

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse uuring

september 2011



Sisukord

1 Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil	6
2 Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus	15
3 Mis tippjuhte motiveerib ja demotiveerib?	21
Töö sisu ja motivatsioon	27
Eesmärgid ja töökorraldus	31
Tippjuhtide meeskond	35
Ühised väärtushinnangud	40
Arenguvõimalused	45
4 Tippjuhtide järelkasvuprogrammis osalenud	53
5 Meeskond	64

Avaliku teenistuse
tippjuhtide
pühendumuse uuring
september 2011

Autor
Mari-Liis Eensalu

| © TNS



Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus

Avaliku teenistuse tippjuhid teadvustavad, et erinevates organisatsioonides töötades on nad eelkõige Eesti riigi teenistuses ja töötavad ühtse meeskonnana riigi strateegiliste eesmärkide saavutamise nimel. Kaasaegne, motiveeritud ja ühiseid väärtusi kandev tippametnikkond on pühendunud meeskond, kus igaüks teadvustab oma rolli ning kus otsuseid langetatakse riigi prioriteetidest lähtuvalt.

/Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel /



Avaliku teenistuse pühendumuse uuringu eesmärgid ja sisu

- Uuringu põhieesmärk on Eesti **avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse** mõõtmine.
- Uuring annab vastused küsimustele:
 - Milline on Eesti avaliku teenistuse tippjuhi pühendumus **võrrelduna** Eesti ametnikkonna ja erasektoriga ning vastavate rahvusvaheliste näitajatega?
 - Milline on Eesti avaliku teenistuse tippjuhi **pühendumuse** **profiil**?
 - Millised on põhilised **motivaatorid** ja **demotivaatorid** Eesti avaliku teenistuse tippjuhi töös?
 - Kuivõrd tajuvad tippjuhid endid **ühtse** tervikliku **meeskonnana**?
 - Kuivõrd kannavad tippjuhid **sarnaseid väärtushinnanguid**?

Uuringu läbiviimine

uuringus osalemine

- Uuring viidi läbi veebiküsitlusena perioodil 9. augustist – 2. septembrini 2011.
- Vastama kutsuti 85 avaliku teenistuse tippjuhti ja lisaks 46 tippjuhtide järelkasvuprogrammis osalenut.
- Uuringule vastas 91 kutsutut. 69% vastamismäär on väga hea tulemus, eriti arvestades suvist küsitlusaega ja sihtrühma pingelist töögraafikut. Vastamisel olid kõige aktiivsemad tippjuhtide järelkasvuprogrammis osalenud, kuid ka tänastest tippjuhtidest leidis vastamiseks võimaluse 64%.

	KUTSUTUID	VASTAJAID	VASTAMIS- MÄÄR
Kantslerid, riigisekretär	12	8	67%
Asekantslerid	40	26	65%
Ametite/inspeksioonide peadirektorid, Riigikantselei direktorid	33	20	61%
TIPPJUHUD KOKKU	85	54	64%
Järelkasvuprogrammis osalenud	46	37	80%

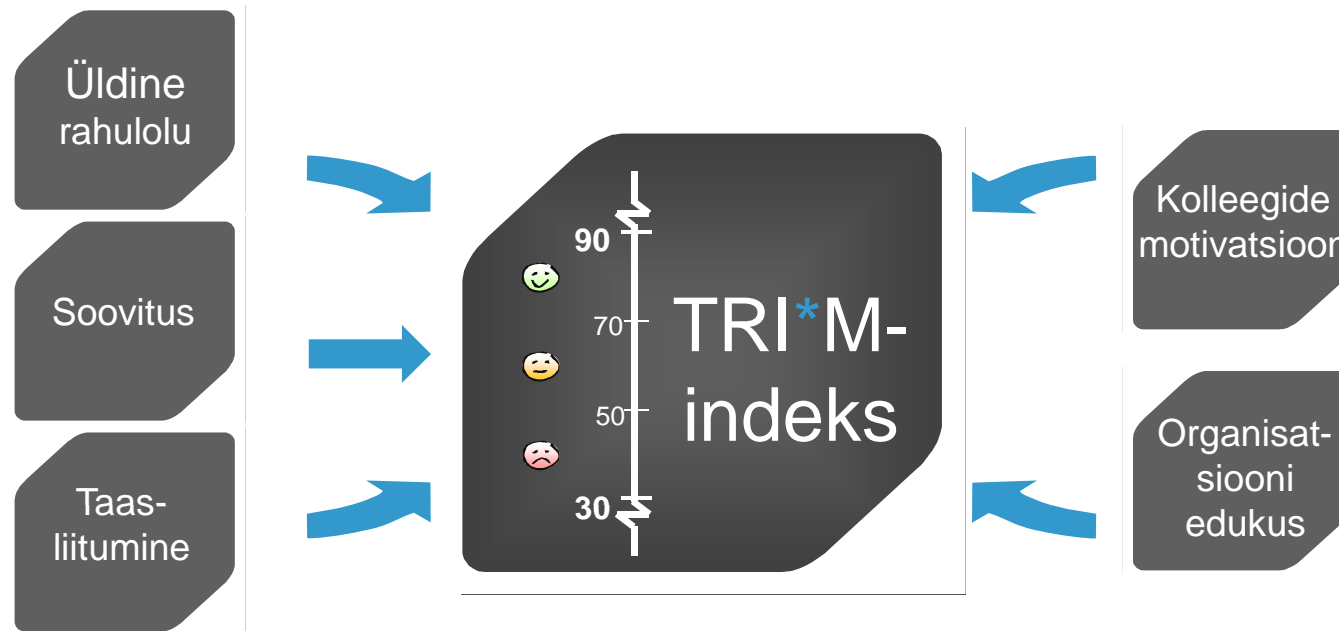
- Avaliku sektori staaži oli 54-st uuringus osalenud tippjuhhist alla 8 aasta vaid viiel vastanul. Tulemuste analüüs staaži lõikes ei toonud välja statistiliselt olulisi erinevusi tippjuhtide tagasisides (võimalik, et väikese vastanute arvu tõttu lühema staažiga juhtide osas) ja seetõttu ei ole seda aruandes esitatud.

Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

1



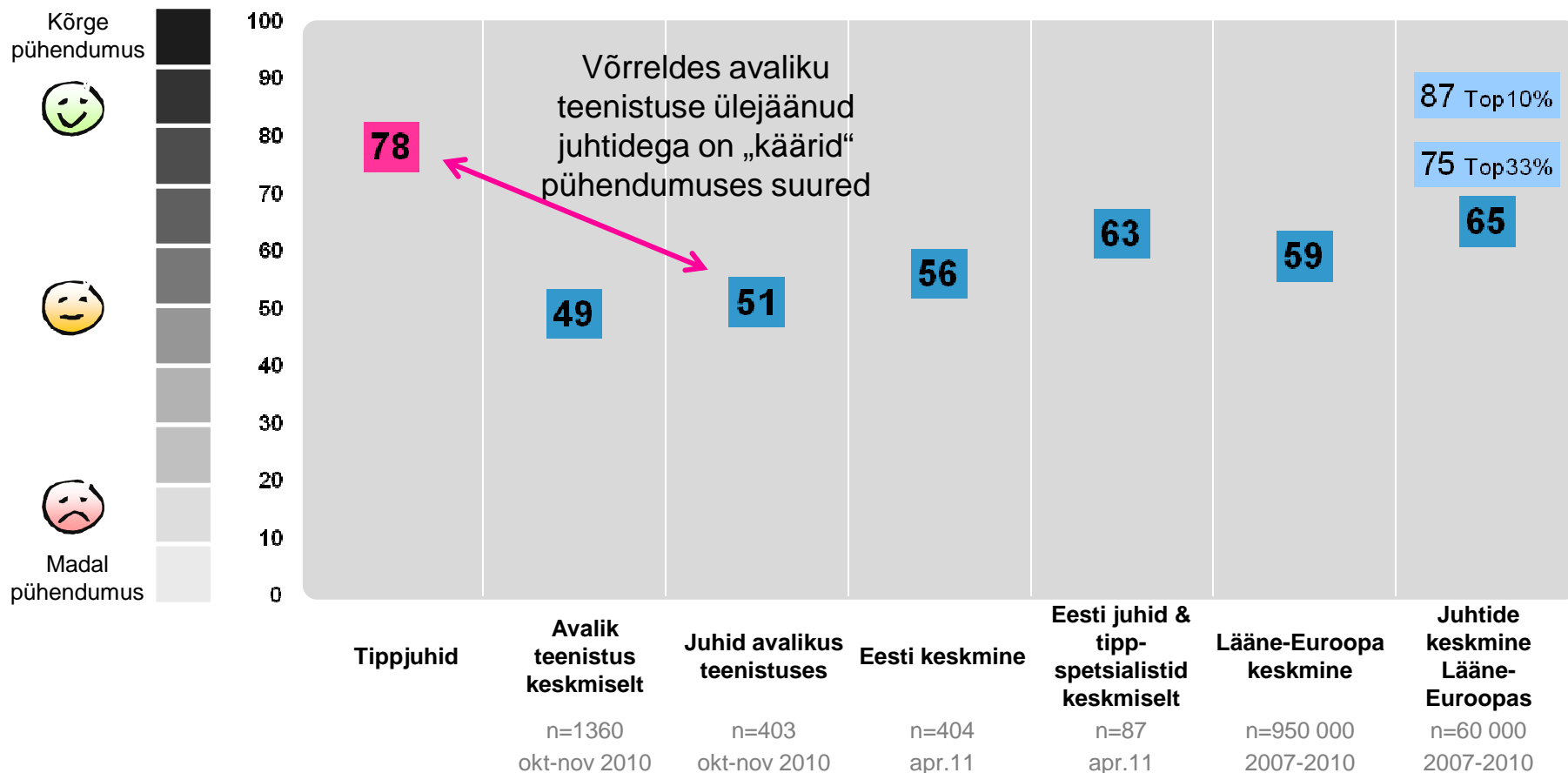
Pühendumuse taseme koondnäitaja TRI*M-indeks



- TRI*M-indeks on töötajate pühendumuse koondnäitaja, mis arvutatakse 5 võtmeküsimuse põhjal.
- Enamasti on indeksi väärtused vahemikus 40–80 punkti, aga võimalikud on nii negatiivsed kui ka üle 100-punktilised väärtused.
- TRI*M-indeksi alusel saab võrrelda uuringu tulemusi Eesti ametnikkonna ja erasektoriga ning vastavate rahvusvaheliste näitajatega. Oluliseks erinevuseks võib üldiselt pidada indeksi ± 3 -punktist erinevust.
- Aruandes toodud võrdlused Eesti keskmisega põhinevad TNS Emori 2011. aastal korraldatud võrdlusuuringul, kus üle-eestiline esinduslik valim palgatöötajaid andis hinnangu oma tööandjale. Esinduslik avaliku teenistuse pühendumuse uuring viidi Riigikantselei tellimusel viimati läbi 2010. aasta sügisel.
- Rahvusvaheliste võrdluste allikaks on Globaalse TRI*M-keskuse andmebaasid, kuhu kogutakse kõigi erinevates organisatsioonides TRI*Mi meetodikaga läbi viidud töötajate pühendumuse uuringute tulemused. Võrdlusperioodil 2007–2010 sisaldab globaalne andmebaas 1,85 miljoni töötaja tagasisidet oma tööandjatele.

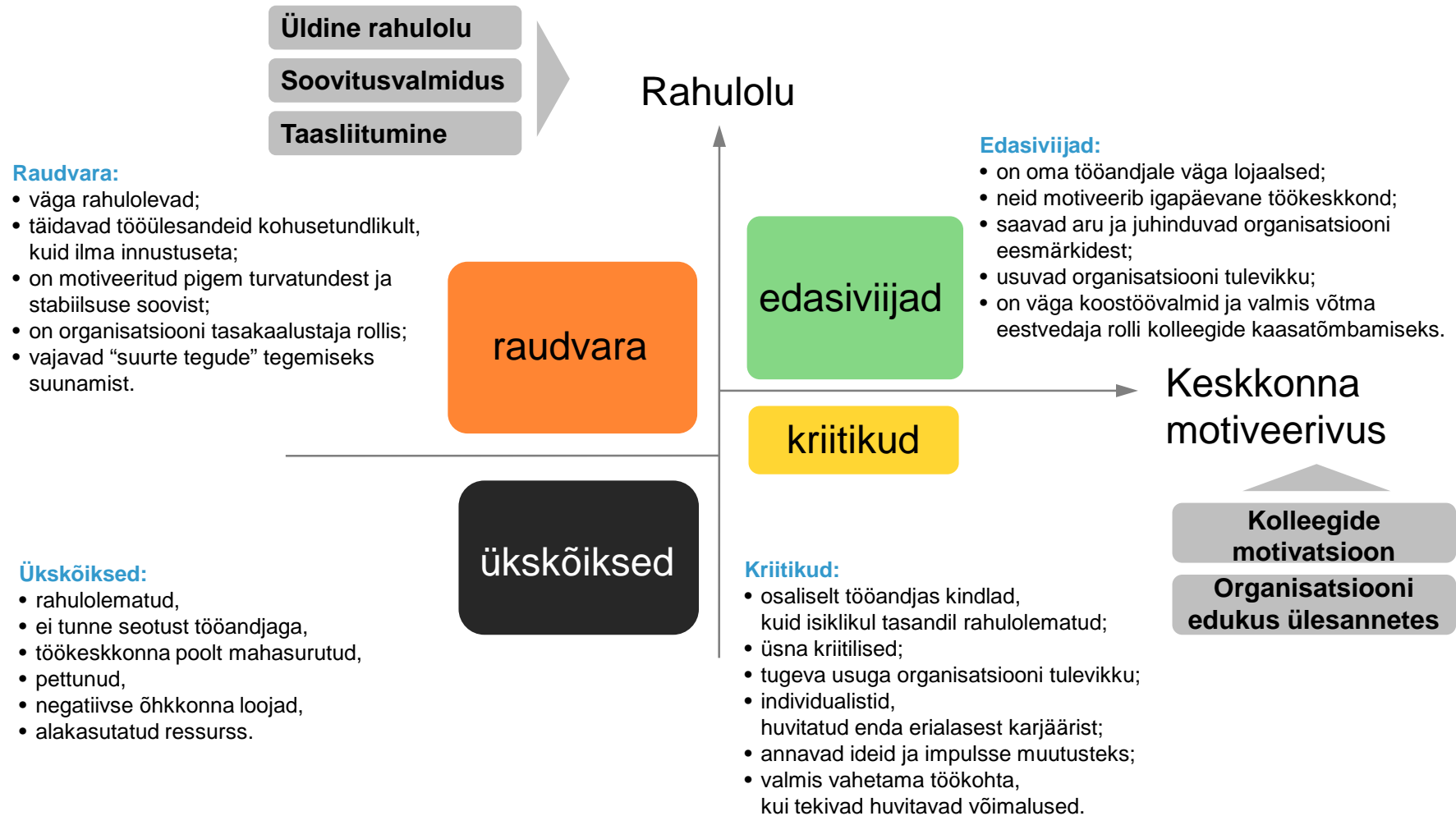
Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus on võrreldav Lääne-Euroopa juhtide top 33%-ga

TRI*M-indeks

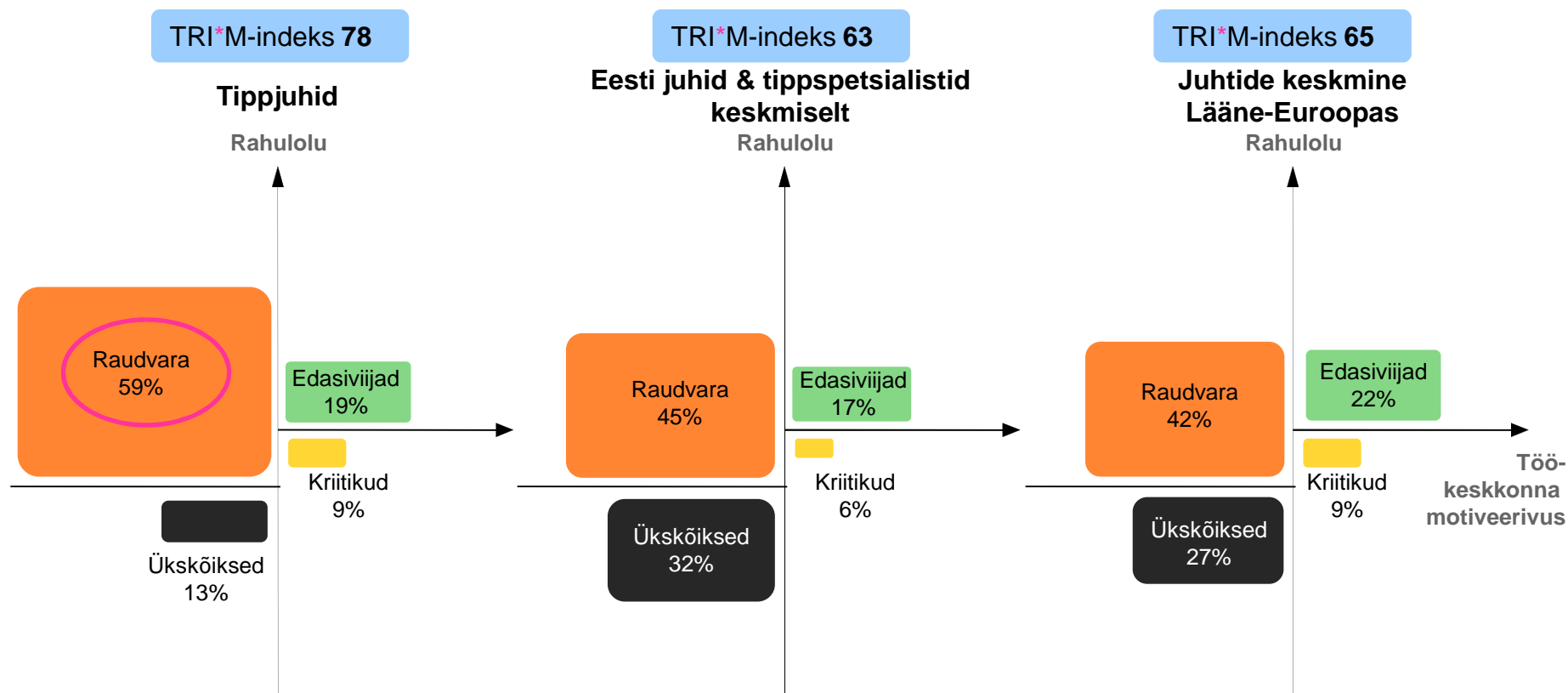


Pühendumuse iseloom

TRI*Mi tüpoloogia



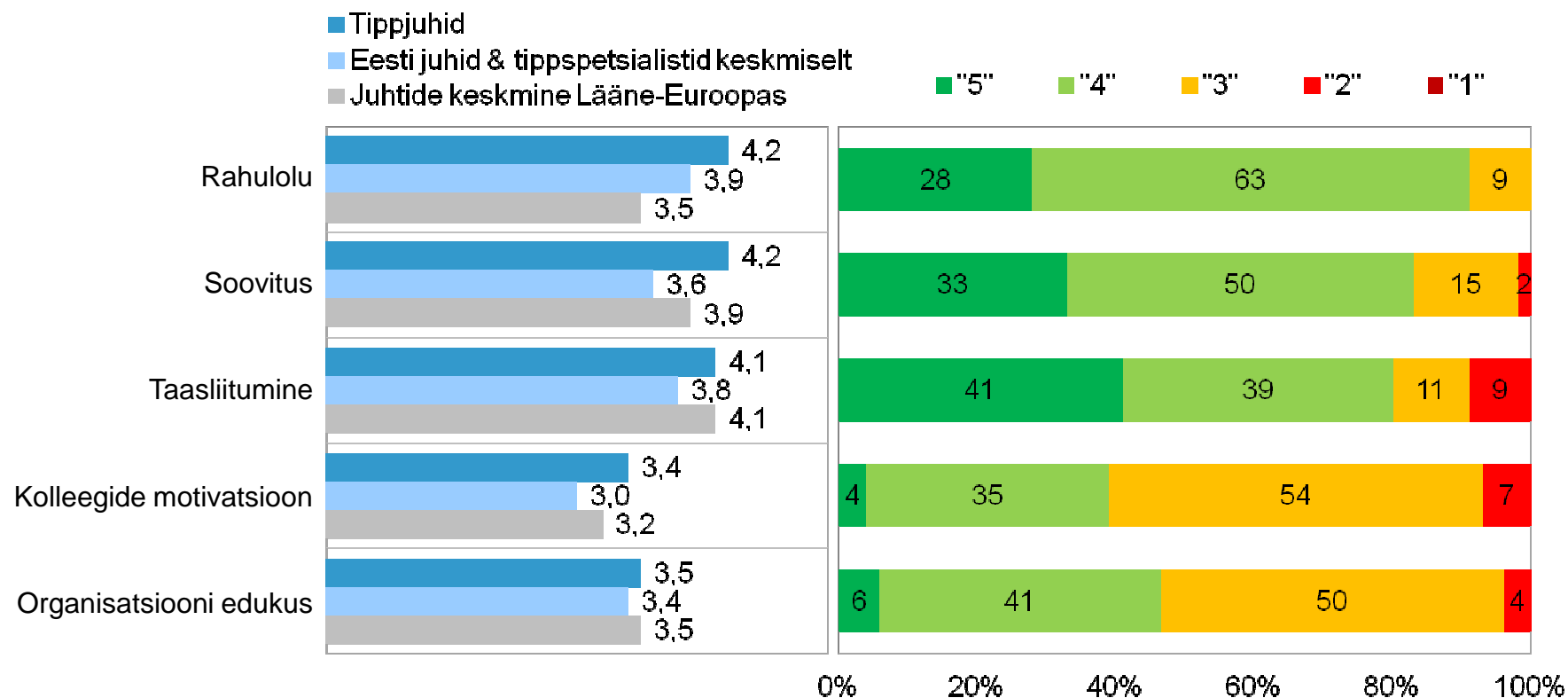
Tippjuhtide seas on vähe Ükskõikseid, kuid rohkem võiks olla Edasiviija mentaliteeti



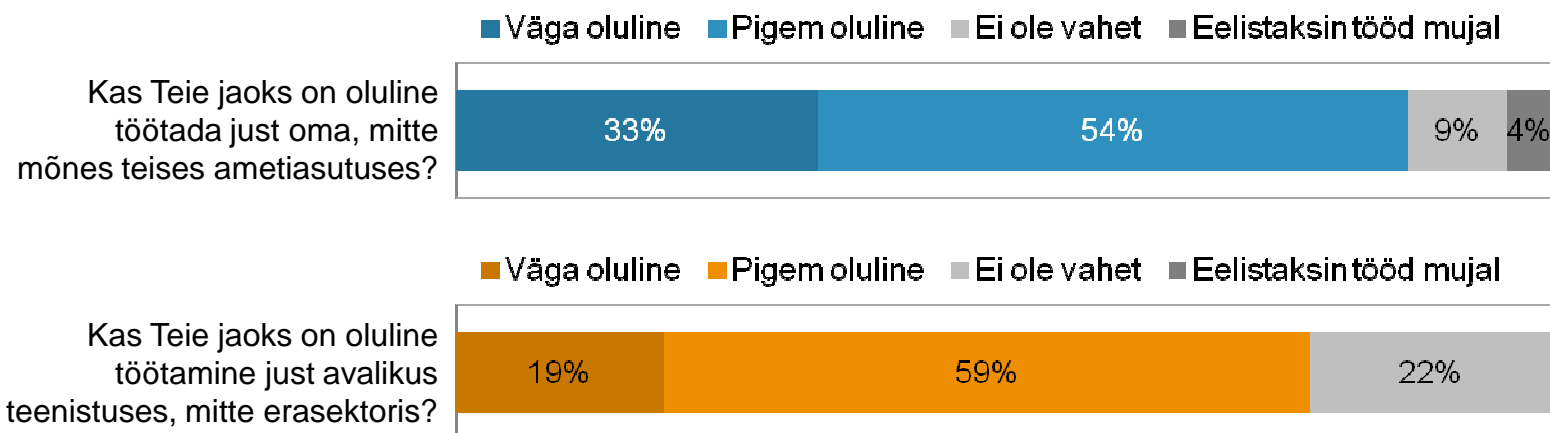
Pühendumuse allikad: kõrge rahulolu, aga vähem kindlust meeskonna motiveerituses ja edukuses

TRI*Mi küsimuste keskmised

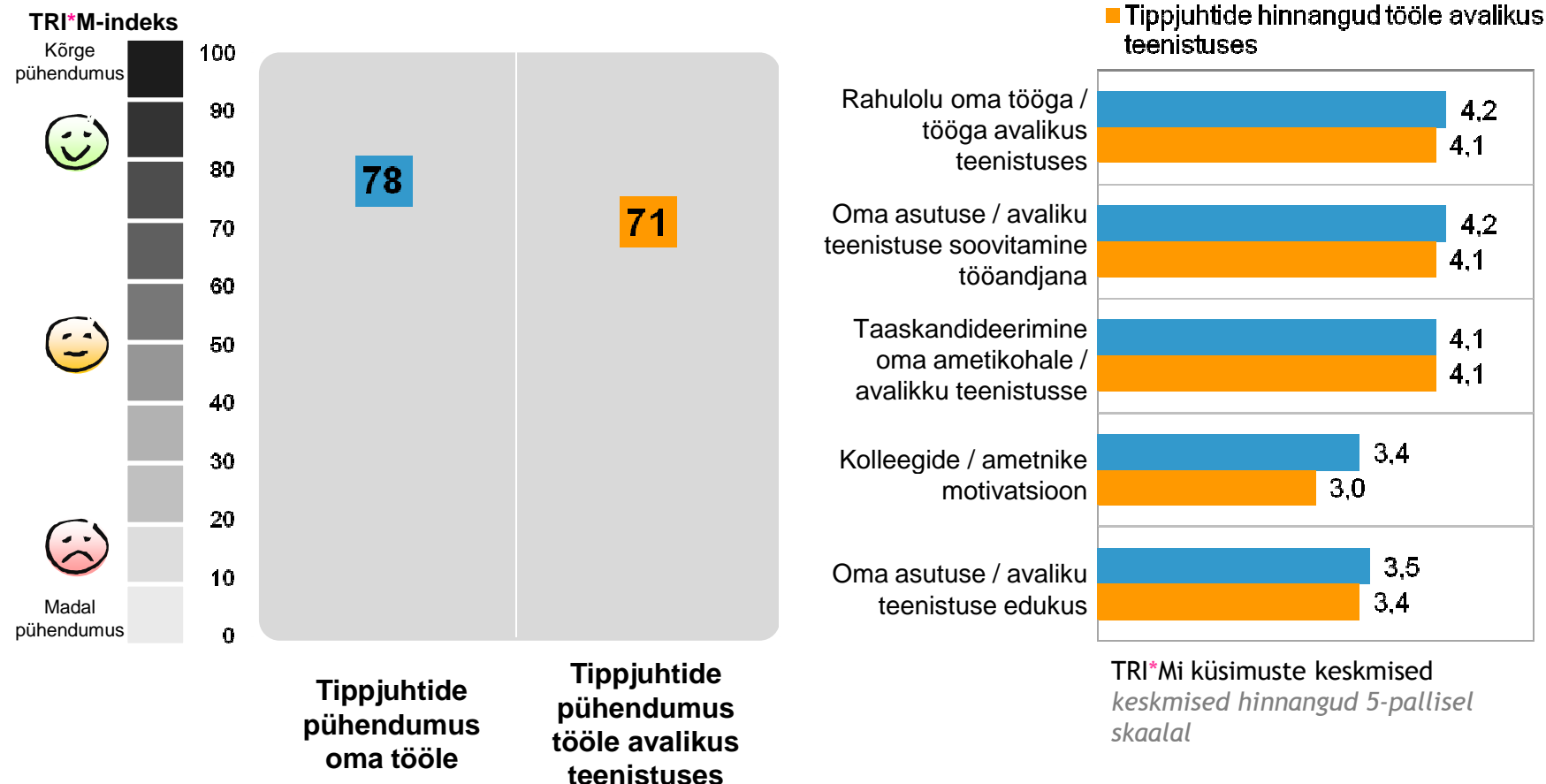
keskmised hinnangud 5-pallisel skaalal ja vastuste protsentjaotus



Tippjuhtide pühendumus oma tööle on kõrgem kui seotus avaliku teenistusega üldisemalt



Pühendumus avalikule teenistusele laiemalt: enam kaheldakse ametnike üldises motiveerituses



Tippjuhtide pühendumuse tase ja profiil

Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus on kõrge, seda nii oma tööle kui avalikule teenistusele tervikuna.

Samas näitab pühendumuse profiil, et kõrge rahulolu kõrval on tippjuhtidel vähem kindlust oma Eestvedaja rollis, kellel oleks usku oma meeskonda ja eesmärkide saavutamisesse.

Selle rolli laiem omaks võtmine võiks olla võtmeks, et vähendada suurt erinevust tippjuhtide ja ülejäänud avaliku teenistuse juhtide pühendumuses – tippjuhid peaks olema teiste juhtide kaasajateks ja motiveerijateks.

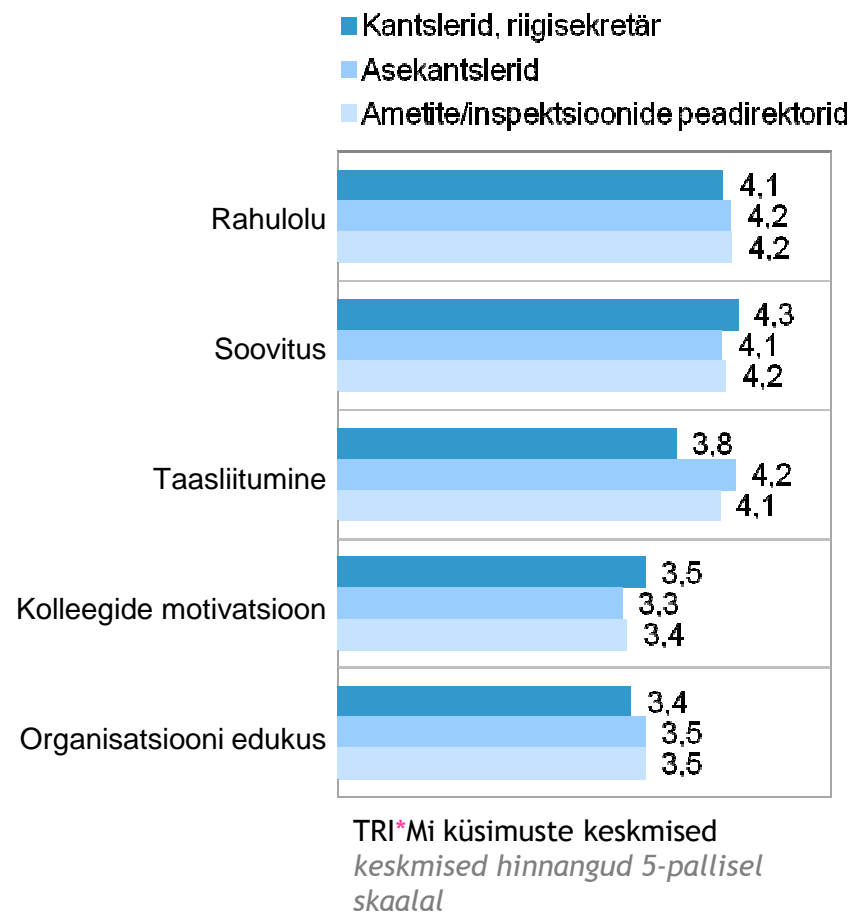
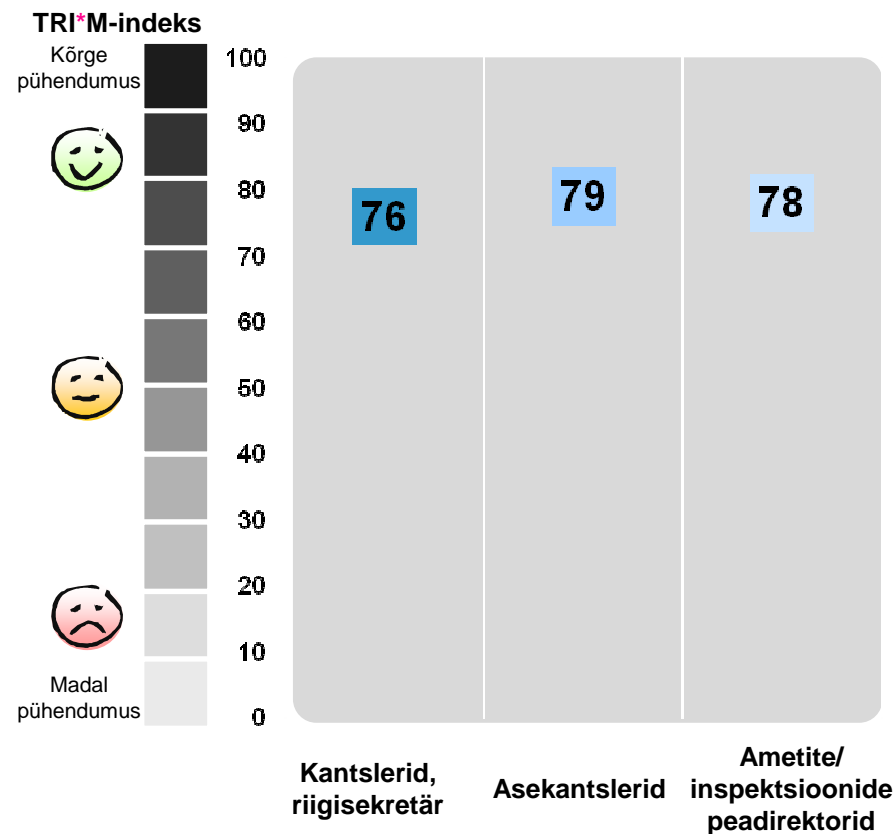
Avalikus teenistuses töötamist peab oluliseks 78% tippjuhtidest, mis näitab, et avalik teenistus on tööandjana tippjuhtide hulgas hinnatud.

Erinevate juhigruppide pühendumuse võrdlus

2

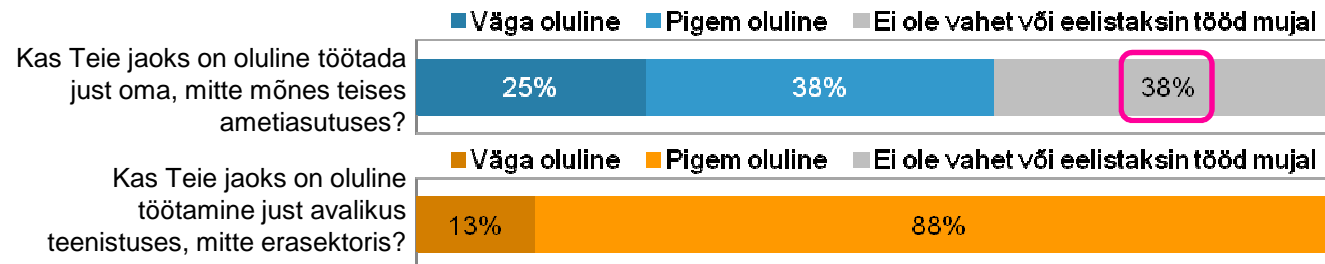


Pühendumuse tase erinevates juhirühmades on sarnane

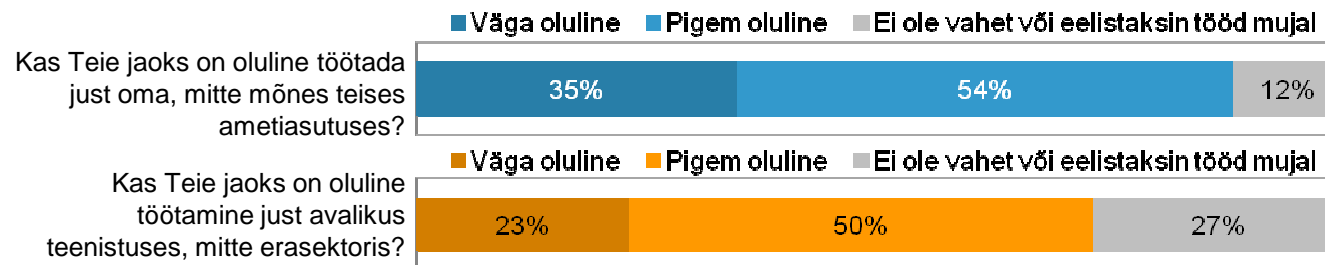


Kantslerid on oma asutusega vähem seotud, peadirektorid on valmis kaaluma ka tööd erasektoris

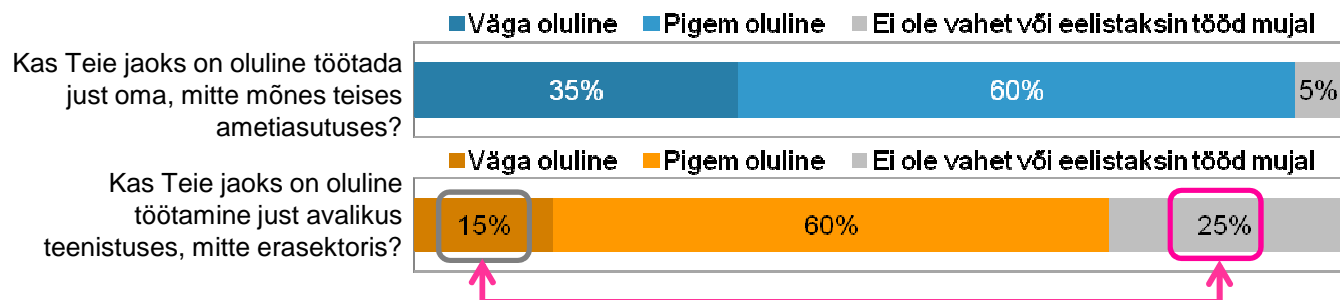
Kantslerid, riigisekretär



Asekantslerid

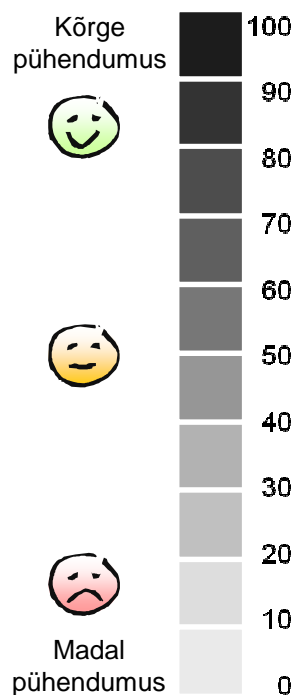


Ametite/ inspeksioonide peadirektorid

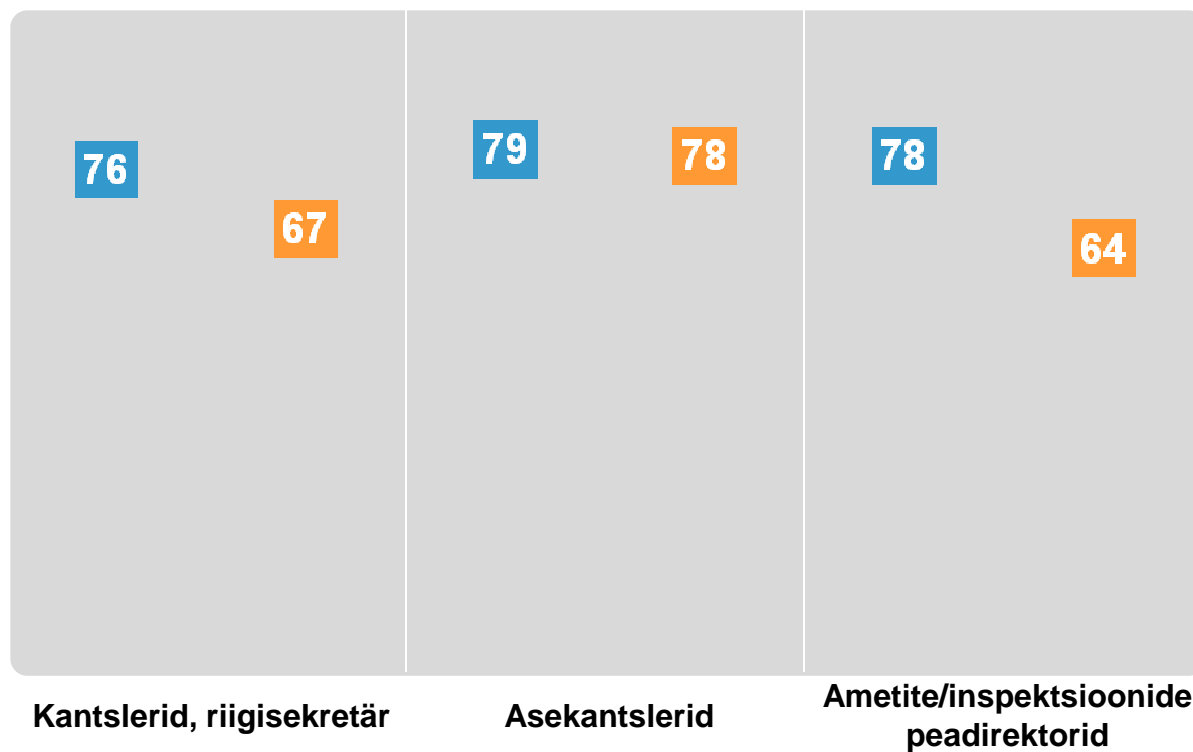


Pühendumus oma tööle ja avalikule teenistusele on samaväärne asekantslerite seas

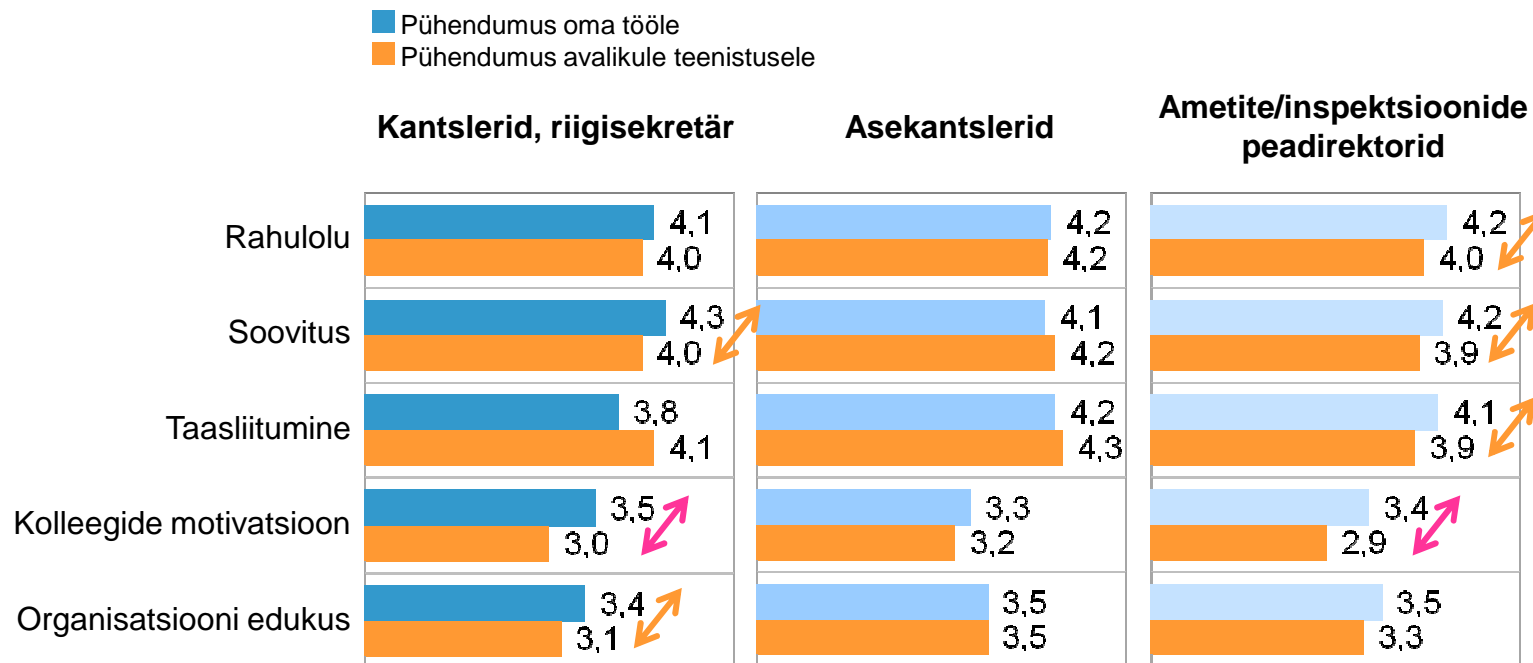
TRI*M-indeks



■ Pühendumus oma tööle
■ Pühendumus avalikule teenistusele



Kantslerid ja peadirektorid kahtlevad enam ametnikkonna motivatsioonis



Juhirühmade pühendumuse võrdlus

Tippjuhtide pühendumus oma tööle ei erine ametikoha-põhiselt, pigem võivad nihete põhjused olla personaalsetest kogemustest tulenevad.

Siiski on näha erinevust pühendumuses avalikule sektorile, mis on kõrgem asekantslerite seas ja veidi madalam kantslerite ning peadirektorite rühmas. Mõlemad kahtlevad rohkem ametnikkonna kui terviku motiveerituses.

Ametite/inspeksioonide peadirektorid on tööga avalikus teenistuses ka veidi vähem rahul ja enam valmis kaaluma tööd erasektoris.

Võrreldes teiste juhirühmadega, tuli kantsleritele iseloomulikuna esile väiksem seotus konkreetse asutusega ja kõrgem valmisolek näha karjäärivõimalusi ka mujal avalikus teenistuses.

A large, complex collage of various images. In the center, a person with long brown hair is seen from the back, wearing a dark jacket, with their right hand raised as if gesturing or pointing. The background is a mosaic of different visual elements: a grid of small images in the top left, a map of London in the top right, a hand typing on a keyboard in the middle right, a hand pointing at a screen in the bottom left, and various abstract patterns, textures, and colors throughout. The overall theme appears to be technology, communication, and human interaction.

[illegible]

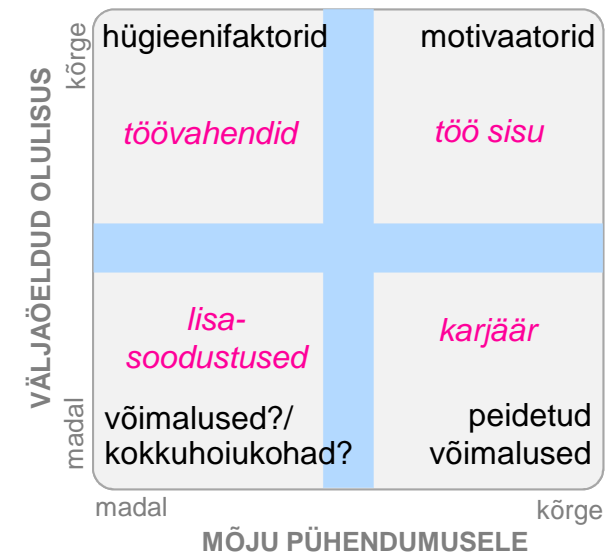
Vastus otsesele küsimusele: mis Teid Teie töös kõige enam motiveerib?

- Spontaanselt tõid tippjuhid kõige enam (33 korral) esile **avalikus teenistuses töötamisega** seotud motivatsiooni:
*nt „võimalus teha elu Eestis inimeste jaoks kergemaks ning mõistlikumaks“,
„võimalus teenida Eesti riiki, anda oma panus oma valdkonna arengusse“,
„võimalus tegutseda Eesti riigi iseseisvuse ja hea käekäigu tagamiseks“.*
- Töö sisu kõrval tõid ka tippjuhid (sarnaselt ametnikele esinduslikus ametnike uuringus) avalikus teenistuses töötamise eelisena välja selle **stabiilsuse ja kindlustunde**.
- Palju (20 korral) kirjeldati ka **muid töö sisuga ning selle mitmekesisusega** seonduvaid tegureid:
*nt „sisukas, arendav ja väljakutseid pakkuv töö“,
„töö on väga mitmekesine, pidevalt uuenev“,
„erinevad olukorrad ning väljakutsed iga päev ja võimalus nendega tegeleda“.*
- Oma inimeste juhi rolli tähtsustamist peegeldasid vastused, mis rääkisid **koostööst oma meeskonnaga** (13 korral):
*nt „mind motiveerib see, et olen suutnud kokku panna tugeva meeskonna, keda võin usaldada, kes mind usaldab ja kellega koos saavutan iga ühiselt püstitatud eesmärgi“,
„mul on väga hea tiim“.*
- Lisaks puudutas väiksem arv vastuseid selliseid motivaatoreid nagu vabadus oma tööd oma äranägemise järgi korraldada ($n=6$), töötasu ($n=5$) ja rahvusvaheline koostöö ($n=3$).

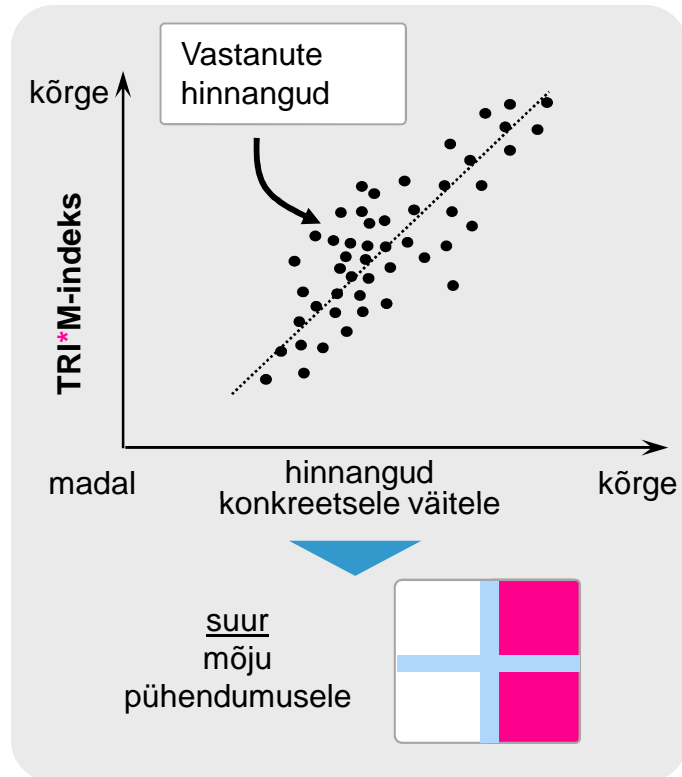
Analüüs: TRI*M-maatriks

toob välja olulised ja vähem olulised asjad

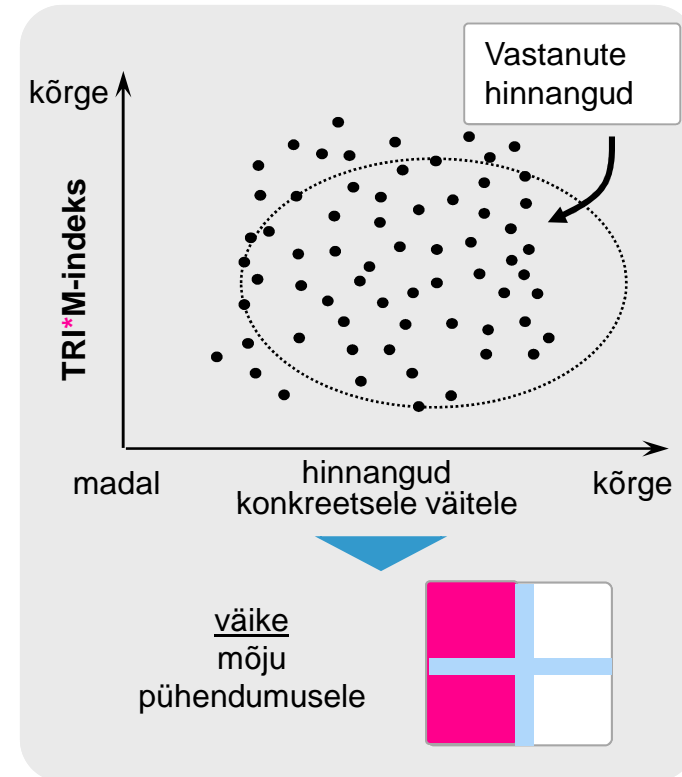
- TRI*M-maatriks toob välja, mis on kõrgema või madalama pühendumuse põhjuseks ning annab viiteid, mida saaks teha pühendumuse tõstmiseks.
- Erinevate töömotivatsiooni kujundavate tegurite asukoht TRI*M-maatriksil näitab, millised tegurid on rohkem ja millised vähem olulised.
 - Vertikaaltelg “väljaõeldud olulisus” peegeldab vastuseid otsestele küsimustele, näiteks: “Kui oluline on Teie jaoks see, et avaliku teenistuse tippjuhid toimiksid ühtse meeskonnana?”
 - Horisontaaltelg “mõju pühendumusele” väljendab seda, kui tugevalt on seotud konkreetsele tegurile (näiteks tippjuhtide meeskonnatundele) antud hinnangud ja üldine pühendumus (TRI*M-indeks). Vt selgitavat joonist järgmisel slaidil.
 - Tegurite olulisus on joonistel suhteline – lähtudes sellest, mis on vastanute jaoks keskmisest vähem ja rohkem oluline. Keskmisest vähem olulised tegurid ei pruugi olla tähtsusetud, kuid rohkem ja vähem oluliste tegurite eristamine aitab välja selgitada, millega tuleks tegeleda esmajärjekorras.
- Pühendumuse seisukohalt kõige olulisemad tegurid leiata **Motivaatorite** väljalt.
- Peidetud võimalustena** ilmnevad tegurid, mille olulisust on vähem teadvustatud, kuid mille mõju pühendumusele on samavõrd suur. Näiteks ei pruugi igaüks otse vastata, et talle on kiitus oluline – ometi tunnevad tunnustust saanud töötajad 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 töövahendite olemasolu). Kui hinnangud hügieenifaktoritele on kriitilised või langevad, siis võivad neist aja jooksul saada Motivaatorid.
- Kokkuhoiukohana või tulevikuvõimalusena** on määratletud keskmisest vähem olulised tegurid, millesse panustamine on pühendumuse seisukohalt teisejärgulise tähtsusega. Samas võivad need tegevused olla olulised muid eesmärke (näiteks omavahelist koostööd) silmas pidades.



Olulisus TRI*M-maatriksis pühendumuse indeksi korrelatsioon rahuloluhinnangutega



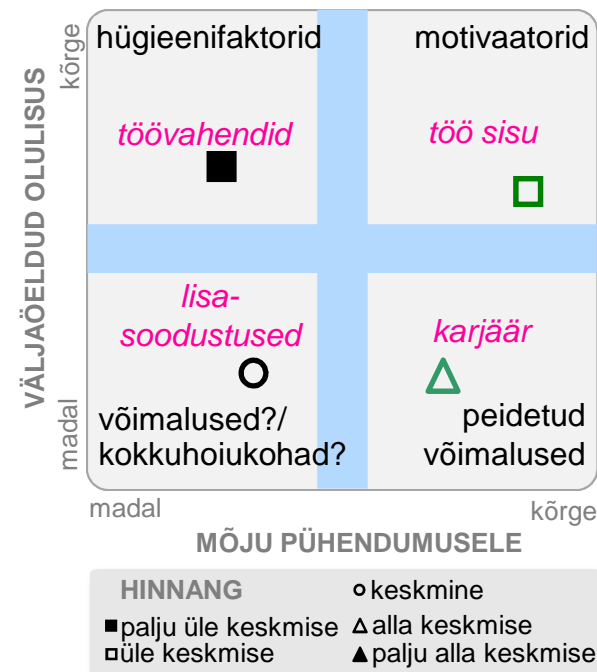
- Kui hinnangud mingile tegurile, näiteks töötasule, jagunevad selliselt, et need vastajad, kes on oma töötasuga rohkem rahul, hindavad ka oma tööd tervikuna kõrgemalt (TRI*M-indeks on kõrgem), ja need, kes on palgaga rahulolematud, on ka oma tööle vähem pühendunud, siis see näitab, et rahulolu töötasuga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



- Kui aga seos hinnangute vahel ei ole nii selge – st osad inimesed, kes on oma töötasuga rahulolematud, hindavad oma tööandjat 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.

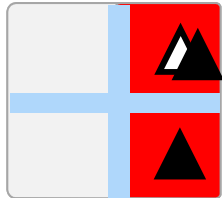
TRI*M-maatriksi tugevuste ja nõrkuste analüüs toob välja, mida tuleb teha pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks

- Rahulolu erinevate aspektidega on TRI*M-maatriksitel esitatud kujunditena:
 - ristkülikutega on märgitud keskmisest kõrgemalt hinnatud;
 - kolmnurkadega keskmisest madalamalt hinnatud ja
 - ringidega keskmisi hinnanguid saanud tegurid.
- Kujundite aluseks olevad keskmised hinded on ära toodud TRI*M-maatriksitele järgnevatel joonistel.
- Kogu analüüs vaatlleb suhtelisi hinnanguid: võrreldes konkreetsele tegurile antud hinnangut sellega, kuidas tippjuhid hindasid kõiki ülejäänud rahulolutegureid. Selline analüüs võimaldab kõige paremini välja tuua tegevuse prioriteetid 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. Nendesse valdkondadesse panustamine ja süsteemi korrastamine tõstab pühendumust kõige enam.
- Järgmiste sammudena** võiks fookusesse võtta need Motivaatorid, mille hinnangud on keskmisel tasemel. Kuna tegemist on tippjuhtide jaoks kõige olulisemate asjadega, siis just seal tasub suurepärase tulemuse nimel pingutada.
- Ära ei tohi unustada ka oma **tugevusi** – kõige olulisemad tugevused leiate samuti Motivaatorite ja Peidetud võimaluste väljadel. Just viimastest tuleks rohkem rääkida, kuivõrd need tugevused on küll olemas, aga juhtide poolt vähem teadvustatud.



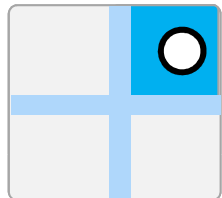
TRI*M-maatriks: mida teha pühendumuse hoidmiseks ja kasvatamiseks

1. TEGELEGE ESIMESENA



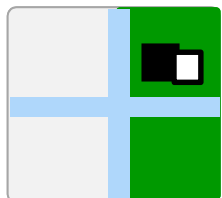
kehvad tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

2. JÄRGMISED SAMMUD



keskmised tulemused
motivaatorite väljal

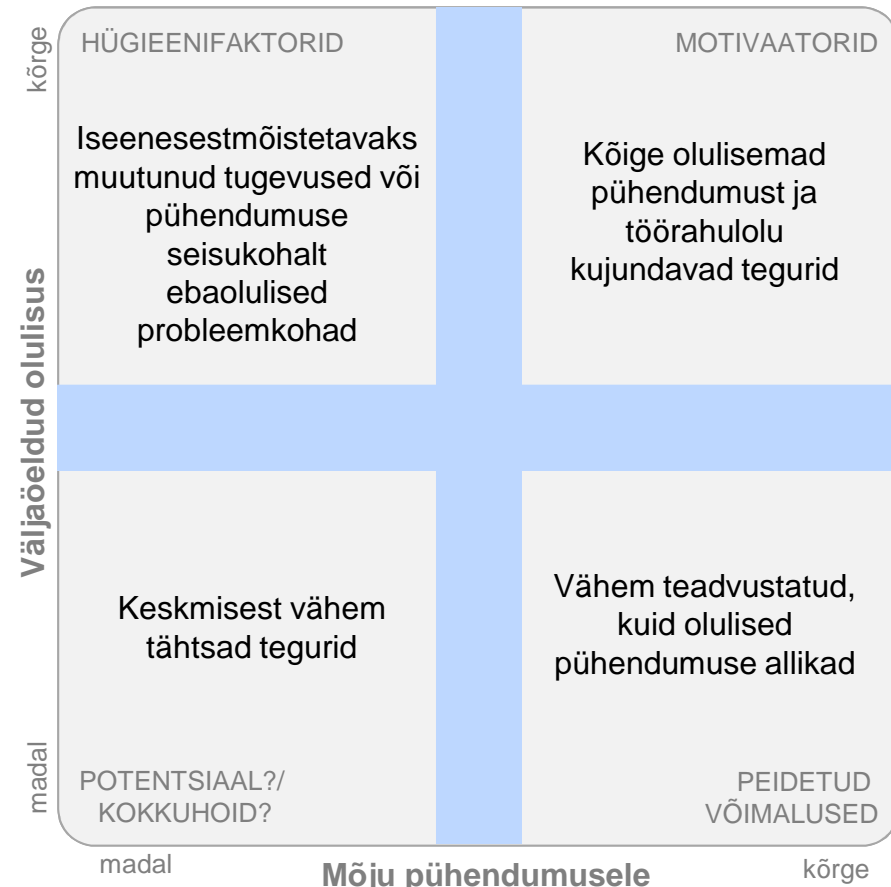
3. TUGEVUSED



head tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

Maatriksjooniste slaididel on erinevad tegurid tähistatud värvidega järgmiselt:

- rohelisega on märgitud tugevused;
- punasega tegurid, millega tuleks tegeleda esimesena;
- sinisega järgmised sammud arendustegevuses.



HINNANG

- palju üle keskmise ○ keskmine △ alla keskmise
 □ üle keskmise ▲ palju alla keskmise

tns
TRIM*TM

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 töös teha palju rahvusvahelist koostööd

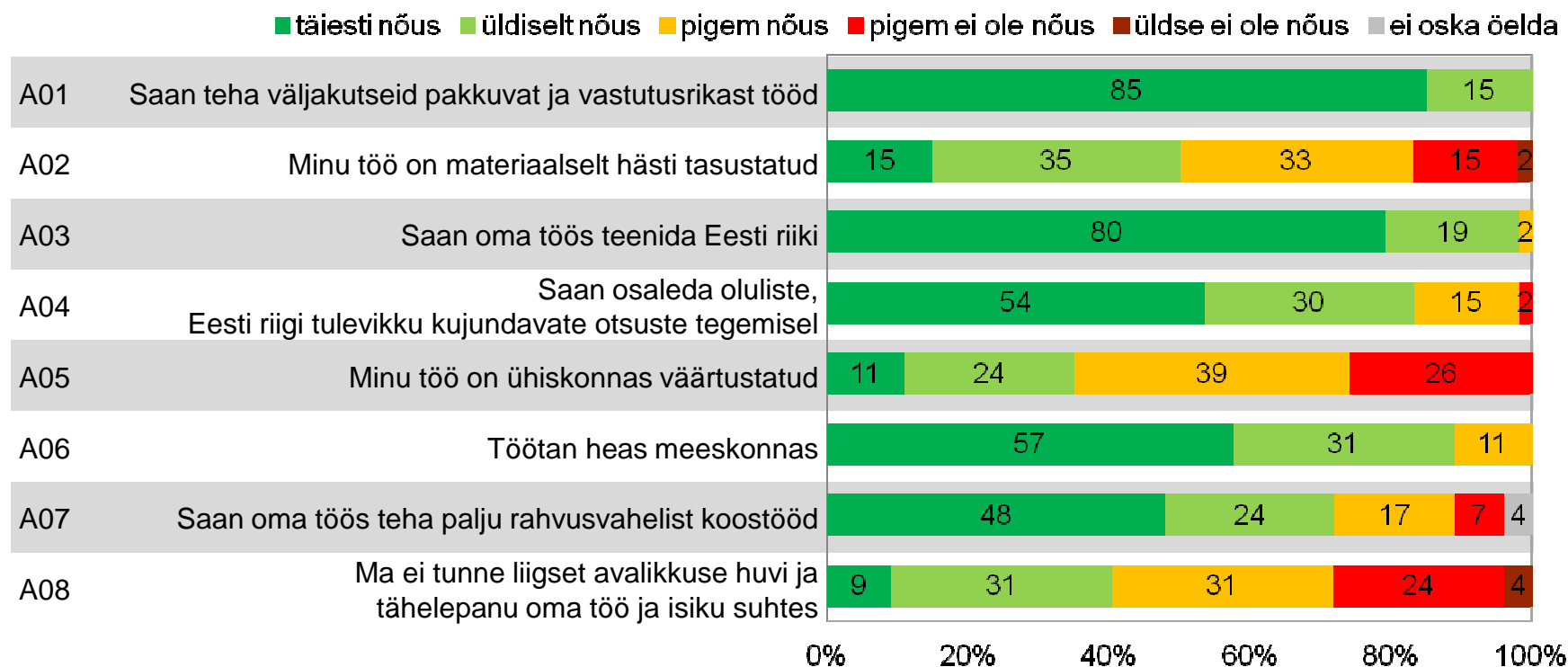
A08 ☐ Ma ei tunne liigset avalikkuse huvi ja tähelepanu oma töö ja isiku suhtes

☒ Palju üle keskmise
☐ Üle keskmise

○ Keskmise
△ Alla keskmise
▲ Palju alla keskmise

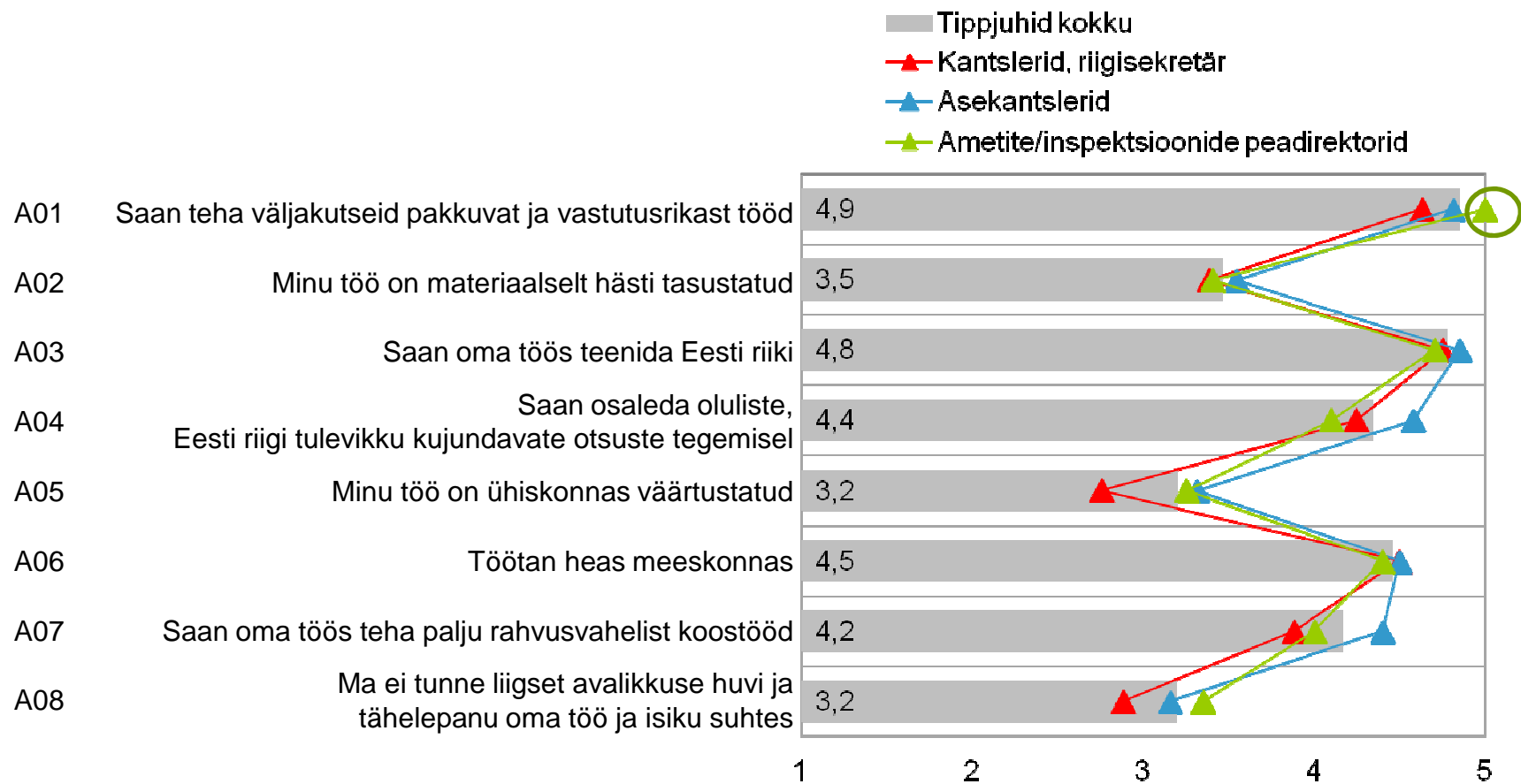
Tippjuhtide vastuste jaotus

Töö sisu ja motivatsioon



Tippjuhtide gruppide võrdlus

Töö sisu ja motivatsioon



Joonistel on ära märgitud statistiliselt olulised erinevused keskmisest, mis sõltuvad lisaks erinevuse suurusele ka hinnangute varieeruvusest ja vastanute arvust konkreetses grupis.

Töö sisu ja motivatsioon

Avaliku teenistuse tippjuhte motiveerib võimalus teha olulist ja vastutusrikast tööd.

Eriti kõrge hinnangu andsid oma töö iseloomule ametite/inspeksioonide peadirektorid, kes nõustasid 100%, et nende töö on väljakutseid pakkuv ja vastutusrikas.

Materiaalne motivatsioonipakett on tippjuhtide jaoks vähem oluline, kuid rohkem oodatakse oma töö ühiskondlikku väärtustamist. Mure laiemalt avaliku teenistuse maine pärast väljendus ka vabades kommentaarides. Et seda muuta, tuleks teadlikult otsida võimalusi, kuidas ise oma tegevuse positiivseid tulemusi rohkem esile tuua, et need jääks avalikkuses laiemalt kõlama.

Rahvusvahelises koostöös osalemine on lisaväärtus töö sisus, mida võiks rohkem teadvustada nii tänastele juhtidele kui ka potentsiaalsetele värvatavatele (kuivõrd see jäi peidetud võimaluste sektorisse).



tns
TRIMTM

- 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 ☐ 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

○ Keskmine
△ Alla keskmise
▲ Palju alla keskmise

Mõju pühendumusele

Väljaõeldud olulisus

Kõrge

Madal

HÜGIEENIFAKTORID

MOTIVAATORID

POTENTSIAAL?/KOKKUHOID?

PEIDETUD VÕIMALUSED

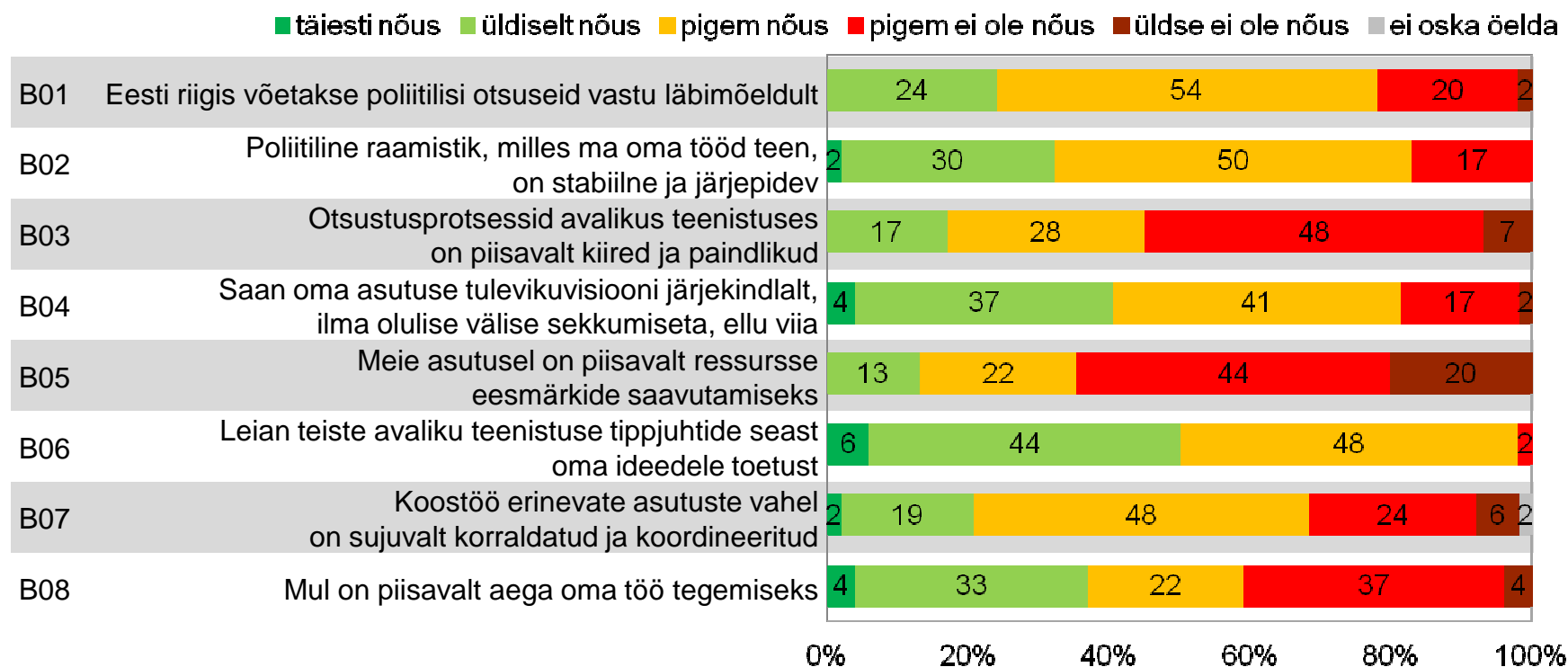
Madal

Kõrge

B01, B05, B07, B03, B06, B08, B02, B04

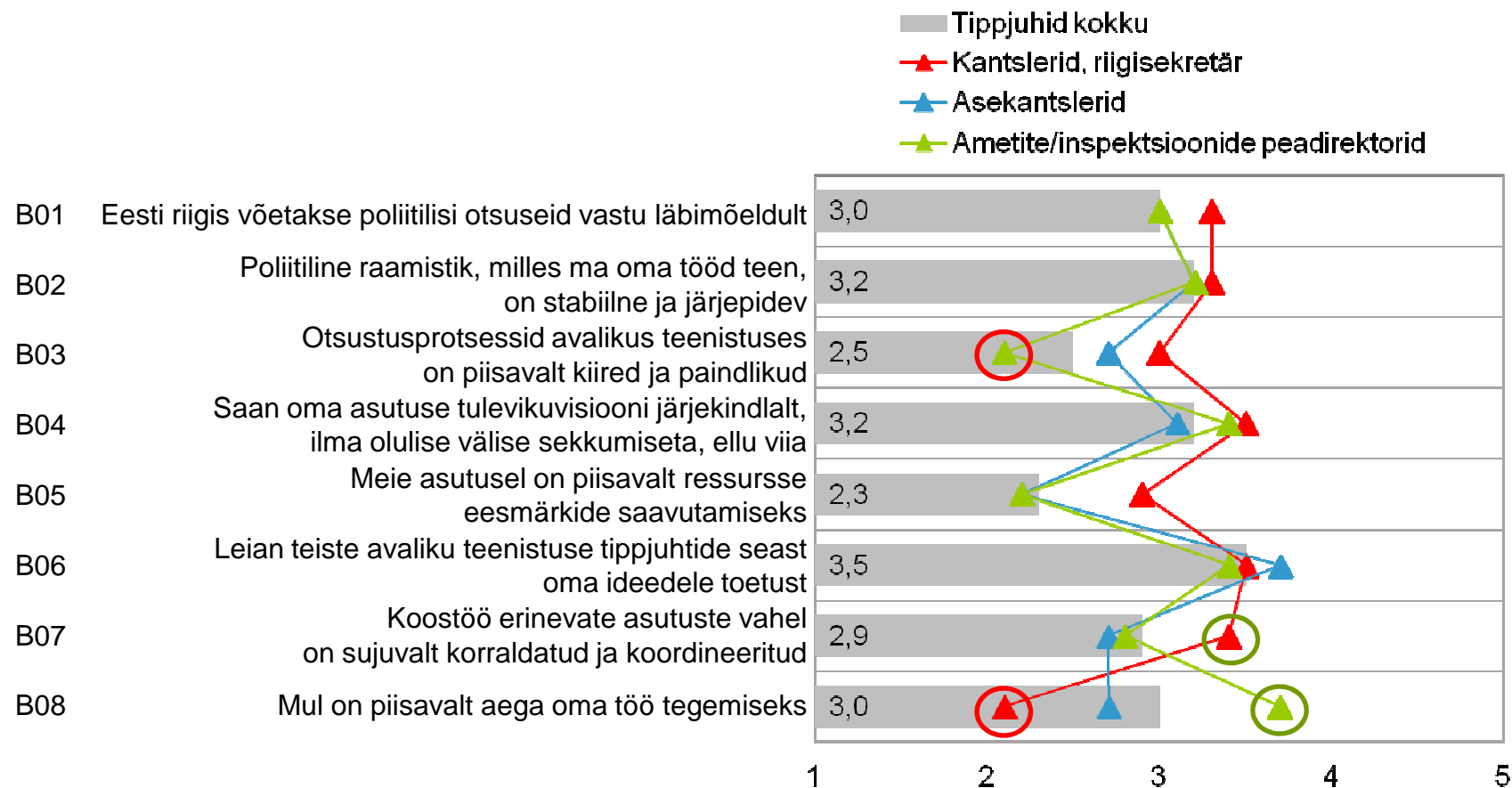
Tippjuhtide vastuste jaotus

Eesmärgid ja töökorraldus



Tippjuhtide gruppide võrdlus

Eesmärgid ja töökorraldus



Eesmärgid ja töökorraldus

Hinnangutes oma tööd suunavale poliitilisele raamistikule ja avaliku teenistuse töökorraldusele olid tippjuhid läbivalt suhteliselt kriitilised, aga selle kui paratamatusega justkui leppinud (enamik tegureid paigutus hügieenifaktorite hulka).

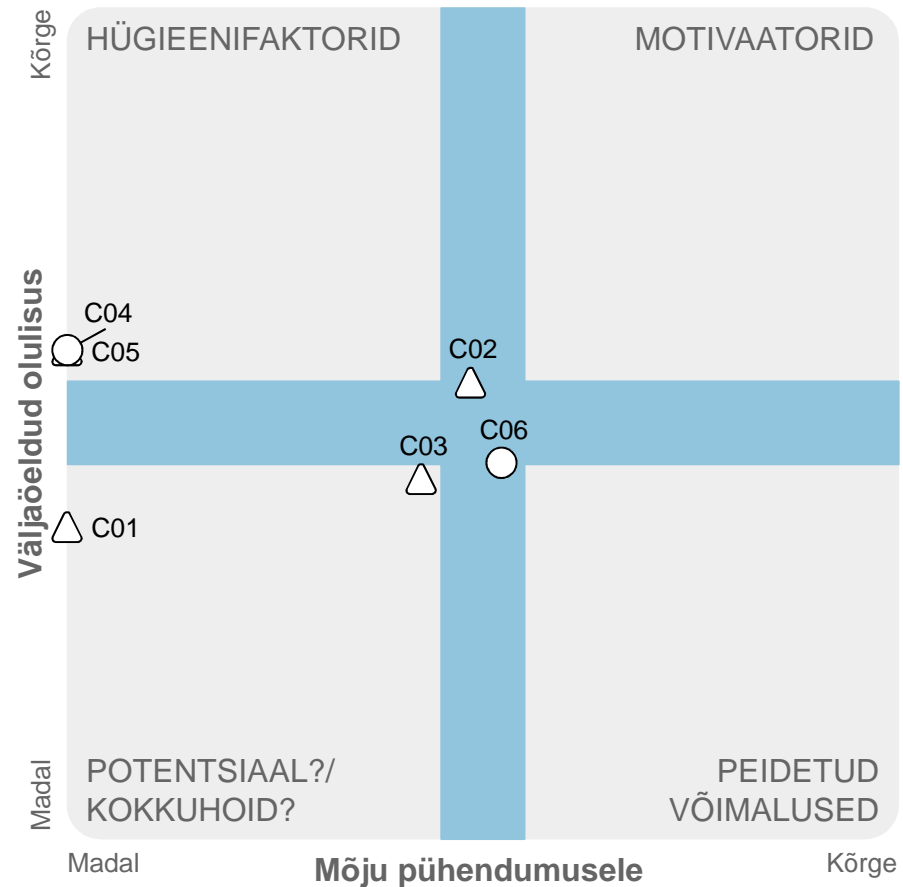
Pikemas perspektiivis võivad need probleemid (poliitiliste otsuste ebapiisav läbimõeldus, otsustusprotsesside aeglus, ressursipuudus) siiski pühendumust pärssivaks muutuda.

Kõige teravamalt tuli praegu esile avaliku teenistuse otsustusprotsesside aeglus ja paindumatus, millega olid eriti rahulolematud ametite/inspeksioonide peadirektorid. Kes saab neid protsesse muuta kui mitte tippjuhid ise?

Tõrked asutustevahelises koostöös ja (liiga) suur töökoormus liigitusid samuti paratamatuste hulka. Koostöö sujub paremini kantslerite tasandil, kes samal ajal kannatavad kõige suurema ajapuuduse käes.

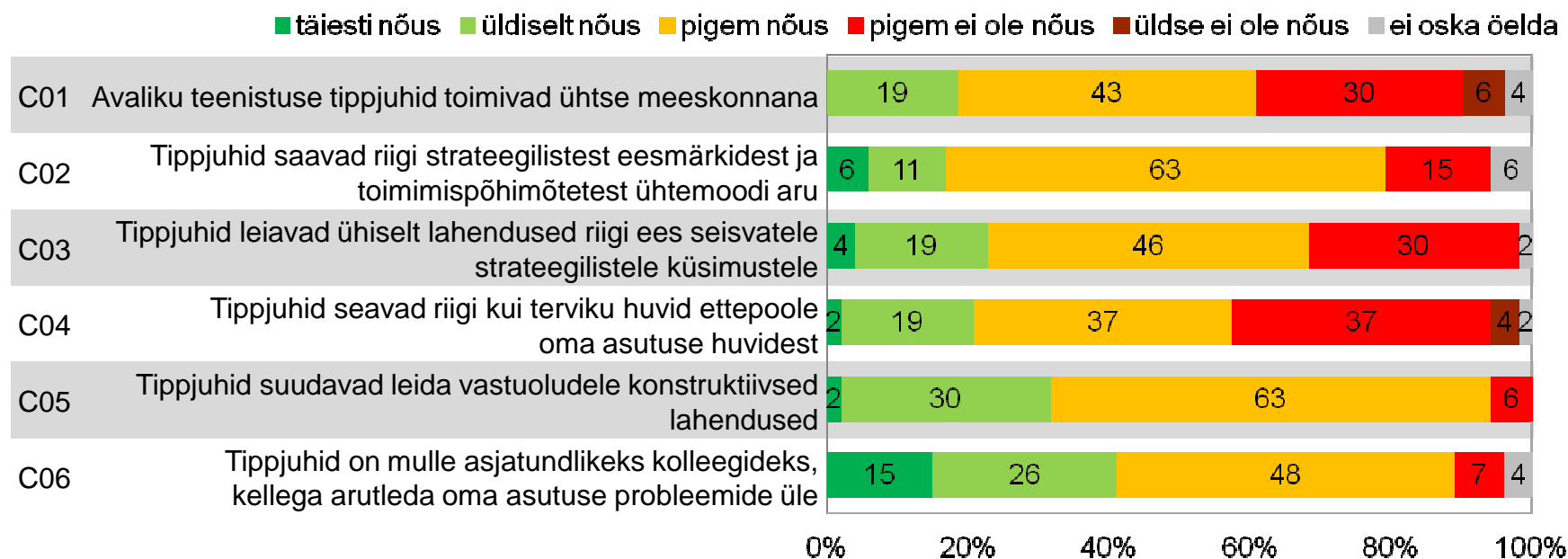


tns
TRIMTM



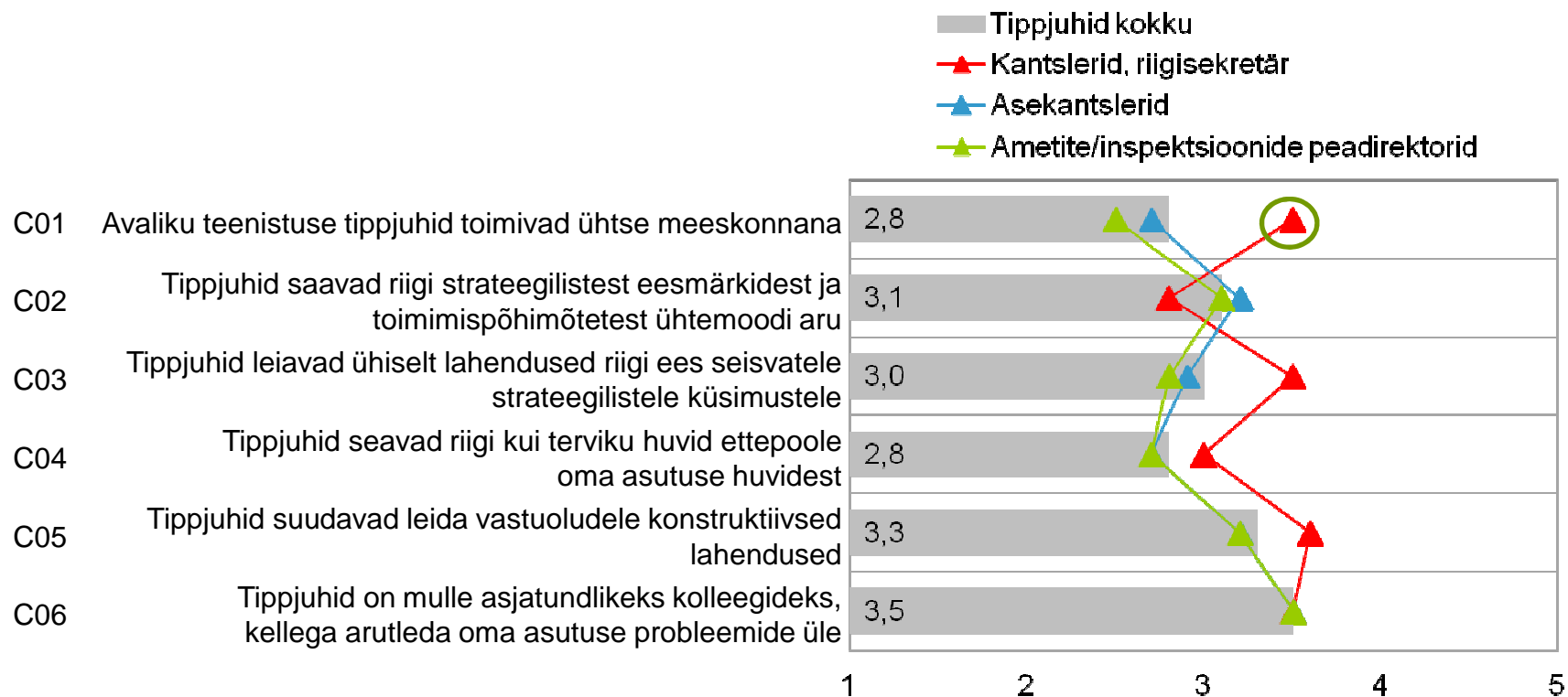
Tippjuhtide vastuste jaotus

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



Tippjuhtide gruppide võrdlus

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



Mis aitaks avaliku teenistuse tippjuhtide omavahelist koostööd tihendada?

- Keskmiselt 68% tippjuhtide tööajast kulub asutusesisese töö planeerimisele ja korraldamisele ning 32% asutustevahelisele koostööle. Rohkem organisatsiooni sisse on orienteeritud ametite/inspektsioonide juhid, kes panustavad sellele keskmiselt 75% oma tööajast. Kuna enamik tööajast kulub oma asutusele, siis on ootuspärane, et tippjuhtide ühtse meeskonna tunnetus ei ole väga tugev.
- Vabades kommentaarides toodi koostöö tihendamise võimalustena sagedamini esile 3 tüüpi lahendusi:
 - ühiseid seminare, koolitusi jms üritusi, mis aitaksid luua **vahetut isiklikku kontakti**, nt „Ühised seminarid, õppevisiidid, mis aitavad üksteist tundma õppida, soodustavad suhtlust, tippjuhtide konverentsid“;
„Ilmselgelt kõik ei tunnegi kõiki, seega oleks vaja tihedamalt ühisüritusi ja käsitleda erinevate asutuste kogemusi“;
 - **ühisprojektide** elluviimist igapäevatöös, kus koostöö lähtuks ühisest eesmärgipüstitusest, nt „Teatud asutuseülesete ülesannete andmine tippjuhtide lahendada“;
„Üsna loomulikult viisil suurendab koostööd kasvav projektipõhisuse mainstream, muutes asutuste piirid hägusamaks“;
 - tippjuhtide ja ametnike **rotatsiooni**, mis aitaks kaasa üksteise töö paremale tundmisele, nt „Ametnike rotatsioon, süsteemsem õppimine üksteiselt“;
„Kindlasti aitaks koostööle kaasa ametnike roteerumine erinevate asutuste vahel“.



Tippjuhtide meeskond

Avaliku teenistuse tippjuhid ei tunne, et nad toimiksid ühtse meeskonnana ja isegi eriti ei oota, et kolleegid seaksid riigi kui terviku huvid ettepoole oma asutuse omadest.

Kantslerite tasandil toimib tippjuhtidevaheline koostöö mõnevõrra paremini, kuid arendamist vajaks koostöö ka teiste avaliku teenistuse tippjuhtide vahel.

Enim pingeid tekitab see, et riigi strateegilistest eesmärkidest ja toimimispõhimõtetest ei saada ühtmoodi aru. Ilmselt tuleks neid ühiselt rohkem lahti ja läbi rääkida.

Positiivsema aspektina koostööst toimib üksteise kollegiaalne toetamine nõuannetega seal, kus ei ole vahetut huvide kokkupuudet või konflikti. Ning vastuoludele osatakse siiski leida konstruktiivsed lahendused.

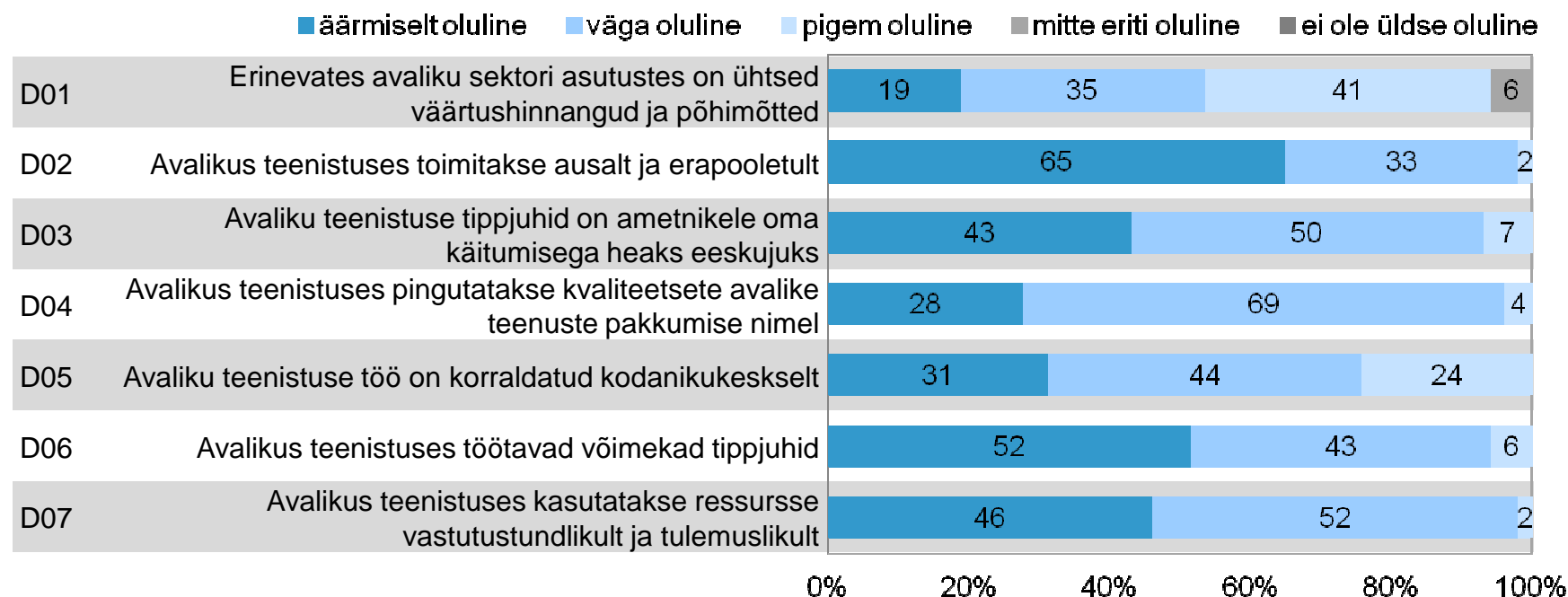
Hea koostöö eelduseks on jagatud usk sellesse, et avalikus teenistuses töötavad võimekad tippjuhid.



tns
TRIMTM

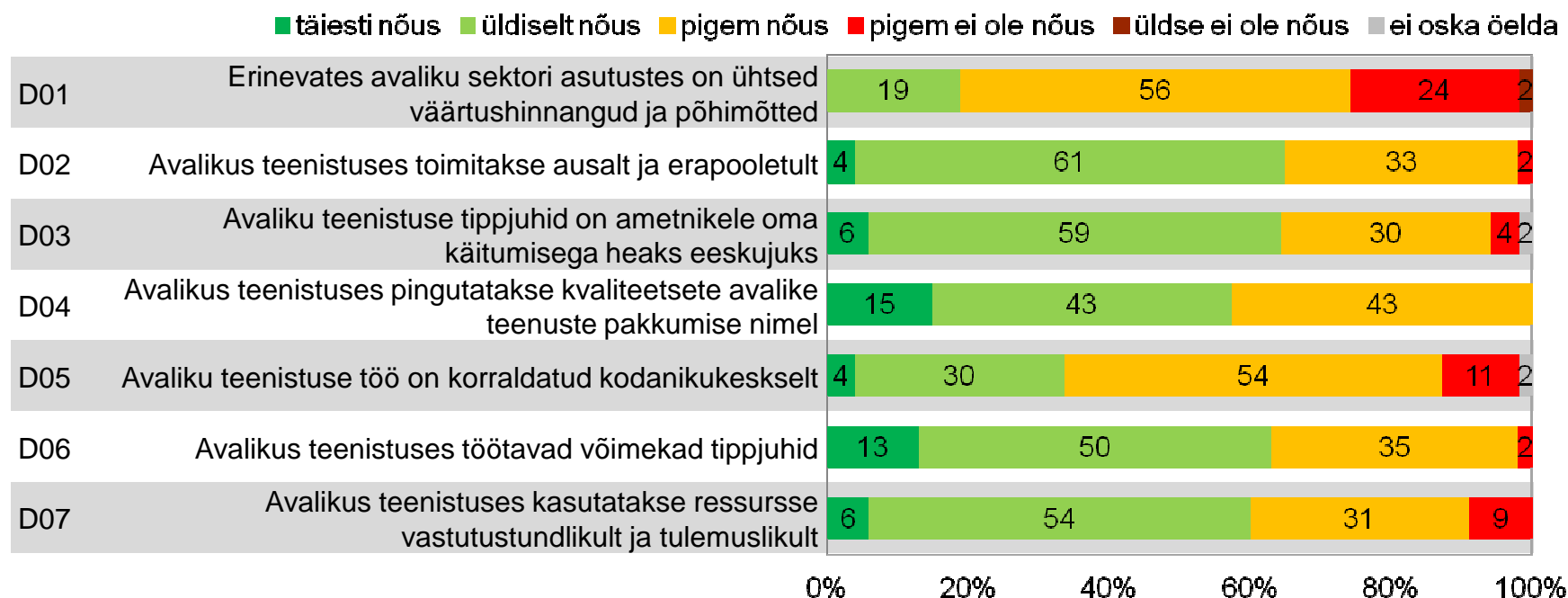


Tippjuhtide ootused: kui oluliseks ühtseid väärtushinnanguid peetakse?



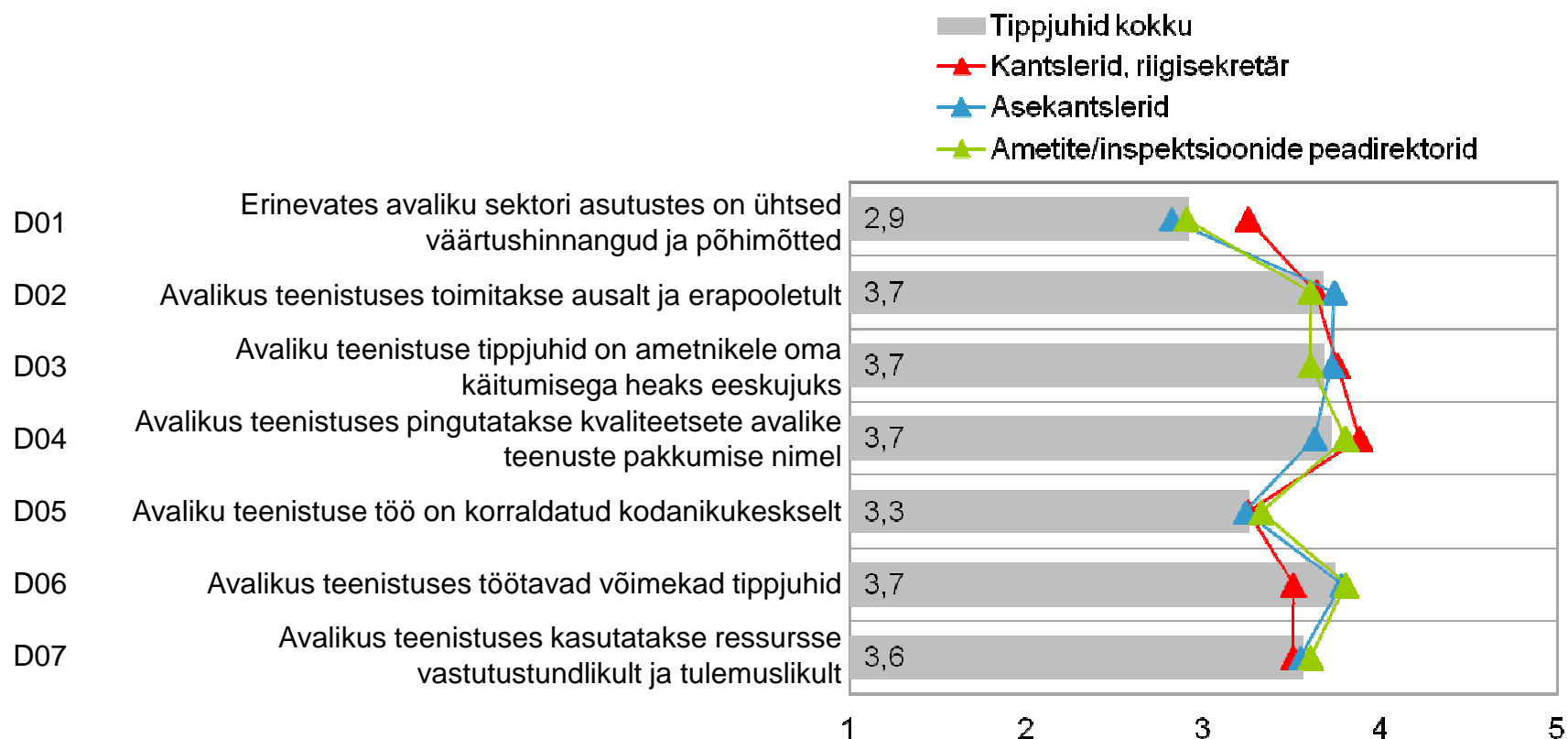
Tippjuhtide vastuste jaotus

Väärtushinnangud avalikus teenistuses



Tippjuhtide gruppide võrdlus

Väärtushinnangud avalikus teenistuses



Ühised väärtushinnangud

Avaliku teenistuse tippjuhid ei ole veendunud, et erinevates avaliku sektori asutustes toimitaks ühtsetest väärtushinnangutest ja põhimõtetest lähtuvalt. Vajadus selle järele ei ole selgelt teadvustatud, kuid ühtsete põhimõtete puudumine on üheks demotiveerivaks faktoriks.

Siiski oldi konkreetselt uuringus kaardistatud väärtushinnangute (ausus, tippjuhtide eeskuju, kvaliteedile orienteeritus, kodanikukesksus, vastutustundlik ressursikasutus) osas rohkem ühte meelt. Kodanikukesksuse ja kvaliteetsete teenuste pakkumise teel nähakse veel arenguruumi, kuid hinnangud olid mõõdukalt positiivsed.

Seega on ilmselt veel mingid kaardistamata ühised väärtushinnangud ja põhimõtted, mille järgimist tippjuhid avalikus teenistuses oluliseks peaksid. See teema vajaks täiendavat arutelu.

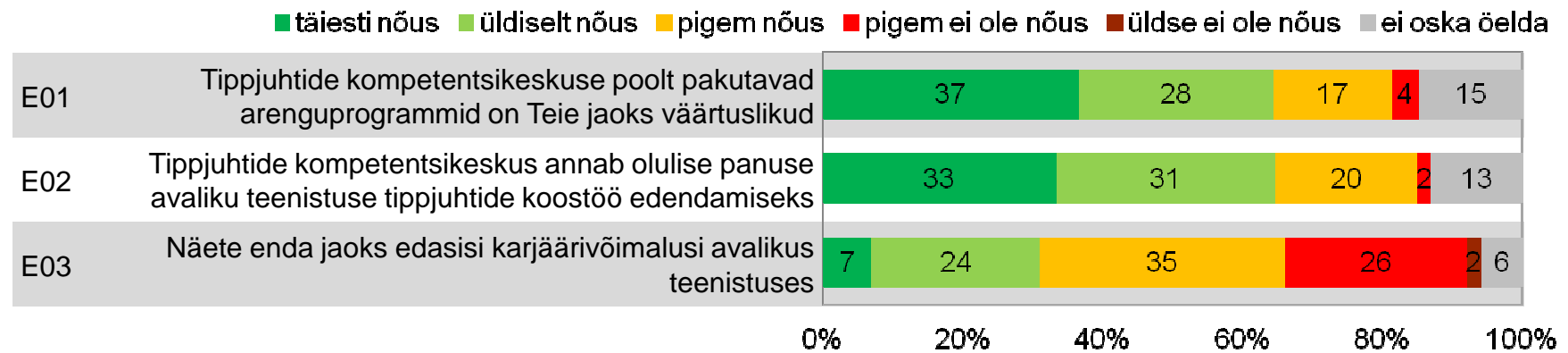


tns
TRIM*TM

45

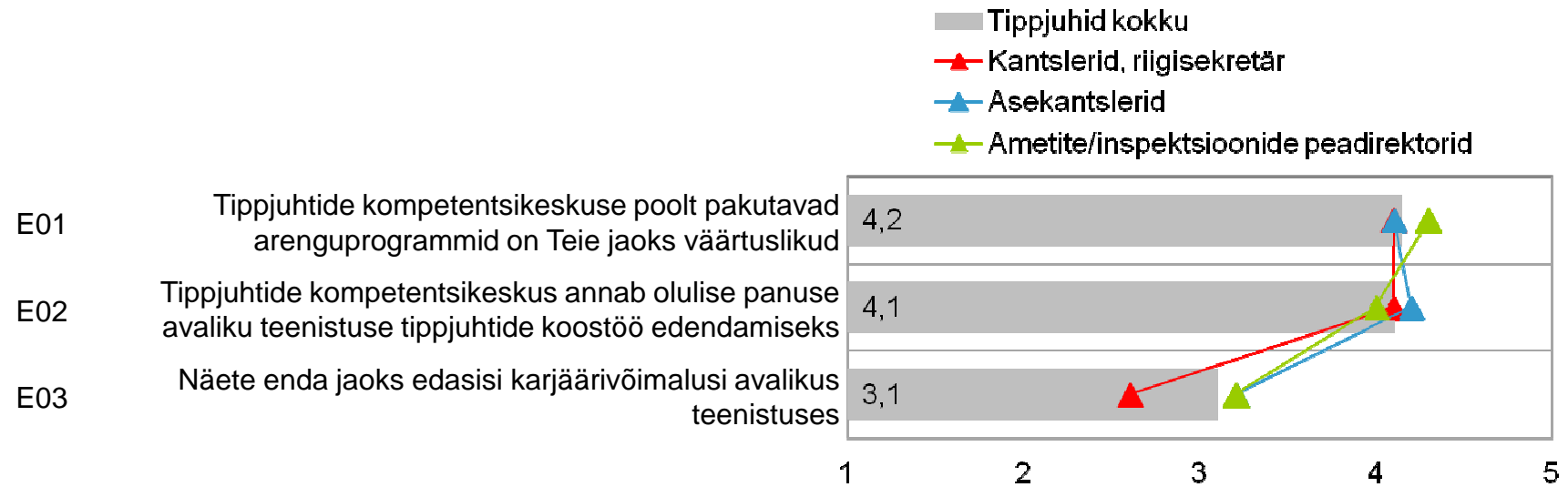
Tippjuhtide vastuste jaotus

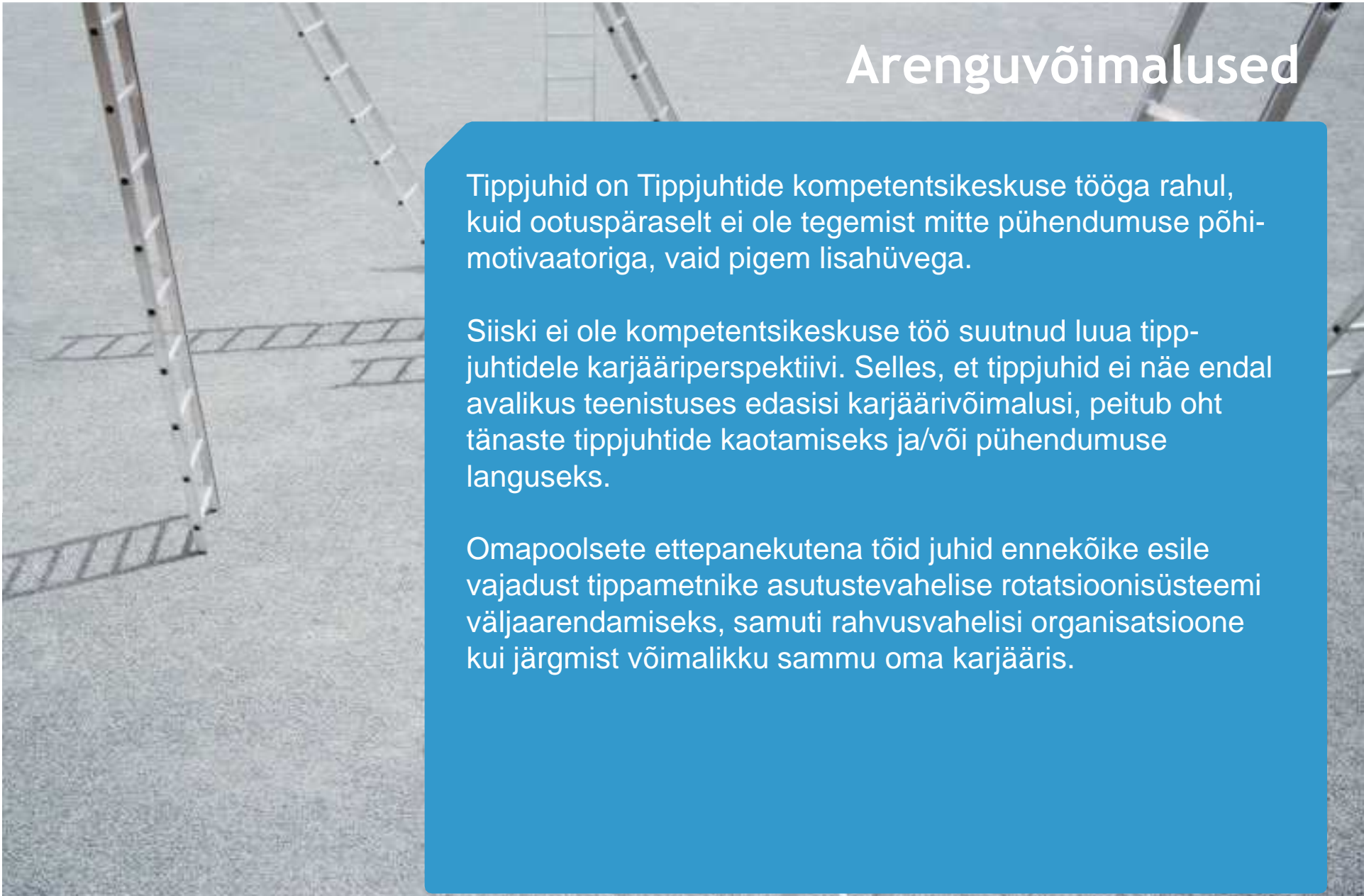
Tippjuhtide kompetentsikeskuse töö



Tippjuhtide gruppide võrdlus

Tippjuhtide kompetentsikeskuse töö





Arenguvõimalused

Tippjuhid on Tippjuhtide kompetentsikeskuse tööga rahul, kuid ootuspäraselt ei ole tegemist mitte pühendumuse põhimotivaatoriga, vaid pigem lisahüvega.

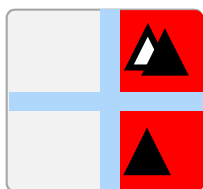
Siiski ei ole kompetentsikeskuse töö suutnud luua tippjuhtidele karjääriperspektiivi. Selles, et tippjuhid ei näe endal avalikus teenistuses edasisi karjäärivõimalusi, peitub oht tänaste tippjuhtide kaotamiseks ja/või pühendumuse languseks.

Omapoolsete ettepanekutena tõid juhid ennekõike esile vajadust tippametnike asutustevahelise rotatsioonisüsteemi väljaarendamiseks, samuti rahvusvahelisi organisatsioone kui järgmist võimalikku sammu oma karjääris.

Omapoolsete ettepanekutena tõid juhid ennekõike esile vajadust tippametnike asutustevahelise rotatsioonisüsteemi väljaarendamiseks, samuti rahvusvahelisi organisatsioone kui järgmist võimalikku sammu oma karjääris.

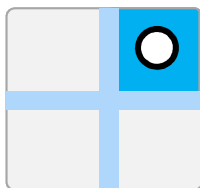
Kokkuvõte

Mis motiveerib ja demotiveerib tippjuhte?



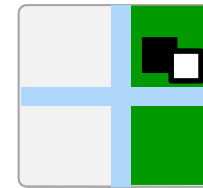
TEGELEGE ESIMESENA

kehvad tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites



JÄRGMISED SAMMUD

keskmised tulemused
motivaatorite väljal



TUGEVUSED

head tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

KRIITILISED NÕRKUSED: TEGELEGE ESMAJÄRJEKORRAS!

B03	Otsustusprotsessid avalikus teenistuses on piisavalt kiired ja paindlikud
C02	Tippjuhid saavad riigi strateegilistest eesmärkidest ja toimimispõhimõtetest ühtemoodi aru
D01	Erinevates avaliku sektori asutustes on ühtsed väärtushinnangud ja põhimõtted
E03	Näete enda jaoks edasisi karjäärivõimalusi avalikus teenistuses

PARANDAMIST VAJAVAD TEGURID: TEGELE TEISES JÄRJEKORRAS!

A05	Minu töö on ühiskonnas väärtustatud
D04	Avalikus teenistuses pingutatakse kvaliteetsete avalike teenuste pakkumise nimel
D05	Avaliku teenistuse töö on korraldatud kodanikukeskselt

PÕHITUGEVUSED: ÄRGE UNUSTAGE HOIDMIST!

A01	Saan teha väljakutseid pakkuvat ja vastutusrikast tööd
A04	Saan osaleda oluliste, Eesti riigi tulevikku kujundavate otsuste tegemisel
A07	Saan oma töös teha palju rahvusvahelist koostööd
D06	Avalikus teenistuses töötavad võimekad tippjuhid

Kokkuvõte I

Mis motiveerib ja demotiveerib tippjuhte?

- Eesti avaliku teenistuse tippjuhid on oma **tööle pühendunud**, kuuludes Euroopa juhtide tipp 33% hulka. Kõrge pühendumus toetub **kõrgele rahulolule** oma tööga, kuid mitte niivõrd pühendunud Eestvedaja rolli kandmisele. Võrdlusgruppidest **ei eristunud usk oma meeskonna motiveeritusse** ja oma asutuse **eesmärkide saavutatavusse**, mis võib olla ka põhjuseks, et tippjuhtidel ei ole õnnestunud inspireerida oma alluvuses töötavates juhtides sama kõrget pühendumust.
- Avaliku teenistuse tippjuhte endid **motiveerib ennekõike töö sisu** – võimalus osaleda oluliste, Eesti riigi tulevikku kujundavate otsuste tegemisel. Riigi teenimise missiooni kõrval on oluline ka töös sisalduv **võimalus end pidevalt proovile panna**.
- Vähem teadvustatud, kuid pühendumuse seisukohalt samavõrd oluline, on tööga kaasas käiv **rahvusvahelise koostöö** aspekt. Kasutamaks seda eelist uute tippjuhtide värbamisel maksimaalselt ära, tuleks seda **aktiivsemalt kommunikeerida**.
- Üheks olulisemaks pingete allikaks tippjuhtide töös on avaliku teenistuse **jäigad otsustus-mehhanismid**, mis ei võimalda alati soovitud kiirusega tulemusi saavutada. Lahendus on siin ilmselt tippjuhtide endi kätes – tuleks süsteemselt **otsida võimalusi otsustusprotsesside efektiivsemaks muutmiseks** nii, et väheneks liigne venitamine ja bürokraatia.
- Teiseks murekohaks on **tõrked** erinevate **asutuste vahelises koostöös**, mis tulenevad avaliku teenistuse **ühtsete toimimispõhimõtete puudumisest** ja eri asutuste tippjuhtide erinevatest arusaamadest sellest, millised need peaksid olema.

Kokkuvõte II

Ühtsed väärtushinnangud ja tippjuhtide meeskond

- Et nendeni jõuda, tuleks **algatada arutelu teemal, millised need jagatud põhimõtted peaksid olema**. Antud uuringus kaardistatud väärtuste loetelu ei olnud ilmselt piisav, sest väärtushinnangute ühtsus tervikuna sai kriitilisema hinnangu osaliseks kui ükski konkreetset kaardistatud väärtus (*ausus, kodanikukesksus, kvaliteedile orienteeritus, ressursisäästlikkus, tippjuhtide eeskuju*). Kaardistatud väärtustest pidasid tippjuhid kõige olulisemateks ausust ja erapooletust, kõige rohkem **eriarvamusi oli kodanikukesksuse eesmärgiks seadmise ja järgimise osas**.
- Eesti avaliku teenistuse tippjuhid ei tunne endid täna veel **ühtse** tervikliku **meeskonnana**, eriti väljaspool kantslerite ringi, kelle koostöö on tihedaim. Enim pingeid tekitab eespool viidatud **arusaamade erinevus riigi strateegilistest eesmärkidest ja toimimispõhimõtetest**.
- Koostöö tihendamiseks pidasid tippjuhid oluliseks ühiste ürituste (seminaride, koolituste) jms korraldamist, mis looksid esmase **vahetu isikliku kontakti**. Teiseks toodi esile **ühiselt eesmärgistatud projektide teostamist** erinevate asutuste koostöös, mis on tõenäoliselt tulemuslikum tee, sest tööine koostöö sünnib praktilisest vajadusest (igapäevatööga vähem seotud ürituste jaoks jääb tippjuhtide pingelises ajakavas ikka ajast puudu).
- Pikas perspektiivis ohustab avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumust **edasiste karjääri-perspektiivide puudumine** avalikus teenistuses. Ühelt poolt on ootuspärane, et tipptasemelt ei ole eriti kuhugi edasi liikuda, aga teisalt väsib iga inimene ühel kohal töötamisest. Omapoolsete ettepanekutena tõid juhid ennekõike esile vajadust tippametnike **rotatsioonisüsteemi** väljaarendamiseks.

Kokkuvõte III

Teised arenguprioriteedid

- Tippjuhtide hinnangute kohaselt on edasiminekuruumi veel **avalike teenuste kvaliteedi tõstmisel** ja kodanikukesksemaks muutmisel, mille osas oldi mõõdukalt positiivsed.
- Sisuline kvaliteedi tõus annaks hea lähtekoha ka **avaliku teenistuse maine parandamiseks**, mis teeb tippjuhtidele samuti muret ja loob tunde, et nende töö ei ole ühiskonnas piisavalt väärtustatud. Et seda muuta, tuleks teadlikult otsida võimalusi, kuidas ise oma tegevuse positiivseid tulemusi rohkem esile tuua, et need jääks avalikkuses laiemalt kõlama.



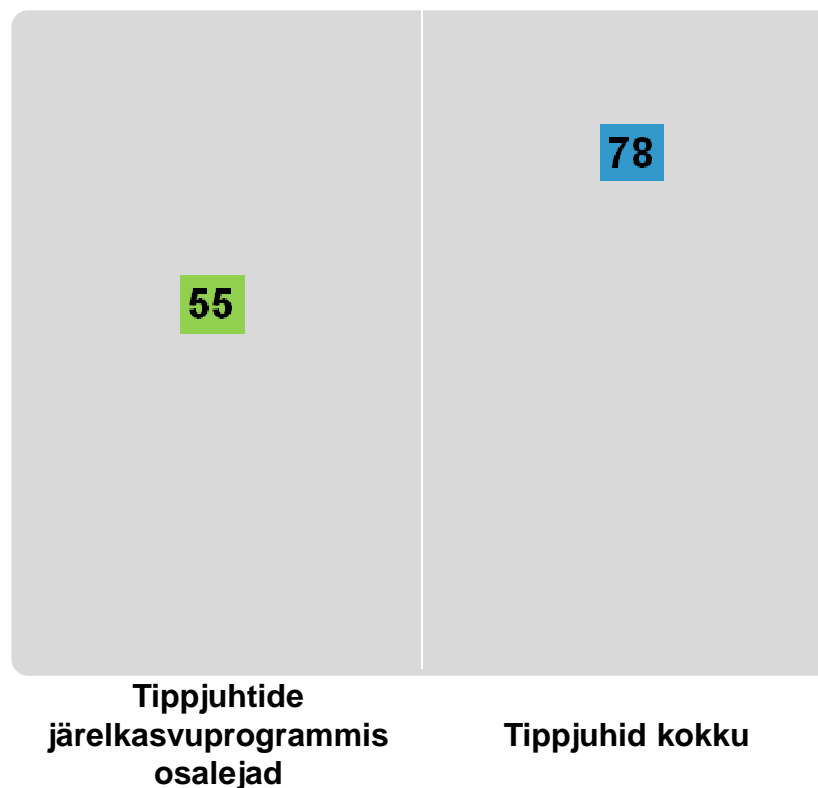
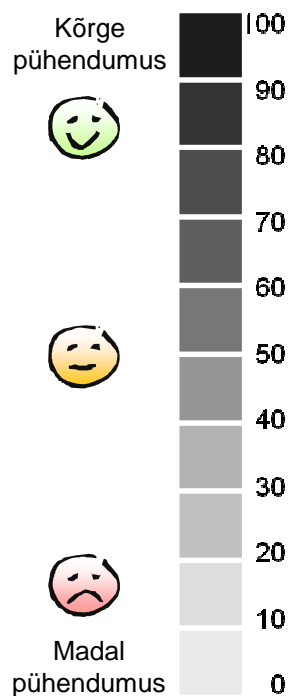
Tippjuhtide järelkasvuprogrammis osalenud

5



Järelkasvuprogrammis osalenute pühendumuse tase jääb tippjuhtidele oluliselt alla

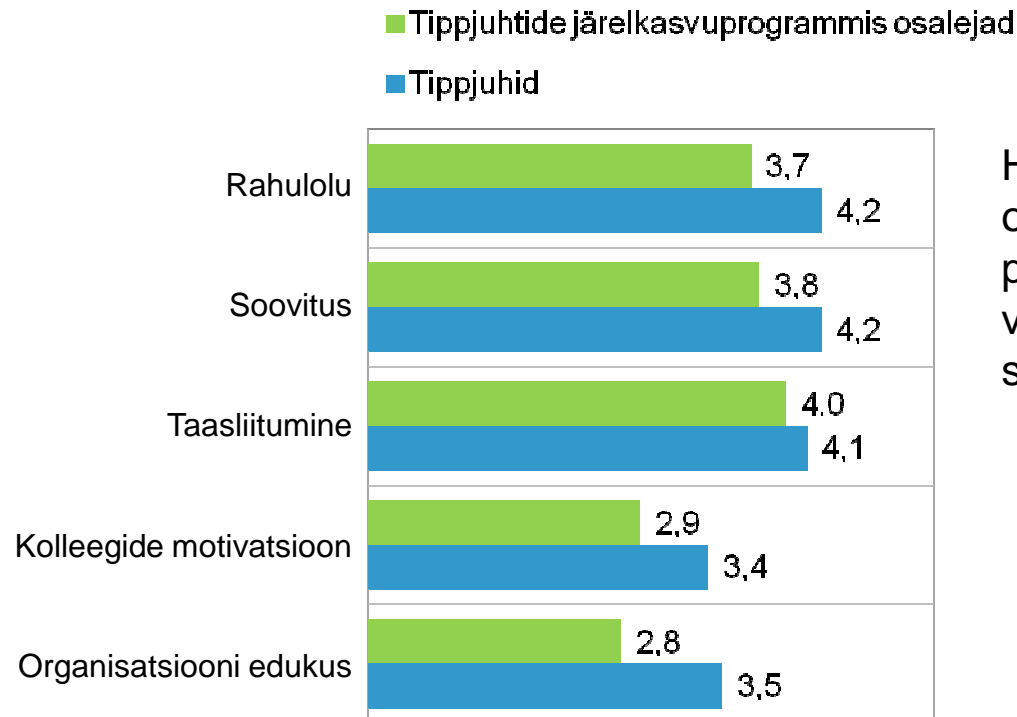
TRI*M-indeks



Pühendumuse tase selles grupis on küll avaliku teenistuse keskmisest (49) veidi kõrgem, kuid ei ületa Eesti keskmist (56).

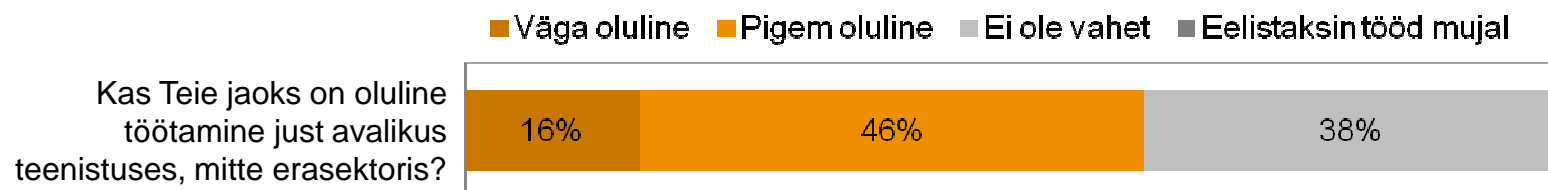
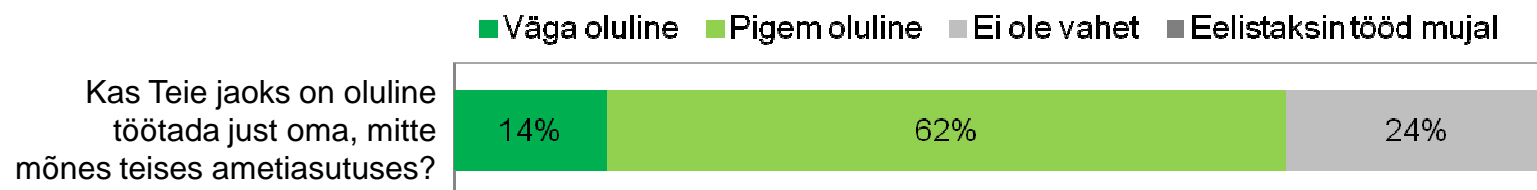
Pühendumuse allikad

TRI*Mi küsimuste keskmised
keskmised hinnangud 5-pallisel skaalal



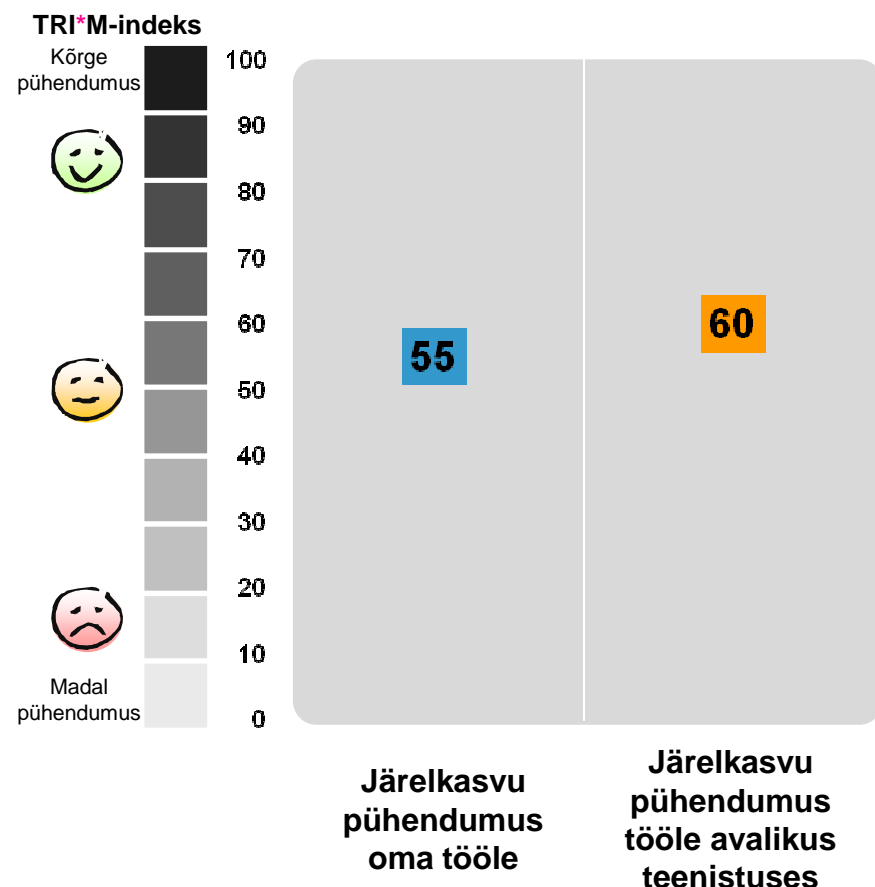
Hinnangud on tippjuhtidest oluliselt madalamad kõigis pühendumuse aspektides, v.a pragmaatiline kavatsus samal kohal edasi töötada.

Pühendumus avalikule teenistusele laiemalt on järelkasvuprogrammis osalenute seas samuti madalam



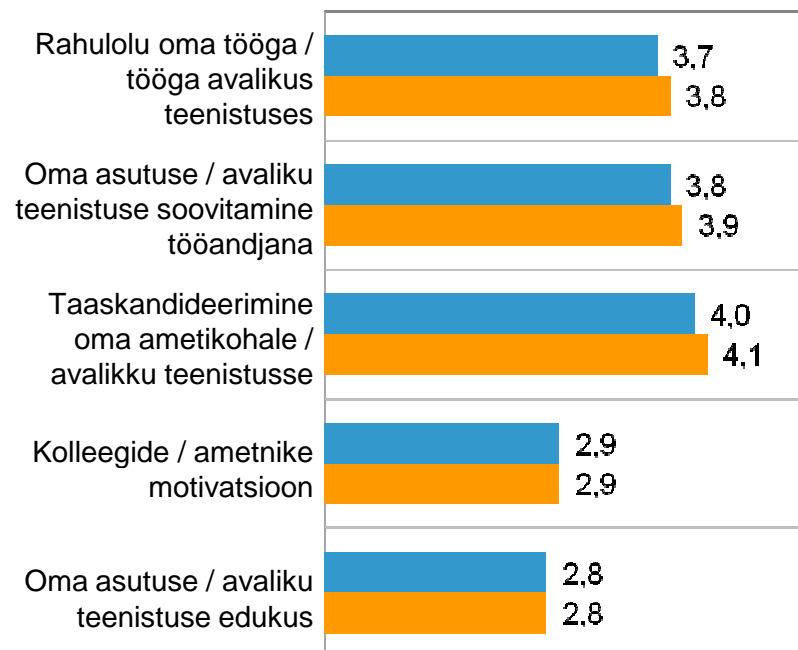
Võrreldes tänaste tippjuhtidega on järelkasvuprogrammis osalenud rohkem valmis kaaluma nii asutustevahelist liikumist kui ka minekut erasektoris (mida näitab ka nende oluliselt madalam pühendumus).

Pühendumus avalikule teenistusele laiemalt on siiski veidi kõrgem kui pühendumus oma tööle



■ Järelkasvu pühendumus oma tööle

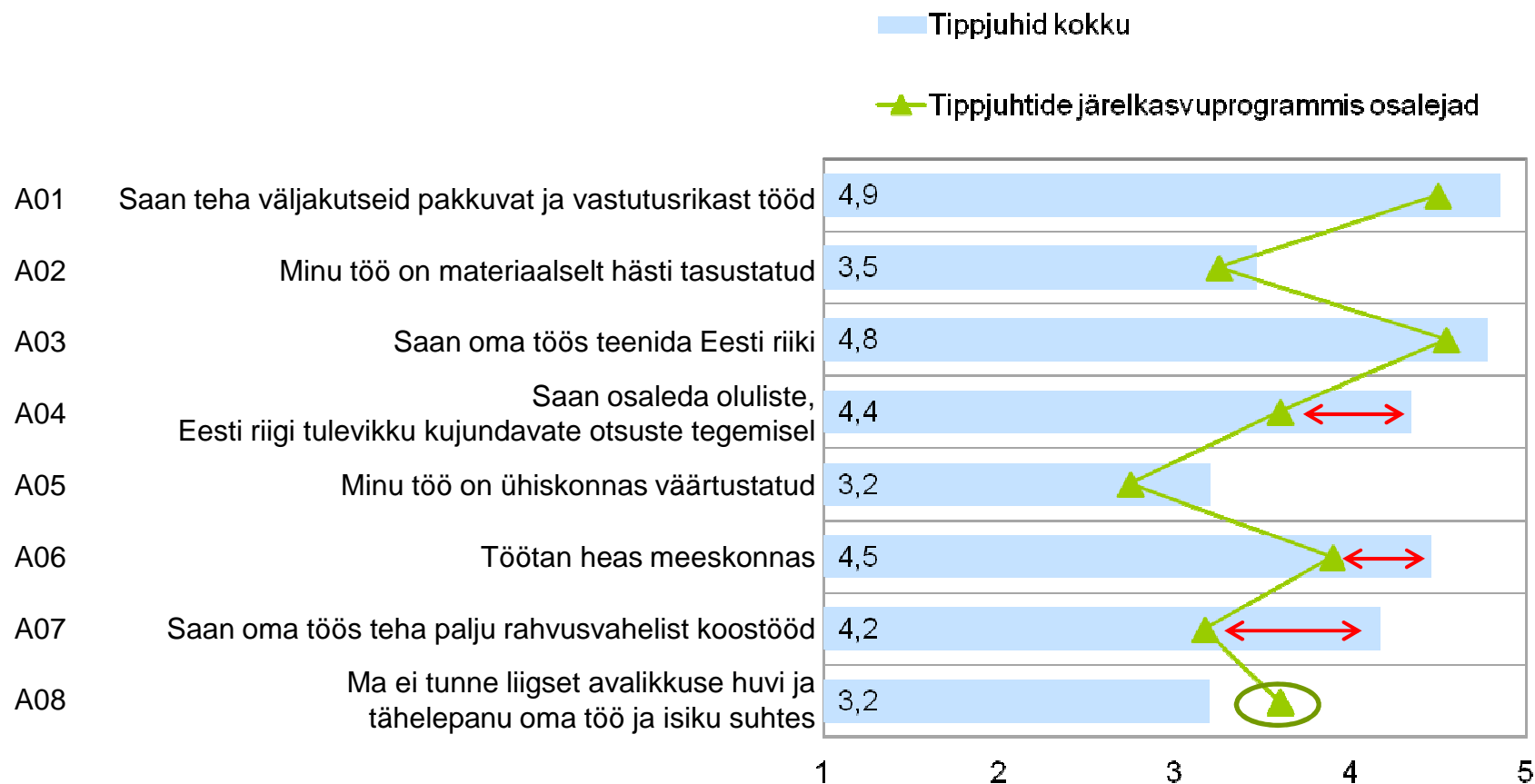
■ Järelkasvu pühendumus tööle avalikus teenistuses



TRI*Mi küsimuste keskmised keskmised hinnangud 5-pallisel skaalal

Järelkasvu hinnangute võrdlus tippjuhtidega

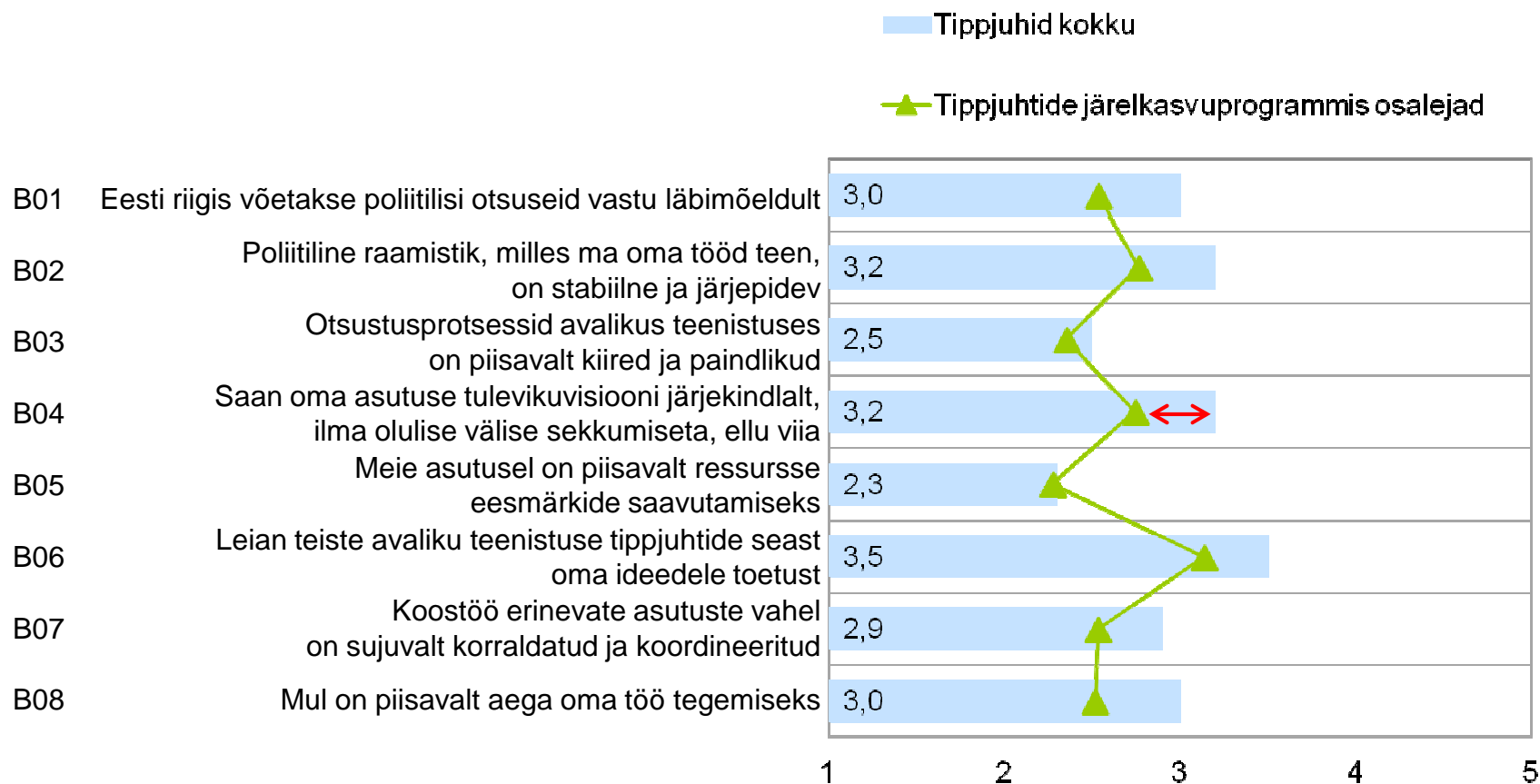
Töö sisu ja motivatsioon



Osa järelkasvuprogrammis osalenute hinnangutest on tippjuhtidest madalamad nende sihtrühmade töö erineva iseloomu tõttu, st nad ei peagi olema samal tasemel.

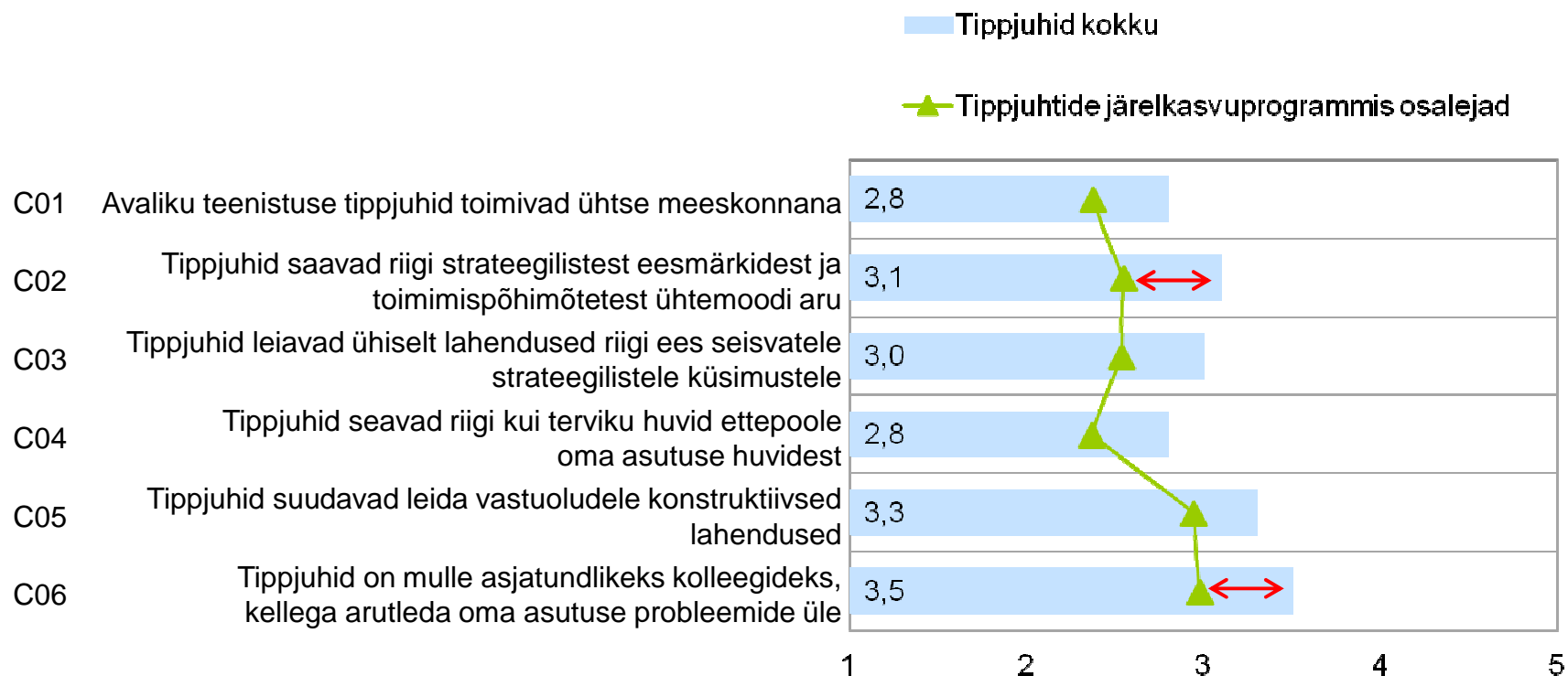
Järelkasvu hinnangute võrdlus tippjuhtidega

Eesmärgid ja töökorraldus



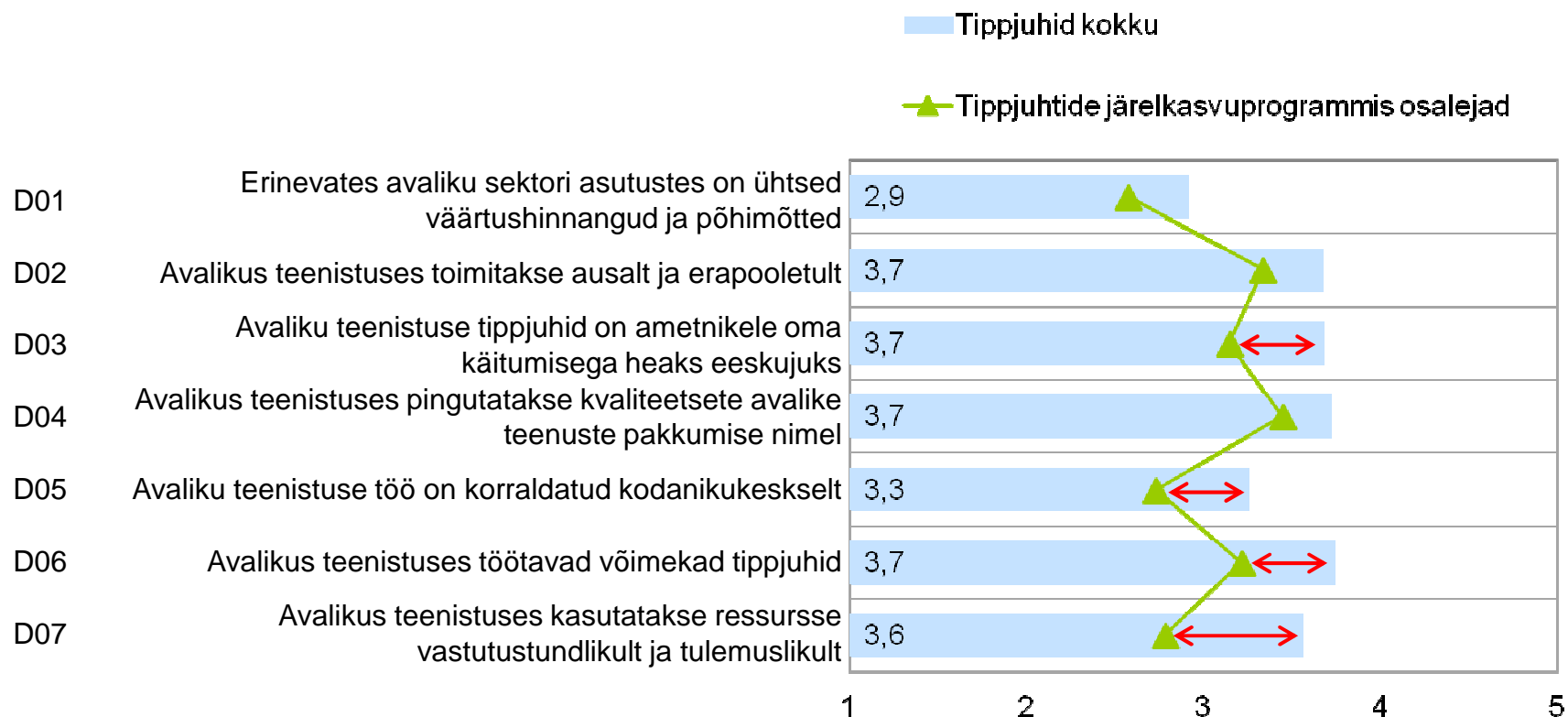
Järelkasvu hinnangute võrdlus tippjuhtidega

Avaliku teenistuse tippjuhtide meeskond



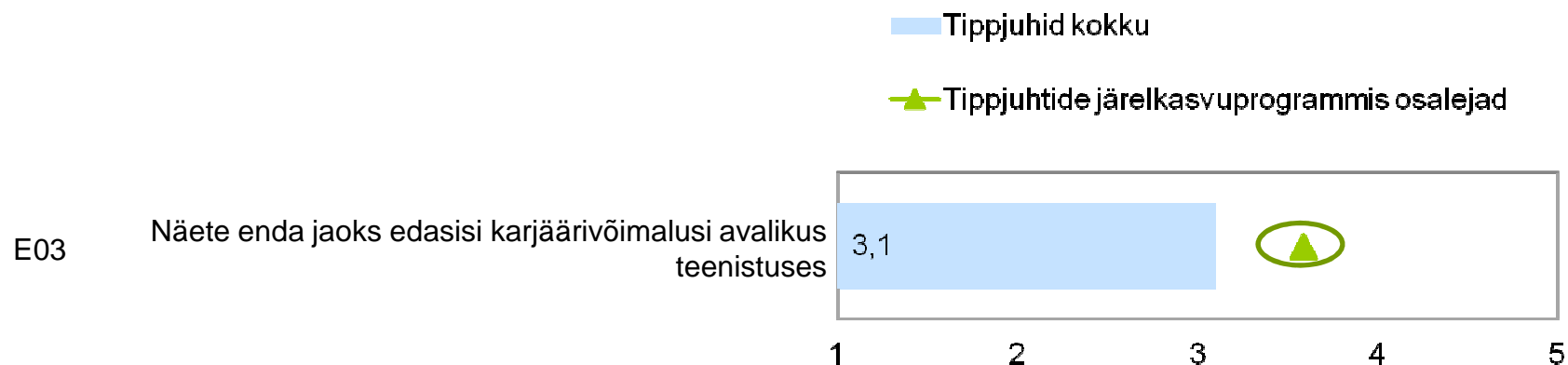
Järelkasvu hinnangute võrdlus tippjuhtidega

Väärtushinnangud avalikus teenistuses



Järelkasvu hinnangute võrdlus tippjuhtidega

Tippjuhtide kompetentsikeskuse töö



Järelkasvuprogrammis osalenud

Tippjuhtide järelkasvuprogrammis osalenute pühendumuse tase jääb tippjuhtidele oluliselt alla ja madalamad on ka enamik muid rahuloluhinnanguid.

Positiivselt paistis silma see, et nad näevad endal avalikus teenistuses rohkem karjäärivõimalusi. Hinnangud ei jäänud tippjuhtidest maha ka töö sisu (võimalus teenida Eesti riiki ja teha väljakutseid pakkuvat tööd) ja rahalise tasu osas.

Küll aga olid järelkasvuprogrammis osalenud vähem rahul meeskonnaga, kus nad töötavad, ja hindasid kriitilisemalt avaliku teenistuse väärtushinnangute ühtsust.

Tippjuhtidest vähem on nende töös motiveerivat võimalust oluliste otsuste mõjutamiseks ja rahvusvahelist suhtlust.



Mari-Liis Eensalu | Juhtekspert

t: 626 8534

e: mari-liis.eensalu@emor.ee

w: emor@emor.ee

Uuringu eri etappides osalesid ja olid vastutavad:

Tellijapoolne kontaktisik: Merle Nurmoja

Uuringu kava ja aruande koostaja: Mari-Liis Eensalu

Ankeedi programmeerija: Mare Lepik

Küsitlustöö koordineerija: Kaja Ruuben

Tabeltöötlus: Kalev Mitt

Graafilised tööd: Maire Nõmmik

