



SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI UURING 2016

TULEMUSED SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALAS KOKKU

Teostaja: TRIPOD GRUPP OÜ

Sisukord

Sisukord	2
Sissejuhatus ja projekti taust.....	3
Tulemuste esitusviis.....	4
Vastamismäärad.....	7
Hinnangud juhtimispõhimõtete lõikes	10
Juhtimispõhimõte: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE (STJ)	17
Juhtimispõhimõte: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE (KÜV)	24
Juhtimispõhimõte: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS (PTÕ)	31
Juhtimispõhimõte: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE (VRT).....	38
Juhtimispõhimõtete märgatavus	45
LISA: Avatud kommentaaride kvalitatiivne analüüs	50

Sissejuhatus ja projekti taust

UURINGU EESMÄRGID

- Saada ülevaade juhtimiskultuuri hetkeseisust siseministeeriumi valitsemisalas;
- hinnata juhtimiskultuuri hetkeseisu juhtimistasandite ja siseministeeriumi valitsemisala asutuste lõikes;
- võrrelda juhtide grupi agregeeritud hinnanguid teenistujate grupi agregeeritud hinnangutega;
- avatud kommentaaride kvalitatiivse analüüsi põhjal välja tuua teenistujate ja juhtide hinnangul viimasel kahel aastal toimunud peamised ministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri arengud ning selle tugevused ja nõrkused.

KÜSITLUSE TEOSTAJAD

Vastutav projektijuht:	Maria Veltmann, Tripod Grupp OÜ tegevjuht, juhatuse liige
Täideviiv projektijuht:	Mait Metelitsa, Tripod Grupp OÜ uuringute konsultant
Tehniline konsultant:	Meelis Pihlamäe, Tripod Grupp OÜ uuringute spetsialist
Keelekonsultant:	Katrin Ärm, Tripod Grupp OÜ büroojuht

KÜSITLUSE AJAKAVA

- Läbirääkimised ja küsitluse ettevalmistamine: september 2016.
- Küsitluse toimumise aeg: 4.10–21.10.2016.
- Tulemuste statistiline analüüs ja raportite koostamine: november 2016.

Tulemuste esitusviis

KASUTATAV METOODIKA

Uuringus kasutatud ankeet on koostatud, tuginedes siseministeeriumi valitsemisala neljale laiemale juhtimispehmõttele: *siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ)*, *keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV)*, *paindlikkus ja tõhusus (PTÕ)* ning *inimeste väärtustamine (VRT)*.

Järgnevalt on välja toodud detailsem ülevaade nelja juhtimispehmõtte avaldumisest tööalases kontekstis.

Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ):

Siseministeeriumi valitsemisala juhtimine lähtub tervikliku riigi ideest – meie riik, meie valitsemisala, meie meeskond. Tajume tervikpilti ning keskendume lõpptulemusele – miks me midagi teeme ja kes sellest kasu saab. Seame endale teadmispõhised eesmärgid ning selged prioriteedid. Juhi roll on visualiseerida eesmärgid nii, et kõik teavad, kuhu ollakse teel. Igaüks teab oma osa tervikus. Otsustamisõigus ja vastutus peavad igal tasandil olema tasakaalus. Ühistöös on valitsemisala asutused partnerid, kes peavad lugu üksteise tööst ning usaldavad üksteist.

Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV):

Siseministeeriumi valitsemisala juhtimisel keskendume ühiskonna vajadustele. Juhi roll on tagada parima teenuse osutamine vastavalt ühiskonna vajadustele ja võimalustele – meie oleme ühiskonna, mitte ühiskond meie jaoks. Iga otsuse tegemisel peab mõtlema, kuidas paistab see otsus sihtrühma poolt vaadatuna, ja hindama oma otsuse mõju. Oluline on kaasata otsuste ettevalmistamisse erinevad huvirühmad ning pidada nendega avatud dialoogi. Juhid on riigi ja ühiskonna teenimisel eeskujuks ning käituvad riigimehelikult – on ausad, avatud ja julgevad otsustada.

Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ):

Siseministeeriumi valitsemisala juhtimine on paindlik ja tõhus. Osutame kvaliteetseid teenuseid võimalikult väikse kuluga ning peame tegutsemisel silmas lõppeesmärki. Selleks tuleb leida üles parim teadmine, kogemus ja praktika ning neid tulemuse saavutamiseks kasutada. Loobume tegevustest, mis ei aita lõppeesmärki saavutada ja ei tee topelttööd. Julgeme teha muudatusi. Samas peavad muudatused olema põhjendatud, me ei tee neid muudatuste tegemise pärast. Muudatuste elluviimine on teadlik ja järjekindel. Kuigi kord ja süsteem on vajalik, viime bürokraatia miinimumini.

Inimeste väärtustamine (VRT):

Siseministeeriumi valitsemisalas väärtustame üksteist. Juhi roll on luua töökeskkond, mis võimaldab igal töötajal tunda end oma töö tegeliku omanikuna. Juht lepib töötajaga kokku eesmärgid ja tegevuse raamistiku ning annab töötajale võimaluse nende piires tegutseda, otsustada ja vastutada. Juht kuulab ja usaldab oma töötajaid ning ei sekku nende töösse tarbetult. Inimesed julgevad eksida ja õpivad vigadest. Juht aitab töötajal üles leida tema tugevused ja tegeliku potentsiaali ning selle organisatsiooni huvides tööle panna. Juht on tema ise ja laseb seda olla ka oma töötajatel ning on oma hoiakute ja käitumisega eeskujuks. Juht on ehtne, pühendunud ja teeb oma tööd kirglikult.

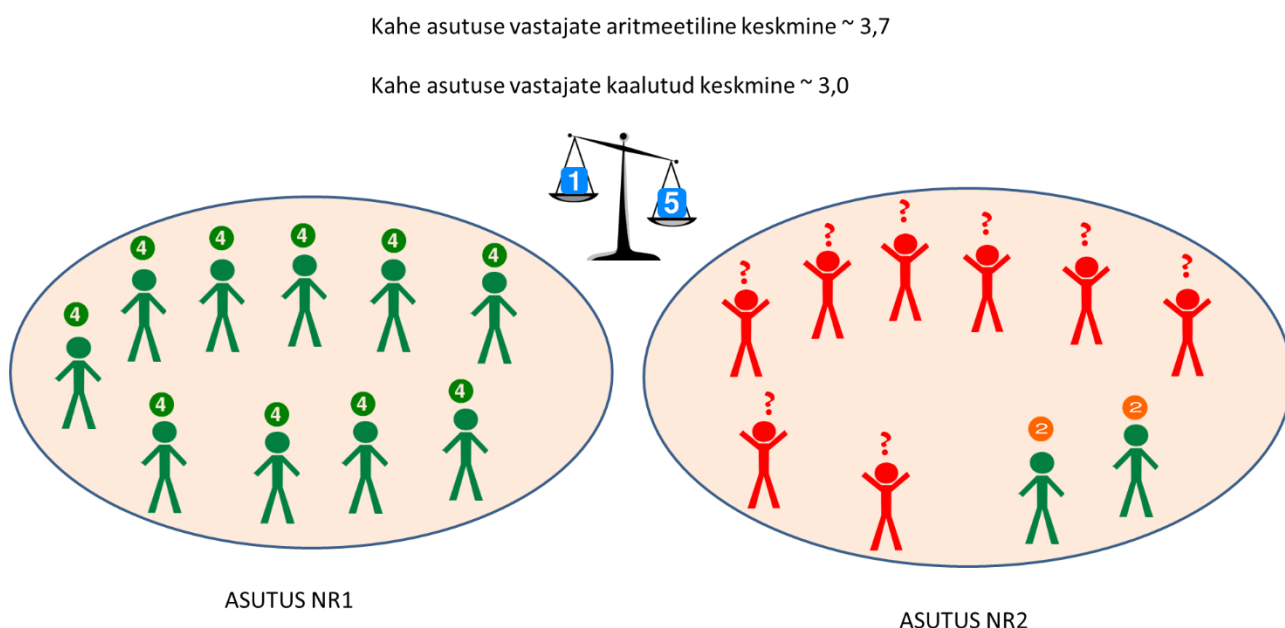
Avatud kommentaaride vormis tagasisidet sai anda iga juhtimispõhimõtte kohta ning nelja laiema avatud küsimuse lõikes: mis on siseministeeriumi valitsemisala peamised tugevused /nõrkused ning mis on ministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuris muutunud viimase kahe aasta vaates paremaks / halvemaks.

PEAMISED NÄITAJAD

Iga hinnatud aspekti ja juhtimispõhimõtte koondkeskmise puhul tuuakse välja järgmine:

keskmine hinnang – valitsemisala üleste esekohaste ja alluvate hinnangute leidmisel on hinnangud asutuste lõikes kaalutud. Kitsamates jaotustes on välja toodud jaotuse aritmeetiline kaalumata keskmine koos üldpopulatsiooni suuruse suhtes korrigeeritud usalduspiiridega. Hinnangute andmisel on kasutatud nõustumist kirjeldavat skaalat (5-palli: 1 – ei ole üldse nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 – osaliselt nõus; 4 – pigem nõus; 5 – täiesti nõus; EOO – ei oska öelda). Joonisel 1 on esitatud skemaatiline selgitus kaalutud hinnangute leidmise kohta.

Juhtimispõhimõtete keskmised näitajad ja nelja juhtimispõhimõtte koondkeskmine on arvatud keskmistades vastajate lõikes leitud näitajaid. Individuaalne keskmine juhtimispõhimõttel on leitud vaid juhul, kui hinnangu andja on juhtimispõhimõttel andnud tagasiside kahele või enamale tegevusnäitajale. Individuaalne koondkeskmine nelja juhtimispõhimõtte lõikes on leitud vaid juhul, kui hinnangu andja puhul on võimalik keskmine leida vähemalt kahe juhtimispõhimõtte lõikes;



Joonis 1. Kahe jaotuse lõikes kaalutud keskmise leidmine.

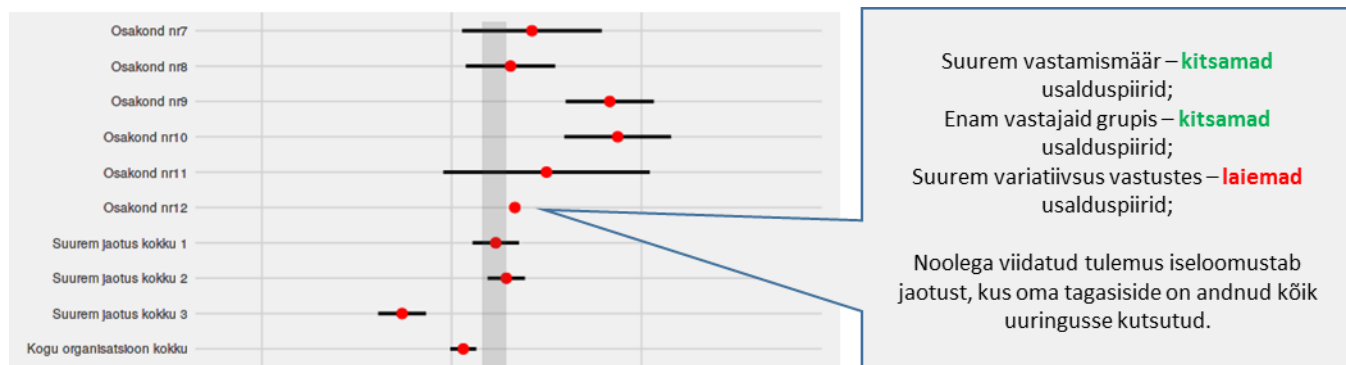
Märkus. Näite püstitus: asutus NR1 ja NR2 on sama suurusega (10 vastajat). Asutusest NR1 vastasid kõik uuringusse kutsutud, asutusest NR2 vastas iga viies kutsutu. Kahe asutuse koondtulemuse leidmisel aritmeetilise keskmise abil domineeriks asutuse NR1 tagasiside. Kaalutud keskmise leidmisel võetakse asutuse NR1 ja NR2 lõikes leitud asutuse keskmised koondtulemuse leidmisel arvesse aga proportsionaalselt asutuste suurusega.

aspektide ja juhtimispõhimõtete usalduspiirid ja standardvead – leitud keskmiste usalduspiirid on koostatud +/- 1.96 x standardvea põhjal (alumine usalduspiir: aspekti või juhtimispõhimõtte keskmine - 1.96 x standardviga; ülemine usalduspiir: aspekti või juhtimispõhimõtte keskmine + 1.96 x standardviga). Nendes analüüsigruppides, kus teatud juhtimistasandi ja asutuse ristjaotuse lõikes jääb valimisse esimese astme valikuühikuid vaid üks, on standardvigade hindamisel kasutatud R-i paketi survey valikseedet survey.lonely.psu = "adjust". Leitud standardvead on korrigeeritud üldpopulatsiooni suuruse suhtes.

Standardviga iseloomustab statistiliselt hinnatava näitaja – antud juhul keskmise – hajuvust. Võttes suurest üldpopulatsioonist üksikuid valimeid ja iga valimi lõikes uuritava tunnuse kohta keskmise arvutades näitab standardviga seda, kui suur on erinevate valimite lõikes leitud keskmiste standardhälve (ehk kui palju erinevad sama suurusega samast üldpopulatsioonist võetud valimite keskmised üksteisest keskmiselt absoluutväärtustes).

Usalduspiirid, mis on koostatud põhimõttel keskmine +/- 1.96 x standardviga, iseloomustavad vahemikku, kuhu samast populatsioonist samas suuruses valimeid võttes leitud keskmised satuvad ca 95% juhtudest.

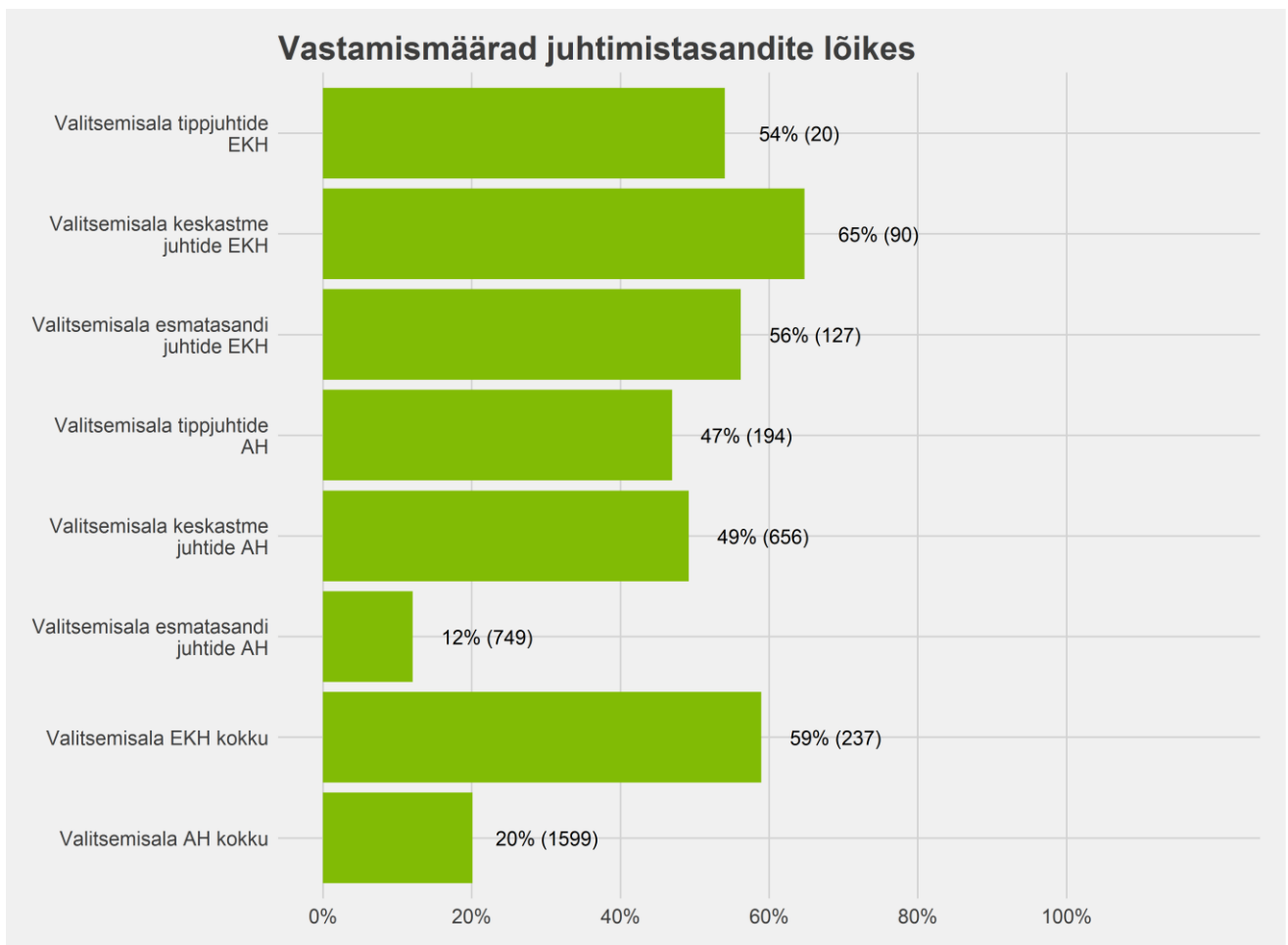
Joonisel 2 on esitatud usalduspiiride laiust iseloomustavate tegurite selgitus skeemina;



Joonis 2. Usalduspiiride laiust mõjutavad tegurid.

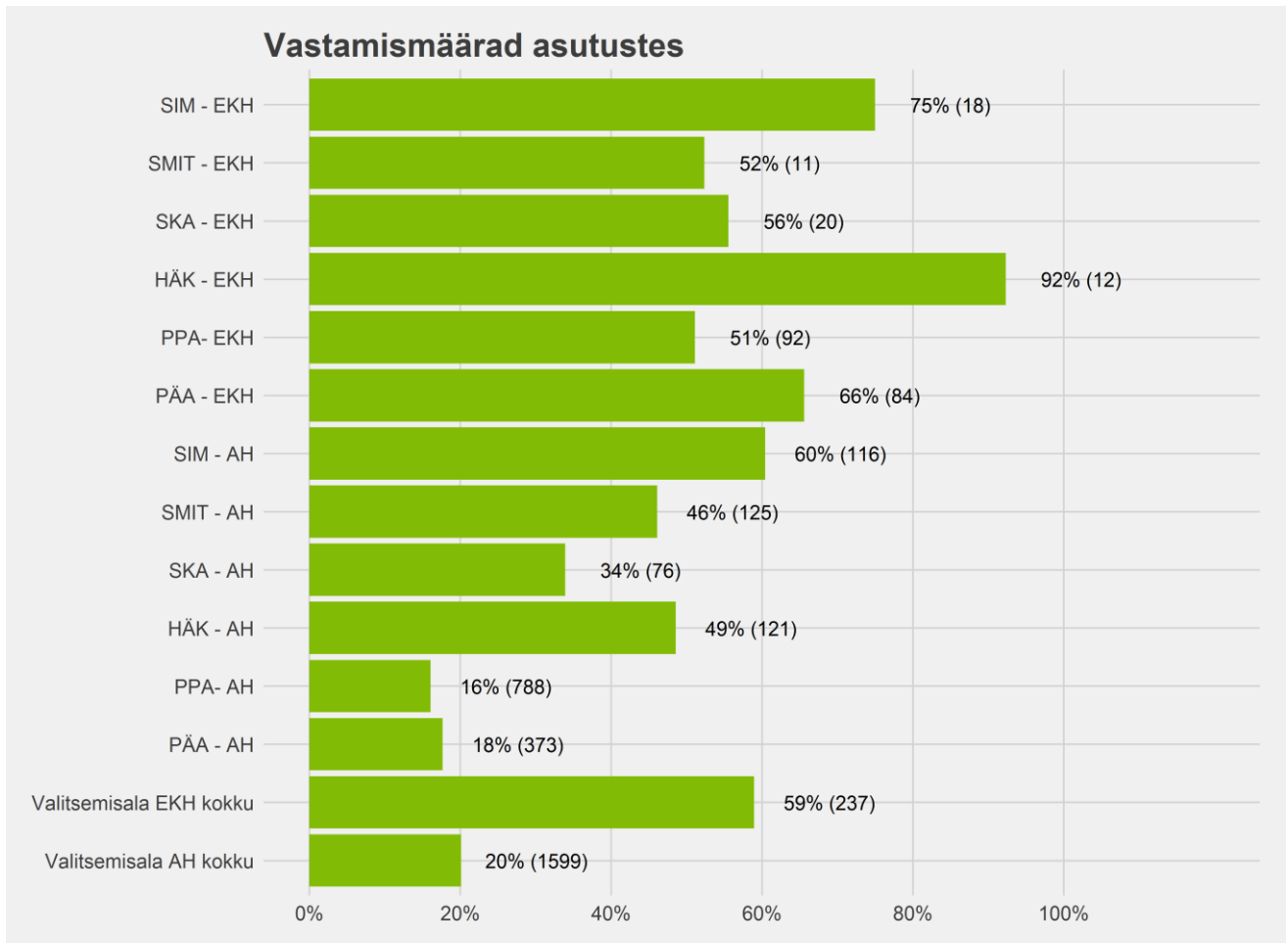
1–2 (%) – nende teenistujate osakaal, kes andsid nõustumisskaalal hinnangu „ei ole üldse nõus“ või „pigem ei ole nõus“. Kirjeldab seda, kui suure osa vastajaskonna jaoks on tegu problemaatilise aspektiga.

Vastamismäärad



Joonis 3. Vastamismäärad juhtimistasandite lõikes.

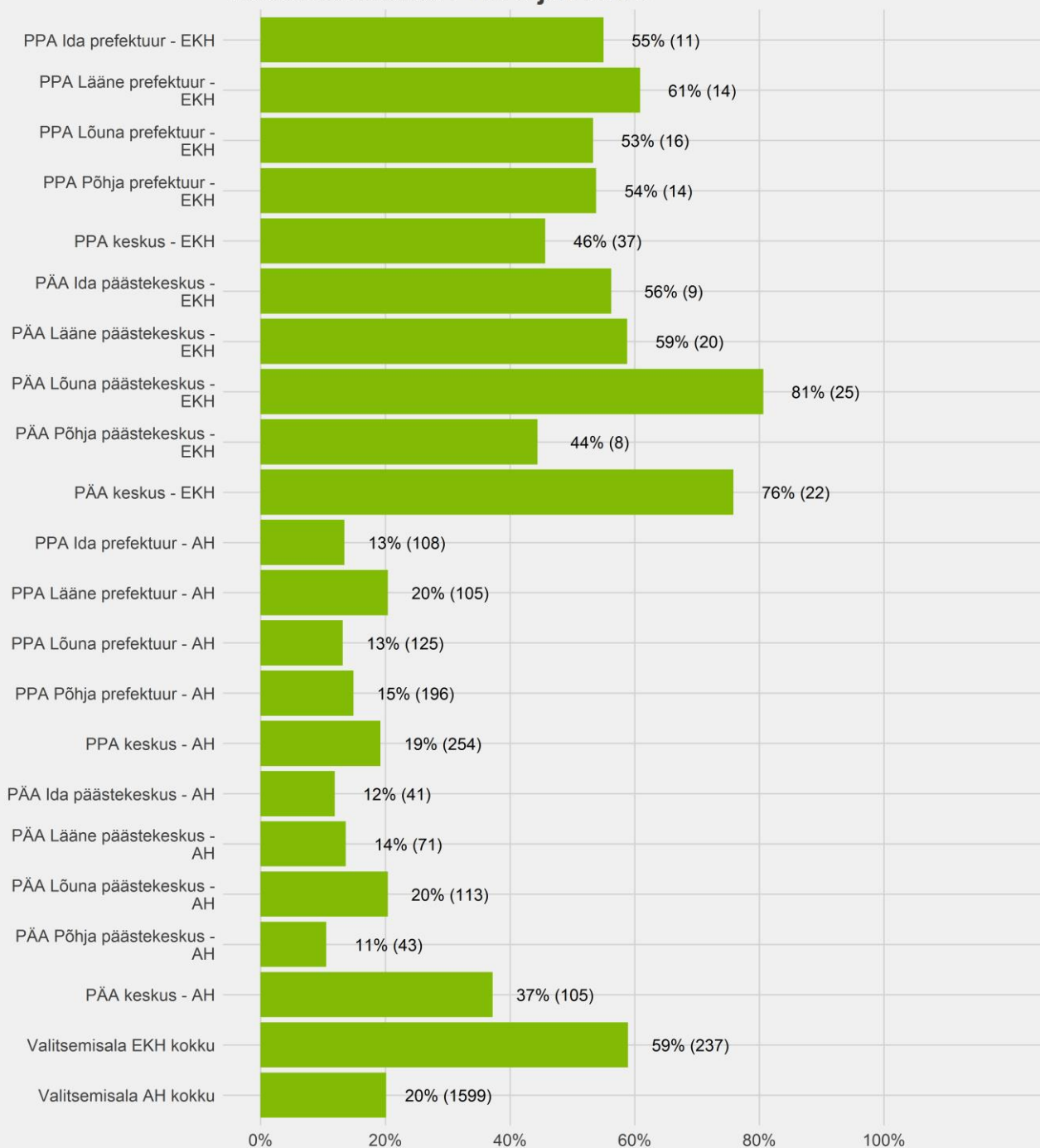
Märkus. Välja on toodud grupi vastamismäär protsentides. Sulgudes on esitatud vastajate arv jaotuses. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



Joonis 4. Vastamismäärad asutuste lõikes.

Märkus. Välja on toodud grupi vastamismäär protsentides. Sulgudes on esitatud vastajate arv jaotuses. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Vastamismäärad PPA-s ja PÄA-s



Joonis 5. Vastamismäärad päästekeskuste ja prefektuuride lõikes.

Märkus. Välja on toodud grupi vastamismäär protsentides. Sulgudes on esitatud vastajate arv jaotuses. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Hinnangud juhtimispõhimõtete lõikes

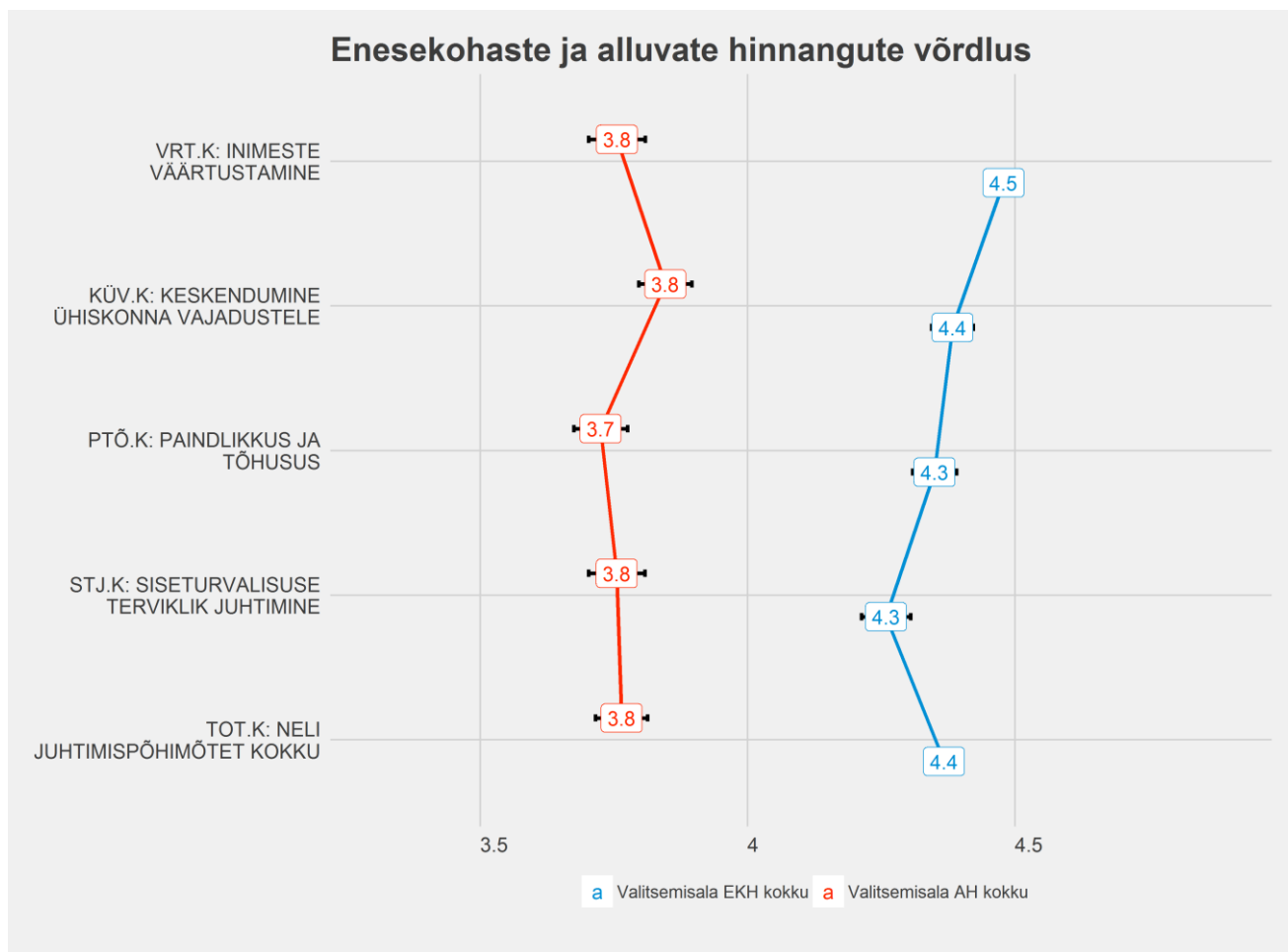
Kokku hõlmas siseministeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuringus kasutatud ankeet 4 juhtimispõhimõttele vastavat alaskaalat.

Tabelis 1 on alaskaalade lõikes kirjeldava statistika tasemel esitatud valitsemisala enesekohaste ja alluvate hinnangute asutuste lõikes kaalutud keskmised, standardvead ja nende vastajate osakaal, kelle koondhinnang juhtimispõhimõtete lõikes jäi vahemikku 1–2. Joonisel 6 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute graafiline võrdlus, koos +/- 1.96 standardvea laiuste usalduspiiridega. Joonistel 7 ja 8 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute jaotumine juhtimispõhimõtete lõikes. Joonistel 9 ja 10 on esitatud 4 juhtimispõhimõtete lõikes leitud koondhinnangu võrdlused siseministeriumi asutuste ja juhtimistasandite lõikes. Tabelites 2 ja 3 on juhtimispõhimõtete koondkeskmised esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute vaates.

Tabel 1. Juhtimispõhimõtted järjestatuna enesekohaste hinnangute alusel.

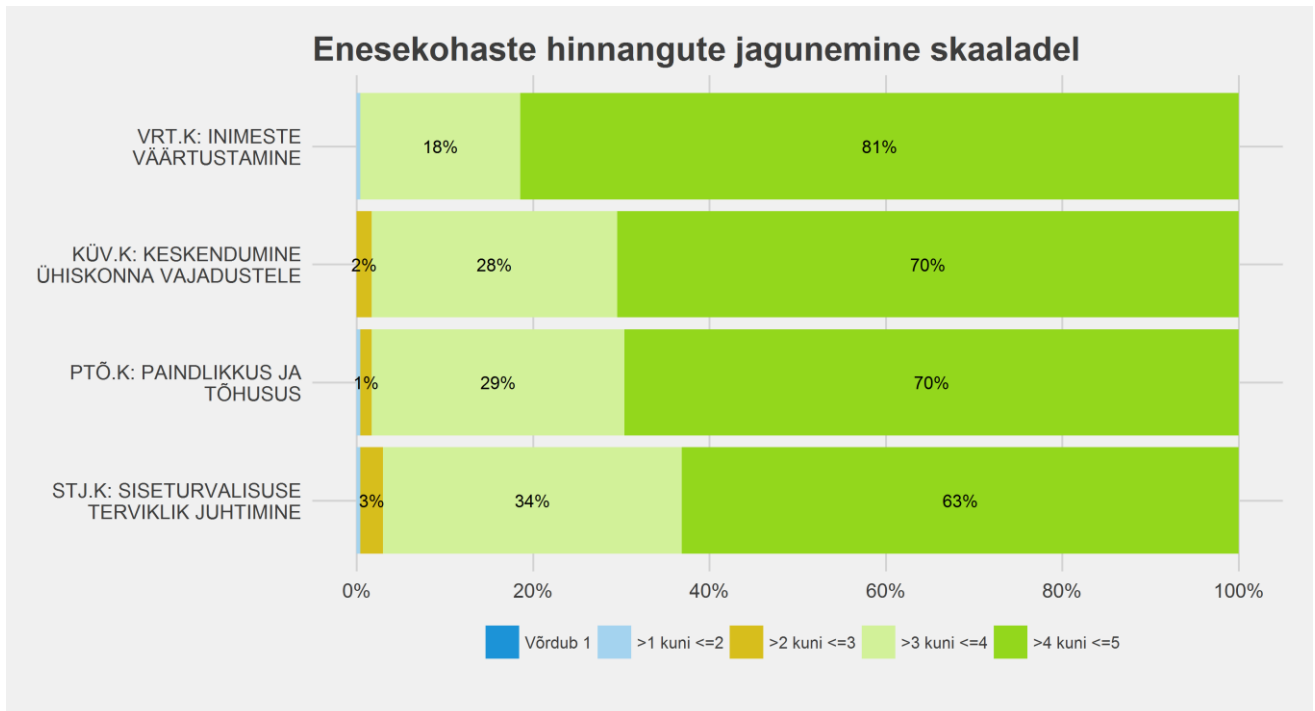
#N	Aspekt	Valitsemisala EKH kokku (keskmine)	Valitsemisala AH kokku (keskmine)	Valitsemisala EKH kokku (SE)	Valitsemisala AH kokku (SE)	Valitsemisala EKH kokku (1-2 %)	Valitsemisala AH kokku (1-2 %)
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.48	3.76	0.018	0.027	0%	10%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.38	3.85	0.020	0.025	0%	7%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.35	3.73	0.021	0.026	0%	8%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.26	3.76	0.023	0.027	0%	10%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.37	3.76	0.017	0.025	0%	7%

Märkus. Juhtimispõhimõtted on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel. SE = hinnangu standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; 1–2 (%) = juhtimispõhimõttele vahemikus 1–2 keskmise hinnangu andnud vastajate osakaal. EKH = enesekohased hinnangud; AH = alluvate hinnangud.



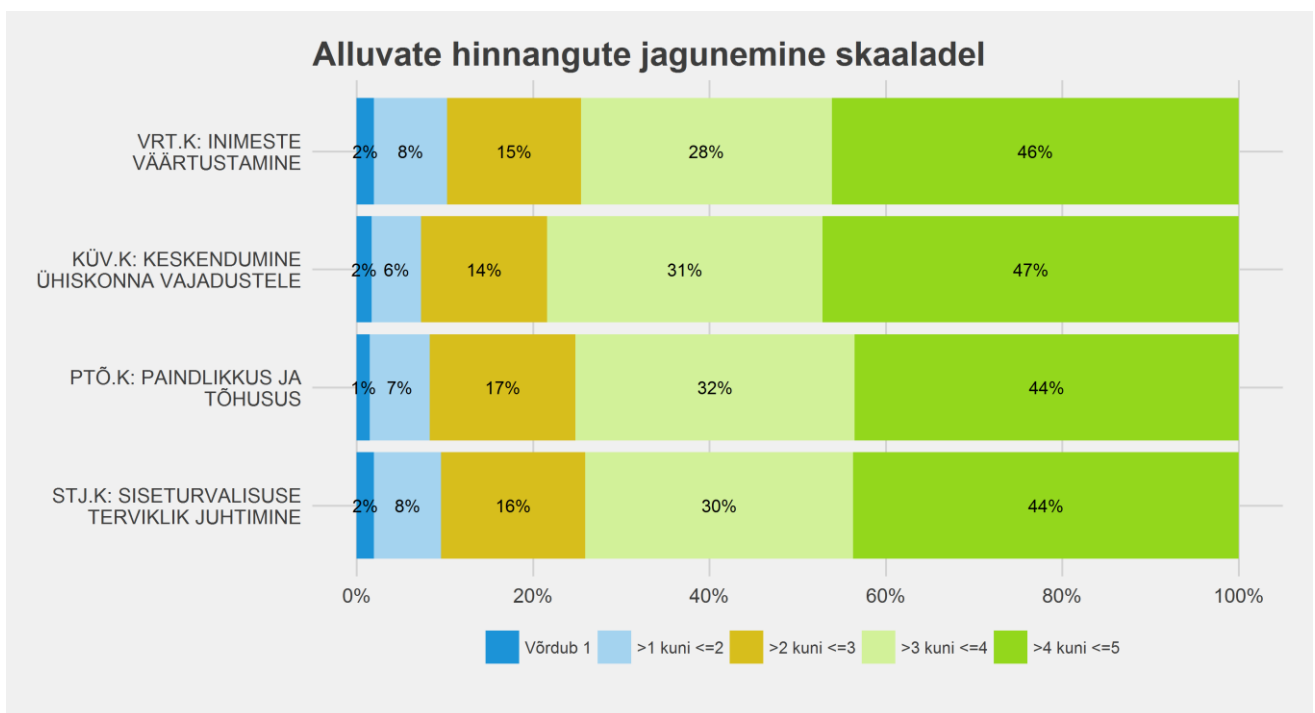
Joonis 6. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus.

Märkus. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



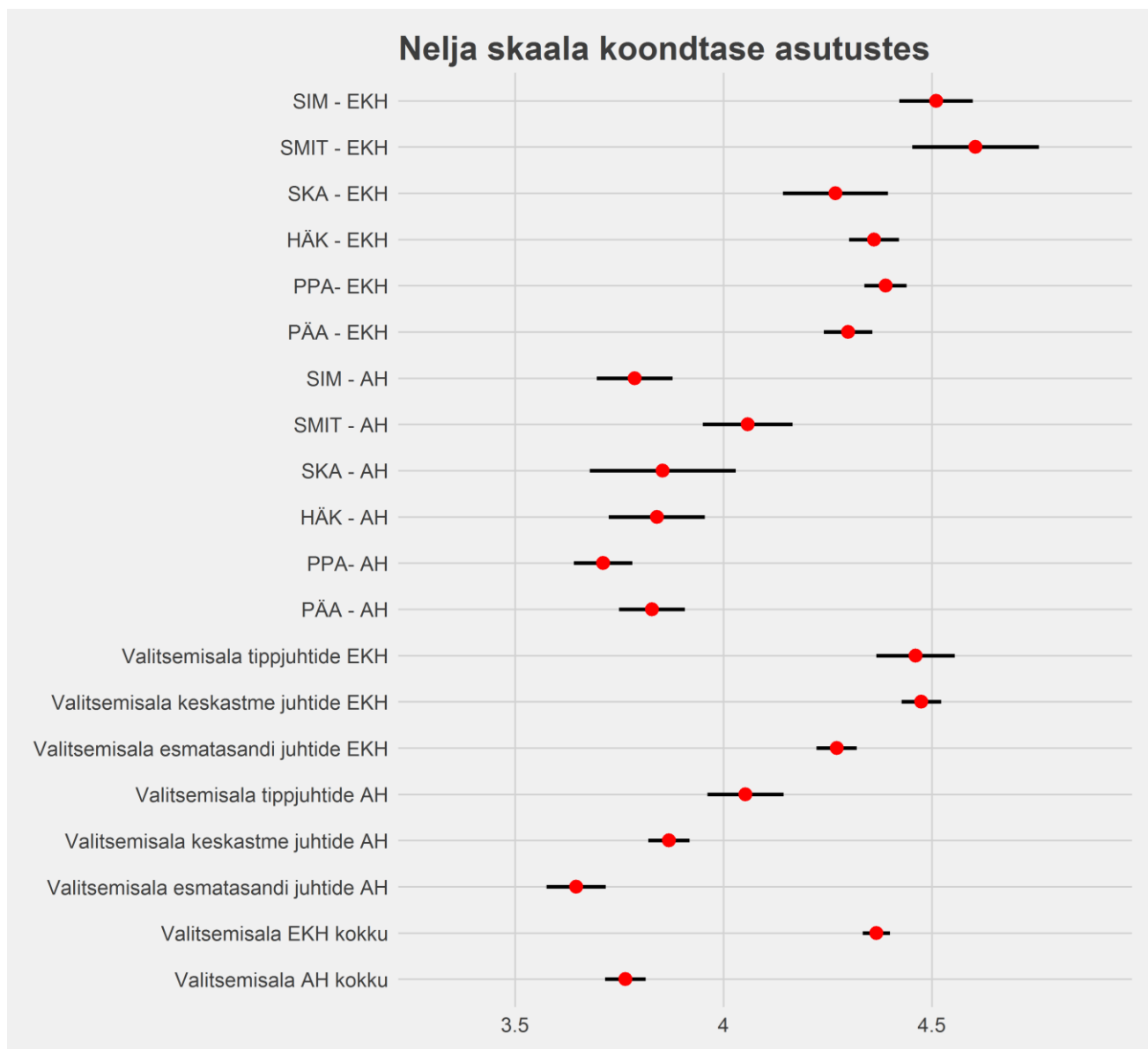
Joonis 7. Enesekohaste hinnangute jaotumine.

Märkus. Juhtimispõhimõtted on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 8. Alluvate hinnangute jaotumine.

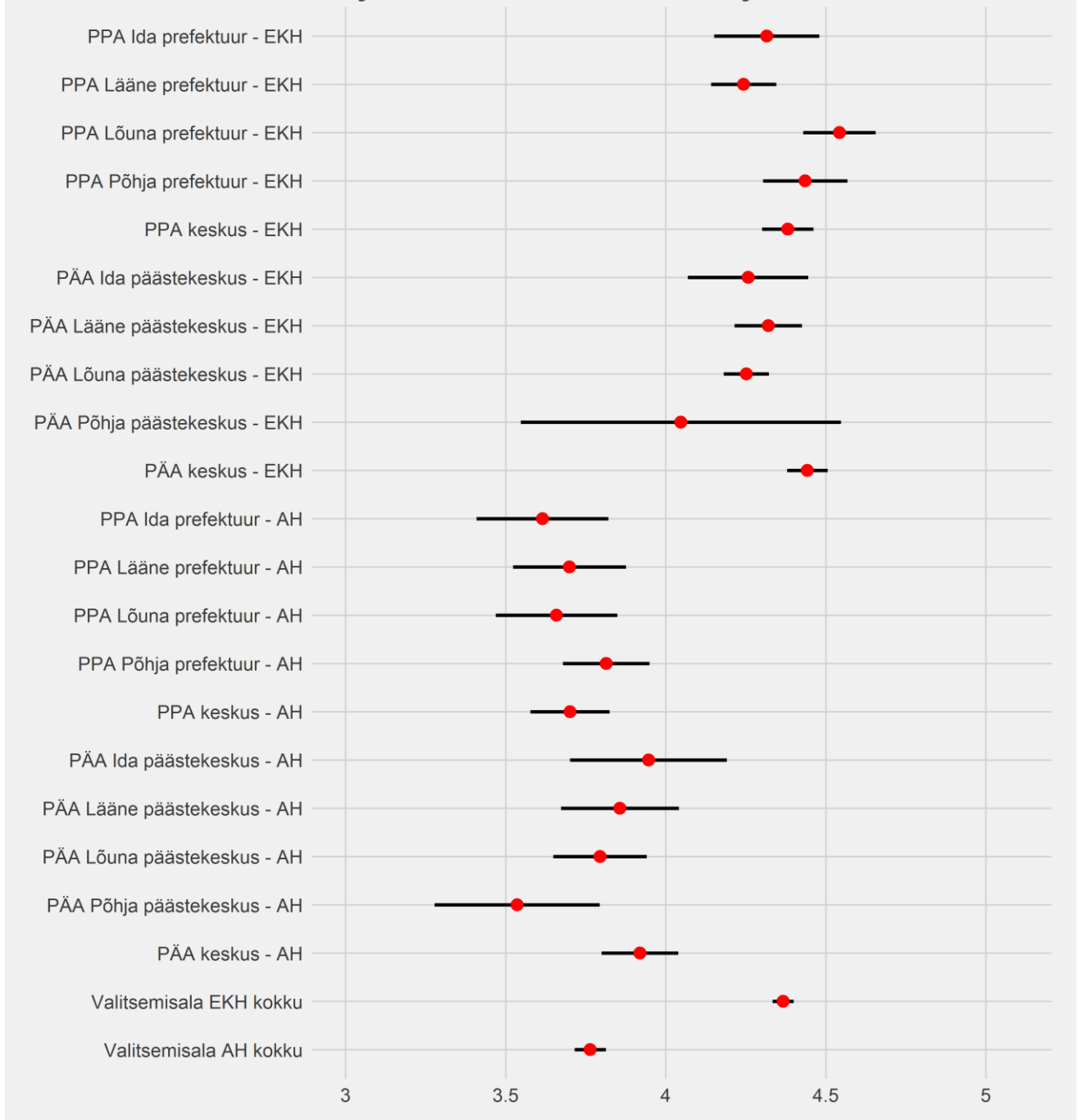
Märkus. Juhtimispõhimõtted on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 9. Nelja juhtimisühimõtte lõikes leitud koondkeskmise võrdlus ministeriumi valitsemissala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Nelja skaala koondtase: PPA ja PÄA



Joonis 10. Nelja juhtimis põhimõtte lõikes leitud koondkeskmise võrdlus prefektuuride ja päästekeskuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid ($\pm 1.96 \times$ standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Tabel 2. Enesekohased hinnangud juhtimis põhimõtetele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - EKH	SMIT - EKH	SKA - EKH	HÄK - EKH	PPA- EKH	PÄA - EKH	PPA Ida prefektuur - EKH	PPA Lääne prefektuur - EKH	PPA Lõuna prefektuur - EKH	PPA Põhja prefektuur - EKH	PPA keskus - EKH	PÄA Ida päästekeskus - EKH	PÄA Lääne päästekeskus - EKH	PÄA Lõuna päästekeskus - EKH	PÄA Põhja päästekeskus - EKH	PÄA keskus - EKH	Valitsemisala tippjuhtide EKH	Valitsemisala keskastme juhtide EKH	Valitsemisala esmatasandi juhtide EKH	Valitsemisala EKH kokku
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.6	4.6	4.4	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4	4.7	4.5	4.5	4.6	4.5	4.4	4.0	4.6	4.5	4.6	4.4	4.5
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.5	4.5	4.3	4.3	4.4	4.3	4.3	4.3	4.5	4.4	4.5	4.1	4.3	4.3	4.3	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.6	4.8	4.3	4.4	4.4	4.2	4.2	4.2	4.4	4.5	4.4	4.2	4.2	4.0	3.9	4.4	4.5	4.5	4.2	4.3
STJ.K	SISATURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.4	4.5	4.1	4.4	4.3	4.2	4.4	4.0	4.6	4.4	4.1	4.1	4.2	4.2	3.9	4.3	4.5	4.4	4.2	4.3
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.5	4.6	4.3	4.4	4.4	4.3	4.3	4.2	4.5	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3	4.0	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4

Märkus. Juhtimis põhimõtted on järjestatud enesekohaste koondhinnangute alusel (viimane tulp). EKH = enesekohased hinnangud.

Tabel 3. Alluvate hinnangud juhtimis põhimõtetele siseministeeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - AH	SMIT - AH	SKA - AH	HÄK - AH	PPA- AH	PÄA - AH	PPA Ida prefektuur - AH	PPA Lääne prefektuur - AH	PPA Lõuna prefektuur - AH	PPA Põhja prefektuur - AH	PPA keskus - AH	PÄA Ida päästekeskus - AH	PÄA Lääne päästekeskus - AH	PÄA Lõuna päästekeskus - AH	PÄA Põhja päästekeskus - AH	PÄA keskus - AH	Valitsemisala tippjuhtide AH	Valitsemisala keskastme juhtide AH	Valitsemisala esmatasandi juhtide AH	Valitsemisala AH kokku
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.0	4.2	4.0	4.0	3.8	3.9	3.7	3.9	3.7	3.9	3.8	4.0	3.9	3.8	3.7	4.0	4.2	4.0	3.7	3.8
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	3.8	4.1	3.9	3.7	3.7	3.9	3.6	3.7	3.7	3.8	3.7	4.0	3.9	3.8	3.5	4.0	4.0	3.9	3.6	3.8
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	3.7	4.0	3.7	3.9	3.7	3.8	3.7	3.7	3.7	3.9	3.6	3.9	3.8	3.8	3.5	3.8	4.1	3.8	3.6	3.8
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	3.8	4.0	3.9	3.9	3.7	3.8	3.6	3.6	3.6	3.8	3.7	3.9	3.7	3.7	3.4	3.9	4.0	3.8	3.6	3.7
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	3.8	4.1	3.9	3.8	3.7	3.8	3.6	3.7	3.7	3.8	3.7	3.9	3.9	3.8	3.5	3.9	4.1	3.9	3.6	3.8

Märkus. Juhtimis põhimõtted on järjestatud alluvate koondhinnangute alusel (viimane tulp). AH = alluvate hinnangud.

Juhtimispõhimõtte: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE (STJ)

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise (STJ) juhtimispõhimõtet kirjeldati nelja aspekti abil.

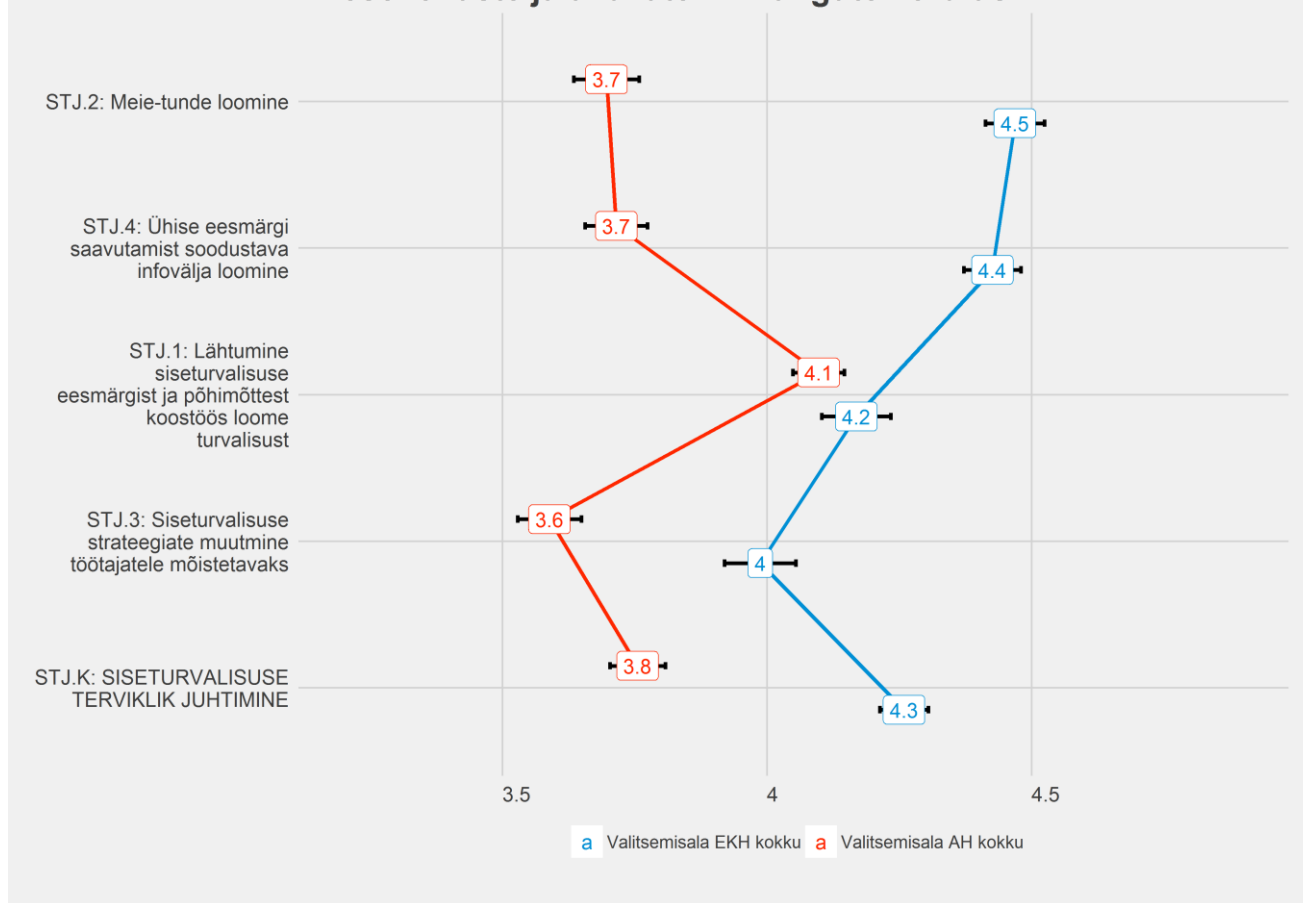
Tabelis 4 on juhtimispõhimõtet avavate väidete lõikes kirjeldava statistika tasemel esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute kaalutud keskmised, standardvead ja nende vastajate osakaal, kes on andnud sellele aspektile hinnangu 1 või 2 (ei ole üldse nõus või pigem ei ole nõus). Joonisel 11 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute graafiline võrdlus, koos +/- 1.96 standardvea laiuste usalduspiiridega. Joonistel 12 ja 13 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute jaotumine alaskaala väidete lõikes. Joonistel 14 ja 15 on esitatud siseturvalisuse tervikliku juhtimise (STJ) koondhinnangu võrdlused siseministeeriumi asutuste ja juhtimistasandite lõikes. Tabelites 5 ja 6 on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate aspektide võrdlused enesekohaste ja alluvate hinnangute vaates.

Tabel 4. Juhtimispõhimõtet STJ kirjeldavad aspektid järjestatuna enesekohaste hinnangute alusel.

#N	Aspekt	Valitsemisala EKH kokku (keskmise)	Valitsemisala AH kokku (keskmise)	Valitsemisala EKH kokku (SE)	Valitsemisala AH kokku (SE)	Valitsemisala EKH kokku (1-2 %)	Valitsemisala AH kokku (1-2 %)
STJ.2	Juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	4.47	3.70	0.028	0.032	2%	18%
STJ.4	Juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.43	3.72	0.027	0.030	1%	17%
STJ.1	Juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	4.17	4.10	0.033	0.025	3%	6%
STJ.3	Juht teeb riigiüleised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	3.99	3.59	0.035	0.031	4%	19%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.26	3.76	0.023	0.027	0%	10%

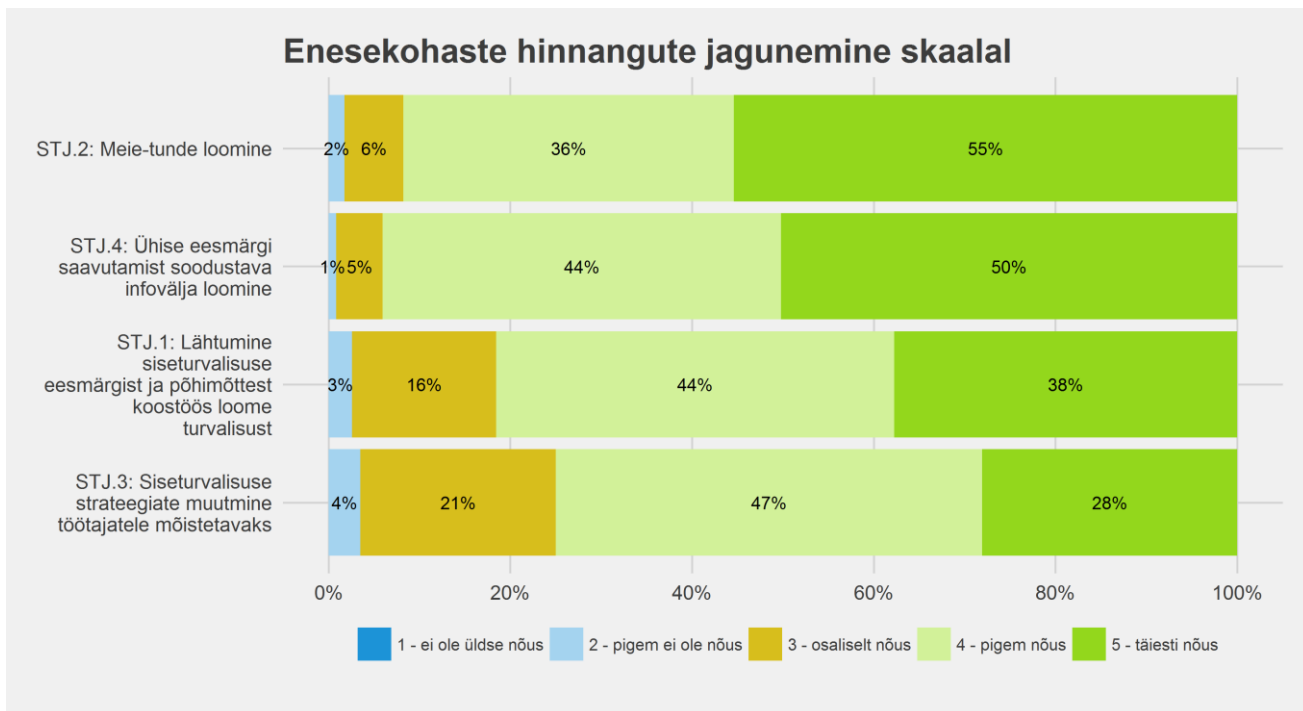
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel. **SE** = hinnangu standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1-2 (%)** = aspektile hinnangu 1 või 2 andnud vastajate osakaal. Keskmiste hinnangute (**keskmise**) lahtri värvuse tugevus näitab aspektile antud hinnangu paiknemist veeruga seotud grupi kõikide küsimustiku aspektide lõikes koostatud hinnangute pingereas. Tumedam värvus viitab kõrgemale hinnangule, madalaim hinnang on esitatud valges toonis. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus



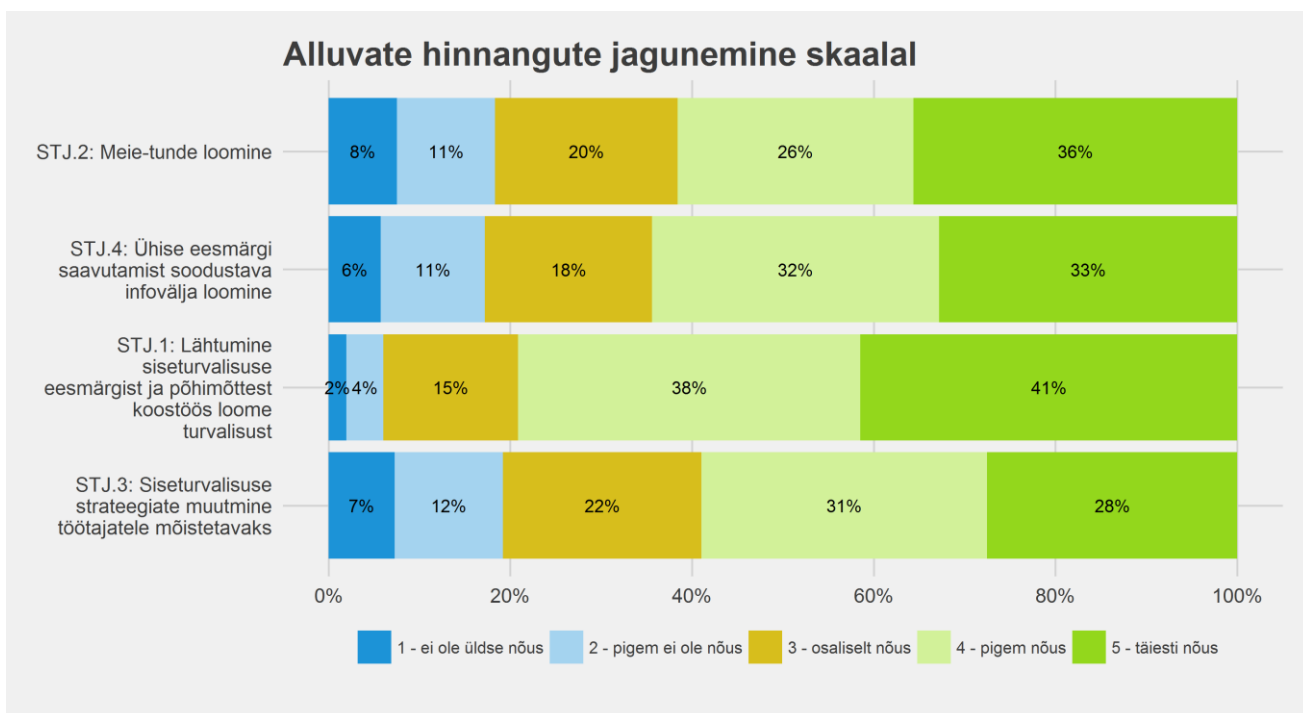
Joonis 11. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus.

Märkus. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



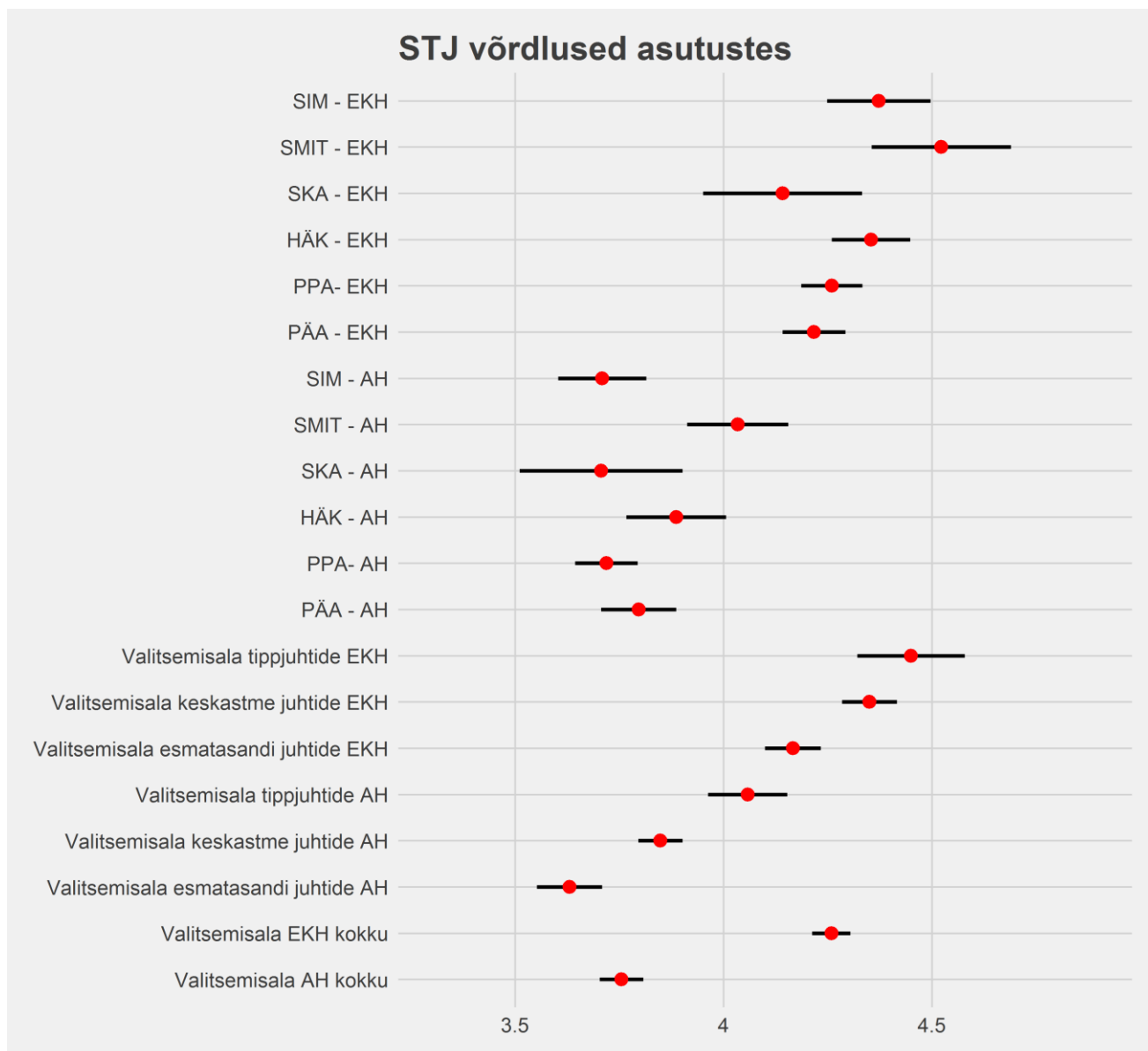
Joonis 12. Enesekohaste hinnangute jaotumine.

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



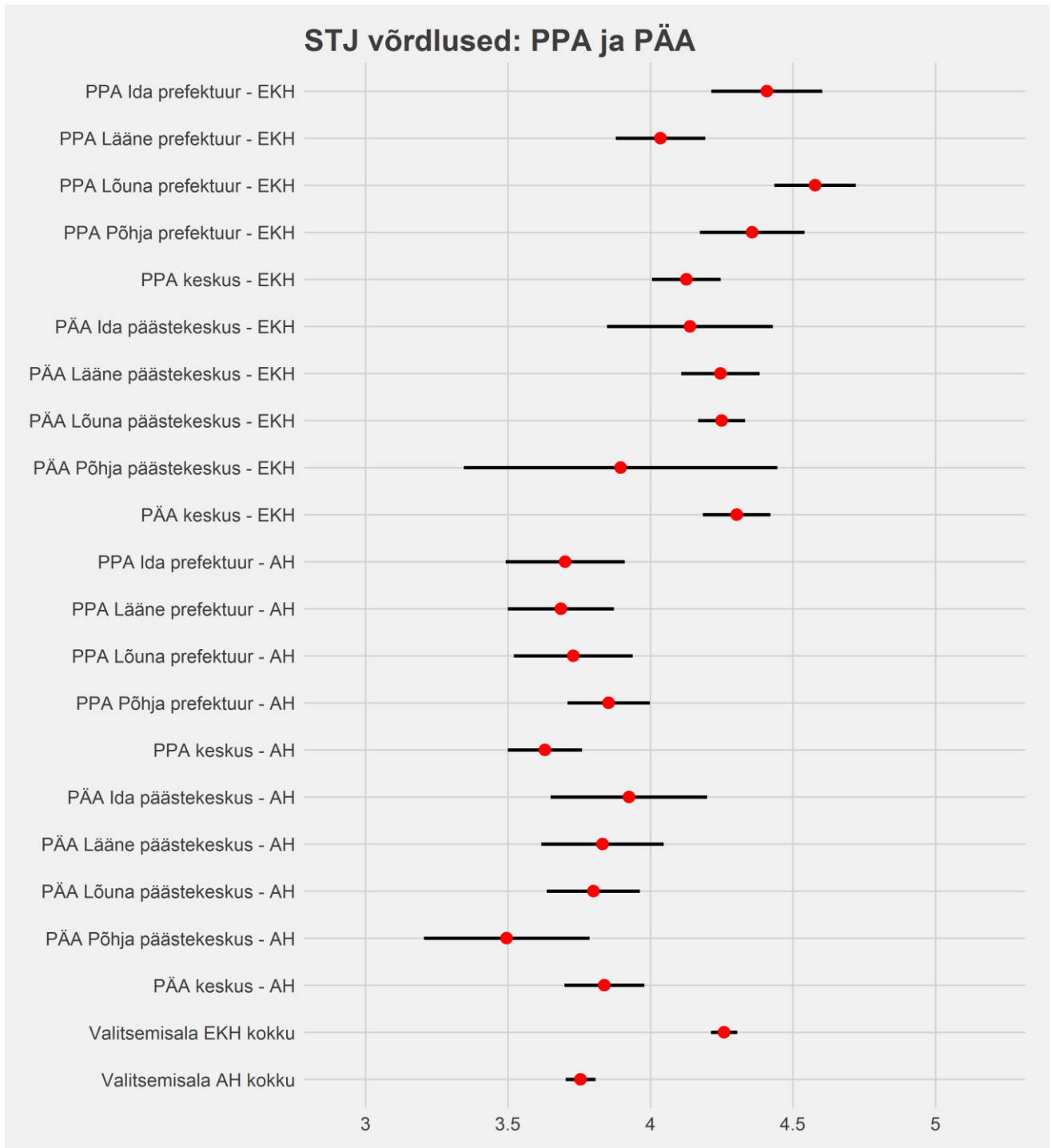
Joonis 13. Alluvate hinnangute jaotumine.

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 14. Juhtimis põhimõtte STJ koondkeskmise võrdlus ministeeriumi valitsemissala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



Joonis 15. Juhtimisühimõtte STJ koondkeskmise võrdlus prefektuuride ja päästekeskuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Tabel 5. Enesekohased hinnangud juhtimispõhimõtet STJ kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - EKH	SMIT - EKH	SKA - EKH	HÄK - EKH	PPA- EKH	PÄA - EKH	PPA Ida prefektuur - EKH	PPA Lääne prefektuur - EKH	PPA Lõuna prefektuur - EKH	PPA Põhja prefektuur - EKH	PPA keskus - EKH	PÄA Ida päästekeskus - EKH	PÄA Lääne päästekeskus - EKH	PÄA Lõuna päästekeskus - EKH	PÄA Põhja päästekeskus - EKH	PÄA keskus - EKH	Valitsemisala tippjuhtide EKH	Valitsemisala keskastme juhtide EKH	Valitsemisala esmatasandi juhtide EKH	Valitsemisala EKH kokku
STJ.2	Loon ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	4.6	4.5	4.6	4.3	4.6	4.3	4.6	4.5	4.8	4.5	4.5	4.0	4.4	4.2	3.9	4.5	4.5	4.6	4.4	4.5
STJ.4	Loon oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.7	4.5	4.3	4.8	4.4	4.4	4.5	4.2	4.5	4.6	4.4	4.3	4.3	4.3	4.2	4.5	4.7	4.6	4.3	4.4
STJ.1	Lähtun oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	3.9	4.6	4.1	4.3	4.1	4.2	4.4	3.9	4.6	4.3	3.9	4.3	4.2	4.2	3.6	4.2	4.5	4.2	4.1	4.2
STJ.3	Teen riigiüleised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitan näha igapäevase osa tervikus	4.3	4.4	3.6	4.0	3.9	4.0	4.2	3.6	4.4	4.1	3.7	3.6	4.0	4.2	4.0	4.0	4.2	4.1	3.9	4.0
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.4	4.5	4.1	4.4	4.3	4.2	4.4	4.0	4.6	4.4	4.1	4.1	4.2	4.2	3.9	4.3	4.5	4.4	4.2	4.3

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** EKH = enesekohased hinnangud.

Tabel 6. Alluvate hinnangud juhtimispehmohtet STJ kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite loikes.

#N	Aspekt	SIM - AH	SMIT - AH	SKA - AH	HÄK - AH	PPA- AH	PÄA - AH	PPA Ida prefektuur - AH	PPA Lääne prefektuur - AH	PPA Lõuna prefektuur - AH	PPA Põhja prefektuur - AH	PPA keskus - AH	PÄA Ida päästtekeskus - AH	PÄA Lääne päästtekeskus - AH	PÄA Lõuna päästtekeskus - AH	PÄA Põhja päästtekeskus - AH	PÄA keskus - AH	Valitsemisala tippjuhtide AH	Valitsemisala keskastme juhtide AH	Valitsemisala esmatasandi juhtide AH	Valitsemisala AH kokku
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja pehmoottet koostöös loome turvalisust	4.2	4.3	4.0	4.4	4.1	4.1	4.0	3.9	4.1	4.1	4.1	4.3	4.1	4.1	4.0	4.2	4.4	4.2	4.0	4.1
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	3.7	4.1	3.8	3.9	3.7	3.8	3.7	3.6	3.7	3.8	3.5	3.9	3.8	3.8	3.4	3.8	4.0	3.8	3.6	3.7
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	3.7	4.1	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.7	3.6	3.8	3.6	3.8	3.9	3.7	3.4	3.8	3.9	3.8	3.6	3.7
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiüleised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	3.5	3.8	3.5	3.7	3.6	3.6	3.6	3.5	3.6	3.7	3.4	3.8	3.7	3.7	3.3	3.7	3.9	3.7	3.5	3.6
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	3.7	4.0	3.7	3.9	3.7	3.8	3.7	3.7	3.7	3.9	3.6	3.9	3.8	3.8	3.5	3.8	4.1	3.8	3.6	3.8

Märkus. Aspektid on järjestatud alluvate koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste loikes leitud keskmised üle kõikide küsimustiku aspektide). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asetub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asetub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asetub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru loikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea loikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide loikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** AH = alluvate hinnangud.

Juhtimis põhimõtte: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE (KÜV)

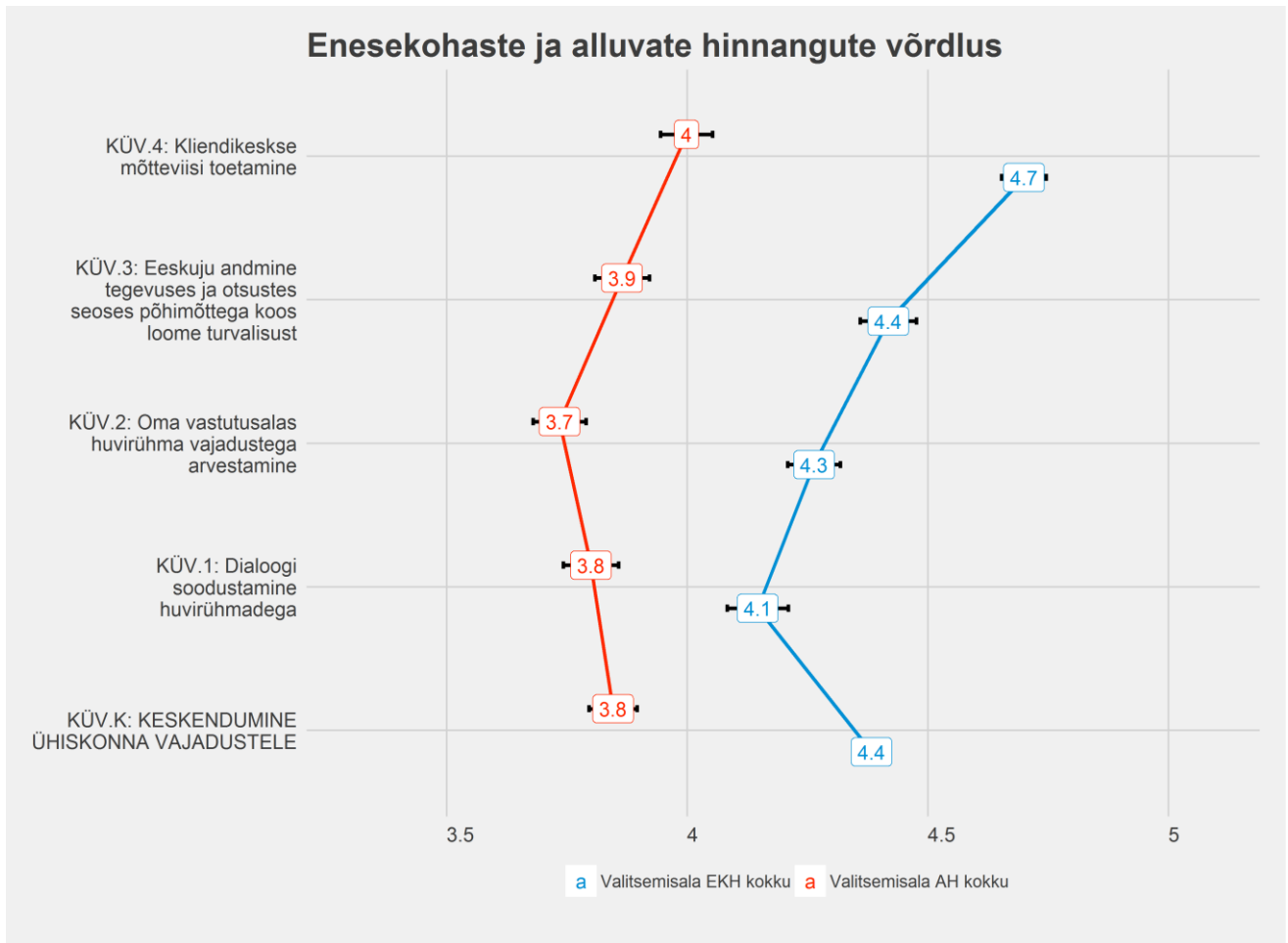
Ühiskonna vajadustele keskendumise (KÜV) juhtimis põhimõtet kirjeldati nelja aspekti abil.

Tabelis 7 on juhtimis põhimõtet avavate väidete lõikes kirjeldava statistika tasemel esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute kaalutud keskmised, standardvead ja nende vastajate osakaal, kes on andnud aspektile hinnangu 1 või 2 (ei ole üldse nõus või pigem ei ole nõus). Joonisel 16 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute graafiline võrdlus, koos +/- 1.96 standardvea laiuste usalduspiiridega. Joonistel 17 ja 18 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute jaotumine alaskaala väidete lõikes. Joonistel 19 ja 20 on esitatud ühiskonna vajadustele keskendumise (KÜV) koondhinnangu võrdlused siseministeeriumi asutuste ja juhtimistasandite lõikes. Tabelites 8 ja 9 on esitatud juhtimis põhimõtet kirjeldavate aspektide võrdlused enesekohaste ja alluvate hinnangute vaates.

Tabel 7. Juhtimis põhimõtet KÜV kirjeldavad aspektid järjestatuna enesekohaste hinnangute alusel.

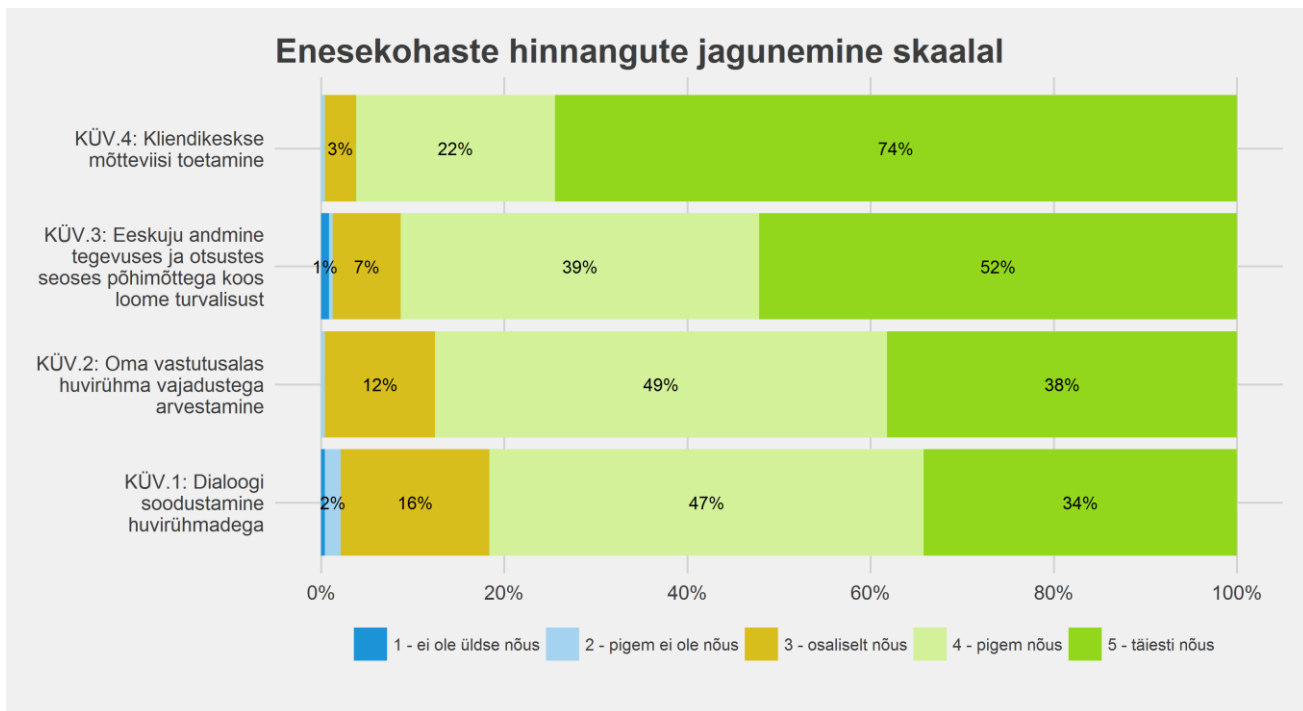
#N	Aspekt	Valitsemisala EKH kokku (keskmine)	Valitsemisala AH kokku (keskmine)	Valitsemisala EKH kokku (SE)	Valitsemisala AH kokku (SE)	Valitsemisala EKH kokku (1-2 %)	Valitsemisala AH kokku (1-2 %)
KÜV.4	Juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.70	4.00	0.024	0.028	0%	10%
KÜV.3	Juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igäüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	4.42	3.86	0.030	0.029	1%	12%
KÜV.2	Juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.26	3.73	0.028	0.028	0%	13%
KÜV.1	Juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.15	3.80	0.032	0.029	2%	13%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.38	3.85	0.020	0.025	0%	7%

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel. SE = hinnangu standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; 1-2 (%) = aspektile hinnangu 1 või 2 andnud vastajate osakaal. Keskmiste hinnangute (**keskmine**) lahtri värvuse tugevus näitab aspektile antud hinnangu paiknemist veeruga seotud grupi kõikide küsimustiku aspektide lõikes koostatud hinnangute pingereas. Tumedam värvus viitab kõrgemale hinnangule, madalaim hinnang on esitatud valges toonis. EKH = enesekohased hinnangud; AH = alluvate hinnangud.



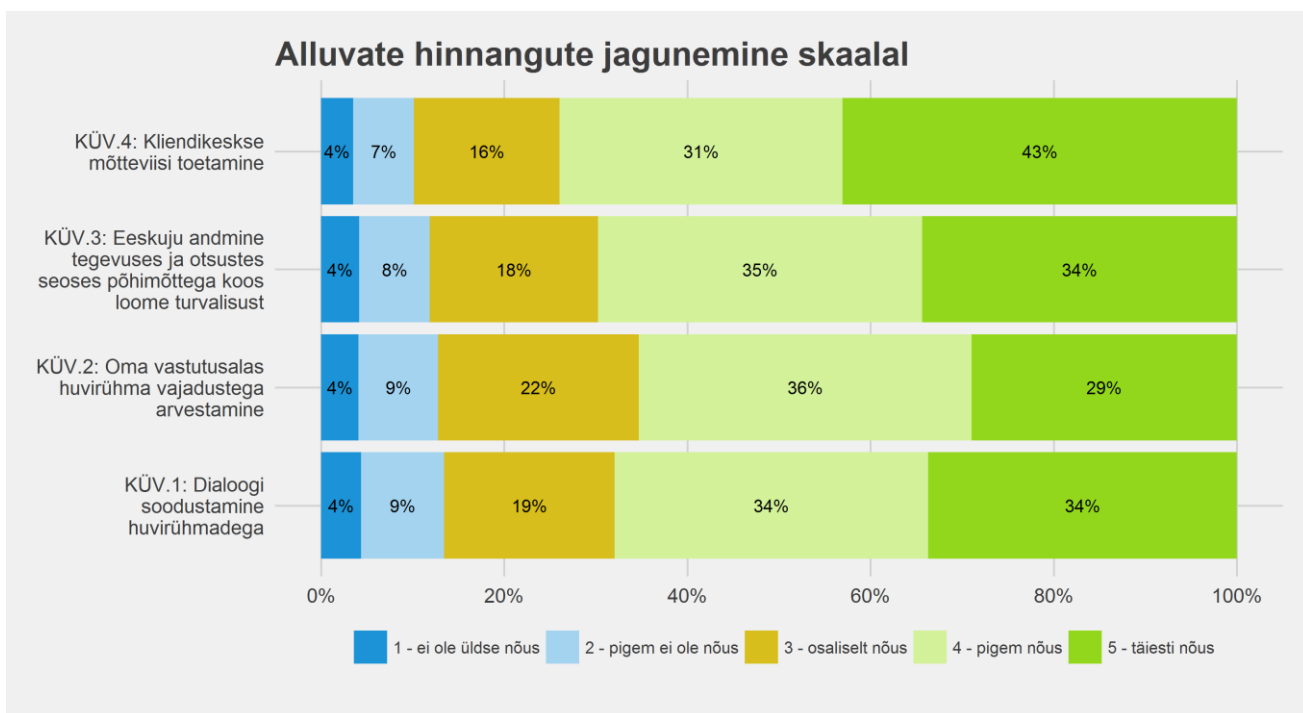
Joonis 16. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus.

Märkus. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



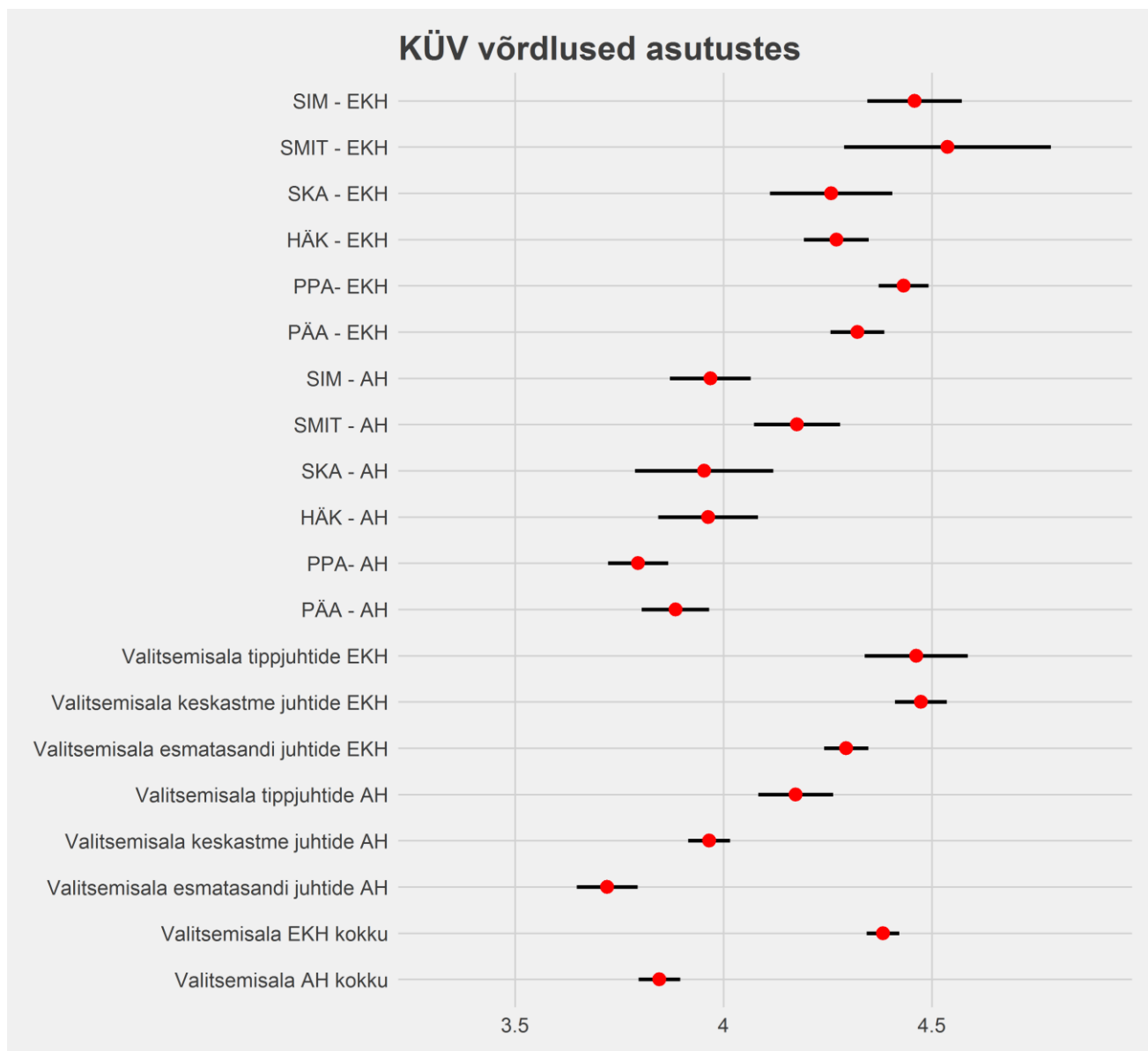
Joonis 17. Enesekohaste hinnangute jaotumine.

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 18. Alluvate hinnangute jaotumine.

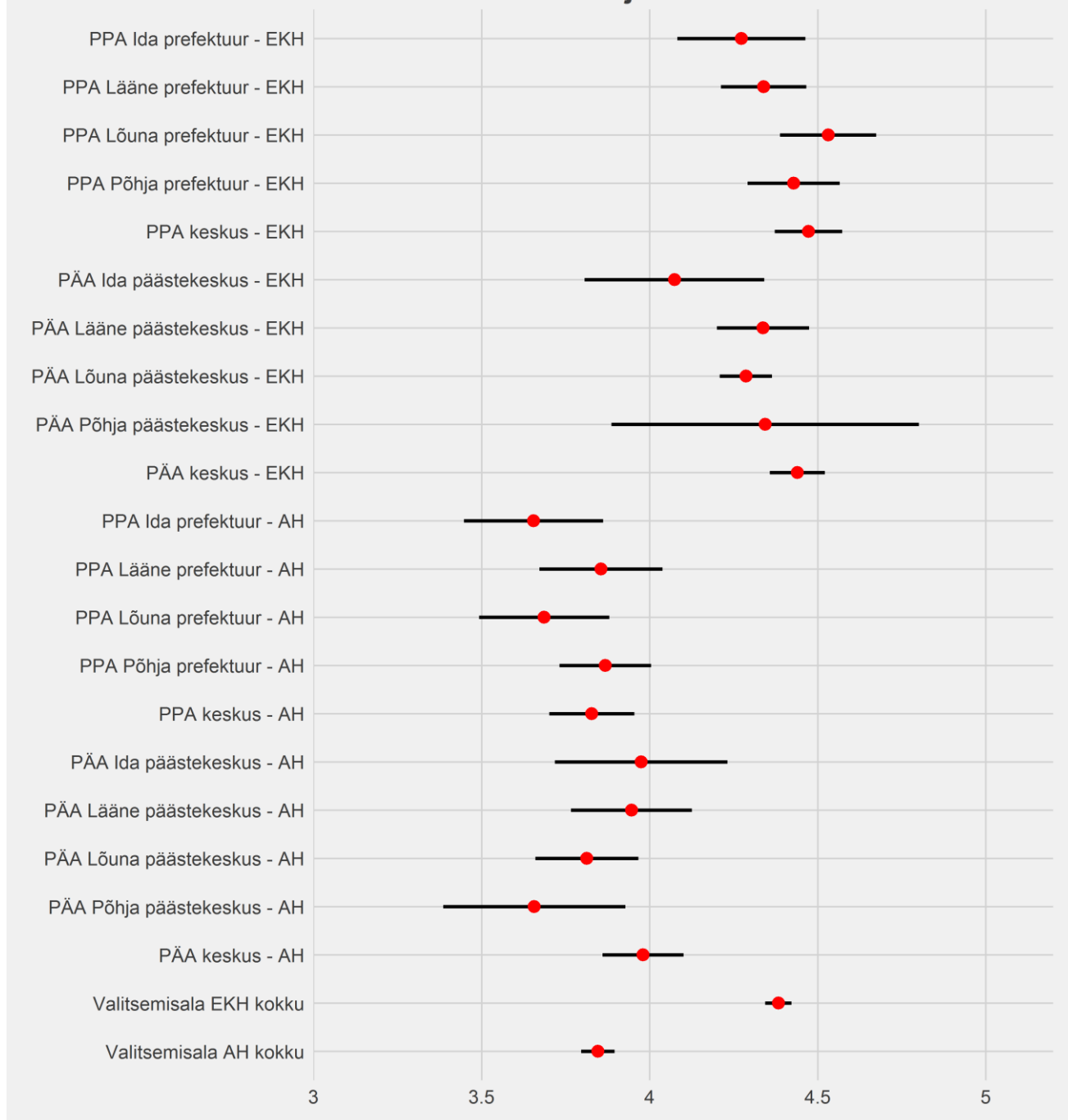
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 19. Juhtimis põhimõtte KÜV koondkeskmise võrdlus ministeeriumi valitsemissala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid ($\pm 1.96 \times \text{standardviga}$). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

KÜV võrdlused: PPA ja PÄA



Joonis 20. Juhtimisühimõtte KÜV koondkeskmise võrdlus prefektuuride ja päästekeskuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid ($\pm 1.96 \times$ standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Tabel 8. Enesekohased hinnangud juhtimis põhimõtet KÜV kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - EKH	SMIT - EKH	SKA - EKH	HÄK - EKH	PPA - EKH	PÄA - EKH	PPA Ida prefektuur - EKH	PPA Lääne prefektuur - EKH	PPA Lõuna prefektuur - EKH	PPA Põhja prefektuur - EKH	PPA keskus - EKH	PÄA Ida päästekeskus - EKH	PÄA Lääne päästekeskus - EKH	PÄA Lõuna päästekeskus - EKH	PÄA Põhja päästekeskus - EKH	PÄA keskus - EKH	Valitsemisala tippjuhtide EKH	Valitsemisala keskastme juhtide EKH	Valitsemisala esmatasandi juhtide EKH	Valitsemisala EKH kokku
KÜV.4	Kujundan meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.8	4.7	4.7	4.8	4.7	4.7	4.5	4.6	4.8	4.8	4.7	4.6	4.6	4.8	4.4	4.6	5.0	4.8	4.6	4.7
KÜV.3	Aitan oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. Olen oma käitumisega eeskujuks	4.3	4.5	4.1	4.2	4.5	4.5	4.5	4.4	4.7	4.5	4.4	4.2	4.5	4.5	4.6	4.5	4.3	4.4	4.4	4.4
KÜV.2	Leian oma vastutusalas parimad lahendused. Vastan lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.4	4.6	4.3	4.3	4.3	4.1	4.3	4.1	4.2	4.2	4.5	3.9	4.1	3.8	4.0	4.4	4.3	4.5	4.1	4.3
KÜV.1	Peaa ja julgustan dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.3	4.3	3.9	3.5	4.2	4.1	3.9	4.3	4.4	4.2	4.2	3.6	4.1	4.0	4.4	4.2	4.2	4.2	4.0	4.1
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.5	4.5	4.3	4.3	4.4	4.3	4.3	4.3	4.5	4.4	4.5	4.1	4.3	4.3	4.3	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** EKH = enesekohased hinnangud.

Tabel 9. Alluvate hinnangud juhtimis põhimõtet KÜV kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - AH	SMIT - AH	SKA - AH	HÄK - AH	PPA- AH	PÄA - AH	PPA Ida prefektuur - AH	PPA Lääne prefektuur - AH	PPA Lõuna prefektuur - AH	PPA Põhja prefektuur - AH	PPA keskus - AH	PÄA Ida päästkeskus - AH	PÄA Lääne päästkeskus - AH	PÄA Lõuna päästkeskus - AH	PÄA Põhja päästkeskus - AH	PÄA keskus - AH	Valitsemisala tippjuhtide AH	Valitsemisala keskastme juhtide AH	Valitsemisala esmatasandi juhtide AH	Valitsemisala AH kokku
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.0	4.3	4.0	4.3	4.0	4.0	3.8	4.1	3.9	4.0	4.0	4.2	4.1	4.0	3.8	4.0	4.4	4.1	3.9	4.0
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	3.9	4.0	3.9	3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.7	3.9	3.8	4.0	4.0	3.9	3.8	4.1	4.2	3.9	3.7	3.9
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.0	4.2	4.0	3.7	3.8	3.8	3.6	3.8	3.6	3.8	3.8	3.8	3.8	3.7	3.7	4.0	4.1	4.0	3.6	3.8
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	3.9	4.1	3.9	3.9	3.7	3.7	3.6	3.7	3.6	3.7	3.7	3.9	3.8	3.7	3.4	3.9	4.0	3.9	3.6	3.7
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.0	4.2	4.0	4.0	3.8	3.9	3.7	3.9	3.7	3.9	3.8	4.0	3.9	3.8	3.7	4.0	4.2	4.0	3.7	3.8

Märkus. Aspektid on järjestatud alluvate koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** AH = alluvate hinnangud.

Juhtimispõhimõtte: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS (PTÕ)

Paindlikkuse ja tõhususe (PTÕ) juhtimispõhimõtet kirjeldati viie aspekti abil.

Tabelis 10 on juhtimispõhimõtet avavate väidete lõikes kirjeldava statistika tasemel esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute kaalutud keskmised, standardvead ja nende vastajate osakaal, kes on sellele aspektile andnud hinnangu 1 või 2 (ei ole üldse nõus või pigem ei ole nõus). Joonisel 21 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute graafiline võrdlus, koos +/- 1.96 standardvea laiuste usalduspiiridega. Joonistel 22 ja 23 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute jaotumine alaskaala väidete lõikes. Joonistel 24 ja 25 on esitatud paindlikkuse ja tõhususe (PTÕ) koondhinnangu võrdlused siseministeeriumi asutuste ja juhtimistasandite lõikes. Tabelites 11 ja 12 on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate aspektide võrdlused enesekohaste ja alluvate hinnangute vaates.

Tabel 10. Juhtimispõhimõtet PTÕ kirjeldavad aspektid järjestatuna enesekohaste hinnangute alusel.

#N	Aspekt	Valitsemisala EKH kokku (keskmine)	Valitsemisala AH kokku (keskmine)	Valitsemisala EKH kokku (SE)	Valitsemisala AH kokku (SE)	Valitsemisala EKH kokku (1-2 %)	Valitsemisala AH kokku (1-2 %)
PTÕ.1	Juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil	4.57	3.95	0.023	0.027	0%	11%
PTÕ.2	Juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.44	3.91	0.028	0.027	1%	10%
PTÕ.5	Juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	4.39	3.63	0.031	0.032	2%	20%
PTÕ.4	Juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	4.21	3.65	0.029	0.029	1%	15%
PTÕ.3	Juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	4.13	3.52	0.035	0.031	3%	22%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.35	3.73	0.021	0.026	0%	8%

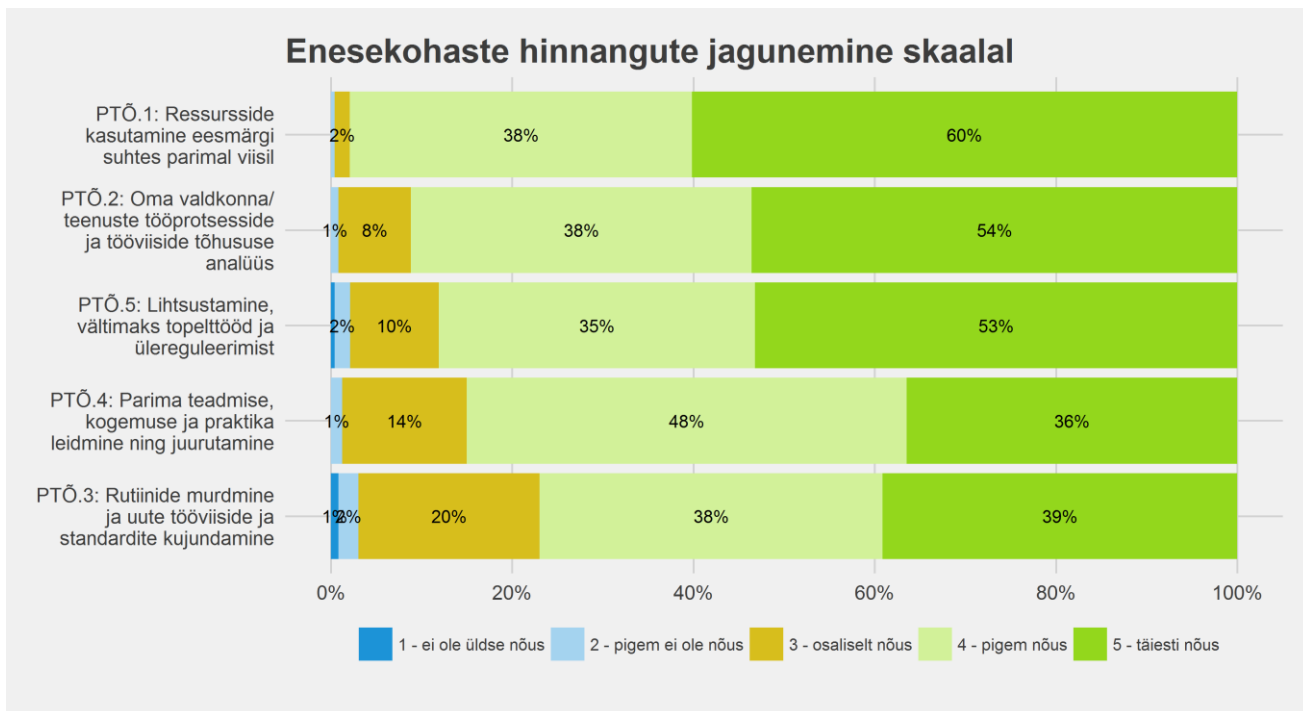
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel. **SE** = hinnangu standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1-2 (%)** = aspektile hinnangu 1 või 2 andnud vastajate osakaal. Keskmiste hinnangute (**keskmine**) lahtri värvuse tugevus näitab aspektile antud hinnangu paiknemist veeruga seotud grupi kõikide küsimustiku aspektide lõikes koostatud hinnangute pingereas. Tumedam värvus viitab kõrgemale hinnangule, madalaim hinnang on esitatud valges toonis. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus



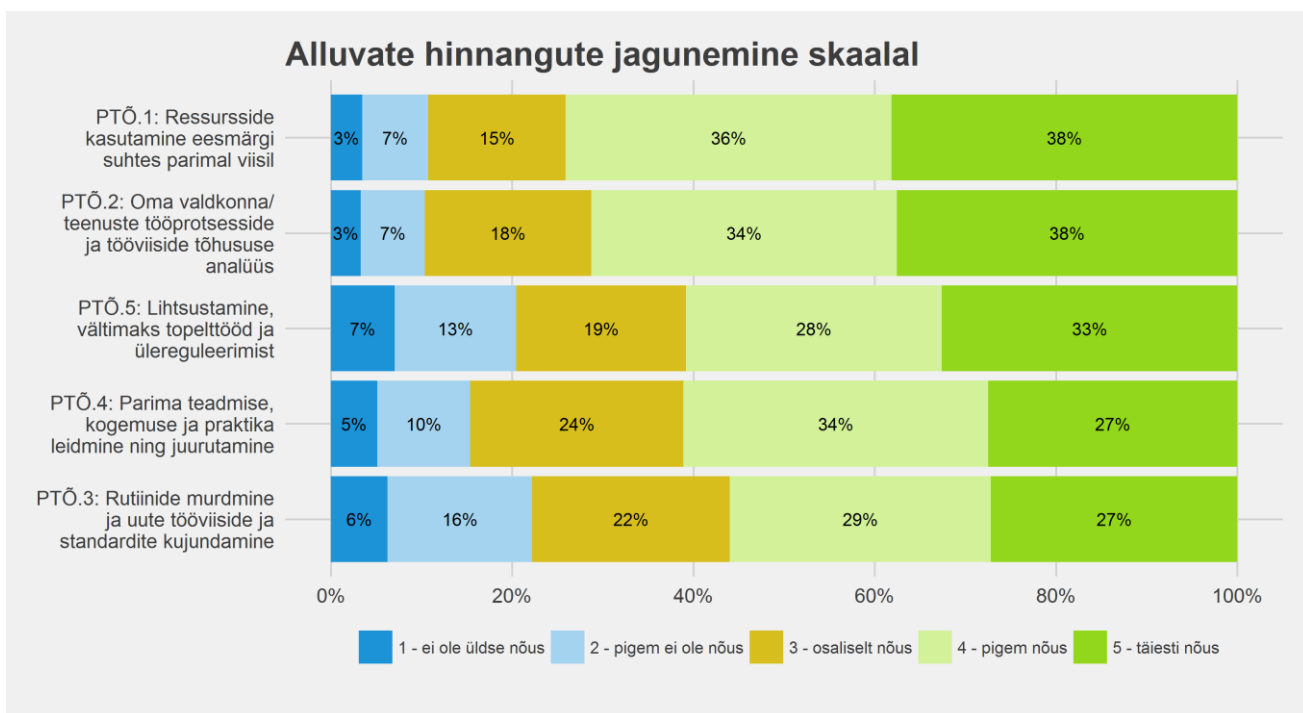
Joonis 21. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus.

Märkus. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



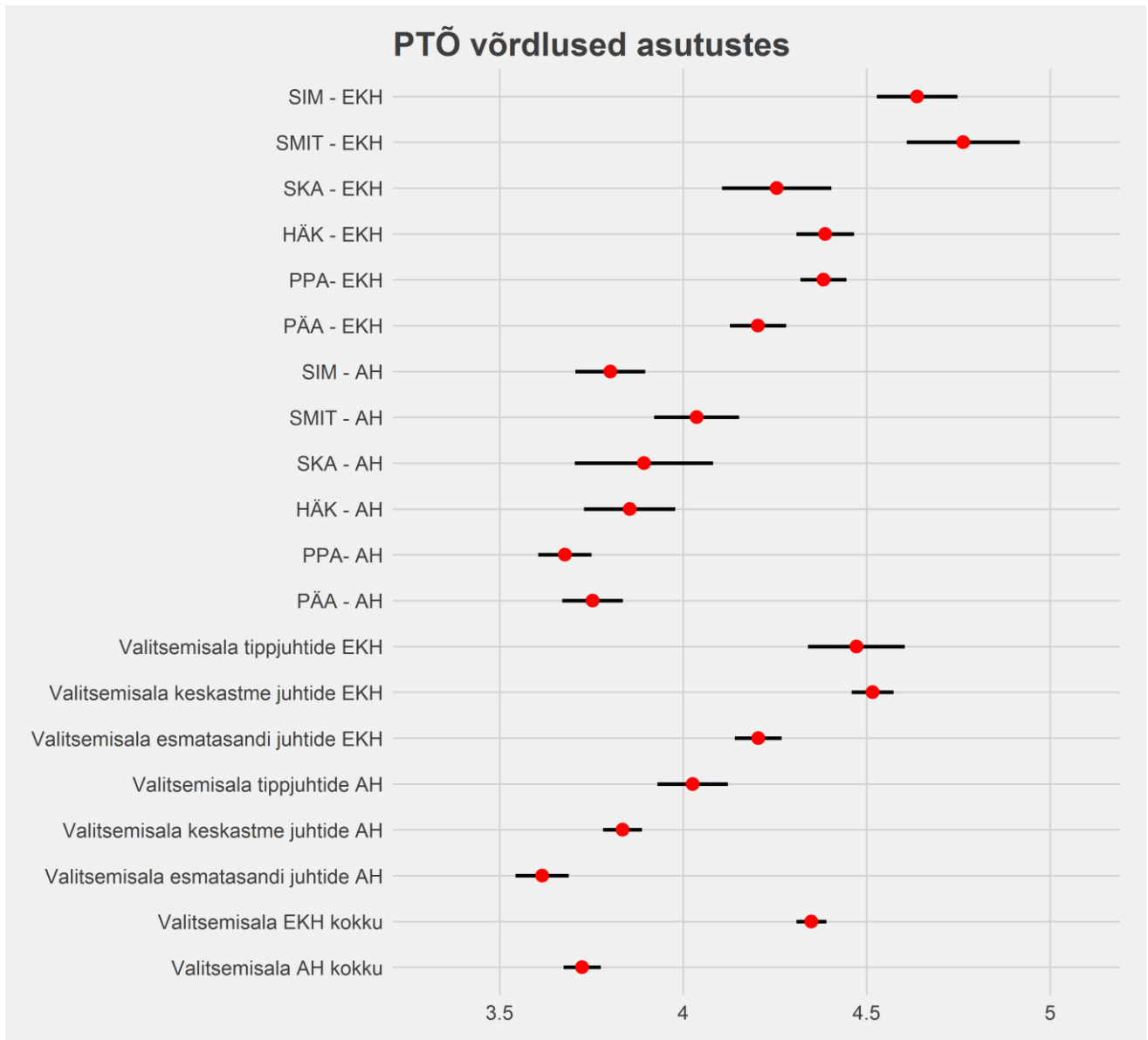
Joonis 22. Enesekohaste hinnangute jaotumine.

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 23. Alluvate hinnangute jaotumine.

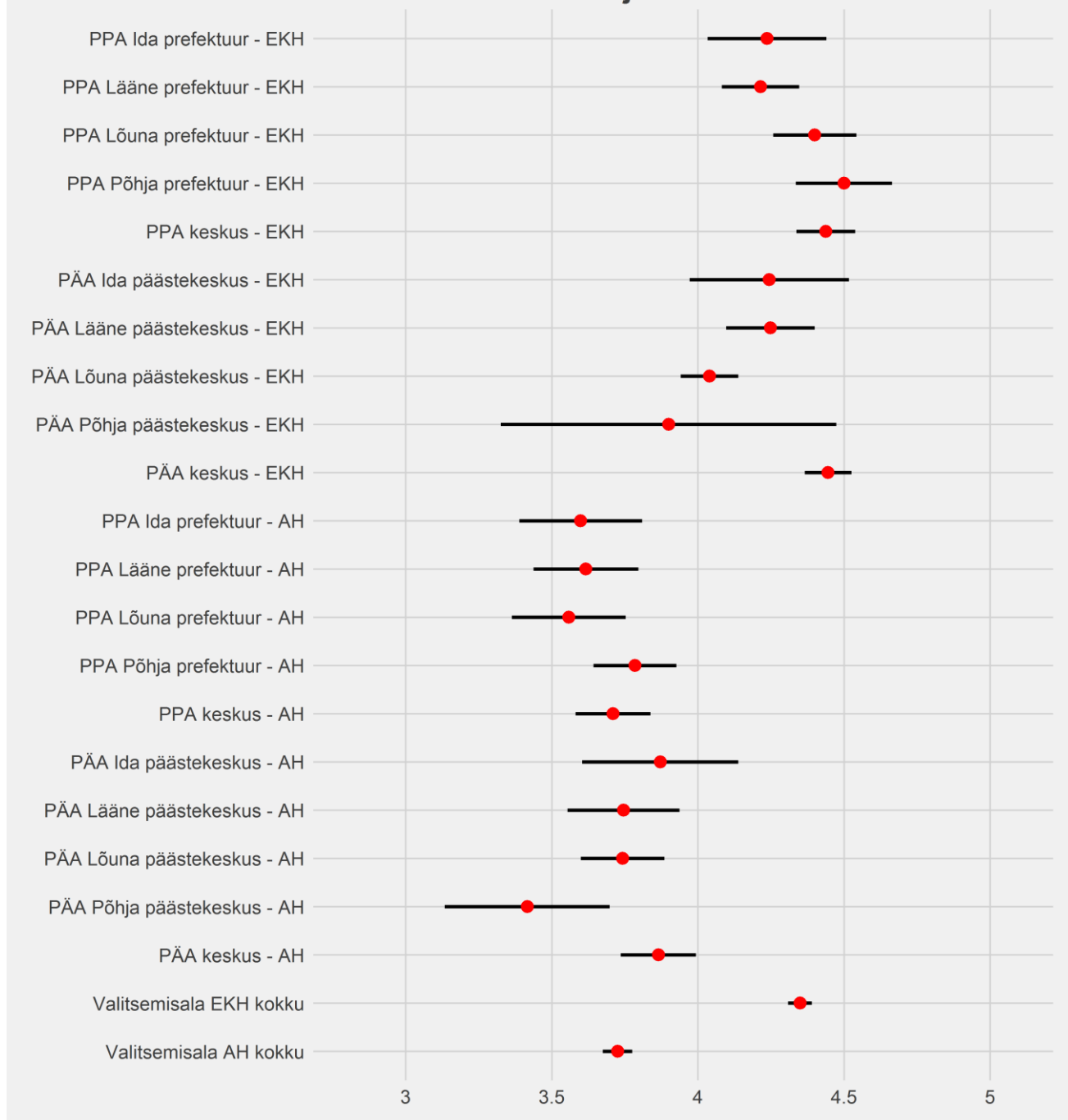
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 24. Juhtimis põhimõtte PTÕ koondkeskmise võrdlus ministeeriumi valitsemissala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

PTÕ võrdlused: PPA ja PÄA



Joonis 25. Juhtimisühimõtte PTÕ koondkeskmise võrdlus prefektuuride ja päästekeskuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid ($\pm 1.96 \times$ standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Tabel 11. Enesekohased hinnangud juhtimispõhimõtet PTÕ kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - EKH	SMIT - EKH	SKA - EKH	HÄK - EKH	PPA- EKH	PÄA - EKH	PPA Ida prefektuur - EKH	PPA Lääne prefektuur - EKH	PPA Lõuna prefektuur - EKH	PPA Põhja prefektuur - EKH	PPA keskus - EKH	PÄA Ida päästekeskus - EKH	PÄA Lääne päästekeskus - EKH	PÄA Lõuna päästekeskus - EKH	PÄA Põhja päästekeskus - EKH	PÄA keskus - EKH	Valitsemisala tippjuhtide EKH	Valitsemisala keskastme juhtide EKH	Valitsemisala esmatasandi juhtide EKH	Valitsemisala EKH kokku
PTÕ.1	Kasutan oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil	4.9	4.9	4.7	4.7	4.5	4.5	4.6	4.2	4.6	4.7	4.6	4.7	4.4	4.4	4.0	4.6	4.6	4.7	4.5	4.6
PTÕ.2	Analüüsin ja hindan oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.8	4.8	4.5	4.4	4.4	4.3	4.4	4.2	4.4	4.2	4.6	4.6	4.2	4.2	4.2	4.5	4.5	4.6	4.3	4.4
PTÕ.5	Aitan kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendan topelttööd ja/või ülereguleerimist	4.7	4.7	4.2	4.3	4.4	4.3	4.1	4.4	4.6	4.6	4.5	4.2	4.4	4.0	3.8	4.6	4.5	4.6	4.2	4.4
PTÕ.4	Leian üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendan seda	4.4	4.7	3.8	4.2	4.3	4.1	4.1	4.0	4.2	4.5	4.4	3.9	4.2	4.0	3.9	4.2	4.3	4.3	4.1	4.2
PTÕ.3	Murran rutiine ning kujundan uusi tööviise ja standardeid	4.5	4.6	4.1	4.3	4.2	3.9	4.0	4.3	4.2	4.4	4.2	3.5	4.0	3.6	3.6	4.3	4.4	4.4	3.9	4.1
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.6	4.8	4.3	4.4	4.4	4.2	4.2	4.2	4.4	4.5	4.4	4.2	4.2	4.0	3.9	4.4	4.5	4.5	4.2	4.3

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** EKH = enesekohased hinnangud.

Tabel 12. Alluvate hinnangud juhtimispõhimõtet PTÕ kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - AH	SMIT - AH	SKA - AH	HÄK - AH	PPA- AH	PÄA - AH	PPA Ida prefektuur - AH	PPA Lääne prefektuur - AH	PPA Lõuna prefektuur - AH	PPA Põhja prefektuur - AH	PPA keskus - AH	PÄA Ida päästekeskus - AH	PÄA Lääne päästekeskus - AH	PÄA Lõuna päästekeskus - AH	PÄA Põhja päästekeskus - AH	PÄA keskus - AH	Valitsemisala tippjuhtide AH	Valitsemisala keskastme juhtide AH	Valitsemisala esmatasandi juhtide AH	Valitsemisala AH kokku
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil	4.0	4.2	4.1	4.1	3.9	4.1	3.8	3.8	3.8	4.0	3.9	4.0	4.1	4.1	3.7	4.2	4.1	4.0	3.9	3.9
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.1	4.2	3.9	4.3	3.9	3.9	3.8	3.8	3.8	4.0	3.9	4.0	3.7	4.0	3.8	4.0	4.3	4.0	3.8	3.9
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	3.7	3.9	3.9	3.8	3.6	3.6	3.7	3.5	3.5	3.7	3.6	3.8	3.7	3.7	3.3	3.6	3.9	3.8	3.5	3.6
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	3.6	4.0	3.8	3.7	3.6	3.7	3.4	3.6	3.4	3.7	3.7	3.8	3.8	3.6	3.3	3.7	3.9	3.8	3.5	3.6
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	3.7	4.0	3.7	3.4	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4	3.6	3.6	3.7	3.6	3.3	3.0	3.8	3.9	3.7	3.3	3.5
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	3.8	4.0	3.9	3.9	3.7	3.8	3.6	3.6	3.6	3.8	3.7	3.9	3.7	3.7	3.4	3.9	4.0	3.8	3.6	3.7

Märkus. Aspektid on järjestatud alluvate koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** AH = alluvate hinnangud.

Juhtimispõhimõtte: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE (VRT)

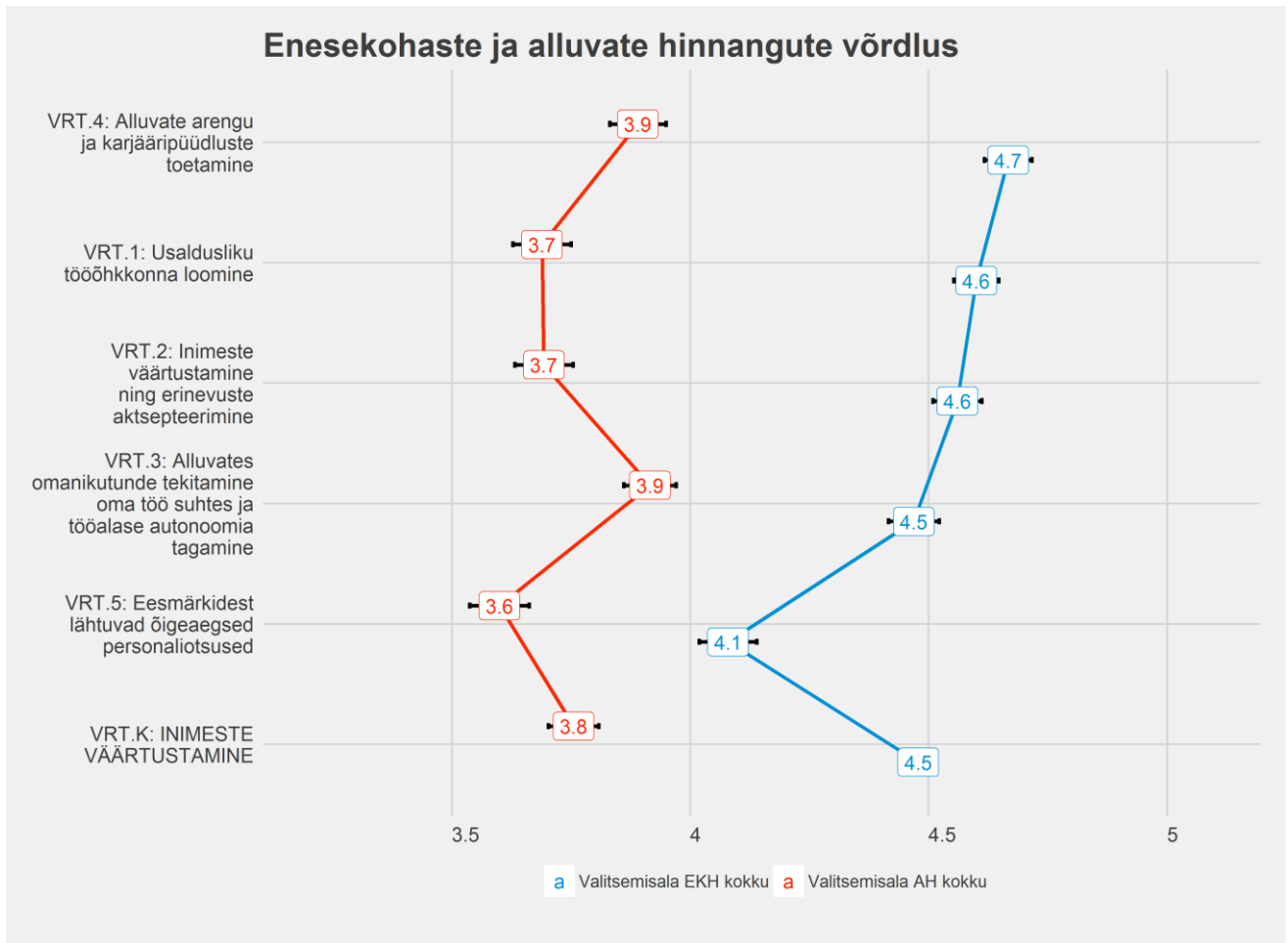
Inimeste väärtustamine (VRT) juhtimispõhimõtet kirjeldatakse viie aspekti abil.

Tabelis 13 on juhtimispõhimõtet avavate väidete lõikes kirjeldava statistika tasemel esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute kaalutud keskmised, standardvead ja nende vastajate osakaal, kes on andnud sellele aspektile hinnangu 1 või 2 (ei ole üldse nõus või pigem ei ole nõus). Joonisel 26 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute graafiline võrdlus, koos +/- 1.96 standardvea laiuste usalduspiiridega. Joonistel 27 ja 28 on esitatud enesekohaste ja alluvate hinnangute jaotumine alaskaala väidete lõikes. Joonistel 29 ja 30 on esitatud inimeste väärtustamise (VRT) koondhinnangu võrdlused siseministeeriumi asutuste ja juhtimistasandite lõikes. Tabelites 14 ja 15 on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate aspektide võrdlused enesekohaste ja alluvate hinnangute vaates.

Tabel 13. Juhtimispõhimõtet VRT kirjeldavad aspektid järjestatuna enesekohaste hinnangute alusel.

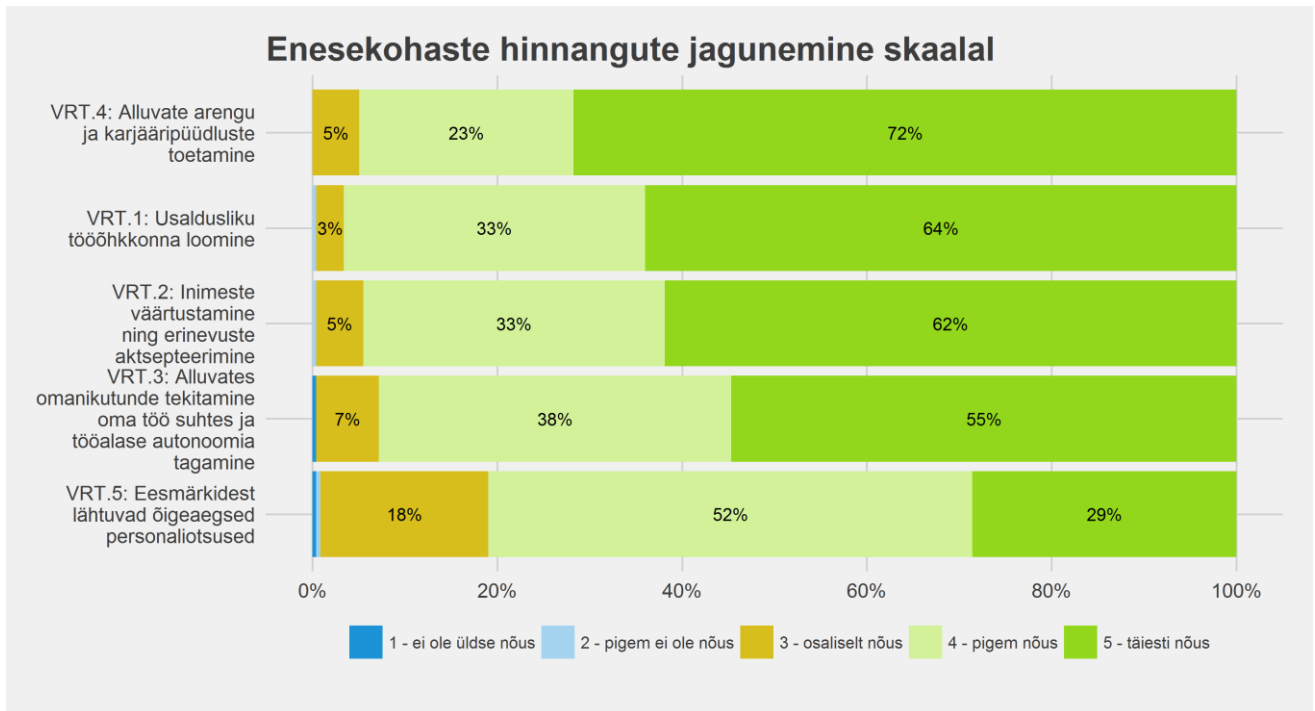
#N	Aspekt	Valitsemisala EKH kokku (keskmine)	Valitsemisala AH kokku (keskmine)	Valitsemisala EKH kokku (SE)	Valitsemisala AH kokku (SE)	Valitsemisala EKH kokku (1-2 %)	Valitsemisala AH kokku (1-2 %)
VRT.4	Juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.67	3.89	0.025	0.030	0%	14%
VRT.1	Juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.60	3.69	0.024	0.031	0%	18%
VRT.2	Juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	4.56	3.69	0.026	0.031	0%	19%
VRT.3	Juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.47	3.92	0.027	0.028	0%	12%
VRT.5	Juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	4.08	3.60	0.031	0.032	1%	19%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.48	3.76	0.018	0.027	0%	10%

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel. **SE** = hinnangu standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1-2 (%)** = aspektile hinnangu 1 või 2 andnud vastajate osakaal. Keskmiste hinnangute (**keskmine**) lahtri värvuse tugevus näitab aspektile antud hinnangu paiknemist veeruga seotud grupi kõikide küsimustiku aspektide lõikes koostatud hinnangute pingereas. Tumedam värvus viitab kõrgemale hinnangule, madalaim hinnang on esitatud valges toonis. **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



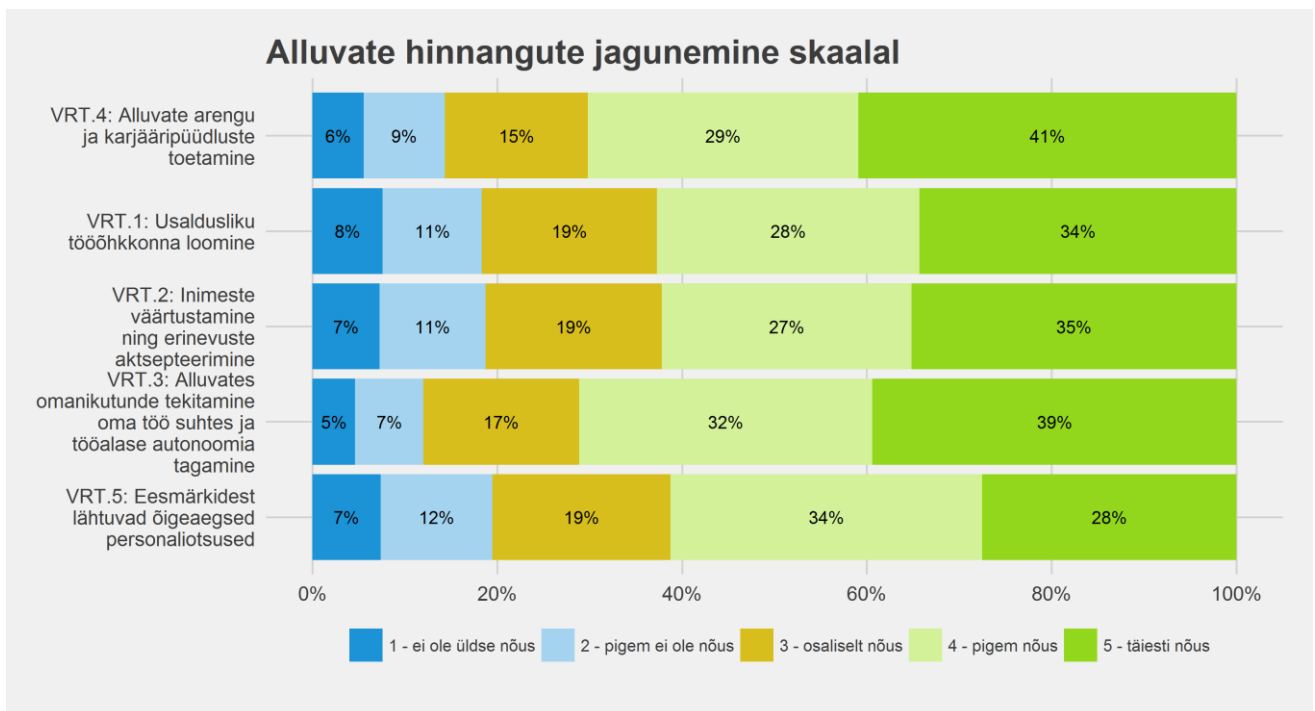
Joonis 26. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus.

Märkus. Enesekohaste ja alluvate hinnangute võrdlus. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.



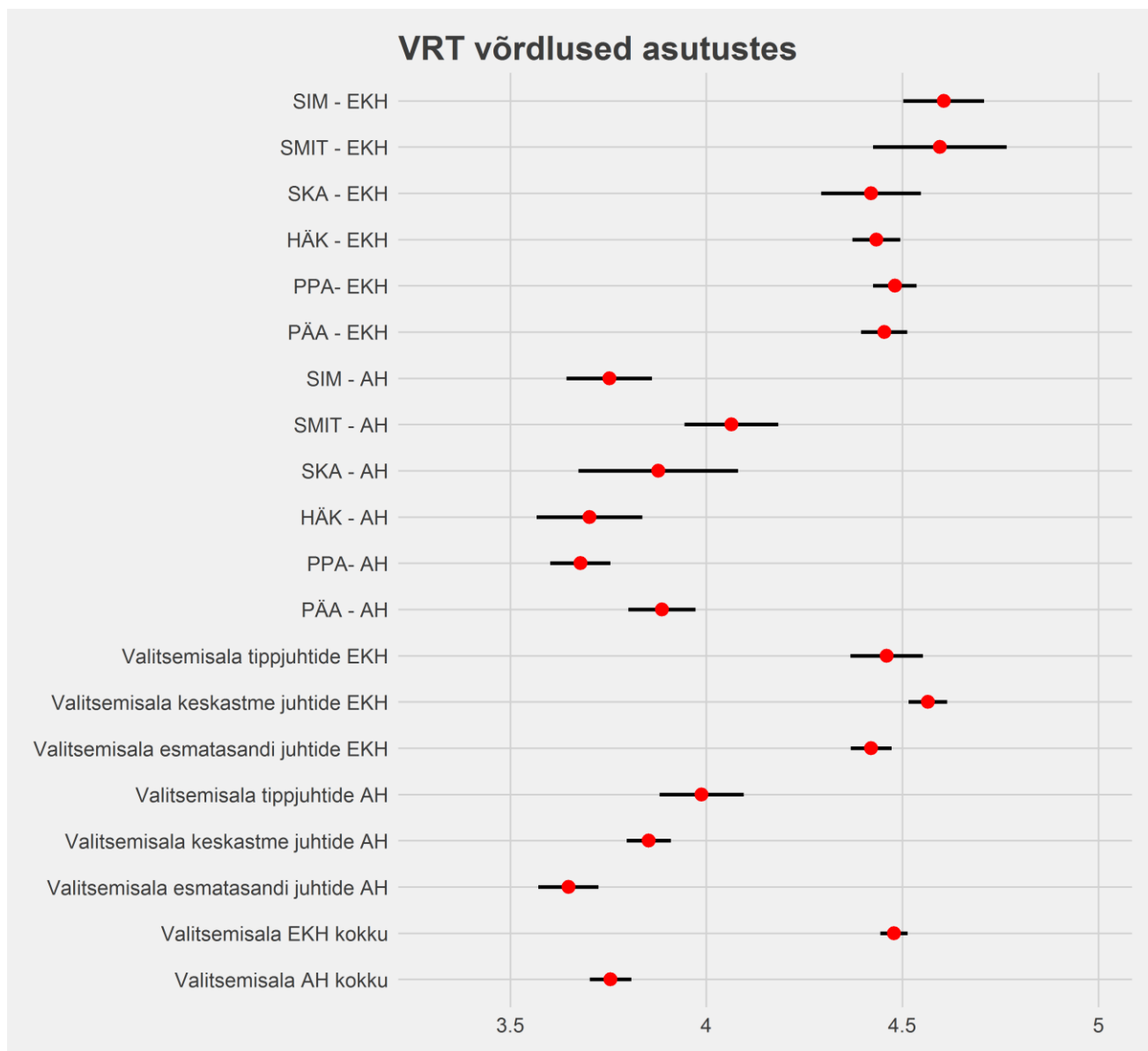
Joonis 27. Enesekohaste hinnangute jaotumine.

Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 28. Alluvate hinnangute jaotumine.

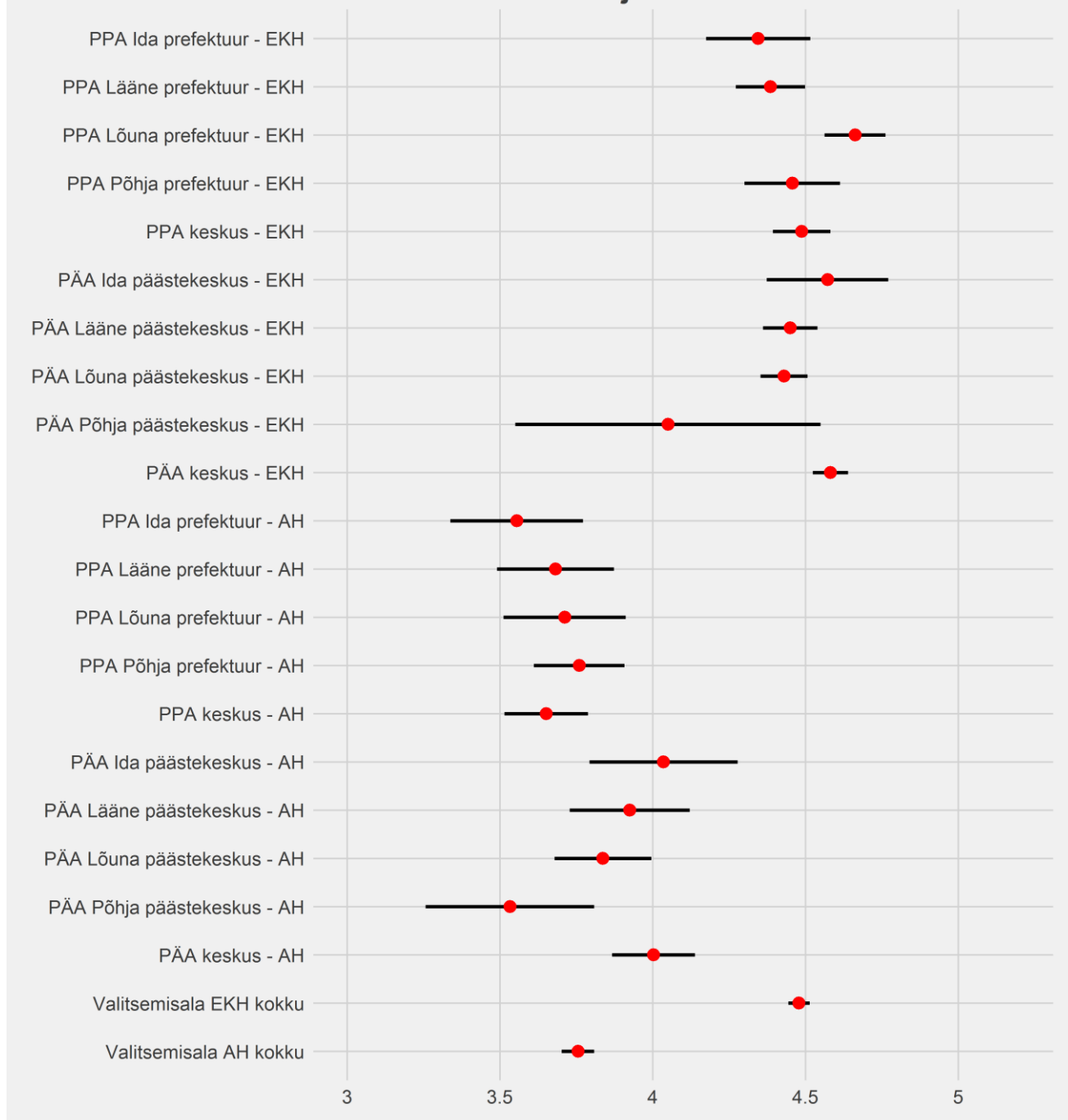
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste hinnangute alusel.



Joonis 29. Juhtimis põhimõtte VRT koondkeskmise võrdlus ministeriumi valitsemissala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

VRT võrdlused: PPA ja PÄA



Joonis 30. Juhtimisühimõtte VRT koondkeskmise võrdlus prefektuuride ja päästekeskuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise usalduspiirid (+/- 1.96 x standardviga). **EKH** = enesekohased hinnangud; **AH** = alluvate hinnangud.

Tabel 14. Enesekohased hinnangud juhtimis põhimõtet VRT kirjeldavatele aspektidele siseministeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - EKH	SMIT - EKH	SKA - EKH	HÄK - EKH	PPA - EKH	PÄA - EKH	PPA Ida prefektuur - EKH	PPA Lääne prefektuur - EKH	PPA Lõuna prefektuur - EKH	PPA Põhja prefektuur - EKH	PPA keskus - EKH	PÄA Ida päästkeskus - EKH	PÄA Lääne päästkeskus - EKH	PÄA Lõuna päästkeskus - EKH	PÄA Põhja päästkeskus - EKH	PÄA keskus - EKH	Valitsemisala tippjuhtide EKH	Valitsemisala keskastme juhtide EKH	Valitsemisala esmatasandi juhtide EKH	Valitsemisala EKH kokku
VRT.4	Toetan töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.5	4.5	4.7	4.6	4.7	4.7	4.5	4.7	4.9	4.7	4.6	4.7	4.8	4.8	4.4	4.9	4.5	4.7	4.7	4.7
VRT.1	Loon usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.6	4.7	4.5	4.7	4.6	4.6	4.3	4.5	4.8	4.7	4.6	4.7	4.6	4.5	4.4	4.8	4.6	4.7	4.5	4.6
VRT.2	Väärtustan iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerin erinevusi	4.6	4.5	4.5	4.5	4.6	4.6	4.6	4.5	4.8	4.6	4.5	4.6	4.6	4.6	4.2	4.6	4.5	4.6	4.5	4.6
VRT.3	Kujundan alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.9	4.6	4.5	4.3	4.5	4.3	4.4	4.4	4.6	4.3	4.6	4.5	4.3	4.3	3.9	4.5	4.5	4.6	4.3	4.5
VRT.5	Teen õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	4.5	4.6	3.9	4.1	4.1	4.0	4.0	3.6	4.2	4.0	4.2	4.4	4.0	4.0	3.4	4.1	4.1	4.2	4.0	4.1
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.6	4.6	4.4	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4	4.7	4.5	4.5	4.6	4.5	4.4	4.0	4.6	4.5	4.6	4.4	4.5

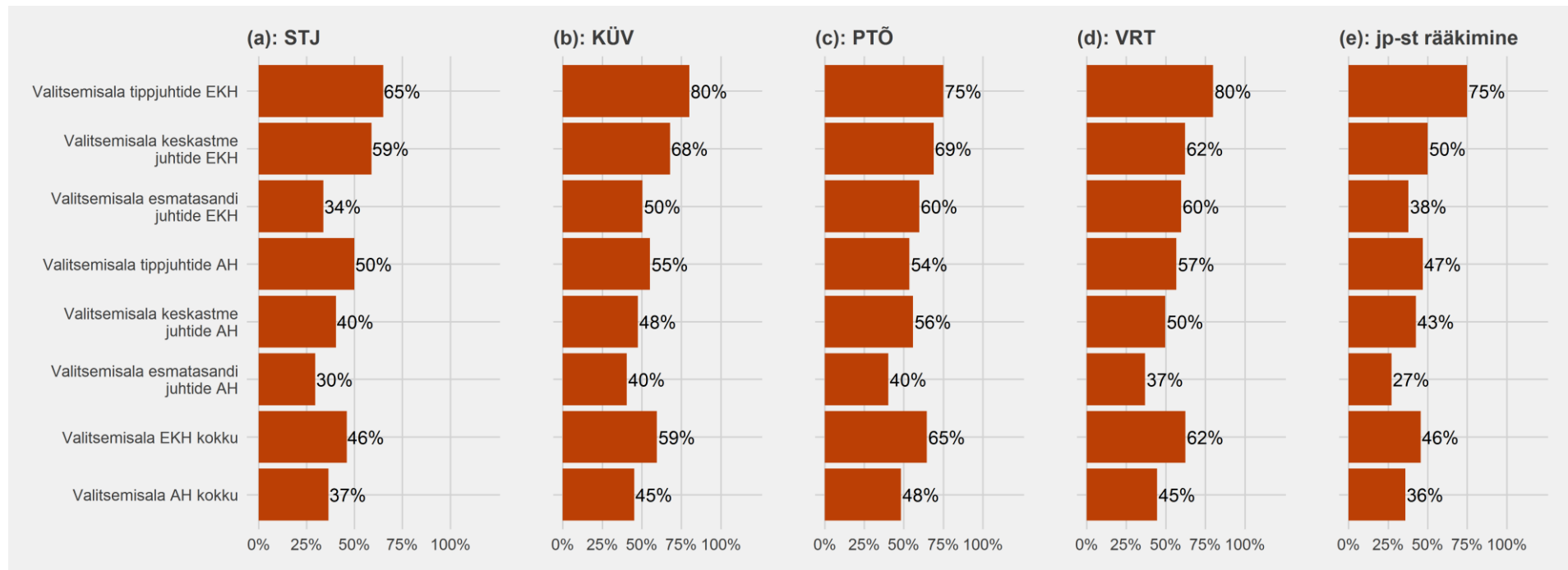
Märkus. Aspektid on järjestatud enesekohaste koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** EKH = enesekohased hinnangud.

Tabel 15. Alluvate hinnangud juhtimispõhimõtet VRT kirjeldavatele aspektidele siseministeeriumi valitsemisala asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

#N	Aspekt	SIM - AH	SMIT - AH	SKA - AH	HÄK - AH	PPA- AH	PÄA - AH	PPA Ida prefektuur - AH	PPA Lääne prefektuur - AH	PPA Lõuna prefektuur - AH	PPA Põhja prefektuur - AH	PPA keskus - AH	PÄA Ida päästekeskus - AH	PÄA Lääne päästekeskus - AH	PÄA Lõuna päästekeskus - AH	PÄA Põhja päästekeskus - AH	PÄA keskus - AH	Valitsemisala tippjuhtide AH	Valitsemisala keskastme juhtide AH	Valitsemisala esmatasandi juhtide AH	Valitsemisala AH kokku
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunneta oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.0	4.3	4.1	3.7	3.9	4.0	3.7	3.8	3.9	3.8	3.9	4.1	4.1	3.8	3.6	4.2	4.0	4.1	3.8	3.9
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.0	4.1	4.1	3.9	3.8	4.1	3.7	3.8	3.8	3.9	3.7	4.2	4.2	4.0	3.8	4.2	4.1	4.0	3.8	3.9
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	3.6	4.1	3.8	3.7	3.6	3.8	3.5	3.7	3.6	3.7	3.6	4.0	3.8	3.8	3.5	3.9	3.9	3.8	3.6	3.7
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	3.7	4.0	3.7	3.7	3.6	3.8	3.4	3.6	3.7	3.7	3.6	4.0	3.8	3.8	3.5	3.9	4.0	3.8	3.6	3.7
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	3.5	3.8	3.7	3.7	3.5	3.8	3.6	3.4	3.5	3.6	3.4	3.9	3.7	3.8	3.5	3.8	4.0	3.6	3.5	3.6
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	3.8	4.1	3.9	3.7	3.7	3.9	3.6	3.7	3.7	3.8	3.7	4.0	3.9	3.8	3.5	4.0	4.0	3.9	3.6	3.8

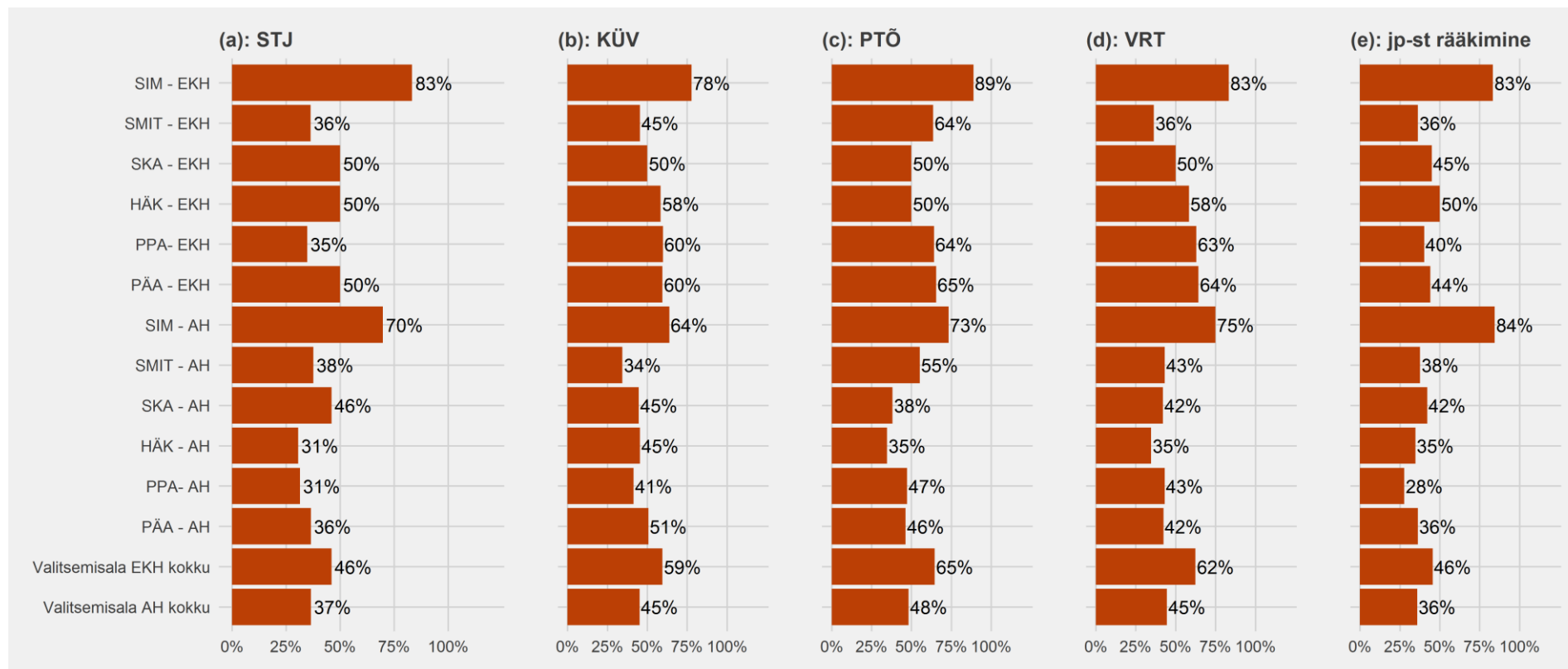
Märkus. Aspektid on järjestatud alluvate koondhinnangute alusel (viimane tulp). Tabeli lahtri värvus märgib selle positsiooni **kõikide leitud keskmiste hinnangute hulgas** (kõikide tabeli põhiosas esitatud jaotuste kohta leitud keskmised kõikide küsimustiku aspektide lõikes). **ROHELINE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas kõrgema 25% seas; **HALL** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas keskmise 50% seas; **SININE** = aspektile antud hinnang lahtriga seotud jaotuses asub keskmiste hinnangute üldhulgas madalama 25% seas. **Suurem hulk ROHELIST ühe veeru lõikes viitab grupile, mis on võrreldes teiste gruppidega andnud kõrgemaid hinnanguid. Suurem hulk ROHELIST ühe rea lõikes viitab aspektile, mis on võrreldes teiste aspektidega erinevate gruppide lõikes saanud kõrgemaid hinnanguid.** AH = alluvate hinnangud.

Juhtimispõhimõtete märgatavus



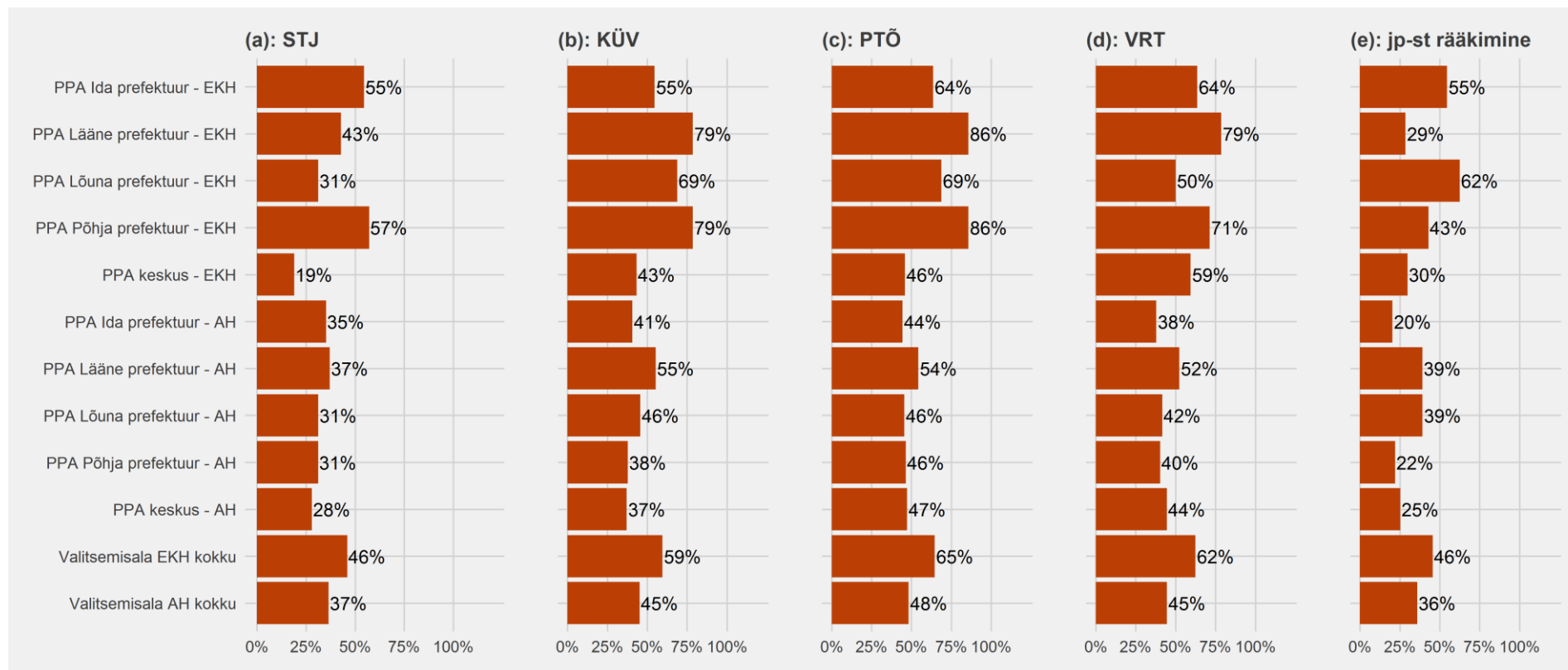
Joonis 31. Juhtimispõhimõtte märgatavus juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Jah vastanute osakaal väidete puhul, mis kirjeldasid viimase kahe kuu vaates juhtimispõhimõtetele vastavate lausete märkamist organisatsiooniseses teavitusmaterjalis: **paneel (a): STJ** – juhime siseturvalisust terviklikult; **paneel (b): KÜV** – keskendume ühiskonna vajadustele; **paneel (c): PTÕ** – oleme paindlikud ja tõhusad; **paneel (d): VRT** – väärtustame inimest ja tema tööd. **Paneelil (e)** on esitatud nende vastajate osakaal, kes on viimase kahe kuu vaates märganud, et keegi räägiks Siseministeeriumi juhtimispõhimõtetest või mainiks neid. **EKH** = enesekohased hinnangu andjad; **AH** = alluvate hinnangud.



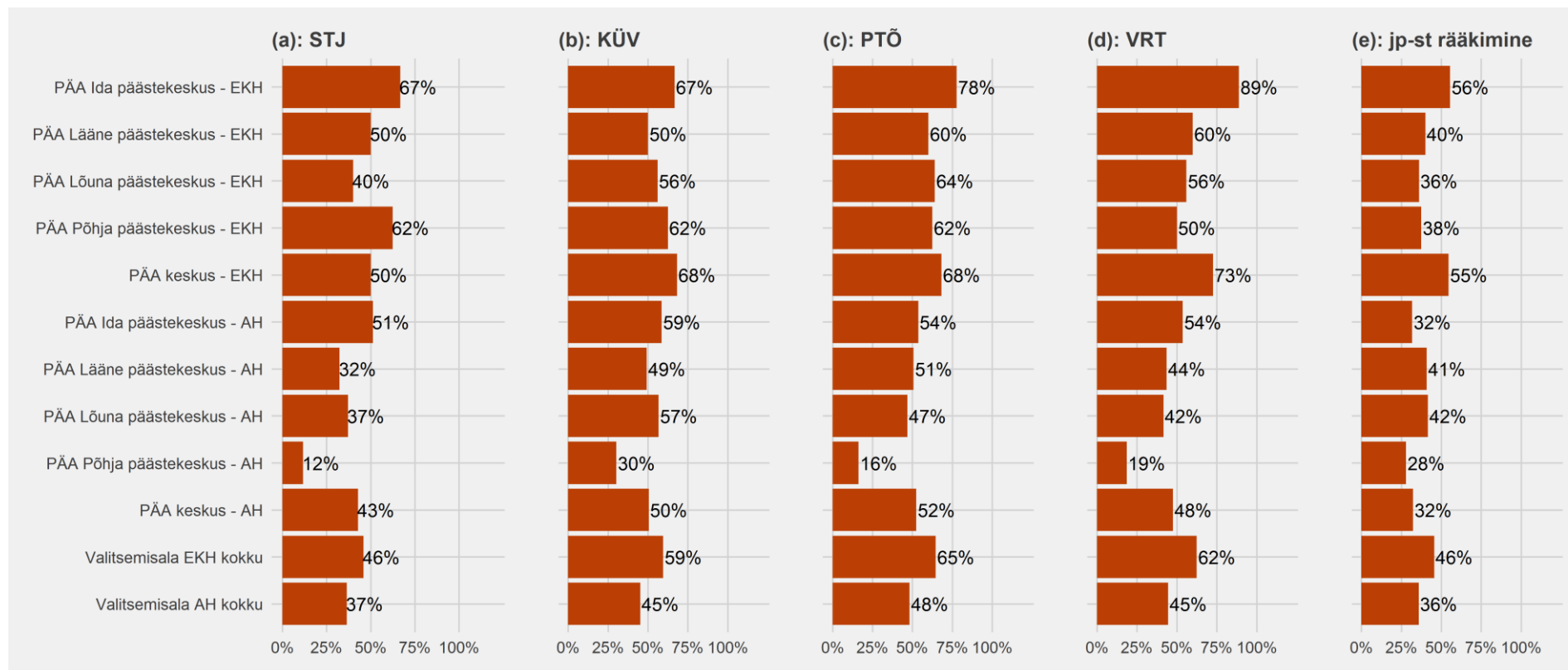
Joonis 32. Juhtimispõhimõtte märgatavus asutustes.

Märkus. Jah vastanute osakaal väidete puhul, mis kirjeldasid viimase kahe kuu vaates juhtimis põhimõtetele vastavate lausete märkamist organisatsiooniseses teavitusematerjalis: **paneel (a): STJ** – juhime siseturvalisust terviklikult; **paneel (b): KÜV** – keskendume ühiskonna vajadustele; **paneel (c): PTÕ** – oleme paindlikud ja tõhusad; **paneel (d): VRT** – väärtustame inimest ja tema tööd. **Paneelil (e)** on esitatud nende vastajate osakaal, kes on viimase kahe kuu vaates märganud, et keegi räägiks Siseministeeriumi juhtimis põhimõtetest või mainiks neid. **EKH** = enesekohased hinnangu andjad; **AH** = alluvate hinnangud.



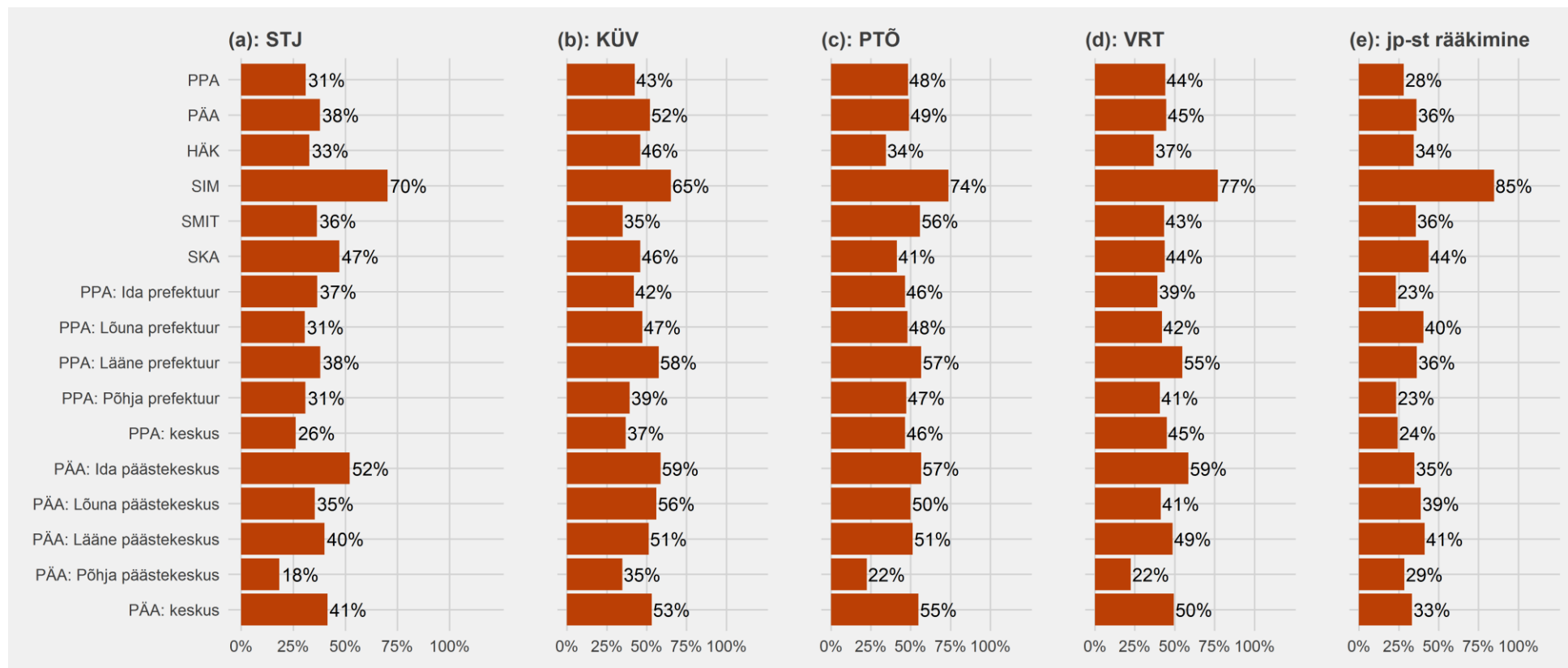
Joonis 33. Juhtimispõhimõtte märgatavus prefektuurides.

Märkus. Jah vastanute osakaal väidete puhul, mis kirjeldasid viimase kahe kuu vaates juhtimispõhimõtetele vastavate lausete märkamist organisatsiooniseses teavitusmaterjalis: **paneel (a): STJ** – juhime siseturvalisust terviklikult; **paneel (b): KÜV** – keskendume ühiskonna vajadustele; **paneel (c): PTÕ** – oleme paindlikud ja tõhusad; **paneel (d): VRT** – väärtustame inimest ja tema tööd. **Paneelil (e)** on esitatud nende vastajate osakaal, kes on viimase kahe kuu vaates märganud, et keegi räägiks Siseministeeriumi juhtimispõhimõtetest või mainiks neid. **EKH** = enesekohased hinnangu andjad; **AH** = alluvate hinnangud.



Joonis 34. Juhtimispõhimõtte märgatavus päästekeskustes.

Märkus. Jah vastanute osakaalud väidetele, mis kirjeldasid viimase kahe kuu vaates juhtimispõhimõtetele vastavate lausete märkamist organisatsioonisisese teavitusmaterjali: **paneel (a): STJ** - juhime siseturvalisust terviklikult; **paneel (b): KÜV** - keskendume ühiskonna vajadustele; **paneel (c): PTÕ** - oleme paindlikud ja tõhusad; **paneel (d): VRT** - väärtustame inimest ja tema tööd. **Paneelil (e)** on välja toodud osakaal vastajaist, kes on viimase kahe kuu vaates märganud, et keegi räägiks Siseministeeriumi juhtimispõhimõtetest või mainiks neid. **EKH** = enesekohased hinnangu andjad; **AH** = alluvate hinnangud.



Joonis 35. Juhtimis põhimõtte märgatavus enesekohaste ja alluvate hinnangute lõikes kokku.

Märkus. Jah vastanute osakaalud väidetele, mis kirjeldasid viimase kahe kuu vaates juhtimis põhimõtetele vastavate lausete märkamist organisatsioonisiseses teavitusmaterjali: **paneel (a): STJ** - juhime siseturvalisust terviklikult; **paneel (b): KÜV** - keskendumine ühiskonna vajadustele; **paneel (c): PTÕ** - oleme paindlikud ja tõhusad; **paneel (d): VRT** - väärtustame inimest ja tema tööd. **Paneelil (e)** on välja toodud osakaal vastajaist, kes on viimase kahe kuu vaates märganud, et keegi räägiks Siseministeeriumi juhtimis põhimõtetest või mainiks neid. **EKH** = enesekohased hinnangu andjad; **AH** = alluvate hinnangud.

Juhul kui vastaja on andnud hinnangu nii enesekohasest kui alluva vaatest on joonisel 35 esitatud tulemuste arvutamisel kasutatud tema enesekohases ankeedis antud vastuseid. Uuringu valimis ei olnud sama isiku enesekohaseid ja alluva lõikes antud vastuseid võimalik kokku viia konfidentsiaalsete vastajate lõikes, kes andsid oma vastused siseministeeriumi edastatud uuringud@tripod.ee e-mailiaadressile registreeritud uuringukutsetelt või avatud lingilt.

Täiendavalt ei olnud kõik kahe korral vastanud uuringusse kutsutud enesekohases ja alluvate ankeedis märgatavusele andnud identseid hinnanguid. Seega on joonisel esitatud koondmärgatavuse tulemused mõnevõrra tinglikud.

LISA: Avatud kommentaaride kvalitatiivne analüüs

Avatud kommentaaride analüüsil oleme esmalt esile toonud laiemad teemad, mis tõstasid valdava osa valitsemisala asutuste tagasisides sarnaselt. Lisaks on iga valitsemisala asutuse lõikes koostatud lühiülevaade teemadest, mis ilmsid pigem ühes asutuses.

Uuringu ankeedis oli vastajatel võimalik anda kommentaaride vormis tagasisidet, vastates üheksale avatud küsimusele. Ankeedi esimene osa sisaldas nelja avatud kommentaari lahtrit, kus vastajad said lähemalt selgitada pallihinnanguid, mille nad olid andnud neljale laiemale juhtimispõhimõttele – *siseturvalisuse terviklik juhtimine, keskendumine ühiskonna vajadustele, paindlikkus ja tõhusus ning inimeste väärtustamine*.

Ankeedi teine pool sisaldas nelja laiemat avatud küsimust. Neist esimestega püüdsime kaardistada siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri (VAJK) viimase kahe aasta arengutendentse.

- *Mis on Teie hinnangul viimase kahe aasta vaates siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuris PAREMAKS MUUTUNUD?*
- *Mis on Teie hinnangul viimase kahe aasta vaates siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuris HALVEMAKS MUUTUNUD?*

Ülejäänud kahe laiemat avatud küsimusega püüdsime saada üldistavat tagasisidet VAJK peamiste tugevuste ja arenguvajaduste kohta.

- *Mis on Teie hinnangul siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri PEAMISEKS TUGEVUSEKS?*
- *Mis on Teie hinnangul siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri PEAMISEKS ARENGUVAJADUSEKS?*

Ankeet lõppes täiendava avatud küsimusega, milles vastajatel oli võimalike kommenteerida uuringuankeeti ja uuringut ennast eesmärgiga koguda sisendit tulevaste sarnaste küsitluste paremaks läbiviimiseks.

KOGU SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA HÕLMAVAD TÄHELEPANEKUD

Kogu siseministeeriumi valitsemisala kirjeldavates tähelepanekutes on esitatud valitsemisala juhtimiskultuuri (VAJK) teemad, mis ilmsid sarnaselt vähemalt kahe-kolme ministeeriumi valitsemisala asutuse lõikes. Teenistujate tagasisidele tuginedes on raporti esimeses osas võimaluse korral püütud erinevaid tõstatatud teemasid ka omavahel seostada.

Nii asutuste vahel kui ka ühe asutuse piires antud avatud kommentaarid näitavad vastajate meelestatuse olulist variatiivsust. Tihti on samad teemad tõstatatud teravalt nii peamise arenguvajaduse / negatiivse arengutendentsi kui ka peamise positiivse arenguna. Eriti on vastuoluline muster iseloomulik teemade puhul, mis on seotud meeskonna ühtsuse, infovahetuse, bürokraatia vähenemise/suurenemise, kaasamise ning otsuste selgusega. Sarnastele teemadele erineva meelestatusega antud tagasiside viitab VAJK kvaliteedi erinevale tajumisele. Teisalt võib teatud teema tõstatamine nii nõrkuse kui ka peamise positiivse arenguna viidata sellele, et tegemist on jätkuvalt aktuaalse arenguvajadusega, mille puhul on möödunud perioodiga võrreldes siiski tehtud olulisi edusamme.

VAJK peamise tugevusena nähakse eesmärgipärasust, huvigrupikesksust ning teenistujate üldist professionaalsust ja järjekindlust oma töös. Positiivsena on erinevate asutuste lõikes korduvalt esile toodud ka viimase siseministri tegevust. VAJK suurimad positiivsed muudatused näivad olevat seotud valitsemisalas tehtavate otsuste suurema selgusega, mis on arvatavasti seotud erialaekspertide sagedasema kaasamisega

otsustusprotsessi. Suurimaks ohuks VAJK puhul on pea igas valitsemisala asutuses kirjutatud kommentaarid, mis toovad rõhutatult välja VAJK tugevuste või sisuliste positiivsete muudatuste puudumise.

Valdav osa uuringus osalejaid näib VAJK enda jaoks lahti mõtestavat oma lähemas töökontekstis. Teisisõnu, VAJK tähendab vastajatele – eriti esmasel juhtimistasandil – peamiselt seda, kuidas vahetu juht teenistuja suhtes käitub, millist tööpraktikat juurutatakse lähemas meeskonnas ning millise osaga oma asutuse informuunist on vastajal igapäevane kokkupuude. Seega on üsna loogiline, et probleeme ja tugevusi juhtimiskultuuris näitlikustatakse oma lähema töökeskkonna kaudu ning juhtimiskultuurile antud tagasisides tõstatuvad tihti teemad, mis võiksid olla rohkem seotud töörahulolu-uuringu vaatega – palga suurus, liigkõrge töökoormus, tööalase arengu ja karjääri perspektiiv, töökoha säilimise kindlus ja konkreetse allüksuse tööpraktikatest tingitud positiivne ning negatiivne igapäevatöös.

VAJK tugevuste ja arenguvajaduste ning positiivsete ja negatiivsete arengute avatud küsimustele olid paljud inimesed andnud tagasiside „EOÖ - ei oska öelda“. Sagedaseks oli EOÖ vastusevariandi kasutamine ühe vastaja lõikes kõigi nelja avatud küsimuse lõikes. Seega on oletatav, et EOÖ vastuse andnud uuringus osalejad ei väljendanud sellega mitte tugevuste ja nõrkuste või positiivsete ja negatiivsete arengute puudumist, vaid märkisid nii ära oma mitteinformeerituse valitsemisala ülesest juhtimiskultuurist. Sama järeldust toetab ka tõik, et oluline osa VAJK kohastele avatud küsimustele antud kommentaaridest lähtus oma organisatsiooni sisevaatest. Kirjutatud oli ka kommentaare, mis viitasid mitteteadmisele teiste asutuste juhtimiskultuurist. Seega võib oletada, et paljud vastajad ei tea, mis ministeeriumi valitsemisala juhtimises, st teistes asutustes ja tervikuna toimub.

Eriti omane on valitsemisala tervikpildi mittetajumisele viitav tagasiside juhtimise esmatasandi ja keskastme puhul. VAJK lahtimõtestamine kitsalt oma lähema töökeskkonna kontekstis ning mõningane teadmatuse kogu valitsemisala hõlmava vaate suhtes võivad osutada sellele, et valitsemisala juhtidega kokku lepitud juhtimispehmoõtted ei ole ehk veel kujunenud selleks laiemaks raamistikuks, mis koordineeriks ja ühendaks valitsemisala igapäevast juhtimispraktikat. Kommentaaride üldise mustri põhjal võib oletada, et VAJK ei aita veel valitsemisala juhtidel ja teenistujatel vastata küsimustele, mida juhtidelt nende igapäevatöös eesmärkide ja nende saavutamiseks rakendatavate tööviiside valikul oodatakse – esineb vähe neid kommentaare, mis kirjeldaks VAJK kui raamistikku, mis juhtidele ja teenistujatele annaks ette normatiivsed suunised oma juhtimis- ja tööviiside kujundamisel. Seega tajutakse VAJK pigem kui üldistust ja läbilõiget hetkeolukorrast. Tippjuhtide puhul on täheldatav parem informeeritus valitsemisala üldistest eesmärkidest ja juhtimiskultuurile seatud ootustest. Eesmärgi selgusega seoses toovad juhid ennekõike esile siseturvalisuse arengukava (STAK) informeerivat ja suunavat rolli.

Kaasaegses juhtimiskirjanduses nähakse tugevat ja mõistetavat missiooni, visiooni, strateegiat ja organisatsioonilisi väärtusi ressursina, mis loob operatiivse tasandiga seotud juhtimisotsustele ja igapäevatööl üldise koordineeriva konteksti. Seega teenistuja, lähtudes oma igapäevases töös laiemast missioonist, visioonist, strategiast ja organisatsioonilistest väärtustest, panustab suurema tõenäosusega sisukalt üldisesse eesmärki ka juhul, kui tema tööd „mikrojuhtimise“ ja bürokraatia abil vähem otseselt suunata ja kontrollida. Eelneva üldistusega võiks olla seotud avatud kommentaarides valdava osa asutuste lõikes kõlanud üleskutsed ministeeriumi valitsemisalas rohkem „rakendada kaasaegse juhtimise põhimõtteid“, vähendada juhtidepoolset „mikromanageerimist“ ning oma meeskonda rohkem usaldada. Need üleskutsed seonduvad ka ministeeriumi juhtimispehmoõtetes vahetule juhile seatud ootusega kujundada oma meeskonnaliikmete seas tehtava töö suhtes omanikutunnet.

Peamiseks takistuseks sellise omanikutunde väljakujunemisele näivad kommentaaride põhjal olevat teenistujate üldise väärtustamisega seotud teemad. Väärtustamise osas ongi tõenäoliselt üheks rahulolematuse peamiseks tekitajaks ministeeriumi valitsemisalas rakendatav üldisem kokkuhoiuprogramm, mis on kaasa toonud ootamatuid ja oodatust vähem selgitatud koondamisi ja jätkavate teenistujate olulist töökoormuse kasvu. Koondamisotsuste ootamatus ja tehtud otsuste esitamine organisatsioonis on teenistujate seisukohast toimunud pigem ebaselges õhkonnas, mis negatiivse tendentsina on

juhtimiskultuuris esile toonud rutakat otsustamist, erapoolikutest subjektiivsetest motiividest lähtuvat käitumist ja närvilist tööõhkkonda.

Asutuse ti esines ka kommentaare, kus oli ära märgitud nii teenistuja vähest väärtustamist kui ka võimalikku probleemide lahendamata jätmisest tingitud töötajate lahkumist. Koos eelnevalt kirjeldatu koondamise temaatikaga võib oletada, et enamikes asutustes tajub osa teenistujatest, et töötajaskonda suhtutakse kui jooksvalt asendatavasse ressursi. Töötaja kui ressursi mõtet kandvad kommentaarid sisaldavad tihti ka viidet liiga numbritepõhisele (kasutatud termin *Excelsi-põhine*) otsustamisele ning ootusele, et Excelsi tabelite taga osataks märgata ka üksikut teenistajat ja tema individuaalset panust.

Väärtustamisega seoses ootavad teenistujad ja juhid, et neid kui organisatsiooni põhivara märgataks ja nende arendamisse panustataks. Töötajate pikas perspektiivis arendavasse väärtustamisse kui olulisse motivatsiooni kujundavasse juhtimisinstrumenti näivad uskuvat ka juhid ise. Juhid ja meeskond on positiivselt meelestatud olukorras, kus neile on jäetud võimalus teha ise personaliotsuseid – seda nii personali värbamise kui arendamise vaates – ja ehitada nii ühtset toimivat meeskonda. Vastupidist olukorda kirjeldatakse aga rahulolematust tekitavana. Järeldust kinnitab osaliselt ka tööik, et asutustes, kus on hakatud rohkem rõhku panema juhtide arendamisele koolituste, parima praktika jagamise ja arendava tagasiside abil, nähakse uusi juurutatud arendustegevusi juhtimiskultuuri parendava ja edasiviivana.

Teine laiem avatud kommentaaridest tõstatunud temaatika, mis mõjutab töötajate tajutud väärtustamise taset organisatsioonis, seondub negatiivse sisuga sõnumite ja teemade käsitlemisega asutuste juhtimispraktikas. Ühest küljest on sedalaadi kommunikatsiooni kui arenguvajaduse tõstatamine seotud varem koondamiste kontekstis kirjeldatud info liikumise selgusega. Lisaks tuuakse avatud kommentaarides välja ebaselgust seoses vastutuse võtmisega jooksvate otsuste, sh muudatuste tegemise ja juba tehtud otsuste negatiivsete mõjude eest.

Kaudselt haakub vastutuse temaatika – eriti esmatasandi juhtimisega seotud tagasiside andjate puhul – väljendatud arusaamaga, mille kohaselt asutus on pigem orienteeritud välise hea kuvandi saavutamisele, makstes seejuures teataval määral lõivu organisatsiooni siseste huvirühmade ja siseprobleemidega tegelemise eest. Vastajad, kes on enim rõhutanud liigset keskendumist välisele kuvandile, on andnud valitsemisala juhtimiskultuuri positiivset arengut ja tugevusi käsitlevatele avatud küsimustele suurema tõenäosusega irooniast kantud vastuseid.

Esmatasandi ja keskastmejuhid näevad VAJK sagedase nõrkusena liiga kiireid muudatusi: neid tehakse ootamatult, kõiki mõjutatud pooli kaasamata ning muudatuste ellurakendumiseks piisavalt aega jätmata. Liigkiirete muudatuste mõjul tekkinud negatiivsete tagajärgedega tegelemise puhul tajutakse vastutuse hajumist ning oodatakse paremat infovahetust. Ohukohana tuleb esile teenistujate hoiak näha tehtud muudatusi tihti toimivat süsteemi lõhkuvana ja lisatööd juurde tekitavana. Töötajate ja juhtide vähendamise mõjuna on eriti esmatasandi ja keskastme juhtimisega seotud vastajad välja toonud jätkavate juhtide ja töötajate koormuse kasvu. Koormuse kasvu kontekstis kirjeldatakse tihti edasist arengut, kus juhtidel ei jää koordineerivate ülesannete kõrvalt enam piisavalt aega juhi rolli täitmiseks, mille tõttu kannatavad enim infovahetus ja meeskondade sidus koostöö.

Avatud kommentaarid ei anna siin küll lõplikku selgitust, aga erinevate arvamuste lõikes nähtu põhjal saab oletada, et ministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuris on viimasel perioodil tehtud samme lamedama juhtimismudeli poole – näiteks avatud kommentaarides kirjeldatud teenusepõhise juhtimise juurutamise teel – olukorras, kus paralleelselt on oma varasema tähtsuse säilitanud hierarhilisel juhtimismudelil põhinevad juhtimispraktika kirjeldamine tugevusena, samal ajal kui tagasiside kohaselt on juhtide koormus ümberkorralduste järel kasvanud. Seega on võimalik, et lahkunud töötajate ja juhtide ülesanded ei ole lamedamale juhtimismudelile omaselt ümber jagatud laiema töötajate ringi vahel, vaid on jäänud täiendava kohustusena jätkavate juhtide kanda – siit ka eelmises näitekommentaaride plokis kirjeldatud juhtide

koormuse kasv. Juhul kui kirjeldatud mõttekäik vastab tegelikkusele, aitab see seletada ka valitsemisalas tehtud muudatuste tajumist „toimivat süsteemi lõhkuvana“ ning „piisavalt kohanemisaega mittejätvatena“.

Muudatuste tulemuslik rakendamine eeldab muutusi juhtide rollimudelites ja oma töö mõtestamises ehk valdkondades, kus tegelikud muutused toimuvad tavaliselt kõige aeglasemalt. Ka osades avatud kommentaarides on viidatud, et muudatusi tehakse valitsemisalas ja valitsemisala asutustes läbi liiga struktuurikeskselt, mõtlemata vajadusele mõjutada struktuurides töötavaid teenistujaid – eksisteerib arusaam, et esmalt muutub töökorraldus ja üldine struktuur, mille järel saab toimuma töötajate kohanemine. Teisisõnu toimunud muudatused on tajutud väliselt ette antuna, selle asemel, et neid tajutaks edasise parema töökorralduse vaates loomuliku ja põhjendatud arenguna.

AVATUD KOMMENTAARID POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETIS

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise juures on välja toodud riiklike/tsentraalsete eesmärkide kaugust kohalikust tasandist, meie-tunde ja ühtsuse mõningast puudumist ja tööloõiguti killustunud ametialast vaadet. Korduvalt on mainitud ka enda ja juhi võõrandumist – vähe sisukaid arutelusid ja otsest suhtlemist/tagasisidet. Täiendava arenguvajadusena on mainitud info liikumist ja viimasel perioodil oluliselt tõusnud koormust.

Ühiskonna vajadustele keskendumise juures on välja toodud erinevate ressursside (IT, materiaalne ja tööjõud) puuduse pärssiv mõju. Esineb ka kommentaare, mis räägivad juhi ja kaastöötajate töökäitumisest, mis on liialt kantud subjektiivse heaolu motiividest.

Paindlikkuse ja tõhususe juhtimispehõhimõtte kommentaarides on tõstatunud teemad, mis käsitlevad reeglite jäikust, juhi äraootavat suhtumist ning eelmise kahe punktiga seotud *numbritepõhist* vaadet juhtimisele. Reeglite tajutud jäikust seostatakse tihti kõrgemate juhtimistasandite organisatsioonilise kontekstiga, mis ei võimalda madalama astme juhtidele oma otsustes piisavat paindlikkust.

Inimeste väärtustamise juhtimispehõhimõtte puhul on esile tõstetud vajadust säilitada olemasolevat kompetentset ametkonda – seda eriti tööjõu suurt voolavust arvestades. Selles teemaplokis on kommentaarides käsitletud ka ootust saavutada personaliplaneerimise otsustes pikema perspektiiviga vaadet, paindlikkust ja läbipaistvust. Teatud grupi vastanute kommentaaridest kumab läbi juhi eelistatud „siseringi“ tajumine ja ootus, et vahetu juht suudaks oma emotsioone paremini ohjata.

Viimase kahe aasta positiivse arenguna on esile tõstetud suuremat avatust selgitada otsuseid ja otsuste tagamaid ning anda nende kohta infot. Esile on toodud ka ametnike suuremat sisulist kaasamist – ametnike arvamuse väärtustamine – ja juhtimise muutumist horisontaalsemaks. Suurema selgitusvalmiduse ja kaasamise peamine positiivne mõju näib ennekõike olevat avaldunud tajutud tööalases selguses ja paremini toimivas sisekommunikatsioonis. Osa kommentaare toob esile ka inimlikuma suhtumise ja teenistujate – eriti esmatasandi töötajate – väärtustamise. Positiivsena on ära märgitud ka kompaktsemaks muutunud hierarhiatasandeid – nii SIMi kui ka asutuse tippjuhtkond on kättesaadavamad ja koostööle avatumad, mis omakorda suurendab üldist kaasamist organisatsioonis.

Viimase kahe aasta negatiivse arenguna on esile toodud teatava paigalseisu tajumine – organisatsiooni edasise arengu jaoks oodatakse uut vaadet/ideed. Arvatavasti võimendab seda arusaama otsuste tajumine liiga kiire, lõpuni läbimõtlemata ning lühikeset perspektiivist lähtuvana. Otsuste tegemisele suunatud kriitika avaldub ennekõike teemades, mis on seotud otsuste mõju arvestamisega jooksvale tööle (sh suurenenud töökoormus) ja muudatustesse panustatud ressursside otstarbeka kasutamisega. Otsuste läbimõtlemiss liiglühikeses perspektiivi tunnetamine on arvatavasti enim põhjustatud liiga sagedastest

muudatusest/reformidest, mis ei jäta kohanemiseks piisavalt aega, eriti olukorras, kus sama valdkonna töökorraldust vaadatakse – tihti vastuoluliselt – ümber mitme järjestikuse muudatuse tulemusena. Kokkuhoiumeetmete ühe tagajärjena on vastajad tajunud, et töötajaid väärtustatakse vähem. Paljud vastajad on märkinud negatiivse arengutendentsina töötaja arvu vähendamist ja selle taustal suurenenud töökoormust. Avatud kommentaarides on eriti koondamiste näitel tõstatatud ka muudatustega seotud negatiivse sisuga kommunikatsiooni selguse küsimus. Samuti on välja toodud organisatsiooni vähenenud stabiilsust.

Juhtimiskultuuri tugevusena on märgitud meeskonnatööd, kogenud teenistujaid ja sageli ka selget käsuliini. Meeskonnatunde tugevust tuuakse välja kohati ühistunde loomise püüdluste ja organisatsiooni suurema kaasamise kaudu. Kahjuks on tugevuste teemaline avatud küsimus saanud palju ironiast kantud vastuseid.

Juhtimiskultuuri peamise arenguvajadusena on välja toodud detsentraliseerimist, otsustele eelnevat suuremat (mõju)analüüsi ning kogenud ja kvalifitseeritud töötajaskonna säilitamist. Väljendatud on ka ootust, et teenistujate ja juhtide sisulise arendamisega tegeletaks pikemas vaates ja põhjalikumalt ning et teenistujaid – eriti esmatasandil – väärtustaks ja motiveeritaks rohkem. Sõnastatud on ootus suuremal määral lahenduskeskse pikka perspektiivi arvestava juhtimise järele – probleemide märkamine töös ja nendega õigeaegne tegelemine *Exceli-põhise* juhtimise asemel. Täiendavalt on vastajad väljendanud ootust, et organisatsiooni arenguperspektiiv oleks selgem, kindlam ja pikaajalisem. Grupp kommentaare toob PPA arenguvajadusena välja ka ühtsustunde ja üldise koostöötemaatika küsimused. Eriti keskastme ja tippjuhid on rõhutanud valdkondadevahelise koostöö tõhustamise vajadust nii siseministeriumi valitsemisalas tervikuna kui ka PPAs.

AVATUD KOMMENTAARID PÄÄSTEAMETIS

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise juures on põhilise kriitikana välja toodud info liikumine ja informeeritus nii valitsemisala kui ka asutuse vaates. Osa kommentaare väljendab ootust STAKi kui dokumendi suurema selguse järele, peamiselt loetavuse ja konkreetsuse seisukohast.

Ühiskonna vajadustele keskendumise teemas seonduvad avatud kommentaarid enim pideva jooksva – lühikeses plaanis – probleemide lahendamisega ja süsteemse hea teenuse osutamise jaoks vajaliku infovahetusega organisatsioonisiseste ja -väliste koostööpartneritega.

Paindlikkuse ja tõhususe juhtimispõhimõttele antud kommentaarid tõid esile liigset tsentraliseeritust, hierarhiat ning sellest tulenevat organisatsiooni toimimise jäikust ja bürokraatlikkust. Täiendavad kommentaarid käsitlesid liiga kiiret muudatuste protsessi ning selle mõju igapäevatööle. Ülemäärane vertikaalne juhtimiskultuur on kajastatud ka *väärtustamise* juhtimispõhimõtte kommentaarides.

Juhtimiskultuuris paremaks muutunu puhul tuuakse välja suuremat rõhuasetust juhtide ja personali arendamisele. Arendustegevustega seoses mainitakse positiivses võtmes ka organisatsioonikultuuri teematika tõstatumist PÄAs. Ühtlasi on ära märgitud selgemat ja läbipaistvamat juhtimist, sh probleemsete teemade käsitlemist. Ohukohana on oluline hulk PÄA vastajaid pidanud oluliseks rõhutada positiivse arengu puudumist.

Juhtimiskultuuri negatiivsete ilmingute seisukohast tuleb esile bürokraatia kasvu tendents – tsentraliseeritus, numbrite ja ametijuhendite põhise juhtimise tähtsustumine. Bürokraatliku koormuse suurenemisel näib avaldavat kõige negatiivsemat mõju organisatsiooni töö efektiivsusele – näiteks on välja toodud topeletöö suurenenud hulk, mis tuleb eriti teravalt esile üldise ressurside piiratuduse, kärbete ja koondamiste kontekstis. Negatiivsest vaatest kajastub ka maatriksjuhtimisega ja liigkiirete muudatustega seonduv.

Juhtimiskultuuri tugevustena tuuakse välja asutuse usaldusväarsust üldsuse silmis ning asutusesisest meeskonnatunnet, ühtsust ja usaldust. Oma asutuse eesliini teenistujaid tajutakse professionaalse ja usaldusväärseks. Juhtimiskultuuri lisatugevusena nähakse ka arengufookust ning eelkõige tähelepanu pööramist juhtide arengule.

PÄA juhtimiskultuuri arenguvajadusena tuleb esile vajadus minna juhtimises numbritest kaugemale. Välja on toodud ka liigne jäiga käsuliini põhine juhtimine, mis pärsib organisatsioonilist paindlikkust ja infovahetust. Arvatavasti liigse käsuliini põhise juhtimisega seonduvalt sisaldab avatud kommentaaride vormis tagasiside viiteid ka organisatsiooni üldjuhtimisele. Vastajad väljendavad selget ootust rohkem märgata ja väärtustada päästjat juhtimiskultuuris. Liigkiirete muudatuste kontekstis on tõstatunud arenguvajadusena ka organisatsioonilise stabiilsuse küsimus. Tagasisides on väljendatud ootust, et juhid täidaksid rohkem juhi, mitte spetsialisti või lihtsalt koordineerija rolli. PÄAs tõstatub arenguvajadusena ka negatiivse küsimustega seotud kommunikatsiooni temaatika.

AVATUD KOMMENTAARID SISEKAITSEAKADEEMIAS

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise juures tuuakse vastandlikus vaates välja riiklike strateegiliste eesmärkide kaugus igapäevatööst. Ühelt poolt tajutakse valdkonna riiklike strateegiliste eesmärkide mõistetavust arenguvajadusena, teisalt on rõhutatud STAKi head rakendumist tehtud muudatuste koordineerimisel.

Ühiskonna vajadustele keskendumise juhtimisepõhimõtte juures esineb nii arvamus, mis kõneleb SKA edukusest siseministeriumi valitsemisala vajadustele vastava haridusteenuse pakkumisel kui ka viimasele arvamusele vasturääkivat tagasisidet.

Paindlikkuse ja tõhususe juhtimisepõhimõttes on ehk märkimisväärseim tõstatunud teema koormuse ebaühtlane jaotumine kolleegide vahel.

Inimeste väärtustamise juhtimisepõhimõtet käsitlevas tagasisides on kriitilisemad teemad seotud koondamiste negatiivse mõjuga ning tööpanuse ja väärtustamise optimaalsema suhte ootusega.

Juhtimiskultuuris toimunud positiivse arengu puhul tuuakse esile teenusepõhise vaate juurutamise soodsat mõju; samas esineb teenusepõhise vaate juurutamise teemal kommentaarides ka vastupidist hoiakut. Positiivsena tajutakse töötajate suuremat väärtustamist ning juhtimise üldise konkreetsuse ja selguse paranemist.

Negatiivse arenguga seoses tuleb esile suurenenud ebakindluse temaatika – kommentaaride põhjal võib oletada, et selle hoiaku tekkimises on suurim roll liiga kiiretel ja ootamatutel muudatustel ning koondamistel. Liigkiireid muudatusi tajutakse osaliselt vana süsteemi lõhkuvana ja lähtuvana kokkuhoiu eesmärkidest. Kriitikat pälvib ka asutuse sees ja valitsemisala asutuste vahel tehtav koostöö.

Juhtimiskultuuri tugevusena tuuakse välja valitsemisala traditsioone, teenistujate professionaalsust ja SIMi-poolset ekspertide kaasamist õigusloomesse. Valitsemisala vaates on positiivselt rõhutatud ka süsteemse ja suure pildi keskse mõtlemise esilekerkimist.

Juhtimiskultuuri arenguvajadusena nähakse hoidumist liigkiiretest otsustest – väljendub ootus suurema põhjendatuse ja selgitamise järele. Valitsemisala asutuste vahelise koostööga seoses tajutakse arenguvajadusena ootust konkreetsema strateegilise vaate ja esmatasandi suurema kaasamise järele planeerimisse.

AVATUD KOMMENTAARID HÄIREKESKUSES

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise põhimõtte juures tuuakse arenguvajadusena välja meie- tunde ja üldise asutusesisese koostöö temaatika. Väljendatud on ka suurema väärtustamise ja juhi tähelepanu ootust oma meeskonna suhtes – sama arenguvajadus tõstatub ka *ühiskonna vajadustele keskendumise* juhtimispõhimõtet käsitlevates kommentaarides.

Paindlikkuse ja tõhususe teemas on takistava tegurina tajutud üldist liigselt ettekirjutatud ja standardiseeritud juhtimiskeskonda, mis piirab vahetu juhi autonoomiat oma meeskonna töö kujundamisel. Standardiseeritust ja ülereguleerimist on kirjeldatud ka viimase aja arengutendentsina.

Inimeste väärtustamise juhtimispõhimõttes kerkib väärtustava suhtumise kollektiivis ebaühtlase jaotumise küsimus – arvatavasti sellel põhjusel on antud nii kõrgele kui ka ebapiisavale väärtustamisele viitavaid üksikkommentaare.

Juhtimiskultuuris toimunud positiivse arengu juures on peamiselt välja toodud ametkondadevahelise koostöö parenemist ning toimivat kommunikatsiooni nii asutuse sees kui ka üldsusega.

Negatiivse arengu vaates tõstatub tugevaimalt bürokraatliku koormuse oluline kasv. Teise korduvalt mainitud olulise negatiivse arenguna nähakse töötajate, eriti esmatasandi töötajate väärtustamist langust. Mitteväärtustamise tajumine näib olevat tugevaimalt seotud vähese juhtkonnapoolse kontaktiga, inimest rohkem märkava suhtumise ootuse ja kasvanud töökoormusega.

Juhtimiskultuuri tugevuseks loetakse töötajate pädevust, paindlikkust, rahulikku meelt ja pühendunud suhtumist oma töösse.

Valitsemisala vaates on *juhtimiskultuuri arenguvajaduseks* ootus parema ja teise poole vaadet enam mõista suutva koostöö järele. Nii valitsemisala kui ka HÄKi vaates on selgelt rõhutatud vajadust töötajaid, eriti esmatasandi töötajaid edaspidi rohkem väärtustada.

AVATUD KOMMENTAARID SISEMINISTEERIUMIS

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise juhtimispõhimõtte puhul kerkib esile STAKiga seotud temaatika. Rõhutatatakse arengukava mõningast kaugust tegelikust elust, osalist mitteaktuaalsust ning arengukava rakendamise raskusi olukorras, kus probleemide lahendamisel valitsemisalas keskendutakse valdavalt vaid konkreetsele ülesandele, mitte tervikule.

Ühiskonna vajadustele keskendumise teemas tõstatub esiteks huvirühma definitsiooni küsimus – eriti laiemas mõttes, kas mingi lahenduse ja otsuse puhul on alati võimalik ühte ja kindlat huvirühma välja tuua. Näiteks on hulk otsuseid kommentaaride põhjal tegelikus elus kompromissid vastandlike huvide vahel, mistõttu on ühte ja selget huvirühma keeruline välja tuua.

Paindlikkuse ja tõhususe juhtimispõhimõtte puhul on küsimuse all juhi poolt meeskonnale tagatud tööalane autonoomia – ühe tööloõigu usaldamine lõpuni täitmiseks, hoidumine ülemäärasest sekkumisest töö detailidesse ning piisavalt selge ja kiire infovahetuse tagamine juhi ja meeskonna suhtluses.

Inimeste väärtustamise teemas on väljendatud ootust, et juht oleks meeskonnaga seotud personaliotsuste tegemisel ja oma meeskonnale tagasiside andmisel aktiivsem. Suurimaks takistuseks nende ootuste täitmisel näib olevat juhtide ülekoormatus jooksvate tööülesannetega.

Juhtimiskultuuris toimunud positiivse arengu vaates mainitakse enim juhtimise paranemist selguse, avatuse ja infovahetuse seisukohast – meeskonna arvamusega arvestamine, meeskonna kaasamine aruteludesse ja otsuste tegemisse, kvaliteetsemad ja mõtestatumad juhtimisotsused ning teema- ja ajakohane tööalane info.

Kolm suurt positiivset arengut tõstatuvad eriti seoses kantsleri tasandil tehtava koostööga. Täiendava korduvalt mainitud positiivse arenguna on välja toodud inimeste ja nende tööpanuse suuremat väärtustamist ning kasvanud tähelepanu juhtimiskultuurile.

Juhtimiskultuuris toimunud negatiivse arengu puhul tõstatuvad enim ajakasutuse ja suurenenud töömahu teemad. Kommentaaride põhjal võib oletada, et üldine töökoormuse kasvu foon toob teravamalt esile puudujäägid ajaplaneerimises – otsuste-kooskõlastuste viibimine, oskus väärtustada kolleegide tööaega, koosolekukultuur – mistõttu vastajad tajuvad juhtimises mõningast tagant kiirustamist ja närvilisust. Ohukohaks võib lugeda korduvaid viiteid sellele, et sõnad ja teod ei lange kokku.

Juhtimiskultuuri tugevusena tuuakse välja organisatsiooni süsteemsust, hierarhiat ja rollide selgust. Mainitud on ka töötajate üldist kõrget professionaalsust, asjatundlike arvamuste paljusust ning oskust arvestada eri vaatenurkadega, mis koos aitab saavutada suuremat paindlikkust. Tajutakse väärtustavat suhtumist inimestesse ning tegelemist juhtimis- ja organisatsiooniliste väärtuste temaatikaga.

Valitsemisala tasandil tuleb *juhtimiskultuuri arenguvajadusena* esile ministeeriumi ja asutustevaheline koostöö – peamiselt usaldava suhtluse ja infovahetuse seisukohast. Organisatsiooni sees võib ohukohaks lugeda tagasisidet, milles viidataks sõnade ja tegude vastuolule. Mainitakse ministeeriumi ülemäärast hierarhilisust, mis takistab mõneti usalduse ja töölase autonoomia tekkimist ning valdkondadevahelist koostööd. Täiendava ohukohana tõstatub esmatasandi töötajate väärtustatuse ja töörahulolu temaatika – just selle tasandi puhul rõhutatakse ka töötajate liiga kiiret vahetumist.

AVATUD KOMMENTAARID SISEMINISTEERIUMI INFOTEHNOLOOGIA- JA ARENDUSKESKUSES (SMIT)

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise teemal pälvib kriitilist hoiakut STAKi mõistetavus ja võib-olla liigne staatilisus. Väljendatud on ka ootust parema valdkonnaülese infovälja ning suurema meeskonnasisese kaasamise suhtes.

Ühiskonna vajadustele keskendumisega seoses kerkib esile huvirühma küsimus – SMIT kui teistele asutustele tugiteenuse pakkuja.

Paindlikkuse ja tõhususe eesmärgi saavutamisel oodatakse valitsemisalas rohkem ühtse eesmärgi nimel tegutsemist ja paindlikkust meeskonnas.

Väärtustamine on SMITi puhul organisatsiooni sees pälvunud pigem positiivset tagasisidet.

Juhtimiskultuuris toimunud positiivse arengu puhul kerkib enim esile organisatsiooni suurema töölase autonoomia ja kaasamise tase. Organisatsioonisiseses vaates tuuakse täiendavalt välja vähenenud bürokraatiat ja tänu sellele kiiremaid otsustusprotsesse ja sisulise eelanalüüsi osatähtsuse kasvu tööalastes otsustes.

Juhtimiskultuuris toimunud negatiivse arenguga seoses oodatakse enim lähtumist pikast perspektiivist eesmärkide seadmisel ja töö planeerimisel. Mõningast kriitikat on pälvunud ka horisontaalne koostöö – meeskondadevaheline koostöö organisatsiooni sees ja asutustevaheline koostöö valitsemisalas.

Juhtimiskultuuri tugevusena tuuakse välja SMITi paindlikkust ning selle eelduseks olevat võimekust vajaduse korral kiiresti tegutseda. Positiivset mainimist väärrib ka organisatsiooni suhtumine töötajatesse.

Valitsemisala vaates ilmneb *juhtimiskultuuri arenguvajadusena* asutustevahelise koostöö temaatika – tuuakse välja bürokraatia vähendamise võimalusi – näiteks ootus saavutada asutuste vahel selgem rollijaotus, mis aitaks tööd tõhustada, ning vajadus lähtuda töös selgemalt lõppkasutaja vaatest. Tagasiside räägib ka vajadusest jätkata juhtide arendamist.