

avalike teenistujate pühendumuse ja töörahulolu uuring



tns emor

avalike teenistujate pühendumuse ja töörahulolu uuringu aruanne

- n Eesmärgid ja uuringu läbiviimine slaid 3
- n Metoodika slaid 5
- n Avalike teenistujate pühendumus slaid 7
- n Pühendumust kujundavad tegurid slaid 15
- n Arendustegevuste prioriteetid slaid 48
- n Tulemused asutustüüpide ja ministeeriumite haldusalade lõikes
- n Lisa. Ankeet

tns emor

uuringu eesmärk

uuringu eesmärk

... kaardistada avalikus teenistuses töötavate ametnike pühendumus oma tööle ning mõista rahulolu oluliste töömotivatsioon kujundavate teguritega, et leida võimalusi ametnike pühendumuse tõstmiseks ning seeläbi paremate töö tulemuste saavutamiseks ja mõista ametnike pühendumuse allikaid ning kasutada neid aktiivsemalt üldises värbamiskommunikatsioonis

Uuringu käigus kaardistati:

- n ametnike pühendumus oma tööle
- n ametnike rahulolu oluliste töömotivatsioon kujundavate teguritega
- n sh motivatsioonüsteemi, arengu- ja eneseleostusvõimaluste, töökorralduse ning avalikus sektoris töötamise maine erinevate aspektidega
- n ametnike pühendumust kujundavad võtmetegurid
- n avaliku teenistuse tugevused ning nõrkused ametnike pühendumuse kujundamisel

tns emor

uuringu läbiviimine

uuringu osalemine

- n Uuringu üldkogumi moodustasid kõik avalikus teenistuses töötajad, kokku ca 25 000 inimest
- n Uuringu osalemise kutsed saadeti juhuvaliku alusel 3686 avaliku teenistuse töötajale
- n Uuringu valimi moodustati mitteproportsionaalse kvootvalikuna, et kaasata piisaval arvul vastajaid erinevat tüüpi ja erinevate ministeeriumite haldusaladesse kuuluvatest asutustest, et nende tulemusi eraldi analüüsida. Koostulemuste arutamisel on tulemusi kaalutud vastavalt eri tüüpi asutustes töötavate inimeste tegelikule proportsioonile kogu ametnikkonnas.
- n Uuringule oli võimalik vastata veebi teel eesti keeles 13. novembrist 1. detsembrini
- n Uuringule vastas 1028 töötajat (29% kutsututest)
- n Vastajad jagunesid erinevat tüüpi asutuste vahel ja valdkonniti alljärgnevalt:

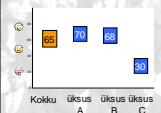
Põhiseaduslikud institutsioonid	89	Justitsministeerium & haldusala	76
Ministeeriumid	162	Keskonnaministeerium & haldusala	91
Ametid, inspeksioonid	412	Majandus- ja kommunikatsioonimin & haldusala	92
Muud valitsusasutused	98	Põllumajandusministeerium & haldusala	83
Kohalikul omavalitsused	188	Rahandusministeerium & haldusala	103
Maavalitsused	79	Siseministeerium & haldusala	72
		Sotsiaalministeerium & haldusala	93
		Muu	418

tns emor

töötajate pühendumuse mõõtmise metoodika


TRI*M indeks

üks arvniitaja sise-misteks ja välisteks võrdlusteks




TRI*M töökeskkonna tüpoloogia

inimeste juhtimine lähtuvalt töökeskkonnast



TRI*M maatriks

tugevuste ja nõrkuste analüüs selleks, et tuletda vajalikud meetmed ja seada need tähtsuse järjekorda



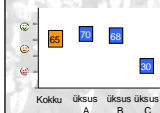
tns emor

TRI*M indeks

töötajate pühendumuse mõõtmise metoodika

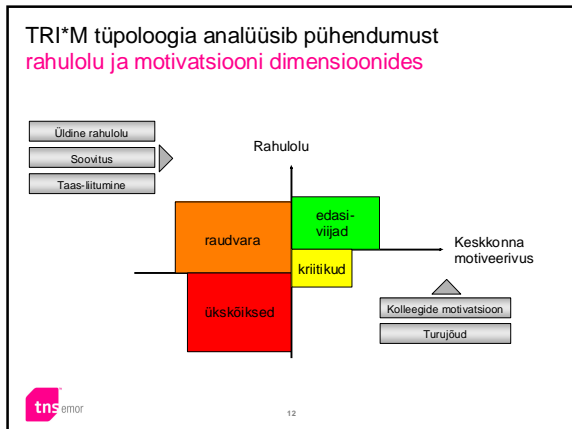
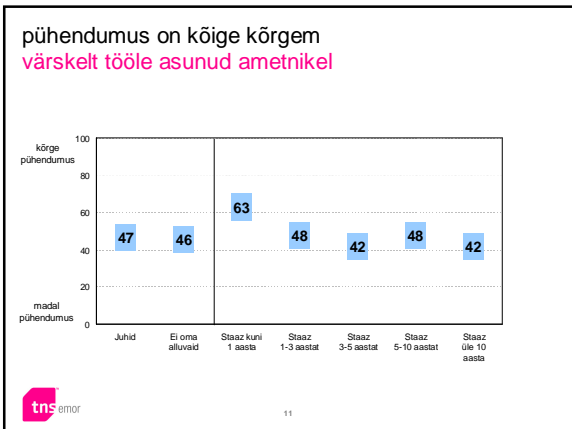
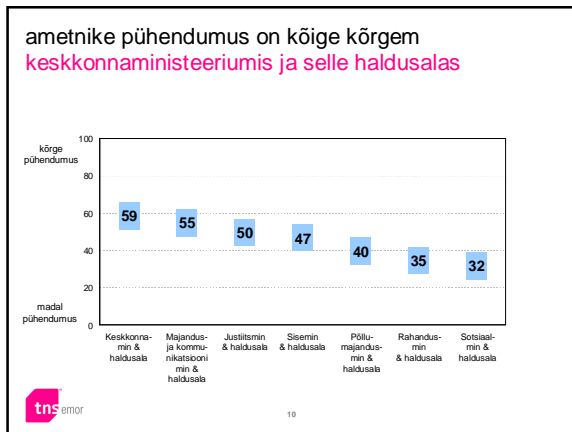
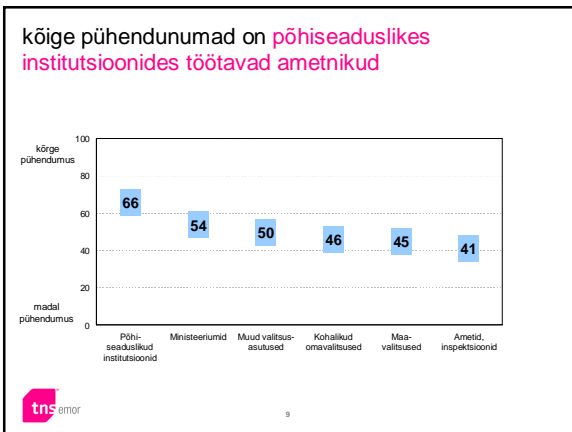
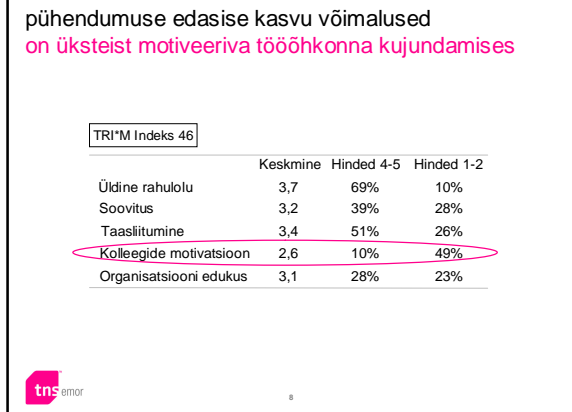
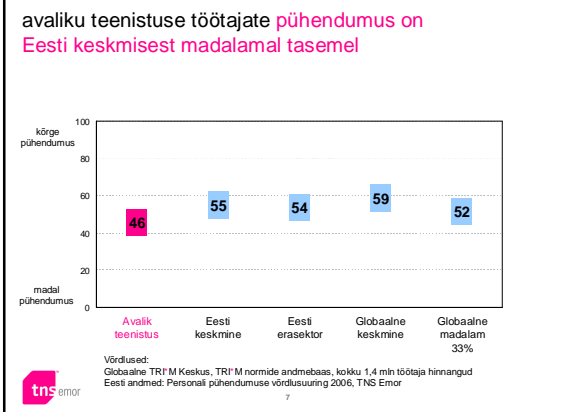
TRI*M indeks

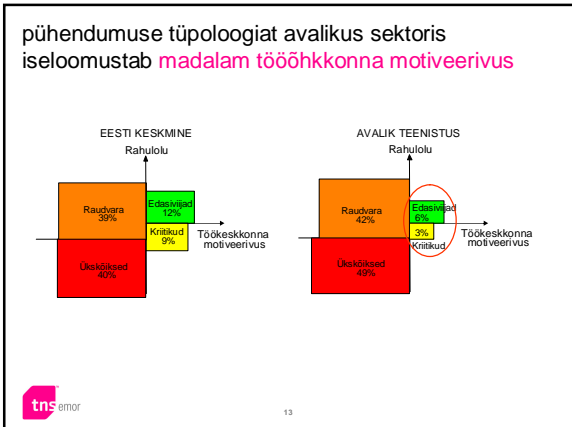
üks arvniitaja sise-misteks ja välisteks võrdlusteks ning jälgimiseks



- üldine rahulolu
- soovitus
- taasliitumine
- kolleegide motivatsioon
- organisatsiooni edukus

tns emor





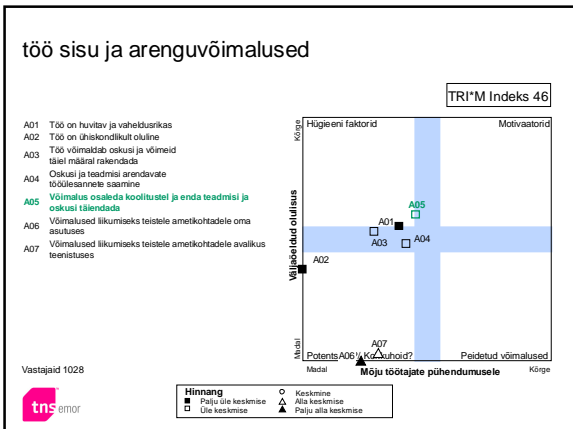
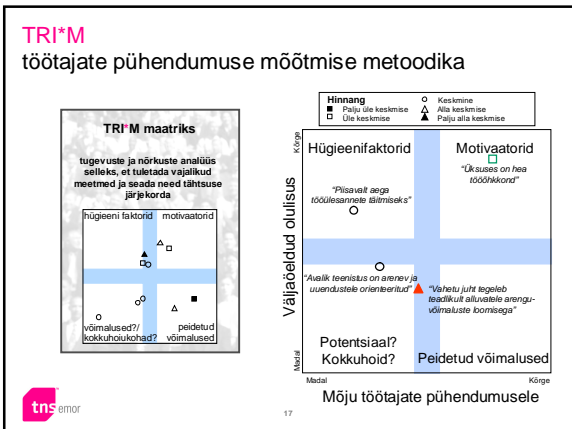
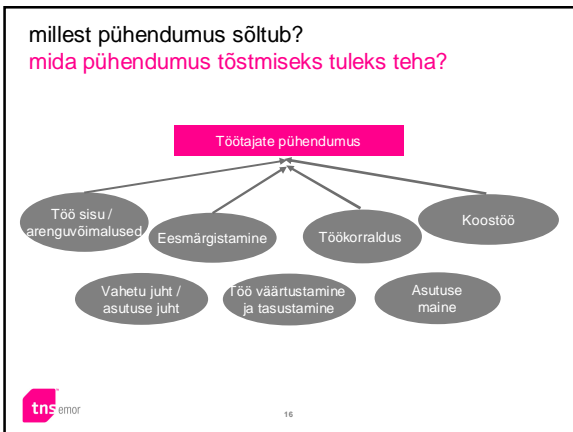
kokkuvõte: avalike teenistujate pühendumuse tase on keskmisest madalam

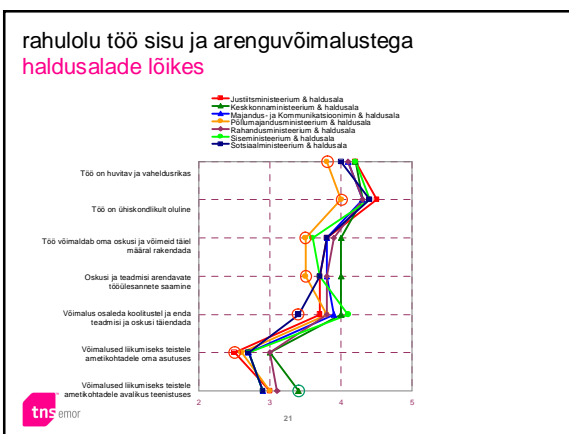
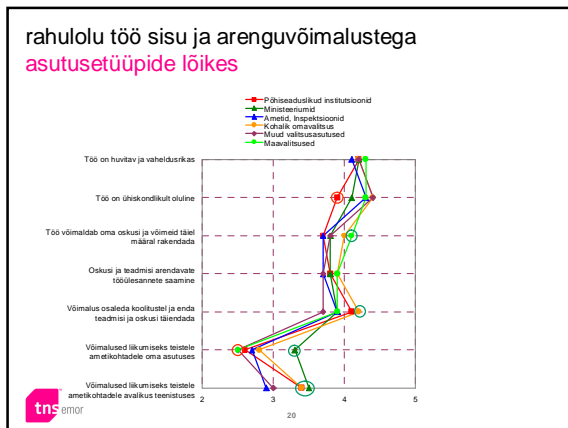
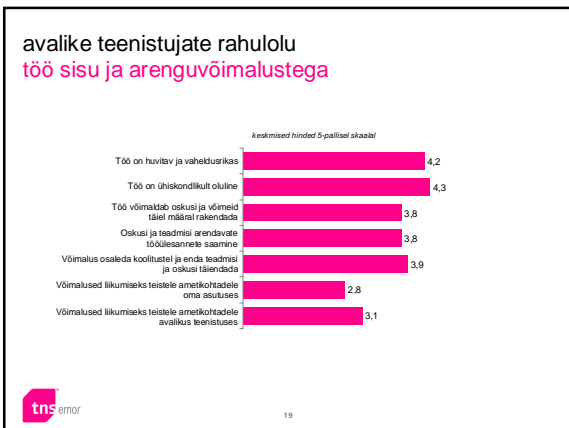
- n Ametnike pühendumus jääb alla Eesti keskmisele ja avaliku sektori kui terviku keskmisele*
- n Madalam pühendumus on tingitud vähemmotiveerivast tööõhkkonnast ja väiksemast usust oma asutuse edusesse – pühendumuse tõstmiseks oleks vaja tähelepanu pöörata positiivse ja innustunud organisatsioonikultuuri toetamisele ning tulemuslikkusele
- n Asutustüüpe liikes on pühendumus keskmisest kõrgem põhiseaduslikes institutsioonides ja Keskkonnaministeeriumis ning selle haldusalas
- n Pühendumus on madalam ametites ja inspeksioonides ning Rahandus- ja Sotsiaalministeeriumis ning nende ministeeriumite haldusalades
- n Kõige kõrgem on pühendumus värskest tööle asunud ametnikel, kuid peale esimest tööaastat langeb see oluliselt – uute inimeste entusiasmi tuleks maksimaalselt ära kasutada ja seeläbi saaks ka pühendumuse langust ära hoida
- n Rohkem tähelepanu vajaks juhtide pühendumus, mis ei eristunud reaametnike omast – selleks, et teisi innustada, peavad juhid ise esmalt entusiastlikud olema

tnsemor 14

TRI*M maatriks pühendumust kujundavad tegurid

tnsemor





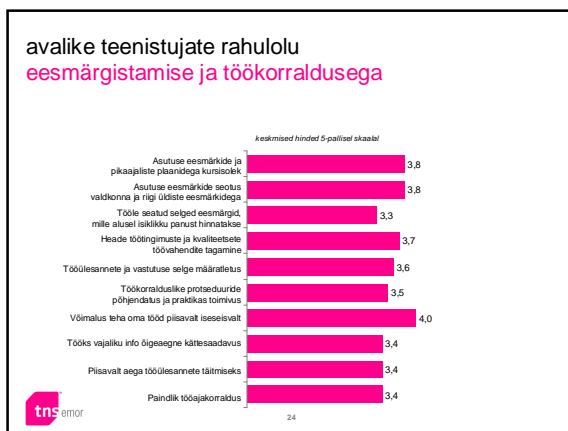
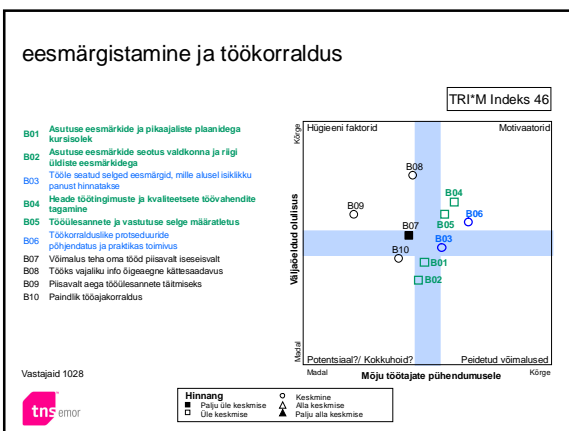
kokkuvõtte: avalike teenistujate rahulolu töö sisu ja arenguvõimalustega

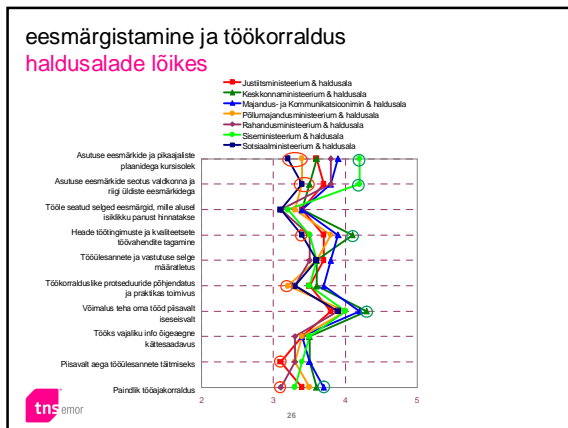
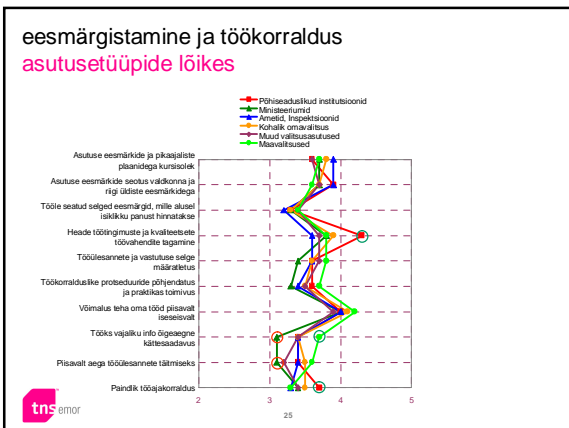
n Ametnikud hindasid üksiselt oma töö sisu ja arenguvõimalusi kõrgelt. Hinnatakse oma töö huvitavust ja ühiskondlikku olulisust, võimalust end oma töös realiseerida ja läbi igapäevaste tööülesannete uusi oskusi ja teadmisi omandada. Läbivat kõrgete hinnangute tõttu ei kuulu enam neist teguritest siiski hetkel pühendumust oluliselt mõjutavate tegurite hulka. Teistest kriitilisemad olid töö sisu ja eneseteostusvõimaluste suhtes Põllumajandusministeeriumi haldusala ametnikud.

n Pühendumust oluliselt kujundavate tegurite hulka kuuluvad aga head koolitusvõimalused, mida tasub avalikus teenistuses töötamise eelisesena reklaamida. Koolitusvõimalustega olid rohkem rahul kohalike omavalitsuste ametnikud ja juhid ning vähem rahul Sotsiaalministeeriumi haldusala ametnikud.

n Oluliselt kriitilisemad olid **edutamisvõimaluste suhtes** – seda eriti asutusesiseselt, aga ka avalikus sektoris laiemalt. Samas ei ole edutamisevõimalused ametnikkonnas enamiku jaoks määrava tähtsusega. Karjäärivõimalusi hindasid paremaks ministeeriumite töötajad ning alla aastase staaziga töötajad.

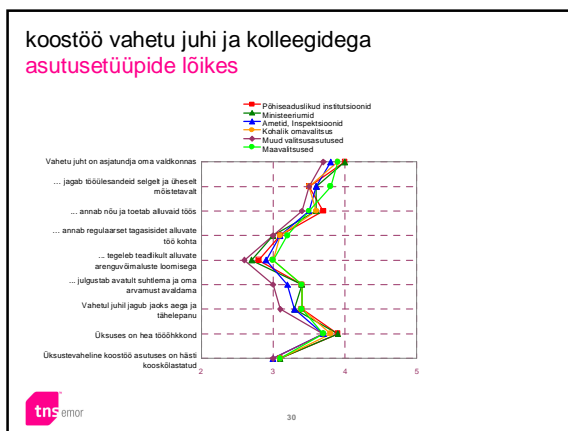
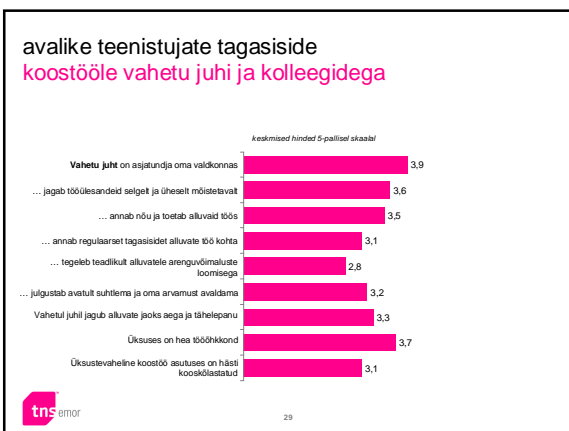
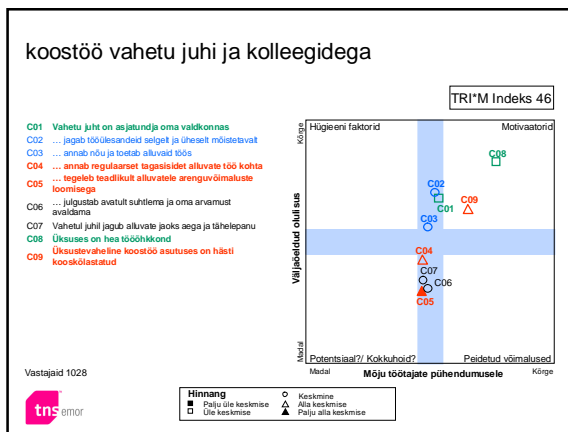
tnsemor 22

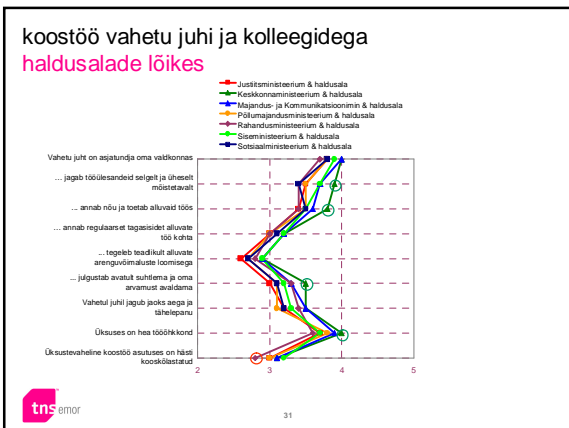




kokkuvõte: avalike teenistujate rahulolu eesmärgistamise ja töökorraldusega

- Töökorraldus hindasid ametnikud keskmiselt või keskmisest kõrgemalt.
- Oluiseks ametnike pühendumus tistvaks teguriks on asutuse ning valdkonna üldiste eesmärkide tunnetamine. Eriti hästi on kõrgema taseme eesmärkidega kursis Siseministeriumi haldusala ametnikud ja juhid, teistelt võiks kaugemate eesmärkide ametnikeri viimst õppida Põllumajandus- ja Sotsiaalministeriumi haldusala asutused.
- Eesmärkide toomine iga üksikametniku või osakonna tasemele on valdkond, kus on võimalusi edasiminekus kõrgis asutusetüüpides ja valdkondades.
- Ametiasutuste töökorralduse tugevuseks on selgelt määratletud tööülesanded ja vastutus. Samas tuli teisele arenguvajadusena välja vajadus pärsida liigset, ebapraktilist bürokraatiat. Kõige kriitilisemad olid selles osas Põllumajandusministeriumis ja selle haldusalas.
- Olme tasandil hinnati kõrgelt heade töötingimuste ja kvaliteetsete töövahendite tagamist. Selle poolega oma tööst olid eriti rahul põhiseaduslikes institutsioonides töötavad ametnikud.

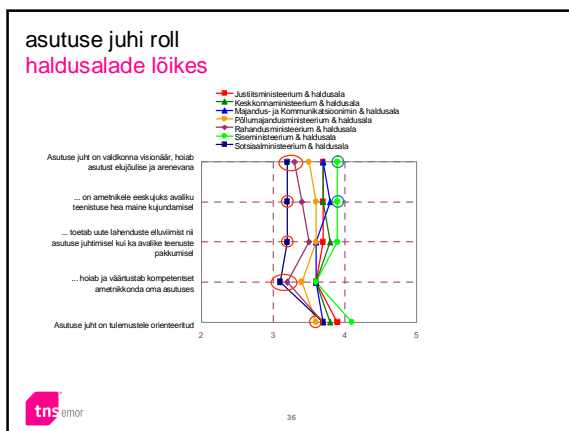
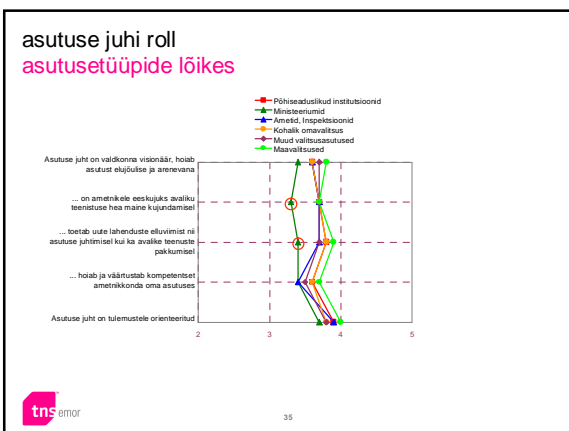
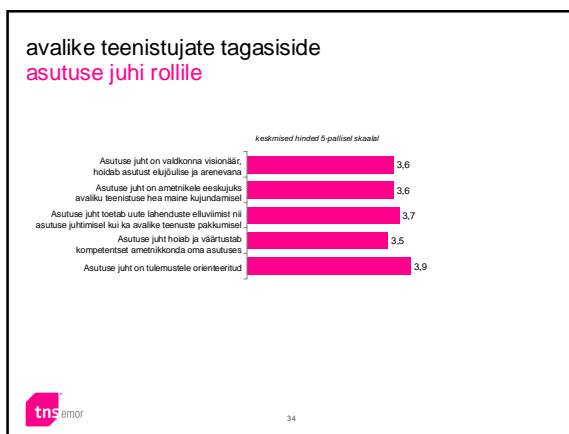
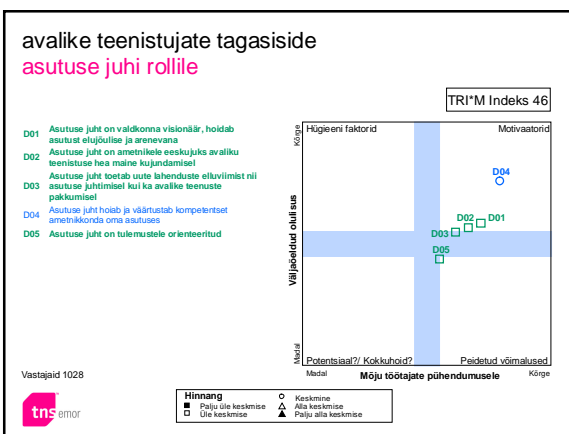




kokkuvõtte: avalike teenistujate tagasiside koostööle vahetu juhi ja kolleegidega

- n Vahetutele juhtidel on oluline roll oma meeskondade pühendumuse kujundamisel. Juhtide tugevus ja nõrkused on küll individuaalsed, kuid nende osas võib siiski välja tuua teatud ühisjooned.
- n Juhtide tugevusena hinnatakse kõrgelt nende asjatundlikkust ja valdkonnatundmist.
- n Juhtide tüüpilisteks arenguprioriteetideks on süstemaatiline tagasiside andmine oma alluvatele ning nende arenguvõimaluste loomine. Nende juhtimiskompetentside arendamise ja vastavate töövahendite ning struktuuride loomisega peaks süstemaatiliselt tegelema.
- n Igapäevatoos võiks rohkem tähelepanu pöörata ka selgusele töölesannete jagamisel ning oma alluvatele ka rohkem otseselt toetust pakkuda (teisesed arenguprioriteetid).
- n Keskmisest kõrgemate hinnangutega oma juhtidele paists silma Keskkonnaministeerium ja selle haldusala. Tänu headele juhtidele hindasid nad ka üksustesisesest koostööd keskmisest kõrgemalt.
- n Kui üksusesisene hea töökohakond on üldiselt pühendumust tõstev tugevus, siis üksustevahelises koostöös on asutustes sageli pingeid, mis hakavad pühendumust pärssima. Koostöö võtmeks on ühine arusaam eesmärkidest ning avatud infovahetus.
- n Üksustevaheline koostöö vajab kõige enam tähelepanu Rahandusministeeriumis ja selle allasutustes.

tnsemor 32



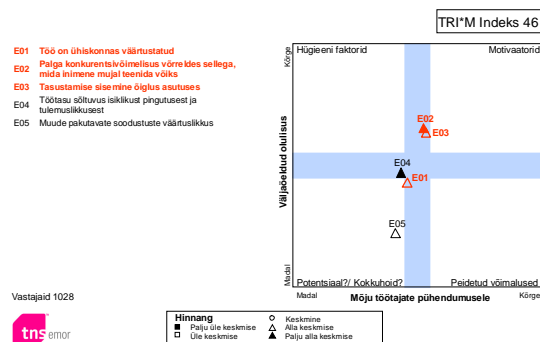
kokkuvõte: avalike teenistujate tagasiside asutuse juhi rollile

- n Ka asutuse juhil on oluline roll ametnike pühendumise kujundamisel.
- n **Oma asutuste juhte hinnatakse kõrgelt kui valdkonna visionääre, kes toetavad innovatiivseid lahendusi ja on suinatud tulemuste saavutamisele.** Ametnikud peavad oma asutuste juhte endale heaks eeskujuks avatiku sektori maine kujundamisel.
- n Rahulolu on keskmine ametnikkonna väärtustamise osas. Kuna tegemist on väga olulise tegeviga, siis võiks parustada hinnangu parandamisele. Väärtustamise mõiste haarab endas alati nii juhtimistlikku (tähelepanu, tunnustus, kaasamine) kui tasustamise pooli.
- n Keskmisest kõrgemalt hindavad oma asutuste juhte Siseministeeriumi haldusala ametnikud. Kriitilisemad on ministeeriumite ametnikud ning Rahandus- ja Sotsiaalministeeriumi ning nende haldusala asutuste ametnikud.

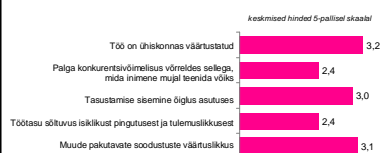


37

töö väärtustamine ja tasustamine

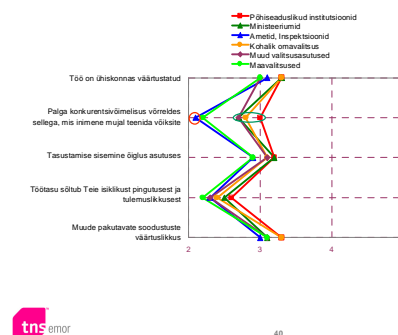


avalike teenistujate rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega



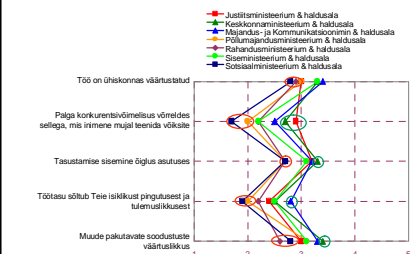
39

töö väärtustamine ja tasustamine asutusetüüpide lõikes



40

töö väärtustamine ja tasustamine haldusalade lõikes



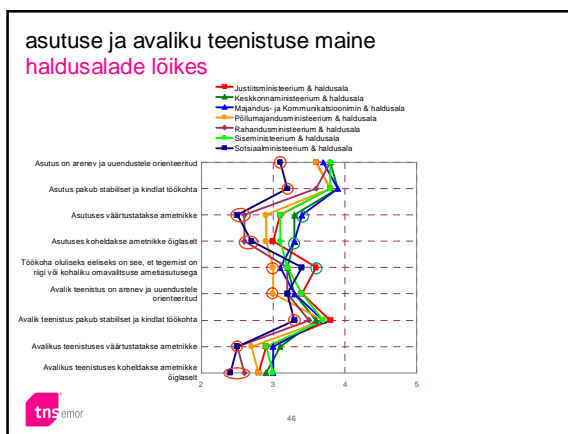
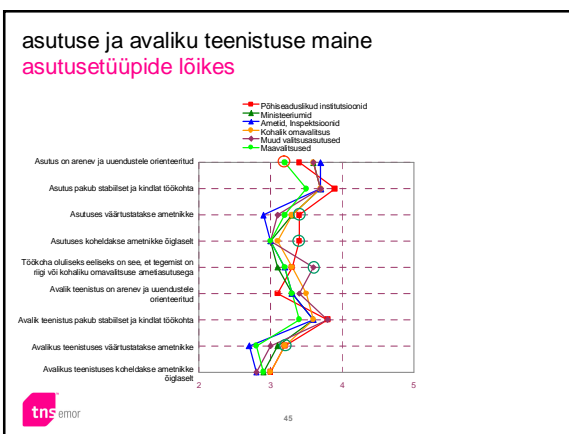
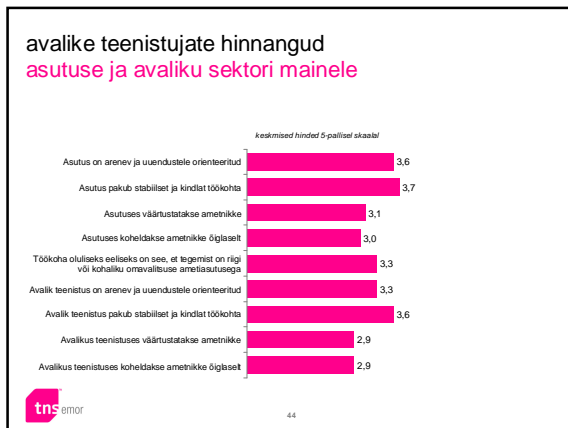
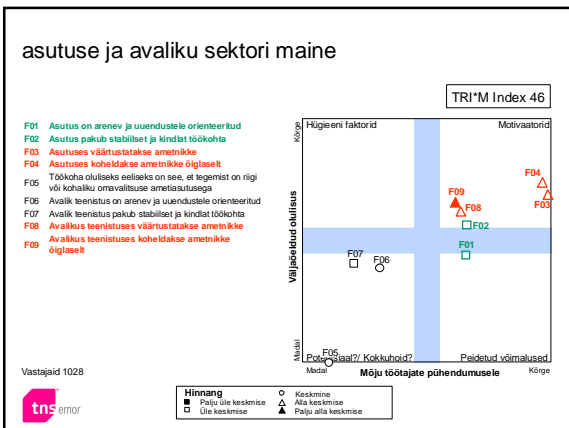
41

kokkuvõte: avalike teenistujate rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega

- n Töötasu on oluline motivaatoritegur ning töötasu mittevastavus ootustele pärsib ametnike pühendumist ja panustamisvalmidusi. Ametnike rahulolematuse oma töötasuga on Eesti keskmisest suurem.
- n Kõige kriitilisem tegur on **palga konkurentsivõimelisus** võrreldes muude sektoritega tööhõlurul. Oluline ja kriitiliselt hinnatud tegur oli ka **palgasüsteemi asutusesisene õiglus**. Kui esimesse muutmine on seotud eelarveste piirangutega, siis teist poolt on võimalik lihtsamini arendada.
- n Muud pakutavad soodustused on pühendumise seisukohast vähemolulised ning ka tasu seotus isikliku panusega on veidi vähemprioriteetne.
- n Palga suhtes olid kõige rahulematumad Rahandus- ja Sotsiaalministeeriumi haldusala ametnikud ning vähem kriitilised põhiseaduslike institutsioonide, Keskkonna- ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ametnikud.
- n Madalat palka tajutakse **peegeldavat ka suhtumist** – tehtava töö madalat väärtustamist ühiskonnas laiemalt.



42



kokkuvõte: avalike teenistujate hinnangud asutuse ja avaliku sektori mainele

- n Riigi- või kohaliku omavalitsuse asutuses töötamist ei pea ametnikud oma töö oluliselt eeliseks. Avaliku teenistuse maines töödandjana on nii tugevaid külgi kui nõrkusi.
- n Oma asutuste oluliselt tugevuseks töödandjana hindavad ametnikud ühelt poolt töökohta stabiilsust, aga teisalt seda, et asutus on arenev ja uuendustele orienteeritud
- n Nii oma konkreetse asutuse kui avaliku sektori kui terviku nõrkuseks töödandjana on töötajate ebapiisav väärtustamine ja ametnike kohtlemine ebaõiglaselt
- n On loomulik, et rahulolu maineteguritega konkreetsetes asutuses mõjutab pühendumust vahetumalt kui hinnangud avalikule teenistusele tervikuna. Hinnangud avalikule teenistusele tervikuna ja oma asutusele olid üldiselt sarnased (hinnang avalikule teenistusele kujuneb oma kogemuse põhjal), vaid innovatiivsus osas sai asutus kõrgemaid hindede
- n Oma asutuse mainet hindasid läbivalt kriitilisemalt Sotsiaalministeeriumi haldusala ametnikud

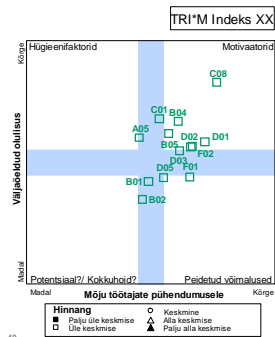
47

TRI*M maatriks arendustegevuste prioriteetid

48

avaliku teenistuse tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- A05 Võimalus osaleda koolitustel ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- B01 Asutuse eesmärkide ja pikaajaliste plaanidega kursis olek
- B02 Asutuse eesmärkide seotus valdkonna ja riigi üldiste eesmärkidega
- B04 Heade töötingimuste ja kvaliteetsete töövahendite tagamine
- B05 Tööülesannete ja vastutuse selge määramine
- C01 Vahetu juht on asjatundja oma valdkonnas
- C08 Üksuses on hea tööühik
- D01 Asutuse juht on valdkonna visionäär, hoiab asutust elujõulise ja arenevana
- D02 Asutuse juht on ametnikele eeskujuks avaliku teenistuse hea näide kujundamisel
- D03 Asutuse juht teeb talle lähenduste elluviimist nii asutuse juhtimisel kui avalike teenuste pakumisel
- D05 Asutuse juht on tulemustele orienteeritud
- F01 Asutus on arenev ja uuendustele orienteeritud
- F02 Asutus pakub stabiilset ja kindlat töökohta



tns emor

49

avaliku teenistuse tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

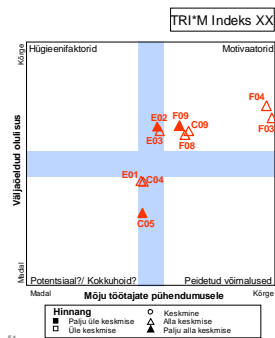
- n Asutuse ja valdkonna strateegiliste eesmärkidega kursisolek annab ametnike tööle kaugema mõtte ja eesmärgi, mille nimel tasub oma tööle pühenduda.
- n Mtmekülgised koolitusvõimalused toetavad igaühe isiklikku arengut paremaks spetsialistiks saamiseks. Avaliku teenistuse poolt pakutavad koolitusvõimalused on sektori oluliseks tugevuseks.
- n Kvaliteetne töökeskkond (head töötingimused ja -vahendid) on ametnike poolt samuti hinnatud avaliku teenistuse tugevusena tööandjana. Igapäevases töös mängiva olulist rolli ka selgelt määratletud tööülesanded ja vastutus, mis hoiavad tegevuse fookusseerituna.
- n Hea koostööühik üksuses ja sujuv koostöö meeldivate kolleegidega tekitavad soovi iga päev hea tundeiga tööle tulla.
- n Ametnike pühendumuse loomisest on oluline koht nii vahetult juhil kui ka kogu asutuse juhil. Vahetute juhtide puhul hindavad ametnikud kõrgelt nende asjatundlikkust, asutuste juhtide kui organisatsioonide liidrite puhul nähakse tugevustena nende visionääri omadusi, innovatiivsust ja tulemustele orienteeritust.
- n Oluline pühendumust tõstev tegur on avaliku teenistuse maine stabiilse töökohta tagajana, aga samal ajal ka kiirelt areneva sektorina. Esimene annab turvatunde ja teine teeb töö huvitavaks.
- n Näid tugevusi tuleb hoida ja saab värbamiskommunikatsiooni ära kasutada!

tns emor

50

avaliku teenistuse arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- C04 Vahetu juht annab regulaarselt tagasisidet alluvate töö kohta
- C05 Vahetu juht tegeleb teadlikult alluvate arenguvõimaluste loomisega
- C09 Üksustevaheline koostöö asutuses on hästi kooskõllastatud
- E01 Töö on ühiskonnas väärtustatud
- E02 Palga konkurentsivõimevus võrreldes sellega, mida inimene mujalt teenida võiks
- E03 Tasustamise sisetamine õiglus asutuses
- F03 Asutuses väärtustatakse ametnikke
- F04 Asutuses kohti ei ole ametnikke õiglaseid
- F08 Avalikus teenistuses väärtustatakse ametnikke
- F09 Avalikus teenistuses koheldakse ametnikke õiglaseid



tns emor

51

avaliku teenistuse arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Ametnikud tunnevad puudust oma töö ja nende endi väärtustamises nii ühiskonnas laiemalt, avalikus teenistuses kui ka konkreetselt oma asutuses. Tunne, et inimene ise ja see, mida ta teeb on oluline ja teiste poolt hinnatud, on üks kõige olulisem pühendumuse mootor. Väärtustamine on otseselt seotud töö tasustamisega, aga lisaks väljendub oluliseks/mitteoluliseks pidamine ka ka paljudes muudes asjades – inimestele osutatud tähelepanus, tunnustuses, nende otsustamisesse kaasamises jne
- n Tõltas on ametnike jaoks oluline motivatsioonitegur ja võrdluses teiste sektoritega tunnevad ametnikud end alamakstutena. Ametnike kriitilisus oma palga suhtes on Eesti keskmisest selgelt suurem ning rahulolematust palgaga sunnib osa asjatundjaid paratamatult ka mujalt rakendust otsima. Ka asutusesisest tasustusteemi tajutakse sageli ebaõiglaseks ning see vähendab motivatsiooni täie innuga panustada
- n Nii avalikus sektoris teravkuna kui oma asutuses tajutakse probleemina ametnike ebaõiglast koheldmist. Õiglus on oluline nii materiaalseste hüvede jagamisel, inimeste edutamisel kui ka selles osas, kelle sõna mingis sisulises küsimuses otsustavaks saab. Suurem otsustamismehhanismide avatus ja läbipaistvus võiks siinkohal aidata kaasa tuua olulist muutust

tns emor

52

avaliku teenistuse arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Avaliku teenistuse juhtide arenguprioriteetideks peaks olema regulaarse tagasiside andmine oma alluvatele nende töö kohta ja nende professionaalse arengu teadlik toetamine. Isikliku arenguperspektiivi tunnetamine on oluline pühendumuse allikas. Tagasiside annab võimaluse õppimiseks, aga annab ka lühisalt märku sellest, et see, mida konkreetne ametnik teeb, on oluline. Ka kõrgetasemelised spetsialistid vajavad kiitust ja tulemuste tagasispeegeldust oma juhtid
- n Pingete maandamine üksustevahelises koostöös toeks kaasa ametnike pühendumuse kasvu. Paljudes asutustes põhjustab see probleeme. Ühiste eesmärkide läbiarutamine ja kokkuleppimine koos piisava infovahetuse ning tegevuse koordineerimisega peaks võimaldama pingeid ennetada.

tns emor

53

TRI*M Teie teejuht edule!

Mari-Liis Eensalu
TNS Emori uuringusuuna juht
mari-liis.eensalu@emor.ee; 626 8534

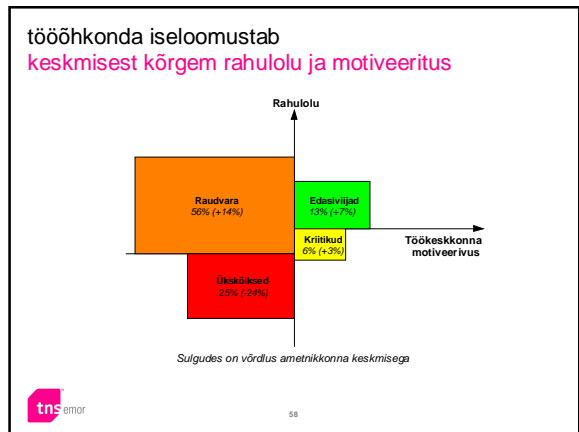
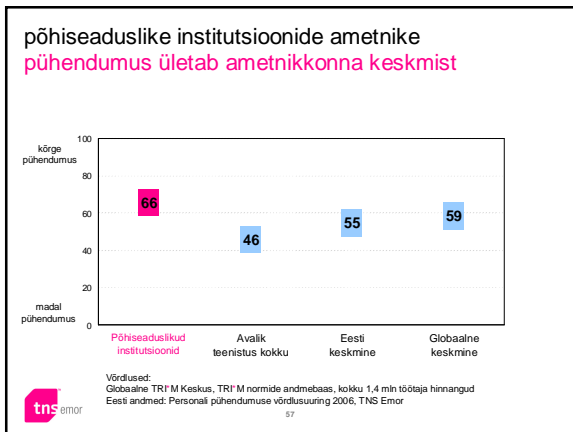


tns emor

lähivaade tulemused asutusetüüpide lõikes

põhiseaduslikud institutsioonid põhiseaduslikud institutsioonid

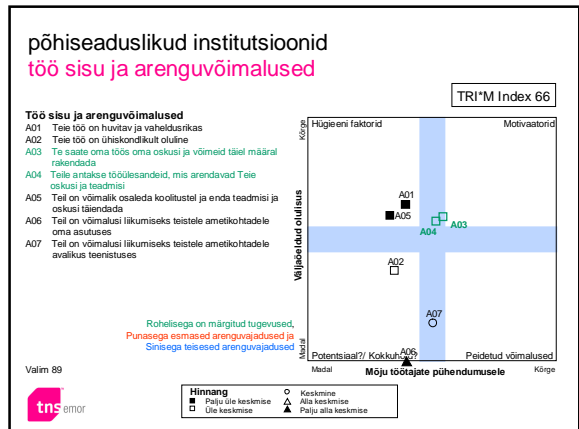
Uuringule vastas
89 põhiseaduslike institutsioonide ametnikku

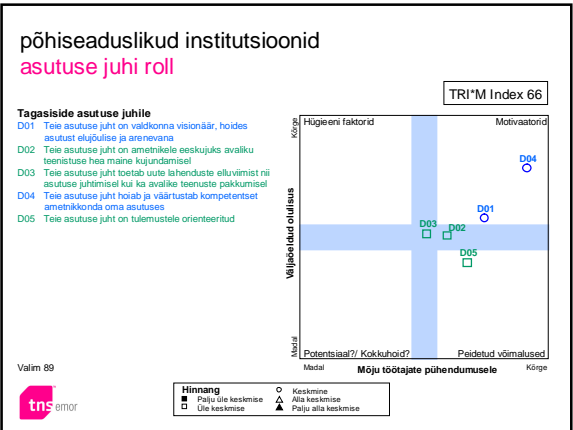
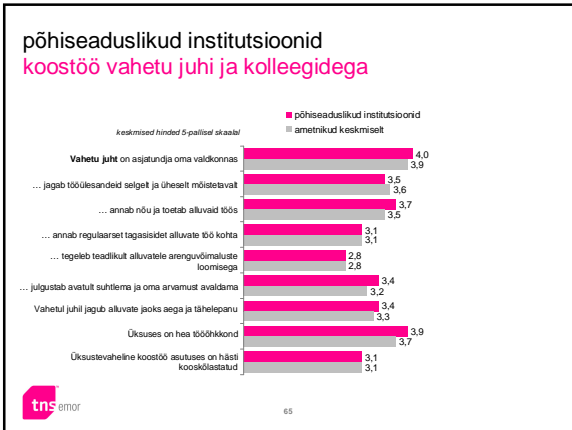
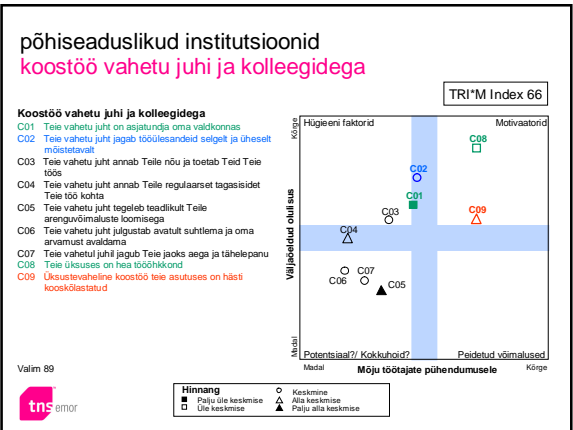
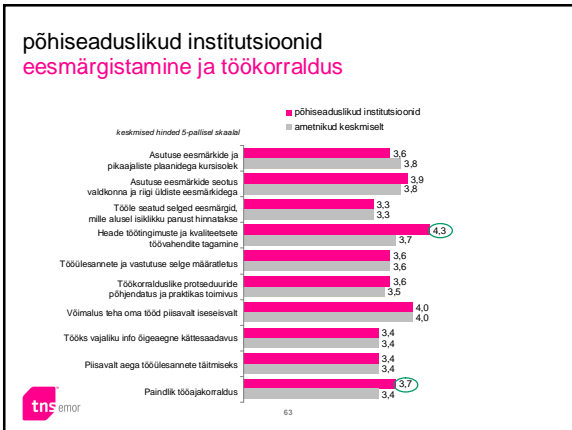
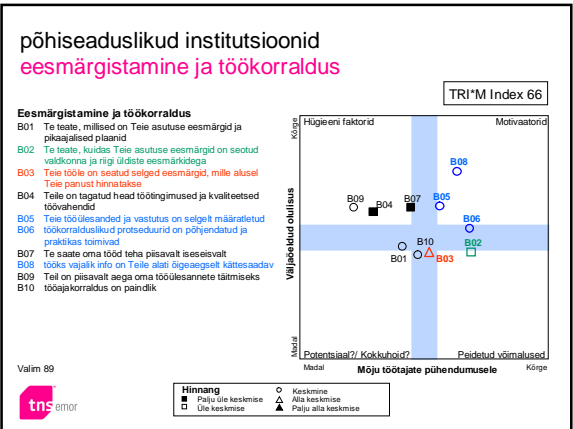
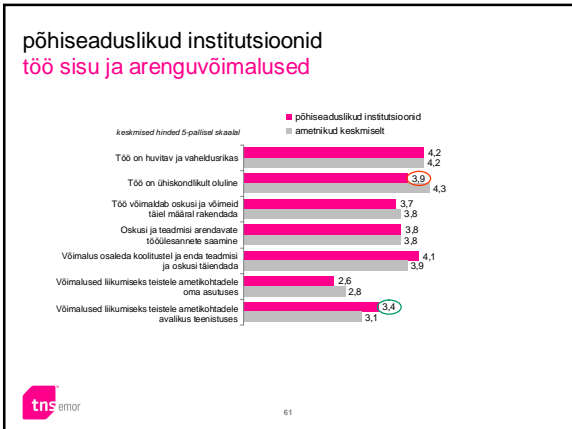


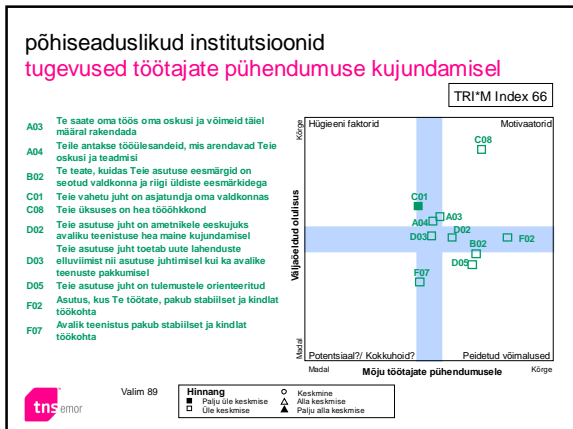
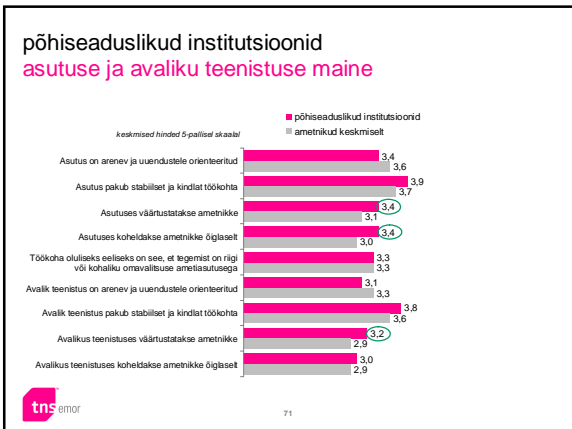
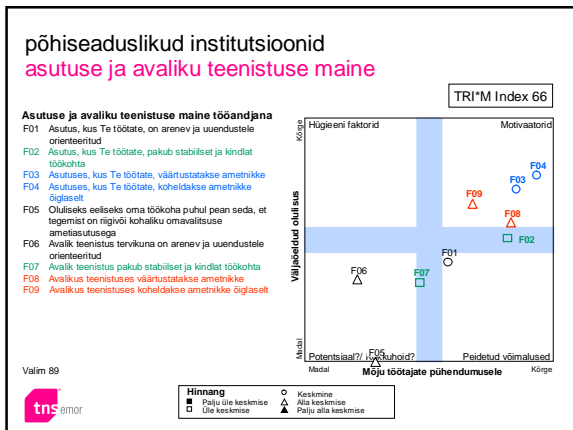
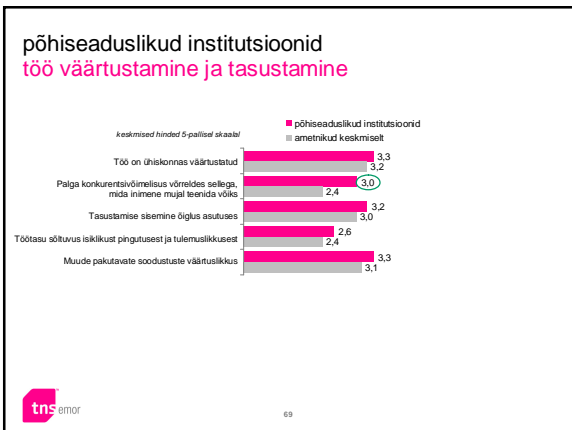
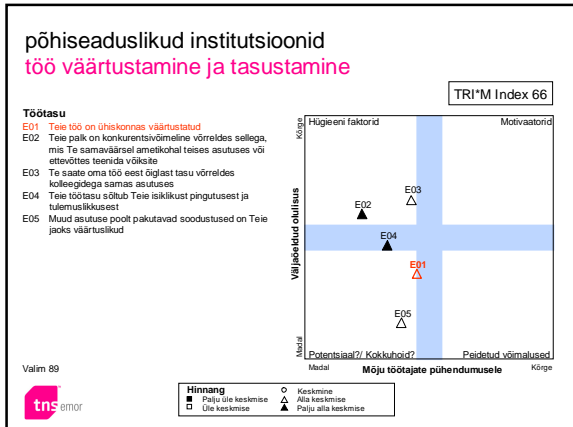
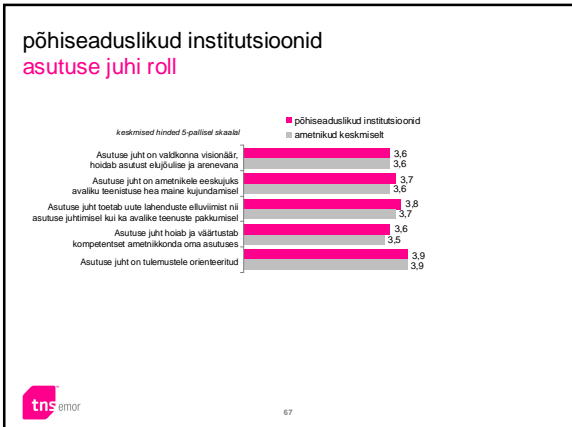
töötajate pühendumust kujundavad kõrgemad hinnangud nii emotsionaalses kui käitumuslikus plaanis

TRI M Indeks 66			
	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	4,0 (+0,3)	86%	4%
Soovitus	3,7 (+0,5)	62%	13%
Taasliitumine	3,9 (+0,5)	74%	11%
Kolleegide motivatsioon	3,0 (+0,4)	19%	22%
Organisatsiooni edukus	3,5 (+0,4)	48%	9%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega







põhiseaduslikud institutsioonid tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Põhiseaduslike institutsioonide ametnike pühendumus on ametnike keskmisest oluliselt kõrgem
- n Nende institutsioonide ametnike motiveerib **eneseteostusvõimalusi pakkuv ja arendav töö**. Selge on **lõppeesmärgi tunnetus** – mõistetakse oma asutuse rolli valdkonna ja riigi eesmärkide saavutamisel
- n Pühendumust hoiab kõrgeil ka **hea üksusesisene tööõhkkond**. Kõrgelt hinnatakse oma **vahetuid juhte** nende asjatundlikkuse osas ning **asutuste juhte** nende innovatiivsuse, tulemustele orienteerituse ja eeskujuks olemise osas
- n Oma asutuse ja avaliku teenistuse kui tööandja tugevusena tunnetatakse **töökohta stabiilsust ja kindlust**
- n Avaliku teenistuse keskmisest kõrgemaid hindeid andsid põhiseaduslike institutsioonide ametnikud:
 - n töötajatele ja –vahenditele ning tööaja paindlikkusele
 - n karjääri võimalustele avalikus teenistuses laiemalt
 - n palga konkurentsivõimele ning ametnike väärtustamisele asutuses ja avalikus teenistuses

ametnike õiglasele kohtlemisele oma asutuses

tns emor 73

põhiseaduslikud institutsioonid: arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

TRI*M Index 66

- B03 Teie tööle on seatud selged eesmärgid, mille alusel Teie panust hinnatakse
- C09 Üksuste vaheline koostöö teie asutuses on hästi koostööd teinud
- E01 Teie töö on ühiskonnas väärtustatud
- F08 Avalikus teenistuses väärtustatakse ametnikke
- F09 Avalikus teenistuses koheldakse ametnikke õiglaselt

Valim 89

Hinnang: ■ Peitju üle keskmise, □ Üle keskmise, ○ Keskmine, ▲ Alla keskmise, ▲ Peitju alla keskmise

tns emor

põhiseaduslikud institutsioonid: arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Põhiseaduslike institutsioonide ametnike pühendumust aitaksid veel kõrgemale tõsta **selgelt määratletud individuaalsed eesmärgid**, mille alusel igaühe panust hinnatakse. Kaugemate eesmärkide mõistmisest tuleks jõuda praktilise igapäevatöö tasandile, et igaüks mõistaks, mida tema peab tema strateegiliste visioonide realiseerimiseks
- n Oma asutuste probleemkohana nähakse **üksuste vahelisi koostööd**, mis ei ole piisavalt hästi koostööd teinud. Ühine tegevuste planeerimine ja avatud infovahetus koos ühesuguse arusaamaga eesmärkidest peaksid olema hea koostöö lähtekohaks
- n Avaliku sektori kui töövaldkonna osas **tuntakse puudust ametnike väärtustamisest** ning kriitilised olid ametnike **õiglase kohtlemise** suhtes avalikus teenistuses. Kuivõrd oma asutuses hinnatakse õiglust kõrgemalt, siis on siinkohal küsimus ennekõike avaliku sektori kui tööandja maine kujundamises, mitte konkreetses ebaõigluses
- n **Laiemas ühiskondlikus plaanis** tunnevad põhiseaduslike institutsioonide ametnikud puudust oma **töö väärtustamisest**, hinnates samal ajal ka ise oma töö ühiskondlikku olulisust ametnikkonna keskmisest madalamalt. See töö olulisuse tunne saab alata enesest ja seejärel avaliku tunnustuse ja tähelepanu taotlemisest

tns emor 75

ministeeriumid ministeeriumid

Uuringule vastas 162 ministeeriumiametnikku

ministeeriumiametnikke pühendumus ületab ametnikkonna keskmist

Võrdlused: Gloobaalne TRI*M Keskus, TRI*M normide andmebaas, kokku 1,4 mln töötaja hinnangud. Eesti andmed: Personali pühendumuse võrdlusuuring 2006, TNS Emor

tns emor 77

tööõhkkonda iseloomustab keskmisest veidi kõrgem rahulolu ja motiveeritus

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 78

töötajate pühendumust kujundab suurem emotsionaalne seotus ja innustunud õhkkond

TRI*M Indeks 54

	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,7 (=)	68%	8%
Soovitlus	3,5 (+0,3)	48%	15%
Taasliitumine	3,6 (+0,2)	56%	17%
Kollegide motivatsioon	2,9 (+0,3)	13%	26%
Organisatsiooni edukus	3,2 (+0,1)	34%	14%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

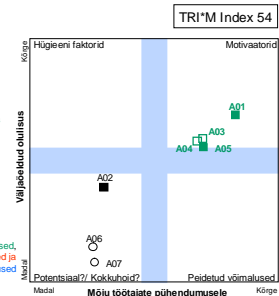


79

ministeeriumid töö sisu ja arenguvõimalused

Töö sisu ja arenguvõimalused

- A01 Teie töö on huvitav ja vaheldusrikas
- A02 Teie töö on ühiskondlikult oluline
- A03 Te saate oma töös oma oskusi ja võimeid täiel määral rakendada
- A04 Teie antakse tööülesandeid, mis arendavad Teie oskusi ja teadmisi
- A05 Teil on võimalik osaleda koolitustel ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- A06 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele oma asutuses
- A07 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses

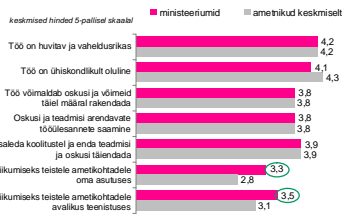


Valim 162



Hinnang
 ■ Pajut üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajut alla keskmise

ministeeriumid töö sisu ja arenguvõimalused

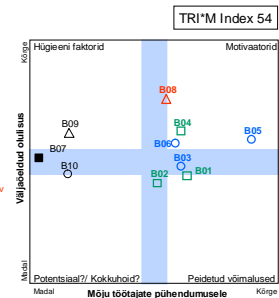


81

ministeeriumid eesmärgistamine ja töökorraldus

Eesmärgistamine ja töökorraldus

- B01 Te teate, millised on Teie asutuse eesmärgid ja pikaajalised plaanid
- B02 Te teate, kuidas Teie asutuse eesmärgid on seotud valdkonna ja riigi üldiste eesmärkidega
- B03 Teie tööle on seatud selged eesmärgid, mille alusel Teie panust hinnatakse
- B04 Teile on tagatud head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid
- B05 Teie tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud
- B06 töökorralduslikud protseduurid on põhjendatud ja praktiliselt toimivad
- B07 Te saate oma tööd teha pisavalt iseseisvalt
- B08 Teie vajalik info on Teie diil õigeaegselt kättesaadav
- B09 Teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks
- B10 tööajakorraldus on paindlik

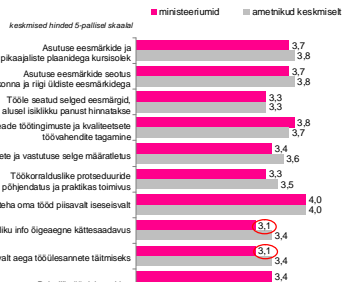


Valim 162



Hinnang
 ■ Pajut üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajut alla keskmise

ministeeriumid eesmärgistamine ja töökorraldus

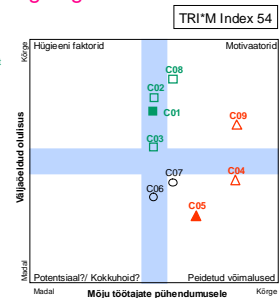


83

ministeeriumid koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

Koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

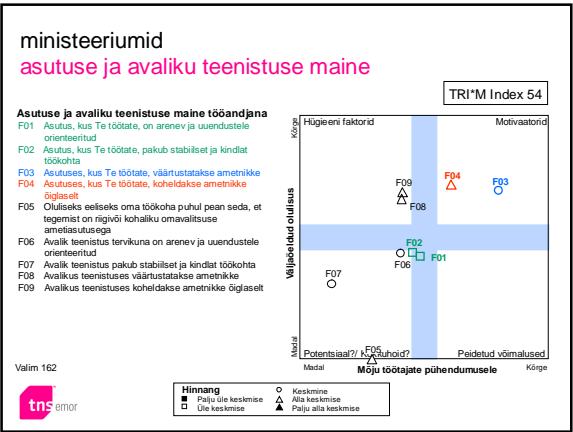
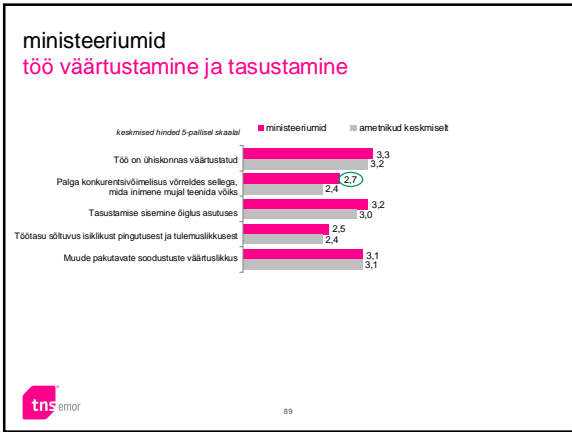
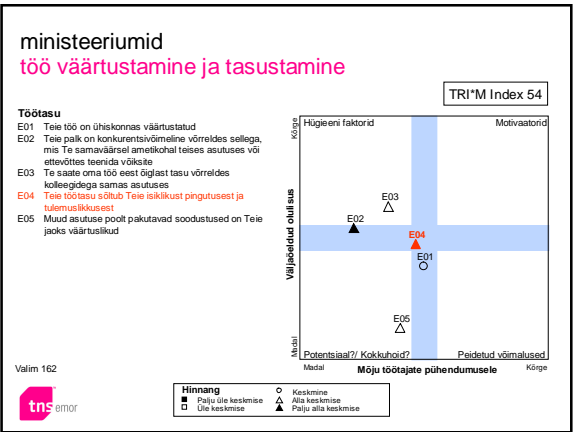
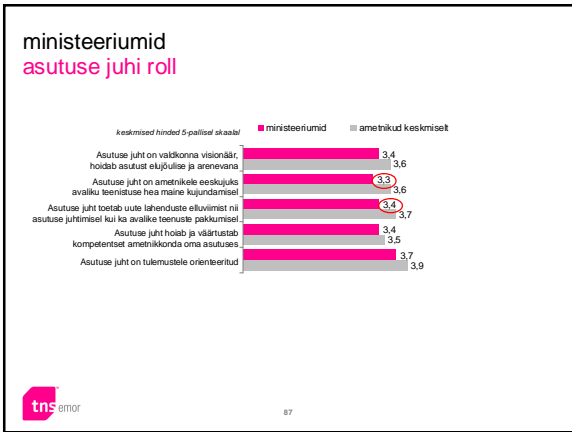
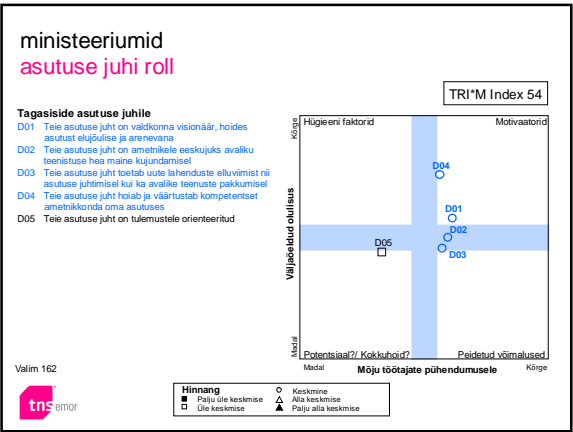
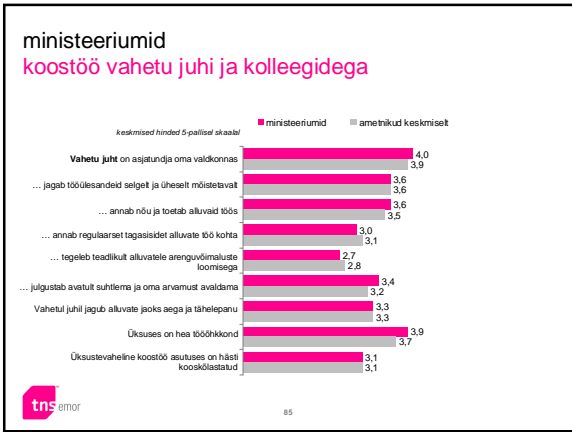
- C01 Teie vahetu juht on asjatundja oma valdkonnas
- C02 Teie vahetu juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt
- C03 Teie vahetu juht annab Teile nõu ja toetab Teid Teie töös
- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarselt tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C06 Teie vahetu juht julgustab avastust suhtlema ja oma arvamust avaldama
- C07 Teie vahetu juht jagab Teie jaoks aega ja tähelepanu
- C08 Teie üksuses on hea tööõhkkond
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud

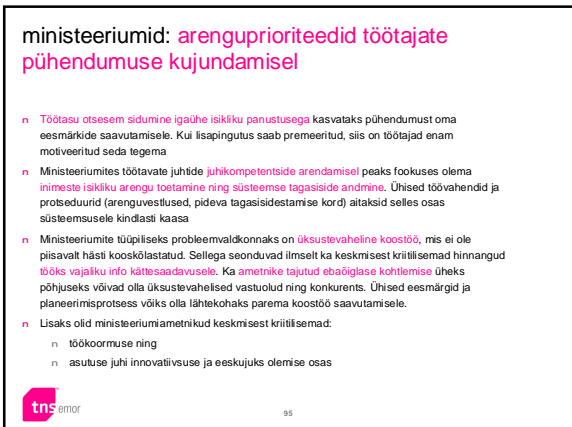
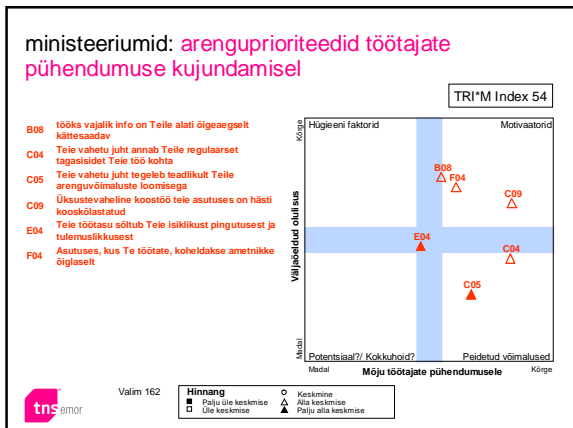
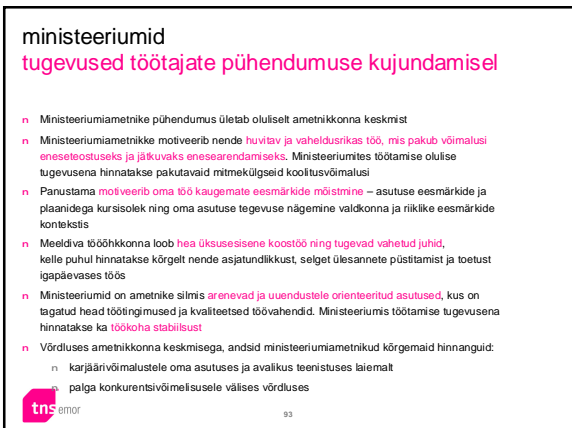
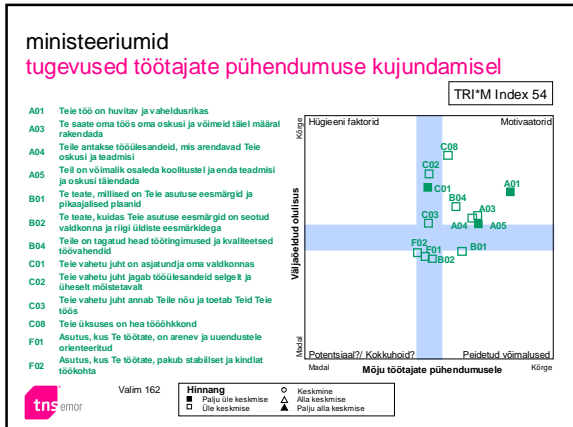
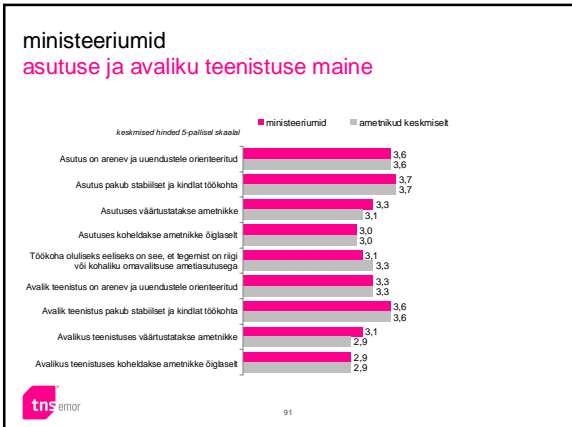


Valim 162



Hinnang
 ■ Pajut üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajut alla keskmise

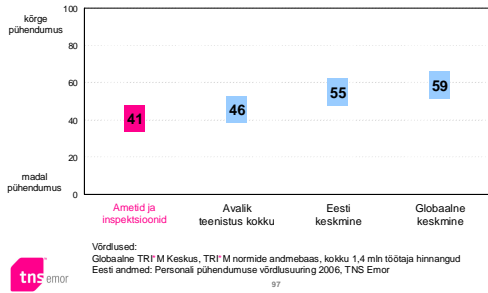




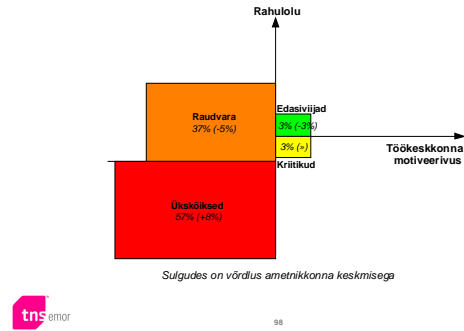
ametid ja inspeksioonid
ametid ja inspeksioonid

Uur ingule vastas
412 ametites ja inspeksioonides töötavat ametnikku

ametites ja inspeksioonides töötavate ametnike pühendumus jääb ametnikkonna keskmisele alla



tööhõkonda iseloomustab ükskõikseks muutunud töötajate suur osakaal

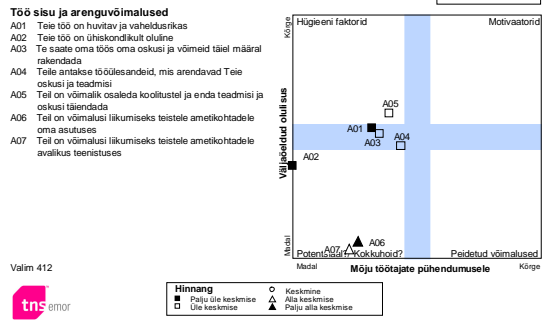


töötajate pühendumust kujundab madalam emotsionaalne seotus ja väheminnustav õhkkond

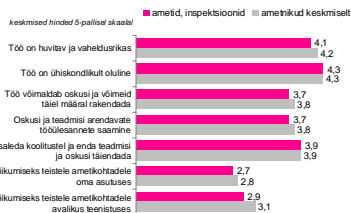
TRI M Indeks 41			
	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,7 (=)	66%	10%
Soovitus	3,0 (-0,2)	31%	34%
Taasliitumine	3,2 (-0,2)	41%	32%
Kolleeptide motivatsioon	2,4 (-0,2)	7%	57%
Organisatsiooni edukus	3,1 (=)	29%	26%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

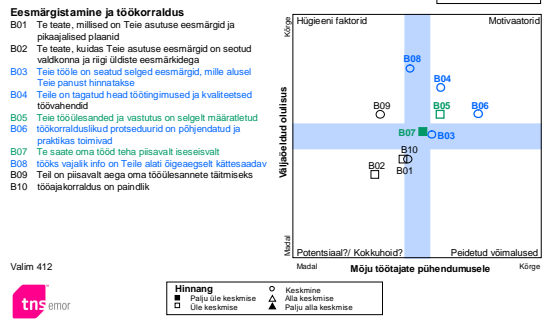
ametid ja inspeksioonid töö sisu ja arenguvõimalused



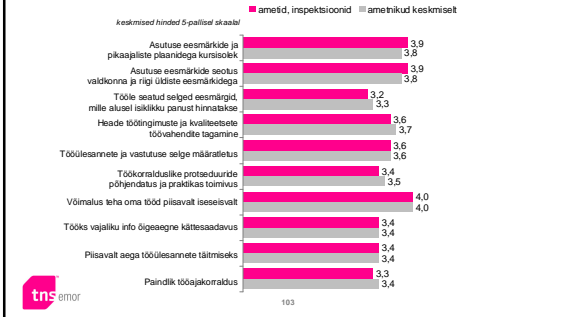
ametid ja inspeksioonid töö sisu ja arenguvõimalused



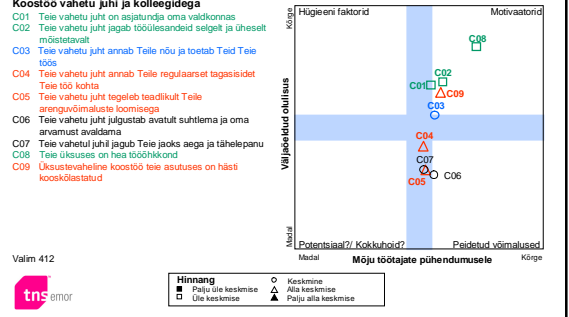
ametid ja inspeksioonid eesmärgistamine ja töökorraldus



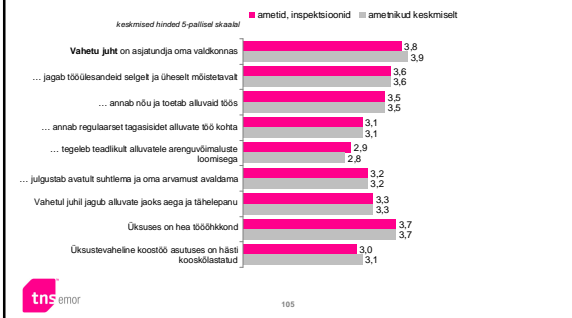
ametid ja inspeksioonid eesmärgistamine ja töökorraldus



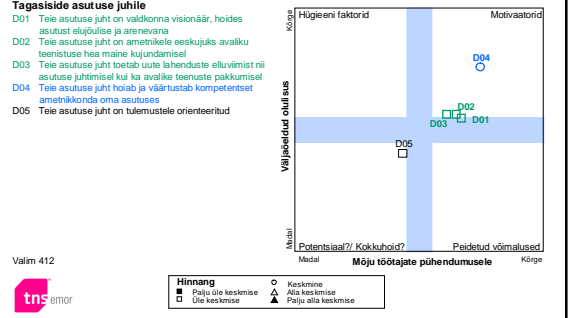
ametid ja inspeksioonid koostöö vahetu juhi ja kolleegidega



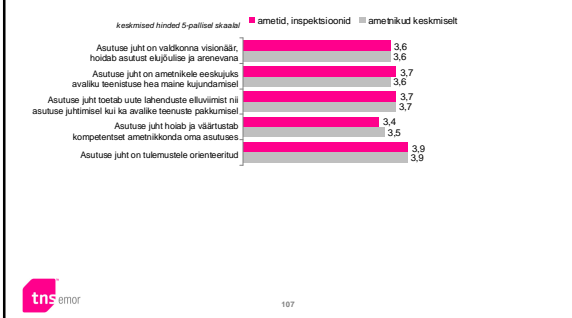
ametid ja inspeksioonid koostöö vahetu juhi ja kolleegidega



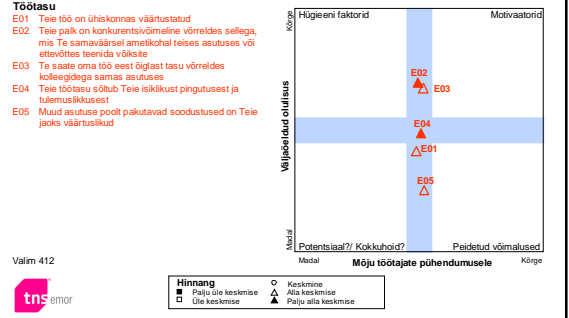
ametid ja inspeksioonid asutuse juhi roll

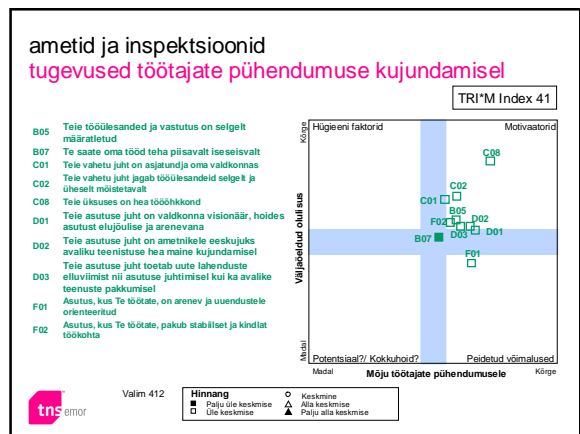
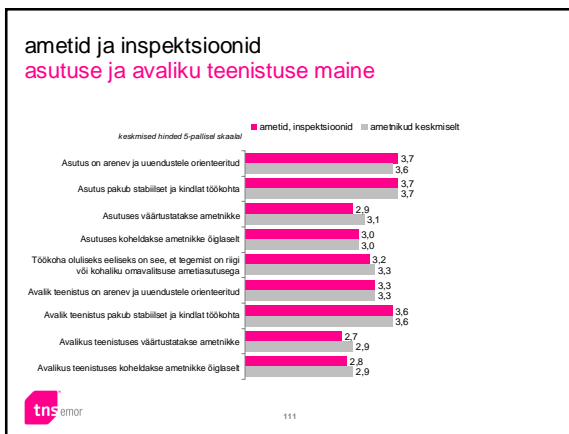
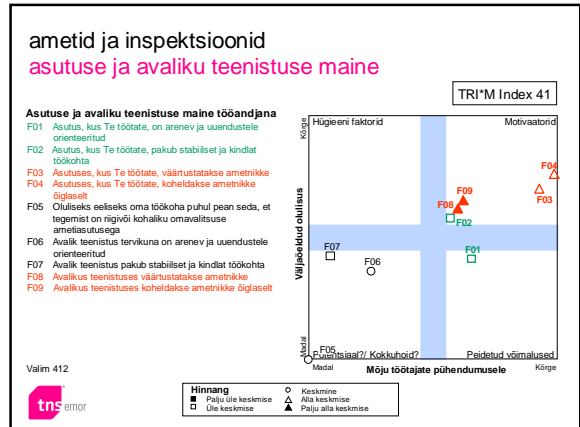
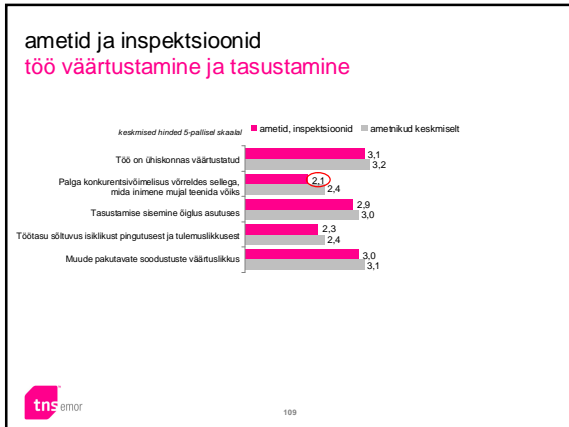


ametid ja inspeksioonid asutuse juhi roll



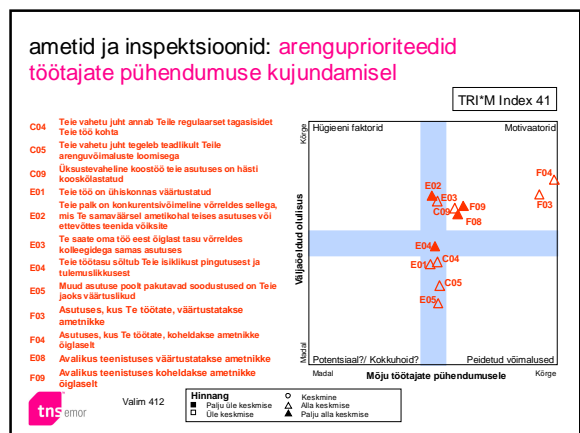
ametid ja inspeksioonid töö väärtustamine ja tasustamine





ametid ja inspeksioonid tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Töökorralduse tugevuseks ametites ja inspeksioonides on selgelt määratletud tööülesanded ja vastutus - mis saab alguse vahetustest juhtidest, kes annavad tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt.
- n Samas tunnevad töötajad, et nende tegevusvabadust ei piirata sellega liialt - piisav iseseisvus oma tööülesannete täitmisel on teine töökorralduse tugevus.
- n Pühendumust hoiavad head juhid. Ametite ja inspeksioonide töötajad hindavad kõrgelt oma vahetute juhtide asjatundlikkust ning asutuste juhtide visionääri omandusi ja innovatiivsust ning eeskujuks olemist avaliku teenistuse hea maine kujundamisel
- n Oma asutuse kui tööandja tugevusena hinnatakse ühelt poolt töökohta stabiilsust, aga samal ajal ka arengule ja uuendustele orienteeritust



ametid ja inspeksioonid: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Amettes ja inspeksioonides töötavate ametnike pühendumus jääb ametnikkonna keskmisele alla.
- n Nad tunnevad et neid ja nende tööd ei väärtustata piisavalt ei ühiskonnas tervikuna, avalikus teenistuses üldisemalt ega nende oma asutuses. Väärtustamise teemal on materiaalne (töötasu) ja mittemateriaalne pool (tähelepanu, tunnustus, arvamusga arvestamine)
- n Töötasu on amettes ja inspeksioonides töötavate ametnike jaoks oluline demotivatsioonitegur. Kriitilised ollakse nii töötasu välise konkurentsivõime, asutusesise õigluse, kui isiklike panusele vastavuse suhtes. Oma palga konkurentsivõimeist hinnati ka ametnikkonna keskmisest madalamalt. Positiivsed muutused tasustamises tõstaks kindlasti soovi oma töös pingutada.
- n Ametnike õiglane kohtlemine on samuti tähelepanuvajavaks probleemvaldkonnaks. See on seotud tasustamisega, aga ilmselt ka muude valdkondadega (muude hüvede jagamine, edutamine, otsustusprotsessid). Süsteemide suurem läbipaistvus ja võimalus nende paika panemisel kaasa rääkida võiks olla oluliseks lähtekohaks tulemuste parandamisel.
- n Vahetute juhtide juhtimiskompetentside arendamisel peaks fookuses olema süsteemne tagasisidestamine ja inimeste professionaalne arendamine. Neid tegevusi peaks toetama juhtide koolituses, aga ka protseduuride ja praktiliste töövahendite väljatöötamisega
- n Tüüpiliselt vajab parandamist ka asutusesiene üksustevaheline koostöö, mis ei ole piisavalt hästi koostööd

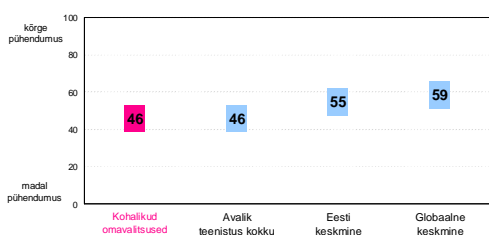
tns emor

115

kohalikud omavalitsused kohalikud omavalitsused

Uuringule vastas
188 kohalike omavalitsuste ametnikku

kohalike omavalitsuste ametnike pühendumus on ametnikkonna keskmisel tasemel

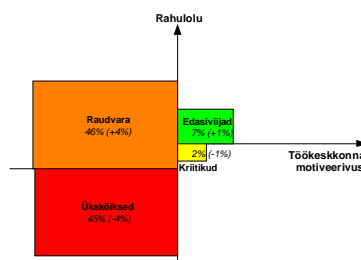


Võrdlused:
Gloobaalne TRI'M Keskus, TRI'M normide andmebaas, kokku 1,4 mln töötaja hinnangud
Eesti andmed: Personali pühendumuse võrdlusuuring 2006, TNS Emor

tns emor

117

tööhõkonda iseloomustab sarnaselt keskmisele raudvara ja üksikõiksete suur osakaal



Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor

118

töötajate pühendumust kujundab veidi madalam usk oma asutuse edusse

TRI'M Indeks 46	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,7 (=)	70%	13%
Soovitus	3,3 (+0,1)	43%	23%
Taasliitumine	3,5 (+0,1)	58%	20%
Kolleeptide motivatsioon	2,6 (=)	12%	47%
Organisatsiooni edus	2,9 (-0,2)	20%	27%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

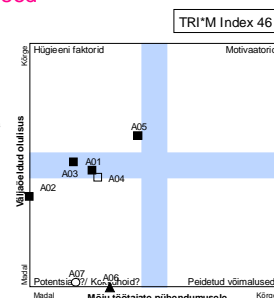
tns emor

119

kohalikud omavalitsused töö sisu ja arenguvõimalused

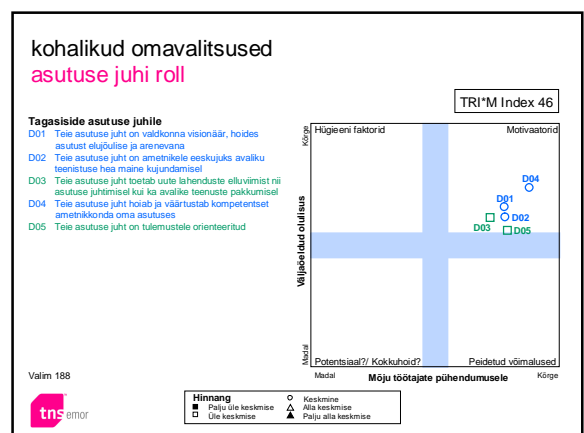
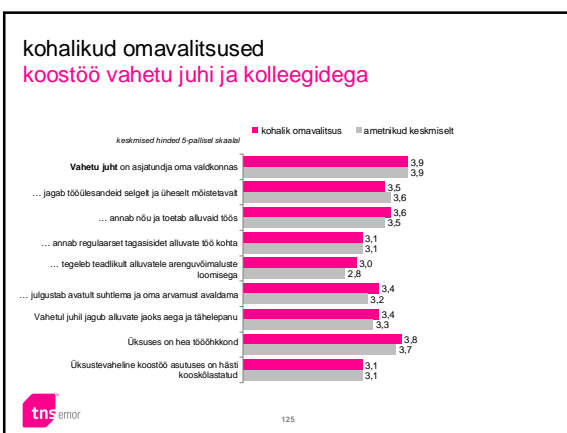
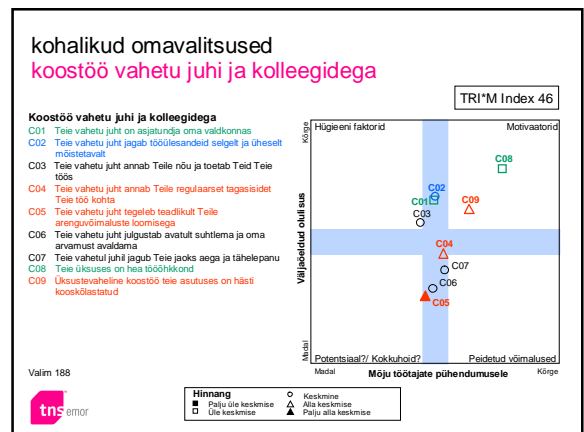
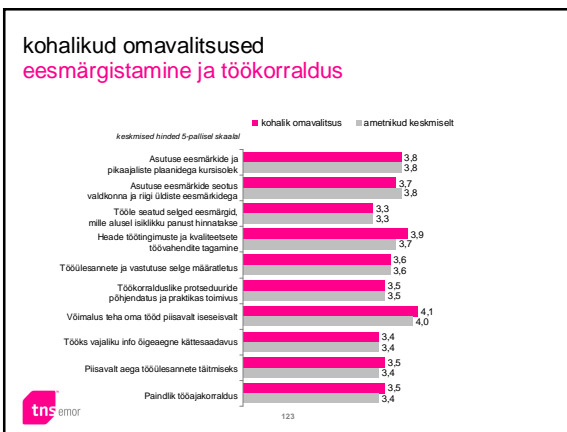
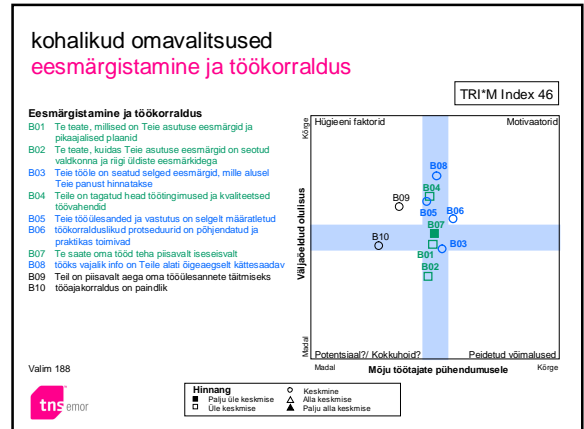
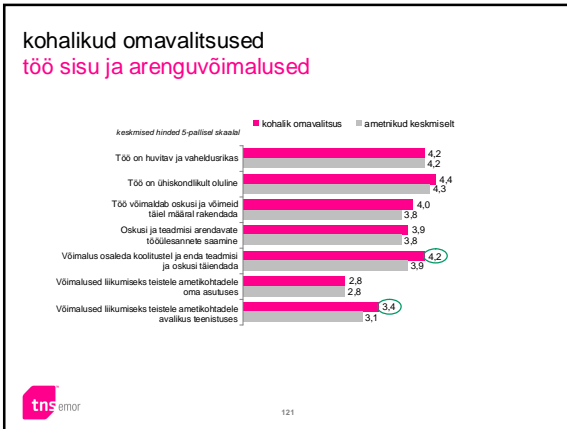
Töö sisu ja arenguvõimalused

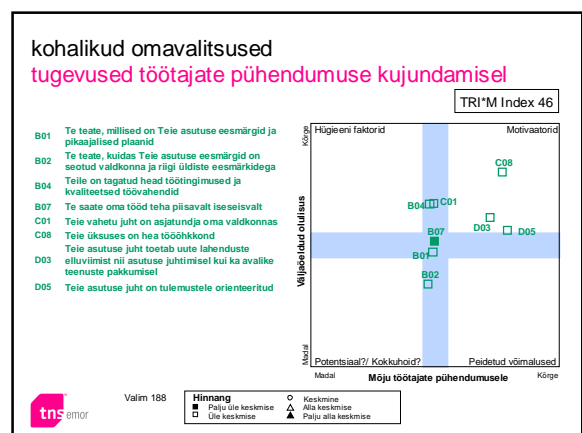
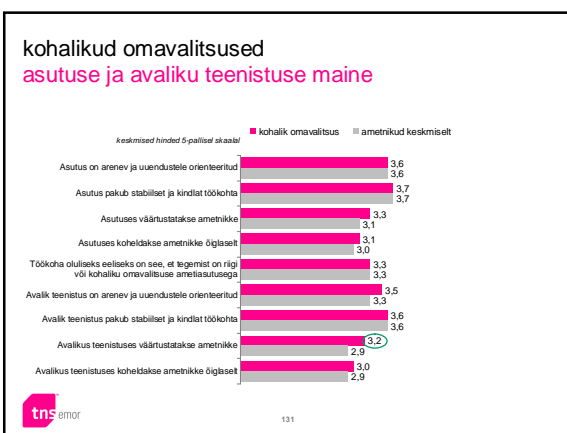
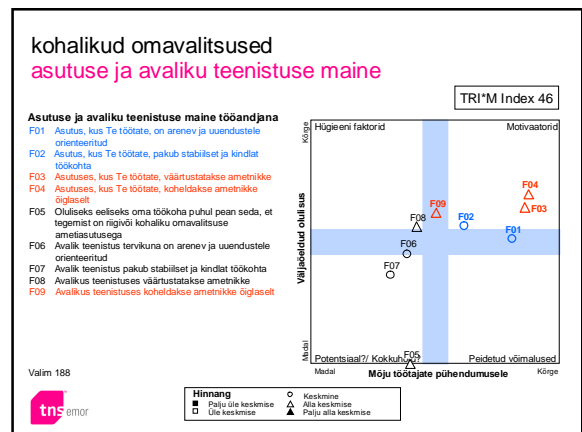
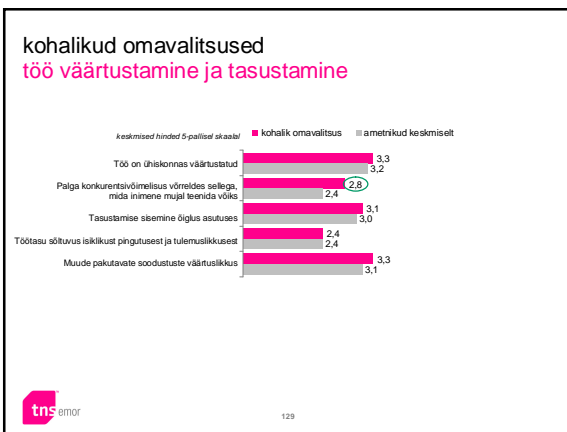
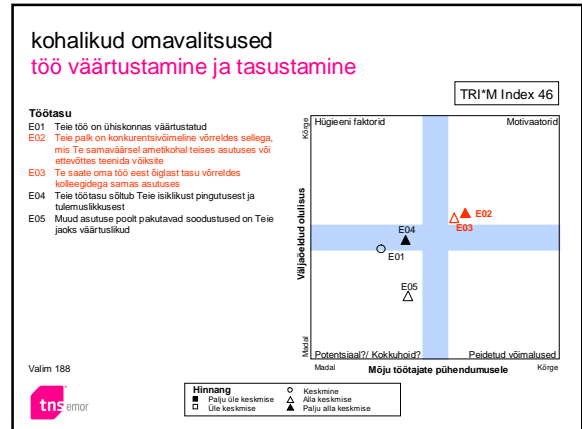
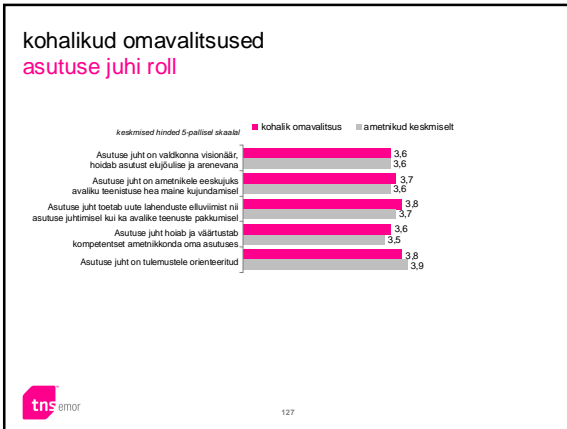
- A01 Teie töö on huvitav ja vaheldusrikas
- A02 Teie töö on ühiskondlikult oluline
- A03 Te saate oma töös oma oskusi ja võimeid täiel määral rakendada
- A04 Teile antakse tööülesandeid, mis arendavad Teie oskusi ja teadmisi
- A05 Teil on võimalik osaleda koolitustel ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- A06 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele oma asutuses
- A07 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses



Valim 188

tns emor





kohalikud omavalitsused tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Kohalike omavalitsuste ametnike motiveerib **oma tegevuse kaugemate eesmärkide tunnetamine** – ollakse kursis nii asutuse eesmärkidega kui sellega, kuidas need seonduvad laiemalt valdkonna ja riiklike eesmärkidega
- n Kohalikes omavalitsustes on ametnikele tagatud head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid ning seda hinnatakse
- n Töökorralduse tugevuseks on see, et ametnikud saavad oma tööd teha piisavalt iseseisvalt ning neid ei juhendata – kontrollita liialt
- n Hea üksusesisene läbisaamine muudab tööõhkkonna meeldivaks
- n Kõrgelt hinnatakse oma juhte - vahetuid juhte nende asjatundlikkuse ning asutuste juhte nende innovatiivsuse ning tulemustele orienteerituse poolest
- n Ametnikkonna keskmisest kõrgemalt hindasid kohalike omavalitsuste ametnikud:
 - n palga konkurentsivõimelisust ja ametnike väärtustamist avalikus teenistuses
 - n pakutavaid koolitusvõimalusi ja karjäärivõimalusi avalikus teenistuses laiemalt

tns emor 133

kohalikud omavalitsused: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

TRI*M Index 46

- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarset tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teile arenguvõimaluste loomisega
- C08 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud
- E02 Teie palk on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis Te samaväärset ametikohta teises asutuses või ettevõttes teenida võiksite
- E03 Te saate oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega samas asutuses
- F03 Asutuses, kus Te töötate, väärtustatakse ametnikke
- F04 Asutuses, kus Te töötate, koheldakse ametnikke õiglaselt
- F09 Avalikus teenistuses koheldakse ametnikke õiglaselt

tns emor Valim 188

kohalikud omavalitsused: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Kohalike omavalitsuste ametnikud tunnevad puudust sellest, et ametnikke nende asutuses enam väärtustatakse – et nad oleks vääriliselt tasustatud ning sisuliselt hinnatud ja oluliseks peetud
- n Töötasu on oluline motivatsioonitegur ning kohalikes omavalitsustes vajavad tähelepanu nii töötasu väline konkurentsivõime kui asutuse palgasüsteemi sisemine õigus, mille mõlema suhtes ollakse kriitilised. Positiivsed muutused töötasu osas tooksid tagasi pühendumuma tööpanuse kaudu
- n Üksustevahelises koostöös kohalikes omavalitsustes on pingeid ja see ei suju alati kooskõlastatult. Ühiste eesmärkide jagamine, kooskõlastatud planeerimistegevused ja pidev avatud infovahetus oleks heaks lähtekohaks koostöö parandamisel. Vastutuse sujuvama koostöö eest peaksid võtma kõik asjassepuutuvad osapooled
- n Kohalike omavalitsuste juhtide kompetenside arendamisel peaks fookuses olema süsteemne tagasisidestamine ja alluvate professionaalse arenguga tegelemine. Juhte tuleks nende tegevuste juures ka toetada, aga selle alusel ka nende juhtimistegevusi hinnata
- n Kriitiliseks teemaks on ametnike õiglase kohtlemine nii asutuses kui avalikus teenistuses tervikuna. Õiglase kohtlemise teema puudutab tasustamist ja hüvede jaotust, aga ilmselt ka muud valdkondi – edutamist, otsustesse kaasamist jms

tns emor 135

muud valitsusasutused muud valitsusasutused

Uuringuule vastas
98 muude valitsusasutuste ametnikku

muude valitsusasutuste ametnike pühendumus on ametnikkonna keskmisest veidi kõrgem

Valdkond	Pühendumus (keskmine)
Muud valitsusasutused	50
Avalik teenistus kokku	46
Eesti keskmine	55
Globaalne keskmine	59

Võrdlused:
Globaalne TRI*M Keskus, TRI*M normide andmebaas, kokku 1,4 mln töötaja hinnangud
Eesti andmed: Personali pühendumuse võrdlusuuring 2006, TNS Emor

tns emor 137

tööõhkkonda iseloomustab keskmisest kõrgem raudvara ja edasivijate osakaal

Kategooria	Osakaal
Raudvara	48% (+6%)
Edasivijad	10% (+4%)
Kriitikud	2% (-2%)
Üiskõltsed	41% (-8%)

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 138

töötajate pühendumust kujundab keskmisest veidi kõrgem taastliitumissoov

TRI'M Indeks 50

	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,7 (=)	70%	7%
Soovitus	3,2 (=)	41%	26%
Taastliitumine	3,6 (+0,2)	63%	23%
Kollegide motivatsioon	2,6 (=)	14%	53%
Organisatsiooni edukus	3,2 (+0,1)	32%	17%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

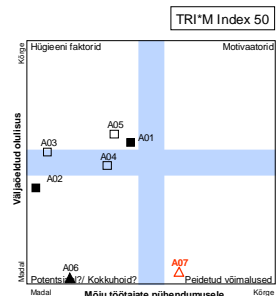


139

muud valitsusasutused töö sisu ja arenguvõimalused

Töö sisu ja arenguvõimalused

- A01 Teie töö on huvitav ja vaheldusrikas
- A02 Teie töö on ühiskondlikult oluline
- A03 Te saate oma töös oma oskusi ja võimeid täiel määral rakendada
- A04 Teie antakse tööülesandeid, mis arendavad Teie oskusi ja teadmisi
- A05 Teil on võimalik osaleda koostel ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- A06 Teil on võimalus liikumiseks teistele ametikohtadele oma asutuses
- A07 Teil on võimalus liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses

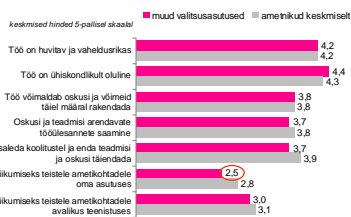


Valim 98



Hinnang: ■ Pajtu üle keskmise, □ Üle keskmise, ○ Keskmine, ▲ Alla keskmise, ▼ Pajtu alla keskmise

muud valitsusasutused töö sisu ja arenguvõimalused

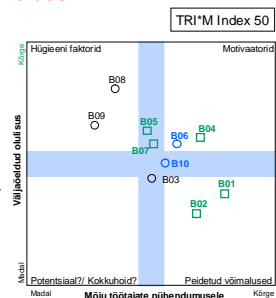


141

muud valitsusasutused eesmärgistamine ja töökorraldus

Eesmärgistamine ja töökorraldus

- B01 Te teate, millised on Teie asutuse eesmärgid ja pikaajalised plaanid
- B02 Te teate, kuidas Teie asutuse eesmärgid on seotud valdkonna ja riigi üldiste eesmärkidega
- B03 Teie tööle on seatud selged eesmärgid, mille alusel Teie panust hinnatakse
- B04 Teie on tagatud head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid
- B05 Teie tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud
- B06 töökorralduslikud protseduurid on põhjendatud ja praktiliselt toimivad
- B07 Te saate oma tööd teha pisavalt iseseisvalt
- B08 tööks vajalik info on Teie alati õigeaegselt kättesaadav
- B09 Teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks
- B10 tööajakorraldus on paindlik

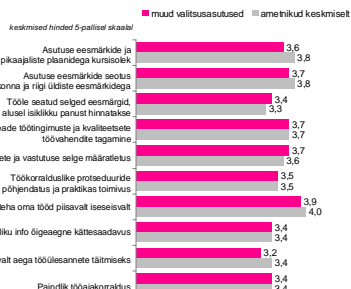


Valim 98



Hinnang: ■ Pajtu üle keskmise, □ Üle keskmise, ○ Keskmine, ▲ Alla keskmise, ▼ Pajtu alla keskmise

muud valitsusasutused eesmärgistamine ja töökorraldus

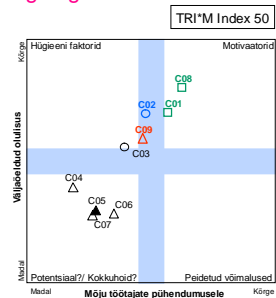


143

muud valitsusasutused koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

Koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

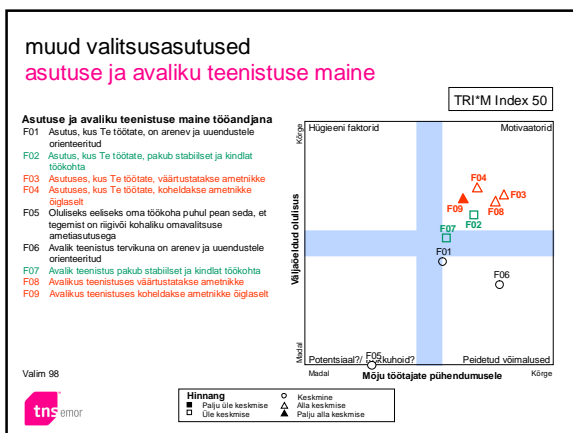
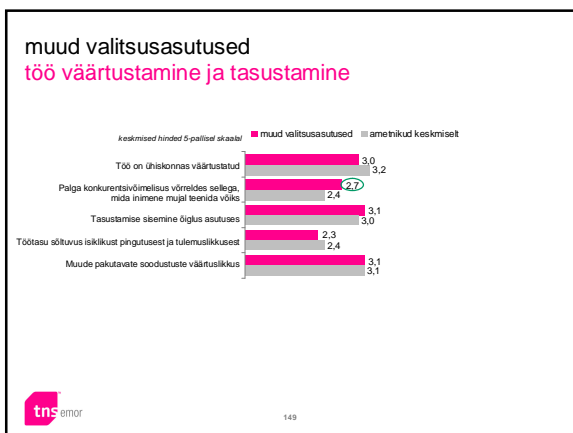
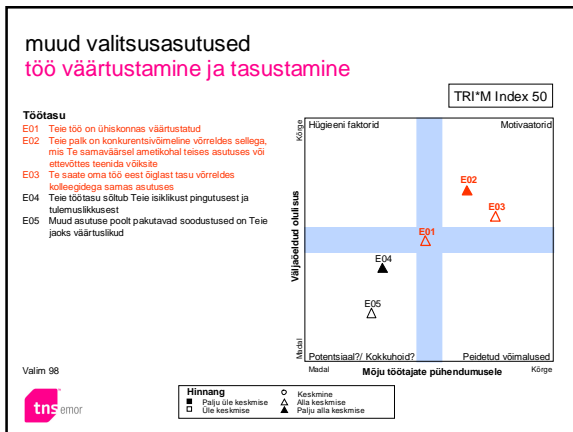
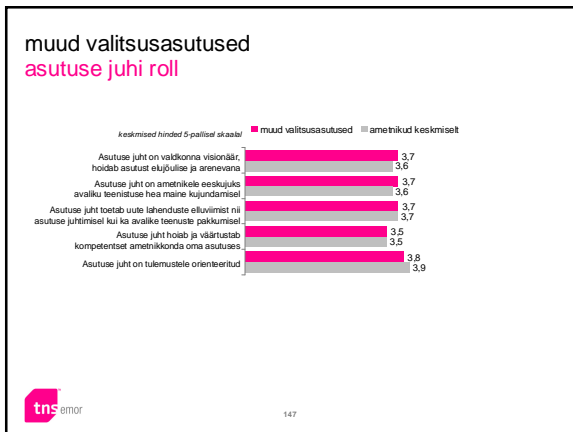
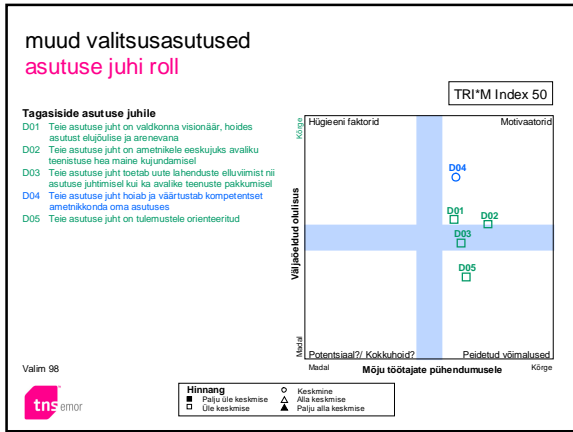
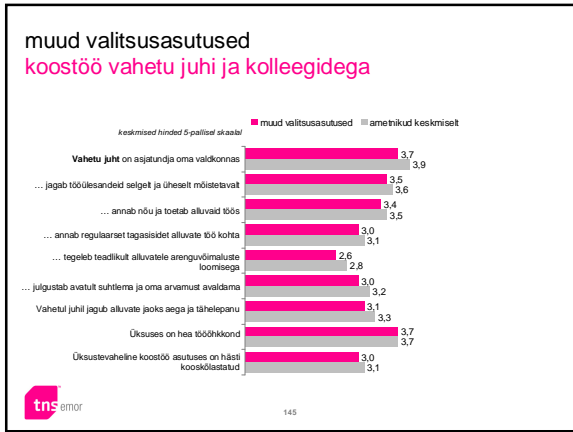
- C01 Teie vahetu juht on asjatundja oma valdkonnas
- C02 Teie vahetu juht jagab tööülesanded selgelt ja üheselt mõistatavalt
- C03 Teie vahetu juht annab Teile nõu ja toetab Teid Teie töös
- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarselt tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C06 Teie vahetu juht julgustab avatult suhtlema ja oma arvamust avaldama
- C07 Teie vahetu juhi jagub Teie jaoks aega ja tähelepanu
- C08 Teie üksuses on hea tööühikond
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud

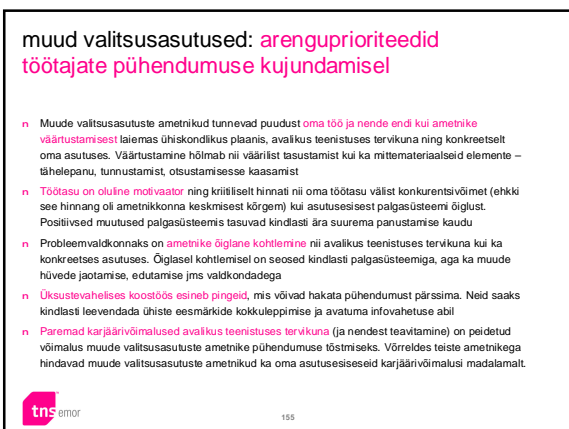
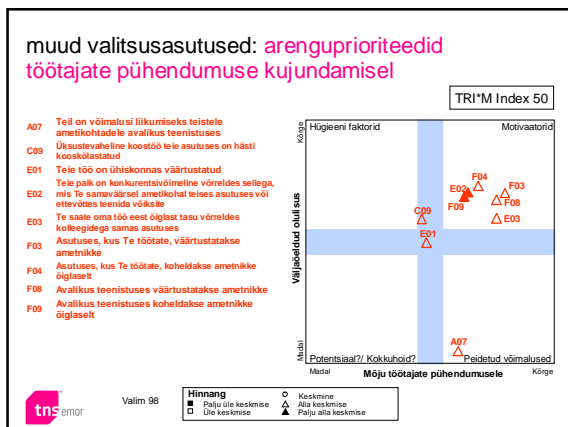
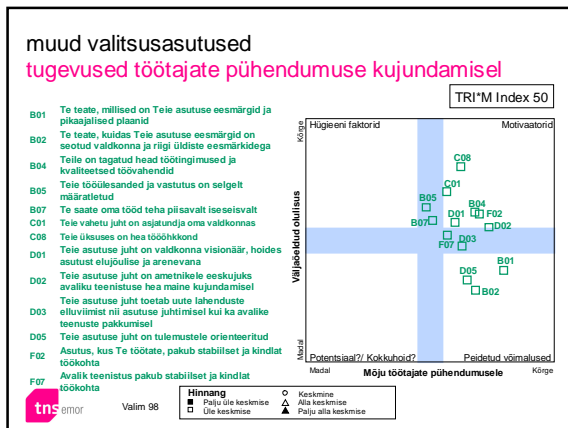
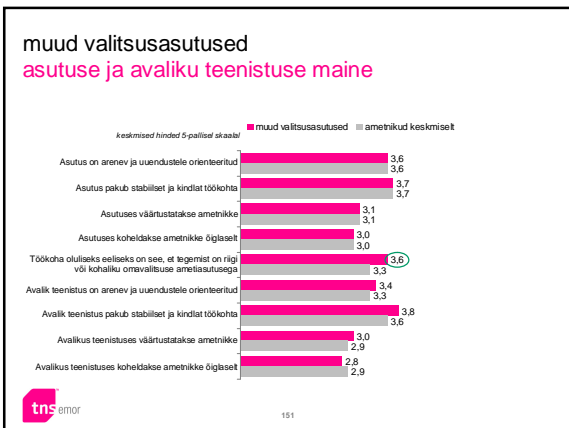


Valim 98



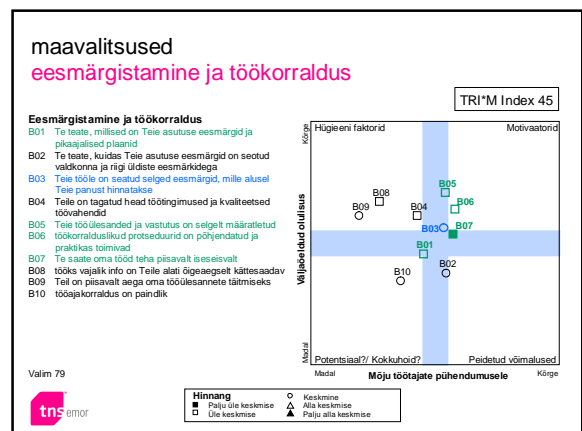
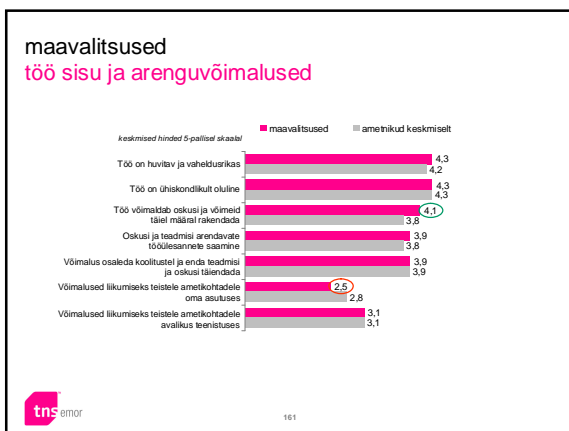
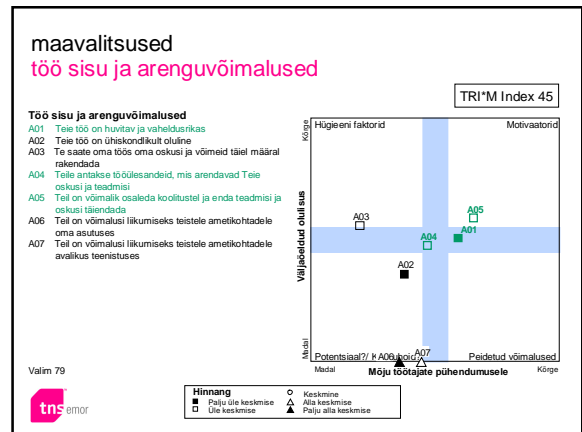
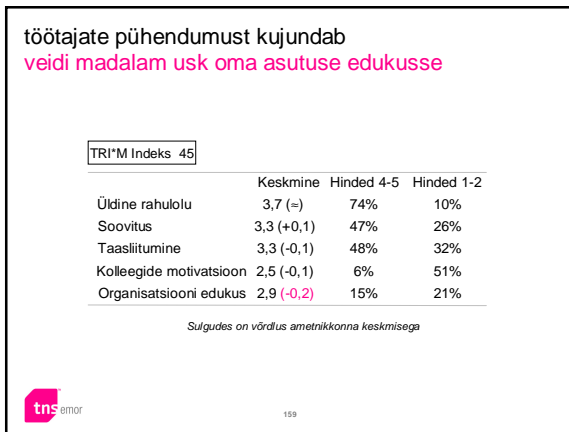
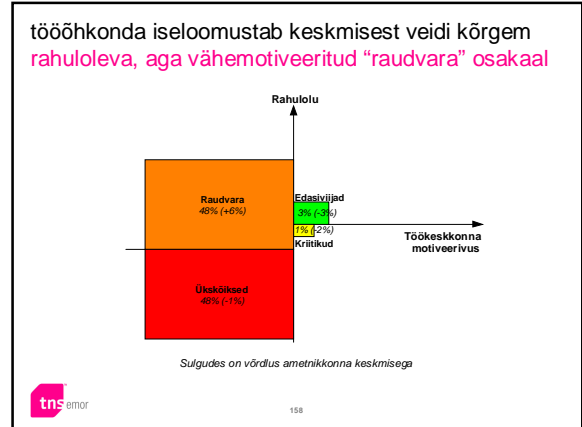
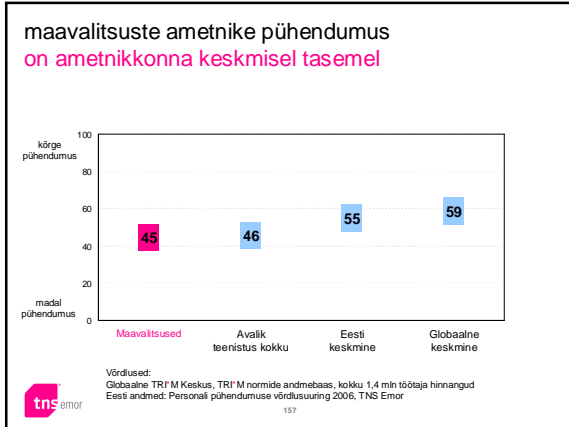
Hinnang: ■ Pajtu üle keskmise, □ Üle keskmise, ○ Keskmine, ▲ Alla keskmise, ▼ Pajtu alla keskmise

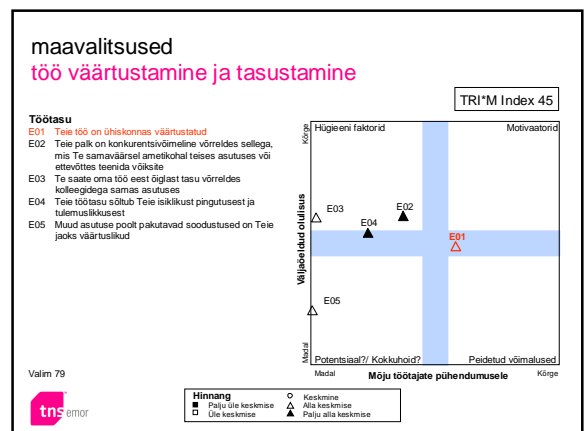
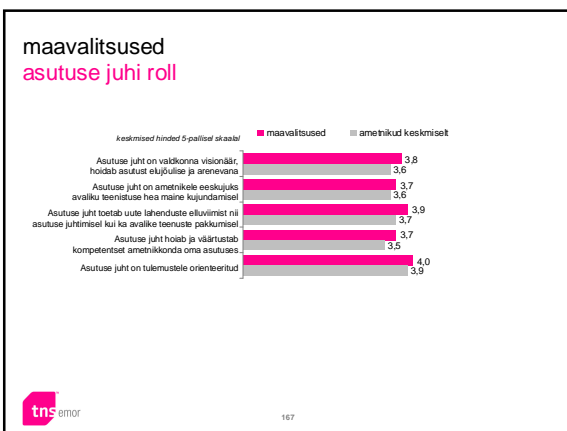
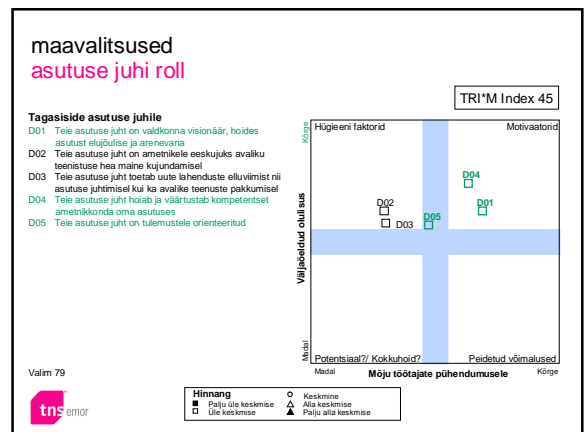
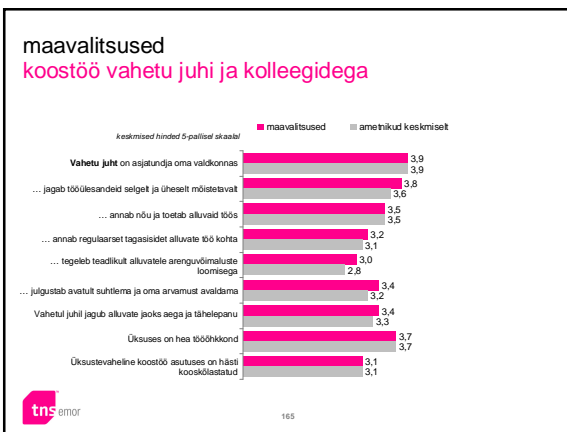
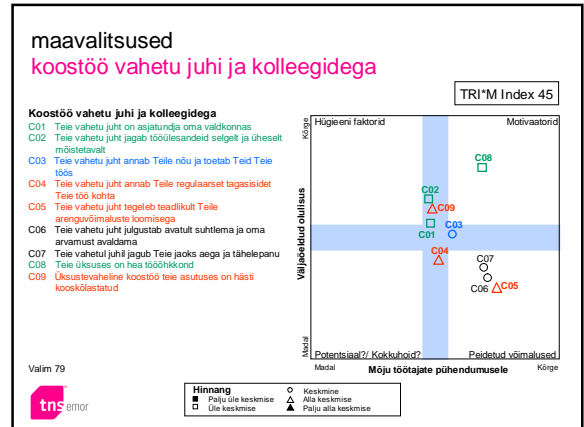
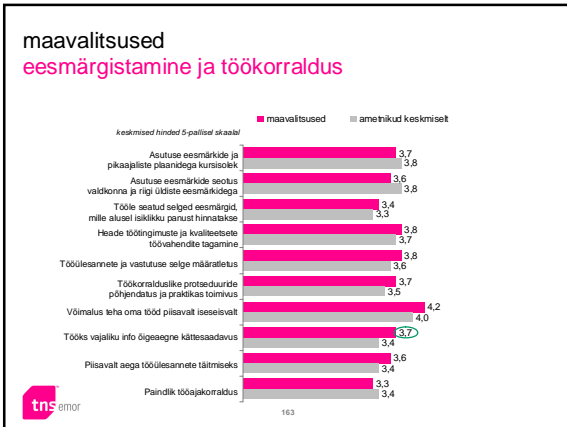


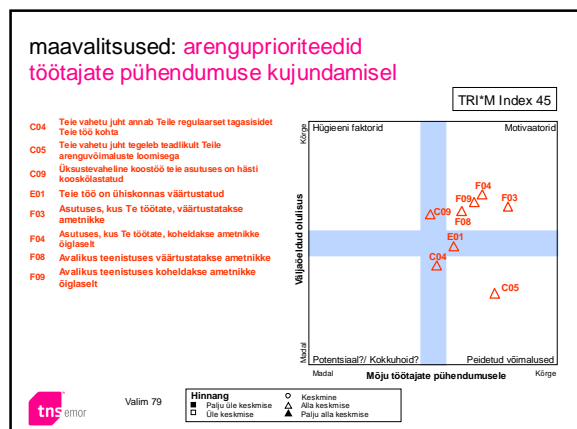
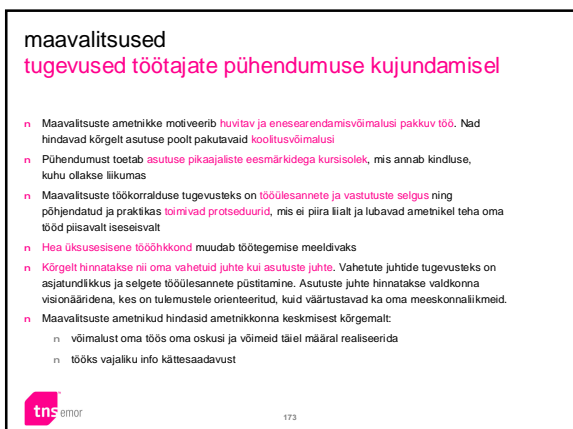
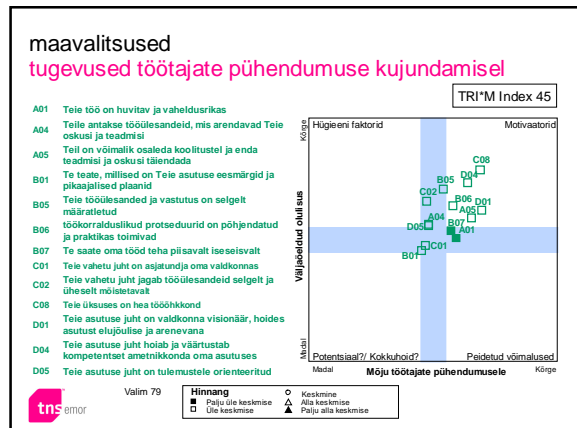
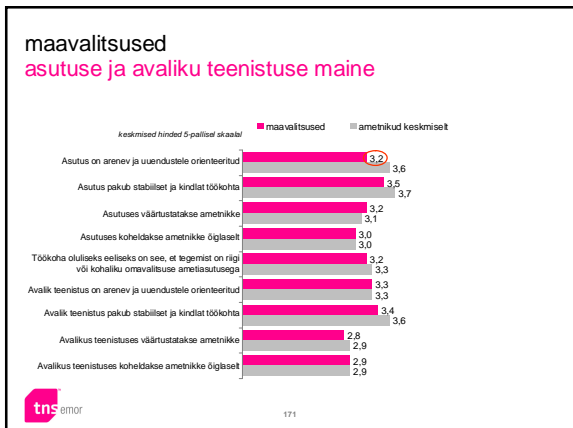
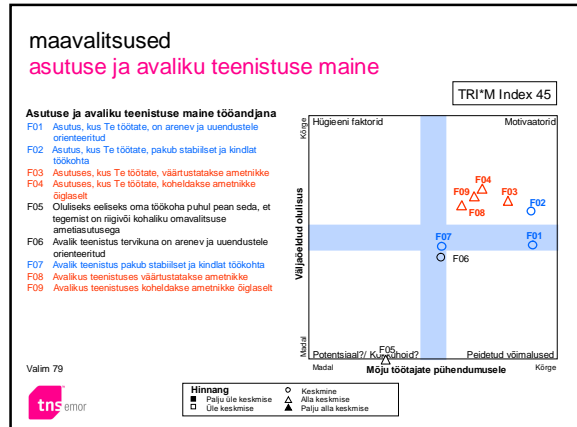
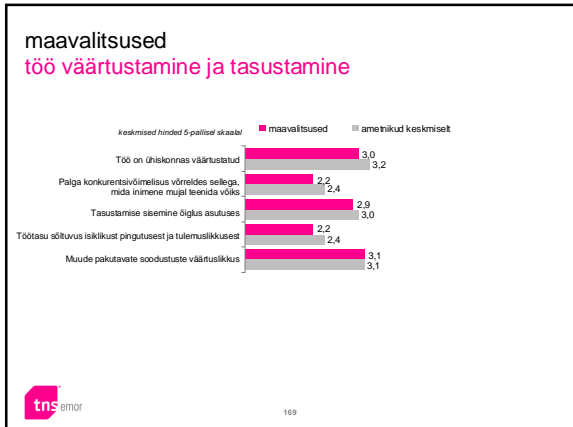


maavalitsused maavalitsused

Uur ingule vastas
79 maavalitsuste ametnikku







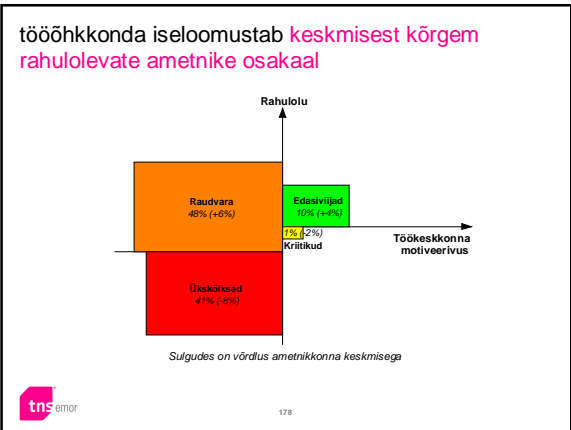
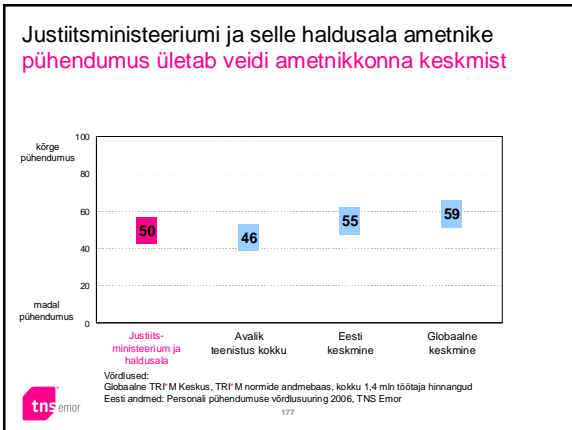
maavalitsused: arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- Maavalitsuste ametnikud tunnevad puudust oma töö ja endi kui ametnike väärtustamisest ühiskonnas laiemalt, avalikus teenistuses ja oma asutuses. Väärustamine tähendab siinkohal ilmselt peamiselt tähelepanu, oluliseks pidamist ja otsustamisel arvestamist, sest töötasu küsimusest (mis on tavaliselt teine väärtustamise mõõde) seostusid selles sihtühmas pühendumusega vähem
- Kitsaskohaks on ametnike diglane kohtlemine nii asutuses kui avalikus teenistuses laiemalt. Õiglasemaid (tasu-, edutamise- vms) süsteeme alataks luua ametnike laiem kaasamine otsustamisesse ja otsuste läbipaiste argumenteerimine
- Arenguvõimalusi on üksuste vahelise koostöö sujuvamaks muutmisel, mis hetkel on maavalitsustes pühendumust pärssivaks teguriks. Ühesugune eesmärkidest arusaamine ja piisav infovahetus peaks olema hea koostöö esimesteks lähtekohtadeks
- Maavalitsustest töötavate juhtide kompetentside arendamisel tuleks põhitähelepanu pöörata pidevale tagasisideandmisele ning inimeste professionaalse arengu toetamisega seotud oskuste ja harjumuste omandamisele
- Maavalitsuste ametnikud hindasid ametnikkonna keskmisest kriitilisemalt
 - oma karjääri võimalusi oma asutuse sisesealt
 - oma asutuse innovatiivsus ja arengule orienteeritust

tns emor 175

Justiitsministeerium ja selle haldusala

Uuringule vastas 76 Justiitsministeeriumi ja selle haldusala ametnikku

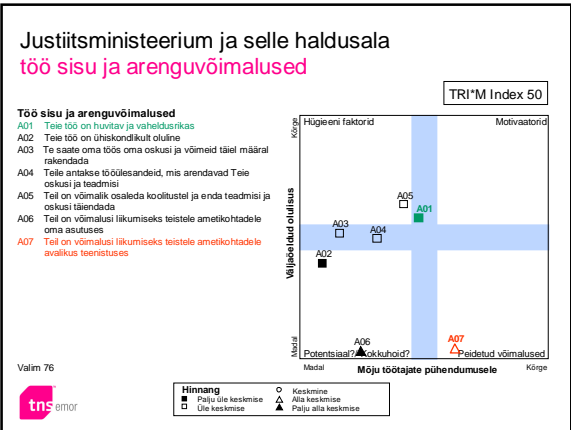


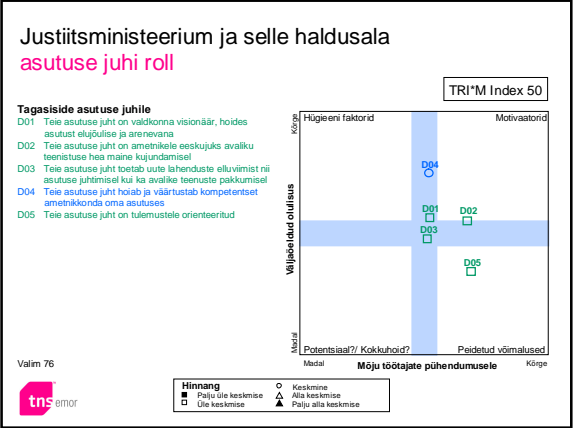
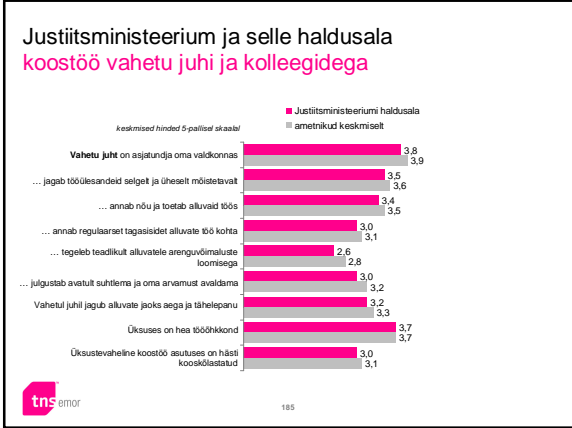
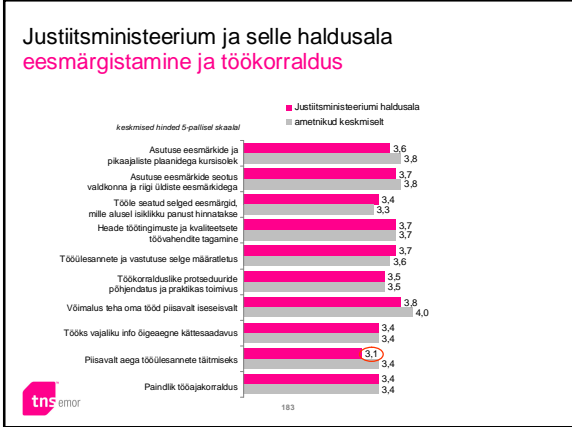
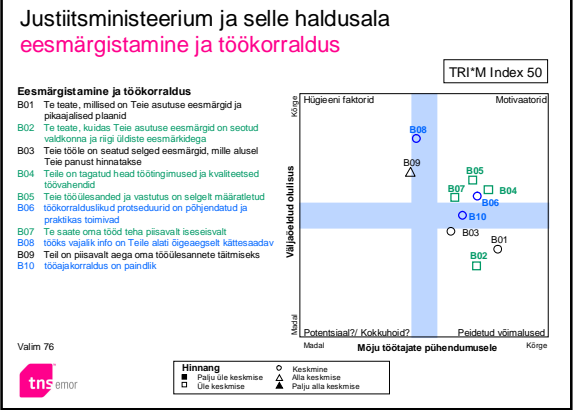
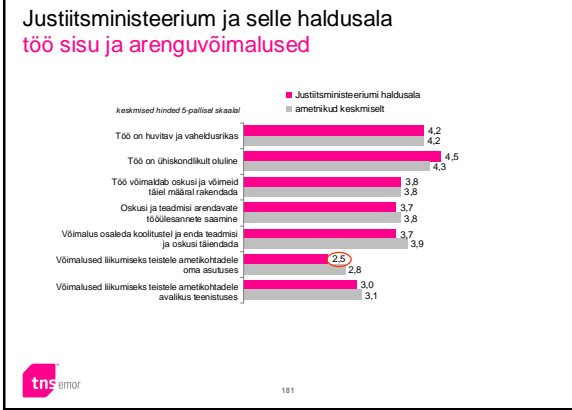
töötajate pühendumust kujundab veidi kõrgem taastliitumissoov

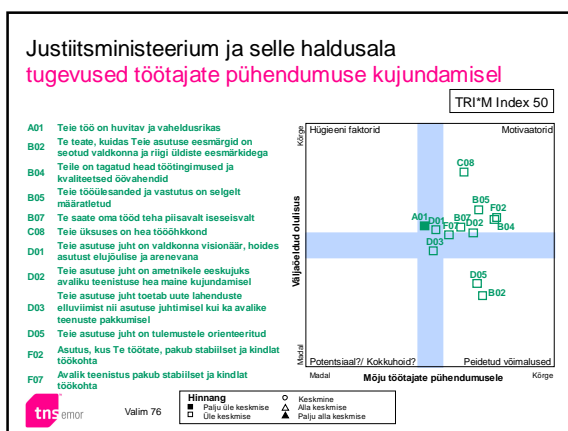
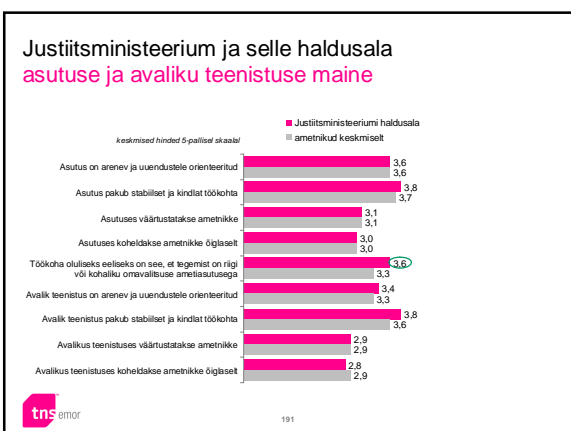
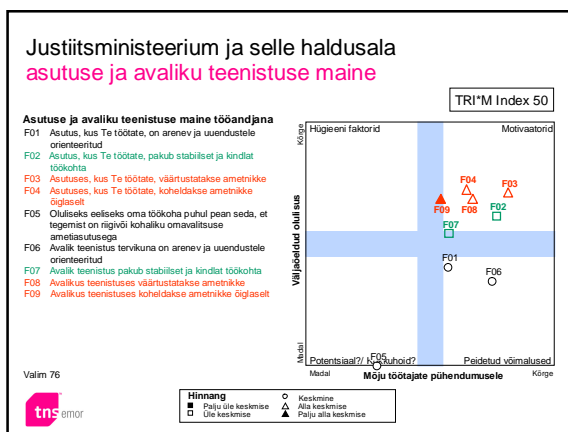
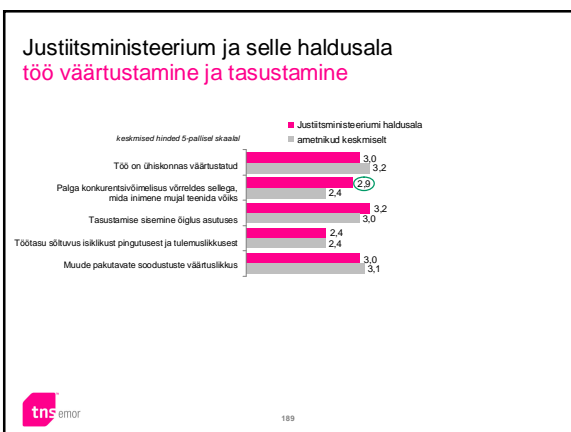
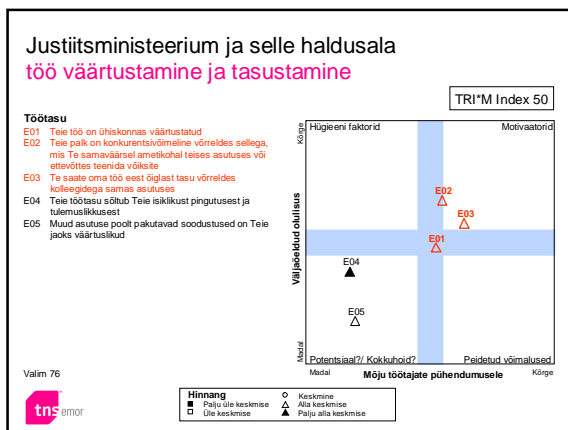
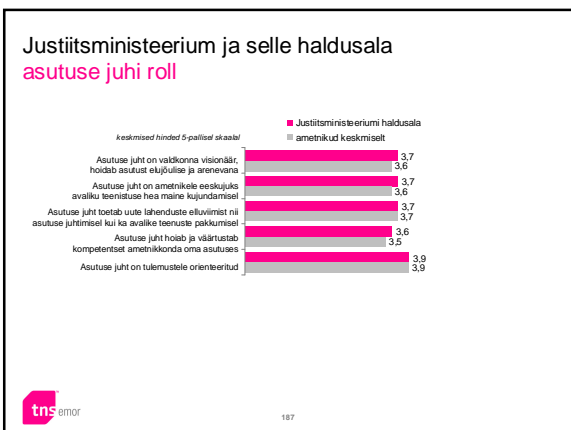
TRI M Indeks 50	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,7 (=)	71%	6%
Soovitus	3,2 (=)	41%	25%
Taastliitumine	3,6 (+0,2)	64%	26%
Kolleeptide motivatsioon	2,6 (=)	14%	53%
Organisatsiooni edukus	3,2 (+0,1)	31%	17%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 179







Justiitsministeerium ja selle haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Haldusala töötajate pühendumus ületab veidi ametnikkonna keskmist
- n Ametnikke motiveerib nende **töö sisu ja töö kaugemate eesmärkidega kursis olek** – teatakse, milline on asutuse osa valdkonnas ja riigi eesmärkide saavutamisel
- n Hinnatakse seda, et tagatud on **head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid**
- n Justiitsministeeriumi ja selle haldusala asutuste töökorralduse tugevuseks on **tööülesannete ja vastutuse jaotuse selgus**, jättes samas ametnikele **piisavalt iseseisvust** oma töö tegemiseks
- n Hea tööõhkkond üksuses teeb töö tegemise meeldivaks
- n Oma asutuste juhte hinnatakse kõrgelt nende visionääri omanduste, innovatiivsuse ja tulemustele orienteerituse poolest ning seatakse nad eeskujuks avaliku teenistuse hea maine kujundamisel
- n Oma töökohta tugevuseks peetakse seda, et nii asutus kui avalik teenistus laiemalt **tagavad töökohta stabiilsuse ja kindluse**
- n Võrreldes ametnikkonna keskmisega hindasid Justiitsministeeriumi haldusala töötajad olulisemaks eelkõige seda, et nad töötavad avaliku teenistuse ametiasutuses ning old vahem rahulolematu oma palga väliste konkurentsivõimelisusega

tns emor 193

Justiitsministeerium ja selle haldusala: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

TRI'M Index 50

- A07 Teit on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud
- E01 Teie töö on ühiskonnas väärtustatud
- E02 Teie palk on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis Te samaväärseil ametikohtal teises asutuses või ettevõttes teenida võiksite
- E03 Te saate oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega samas asutuses
- F03 Asutuses, kus Te töötate, väärtustatakse ametnikke
- F04 Asutuses, kus Te töötate, kohtatakse ametnikke õiglaselt
- F08 Avalikus teenistuses väärtustatakse ametnikke
- F09 Avalikus teenistuses kohtatakse ametnikke õiglaselt

Valim 76

Hinnang:

- Peitju üle keskmise
- Üle keskmise
- Keskmise
- △ Alla keskmise
- ▲ Peitju alla keskmise

Justiitsministeerium ja selle haldusala: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Justiitsministeeriumi ja selle haldusala ametnikud **tunnevad puudust oma töö ja nende kui ametnike väärtustamisest** ühiskonnas laiemalt, avalikus teenistuses ja konkreetselt oma asutuses. Väärtustamine peaks väljenduma nii suhtumises kui väärilise palga maksmises
- n **Töötasu on oluline motivatsioonitegur**, mis hetkel toimib demotiveerivalt. Haldusala ametnikud on rahulolematud nii palga väliste konkurentsivõimelisusega (ehkki vähem kui ametnikud keskmiselt) kui ka palgasüsteemi asutusesisesel õiglusega
- n Probleemkohaks on **ametnike õiglane kohtlemine** nii asutusesiselt kui avalikus teenistuses laiemalt. Otsustamisesse kaasamine ja otsuste avatum argumenteerimine võiksid kaasa aidata õiglustunnetuse paranemisele
- n Pingeid põhjustab **koostööstamatus üksustevahelises koostöös**. Ühised arusaamad eesmärkidest, kooskõlastatud planeerimisprotsess ja avatud igapäevane infovahetus võiksid pingeid leevendada
- n Peidetud võimalus haldusala ametnike pühendumuse tõstmiseks peitub **avaliku teenistuse karjäärivõimaluste teadvustamises** ja vastavate arenguplaanide tegemises
- n Justiitsministeeriumi ja selle haldusala ametnikud old ametnikkonna keskmisest kriitilisemad oma töökoormuse ja asutusesiseste karjäärivõimaluste suhtes

tns emor 195

Keskonnaministeerium ja selle haldusala

Uuringule vastas 91 Keskonnaministeeriumi ja selle haldusala ametnikku

Keskonnaministeeriumi ja selle haldusala ametnike pühendumus ületab ametnikkonna keskmist oluliselt

Katvus	Pühendumus (0-100)
Keskonnaministeeriumi ja haldusala	59
Avalik teenistus kokku	46
Eesti keskmine	55
Globaalne keskmine	59

Võrdlused: Globaalne TRI'M Keskus, TRI'M normide andmebaas, kokku 1,4 mln töötaja hinnangud. Eesti andmed: Personali pühendumuse võrdlusuuring 2006, TNS Emor

tns emor 197

tööõhkkonda iseloomustab keskmisest kõrgem rahuloleva, aga vähemotiveeritud "raudvara" osakaal

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 198

töötajate pühendumust kujundab kõrgem taastliutumissoov, soovitamisvalmidus ja rahulolu

TRI*M Indeks 59

	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	4,0 (+0,3)	80%	3%
Soovitus	3,6 (+0,4)	57%	8%
Taastliutumine	3,8 (+0,4)	64%	12%
Kolleegeid motivatsioon	2,7 (+0,1)	5%	35%
Organisatsiooni edukus	3,2 (+0,1)	34%	14%

Sulguides on võrdlus ametnikkonna keskmisega



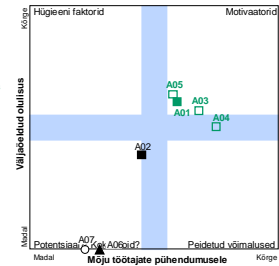
199

Keskonnaministeerium ja selle haldusala töö sisu ja arenguvõimalused

TRI*M Index 59

Töö sisu ja arenguvõimalused

- A01 Teie töö on huvitav ja vaheldusrikas
- A02 Teie töö on ühiskondlikult oluline
- A03 Te saate oma töös oma oskusi ja võimeid täiel määral rakendada
- A04 Teie antakse tööülesandeid, mis arendavad Teie oskusi ja teadmisi
- A05 Teil on võimalik osaleda koostlustel ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- A06 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele oma asutuses
- A07 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses

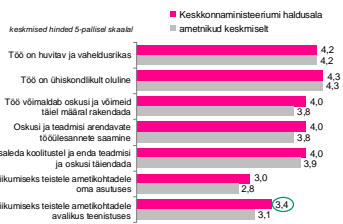


Valim 91



Hinnang
 ■ Pajtu üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajtu alla keskmise

Keskonnaministeerium ja selle haldusala töö sisu ja arenguvõimalused



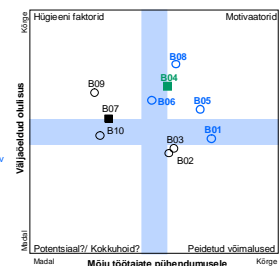
201

Keskonnaministeerium ja selle haldusala eesmärgistamine ja töökorraldus

TRI*M Index 59

Eesmärgistamine ja töökorraldus

- B01 Te teate, millised on Teie asutuse eesmärgid ja prioriteetsed plaanid
- B02 Te teate, kuidas Teie asutuse eesmärgid on seotud valdkonna ja riigi üldiste eesmärkidega
- B03 Teie tööle on seadud selged eesmärgid, mille alusel Teie panust hinnatakse
- B04 Teie on tagatud head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid
- B05 Teie tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud
- B06 töökorralduslikud protseduurid on põhjendatud ja praktiliselt toimivad
- B07 Te saate oma tööd teha pisavalt iseseisvalt
- B08 Teie jaoks on hea tööühikund
- B09 Teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks
- B10 tööajakorraldus on paindlik

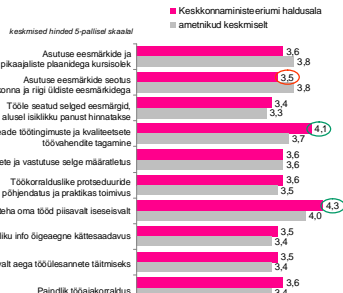


Valim 91



Hinnang
 ■ Pajtu üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajtu alla keskmise

Keskonnaministeerium ja selle haldusala eesmärgistamine ja töökorraldus



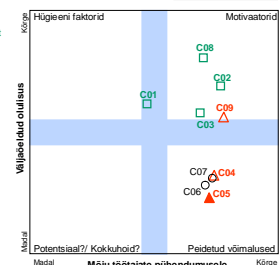
203

Keskonnaministeerium ja selle haldusala koostöö vahetu juhi ja kolleegeidega

TRI*M Index 59

Koostöö vahetu juhi ja kolleegeidega

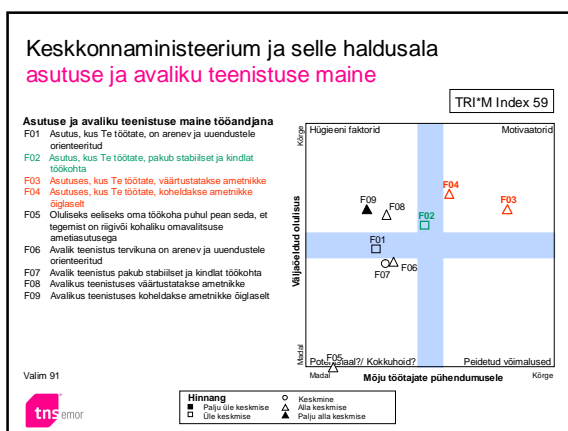
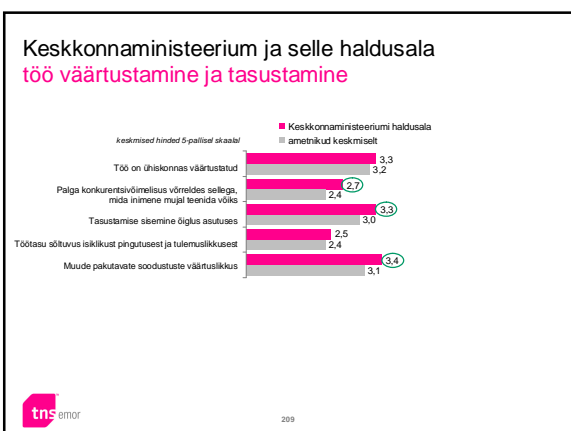
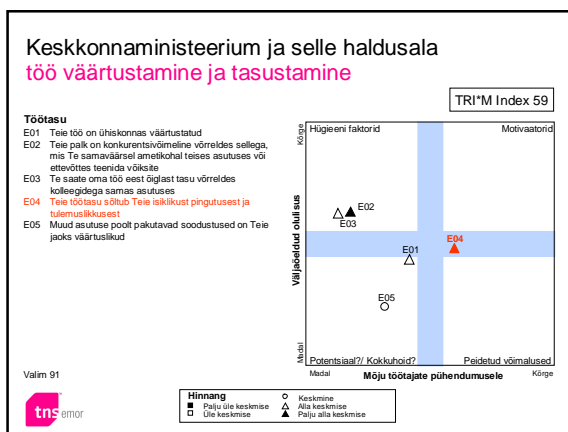
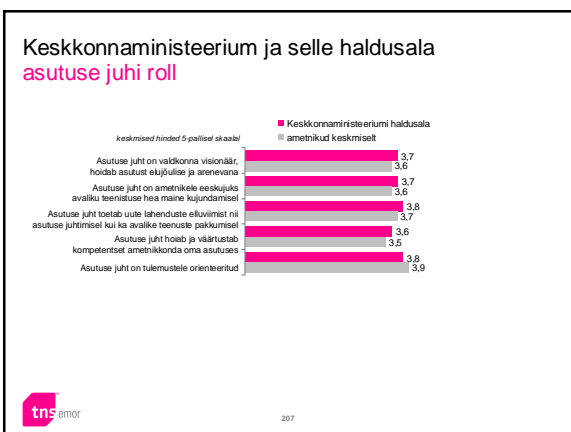
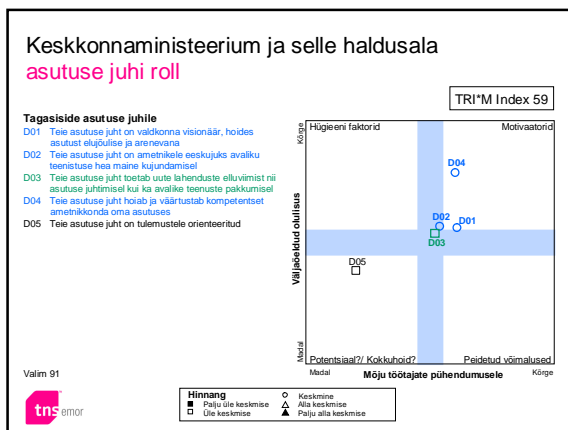
- C01 Teie vahetu juht on asjatundja oma valdkonnas
- C02 Teie vahetu juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt
- C03 Teie vahetu juht annab Teile nõu ja toetab Teid Teie töös
- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarselt tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C06 Teie vahetu juht julgustab avastust suhtlenu ja oma arvamust avaldama
- C07 Teie vahetu juht jagab Teie jaoks aega ja tähelepanu
- C08 Teie ühiskonnas on hea tööühikund
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud

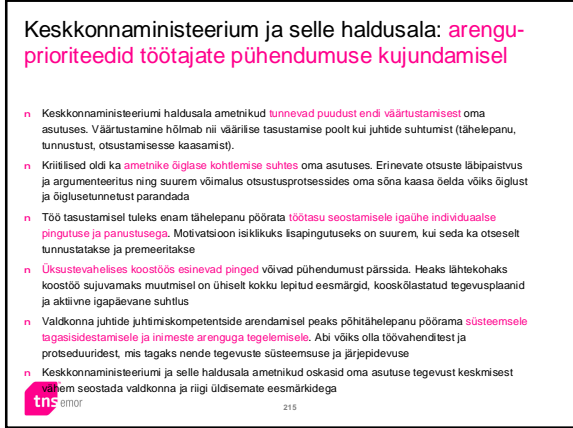
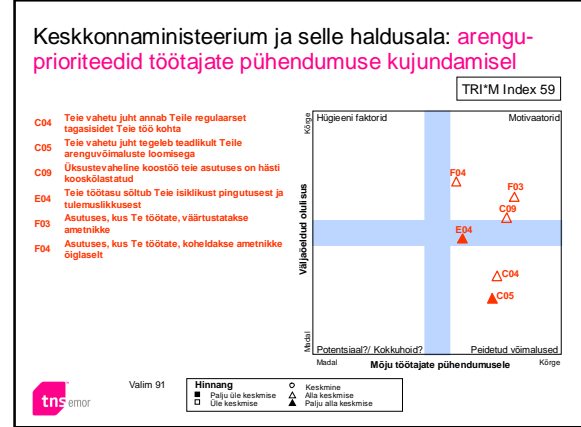
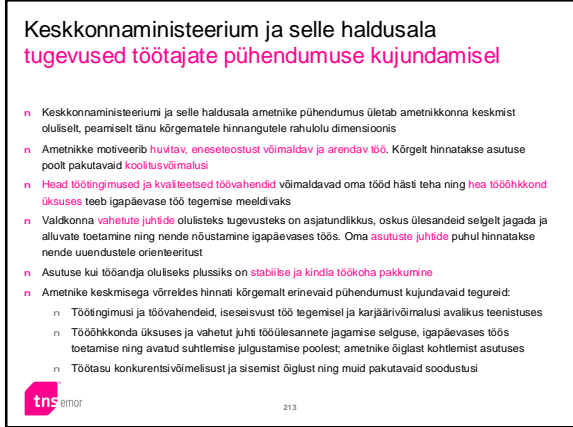
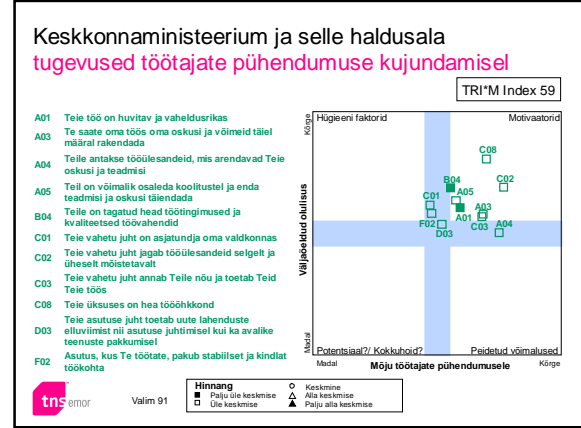
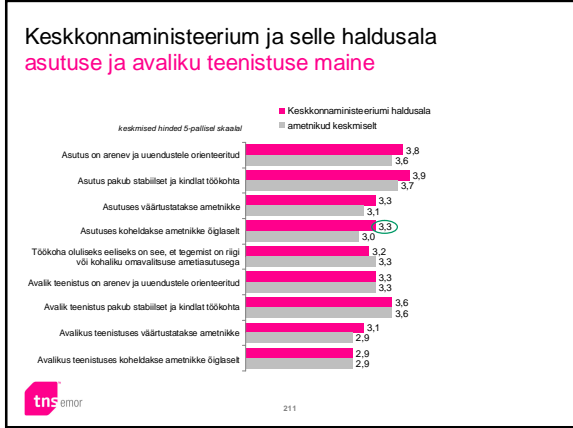


Valim 91



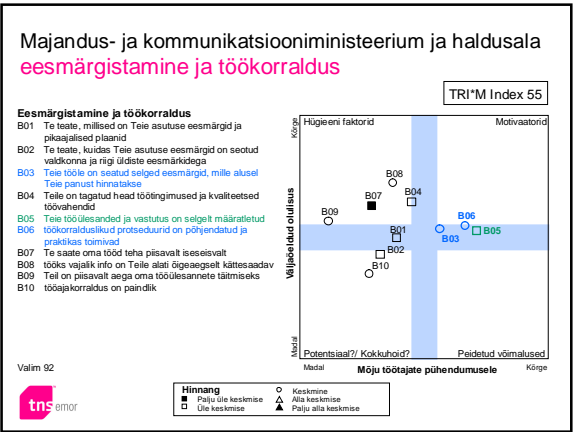
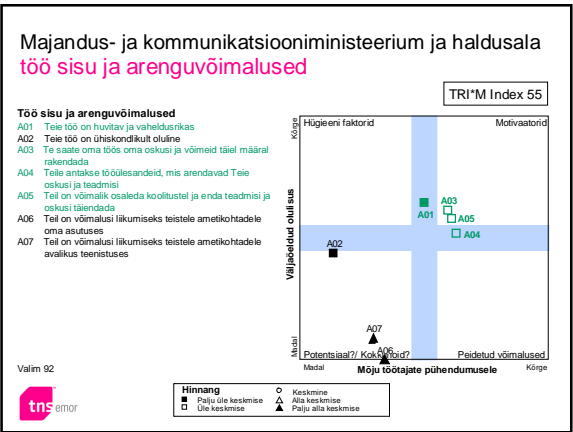
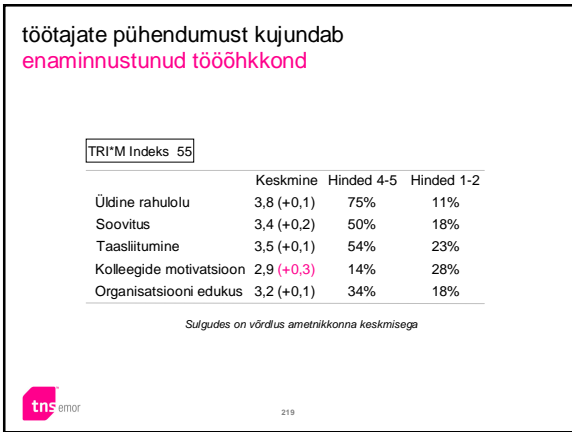
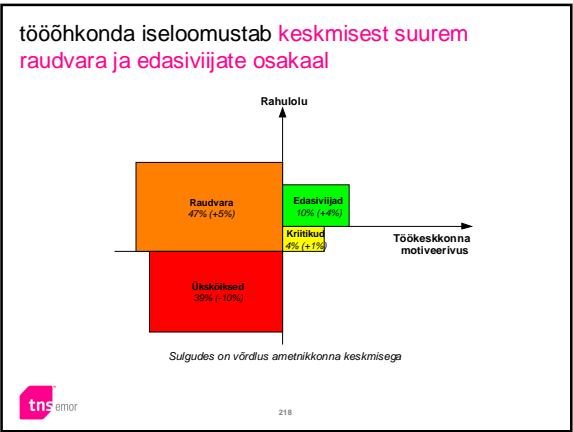
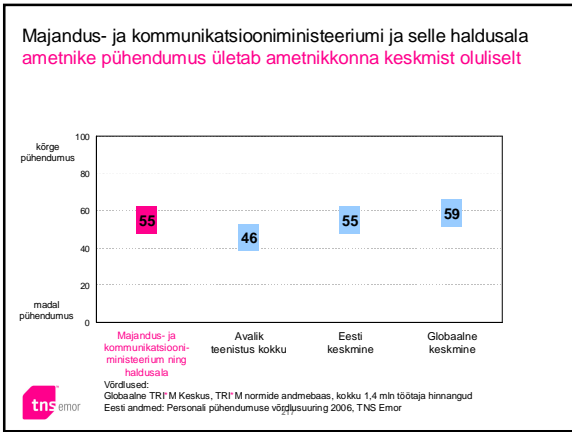
Hinnang
 ■ Pajtu üle keskmise
 □ Üle keskmise
 ○ Keskmine
 ▲ Alla keskmise
 ▲ Pajtu alla keskmise

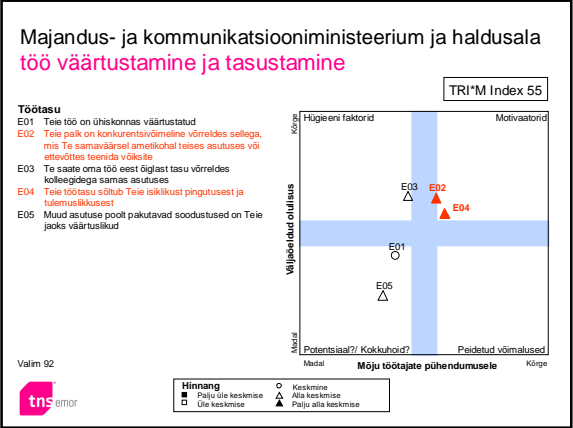
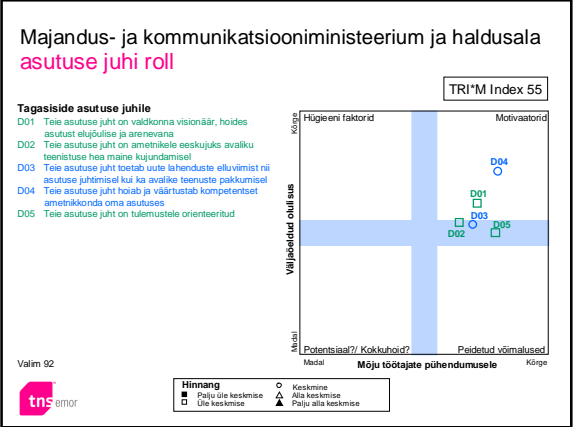
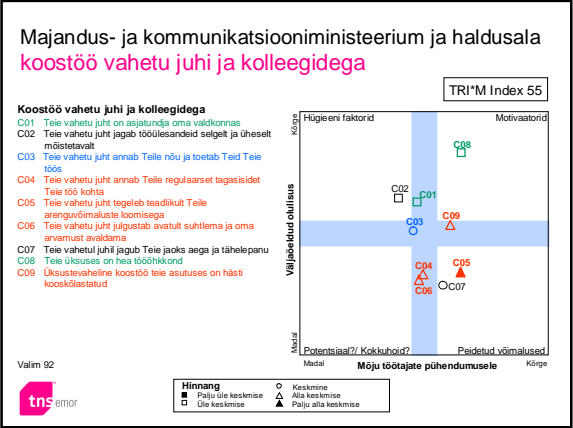


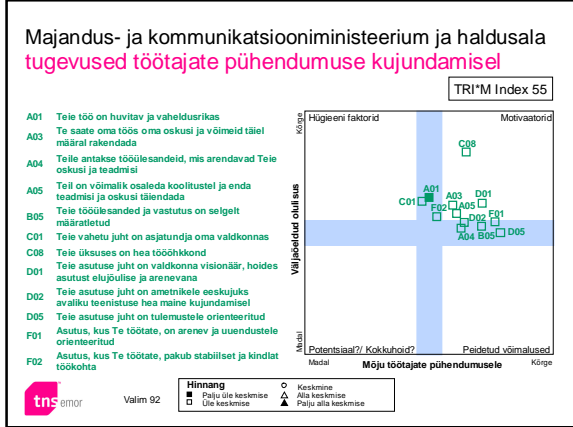
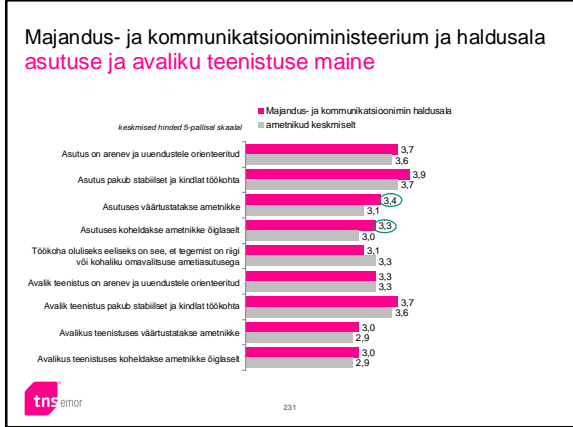
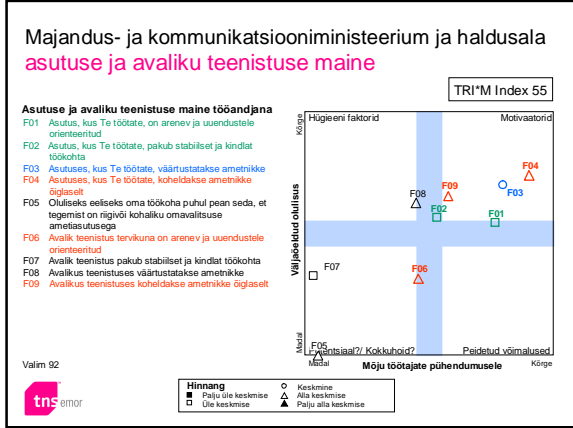


Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium ning selle haldusala

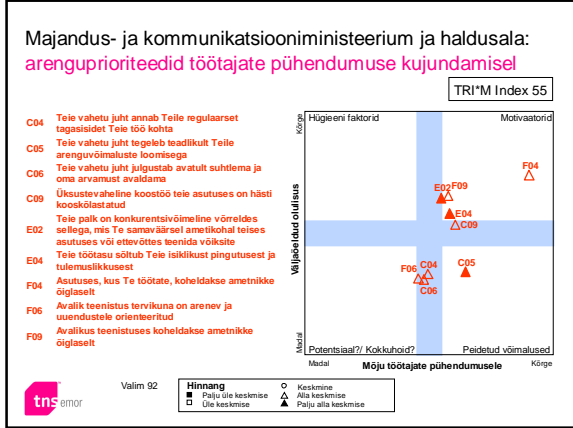
Uuringule vastas
92 Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ning selle haldusala ametnikku







- ### Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium ja haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel
- n Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ning selle haldusala asutuste ametnike pühendumus ületab oluliselt ametnikkonna keskmist
 - n Ametnikke motiveerib huvitav, eneseteostusvõimalusi pakkuv ja arendav töö. Oma töökohta oluliseks tugevuseks peetakse pakutavaid mitmekülgseid koolitusvõimalusi
 - n Töökorralduse tugevuseks valdkonna asutustes on tööülesannete ja vastutuse selge jaotus
 - n Hea tööühikond üksuses teeb igapäevase töö meeldivaks
 - n Ametnikud hindavad kõrgelt nii oma vahetuid juhte kui asutuste juhte. Vahetute juhtide tugevuseks on nende asjatundlikkus, asutuste juhtide puhul hinnatakse valdkonna arenguvisioni omanist, tulemustele orienteeritust ja avaliku teenistuse hea maine kujundamisel eeskujuks olemist
 - n Oma asutuse kui töandjana olulisteks tugevusteks peetakse ühelt poolt töökohta stabiilsust ja kindlust, aga teisalt ka pidevat arengut ja uuendusi
 - n Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ning selle haldusala ametnikud hindasid ametnikkonna keskmisest kõrgemalt:
 - n ametnike väärtustamist ja õiglast kohtlemist oma asutuses
 - n töötasu seotust isikliku panusega ja
 - n paindlikku tööaja korraldust



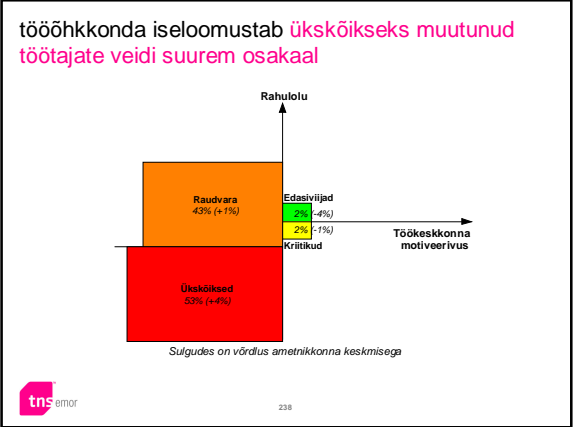
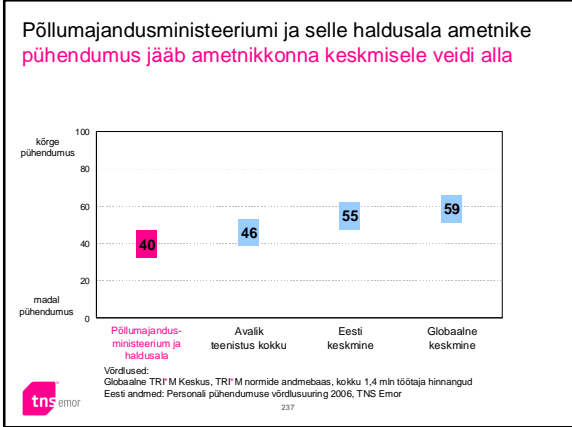
Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium ja haldusala: arenguprioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- Nii oma asutuses kui avalikus teenistuses tervikuna peetakse **oluliseks probleemiks ametnike ebaõiglast kohtlemist**. Õiglase kohtlemine puudutab ilmselt erinevaid valdkondi: tasu ja muude hüvede jagamist, edutamist ning ka otsustesse kaasamist. Otsustamisesse kaasatus ja otsuste suurem läbipaistvus (põhjendamine) võiks olla vahend õiglasema ja õiglasemalt tajutud tulemuse saavutamiseks
- Töötasu on oluline motivaator** ja jätkuvat tähelepanu vajavad selle väline konkurentsivõime palgaturul ning individuaalse pingutuse ja tulemuslikkusega seotus (ehkki viimane sai ametnikkonna keskmisest paremaid hindeid)
- Parandamisruumi on **üksuste vahelises koostöös**, kus tekivad pinged võivad hakata ametnike pühendumust pärssima. Ühine arusaam eesmärkidest, ühine planeerimine ja igapäevane avatud infovahetus aitaksid kindlasti pingeid leevendada
- Valdkonna juhid peaksid edaspidi enam tähelepanu pöörama **erinevate arvamustele avatud õhkkonna loomisele, regulaarsele tagasiside andmisele ja töötajate arendamisele**. Neid võiks toetada vastavate emaleiste koostöö ning abistavate töövahendite ja süsteemidega
- Avaliku teenistuse **üldist mainet hinnatakse väheinnovativseks** ning see on avaliku teenistuse sisemise mainekujunduse küsimus, sest see arvamused puudutavad just teisi asutusi (mitte seda, kus ise töötatakse)

tns emor 235

Põllumajandusministeerium ja selle haldusala

Uuringule vastas 83 Põllumajandusministeeriumi ja selle haldusala ametnikku



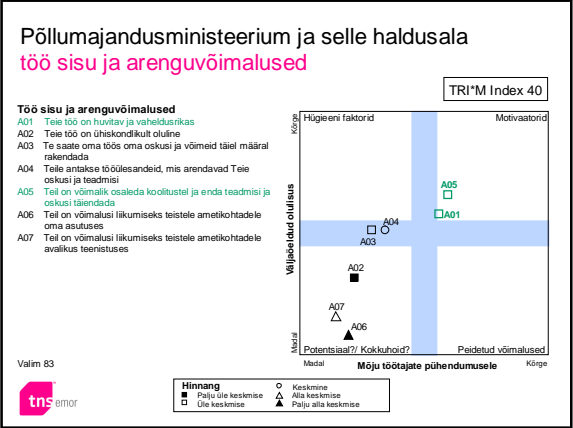
töötajate pühendumust kujundab madalam tööhkkonna motiveerivus

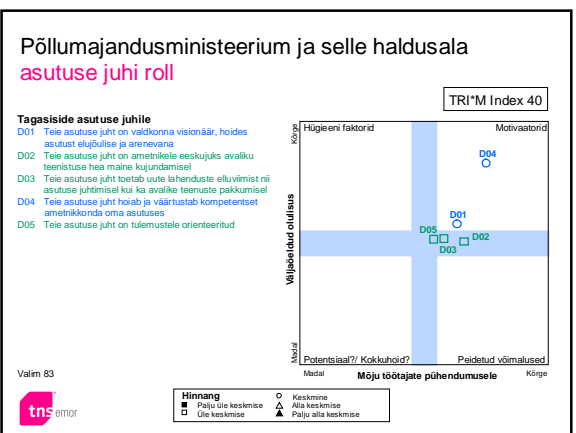
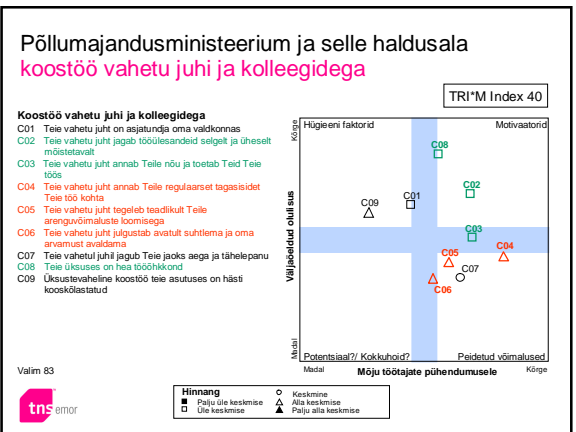
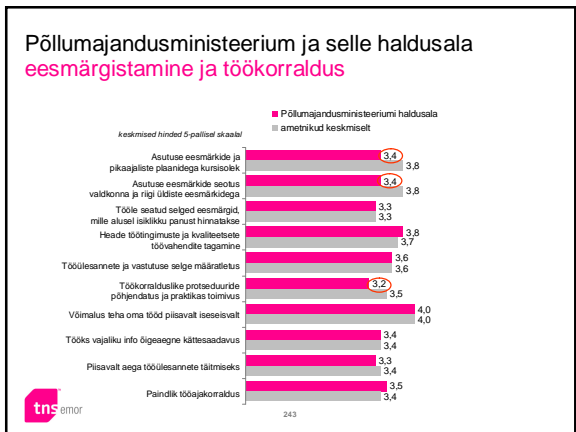
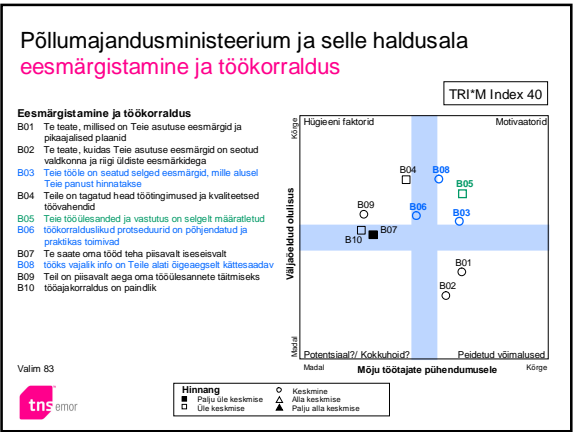
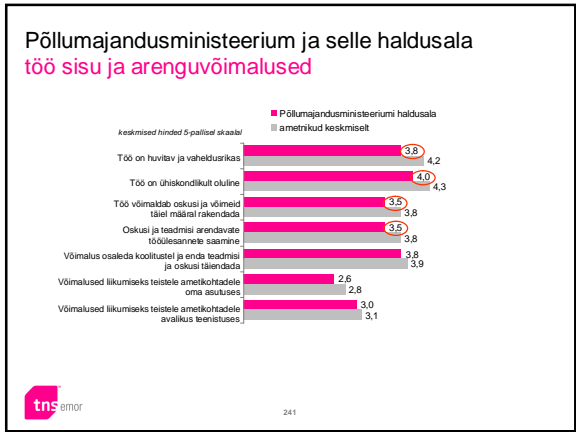
TRI M Indeks 40

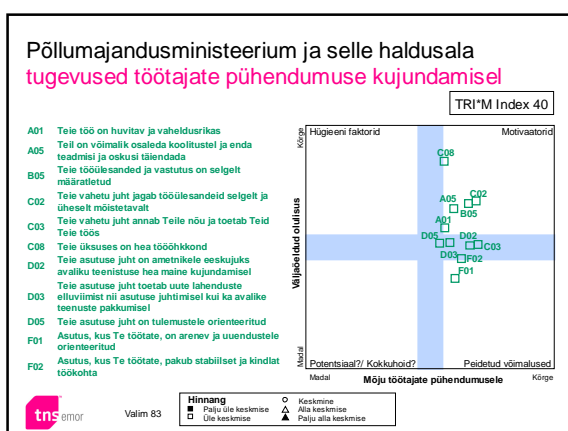
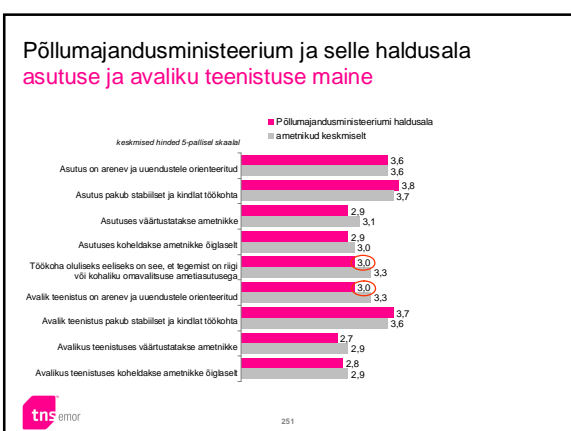
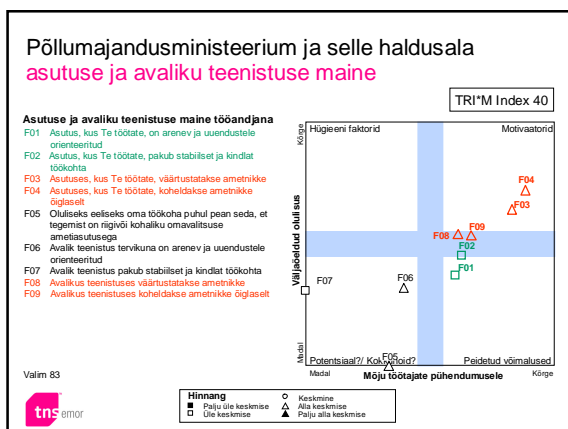
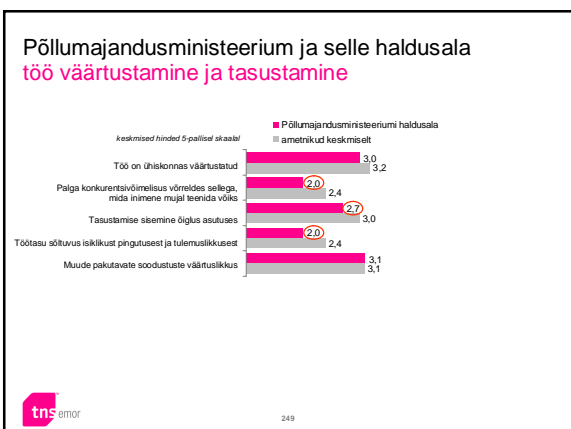
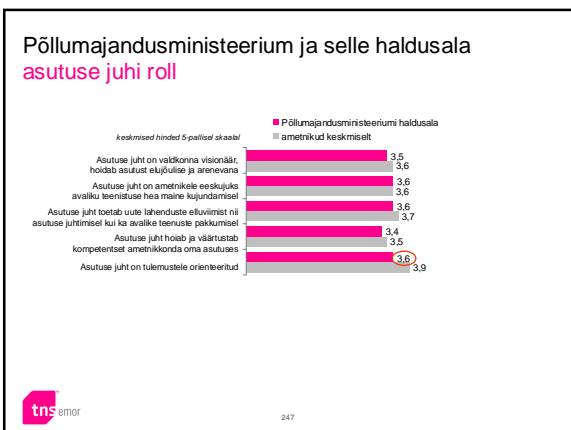
	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,6 (-0,1)	64%	13%
Soovitus	3,1 (-0,1)	32%	25%
Taasliitumine	3,3 (-0,1)	42%	27%
Kolleeptide motivatsioon	2,4 (-0,2)	5%	56%
Organisatsiooni edukus	2,9 (-0,2)	21%	26%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 239








Põllumajandusministerium ja selle haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Positiivses suunas mõjutab Põllumajandusministeriumi ja selle haldusala ametnike pühendumust nende **töö sisuline huvitavus ja pakutavad koolitusvõimalused**
- n Valdkonna asutuste töökorralduse tugevuseks on **tööülesannete ja vastutuse selgus**
- n Hea üksusesisene **tööõhkkond** ja läbisaamine vahetute kolleegidega teeb töötlemise meeldivaks
- n Valdkonna ametnikud hindasid kõrgelt nii **oma vahetuid juhte kui asutuste juhte**

Vahetute juhtide tugevuseks on nende oskus tööülesandeid selgelt jagada ja toetada oma alluvaid nende igapäevases töös

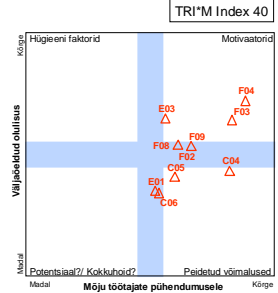
Asutuste juhte hinnati kõrgelt innovatiivsuse ja tulemustele orienteerituse poolest, samuti peetakse neid heaks eeskujuks avaliku teenistuse hea maine kujundamisel

- n Põllumajandusministeriumi ja selle haldusala asutuste kui tööandjate maine tugevuseks on ühelt poolt **töökoha stabiilsus ja kindlus**, aga teisalt ka **peive areng ja uuendused**



253

Põllumajandusministerium ja selle haldusala: arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel




TRI'M Index 40

- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarset tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C06 Teie vahetu juht julgustab avatult suhtema ja oma arvamust avaldama
- E01 Teie töö on ühiskonnas väärtustatud
- E03 Te saate oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega samas asutuses
- F03 Asutuses, kus Te töötate, väärtustatakse ametnikke
- F04 Asutuses, kus Te töötate, koheldakse ametnikke õiglaselt
- F08 Avalikus teenistuses väärtustatakse ametnikke õiglaselt
- F09 Avalikus teenistuses koheldakse ametnikke õiglaselt


Valim 83

Hinnang: ■ Peitu üle keskmise, □ üle keskmise, ○ Keskmine, △ Alla keskmise, ▲ Peitu alla keskmise



Põllumajandusministerium ja selle haldusala: arenguprioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Põllumajandusministeriumi ja selle haldusala ametnike pühendumus jääb ametnikkonna keskmisest mõnevõrra madalamaks, peamiselt väheminnustava tööõhkkonna tõttu
- n Ametnikud tunnevad puudust oma töö väärtustamisest nii ühiskondlikus plaanis, üldises avalikus teenistuse kontekstis ja oma asutuses. Töö ja ametnike väärtustamise tunde loomises põimuvad omavahel väärilise tasustamise ja suhtumise ning tähelepanuga seotud aspektid
- n Tasusüsteemi kõige kriitilisemaks probleemiks on **sisemise palgasüsteemi tajutud ebaõiglus**. Osaliselt sellest tulenevalt hinnati kriitiliselt ka üldisemal tasemel **ametnike õiglast kohtlemist** oma asutuses ja avalikus teenistuses. Õiglustunnet aitaks parandada erinevate süsteemide (tasu, edutamine) läbipaistvus ja võimalus nende loomisel kaasa rääkida
- n Valdkonna juhid peaksid enesele kui juhtide arendamisel enam tähelepanu pöörama **erinevatele arvamustele avatud õhkkonna loomisega, süsteemsele tagasiside andmisele ja alluvate toetamisele nende professionaalses arengus**. Oluline on nende tegevuste integreerimine oma igapäevarutiinidesse
- n Võrreldes ametnikkonna keskmisega hindasid Põllumajandusministeriumi haldusala ametnikud kriitiliselt üsna paljusid töömotiveerimise kujundavaid tegureid: (a) oma töö sisu ja võimalust end oma töös teostada, (b) töötasu erinevaid aspekte, (c) asutuse kaugemate eesmärkidega kursiolekut, (d) töökorralduslike protseduuride mõistlikkust ja (e) avaliku teenistuse innovatiivsust ja eeliseid töökohana, asutuste juhtide tulemustele orienteeritust



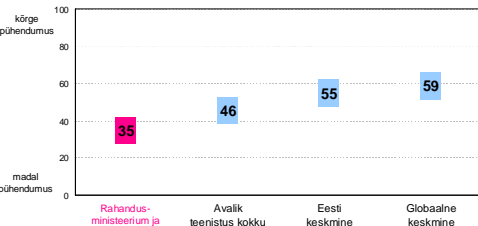
255

Rahandusministerium ja selle haldusala


Uuringute vastas
103 Rahandusministeriumi ja selle haldusala ametnikku



Rahandusministeriumi ja selle haldusala ametnike pühendumus on ametnikkonna keskmisest madalam

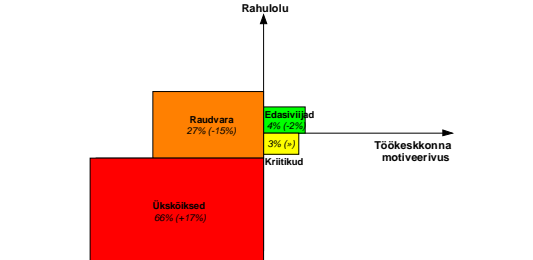


Võrdlused:
Globaalne TRI'M Keskus, TRI'M normide andmebaas, kokku 1,4 mln töötaja hinnangud
Eesti andmed: Personali pühendumuse võrdlusuuring 2006, TNS Emor




257

tööõhkkonda iseloomustab ükskõikseks muutunud töötajate suur osakaal



Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega



258

töötajate pühendumust kujundab väheminnustav tööühikond, madalam emotsionaalne seotus ja taasliitumissoov

TRI'M Indeks 35

	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,5 (-0,2)	59%	15%
Soovitus	2,8 (-0,4)	20%	42%
Taasliitumine	3,1 (-0,3)	37%	34%
Kolleeptide motivatsioon	2,3 (-0,3)	8%	64%
Organisatsiooni edukus	3,0 (-0,1)	26%	25%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega



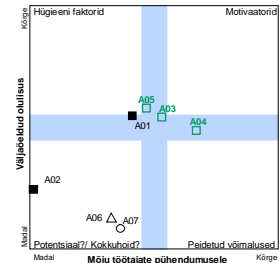
259

Rahandusministeerium ja selle haldusala töö sisu ja arenguvõimalused

TRI'M Index 35

Töö sisu ja arenguvõimalused

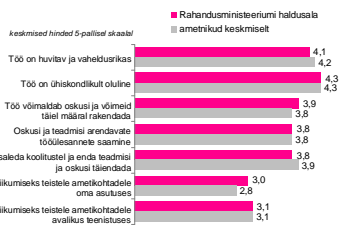
- A01 Teie töö on huvitav ja vaheldusrikas
- A02 Teie töö on ühiskondlikult oluline
- A03 Te saate oma töös oma oskusi ja võimeid täiel määral rakendada
- A04 Teie antakse tööülesandeid, mis arendavad Teie oskusi ja teadmisi
- A05 Teil on võimalik osaleda koostööd ja enda teadmisi ja oskusi täiendada
- A06 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele oma asutuses
- A07 Teil on võimalusi liikumiseks teistele ametikohtadele avalikus teenistuses



Valim 103



Rahandusministeerium ja selle haldusala töö sisu ja arenguvõimalused



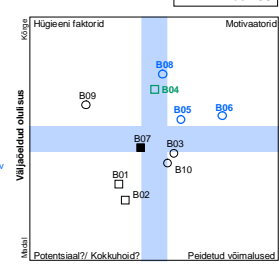
261

Rahandusministeerium ja selle haldusala eesmärgistamine ja töökorraldus

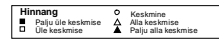
TRI'M Index 35

Eesmärgistamine ja töökorraldus

- B01 Te teate, millised on Teie asutuse eesmärgid ja pikaajalised plaanid
- B02 Te teate, kuidas Teie asutuse eesmärgid on seotud valdkonna ja riigi üldiste eesmärkidega
- B03 Teie tööle on seotud selged eesmärgid, mille alusel Teie panust hinnatakse
- B04 Teie on tagatud head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid
- B05 Teie tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud
- B06 töökorralduslikud protseduurid on põhjendatud ja praktiliselt toimivad
- B07 Te saate oma tööd teha pisavalt iseseisvalt
- B08 Teie tööle on Teie isiklikele vajadustele vastavalt
- B09 Teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks
- B10 tööajakorraldus on paindlik



Valim 103



Rahandusministeerium ja selle haldusala eesmärgistamine ja töökorraldus



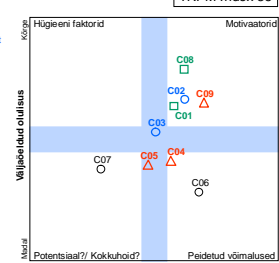
263

Rahandusministeerium ja selle haldusala koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

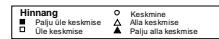
TRI'M Index 35

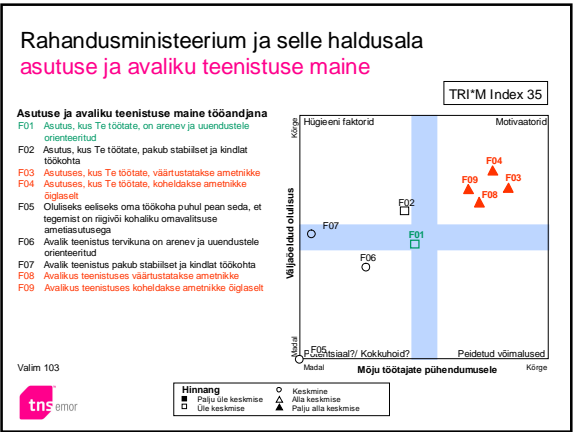
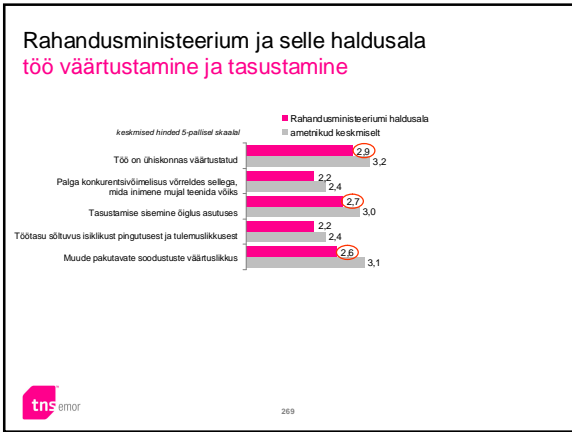
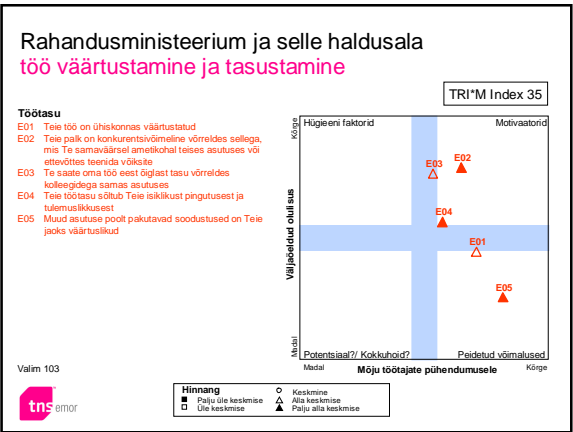
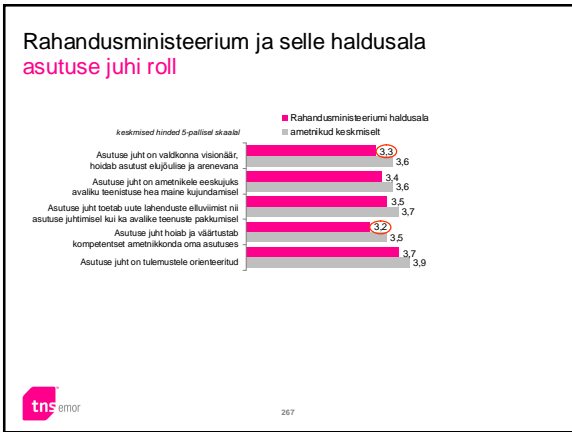
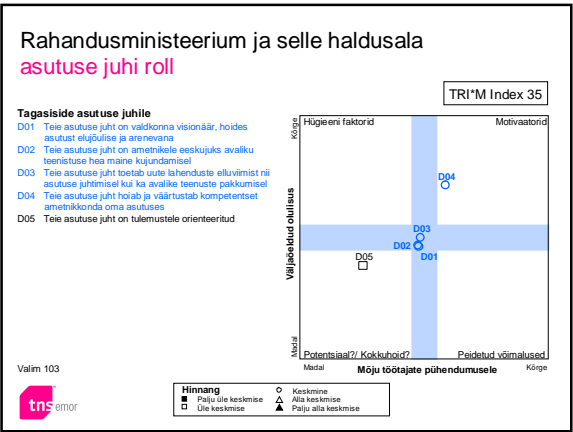
Koostöö vahetu juhi ja kolleegidega

- C01 Teie vahetu juht on asjatundja oma valdkonnas
- C02 Teie vahetu juht jagab tööülesanded selgelt ja üheselt mõistetavalt
- C03 Teie vahetu juht annab Teile nõu ja toetab Teid Teie töös
- C04 Teie vahetu juht annab Teile regulaarselt tagasisidet Teie töö kohta
- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C06 Teie vahetu juht julgustab avastust suhtlenu ja oma arvamust avaldama
- C07 Teie vahetu juht jagab Teie jaoks aega ja tähelepanu
- C08 Teie üldiselt on hea töösuhet
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud

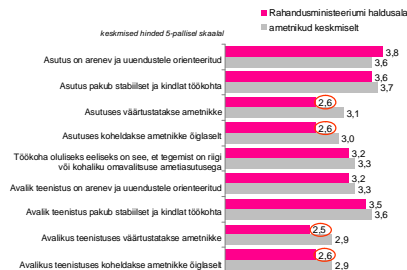


Valim 103





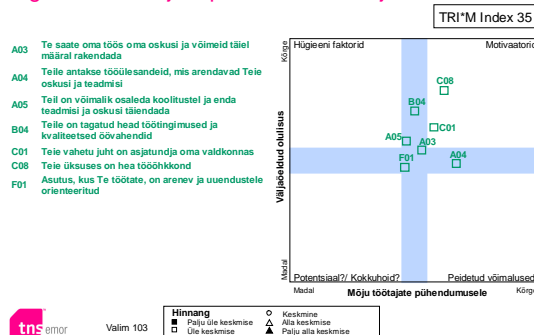
Rahandusministeerium ja selle haldusala asutuse ja avaliku teenistuse maine



tns emor

271

Rahandusministeerium ja selle haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel



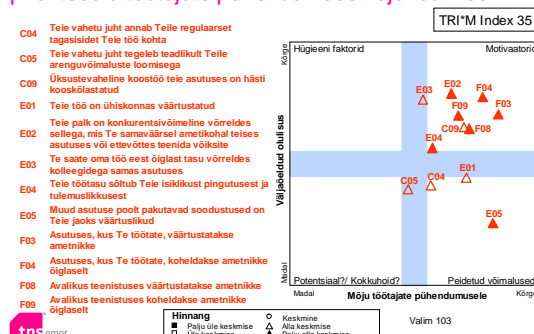
Rahandusministeerium ja selle haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

- Rahandusministeeriumis ja selle haldusala asutustes töötamise tugevuseks on **heade töötingimuste ja kvaliteetsete töövahendite olemasolu**
- Ametnike pühendumust toetab **eneseteostust võimaldav ja arendavaid väljakutseid pakkuv töö**. Oluliseks motivaatoriks on asutuse poolt pakutavad **koolitusvõimalused**
- Hea tööühikukond üksuses** ning läbisaamine vahetute kolleegidega teeb igapäevase töö meeldivaks
- Oma vahetute juhtide tugevuse hindavad valdkonna ametnikud **juhtide asjatundlikkust**
- Rahandusministeeriumi ja selle haldusala asutuste maine tugevuseks tööandja on **pidev areng ja uuendustele orienteeritus**

tns emor

273

Rahandusministeerium ja selle haldusala: arengu-prioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel



Rahandusministeerium ja selle haldusala: arengu-prioriteedid töötajate pühendumuse kujundamisel

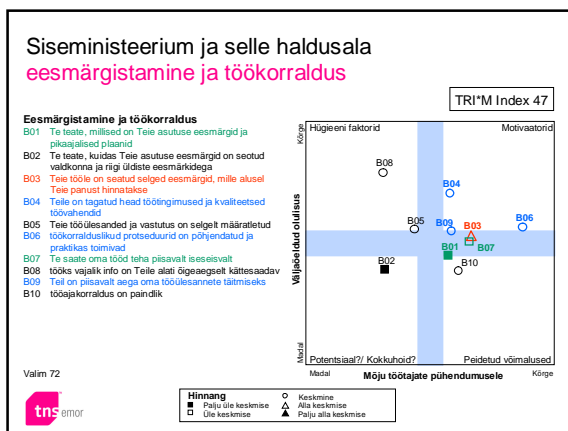
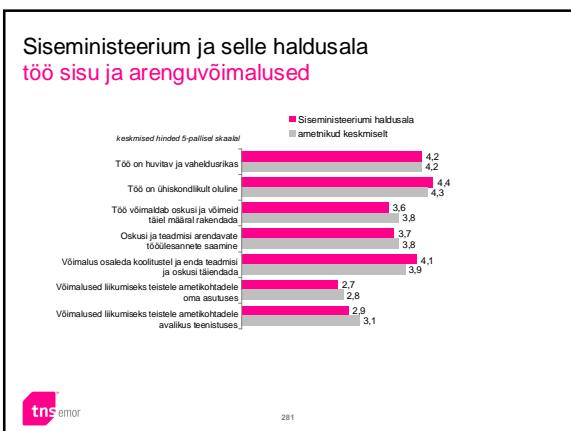
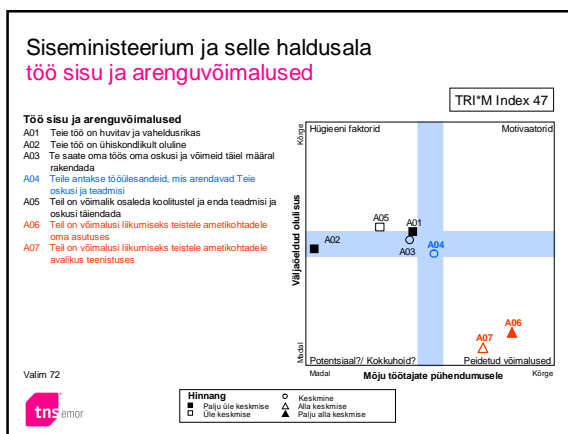
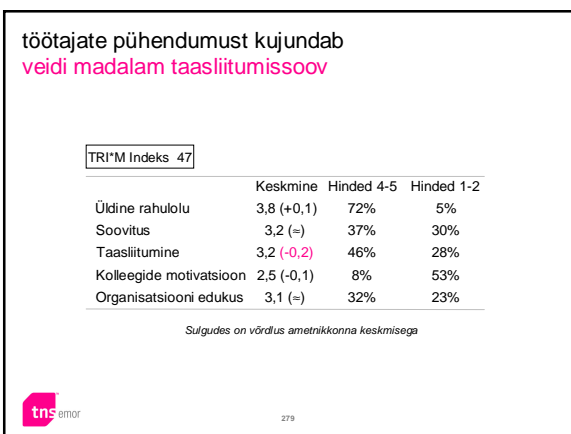
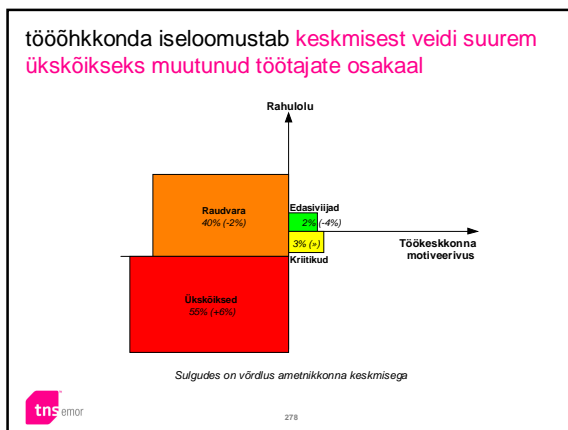
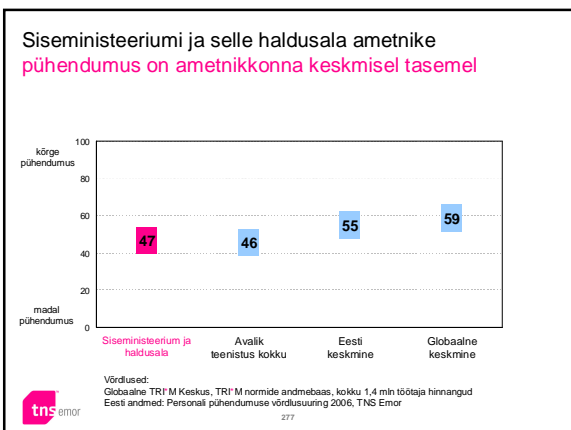
- Valdkonna ametnike pühendumus on ametnikkonna keskmisest oluliselt madalam
- Pühendumuse tõstmisel on üheks võtmeküsimuseks **ametnike poolt tehtava töö ja nende endi väärtustamine**. Väärtustamine peaks hõlmama nii väärilise töötasu maksmise kui ka suhtumist väljendava käitumise poolt (tähelepanu pööramine, tunnustamine, kaasamine jms)
- Töötasu on hetkel oluline demotiveeriv tegur**, sest see kujundab pühendumust oluliselt ja seda hinnatakse kriitiliselt kõigis aspektides – välises võrdluses, sisemises õigluses ja panusega seostatud osas ning rahul ei oldud ka muude soodustustega. Positiivne muutus töötasu tajutud õigluses tooks kaasa ka soovi rohkem pingutada ja panustada
- Probleemkohana tajutakse ka **ametnike ebõiglast kohtlemist** asutuses ja avalikus sektoris laiemalt
- Üksustevahelises koostöös** esineb pühendumust pärssivaid pingeid. Hea koostöö võtmeks on ühine arusaam eesmärkidest ning avatud infovahetus.
- Juhid peaksid rohkem tähelepanu pöörama **süsteemsele tagasisideastamisele ja ametnikele arenguvõimaluste loomisega**. Juhte tuleks seejuures toetada süsteemsete abivahenditega, et need tegevused saaksid reaalselt igapäevatoesse integreeritud
- Rahandusministeeriumi ja selle haldusala ametnikud hindasid paljusid ülaltoodud valdkondadest keskmisest kriitilisemalt ka välises võrdluses ametnikkonna keskmisega: see puudutab ametnike ja nende töö väärtustamist, õiglast kohtlemist, palgasüsteemi sisemist õiglust ja soodustuste väärtusikkust ning üksustevahelist koostööd. Lisaks neile teguritele olid hinnangud keskmisest madalamad veel tööajakorralduse paindlikkusele, asutuse juhi visionääri omandustele ja ka teapoolsel ametnike väärtustamisel.

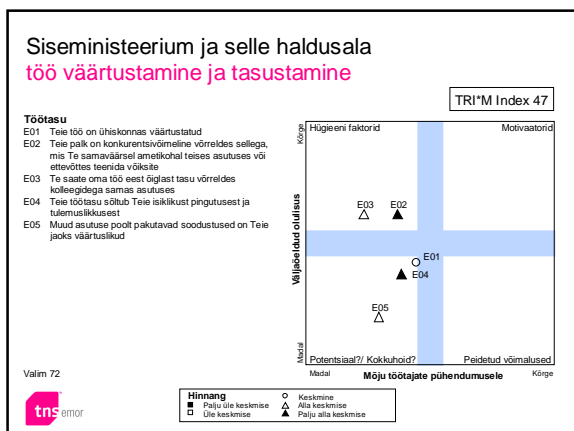
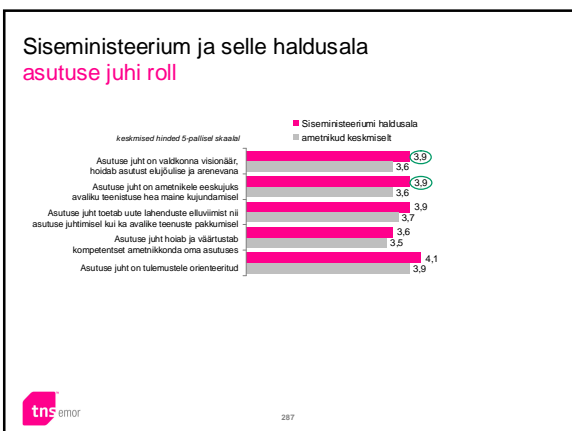
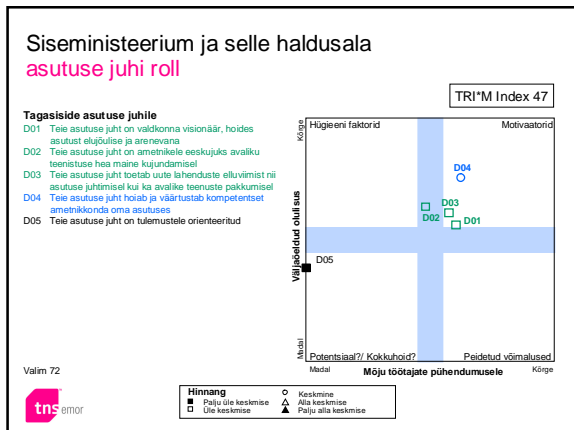
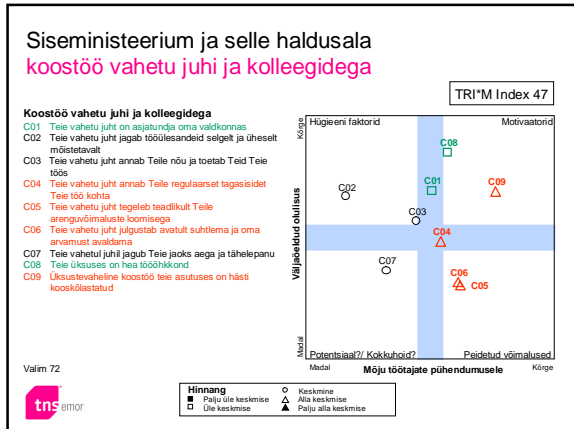
tns emor

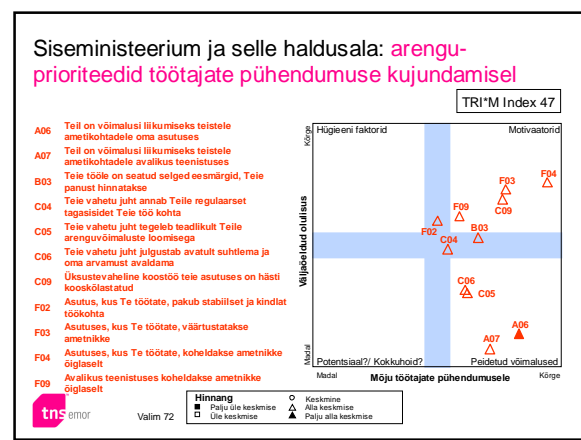
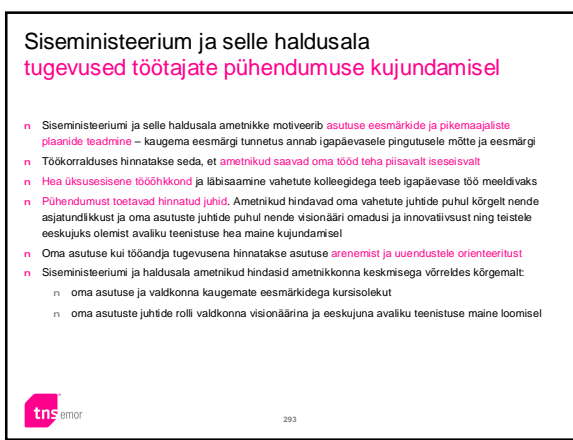
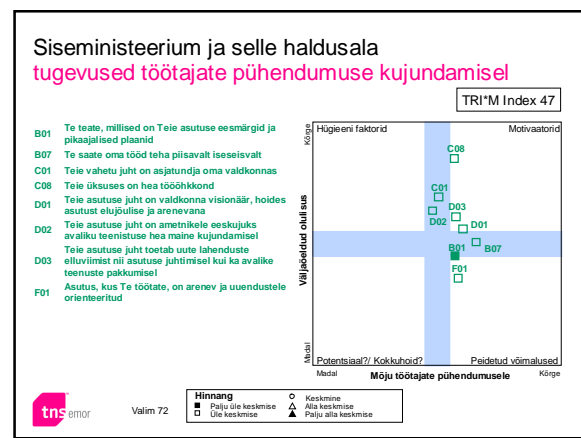
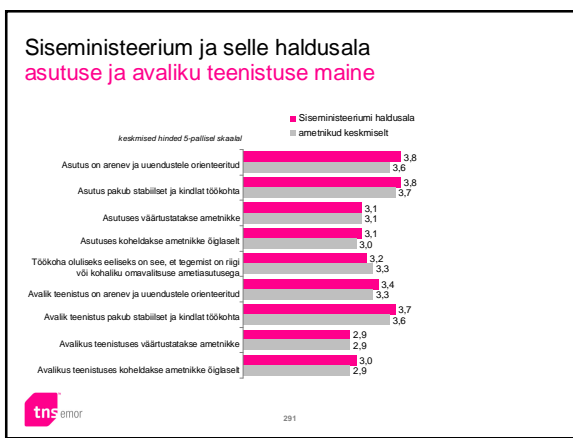
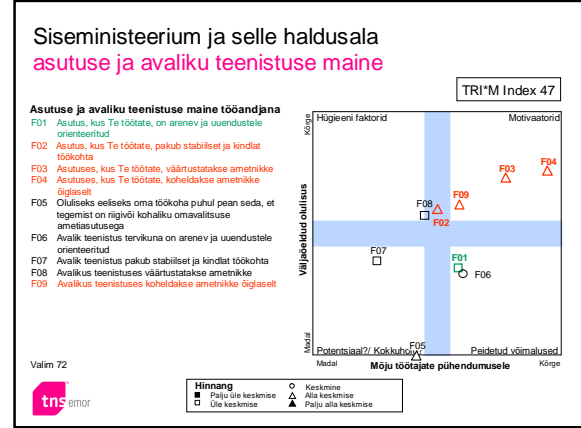
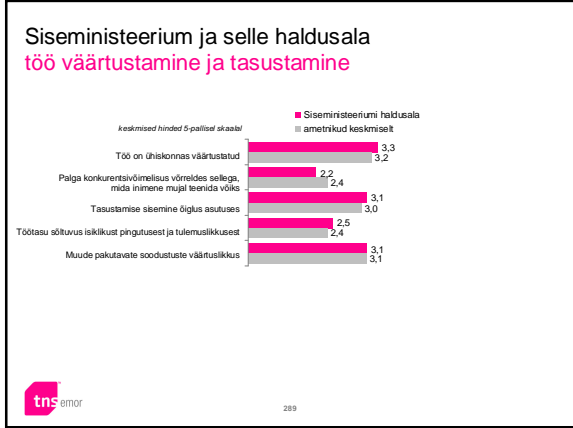
275

Siseministeerium ja selle haldusala

Uuringute vastas
72 Siseministeeriumi ja selle haldusala ametnikku







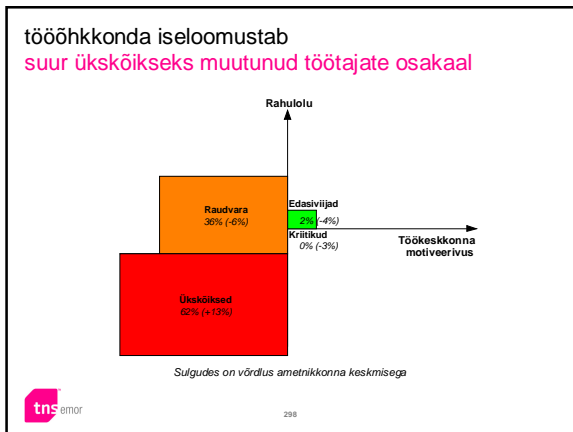
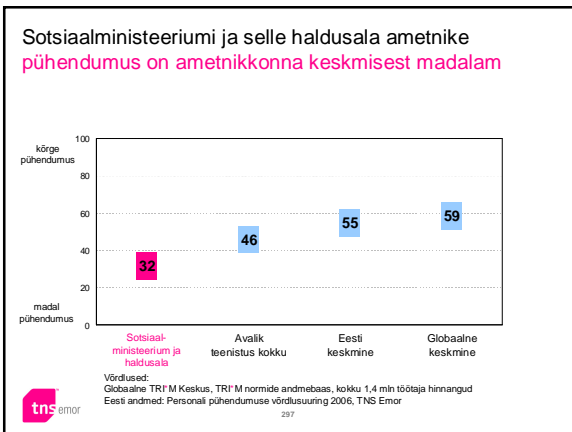
Siseministerium ja selle haldusala: arengu-prioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Pühendumuse edasiseks kasvatamiseks on oluline ametnike väärtustamine ja nende õiglase kohtlemine. Väärtustamisest saab välja näidata tähelepanu osutamise, tunnustamise, otsustamisesse kaasamise ja ka väärtilise töötasu maksmise kaudu. Õiglus eeldab enam avatust ja läbipaistvust otsustamises ja otsuste kommunikatsioonides
- n Siseministeriumi ja selle haldusala asutuste ametnikud ei oma kindlust oma töökoha stabiilsuses ning see mõjub pühendumust vähendavalt. Muutusi ei tohiks olla liiga palju ja sage
- n Igapäevase tööle eesmärkide seadmine aitaks pingutusi fookuseerida
- n Peidetud võimalused ametnike pühendumuse kasvatamiseks peituvad nende karjäärivõimaluste laiendamises ning ametnike professionaalse arengu toetamises juhtide poolt. Pikaajaline perspektiv annab igapäevasele tööle hoopis laiemat tähendust
- n Juhid peaksid rohkem tähelepanu pöörama oma alluvatele süsteemse tagasiside andmisele. Järjepidevuse tagamiseks peaks seda toetama asutuse sisemised protseduurid. Tööõhkkonna kujundamisel on oluline ning avatud õhkkonna kujundamine, kus kõik tunnevad et nende arvamused on oodatud ja olulised
- n Üksustevahelises koostöös on pingeid, mis võivad osutada pühendumust pärssivateks. Hea koostöö aluseks on ühine arusaam eesmärkidest ning pidev infovahetus üksteise tegevustega ja otsustega

tns emor 295

Sotsiaalministerium ja selle haldusala

Uuringule vastas 93 Sotsiaalministeriumi ja selle haldusala ametnikku



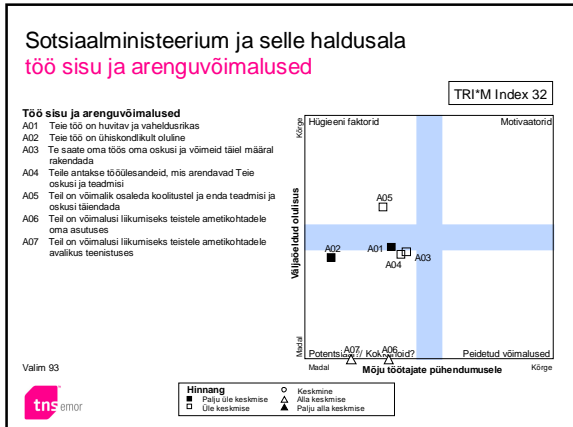
töötajate pühendumust kujundab madalam rahulolu, emotsionaalne sidusus ja taasliitumissoov

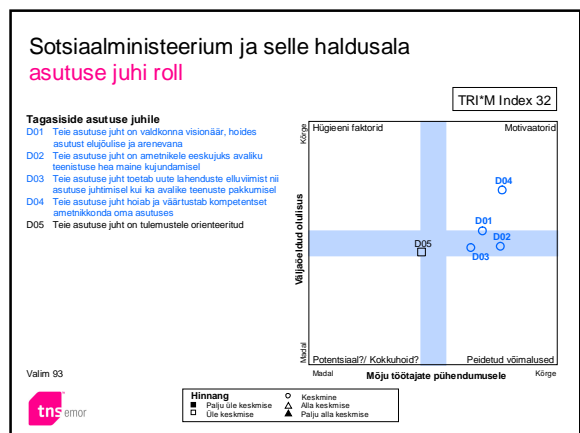
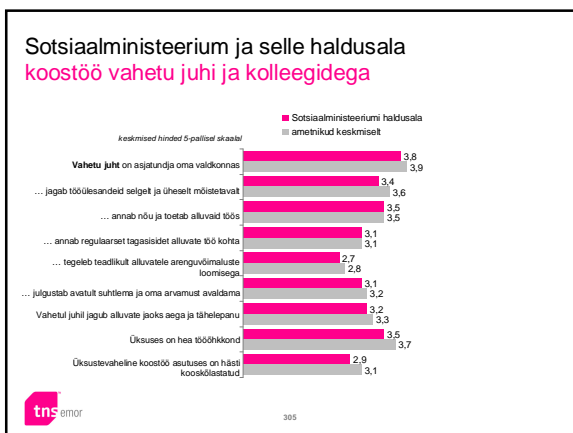
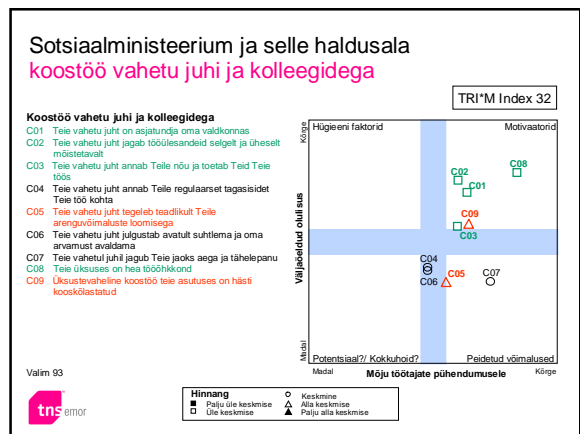
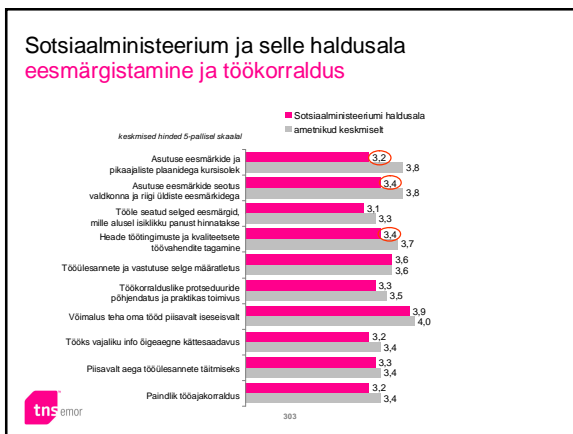
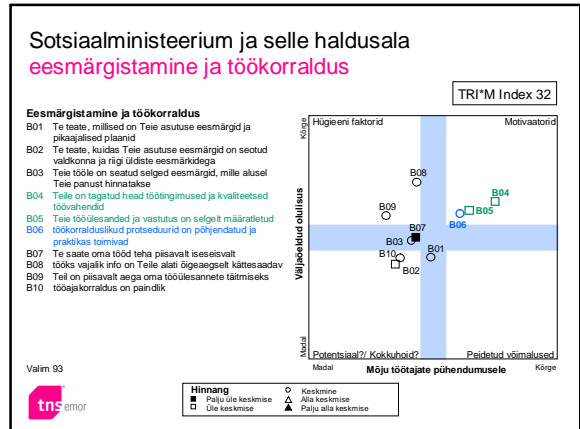
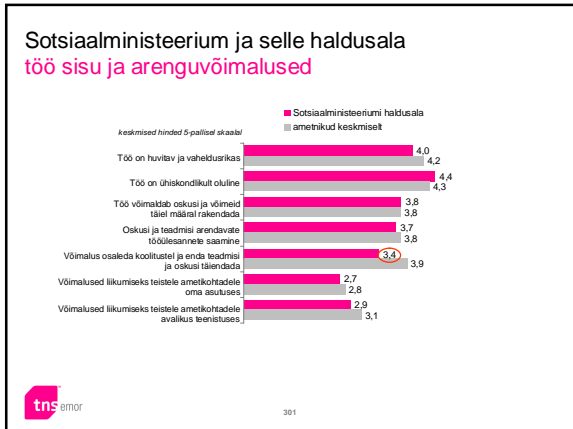
TRI M Indeks 32

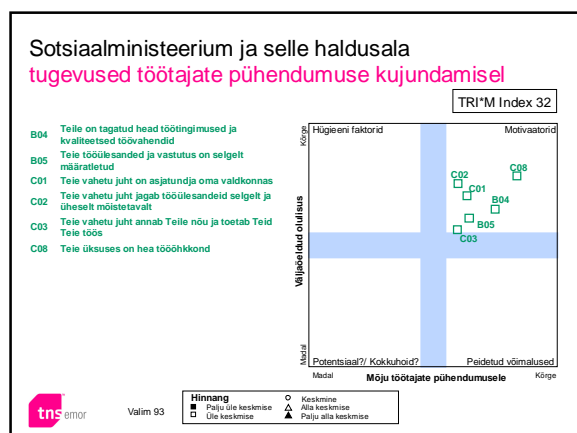
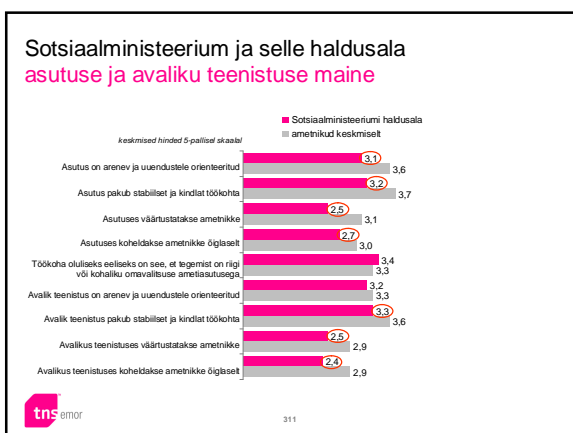
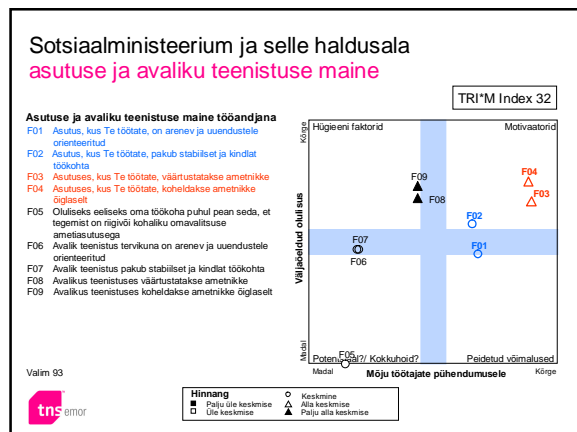
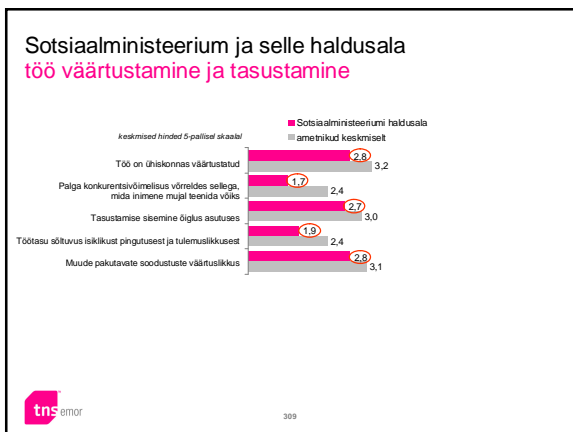
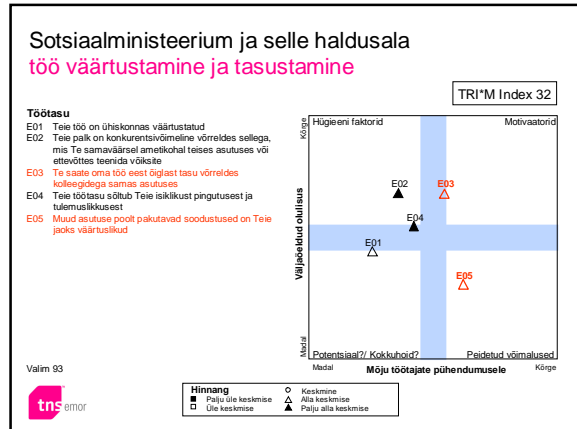
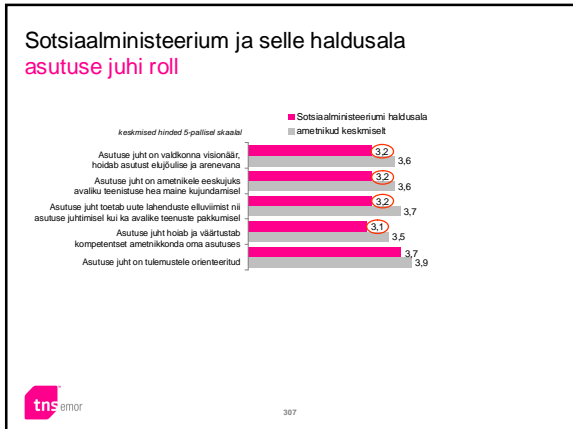
	Keskmine	Hinded 4-5	Hinded 1-2
Üldine rahulolu	3,4 (-0,3)	51%	16%
Soovitus	2,8 (-0,4)	26%	44%
Taasliitumine	3,0 (-0,4)	37%	35%
Kolleeptide motivatsioon	2,4 (-0,2)	4%	55%
Organisatsiooni edukus	2,9 (-0,2)	24%	36%

Sulgudes on võrdlus ametnikkonna keskmisega

tns emor 299







Sotsiaalministeerium ja selle haldusala tugevused töötajate pühendumuse kujundamisel

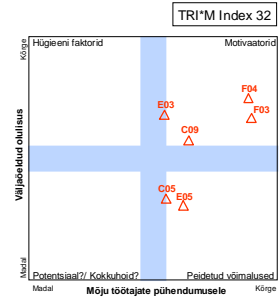
- n Sotsiaalministeeriumi ja selle haldusala asutuste töökorralduste tugevusteks on tööülesannete ja vastutuste selge jaotus
- n Valdkonna juhtide tugevuseks ongi oskus üheselt mõistetavalt ülesandeid jagada ja samas anda nõu ja pakkuda tuge praktilises igapäevatoos
- n Hea koostööühikond üksuses ning läbisaamine vahetute kolleegidega on positiivsete impulsside allikaks
- n Võrreldes muude valupunktidega olid Sotsiaalministeeriumi ja selle haldusala asutuste ametnikud oma töötingimuste ja töövahenditega keskmisest enam rahul (ehkki hinnangud jäid ametnikkonna keskmisest kriitilisemaks)



313

Sotsiaalministeerium ja selle haldusala: arengu-prioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- C05 Teie vahetu juht tegeleb teadlikult Teie arenguvõimaluste loomisega
- C09 Üksustevaheline koostöö teie asutuses on hästi kooskõlastatud
- E03 Te saate oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega samas asutuses
- E05 Muud asutuse poolt pakutavad soodustused on Teie jaoks väärtuslikud
- F03 Asutuses, kus Te töötate, väärtustatakse ametnikke
- F04 Asutuses, kus Te töötate, kohteldakse ametnikke õiglaselt



Valim 93

Sotsiaalministeerium ja selle haldusala: arengu-prioriteetid töötajate pühendumuse kujundamisel

- n Sotsiaalministeeriumi ja selle haldusala ametnike pühendumus jääb ametnike keskmisele oluliselt alla
- n Pühendumuse kasvatamiseks on kõige olulisem anda ametnikele turve, et neid väärtustatakse ja kohteldakse õiglaselt. Väärtustamisel on oluline nii väärilise tasu maksimine kui inimeste oluliseks pidamise välja näitamine suhtumises (tähelepanus, tunnustuses, otsustamisesse kaasamises)
- n Õiglase kohtlemisega seonduv kriitika asutusesisele palgasüsteemi õigluse suhtes, mis on tasustamises kõige teravamalt tajutud ja pühendumusega otseselt seonduv probleem. Niitasa- kui muude süsteemide (edutamine, soodustuste jagamine) puhul on õiglase tulemuse eelduseks süsteemi läbipaistvus ja asjaosaliste kaasamine süsteemide välja kujundamisesse
- n Sotsiaalministeeriumis ja selle haldusala asutustes on sarnaselt kogu avalikule teenistusele probleemiks üksustevaheline koostöö. Hea koostöö eesmärksid lähtekohtadeks peaks olema ühine arusaam eesmärkidest ning seejärel pidev ja avatud infovahetus
- n Peidetud võimaluse pühendumuse tõstmiseks peitub ametnike professionaalse arengu toetamises nende vahetute juhtide poolt – isiklik arenguperspektiiv võib üles kaaluda muud rahulolematuse allikad ning anda lisapõhuse pingutamiseks
- n Sotsiaalministeeriumi ja selle haldusala ametnike madala pühendumuse taga on ametnikkonna keskmisest kriitilisemad hinnangud paljude valdkondades: töötingimused ja –vahendid, koostusvõimalused, asutuse eesmärkidega kursisolek, tagasiside asutuste juhtidele, kõik töötasuga seotud küsimused, asutuse ja kogu avaliku teenistuse maine tõendamiseks



315