



SISEMINISTEERIUM

SISEMINISTEERIUM

MINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI UURING 2018

KOONDRAPORT

TRIPOD GRUPP OÜ

SISUKORD

SISSEJUHATUS JA ÜLDINFO	3
UURINGU EESMÄRGID	3
KÜSITLUSE TEOSTAJAD	3
PROJEKTI AJAKAVA	3
MEETOD	4
TARKVARA	4
KASUTATAV METOODIKA	4
JUHTIMISTASANDITE MOODUSTUMINE ASUTUSTE LÕIKES	5
PEAMISED NÄITAJAD.....	6
KUIDAS ON LEITUD JUHTIMISPÕHIMÖTTEID KIRJELDAVATE ALASKAALADE KOONDKESKMISED?	8
ARENGUVAJADUSTE MAATRIKSI TÕLGENDUSJUHIS.....	9
JUHI JA MEESKONNA TAGASISIDE MAATRIKSI TÕLGENDUSJUHIS.....	10
USALDUSPIIRDE PÕHISTE JOONISTE TÕLGENDUSJUHIS	11
VALIMI KIRJELDUS	12
HINNANGUD JUHTIMISPÕHIMÖTETE LÕIKES	14
JUHTIMISPÕHIMÖTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE (STJ)	18
JUHTIMISPÕHIMÖTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE (KÜV)	30
JUHTIMISPÕHIMÖTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS (PTÖ)	42
JUHTIMISPÕHIMÖTE: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE (VRT)	54
KOGU VALITSEMISALA HÕLMAVAD TÄHELEPANEKUD SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA UURINGUS KOGUTUD AVATUD TAGASISIDEST	66
SISSEJUHATUS JA RAPORTI AVATUD KOMMENTAARIDE PÕHIST TAGASISIDET KOKKUVÕTVA ALAOSA ÜLESEHITUS.....	66
VALITSEMISALA TERVIKUNA KÄSITLEVAD TÄHELEPANEKUD JA KOKKUVÕTTED.....	66
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETIS	70
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST PÄÄESTEAMETIS	78
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST SISEMINISTEERIUMIS	84
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST SMIT-IS	88
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST SISEKAITSEAKADEEMIAS	93
KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST HÄIREKESKUSES	97

SISSEJUHATUS JA ÜLDINFO

UURINGU EESMÄRGID

Saada ülevaade juhtimiskultuuri hetkeseisust siseministeeriumi valitsemisalas;

hinnata juhtimiskultuuri hetkeseisu juhtimistasandite ja siseministeeriumi valitsemisala asutuste lõikes;

võrrelda juhtide grupi enesekohaseid hinnanguid töötajate grupi koondhinnangutega;

tuua kvantitatiivse analüüsi põhjal välja viimasel kahel aastal toimunud ministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri peamised arengud ning selle tugevused ja nõrkused töötajate ja juhtide hinnangul.

KÜSITLUSE TEOSTAJAD

Vastutav projektijuht: **Maria Veltmann**, Tripod Grupp OÜ

Täideviiv projektijuht: **Mait Metelitsa**, Tripod Grupp OÜ

Keelekonsultant: **Katrin Ärm**, Tripod Grupp OÜ

PROJEKTI AJAKAVA

Küsitluse ettevalmistused: september – oktoober 2018

Küsitluse toimumise periood: november 2018

Tulemuste analüüs ja raportite koostamine: november – detsember 2018.

MEETOD

TARKVARA

Analüüsid on tehtud, kasutades programmeerimiskeeli R! (versioon: 3.4.2) ja Python (versioon 3.7). R! ja Pythoni paketid, mida kasutati analüüside ning graafikute koostamiseks, on vabavaralised või raporti koostaja programmeeritud.

KASUTATAV METOODIKA

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

Allpool on esitatud nelja juhtimis põhimõtte töös avaldumise täpsem ülevaade.

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 primaarsete teenuste osutamine vastavalt ühiskonna vajadustele ja võimalustele – meie oleme ühiskonna, mitte ühiskond meie jaoks. Iga otsuse tegemisel peab mõtlema, kuidas paistab see otsus sihtrühmale, 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, ega 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)

Siseministeriumi 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 ega sekku nende töödele 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 siiras, pühendunud ja teeb oma tööd kirglikult.

Avatud kommentaaridena sai tagasisidet anda [iga juhtimispõhimõtte kohta](#), samuti [nelja laiema avatud küsimuse kohta](#): mis on siseministeriumi valitsemisala peamised [tugevused / nõrkused](#) ning mis on ministeriumi valitsemisala juhtimiskultuuris [muutunud viimase kahe aasta jooksul paremaks / halvemaks](#).

JUHTIMISTASANDITE MOODUSTUMINE ASUTUSTE LÖIKES

Ankeedis pidi enesekohast tagasisidet andev juht end määrama ühte kolme juhtimistasandist: [esmatasandi juht](#), [keskaste juht](#) või [tippjuht](#). Sarnaselt pidi meeskonnaliikme ankeedis tagasisidet andev vastaja määratlema end vahetu juhi juhtimistasandi sama kolme laiema juhi ametigrupi löikes. Iga asutuse puhul olid juhtivad ametikohad antud ette selgitusena ja juhtimistasandite vahel jaotatuna. Allpool on esitatud juhtide ametigruppide jaotamine tasanditesse kuue valitsemisala asutuse löikes.

Politsei- ja piirivalveamet:

- [tippjuht](#): peadirektor, peadirektori asetäitja, prefekt;
- [keskaste juht](#): büroo juhataja, laevastiku juht, lennusalga juht, orkestri juht, eskadrilli ülem, kaplanaadi juht, keskuse juht, talituse juht, arestimaja juht, kordoni juht, laeva kapten, piiripunkti juht, politseijaoskonna juht;
- [esmatasandi juht](#): grupijuht, teenistuse vanem.

Päästeamet:

- [tippjuht](#): peadirektor, peadirektori asetäitja, keskuse juht;
- [keskaste juht](#): osakonnajuhataja, demineerimiskeskuse juhataja, tuletõrjemuuseumi juhataja, büroo juhataja, talituse juhataja, päästepiirkonna juhataja;
- [esmatasandi juht](#): komandopealik, pommigrupi juht.

Häirekeskus:

- [tippjuht](#): peadirektor, peadirektori asetäitja;
- [keskaste juht](#): keskuse juht, osakonnajuhataja, talituse juhataja;
- [esmatasandi juht](#): keskuse juhi asetäitja, grupijuht.

Siseministeerium:

- **tippjuht:** kantsler, asestantsler;
- **keskastme juht:** osakonnajuhataja;
- **esmatasandi juht:** puudub.

Sisekaitseakadeemia:

- **tippjuht:** rektor, prorektor;
- **keskastme juht:** kolledži direktor, instituudi juhataja, kolledži direktori asetäitja, osakonna juhataja, täiendusõppe keskuse juhataja;
- **esmatasandi juht:** õppetooli/õppekeskuse juhataja, raamatukogu juhataja, haldusjuht, söökla juhataja.

SMIT (Siseministeeriumi infotehnoloogia-ja arenduskeskus):

- **tippjuht:** direktor;
- **keskastme juht:** valdkonnajuht, teenindusjuht, tehnoloogiavaldkonna juht, osakonnajuhataja, personalijuht;
- **esmatasandi juht:** grupijuht.

PEAMISED NÄITAJAD

Iga hinnatud aspekti ja juhtimis põhimõtte koondkeskmise puhul tuuakse välja järgmine:

keskmine hinnang – valitsemisala enesekohaste (EKH) ja alluvate hinnangute (AH) leidmisel on hinnangud asutuste lõikes kaalutud (vt joonis 1). See tähendab näiteks, et enesekohaste (EKH) ja alluvate hinnangute (AH) valitsemisala koondkeskmise leidmisel on suurema kaaluga arvesse võetud PPA vastajate tagasiside, sest sellest asutusest kutsuti uuringusse kõige rohkem inimesi, samas iseloomustas seda asutust madalam vastamismäär.

Asutuste, kitsamate üksuste (nt prefektuurid ja päästekeskused) ja juhtimistasandite lõikes esitatud tulemuste puhul on välja toodud asutuse, üksuse või juhtimistasandi aritmeetiline kaalumata keskmine koos vastava grupi üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud usalduspiiridega.

Oleme asutuste ja ametigruppide tulemuste arvutamisel kaalutud keskmise leidmisest loobunud, sest teatud kihtide lõikes on just alluvate ankeetide puhul üldkogumi loendi põhjal oodatavast rohkem vastajaid: nt teatud asutuse keskastmejuhtidele on alluvad andnud enam tagasisidet, kui seda eeldaks üldkogumit kirjeldav loend, mistõttu tekivad vastavas kihis alla ühe valimikaalud. See omakorda muudab võimatuks keskastmejuhtide tulemuste kaalumise asutuste lõikes. Enesekohastes ankeetides on võimalik vastajate ankeedis tehtud üldkogumi loendist erinevad juhtimistasandi valikud sisukalt parandada, mida on kogutud andmestikus kokku ka 14 juhul tehtud.

Alluvate ankeetides üldkogumi loendis oodatust erinevat tagasisidet sisukalt parandada ei ole võimalik, sest ei ole teada, kas vastaja ongi oma vahetu juhina hinnanud eeldatust erinevat ja seega erineval juhtimistasandil asetsevat juhti või on vastaja oma vahetu juhi juhtimistasandi lihtsalt valesti määranud. Nendes asutuse ja juhtimistasandi lõikes moodustuvates ristjaotistes, milles on vastajaid enam, kui eeldaks üldkogumi loend, tulemusi esitatud ei ole.

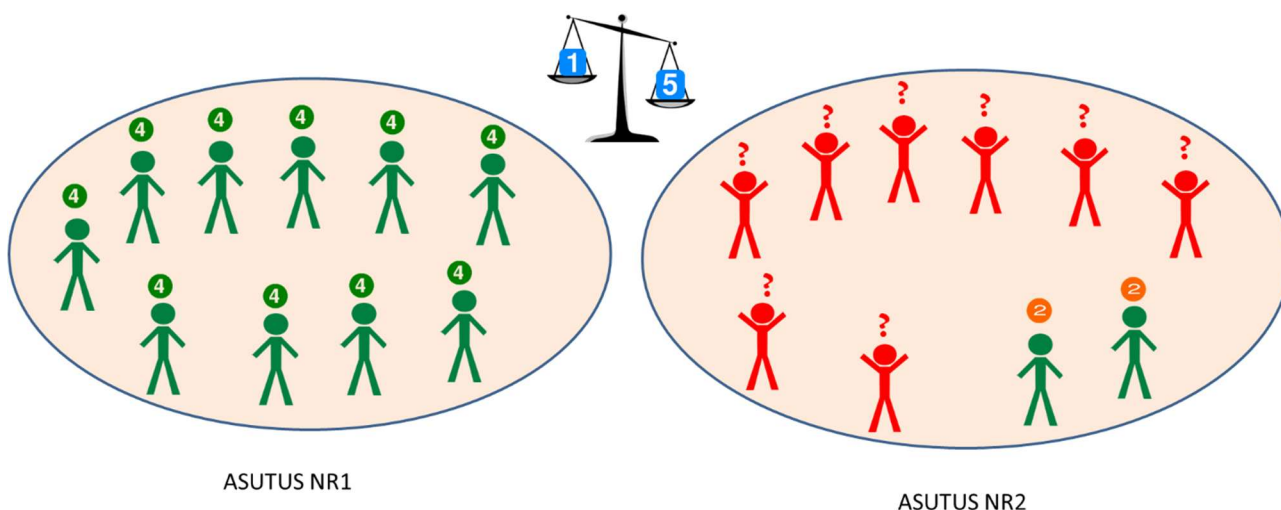
Iga väite puhul on vastajad hinnanud selles kirjeldatu olulisust endale ja rahulolu väites kirjeldatuga. Rahulolu peegeldavate hinnangute andmisel on kasutatud viiepallist nõustumisskaalat (1 – ei ole üldse nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 – osaliselt nõus; 4 – pigem nõus; 5 – täiesti nõus; EOÖ – ei oska öelda);

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

aspektide ja juhtimisõhimõtete usalduspiirid ja standardvead – leitud keskmiste usalduspiirid on koostatud +/- 1.5 x standardvea põhjal (alumine usalduspiir: aspekti või juhtimisõhimõtte keskmine – 1.5 x standardviga; ülemine usalduspiir: aspekti või juhtimisõhimõtte keskmine + 1.5 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 valikseadet survey.lonely.psu = "adjust". Leitud standardvead on korrigeeritud üldpopulatsiooni suuruse suhtes.

Kahe asutuse vastajate aritmeetiline keskmine ~ 3,7

Kahe asutuse vastajate kaalutud keskmine ~ 3,0



Joonis 1. Kahe üksuse lõikes kaalutud keskmise leidmine.

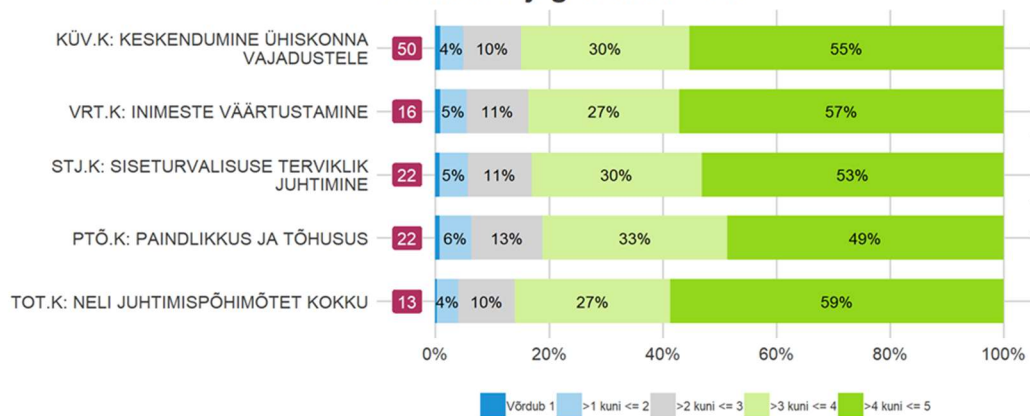
Märkus. Näide: asutus NR1 ja NR2 on sama suurusega (10 vastajat). Asutusest NR1 vastasid kõik uuringusse kutsutud, asutusest NR2 vastas iga viies kutsutu. Kahe asutuse koondtulemuse leidmisel aritmeetilise keskmise abil domineeriks asutuse NR1 tagasiside. Kaalutud keskmise leidmisel võetakse asutuse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

Standardviga iseloomustab statistiliselt hinnatava näitaja – antud juhul keskmise – hajuvust. Võttes suurest üldpopulatsioonist üksikuid valimeid ja arvutades iga valimi lõikes uuritava tunnuse kohta keskmise, 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 +/- 1.5 x standardviga, iseloomustavad vahemikku, kuhu samast populatsioonist samas suuruses valimeid võttes leitud keskmised satuvad ca 87% juhtudest.

KUIDAS ON LEITUD JUHTIMISPÕHIMÕTTEID KIRJELDAVATE ALASKAALADE KOONDKESKMISED?

Keskmete jagunemine - AH



#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1-2(%)
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.23	4.04	3.85	0.020	5%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.48	4.02	3.76	0.022	6%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.32	4.00	3.76	0.021	6%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.32	3.89	3.73	0.021	6%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.34	3.98	3.76	0.020	4%

KUIDAS ON LAIEMAD JUHTIMISPÕHIMÕTTEID KIRJELDAVATE ALASKAALADE KOONDKESKMISED ARVUTATUD?

Iga vastaja lõikes, kes on vähemalt kahele alaskaala väitele andnud sisuka hinnangu (numbriline hinnang 1-5), arvutame tema vastuste põhjal tema isikliku alaskaala koondkeskmise.

Näiteks vastaja, kes on andnud neljast väitest koosnevale alaskaalale hinnangud 5, 5, 2 ja „x – ei oska öelda“, alaskaala koondkeskmise on 4.

Rahulolematute vastajate osakaal alaskaalal kokku (1-2%) näitab osakaalu vastajatest, kes on alaskaala lõikes andnud sedavõrd madalaid tagasisidehinnanguid, et nende tagasiside keskmine alaskaalal jääb vahemikku 1-2.

ARENGUVAJADUSTE MAATRIKSI TÕLGENDUSJUHIK

ARENGUVAJADUSED:

vasakusse ülemisse sektorisse jäävad väited, mis on saanud kõrgeid olulisus- ja madalamaid rahuloluhinnanguid. Need väited on organisatsiooni peamised arenguvajadused ehk neis väidetes on vastajatel kõrgemad ootused, aga madalam rahulolu.

TUGEVUSED:

paremasse ülemisse sektorisse jäävad väited, mis on saanud kõrgeid olulisus- ja rahuloluhinnanguid. Need väited on organisatsiooni peamised tugevused ehk neis väidetes on vastajatel nii kõrged ootused kui ka kõrgem rahulolu.

NÄIDE TÕLGENDUSEST: *paindlikkuse ja tõhususe* juhtimispõhimõtet kirjeldavatest väidetest on arenguvajaduseks väide koodiga PTÕ.5.

SELGITUS NR 2:

püstisel teljel on esitatud olulisushinnangud.

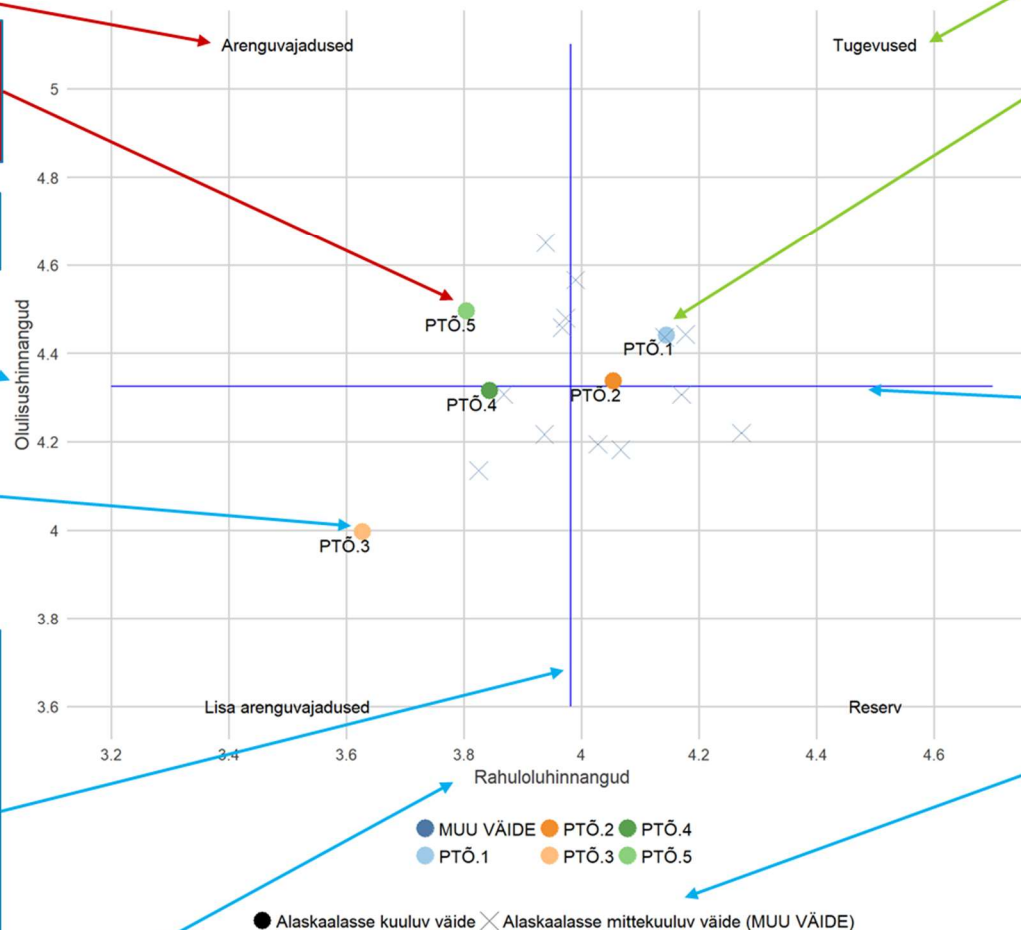
SELGITUS NR 3:

joonisel on esile toodud kõikide küsimustiku väidete olulisus- ja rahuloluhinnangud – näiteks joonega viidatud punktiga tähistatud väitele on antud olulisushinnang 4.0 palli ja rahuloluhinnang ca 3.62 palli.

MIDA TÄHISTAB SININE PÜSTJON?

Vertikaalne ehk püstjoon jagab küsimustiku väited rahuloluhinnangute mediaani alusel kahte gruppi:

- sellest joonest paremal asetsevad punktid viitavad küsimustiku väidetele, mis on saanud kõrgemaid rahuloluhinnanguid;
- sellest joonest vasakul asetsevad väited, mis on saanud madalamaid rahuloluhinnanguid.



TÕLGENDUSNÄIDE: *paindlikkuse ja tõhususe* juhtimispõhimõtet kirjeldavatest väidetest on tugevuseks väide koodiga PTÕ.1.

MIDA TÄHISTAB HORISONTAALNE SININE JOON?

Horisontaalne ehk põikjoon jagab ankeedi väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi:

- sellest joonest ülalpool asetsevad punktid viitavad ankeedi väidetele, millele on antud kõrgemaid olulisushinnanguid;
- sellest joonest allpool asetsevad väited on saanud madalamaid olulisushinnanguid.

SELGITUS NR 4:

hetkel vaatame juhtimispõhimõtet *paindlikkus ja tõhusus* kirjeldavat alaskaalat. Väited, mis kuuluvad sellesse alaskaalasse, on esile toodud värviliste ringidega. Alaskaalasse mittekuuluvad väited on esile toodud ristikestega.

SELGITUS NR 1: horisontaalsel teljel on esitatud rahuloluhinnangud.

JUHI JA MEESKONNA TAGASISIDE MAATRIKSI TÕLGENDUSJUHIS

SELGITUS NR 3:

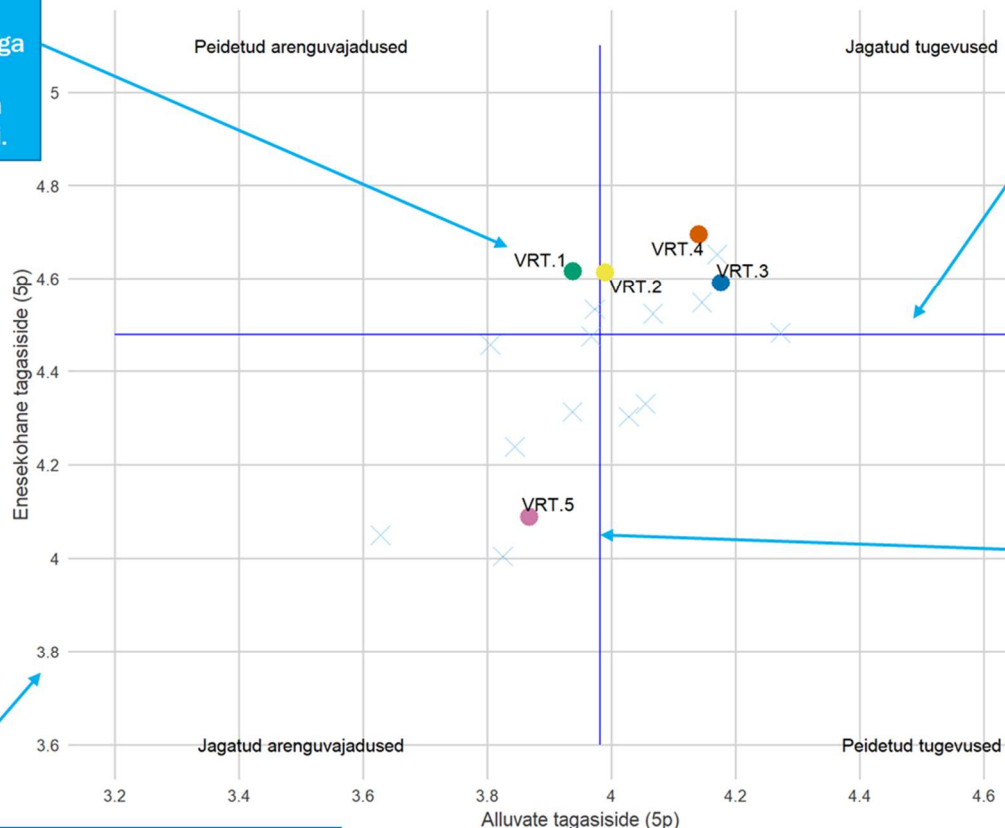
joonisel on esile toodud kõikide küsimustiku väidete enesekohased ja alluvate antud hinnangud – näiteks joonega viidatud punktiga tähistatud väitele on antud enesekohane keskmine hinnang ca 4.61 palli ja alluvate hinnang ca 3.92 palli.

Maatriksi sektorite tõlgendused:

1) peidetud arenguvajaduste sektoris on väited, mida juhid ise näevad tugevusena, aga alluvad arenguvajadusena; 2) jagatud tugevuste sektoris on väited, mida nii juhid ise kui ka alluvad on positiivsemalt hinnanud; 3) peidetud tugevuste sektoris on väited, mida juhid ise näevad suhtelise arenguvajadusena, aga alluvad pigem tugevusena ning 4) jagatud arenguvajaduste sektoris on esitatud väited, mida iseloomustab võrreldes teiste väidetega madalam tagasiside nii juhtide kui alluvate grupis.

SELGITUS NR 1:
püstisel teljel on esitatud enesekohane tagasiside.

SELGITUS NR 2:
horizontaalsel teljel on esitatud meeskonna tagasiside.



● MUU VÄIDE ● VRT.2 ● VRT.4
● VRT.1 ● VRT.3 ● VRT.5

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

MIDA TÄHISTAB HORISONTAALNE SININE JOON?

Horisontaalne ehk põikjoon jagab mediaani põhjal ankeedi väited enesekohase tagasiside alusel kahte gruppi:

- sellest joonest üalpool asetsevad punktid viitavad ankeedi väidetele, millele on antud kõrgem enesekohane tagasiside;
- sellest joonest allpool asetsevad väited on saanud madalama enesekohase tagasiside.

MIDA TÄHISTAB VERTIKAALNE SININE JOON?
Vertikaalne ehk püstjoon jagab mediaani põhjal ankeedi väited alluvate tagasiside alusel kahte gruppi:

- sellest joonest paremal asetsevad punktid viitavad ankeedi väidetele, millele on antud kõrgem alluvate tagasiside;
- sellest joonest vasakul asetsevad väited on aga alluvatelt saanud madalamad hinnangud.

SELGITUS NR 3:

hetkel vaatame juhtimis põhimõtet *inimeste väärtustamine* kirjeldavat alaskaalat. Väited, mis kuuluvad sellesse alaskaalasse, on esile toodud värviliste ringidega. Alaskaalasse mittekuuluvad väited on esile toodud ristikestega.

USALDUSPIIRDE PÕHISTE JOONISTE TÕLGENDUSJUHI

Tulemused on esitatud väiteti iga grupi lõikes.

Väite kood on esile toodud hallis kastis.

Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ) - AH

Lähtumine siseturvalisuse eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust

Kui kahe grupi keskmise ümber olevad usalduspiirid kattuvad, tähendab see, et suure tõenäosusega nende kahe grupi keskmine ei erine.

Näide tõlgendusest: suure tõenäosusega ei erine *meie-tunde* loomist kirjeldavas väites alluvate hinnangud HÄKi, PÄA, PPA, SIMi ja SKA võrdluses.

Kui kahe grupi keskmise ümber olevad usalduspiirid ei kattu, tähendab see, et suure tõenäosusega nende kahe grupi keskmine erineb statistiliselt olulisel määral.

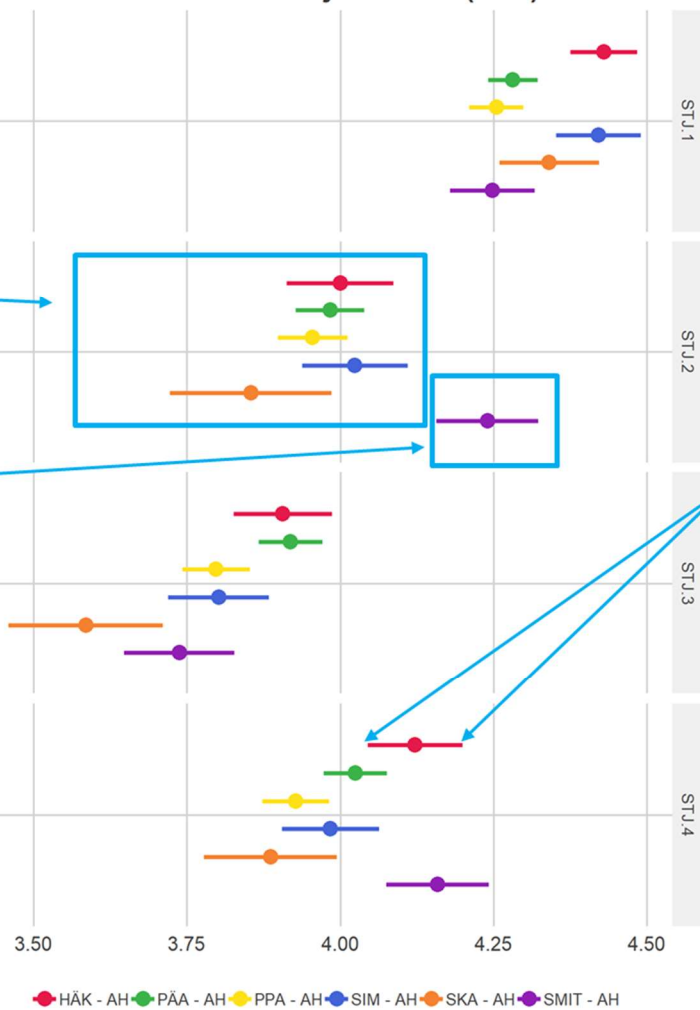
Näide tõlgendusest: SMITi usalduspiirid meie-tunde loomise alluvate tagasiside keskmise ümber ei lõiku teiste asutuste keskmiste usalduspiiridega – seega suure tõenäosusega on SMITi keskmine statistiliselt olulisel määral kõrgem, võrreldes teiste asutuste vastava näitajaga.

NB! Selle skeemiga esitatud usalduspiiride tõlgendusjuhised kehtivad kõigi raportis sisalduvate usalduspiire hõlmavate jooniste kohta (nt asutuste hinnangud, mis on esitatud koos võrdlustega 2016. a uuringu tulemustega).

Meie-tunde loomine

Siseturvalisuse strateegiate muutmine töötajatele mõistetavaks

Ühise eesmärgi saavutamist soodustava infovälja loomine



Iga grupi keskmine tulemus on välja punktiga, mille ümber olevad haarad tähistavad hinnangu 87% usalduspiire (keskmine $\pm 1.5 \cdot$ standardviga).

NB! Keskmise ümber olevad usalduspiirid on korrigeeritud vastava grupi üldkogumi suuruse suhtes.

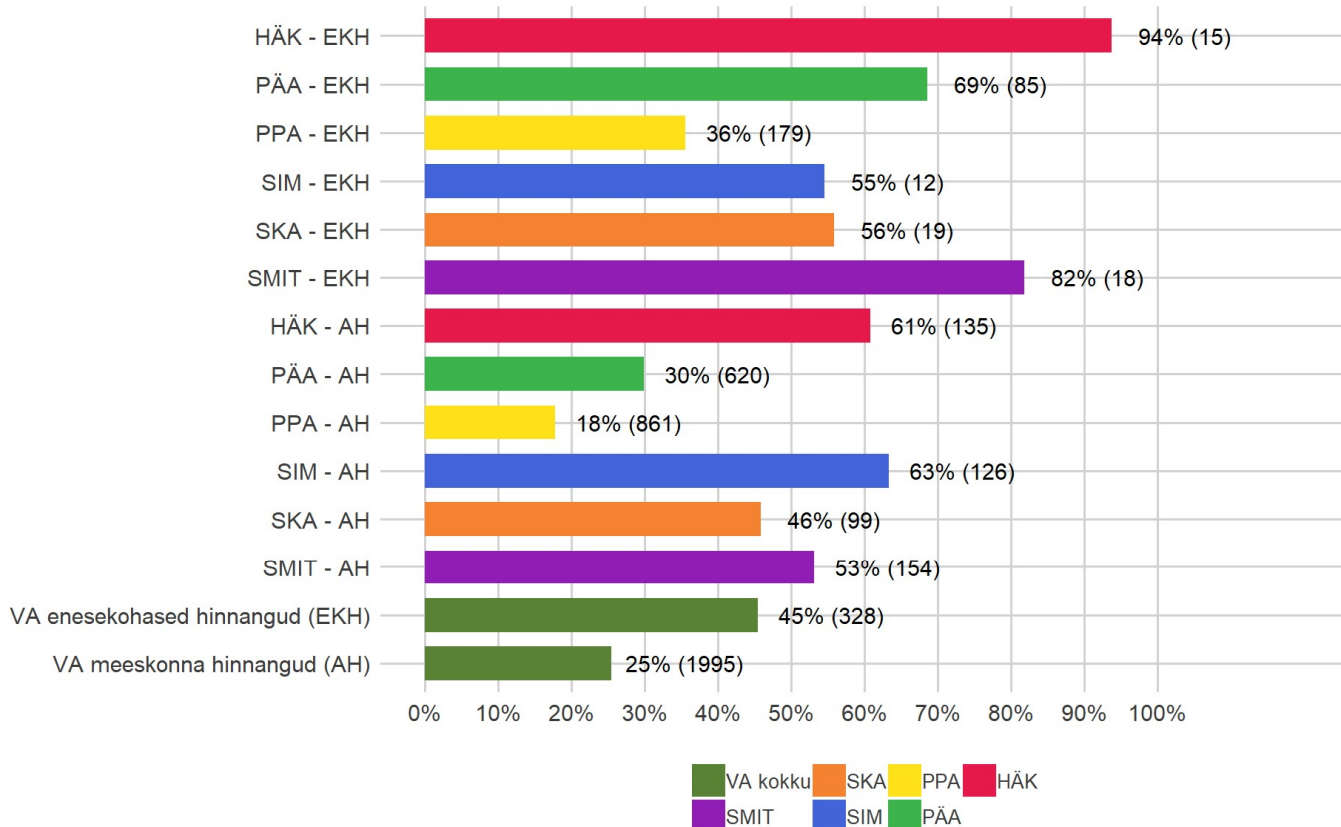
Usalduspiirid, mis on koostatud põhimõttele keskmine ± 1.5 üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardviga, iseloomustavad vahemikku, kuhu samast üldkogumist samas suuruses üksikvalimeid võttes leitud keskmised satuvad ca 87% juhtudest.

Usalduspiiride laius sõltub järgnevalt:

- kõrgem vastamismäär grupis muudab usalduspiirid KITSAMAKS;
- suurem variatiivsus vastustes muudab usalduspiirid LAIEMAKS;
- juhul kui vastanud on kõik grupi liikmed või vastused ei ole hajunud (kõik tagasiside andjad on tagastanud sama hinnangu), on üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardviga võrdne nulliga ja seega ei ole võimalik esitada ka usalduspiire.

Küsimustik edastati kõigile siseministeeriumi valitsemisala töötajatele elektroonselt. Töötajate e-posti aadressidele saadeti unikaalne küsitluslink, mis suunas vastajad edasi Tripodi küsitlussüsteemi. Vastused küsimustele sisestati küsitlussüsteemi kaudu ning sealt liikusid need automaatselt Tripodi krüpteeritud andmebaasi. **Enesekohasele ankeedile andis tagasiside 328 vastanut (vastamismäär 45% vs. 59% 2016. a), meeskonnaliikme ankeedile 1995 vastanut (vastamismäär 25% vs. 20% 2016. a).**

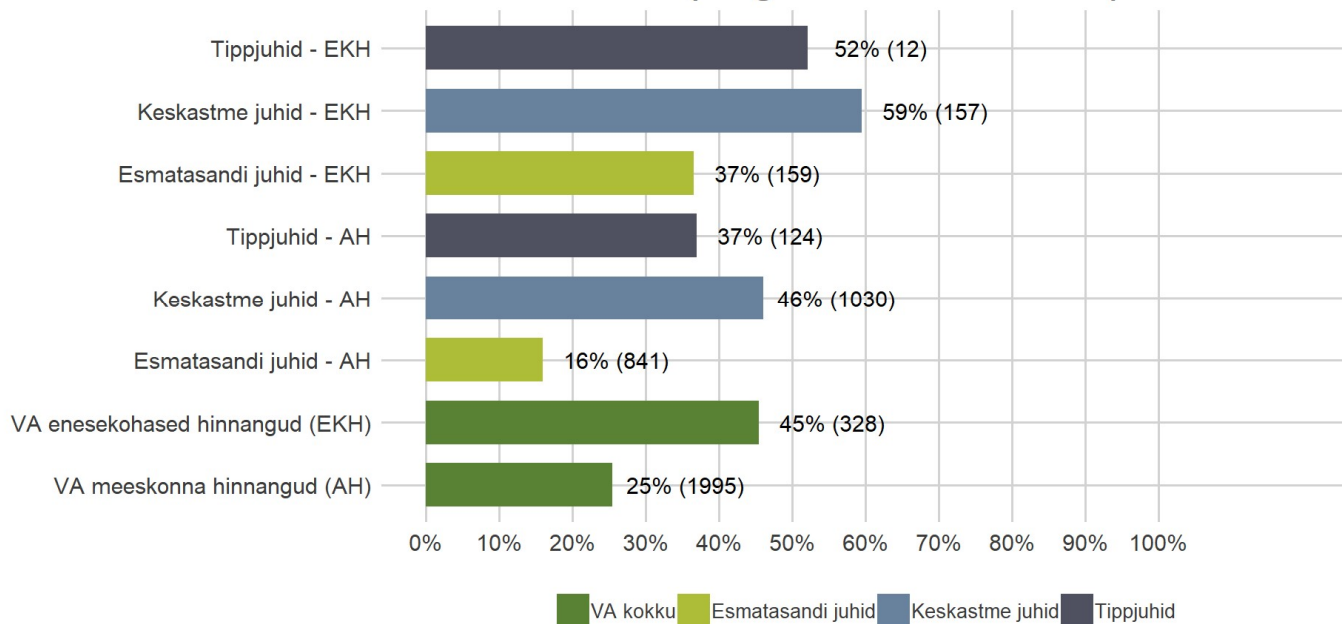
Vastamismäärad (sulgudes vastanute arv)



Joonis 2. Vastamismäärad asutuste lõikes (sulgudes on esitatud vastanute arv).

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

Vastamismäärad (sulgudes vastanute arv)



Joonis 3. Vastamismäärad juhtimistasandite lõikes (sulgudes on esitatud vastanute arv).

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

HINNANGUD JUHTIMISPÕHIMÕTETE LÕIKES

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

Järgmistes tabelites ja joonistel on esitatud juhtimispõhimõtetele antud olulisushinnangud ja hetkeolukorraga rahulolu peegeldavad nõustumishinnangud enesekohaste ankeetide ja meeskonna tagasiside lõikes. Täiendavalt on esitatud enesekohase ja alluvate tagasiside jaotumine, rahulolematute (koondkeskmise 1–2 andnud) vastajate osakaal ja keskmise üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardvead. Tulemused on täiendavalt välja toodud ka asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Tabel 1. Nelja juhtimispõhimõtte keskmised tasemed siseministeeriumi valitsemisalas – enesekohane tagasiside (EKH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.63	4.52	4.48	0.018	0%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.47	4.45	4.38	0.022	0%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.44	4.38	4.26	0.023	0%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.45	4.32	4.35	0.023	0%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.49	4.42	4.37	0.017	0%

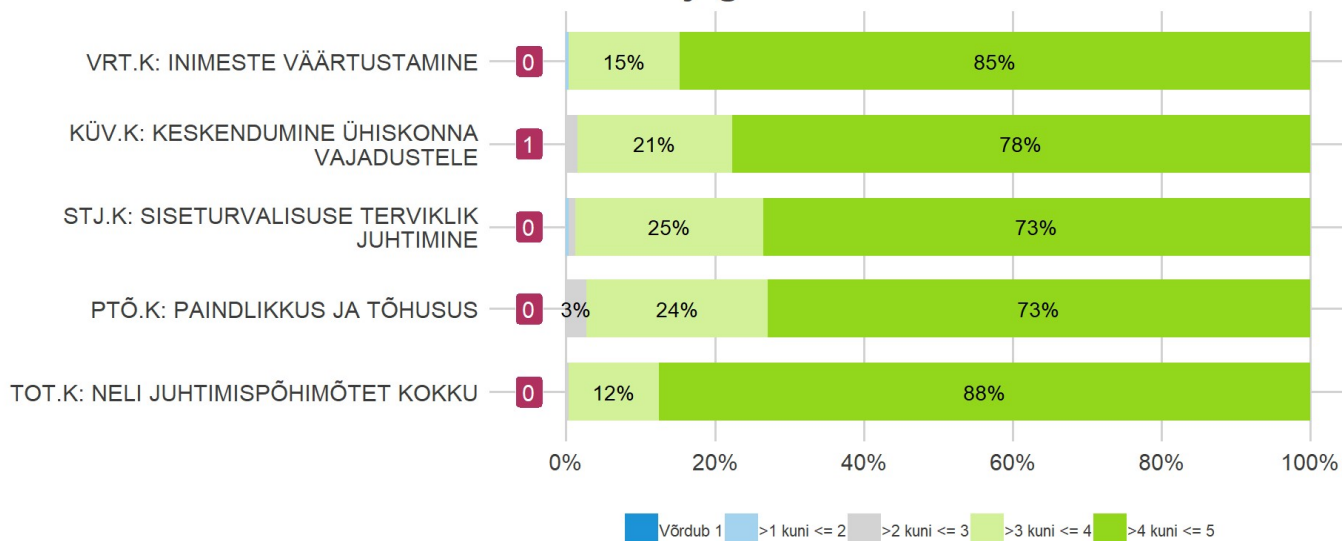
Märkus. Juhtimispõhimõtted on järjestatud siseministeeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = nende vastajate osakaal, kelle keskmine hinnang juhtimispõhimõttele jäi vahemikku 1–2.

Tabel 2. Nelja juhtimispõhimõtte keskmised tasemed siseministeeriumi valitsemisalas – meeskonna tagasiside ehk alluvate hinnangud (AH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.23	4.04	3.85	0.020	5%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.48	4.02	3.76	0.022	6%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.32	4.00	3.76	0.021	6%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.32	3.89	3.73	0.021	6%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.34	3.98	3.76	0.020	4%

Märkus. Juhtimispõhimõtted on järjestatud siseministeeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = nende vastajate osakaal, kelle keskmine hinnang juhtimispõhimõttele jäi vahemikku 1–2.

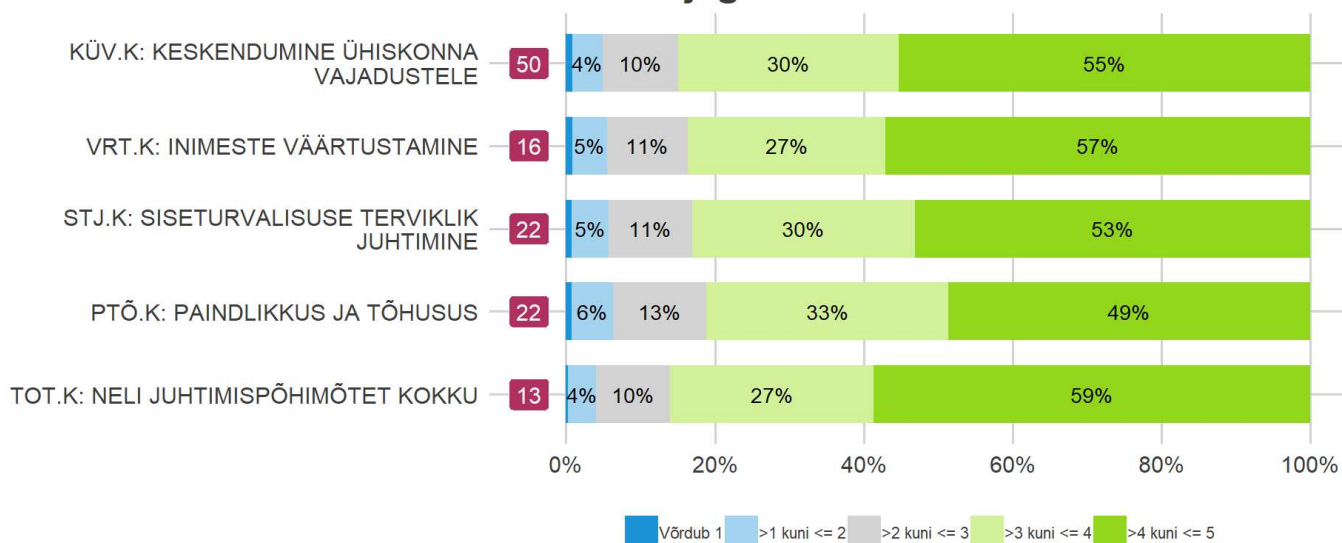
Keskmete jagunemine - EKH



Joonis 4. Juhtimis põhimõtete individuaalsete keskmete jagunemine – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Skaalad on järjestatud keskmise enesekohase hinnangu alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv ehk vastajad, kes on alaskaalal andnud hinnangu vähem kui kahele väitele.

Keskmete jagunemine - AH



Joonis 5. Juhtimis põhimõtete individuaalsete keskmete jagunemine – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Skaalad on järjestatud meeskonna keskmise tagasisidehinnangu alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv ehk vastajad, kes on alaskaalal andnud hinnangu vähem kui kahele väitele.

Tabel 3. Hinnangud juhtimis põhimõtete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)	VA enesekohased hinnangud (EKH) 2016
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.7	4.5	4.5	4.5	4.4	4.6	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.5	4.5	4.4	4.5	4.4	4.3	4.6	4.5	4.4	4.5	4.4
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.5	4.5	4.4	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	4.4	4.4	4.3
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.3	4.3	4.3	4.3	4.4	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3	4.3
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.5	4.5	4.4	4.4	4.4	4.4	4.5	4.4	4.4	4.4	4.4

Märkus. Juhtimis põhimõtteid kirjeldavad alaskaalad on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute alusel. **Kõrgemaid hinnanguid saanud alaskaalad on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.**

Tabel 4. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Märkus. Alaskaalad on järjestatud kogu valitsemisala rahulolematute vastajate osakaalu alusel enesekohastes hinnangutes. **Tumedam punane toon** viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

Tabel 5. Hinnangud juhtimis põhimõtete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)	VA alluvate hinnangud (AH) 2016
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.1	4.1	4.0	4.2	4.2	4.0	4.3	4.1	4.0	4.0	3.8
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.0	4.1	4.0	4.1	4.2	4.3	4.1	4.1	4.0	4.0	3.8
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.1	4.0	4.0	4.0	3.9	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	3.8
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	3.9	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9	3.7
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	4.0	4.0	3.9	4.1	4.0	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	3.8

Märkus. Juhtimis põhimõtteid kirjeldavad alaskaalad on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute alusel. **Kõrgemaid hinnanguid saanud alaskaalad on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.**

Tabel 6. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	6%	4%	8%	6%	6%	5%	2%	6%	7%	6%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4%	5%	8%	3%	6%	3%	2%	5%	7%	6%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	3%	4%	8%	3%	1%	2%	2%	5%	7%	6%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	3%	3%	7%	3%	3%	7%	2%	4%	6%	5%
TOT.K	NELI JUHTIMISPÕHIMÕTET KOKKU	2%	3%	6%	2%	1%	3%	2%	3%	5%	4%

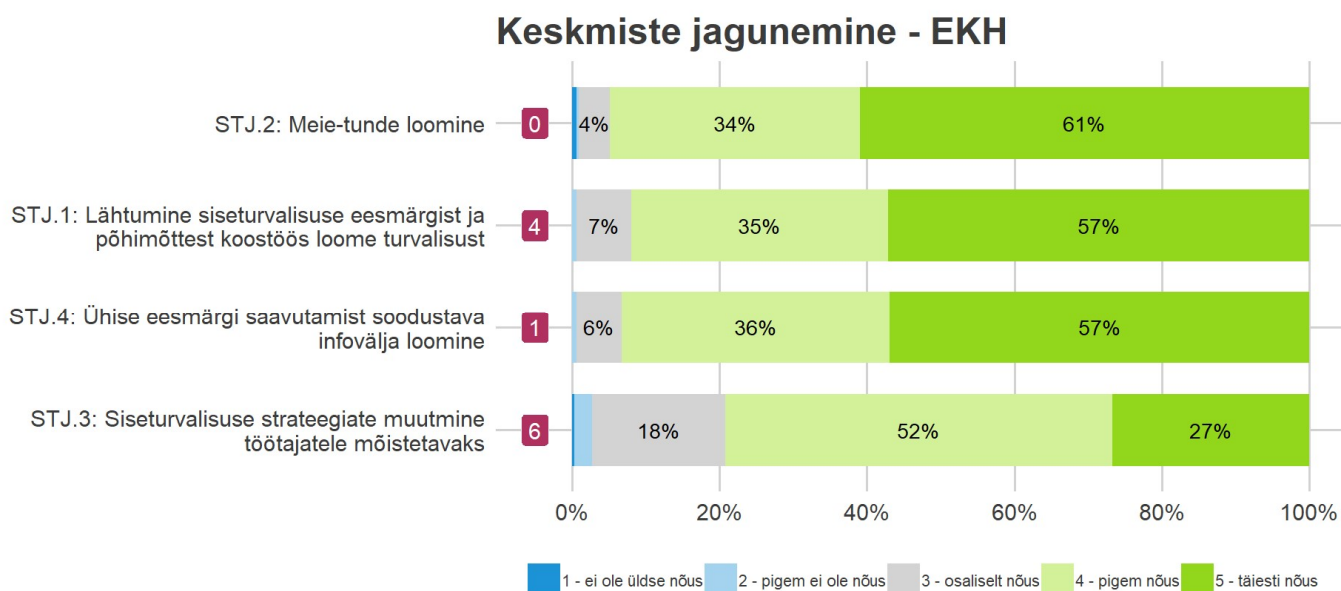
Märkus. Alaskaalad on järjestatud kogu valitsemisala rahulolematute vastajate osakaalu alusel alluvate hinnangutes. **Tumedam punane toon** viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE (STJ)

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise (STJ) juhtimispõhimõtet kirjeldati **nelja** väite abil.

Järgmistes tabelites ja joonistel on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete olulisushinnang ja hetkeolukorraga rahulolu peegeldavad nõustumishinnangud enesekohaste ankeetide ja meeskonna tagasiside lõikes. Täiendavalt on esitatud enesekohase ja alluvate tagasiside jaotumine, rahulolematute (koondkeskmise 1–2 andnud) vastajate osakaal ja keskmise üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardvead. Tulemused on täiendavalt välja toodud ka asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

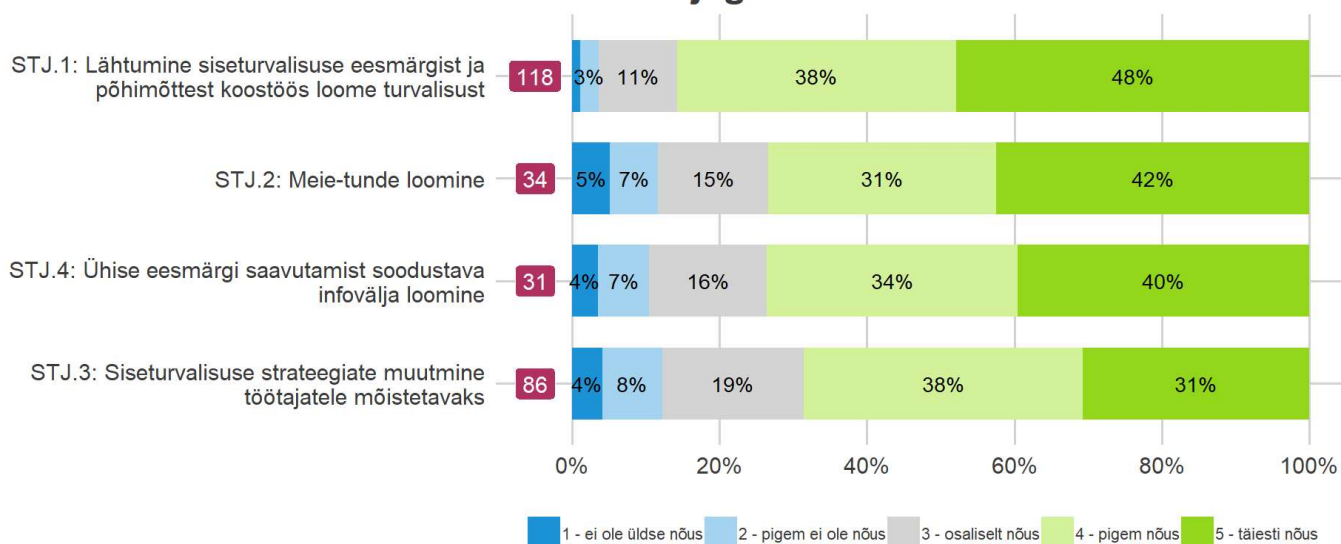
Seoseid otsivalt on esitatud nii enesekohase kui ka meeskonna tagasiside põhjal **arenguvajaduste maatriksid** ning **meeskonna ja juhi seisukohast antud tagasisidet võrdlev maatriksjoonis**.



Joonis 6. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Väited on järjestatud enesekohase tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Keskliste jagunemine - AH



Joonis 7. Juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Väited on järjestatud alluvate tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Tabel 7. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeeriumi valitsemisalas – enesekohane tagasiside (EKH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meietunnet	4.55	4.53	4.47	0.030	1%
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	4.40	4.48	4.17	0.029	1%
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.58	4.47	4.43	0.030	1%
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiülesed ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	4.23	4.00	3.99	0.035	3%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.44	4.38	4.26	0.023	0%

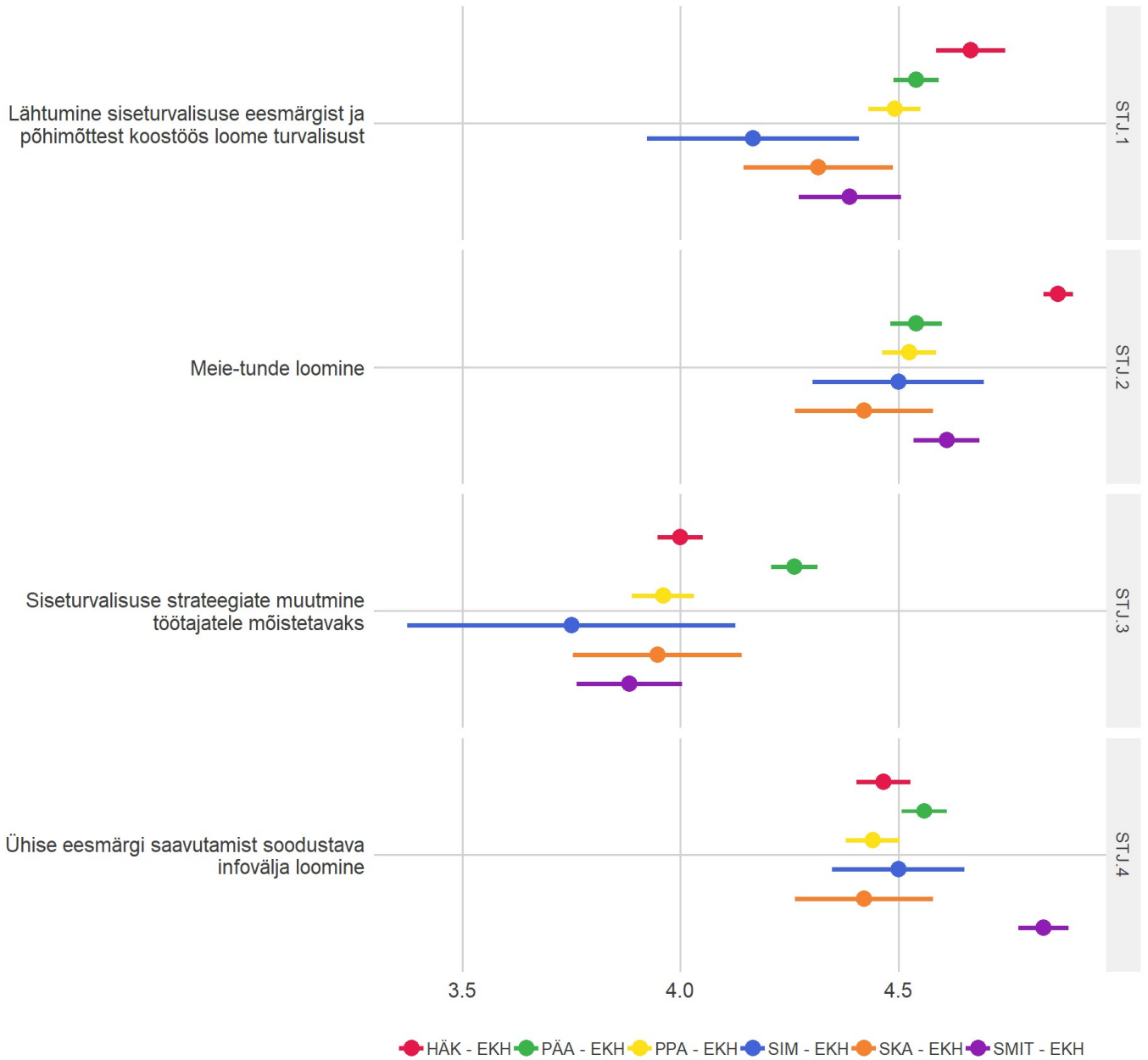
Märkus. Väited on järjestatud siseministeeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

Tabel 8. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeeriumi valitsemisalas – meeskonna tagasiside ehk alluvate hinnangud (AH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	4.22	4.27	4.10	0.020	4%
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meietunnet	4.48	3.97	3.70	0.026	12%
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.46	3.97	3.72	0.024	10%
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiülesed ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	4.13	3.83	3.59	0.025	12%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.32	4.00	3.76	0.021	6%

Märkus. Väited on järjestatud siseministeeriumi valitsemisala rahuloluhinnangute järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

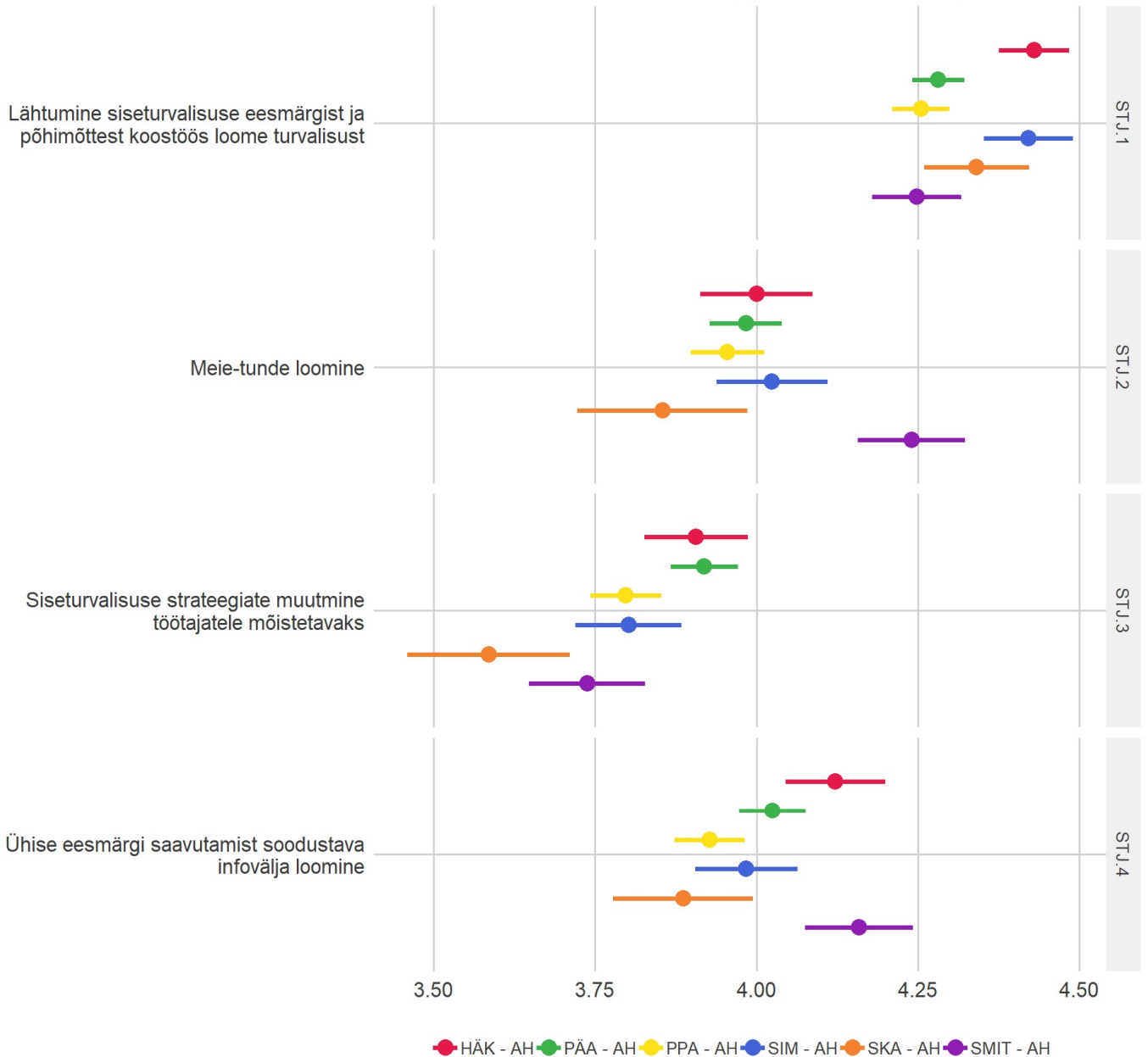
Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ) - EKH



Joonis 8. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi **keskmine hinnang**. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu **87% usalduspiirid** (+/- 1.5 x standardviga).

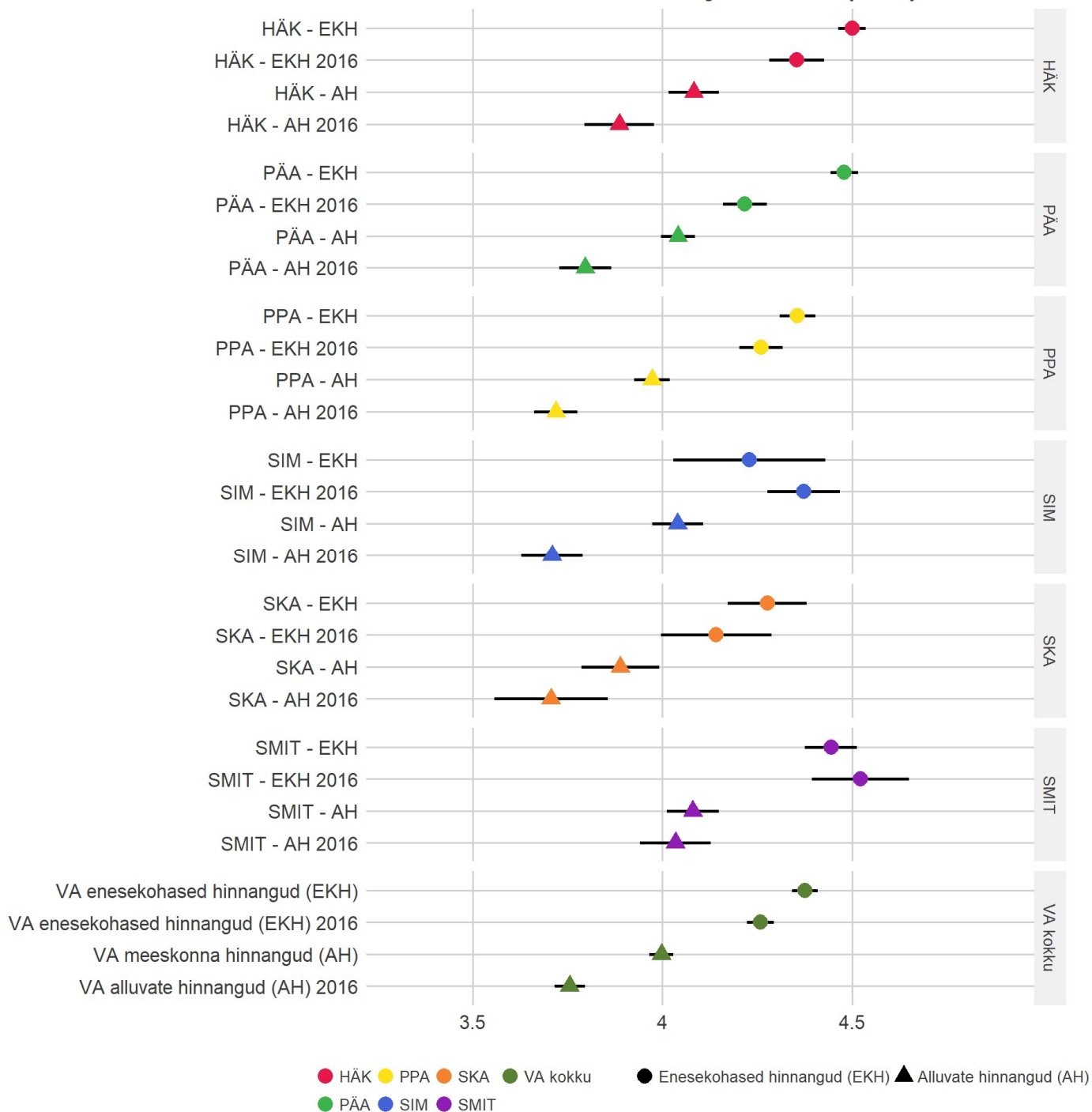
Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ) - AH



Joonis 9. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – alluvate tagasisidehinnangud (AH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi **keskmine hinnang**. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu **87% usalduspiirid** (+/- 1.5 x standardviga).

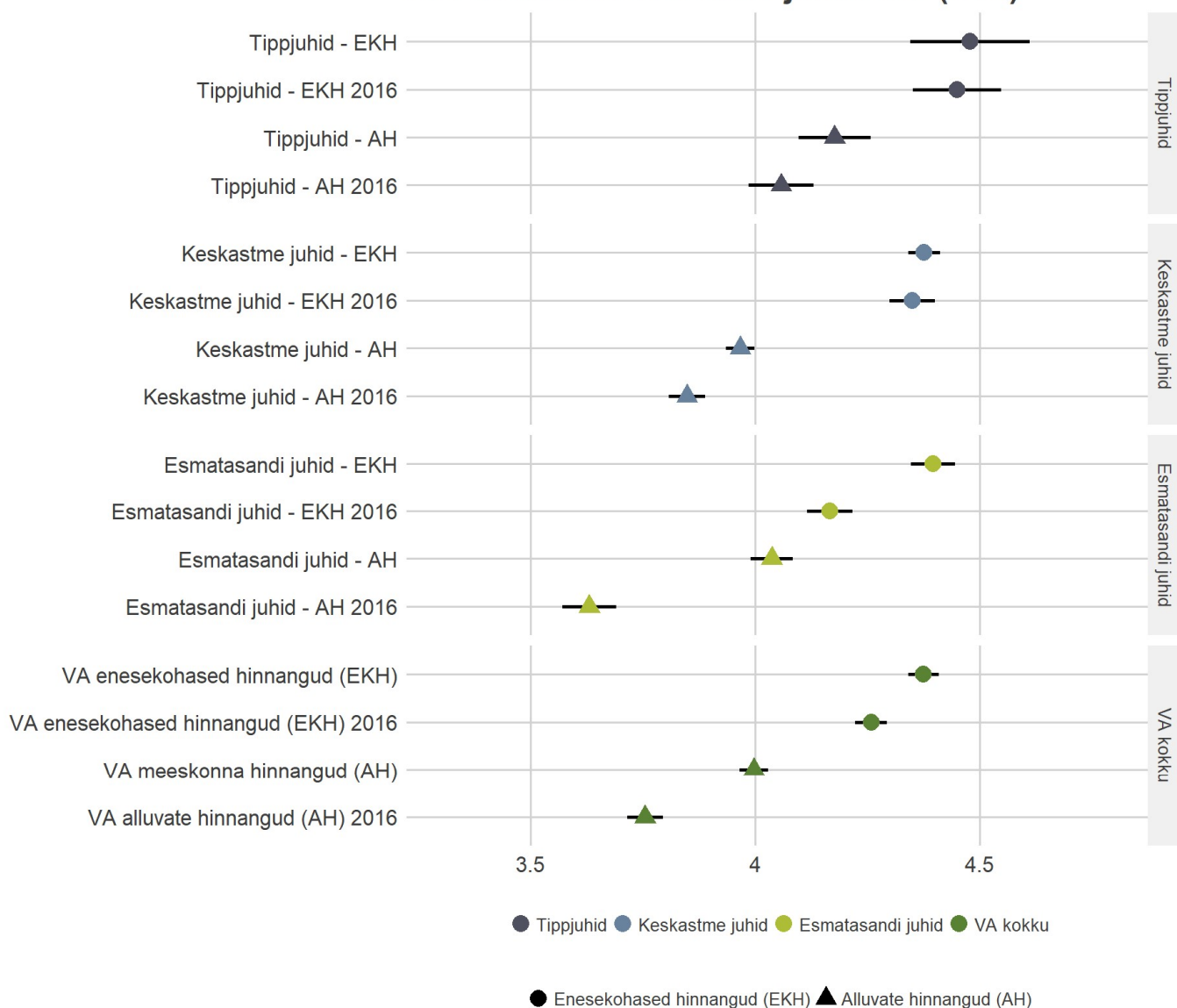
Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ)



Joonis 10. Juhtimisõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga valitsemisala asutuste lõikes.

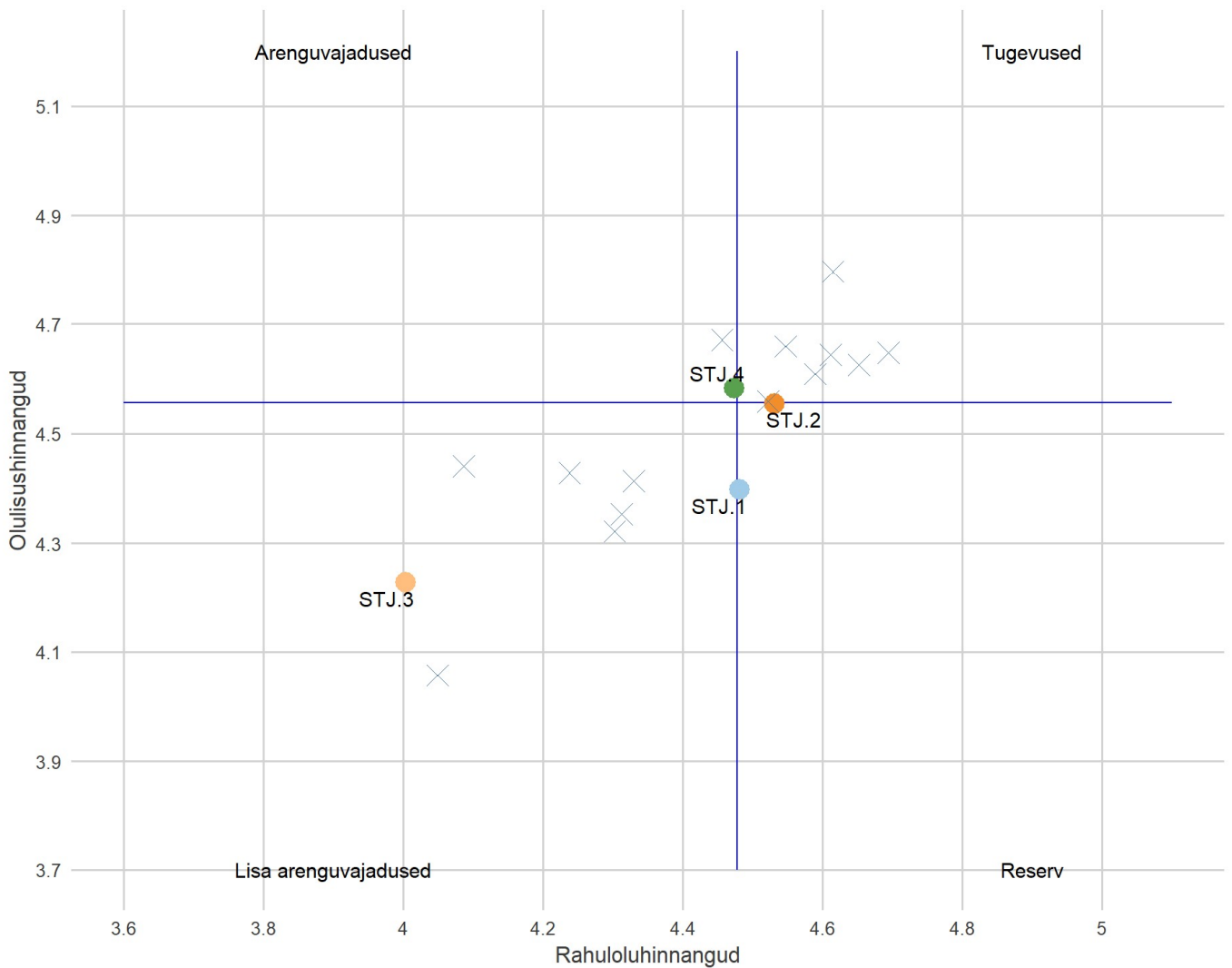
Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

Siseturvalisuse terviklik juhtimine (STJ)



Joonis 11. Juhtimispõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi **keskmine hinnang**. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu **87% usalduspiirid** (+/- 1.5 x standardviga).



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

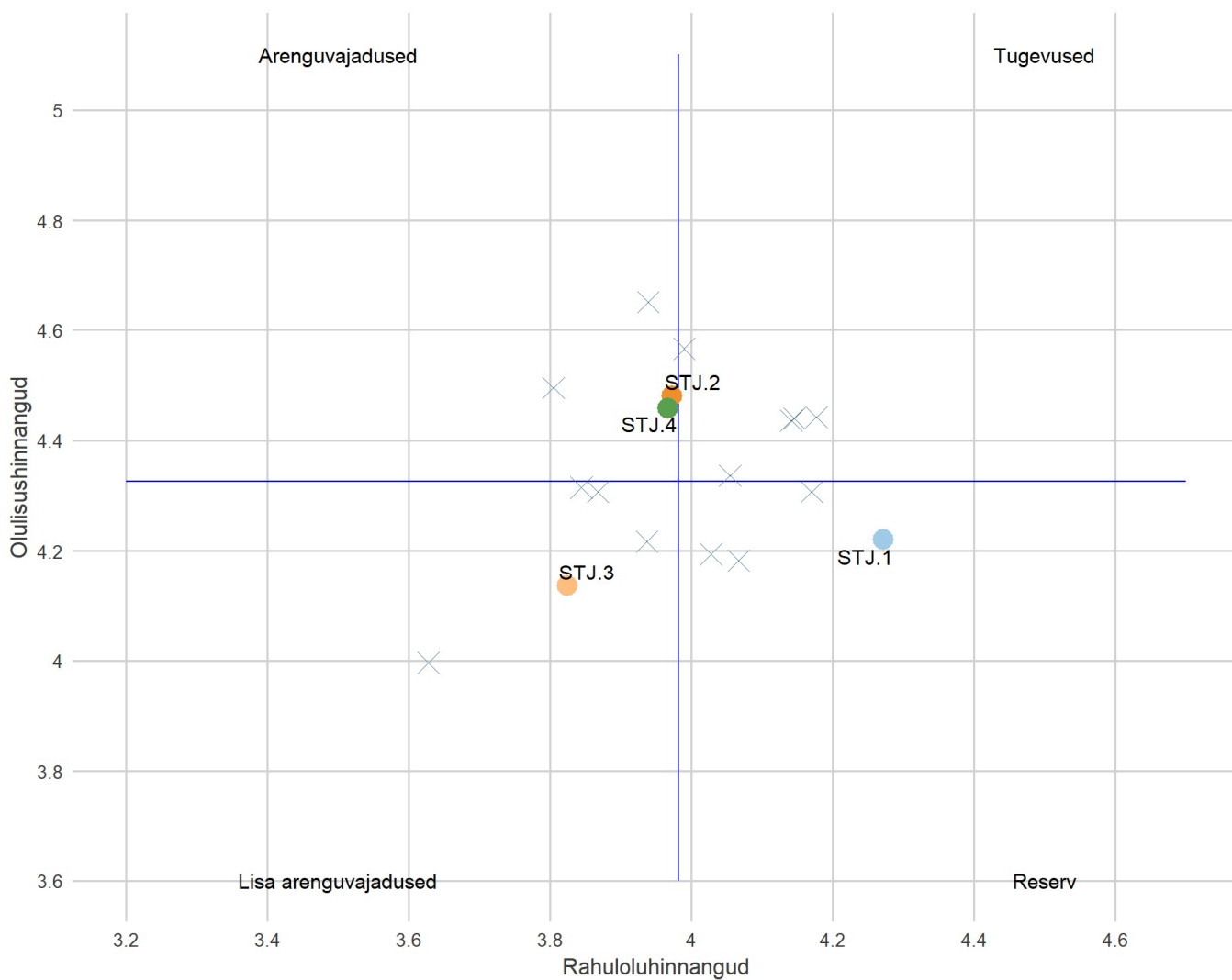
● MUU VÄIDE ● STJ.1 ● STJ.2 ● STJ.3 ● STJ.4

Joonis 12. Juhtimispõhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud enesekohased rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

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



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

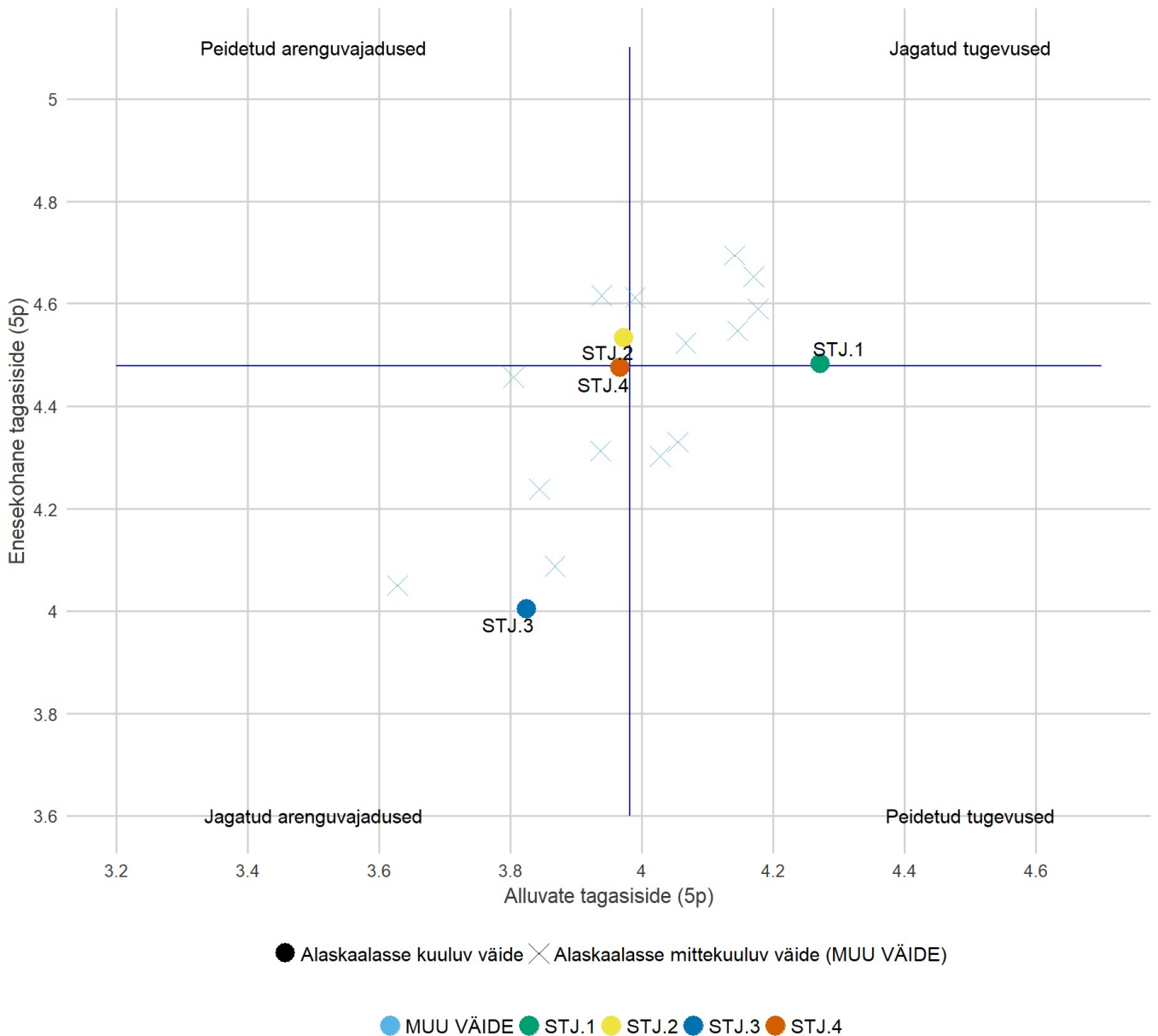
● MUU VÄIDE ● STJ.1 ● STJ.2 ● STJ.3 ● STJ.4

Joonis 13. Juhtimispehmitet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud meeskonna olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

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



Joonis 14. Juhtimispõhimõtet kirjeldavad väited enesekohase ja meeskonna tagasiside võrdluses.

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased hinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna tagasiside. Sinine vertikaaljoon jagab väited meeskonna hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited enesekohaste hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema hinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – need on väited, mida vahetud juhid on enesekohases tagasisides kõikide väidete pingereas pigem tajunud juhtimiskultuuri tugevusena, samal ajal kui meeskonna hinnangutes on nende väidetega seotud tahke juhtimiskultuurist kirjeldatud pigem arenguvajadustena. Vasakul üleval asetsevat piirkonda maatriksist saab nimetada „peidetud arenguvajaduste“ sektoriks.

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 igaühe osa tervikus; STJ.4: minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja.

Tabel 9. Hinnangud juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)	VA enesekohased hinnangud (EKH) 2016
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	4.9	4.5	4.5	4.5	4.4	4.6	4.6	4.6	4.5	4.5	4.5
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	4.7	4.5	4.5	4.2	4.3	4.4	4.7	4.4	4.5	4.5	4.2
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.5	4.6	4.4	4.5	4.4	4.8	4.4	4.5	4.5	4.5	4.4
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiülelised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	4.0	4.3	4.0	3.7	3.9	3.9	4.2	3.9	4.1	4.0	4.0
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.5	4.5	4.4	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	4.4	4.4	4.3

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute alusel. Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud väited valgetes toonides.

Tabel 10. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiülelised ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igaühe osa tervikus	0%	0%	3%	25%	5%	0%	0%	3%	3%	3%
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja põhimõttest koostöös loome turvalisust	7%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. Tumedam punane toon viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

Tabel 11. Hinnangud juhtimispehõhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhüid - AH	Keskastme juhüid - AH	Esmatasandi juhüid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)	VA alluvate hinnangud (AH) 2016
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja pehõhimõttest koostöös loome turvalisust	4.4	4.3	4.3	4.4	4.3	4.2	4.5	4.3	4.3	4.3	4.1
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9	4.2	4.1	4.0	4.0	4.0	3.7
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	4.1	4.0	3.9	4.0	3.9	4.2	4.1	4.0	4.0	4.0	3.7
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiüleused ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igapähe osa tervikus	3.9	3.9	3.8	3.8	3.6	3.7	4.0	3.8	3.9	3.8	3.6
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4.1	4.0	4.0	4.0	3.9	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	3.8

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute alusel. Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalmaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.

Tabel 12. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimispehõhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhüid - AH	Keskastme juhüid - AH	Esmatasandi juhüid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)
STJ.3	Minu vahetu juht teeb riigiüleused ja siseturvalisuse strateegiad töötajatele mõistetavaks ning aitab näha igapähe osa tervikus	9%	10%	14%	10%	17%	11%	7%	13%	12%	12%
STJ.2	Minu vahetu juht loob ühise eesmärgi nimel meie-tunnet	8%	10%	14%	10%	15%	6%	7%	12%	12%	12%
STJ.4	Minu vahetu juht loob oma meeskonnas/asutuses ühiste eesmärkide täitmiseks sobiva infovälja	6%	9%	13%	8%	9%	8%	5%	10%	12%	10%
STJ.1	Minu vahetu juht lähtub oma otsustes järjekindlalt siseturvalisuse arengukava eesmärgist ja pehõhimõttest koostöös loome turvalisust	1%	2%	5%	4%	1%	4%	1%	3%	4%	4%
STJ.K	SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE	4%	5%	8%	3%	6%	3%	2%	5%	7%	6%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. Tumedam punane toon viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

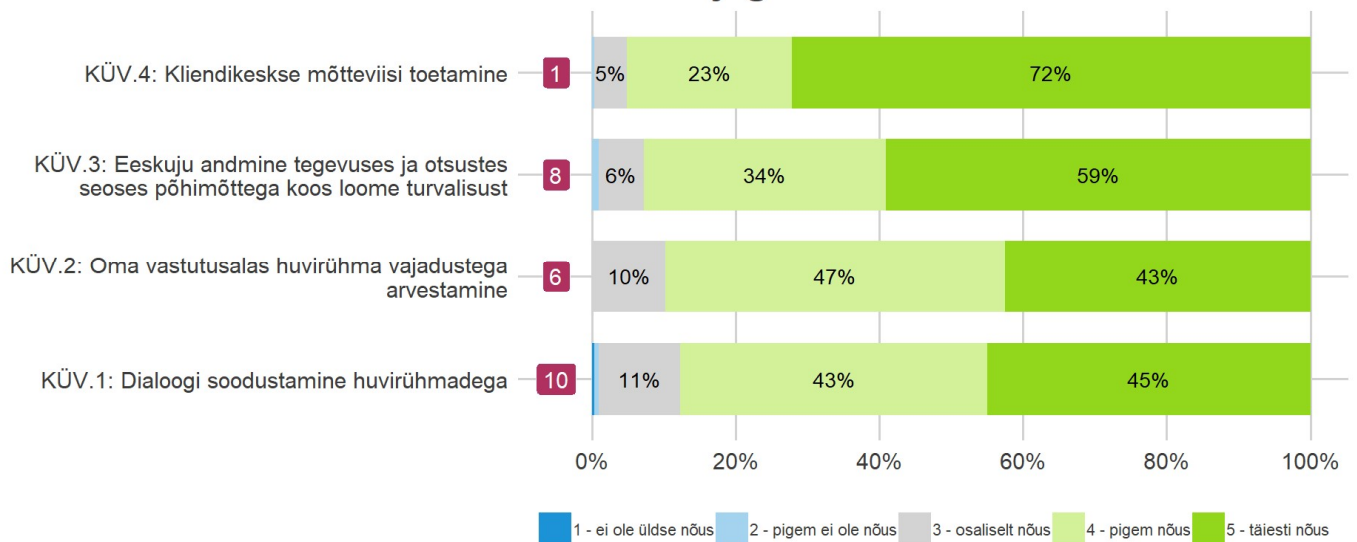
JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE (KÜV)

Ühiskonna vajadustele keskendumise (KÜV) juhtimispõhimõtet kirjeldati **nelja** väite abil.

Järgmistes tabelites ja joonistel on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete olulisushinnangud ja hetkeolukorraga rahulolu peegeldavad nõustumishinnangud enesekohaste ankeetide ja meeskonna tagasiside lõikes. Täiendavalt on esitatud enesekohase ja alluvate tagasiside jaotumine, rahulolematute (koondkeskmise 1–2 andnud) vastajate osakaal ja keskmise üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardvead. Tulemused on täiendavalt välja toodud ka asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

Seoseid otsivalt on esitatud nii enesekohase kui ka meeskonna tagasiside põhjal **arenguvajaduste maatriksid** ning **meeskonna ja juhi seisukohast antud tagasisidet võrdlev maatriksjoonis**.

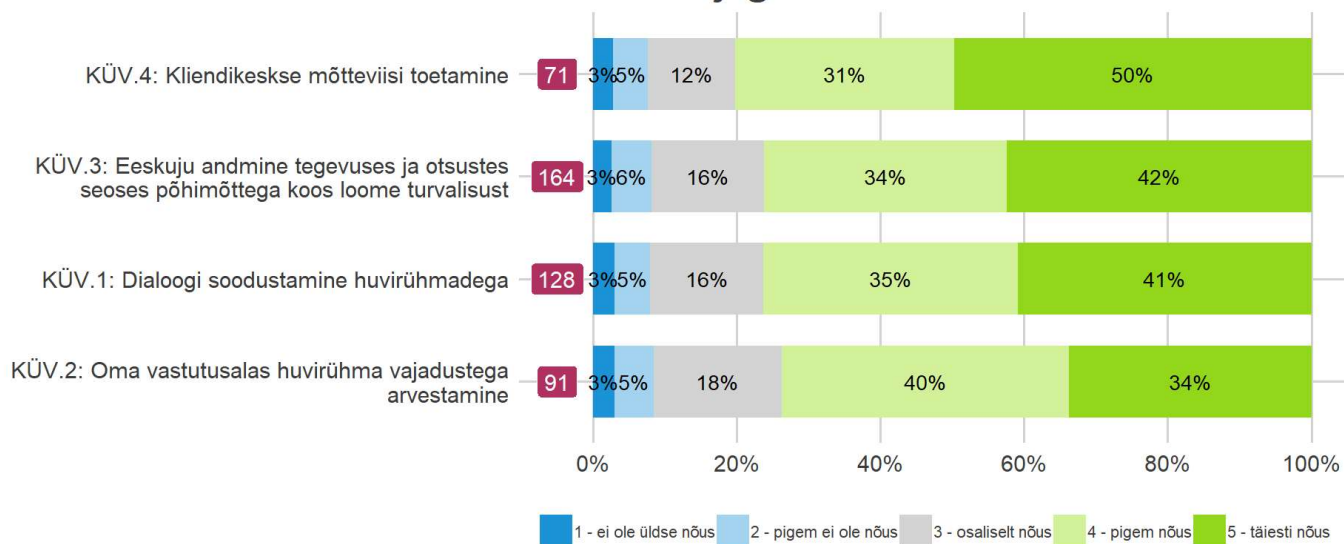
Keskmete jagunemine - EKH



Joonis 15. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Väited on järjestatud enesekohase tagasiside alusel. **Punases** kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Keskmiste jagunemine - AH



Joonis 16. Juhtimispehmõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Väited on järjestatud alluvate tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Tabel 13. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – enesekohane tagasiside (EKH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.63	4.65	4.70	0.026	0%
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	4.56	4.52	4.42	0.030	1%
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.35	4.31	4.26	0.029	0%
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.32	4.30	4.15	0.034	1%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.47	4.45	4.38	0.022	0%

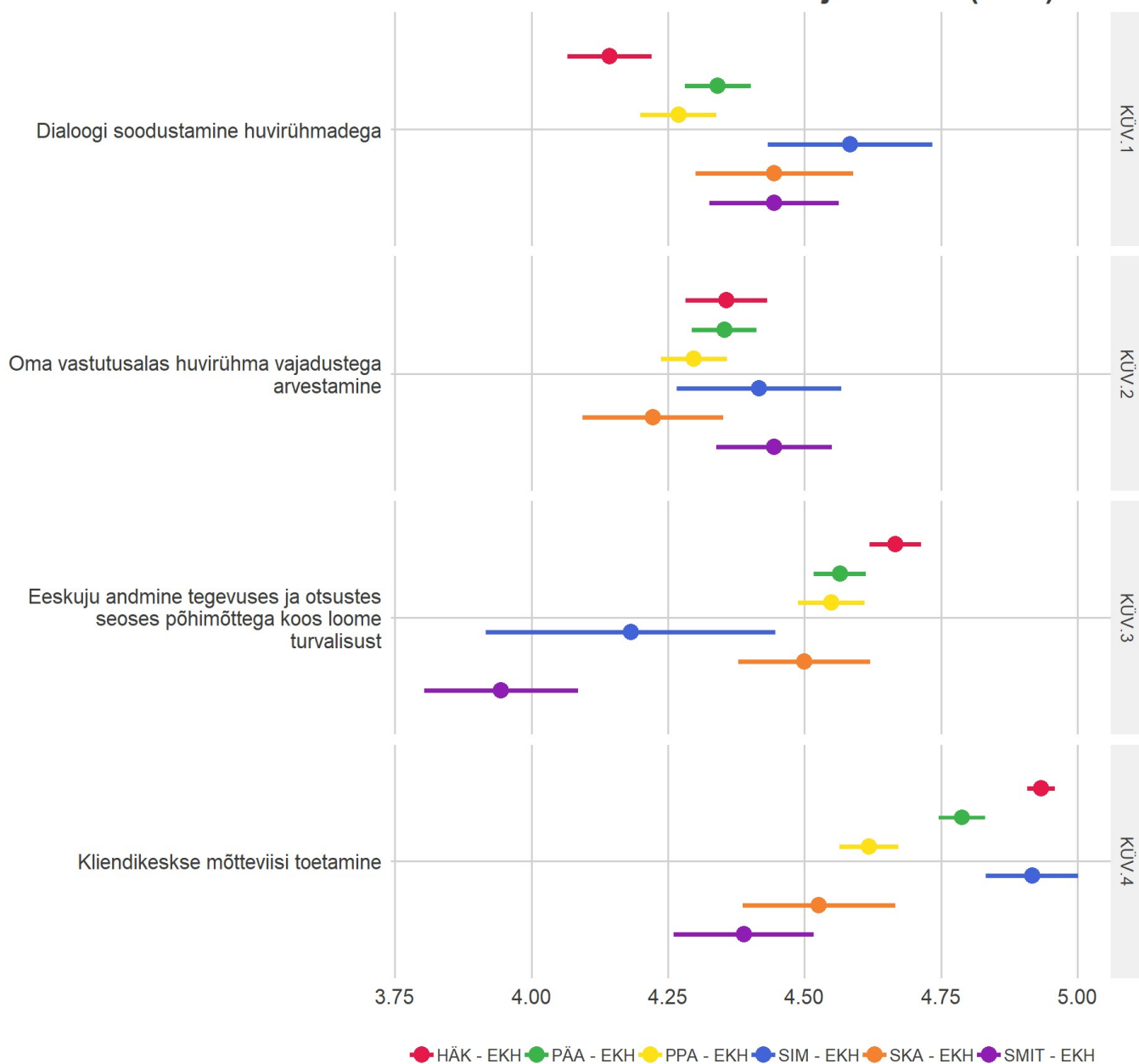
Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

Tabel 14. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – meeskonna tagasiside ehk alluvate hinnangud (AH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.31	4.17	4.00	0.023	8%
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	4.18	4.07	3.86	0.023	8%
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.19	4.03	3.80	0.024	8%
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.22	3.94	3.73	0.023	8%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.23	4.04	3.85	0.020	5%

Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

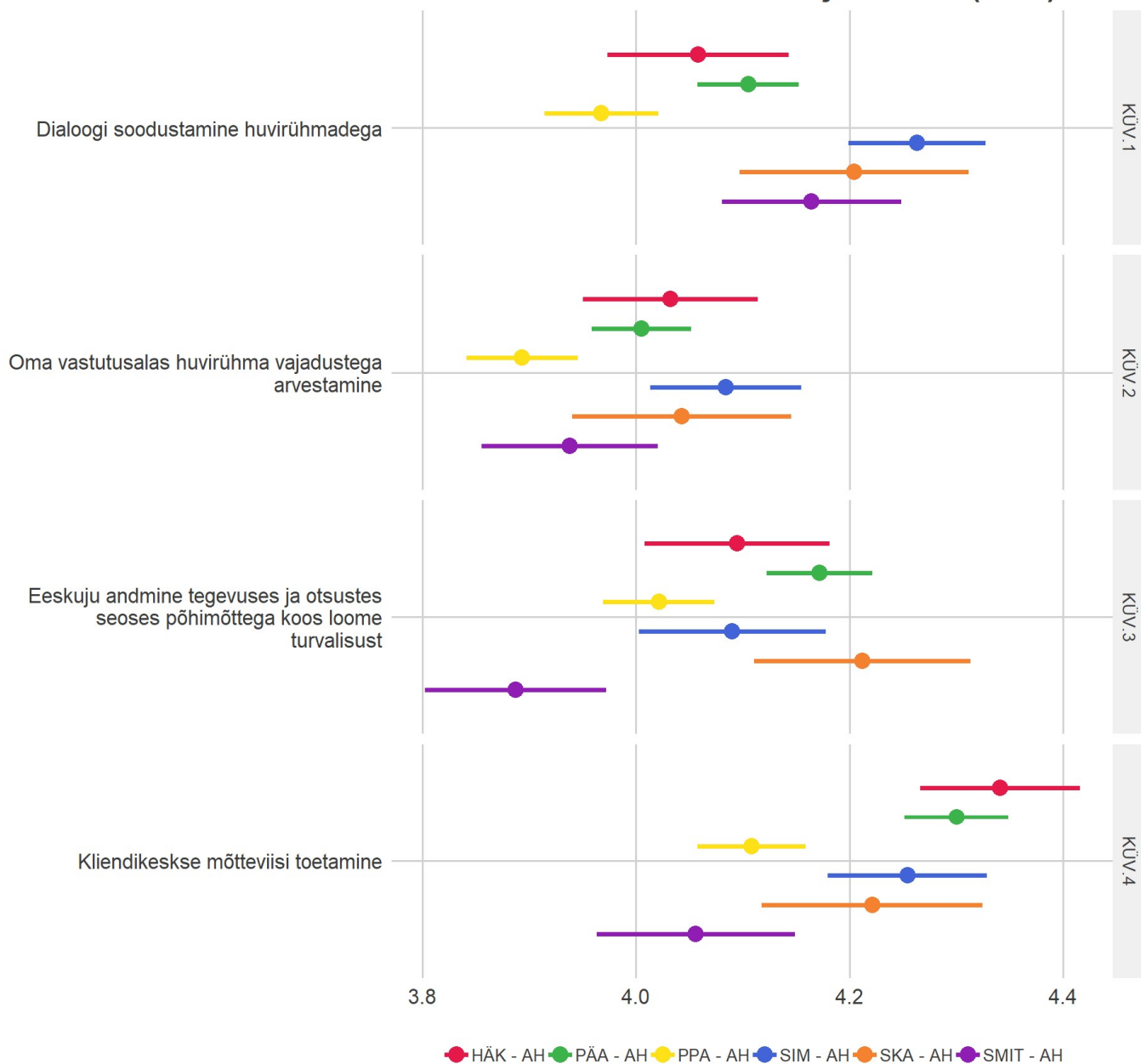
Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV) - EKH



Joonis 17. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

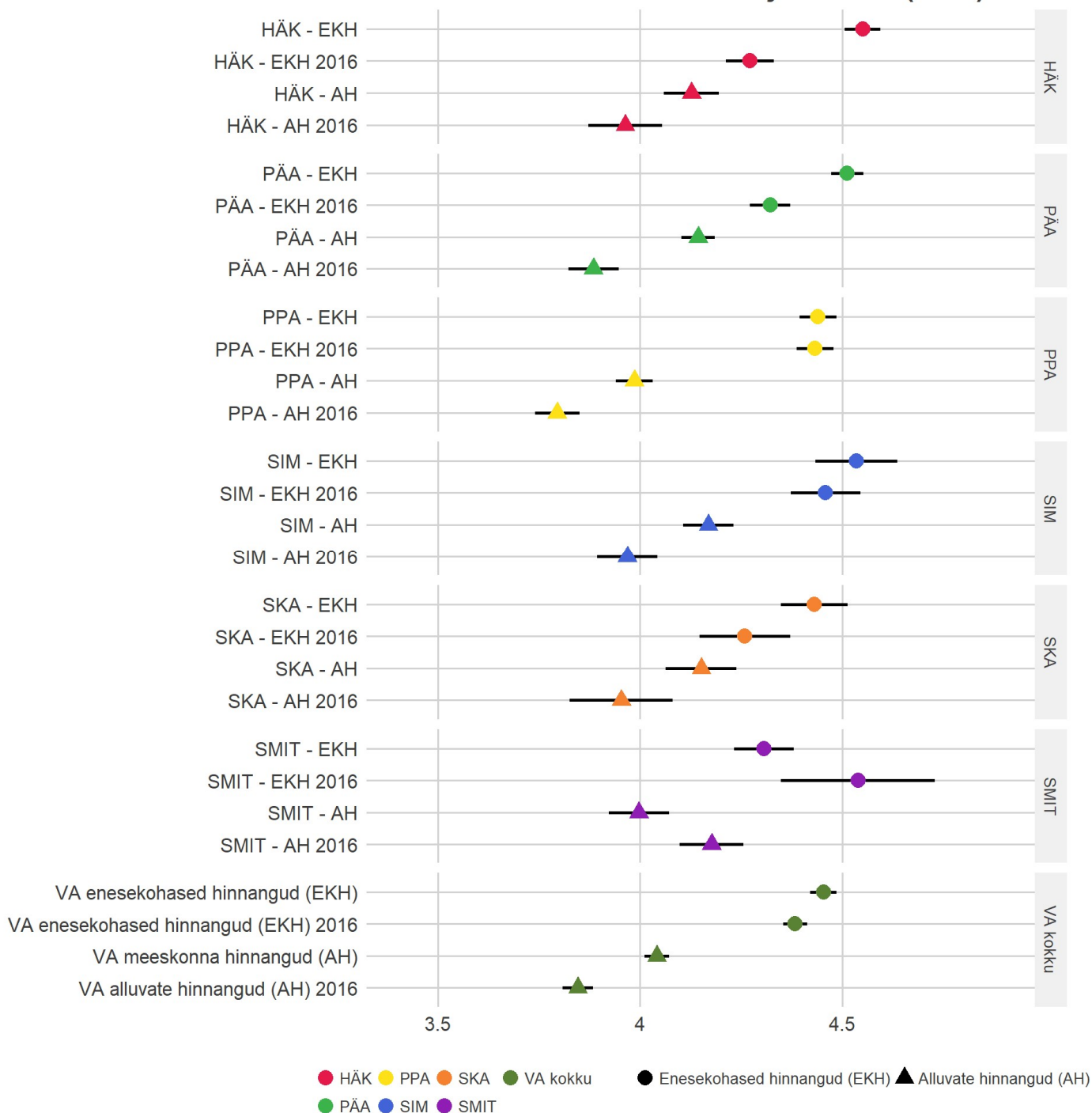
Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV) - AH



Joonis 18. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – alluvate tagasisidehinnangud (AH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

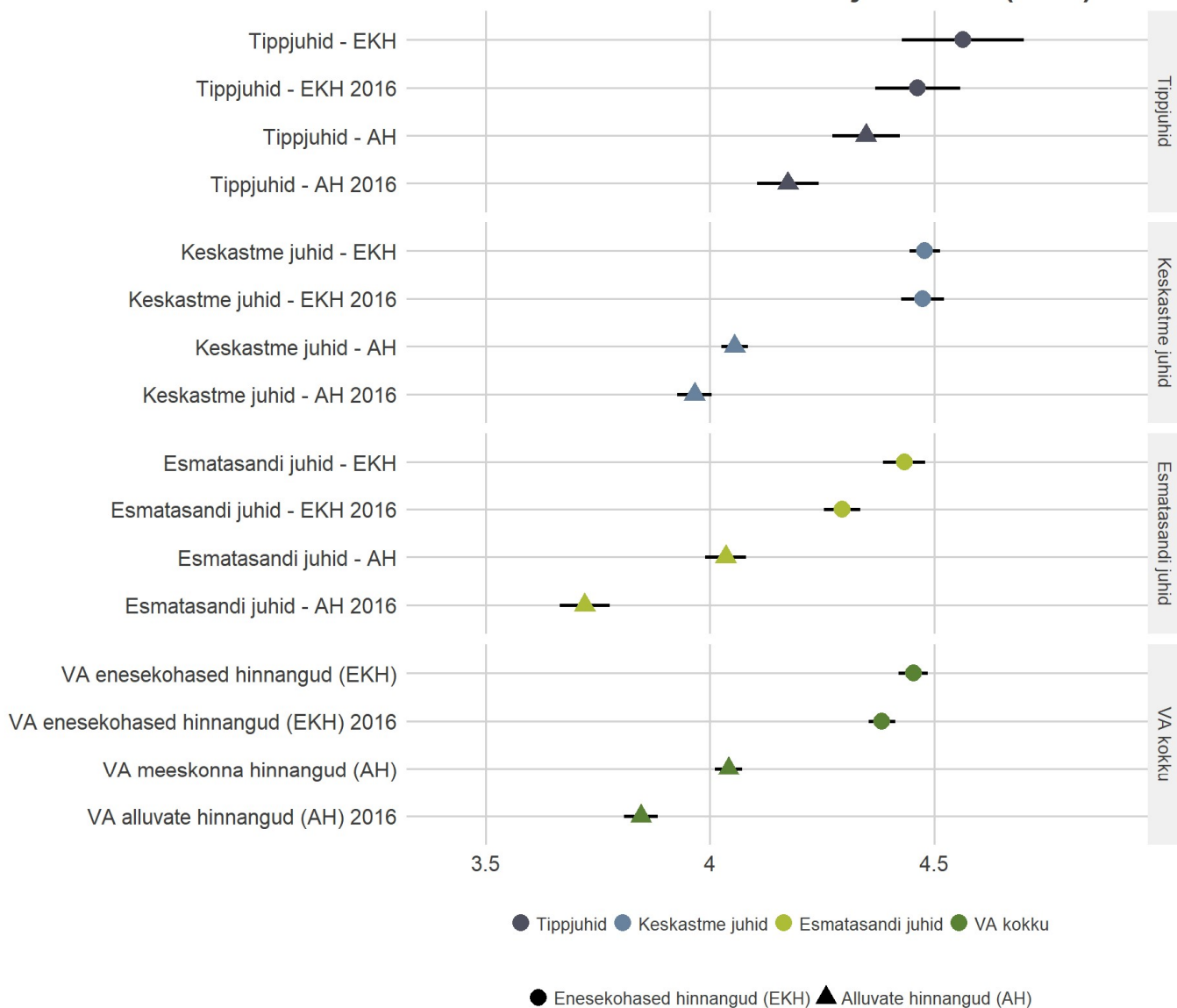
Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV)



Joonis 19. Juhtimis põhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga valitsemisala asutuste lõikes.

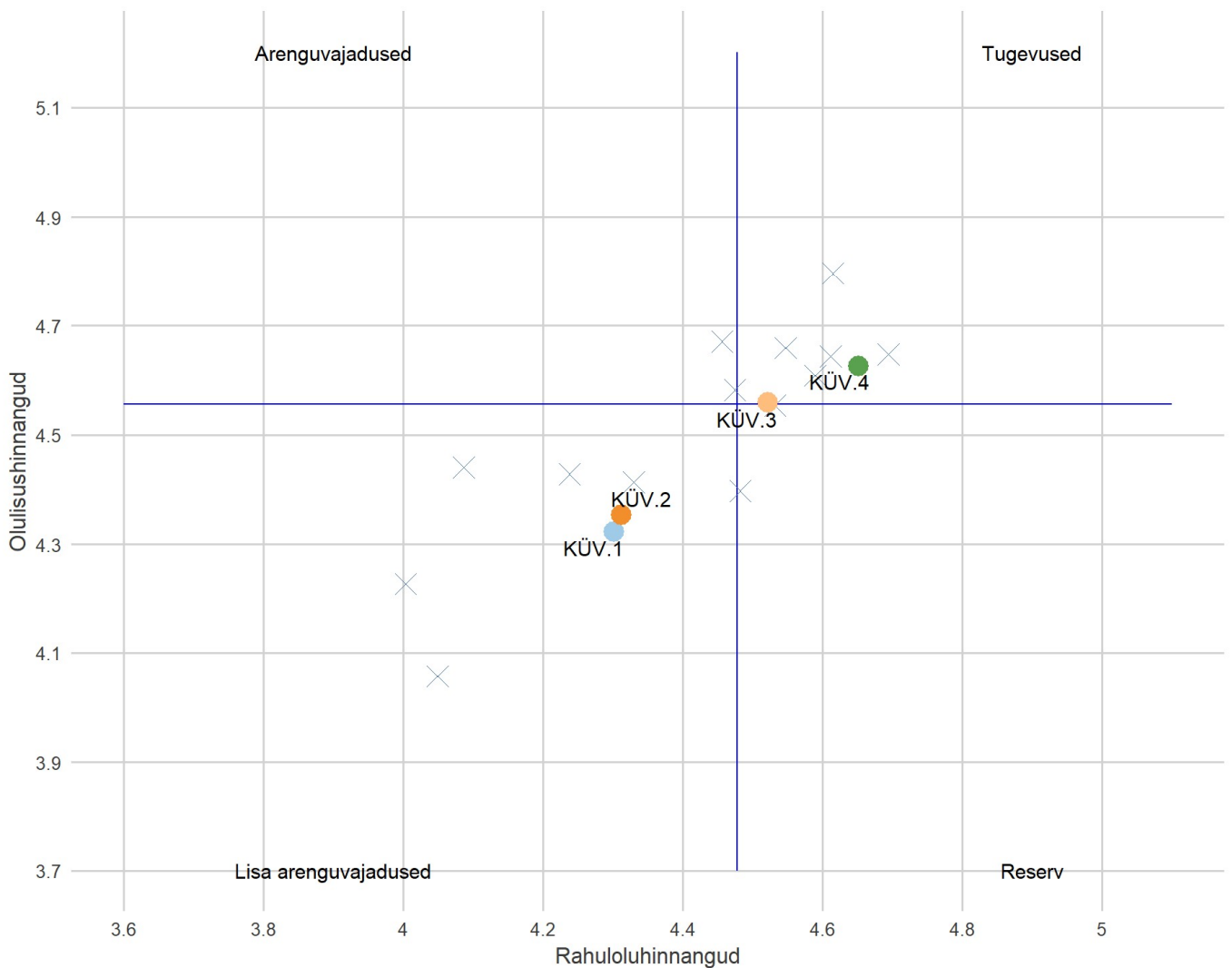
Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

Keskendumine ühiskonna vajadustele (KÜV)



Joonis 20. Juhtimisõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).



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

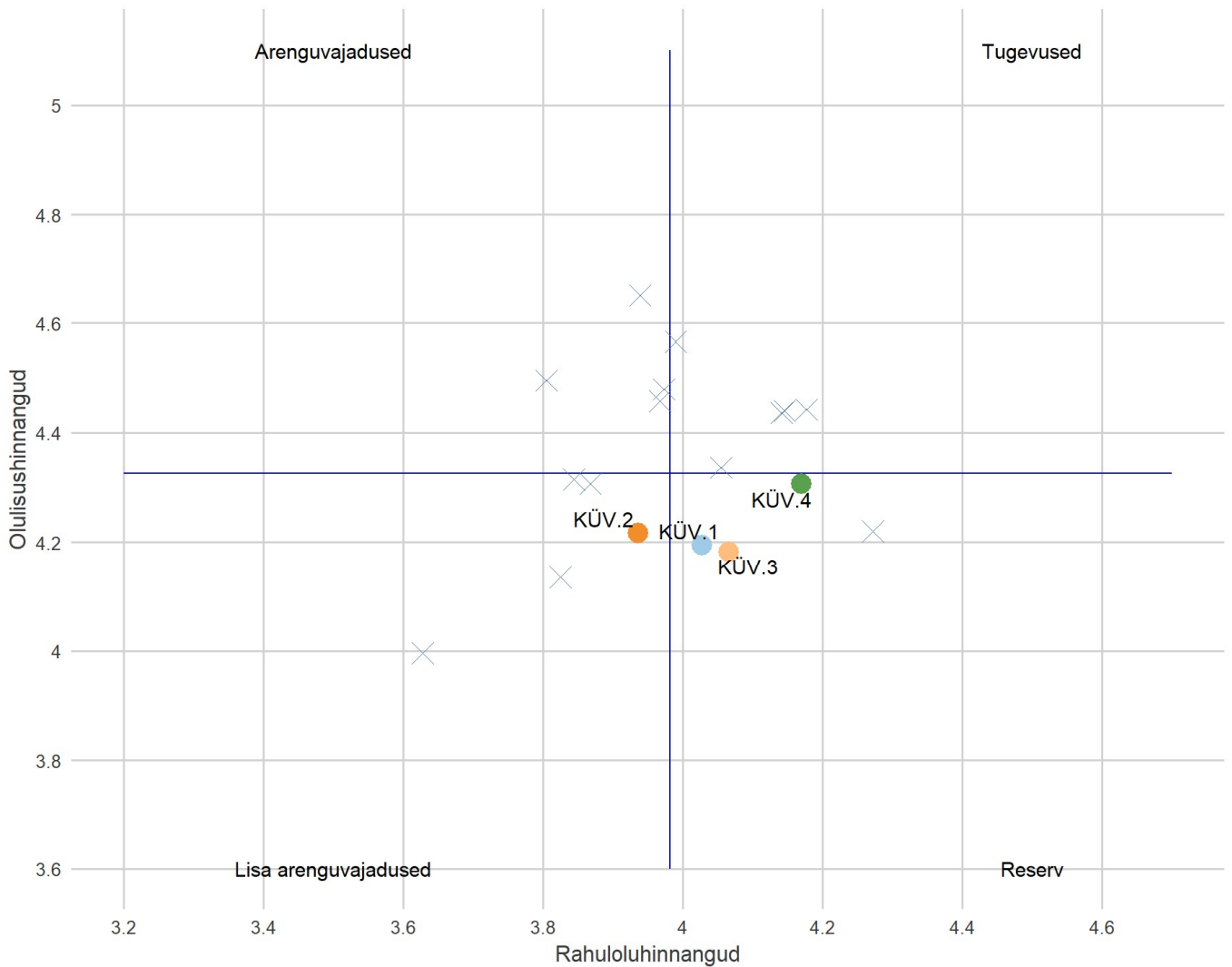
● MUU VÄIDE ● KÜV.1 ● KÜV.2 ● KÜV.3 ● KÜV.4

Joonis 21. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud enesekohased rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

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.



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

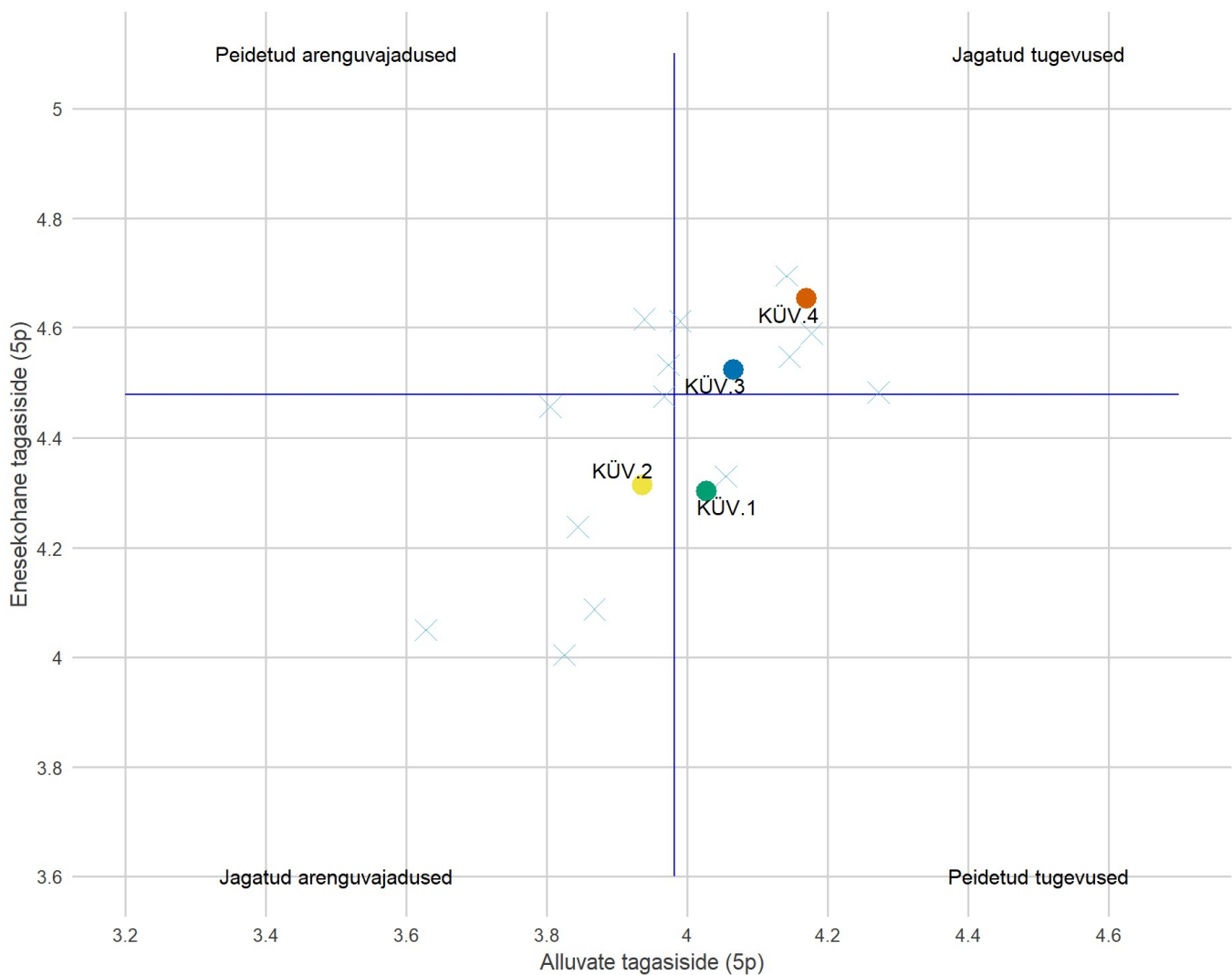
● MUU VÄIDE ● KÜV.1 ● KÜV.2 ● KÜV.3 ● KÜV.4

Joonis 22. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud meeskonna olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

KÜV.1: minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi; **KÜV.2:** minu vahetu juht leiab oma vastutusallas 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.



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

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

Joonis 23. Juhtimispõhimõtet kirjeldavad väited enesekohase ja meeskonna tagasiside võrdluses.

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased hinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna tagasiside. Sinine vertikaaljoon jagab väited meeskonna hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited enesekohaste hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pärinud mediaanist kõrgema hinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – need on väited, mida vahetu juhid on enesekohases tagasisides kõikide väidete pingereas pigem tajunud juhtimiskultuuri tugevusena, samal ajal kui meeskonna hinnangutes on nende väidetega seotud tahke juhtimiskultuurist kirjeldatud pigem arenguvajadustena. Vasakul üleval asetsevat piirkonda maatriksist saab nimetada „peidetud arenguvajaduste“ sektoriks.

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.

Tabel 15. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)	VA enesekohased hinnangud (EKH) 2016
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.9	4.8	4.6	4.9	4.5	4.4	4.8	4.7	4.6	4.7	4.7
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	4.7	4.6	4.5	4.2	4.5	3.9	4.6	4.5	4.6	4.5	4.4
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.4	4.4	4.3	4.4	4.2	4.4	4.6	4.3	4.3	4.3	4.3
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.1	4.3	4.3	4.6	4.4	4.4	4.2	4.4	4.2	4.3	4.1
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.5	4.5	4.4	4.5	4.4	4.3	4.6	4.5	4.4	4.5	4.4

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute alusel. **Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud väited valgetes toonides.**

Tabel 16. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	0%	0%	1%	0%	0%	6%	0%	2%	0%	1%
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	1%	0%	0%
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. **Tumedam punane toon** viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

Tabel 17. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)	VA alluvate hinnangud (AH) 2016
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	4.3	4.3	4.1	4.3	4.2	4.1	4.4	4.2	4.2	4.2	4.0
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	4.1	4.2	4.0	4.1	4.2	3.9	4.4	4.0	4.1	4.1	3.9
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	4.1	4.1	4.0	4.3	4.2	4.2	4.5	4.1	4.0	4.0	3.8
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	4.0	4.0	3.9	4.1	4.0	3.9	4.1	4.0	4.0	3.9	3.7
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	4.1	4.1	4.0	4.2	4.2	4.0	4.3	4.1	4.0	4.0	3.8

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute alusel. Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.

Tabel 18. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)
KÜV.2	Minu vahetu juht leiab oma vastutusalas parimad lahendused. Vastab lahenduse valikul küsimusele: kas see vastab huvirühma vajadustele?	6%	7%	11%	3%	4%	8%	3%	8%	10%	8%
KÜV.3	Minu vahetu juht aitab oma tegevuse ja otsustega elanike mõtteviisi mõjutada - igaüks loob turvalisust. On oma käitumisega eeskujuks	5%	7%	10%	6%	2%	8%	4%	8%	9%	8%
KÜV.1	Minu vahetu juht peab ja julgustab dialoogi huvirühmadega, mõistmaks nende ootusi ja vajadusi	6%	6%	11%	2%	5%	7%	2%	7%	10%	8%
KÜV.4	Minu vahetu juht kujundab meeskonnas mõtteviisi - meie oleme inimeste jaoks, mitte vastupidi	5%	6%	9%	5%	6%	10%	3%	7%	8%	8%
KÜV.K	KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE	3%	3%	7%	3%	3%	7%	2%	4%	6%	5%

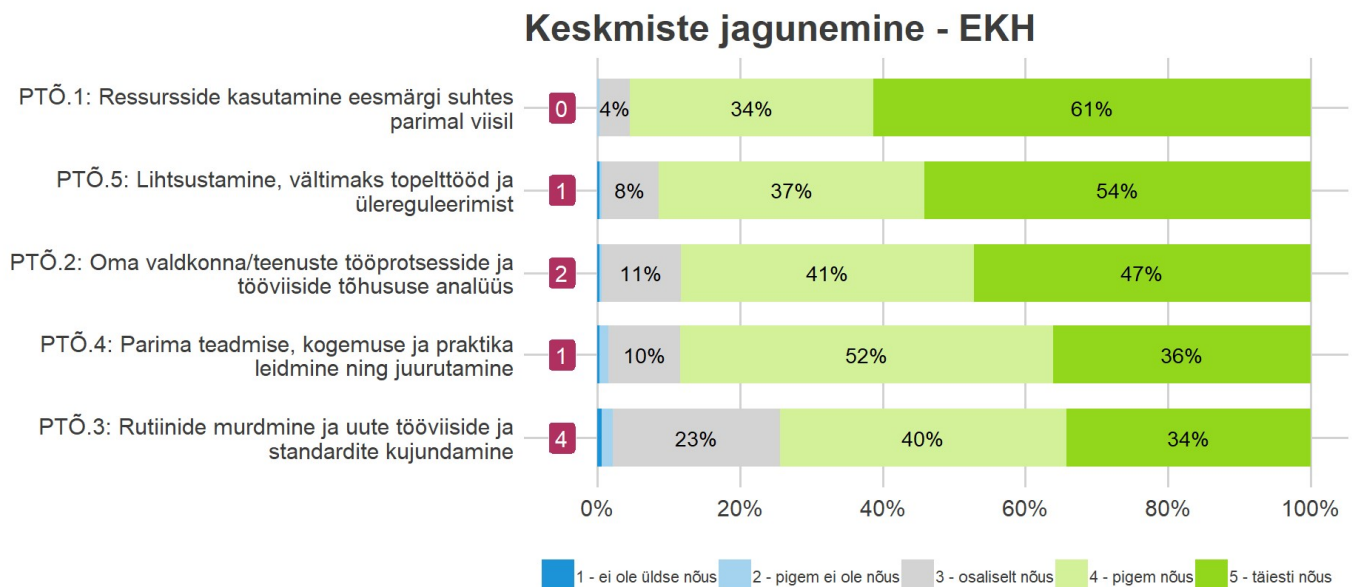
Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. Tumedam punane toon viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS (PTÕ)

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

Järgmistes tabelites ja joonistel on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete olulisushinnangud ja hetkeolukorraga rahulolu peegeldavad nõustumishinnangud enesekohaste ankeetide ja meeskonna tagasiside lõikes. Täiendavalt on esitatud enesekohase ja alluvate tagasiside jaotumine, rahulolematute (koondkeskmise 1–2 andnud) vastajate osakaal ja keskmise üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardvead. Tulemused on täiendavalt välja toodud ka asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

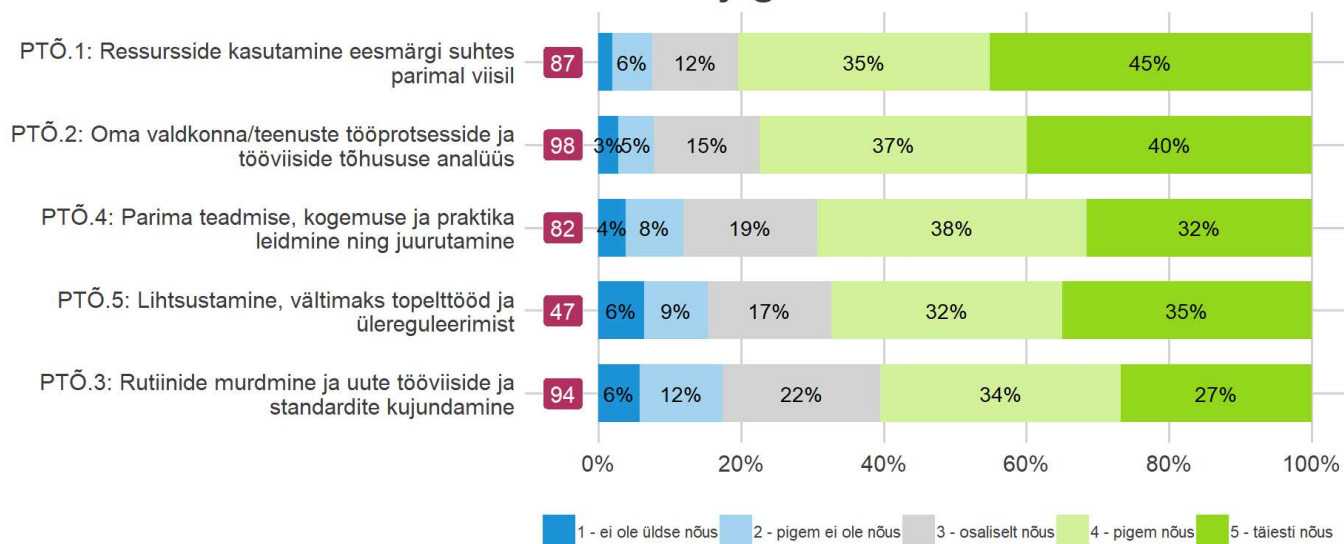
Seoseid otsivalt on esitatud nii enesekohase kui ka meeskonna tagasiside põhjal arenguvajaduste maatriksid ning meeskonna ja juhi seisukohast antud tagasisidet võrdlev maatriksjoonis.



Joonis 24. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Väited on järjestatud enesekohase tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Keskliste jagunemine - AH



Joonis 25. Juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete hinnangu jagunemine – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Väited on järjestatud alluvate tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Tabel 19. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – enesekohane tagasiside (EKH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil	4.66	4.55	4.57	0.028	0%
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	4.67	4.46	4.39	0.030	1%
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.41	4.33	4.44	0.033	1%
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	4.43	4.24	4.21	0.031	2%
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	4.06	4.05	4.13	0.039	2%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.45	4.32	4.35	0.023	0%

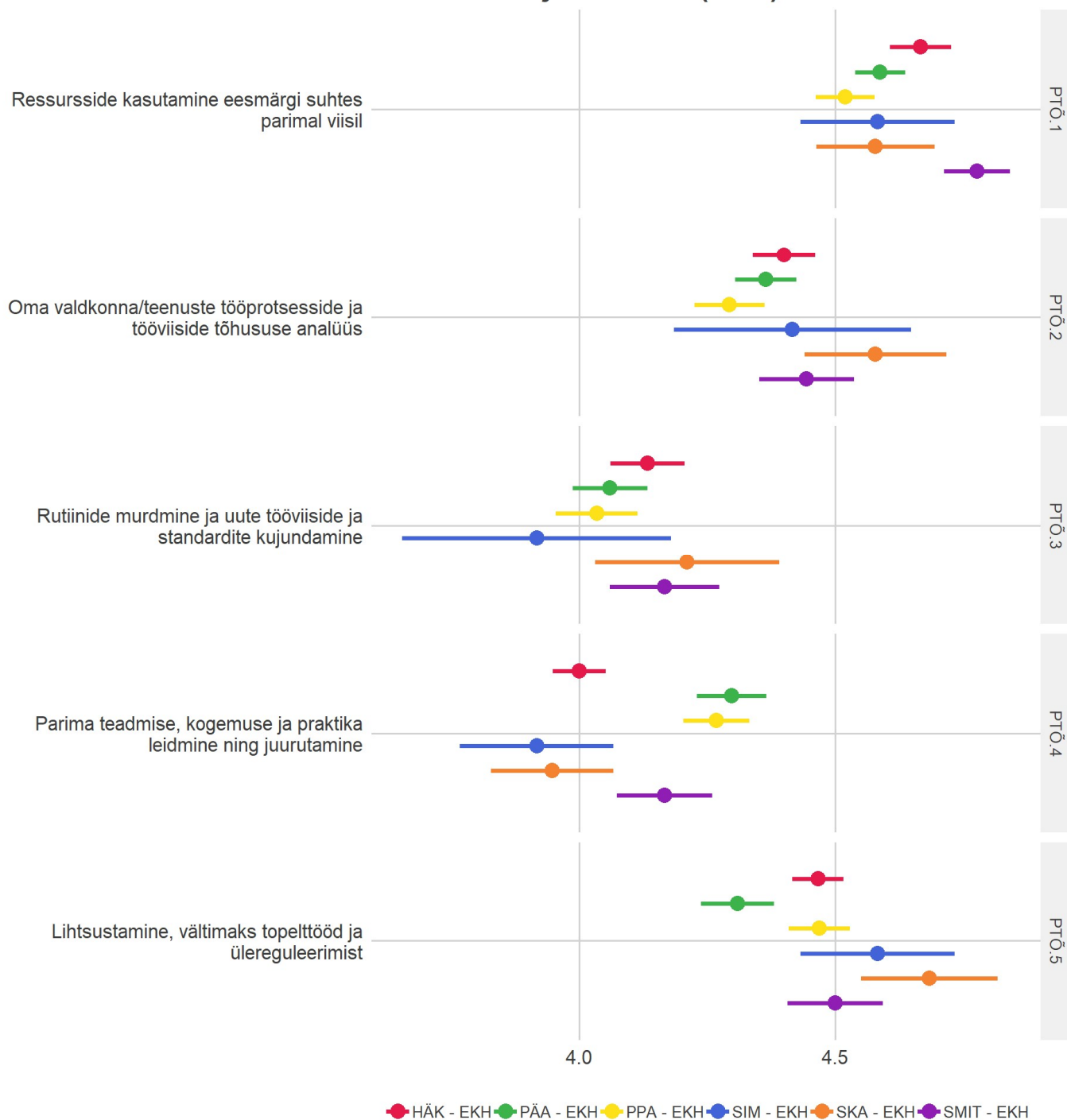
Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korregeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

Tabel 20. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – meeskonna tagasiside ehk alluvate hinnangud (AH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärki silmas pidades parimal viisil	4.44	4.15	3.95	0.023	8%
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.34	4.06	3.91	0.023	8%
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	4.31	3.84	3.65	0.024	12%
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	4.50	3.81	3.63	0.026	15%
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	4.00	3.63	3.52	0.026	17%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.32	3.89	3.73	0.021	6%

Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korregeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

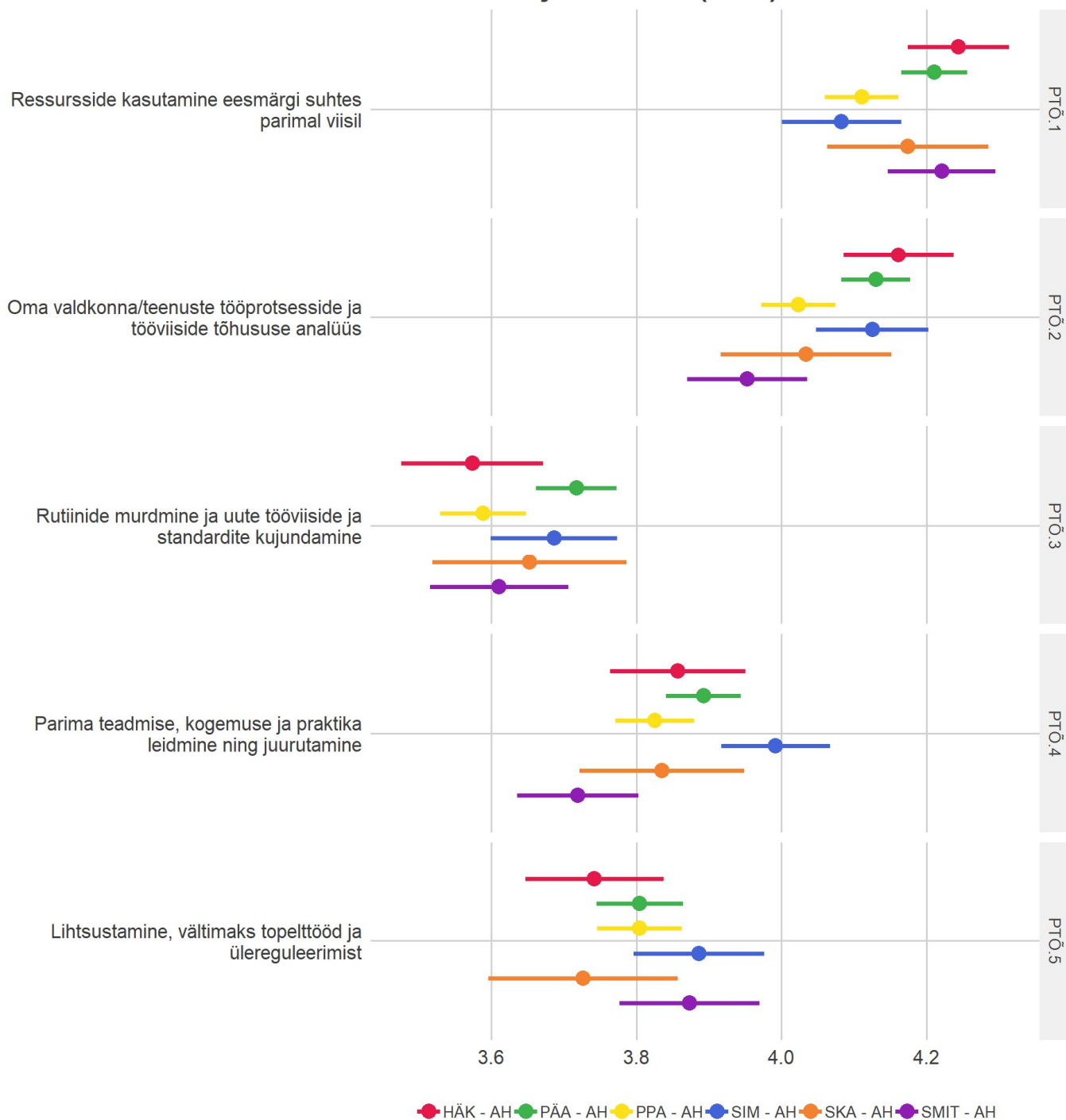
Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ) - EKH



Joonis 26. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

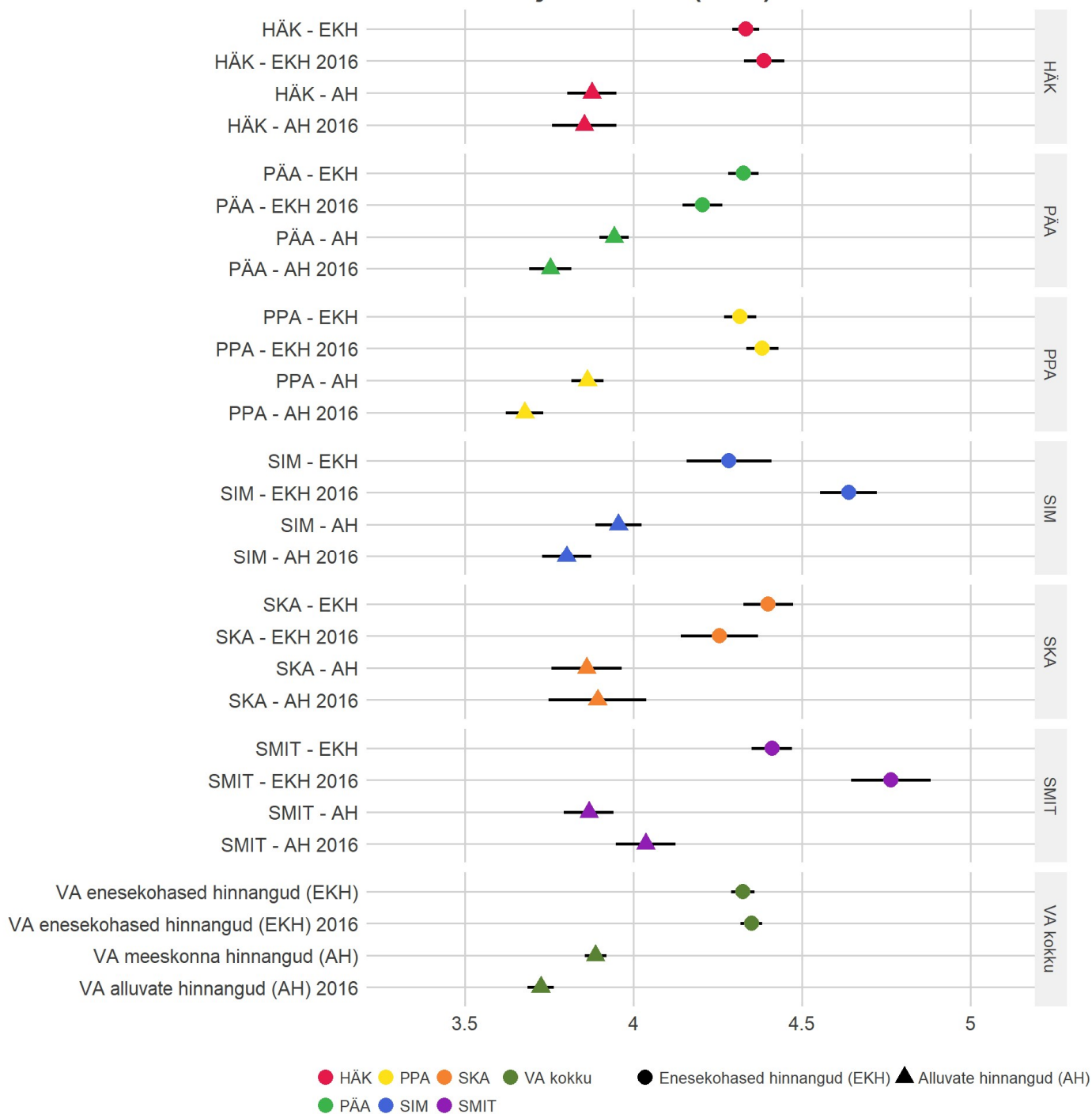
Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ) - AH



Joonis 27. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – alluvate tagasisidehinnangud (AH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

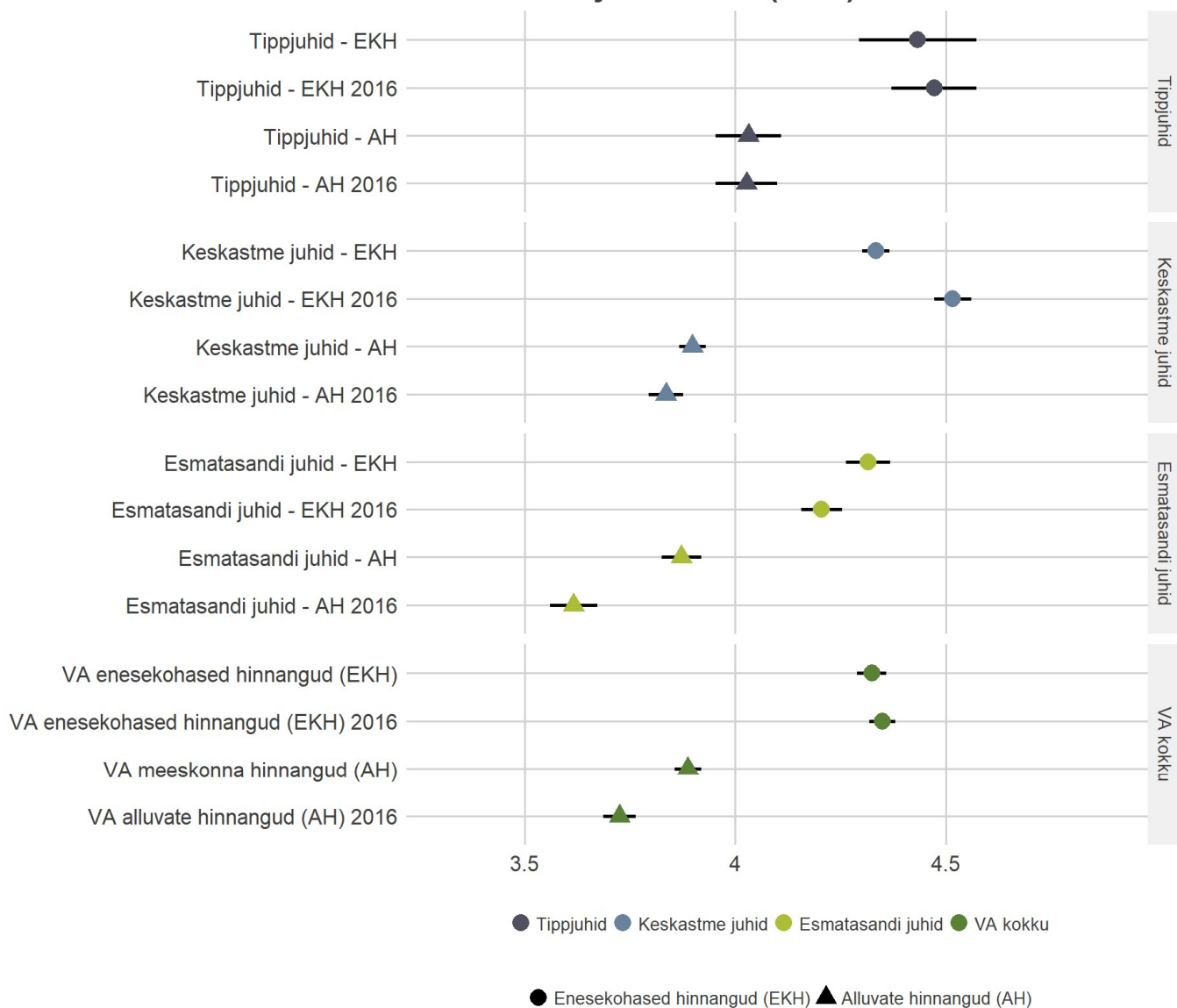
Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ)



Joonis 28. Juhtimisühimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga valitsemisala asutuste lõikes.

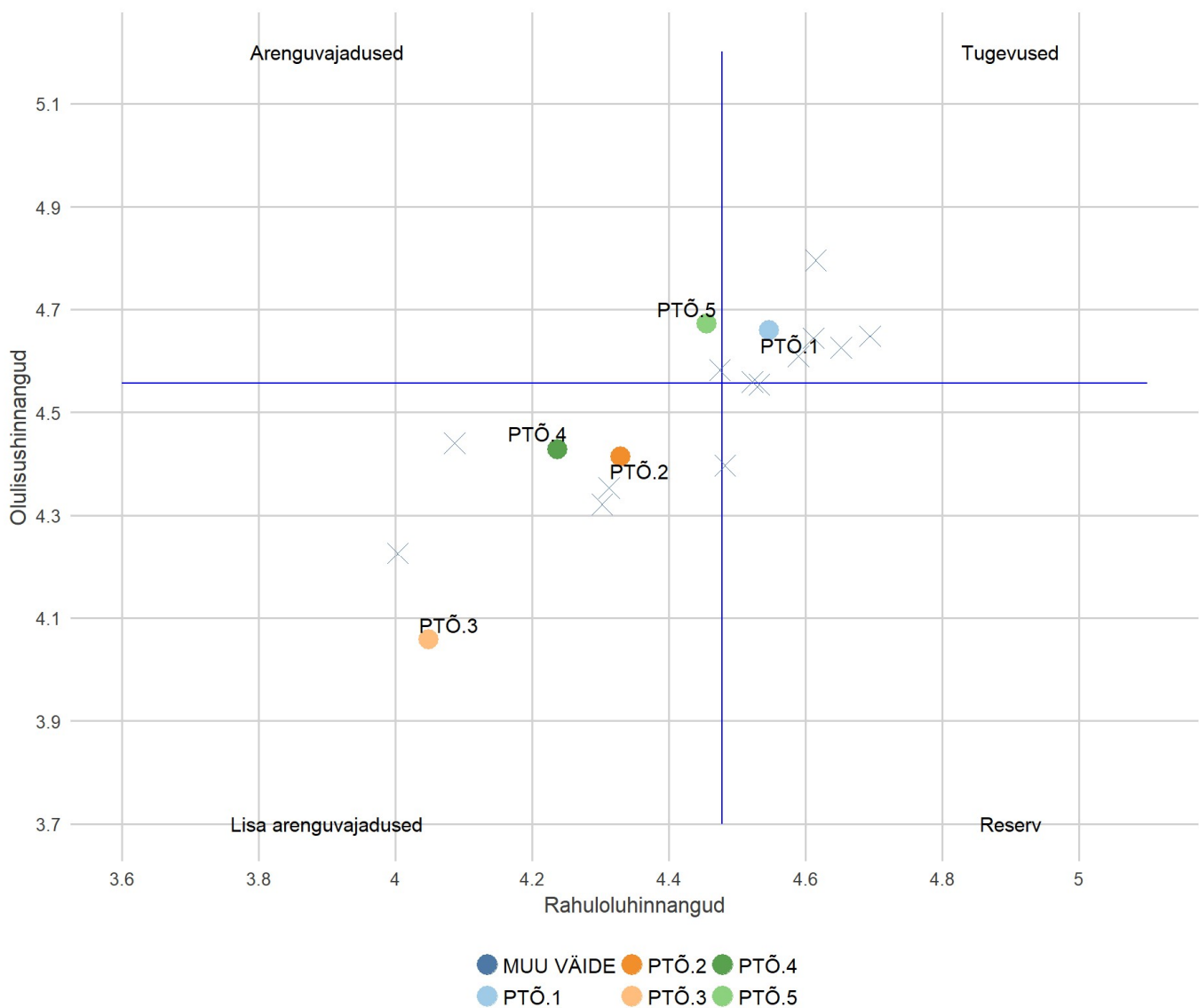
Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

Paindlikkus ja tõhusus (PTÕ)



Joonis 29. Juhtimisõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).



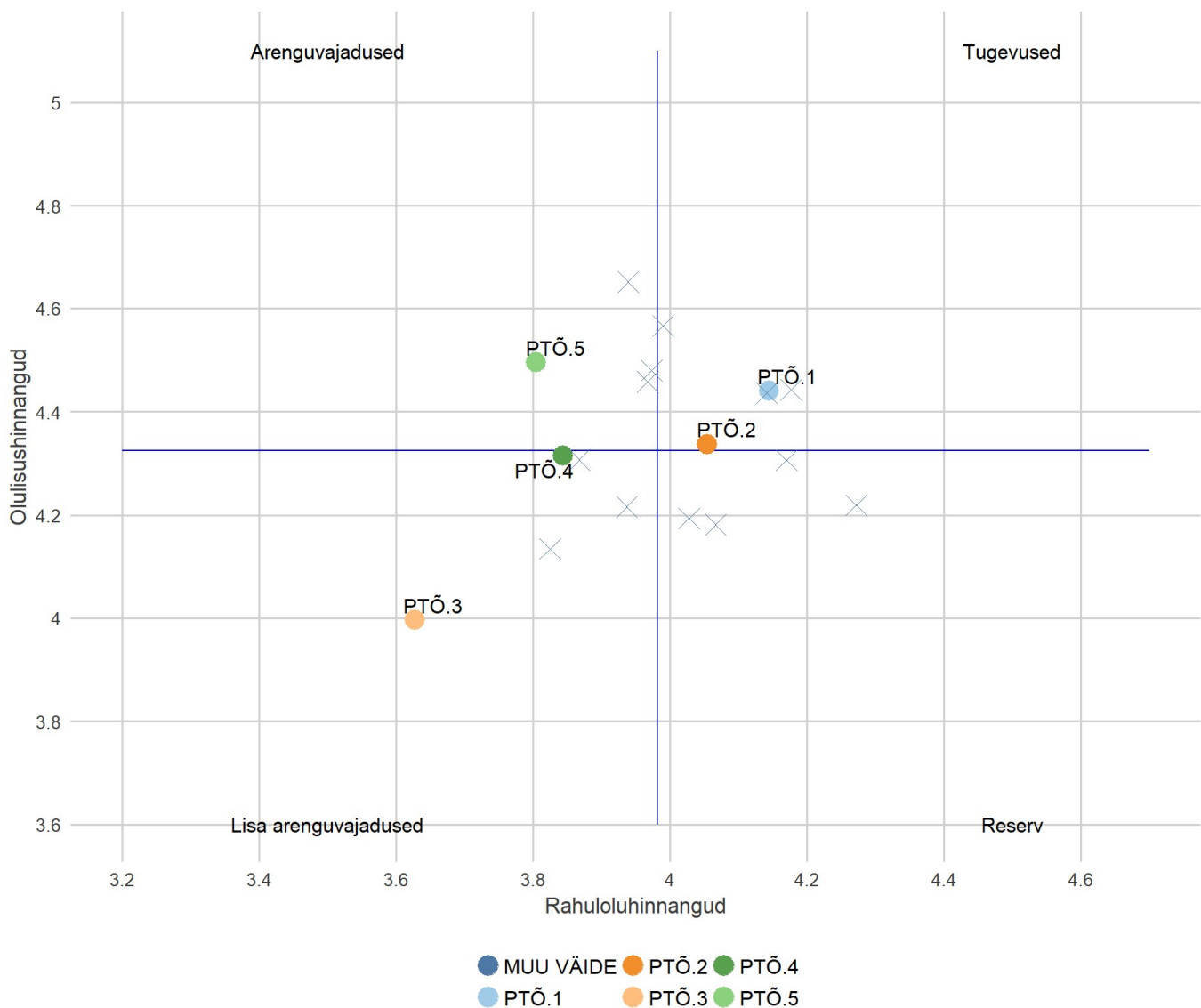
● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Joonis 30. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud enesekohased rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

PTÕ.1: minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppest märki 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.



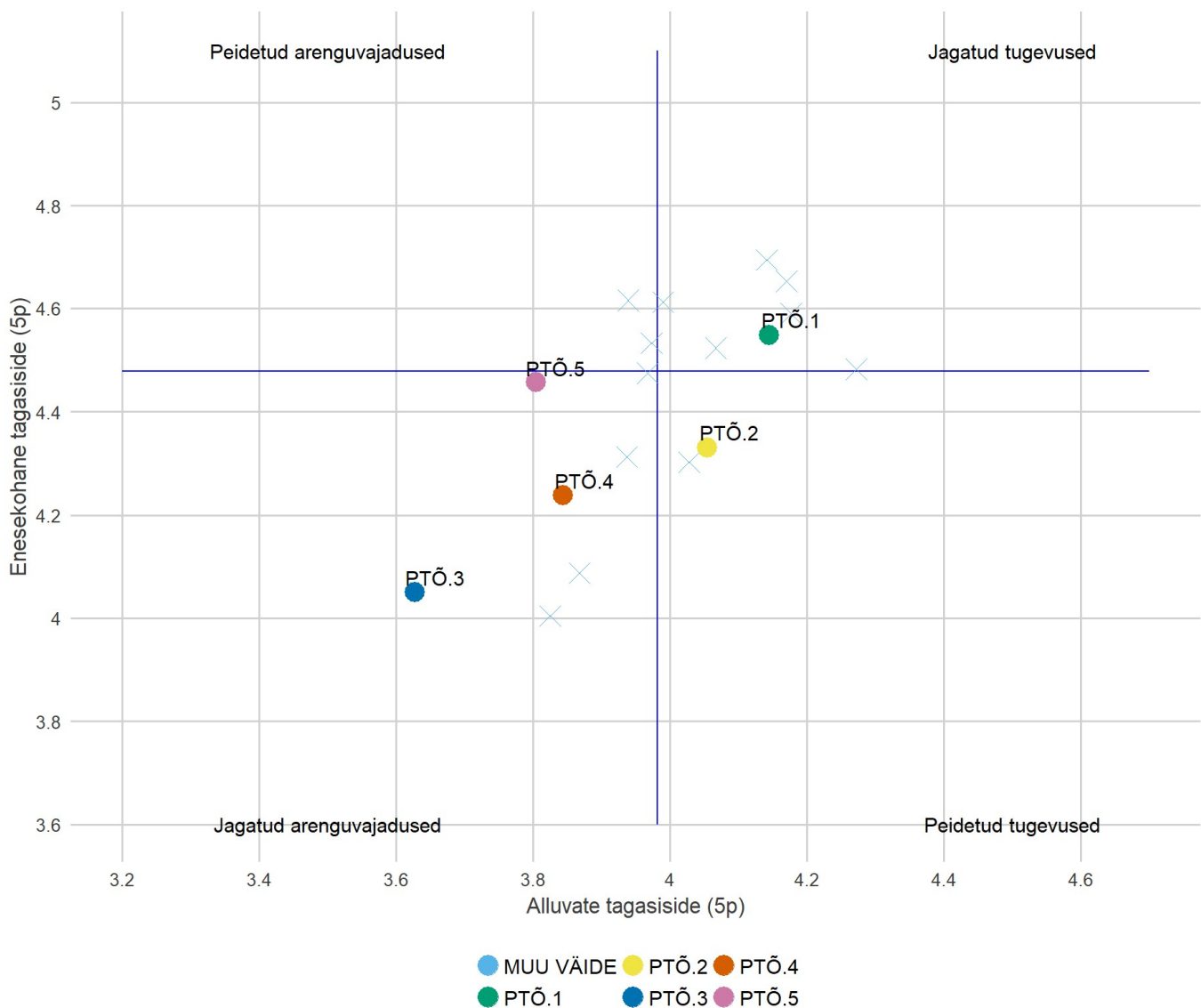
● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Joonis 31. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud meeskonna olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

PTÕ.1: minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppesmärki 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)

Joonis 32. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited enesekohase ja meeskonna tagasiside võrdluses.

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased hinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna tagasiside. Sinine vertikaaljoon jagab väited meeskonna hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited enesekohaste hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema hinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – need on väited, mida vahetud juhid on enesekohases tagasisides kõikide väidete pingereas tajunud pigem juhtimiskultuuri tugevusena, samal ajal kui meeskonna hinnangutes on nende väidetega seotud tahke juhtimiskultuurist kirjeldatud pigem arenguvajadustena. Vasakul üleval asetsevat piirkonda maatriksist saab nimetada „peidetud arenguvajaduste“ sektoriks.

PTÕ.1: minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärgi 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.

Tabel 21. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)	VA enesekohased hinnangud (EKH) 2016
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärgi silmas pidades parimal viisil	4.7	4.6	4.5	4.6	4.6	4.8	4.5	4.5	4.6	4.5	4.6
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	4.5	4.3	4.5	4.6	4.7	4.5	4.3	4.5	4.4	4.5	4.4
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.4	4.4	4.3	4.4	4.6	4.4	4.6	4.3	4.3	4.3	4.4
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	4.0	4.3	4.3	3.9	3.9	4.2	4.3	4.1	4.3	4.2	4.2
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	4.1	4.1	4.0	3.9	4.2	4.2	4.4	4.2	3.9	4.0	4.1
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	4.3	4.3	4.3	4.3	4.4	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3	4.3

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute alusel. Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud väited valgetes toonides.

Tabel 22. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	0%	1%	3%	8%	0%	0%	0%	1%	3%	2%
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	2%
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärgi silmas pidades parimal viisil	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. Tumedam punane toon viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

Tabel 23. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)	VA alluvate hinnangud (AH) 2016
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärgi silmas pidades parimal viisil	4.2	4.2	4.1	4.1	4.2	4.2	4.2	4.1	4.2	4.1	3.9
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	4.2	4.1	4.0	4.1	4.0	4.0	4.1	4.1	4.0	4.1	3.9
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	3.9	3.9	3.8	4.0	3.8	3.7	4.0	3.8	3.9	3.8	3.6
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	3.7	3.8	3.8	3.9	3.7	3.9	3.9	3.8	3.8	3.8	3.6
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	3.6	3.7	3.6	3.7	3.7	3.6	4.0	3.7	3.5	3.6	3.5
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	3.9	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9	3.7

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute alusel. Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.

Tabel 24. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)
PTÕ.3	Minu vahetu juht murrab rutiine ning kujundab uusi tööviise ja standardeid	20%	14%	20%	12%	19%	18%	7%	16%	21%	17%
PTÕ.5	Minu vahetu juht aitab kaasa tööprotsesside ja tegevuste lihtsustamisele. Vähendab topelttööd ja/või ülereguleerimist	16%	15%	16%	10%	17%	13%	8%	15%	17%	15%
PTÕ.4	Minu vahetu juht leiab üles parima teadmise, kogemuse ja praktika ning rakendab seda	13%	11%	14%	6%	9%	11%	7%	11%	13%	12%
PTÕ.2	Minu vahetu juht analüüsib ja hindab oma valdkonna/teenuste tööprotsesside ja tööviiside tõhusust	6%	6%	9%	7%	8%	9%	6%	8%	8%	8%
PTÕ.1	Minu vahetu juht kasutab oma käsutuses olevaid ressursse lõppeesmärgi silmas pidades parimal viisil	4%	5%	10%	8%	5%	6%	4%	8%	8%	8%
PTÕ.K	PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS	6%	4%	8%	6%	6%	5%	2%	6%	7%	6%

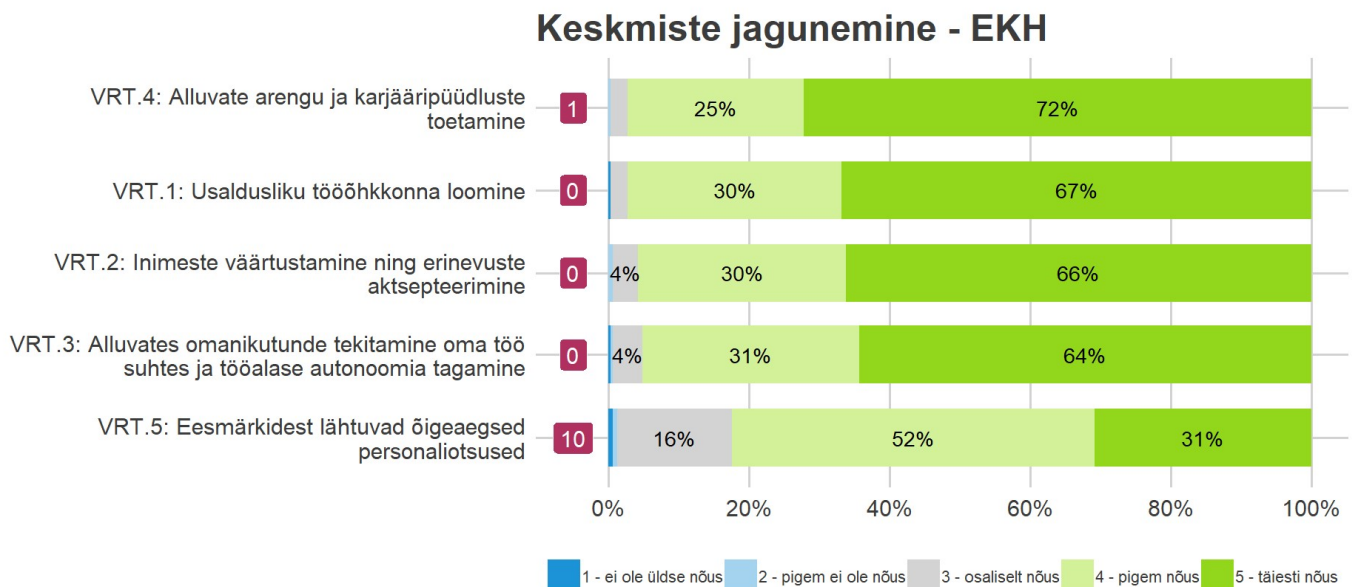
Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. Tumedam punane toon viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE (VRT)

Inimeste väärtustamise (VRT) juhtimispõhimõtet kirjeldati viie väite abil.

Järgmistes tabelites ja joonistel on esitatud juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete olulisushinnangud ja hetkeolukorraga rahulolu peegeldavad nõustumishinnangud enesekohaste ankeetide ja meeskonna tagasiside lõikes. Täiendavalt on esitatud enesekohase ja alluvate tagasiside jaotumine, rahulolematute (koondkeskmise 1–2 andnud) vastajate osakaal ja keskmise üldkogumi suuruse suhtes korrigeeritud standardvead. Tulemused on täiendavalt välja toodud ka asutuste ja juhtimistasandite lõikes.

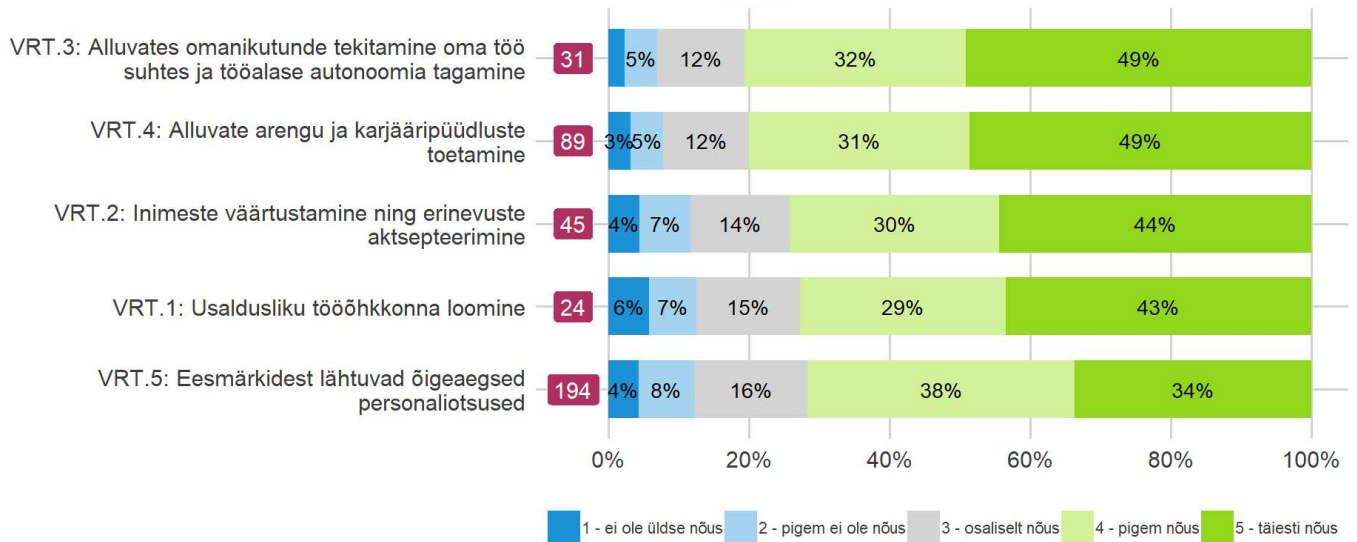
Seoseid otsivalt on esitatud nii enesekohase kui ka meeskonna tagasiside põhjal arenguvajaduste maatriksid ning meeskonna ja juhi seisukohast antud tagasisidet võrdlev maatriksjoonis.



Joonis 33. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Väited on järjestatud enesekohase tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Keskliste jagunemine - AH



Joonis 34. Juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete hinnangute jagunemine – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Väited on järjestatud alluvate tagasiside alusel. Punases kastis valge numbriga on välja toodud hinnangut mitte anda osanud vastajate arv.

Tabel 25. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – enesekohane tagasiside (EKH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.65	4.69	4.67	0.023	0%
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.80	4.62	4.60	0.024	0%
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	4.64	4.61	4.56	0.026	1%
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.61	4.59	4.47	0.027	1%
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	4.44	4.09	4.08	0.035	1%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.63	4.52	4.48	0.018	0%

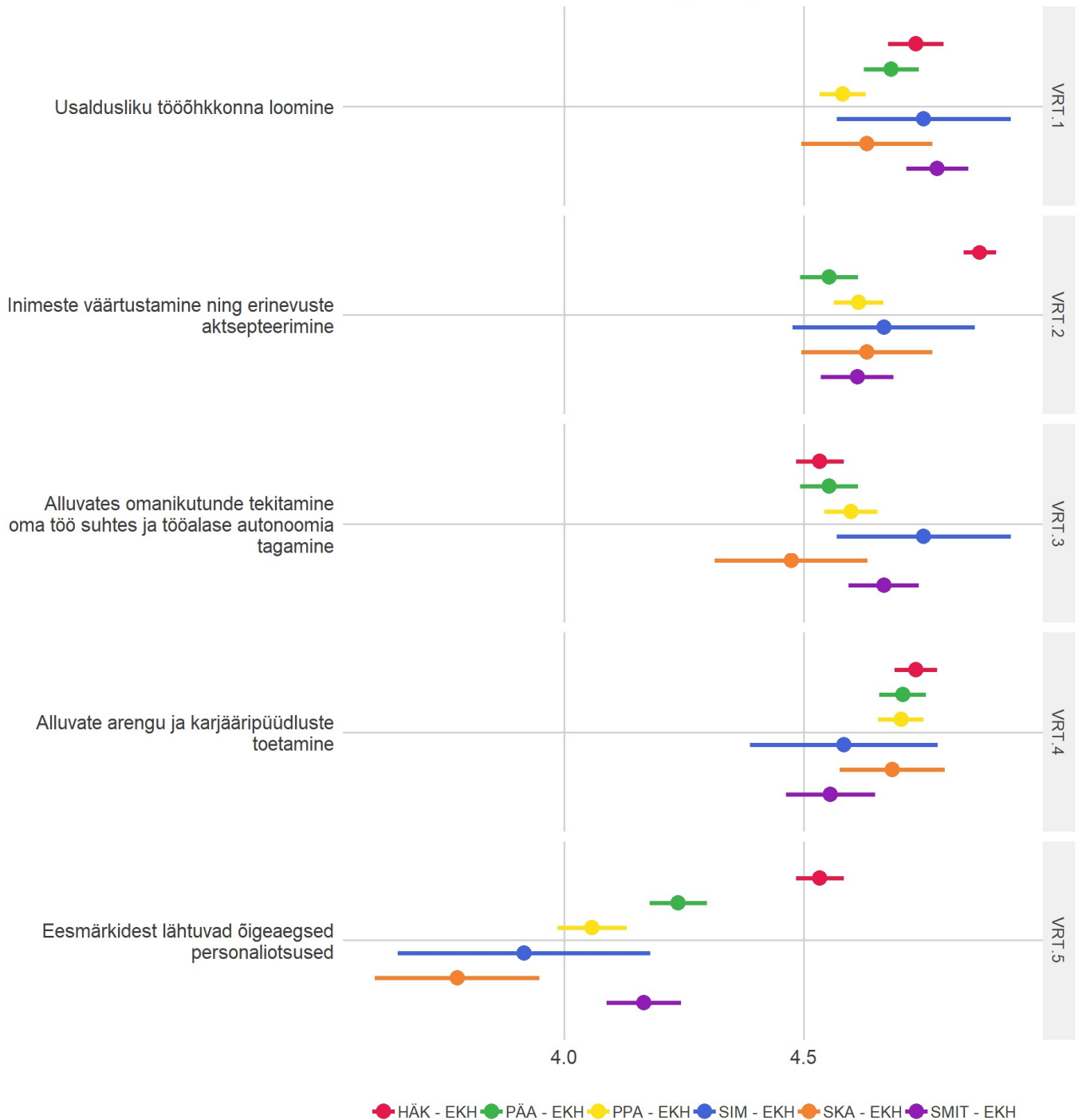
Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

Tabel 26. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised tasemed siseministeriumi valitsemisalas – meeskonna tagasiside ehk alluvate hinnangud (AH).

#N	Väide	OL 2018	ROU 2018	ROU 2016	SE 2018	1–2(%)
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.44	4.18	3.92	0.022	7%
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.44	4.14	3.89	0.024	8%
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	4.57	3.99	3.69	0.026	12%
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.65	3.94	3.69	0.027	13%
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	4.31	3.87	3.60	0.025	12%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.48	4.02	3.76	0.022	6%

Märkus. Väited on järjestatud siseministeriumi valitsemisala rahuloluhinnangu järgi. Hinnangud on antud 5-pallisel skaalal. **OL** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud olulisushinnang, **ROU** = kõigi vastajate keskmine asutuste lõikes kaalutud rahuloluhinnang, **SE** = keskmise standardviga korrigeerituna üldpopulatsiooni suuruse suhtes; **1–2 (%)** = rahulolematute vastajate osakaal.

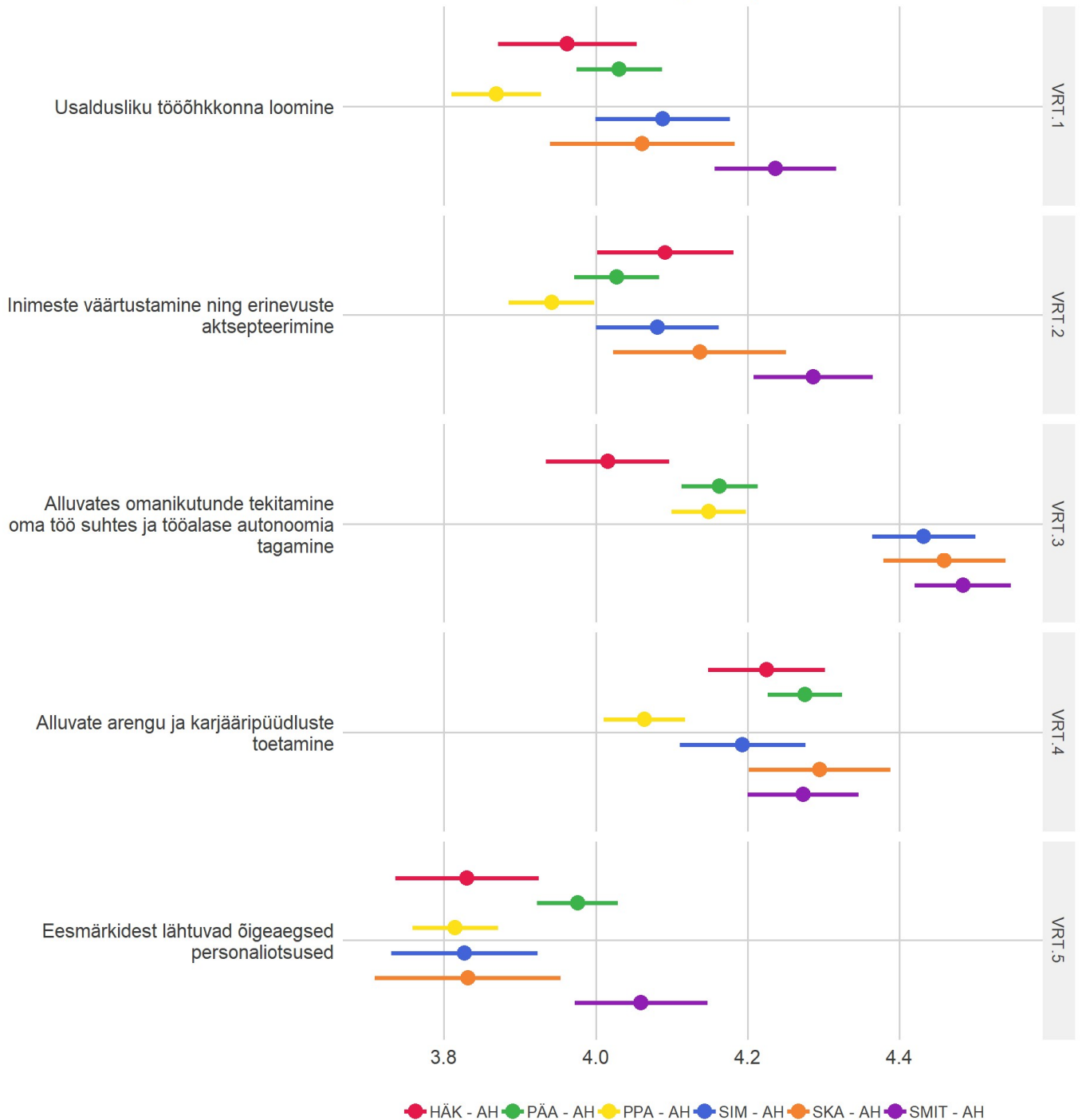
Inimeste väärtustamine (VRT) - EKH



Joonis 35. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

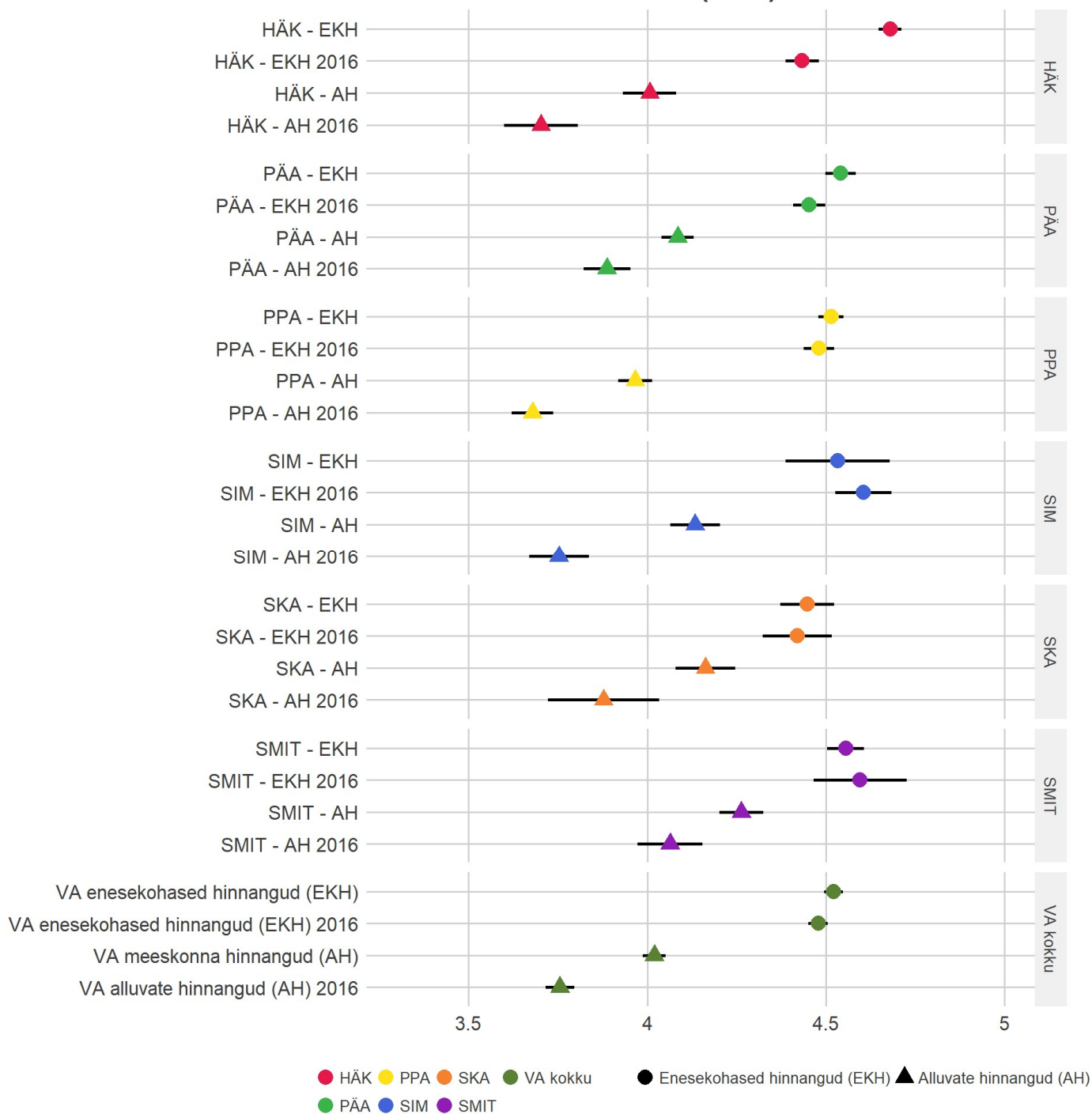
Inimeste väärtustamine (VRT) - AH



Joonis 36. Juhtimispõhimõtet kirjeldavate väidete keskmised hinnangud asutustes koos 87% usalduspiiridega – alluvate tagasisidehinnangud (AH).

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi **keskmine hinnang**. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu **87% usalduspiirid** (+/- 1.5 x standardviga).

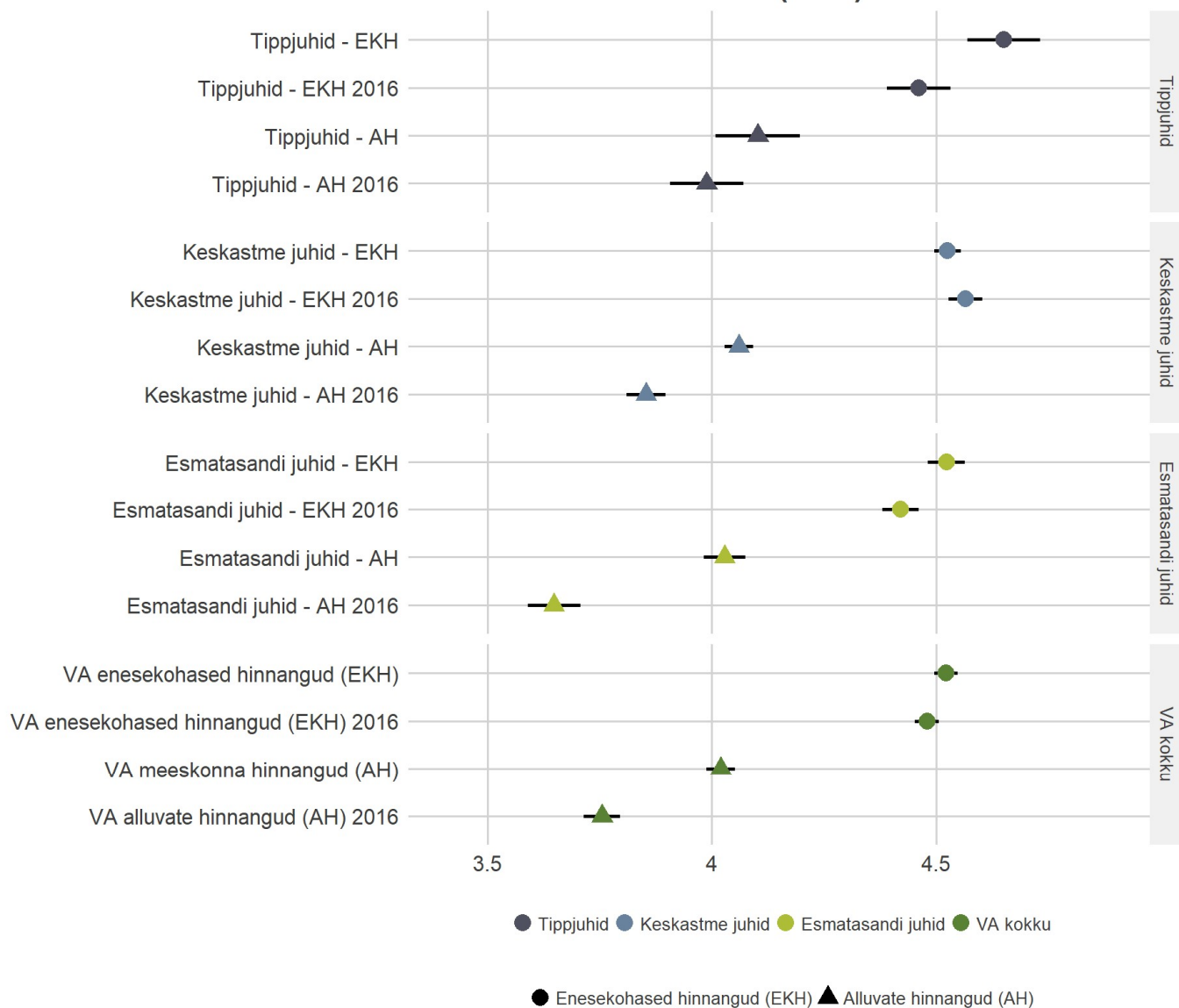
Inimeste väärtustamine (VRT)



Joonis 37. Juhtimisõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga valitsemisala asutuste lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi keskmine hinnang. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu 87% usalduspiirid (+/- 1.5 x standardviga).

Inimeste väärtustamine (VRT)



Joonis 38. Juhtimisõhimõtte koondtase ja võrdlus 2016. aasta uuringuga juhtimistasandite lõikes.

Märkus. Punktiga on märgitud vastava grupi **keskmine hinnang**. Iga esitatud grupi juures on tumedate joontega esile toodud keskmise hinnangu **87% usalduspiirid** (+/- 1.5 x standardviga).



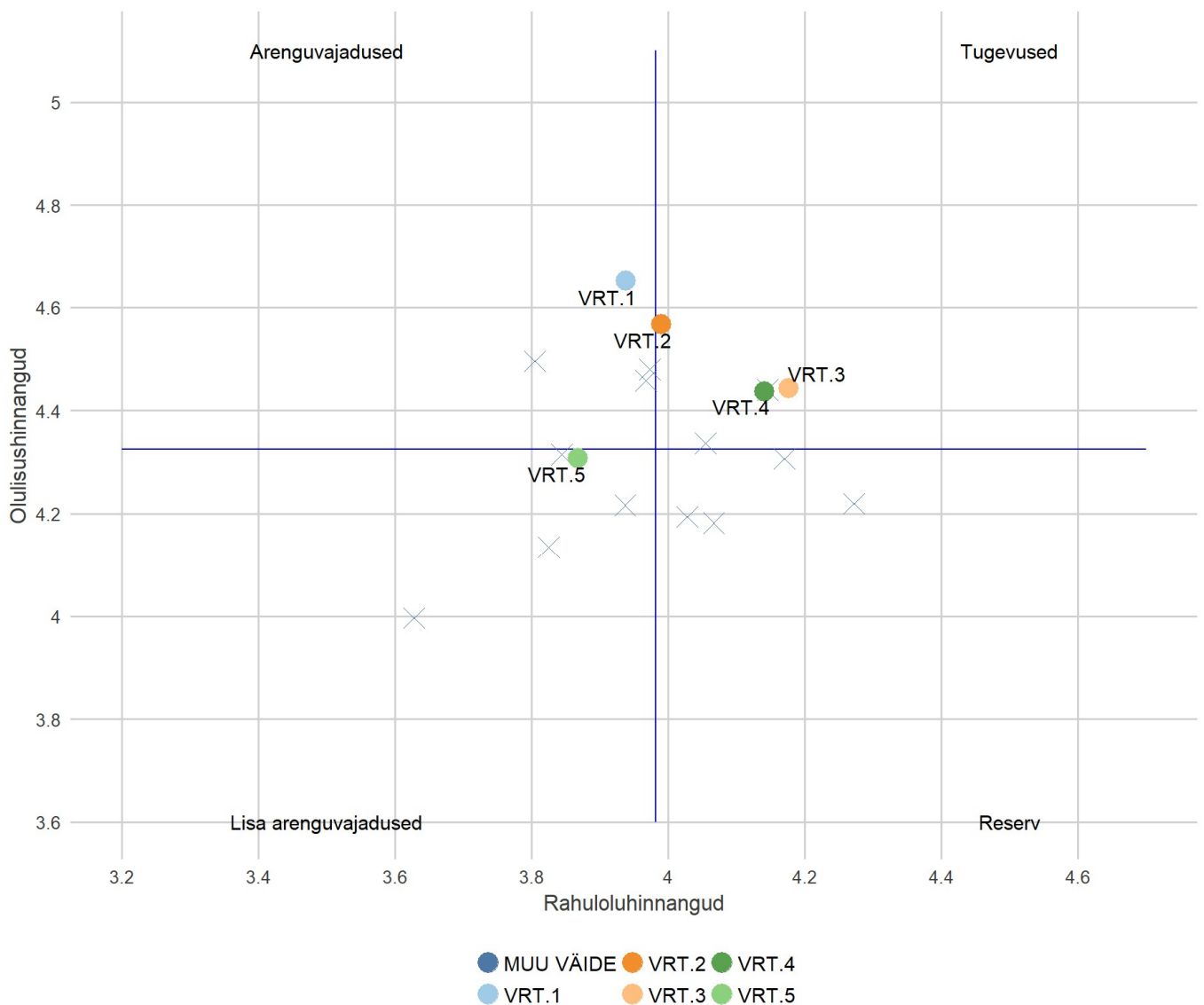
● Alaskalasse kuuluv väide ✕ Alaskalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Joonis 39. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – enesekohane tagasiside (EKH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud enesekohased rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

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 personalitsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt.



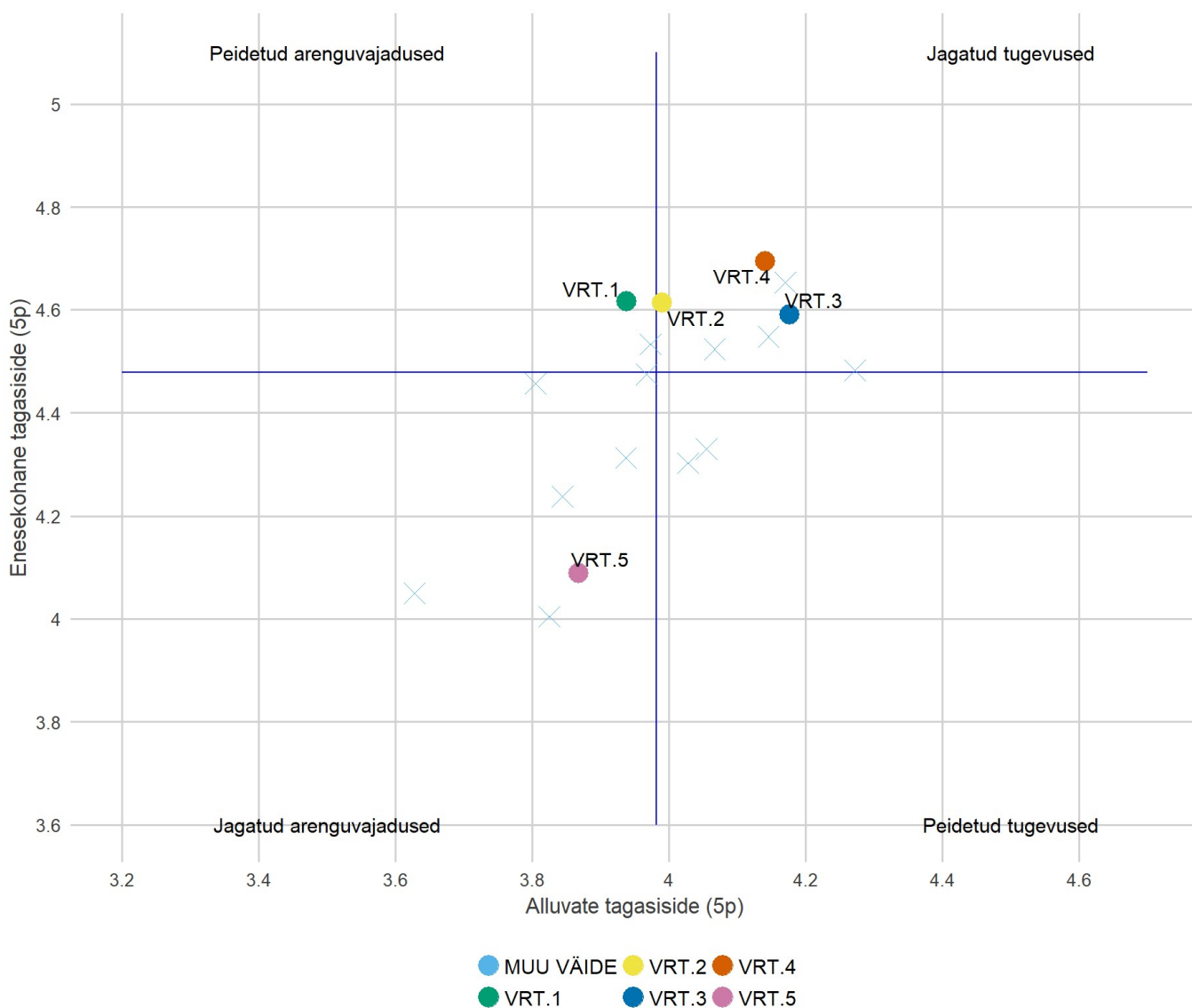
● Alaskaalasse kuuluv väide ✕ Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Joonis 40. Juhtimis põhimõtet kirjeldavad väited arenguvajaduste maatriksis – meeskonna tagasiside (AH).

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud meeskonna olulisushinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna rahuloluhinnangud. Sinine vertikaaljoon jagab väidete rahuloluhinnangud mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited olulisushinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema olulisushinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – neid iseloomustab võrreldes teiste skaaladega kõrge olulisus ja madal rahulolu.

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 omanikutunnust 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 × Alaskaalasse mittekuuluv väide (MUU VÄIDE)

Joonis 41. Juhtimispõhimõtet kirjeldavad väited enesekohase ja meeskonna tagasiside võrdluses.

Märkus. Vertikaalsel ehk püstteljel on esitatud enesekohased hinnangud. Horisontaalteljel on esitatud meeskonna tagasiside. Sinine vertikaaljoon jagab väited meeskonna hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on saanud mediaanist kõrgema rahuloluhinnangu, asetuvad sinisest vertikaaljoonest paremale. Sinine horisontaaljoon jagab väited enesekohaste hinnangute mediaani alusel kahte gruppi. Väited, mis on pälvinud mediaanist kõrgema hinnangu, asetuvad sellest joonest ülespoole.

Kõige suuremat tähelepanu vajavad väited, mis asetuvad ülemisse vasakusse sektorisse – need on väited, mida vahetud juhid on enesekohases tagasisides kõikide väidete pingereas tajunud pigem juhtimiskultuuri tugevusena, samal ajal kui meeskonna hinnangutes on nende väidetega seotud tahke juhtimiskultuurist kirjeldatud pigem arenguvajadustena. Vasakul üleval asetsevat piirkonda maatriksist saab nimetada „peidetud arenguvajaduste“ sektoriks.

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 personaliootsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt.

Tabel 27. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)	VA enesekohased hinnangud (EKH) 2016
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.7	4.7	4.7	4.6	4.7	4.6	4.6	4.7	4.7	4.7	4.7
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.7	4.7	4.6	4.8	4.6	4.8	4.8	4.6	4.6	4.6	4.6
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	4.9	4.6	4.6	4.7	4.6	4.6	4.8	4.6	4.6	4.6	4.6
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.5	4.6	4.6	4.8	4.5	4.7	4.9	4.6	4.5	4.6	4.5
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	4.5	4.2	4.1	3.9	3.8	4.2	4.1	4.1	4.2	4.1	4.1
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.7	4.5	4.5	4.5	4.4	4.6	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute alusel. **Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalamaid hinnanguid saanud väited valgetes toonides.**

Tabel 28. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – enesekohased hinnangud (EKH).

#N	Väide	HÄK - EKH	PÄA - EKH	PPA - EKH	SIM - EKH	SKA - EKH	SMIT - EKH	Tippjuhid - EKH	Keskastme juhid - EKH	Esmatasandi juhid - EKH	VA enesekohased hinnangud (EKH)
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	0%	0%	2%	8%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala enesekohaste hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. **Tumedam punane toon** viitab suuremale rahulolematute vastajate osakaalule.

Tabel 29. Hinnangud juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)	VA alluvate hinnangud (AH) 2016
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	4.0	4.2	4.1	4.4	4.5	4.5	4.3	4.3	4.1	4.2	3.9
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4.2	4.3	4.1	4.2	4.3	4.3	4.3	4.2	4.1	4.1	3.9
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	4.1	4.0	3.9	4.1	4.1	4.3	4.1	4.0	4.0	4.0	3.7
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	4.0	4.0	3.9	4.1	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	3.9	3.7
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	3.8	4.0	3.8	3.8	3.8	4.1	3.9	3.8	3.9	3.9	3.6
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	4.0	4.1	4.0	4.1	4.2	4.3	4.1	4.1	4.0	4.0	3.8

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute alusel. **Kõrgemaid hinnanguid saanud väited on välja toodud rohelistes toonides ja madalaimaid hinnanguid saanud alaskaalad valgetes toonides.**

Tabel 30. Rahulolematute vastajate osakaal juhtimis põhimõtet kirjeldavate väidete lõikes – meeskonna hinnangud (AH).

#N	Väide	HÄK - AH	PÄA - AH	PPA - AH	SIM - AH	SKA - AH	SMIT - AH	Tippjuhid - AH	Keskastme juhid - AH	Esmatasandi juhid - AH	VA meeskonna hinnangud (AH)
VRT.1	Minu vahetu juht loob usaldusliku tööõhkkonna ja koostöövormi	11%	10%	17%	8%	9%	7%	9%	12%	14%	13%
VRT.5	Minu vahetu juht teeb õigeaegseid personaliotsuseid seatud eesmärkidest lähtuvalt	15%	10%	14%	12%	13%	7%	10%	12%	12%	12%
VRT.2	Minu vahetu juht väärtustab iga inimest ja tema tööd ning aktsepteerib erinevusi	11%	11%	14%	7%	8%	6%	10%	11%	13%	12%
VRT.4	Minu vahetu juht toetab töötajate arengut ja karjääripüüdlusi	4%	5%	12%	7%	3%	3%	7%	7%	9%	8%
VRT.3	Minu vahetu juht kujundab alluvates omanikutunnet oma töö suhtes, võimaldades neil oma vastutuse piires iseseisvalt tegutseda ja otsustada	8%	7%	9%	3%	0%	2%	7%	6%	8%	7%
VRT.K	INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE	3%	4%	8%	3%	1%	2%	2%	5%	7%	6%

Märkus. Väited on järjestatud kogu valitsemisala alluvate hinnangute rahulolematute vastajate osakaalu alusel. **Tumedam punane toon** viitab rahulolematute vastajate suuremale osakaalule.

KOGU VALITSEMISALA HÖLMAVAD TÄHELEPANEKUD SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA UURINGUS KOGUTUD AVATUD TAGASISIDEST

SISSEJUHATUS JA RAPORTI AVATUD KOMMENTAARIDE PÕHIST TAGASISIDET KOKKUVÕTVA ALAOSA ÜLESEHITUS

Uuringu avatud kommentaaride analüüsi oleme jaganud kahte ossa. Esimeses üldisemas ja kokkuvõtlikumas kvalitatiivse analüüsi osas oleme välja toonud kõige laiemad suundumused ja seosed, mis ilmnevad kogu valitsemisala avatud kommentaaride läbitöötamisest. Kitsamalt oleme kvalitatiivse analüüsi raporti esimeses osas ennekõike keskendunud vastajate kirjeldatud seoste ja protsesside avamisele, millele tähelepanu pöörates on kõige otstarbekamalt võimalik kommentaarides kirjutatud tagasisidet rakendada edasiste arengusuundade seadmisel. **Kvalitatiivse analüüsi esimene osa toob välja peamised üldistused ja järeldused, mis kehtivad valdava enamiku valitsemisala asutuste puhul.**

Raporti teine osa on lähenemiselt kirjeldavam ja asutuste lõikes, keskendudes nii enam asutuspetsiifilistele temaatikatele. Oleme esitanud iga valitsemisala asutuse kohta töötajate kommentaaride kokkuvõtte – seda nii üldiste laiemate lisaküsimuste kui ka juhtimispõhimõtetele antud pallihinnangute juurde kirjutatud tagasiside lõikes. Raporti teine kirjeldavam osa kannab kahte eesmärki. Esmalt saab nii konfidentsiaalsust säilitavalt („toorkommentaare“ edastamata) organisatsioonis jagada töötajate kirjutatud mõtteid. Teiseks on asutusepõhised kommentaarid konkreetselt seotud asjaomase asutusega, sisaldades olulisel määral täiendavaid tähelepanekuid ja kirjeldusi, mida analüüsi esimeses, kogu valitsemisala käsitlevas osas esile toodud ei ole. Iga asutuse lõikes oleme esile toonud ka kommentaare lugenud analüütiku hinnangul kõige prioriteetsemad arenguvajadused, millele edaspidi juhtimiskultuuri tõhustamisel keskenduda.

VALITSEMISALA TERVIKUNA KÄSITLEVAD TÄHELEPANEKUD JA KOKKUVÕTTED

Eelmise, 2016. aasta ja praeguse uuringu tagasisidet kõrvutades ilmneb, et peamised kaks aastat tagasi antud kriitikakohad ei ole nüüdses uuringus kas üldse esile tulnud või on kriitika oluliselt leebem ja harvem. Pea täielikult on ära kadunud kaks aastat tagasi kogutud kommentaarides esinenud mõte, et valitsemisala asutuste eestvedamine põhineb ülemäära formaalsetel mõõdikutel – selle nähtuse kirjeldamiseks oli läbivalt kasutatud isegi ühtset kõnekeelset väljendit „Exceli-põhine juhtimine“.

2016. aasta uuringus tõstatus teise olulise valitsemisala arenguvajadusena vahetu juhi ja teenistujate kaugus: oma vahetu juhi tegevusest oldi osades asutustes vähe informeeritud ning otsene kokkupuude temaga oli pigem harv. Samuti tajuti vahetut juhti jooksvates tööülesannetest ülekoormatuna ja liiga suure meeskonna eestvedamisest tingituna personaalselt kaugena – see omakorda viis vähese isikustatud tagasiside ja tunnustamiseni. Seekordses **uurings on vahetut juhti ja tema lähedust kirjeldatud pigem siseministeriumi valitsemisala peamise tugevusena.** Eriti PPA puhul on juhi ja meeskonna lähenemist mainitud peamise positiivse arenguna viimasel kahel aastal – arvatavasti on siin keskne roll grupijuhtide põhise süsteemi juurutamisel. Vahetu juhi kaugust küll kirjeldatakse üksikutes kommentaarides, kuid siin näib tagasiside olevat ennekõike kantud konkreetse juhi isikuomadustest ja/või meeskonnaliikme ja juhi omavahelisest sobitumisest – seega tagasiside on pigem lokaalne kui süsteemsete tähelepanekute tasandil. Juhtimist on ositi tajutud eemal asetsevana keskastme ja esmatasandi lõikes. Näiteks PÄA komandode vastajad ootaks enam selgitavat ja kaasavat koostööd „kontori tasandiga“, PPA-s on reapolitseinikud väljendanud sarnast ootust koostööle teenusejuhtidega.

Seekordne tagasiside toob peamise valitsemisala arenguoetusena esile **otsuste täpsemat selgitamist ja töötajate sisulist kaasamist**. Selgelt stressitekitavana tajutakse liiga kiireid otsuseid või muutusi, mis on meeskonnale „väliselt ette kirjutatud“. Sedalaadi muutused vähendavad organisatsioonis usaldust, tekitavad tunde, et „murda“ üritatakse toimivaid rutiine, mis igapäevatöö tasandil tekitab ebatõhusust, suurendades juba esinevat kõrget töökoormust veelgi. Sageli tajutakse väliselt ette kirjutatud ja lahti seletamata muutusi või otsuseid oma vahetu juhi võimalusi meeskonna tööd tõhusalt korraldada piiravana, töökonteksti mittearvestavana või vana mittetoimivat lahendust uuesti proovivana. Lähtuvalt sellest kohtame sageli üleskutseid „hoida töörahu“, mitte muuta rutiine lihtsalt uuenduste nimel („õhinapõhisus“), jätta muutustele aega „juurduda“ või saavutada pikaajalist stabiilsust ja läbimõeldumat planeeritust.

Eelkirjeldatu ei tähenda, et siseministeriumi valitsemisala vastajad oleks läbivalt muutuste vastu. Situatsioone, kus muutused on ellu kutsutud kaasvalt ja läbi arutatult, on pea eranditult kirjeldatud positiivses võtmes – isegi olukorras, kus muutuste ellurakendamiseks tuleb anda oma oluline panus. Samuti ei olda isegi vastu muutuse üldisele strateegilisele eesmärgile – **enamasti on probleemkohaks just selle juurutamise „ette ära otsustatud“ viis ja see, et tegelikku töökonteksti arvestatakse vähe** (nt kas muutust on olemasolevate ressursidega võimalik üldse läbi viia).

Laias laastus võib muutused ja nende mõju meeskonnale jagada kahte laia kategooriasse: *stressi tekitavad mittekaasvalt ellu kutsutud välised muutused ning positiivses võtmes arutavalt ja kaasatult püstitatud arendavad tööalased väljakutsed*. Seda mõtet iseloomustab kommentaar PPA-st:

Juhid peaksid oma töötajaid hoidma ja nn riiklikule tellimusele vastama, et jah, ok, oleme nõus mingit uut asja rakendama asuma, aga meil läheb selleks aega kolm aastat. Siis peaksid nad rääkima oma töötajatega, et kuulge, selline plaan - mis arvate, kas kolme aastaga teeme ära? Ja siis vastama riigile, et jah, me teeme kolme aastaga [läbi arutatud positiivne väljakutse]. Praegu on nii, et juhtide tasandil lepatakse riigiga kokku, et homsest teeme teisiti ja siis öeldakse töötajatele, et kuulge, homsest on uus süsteem ja mõelge välja, kuidas te seda tegema hakkate [endas stressisituatsiooni kujutav uus väline kontrollimatu tööalane nõudmine]. [NB! Puudub kriitika, et „riiklik tellimus“ ise oleks midagigi sisult ebaratsionaalset]

Organisatsiooniline õppimisprotsess eeldab ringjat suhtlemist, mis tähendab info liikumist samaaegselt aktiivset „ülalt alla“ ning „alt üles“ viisil, kus juhtimistasandid ka tegelikult teineteise tagasisidega arvestavad¹. Üleskutset enne **muutusi põhjalikumalt selgitada** ja **dialoogi pidada** esineb korduvalt ka selle uuringu vastajate kommentaarides. Arvatavasti haakub sama mõttega tagasiside, et **edasist arendamist vajaks vigade avatud arutelude ja kommunikatsiooni temaatika** – seda nii esmatasandil meeskonna sees, aga ka koostöös keskastmejuhtidega. Kirjeldatud probleemi asetamist organisatsioonilise õppimise konteksti toetab tõik, et just dialoogi puudumisest ja liigsest „ülalt alla“ otsustamisest tingituna tajutakse olukordi, kus muudatused hõlmavad kas varem mitte toimunud praktika uuesti katsetamist (organisatsiooniline mälu ja võime varasemast kogemusest õppida) või eiratakse tegelikku töökonteksti sedavõrd, et see toob oodatud tõhususe asemel kaasa tagasimineku. Samuti on välja toodud, et **sageli on organisatsiooni tasandi ettekirjutused ja piirangud vahetu juhi tööle sedavõrd tugevad, et tal puudub võimalus oma meeskonnas edasiviivaid muudatusi ellu kutsuda**. Teisisõnu, suur osa valitsemisalas olevast peidetud arengupotentsiaalset näib seonduvat vajadusega keskastme juhtimise tasemel esmatasandit rohkem otsustesse kaasata ja nende arvamusega arvestada – nii esmatasandile muudatuste sisukaks elluviimiseks võimaldavat või jõustavat töökonteksti luues. See omakorda loob eeldused, et arengu eesmärgil ellu kutsutud muutused saaksid juurutatud viisil, mis ka tegelikkuses muudab igapäevatööd tõhusamaks ja suurendab töötajate pühendumust.

¹ Näitena: Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., 2008. Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm. Springer.

Ääremärkusena, valitsemisala esmatasandi töötajate valmidusest ja oskusest pidada sisukat dialoogi juhtimise ja töö korraldamise teemadel annab märku ka vastajate kommentaaride kvaliteet. Kommentaare on üle kahe korra enam kui eelmises uuringus, kirjutatud tagasisides on tööga ning juhtimisega seotud tahke sageli väga detailselt, selgitavalt ja seoseid avavalt edasi antud ning mis peamine – lihtsalt kriitika asemel antakse selgeid soovitusi, pidades silmas tulevast arengut. Vähemalt avatud kommentaare lugedes tundub, et valitsemisala **arutelude sisuline kvaliteet on kahe aasta jooksul läbi teinud suure edasimineku.**

Seekordse uuringu avatud kommentaarides tuleb selgelt esile **juhi ametikohtade rotatsiooni küsimus** ja mitmes organisatsioonis toimunud või toimumas olevast „**põlvkonnavahtusest**“. Kommentaarid osutavad, et grupijuhtide süsteemi juurutamise tulemusena PPA-s toimunud edasimineku juhtimiskultuuris hõlmab lisaks ressursside juurdetoomisele esmatasandile ka võimaluse andmist uuele juhtide põlvkonnale. Erinevate valitsemisala asutuste kui ka juhtimistasandite lõikes on korduvalt rõhutatud vajadust hoiduda teatud juhiositsioonide kujunemisest „eluaegseks“. Vastajate tagasiside põhjal vähendab võtmetähtsusega ametikohtade jäämine liiga kauaks ühe isiku täita organisatsiooni õppimisvõimet, muutes juhid eksimuste tunnistamise või arutamise suhtes vähem avatuks ning soodustab teatud juhtudel ka eelmises uuringus käsitletud juhi „siseringi“ tekkimist ja/või büroo ja „eesliini“ lõhet. Siiski on seda tagasisidet esitatud pea eranditult arengukohale viitavas toonis – senisest oluliselt enam tuleks valitsemisalas **rakendada (nt Kaitseväe eeskujul) juhtide rotatsiooni ning soodustada juhtimiskultuuris liikumist juhiositsioonilt spetsialisti tasandile**. Valitsemisalas on tavaks „juhiks kasvada“ spetsialisti ametikohalt, mistõttu on võimalik olukord, kus juhirolli edutatakse inimene, kellel puuduvad eestvedamiseks vajalikud isikuomadused. Avatum ning positsiooni kaotuse maiguta liikumine juhi ja spetsialisti ametikoha vahel aitaks seda riski maandada. Teine laiem vanusega seoses tõstatunud teema lähtub tunnetatud vajadusest **staažikamaid töötajaid rohkem muudatustesse kaasata viisil, mis suurendaks nende tööindu uuendustega kaasa tulla**.

Tagasiside väljendab selget ootust, et tulevastes arengutes keskendutaks enam meeskonna tasandile. **Vahetult juhilt oodatakse innustunud ja töötajat väärtustava keskkonna kujundamist meeskondlike arutelude ja ühiste arusaamade kujundamise teel**. Ennekõike oodatakse iga meeskonda kuuluva töötaja senisest veelgi suuremat väärtustamist ja temaga isikliku kontakti loomist, nt panustades ka esmatasandi teenistujate tööalasesse arendamisse, arendavasse tagasisidesse ja töö korraldamisse viisil, mis arvestab meeskonnaliikmete tagasisidega. Meeskondliku ühtsuse ja motivatsiooni loomisel on tagasiside põhjal **oluline roll kanda esmatasandijuhtidel**, mis tähtsustab juhtimiskultuuriga seotud arendustegevustes senisest suurema tähelepanu pööramist just sellele juhtimistasandile.

Kvalitatiivse analüüsi põhisoõnum – keskenduda rohkem muudatuste selgitamisele, jättes esmatasandile maksimaalse võimaluse ise mõistetud ja omaks võetud muutuste eesmärkidest lähtudes ümber kujundada vahetut töökeskkonda ja meeskonna tööpraktikaid – haakub ka uuemate juhtimisteooriaga. Organisatsiooni arengule kaasa aitava muutuse juures on lisaks „ülalt alla“ kommunikatsioonile hakatud enam tähtsustama ka töötajate enda algatatud konstruktiivseid muudatusi enda vahetus töökeskkonnas ja -praktikates (ingl k *job crafting*^{2 3}), mis aitavad töötajaid ja tööalaseid nõudmisi omavahel paremini vastavusse viies (ingl k *person-job fit*⁴) tõhusust suurendada.

Eesmärkide põhjalik selgitamine soosib töötajaid oma igapäevapraktikaid muutma viisil, mis on sisukas ja arengule suunatud. Seda kinnitab ka Hollandi politseinike seas 2016. aastal läbi viidud mitme mõõtmisega (longituudne) organisatsioonilist muutuseprotsessi kaardistanud uuring⁵. Eelnevat erialakirjanduse põhinevat mõttekäiku seob uuringuga asjaolu, et kõrgemad pallihinnangud on antud sageli juhtidele, kes pööravad tähelepanu töötaja ja tema töökeskkonna sobitumisele. Töö tõhusust langetava tegurina on korduvalt esile toodud liigset tendentsi tööprotsesse ja/või töötajatelt oodatavaid tööülesandeid standardiseerida ja universaalseks muuta. Teisisõnu, ka vastajad ise tajuvad, et muutuste tulemuslikuks juurutamiseks organisatsioonis tuleb jätta esmatasandile võimalus ise oma tööd suurest eesmärgist lähtudes parima äranägemise järgi korraldada, mitte aga „vastust koos küsimusega esmatasandile delegeerida“. Valitsemisalas kokkulepitud juhtimispõhimõtete juurdumisel igapäevasesse töösse tekib usalduslik kontekst, mis lubab erinevatel juhtimistasanditel võimalikult palju tööd ise korraldada.

² Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E., 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, Vol 26, No 2, pp. 179–201.

³ Grant, A.M. and Parker, S.K., 2009. 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, Vol 3, No 1, pp. 317–375.

⁴ Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C., 2005. Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, Vol 58, No 2, pp. 281–342.

⁵ Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B., 2018. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, Vol. 44, No. 5, pp. 1766–1792.

Juhtide enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Meie-tunde saavutamiseks on vaja otsuseid rohkem põhjendada ja selgitada – lihtsalt range ülalt-alla otsustamise asemel. Ootuste ja nende aluseks olevate strateegiate dokumentide selgitamiseks aga alati aega ei jää. Raskusi on kirjeldatud ka strateegiate viimisega igapäevatöö tasandile, nt konkreetsete tegevuskavad, juhendid ja mõõdikud. Seetõttu on keerukas luua ka tervikpilti nii enda jaoks kui ka töötajaskonnale. Teatud juhtudel esineb laiemates strateegiates seesmist vastuolu, nt kuidas ühitada omavahel grupipõhist ja teenusepõhist juhtimismudelit. Samuti on kirjeldatud olukorda, kus strateegiat nähakse juhi enda poolt kõrgemalt juhtimistasandilt jäigalt etteantuna.

Meie-tunde loomise juures nähakse keskset rolli esmatasandijuhil, kellel on ideaaljuhul selle ülesande jaoks ka piisavalt ajalist ressursi. Liigne „õhinapõhisus“ ja jooksvate ülesannete domineerimine viib aga strateegiate seadmisel kaootilisuseni.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tekib küsimus, kas vahetel juhil on piisavalt autonoomiat, et oma vastutusallas strateegilisi otsuseid langetada.

Väga positiivses võtmes on kirjeldatud olukordi, kus on olemas toimiv praktika otsuste ja strateegiate selgitamiseks vs. olukord, kus need edastatakse alluvatele nn memo stiilis.

Strateegiate sisulise osa juures nähakse probleemina osade STAKis sisalduvate eesmärkide vananemist ja avalikust ruumist lähtuva surve mõju strateegilise planeerimise tasandile – kitsamalt strateegiline planeerimine näib olevat teatud juhtudel olevat liigselt kantud vajadusest hoida ja saavuta head PPA-välist kuvandit.

Ka alluvate seisukohast kirjeldatakse vähest kaasavat otsustamist, mis loob tunde, et organisatsioonis langetatakse otsuseid ülemäära „ülalt alla“ põhimõttel, mille laiem negatiivne mõju on meeskonnatunde vähenemine.

Juhul kui juhi käitumist on kirjeldatud „seletavana“ ja „meeskonda loovana“, on teemaplokkide enamasti antud ka positiivsem numbrihinnang. Sama käitumine on seotud ka lähtumisega arengukavast. Seletamise juures on eriti olulisena nähtud tõika, et strateegiaid seotaks igapäevatööga ja igapäevatöös oodatavaga (vs. käskiv toon). Taas on peamine takistus selle ideaalolukorra saavutamisel ajapuudus ja kommunikatsiooni/arusaamise probleemid erinevate juhtimistasandite vahel.

Arengukavas kajastatud eesmärkide jõudmist reatöötajani raskendavad üldised probleemid info liikumisega organisatsioonis ja liigne tuginemine mitteisikulistele infokanalitele (nt e-post).

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Keskendumist ühiskonna vajadustele tajutakse nii eetilises kui ka tõhususe mõttes hea juhi ühe põhiomadusena, seega on tegemist juurdunud juhtimispõhimõttega. Nt on kirjeldatud, et oma tööst ja teenusest tekib parem arusaam, kui panna ennast kliendi rolli. Arenguruumi on aga selles, et kõik PPA juhid seda põhimõtet veelgi enam järgiksid.

Teiseks juhtimispõhimõtteks, mida on korduvalt välja toodud, on turvalisuse koostöös loomine, mida nähakse ühe PPA tööedu põhieeldusena. Siinjuures tekib aga vajadus pidada kogukonnaga vastutust võtvat dialoogi – turvalisust peab tahtma saavutada ka kogukonna liige ehk ka inimene ise peab oma probleeme aktiivselt ja mõttega lahendama.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kirjeldatud on olukordi, kus vahetu juht võib tahta lähtuda ühiskonna vajadustest, aga organisatsiooni kõrgematel juhtimistasanditel loodud kontekst ja võimalused muudavad ootustele vastava käitumise tegelikkuses keerukaks. Ühiskonda teeniva hoiaku tekkimist mõjutab olulisel määral ka juhi isiksus, millega tuleks seega arvestada ka värbamisotsuste langetamisel (sama mõtet on korratud ka hilisemates kommentaarides).

Teatud juhtudel on arengukohana välja toodud, et alati nendest põhimõtetest ei lähtuta, nt juhtide värbamisel või olukorras, kus otsustamine toimub liialt „ülalt alla“ ja „ette otsustatud“ toonil. Täienevalt raskendab PPA kontekstis huvirühmadega sideme saavutamist see, et teatud juhtudel on ühe teenusega seotud vastutus erinevate hierarhiatasandite vahel mittesidusalt jaotunud. Korduvalt on kirjeldatud ka raskusi huvirühmade defineerimisega. Siin avaldub arvatavasti vastajate kitsam arusaam huvirühmast: need on inimesed, kellega ma tööalaselt kokku puutun. See omakorda viitab sellele, et nendel juhtudel ei mõelda oma tööloigust laiemas väärtuseloome ahela osana ehk sellest, kuidas konkreetne tööloik aitab suures plaanis kaasa PPA rollile ühiskonna turvalisuse tagajana.

Sarnaselt juhtide tagasisidega on ka alluvate ankeedis välja toodud, et koostöös huvirühmadega peavad vastutust võtma mõlemad pooled. PPA teenistujad peavad sageli täitma ülesandeid, mis ei kuulu otseselt nende vastutus- ja kompetentsivaldkonda, nt õigusabiküsimused. Arvatavasti seetõttu nähakse enamikku päris eluga seotud probleeme keerukate ja ettearvamatutena.

Siiski on tugevusena tajutud, et nii PPA teenistujad ise kui ka valdav osa juhte tähtsustavad üha enam keskendumist ühiskonna vajadustele.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kõrgemalt juhtimistasandilt ette antud töökontekst (nt juhised ja suunised, liiga piiravad regulatsioonid ja järelevalve ning selle taga tajutud ebapiisav usaldus) muudavad uute tööviiside kujundamist esmatasandil keerukamaks. Samas peetakse esmatasandil õppimist ja uudsete praktikate rakendamist eriti oluliseks tõhususe saavutamisel, kui ressursid on piiratud. Tööstandardite ja praktikate muutmine ise on aga vähemalt esialgu sisseharjunud tööviisidest loobumist nõudev lisatöö, milleks alati aega ja/või motivatsiooni ei jätku. Edasiviivate ja motiveerivatena kirjeldatakse just muudatusi, mis on läbi viidud kaasavalt ja arutavalt ning mis ka tegelikult reatöötaja igapäevatööd tõhustavad ja lihtsustavad.

Kommentaaries mainitakse, et teatud juhul kiputakse vigu kordama. Sama moodi on peetud oluliseks, et muudatusi ei tehtaks muudatuste pärast, sest need võivad tekitada stressi, samas kui toimivad rutiinid võivad luua keskkonna, kus teenistuja saab just tõhusalt töötada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Paindlikkus eeldab probleemide nägemist erinevatest vaatepunktidest – see mõte tuleb esile ka teistes teemaplokkides antud avatud kommentaarides, mis kirjeldavad nii töötajate (motiveeriv) kui ka organisatsiooni (tõhusus) seisukohast edukate muudatuste eeldusena probleemide arutamist meeskonda ühendavalt ja kaasavat otsustamist. Siin on positiivsema numbrilise tagasisidega hinnangud välja toonud just juhi rolli eestvedajana ehk juht ei anna valmis vastuseid ette, vaid õhutab meeskonda ise ühiselt ja oma vastutust nägevalt mõtlema ja tööalasel arenema. Sama mõtet kannavad kommentaarid, kus viidatakse, et ebatõhususega (nt topelettöö) mittetegelemine demotiveerib meeskonda.

Sarnaselt juhtidega on ka alluvate ankeetides kirjeldatud kõrgemalt juhtimistasanditelt antud rangete suuniste ja üldise regulatsiooni takistavat mõju paindlikkust suurendavatele muutustele. Täiendavalt võiks PPAs paindlikkuse suurendamiseks tegeleda struktuuridevahelise koostööga (nt teenusega seotud osapooled, koostöö prefektuuride vahel), muutuste läbiviimisel tempole suurema tähelepanu pööramisega ja info liikumisega. Struktuurilistest piirangutest räägib näiteks ka tähelepanek, et uuele positsioonile asunud juhid on esialgu varmad muudatusi algatama, misjärel aga üksuse toimimise endine muster mõne aja pärast taastub või tõik, et ebatõhusa töö algpõhjusti nähakse üksusevälisena, mistõttu neid ei saa mõjutada.

Sellega seoses tuleb esile küsimus, mida on ankeedi kommentaarides ka üldisemalt korduvalt puudutatud ehk kuidas kujundada organisatsioonis protsesse nii, et ka vanemad teenistuja ja juhid oleksid valmis muudatusi algatama ning nendega kaasa tulema.

Sarnaselt juhtidega rõhutavad ka alluvad vajadust leida tasakaal toimiva vana tööpraktika ja uuenduste vahel – muutused muutuste enda pärast („õhinapõhisus“) ja eriti liiga kiires tempos demotiveerivad teenistujaid. Äärmisel juhul hakkavad sedalaadi muudatused toimima väljast pealesunnitult stressoritena.

Kommentaaries põhjal võib teha kokkuvõtte, et paindlike ja tõhusate muutuste tegemiseks on oluline, et muutustega seotud infovahetus toimuks paralleelselt alt üles ja ülalt alla nii, et vahetu juht tutvustab meeskonnale kõrgemalt juhtimistasandilt lähtuvaid eesmärke ja laiemaid sihte, lastes aga meeskonnal endal määrata vajalikud muutused tööprotsessides ja muutuste jõukohase (motivatsiooni säilitava) tempo.

Sarnast mõttekäiku võib üldistada ka keskastme ja esmatasandi ning keskastme ja tippjuhtkonna tasandi koostööle – ootus kõrgemale juhtimistasandile on ennekõike visiooni ja selgust andev suunis, mitte niivõrd detailideni koordineeritud otsus. Sama moodi esineb kriitikat, et erinevate töörollide, teenuste ja ametikohtade standardiseerimine või universaalseks muutmine vähendab organisatsiooni paindlikkust, ennekõike asjaolu, et üldised standardid määratakse liiga vähe kaasavalt ja teenistuja jaoks väliselt. See omakorda raskendab meeskondlike, töökeskkonda arvestavate kompetentside teket.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Inimesi ja nende väärtustamist kirjeldatakse juhi kõige olulisemate väärtustena. Inimeste väärtustamise juures keskendutakse nii nende tööpanuse märkamisele ja motiveerimisele, aga ka inimeste arendamisele ja karjääri edendamisele. Meeskonnaliikmete mitmekesisust tajutakse tugevuse ja töökeskkonda rikastava omadusena ehk üks võimalus oma meeskonnaliikmeid väärtustada on arvestada töö korraldamisel nende individuaalsuse, tööalaste tugevuste ja eelistustega. Taas tuleb esile seisukoht, et sobiva töötaja ja töökeskkonna saavutamine on teenistujate motiveerimiseks äärmiselt oluline.

Juhi vaatest kirjeldatakse olukorda, kus personali valik on mõnevõrra piiratud. Ressursside piiratuse ja ettekirjutuste/struktuurse rollijaotuse tõttu ei ole võimalik juhtidel sagedasti ka personaliotsuseid teha, mida nad peavad oma tööd ja meeskonna arenguvõimalusi tugevalt pärssivaks.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sarnaselt juhtidega ei ole vahetul juhil alati võimalik töötaja karjääripüüdlustele kaasa aidata (ennekõike esmatasandi ja keskastme juhtide tagasiside).

Hästi toimivaid tagasisidevestlusi nähakse motiveeriva ja olulisena, tagasiside puudumist aga töötahet vähendavana. Kirjeldatud on ka tagasiside ja arenguestluste väärkasutamist, nt tagasisidevestlustel negatiivsele keskendumine arengule orienteerituse ja konstruktiivsuse asemel. Demotiveerivaks peetakse ka koolitusvõimaluste puudumist ja/või koolituste põhjendamatu jaotamist: sageli kirjeldatakse peamise probleemkohana kõrgemaid juhtimisstruktuure (nt koolitusi saavad vaid juhid, mitte aga spetsialistid).

Probleemid seonduvad eeskätt juhi ebavõrdse käitumisega (tulemustasud) või tajutud subjektiivsusega otsuste langetamisel (juhi sisering), mis kujundab usaldamatust. Teise mõneti korduva arenguvajadusena on tajutud juhi kompromissi- ja arutelude pidamise oskust – eriti mis puudutab emotsioonide juhtimist, empaatiat ja jõupositsioonilt otsustamise vältimist. Arendamist väärrib eriti oskus negatiivseid teemasid meeskonnas käsitleda viisil, et see ei hakkaks rikkuma üldist koostööõhkkonda. Äärmuslikel negatiivsetel juhtudel on kirjeldatud olukorda, kus juht selgelt väljendab ootust, et meeskonnaliige lahkuks.

Esineb ka kommentaare, mis kirjeldab inimeste vormilist väärtustamist (nt väärtustamine vaid paberil ja meedias) või väärtustamise ajendina organisatsiooni seesmise motivatsiooni asemel lähtumist tööjõuturu sundseisust. Väärtustamist kirjeldatakse eriti olulisena just olukorras, kus töötajaid on aina vähem ja olemasolev teenistujate grupp peab kandma kasvavat töökoormust.

Mainitud kriitika ei tähenda sugugi, et vahetut juhti ei kiidetaks. Eriti positiivsena kirjeldatakse juhti olukorras, kus ta on loonud ühtse meeskonna.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Suurim ja läbivaim positiivne muutus seondub grupijuhtide süsteemi sisseseadmise – seda nii selle uuringu tagasisides, aga eriti võrreldes eelmise uuringu tagasisidega. Pea täielikult on kadunud kommentaarid, kus kirjeldati juhi isiklikku kaugust, ülekoormatust ja ligipääsmatust. Grupijuhtide meeskondade suurus jätab piisavalt aega ja võimalusi isikustatud tagasisideks igale meeskonnaliikmele. Arvatavasti tänu grupijuhtide süsteemi juurutamisele on paranenud ka üldine koostööõhkkond (eriti avatus ja selgus) ja infovahetus.

Juhtide ja töötajate arendamisele pööratakse kommentaaride põhjal varasemast rohkem tähelepanu. Nii peidetud võimaluse, aga teatud juhul ka ohukohana tajutakse vajadust tegeleda grupijuhtide arendamisega.

Kirjeldatud on tippjuhtkonna ja esmatasandi lähenemist, millele on näiteks oluliselt kaasa aidanud tippjuhtkonna liikmete piirkonnakülastused. Positiivset tagasisidet on pälvitud just PPA peadirektori aktiivsus ja välja näidatud huvi ning kursisolek esmatasandi tööga. Tajutud on ka tippjuhtkonna suuremat avatust esmatasandi arvamusel suhtes.

Võrreldes eelneva uuringuga kohtame hulga vähem kriitikat teenusepõhisele juhtimisele – teatud juhtudel on kirjeldatu isegi selle juhtimismudeli edukat rakendumist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sarnaselt enesekohase tagasisidega on ka alluvad kirjeldanud grupijuhtidel põhinevat süsteemi pea eranditult positiivses võtmes. Nii nagu juhtide puhul, on ka alluvate tagasisidest kadunud kahe aasta taguse uuringu kommentaarides domineerinud juhi isikliku kauguse temaatika. Uue juhtimismudeli tugevuseks on avatum ja individuaalsem suhtlemine ja juhtimist tajutakse üldiselt töötajale lähedasemana. Näib, et grupijuhi positsiooni parimad mõjud tulevad esile siis, kui esmatasandi juhi psühholoogiline häälestus oma meeskonna suhtes on sobilik ja õige. Siin tuleb taas esile varjatud potentsiaal selle juhtimistasandiga arendustegevustes edasi tegeleda.

Huvitaval kombel on grupijuhtimise ühe positiivse mõjuallikana välja toodud tõik, et selle muudatuse varjus toimus esmatasandi juhtide seas „põlvkonnavahe“ ning vähemalt osa muutuse positiivsest mõjust pärineb sellest. Seonduvalt on mainitud ka uute eestvedamisele ja organisatsiooni arendamisele orienteeritud juhtide esilekerkimist ning „võimaluse andmist noortele juhtidele“.

Tähtsustunud on inimeste väärtustamise temaatika. Töötingimustes püütakse olla paindlikum, nt kaugtöö soodustamine. On mainitud, et juhte, kes otseselt inimestega tegelevad, väärtustatakse enam.

Esile on toodud juhtide süsteemset arendamist nii PPA kui ka valitsemisalas üldiselt – koolitused (sh juhtimiskultuurile keskenduvad koolitused). Positiivses võtmes on kirjeldatud valitsemisala juhtide tihedamat läbikäimist (SIKA programm, valitsemisala juhtide arengupäevad).

Igapäevane töö on muutunud planeeritumaks ning pikas perspektiivis eesmärgipärasemaks ja prioriseeritumaks. Sama moodi on tekkinud tava juhtimisotsuseid põhjendada. Siit ka parem tajutud informeeritus otsuste tagamaadest ja aegsam teavitamine muudatustest.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Keskastme juhtide(?) ja töötajate vahel on kirjeldatud distantseerumist – seda arvatavasti peamiselt teenuse planeerijatest kaugenemise seisukohast. Teenusepõhine juhtimine raskendab teatud juhul „suure pildi“ nägemist. Keskastmejuhtimise tasemel tajutakse ka tõhususe soodustamise kadumist.

Vähenenud on töötajaskond ja selle tõttu on töökoormus kasvanud. Vähemalt kommunikatsioonis ja väljaütlemistes on tähtsustunud töötajate väärtustamine, samas teema tõstatumisega samaväärset edasiminekut päris elus ei ole alati märgatud, millel võib kommentaaride põhjal olla aimatav side üldise kasvanud töökoormusega. Kirjeldatud on lubaduste täitmatajätmist ning teatud juhtudel näivat kaasamist (nt selgitused antakse pärast muudatusi).

Kirjeldatud on probleeme erisuste aktsepteerimisel, aga ka piirkondlikke häirivaid erinevusi, samuti uute juhtide värbamist väljastpoolt PPA-d („süsteemi“).

Oodatakse suuremat töörahu – see on oskus muudatustega mitte liiga kiirustada ja oodata nende „loomulikku juurdumist“ enne uue muudatuse ennatlikku ellukutsumist. Sarnast kriitikat esines ka eelmises uuringus, kuid praegusest märksa rohkem.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sageli on välja toodud negatiivsete arengute puudumist.

Väärtustamise ja oodatava tööpanuse (töökoormuse) tasakaal ei ole paranenud või on halvenenud. Vähenenud on usaldus töötajate suhtes ning kasvanud tööpinge ja -koormuse negatiivne mõju kollegiaalsetele suhetele. Koormust suurendab ka asjaolu, et reateenistujalt oodatakse aina laiemat ja universaalsemat kompetentsi. Sarnaselt juhtidega avaldatakse ka alluvate ankeetides arvamust, et teatud juhtudel on reformid organisatsioonis liiga sagedased ja intensiivsed (korduvalt kasutatud terminit „õhinapõhisus“) – eriti tööjõu nappuse kontekstis. Tekib oht läbimõtle mata muutusega toimivat süsteemi lõhkuda ja nii koormust veelgi suurendada või varem mittetoimivat käitumisviisi korrata. Kõrgenenud töökoormuse fooni rõhutab omakorda oodatust aeglasemalt kasvanud palgatase.

Ohtliku tendentsina on kirjeldatud töökoha ebakindlust, täpsemalt tajutud ohtu, et eriarvamuste korral saab töötaja kiiresti vallandada. Kohati on mainitud ka, et organisatsioon ei usalda töötajaid.

Kogemuse ja tööstaaži väheneva hindamisega seonduvat kirjeldatakse osati negatiivse arenguna, nt vähekoogenud uute töötajate suurem väärtustamine võrreluna seniste töötajatega.

Võrreldes eelmise uuringuga on vähem tagasisidet, mis räägib loosunglikkusest ja liigsest keskendumisest meedia arvamusele. Samas teatud mõttes see kriitika siiski püsib. Lisaks on teatud juhtudel kirjeldatud avalikult antud lubaduste ja tegelikkuse lahknemist, nt reapolitseinike palgatõusu suurus.

Siseministeeriumilt oodatakse suuremat rolli poliitika kujundajana ja koostöö koordineerijana – vältida tuleks sellise vastutuse liigset delegeerimist asutustele. PPA piirkondlike üksuste vahel on paiguti kirjeldatud probleeme rolli selguse ja erineva kohtlemisega.

Kirjeldatud on ka üldise info liikumise probleeme organisatsioonis, eriti tuleb see esile teenuste juhtimise tasandiga seoses.

Juhtide ametipositsioonide täitmisel kirjeldatakse teatud juhtudel subjektiivsust ning juhtide värbamist, kelle valdkonnateadmised ei ole oodatud tasemel.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Hästi kokkutöötanud ja üksteist tundev töötajaskond – eriti juhtide vahel on tihedad koostöösidemed. Esmalt, juhtidel on üldiselt väga head erialakogemused ja -teadmised, nt on tavaks, et juhiks kasvatakse spetsialisti staatusest. Esmatasandi töötajaid kirjeldatakse korduvalt väga pühendunud ja professionaalsena. Ilmselt on see ka avatuse, meeskondlikkuse ja ühtekuuluvustunde tugeva tajumise põhjus.

PPA juhtimisstruktuurid („juhtimispuu“) on selged ja arusaadavad, neid täidavad professionaalsed juhid.

Juhtimiskultuur on muutunud töötajakeskseks ja selle arendamisega tegeletakse enam nii PPA kui valitsemisalas.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

PPA tugevuseks on ka organisatsiooni maine ühiskonnas – positiivne kuvand, stabiilne ja prestiižne tööandja.

Sarnaselt juhtidega tajuvad ka alluvad PPA tugevusena reatöötajate („eesliini“, „töomesilaste“) üldist professionaalsust, patriotismi ja töökust. Ka juhtide gruppi on sageli positiivselt kirjeldatud.

Kindlad ja selged eesmärgid, struktuur ning selge töö- ja käsuliin. Tugevustena mainitakse korduvalt ka avatust, ausust ning otsustuskindlust ja -julgust. Paiguti on esile toodud kaasavat hoiakut ja avatud suhtlemist.

Kiitust on pälvitud tegelemine juhtimiskultuuriga.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Muudatuste juurutamise puhul on rõhutatud vajadust olla kannatlikum – see aitab hoiduda ka liigest reformipõhisusest ning koolitades muudatusteks paremini toimivat tausta luua. Hea praktikana on esile toodud pilootprojektide teostamist ja põhjalikku analüüsi enne laiemale tasandile liikumist. Vaja on hoiduda emotsiooni- ja „õhinapõhisest“ otsustamisest ning nii saavutada suurem töörahu.

Inimeste väärtustamine võiks senisest rohkem jõuda kommunikatsiooni tasandilt tegudesse – eriti jõustada esmatasandi juhte võimalusega oma meeskonda väärtustada.

Rõhku tuleks panna juhtide edasisele arendamisele – sh juhtimiskultuuriga tegelemine – ning juhtide värbamisel nende isiksuseomadustega arvestamisele.

Vigu tuleks arutada konstruktiivsemalt ja arengukohana seostub eelnevaga arvatavasti usaldava fooni loomine.

Teatud probleemid on teenusepõhise juhtimise loogilise ja sisulise rakendamisega ning teenuse- ja grupijuhipõhise juhtimise mudelid saaks omavahel paremini ühitada (hetkel ei ole tajutud, et need mudelid üksteist toetaks, pigem vastupidi).

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Töötajaid tuleks rohkem väärtustada ja motiveerida ning anda esmatasandile enam ressursi nii väärtustamiseks, aga ka arendustegevusteks. Siit ka ootus, et rõhuasetus liiguks tegudele ja kommunikatsioon (eriti organisatsioonist välja) ei ilustaks olukorda ega ruttaks tegelikest muutustest ette.

Rohkem on vaja kvaliteetset infovahetust, mis põhineks aruteludel. Sellega haakub ka osati tunnetatud vajadus suurema süsteemsuse ja eesmärkide stabiilsuse ning selgemale prioriteetide seadmise järele.

Tuleks veelgi enam panustada inimestega töötavatesse esmatasandijuhtidesse – nii positiivses vaates (motiveerimine, arendamine) kui ka emotsionaalselt raskemates teemades (nt negatiivse tagasiside andmine).

Peidetud arenguressursina on esile toodud paremat IT-võimaluste rakendamist. Kiidetakse SMITi kasutajate pakkujana, kuid SMITi suhtes on ka kriitikat seoses suurte arenduste koordineerimisega (läbimõeldus ja toimivus).

Sarnaselt juhtide tagasisidega tuleb esile vajadus keskenduda arenduste lõpuleviimisele ja hoidumisele liiga kiiretest muutustest. Muutuseid tuleks teha veelgi kaasavamalt ja rohkem selgitada – sealjuures ka tegelikult eesliinilt tuleva tagasisidega arvestades, mis aitab ära hoida varem end mitteõigustanud lahenduse uuesti proovimist. Oodatakse ka selgema strateegilise visiooni või tulevikuvaate kommunikeerimist. Siit ka tajutud vajadus võtta julgus kokku tegeleda suurte teemadega, mis on seotud PPA pikaajalise arenguga.

Kogu ankeedi kommentaaridest tuleb juhtimise olulise arengukohana esile vajadus rakendada senisest enam juhtide rotatsiooni – see väldib ühe töötaja liigpikka ühe ametikohaga seotuks jäämist (näitena toodud Kaitseväge mudelit) ning muudab juhikohtade täitmise ausamaks ja avatumaks. Positiivsemalt peaks vaatama ka juhi ametikohalt tagasi spetsialistiks liikumist.

Kirjeldatud on vajadust saada organisatsiooni tööle enam noori – nii juhtide kui ka spetsialistide tasandile.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Rõhutatud on tõdemust, et PPA isikkoosseisu ei saa rohkem vähendada – eriti eesliinil. Siia tuleks ka kõige rohkem panustada ja püüda esmatasandi töökonteksti veelgi enam arvesse võtta, nt peaks eesliinil olema rohkem võimalusi anda vahetu juhtimise ja selle kvaliteedi kohta tagasisidet.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Strateegilise vaate olulisust kinnitatakse ka kommentaarides, kuid ollakse teatud juhtudel skeptiline oma võime suhtes seda selgelt oma meeskonnale edasi anda (nii infokanalite kui ka sisu mõttes). Seega, arenguruumi on strateegiate selguses ka juhtide enda vaates.

Ideena võiks valitsemisalas ka regionaalselt toimuda infotunnid, kus erinevad asutused tutvustavad (üksteisele?) oma järgnevate aastate plaane.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Peamiselt tunnustav, kiitev ja kinnitav tagasiside – PÄA juhid selgitavad ja püüavad viia strateegiaid meeskonnani ning luua nii ühist infovälja. On aga siiski ka tagasisidet, et juhtide ja meeskonna infoväli erineb liiga palju. Juhi ühist infovälja loovale tegevusele on numbrilises vaates eriti positiivset tagasisidet antud siis, kui kommentaarides on mainitud juhi enda aktiivsust info jagamiseks sobiva keskkonna loomisel (nt infopäevad) selle asemel, et piirduda vaid passiivse infoedastusega (nt e-kiri). Tundub, et ennekõike soodustab siseturvalisuse terviklikku juhtimise töötajaskonnale mõistetavaks tegemist just selgitav hoiak.

Otsuste tegemisel peaks senisest veelgi enam selgitavalt kaasama esmatasandit ja andma teenistujatele võimaluse avaldada oma nõustuvat/mittenõustuvat arvamust, et võtta paremini arvesse nt valdkonna eripärasid. Veelgi enam, eesmärgisulguse olulist eeldust nähakse tugevas meeskonnatöös.

Arenguruumi nähakse meie-tunde osas – eriti ühise eesmärgi tunnetamises teenusevaldkondade vahel. Teatud juhtudel on kirjeldatud ka juhi valikulisust oma meeskonnaliikmete kaasamisel ning info liikumise probleeme regionaalse tasandi eesmärkides.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Keskendumist ühiskonna vajadustele nähakse olulise juhtimispõhimõttena, mida oma meeskonnani viia. Samuti kirjeldatakse tugevat omapoolset püüdu käitumises sellest lähtuda ja ise eeskujuks olla.

Reeglite ja nõuete edastamisel peaks kesksel kohal olema mõte, mitte vorm – nii saab ka paremini eeskujuks olla.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ka alluvad on juhtimispõhimõtte järgimist kinnitanud. Peetakse oluliseks, et riigiasutus keskenduks inimeste teenimisele. Kui kirjeldatud on probleeme, siis leevendavalt selles vaates, et ühiskonna vajadustele keskendumise vajadust tajutakse, aga raskused ilmnevad selle ellurakendamisel (motivatsioon, võimekus).

Osati on kirjeldatud juhi ja meeskonna mõningast võõrdumist – peamiselt selles mõttes, kas juhil on olemas adekvaatne arusaam teenistuja töökontekstist. Liigne formaalne aruandluskohustus on teine tegur, mis juhtimist ja tegelikku töökonteksti lahutab. Seoses loosunglikkusega tajutakse liigset formaalsust.

Kogukonna mõistmine eeldab sügavamat kahepoolset dialoogi – harima peab ka ühiskonnaliikmeid. Teatud juhtudel aga ühiskonna vajadustele keskendumine ei sobi, nt eriolukordadeks valmisoleku võimekus, mida ühiskond enne olukorra tekkimist ei taju.

Ka ühiskonna vajadustele keskendumise teemaplokis tuleb esile vajadus parima tulemuse saavutamiseks juhtimispõhimõtet juurutada meeskondlikult, selgitavalt ja kaasavalt.

Ühiskonna vajadustele keskendumise takistusi käsitletakse mittekontrollitavana – probleemide ja takistuste tulenemine kõrgemalt juhtimistasandilt (nt bürokraatia või riiklikud otsused).

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Paindlike lahenduste juurutamise tempot aeglustab vajadus sama kvaliteedi ja standardiga teenust pakkuda kogu Eestis. Peamine ressurss, mida on vaja suuremat paindlikkust võimaldavate muutuste tegemiseks, on aeg.

Paindlikkus sõltub ka kasutada oleva töötajaskonna kompetentsusest. Kirjeldatud on ka esmatasandi ebapiisavaid võimalusi vajalikke muutusi ellu kutsuda, nt topehttööni viivaid regulatsioone on tavaliselt tajutud etteantuna ja mittemõjutavatena. Kogu ankeedi tagasiside foonil on see arvatavasti seotud tundeaga, et töö koordineerimine on liiga käskiv ja vähe kaasav.

Valitsemisalas tunnustatakse edulugude jagamist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Enamasti on oma juhi käitumist kirjeldatud positiivses võtmes. Kriitika tuleb esile tavaliselt olukorras, kus juhi motiveeritust tajutakse madalamana või muudatuste mõjule ei pöörata piisavalt tähelepanu (nt topehttöö tahtmatu tekitamine). Juhilt oodatakse rohkem selgitamist ja meeskonna motiveerivat kaasamist muudatuste läbiviimiseks. Piiratud ajalise ressursi kontekstis on väga oluline seada ülesannete ja muutuste puhul ka prioriteete (sh oskus hoida juba hästtoimivaid tööviise ning neid vajadusel organisatsioonis laiemalt levitada).

Sarnaselt juhtide enda arusaamaga kirjeldatakse siin ka vahetu juhi piiranguid otsuste tegemisel lähtuvalt kõrgema juhtimistasandi antud kontekstist. Samuti ei ole alati lõplikku selgust, milliseid võimalusi ja ressursse on vahetel juhil tegutsemisel kasutada.

Tööprotsesside muutmine ei too alati kaasa soovitud tõhusust ning teatud juhtudel on muutuste tegelikkus mõju ka keeruline objektiivselt hinnata.

Kommentaaries on mainitud liigset aruandluskohustust või -tegevust, mille mõttekust lõpuni ei mõisteta (millist lõppsihti mõõdik kannab). Arenguruumi on ka IT-vahendite juurutamisel – teatud juhul nähakse uusi arendusi isegi taandarenguna.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Inimeste väärtustamise puhul on tegemist juhtimispõhimõttega, mille järgimist enesekohases ankeedis tugevalt rõhutatakse – see on eelduseks usalduse tekkimisele ja tõhusale koostööle.

Kitsamatest teemadest tulevad esile rasked (õigeaegsed) personaliotsused, peamiselt seoses töösuhte väärrika lõpetamisega meeskonda mitte sobituvate töötajatega. Mõnevõrra raskendatud on ka oma meeskonnaliikmete karjääripüüdluste toetamine, sest paljud ametikohad on pikas perspektiivis hõivatud – siinkohal võib soovitada kaaluda rotatsioonisüsteemi kasutamist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kommentaaries on antud oma juhile üldiselt kiitvat tagasisidet. Eriti positiivses võtmes on juhti kirjeldatud siis, kui ta toetab aktiivselt oma meeskonnaliikmete tööalast arengut ja karjääripüüdusi (juht asetab end nii meeskonna teenistusse). Negatiivselt on esile toodud olukordi, kus juht lähtub nähtavalt omaenda karjääripüüdlustest (enda seadmine meeskonnast ettepoole).

Nii selles teemaplokis kui ka muudes kommentaarides on kirjeldatud teatavat liigset distantsi (kesk)kontori ja päästkeskuste vahel.

Probleemkohtadena on esile toodud vahetu juhi subjektiivset ja ebavõrdset suhtumist oma meeskonnaliikmetesse ning suuremat vajadust arvestada inimeste eripäradega. Eripäradega arvestamise juures on negatiivseks teguriks organisatsioonis tajutud üldine püüd tööprotsesse ja ootusi ülemäära standardiseerida. Lisaks vähendab liigne standardiseerimine ka juhtide rolli oma meeskonna kujundamise protsessis.

Kriitiliste pallihinnangutega käivad kaasas viited usalduse puudumisele.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS PAREMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kommentaaries on mainitud organisatsiooni suuremat tähelepanu juhtide kompetentside arendamisele, mis on andnud ka positiivseid tulemusi. Sellega haakub positiivne tagasiside juhtimiskoolitustele ja nende mõjule nii organisatsioonile kui ka valitsemisalale (nt valitsemisala juhtide arendusprogrammid). Eelnevaga seondub juhtimiskultuuriga tegelemise tähtsustumine Päästeametis.

Mainitud on juhtimise üldist läbipaistvuse ja selguse suurenemist ning inimesele orienteerituse tähtsustumist organisatsioonikultuuris. Valitsemisalas on vastajad tajunud asutuste suuremat autonoomiat ja paremat, ühisest eesmärgist kantud koostööd.

Hinnatud on olukordi, kus juhile on antud ressursse, et oma meeskonda premeerida ja nii eriti head töösooritust tunnustada. See haakub teenistujale orienteerituse laiema esiletõusuga PÄA juhtimiskultuuris.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Reatöötaja panust on hakatud organisatsioonis sagedamini väärtustama ja rõhutama. Inimeste väärtustamine on vähemalt aruteludes olulise teemana tõstatanud ja saanud ka teatava väljundi suurenenud palgas. Töötajate suurem väärtustamine on kaasas käinud juhtide vahetumisega.

Tekkinud on juurde arenguvõimalusi (vist küll peamiselt juhtidele), võimalusi tööd paindlikult korraldada (nt kaugtöö), samuti anda töötajatele autonoomiat ja esmatasandit paremini kaasata.

Vastajad on kirjeldanud infovahetuse paranemist ja suuremat paindlikkust/avatust nii organisatsiooni sees kui ka valitsemisalas. Lisaks on esile toodud otsuste paremat selgitamist ja ühtsemat lähtumist strateegiatest – organisatsioonikultuuris on vähenenud käskiv toon. Arvatavasti sellega seoses on paiguti mainitud juhtimiskultuuri ja info liikumise paranemist organisatsioonis.

Edasimineku on toimunud ka tehnilistes töövahendites, nt masinad ja IT-võimalused.

Ohukohana on siiski sagedasti välja toodud edusammude puudumist või suisa üldist tagasiminekut.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS HALVEMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Endiselt puudub kava, kuidas päästevaldkonda ressursse juurde tuua.

Paremini saaks rakendada IT-lahendusi ning juhtimiskoolitustel õpitud oskusi võiks üritada rohkem igapäevatöös rakendada.

Tunnetatud on vajadust juhtide rotatsiooni järele, mille puudumine viib otsustusjulguse vähenemiseni.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Positiivsena on sagedasti mainitud, et negatiivseid muutusi ei osata välja tuua.

Sarnaselt juhtide ankeediga on rõhutatud soovitusi IT-rakendusi oskuslikumalt rakendada. Kirjeldatud on mitme uue arenduse ebatõhusat rakendumist.

Sarnaselt ankeedi põhiosa avatud kommentaaridega tõstatub ka siin teatud juhtudel planeeriva juhtimistasandi ja esmatasandi tajutud kaugenemine. Nt spetsialiste ja juhte nähakse harvem komandodes liikumas ja PÄA juhtimisskeemi kirjeldatakse korduvalt „püramiidina“.

Sisekommunikatsiooniga seoses nähakse tõhustamispotentsiaali. Vastajad ootavad otsuste selgemat põhjendamist ja kaasavat arutelu enne nende langetamist.

Teatud juhtudel on tekkinud teatav ettevaatlikkus või on tajutud konteksti, mis ei soosi oma tegeliku arvamuse avaldamist juhile või kõrgematele juhtimistasanditele – äärmuslikel juhtudel on kirjeldatud tõrksust erialaspetsialisti arvamuse suhtes, kui see ei ühti juhi seisukohaga, olukorda, kus komandod on alla miinimumi mehitatud või tööõnnetuste varjamist. Selle taustal kannatab ennekõike sisuline ja arutlev kaasamine organisatsioonikultuuri, mille asemel tajutakse tööplaani formaalse täitmise ja kontrolli tähtsustumist.

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

Kirjeldatud on suurenenud töökoormust. Täieneva negatiivse tendentsina on teatud juhtudel mainitud pingestunud suhteid meeskonnas, mis võib olla seotud kasvanud töökoormuse ja/või ressursside piiratusega.

Üksikutel juhtudel on kirjeldatud lähtumist erapoolikutest motiividest.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS TUGEVUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Head kollegiaalsed suhted ja kokkutöötavad meeskonnad. Võimekus eesmärgist lähtudes koostööd teha. Kollektiivis on enamasti ühine missioonitunne ja väärtushinnangud, mis soosivad avatud suhtlust.

Kolleege on kommentaarides kirjeldatud asjatundlikuna.

Edasiminekuid on tähendatud juhi juhtimiskompetentsuses.

Huvigruppidest lähtumine ning sihi- ja eesmärgikindlus (sh selged väärtused, millest töös lähtuda).

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Pädevad juhid, kes suudavad näha „suuremat pilti“ ning kellel on samal ajal tugevad erialateadmised. Avaliku konkursi teel valitud juhte on positiivselt esile toodud.

Inimeste suurem väärtustamine, sh võrdne kohtlemine. Päästjate palgemaatika tõstatumine.

Suunatus eesmärkidele ja sihikindlus laiema avatud kommunikatsiooni taustal. Inimeste kaasamine ja vastastikune koostöötähe organisatsioonis. Korduvalt on kirjeldatud töös tajutud missioonitunnet ja selle tugeva pühendumuse avaldumist juba esmatasandil. Missioonitundest lähtumine näib aitavat mõnevõrra leevendada töö vähesemat materiaalselt väärtustamist. Välja on toodud ka kokkuhoidmist ja ühtsust meeskonna tasandil.

Kommentaaries on kirjeldatud uuendusmeelsust ja heas mõttes kiiremat otsustamist.

Juhtimise arendamisega tegelemine ja sõnastatud juhtimispõhimõtted.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS ARENGUVAJADUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Päästeameti juhtimiskultuur on alles kujunemisejärgus.

IT-lahenduste senisest tõhusam rakendamine.

Valitsemisala seisukohast on vaja kaasata päästevaldkonda täiendavaid ressursse ja suurendada asutuste autonoomiat. Selgemalt peaks paika panema eri tasandite koostöö ja vastutuse, nt asutuse roll poliitika kujundamisel. Vähendada asutustevahelist konkureerimist.

Enam võimekust pikaajalisi eesmärke seada, arvestades alluvate arvamust.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Üldisem teenistujate suurema väärtustamise vajaduse tajumine, sh rahaliselt ja koolituste pakkumises ka spetsialistidele. Ootus, et juht märkaks alluvate tööd, millega ta ise otseselt kokku ei puutu. Juhid võiksid töötajaid rohkem usaldada.

Võimalusel arvestada rohkem reatöötaja sisendiga – nt tööriietuse hanked – ning alluvate suurem kaasamine ja ärakuulamine. Koostöisem ja vähem individuaalsele panusele rõhuv hoiak soodustaks üldisemat koostööd.

Vajadus tihendada ja tõhustada suhtlust keskkontori ja komandode vahel. Kommentaaride üldise tausta põhjal võib oletada, et oluliselt mõjutab komandode suhtumist keskkontorisse vahetu juhi meeskonnale edasi kantav hoiak.

Juhtide määramisel tuleks arvestada ka nende isiksuseomaduste sobivusega juhi tööks. Juhte tuleks valida avatumalt ja objektiivsemate kriteeriumite alusel.

Juhtimisstruktuuride suuruse ülevaatamine. Võimalusel muuta PÄA juhtimisstruktuuri lamedamaks, samuti eeldavad vastajad juhtimises rohkem kaasavat „alt üles“ suunda. Samuti oodatakse juhtide rotatsiooni laiemat rakendamist (eriti keskastmejuhtide tasandil).

Vigade avatum arutelu, sh võimalus vigu ja probleemkohti arutada lisaks vahetule juhile ka kõrgema taseme juhiga, väarikust säilitava tooni hoidmise oskus vigade arutamisel. Teatud juhtudel on pikaajalised arengusuunad ebaselged.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Ideena: ministeeriumi valitsemisala juhtide nõupidamised võiksid roteeruda asutuste vahel nii, et neil koosolekutel saaksid osaleda ka konkreetse asutuse keskastmejuhid.

Päästevaldkonna jätkusuutlikkuse küsimus vajaks süvendatud tähelepanu.

Ootus, et tippjuhtkond ja esmatasandi töötajad mõistaksid üksteist paremini.

Madalate palkade liigne rõhutamine avalikus arutelus võtab ära päästja kui rahva väarika teenija rolli.

Väljendatud vajadus hoida olemasolevat töötajaskonda ja seda rohkem väärtustada.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Juhini jõudva informatsiooni hulk ja variatiivsus raskendab tervikpildi kujunemist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Esineb nii kiitvat kui ka arengukohti väljatoovat tagasisidet. Kiitev tagasiside on ennekõike seotud juhi aktiivsusega meie-tunde loomisel ja selgitamisel. Arengukohti väljatoov tagasiside on ennekõike seotud sellega, et ei teata, kas juht on suuremate strateegiatest teadlik ja kuivõrd ta nendest lähtub. Üldiselt ollakse siiski positiivselt meelestatud laiemate eesmärkide rolli suhtes „suure pildi“ kujundamisel, mis aitab osakondade tööpanust ja alaeesmärke ühtsemaks tervikuks liita.

Kommentaaries on kirjeldatud vastutuse teatavat hägusust, nt kas alati peab eeldama juhtimispõhimõtete juurutamisel kesket panust juhilt või peaks siin olema suurem roll kanda ka meeskonnaliikmel, millised piirangud terviklikule juhtimisele seab kõrgem juhtimistasand ja milline peaks olema juhtimispõhimõtete selgitamisel tippjuhtide ja keskastmejuhtide vastutuse suhe.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Huvirühmade vajaduste mõistmist ja nende järgi joondumist raskendavad erinevate huvidega osapoolte osalemis otsustusprotsessis, poliitilised piirangud ja otsekontakti puudumine huvirühmadega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sarnaselt juhiankeedis väljendatud tagasisidega on ka meeskonnaliikmed toonud kommentaarides esile otsekontakti puudumist töörolliga seotud huvigruppidega.

Korduvalt on mainitud seda, et huvigruppide endi eesmärgid ja soovid ei ole ühtsed, mistõttu peetakse oluliseks oskust hoiduda reageerimast väikse grupi erihuvidele. Et huvigruppide vajadustele paremini vastata, on vastajad soovitanud panna rohkem rõhku (eel)analüüsile ja jätta kõrvale tavapärased mõttemallid.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kommenteerijad on väljendanud vajadust vähendada maksimaalselt topelttöö tegemist kogu SIMi tasandil. Kirjeldatud on ka vajadust juba toimivaid rutiine rohkem väärtustada, nt need võivad aidata suurendada turvatunnet.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kirjeldatud on veel seni ära kasutamata võimalusi tööd lihtsustada ja vältida topelttööd. Eeldused edasiseks arenguks näivad peituvat osakonnajuhatajate ja ministeeriumi osakondade tasandil, nt on korduvalt viidatud, et vahetul juhil puudub võimalus tööprotsesse optimeerida meeskonnaväliste tegurite tõttu.

Samuti on esile toodud vajadust toetada töötajate enda algatust ja saavutada (suures strateegilises plaanis) ühtsem arusaam, milliseid kompetentse ja tööpanust spetsialistilt oodatakse.

Kommentaaries on avaldatud arvamust, et senist tööpraktikat ei tasu lihtsalt muutmise pärast „murda“ – muutusi tasub teha vaid siis, kui see viib parema tulemuseni.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Vahetu juht ei taju alati enda käsutuses olevaid tegelikke võimalusi oma meeskonnaliikmete karjääripüüdlusi toetada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Antud on nii väga kiitvat kui ka arengukohtadele viitavat tagasisidet: inimeste väärtustamine ja usaldamine meeskonnas näib olevat paljuski seotud juhi isikuomadustega. Kõrge väärtustatuse ja usalduse tasemega seoses kirjeldatakse enamasti ka kõrgemat töömotivatsiooni ja positiivset õhkkonda meeskonnas.

Töötaja väärtustamist näitab see, et juht põhjendab oma otsuseid ja jaotab tööülesandeid nii, et inimesed saaksid kasutada oma tugevaid külgi.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS PAREMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Töötajaid hinnatakse rohkem, informatsioon liigub paremini.

Ministeeriumi juhtide seas on tekkinud suurem meeskonnatunne ning juhtimiskultuurist ja väärtustest räägitakse rohkem.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ka meeskonnaliikmete ankeedis on sarnaselt juhtide enesekohase hinnanguga mainitud info paremat liikumist – seda nii horisontaalselt (osakonna sees) kui ka vertikaalselt (avatud suhtlemine eri juhtimistasandite vahel). Info (nt otsuste kohta) sisaldab rohkem selgitusi ja süüdlaste otsimise asemel keskendutakse lahenduse leidmisele.

Kommentaaries on mainitud üldist usalduse ja inimesele orienteerituse kasvu töökeskkonnas. Suurem usaldus soodustab töötajatele suurema tööalase otsustusõiguse ja autonoomia andmist ning avatumat koostööd. Ka üldist töökorraldust on kirjeldatud paindlikumana (nt kaugtöö võimalused) ja tõhusamana. Viidatud on juhtide kui ka spetsialistide tööalaste arenemisvõimaluste paranemisele.

Väärtustega tegelemine ja neile tähelepanu pööramine nii igapäevatoos kui ka juhtimises aitab töötajaid paremini kaasata. Vastajad on märganud, et juhtimiskultuuri arendamiseks pingutatakse ka päriselt, mitte vaid sõnades.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS HALVEMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Peamiste negatiivsete suundumustena mainitakse juhtide üldist suurt töökoormust, tähelepanu paiguti ebaotstarbekat jaotamist „pehmete väärtuste“ ja sisuteemade puhul ning liiga sagedasi uuringuid.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sarnaselt juhtide enesekohase tagasisidega tõstatatakse kommentaarides küsimus „pehmete väärtuste“ ja sisuteemade tasakaalust – äärmuslikus olukorras domineerivad „pehmed teemad“ sisuteemade üle. See võib viidata vajadusele siduda väärtuste temaatika selgemalt sisuliste arendustega, kasutades väärtusi strateegiate ja pikaajalisemate eesmärkide sisendina, mis lähtub ühtse vajaduse tunnetamisest. Sellele viitab tagasiside, mis räägib juhtide vähesest huvist tegeleda strateegiadokumentide ja seal käsitletud teemadega.

Eksimuste tunnustamise ja nende avatud arutelu väärtustamine sõnades võiks jõuda veelgi rohkem ka praktikasse. Teatud juhtudel on ka muude väärtuste tasandi teemade puhul osutatud vajadusele viia igapäevane töö konkreetsemalt vastavusse seni sõnades väljendatuga.

Kirjeldatud on juhtide üldist suurt koormust: oma osa annavad siin tegevused, mis ei ole seotud põhitöö/juhtimisega (nt sotsiaalsed projektid ja „pehmete väärtustega“ seotud tegevused). Vastajad on märganud keskastmejuhtide ülekoormatust ja väsimust.

Kommentaarides on väljendatud ootust, et saavutusi (nii individuaalseid kui ka osakonna omi) märgataks ja tunnustataks rohkem. Kirjeldatud on valimiseelse õhkkonna negatiivset mõju.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS TUGEVUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Enesekohases tagasisides on tugevusena välja toodud ühtselt kokku lepitud ja läbi arutatud väärtuseid, toetavat meeskonda ja ministeeriumi töötajate motiveeritust.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kaasamine ja avatus ministeeriumi juhtimises – enam võimalusi oma arvamust avaldada ja rohkem sisukaid arutelusid (sh negatiivsetel teemadel). Tööpraktikas juurdunud ühiselt kirja pandud juhtimispõhimõtted. Ministeeriumi töökorraldust nähakse paindliku ja inimlikuna. Ministeeriumi töötajaid kirjeldatakse professionaalse ja pühendununa. Kollektiivi seisukohast on esile toodud tugevat meie-tunnet.

Samuti on vastajad maininud suuremat eesmärgipärasust, -selgust ja paindlikkust, sellega seoses selget avatud struktuuri ja alluvussuhteid.

Positiivselt on esile toodud ministeeriumi tippjuhi (kantsleri) rolli eestvedajana. Korduvalt on ministeeriumi tugevusena esile toodud uuendusmeelsust, nüüdisaegsust ja tulevikule orienteeritust.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Vähendada eesmärkide hulka, et võtta paremini arvesse ressurside piiratust. Sellega seoses tuleks juba spetsialisti tasandil arvestada peamiselt ajalisi piiranguid ning hoiduda juhi ja meeskonnaliikme suhetes asjatu frustratsiooni tekitamisest tööde viibimisel. Kuna võimalused ja vahendid on piiratud, on vaja olemasolevaid paremini ära kasutada ja oma inimesi rohkem väärtustada.

Aja juhtimist ja teenistuja tööaja väärtustamist mainiti eelmises uuringud ministeeriumi peamiste arengukohtadena, nt kas juht või koosolekukultuur väärtustab töötaja aega. Praeguses uuringus on sedalaadi kommnetaaare märksa vähem ja pigem viidatakse üksikutele konkreetsematele arengukohtadele.

Juhtkonna tasandil tuleks enam usaldada ekspertide arvamust ja neid rohkem aruteludesse kaasata. See võiks leevendada kommentaarides mainitud tendentsi teha otsused liiga kõrgel tasandil.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ministeeriumi töökorraldus võiks olla veelgi lamedama struktuuriga. Arvatavasti aitaks siin kaasa parem meeskonna tunnetus juhtkonna tasemel. Lisaks on kirjeldatud ootust, et töötajaid kaasataks rohkem ja eksperdi arvamust võetaks enam arvesse.

Otsuseid tuleks senisest rohkem selgitada ja põhjendada. Otsuste langetamisel tuleks aga teatud juhtudel olla kindlam – arvatavasti on see kriitika ennekõike suunatud allasutusele. Sarnast mõtet on korduvalt väljendatud ka allasutuste (PPA ja PÄA) ankeetides, kus ministeeriumilt endalt oodatakse selgemat initsiatiivi haaramist poliitika kujundamisel. Paiguti on isegi kirjeldatud tundmust, et tervikliku poliitika kujundamine on jäänud liiga suurel määral asutuste enda kanda (asutustelt oodatakse valmis seisukohti ja plaane). Ministeeriumi sisevaates on otsustuskindlus arvatavasti ennekõike aga seotud oskusega seada prioriteete olukorras, kus kõigi probleemidega tegelemiseks napib aega. Vastajad ootavad selget rõhuasetust ja konkreetset kriitiliste ülesannete täitmisel, mis aitab luua tööga ühiskonnale tegelikku väärtust.

Korduvalt on mainitud meeskonna kujundamise ja arenguga seotud teemasid: head sisekliimat, meeskonnatunnet ja pühendunud meeskonnaliikmete väärtustamist. Senisest rohkem tuleks hinnata spetsialistide initsiatiivi ja väärtustest lähtumist igapäevatoos.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Ootus, et ministeeriumis mõeldaks juhtimisest kui laiemast ühisest protsessist, mitte vaid juhi isikuga seotud tegevustest ja kompetentsidest. See mõte haakub otseselt kommentaarides korduvalt esile toodud sooviga, et töötajaid kaastaks rohkem sisuliselt olulistesse ja tähendust loovatesse teemadesse.

KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST SMIT-IS

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ootus arengukavades kirjeldatud strateegiate laiemale järgimisele.

Enda seisukohast läbivalt kirjeldatud ühiselt kokku lepitud strateegiatest lähtumist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kirjeldatud on juhtide edukat tööd strateegiliste eesmärkide selgitamisel.

Juhi ja talle vahetult alluva meeskonna seisukohast on eesmärgiselgust ja ühtsust kirjeldatud SMITi tugevustena. Probleemkohad ilmnevad pigem asutuse või valitsemisala tervikpildi tasandil, nt ministeeriumist tulnud strateegiliste dokumentide tutvustamine majas laiemalt.

Probleemkoht on, kuidas ühitada omavahel suuri eesmärke/ülesandeid igapäevatööga, nt vastutuse jaotus juhtimistasandite vahel, alaeesmärkide seos pikemaajaliste strateegiatega ning suuremate ülesannete/probleemide jagamine mõtestatud alaosadeks.

Juhtide sagedane vahetumine raskendab tagasiside andmist. Uute juhtide seas ei ole siseturvalisuse tervikliku juhtimise põhimõtted ka veel läbivalt juurdunud.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ühiskonna vajadustele keskendumisega seoses on mainitud huvirühmade paljusust ja SMITi vähesemat otsekokkupuudet kodanikuga.

Peamise huvirühmana nähakse oma valitsemisala partnereid – nende kaudu hoomatakse ka otsekontakti ühiskonna ja kodanikega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kirjeldatud soovi paremini mõista huvirühmade ootust ja olla nii oma töös eesmärgipärasem ja tõhusam – otsekontakti kliendiga hinnatakse väga.

Kirjeldatud vajadust tellija ja SMITi tasakaaluka dialoogi järele ehk klient peaks oskama arvestada ka SMITi töövaldkonnast tulenevate piirangutega.

Sageli raske hinnangut anda, kuna juht on väga vähe aega tööl olnud ning üldiselt iseloomustab SMITi juhtide kiire vahetumine.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tajutud on vajadust asju paremaks muuta, kuid peamiselt ajalised piirangud ei ole nendega veel lubanud tegeleda.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Arenguvajadusena harjumuspäraste tegevuste mõtestatud muutmine, nt vältida muutusi muutuste pärast, samas üritada ebatõhusaid kohti otsustusjulgelt muuta.

Taas raskendab hinnangute andmist vahetu juhi lühike tööolud aeg.

Esineb vastuseid, mille alusel saab anda soovitusi usaldada oma meeskonna erialast kompetentsust ning mitte meeskonda „piiravalt üle juhtida“.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Meeskonna ja inimeste väärtustamist tajutakse enda puhul kui ühte peamist tööd suunavat printsiipi. Inimeste usaldust nähakse piisavalt olulisena, et selle nimel pikemalt töötada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Väärtustamine ja usaldus tekib neid väärtusi kandvate tegude tagajärjel.

Olukorras, kus juht suudab üles näidata individuaalset tähelepanu ja hoolivust (kiita, individuaalselt tunnustada) on sellele tugev positiivne mõju. Sellest tuleneb ka oma meeskonna tundmise võtmetähtsus ning sagedane ohukoht, kui juht on liiga vähe aega ametis olnud.

Värbamisega seonduv SMITi arenguvajadusena: meeskonna kaasamine värbamisprotsessi, talendile atraktiivne olemine ja hoidumine erialakogemusteta töötajate liigsest värbamisest.

Huvitav mõte: oskus mitte unustada kliendi rahulolule keskendumisel oma inimeste väärtustamist. Kliendile hea teenuse pakkumine eeldab motiveeritud ja rahulolevat töötajat.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS PAREMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Rohkem tähelepanu klientidele ja kokkulepetele.

Osakondade infovahetus ja erinevate osakondade ühistöö võimekus on parenenud (osakondade vaheline killustatus on vähenenud).

Avatum suhtlus, nt ministeerium kui partner, mitte rangete suuniste andja.

Nn suurt pilti arvestav eesmärgipärasem juhtimine, mida kannab avatum ja konstruktiivsem koostööga seotud suhtlus (nt vähesem süüdistamine asutuste vahel).

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sageli on kirjeldatud sisulist positiivset arengut.

Info liikumise paranemine ja ühine/korrastatum arusaam tööprotsessidest (sh asutuste vahel).

Märgatud on konkurentsi vähenemist asutuste vahel ning enam partnerlusel põhinevat koostööd ja sisukat dialoogi.

Juhtimiskultuuriga tegelemine nii kogu valitsemisalas kui ka SMITis.

Uued juhid on kaasa toonud uut teotahtelist konstruktiivset hoiakut.

Parem meeskondlik tegutsemine, mis on kantud rohkem tootepõhisest (vs. tiimipõhisest) mõtlemisest.

Paranenud töötingimused.

Juhid on hakanud lähtuma rohkem meeskonna healust: nii oma otsustes, inimeste väärtustamises kui ka meeskonnale lähemal olekus.

Juhtimine ja töö koordineerimine osakondade vahel on muutunud avatumaks ja paindlikumaks ning abivalmimaks, mis kajastub ka suuremas kliendikesksuses.

Tähelepanu pööramine pikaajalise jätkusuutlikkuse jaoks oluliste ressursside leidmisele.

Rohkem otsustusvabadust ja usaldusel põhinevat autonoomiat meeskonna ja töötaja tasemel.

SMITi ühisüritused.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS HALVEMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Juhtide valdkonnateadmised IT-st on vähenenud.

Info liikumine tippjuhtkonna ja töötajate vahel.

Positiivsena on sagedasti välja toodud tööka, et midagi ei ole halvemaks läinud.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tellijal võiks oma soovid paremini läbi mõelda.

Kirjeldatakse on töötajate puudust ja selle negatiivset mõju tööprotsessile.

Lisandunud vaheastme juhtide puhul on tööprotsessides rolli selgus ja infovahetus halvenenud, juhtimistasandite lisandumine on ennekõike aeglustanud info üldist liikumiskiirust.

Info liikumine „ülevalt alla“, sellega seotud tunnetus, et madalama astme töötajad on nn suurest pildist vähem informeeritud ja neid kaasatakse strateegiate planeerimisse liiga vähe (eriti seoses uue struktuuri kujundamise protsessi ja paiguti ootamatu ellurakendamise). Väljendatud on ka ootust, et asutuse visioon sõnastataks selgemalt, nt kus tahab SMIT olla viie aasta pärast.

Keskendutakse rohkem töö mõõdetavatele või statistiliselt kirjeldatavatele tahkudele.

Juhtide grupi erialateadmiste (IT) vähenemine.

Tippjuhtkonna isiklik kaugus töötajaskonnast.

Juhtide sagedane vahetumine tekitab segadust.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS TUGEVUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Uuenduslikkus ja soov edasi liikuda – asutuste vahe koos ühtset eesmärki tajuvalt.

Rohkem vabadust ise tõlgendada ja otsustada.

Siseturvalisuse tervikliku juhtimise jõudmine tegudesse.

Oskus tasakaalustada poliitilisi huvisid praktiliste vajadustega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Koostöö valitsemisala asutuste vahel, sh rohkem otsekontakte ja ühtsete teemade/eesmärkide tunnetamist.

Rohkem eesmärgipärasust ja uuendusjulgest valitsemisala tasandil.

Turvalisuse loomise printsiip, mis ühendab valitsemisalas erinevate asutuste ja tasandite töötajaid.

Motivatsioon pöörata tähelepanu juhtimiskultuuri arendamisele.

Rohkem initsiatiivi ja isiklikku vastutust, tunnetatud soovi asju ühiselt paremaks muuta (sh juhtimiskultuuri seisukohast).

Suur usaldus töötajate ja nende kompetentsi suhtes.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS ARENGUVAJADUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ootus enama visiooni ja missiooni järele, peamiselt SMITi vaates, strateegiate kaasavam seadmine.

Juhtide ülekoormatus.

Ootus tihedamale koostööle asutuste vahel.

Investeeringute vajaduste hindamisel rohkem peremehelikku säästvat mõtlemist ka esmatasandile.

Panustada rohkem esmatasandijuhtide arendamisse ja kaasata arendustegevusse rohkem juhte.

Sisukate juhtimisühikute jälgimine ka olukorras, kus „mugavam“ on nendest mööda minna.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tellijapoolne oma ootuste parem läbimõtlemine ja seda õiges koostöö faasis.

Panustada (veelgi) enam juhtide arendamisse, eriti uute ja/või esma- või kesktasandi juhtide puhul.

SMIT peaks suutma oma hallatavate teenuste portfelli vähendada ja suunata selle arvel asutusesiseseid kompetentse loovamalt kriitiliste teenuste arendamisse (majasisese pädeva meeskonna loomine nende teenuste pikaajalise arenduse tagamiseks, nt hetkel tunda puudust arendajatest-arhitektidest).

Enam avatust suhtlemises juhtide vahel SMITi sees ning juhtide otsuste selgemat edastamist meeskondadele. Suurem hulk juhtimisotsusteni viivast arutelust võiks olla esitatud SMITi laiemas inforuumis ning juhtkonnalt oodatakse otsuste kaasavamalt langetamist – kokkuvõtvalt vähendada „ülevall alla“ suundumust juhtimiskultuuris.

SMITi vaates ootus töötajate suuremale kaasamisele ja informeerimisele organisatsiooni otsustest ja töösuundadest, ootus organisatsiooni arengu pikemaajalisele visioonile.

Asutuste tasandil rohkem ühe eesmärgi nimel väljas olekut ja sellest lähtuvat konstruktiivset vastutuse võtmist ja jagamist.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Positiivne suhtumine sellesse uuringusse ja lootus, siit saadava infoga arvestatakse.

Uuringu olulisus olukorras, kus juhid kiiresti vahetuvad – uuring kui viis tutvustada valitsemisalast väljastpoolt tulnutele juhtimispõhimõtteid.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Erinevate juhtimistasandite lõikes on erinevad arusaamad. Valitsemisalas on vastajad tajunud asutuste vahel konkurentsi.

Kommentaaries on kirjeldatud strateegiate ja neid esitavate dokumentide keerukusest tingitud raskusi nende edasiandmisel – erinevaid suundi on palju ning need kattuvad osaliselt. Arvatavasti seetõttu on vastajatel tekkinud tunne, et üldisi strateegilisi alusdokumente (nt STAK) on asutuse tasandil raske juhtimisinstrumendina rakendada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Üleriigiliste strateegiate (nt STAK) kohta on laiemat arutelu vähe – see kriitika tundub olevat ennekõike suunatud valitsemisala tasandile. Peale selle on kahtluse alla seatud arengukava rakendamise loogika – kas arengukava suunab tegevusi või põhjendatakse juba tehtud otsuseid ja tegevusi arengukava etteantud raamides?

Teisalt esineb ka hoiakut, mis seab kahtluse alla juhipoelse strateegia aktiivse selgitamise vajaduse ehk selgitamisel peaks enam arvestama sihtauditooriumi vajadustega. Välja on toodud ka meie-tunnet loovate ühiste arutelude vähesust SKA sees.

Korduvalt on antud kiitvat tagasisidet, eelkõige juhi oskuse kohta luua osakonnas ühtsust ja hoida oma meeskonda ühises inforuumis.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Esmatasandi juhtidel on huvirühmadega mõõdukas kokkupuude. Lisaks takistab huvirühmadega kontakti loomist jooksva töö üleküllus. Arenguvajadusena nähakse ka huvigrupi-põhise mõtlemise viimist oma meeskonna tasandile.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Alati ei ole praktikas võimalik huvirühmade vajaduste järgi joonduda. SKA võimalus huvirühmi teenida on ennekõike kaudne – õppurite mõtteviisi kujundamise teel. Positiivne numbriline tagasiside ühiskonna vajadustele keskendumise juures on sageli seotud juhi eeskuju näitava käitumisega.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Igapäevased tööd piiravad tegurid – ajaressurss ja kõrgemalt ette antud piirangud/regulatsioonid – ei võimalda meeskonna tasandil täiel määral paindlikkust või tõhusust. Koostöö parandamise eelduseks oleva valdkondade ühisosa leidmine on sageli ajakulukas. Lisaks on mainitud, et uued tööviisid ei tohiks olla eesmärk omaette ning et tõhususe saavutamine on oluliselt seotud juhile antud otsustusvabadusega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ajas on välja kujunenud üldised bürokraatiaga seotud ühised kohustused, mida ühel juhil on keeruline muuta – siit ka tagasiside juurdunud „mugavustegevuste“ ja kõrgemalt tasandilt ülereguleeritud ja direktiivse töökeskkonna kohta. Madalad numbrihinnangud on antud olukorras, kui vahetu juht ei anna oma meeskonnale suuniseid selgitava hoiakuga.

Sarnaselt enesekohase tagasisidega peavad vastajad oluliseks oskust teha muutusi viisil, mis ei lõhu juba hästi toimivaid rutiine.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: INIMESTE VÄÄRTUSTAMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Olukorras, kus omavahel põrkuvad meeskonna ja ühe indiviidi huvid, on juhil raske otsuseid langetada. Sellega seoses muutub tähtsamaks vajadus keskenduda ühtselt toimiva meeskonna loomisele. Tööga seotud ettekirjutused ei luba sageli töötaja individuaalse eripäraga arvestada või sõltuvad personaliotsused juhi silmis organisatsiooni järgmisest juhtimistasandist.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Organisatsiooniliste muutuste puhul on teatud juhtudel tajutud piiratud kommunikatsiooni („kõigest ei räägita“), mis omakorda vähendab teenistujate usaldust organisatsiooni vastu.

Töötajatele töö tegemisel autonoomia ja iseotsustamise õiguse jätmine ei tohi avalduda selles, et sellega koos kaob juhi huvi meeskonnaliikme hakkamasaamise ja käekäigu vastu. Positiivselt on ära märgitud olukorda, kus juht jagab tööd vastavalt töötaja tugevustele.

Personaliotsuseid on vastajad iseloomustanud aeglasena.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS PAREMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Personaalsem lähenemine töötajatele ja juhtidele mõeldud arendustegevused. Esile on kerkinud üldisem vajadus tegeleda juhtimiskvaliteedi küsimusega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Hoiatava tendentsina on korduvalt välja toodud arengu puudumist.

Edasiminekena kirjeldatakse suuremat tähelepanu arengule ja juhtimisele, mille tulemusena on juhtimiskultuur muutunud avatumaks ning juhtimisotsused on kiiremad ja läbimõeldumad.

Ka inimestele on hakatud rohkem tähelepanu pöörama, nt pakutakse paindlikku tööaega.

Infovahetus nii valitsemisalas kui ka infovahetuse tõhusus (nt koosolekukultuur) SKA sees on muutunud paremaks.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS HALVEMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Töötajatele on pandud väheste ressursside (ajalised ja rahalised vahendid) taustal väga suured ootused ja eesmärgid.

Kommunikeeritu ei avaldu alati samal kujul käitumises, nt väärtuste järgimine. Korduvalt on mainitud ka ootust, et juhtide ametikohad täidetak avatumalt ja läbipaistvamalt.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Positiivse tendentsina on sageli mainitud seda, et negatiivset ei osata esile tuua. Sarnane tagasiside eelmises teemaplokis positiivsete muutuste kohta viitab SKA juhtimiskvaliteedi stabiilsusele möödunud kahel aastal.

Ajasurve ajendatud liiga kiired otsused. Uuendused ise aga ei tundu alati innovaatilised või sügavalt läbi kaalutud – vastajad tunnevad vajadust kaasata uute ideede genereerimisel välispartnerit. Siit ka arvatavasti julguse kadumine teha innovaatilisi otsuseid. Koostööd ametite vahel käsitletakse ajendatuna konkureerivast motiivist.

Mainitud on liigset emotsionaalsust, samas aga ka liigset distantsi juhi ja meeskonna vahel. Tunnustamine võiks olla isikustatum. Teatud juhtudel on juhtidele omistatud liigset lähtumist oma isiklikest karjääripüüdlustest ja „lühikest juhtide pinki“ SKAs.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS TUGEVUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

SKA töötajaskonna ja keskastmejuhtide professionaalsus. Noorema ja motiveeritud juhtide põlvkonna esiletõus.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Organisatsioonis juurdunud õiglustunne ja toetus. Kollektiivi laiemalt tuuakse positiivses vaates eilse.

Tähelepanu pööramine ennekõike hoiakule ja teotahtele, mis lubab mitte omistada liigset tähtsust formaalsetele oskustele. Tähelepanu pööramine (juhtide) arendustegevustele.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS ARENGUVAJADUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ootus suurema stabiilsuse ja eesmärgipärasuse järele. Eesmärkide ja muudatuste algatamisel peaks eriti tähelepanu pöörama strateegilisele vaatele.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Sarnaselt juhtide ankeediga on ka meeskonnaliikmed väljendanud vajadust pöörata senisest rohkem tähelepanu strateegilisele vaatele nii valitsemisalas üldiselt kui ka SKA sees.

Ideena on välja pakutud valitsemisala ühtse infoportaali loomine ja ootus, et ministeerium võtaks ostuste tegemisel suurema rolli.

Tähelepanu tuleks suunata terviklikult toimiva motiveeritud meeskonna loomisele ja vajadusel osata hoiduda välise kuvandi ületähtsustamisest. Sellega haakuvalt on märgitud, et rohkem tuleks keskenduda oma inimestele ja nende väärtustamisele ning vältida liiga kiirete muudatuste tegemist.

Arenguvajadusena on tajutud ka meie-tunde taset ning ennast mitte õigustanud otsuste vähest avatud arutelu.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Esile tuleb pikemat perspektiivi arvestavate otsuste läbimõelduse temaatika.

KOKKUVÕTE AVATUD KOMMENTAARIDEST HÄIREKESKUSES

JUHTIMISPÕHIMÕTE: SISETURVALISUSE TERVIKLIK JUHTIMINE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Siseturvalisuse arengukava püütakse selgitada oma meeskonnale ja see aitab mõista töö laiemat eesmärki nii üksuse kui valitsemisala vaates.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Väljendatud on ootust, et strateegilisi eesmärke selgitataks organisatsioonis laiemalt – nii ühtset inforuumi luues. Esineb ka tagasisidet, et STAKis välja toodud eesmärke ei teata alati piisavalt, mis raskendab jooksva töö mõtestamist laiemas plaanis.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: KESKENDUMINE ÜHISKONNA VAJADUSTELE

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Kirjeldataud on tugevat püüdu tegevuses ühiskonna vajadustest lähtuda, aga ka arenguruumi kodanike vajadusi edaspidi veelgi enam arvestada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Positiivset tagasisidet on antud juhi ühiskonna vajadusi rõhutavale hoiakule ja eeskujuks olemisele.

Kirjeldataud on teatavat kaugust eesliini ja „kontori tasandi“ vahel, mis avaldub nt tagasisides, et oma ametliku vahetu juhiga puututakse tööalaselt väga harva kokku, või selles, et keskuse juht ei näita üles soovi reatöötajatega dialoogi pidada. Teatavad säästumeetmed kaugendavad töötajat ja tema teenindatavat huvigruppi, nt hädaabikõnede „üle riigi vabaks laskmine“.

JUHTIMISPÕHIMÕTE: PAINDLIKKUS JA TÕHUSUS

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Süsteem ise toodab või võimendab bürokraatia teket – iga üksuse toodetud väike kogus bürokraatiat tööprotsessis võimendub organisatsiooni tasandil. Kirjeldataud on püüdu tööprotsesse lihtsustada/korrastada.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tõhususe saavutamist raskendab tõik, et esmatasandi juht töötab suuresti talle „ülevalt poolt ette antud“ raamistikus. Seega puudub vahetul juhil sageli võimalus või tajutud kohustus tegeleda töö tõhustamise ja lihtsustamisega. Keskuse juhid võiksid töö lihtsustamisse enam panustada ja siin kaasa aidata.

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Inimeste väärtustamist tajutakse olulisena, kuid muutuse saavutamist praktikas ja suhtumises nähakse pikaajalisema protsessina.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Vahetel juhul puudub teatud juhtudel võimalus ise personaliotsuseid langetada. Vastajad on kriitilised personali väärtustamise ja personali teemadel kaasa mõtlemise suhtes keskastme ja tippjuhtkonna tasemel (keskuse juhid, keskuse juhi asetäitjad ja tippjuht). Oodatakse, et aruteludes arvestataks rohkem esmatasandi töötajatega – ohukohana on pigem tajutud seda, et dialoogi vormis arutelud on organisatsioonikultuuris olulisust kaotamas.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS PAREMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Rohkem rõhku inimeste väärtustamisele ja selle olulisuse parem mõistmine.

Valitsemisalas on selgemalt tajutud ühise eesmärkide nimel tegutsemist ning hinnatud on juhtimiskultuuri arendamise panustamist ja kogemuste jagamist soodustavaid praktikaid (nt edulugude jagamine, töövarjutamine).

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Tajutud on juhtide püüdu olukorda parandada, samuti juhtide suuremat avatust. NB! Siinjuures saab teatud juhtudel positiivset tagasisidet ka tippjuhtkond ja uus peadirektor. Avatuse ning juhtide arendamise baasilt on toimumas töötajate suurem kaasamine. Teisalt on siiski mitmel puhul välja toodud just kõrgema astme juhtide kaugust (ka käitumises) esmatasandi töötajatest. Kokkuvõtvalt esineb kõrgema astme juhtide ja esmatasandi töötajate sidusa koostöö ning teineteisemõistmise teemal nii tugevalt kriitilist kui ka positiivseid arenguid märkavat tagasisidet.

Paranenud on info liikumine, nt on hinnatud siseveebi loomist.

Ohukohana on korduvalt rõhutatud positiivsete arengute puudumist.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL VIIMASE KAHE AASTA VAATES SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURIS HALVEMAKS MUUTUNUD?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Pigem on välja toodud negatiivsete arengute puudumist. On väljendatud tõdemust, et värbamistel ei suudeta alati leida sobivaid spetsialiste.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Mitmel korral on mainitud kääre laiemalt kommunikeeritud vaate ja tegelikkuse vahel. Arvatavasti sellega seoses on väljendatud ka tundmust, et juhte ei huvita, mis tegeliku töö tasandil organisatsioonis toimib, nt ei püüta sisuliselt mõista „saalitöötajate“ muresid (madal palk, väga kõrge töökoormus).

Märgatud on negatiivseid trende töötajate väärtustamisel – vähem kaasamist ja sisulist arvestamist töötajate arvamusega (nt muutuste elluviimine töötajatega tegelikult konsulteerimata/arutamata), vähem kogemuste väärtustamist. Kirjeldatud on ka üldist vähem väärtustavat suhtumist ja töökoormuse/palga tasakaalustamatust. Selle taustal on kirjeldatud töötajate hulgalist lahkumist, mis veelgi võimendab niigi kõrget esmatasandi koormust ja töötajate puudujäägist tingitud probleeme.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS TUGEVUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Juhtkonnas peetavad arutelud on avatud, nt peadirektori arvamus ei domineeri. Tippjuhid on liikunud asutuse töötajatele lähemale ning nii valitsemisalas kui HÄKis tegeletakse juhtimise arendamisega.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Ohukohana on sageli rõhutatult välja toodud HÄKi tugevuste puudumist.

Selged eesmärgid ja struktuur kui HÄKi tugevused. HÄKil on ühiskonnas hea kuvand. Esile on tõusmas uus põlvkond juhte, kes on valmis esmatasandiga tihedamalt suhestuma.

Organisatsiooni töötajaskonda on kirjeldatud professionaalsena.

LISAKÜSIMUS: MIS ON TEIE HINNANGUL SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA JUHTIMISKULTUURI PEAMISEKS ARENGUVAJADUSEKS?

Enesekohases ankeedis kirjutatud kommentaarid

Rohkem tuleks tähelepanu pöörata sellele, et juhtimispõhimõtteid ka tegelikult rakendataks. pöörata Esmatasandi arendamisega tuleks senisest aktiivsemalt tegeleda.

Probleemiks on spetsialistide värbamine ja töötajaskonna järelkasvu temaatika. Tuleks ka hoolikamalt jälgida, et lubadused ja tegelikkus kokku läheksid.

Meeskonnaliikme ankeedis kirjutatud kommentaarid

Juhid peaks oma meeskonnaliikmeid isiklikumalt väärtustama – rõhutatult rohkem otsesuhtlust ja töötaja tööpanuse hindamist viisil, mis on isikustatud ja siiras (nt kommentaarid toonis, et töötaja ei ole „ressurss“ või „robot“). Väljendatud on ootust ära kuulata ja tegeleda ka probleeme esile toova tagasisidega, nt tuleks väärtustada staažikate töötajate arvamust ja probleemide ilmnemisel enam algpõhjust otsida. Sama moodi tuleks vältida seni juurdunud praktikat otsuseid ja muutusi ellu kutsuda vähekaasavalt „ülalt alla“ põhimõttel. Arvatavasti on see ka põhjuseks, miks teatud juhtudel tajutakse muudatuste tegemist põhjendamatuks.

Tähelepanu tuleks pöörata meeskonna tasandile – kuidas luua meeskondlikke kompetentse ja usaldust.

ANKEEDI LÕPPU KIRJUTATUD KOMMENTAARID

Vähendada palgalõhet töötasandite vahel.