

KANTAR EMOR

**Avaliku teenistuse tippjuhtide
pühendumus**

2017

Sisukord

1	Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil	5
2	Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus	16
3	Mis tippjuhte motiveerib ja demotiveerib?	24
4	Kokkuvõte	54

Uuringu eesmärgid ja sisu

Käesolev uuring on 2014.aastal läbi viidud avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse uuringu kordus, mille põhieesmärgiks oli tagasiside kogumine vahepeal toimunud muudatustele.

Aruandest selgub:

- Avaliku teenistuse tippjuhtide **pühendumus oma tööle**, kas see on tõusnud või langenud?
- Mis on viimase **kolme aasta jooksul muutunud**:
 - Kas tippjuhtide arusaamine riigi strateegiliste eesmärkidest on muutunud ühtsemaks?
 - Kuidas on ametikohtade tähtsajaliseks muutmine muutnud juhtide karjääriootusi ja hinnanguid karjäärivõimalustele avalikus teenistuses?
 - Kas eesseisev Eesti eesistumine Euroopa Liidus on mõjunud tippjuhtidele motiveerivalt?
- Millised on täna **peamised motivaatorid ja kitsaskohad** Eesti avaliku teenistuse tippjuhi töös?

Uuringu läbiviimine ja uuringus osalemine

Uuring viidi läbi veebiküsitlusena perioodil **7.veebruar – 5.märts 2017**.

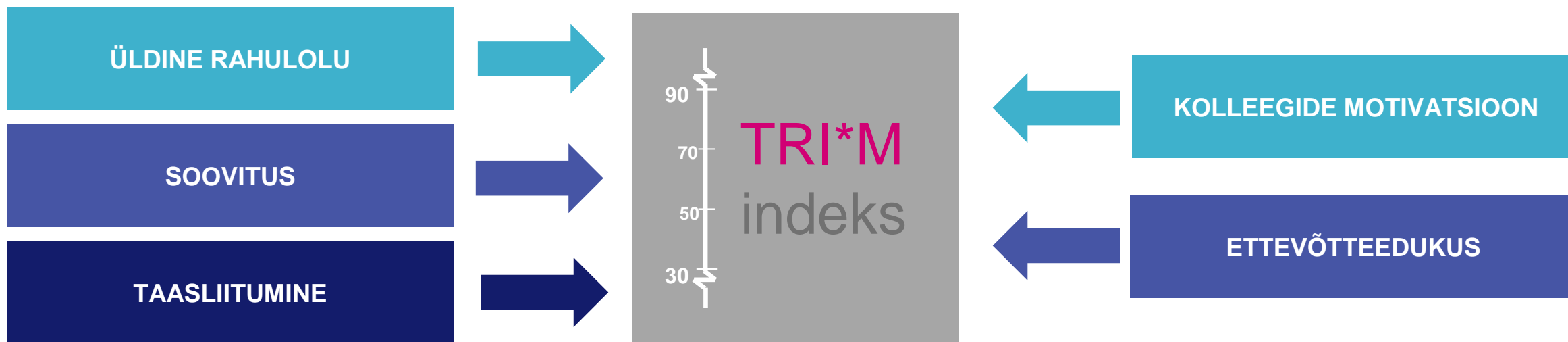
Vastama kutsuti 83 avaliku teenistuse tippjuhti, kellest 56 täitis ankeedi. **67%** on sama kõrge vastamismäär kui 2014. ja 2011.aastal (vastavalt 65% ja 64%) ja arvestades sihtrühma pingelist töögraafikut võib seda tulemust pidada väga heaks.

	KUTSUTUD	VASTAS	VASTAMISMÄÄR
Kantslerid, riigisekretär	12	9	75%
Asekantslerid	40	26	65%
Ametite ja inspeksioonide peadirektorid jt	31	21	68%
Tippjuhid kokku	83	56	67%

1

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

TRI*M indeks: pühendumuse koondnäitaja

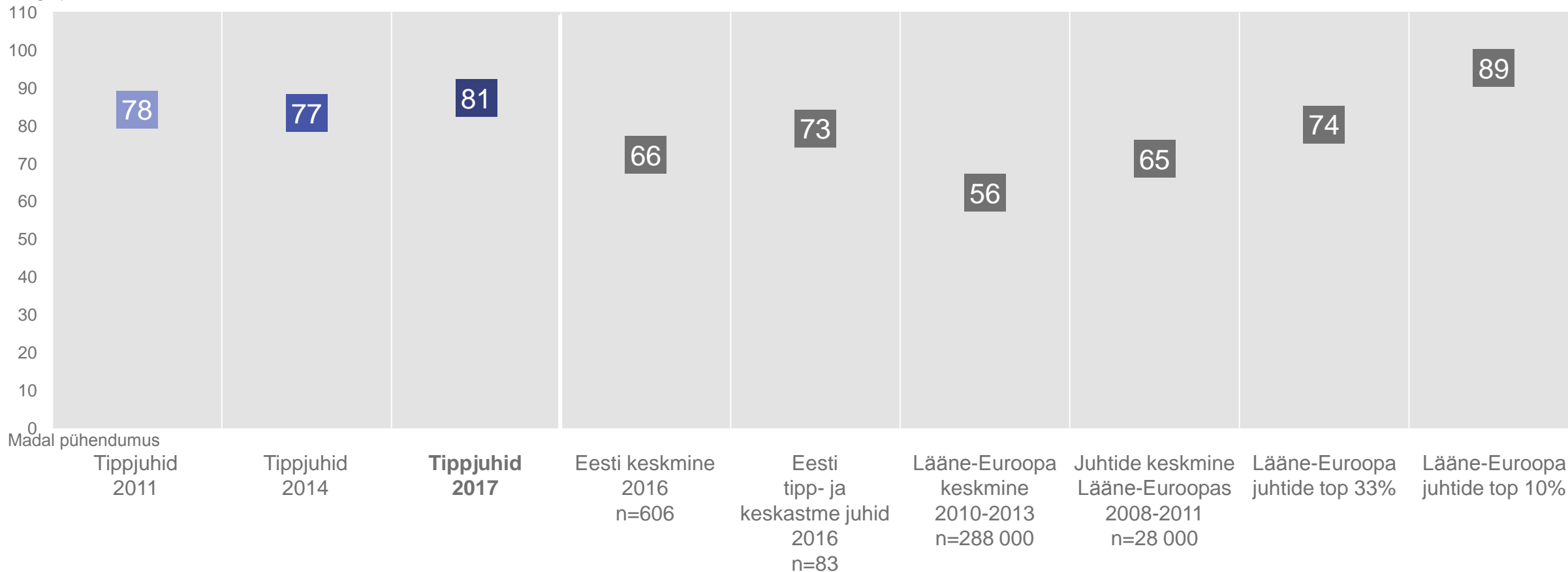


- TRI*M indeks on pühendumuse koondnäitaja, mis arvutatakse 5 võtmeküsimuse põhjal.
- Enamasti (80% organisatsioonidest) on indeksi väärtused vahemikus 40-80 punkti, aga võimalikud on nii negatiivsed kui üle 100 punktilised väärtused.
- TRI*M indeksi alusel saab jälgida muutusi ajas ning võrrelda uuringu tulemusi Eesti erasektori ja rahvusvaheliste keskmistega. Oluliseks muutuseks ja/või erinevuseks võib üldiselt pidada indeksi ± 3 punktist muutust.
- Aruandes toodud võrdlused Eesti keskmistega põhinevad Emori poolt 2016.aasta mais korraldatud võrdlusuuringul, kus üle-eestiline esinduslik valim palgatöötajaid andis hinnangu oma tööandjale.
- Rahvusvaheliste võrdluste allikaks on Globaalse TRI*M keskuse andmebaasid, kuhu kogutakse kõigi erinevates organisatsioonides TRI*M meetodikaga läbi viidud töötajate pühendumuse uuringute tulemused. Võrdlusperioodil 2010-2013 sisaldab globaalne andmebaas 800 000 töötaja tagasisidet oma tööandjatele.

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus on tõusnud Eesti tipp- ja keskastmejuhtidest kõrgemaks

TRI*M indeks

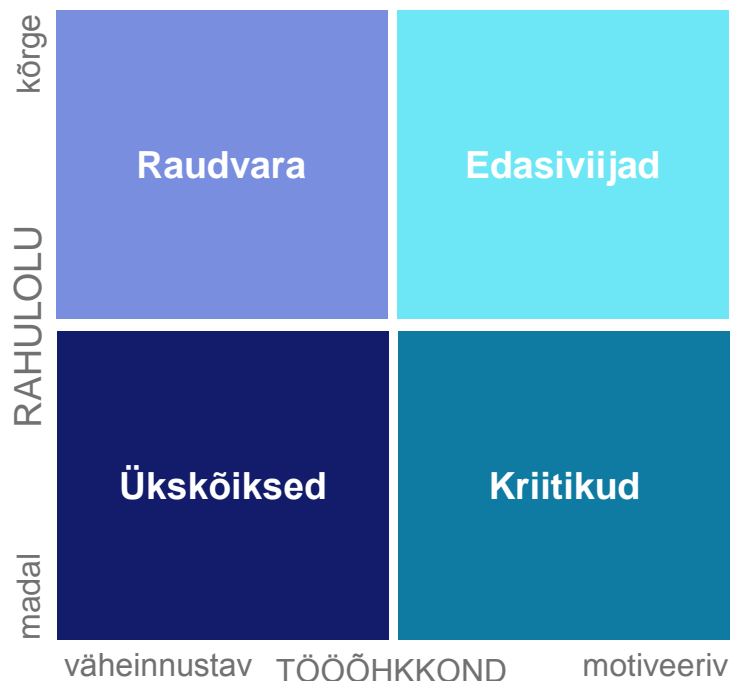
Kõrge pühendumus



TRI*M tüpoloogia peegeldab valitsevat tööõhkkonda

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

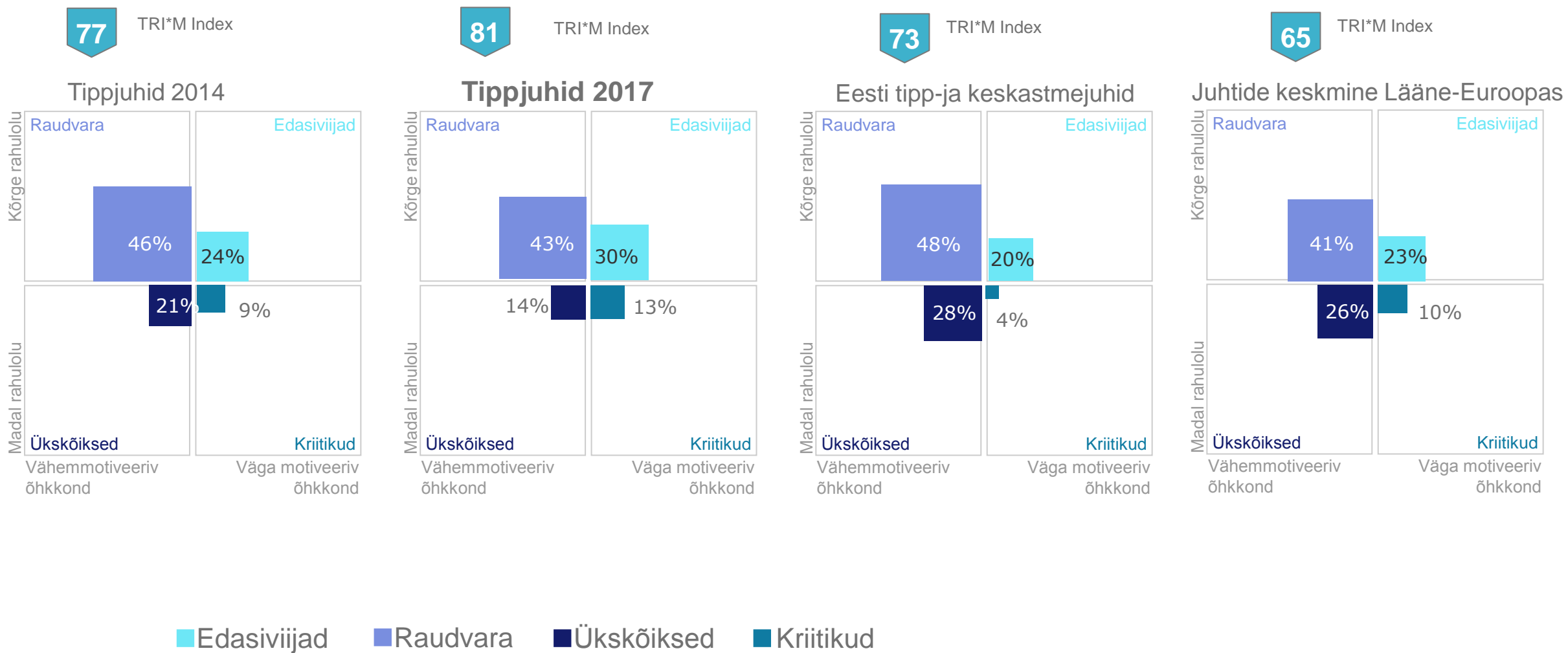
- Rahulolematud
- Ei tunne seotust tööandjaga
- Pettunud
- Negatiivse õhkkonna loojad
- Alakasutatud ressurss



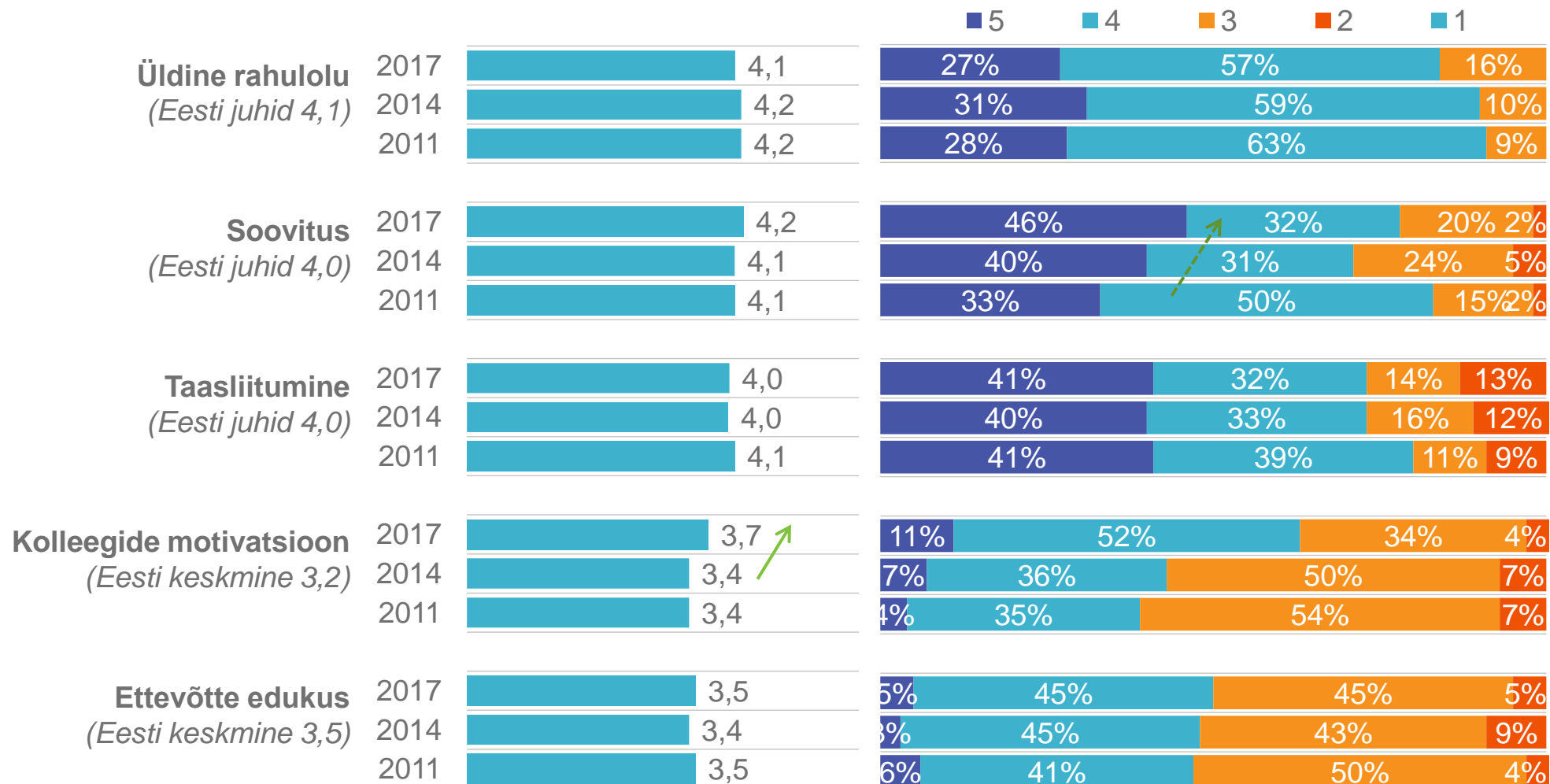
- Tugev seostatus tööandja eesmärkidega
- Kõrge lojaalsus tööandjale
- Usk organisatsiooni tulevikuvisioni
- Tööandja pakub neile motiveerivat keskkonda
- Kõrge koostöövalmidus ja initsiatiiv kolleegide kaasatõmbamiseks

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

Kasvanud on nii tõeliste Edasivijjate kui konstruktiivsete Kriitikute osakaal

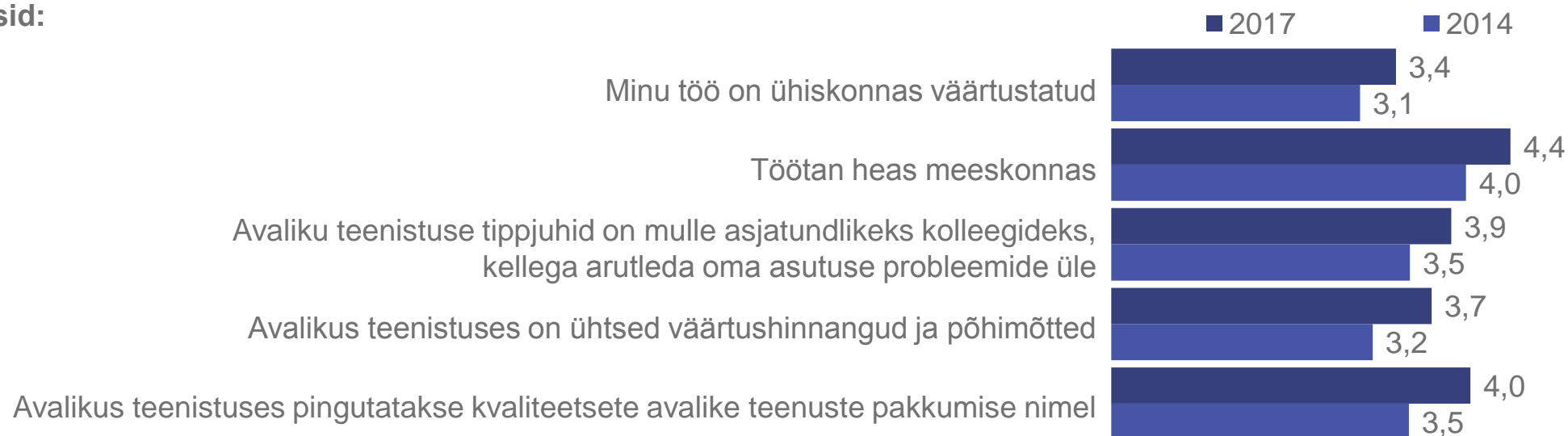


Tööõhkkond on muutunud motiveeritumaks, järk-järgult on kasvanud soovitusvalmidus

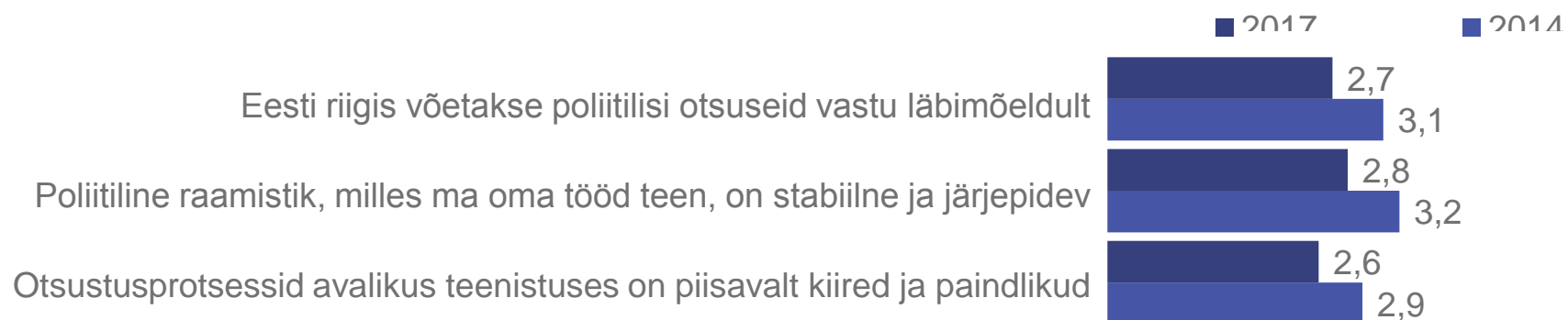


Muutused üksikutes rahuloluhinnangutes

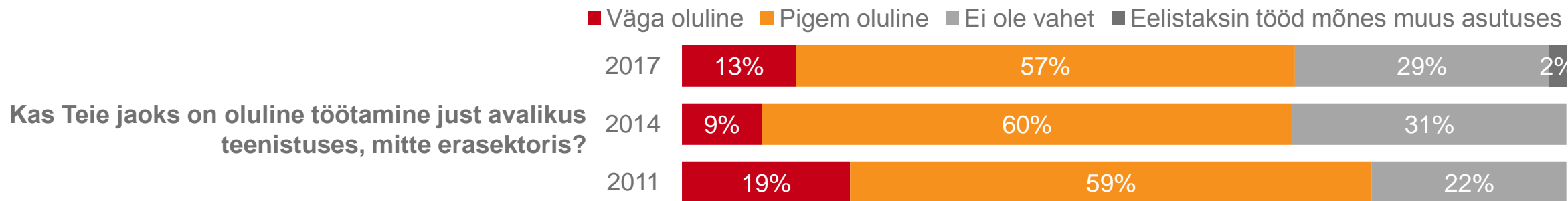
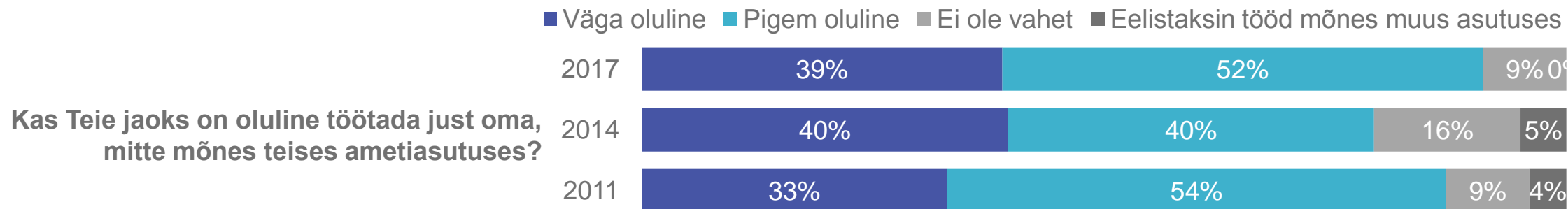
Hinnangud tõusid:



Hinnangud langesid:



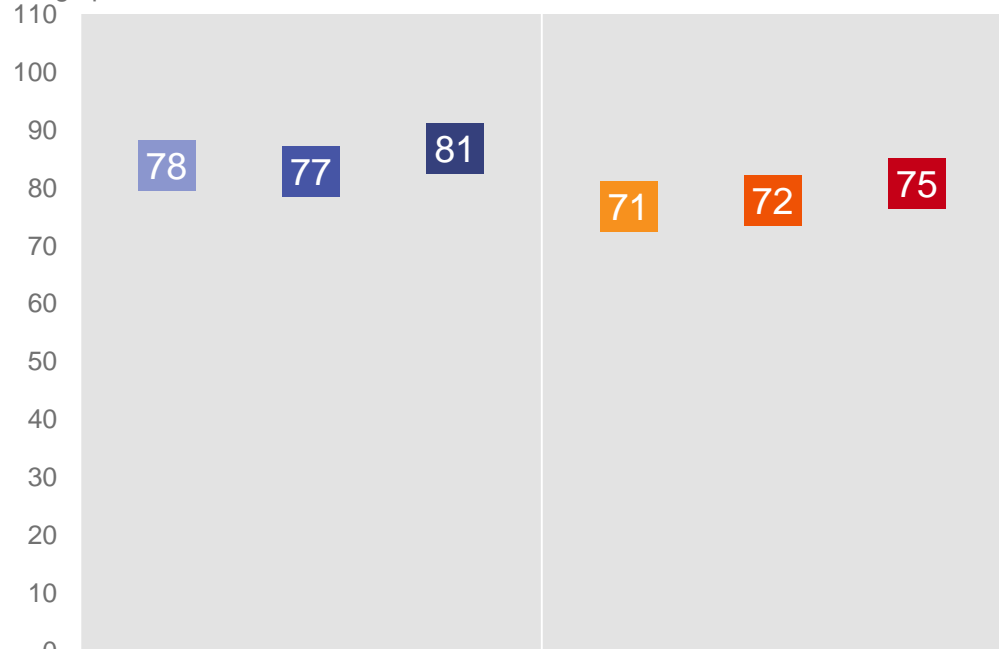
Lojaalsus oma asutusele on jäänud kõrgeks, seotus avaliku teenistusega üldisemalt on nõrgem



Avalikule teenistusele antud hinnangud jäävad samuti oma tööle antud hinnangutest veidi maha – eeskätt emotsionaalse soovitusvalmiduse ja tööõhkkonna osas

TRI*M indeks

Kõrge pühendumus

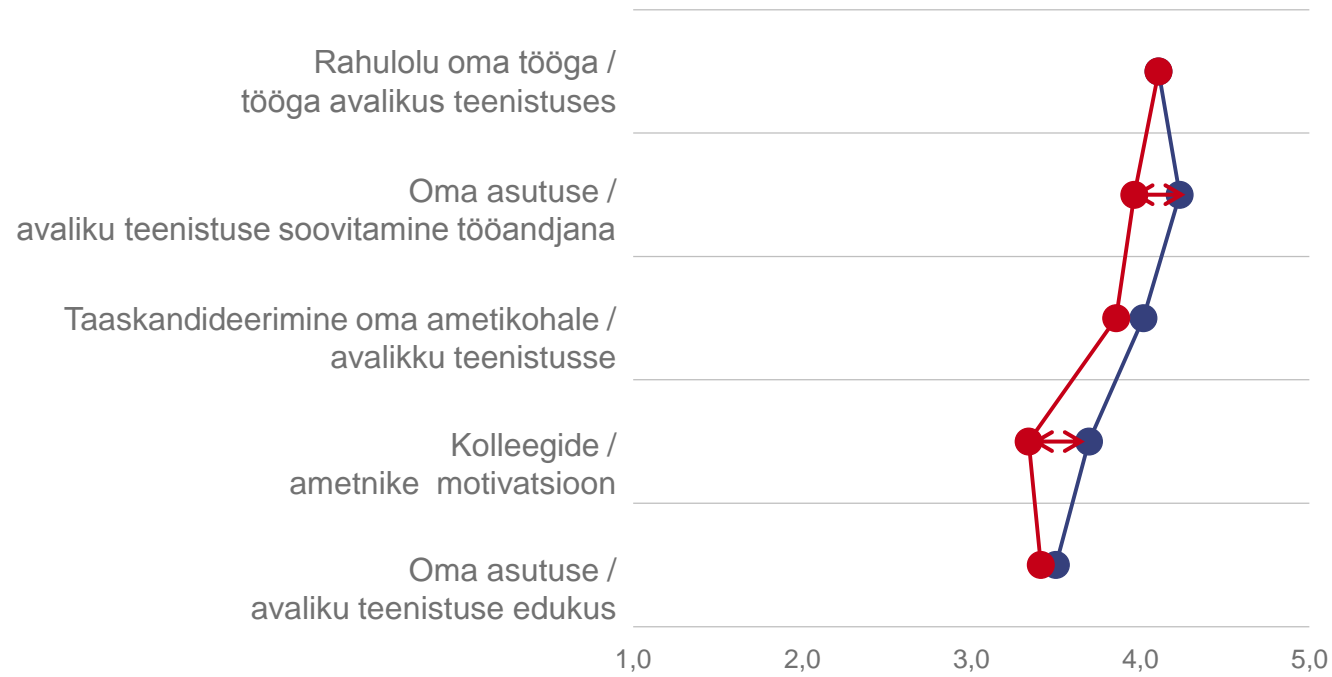


Madal pühendumus

2011 2014 2017
Tippjuhtide pühendumus oma tööle

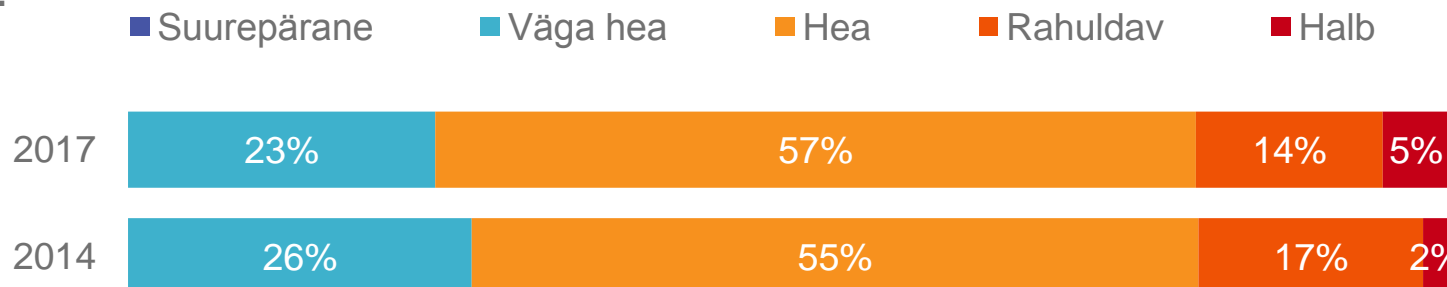
2011 2014 2017
Tippjuhtide pühendumus tööle avalikus teenistuses

- Tippjuhtide pühendumus oma tööle 2017
- Tippjuhtide pühendumus tööle avalikus teenistuses 2017



Avaliku teenistuse maine tööandjana ei ole tippjuhtide hinnangul oluliselt muutunud

Kuidas Te üldiselt hindate avaliku teenistuse mainet tööandjana?



Mida tuleks teha avaliku teenistuse kui tööandja maine tugevdamiseks?

Hea tööandaja maine on sellel tööandjal, kes suudab pakkuda tööturul hästi tasustatud tööd.

Arendada kogu võimalikku motivatsioonipaketti süsteemselt ja võimaldada tööandjana paindlikkust.

Avaliku teenistuse mainekommunikatsioon sisuliselt puudub. Tasuks mõelda, keskselt, mitte ühe asutuse kaupa.

Ametnikku ja ametnikkonda on lihtne laimata ja mitte keegi ei visku tema kaitsmisele.

Tuleb järk-järgult jätkata avalike teenuste kvaliteedi parandamist, küll siis ka maine veelgi paraneb.

Tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

- Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus on tõusnud **kõrge, 81 TRI*M indeksi punkti tasemele**, mis ületab oluliselt Eesti juhtide keskmist taset. Kasvanud on tõeliselt pühendunud Edasiviijate ja konstruktiivsete Kriitikute osakaal tippjuhtide seas.
- Pühendumuse kasv on toetunud **tööõhkkonna motiveeritumaks muutumisele** – just selles osas eristusid avaliku teenistuse tippjuhtide hinnangud Eesti juhtide keskmisest kõige enam. Tippjuhid hindasid kõrgemalt kui varem nii **oma meeskonda kui koostööd** avaliku teenistuse **teiste tippjuhtidega**. Vabades kommentaarides toodi töö sisu kõrval oma kolleege ja meeskonda samuti välja ühe olulisema motivatsiooniallikana. Ühiselt **pingutatakse kvaliteetsete avalike teenuste pakkumise nimel** ja laienenud on **ühiste väärtushinnangute kandepind** (viimane võiks olla siiski veel laiem). Samuti tõusis rahulolu töö ühiskondliku väärtustamisega.
- Positiivsete trendide kõrval on tippjuhid kogunud ka negatiivset, eeskätt **poliitiliste otsuste ebajärjekindlust**. Valitsusevahetusega kaasnenud poliitilistel muudatustel on selles kindlasti oma roll. Tippjuhtide hinnangul on **otsustusprotsessid avalikus teenistuses muutunud pigem jäigemateks ja aeglasemateks**, samal ajal kui tunnetatakse vajadust suurema kiiruse ja paindlikkuse järgi.
- Sarnaselt eelmistele uuringutele näitasid seekordsed tulemused **tugevamat pühendumust oma asutusele** ja mõnevõrra väiksemat lojaalsust avaliku teenistuse kui terviku suhtes. Väga oluliseks märkis töötamise **just avalikus teenistuses 13% tippjuhtidest**. Olulist muutust nendes hinnangutes toimunud ei ole. Ametnike üldiselt hinnatakse mõnevõrra vähem motiveerituteks kui oma vahetuid kolleege ning valmisolek avalikku teenistust kui tööandjat soovitada on madalam kui oma asutuse soovitamise valmidus.
- Avaliku teenistuse kui **tööandja maine parandamisel** kirjutati kõige enam **motivatsioonipaketist ja vajadusest olla oma töös paindlikum**. Toimides paremini – **paindlikumalt ja tulemuslikumalt**, muutub ka töö avalikus teenistuses tippjuhtide arvates atraktiivsemaks. Mõnevõrra vähem pöörati tähelepanu kommunikatsioonile ja mainekujundusele.

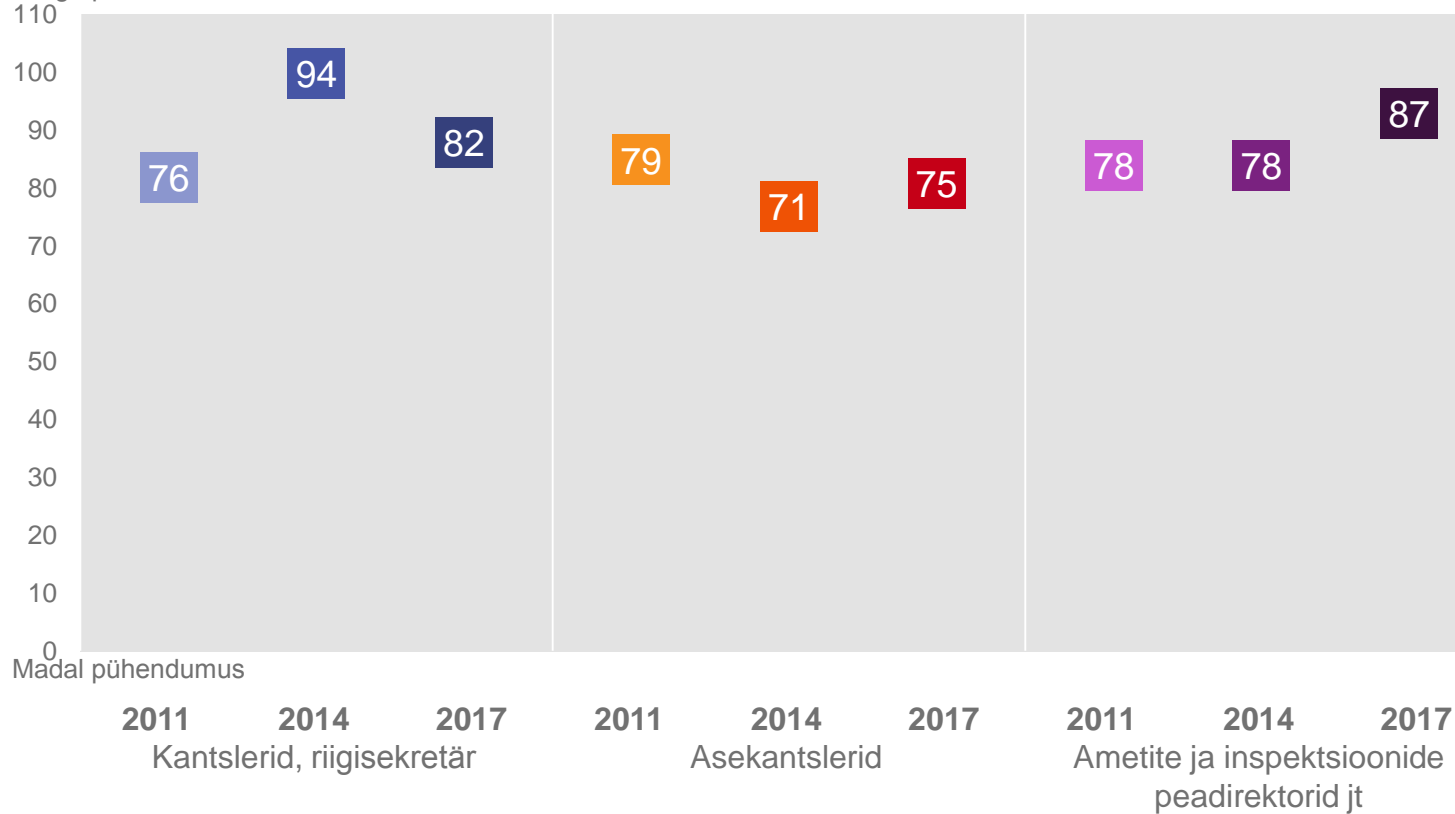
2

Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus

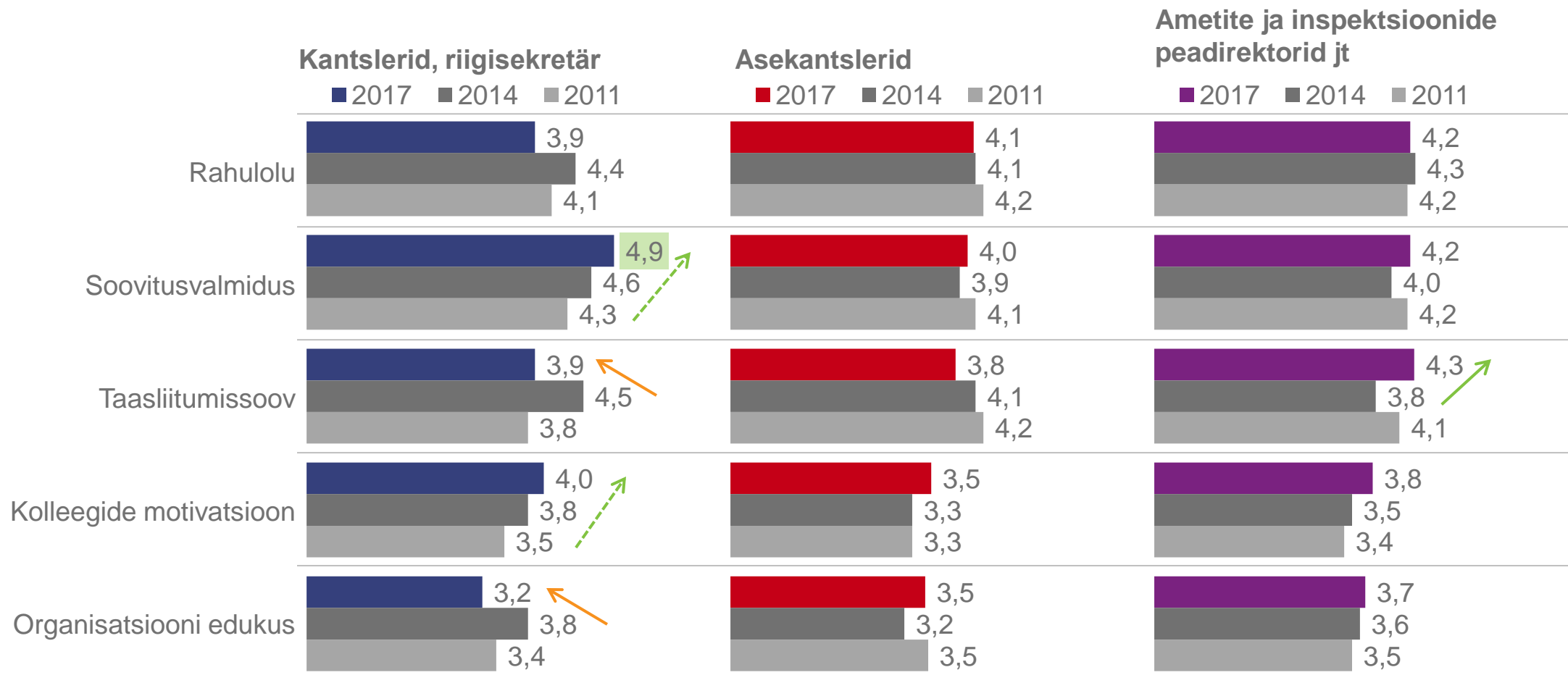
Kõige enam on kasvanud ametite ja inspeksioonide peadirektorite pühendumus, kantslerite grupis on trend olnud langev

TRI*M indeks

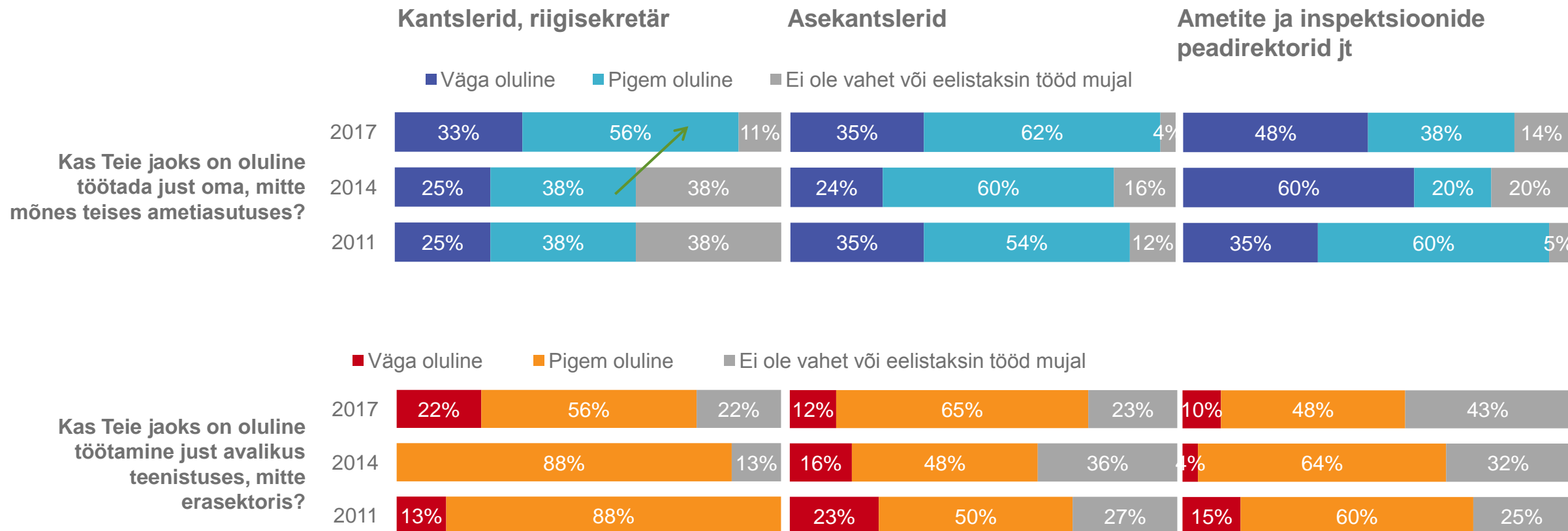
Kõrge pühendumus



Ametite ja inspeksioonide peadirektorite lojaalsus oma töökohale on kasvanud, kantslerite grupis on trendid olnud vastandlikud



Ka kantslerid on muutunud lojaalsemaks oma asutusele kui avalikule teenistusele

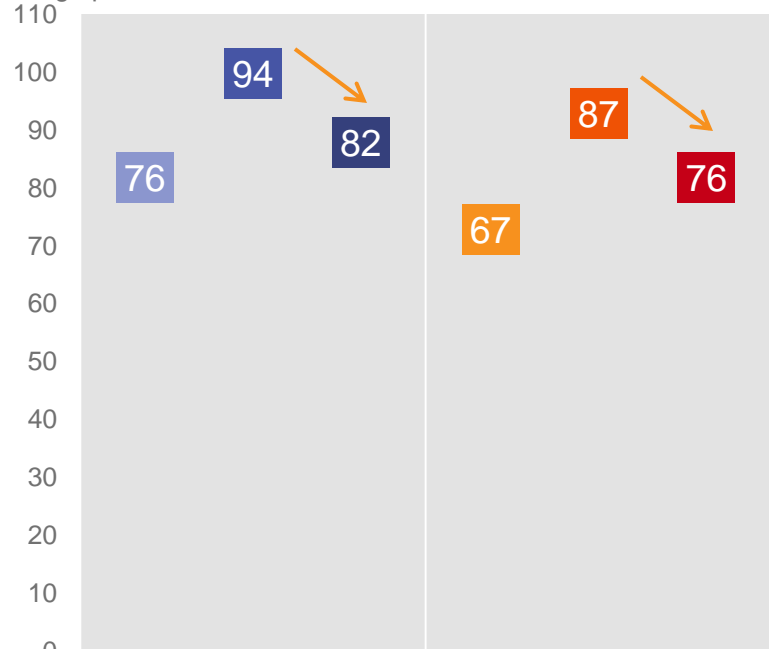


Pühendumus avalikule teenistusele peegeldab pühendumust oma tööle

Kantslerid, riigisekretär

TRI*M indeks

Kõrge pühendumus



Madal pühendumus

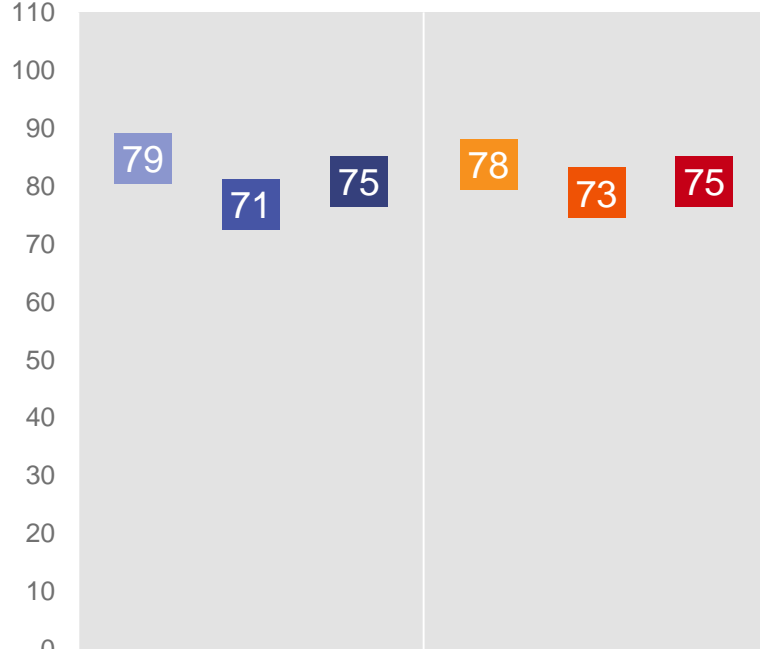
2011 2014 2017
pühendumus
oma tööle

2011 2014 2017
pühendumus
töele avalikus
teenistuses

Asekantslerid

TRI*M indeks

Kõrge pühendumus



Madal pühendumus

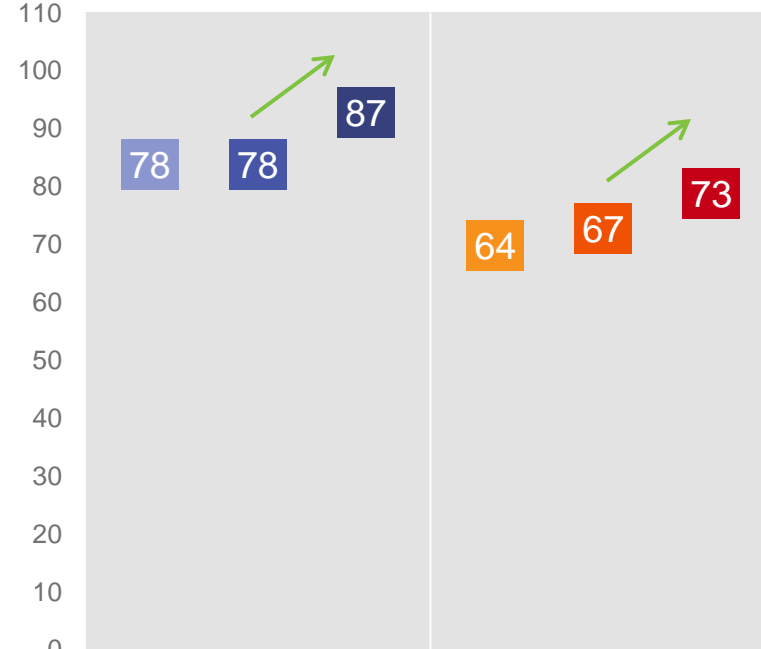
2011 2014 2017
pühendumus
oma tööle

2011 2014 2017
pühendumus
töele avalikus
teenistuses

Ametite ja inspeksioonide peadirektorid jt

TRI*M indeks

Kõrge pühendumus



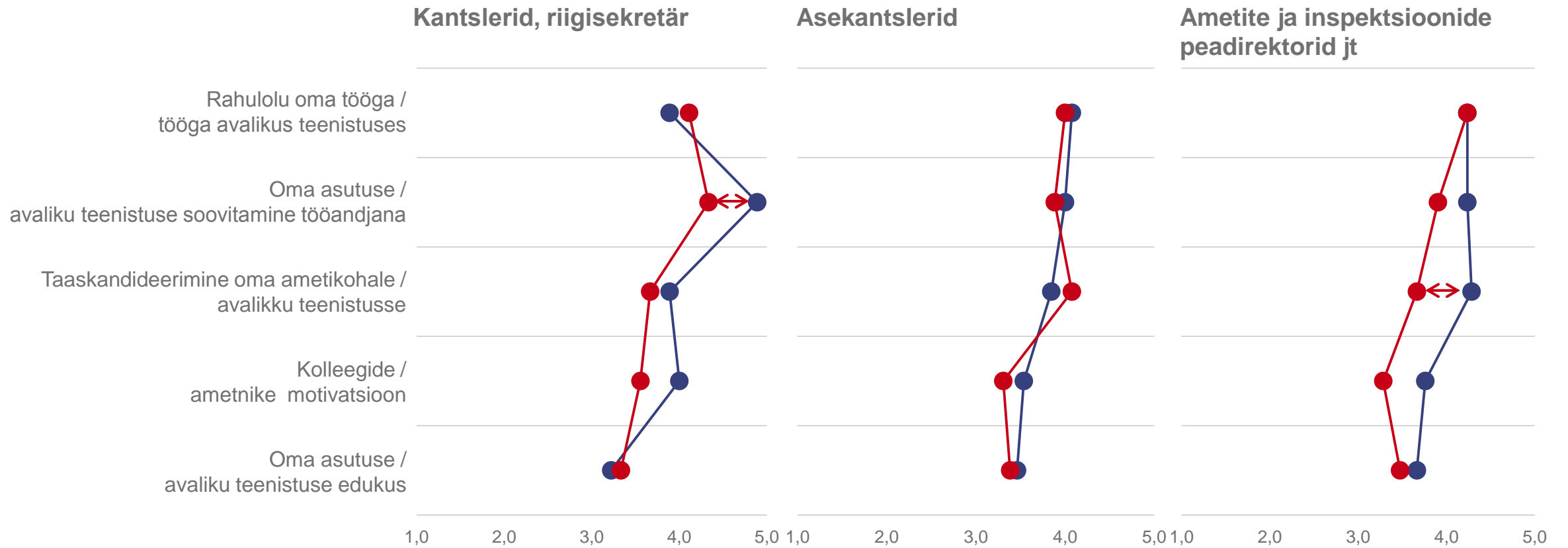
Madal pühendumus

2011 2014 2017
pühendumus
oma tööle

2011 2014 2017
pühendumus
töele avalikus
teenistuses

Asekantslerid teevad hinnangute andmisel kõige vähem vahet oma asutusel ja avalikul teenistusel

- pühendumus oma tööle 2017
- pühendumus tööle avalikus teenistuses 2017



Pühendumus erinevates juhigruppides

- **Kõige kõrgemaks** on tõusnud **ametite ja inspeksioonide peadirektorite** pühendumus. Kantslerid enam nii kõrgete hinnangutega silma ei paistnud kui 3 aasta eest ja **asekantslerite pühendumus on jätkuvalt veidi madalam** (ehkki ka mõningase positiivse trendiga).
- Hinnangud avalikule teenistusele on ametigruppide lõikes ühtlasemad, erinevad hinnangud oma tööle. Erinevused ei ole küll väga suured, kuid peadirektorite ja asekantslerite hinnangute vahel on kõige **suuremad käärid hinnangutes töökoormusele ja iseseisvusele** (peadirektorid tunnevad, et nad saavad rahulikumalt toimetada ja oma asutuste tulevikuvisioni ilma liigse sekkumiseta ellu viia). Samas **on asekantslerid rohkem rahul oma töötasu ja tagasisidestamisega**.
- **Kantslerid** on samuti oma materiaalse **tasupaketiga vähem rahul** ja tunnevad **puudust tagasisidest**. Võrreldes eelmise **uuringuga langesid nende hinnangud poliitilise juhtimisega** seotud küsimustele kõige rohkem.
- Võimalused erinevate ministriumite haldusalades töötavate juhtide pühendumuse võrdlemiseks on piiratud seoses vastajate väikese arvu ja vajadusega säilitada vastanute anonüümsus. Nendest ministriumitest, mille haldusalasid on võimalik välja tuua, paistsid **kõige positiivsemalt silma Kaitse- ja Kultuuriministrium**. Mõlemal pool ollakse rahul materiaalse tasupaketiga, Kaitseministrium haldusalas töötavad juhid tunnevad ka, et nende töö on praegu ühiskonnas väärtustatud. Seal ollakse rohkem rahul poliitilise juhtimise ja ressursside piisavusega.

3

Mis tippjuhte motiveerib ja demotiveerib?

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

Tippjuhtide jaoks kõige olulisemaks motivaatoriks on jätkuvalt **töö sisu ja missioonitunne**, millele viitasid oma spontaansetes vastustes u. 9 juhti 10-st. Töö on ka isiklikult **väljakutseid pakkuv, huvitav ja arendav**. Mitmed juhid rõhutasid ka **tulemuste käekatsutavust**.

„Võimalus oma töö kaudu muuta Eestit paremaks ja konkurentsivõimelisemaks.“

„Töö sihtrühmaks ehk klientideks on 1,3 miljonit inimest. Vähestes Eesti organisatsioonides saab seda öelda.“

„Ainulaadsed väljakutsed st. mitte kuski mujal ei ole selliseid põnevaid ja suuri väljakutseid.“

„Huvitav töö, reaalsed tulemused, mis toovad arenguid mitte pelgalt paberil, vaid ka nõ põllul ja inimeste eludes.“

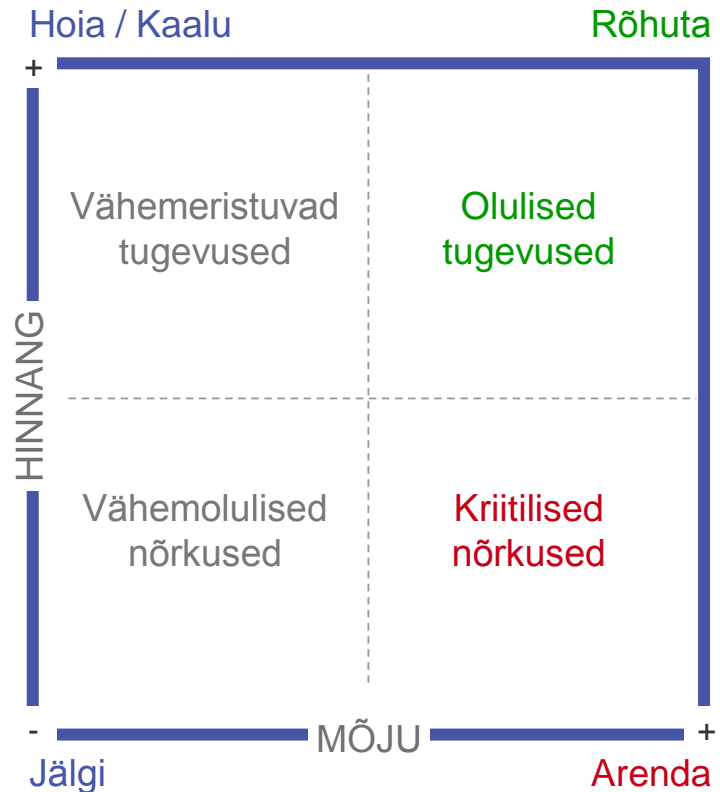
Lisaks töö sisule kirjutati kõige rohkem **oma meeskonnast** – meeldivast õhkkonnast, tarkadest inimestest ja ka sellest, et just inimeste juhtimine on see, mis motiveerib.

„Võimalik suhelda väga erinevate tarkade inimestega, reisida ja esindada oma riiki.“

„Motiveerib inimeste juhtimine ja vabadus oma meeskonda komplekteerida ja juhtida.“

„Pea oluliseks, et valdkonnas töötavatel suurepärasel inimestel oleks kindlustunne, et nende tegevus on oluline ja nende eest seistakse.“

Tugevuste ja nõrkuste analüüs arvestab erinevate tegurite erineva mõjuga



Pühendumuse seisukohalt olulisemad tegurid paiknevad maatriksil paremal pool ja vähemolulised vasakul.

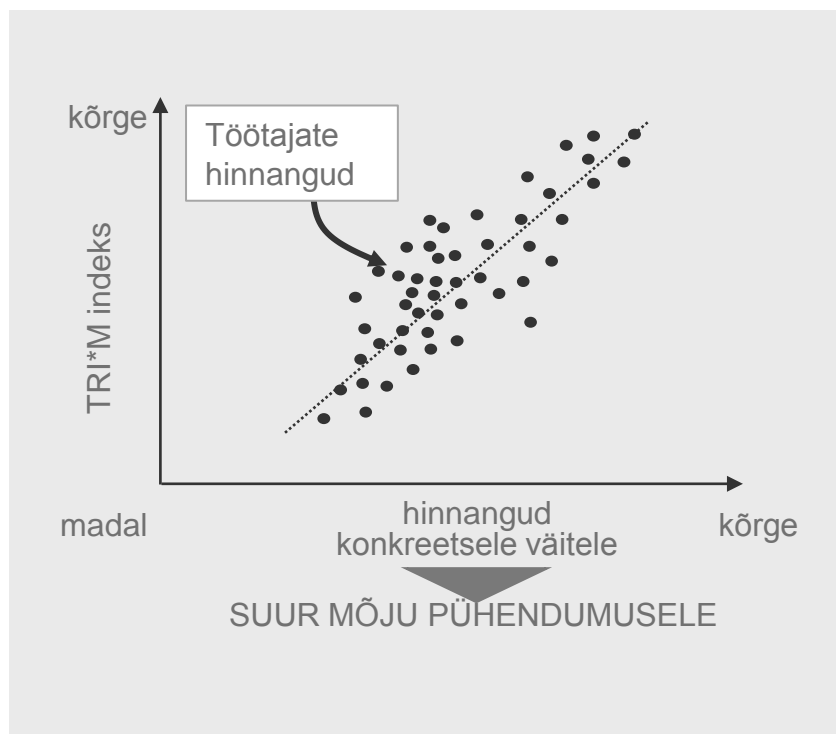
Olulisuse hindamisel on kasutatud korrelatsioonianalüüsi (vt. järgmist slaidi).

Analüüs keskendub **keskmisest olulisematele** teguritele.

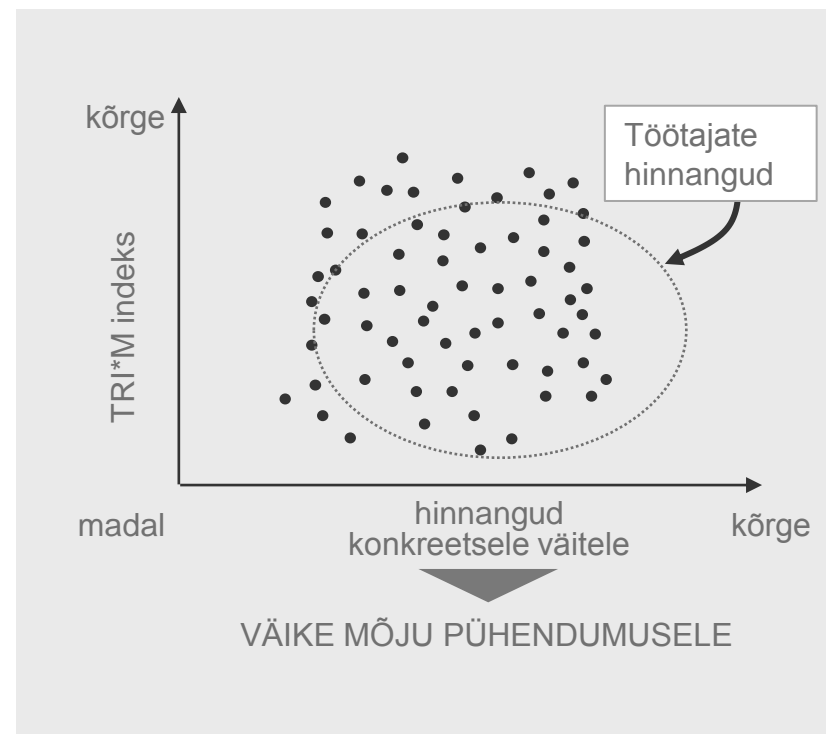
Siiski tasub jälgida ka vähemolulisi nõrkusi, sest need võivad olulised olla muudest, näiteks koostöö eesmärkidest lähtudes – isegi kui mõju tippjuhtide pühendumusele ei ole suur.

Vähemeristuvate tugevuste puhul võib tegemist olla iseenesestmõistetavate hügieenifaktorite ja muude teguritega, mille hinnangud on ühtlaselt kõrged.

Erinevate tegurite olulisus: pühendumuse seos konkreetsete rahulolu hinnangutega

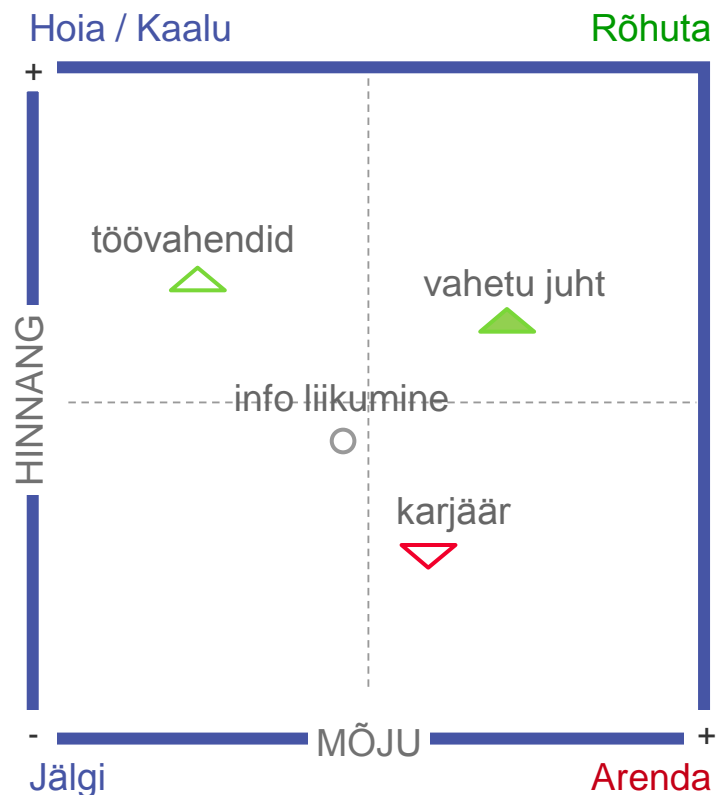


Nt: kui need, kes hindavad oma töötempot pingelisemaks, on oma töö suhtes tervikuna kriitilisemad (TRI*M indeks on madalam) ja need, kes peavad oma töötempot mõistlikuks, on ka tööandjale rohkem pühendunud, siis see näitab, et töötempo mõjutab pühendumust oluliselt.



Kui aga seos ei ole nii selge – st. osad juhid, kelle töötempo on pingeline, hindavad oma tööd tervikuna ikkagi positiivselt ning osa neist, kelle töötempo on rahulik, ei ole väga pühendunud – siis see näitab, et rahulolu töötempoga mõjutab pühendumust vähem.

Tugevuste ja nõrkuste analüüs arvestab üldise rahulolu tasemega



Tippjuhtide rahulolu erinevate teguritega on esitatud kujunditena:

- ülespoole suunatud nooltega on märgitud keskmisest kõrgemalt hinnatud,
- allapoole suunatud nooltega keskmisest madalamalt hinnatud ja
- ringidega keskmiselt hinnatud tegurid.

Järgnevatel joonistel on ära toodud ka hinnangute arvulised väärtused ja vastuste jaotused. Analüüs vaatleb **suhtelisi hinnanguid**: võrreldes konkreetsele tegurile antud hinnangut sellega, kuidas tippjuhid hindasid kõiki ülejäänud valdkondi. 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.

Tippjuhtide keskmine hinne on jäänud **3,4 palli** tasemele 5-pallisel skaalal.

▼ Palju alla keskmise

▽ Alla keskmise

○ Keskmise

△ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

Töö sisu ja motivatsioon

▲ **A01 Saan teha väljakutseid pakkuvat ja vastutusrikast tööd**

○ A02 Minu töö on materiaalselt hästi tasustatud

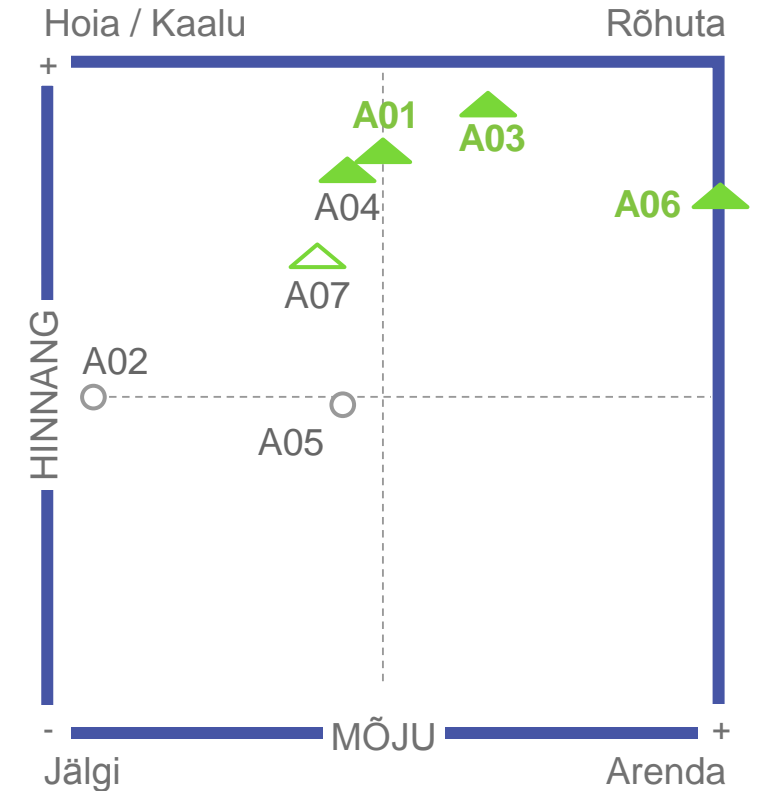
▲ **A03 Saan oma töös teenida Eesti riiki**

▲ 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



▼ Palju alla keskmise

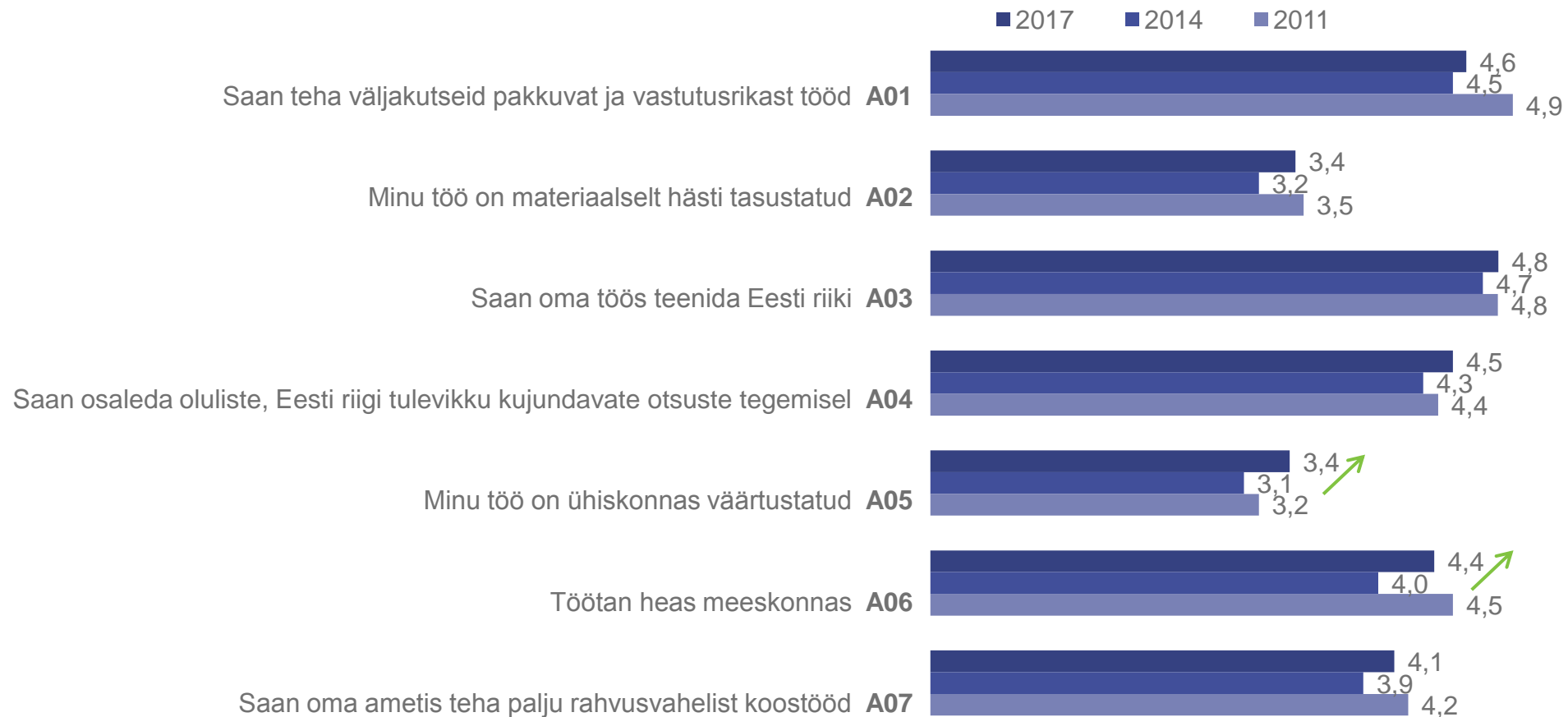
▽ Alla keskmise

○ Keskmise

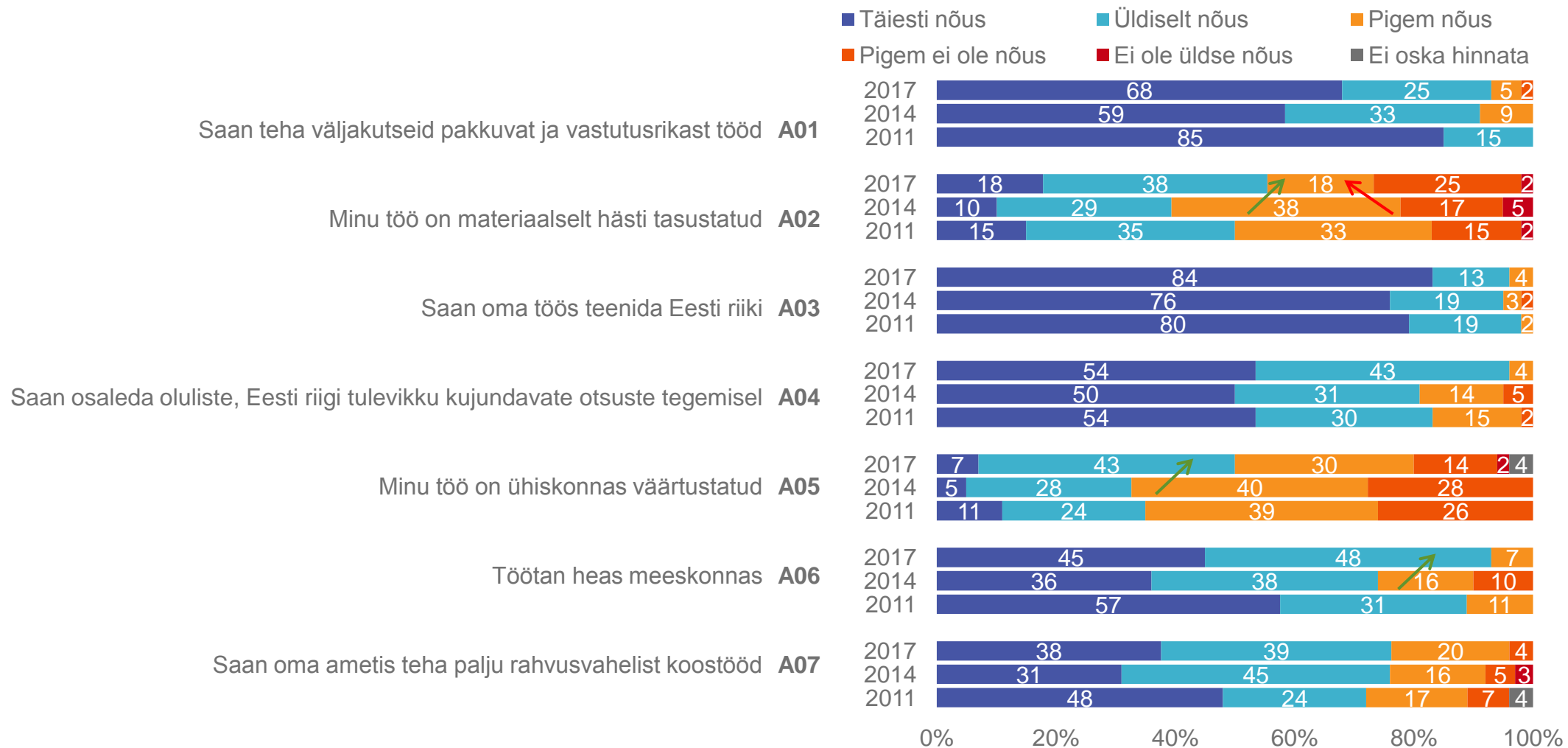
△ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

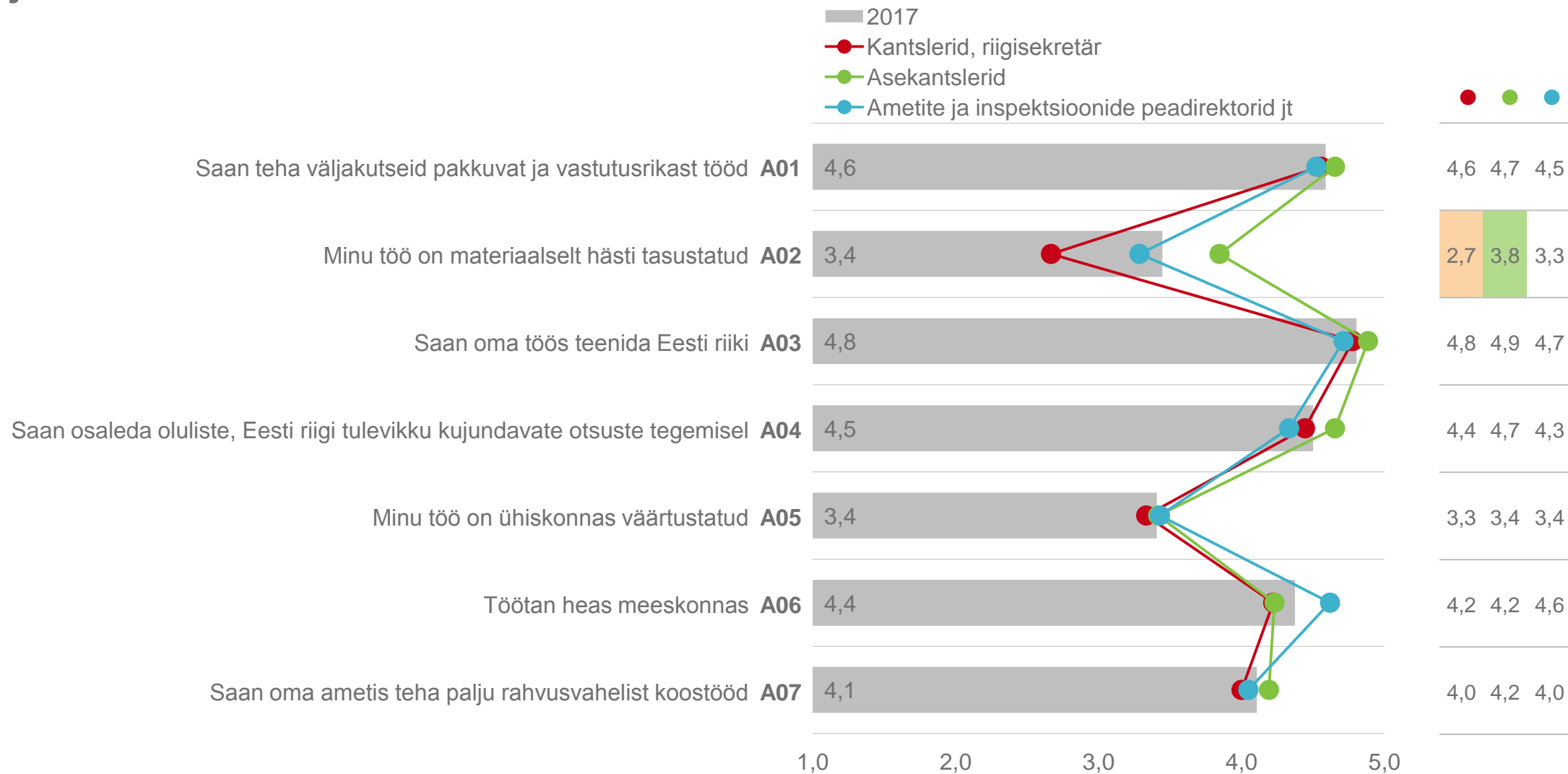
Töö sisu ja motivatsioon



Töö sisu ja motivatsioon



Töö sisu ja motivatsioon

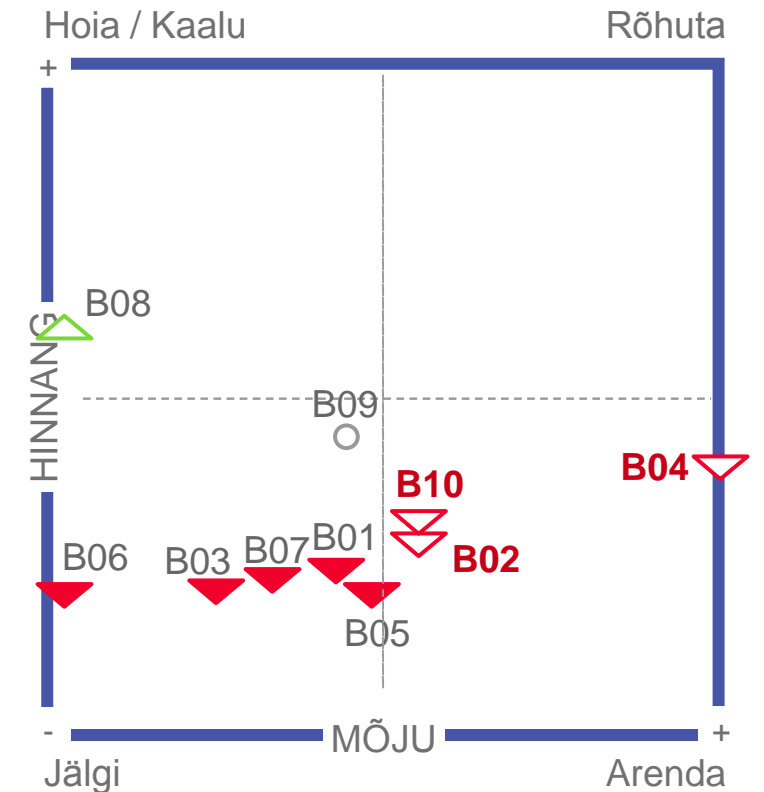


Töö sisu ja motivatsioon

- Nagu ka spontaansetest vastustest välja tuli, on **töö sisu ja missioonitunne** jätkuvalt tippjuhtide jaoks **põhimotivaatorid**, mida hinnatakse väga kõrgelt (keskmised hinded 4,5-4,8 palli). Hinnangud on ühtlaselt kõrged erinevates juhigruppides ja valdkondades.
- Pühendumuse seisukohalt veel olulisem on **võimalus töötada heas meeskonnas**. Selles osas on ametite ja inspeksioonide juhtide hinnangud teinud läbi olulise tõusu.
- **Väline tunnustus ja materiaalne motivatsioonipakett** said mõnevõrra madalamaid, st keskmisi hindeid, aga need mängivad pühendumuse kujunemisel **väiksemat rolli**.
- Töö **ühiskondliku väärtustamise osas** on **trend olnud positiivne** (eelmine kord jäid hinded alla keskmise).
- Rahulolu on materiaalse motivatsioonipaketiga **ebaühtlasem ja trendid vastassuunalised**. Võrreldes 3 aasta tagusega on teistest madalamaks langenud kantslerite hinnangud. Asekantslerite rahulolu on vastupidi, tõusnud kõige kõrgemaks.
- **Rahvusvaheline koostöö** on iseenesestmõistetav osa avaliku teenistuse tippjuhtide tööst, mis väga olulist rolli ei mängi.

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 tulevikuvisiooni järjekindlalt, ilma olulise välise sekkumiseta, ellu viia**
- ▼ B05 Meie asutusel on piisavalt ressursse eesmärkide saavutamiseks
- ▼ B06 Avalikus teenistuses hinnatakse tippjuhtide töö tulemuslikkust selgete kriteeriumite alusel
- ▼ B07 Saan oma töö tulemuslikkuse kohta regulaarselt kasulikke tagasisidet
- ▲ B08 Leian teiste avaliku teenistuse tippjuhtide seast oma ideedele toetust
- B09 Koostöö erinevate asutuste vahel on sujuvalt korraldatud ja koordineeritud
- ▼ B10 **Mul on piisavalt aega oma töö tegemiseks**



▼ Palju alla keskmise

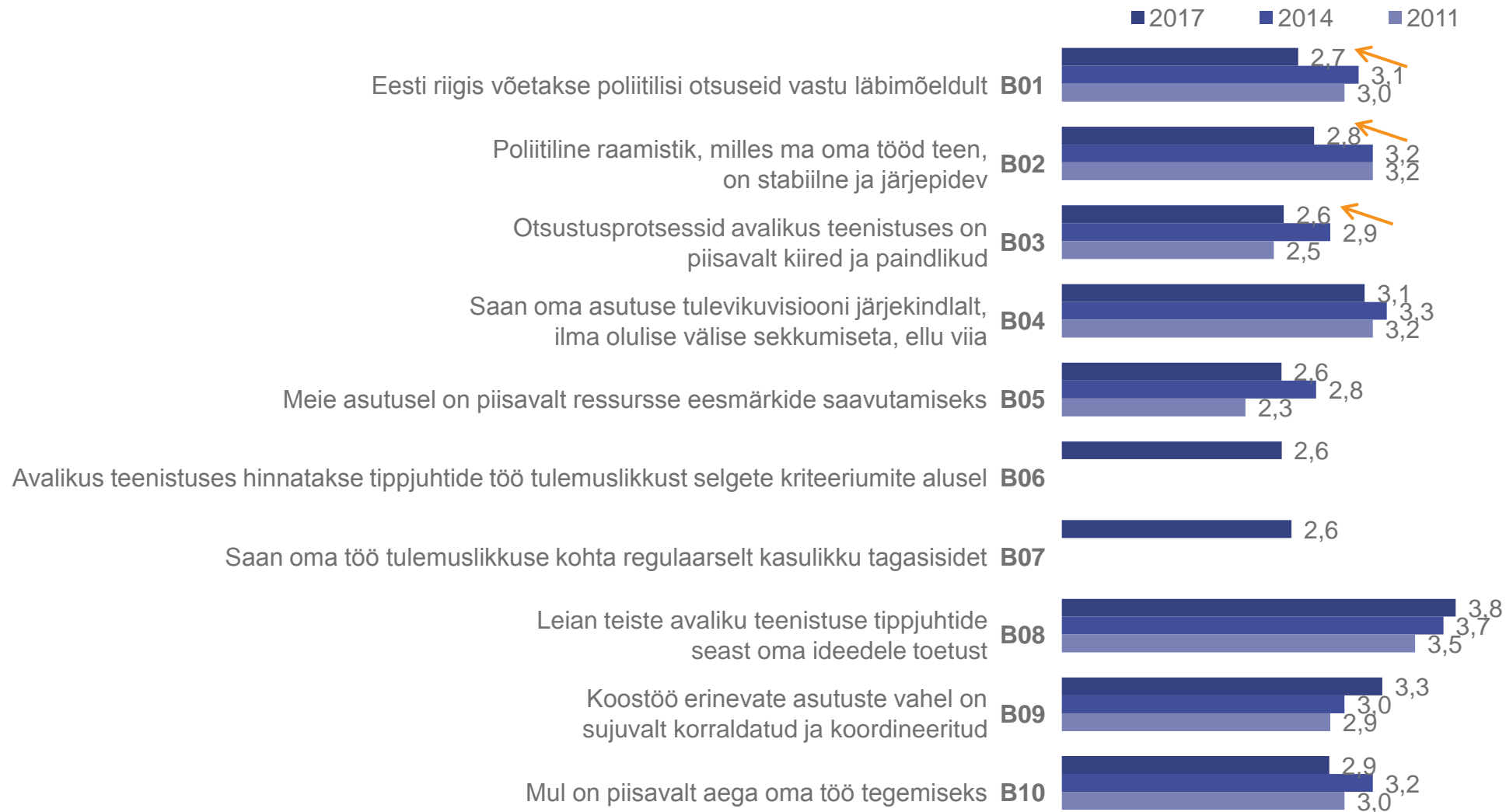
▼ Alla keskmise

○ Keskmise

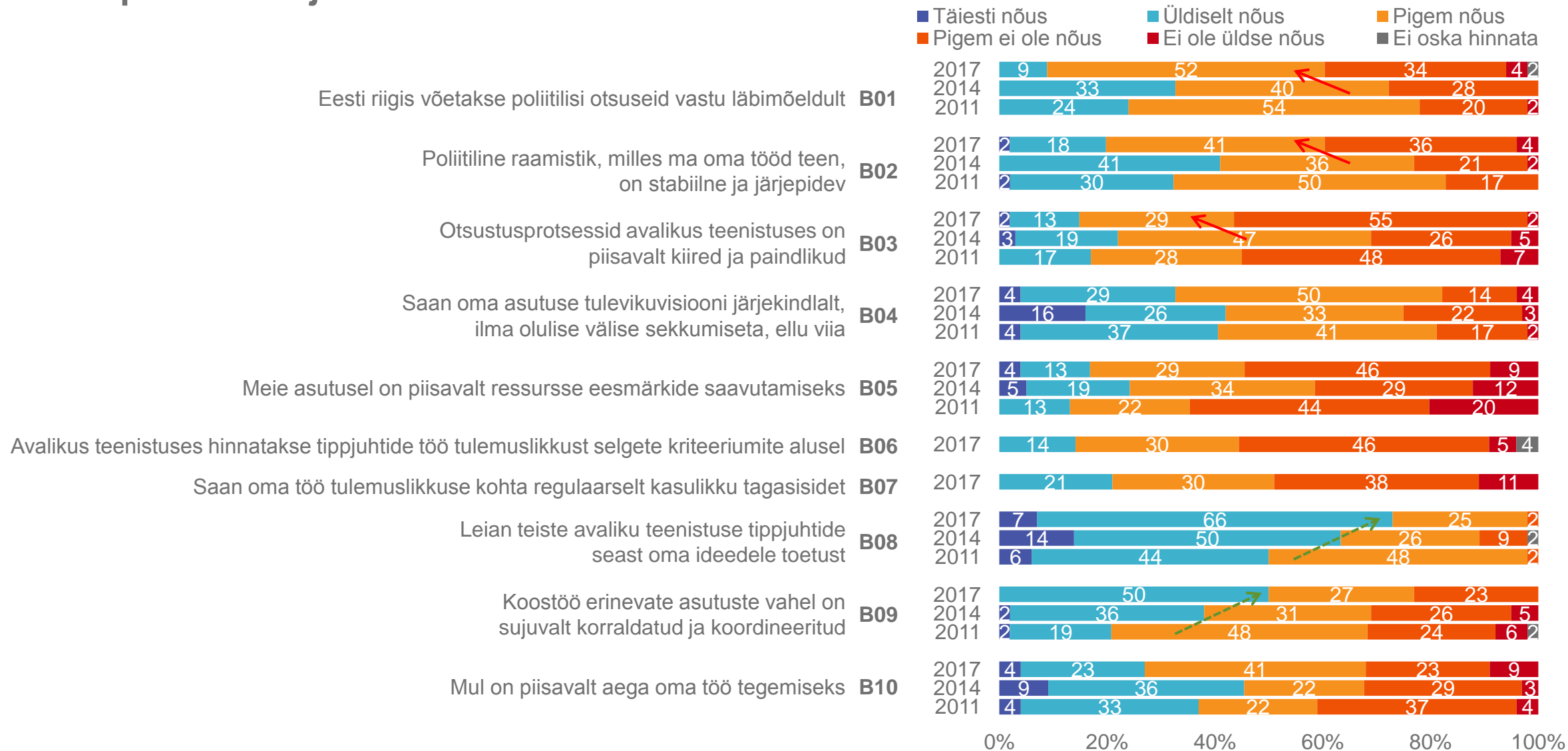
▲ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

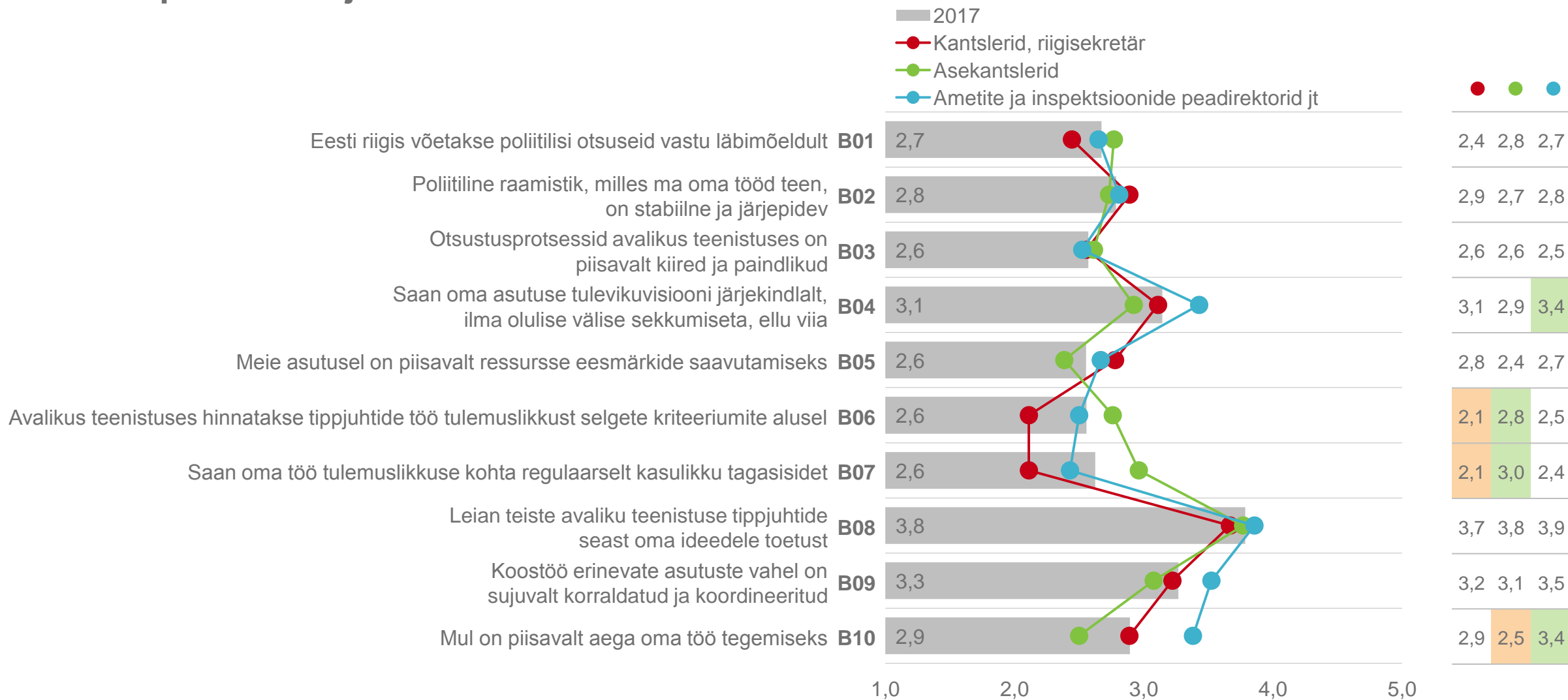
Otsustusprotsessid ja ressursid



Otsustusprotsessid ja ressursid



Otsustusprotsessid ja ressursid

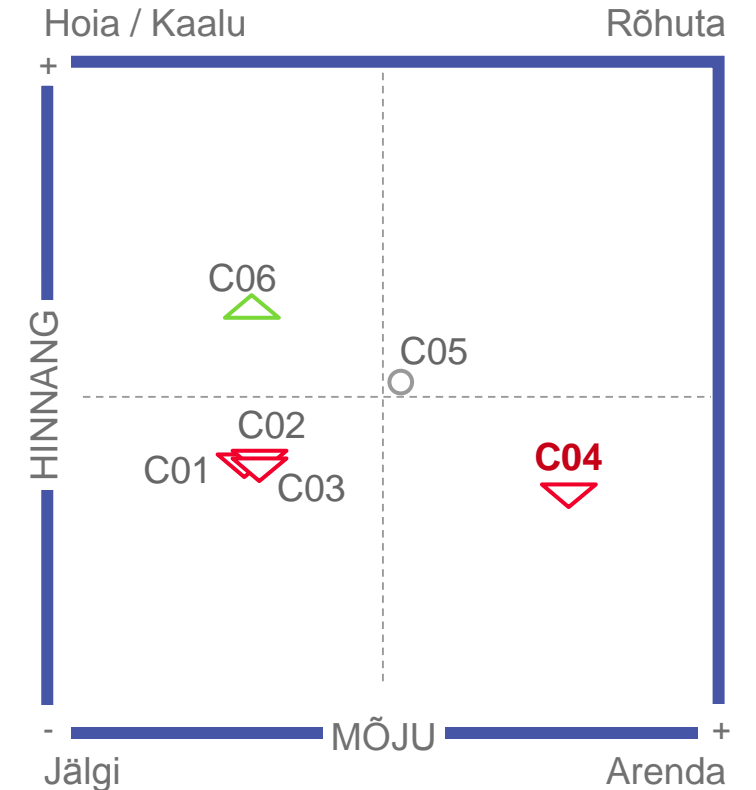


Otsustusprotsessid ja ressursid

- **Poliitiline raamistik**, milles avaliku teenistuse tippjuhid oma tööd teevad on muutunud **ebastabiilsemaks** ja tippjuhid **kahtlevad tehtavate otsuste läbimõelduses**. Hinnangud on võrreldes 2014. ja 2011.aastaga langenud. Oma roll on siin kindlasti valitsusevahetusel. See pärsib pühendumust, sest tippjuhid tunnevad, et nad **ei saa oma asutuse tulevikuvisioni** oma parema arusaamise kohaselt **ellu viia**.
- Kõige **enam on langenud kantslerite hinnangud** poliitilisele juhtimisele. Asutuste ja inspeksioonide peadirektorite hinnangud oluliselt muutunud ei ole ja nemad hindasid kõrgemalt oma võimalusi asutuse tulevikuvisioni teostamisel.
- Ka **ressursse ei ole piisavalt**, aga see kuulub pigem tunnetatud **paratamatuste** kilda. Selles osas hinnangud oluliselt ei muutunud. Eri ministeeriumite haldusalade võrdluses paistis positiivse erandina silma Kaitseministeerium, kus rahulolu ressurssidega oli kõrgem ja ka poliitilist ebastabiilsust tunnetatakse vähem.
- Taas on **langenud** üldine hinnang avaliku teenistuse **otsustusprotsesside kiirusele ja paindlikkusele**, mis eelmises uuringu näitasid positiivset tõusutrendi.
- **Tulemuslikkuse hindamise ja tagasiside** osas olid tippjuhid samuti **kriitilised**. Paremas olukorras on asekanterid, kõige rohkem tunnevad eesmärgistamisest ja tagasisidet puudust kantslerid.
- **Suur töökoormus** on kohati samuti probleemiks muutunud. See, et aega võiks rohkem olla, on üsna tavapärane, kuid sageli koormuse hinnangud pühendumusega ei korreleeru (kes on pühendunud, need ongi valmis rohkem pingutama). Kõige pingelisem on asekanterite töö, kelle hinnangud peegeldasid töökoormuse kasvu.
- Positiivse poole pealt on näha avaliku sektori **asutuste vahelise koostöö samm-sammulist paranemist**. Avaliku teenistuse **tippjuhid** moodustavad järjest **ühtsema meeskonna**, kust on võimalik oma ideedele toetust leida (vt ka järgmist peatükki).

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



▼ Palju alla keskmise

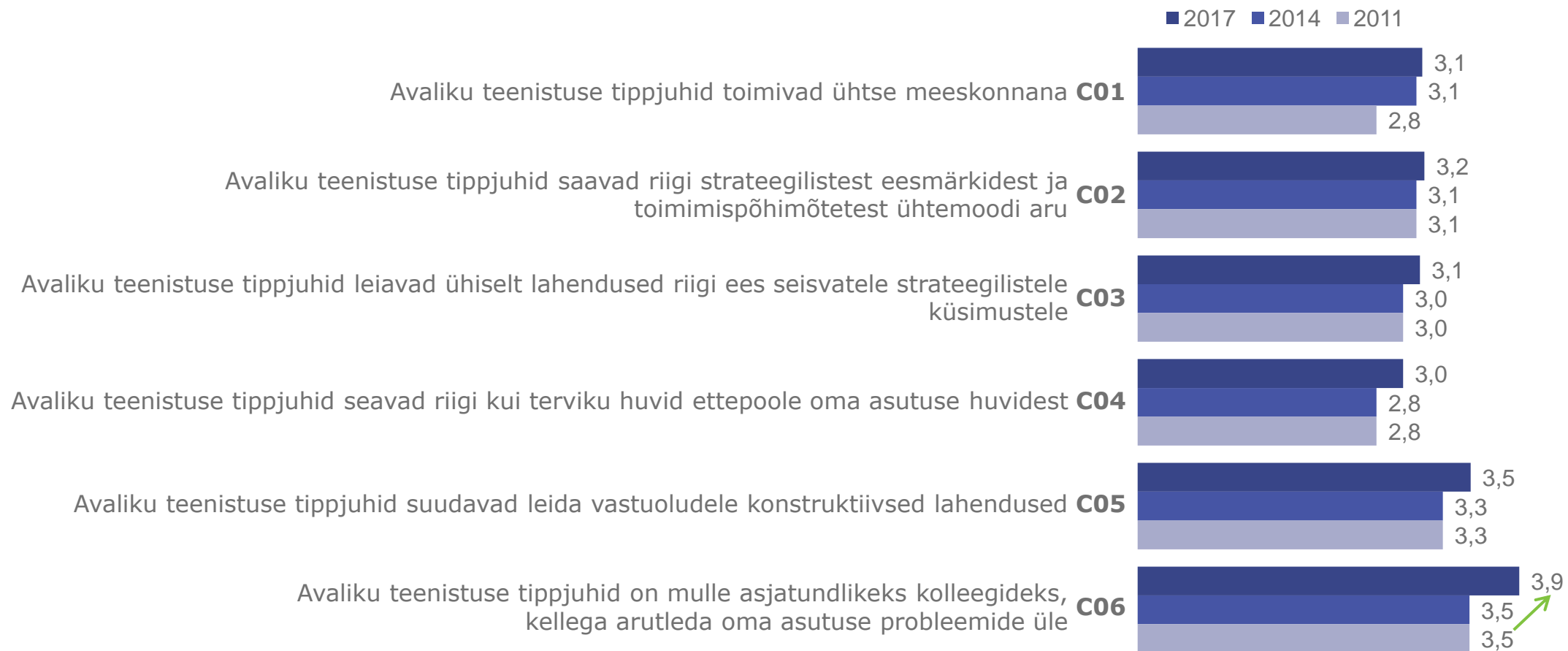
▼ Alla keskmise

○ Keskmise

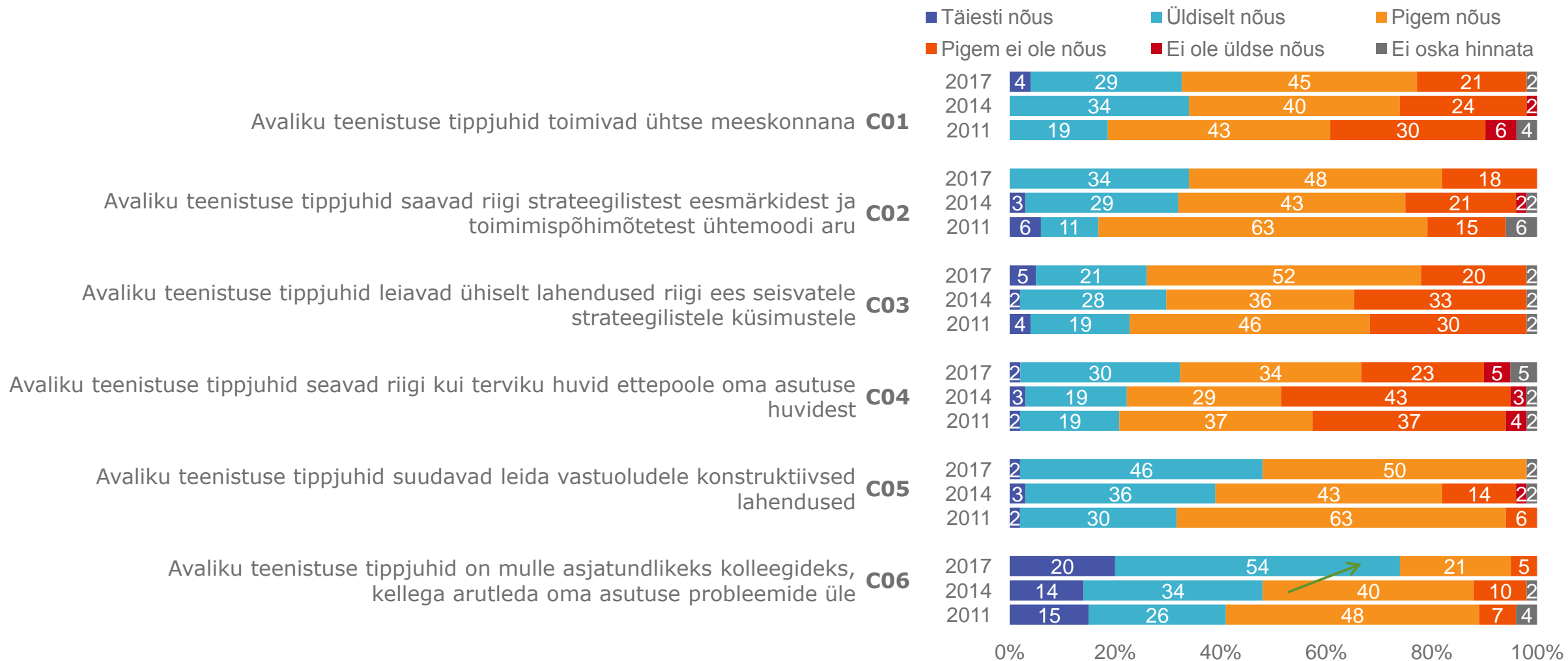
▲ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

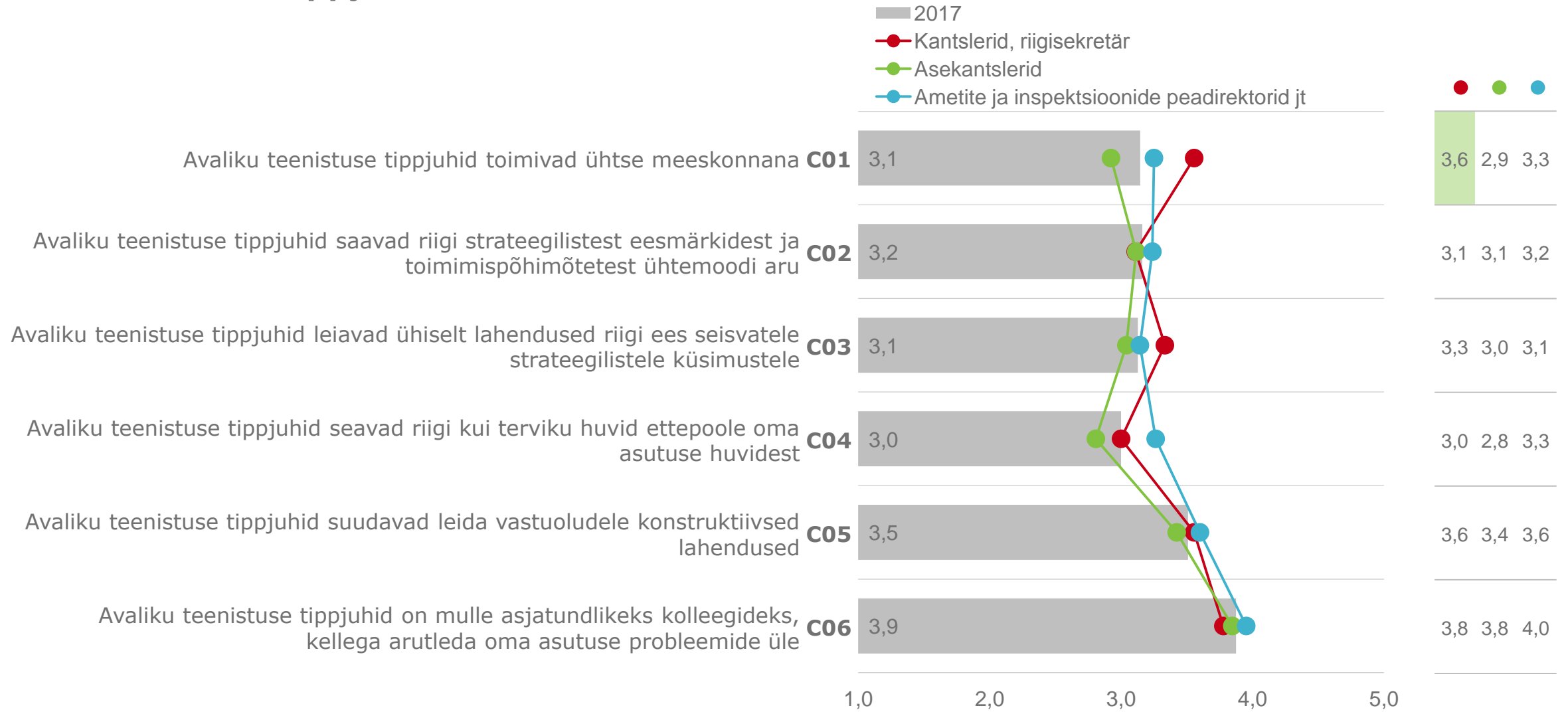
Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

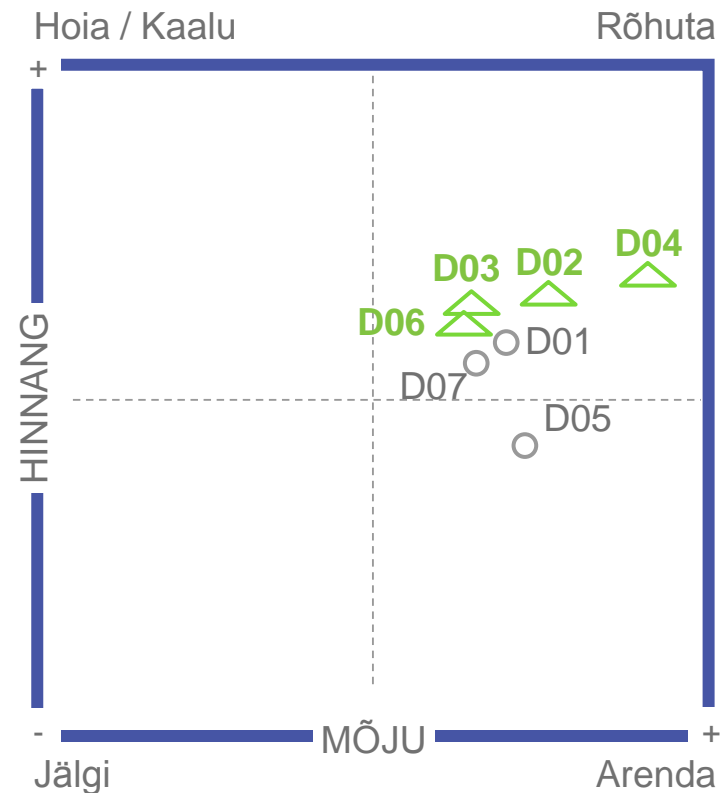


Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond

- 2/3 tippjuhtide tööajast kulub asutusesisese töö planeerimisele ja korraldamisele ning **1/3 asutuste vahelisele koostööle**. Need osakaalud ei ole aastate lõikes oluliselt muutunud.
- Teisi avaliku teenistuse tippjuhte **kui kolleege, kellega nõu pidada, hinnatakse kõrgelt** ja need hinnangud on **tõusnud**. Edasiminekut peegeldas ka eelmises alapeatükis esile toodud hinnangute tõus väitele: „Leian teiste avaliku teenistuse tippjuhtide seast oma ideedele toetust“.
- Siiski **ei tähenda see alati ühesugust arusaamist** riigi strateegilistest eesmärkidest ja **ühiste huvide ettepoole seadmist**. Oma asutuse huvid kalduvad ikka olema eespool ja see takistab kohati ühiste lahenduste leidmist. Keskmised hinnangud selles osas oluliselt ei muutunud, küll aga on näha hinnangute tõusu ametite ja inspeksioonide peadirektorite grupis.
- **Kantslerid** tunnevad end jätkuvalt **kõige selgemalt ühtse tippjuhtide meeskonna** osana, muudes hinnangutes suuri erinevusi esile ei tulnud.
- Avaliku teenistuse tippjuhtide **koostöö tihendamise võimalusi** näevad tippjuhid ühelt poolt **konkreetsete eesmärkide / projektidega seotud koostöös** ja teiselt poolt **üldisemas info ja parimate praktikate jagamises**. Toodi esile ka **rotatsiooni vajadust**, et erinevaid valdkondi tundma õppida ja hoida ühiseid eesmärke fookuses. Näiteks:
 - „*Ühised mõttetalgud konkreetsetel probleemidel/väljakutsetel.*“ „*Spetsiifilised riigi ja ühiskonna väljakutsete lahendamisele suunatud valdkondade ja struktuuride ülesed koostööformaadid.*“
 - „*Parimate praktikate, ebaõnnestumiste õppetundide jagamine. Pärastlõunaseminari vormis vms.*“, „*Suurem mitteformaalse suhtlemise võimalus. Tippjuhtide koolitused on väga hea foorum.*“
 - „*Rotatsioon erinevate valitsemisalade ja asutustes. Teine ametiaeg samal ametikohal peaks olema pigem erandiks kui reegliks.*“ „*Loobuda ministeeriumi- / ametipõhistest "juhtkondadest" ja moodustada Riigikantselei juurde tippjuhtide meeskond, kes roteeruksid erinevate ministeeriumite / ametite vahel, teenides asutuste "juhatustes" kuni 5 aastat konkreetsete strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.*“

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



▼ Palju alla keskmise

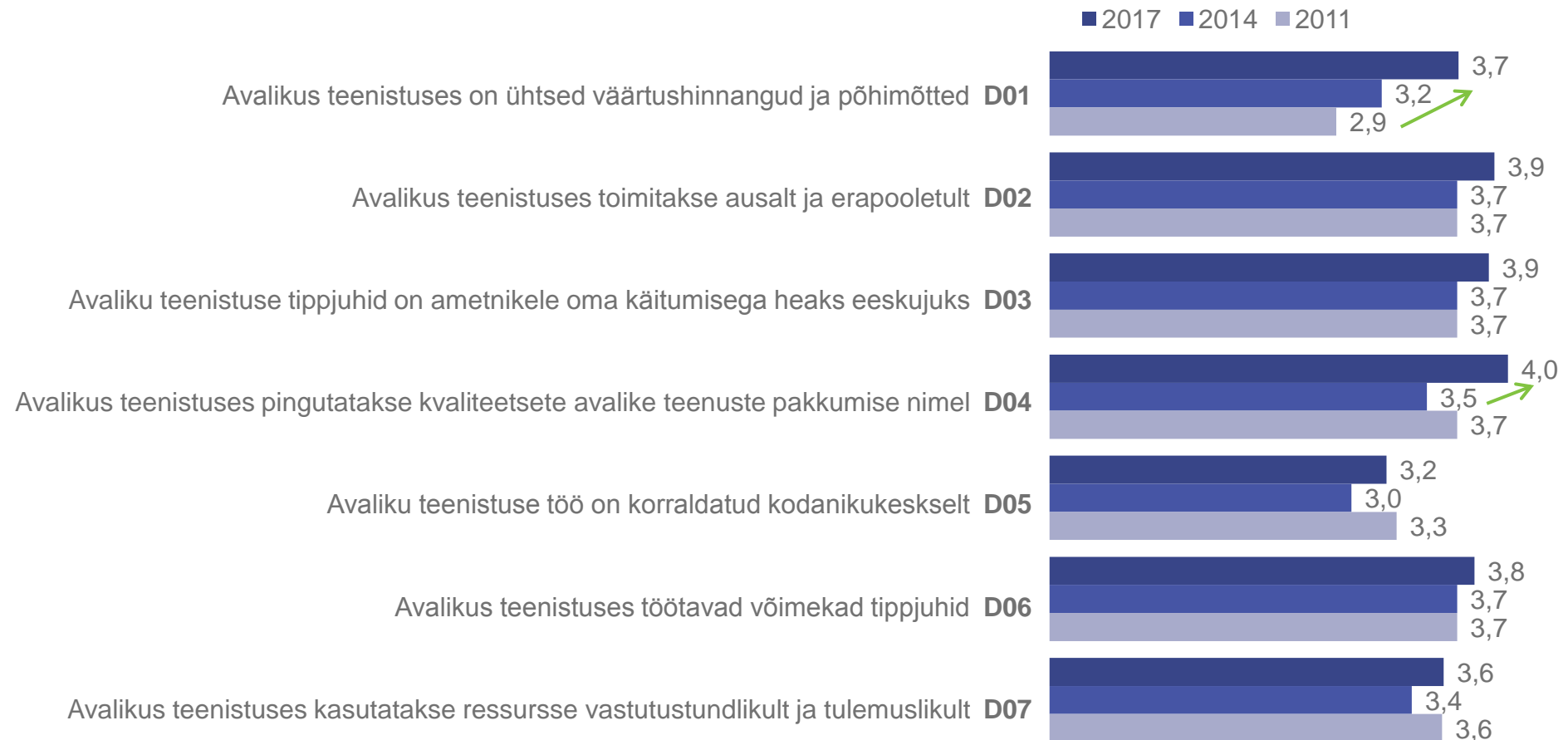
▽ Alla keskmise

○ Keskmise

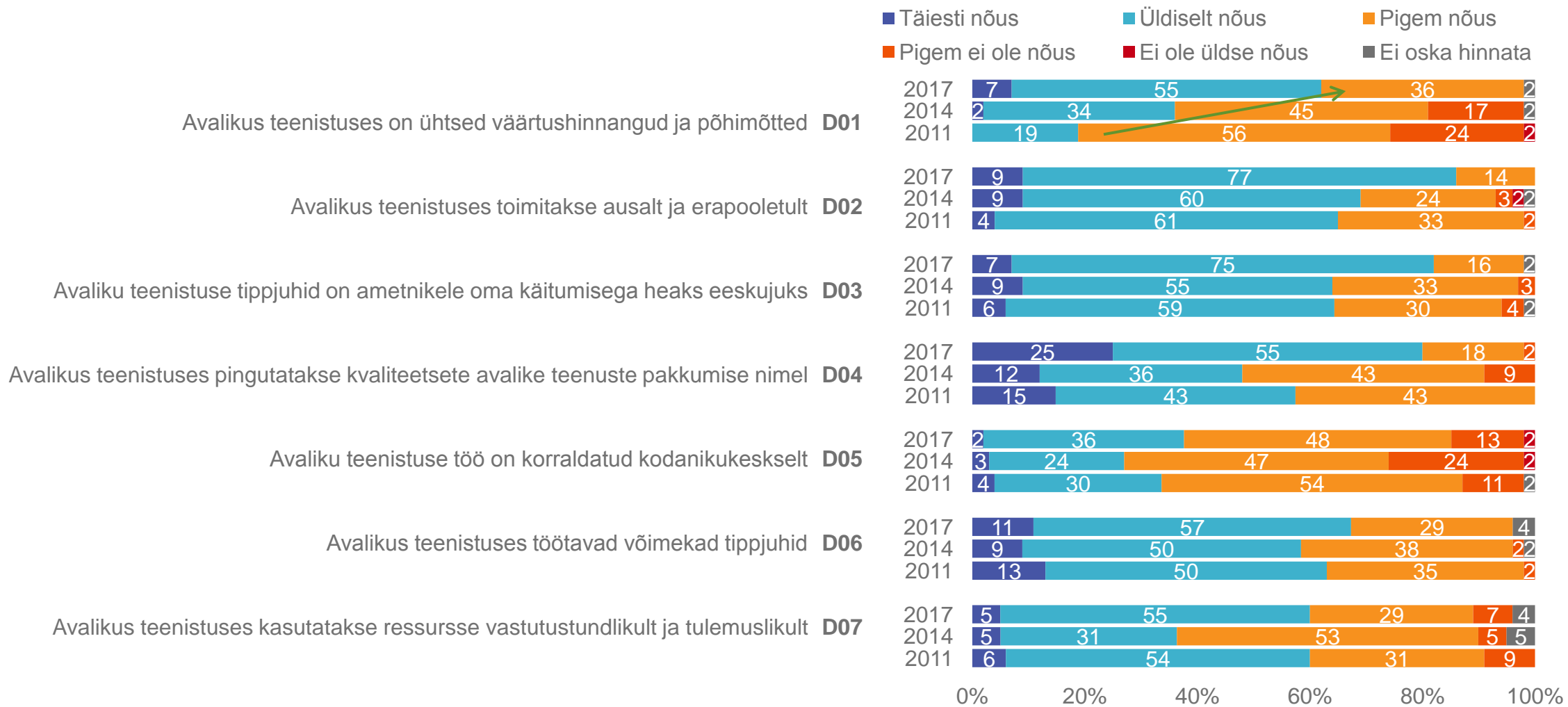
△ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

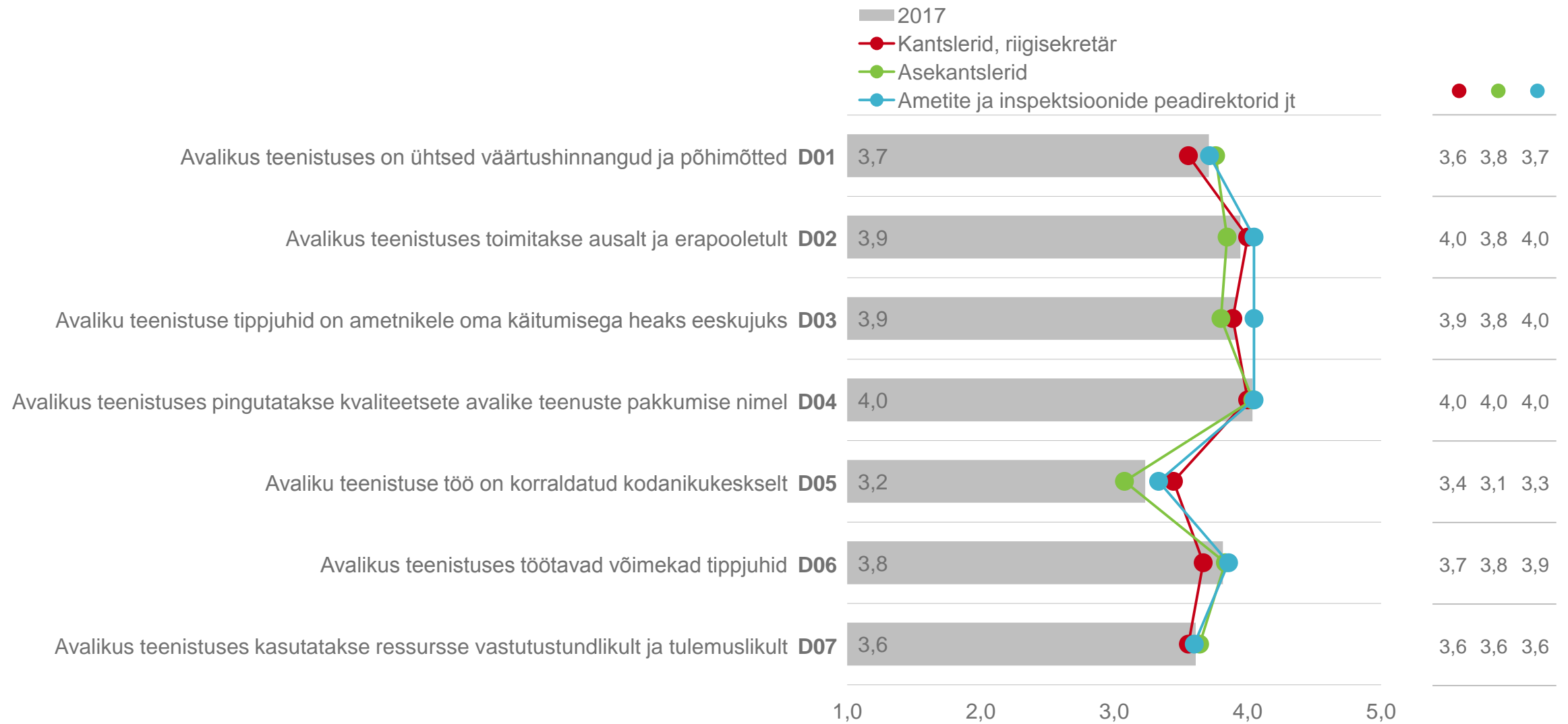
Ühtsed väärtused avalikus teenistuses



Ühtsed väärtused avalikus teenistuses



Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

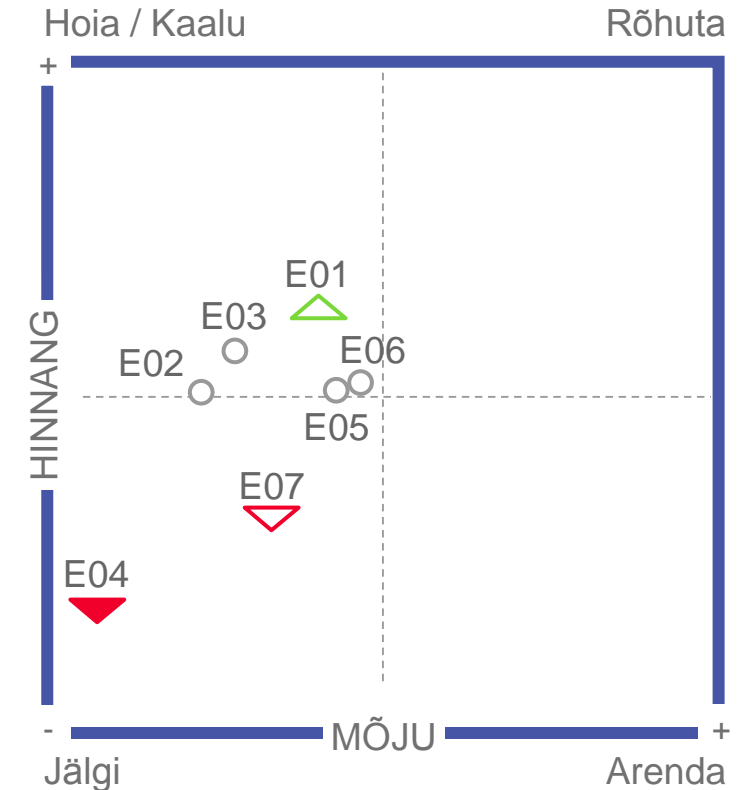


Ühtsed väärtused avalikus teenistuses

- Tippjuhtide vastused peegeldavad avaliku teenistuse **ühiste väärtuste järjest laiemat omaksvõttu**. Kui 3 aastat tagasi hindas väärtuste ühtsust kõrgelt 36% tippjuhtidest, siis nüüd juba üle 60%.
- Konkreetsete väärtustes on selle kolme aasta jooksul kõige **suurem edasimineku teenuste kvaliteedi tähtsustamise osas**: hinne on tõusnud keskmiselt tasemelt kõrgeks. **Kõrgelt** hinnati ka **aususe ja erapooletuse põhimõtetest kinni pidamist ning avaliku teenistuse tippjuhte** (keda kirjeldati võimekate ja eeskujuks sobivatena).
- Ühtsete **väärtushinnangute ja põhimõtete juurutamises** on siiski ka **arenguruumi**, mis puudutab **ressursside vastutustundlikku kasutamist** ja eriti **kodanikukesksust**. Viimase küsimuse puhul on veel ülekaalus kõhklevad ja eitavad hinnangud.
- Vabades kommentaarides kirjutasid kriitiliste hinnangute andjad enim vajadusest keskenduda **riigi kui terviku eesmärkidele ja huvidele**, näiteks: „*Konkurentsi asemel peaks olema koostöö. Ei ole olemas minu ja sinu valdkonda - on olemas meie valdkond*“.
- **Ametigruppide lõikes** väärtushinnangutele antud vastused sel aastal **oluliselt ei erinenud**. Kõige tõusid ametite ja inspeksioonide peadirektorite hinnangud.

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 Avaliku teenistuse seadus toetab tippjuhtide mobiilsust avaliku teenistuse sees
- E05 Konkursid avaliku teenistuse tippjuhtide ametikohtadele viiakse läbi ausalt ja avatult
- E06 Näen enda jaoks edasisi karjäärivõimalusi avalikus teenistuses
- ▼ E07 Töö avalikus teenistuses loob head võimalused karjääriks erasektoris



▼ Palju alla keskmise

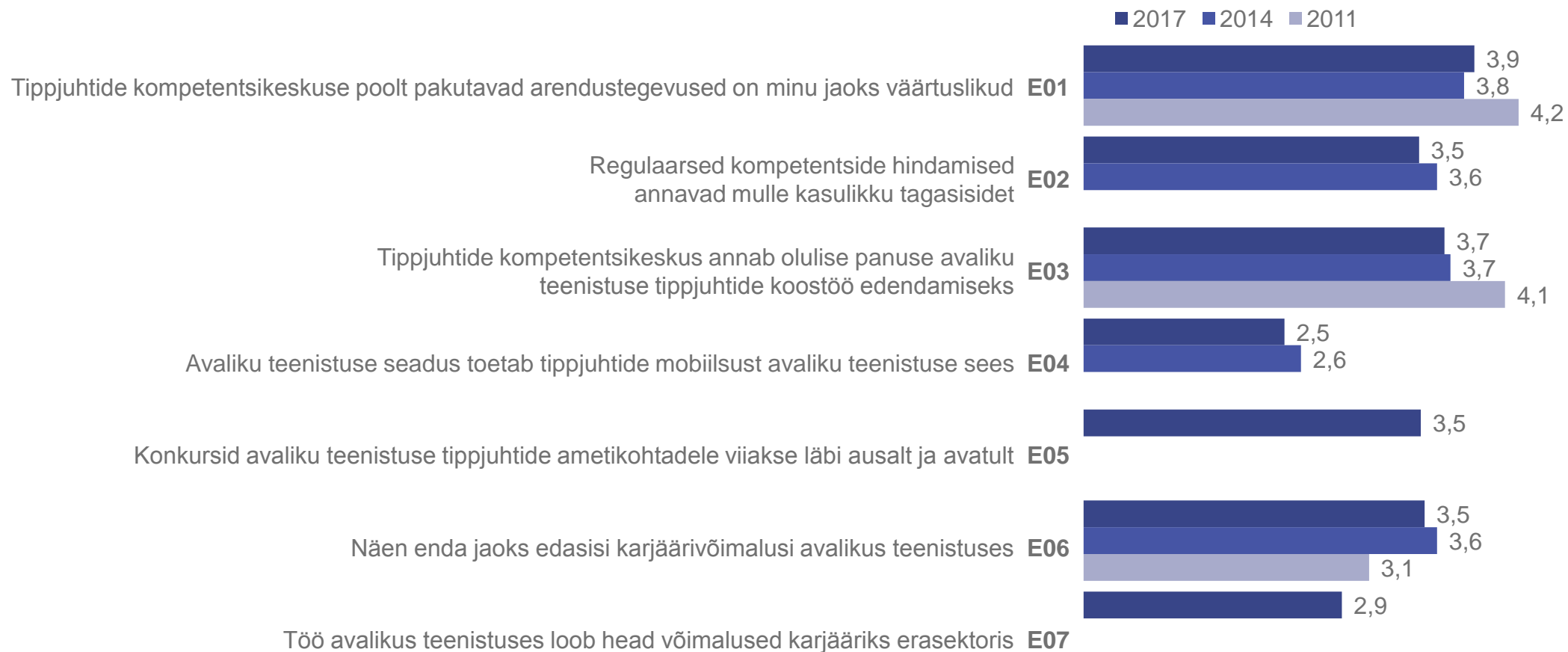
▽ Alla keskmise

○ Keskmise

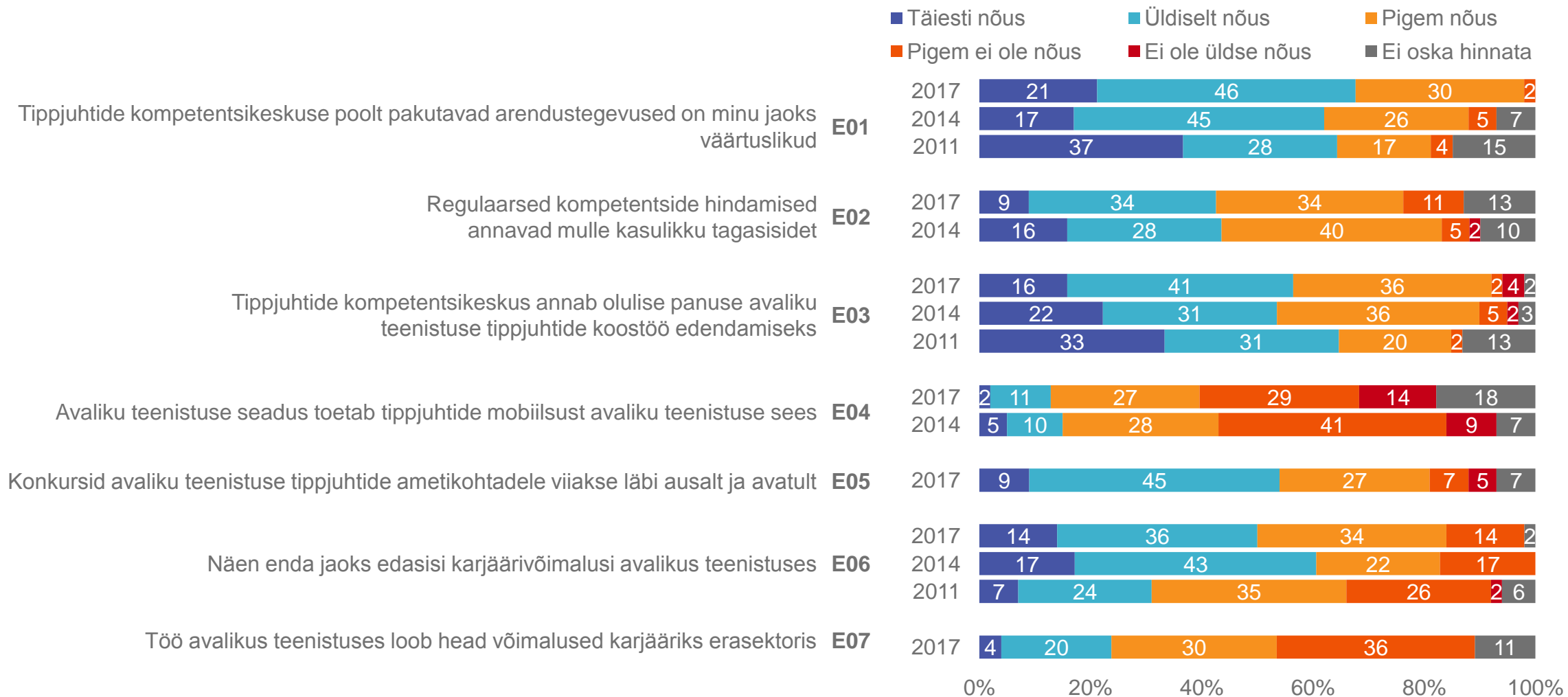
▲ Üle keskmise

▲ Palju üle keskmise

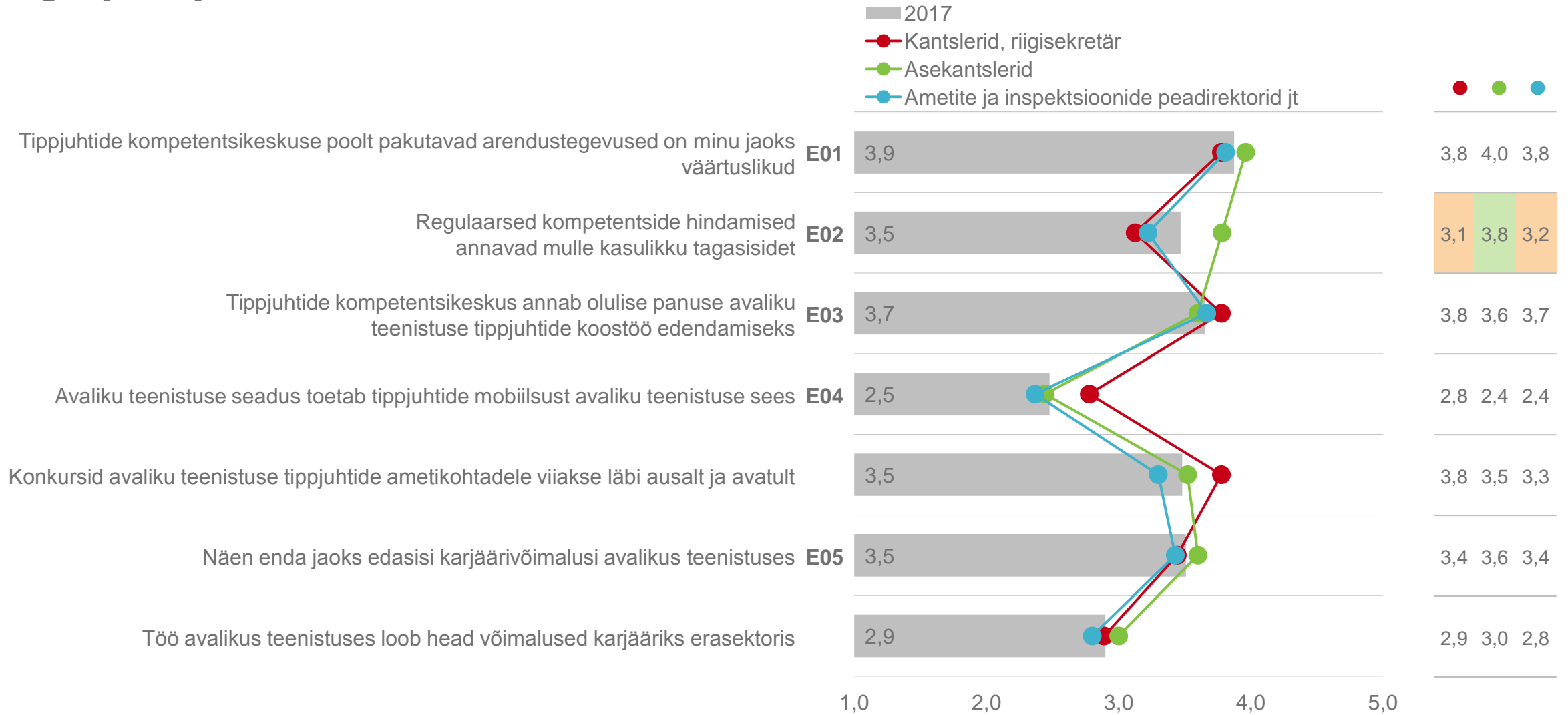
Arengu- ja karjäärivõimalused



Arengu- ja karjäärivõimalused



Arengu- ja karjäärivõimalused



Arengu- ja karjäärivõimalused

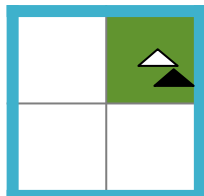
- Arengu- ja karjäärivõimalustele antud hinnangud **ei ole** viimase 3 aasta jooksul **oluliselt muutunud**.
- **Tippjuhtide kompetentsikeskuse** poolt pakutavaid **arendustegevusi** hinnatakse jätkuvalt **väärtuslikeks**. Siiski on **edasiminekuruumi** nii **kompetentside hindamisel** kui **tippjuhtide vahelise koostöö tihendamisel**.
- **Kompetentside hindamise osas** on trendid eri juhirühmades olnud erinevad: **asekantslerite hinnangud on tõusnud ja teistest kõrgemad**, kantslerite ning peadirektorite hinnangud langesid.
- **Edasisi karjäärivõimalusi** avalikus sektoris hindasid tippjuhid **keskmiselt**: ca pooled näevad edasiliikumise võimalusi ja pooled mitte. Avaliku teenistuse **seadus** tippjuhtide hinnangul **mobiilsust avalikus teenistuses ei toeta**. Olles jõudnud oma asutuse tippu, nähakse avatud kommentaaride kohaselt võimalusi paratamatult üsna piiratutena. Rotatsioon ei toimi:
 - *„Samuti peaks olema tippjuhtide karjääri planeerimine ja rotatsiooni rohkem planeeritud protsess. Tagamaks riigi juhtimise ühtset, kõrget taset on vajalik, et tippjuhid roteeruksid (näit iga 6 aasta järel) ja et ei "kasvaks juured alla".“*
- Samas oli ka neid, kes tippjuhtide rotatsioonis kahtlesid:
 - *„Toetan pigem mõtet, et universaalsed juhid on haruldased ehk kes sobiks igale poole, erialane kompetents tuleb pigem kasuks.“*
- Tippjuhtide leidmiseks korraldatavate **konkursside läbipaistvust** hinnati keskmiselt.
- Tööd avalikus teenistuses **ei peeta ka** väga heaks **hüppelauaks erasektorisse**.

4

Kokkuvõte

Kokkuvõte

TUGEVUSED



head tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

PÕHITUGEVUSED: ÄRGE UNUSTAGE HOIDMIST!

Saan teha väljakutseid pakkuvat ja vastutusrikast tööd

Saan oma töös teenida Eesti riiki

Töötan heas meeskonnas ↑

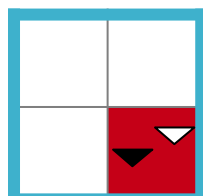
Avalikus teenistuses toimitakse ausalt ja erapooletult

Avaliku teenistuse tippjuhid on ametnikele oma
käitumisega heaks eeskujuks

Avalikus teenistuses pingutatakse kvaliteetsete avalike
teenuste pakkumise nimel ↑

Avalikus teenistuses töötavad võimekad tippjuhid

TEGELE ESIMESENA



kehvad tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites:
kriitilised nõrkused

KRIITILISED NÕRKUSED: TEGELEGE ESMAJÄRJEKORRAS!

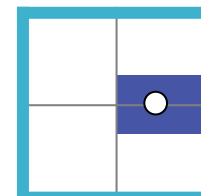
Poliitiline raamistik, milles ma oma tööd teen,
on stabiilne ja järjepidev ↓

Saan oma asutuse tulekuvisiooni järjekindlalt,
ilma olulise välise sekkumiseta, ellu viia

Mul on piisavalt aega oma töö tegemiseks

Avaliku teenistuse tippjuhid seavad riigi kui terviku
huvid ettepoole oma asutuse huvidest

JÄRGMISED SAMMUD



keskpärased tulemused
pühendumust kõige
olulisemalt mõjutavates
tegurites

PARANDAMIST VAJAVAD TEGURID: TEGELEGE TEISES JÄRJEKORRAS!

Avaliku teenistuse tippjuhid suudavad leida
vastuoludele konstruktiivsed lahendused

Avalikus teenistuses on ühtsed väärtushinnangud ja
põhimõtted ↑

Avaliku teenistuse töö on korraldatud kodanikesksetl

Avalikus teenistuses kasutatakse ressursse
vastutustundlikult ja tulemuslikult

Kokkuvõte

- Avaliku teenistuse tippjuhtide peamiseks motivaatoriks on jäänud **töö sisu** ja **võimalus teenida Eesti riiki**. Varasemast veel kõrgemalt hinnatakse **nii oma asutuse kui avaliku teenistuse tippjuhtide meeskonda**. Tippjuhtide tiim on selle liikmete hinnangul **võimekas** ja **eeskujuks seadmise vääriline**.
- Väärtused on avalikus teenistuses ühtlustumas ning lisaks **aususele ja erapooletusele** ollakse tänaseks **ühte meelt** ka **vajaduses panustada teenuste kvaliteeti** (kolme aasta eest oli selles kõhklejaid, sest hinnangud jäid keskmisele tasemele).
- Neid tugevusi, **töö sisu, tippjuhtide meeskonna toetust** ja **ühised väärtusi** tasub rõhutada ka tippjuhtide värbamisel.
- **Pühendumust pärssivate** tegurite hulgas tõusid **omavahelise konkurentsi** kõrval seekord teravamalt esile **poliitilise juhtimisega** seotud teemad ning **töökoormus**.
- Vastuolud **iga asutuse ja riigi kui terviku** huvide vahel on esiplaanil olnud varemgi. Piiratud ressursside tingimustes on see teatud määral paratamatu. Vabades kommentaarides rõhutati **ühisprojektide** ja **rotatsiooni** olulisust terviklikuma vaate loomisel. Seni ei ole olulist läbimurret õnnestunud saavutada. Ka ühiste väärtuste osas on veel arenguruumi: **kodanikukeskus** ja **ressursside vastutustundlik** kasutamine kuuluvad **teiseste arenguprioriteetide** hulka (olulised teemad, kus eesmärgiks võiks olla kõige kõrgemad hinded).
- **Muutused poliitilises raamistikus** on tippjuhtides kohati tekitanud tunde, et nad **ei saa oma asutuse tulevikuvisioni järjekindlalt ellu viia** (teisene arenguprioriteet on **muutunud esmatähtsaks**). Kõige rohkem on langenud kantslerite hinnangud.
- **Töökoormuse** teema on muutunud varasemast **olulisemaks** ja see on hakanud **pühendumust negatiivselt mõjutama** eeskätt asekanstlerite sihtrühmas.

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
Kantar Emori juhtekspert
Telefon: 626 8534
E-mail:mari-liis.eensalu@emor.ee

Kantar Emor

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