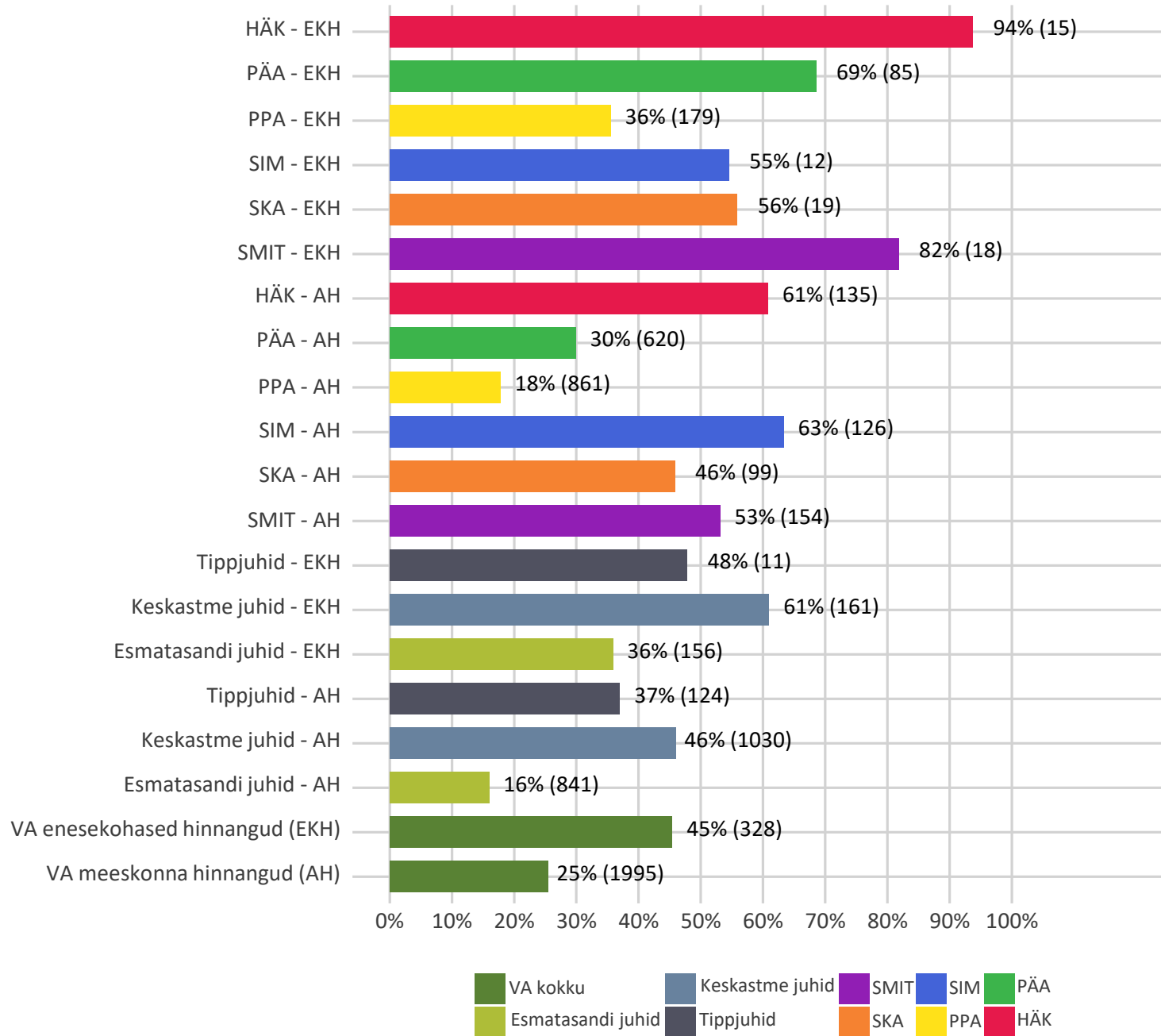


Siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuring 2018

Teostaja: Tripod
Mait Metelitsa
Maria Veltmann

Vastamismäärad (sulgudes vastanute arv)



Avatud kommentaarid



Politsei- ja piirivalveamet (üksikkommentaare kokku 3073)

Vastajad on tunnustanud **üleminekut grupijuhtide põhisele juhtimisele**: see on vähendanud juhi ja alluvate vahelist distantsi.

Arengukohana grupijuhtide põhise ja teenusepõhise juhtimise ühitamine.

Samas on kommentaarides rõhutatud **vajadust otsuseid ja muudatusi rohkem põhjendada ja selgitada**.

Töötajad ootavad **suuremat kaasamist**, nt et ette antaks vaid siht või eesmärk, kuid selle saavutamise viisi ja tempo asjus saaksid töötajad rohkem ise kaasa rääkida.

Vastajad on kriitilised ülemääraste ja läbimõtlemata muutuste tegemise suhtes (liigne „**õhinapõhisus**“), mis mõjuvad demotiveerivalt ja kasvatavad niigi suurt töökoormust.

Päästeamet (üksikkommentaare kokku 2031)

Positiivsena on ära märgitud pädevaid juhte, nende arendamist ja tegelemist juhtimiskultuuriga.

Juhtide puhul tunnustatakse püüet viia strateegiaid meeskonnani ja luua ühist infovälja, toetust meeskonnaliikmete karjääripüüdlustele, suuremat avatust organisatsioonis ja valitsemisalas. Juhtide vahetumine on viinud töötajate suurema väärtustamiseni.

Arenguruumi nähakse ühise eesmärgi tajumises teenusevaldkondade vahel. Kohati oodatakse juhtidelt siiski rohkem selgitamist ja meeskonna motiveerivat kaasamist muudatustesse.

Kommentaaries on mainitud liigset aruandluskohustust ja vajadust IT-lahendusi tõhusamalt ära kasutada.

Juhi ametikohtade täitmisel täheldatakse teatavat erapoolikust, mida saaks leevendada kohustusliku rotatsiooniga.

Siseministerium (üksikkommentaare kokku 414)

Vastajad on andnud kiitvat tagasisidet tugevale meie-tundele ja juhi rollile (kantslerile) selle loomisel. Esile on toodud info liikumise paranemist ning üldist usalduse ja inimesele orienteerituse kasvu töökeskkonnas.

Töö korraldus on muutunud paindlikumaks ja tõhusamaks, kuid juhi tööd protsesside tõhustamisel raskendavad välised tegurid (nt osakondade koostöö tasand) ja üldine kõrge koormuse foon.

Teatav segadus on seotud sellega, kes eelkõige peaks tegelema juhtimispõhimõtete juurutamisega – kas juht või meeskond.

Tähelepanu on juhitud sellele, et muutusi tasub teha vaid siis, kui see parandab tulemust.

Huvigruppide puhul on probleemiks nendega otsekontakti puudumine ning nende eesmärkide ja soovide paljus, mis hajutab fookust. Vaja on leida parem tasakaal „pehmete väärtuste“ ja sisuteemade vahel.

Allasutused ootavad poliitika kujundamisel ministeriumil selgemat algatust.

SMIT (üksikkommentaare kokku 503)

Tunnustatud on **juhtide head tööd eesmärkide selgitamisel**: nende selgust ja ühtsust mainitakse SMITi ühe tugevusena. Küll aga on suhteliselt keeruline **ühitada suuri eesmärke igapäevatöoga**.

Sarnaselt ministeeriumiga komplitseerib tööd **huvirühmade ja nende soovide paljusus**. Klientidelt oodatakse arvestamist SMITi töövaldkonnast tulenevate piirangutega.

Arenguvajadustega seoses mainitakse värbamist: juhtide kiiret vahetumist ja hoidumist sobimatuks osutuvate inimeste värbamisest. Töötajate puudus avaldab tööle negatiivset mõju. Samas on uued juhid suurendanud konstruktiivsust ja teotahet.

Paranenud on töötingimused ja **info liikumine**, ehkki **juhtimistasandite lisandumine kipub seda aeglustama**.

Vähenenud on konkurents asutuste vahel, koostöö on paranenud.

Sisekaitseakadeemia (üksikkommentaare kokku 287)

Positiivsena on esile tõstetud akadeemilise meeskonna ühtsust.

Samas takistavad piiratud ajaressurss ja kõrgemalt tulnud suunised meeskonna tasandil paindlikkuse ja tõhususe saavutamist.

Juhtimiskultuur on muutunud avatumaks ning juhtimisotsused on kiiremad ja läbimõeldumad.

Infovahetus valitsemisalas ja asutuse sees on paranenud.

Arengukohana on mainitud, et töötajatele autonoomia andmisega ei tohiks kaduda huvi nende käekäigu vastu.

Uuendused ei tundu alati piisavalt läbi kaalutud, aja surve tekitab otsuseid ja muutuseid ennatlikult.

Häirekeskus (üksikkommentaare kokku: 366)

Kiitvat tagasisidet on saanud **avatus, juhtide arendamine** ja töötajate suurem kaasamine.

Samas on aga arengukohana mainitud just **juhtide ja töötajate vahelist distantsi**, eelkõige kesk- ja kõrgema astume juhid ei tea reatöötajate igapäevaseid probleeme. Vastajad ootavad, et nendega arvestataks rohkem ja neid väärtustataks isiklikumalt, otsuseid tehtaks vähem „ette otsustaud viisil“.

Kommentaaries on piiranguna välja toodud, et **esmatasandi juht töötab suuresti talle „ülevalt ette antud“ raamistikus**, mistõttu ta ei saa alati protsesse (sh personaliotsuseid) või tööd soovitud määral mõjutada.

Vaja on **strateegilisi eesmärke rohkem selgitada** ja igapäevatööd nendega rohkem siduda.

Tegelikkus ei lähe alati kokku sõnades väljaöelduga. Samas nimetatakse selgeid eesmärke, struktuuri ja avalikku imagot just Häirekeskuse tugevustena.

Valitsemisala ülesed tähelepanekud

Suurim muutus: vahetut juhti ja tema lähedust kirjeldatud pigem siseministeeriumi valitsemisala peamise tugevusena.

Peamine arenguvajadus: otsuste täpsemat selgitamist ja töötajate sisulist kaasamist:

- enamasti on probleemkohaks just muutuste juurutamise „ette ära otsustatud“ viis ja see, et tegelikku töökonteksti arvestatakse vähe;
- muutusi tuleks põhjalikumalt selgitada ja dialoogi pidada;
- arendamist vajaks vigade avatud arutelude ja kommunikatsiooni temaatika;
- organisatsiooni tasandi ettekirjutused ja piirangud vahetu juhi tööle sedavõrd tugevad, et tal puudub võimalus oma meeskonnas edasiviivaid muudatusi ellu kutsuda.

SIISKI: Arutelude sisuline kvaliteet on kahe aasta jooksul läbi teinud suure edasimineku.

Vanusega seotud temaatikad:

- juhi ametikohtade rotatsiooni küsimus;
- küsimus põlvkonnavahtusest;
- kuidas staažikamaid töötajaid rohkem muudatustesse kaasata viisil, mis suurendaks nende tööindu uuendustega kaasa tulla?

Põhisõnum

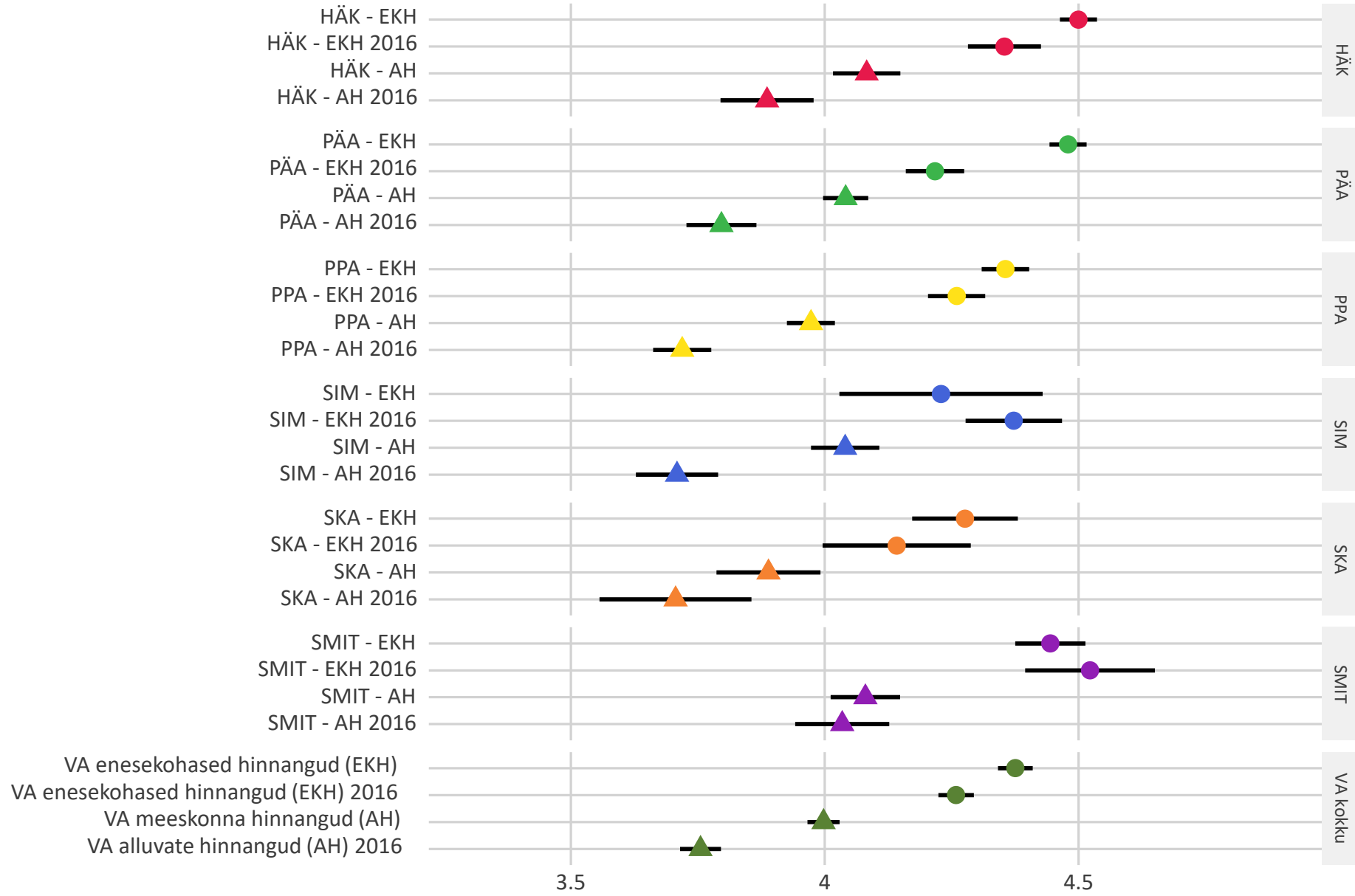
Keskenduda rohkem muutuste **selgitamisele**, **jättes esmatasandile** maksimaalse **võimaluse** ise mõistetud ja omaks võetud muutuste eesmärkidest lähtudes **kujundada vahetut töökeskkonda ja meeskonna tööpraktikaid ümber**.

Mõtteinest: uuemad juhtimisteooriad ja organisatsioonilise õppimise mudelid (nt *job crafting*, *SECI* mudel).

Tulemused nelja juhtimispõhimõtte lõikes

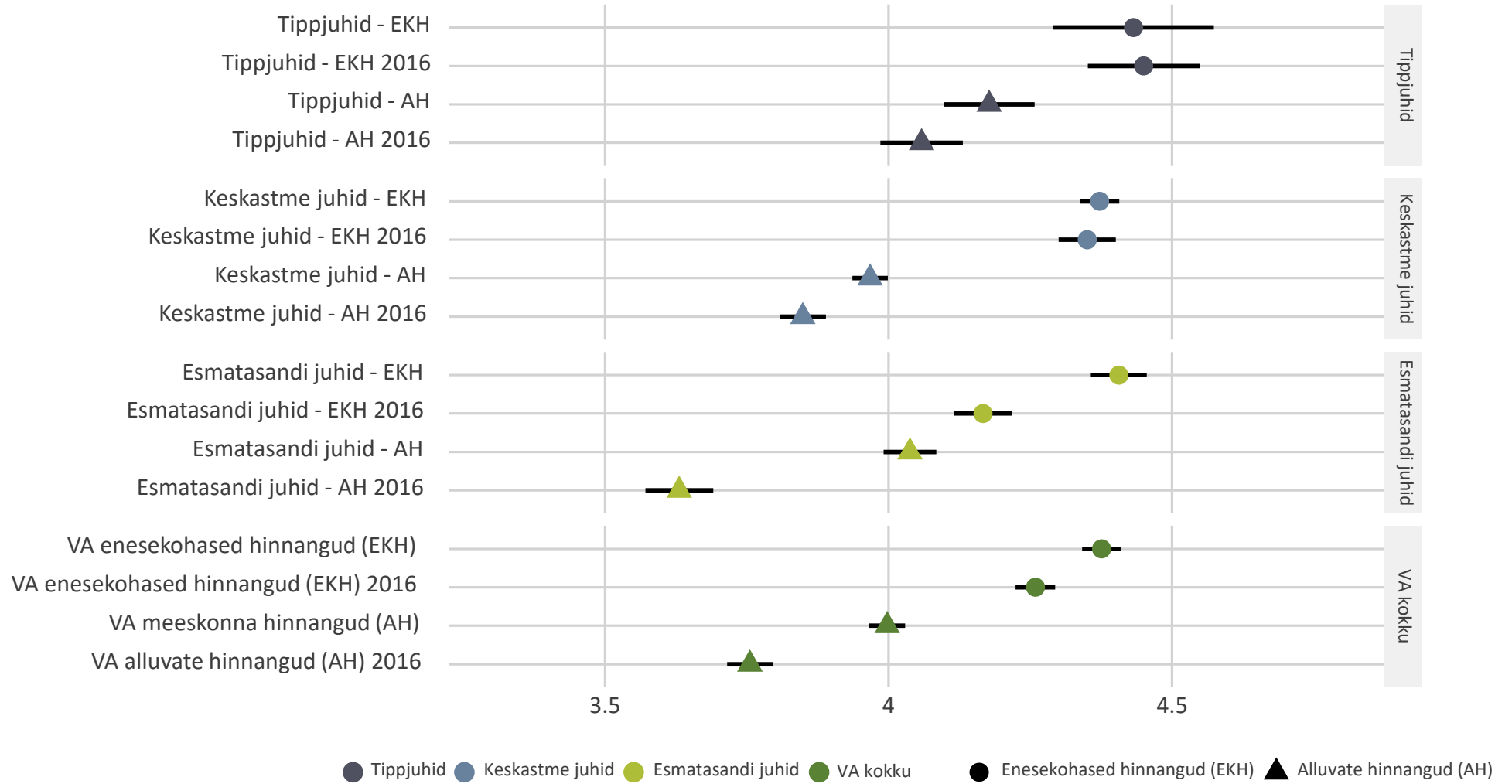


Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ)

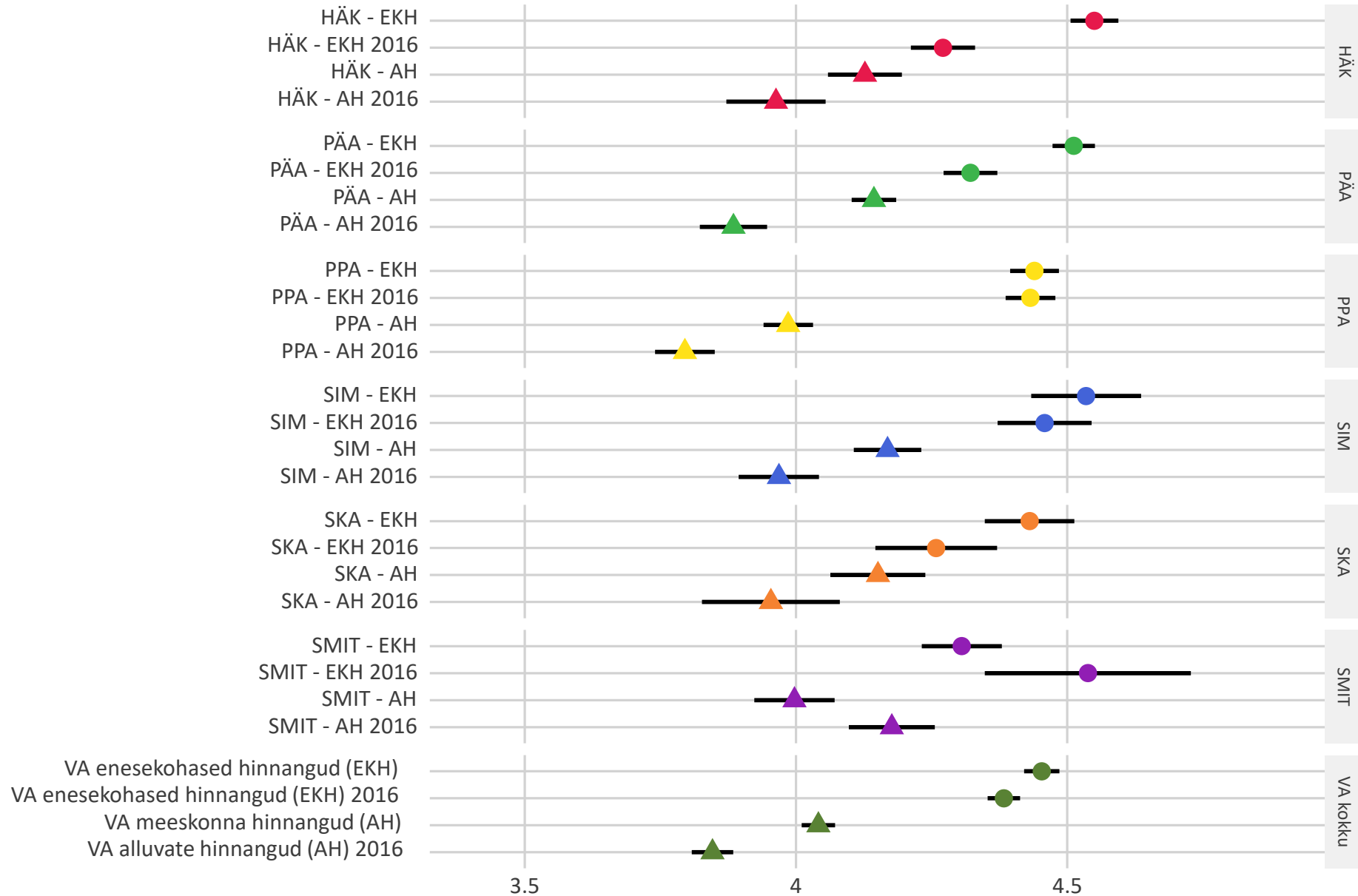


● HÄK ● PPA ● SKA ● VA kokku ● Enesekohased hinnangud (EKH) ▲ Alluvate hinnangud (AH)
● PÄA ● SIM ● SMIT

Siseturvalisuse terviklik juhtimine ametigruppides (STJ)



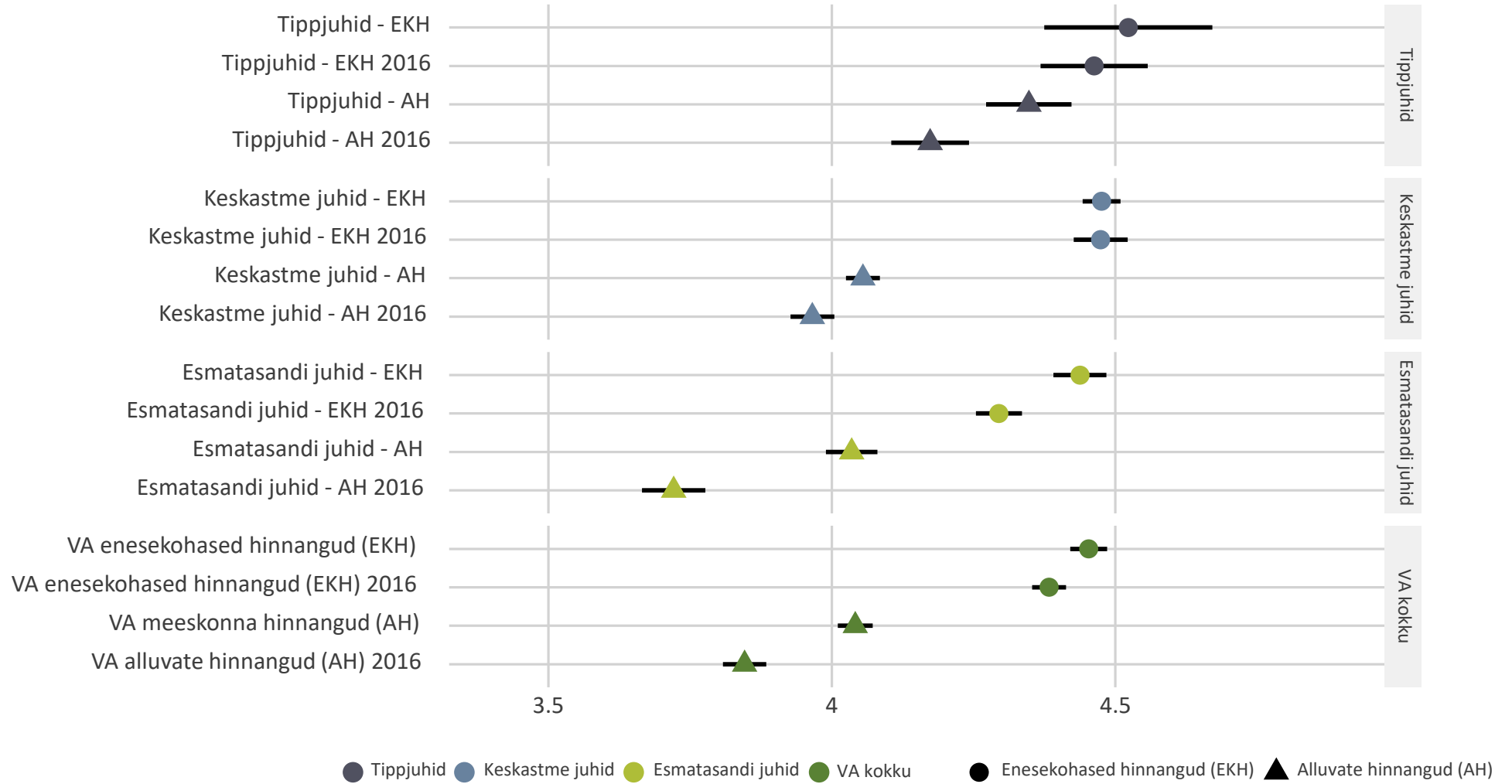
Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV)



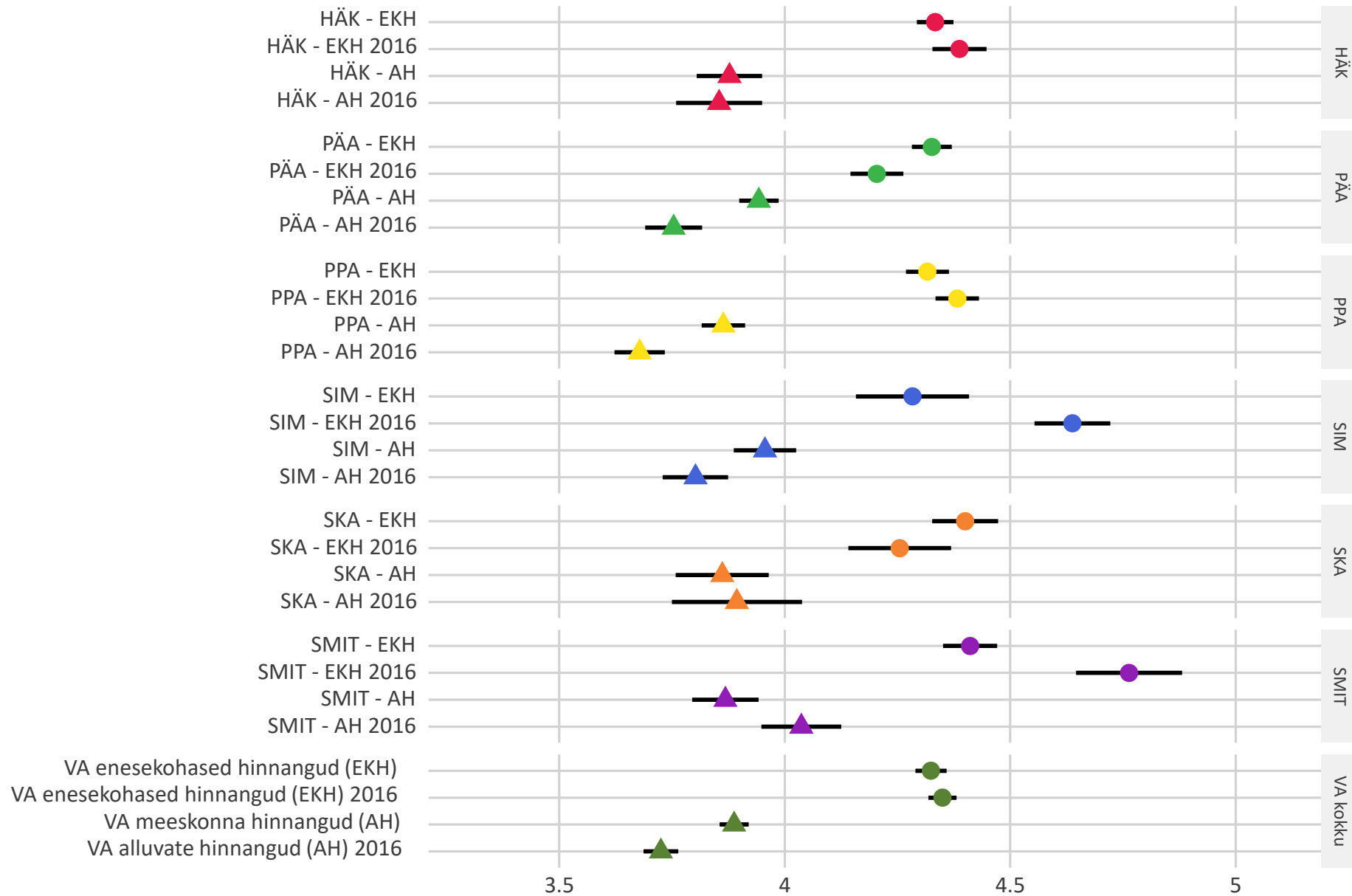
● HÄK ● PPA ● SKA ● VA kokku ● Enesekohased hinnangud (EKH) ▲ Alluvate hinnangud (AH)

● PÄA ● SIM ● SMIT

Keskendumine ühiskonna vajadustele ametigruppides (KÜV)



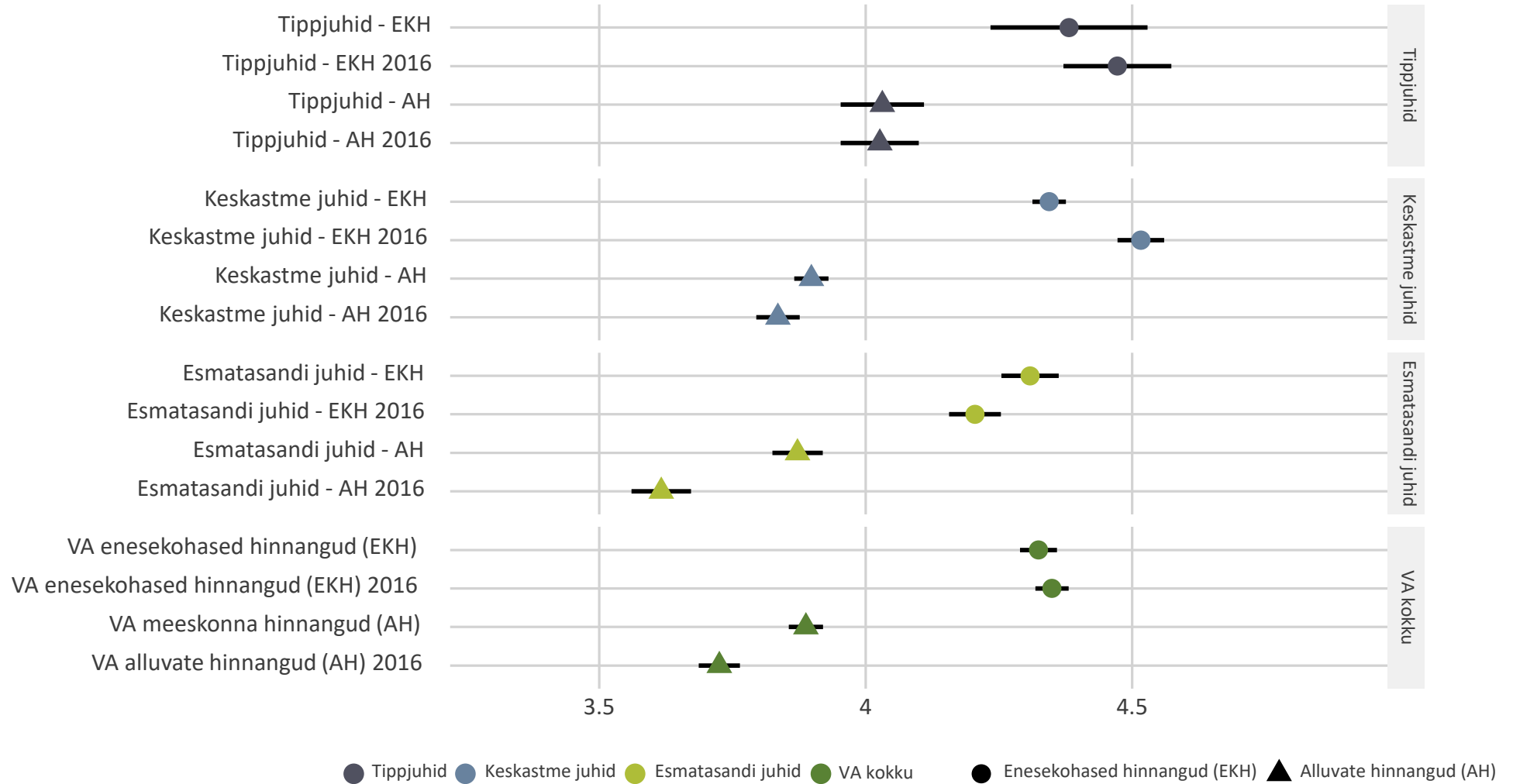
Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ)



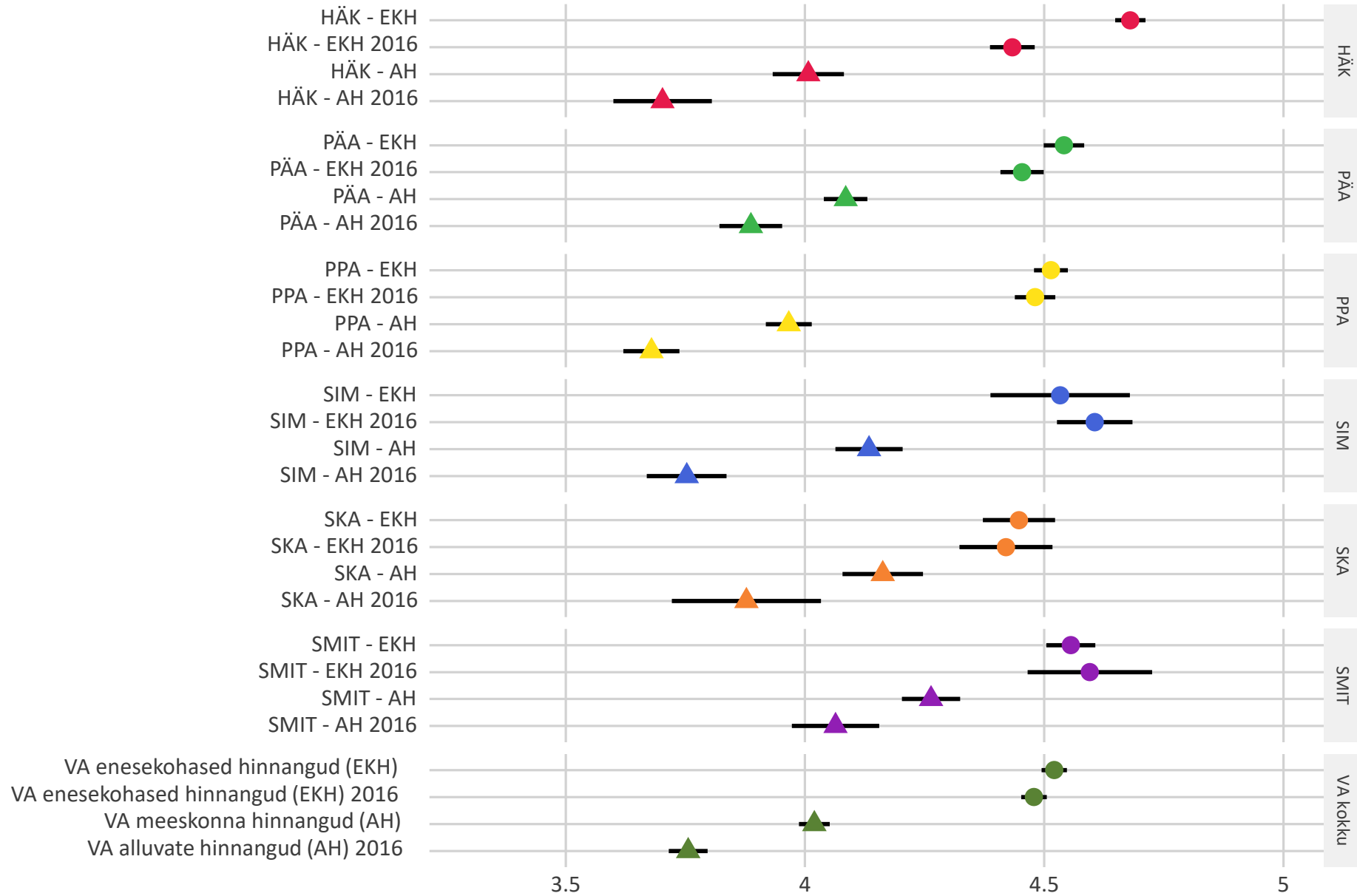
● HÄK ● PPA ● SKA ● VA kokku ● Enesekohased hinnangud (EKH) ▲ Alluvate hinnangud (AH)

● PÄA ● SIM ● SMIT

Paindlikkus ja tõhusus ametigruppides (PTÕ)

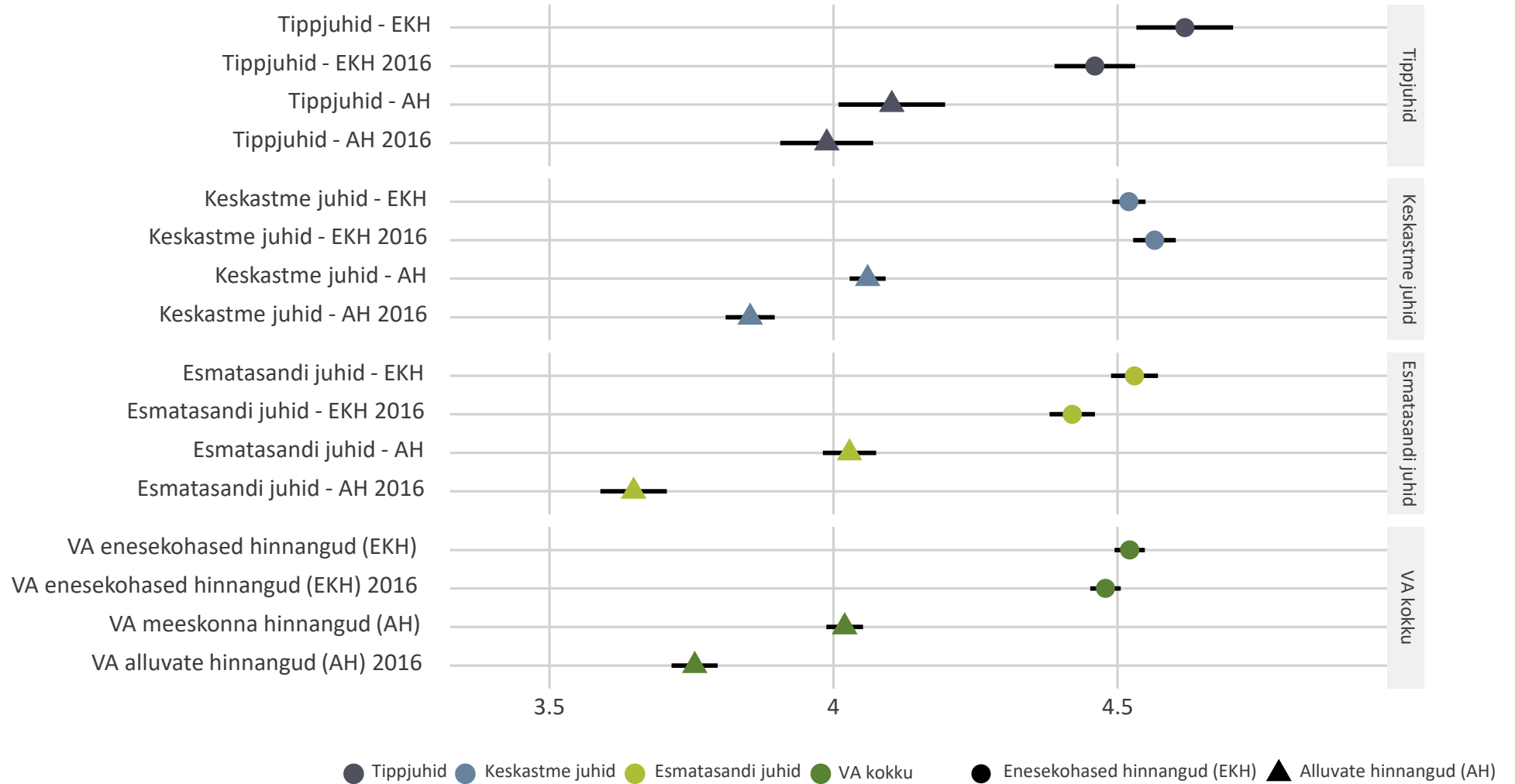


Inimeste väärtustamine (VRT)



● HÄK ● PPA ● SKA ● VA kokku ● Enesekohased hinnangud (EKH) ▲ Alluvate hinnangud (AH)
● PÄA ● SIM ● SMIT

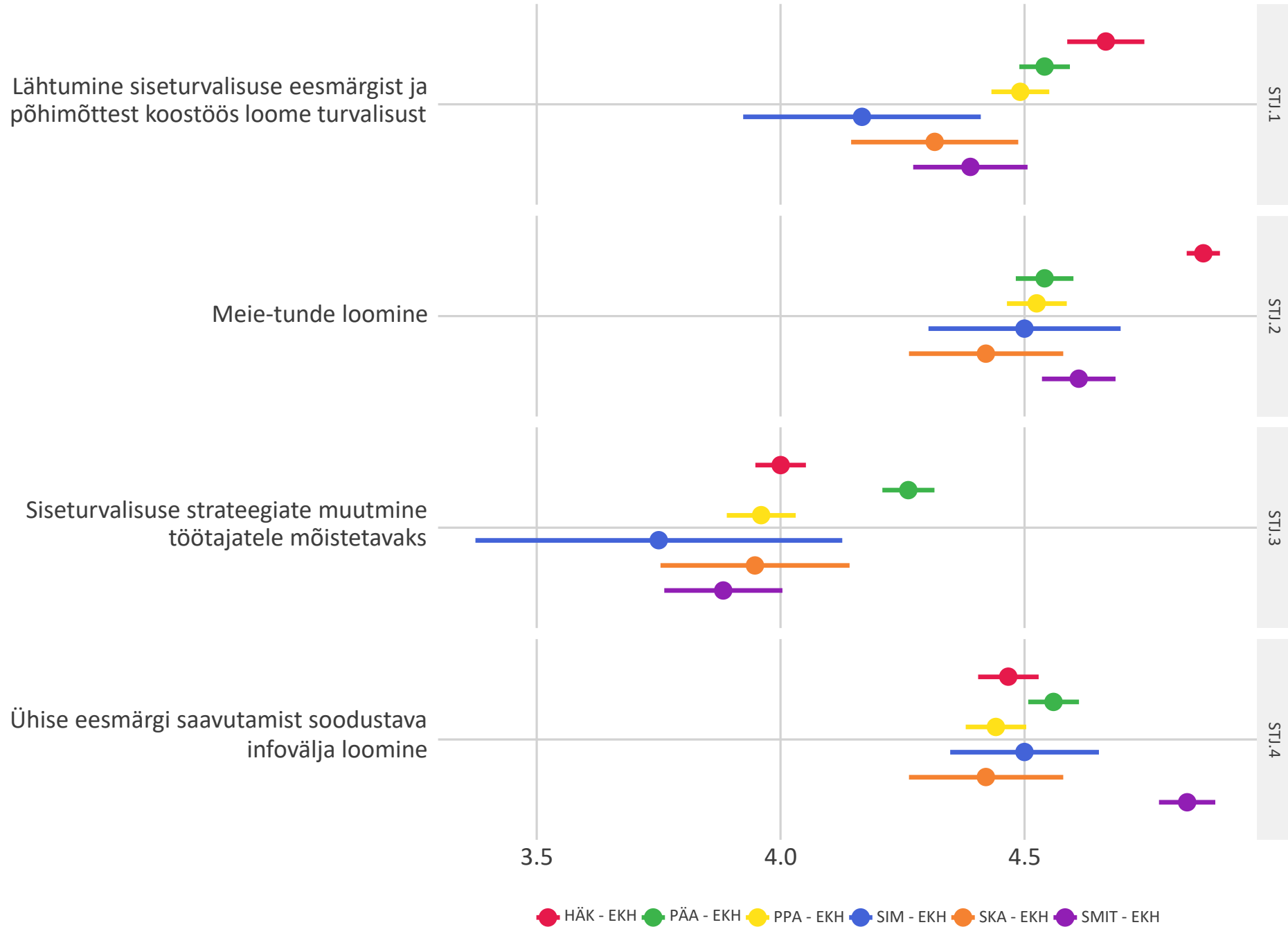
Inimeste väärtustamine ametigruppides (VRT)



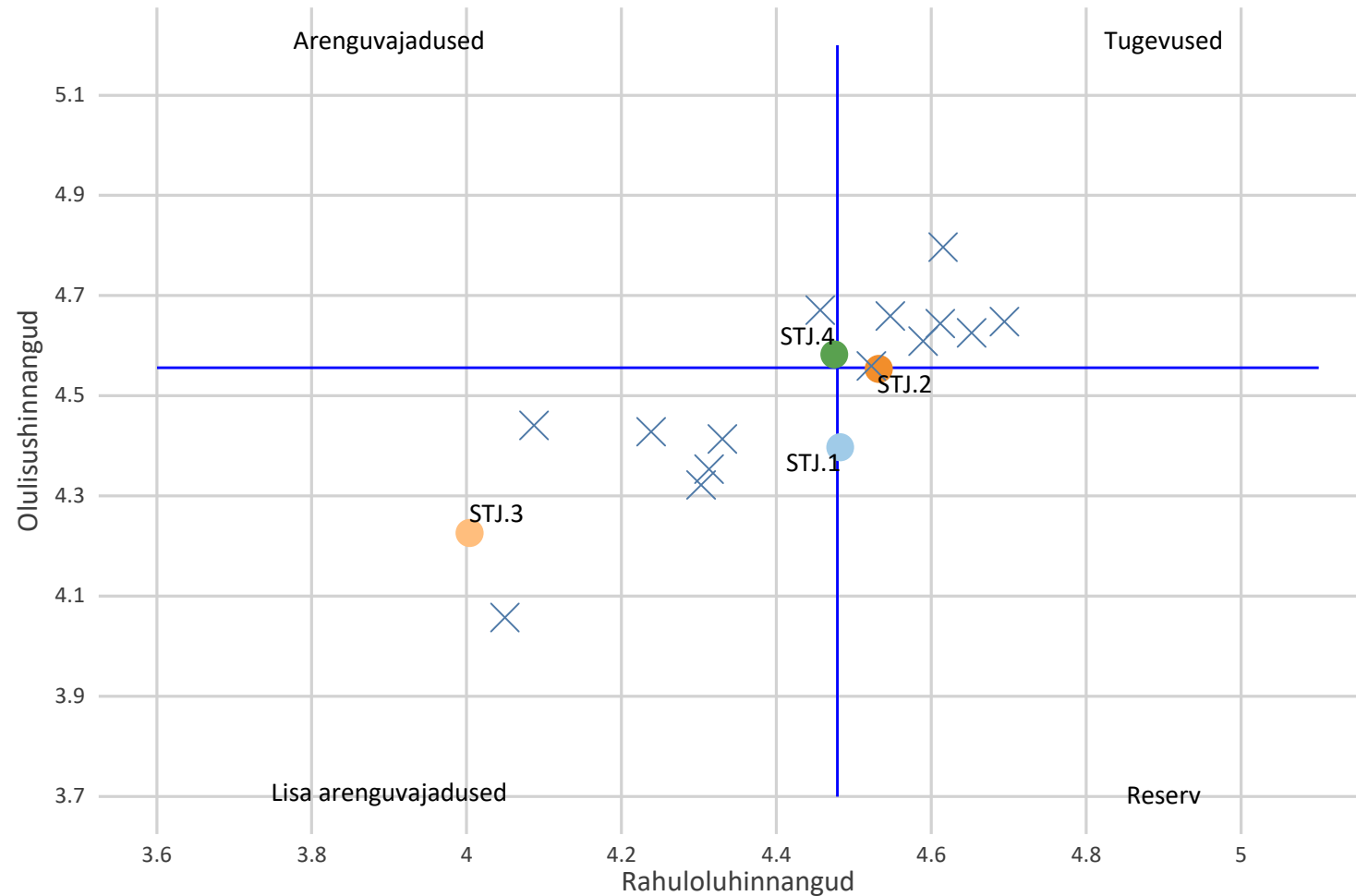


**Juhtimispõhimõte:
SISETURVALISUSE
TERVIKLIK JUHTIMINE**

Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ) - EKH



Enesekohased hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● STJ.1 ● STJ.2 ● STJ.3 ● STJ.4

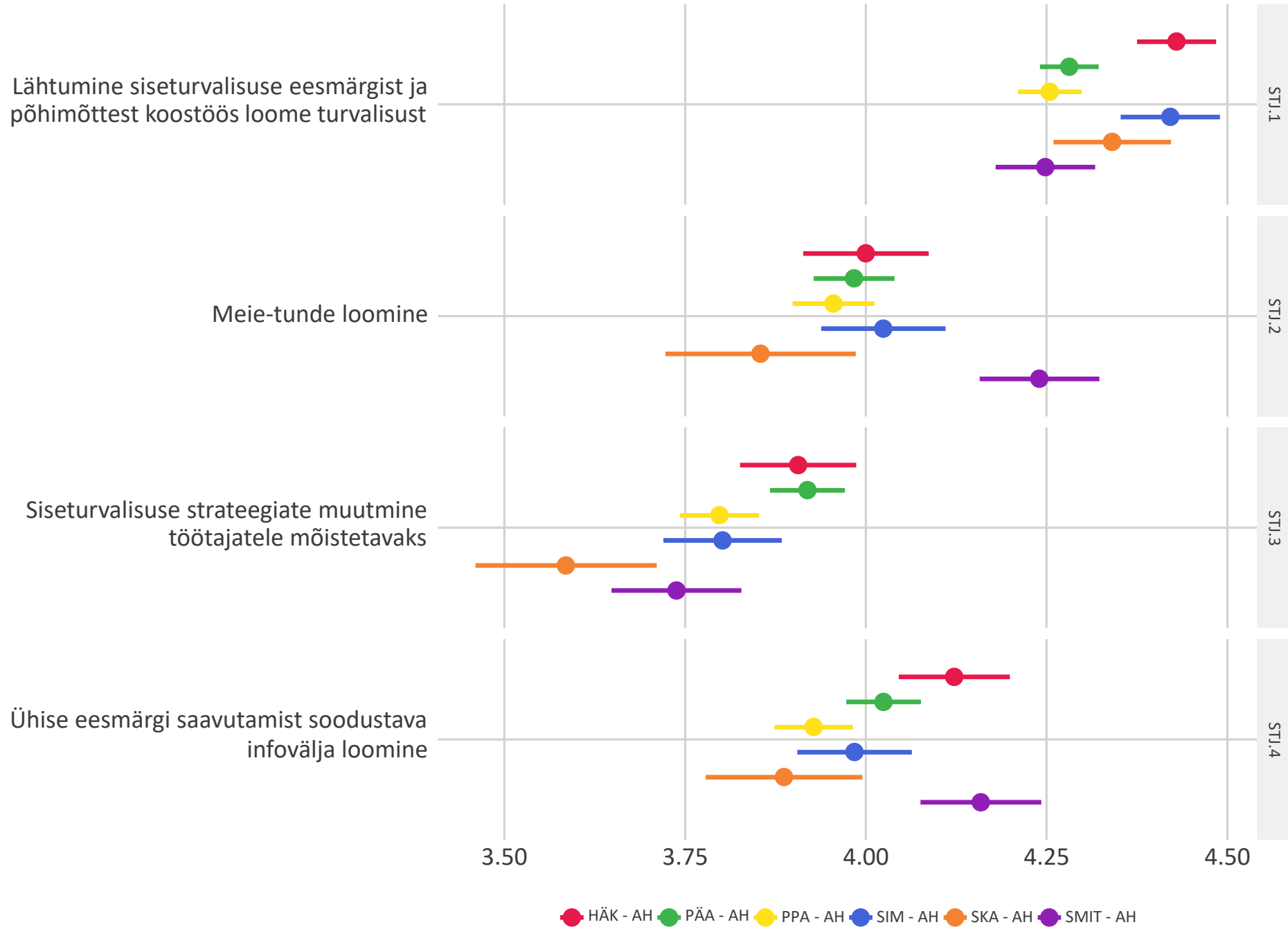
STJ.1: Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust

STJ.2: Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet

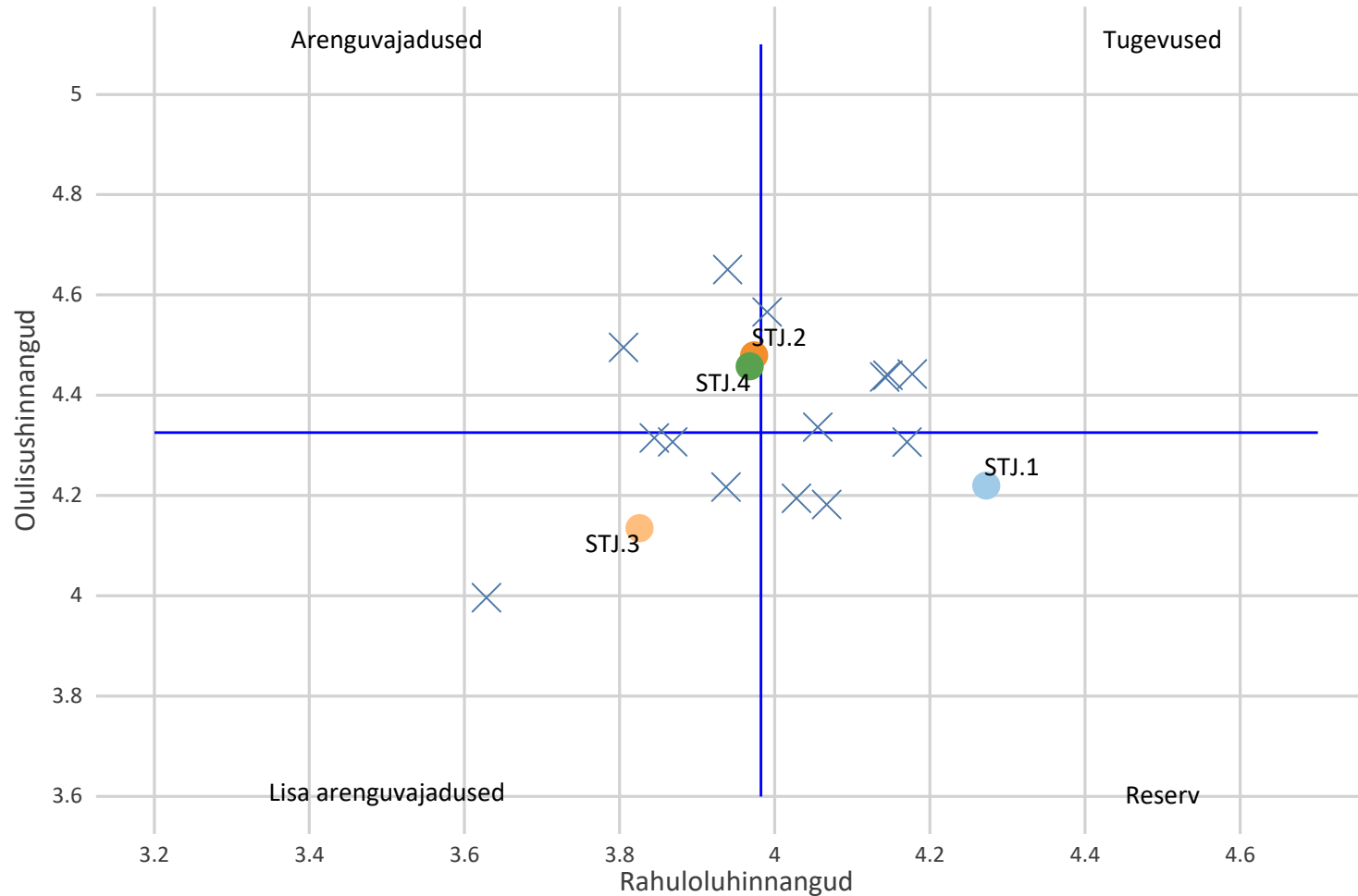
STJ.3: Minu vahetu juht teeb riigiüleised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igapäevase osa tervikus

STJ.4: Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja

Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ) - AH



Meeskonna hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskaalasse kuuluv väide X Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● STJ.1 ● STJ.2 ● STJ.3 ● STJ.4

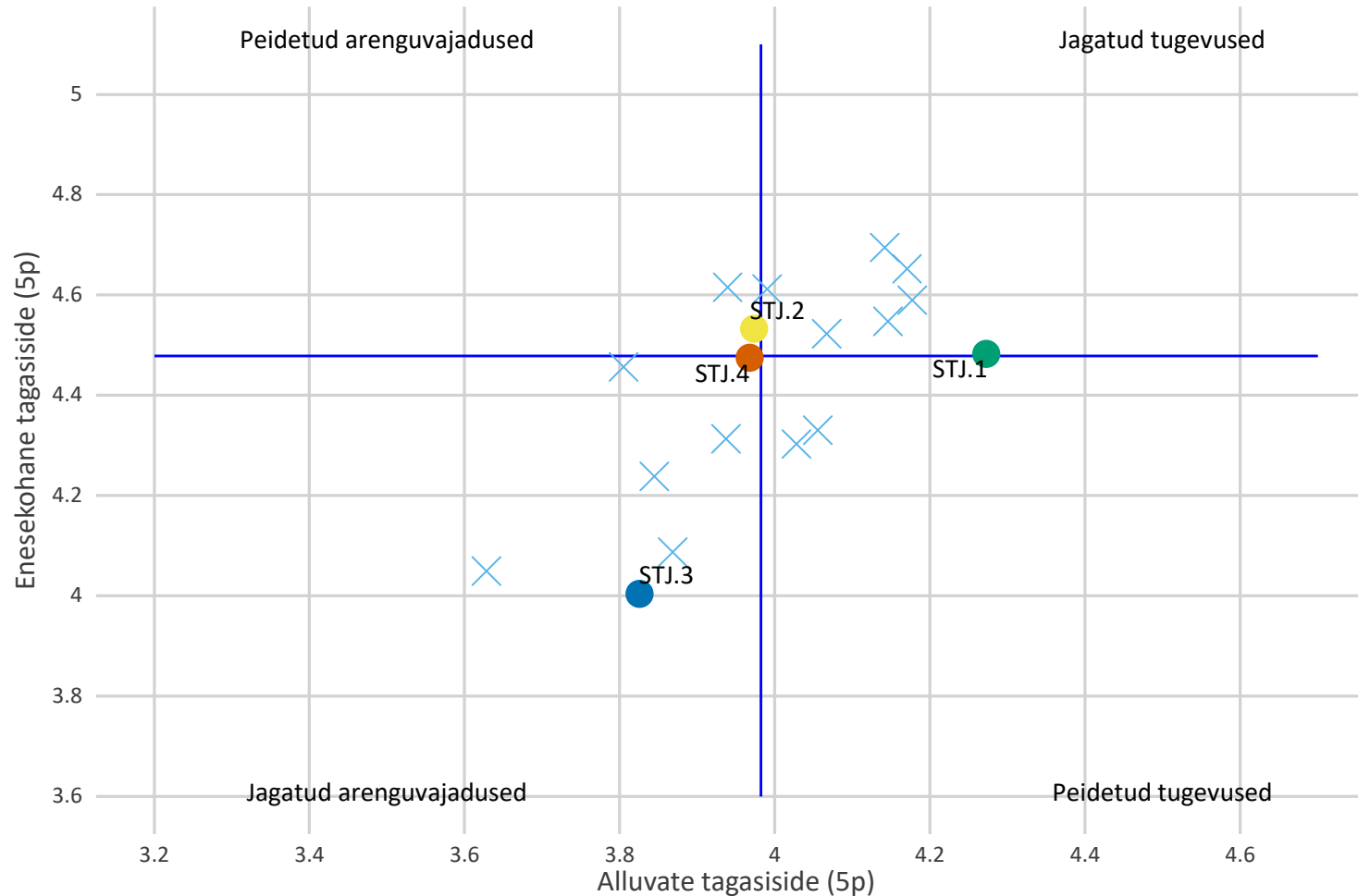
STJ.1: Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust

STJ.2: Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet

STJ.3: Minu vahetu juht teeb riigiüleised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igäühe osa tervikus

STJ.4: Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja

Enesekohaste ja meeskonnaliikmete tagasiside võrdlus



● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● STJ.1 ● STJ.2 ● STJ.3 ● STJ.4

STJ.1: Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust

STJ.2: Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet

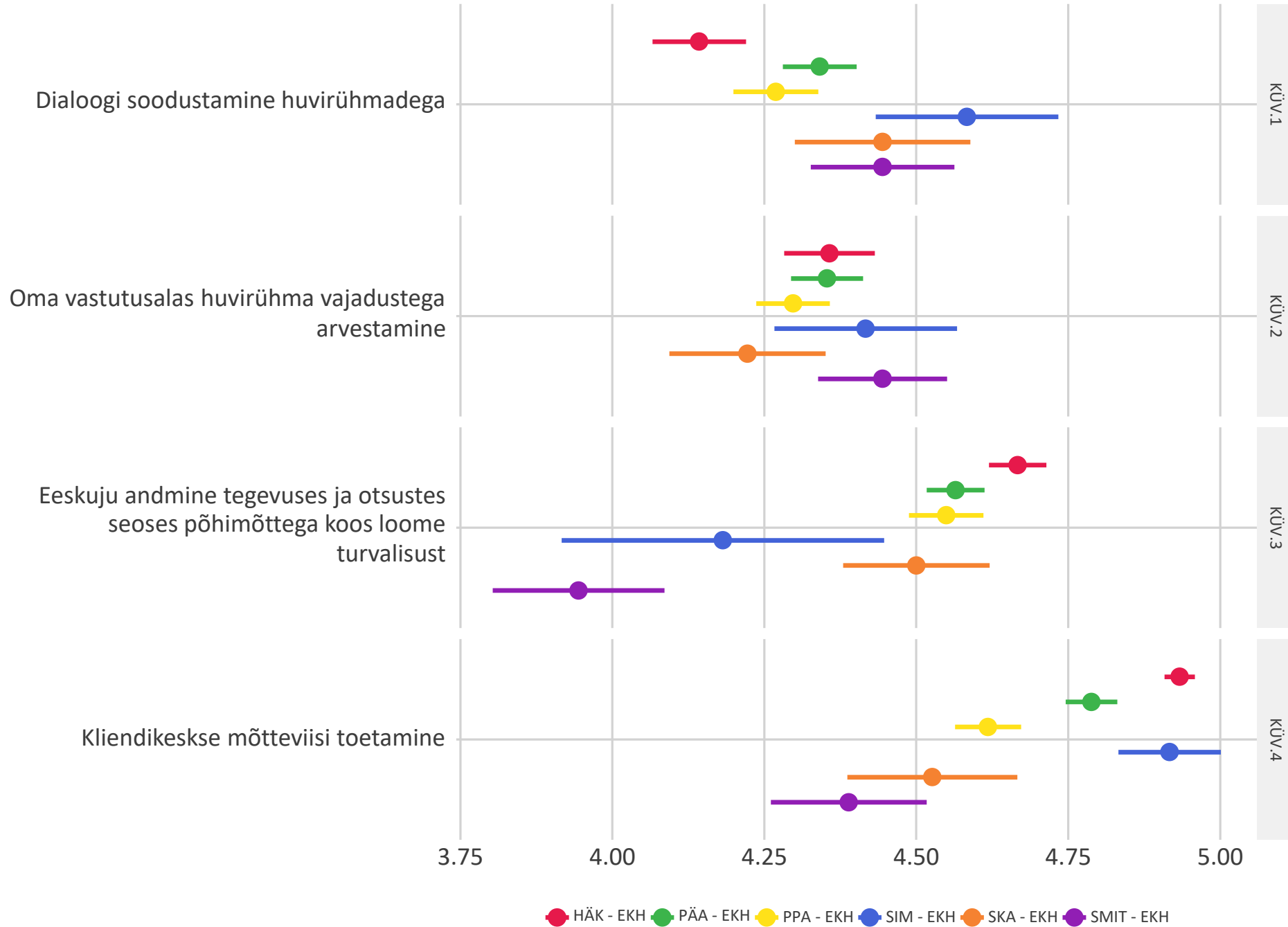
STJ.3: Minu vahetu juht teeb riigiülesed ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igäühe osa tervikus

STJ.4: Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja

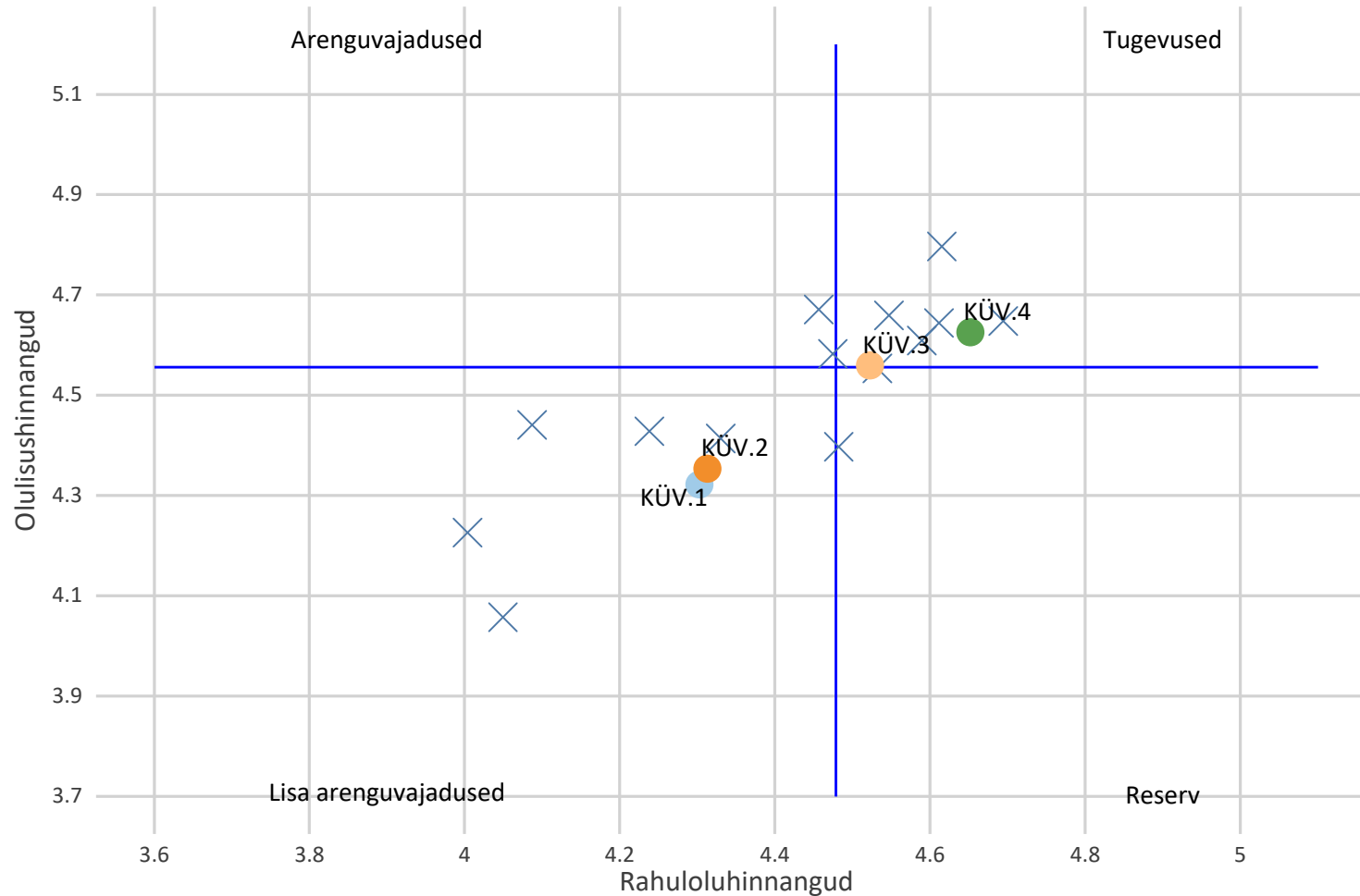
**Juhtimispõhimõte:
KESKENDUMINE
ÜHISKONNA
VAJADUSTELE**



Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV) - EKH



Enesekohased hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● KÜV.1 ● KÜV.2 ● KÜV.3 ● KÜV.4

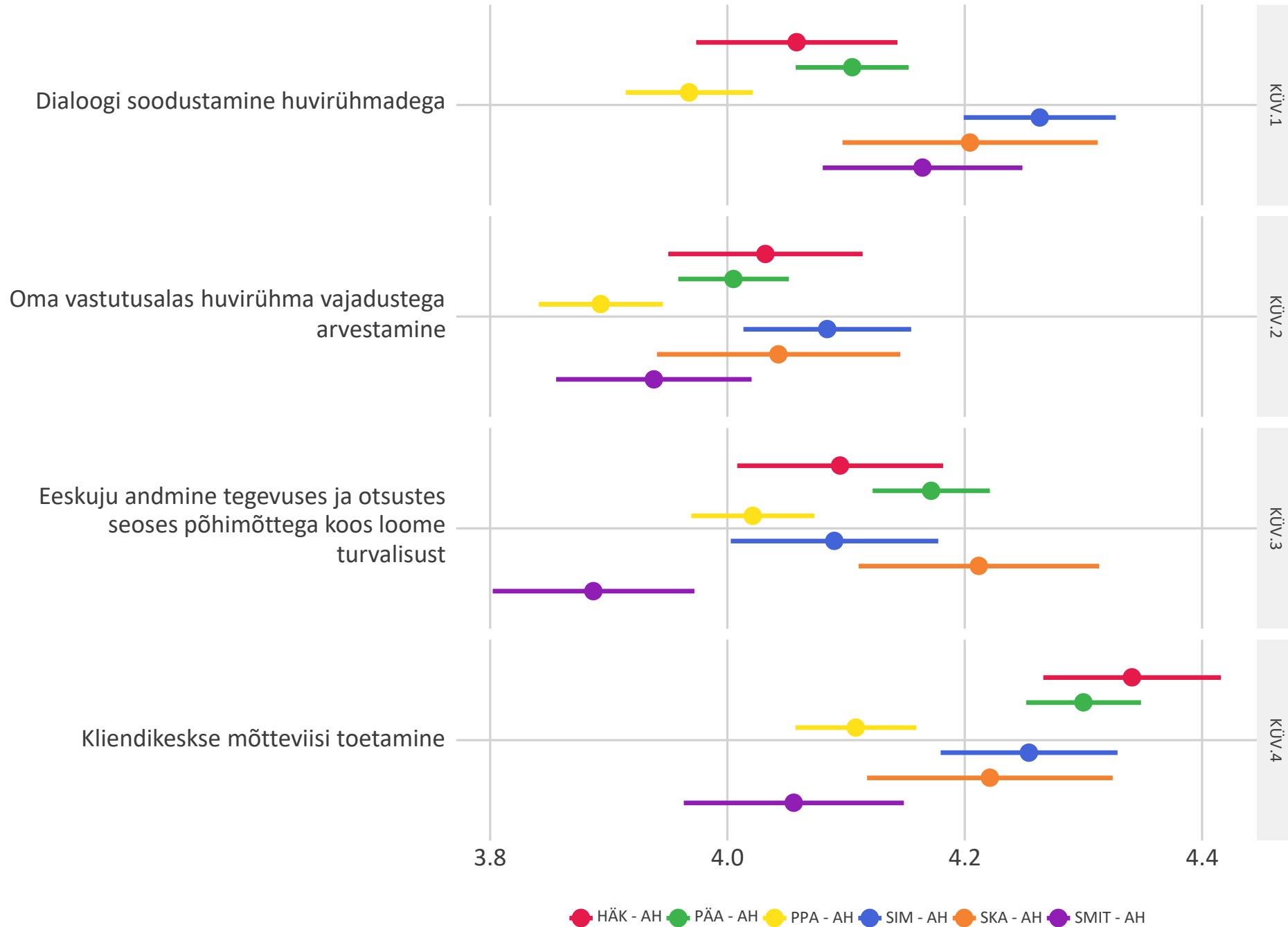
KÜV.1: Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi

KÜV.2: Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?

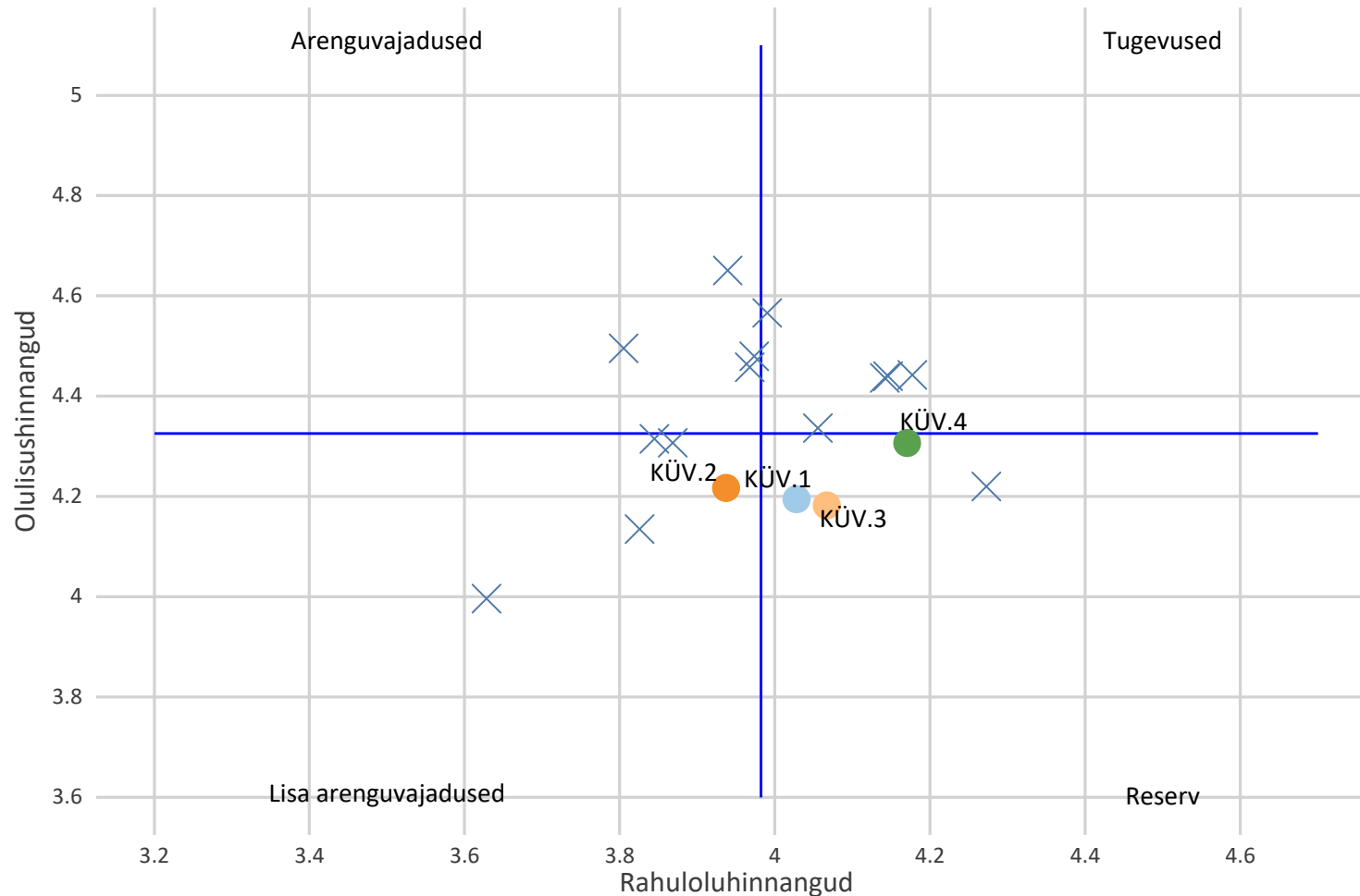
KÜV.3: Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks

KÜV.4: Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi

Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV) - AH



Meeskonna hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskaalasse kuuluv väide × Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● KÜV.1 ● KÜV.2 ● KÜV.3 ● KÜV.4

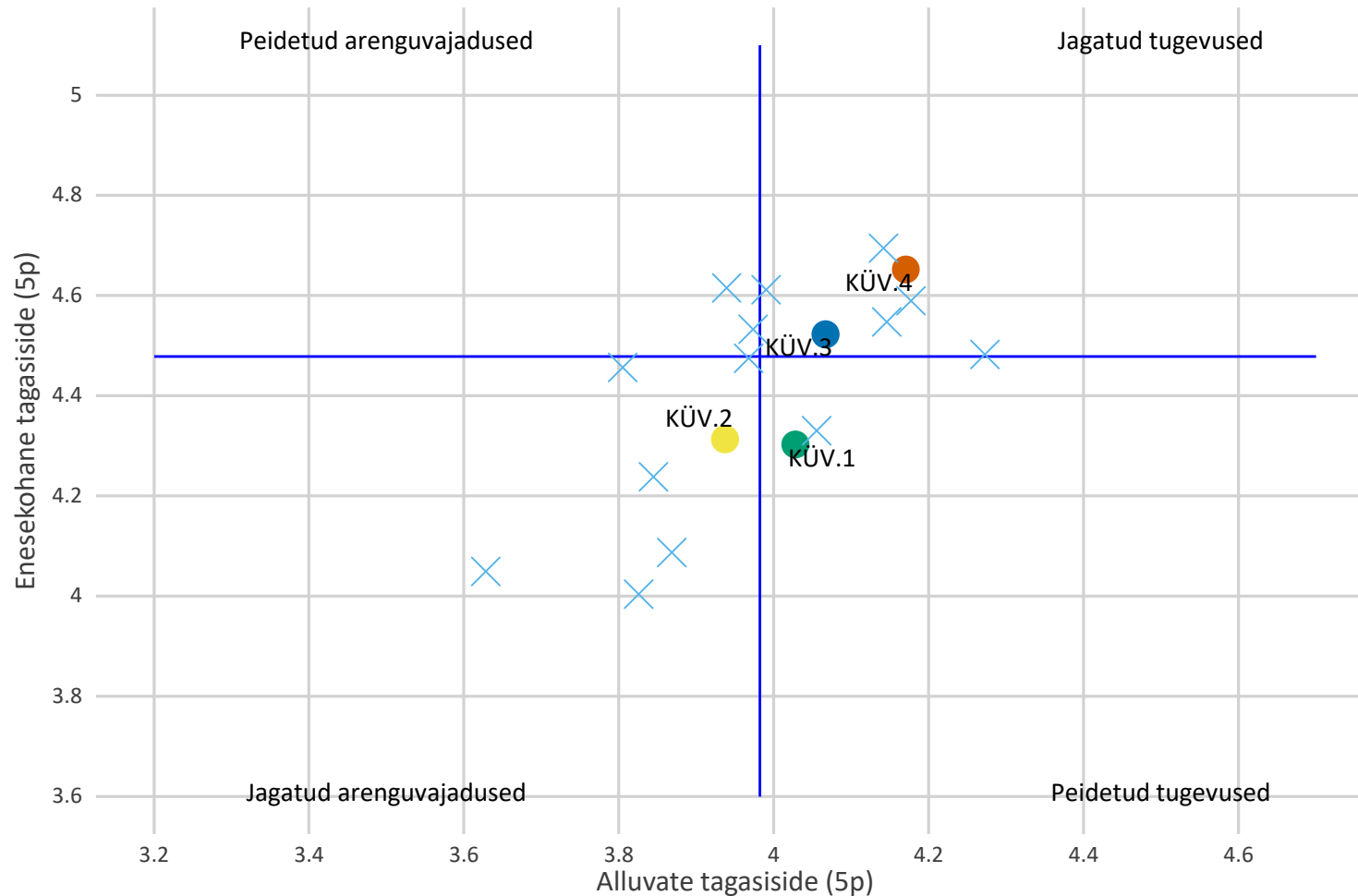
KÜV.1: Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi

KÜV.2: Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?

KÜV.3: Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks

KÜV.4: Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi

Enesekohaste ja meeskonnaliikmete tagasiside võrdlus



● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

● MUU VÄIDE ● KÜV.1 ● KÜV.2 ● KÜV.3 ● KÜV.4

KÜV.1: Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi

KÜV.2: Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?

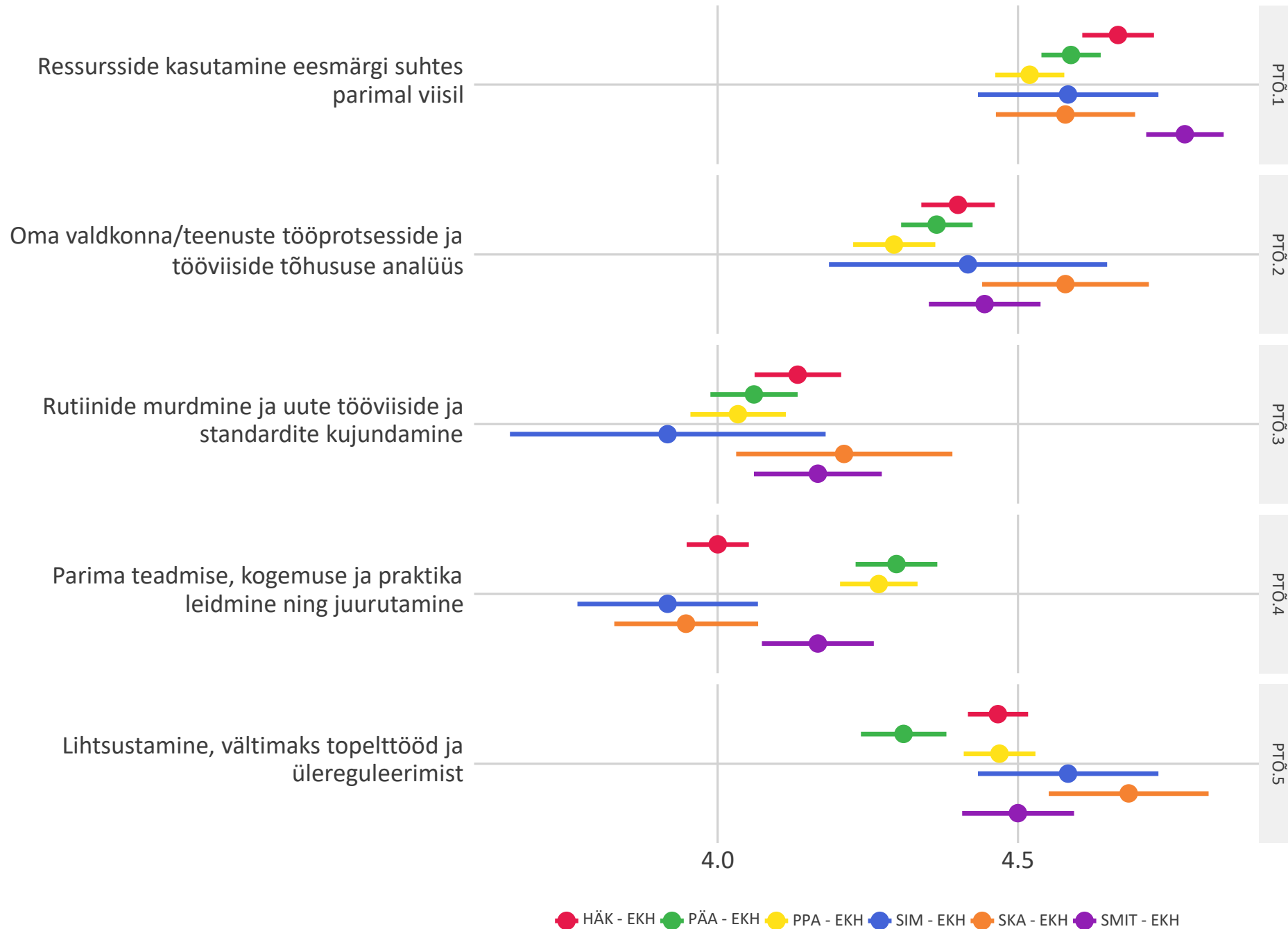
KÜV.3: Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks

KÜV.4: Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi

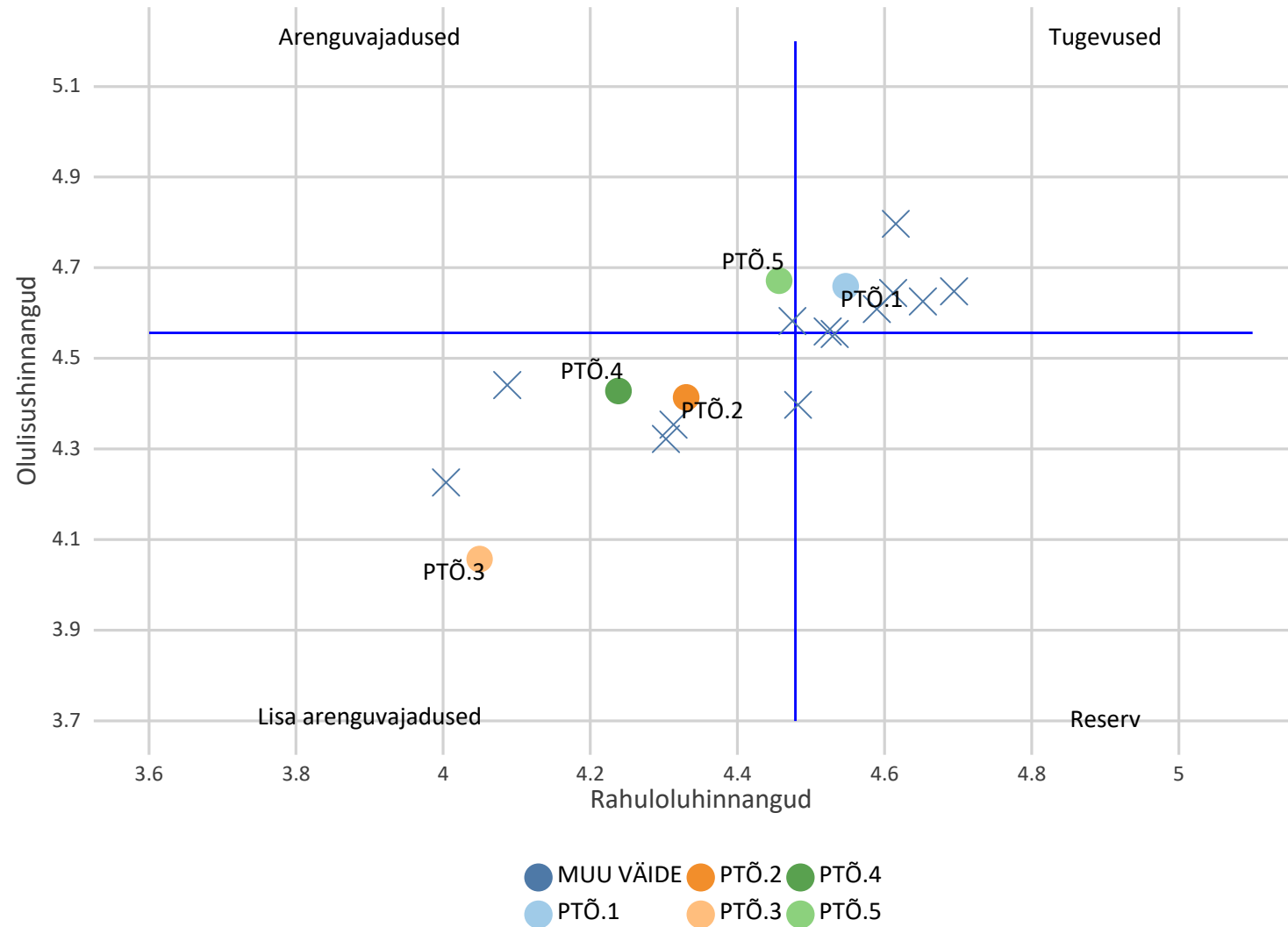
Juhtimispõhimõte: **PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS**



Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ) - EKH



Enesekohased hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskaalasse kuuluv väide X Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

PTÕ.1: Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil

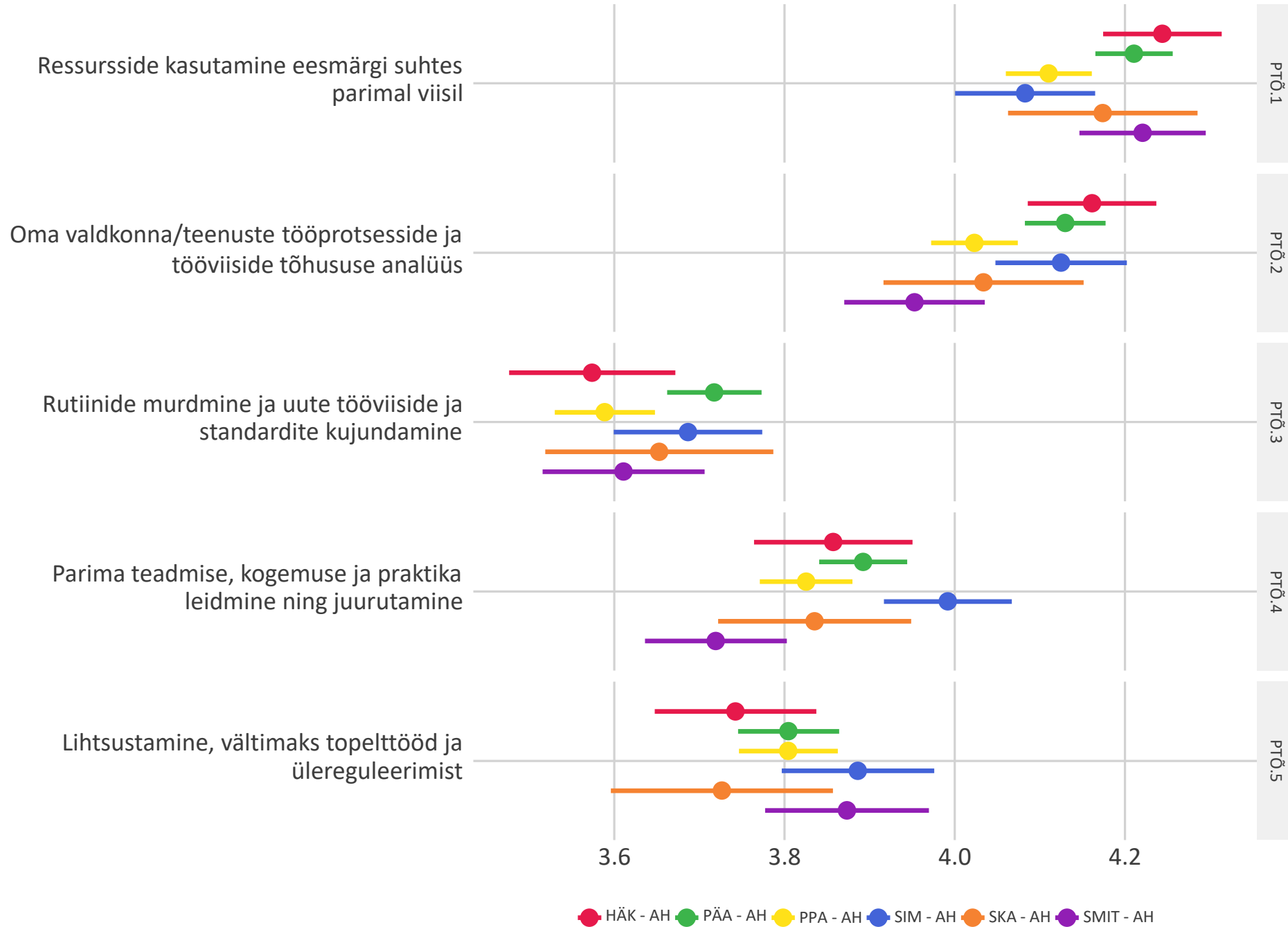
PTÕ.2: Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust

PTÕ.3: Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid

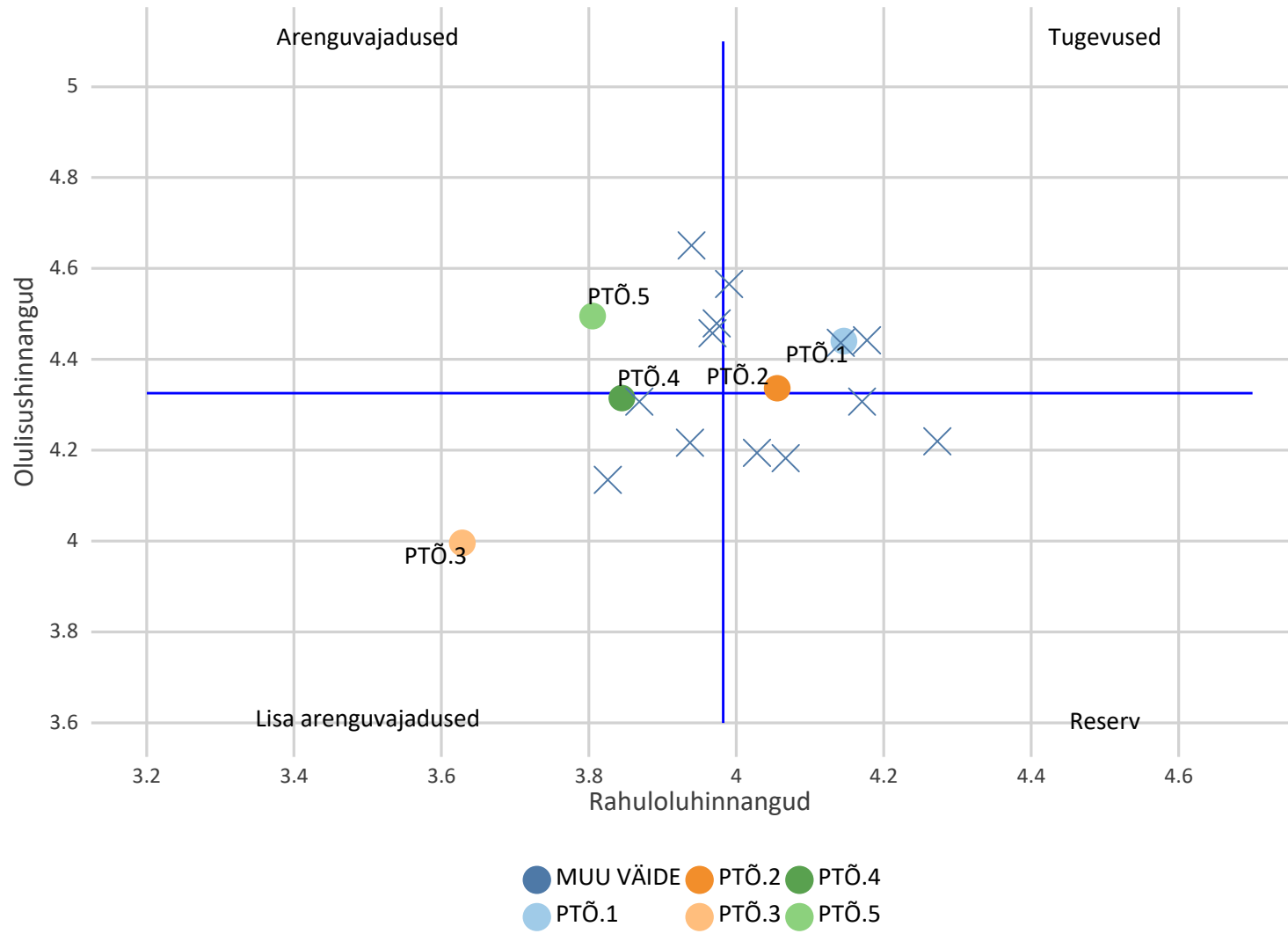
PTÕ.4: Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda

PTÕ.5: Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist

Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ) - AH



Meeskonna hinnangud arenguvajaduste maatriksis



PTÕ.1: Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil

PTÕ.2: Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust

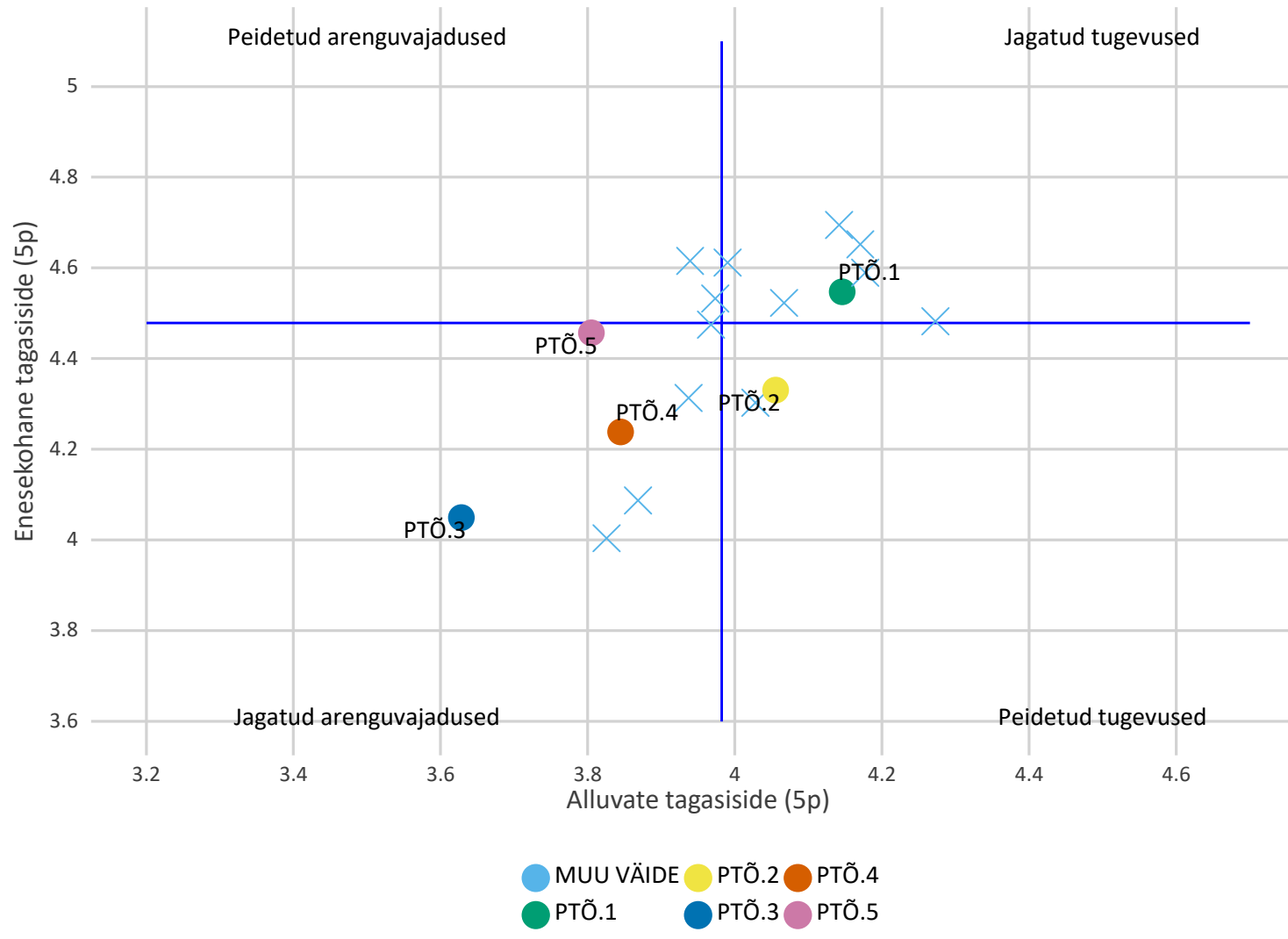
PTÕ.3: Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid

PTÕ.4: Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda

PTÕ.5: Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist

● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Enesekohaste ja meeskonnaliikmete tagasiside võrdlus



PTÖ.1: Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil

PTÖ.2: Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust

PTÖ.3: Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid

PTÖ.4: Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda

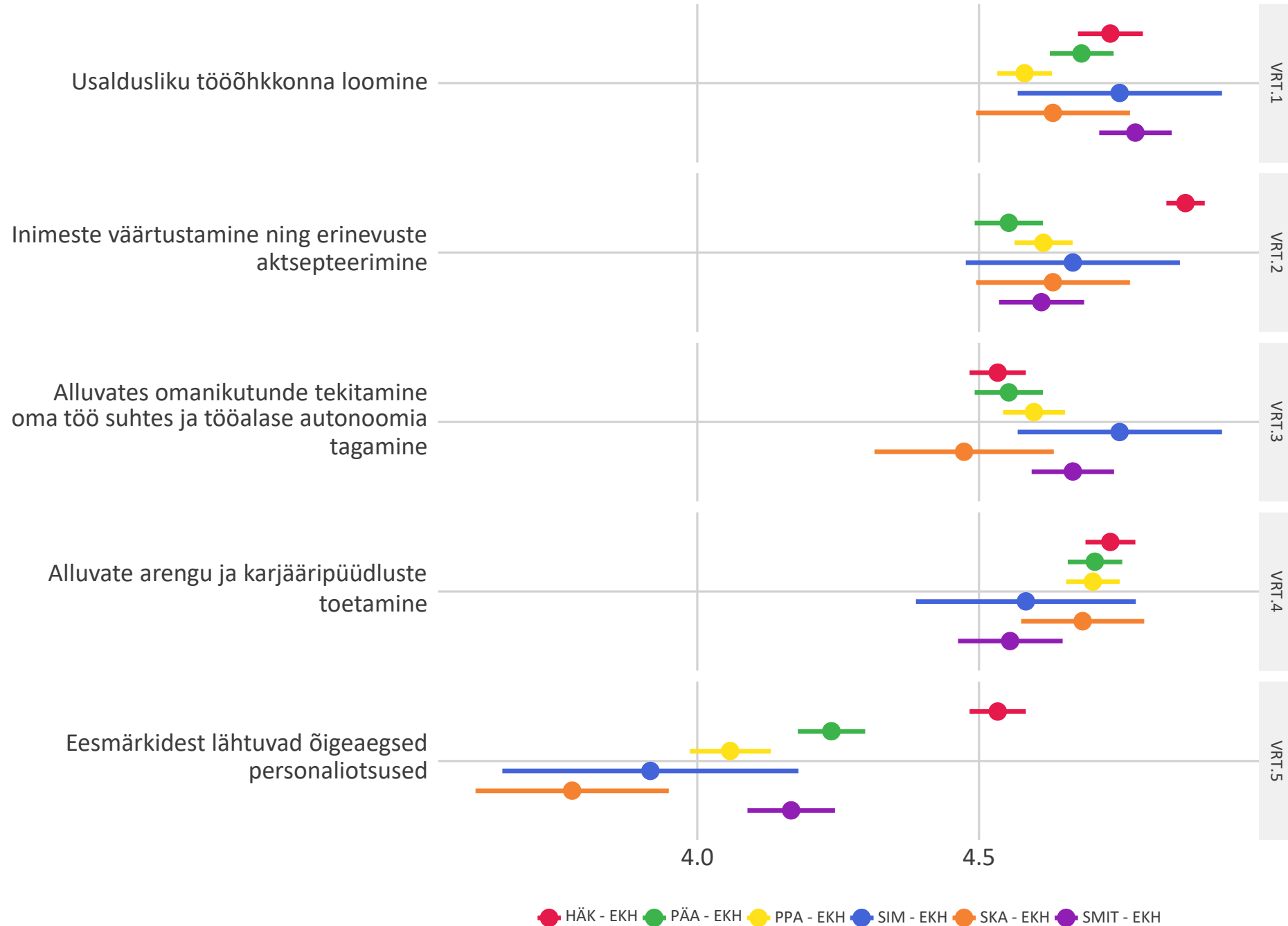
PTÖ.5: Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist

● Alaskaalasse kuuluv väide × Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Juhtimispõhimõte: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE

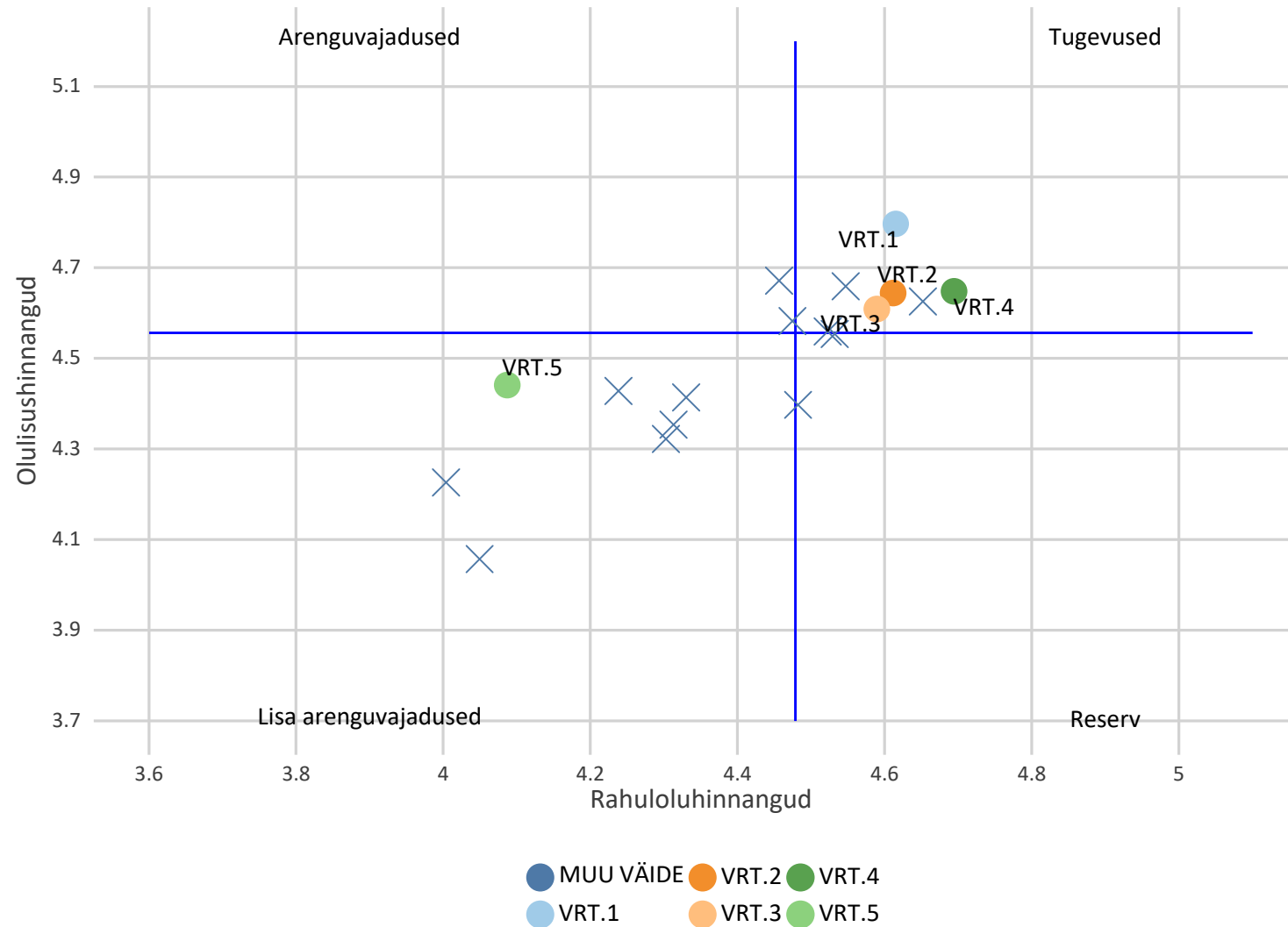


Inimeste väärtustamine (VRT) - EKH



● HÄK - EKH
 ● PÄA - EKH
 ● PPA - EKH
 ● SIM - EKH
 ● SKA - EKH
 ● SMIT - EKH

Enesekohased hinnangud arenguvajaduste maatriksis



VRT.1: Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi

VRT.2: Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi

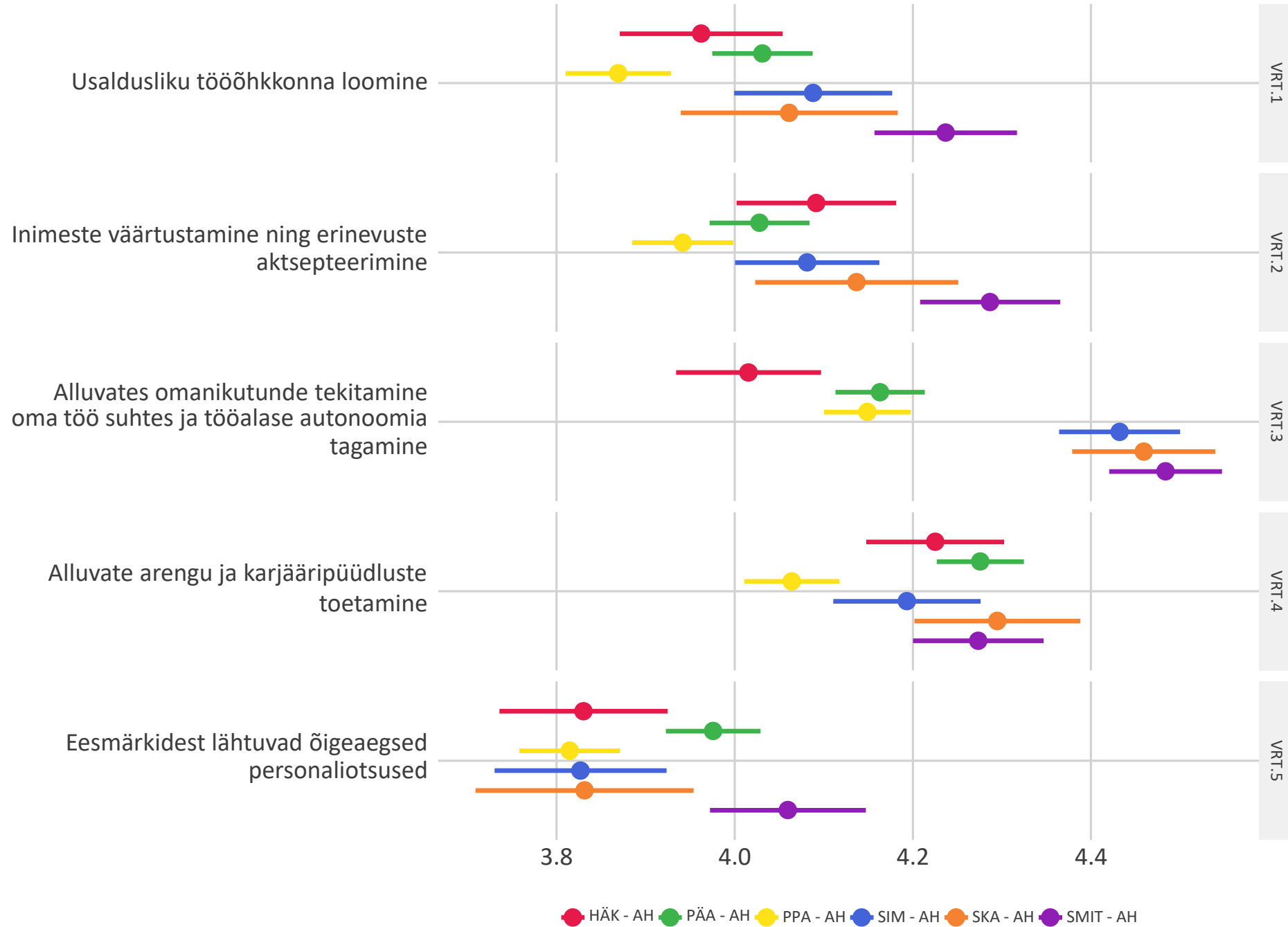
VRT.3: Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada

VRT.4: Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi

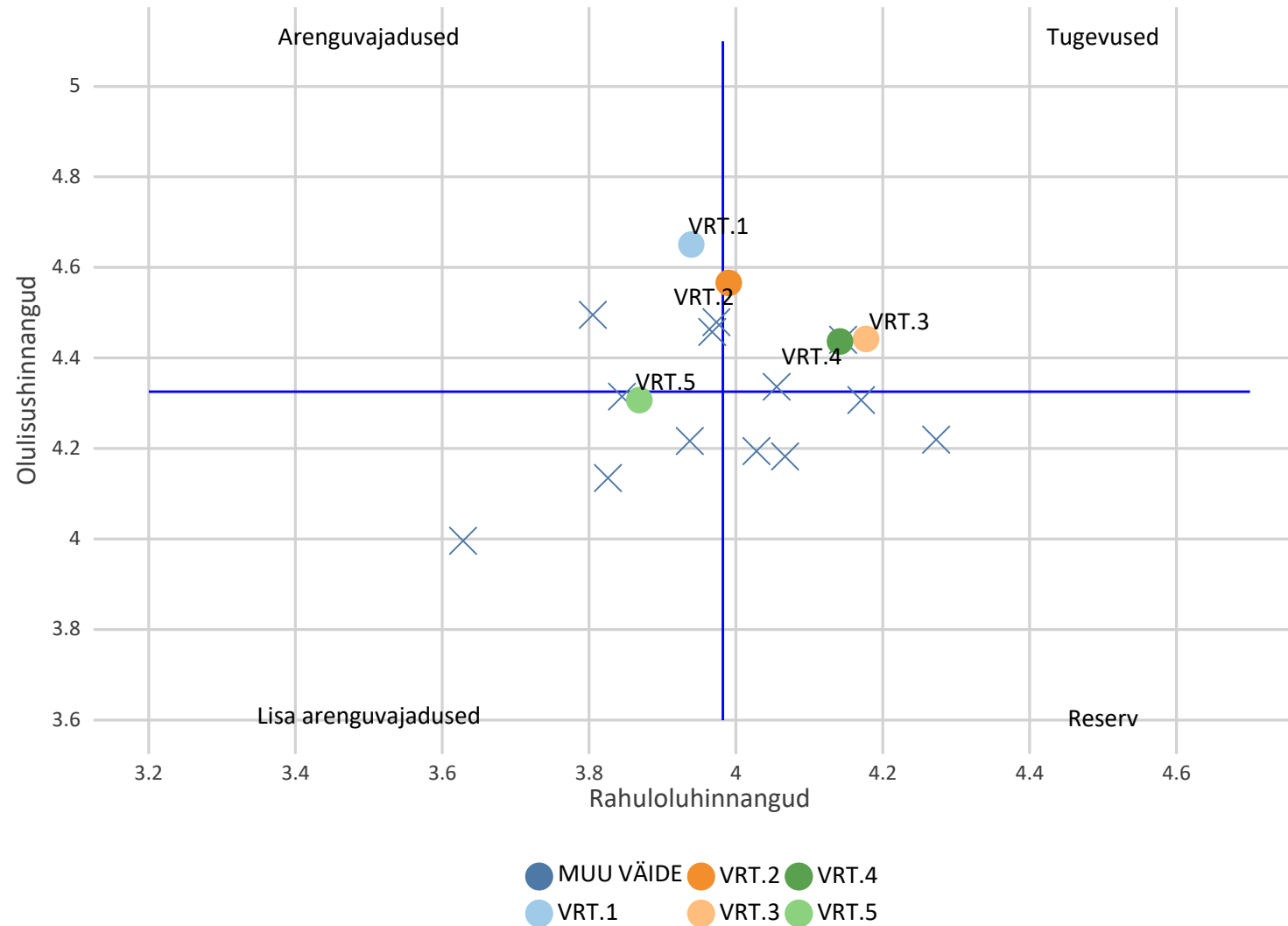
VRT.5: Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt

● Alaskaalasse kuuluv väide X Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Inimeste väärtustamine (VRT) - AH



Meeskonna hinnangud arenguvajaduste maatriksis



● Alaskalasse kuuluv väide ✕ Alaskalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

VRT.1: Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi

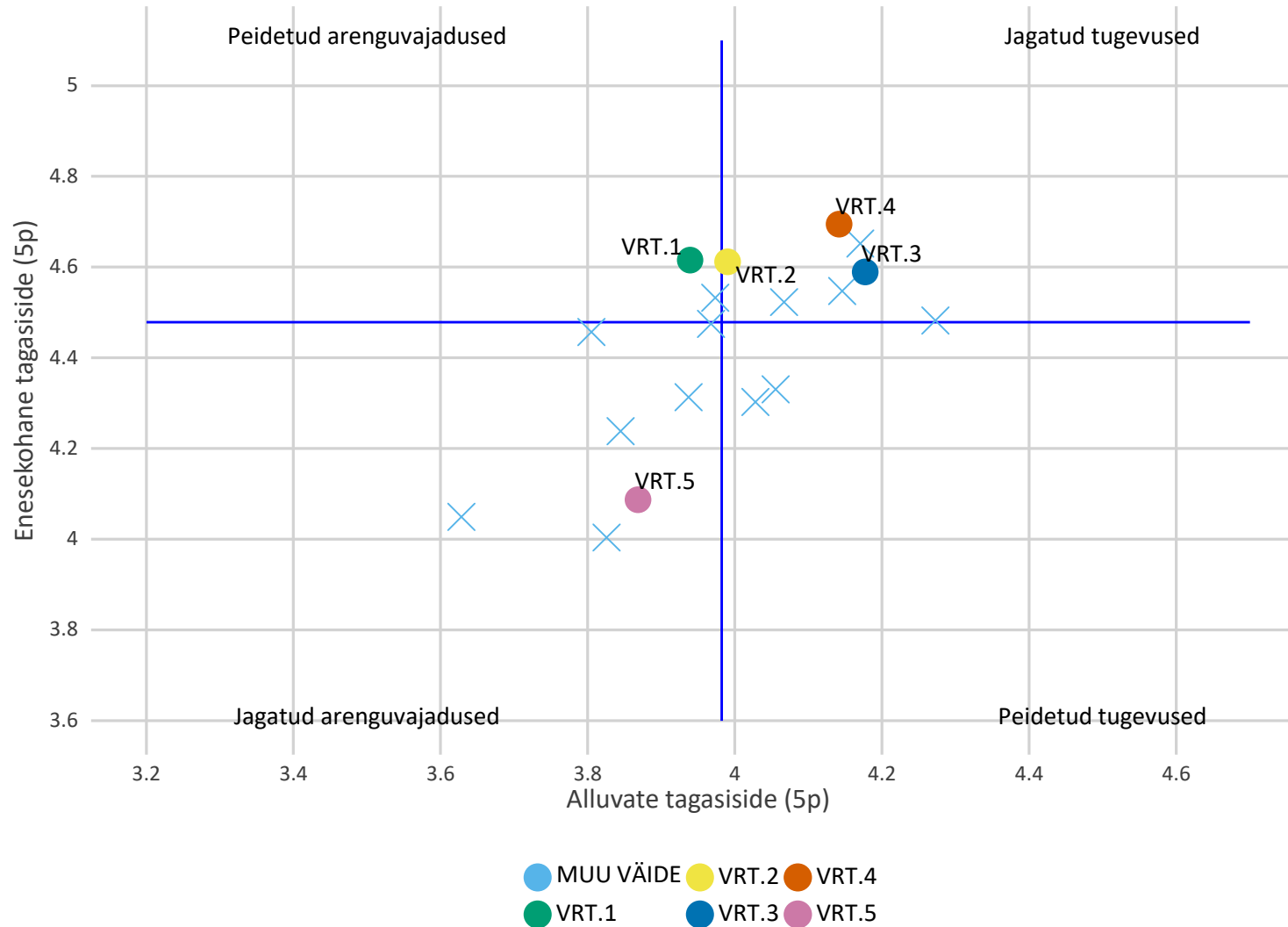
VRT.2: Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi

VRT.3: Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada

VRT.4: Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi

VRT.5: Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt

Enesekohaste ja meeskonnaliikmete tagasiside võrdlus



VRT.1: Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi

VRT.2: Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi

VRT.3: Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada

VRT.4: Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi

VRT.5: Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt

● Alaskalasse kuuluv väide ✕ Alaskalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

TÄNAN KUULAMAST!