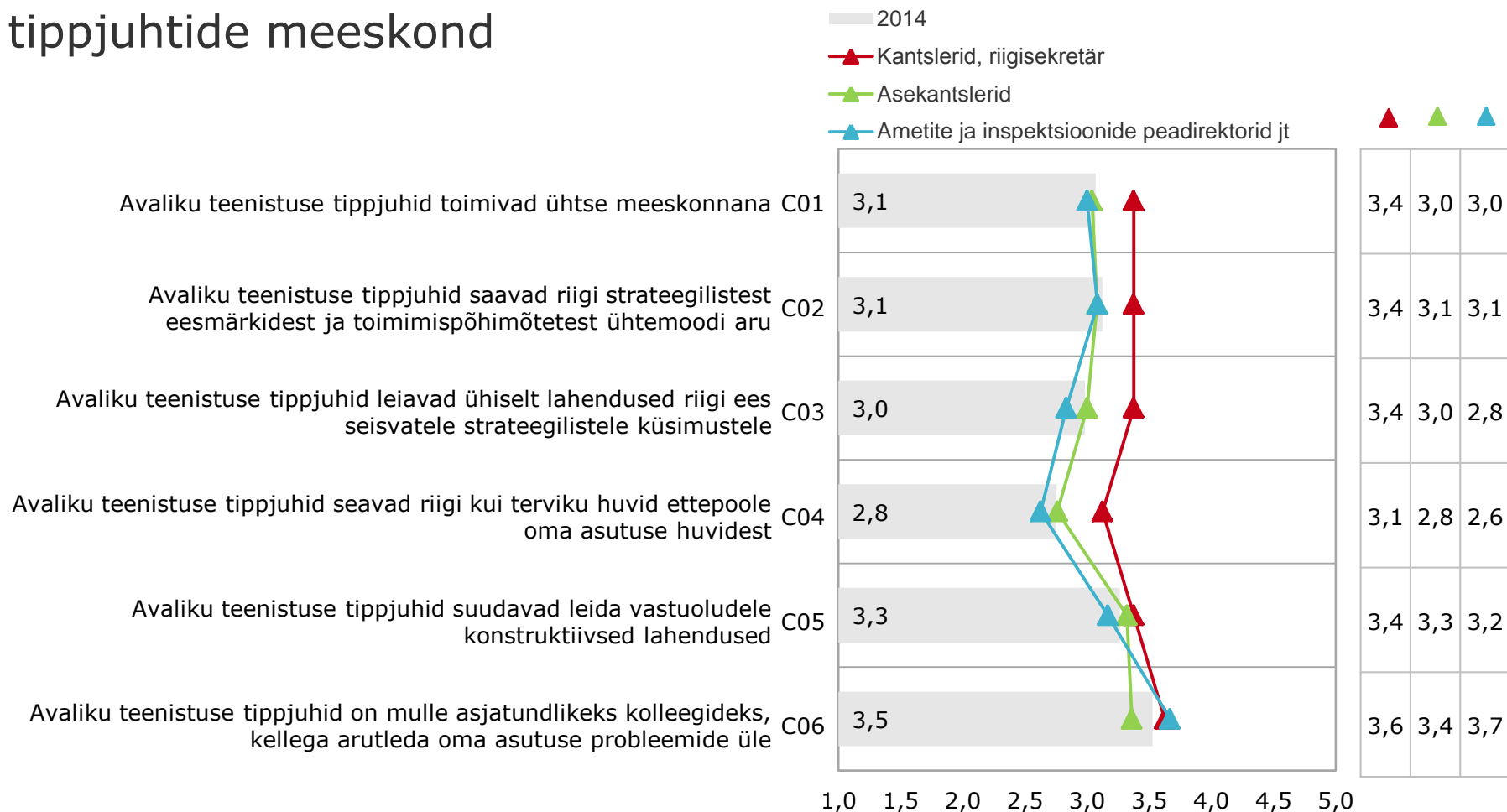


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



77

TRI*M Index vastanuid: 55



TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

70% avaliku teenistuse **tippjuhtide tööajast** kulub asutusesisese töö planeerimiseks ja **30% asutustevahelisele koostööle**. See jaotus ei ole kolme aastaga oluliselt muutunud.

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond on juhtide endi hinnangul muutunud ühtsemaks, ehkki hinnangutes on veel palju kasvuruumi ja ootusena ei ole see väga selgelt teadvustatud. Teema olulisus tuleb esile siis, kui tekivad vastuolud ja erinevad arusaamad prioriteetidest.

Kõige olulisem on ühesugune arusaam riigi strateegilistest eesmärkidest ja nende esikohale seadmine iga üksiku asutuse eesmärkide ees. Nende hinnangute osas ei ole viimase kolme aasta jooksul süsteemset edasiminekut toimunud, kuid kantslerite hinnangud strateegiliste eesmärkide ühise mõistmise osas veidi siiski tõusid.

Tippjuhtide ettepanekud koostöö tihendamiseks puudutasid **nii tööprotsesside kui sotsiaalse suhtluse poolt**. Leiti, et vajadus oleks nii eesmärkide ja tegevuste paremaks kooskõlastamiseks, kui ka täiendavateks seminarideks-koolitusteks, kus infot ja kogemusi jagada. Näiteks:

„Teatud sidusteamade osa ühised tööarutelud, otsuse tegemise protsessid, juhtkomiteed jne“

„Samuti tundub olevat tarvidus rohkem ühiseid eesmärke seada, mis vastutusala piire ületavad.“

„Ühised koolitused, õppevisiidid (sh võimalusega mitteformaalseks suhtluseks).“

„Poolkohustuslikud töövarjupäevad oma kolleegide ja erasektori tippjuhtide juures.“

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

Lisaks toodi seekord eraldi välja **tippjuhtide ja poliitikute eeskuju olulisus.**

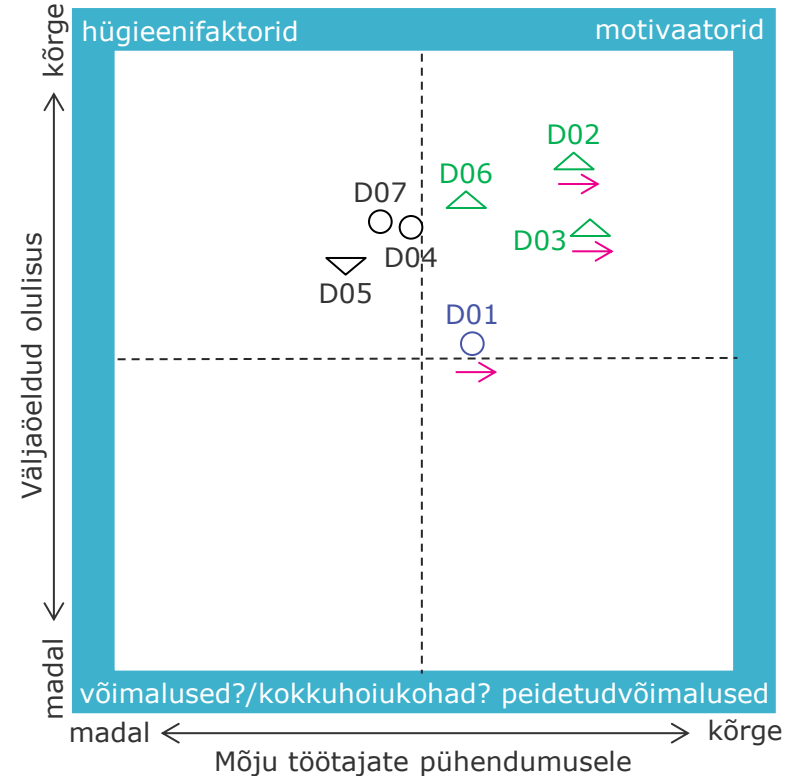
„Valitsuse liikmete tahe koostööd tihendada.“

Samas ametnike ja tippjuhtide rotatsioonist kirjutati oluliselt vähem kui kolme aasta eest. Arenguvõimaluste teemaplokis väljendati oma kahtlusi tippjuhtide rotatsiooni toimivuse osas.

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

- D01. Avalikus teenistuses on ühtsed väärtushinnangud ja põhimõtted
- △ D02. Avalikus teenistuses toimitakse ausalt ja erapooletult
- △ D03. Avaliku teenistuse tippjuhid on ametnikele oma käitumisega heaks eeskujuks
- D04. Avalikus teenistuses pingutatakse kvaliteetsete avalike teenuste pakkumise nimel
- ▽ D05. Avaliku teenistuse töö on korraldatud kodanikekeskselt
- △ D06. Avalikus teenistuses töötavad võimekad tippjuhid
- D07. Avalikus teenistuses kasutatakse ressursse vastutustundlikult ja tulemuslikult



77

TRI*M Index

▼ Palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine △ üle keskmise ▲ palju üle keskmise
vastanuid: 58



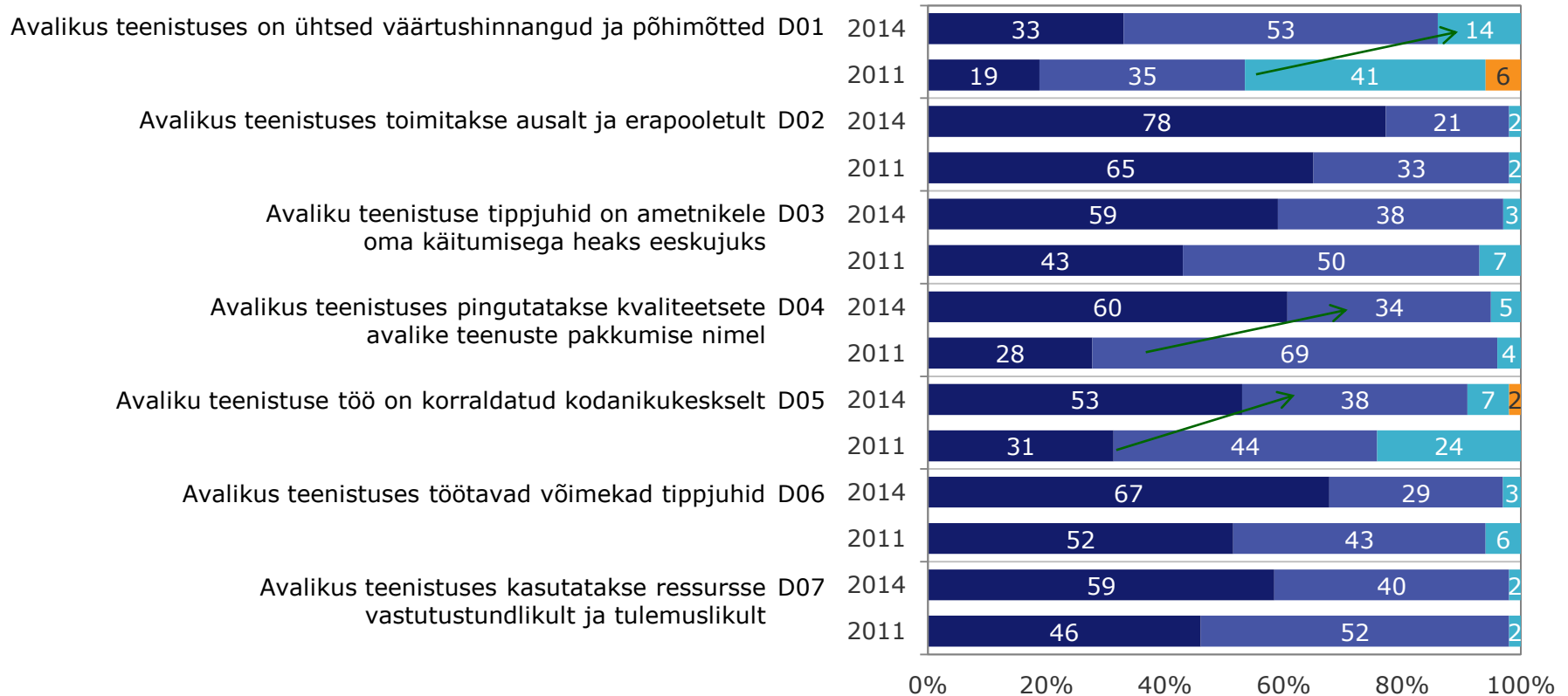
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Ühtsete väärtuste olulisus avalikus teenistuses

■ Äärmiselt oluline ■ Väga oluline ■ Pigem oluline ■ Mitte eriti oluline ■ Ei ole üldse oluline



77

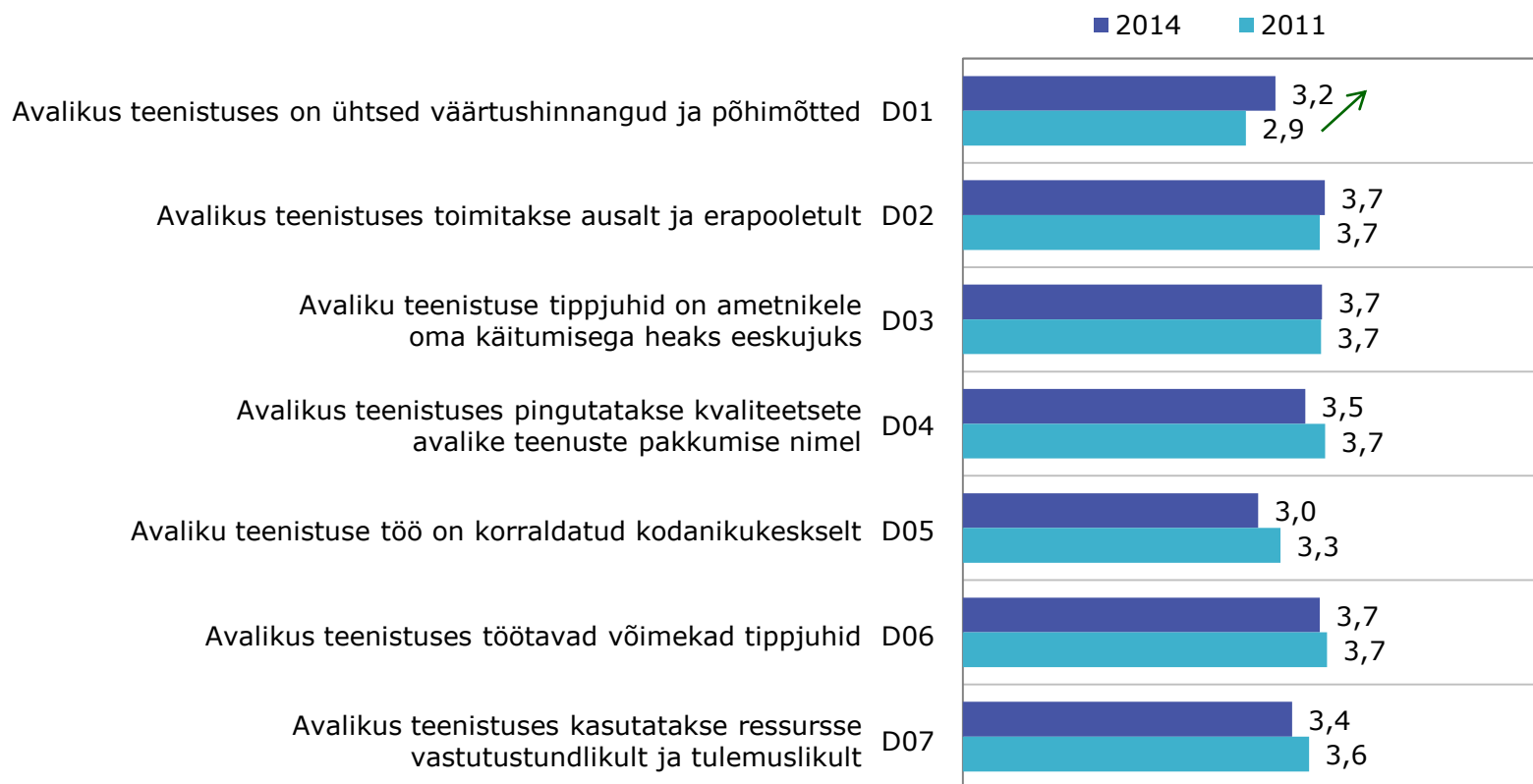
TRI*M Index vastanuid: 58



TNS Emor
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses



77

TRI*M Index vastanuid: 58



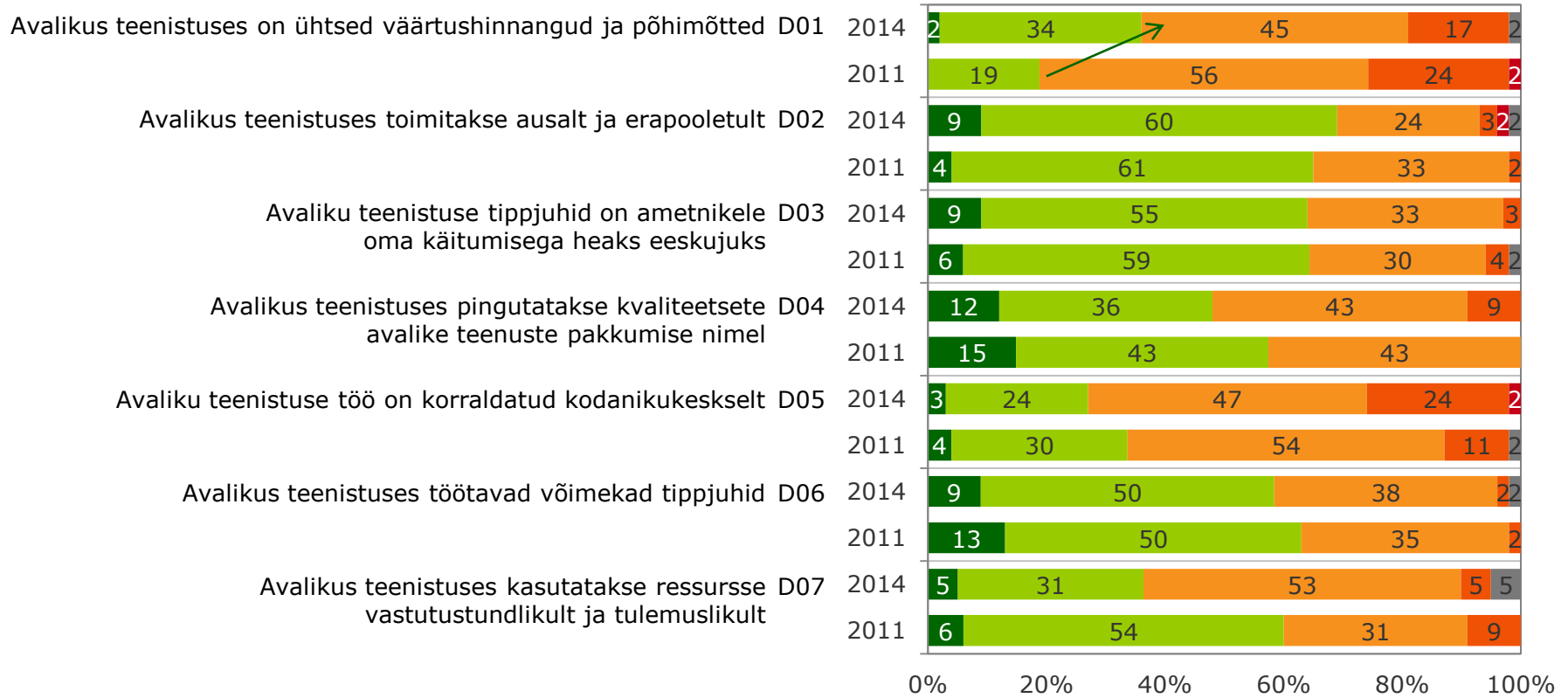
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

■ Täiesti nõus ■ Üldiselt nõus ■ Pigem nõus ■ Pigem ei ole nõus ■ Ei ole üldse nõus ■ Ei oska hinnata



77

TRI*M Index vastanuid: 58

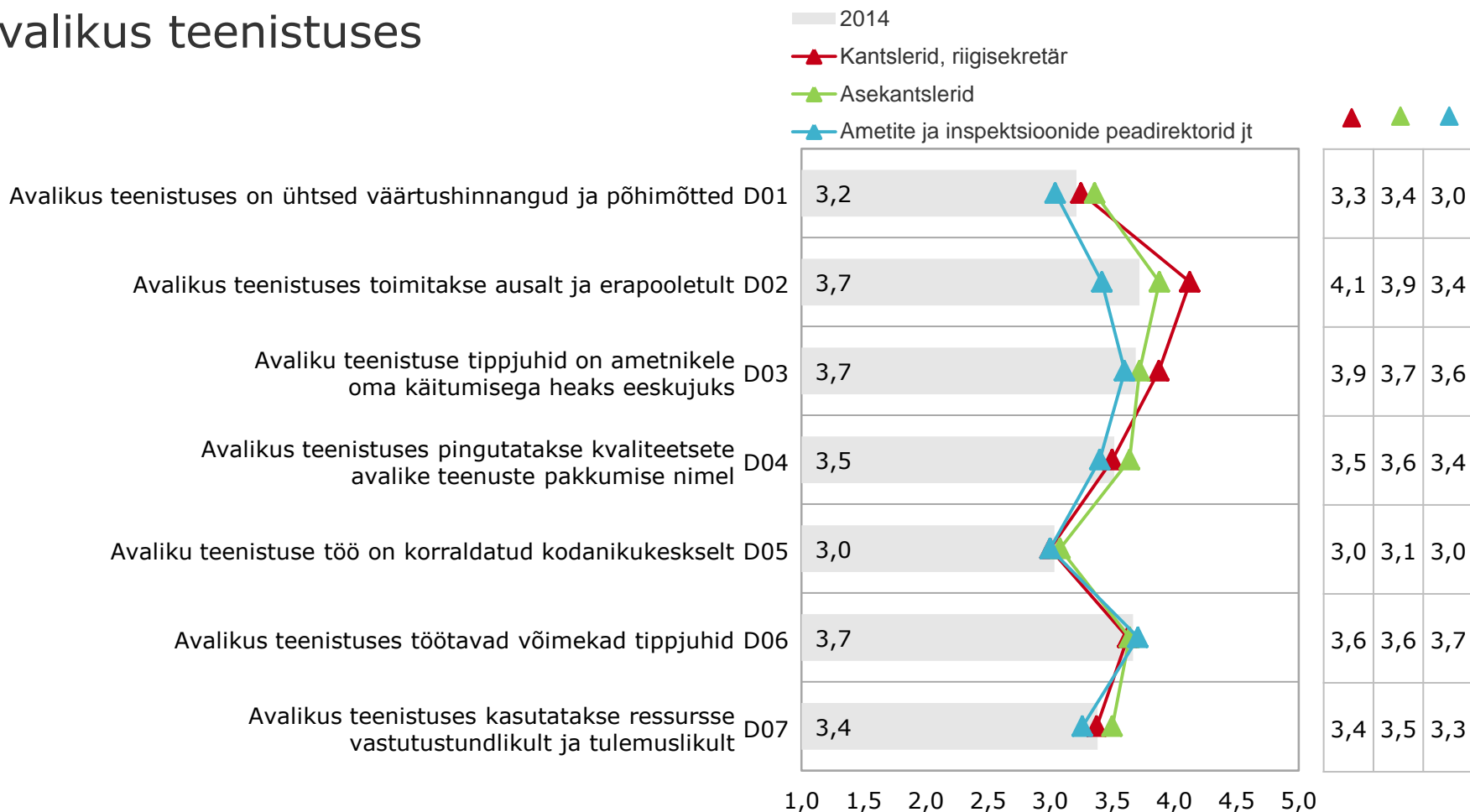


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses



77

TRI*M Index vastanuid: 55



TNS Emor
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

Avaliku teenistuse ühiseid väärtushinnanguid peab **äärmiselt oluliseks kolmandik tippjuhtidest** ja sama palju oli neid, kes usuvad, et ühiseid väärtusnorme tõepoolest ka järgitakse. See on **oluline edasimineku**, sest kolme aasta eest jagas seda arvamust vaid viiendik tippjuhtidest, aga arenguruumi on veel palju.

Kaardistatud väärtustest **kõige laiemat kandepinda omab ausus ja erapooletus** – seda peetakse kaheldamatult kõige olulisemaks ja ka reaalselt järgitavaks väärtusnormiks.

Kodanikukesksus ja avalike teenuste kvaliteet on muutunud tippjuhtide jaoks olulisemaks, ehkki vastanute hinnangul ei ole sellele veel järgnenud avaliku teenistuse tegelikku muutumist selles suunas. Samas on see hea lähtekoht, sest **iga väärtuse rakendamise eelduseks on selle omaksvõtt ehk oluliseks pidamine.**

Enamikul tippjuhtidel **ei ole veendumust, et kogu avalik teenistus toimiks ühtmoodi ressursi-säästlikult.** Erinev ressursikasutus oli kõige enam nimetatud teema vabades kommentaarides, kus paluti täpsustada, millistest väärtustest saadakse erinevalt aru. Kahtlused tulenevad sellest, et nähakse erinevaid võimalusi ja praktikaid nii personali- kui muudes kulutustes.

„Ilmselt on näha, et on olemas teatud olulised erinevused töö tasustamisel ja ka muudes hüvitistes, alates töökohtade tööks vajalike vahendite olemasolust jne”

Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

Vabades kommentaarides väljendati ka kahtlust, et **kohati jätab soovida nii tulemustele orienteeritus kui kodanikukesksus.**

„Teenuse pakkumisel kipub ununema kui mugav ja lihtne see teenus peaks lõppkasutajale olema. Tulemus/mõju ja tulemuste mõõtmine pole igapäevane tegevus, aga peaks.“

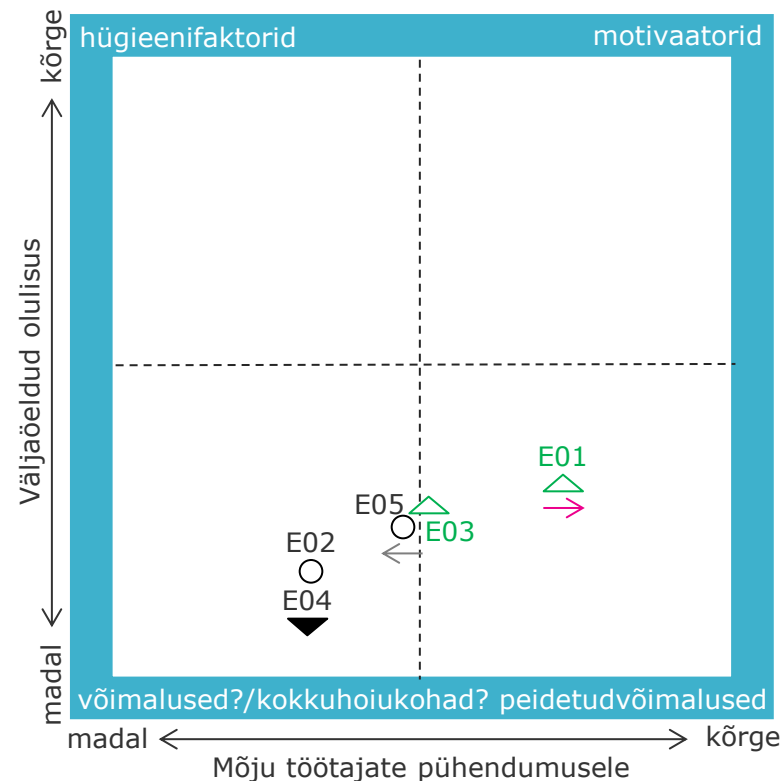
Lisaks nimetati erinevaid arusaamu sellistest väärtustest nagu avatus, koostöö, regulatsioonide minimeerimine ja strateegilistele eesmärkidele keskendumine.

Tippjuhtide (e. endi) rolli nähakse positiivsena, märkides, et **tippjuhid on võimekad ja ametnikkonnale eeskujuks.** Kõrge hinnang üksteise professionaalsusele peaks olema heaks aluseks ka koostöö parandamisel ja arusaamade ühtlustamisel (vt eelmine peatükk).

Arengu- ja karjäärivõimalused

Arengu- ja karjäärivõimalused

- △ E01. Tippjuhtide kompetentsikeskuse poolt pakutavad arendustegevused on minu jaoks väärtuslikud
- E02. Regulaarsed kompetentside hindamised annavad mulle kasulikku tagasisidet
- △ E03. Tippjuhtide kompetentsikeskus annab olulise panuse avaliku teenistuse tippjuhtide koostöö edendamiseks
- ▼ E04. Uus avaliku teenistuse seadus on loonud paremad eeldused tippjuhtide mobiilsuseks avaliku teenistuse sees
- E05. Näen enda jaoks edasisi karjäärivõimalusi avalikus teenistuses



77

TRI*M Index

▼ Palju alla keskmise ▽ alla keskmise ○ keskmine △ üle keskmise ▲ palju üle keskmise
vastanuid: 58

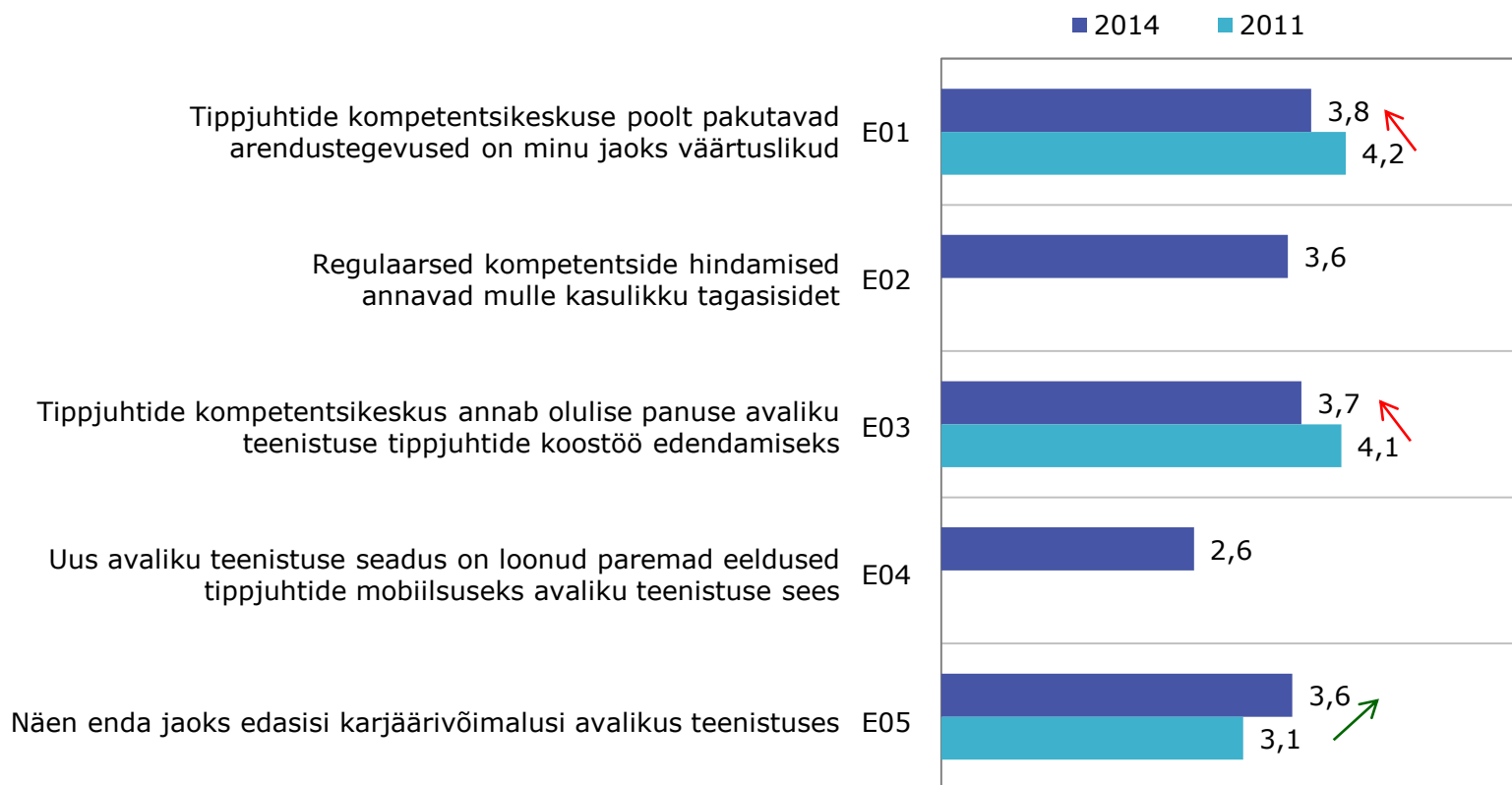


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Arengu- ja karjäärivõimalused



77

TRI*M Index vastanuid: 58



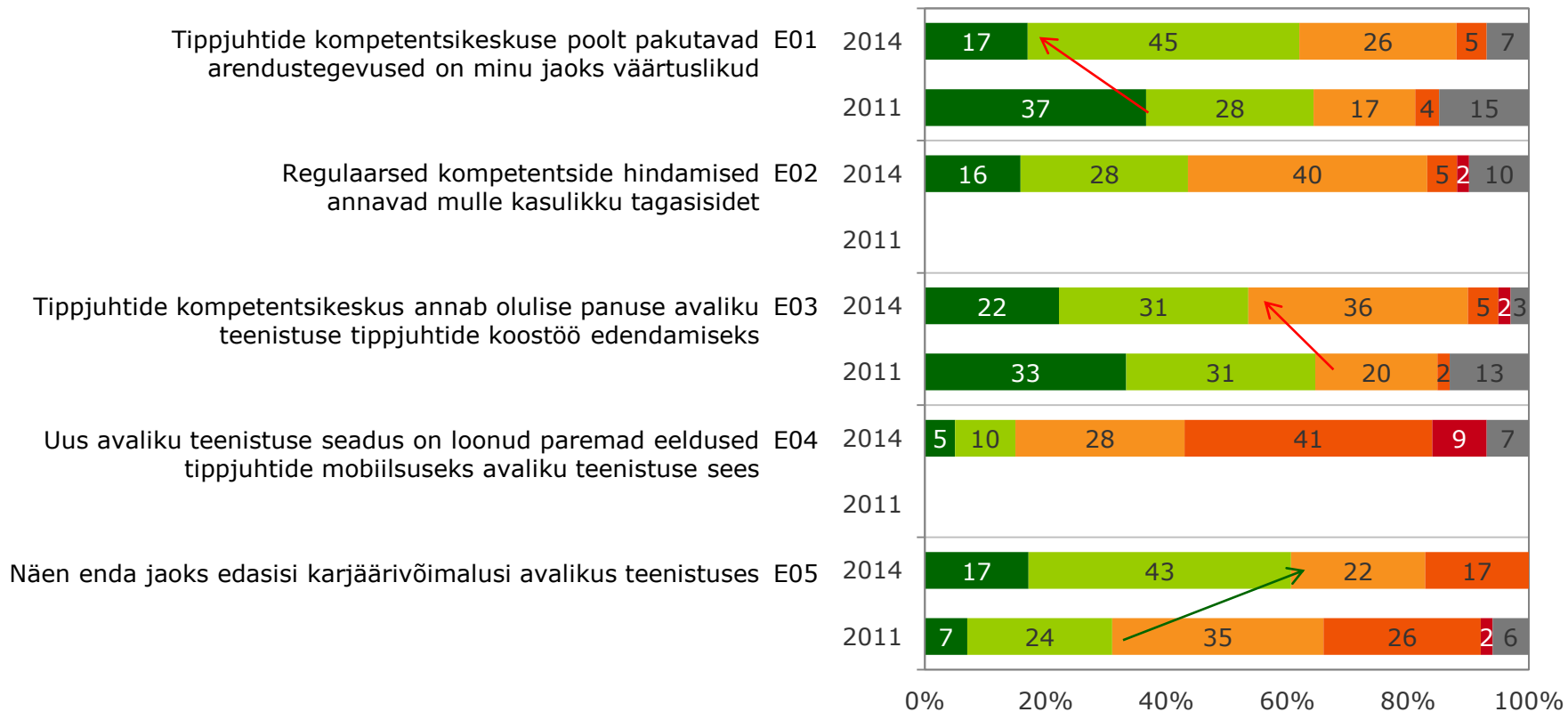
TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Arengu- ja karjäärivõimalused

■ Täiesti nõus ■ Üldiselt nõus ■ Pigem nõus ■ Pigem ei ole nõus ■ Ei ole üldse nõus ■ Ei oska hinnata



77

TRI*M Index vastanuid: 58

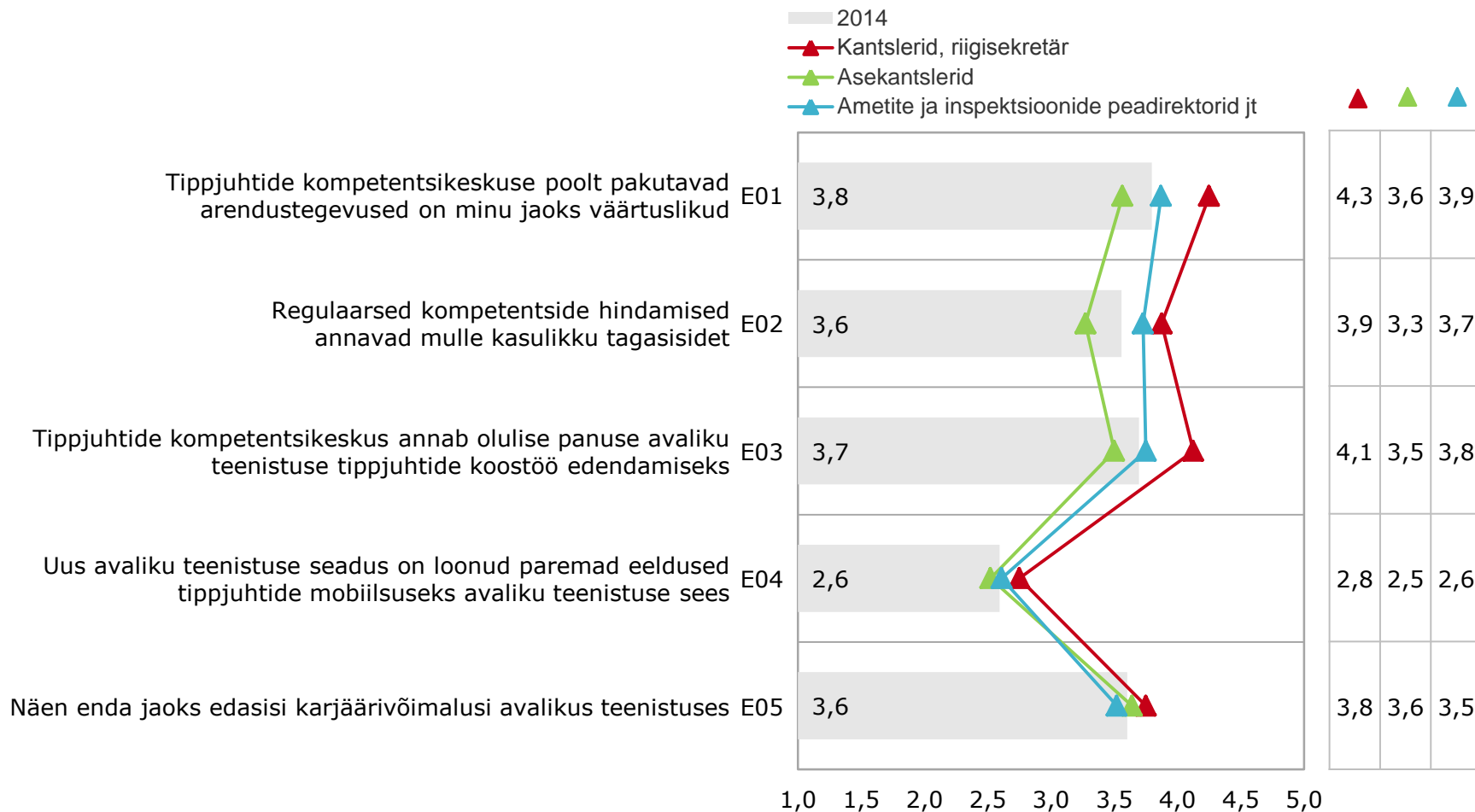


TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Arengu- ja karjäärivõimalused



77

TRI*M Index vastanuid: 55



TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014

Arengu- ja karjäärivõimalused

Tippjuhtide **hinnangud oma karjäärivõimalustele avalikus teenistuses on tõusnud** ja tänu sellele ei ole tegemist enam kriitilise kitsaskohaga.

Tippjuhid ise ei seostanud seda küll otseselt uue avaliku teenistuse seaduse kehtima hakkamisega, vaid olid pigem skeptilised: „Ma küll ei näe mingeid karjäärivõimalusi ja samuti pole tegelikult saanud mitte midagi tippjuhtide mobiilsusest“, „Kavandatud tippjuhtide rotatsioon ei toimi“. Ootused rotatsiooniks on jätkuvalt olemas: „... peaks olema kohustuslik roteerumise plaan, analoogselt välis teenistusega“, „tippjuhid võiksid näha võimalust töötada tulevikus ka riigiettevõtetes juhtivatel positsioonidel, neid selleks loomulikult ette valmistades“.

Tippjuhtide kompetentsikeskuse poolt pakutavaid arendustegevusi ja panust tippjuhtide koostöö edendamisesse hinnati kõrgelt, ehkki mitte nii kõrgelt kui kolme aasta eest. Samal ajal on arendustegevuste mõju tippjuhtide pühendumusele kasvanud.

Nii tippjuhtide kui laiemalt avaliku teenistuse konkursside suhtes väljendati vabades kommentaarides mõningaid kahtlusi, kasutades väljendeid „kunstlikud kriteeriumid“, „kunstlikud konkursid“.

Kokkuvõttes on ka arendustegevuste osas erisuunalisi trende, kuid olulisem on lõpptulemuse paranemine kui veidi langenud hinnangud vahendite/kanalite osas.

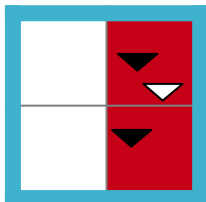
4

Kokkuvõte



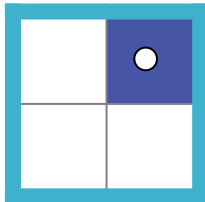
Kokkuvõte

ESMANE ARENGUPRIORITEET



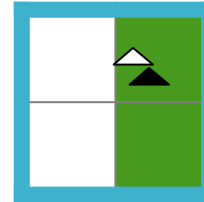
Oluline mõju
pühendumusele +
madal rahulolu

TEISENE ARENGUPRIORITEET



Oluline mõju
pühendumusele +
keskpärane rahulolu

KESKMINE OLULISUS



Oluline mõju
pühendumusele +
kõrge rahulolu

KRIITILISED NÕRKUSED: TEGELE ESMAJÄRJEKORRAS!

Avaliku teenistuse tippjuhid saavad
C02 riigi strateegilistest eesmärkidest ja
toimimispõhimõtetest ühtemoodi aru
Avaliku teenistuse tippjuhid seavad
C04 riigi kui terviku huvid ettepoole oma
asutuse huvidest

PARANDAMIST VAJAVAD TEGURID: TEGELE TEISES JÄRJEKORRAS!

Saan oma asutuse tulevikuvisioni
B04 järjekindlalt, ilma olulise välise
sekkumiseta, ellu viia
Avaliku teenistuse tippjuhid
C05 suudavad leida vastuoludele
konstruktiivsed lahendused
D01 Avalikus teenistuses on ühtsed
väärtushinnangud ja põhimõtted

PÕHITUGEVUSED: ÄRA UNUSTA HOIDMIST!

A01 Saan teha väljakutseid pakkuvat ja
vastutusrikast tööd
A03 Saan oma töös teenida Eesti riiki
Saan osaleda oluliste, Eesti riigi
A04 tulevikku kujundavate otsuste
tegemisel
A06 Töötan heas meeskonnas
D02 Avalikus teenistuses toimitakse ausalt
ja erapooletult
Avaliku teenistuse tippjuhid on
D03 ametnikele oma käitumisega heaks
eeskujuks
D06 Avalikus teenistuses töötavad
võimekad tippjuhid
Tippjuhtide kompetentsikeskuse poolt
E01 pakutavad arendustegevused on
minu jaoks väärtuslikud
Tippjuhtide kompetentsikeskus annab
E03 olulise panuse avaliku teenistuse
tippjuhtide koostöö edendamiseks

Kokkuvõte: mida teha tippjuhtide pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks?

Avaliku teenistuse tippjuhtide **peamiseks pühendumuse allikaks on jätkuvalt töö sisu**, mis on väljakutseid pakkuv ja vastutusrikas, kuivõrd oma tegevuse ja otsustega kujundatakse Eesti riigi tulevikku. Tõelisi Edasiviijaid eristab lihtsalt rahuolevast Raudvarast see, et nad peavad oma tööd ühiskondlikult oluliseks, vaatamata sellele, et rahulolu materiaalse motivatsioonipaketiga on madalam. Tippjuhtide värbamisel peaks avaliku teenistuse missioon olema seega põhiargumendiks.

Tippjuhid peavad **Eesti avalikku teenistust ausaks ja erapooletuks** ning tunnevad uhkust selles töötamise üle. **Heas ja kompetentses meeskonnas** – nii asutuste siseselt kui tippjuhtide ringis – on hea tööd teha. Positiivse panuse tippjuhtide pühendumuse hoidmisel annab **Tippjuhtide kompetentsikeskus**, toetades tippjuhtide vahelist koostööd ja juhtide individuaalset arengut.

Mõelda ja arutleda tasuks siiski selle üle, **mis on põhjustanud hinnangute languse osades senistes tugevustes** – töö väljakutsete rohkuses, oma meeskonnale antud hinnangutes ja Tippjuhtide kompetentsikeskusele antud tagasisides. Hinded on küll jätkuvalt kõrged, aga trend langev.

Samal ajal võib heameelt tunda ka mitmete positiivsete trendide üle. **Tänu tõusnud rahulolu-hinnangutele on õnnestunud** leevendada või maha võtta mõned **möödunudkordsed kitsaskohad** – otsustusprotsessid on muutunud kiiremateks ja paindlikumateks, ühtsete väärtushinnangute kandepind on laienenud ja juhtide karjäärivõimalused paranenud.

Kokkuvõte: mida teha tippjuhtide pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks?

Esmaseks arenguprioriteediks on jäänud avaliku teenistuse tippjuhtide arusaamade ühtlustamine riigi strateegiliste eesmärkide osas ning oma tegevuses riigi kui terviku huvide esiplaanile seadmine.

Sama teemaga seonduvad ka teised arenguprioriteedid (keskpäraste hinnangutega võtme-motivaatorid) – vajadus laiendada ühtsete väärtushinnangute ja põhimõtete kandepinda ning leida vastuoludele alati konstruktiivsed lahendused. **Konkurents piiratud ressursside pärast** kipub täna ühiseid eesmärke üles kaaluma. Lihtsam on kindlasti siis, kui ressursse on rohkem – selles mõttes on positiivne see, et oma asutuse ressursse hinnati üldiselt ülesannetele paremini vastavateks kui kolme aasta eest.

Siiski need tippjuhid, kes tunnevad end **Rahulolematute või Kriitikutena** (30%), tunnevad puudust ressurssidest oma asutuse eesmärkide saavutamisel, on kogunud häirivat sekkumist oma visiooni realiseerimisel ja ei ole rahul koostööga teiste tippjuhtide ja oma meeskonnaga.

Projekti meeskond

Uuringu eri etappides osalesid ja olid vastutavad:

Tellijapoolne kontaktisik:	Merle Nurmoja
Uuringu kava ja aruande koostaja:	Mari-Liis Eensalu
Küsitluse koordinaator:	Anu Ilves
Programmeerimine ja andmetöötlus:	Kalev Mitt
Graafilised tööd:	Maire Nõmmik

Kontaktinfo

Mari-Liis Eensalu
TNS Emori juhtekspert
Telefon: 626 8534
E-mail: mari-liis.eensalu@emor.ee

TNS Emor

Telefon: 626 8500
Faks: 626 8501
E-mail: emor@emor.ee
Aadress: A. H. Tammsaare tee 47, 11316 Tallinn



TNS Emor

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

© TNS august 2014