



KANTAR EMOR

Avaliku teenistuse
pühendumuse ja
rahulolu uuring

kevad 2024

Sisukord

1	Uuringu eesmärk ja läbiviimine	3
2	Pühendumuse tase	5
3	Pühendumust kujundavad tegurid	18
3.1	Töö sisu ja tähendus	24
3.2	Arenguvõimalused	36
3.3	Töökorraldus	50
3.4	Kaug- ja hübriid töö	58
3.5	Koostöö	67
3.6	Tagasiside vahetule juhile	74
3.7	Juhtide pühendumus	81
3.8	Asutuse ja muudatuste juhtimine	81
3.9	Eesmärgid ja tagasiside	95
3.10	Tasu, tunnustus ja kindlustunne	102
3.11	Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu	112
4	Kokkuvõte ja soovitused	120
5	Lisad	126

1

Uuringu eesmärk ja läbiviimine

Uuringu eesmärk ja läbiviimine

Uuringu eesmärk oli **mõõta pühendumuse ja rahulolu taset avalikus teenistuses** ning selgitada välja, millised on **peamised pühendumust kujundavad tegurid ja kuidas neid juhtida**.

Uuringu käigus kaardistasime:

- Kui kõrge on **pühendumus** avalikus teenistuses **võrdluses teiste (sh erasektori organisatsioonidega)** ning kuidas see **muutunud**;
- Milline on pühendumuse ja rahulolu tase ning trendid **erinevates töötajate gruppides ja erinevat tüüpi asutustes**;
- **Kui kõrge on teenistujate rahulolu oluliste töömotivatsiooni kujundavate teguritega**, sh töö sisu ja arenguvõimaluste, töökorralduse, kaug- ja hübriid töö, koostöö, asutuste ja muudatuste juhtimise, eesmärgistamise ja tagasiside, töötasu, tunnustuse ja kindlustundega ning vaimse heaolu toetamisega.
- Millised tegurid on töötajate jaoks **kõige olulisemad** ja mis nende pühendumust kõige enam kujundavad;
- Avaliku teenistuse töökorralduse ja juhtimise **tugevad ja nõrgad küljed**;
- Fookusteemadeks olid **avaliku teenistuse motivatsioon ning karjääri- ja arenguvõimalused** avalikus teenistuses.

Uuring viidi läbi eestikeelse veebiuuringuna 8. – 24. mail 2024.

Uuringule vastas 3204 teenistujat, aruande lisas on toodud üldkogumi kirjeldus ja vastajate jaotus.

2

Pühendumuse tase

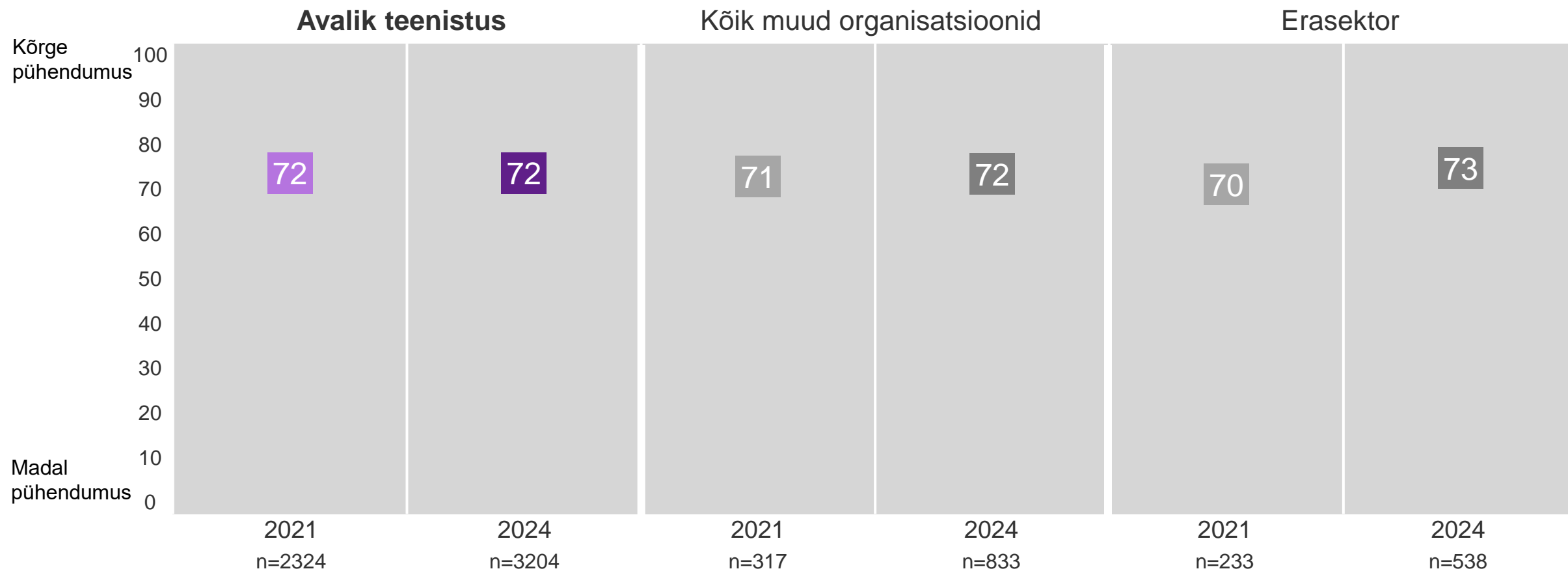
Pühendumuse mõõtmine

Pühendumusena käsitleme teenistuja **emotsionaalset seotust** oma tööandjaga, mis kujundab töötaja **valmisolekut oma töösse panustada** ja mõjutab seeläbi töö tulemuslikkust.

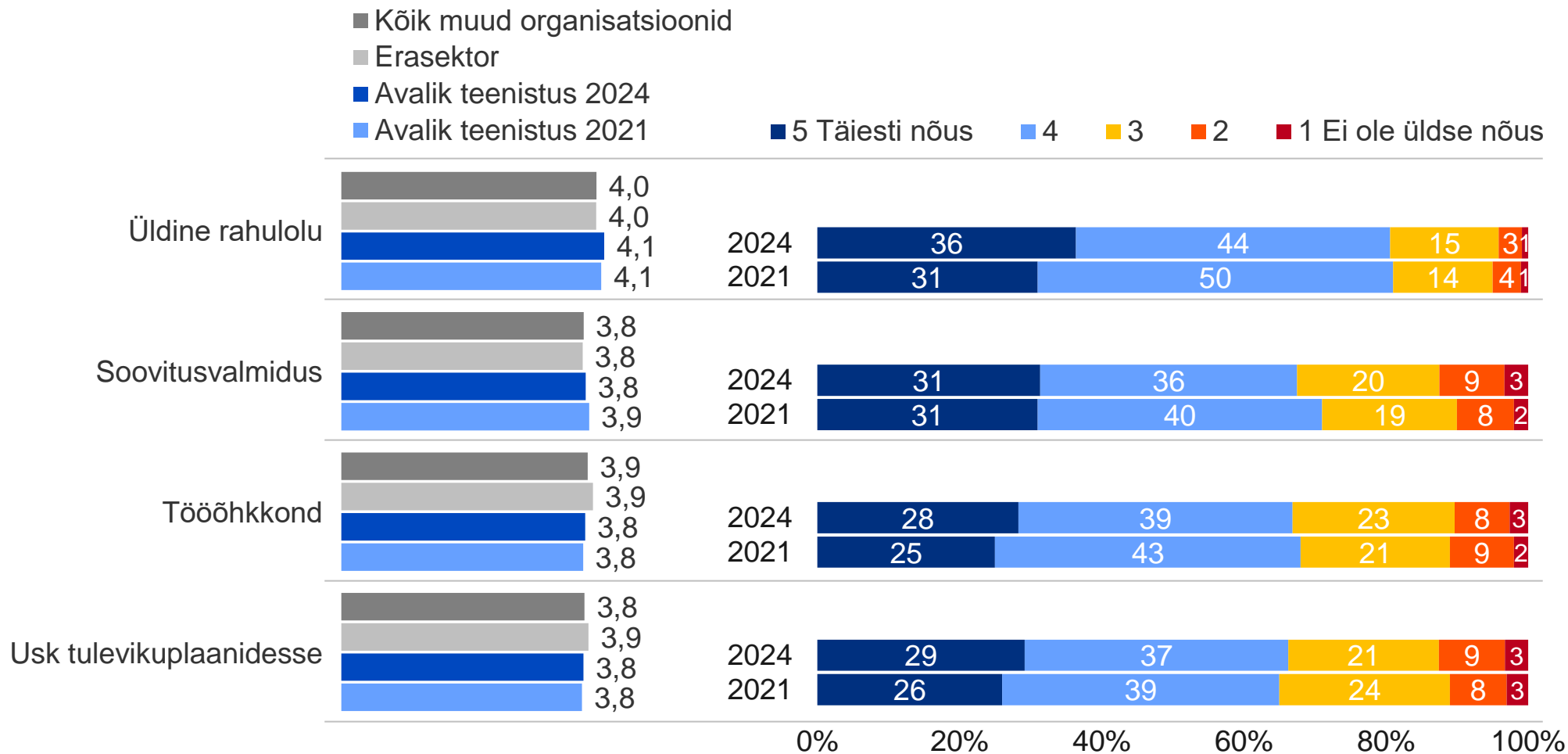
Pühendumuse koondnäitaja kaardistab pühendumust nelja võtmeküsimusega, hõlmates **üldist rahulolu** oma tööga, emotsionaalset **valmisolekut tööandjat soovitada**, hinnangut **tööõhkkonnale** ja **usku oma asutuse tulevikuplaanidesse**.



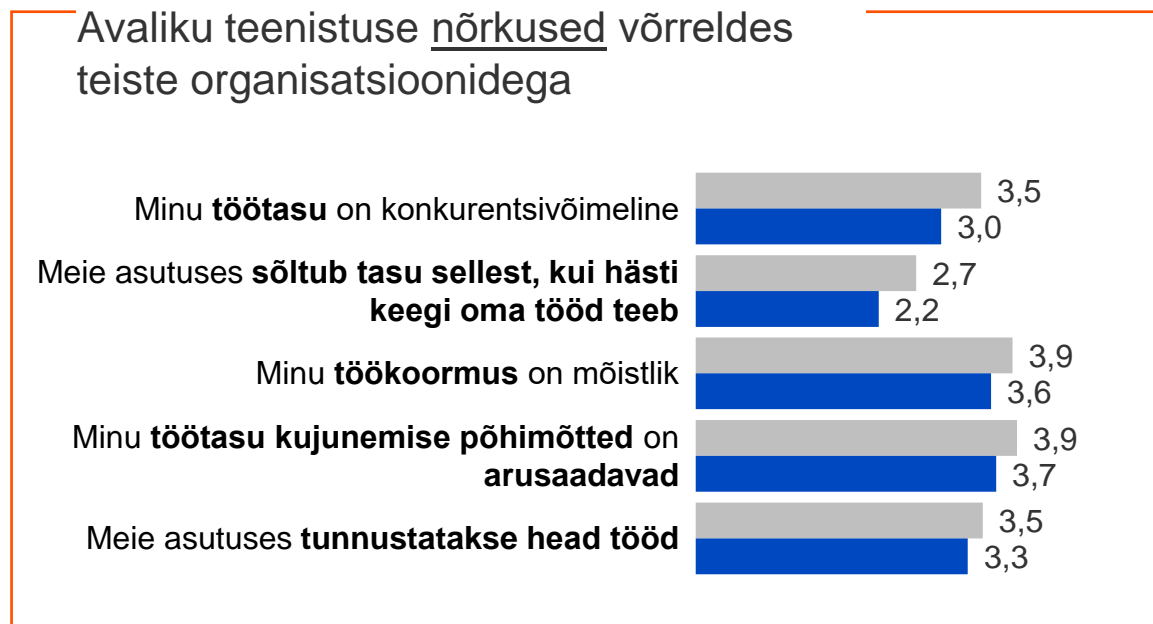
Pühendumus avalikus teenistuses on samal tasemel kui 2021. aastal ja teistes organisatsioonides



Pühendumuse küsimused ajalises võrdluses

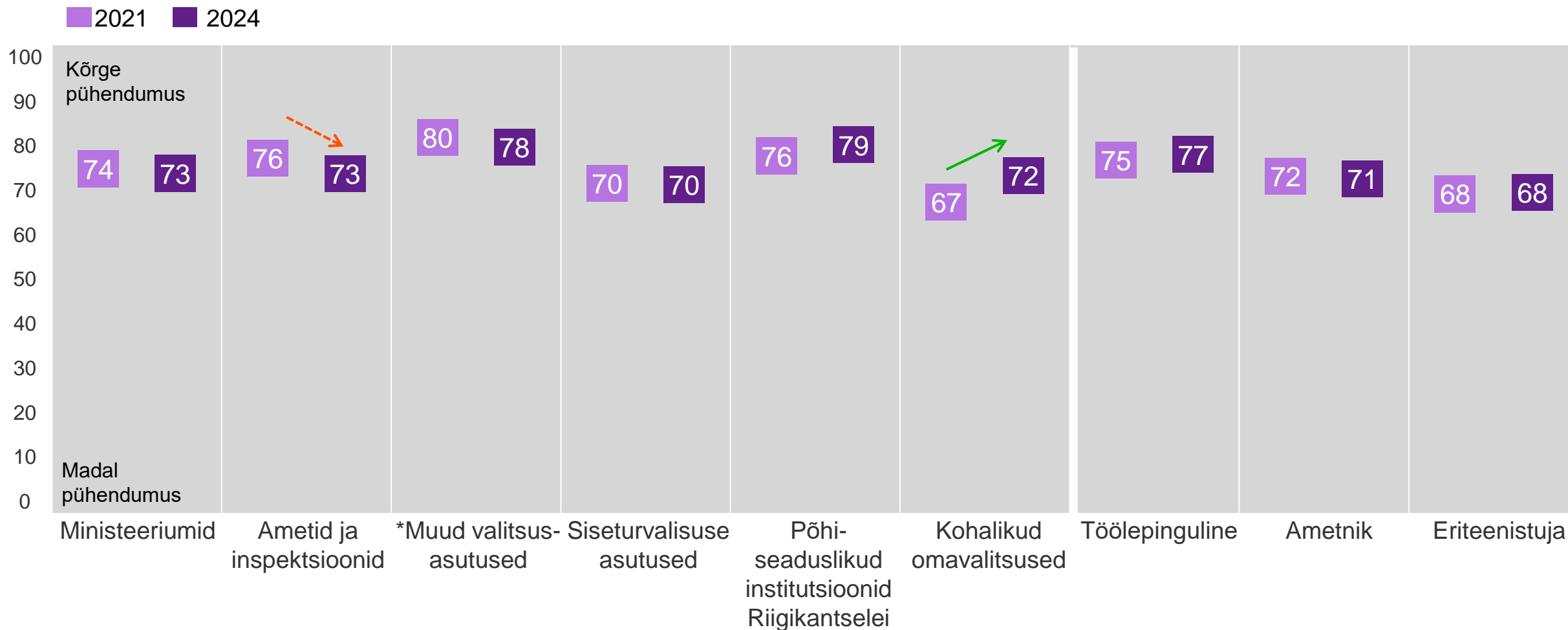


Avaliku teenistuse tugevused ja nõrkused võrreldes teiste organisatsioonidega

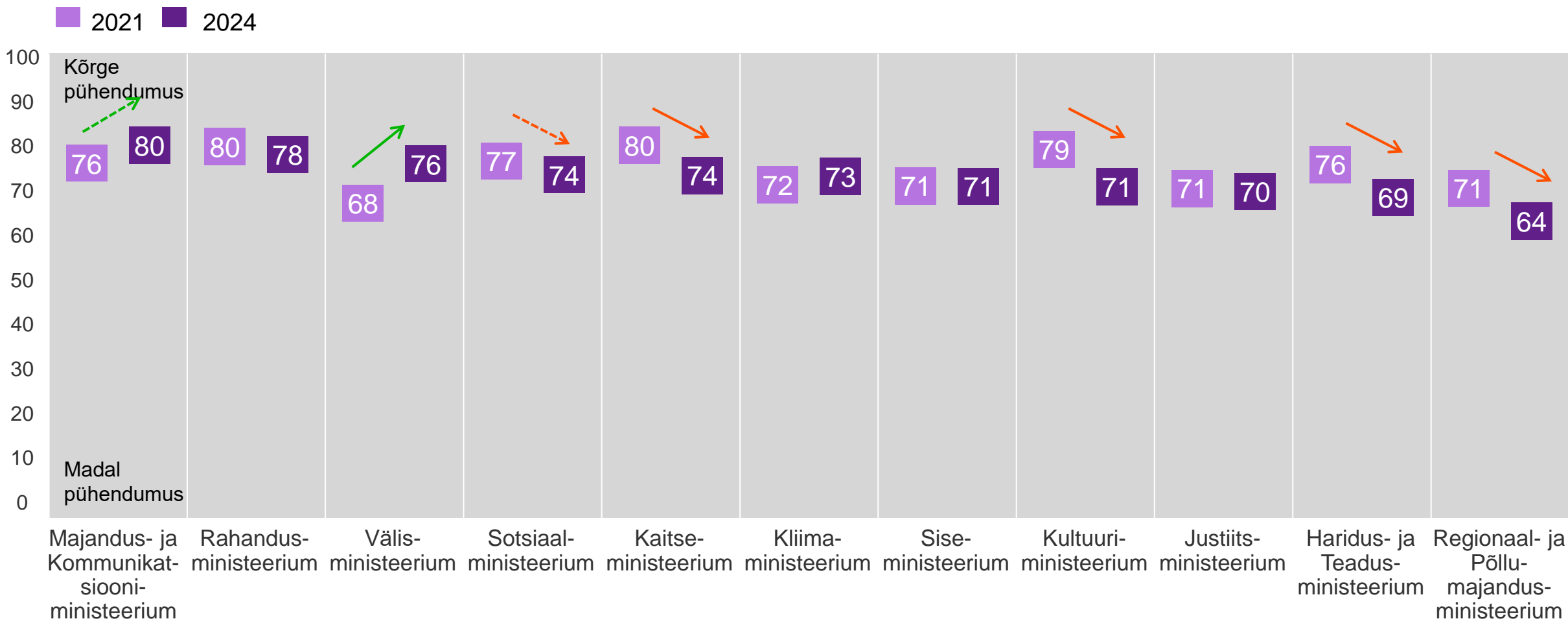


■ Kõik muud organisatsioonid
■ Avalik teenistus

Pühendumus on kõrgeim põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis ning muudes valitsusasutustes; tõusnud kohalikes omavalitsustes

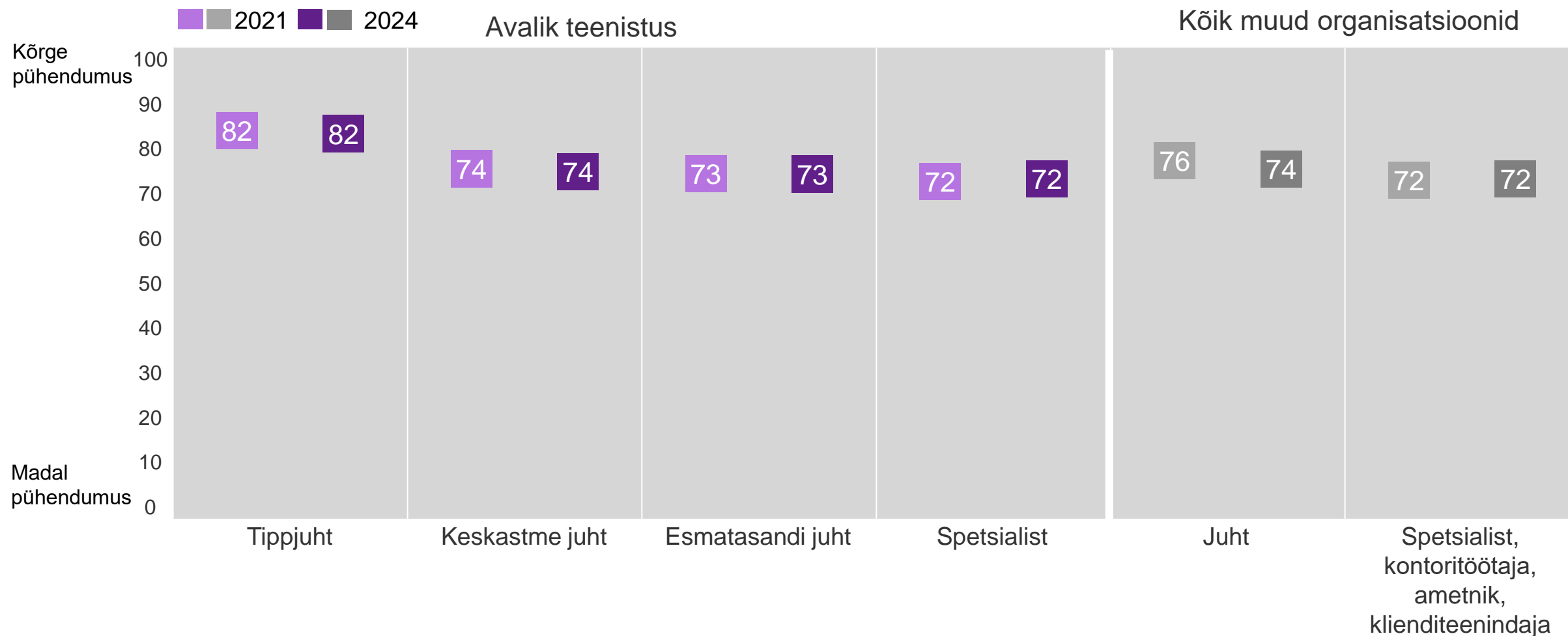


Pühendumus on tõusnud Välisministeeriumi valitsemisalas; langenud Kultuuriministeeriumi, Haridus- ja Teadusministeeriumi, Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi ning Kaitseministeeriumi valitsemisalades

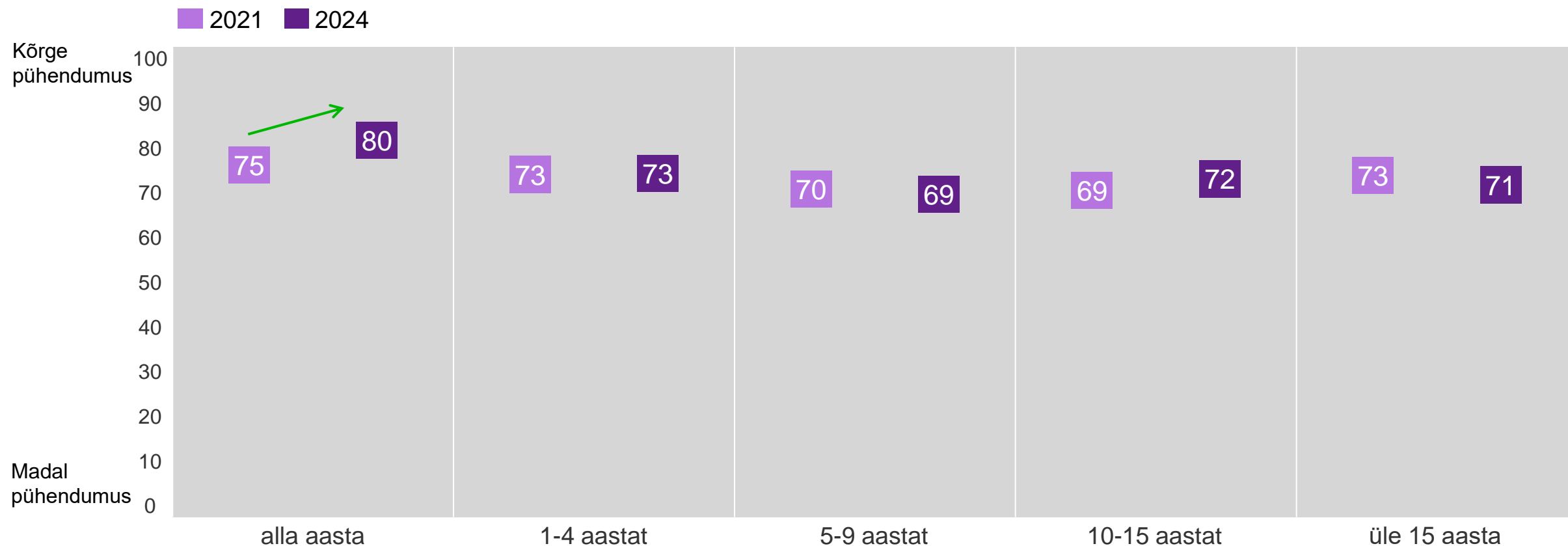


Ametigruppide lõikes ei ole pühendumus samuti muutunud.

Nii juhtide kui spetsialistide pühendumus on sarnane muudele organisatsioonidele



Oma asutusega hiljuti liitunud teenistujate pühendumus on tõusnud ning nende pühendumus on staažikamate teenistujatega võrreldes kõrgem



Kokkuvõte: pühendumuse ja rahulolu üldine tase I

Eesti avalikus teenistuses ei ole pühendumus võrreldes 2021. aastaga muutunud ning indekssnäitaja on püsinud 72-punkti tasemel.

Avaliku teenistuse ülese uuringu kõrval viidi läbi esinduslik **võrdlusuuring muude organisatsioonide töötajate** seas, mis hõlmab erasektoris ja mujal avaliku sektori asutustes (nt hariduse ja tervishoiu valdkonnas) töötavaid valgekraesid. Selles võrdluses on **teenistujate pühendumus samal tasemel**.

Avaliku teenistuse eelised tööandjana **teiste organisatsioonide ees** tulevad selgelt esile **töö sisuga** seotud küsimustes, nii on see olnud ka varasematel aastatel. Töö avalikus teenistuses on ühiskondlikult oluline, huvitav ja arendav. Avalikus teenistuses nähakse ka **rohkem koostöövõimalusi** oma ala asjatundjatega nii teistes asutustes kui ka rahvusvaheliselt.

Võrreldes varasemaga on teenistujatel oma töös **rohkem tegevusvabadust ja otsustusõigust** ning **võimalusi oma töökorralduses kaasa rääkida** ning hinnangud nendes küsimustes ei jää enam teistele organisatsioonidele alla. See loob head eeldused innovatsiooniks ja tööprotsesside tõhustamiseks, kiirendab otsuste tegemist ja suurendab paindlikkust kohaneda muutuvates olukordades.

Kui rahulolu töökorralduse paindlikkusega on üldiselt teiste organisatsioonidega samal tasemel, siis **suhtumine kaug- ja hübriid töö tegemisse** on avalikus teenistuses **toetavam kui mujal**. See eelis tuleb esile nii suuremate kui ka väiksemate organisatsioonide võrdluses.

Uuringutulemuste kõrvutamine näitab, et avalikus **teenistuses tegeletakse sihipärasemalt töötajate vaimse heaolu toetamisega**. Kuigi suuremates organisatsioonides on rahulolu selles küsimuses keskmiselt kõrgem ja avaliku teenistuse eelis selles võrdluses väiksem, on see siiski statistiliselt oluline. Töötajate vaimsesse heaolusse panustamine mõjutab oluliselt nende pühendumust ning seda konkurentsieelist tööturul tasub kindlasti värbamiskommunikatsioonis rõhutada.

Rahulolu vahetute juhtidega on avalikus teenistuses keskmiselt **kõrgem kui mujal**. Juhid on teenistujate hinnangul koostööle orienteeritud, loovad arenguks head tingimused, seavad selged eesmärgid, toetavad uuendusi ning oskavad veenvalt ja selgelt oma seisukohti põhjendada.

Välises võrdluses on avaliku teenistuse **nõrkuseks jäänud palgaga seonduv. Kõige suurem mahajäämus** erasektorist on endiselt küsimuses, mis kaardistas **tasu sisemist õiglust ja panusega seotust** („tasu sõltub sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb“), hinnangud selles osas ei ole

Kokkuvõte: pühendumuse ja rahulolu üldine tase II

võrreldes 2021. aastaga muutunud. Suurem rahulolematust töötasu konkurentsivõimega tuleb avalikus teenistuses esile nii juhtide kui spetsialistide ametigruppides.

Töökoormust hinnati avalikus teenistuses **kriitilisemalt kui mujal**. Erinevus on suurem juhtide hinnangutes, ehkki ka avaliku teenistuse spetsialistid hindavad oma töökoormust suuremaks kui töötajad teistes organisatsioonides.

Avalikus teenistuses on **pühendumus kõige kõrgem põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis ning muudes valitsusasutustes** (kohtud, prokuratuur, RTK, RKIK, Rahvusrhiiv).

Põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad hindavad kõrgelt arenguvõimalusi avalikus teenistuses ning koostöövõimalusi oma ala asjatundjatega väljaspool oma asutust. Võrreldes 2021. aastaga tajutakse neis asutustes selgemalt töötasu vastavust panusele ning rahulolu töötasu õigluse, samuti ka üldise võrdse kohtlemisega ja hea töö tunnustamisega on praegu keskmisest kõrgem. Lisaks toetab põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujate pühendumust keskmisest suurem kaasatus muudatuste planeerimisel.

Muud riigi ametiasutused paistavad silma keskmisest kõrgemate hinnangutega paljudes küsimustes. Suurim erinevus avaliku teenistuse keskmisest on vaimse heaolu toetamise küsimuses, sarnaselt varasemale ka muudatuste juhtimist ja asutuse juhtimisotsuseid puudutavates valdkondades.

Ametites ja inspeksioonides on töötajate pühendumuse indeks **veidi langenud**, seda eelkõige tööandja soovitusvalmiduse vähenemise tõttu. Rahuloluhinnangutes on märgata langust tööalase arengu toetamist, asutuse uuendusmeelsust ning tasustamist puudutavates küsimustes. Üldiselt on aga ametites ja inspeksioonides pühendumus ja ka hinnangud kõigis teemavaldkondades praegu keskmisel tasemel.

Kohalikes omavalitsustes on **pühendumus tõusnud avaliku teenistuse keskmisele tasemele**. Töökorraldus on asutustes muutunud sujuvamaks ja läbimõeldumaks, seda on soodustanud teenistujate suurenenud võimalused töökorralduses kaasa rääkida ning paranenud töötingimused. Eesmärkide seire on kohalikes omavalitsustes muutunud regulaarsemaks ja töötajad saavad rohkem personaalset tagasisidet tehtud töö kohta.

Kokkuvõte: pühendumuse ja rahulolu üldine tase III

Hinnangud juhtimiskvaliteedile on kohalikes omavalitsustes samuti tõusnud. Teenistujaid kaasatakse rohkem muudatustesse ja muudatusi puudutav info liigub paremini. Keskmisest madalamaks on jäänud hinded arengu- ja karjäärivõimalustele ning arenguruumi on ka teenistujate vaimse heaolu toetamisel.

Siseturvalisuse asutustes ei ole pühendumus võrreldes 2021. aastaga **muutunud** ning see on avaliku teenistuse **keskmisel tasemel**. Tulenevalt töö iseloomust on hinnangud kaug- ja hübriid töö võimalustele tagasihoidlikumad, lisaks hinnatakse siseturvalisuse asutustes kõige madalamalt töötasu vastavust panusele. Need ei ole aga pühendumuse seisukohalt esmatähtsad küsimused.

Kõrgema pühendumusega paistavad silma **töölepingulised töötajad, madalamaid hindeid** andsid **eriteenistujad**. Töölepingulised töötajad on mõnevõrra rahulolevamad tunnustamisega, õiglase kohtlemisega ja vaimse heaolu toetamisega. Eriteenistujad on andnud keskmisest tagasihoidlikumaid hindeid muudatuste juhtimise, võrdse kohtlemise ja tasu õigluse küsimustes, ootuspäraselt ka kaug- ja hübriid töö teemas.

Valitsemisalade võrdluses on pühendumus **kõige kõrgem Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja Rahandusministeeriumi valitsemisalades**. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas on pühendumus võrreldes 2021. aastaga ka veidi tõusnud. Seda on toetanud suurenenud rahulolu asutuse ja muudatuste juhtimisega ja tunnustamisega.

Rahuloluhinnangud eristusid sellel aastal keskmisest järgmistes teemades:

- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas:
avatud ja tagasisidele avatud juhtimiskultuur, läbimõeldud muudatuste juhtimine, koostöövõimalused väljaspool asutust, tasustamine ja hea töö tunnustamine;
- Rahandusministeeriumi valitsemisalas:
arenguvõimalused, kaug- ja hübriid töö, vaimse heaolu toetamine, regulaarne tagasiside, tasu vastavus panusele.

Kokkuvõte: pühendumuse ja rahulolu üldine tase IV

Välisministeeriumi valitsemisalas, kus teenistujate hinnangud olid eelmises uuringus kõige tagasihoidlikumad, on **pühendumus tõusnud avaliku teenistuse keskmisest tasemest veidi kõrgemale**. Rahulolu töötasude ja juhtimisega, mille osas 2021. aastal oli mahajäämus keskmisest kõrge suurem, on oluliselt tõusnud. Rahulolu tasustamisega on Välisministeeriumi valitsemisalas nüüd keskmisest kõrgem, asutuse juhtimise osas keskmisel tasemel. Sellel aastal hinnati keskmisest positiivsemalt võimalusi koostööks oma ala ekspertidega ning karjääri edendamiseks nii oma asutuses kui ka mujal avalikus teenistuses. Hinded koostööle nii oma asutuses kui teiste ametiasutustega on samuti keskmisest kõrgemad.

Kaitseministeeriumi ja Kultuuriministeeriumi valitsemisalades, kus pühendumuse tase oli 2021. aastal kõrgeim, on **indeks langenud avaliku teenistuse keskmisele tasemele**.

Kaitseministeeriumi valitsemisalas vähenes teenistujate rahulolu juhtimisotsuste selgusega ja muudatuste juhtimisega ning nõrgenes töökoha stabiilsusega seotud kindlustunne. Võrreldes eelmise uuringuga anti madalamaid hindeid ka tööalase arengu toetamisele ja töökorralduse sujuvusele ja läbimõeldusele. Madalam hinnang töökorraldusele on seotud suurenenud töökoormusega.

Kultuuriministeeriumis langes enim hinnang asutuse tööõhkkonnale ja tööalase arengu toetamisele. Lisaks vähenes rahulolu juhtimisotsuste kommunikatsiooniga ja muudatuste läbimõeldusega.

Avaliku teenistuse keskmisega võrreldes **kõige madalamale tasemele** on **pühendumus langenud Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas**. Rahuloluhinnangutes ilmnevad suurimad muutused võrreldes 2021. aastaga tasustamist, töökoha stabiilsust ning juhtimisotsuste kommunikatsiooni ja muudatuste juhtimist puudutavates küsimustes. Hinnangud juhtimisotsuste selgusele ja töötasu konkurentsivõimele jäävad seejuures nüüd kõige enam avaliku teenistuse keskmisele alla. Lisaks eristub kriitilisem tagasiside õhkkonna avatuse osas (juhtimiskultuur avatud tagasisidele, infot jagatakse ausalt, tasustamise põhimõtted on arusaadavad) ning tööstressi tase on kõrgem kui teistes valitsemisalades.

3

Pühendumust

kujundavad tegurid

Pühendumust kujundavad tegurid

Uuringus mõõtsime töötajate rahulolu 54 erineva rahulolu teguriga.

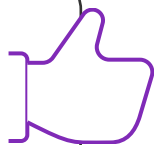
Mis selle eest saab?
Tasu, tunnustus,
kindlustunne ja vaimne heaolu



Mida Sa teed?
Töö sisu ja tähendus
Areng ja karjäär

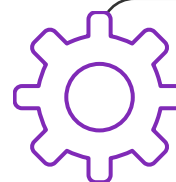


Millal on hästi?
Eesmärgid
Tagasiside



Pühendumus

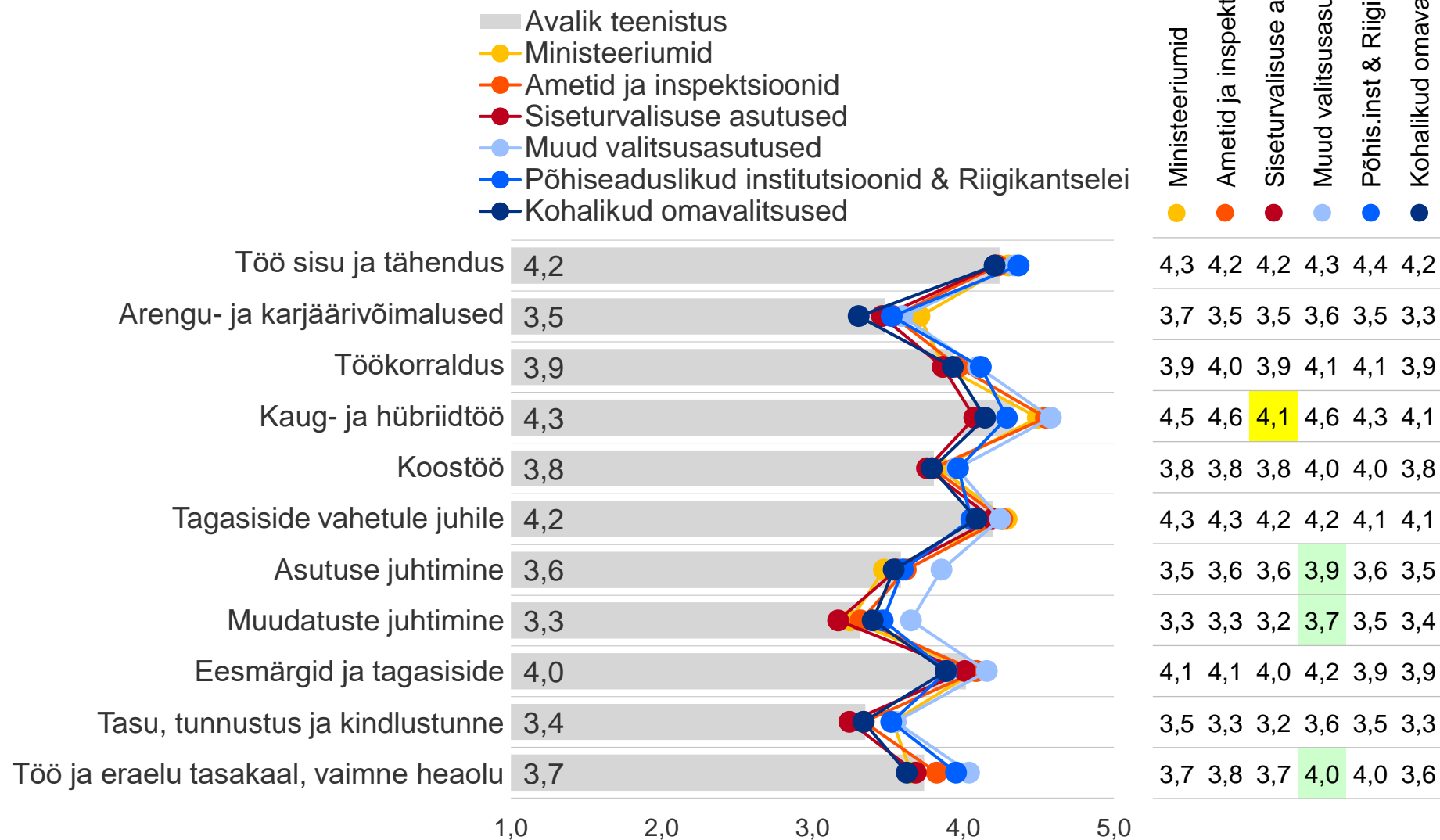
Kuidas see sujub?
Töökorraldus, sh kaugtöö
Muudatuste juhtimine



Kellega koos?
Juhtimiskvaliteet
Koostöö



Teemaplokkide keskmised hinned: asutuse tüüpe võrdlus



Teemaplokkide keskmised hinded: valitsemisalade võrdlus

■ Avalik teenistus

— Justitsministeerium

— Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium

— Regionaal- ja Põllumajandusministeerium

— Haridus- ja teadusministeerium

— Kultuuriministeerium

— Siseministeerium

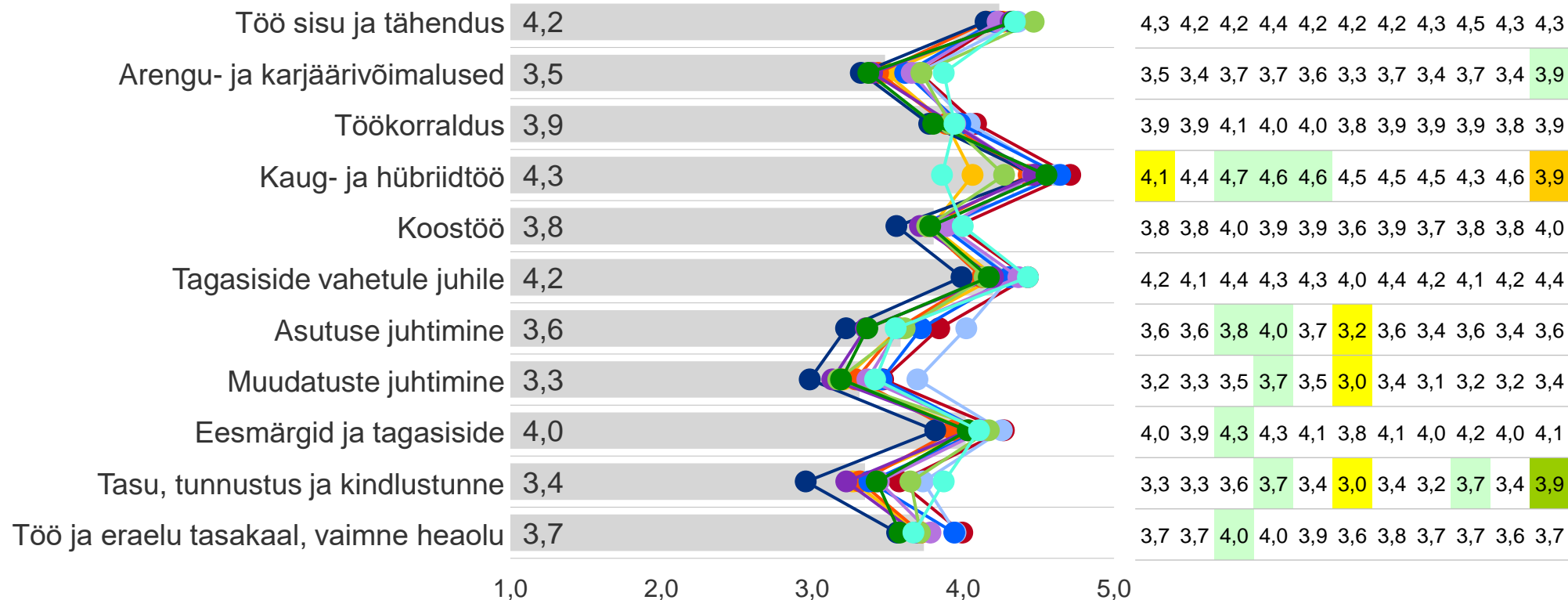
— Rahandusministeerium

— Sotsiaalministeerium

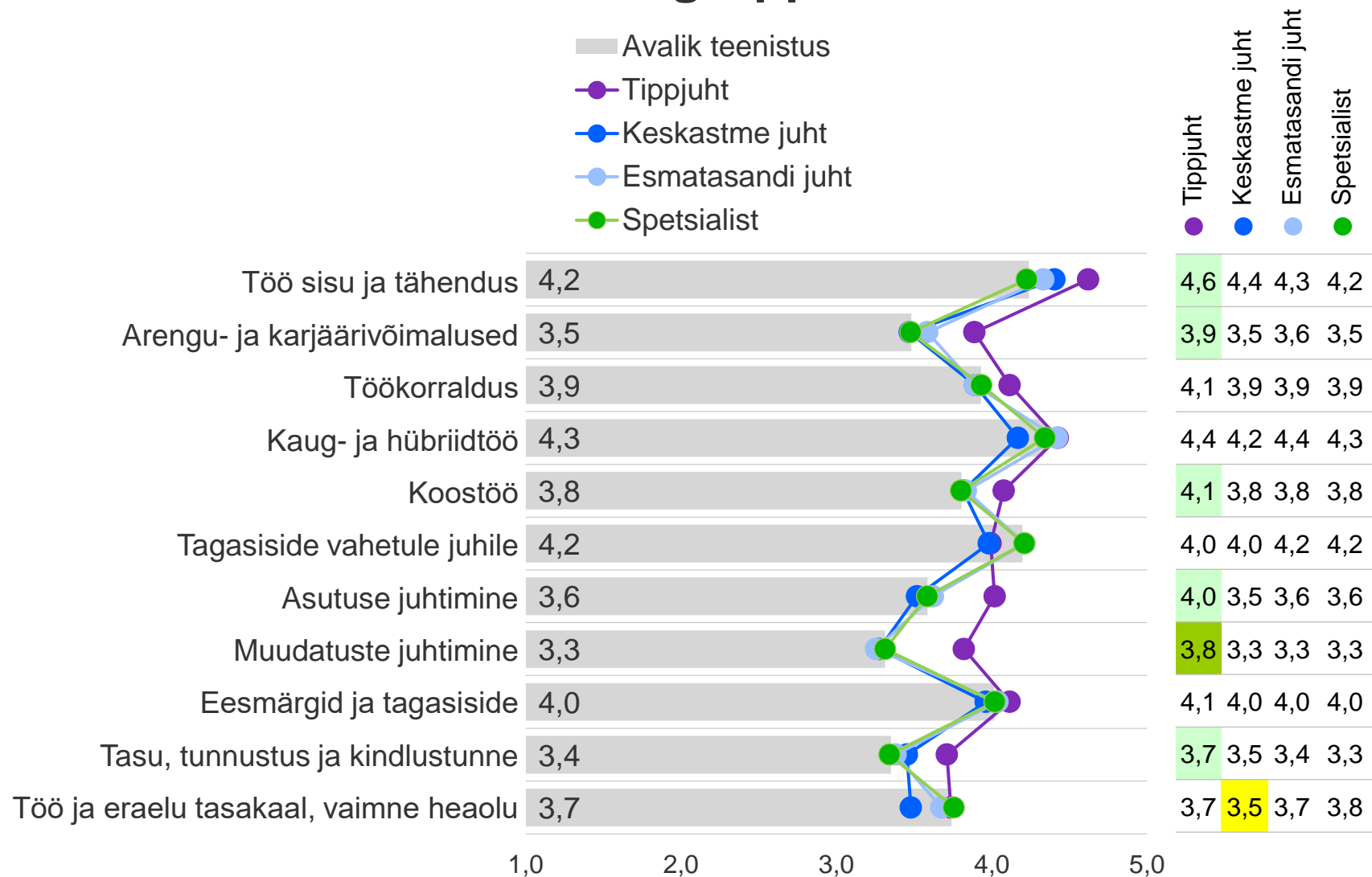
— Kliimaministeerium

— Kaitseministeerium

— Välisministeerium

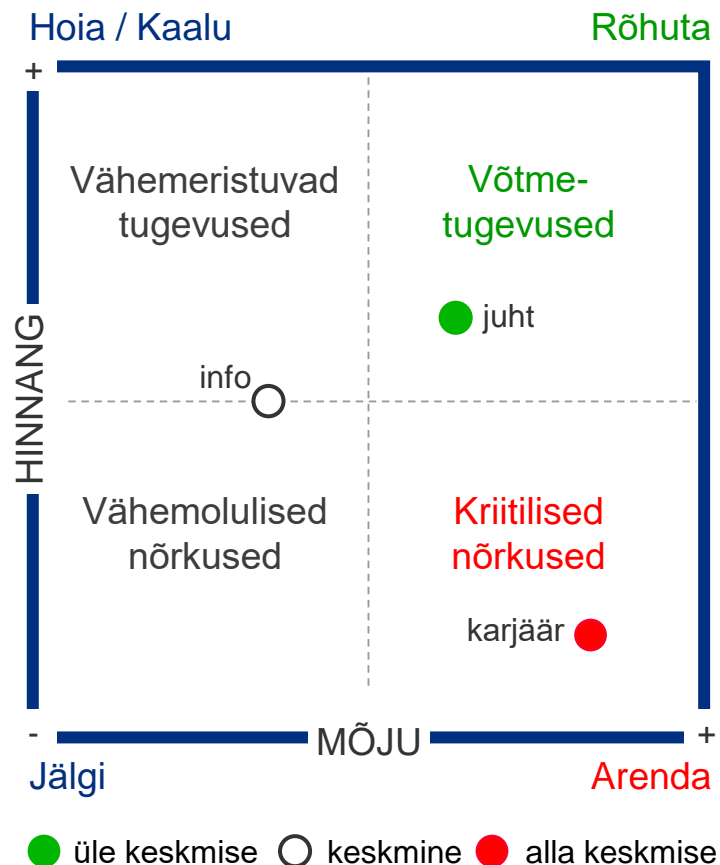


Teemaplokkide keskmised hinded: ametigruppide võrdlus



Tugevuste ja nõrkuste analüüs arvestab erinevate tegurite erineva mõjuga

Rahuloluhinnangute analüüs on suhteline



Järgnevatel joonistel paiknevad pühendumuse seisukohalt olulisemad tegurid paremal pool ja vähemolulised vasakul. Olulisuse hindamisel on kasutatud korrelatsioonianalüüsi. Analüüs keskendub **keskmisest olulisematele** teguritele.

Siiski tasub jälgida ka vähemolulisi nõrkusi, sest need võivad olla olulised muudest (näiteks koostöö) eesmärkidest lähtudes – isegi kui mõju pühendumusele ei ole suur.

Vähemeristuvate tugevuste puhul võib tegemist olla iseenesestmõistetavate hügieenifaktorite ja muude teguritega, mille hinnangud on ühtlaselt kõrged.

Rahuloluhinnangute analüüs vaatleb **suhtelisi hinnanguid**: joonise keskjoonest ülevalpool asuvate omadustega ollakse keskmisest enam rahul ja vastupidi – allapoole jäävad tegurid, kus rahulolu on keskmisest madalam. Selline analüüs võimaldab kõige paremini välja tuua tegevuse prioriteetid nii siis, kui kõik hinnangud on suhteliselt kõrged, kui ka siis, kui ollakse kõigis valdkondades kriitilised.

Avalikus teenistuses oli **keskmine hinne 3,8 palli** 5-pallisel skaalal. Keskmisest kõrgemad hinded algavad 4,1 pallist ja keskmisest madalamaks jäävad 3,7-st pallist madalamad hinded.

3.1

Töö sisu ja tähendus

Töö sisu ja tähendus

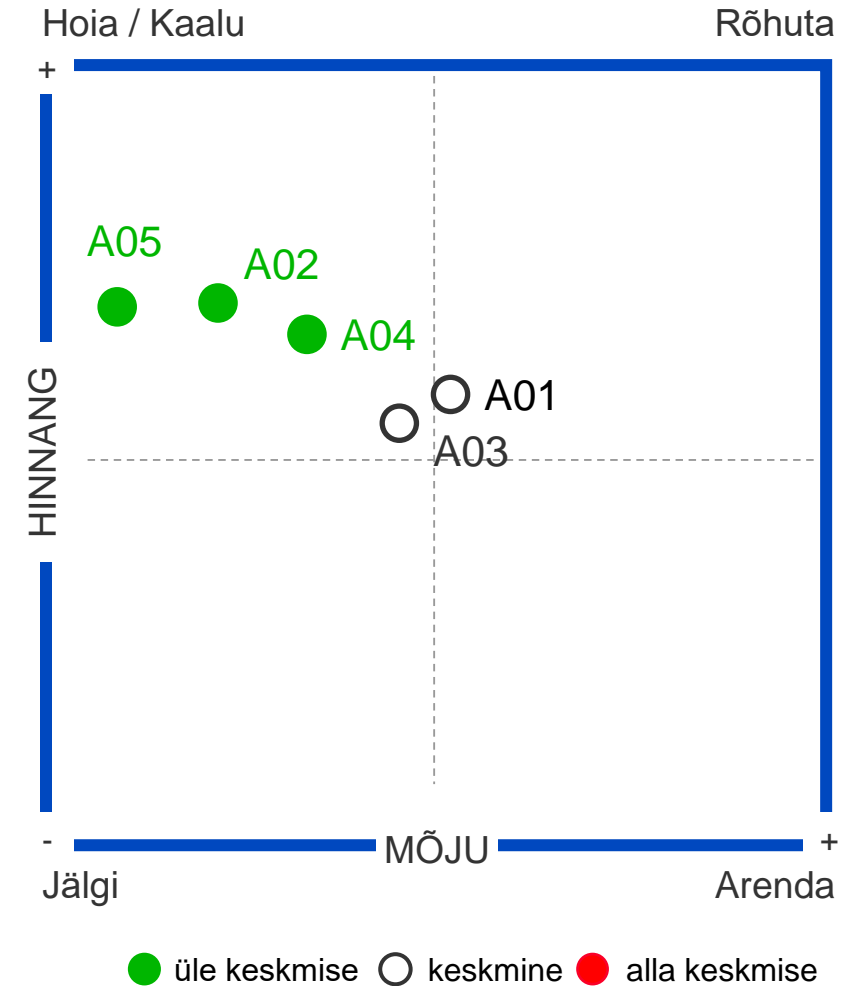
A01 Saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib

A02 Saan teha ühiskonnale olulist tööd

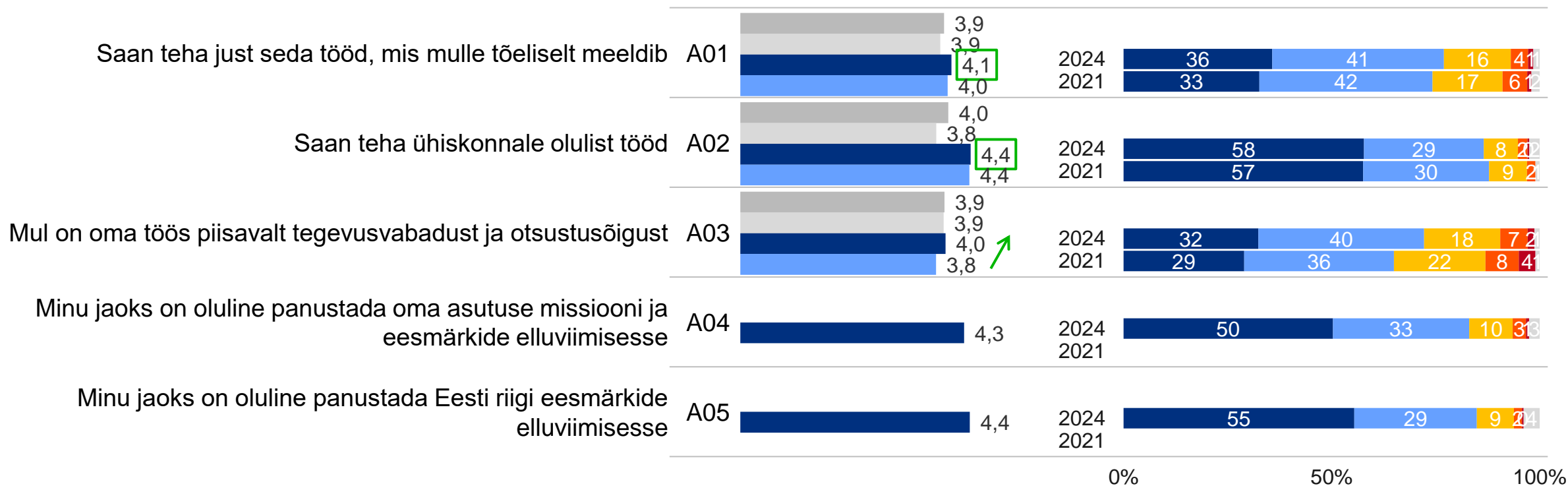
A03 Mul on oma töös piisavalt tegevusvabadust ja otsustusõigust

A04 Minu jaoks on oluline panustada oma asutuse missiooni ja eesmärkide elluviimisesse

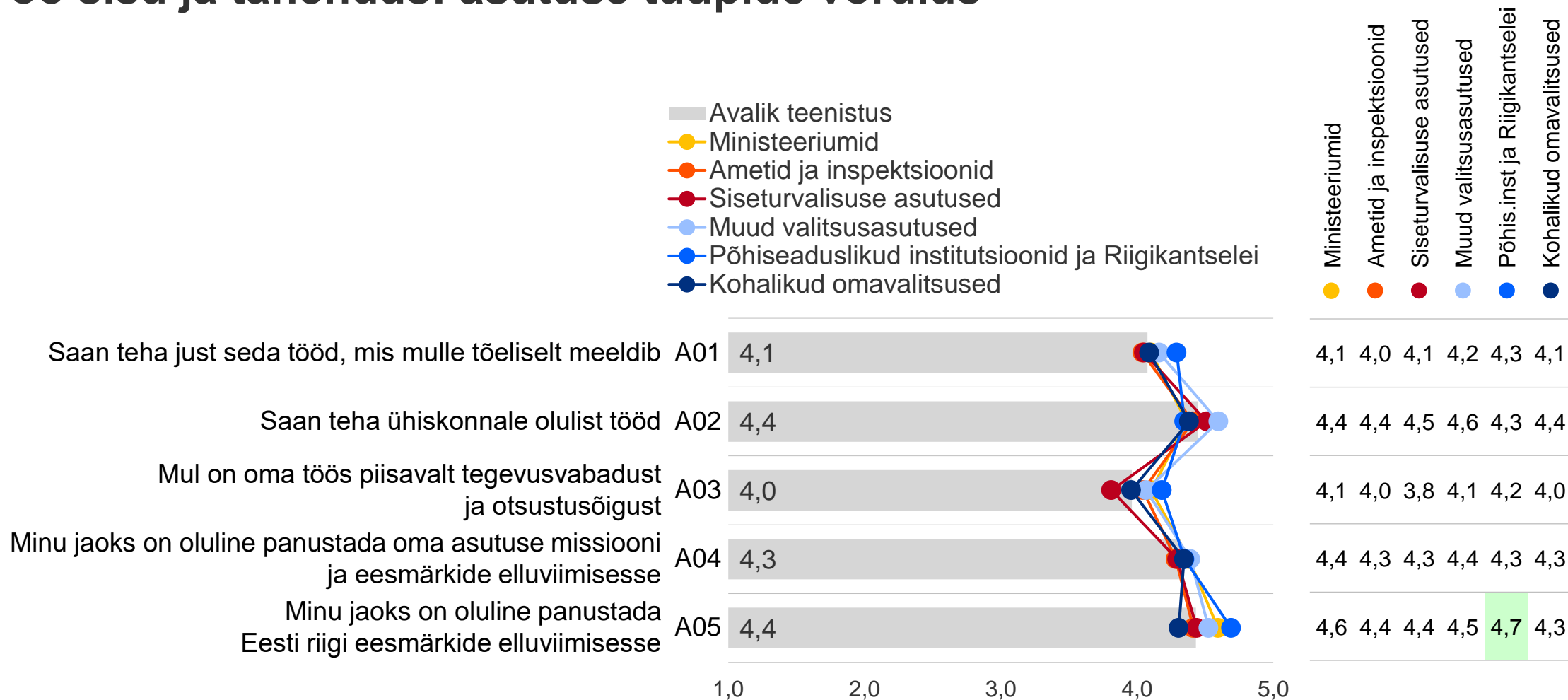
A05 Minu jaoks on oluline panustada Eesti riigi eesmärkide elluviimisesse



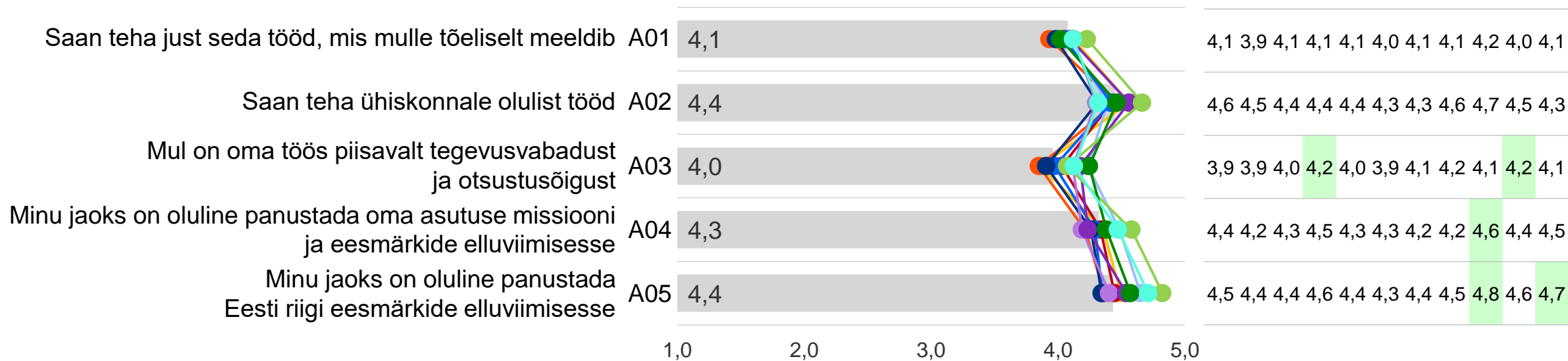
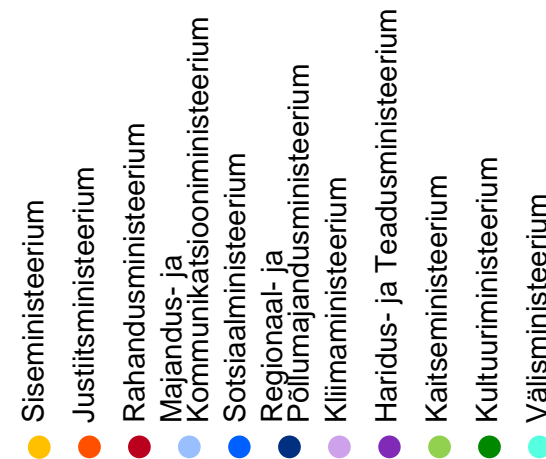
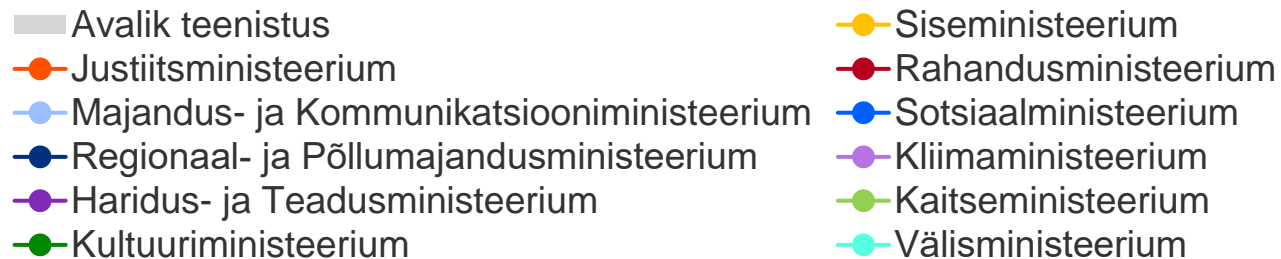
Töö sisu ja tähendus



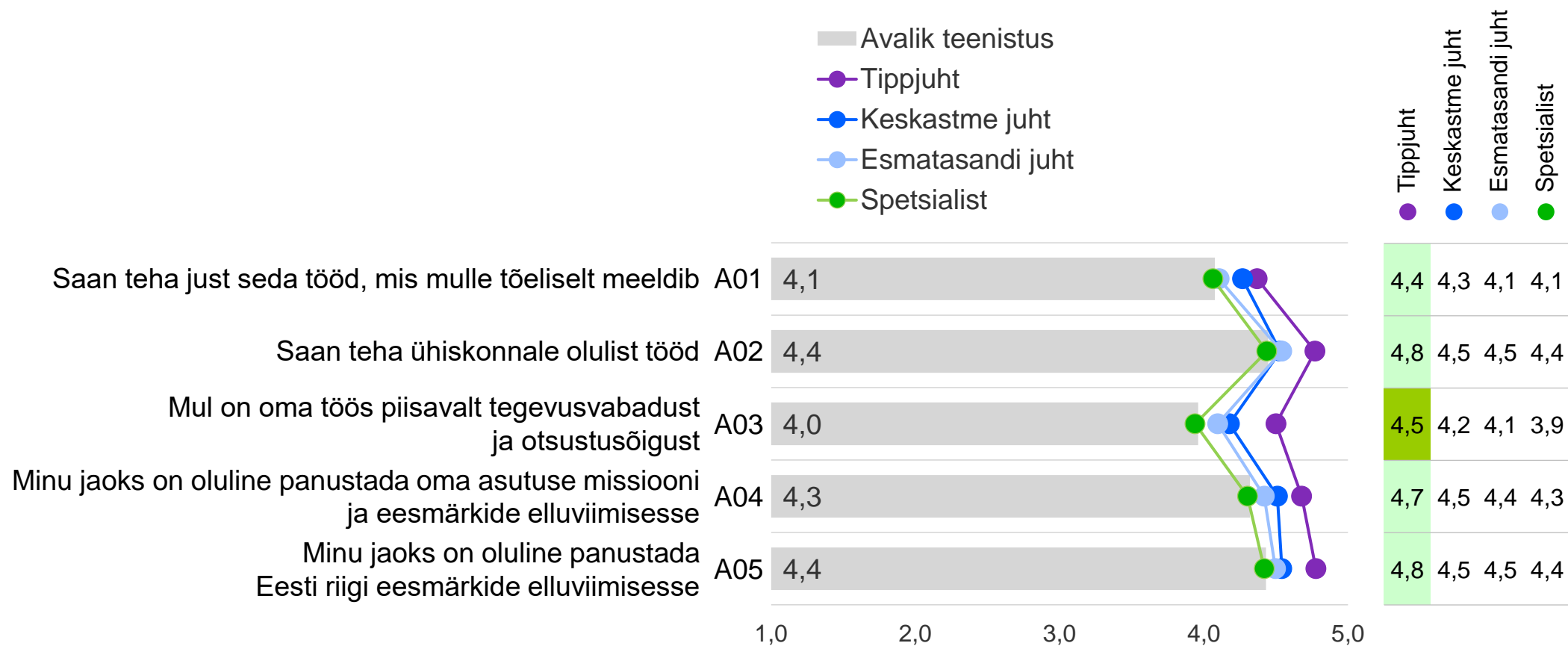
Töö sisu ja tähendus: asutuse tüüpide võrdlus



Töö sisu ja tähendus: valitsemisalade võrdlus



Töö sisu ja tähendus: ametigruppide võrdlus



Avalikus teenistuses ja oma asutuses töötamise tähtsus

Kas Sinu jaoks on oluline töötamine just avalikus teenistuses, mitte erasektoris?

- Väga oluline
- Pigem oluline
- Ei ole vahet
- Eelistaksin töötada erasektoris

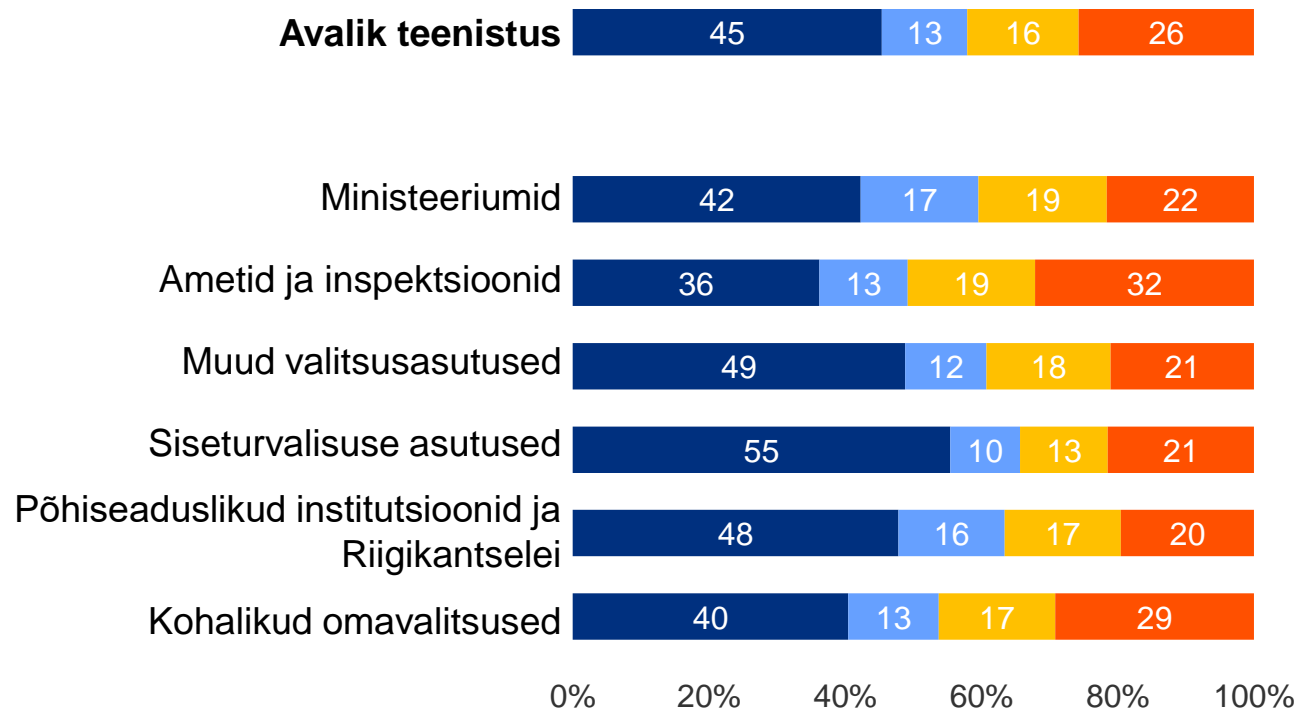


Kas Sinu jaoks on oluline töötada just oma, mitte mõnes teises ametiasutuses?

- Väga oluline
- Pigem oluline
- Ei ole vahet
- Eelistaksin töötada mõnes muus asutuses



- oluline avalikus teenistuses ja oluline oma asutuses
- oluline avalikus teenistuses, pole oluline oma asutuses
- pole oluline avalikus teenistuses, oluline oma asutuses
- pole oluline avalikus teenistuses ega oma asutuses

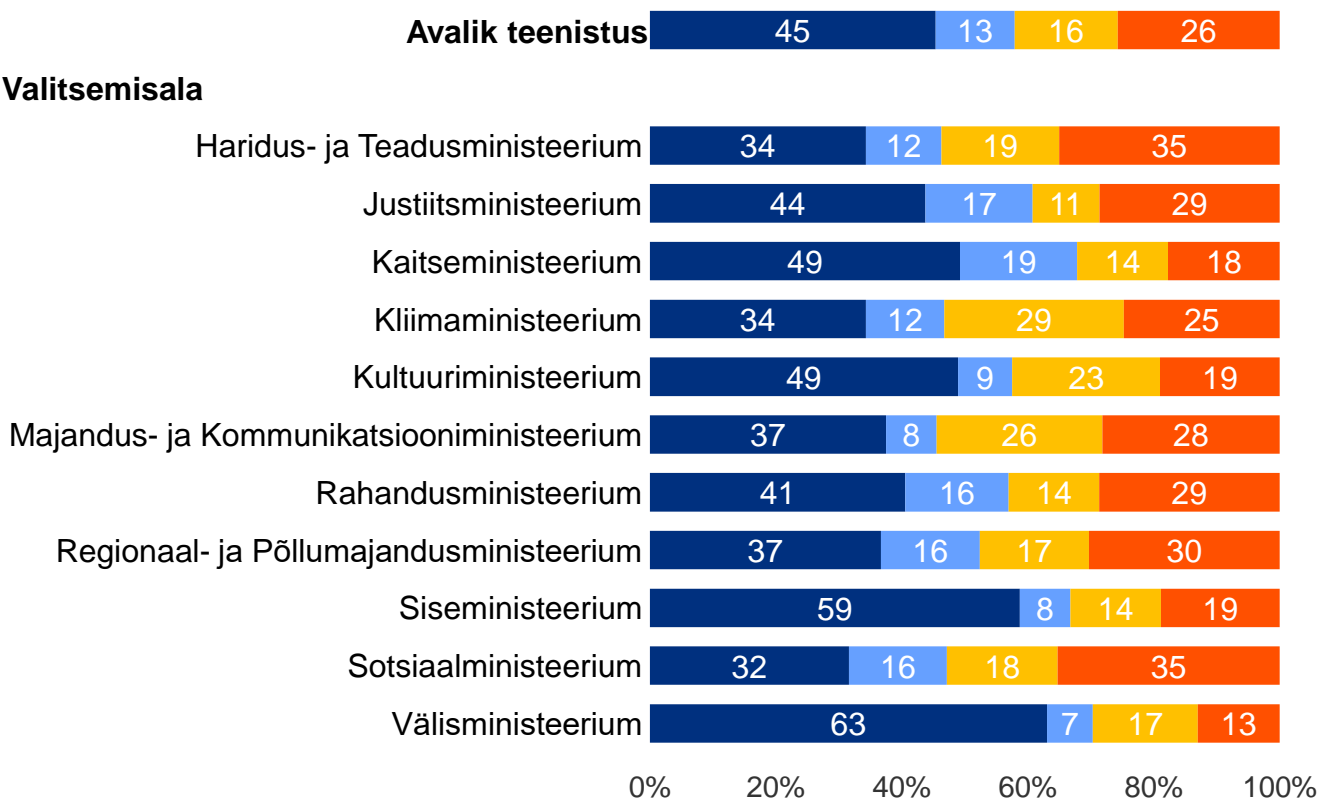


Avalikus teenistuses ja oma asutuses töötamise tähtsus

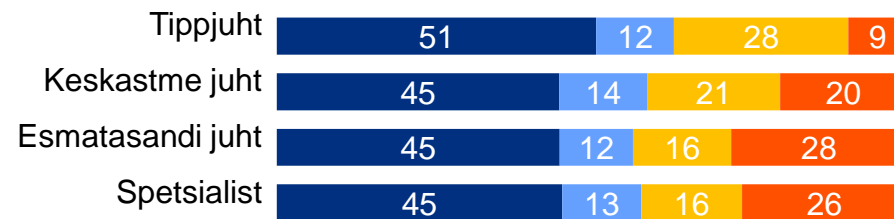
Kas Sinu jaoks on oluline töötamine avalikus teenistuses / oma asutuses?

- oluline avalikus teenistuses ja oluline oma asutuses
- oluline avalikus teenistuses, pole oluline oma asutuses
- pole oluline avalikus teenistuses, oluline oma asutuses
- pole oluline avalikus teenistuses ega oma asutuses

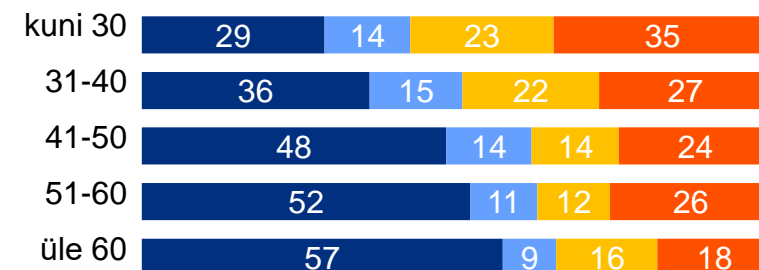
Valitsemisala



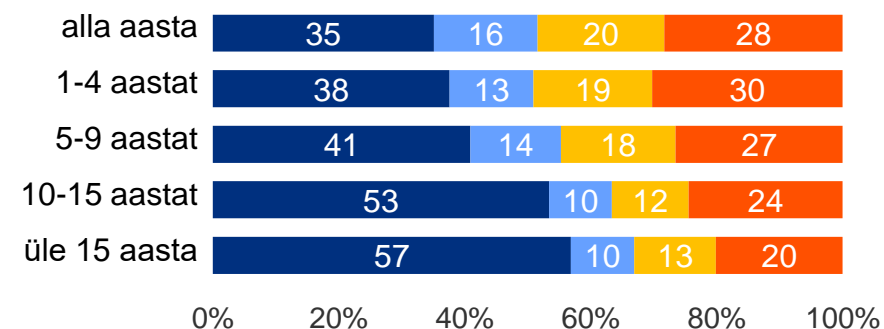
Ametikoht



Vanus

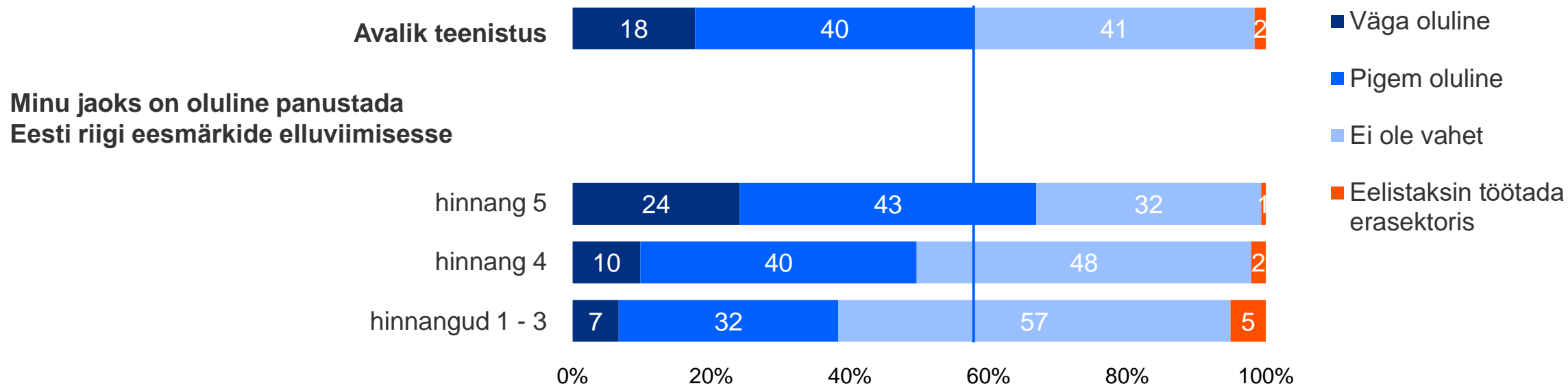


Staaž

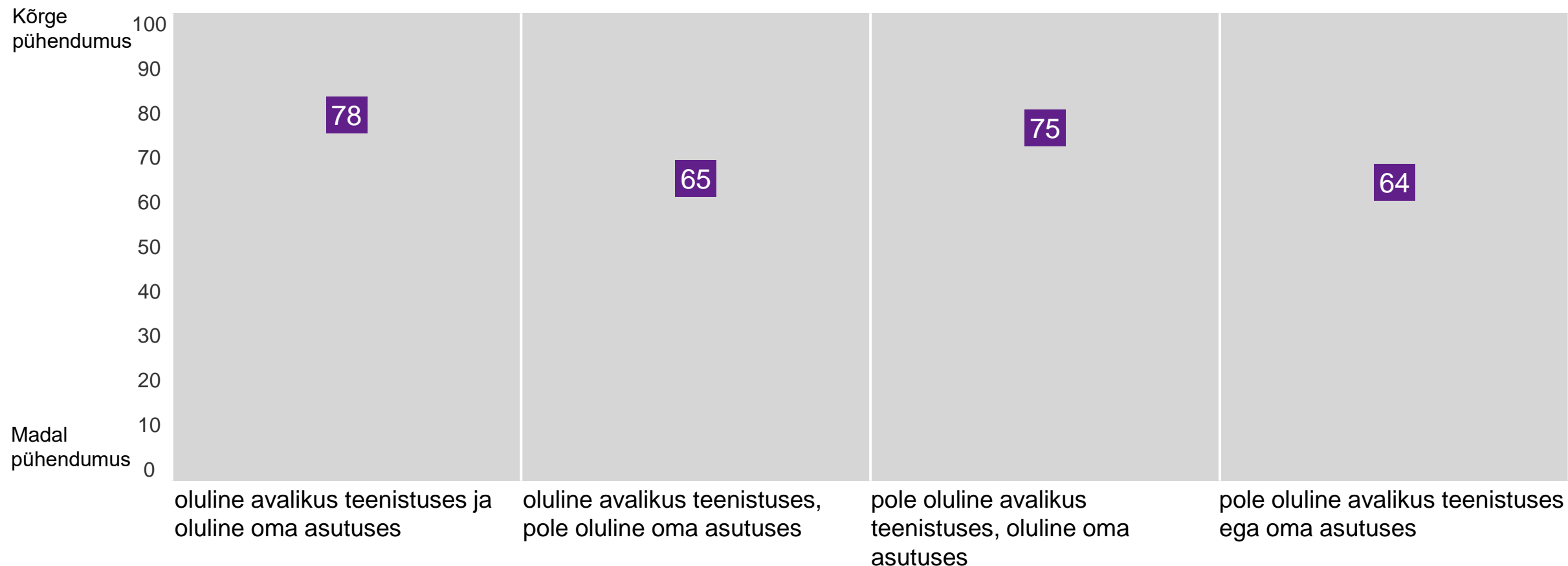


Avaliku teenistuse motivatsioon ja lojaalsus avalikule teenistusele

Kas Sinu jaoks on oluline töötamine just avalikus teenistuses, mitte erasektoris?



Oma asutuses töötamise olulisus on pühendumusega tugevamalt seotud kui üldine avaliku teenistuse motivatsioon



Kokkuvõte: töö sisu ja tähendus I

85% teenistujatest peab oluliseks panustada Eesti riigi eesmärkide elluviimisesse. Töötamist just avalikus teenistuses tähtsustab ligi **60%** teenistujatest; üle 40% on avatud ka erasektori pakkumistele. Uuringu tulemused kinnitasid, et mida kõrgem on avaliku teenistuse motivatsioon, seda kindlam on soov töötada just avalikus teenistuses. Samas selgus, et ka nende inimeste hulgas, kelle jaoks on väga oluline panustada Eesti riigi eesmärkide elluviimisesse, on märkimisväärne osa (umbes kolmandik), kellel ei ole kindlat sektori eelistust.

Lojaalsus oma asutusele on üldiselt sama tugev kui lojaalsus avalikule teenistusele: just oma asutuses (ja mitte mõnes teises ametiasutuses) töötamist peab oluliseks samuti ligi 60% teenistujatest. Teenistujatele on seejuures ka oma asutuse missiooni ja eesmärkide elluviimisesse panustamine samavõrd tähtis kui Eesti riigi teenimine üldiselt.

Keskmisest olulisemaks peavad nii avalikus teenistuses kui ka just oma asutuses töötamist Välisministeeriumi ja Siseministeeriumi valitsemisalade ning siseturvalisuse asutuste teenistujad. Lojaalsus nii oma tööandjale kui avalikule teenistusele on seotud teenistuja vanuse ja tööstaažiga: nooremad ja oma asutuses lühemat aega töötanud inimesed on erinevatele pakkumistele rohkem avatud kui vanemad ja staažikamad.

Sotsiaalministeeriumi ning Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisalades on keskmisest rohkem neid teenistujaid (35%), kes ei pea oluliseks töötamist ei oma asutuses ega ka avalikus teenistuses. Keskmisest madalam on hoiakuline lojaalsus ka ametites ja inspeksioonides.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Kliimaministeeriumi valitsemisalad eristuvad sellega, et avalikus teenistuses töötamine on teenistujatele keskmisest ebaolulisem, samal ajal kui lojaalsus oma asutusele on sama kõrge kui mujal. Kaitseministeeriumi valitsemisalal on teenistujate lojaalsus oma asutusele samuti keskmiselt tasemel, kuid neile on tähtsam just avalikus teenistuses töötamine.

Avalik teenistus võimaldab huvi ühiskonna teenimise vastu kindlasti paremini realiseerida kui erasektor. Oma töö ühiskondlikku olulisust hindab kõrgelt 87% teenistujatest, samas kui erasektoris näeb oma töö laiemat tähendust 66% töötajatest.

Uuringu tulemused ei näita tugevat seost avaliku teenistuse motivatsiooni ja pühendumuse vahel. Need teenistujad, kes peavad Eesti riigi teenimist olulisemaks ja tajuvad selgemalt oma töö ühiskondlikku tähtsust, ei ole oma tööga oluliselt rohkem rahul ega altimad tööandjat soovitama.

Kokkuvõte: töö sisu ja tähendus II

Vahetumalt kui üldine võimalus Eesti riiki teenida seostub teenistujate pühendumusega see, kas nad saavad teha just **seda tööd, mis neile tõeliselt meeldib**. Selle väitega nõustus 77% vastanutest, **juhid sagedamini kui spetsialistid**.

Rahulolu töölase tegevusvabaduse ja otsustusõigusega on avalikus teenistuses võrreldes 2021. aastaga **suurenenud**. Kõige rohkem tõusid hinnangud muudes valitsusasutustes ning Justiitsministeeriumi ja Kliimaministeeriumi valitsemisalades. Ametigruppide vaates suurenes kõige enam tippjuhtide rahulolu. Sellel aastal **hindavad** oma töölase autonoomiat **kõige kõrgemalt Kultuuriministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalade** teenistujad.

3.2

Arenguvõimalused

Arengu- ja karjäärivõimalused

B01 Minu igapäevane töö pakub mulle arenguvõimalusi

B02 Meie asutuses on võimalik areneda, võttes uusi ülesandeid ja/või liikudes teise rolli

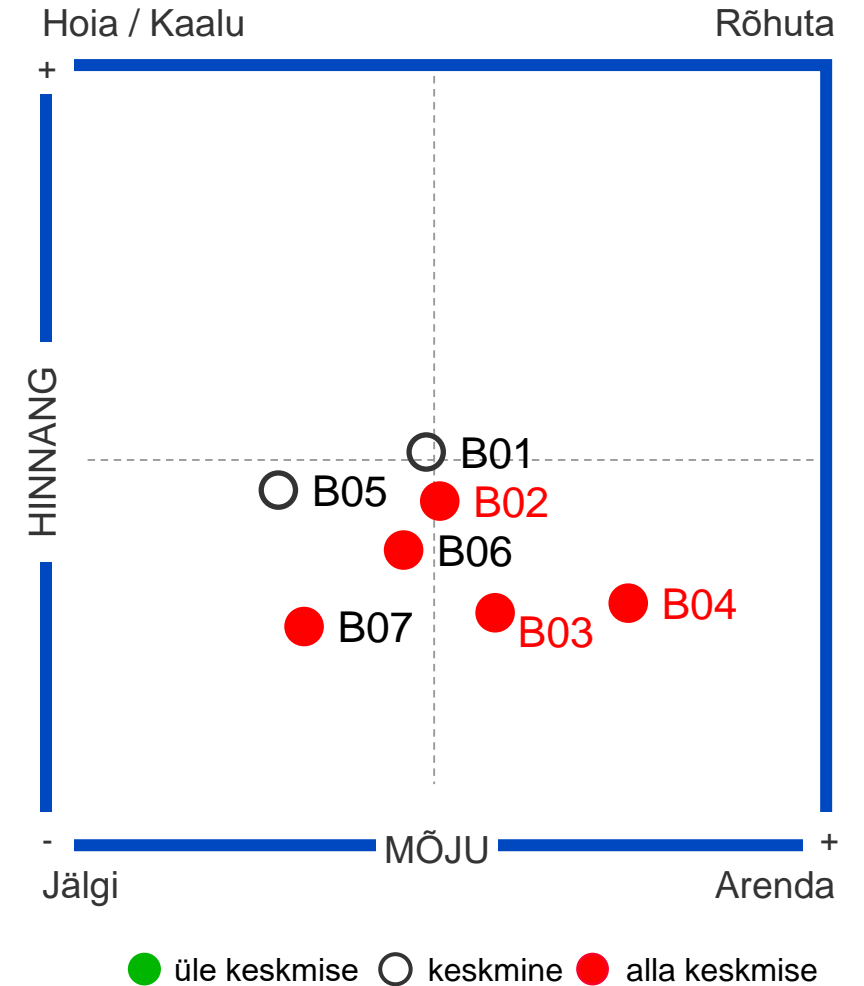
B03 Meie asutus pakub häid karjäärivõimalusi

B04 Meie asutuses toetatakse töötajate arengut läbimõeldult ja järjepidevalt

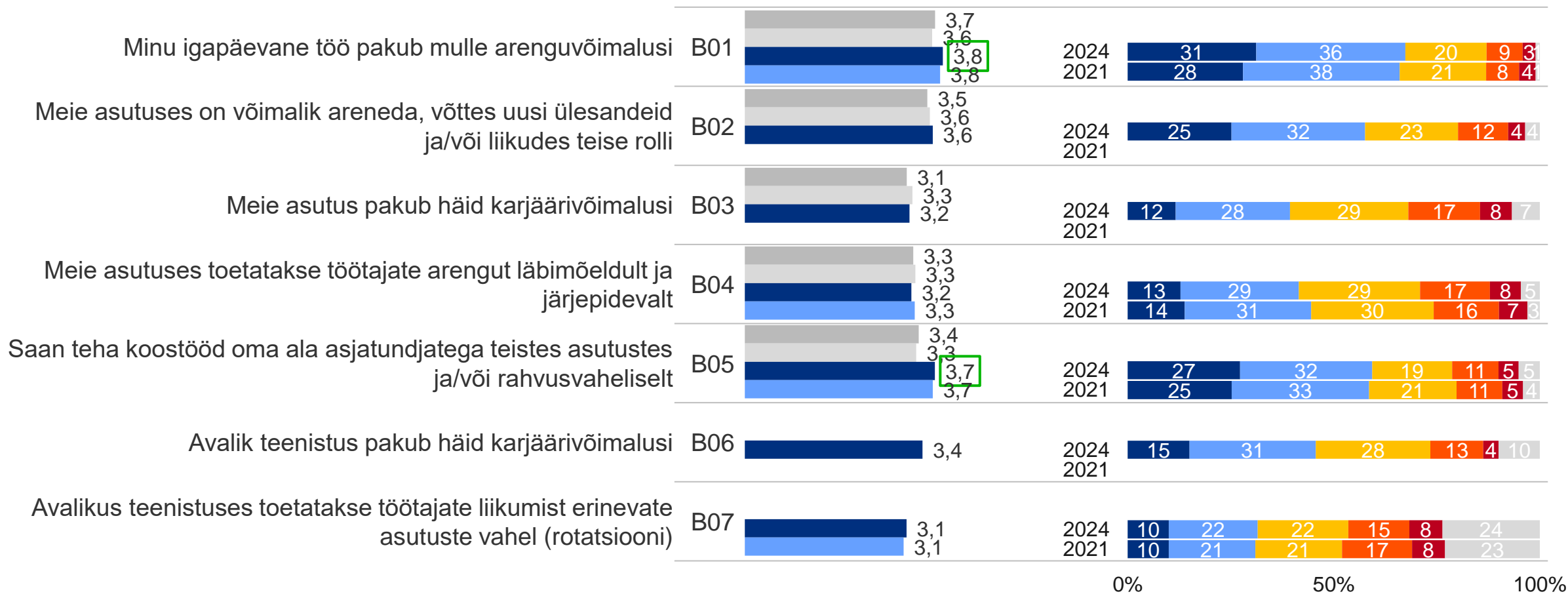
B05 Saan teha koostööd oma ala asjatundjatega teistes asutustes ja/või rahvusvaheliselt

B06 Avalik teenistus pakub häid karjäärivõimalusi

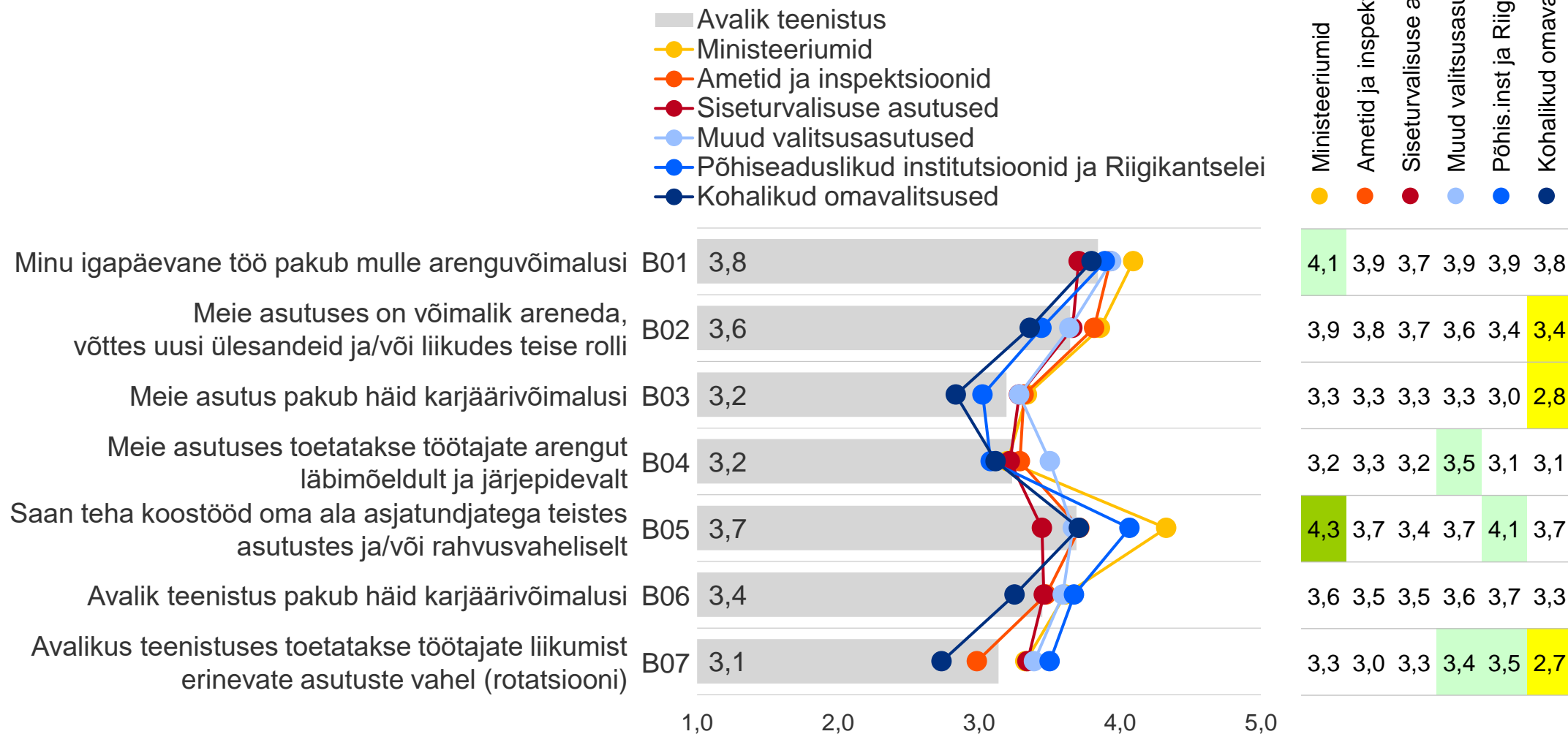
B07 Avalikus teenistuses toetatakse töötajate liikumist erinevate asutuste vahel (rotatsiooni)



Arengu- ja karjäärivõimalused



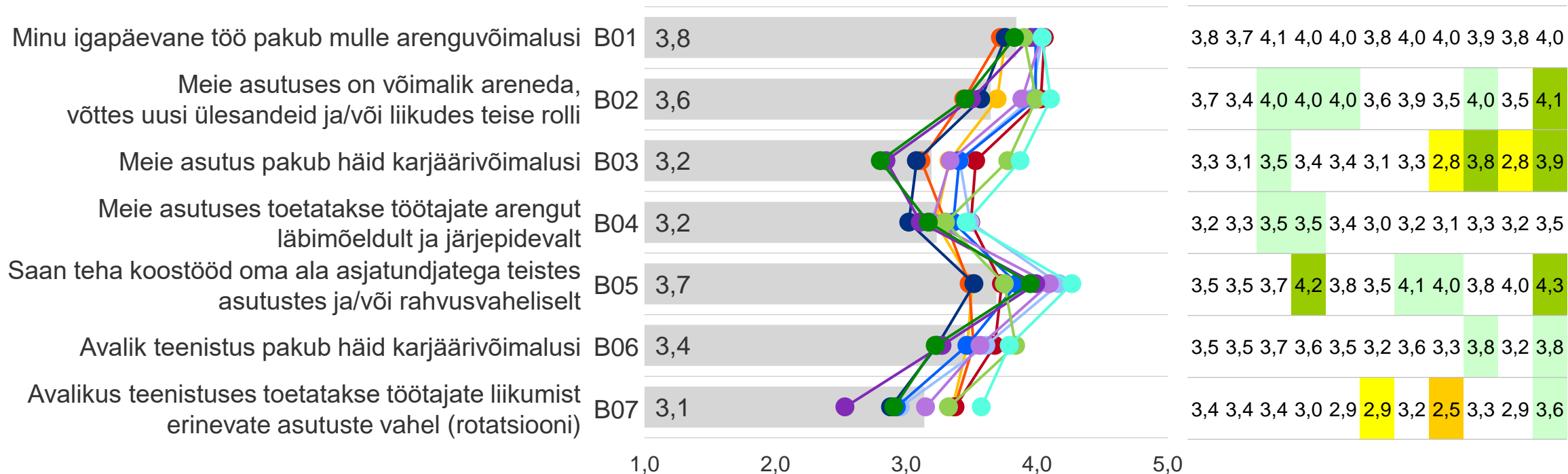
Arengu- ja karjäärivõimalused: asutuse tüüpide võrdlus



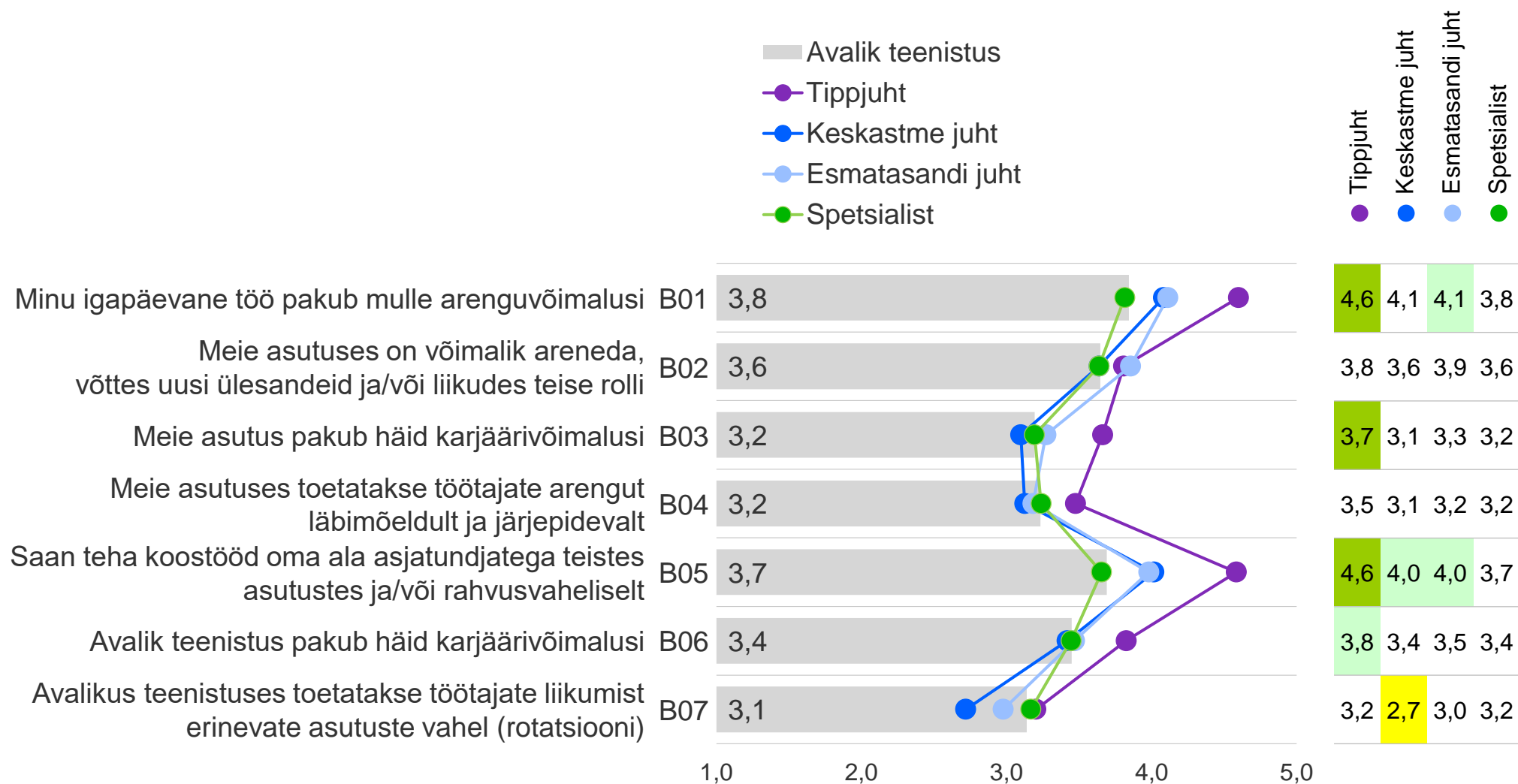
Arengu- ja karjäärivõimalused: valitsemisalade võrdlus

- Avalik teenistus
- Justitsministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kultuuriministeerium
- Siseministeerium
- Rahandusministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Kliimaministeerium
- Kaitseministeerium
- Välisministeerium

- Siseministeerium
- Justitsministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium

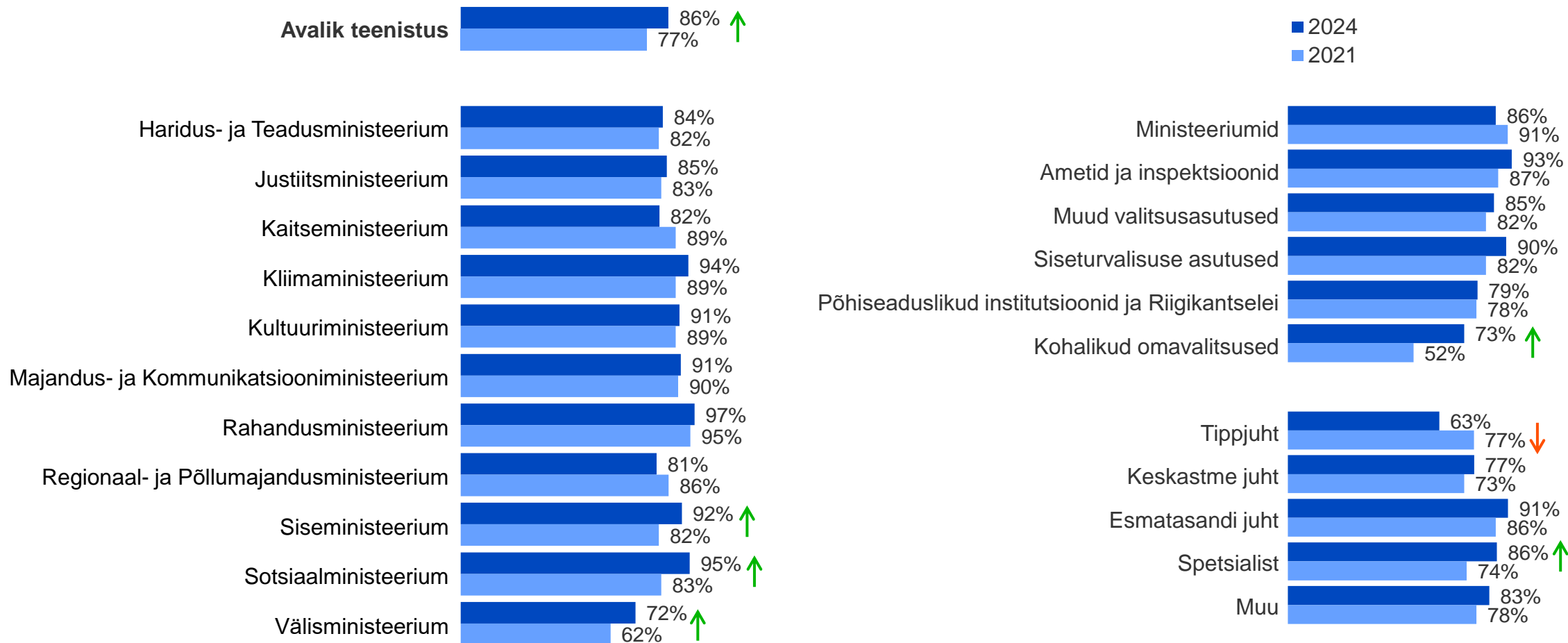


Arengu- ja karjäärivõimalused: ametigruppide võrdlus

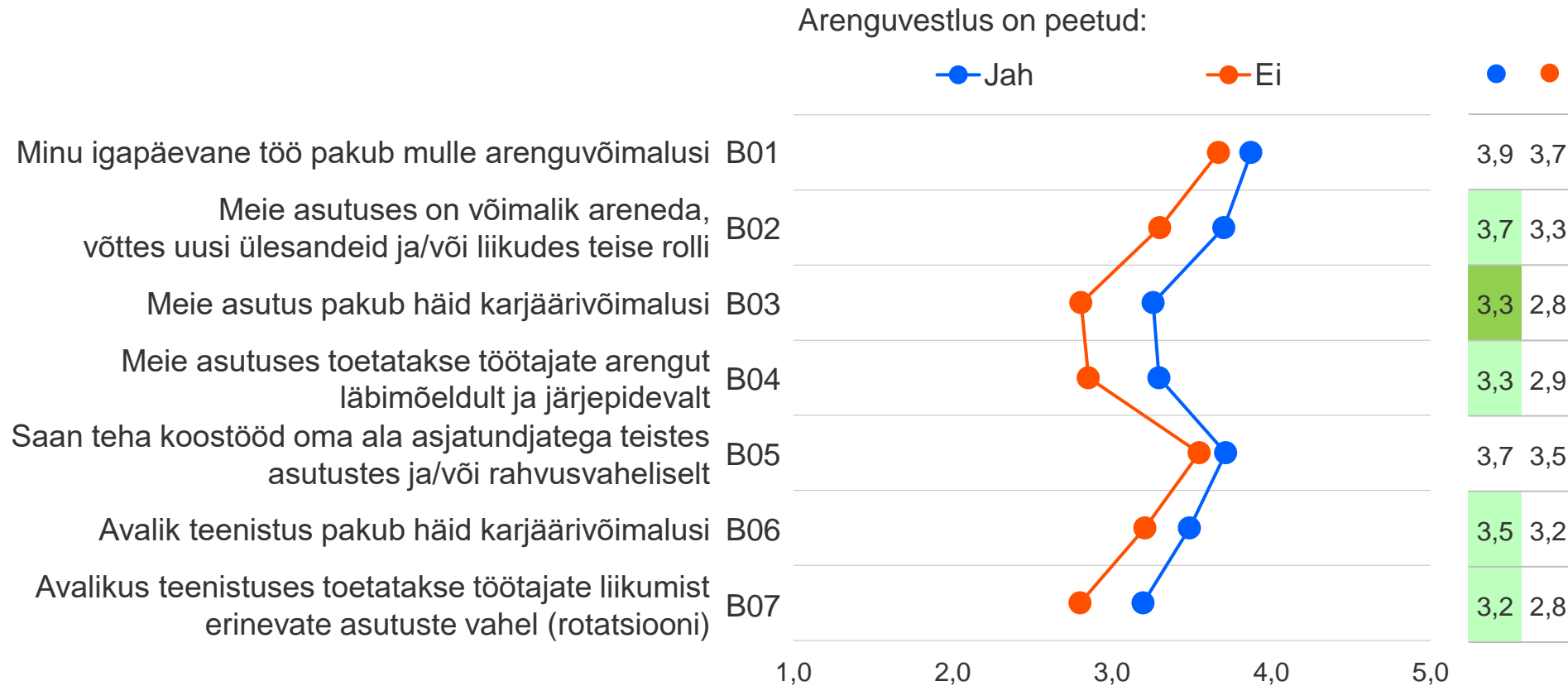


Arenguvestlusi on peetud rohkem kui 2021. aastal

Kas Sinu juht on Sinuga viimase aasta jooksul arenguvestluse läbi viinud?

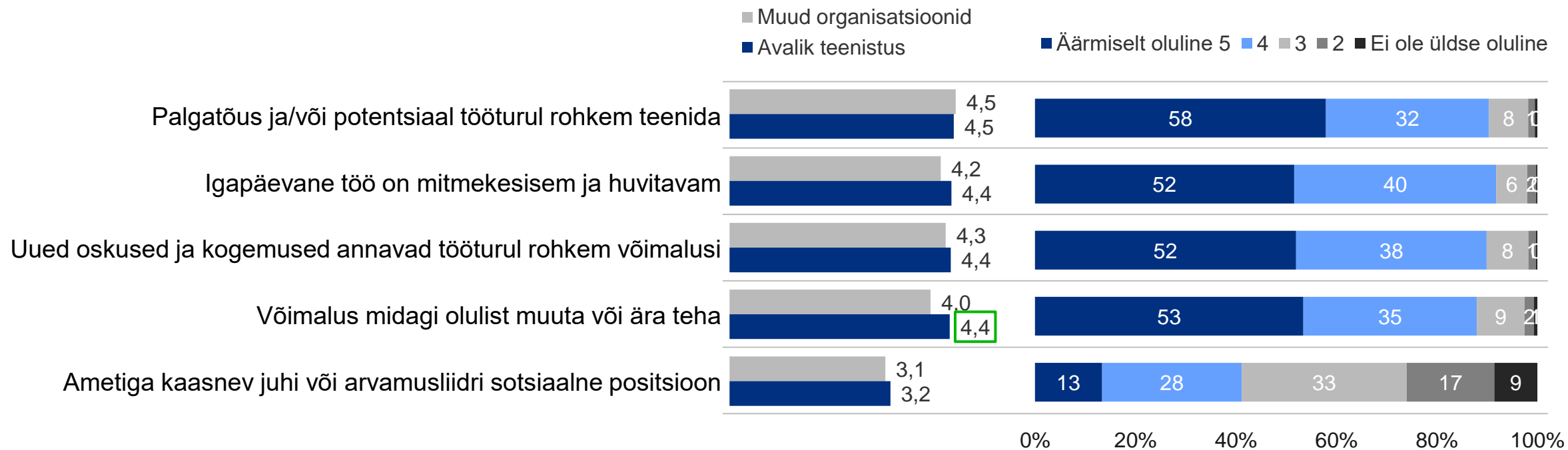


Need, kellega arenguvestlus on peetud, hindavad arenguvõimalusi kõrgemalt



Mis arengut ja karjääri motiveerib

*Järgnevalt mõtle palun sellele, mis on Sulle isiklikult oluline arengu ja karjääri puhul. Kui oluline on Sulle:



*küstiti neilt, kelle arengu- ja karjäärisoovides on enamat kui ainult oma rollis jätkamine

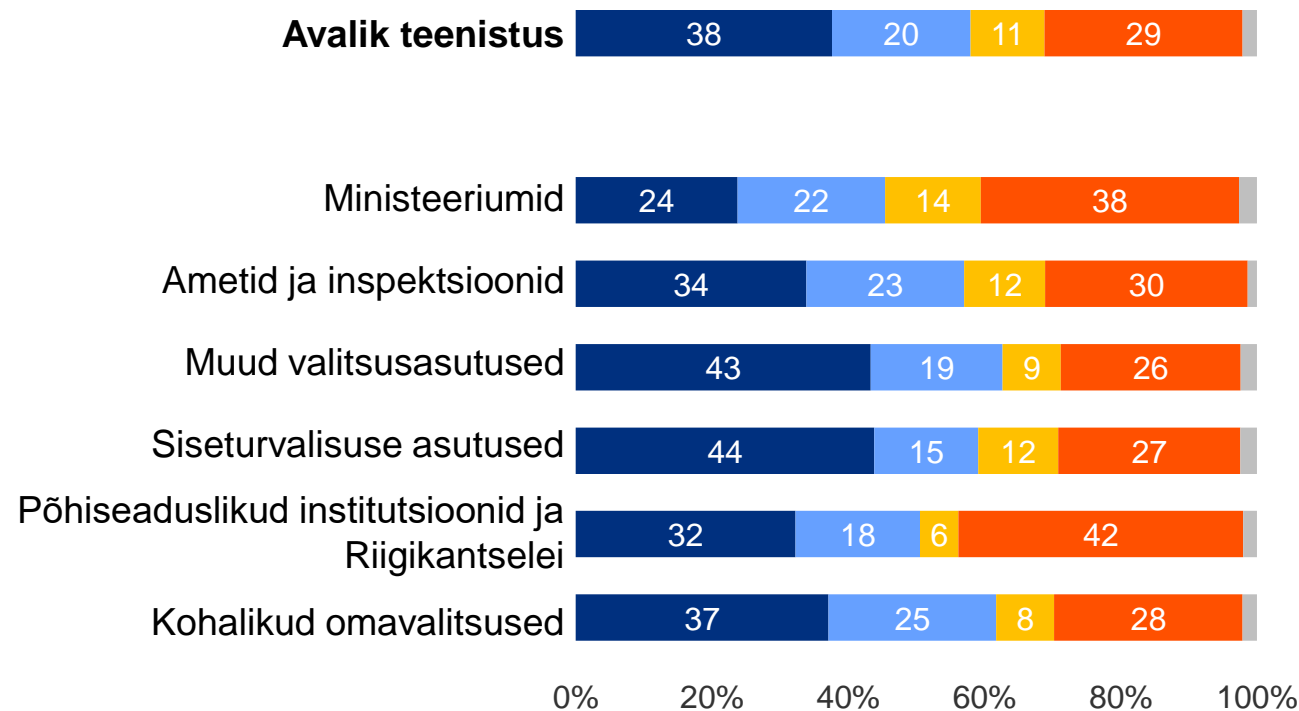
Järgmised sammud karjääris

Milline võiks olla järgmine samm Sinu arengus ja karjääris?

Soovin ...



- Soovin jätkata praegusel ametikohal (ja ei midagi muud)
- Soovin areneda eksperdina (ja ei midagi muud)
- Soovin liikuda oma asutuses (aga mitte mujale)
- Soovin/olen valmis liikuma mujale

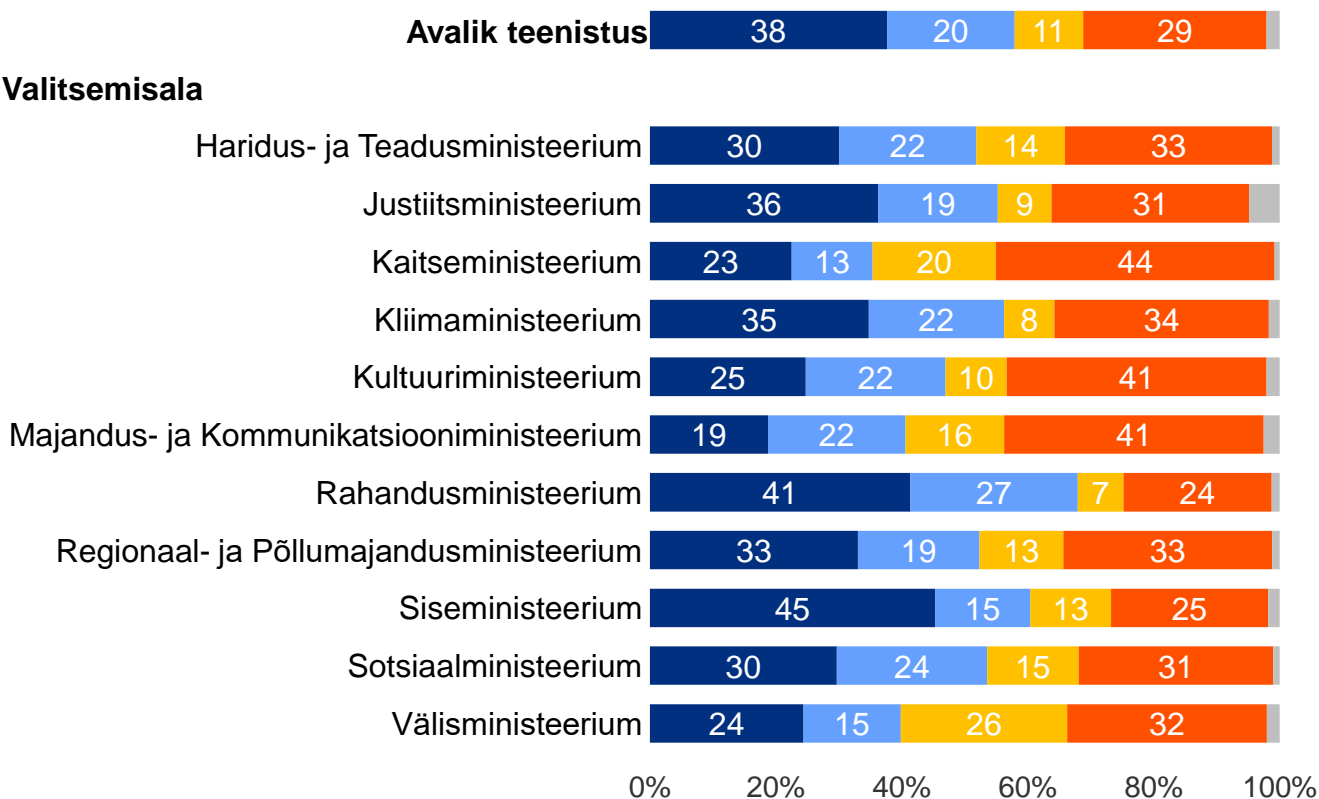


Järgmised sammud karjääris

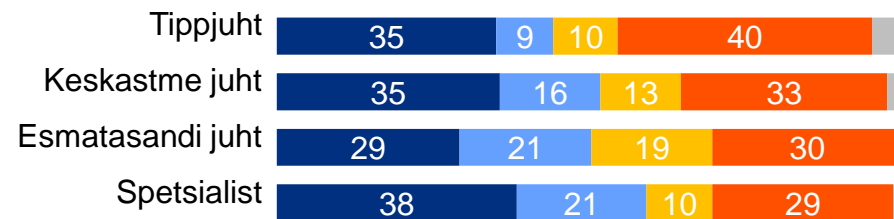
Milline võiks olla järgmine samm Sinu arengus ja karjääris?

- Soovin jätkata praegusel ametikohal (ja ei midagi muud)
- Soovin areneda eksperdina (ja ei midagi muud)
- Soovin liikuda oma asutuses (aga mitte mujale)
- Soovin/olen valmis liikuma mujale

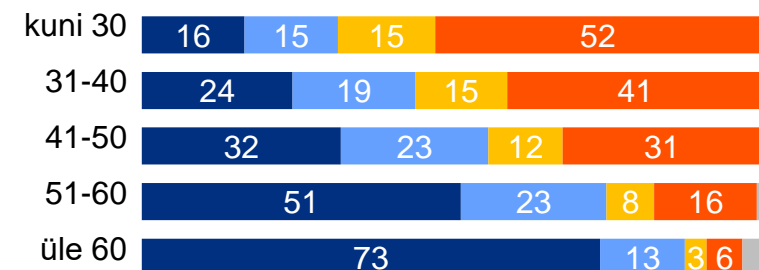
Valitsemisala



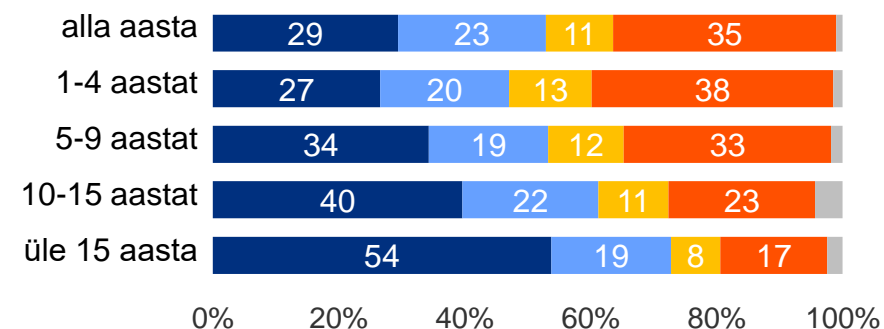
Ametikoht



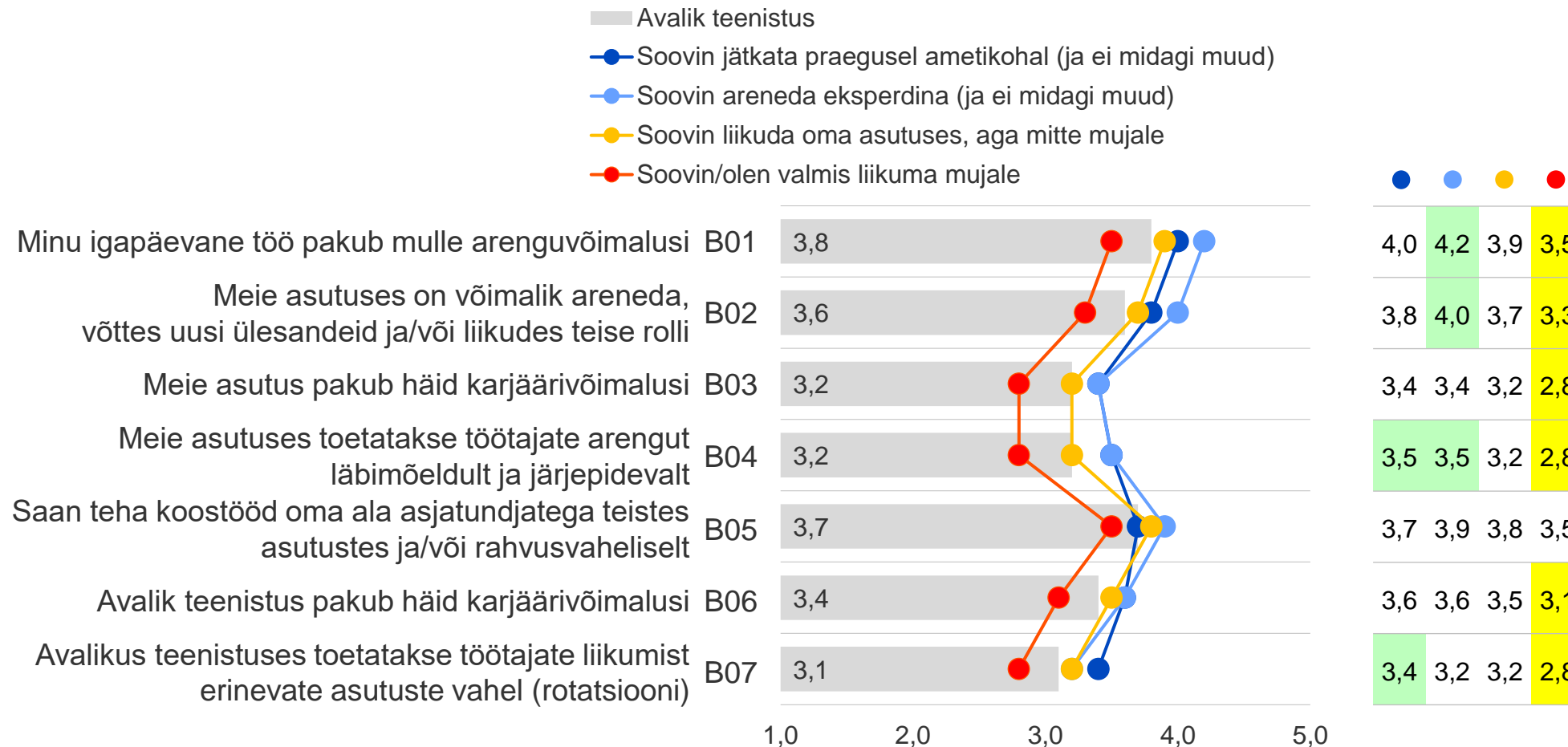
Vanus



Staaž



Edasised soovid / plaanid ja rahulolu arenguvõimalustega



Kokkuvõte: arenguvõimalused I

Avalikus teenistuses pakub **igapäevane töö rohkem arenguvõimalusi** kui teistes organisatsioonides ning võimalused **asutuste- ja rahvusvaheliseks koostööks** on märksa laiemad. Eriti kõrged on hinded selles osas ministeeriumites, Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalades.

Kuna töö avalikus teenistuses on huvitav ja arendav, **plaanib enamik teenistujatest (64%) lähemas tulevikus jätkata oma praeguses rollis**. Kolmandik neist soovib samal ajal võtta uusi ülesandeid ja/või osaleda projektides, et **eksperdina areneda**. **Oma asutuses teisele positsioonile** soovib liikuda **11% teenistujatest**, neist pooled tahaksid teha juhi karjääri.

Ligikaudu 30%-l teenistujatest on **soov või valmidus liikuda edasi väljapoole oma organisatsiooni**, kellest omakorda 40% plaanib siirduda erasektorisse. Teenistujad, kes kavatsevad oma asutusest lahkuda, on paljudes teemades rahulolematud. Kõige enam eristub kriitiline tagasiside töötajate arengu toetamise süsteemsuse ja juhtimiskultuuri kaasatuse osas. Need, kes soovivad just erasektoris jätkata, on lisaks ka vähem rahul oma töö sisuga, karjäärivõimalustega avalikus teenistuses ja töötasu konkurentsivõimega.

Arengu ja karjääri puhul on **palgatõus või potentsiaal tööturul rohkem teenida** üldiselt **samavõrd tähtis kui igapäevase töö mitmekesistamine** ja võimalus midagi olulist muuta või ära teha. Ametiga kaasnev **juhi või arvamuslimidri sotsiaalne positsioon** on selle kõrval küllaltki **väheoluline**.

Hinnangud nii horisontaalsete kui vertikaalsete karjäärivõimaluste osas on avaliku teenistuse asutustes **sama kõrged kui valgekraade võrdlusgrupis teistes organisatsioonides**. Hierarhilise karjääri võimalused on igas organisatsioonis paratamatult piiratud, kuid avalikus teenistuses on endiselt **arenguruumi ka horisontaalse karjääri toetamisel**. Selles küsimuses andis ligi 40% teenistujatest 1-3 palliseid hindeid. Võimalusi asutuse siseseks liikumiseks tajuvad samavõrd piiratuna ka need, kes on sellest ise huvitatud.

Võimalusi teise rolli või juhi positsioonile liikuda nähakse kõige vähem kohalikes omavalitsustes, Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Kultuuriministeeriumi valitsemisalades. **Kõige enam on väljavaateid** karjääri edendada **Välisministeeriumi ja Kaitseministeeriumi valitsemisalades**, keskmisest rohkem ka Rahandusministeeriumi valitsemisalal. Horisontaalse liikumise võimalusi hindasid keskmisest kõrgemalt ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Sotsiaalministeeriumi valitsemisalade töötajad.

Kokkuvõte: arenguvõimalused II

Arengueesmärke võib inimestel olla erinevaid, kuid **pühendumust mõjutab kõige rohkem tunne, et tööandja nende arengusse süsteemselt ja järjepidevalt panustab**. Üle 40% teenistujatest hindas küll oma asutust selles osas kõrgelt (andes 4-5 pallise hinnangu), kuid rohem oli (54%) neid, kelle hinne oli **keskpärane või tagasihoidlik**. Hinnangute kõrvutamise kinnitab, et need, kes tunnevad tööandja toetust, seovad ka oma tulevikuplaanid kindlamalt oma asutuse ja avaliku teenistusega.

Kõige läbimõeldumalt ja järjepidevamalt toetatakse teenistujate tööalast arengut **Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Rahandusministeeriumi valitsemisalades ning muudes valitsusasutustes**. Oma asutusega hiljuti liitunud hinnangud on selles küsimuses kõrgemad ning võrreldes 2021. aastaga ka tõusnud. **Rohkem tähelepanu** vajaks **pikema staažiga spetsialistidele** uute võimaluste loomine ja kommuniqueerimine.

Välisministeeriumi valitsemisalas, kus teenistujate hinnangud tööalase arengu toetamise osas oli 2021. kõige kriitilisemad, on **rahulolu tõusnud** avaliku teenistuse keskmisest asemest pisut kõrgemaks. Kultuuriministeeriumi valitsemisalas, mis eristus positiivselt eelmises uuringus, on rahulolu aga langenud keskmisele tasemele.

Avalikus teenistuses laiemalt peituvad karjäärivõimalused mängivad oma **tööandjale pühendumisel väiksemat rolli**. Seda, kas ja kuidas toetatakse asutuste vahelist liikumist, ei osanud hinnata iga neljas vastanu. Siiski **mõtleb 18%** avaliku teenistuse töötajatest **karjäärist mõnes muus avaliku teenistuse asutuses**. Ka nemad on oma võimaluste suhtes skeptilised ja tahaksid näha selgemat toetust asutuste vahelisele liikumisele (sh rotatsioonile).

Karjäärivõimalusi avalikus teenistuses ja toetust rotatsiooni osas **hindavad kõige kõrgemalt Välisministeeriumi valitsemisala** teenistujad, keskmiselt positiivsemalt ka Põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei ning muude valitsusasutuste teenistujad. Kõige **tagasihoidlikumad on hinnangud Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalades, samuti kohalikes omavalitsustes**. Ametigruppide võrdluses tulevad esile **keskastme juhtide madalamad hinded**.

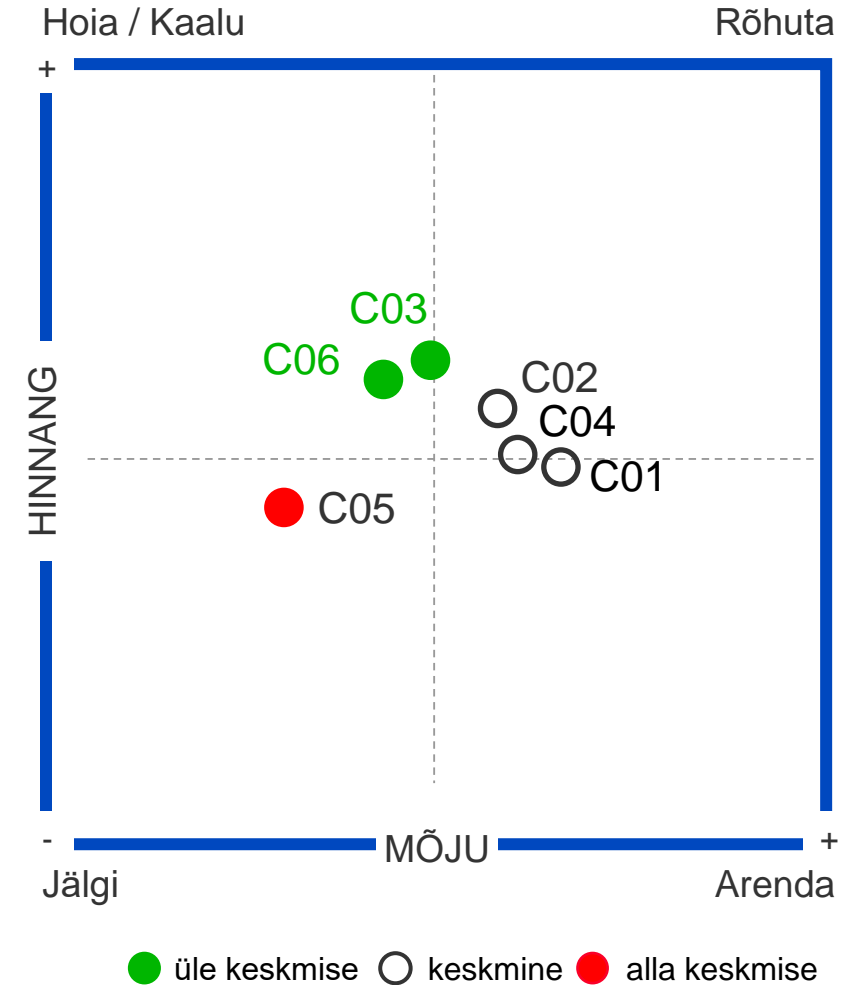
Arenguveestlusi on avalikus teenistuses peetud 86%-ga teenistujatest, mida on võrreldes 2021. aastaga oluliselt rohkem. Tagasiside andmine ja tulevikuplaanide arutamine on jätkuvalt oluline, sest **see tõstab teadlikkust arenguvõimalustest ja rahulolu nendeaga**.

3.3

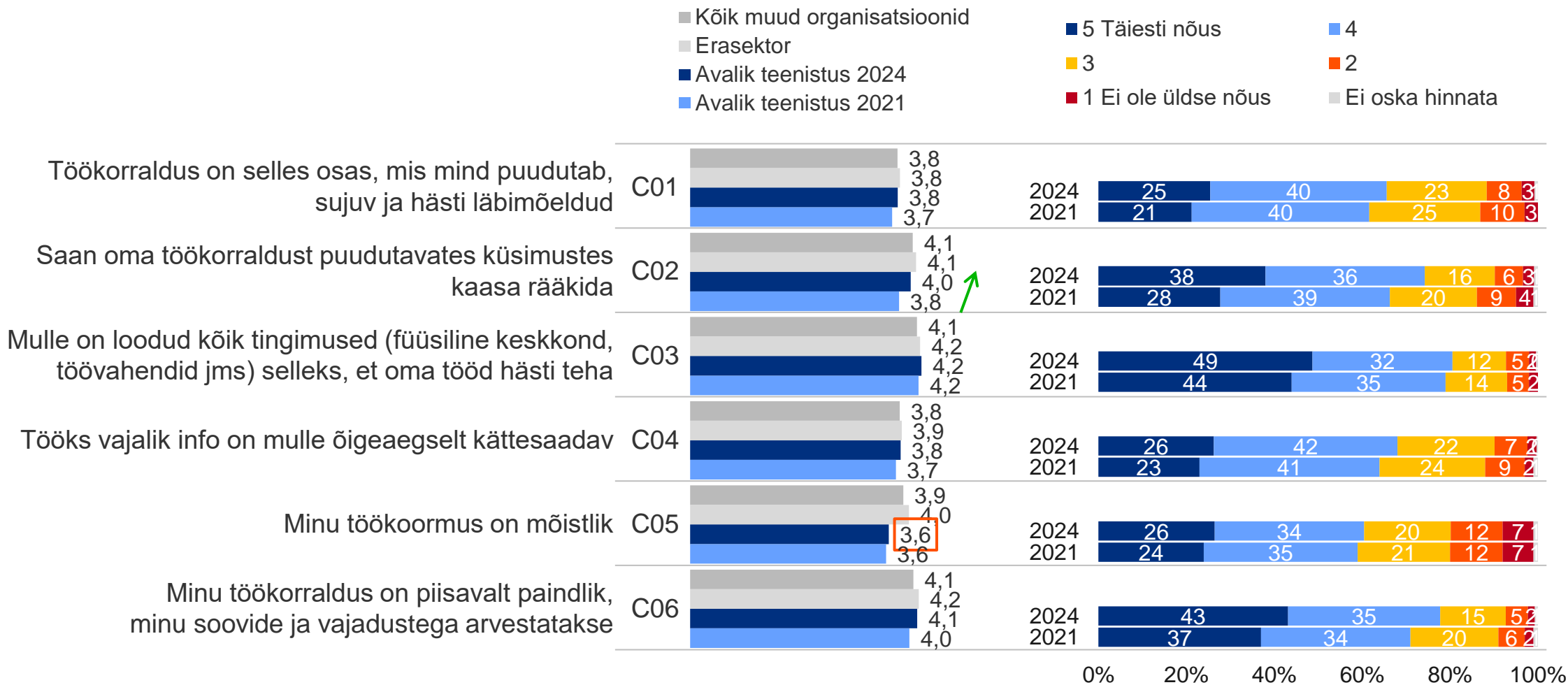
Töökorraldus

Töökorraldus

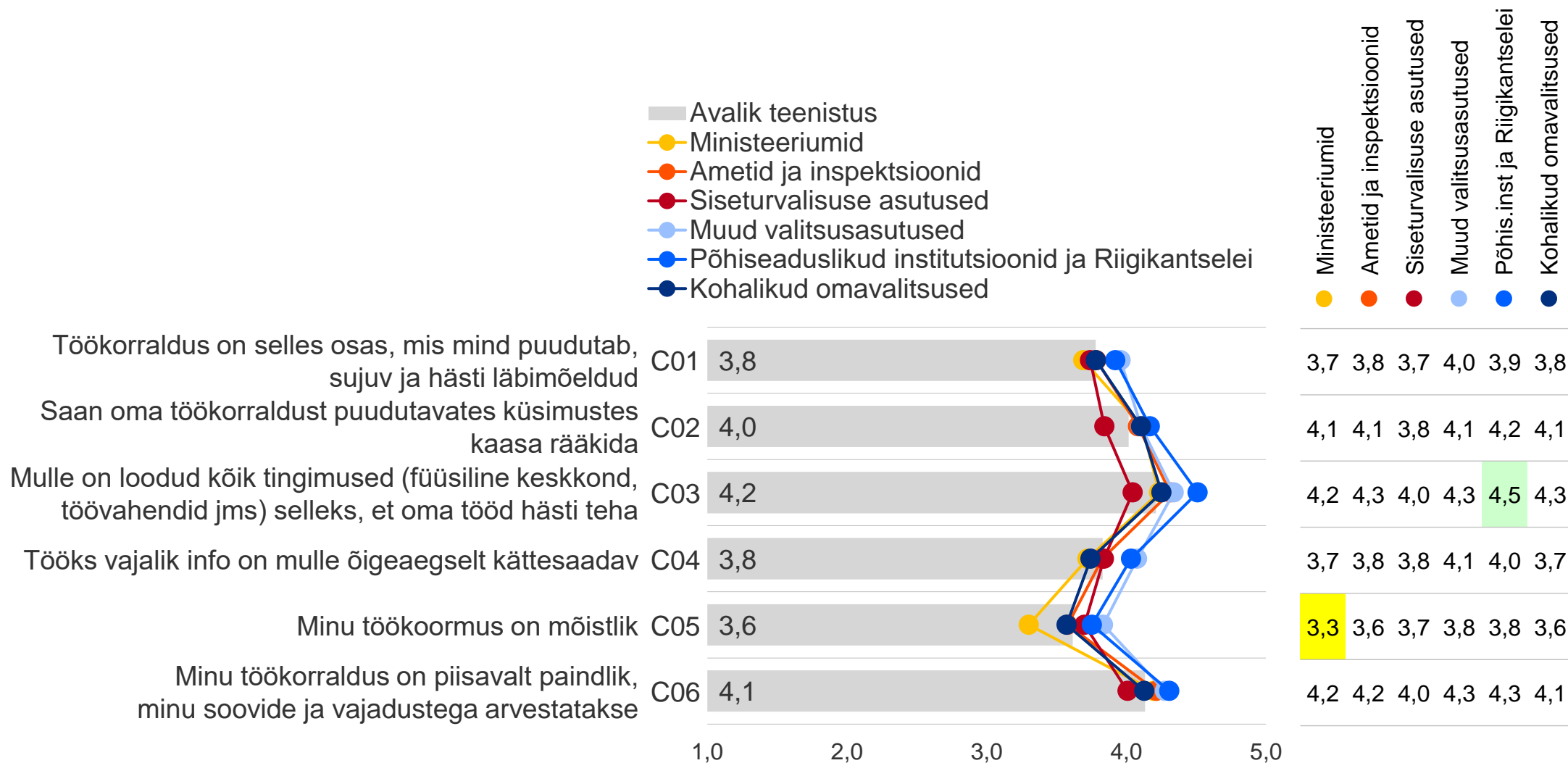
- C01 Töökorraldus on selles osas, mis mind puudutab, sujuv ja hästi läbimõeldud
- C02 Saan oma töökorraldust puudutavates küsimustes kaasa rääkida
- C03 **Mulle on loodud kõik tingimused (füüsiline keskkond, töövahendid jms) selleks, et oma tööd hästi teha**
- C04 Tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav
- C05 Minu töökoormus on mõistlik
- C06 **Minu töökorraldus on piisavalt paindlik, minu soovide ja vajadustega arvestatakse**



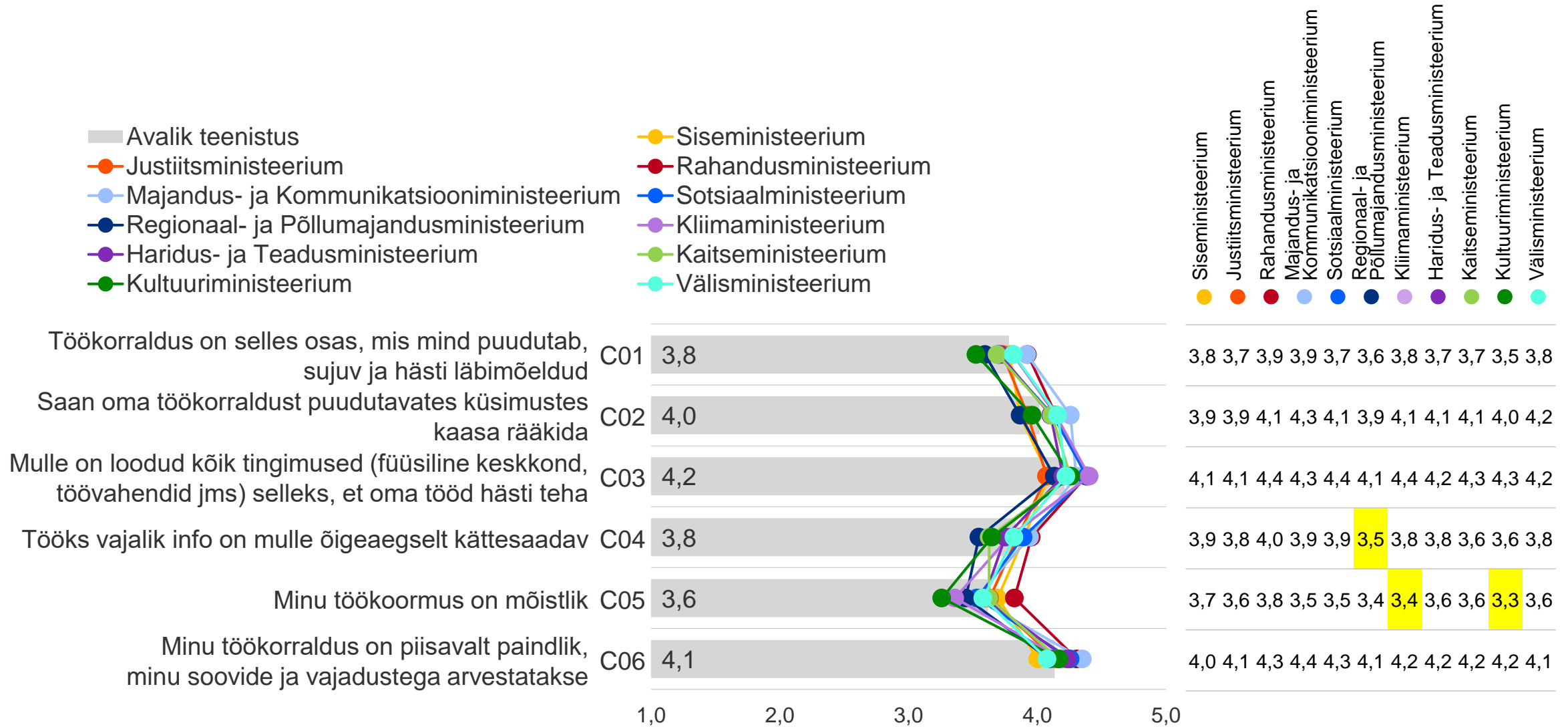
Töökorraldus



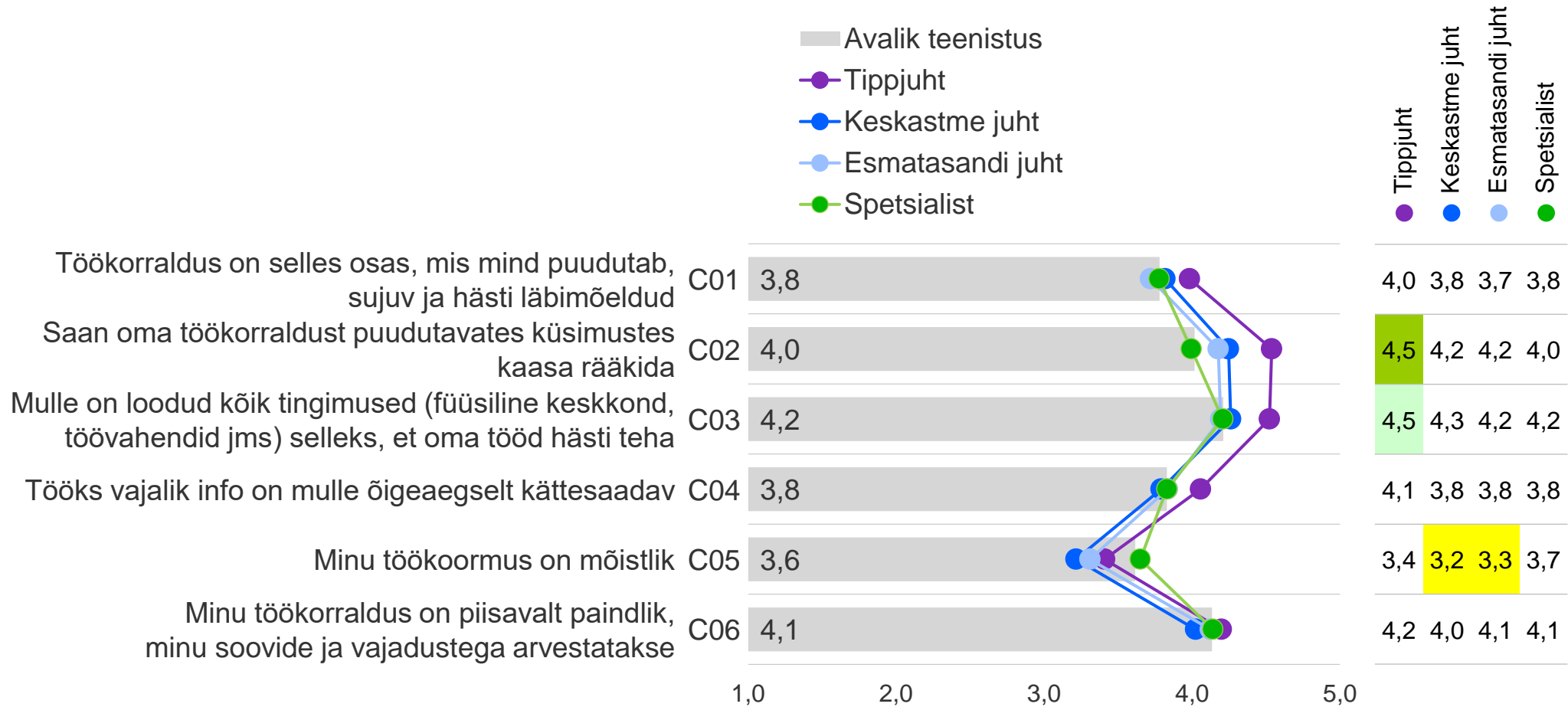
Töökorraldus: asutuse tüüpide võrdlus



Töökorraldus: valitsemisalade võrdlus



Töökorraldus: ametigruppide võrdlus



Kokkuvõte: töökorraldus I

Rahulolu töökorraldusega on avalikus teenistuses üldiselt **teiste organisatsioonidega samal tasemel**. Kaks kolmandikku teenistujatest on oma töökorraldusega rahul, samas kui **kolmandik** vastustest viitas võimalusele seda **sujuvamaks ja paremaks muuta**.

Head eeldused edasiarendusteks loob see, et teenistujate **võimalused töökorralduses kaasa rääkida on suurenenud** ning valdav enamus (74%) tunneb praegu, et neil on need võimalused olemas. Kaasav töökultuur ei ole oluline mitte ainult protsesside täiustamiseks, vaid ka teenistujate pühendumuse hoidmiseks ja suurendamiseks.

Üks **sujuva töökorralduse võtmetingimusi on tõhus infovahetus**. Ka selles küsimuses näeb **arenguruumi ligi kolmandik** teenistujatest. Info liikumisega seotud kitsaskohad tulevad selgemalt esile muudatuste juhtimise ja üksuste vahelise koostöö kontekstis (vt G03, D03). Kui info liigub hästi ja töökorraldus toimib tõrgeteta, **mõjutab** see positiivselt ka **pühendumust**.

Teenistujad väärtustavad kõrgelt **töökorralduse paindlikkust**. Ligi 80% teenistujatest tunneb, et nende soovide ja vajadustega arvestatakse piisavalt.

Rahulolu füüsilise töökeskkonna ja töövahenditega on sama **kõrge kui mujal** organisatsioonides. Üle 80% teenistujatest andis kõrgeid 4–5-palliseid hinnanguid. Rahulolu töökeskkonna ja -vahenditega on pühendumusega keskmisest nõrgemalt seotud, kuna tööks vajalike vahendite olemasolu peaks olema **iseenesestmõistetav**.

Võrreldes 2021. aastaga on rahulolu töökorraldusega tõusnud Välisministeeriumi valitsemisalas ja kohalikes omavalitsustes ning langenud Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Vaatamata nendele muutustele hinnangud töökorraldusele asutuse tüübi ja valitsemisalade lõikes avalikus teenistuses oluliselt ei erine. **Igapäevases info liikumises** kogevad **keskmisest enam probleeme Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisala** teenistujad.

Töökoormusele anti madalamaid hindeid kui teistes küsimustes ja see on tavapärane. **Kriitiliselt (1–2 palliga) hindas koormust iga viies (19%) teenistuja**, nii oli see ka eelmises uuringus. Võrreldes teiste organisatsioonide valgekraedega on teenistujate rahulolematust töökoormusega veidi suurem (mujal keskmiselt 14%). Erinevus tuleb enam esile juhtide seas, kus 28% avaliku teenistuse juhtidest hindab oma

Kokkuvõte: töökorraldus II

töökoormust 1-2 palliga, võrreldes teiste organisatsioonide juhtide 19%-ga.

Töökoormusel ei ole pühendumusega olulist seost, kuid liigne koormus on **peamine tööstressi allikas** ning võib põhjustada probleeme töökorralduses laiemalt. Rahulolematus töökoormusega on seotud väiksema sooviga oma ametis jätkata ja areneda ning paneb teenistujaid kaaluma mujale liikumist. Oma asutusest plaanib ära minna üle 40% neist, kes on koormusega rahulolematud.

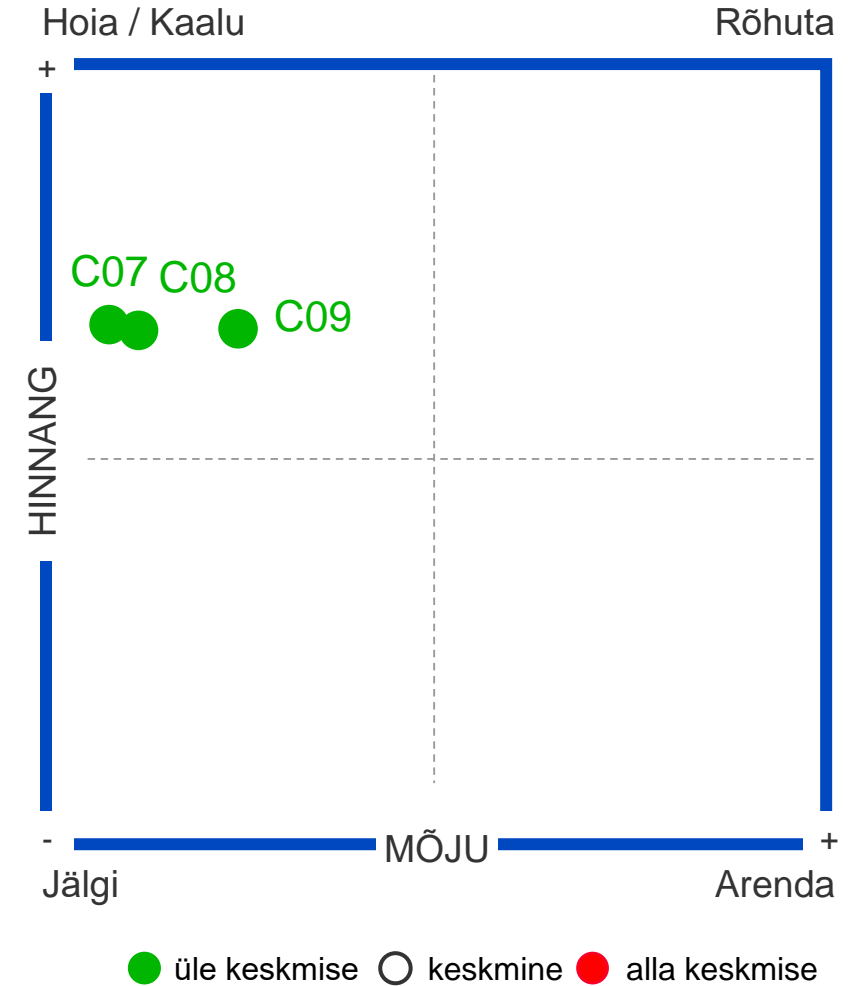
Teenistujate hinnangud peegeldasid **suuremat koormust ministriumites**, kus kriitiliste hinnete osakaal ulatus keskmiselt 28%ni. Valitsemisalade vaates on töökoormus liiga suur **Kliimaministeeriumi valitsemisalas** (29%) ja **Kultuuriministeeriumi valitsemisalas** (32%).

3.4

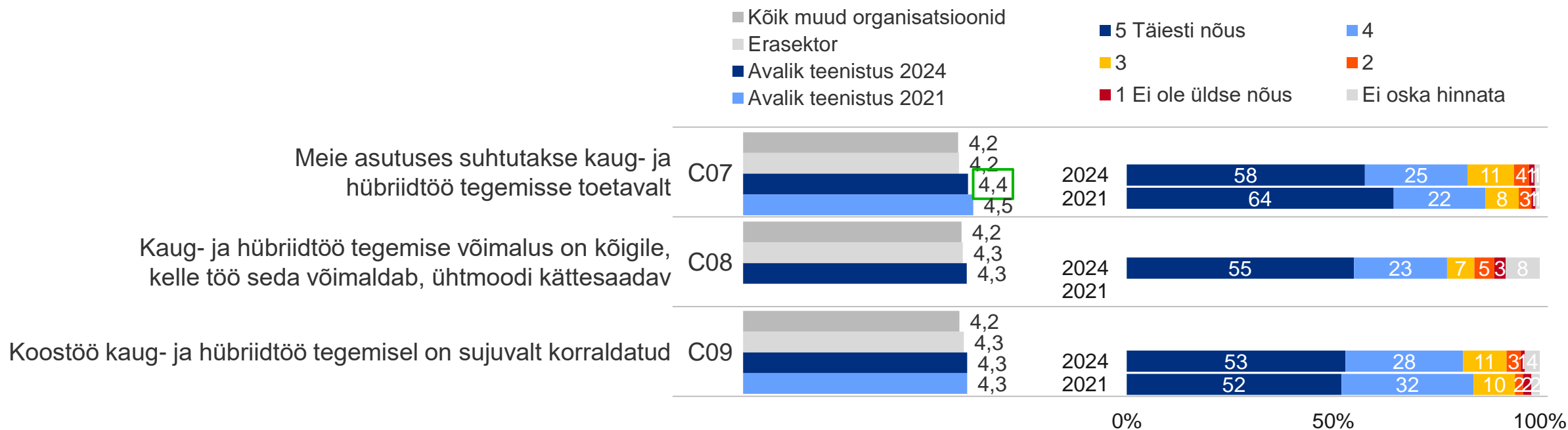
Kaug- ja hübriidtöö

Kaug- ja hübriid töö

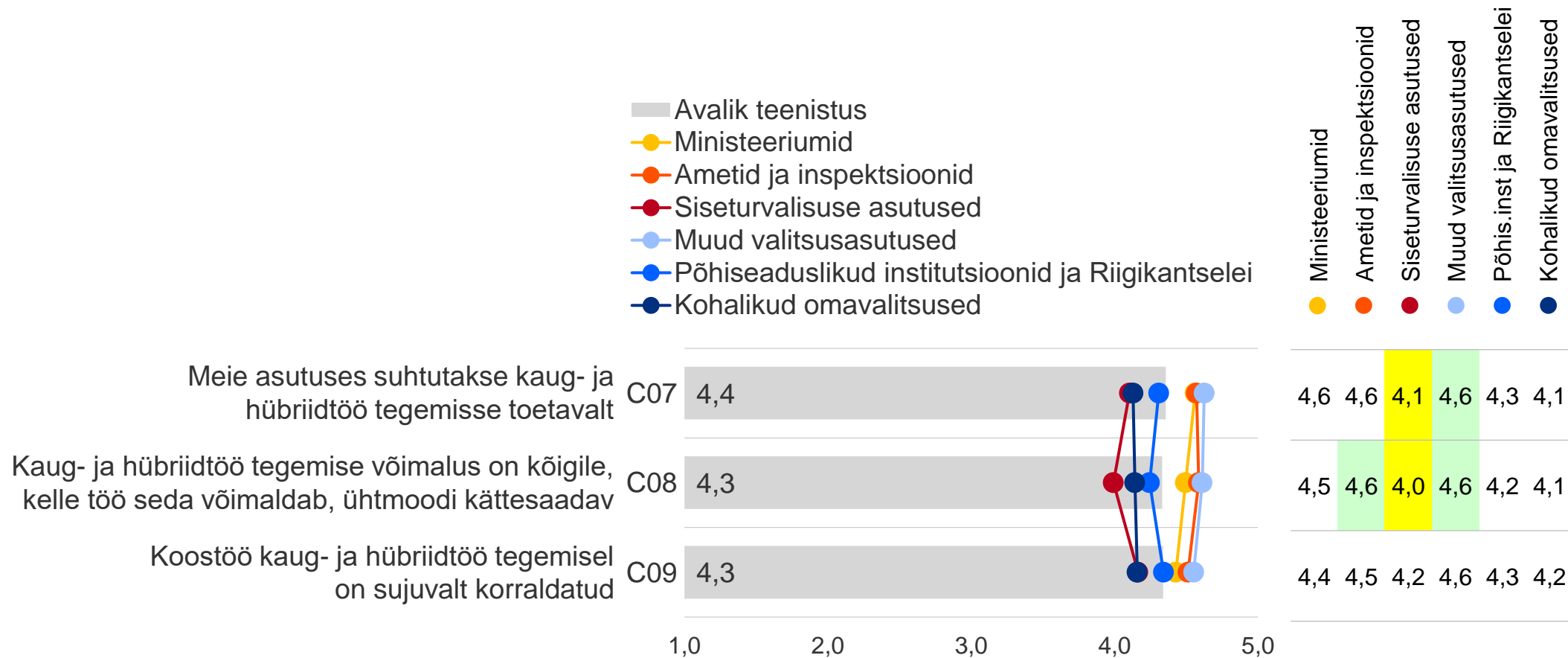
- C07 Meie asutuses suhtutakse kaug- ja hübriid töö tegemisse toetavalt
- C08 Kaug- ja hübriid töö tegemise võimalus on kõigile, kelle töö seda võimaldab, ühtmoodi kättesaadav
- C09 Koostöö kaug- ja hübriid töö tegemisel on sujuvalt korraldatud



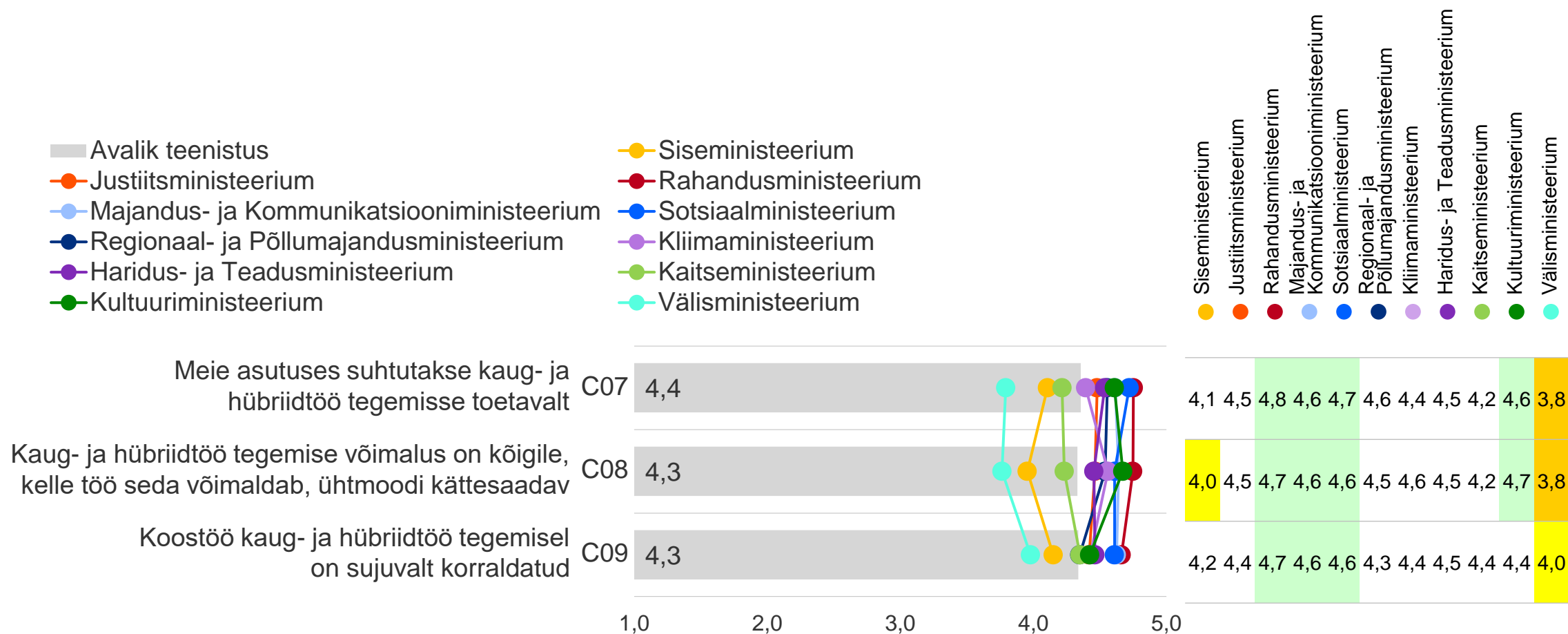
Kaug- ja hübriid töö



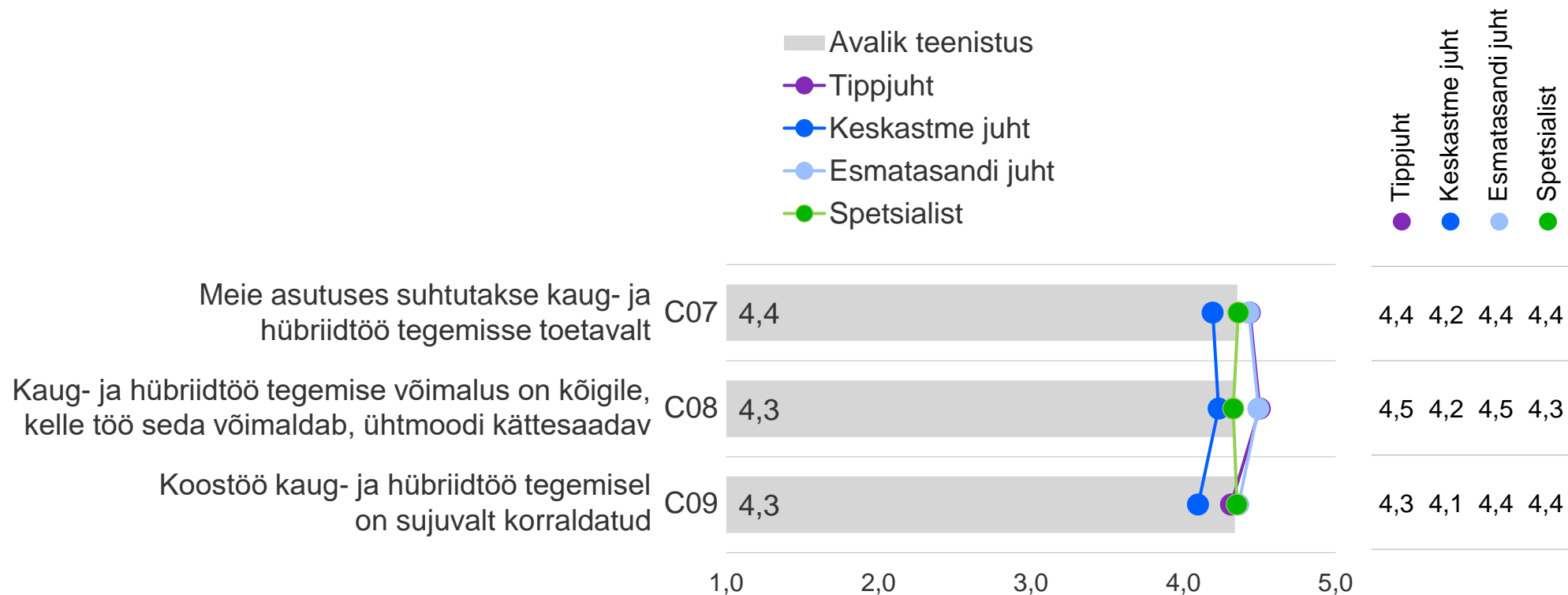
Kaug- ja hübriid töö: asutuse tüüpide võrdlus



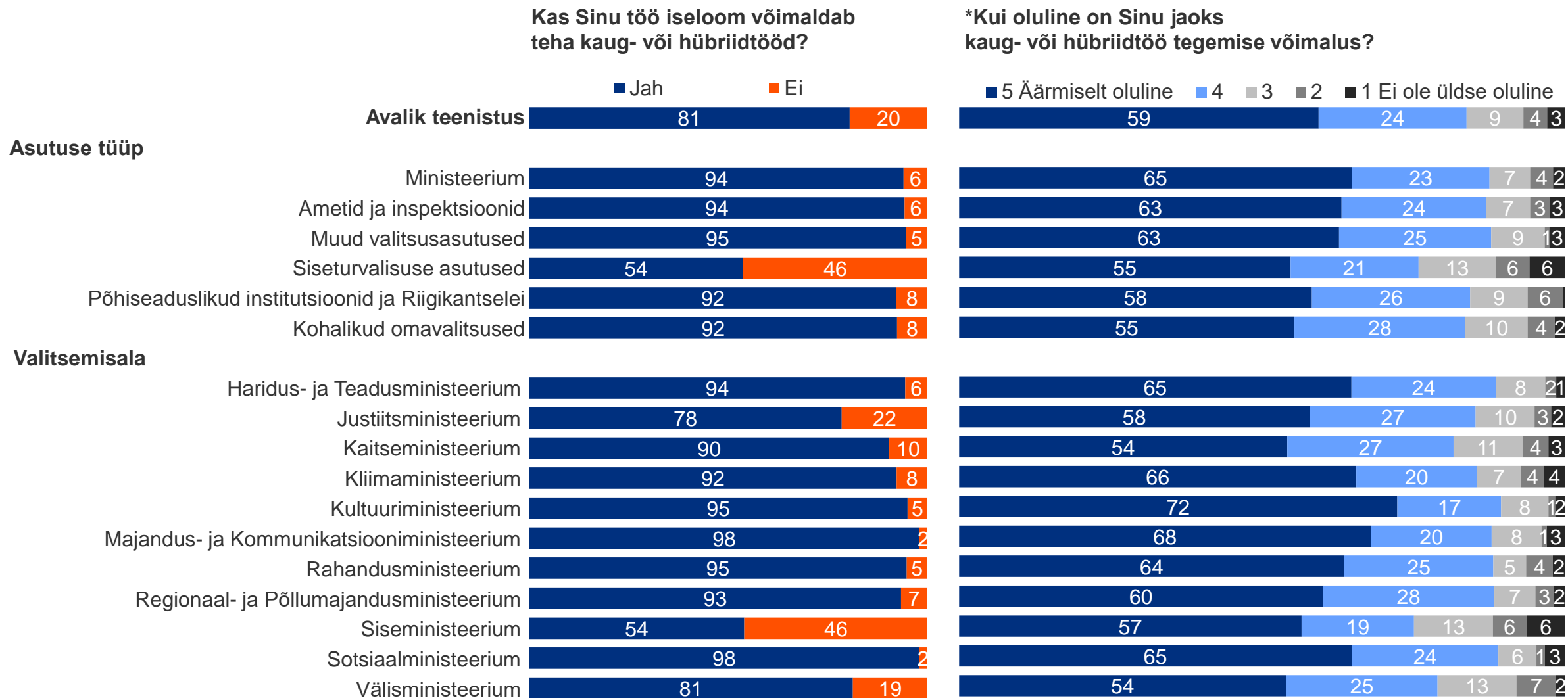
Kaug- ja hübriid töö: valitsemisalade võrdlus



Kaug- ja hübriid töö: ametigruppide võrdlus

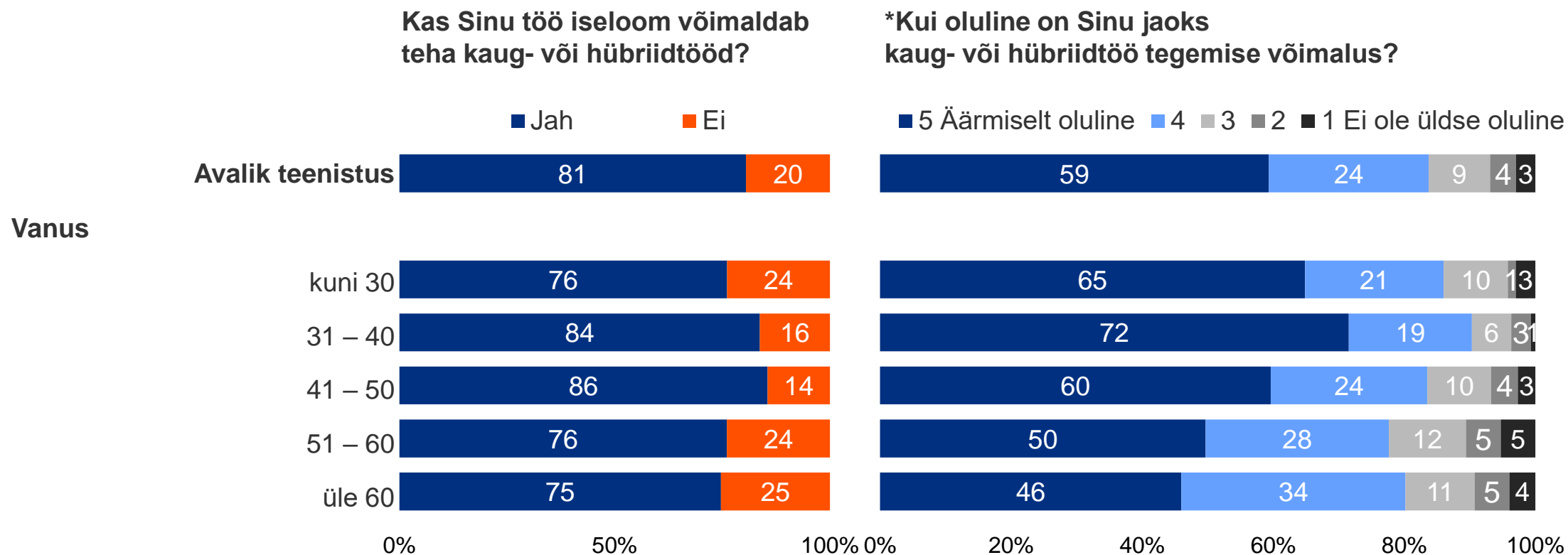


Kaug- ja hübriid töö olulisus: asutuse tüüpe ja valitsemisalade võrdlus



*küstiti neilt, kelle töö iseloom võimaldab kaugtööd teha

Kaug- ja hübriid töö olulisus: vanusegruppide võrdlus



Kokkuvõte: kaug- ja hübriid töö

Töö iseloom lubab ligikaudu **80%-l** teenistujatest **teha kaug- või hübriid töö**. Võimalused selleks on piiratumad siseturvalisuse asutustes ja Siseministeeriumi valitsemisalas, aga ka seal saab üle poole töötajatest distantsilt töötada.

Toetav suhtumine kaug- ja hübriid töö tegemisse on üheks **avaliku teenistuse eeliseks** teiste organisatsioonide ees. Rahulolu tase on avalikus teenistuses keskmiselt kõrgem võrreldes nii suuremate kui väiksemate muude organisatsioonidega võrreldes.

Ligikaudu 80% teenistujatest arvab, et **kaugtöö korraldusega** on nende asutuses **hästi hakkama saadud**. Võimalused ja tingimused eemalt töötamiseks on neile, kelle töö seda võimaldab, loodud ning koostöö on kaugtöö tingimustes sujuvalt korraldatud.

Kaug- ja hübriid töövõimalusi võetakse iseenesest mõistetavana ning **seos pühendumusega ei ole tugev**. Neid võimalusi **hindab enda jaoks oluliseks** üle **80%** (ja äärmiselt oluliseks 65%) teenistujatest, kelle töö iseloom kaugtööd teha võimaldab. Keskmisest enam tähtsustavad paindlikkust töötegemise koha suhtes seejuures 31-40 aastased, mis on selle vanusegrupi puhul tõenäoliselt seotud suuremate pere ja lastega seotud kohustustega.

Avalikus teenistuses on suhtumine kaug- ja hübriid töö tegemisse keskmisest mõnevõrra vähem toetav Välisministeeriumi valitsemisalas, kus ligi kolmandik teenistujatest on andnud selles teemas tagasihoidlikke või keskpäraseid hindeid. Hinnangud on võrreldes 2021. aastaga seejuures langenud. Suhtumine kaug- ja hübriid töö tegemisse on muutunud vähem soovivaks ka Siseministeeriumi valitsemisalas (sh. siseturvalisuse asutustes), kus rahulolu tase on nüüd samuti avaliku teenistuse keskmisest mõnevõrra madalam.

Justiitsministeeriumi valitsemisalas, kus hinnangud kaug- ja hübriid tööle olid 2021. aastal keskmisest tunduvalt madalamad, on rahulolu tõusnud avaliku teenistuse keskmisele tasemele.

3.5

Koostöo

Koostöö

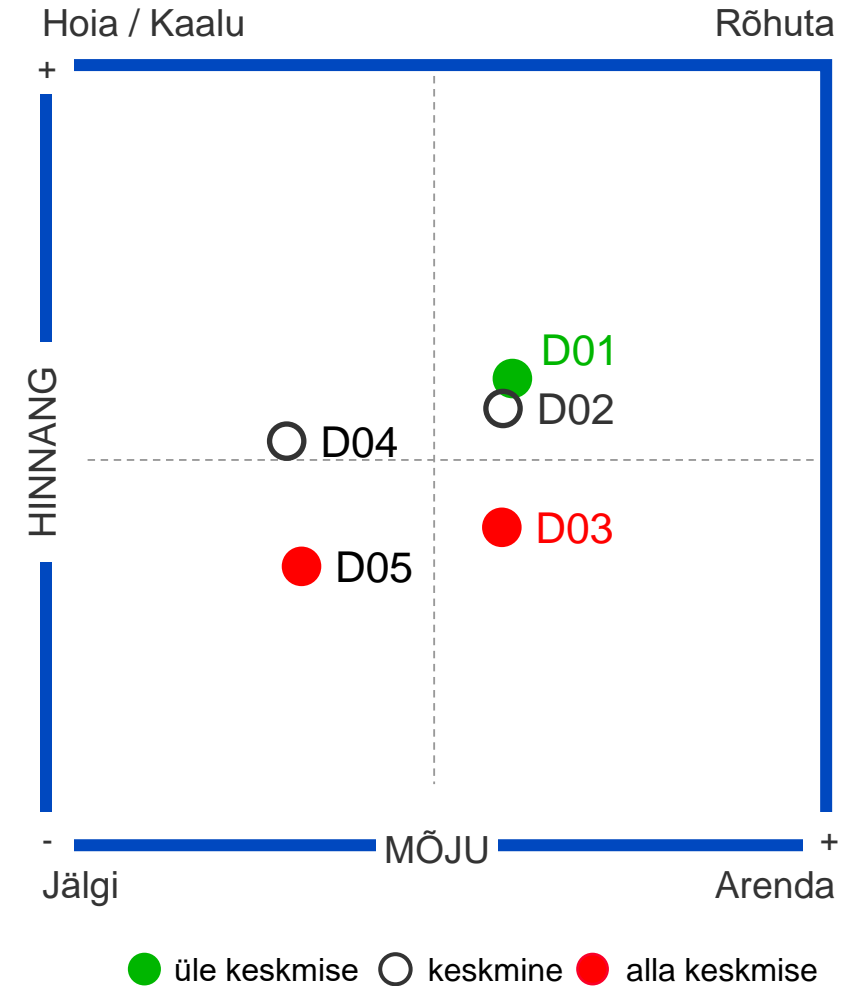
D01 Meie üksuses on hea tööõhkkond

D02 Koostöö teiste minu töö seisukohast oluliste üksustega on hea

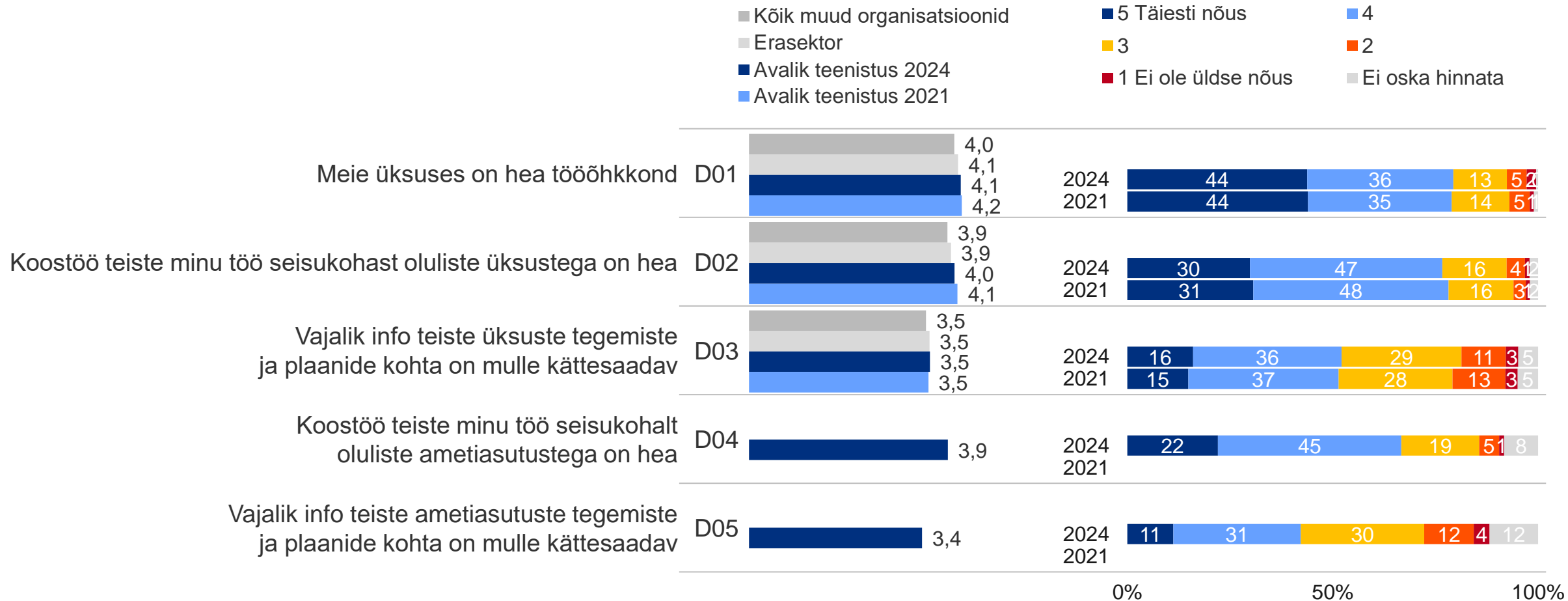
D03 Vajalik info teiste üksuste tegemiste ja plaanide kohta on mulle kättesaadav

D04 Koostöö teiste minu töö seisukohalt oluliste ametiasutustega on hea

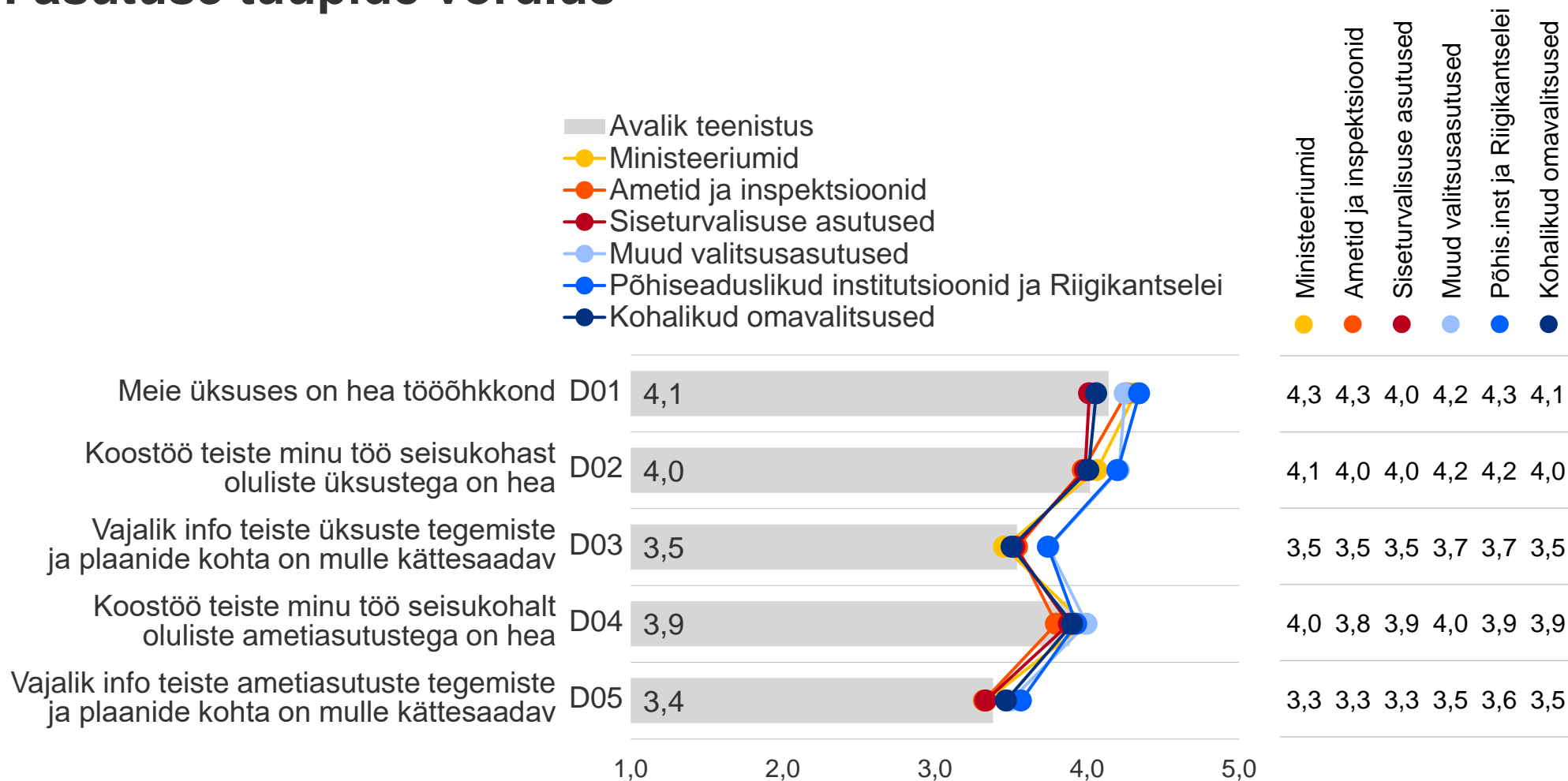
D05 Vajalik info teiste ametiasutuste tegemiste ja plaanide kohta on mulle kättesaadav



Koostöö



Koostöö: asutuse tüüpide võrdlus

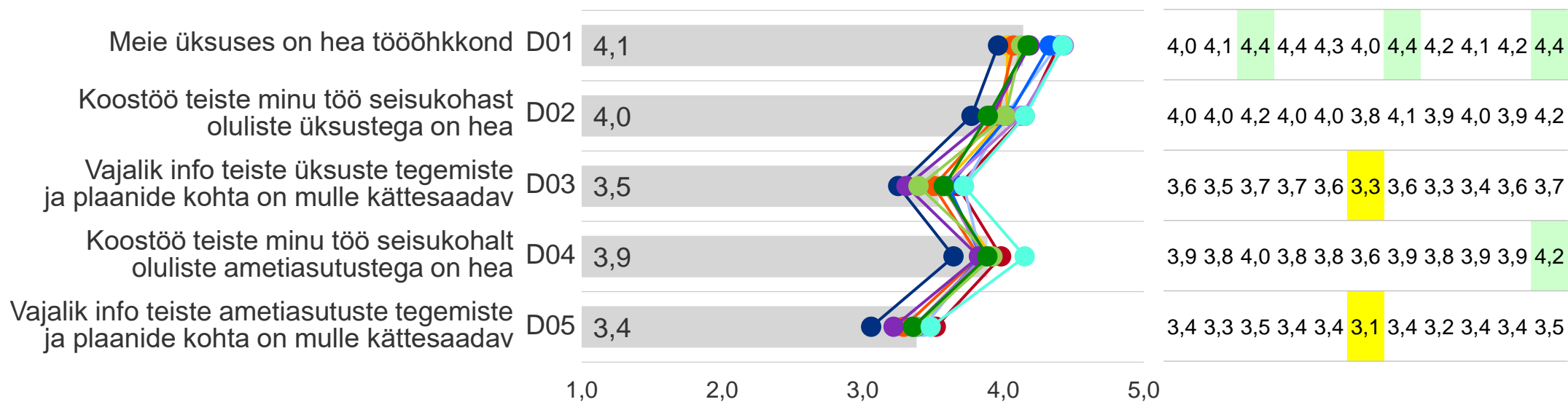


Koostöö: valitsemisalade võrdlus

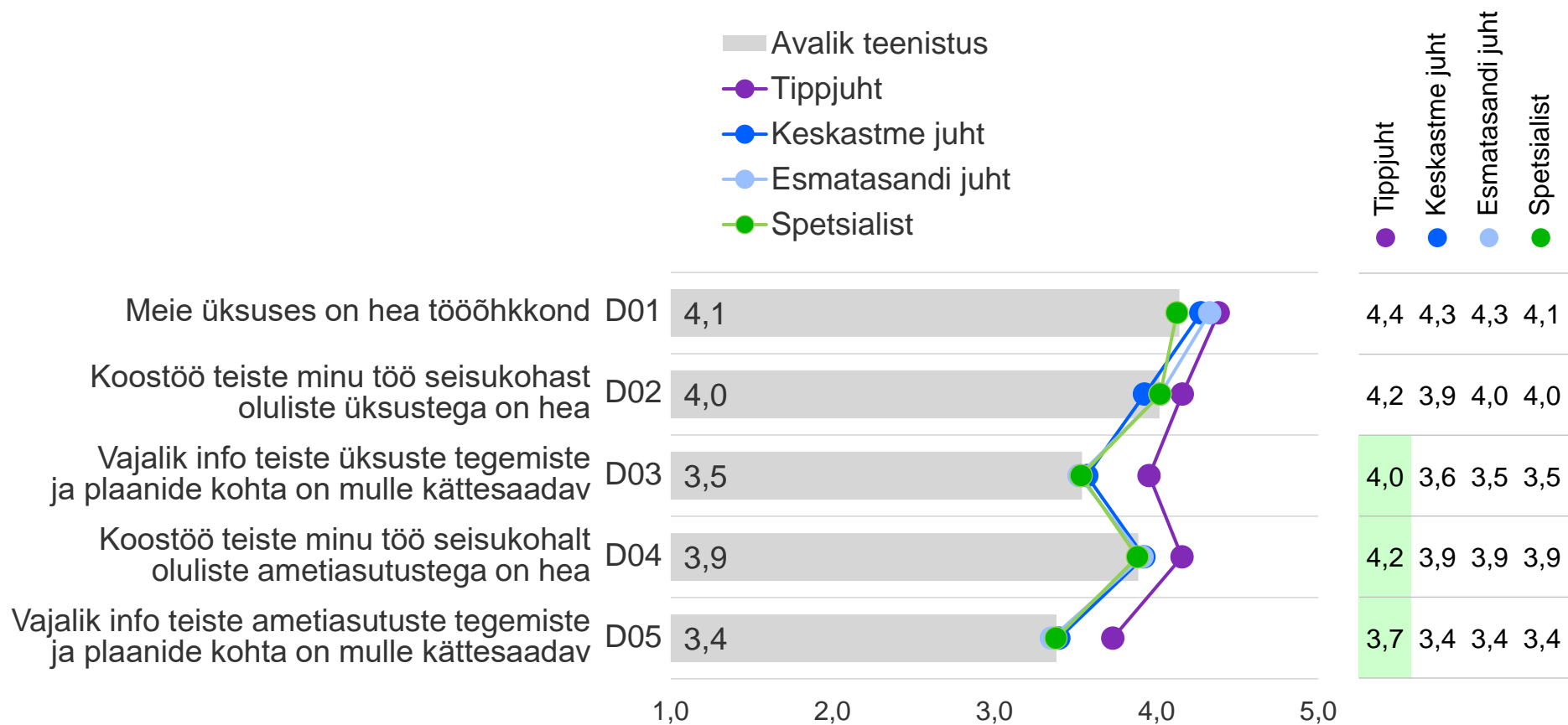
- Avalik teenistus
- Justitsiministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kultuuriministeerium

- Siseministeerium
- Rahandusministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Kliimaministeerium
- Kaitseministeerium
- Välisministeerium

- Siseministeerium
- Justitsiministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium



Koostöö: ametigruppide võrdlus



Kokkuvõte: koostöö

Hea tööõhkkond meeskonnas on pühendumust positiivselt mõjutav motivaator, kõrgeid hindeid andis selles küsimuses **ligikaudu 80%** teenistujatest. **Olulist rolli** sisekliima kujundamises mängivad **vahetud juhid**, korrelatsioon juhtidele antud hinnangute ja üksuse tööõhkkonna vahel on tugev.

Kõige parema sisekliimaga paistavad silma **Rahandusministeeriumi, Kliimaministeeriumi ja Välisministeeriumi valitsemisalade** asutused. Välisministeeriumi valitsemisalal on hinded võrreldes 2021. aastaga ka tõusnud. Hinnangud on aga langenud Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Kultuuriministeeriumi valitsemisalades, kus rahulolu sisekliimaga oli eelmises uuringus kõrgeim.

Pühendumust mõjutab olulisel määral ka see, kuidas **sujub koostöö kolleegidega teistes üksustes** ning kui efektiivne on **omavaheline infovahetus**.

Üksustevaheline koostöö toimib avaliku teenistuse organisatsioonides üldiselt **sama hästi kui oma meeskonnas**, sellega on samuti rahul ligi 80% teenistujatest. **Aeg-ajalt** tuleb aga ette seda, et **vajalik info teiste tegemiste ja plaanide kohta ei ole õigel ajal kättesaadav**. Arenguruumi peegeldavaid, **1-3-palliseid hindeid** andis **üle 40%** vastajatest. Keskmisest **madalama hindegaga eristus Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisala**, kus esineb probleeme tööks vajaliku info kättesaadavusega laiemalt (vt. C04, G03). Tippjuhtidele on info kõige paremini kättesaadav – oluline on **tagada, et info jõuaks edasi järgmistele juhtimistasanditele ja spetsialistideni**.

Koostöös teiste ametiasutustega näeb **arenguruumi neljandik teenistujatest**. Asutustevahelise info liikumise teemas olid hinded madalamad, 46% teenistujatest on andnud kriitilisi või tagasihoidlikke hindeid. Ka selles vaates on Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi haldusala rahulolu info liikumisega keskmisest madalam. Kõige rohkem on asutuste vahelise koostöö ja teabevahetusega rahul Välisministeeriumi valitsemisala teenistujad.

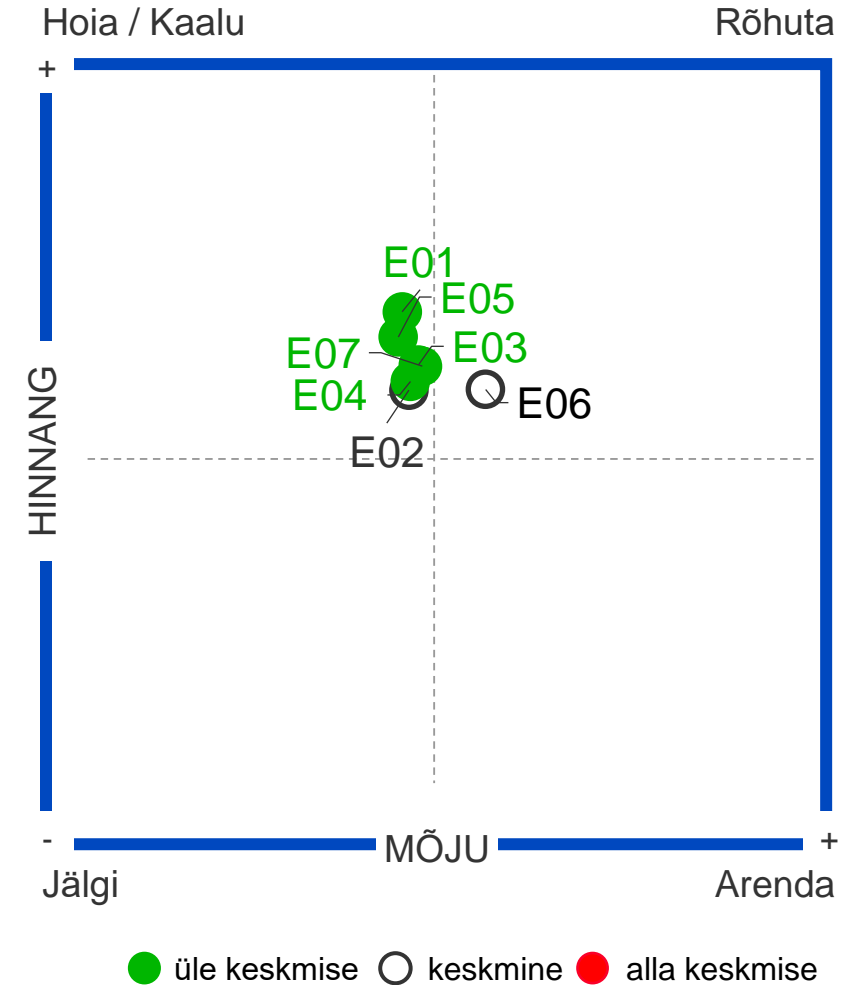
Kuna koostöö teiste asutustega ei puuduta kõiki töötajaid samavõrd oluliselt, on **mõju pühendumusele üldiselt väike**. Kindlasti aga tasub analüüsida probleemkohti seal, kus kokkupuude on suurem ja vajalikum.

3.6

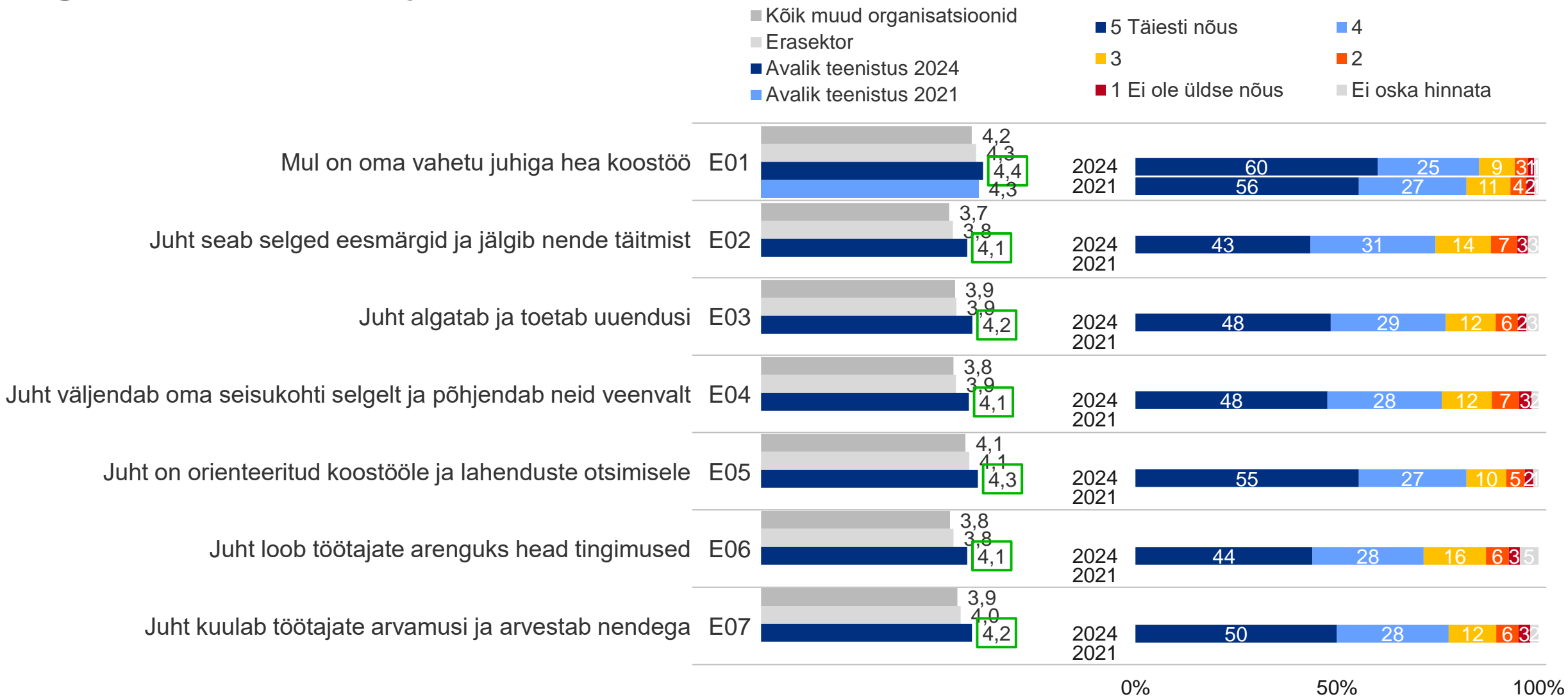
Tagasiside vahetule juhile

Tagasiside vahetule juhile

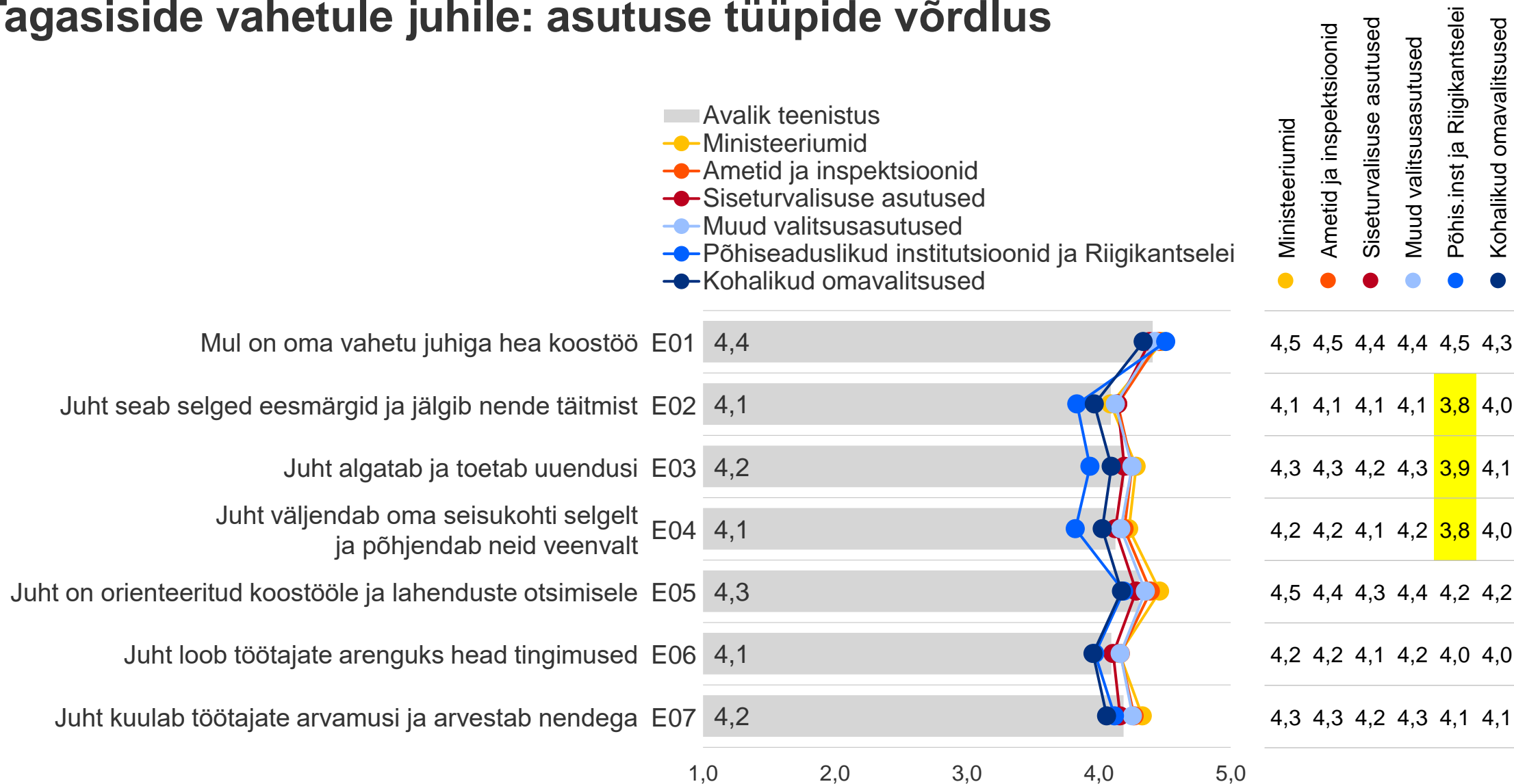
- E01 Mul on oma vahetu juhiga hea koostöö
- E02 Juht seab selged eesmärgid ja jälgib nende täitmist
- E03 Juht algatab ja toetab uuendusi
- E04 Juht väljendab oma seisukohti selgelt ja põhjendab neid veenvalt
- E05 Juht on orienteeritud koostööle ja lahenduste otsimisele
- E06 Juht loob töötajate arenguks head tingimused
- E07 Juht kuulab töötajate arvamusi ja arvestab nendega



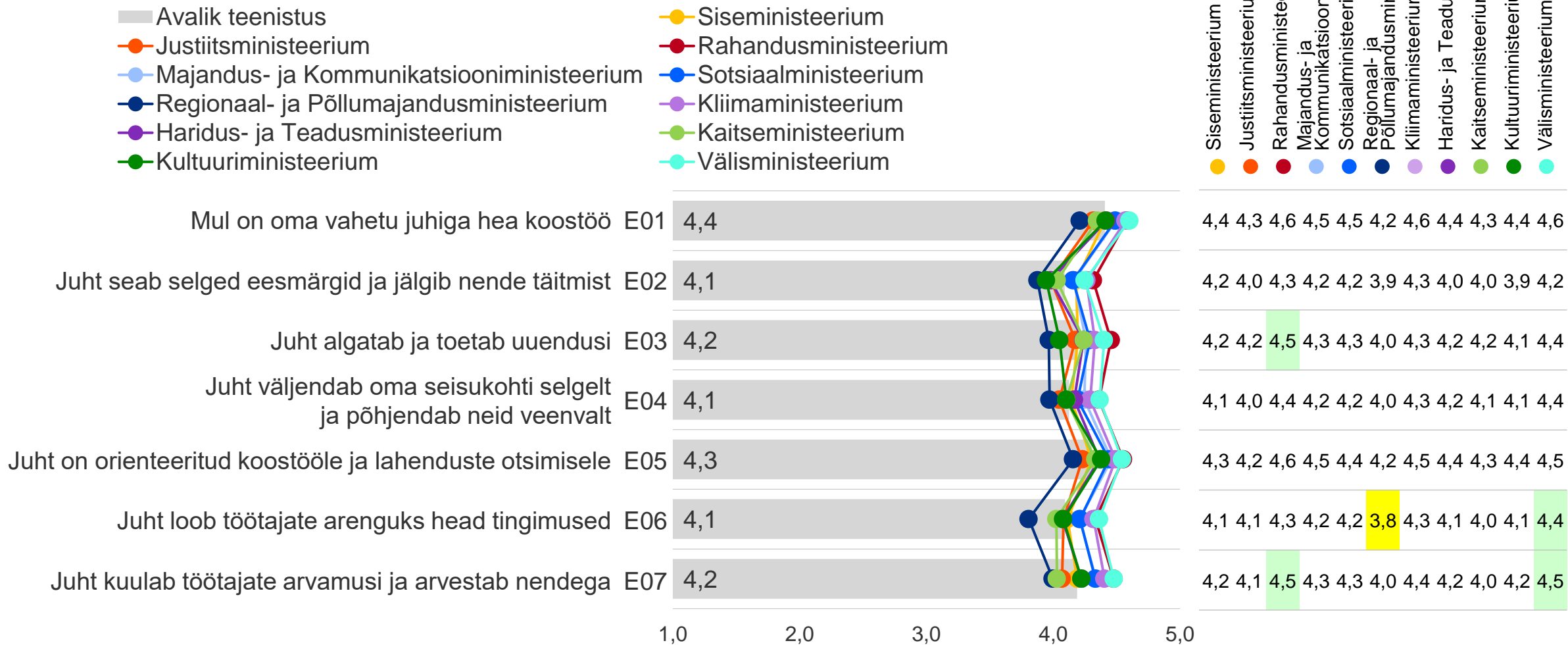
Tagasiside vahetule juhile



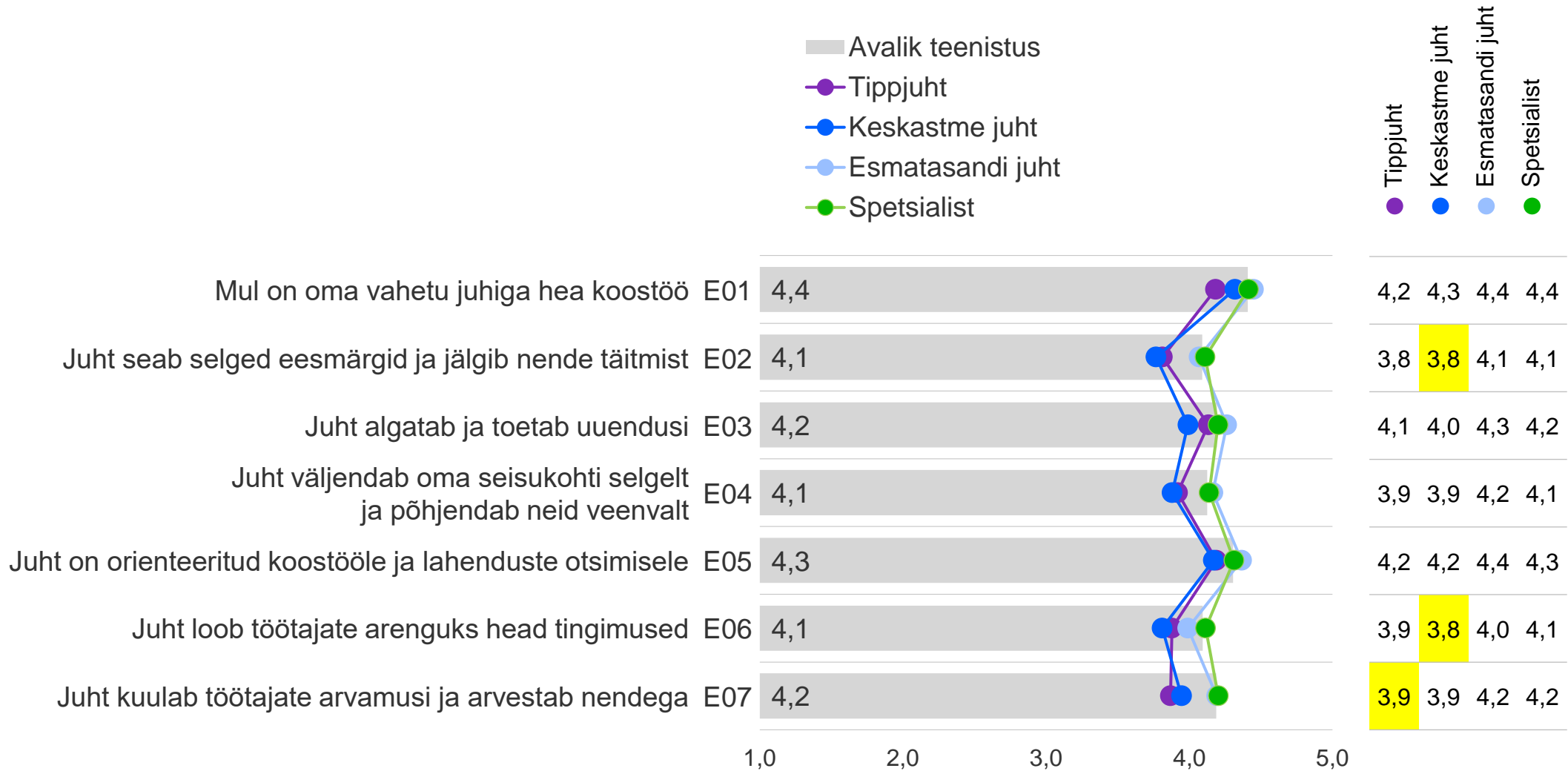
Tagasiside vahetule juhile: asutuse tüüpide võrdlus



Tagasiside vahetule juhile: valitsemisalade võrdlus



Tagasiside vahetule juhile: ametigruppide võrdlus



Kokkuvõte: tagasiside vahetule juhile

Oma juhtidega on teenistujatel **koostöö üldiselt hea, 85% hinnetest** olid **neljad-viied**. Hinnangud olid ühtlaselt kõrged ning sellest tulenevalt rahulolu juhtimisega eriti tugevalt pühendumusega ei seostu. Kui hinded oleksid madalamad, siis oleks ka mõju kindlasti nähtavam.

Erinevates kriteeriumites on juhtidele antud hinnangud **ühtmoodi kõrged, 4,1 – 4,3 palli tasemel**. Kõige kõrgemalt hindasid meeskonnaliikmed oma juhtide **koostöövalmidust** ja **uuendusmeelsust**, keskmisest positiivsem on tagasiside neis küsimustes juhtidele Rahandusministeeriumi ja Välisministeeriumi valitsemisalades. Avaliku teenistuse juhid said kiita ka sellest, eest nad **loovad töötajate arenguks head tingimused, seavad selged eesmärgid** ja jälgivad eesmärkide täitmist ning **põhjendavad oma seisukohti** selgelt ja veevalt.

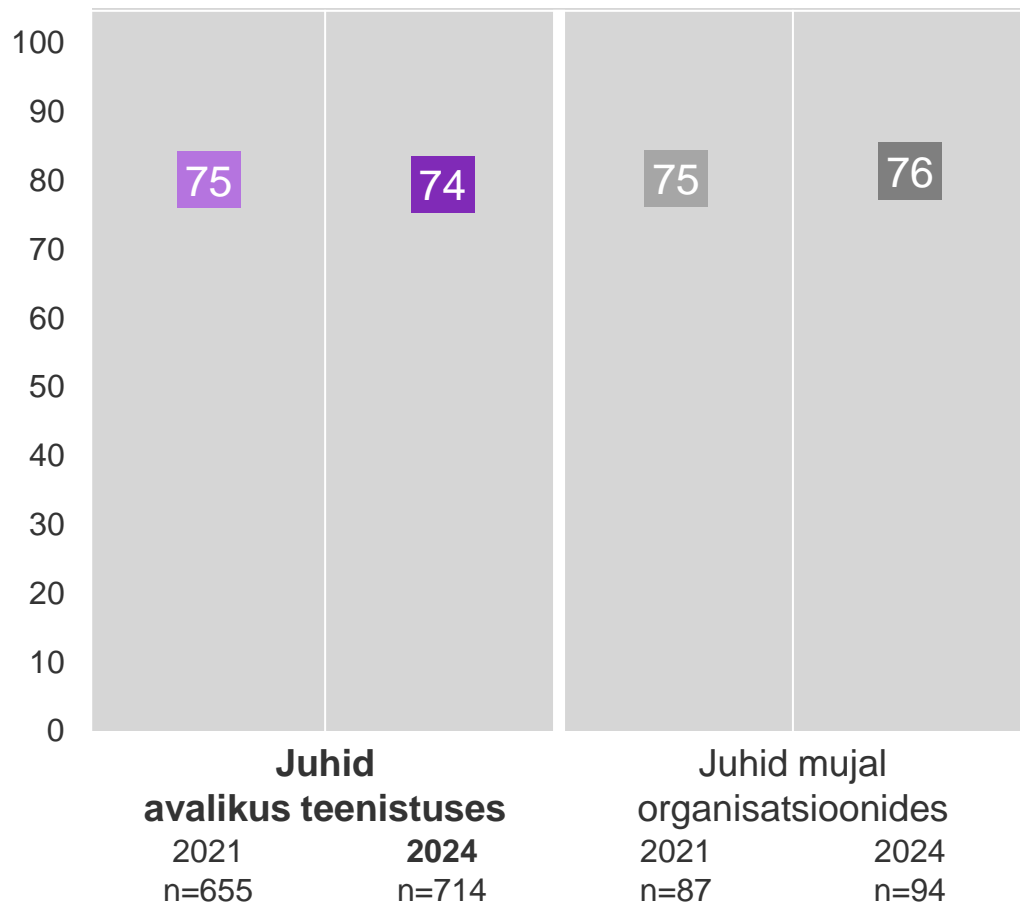
Kõige rohkem varieerusid hinnangud küsimuses, mis puudutas meeskonnaliikmete arenguks soodsate tingimuste loomist. Keskmisest paremini vastavad sellele ootusele Välisministeeriumi valitsemisala juhid ja kõige vähem Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi juhid. Rohkem kaasamõtlemit ja toetust tööalase arengu küsimustes ootavad oma juhtidelt keskastme juhid, kelle hinnangud olid võrreldes teiste ametigruppidega madalamad.

Võrreldes muude organisatsioonidega on rahulolu vahetute juhtidega avalikus teenistuses **üldiselt kõrgem**. Hinnangud ei eristu statistiliselt oluliselt aga suuremate organisatsioonidega (eriti erasektori ettevõtetega) võrreldes, kus töötajad on oma juhtidega keskmiselt rohkem rahul kui väikestes organisatsioonides.

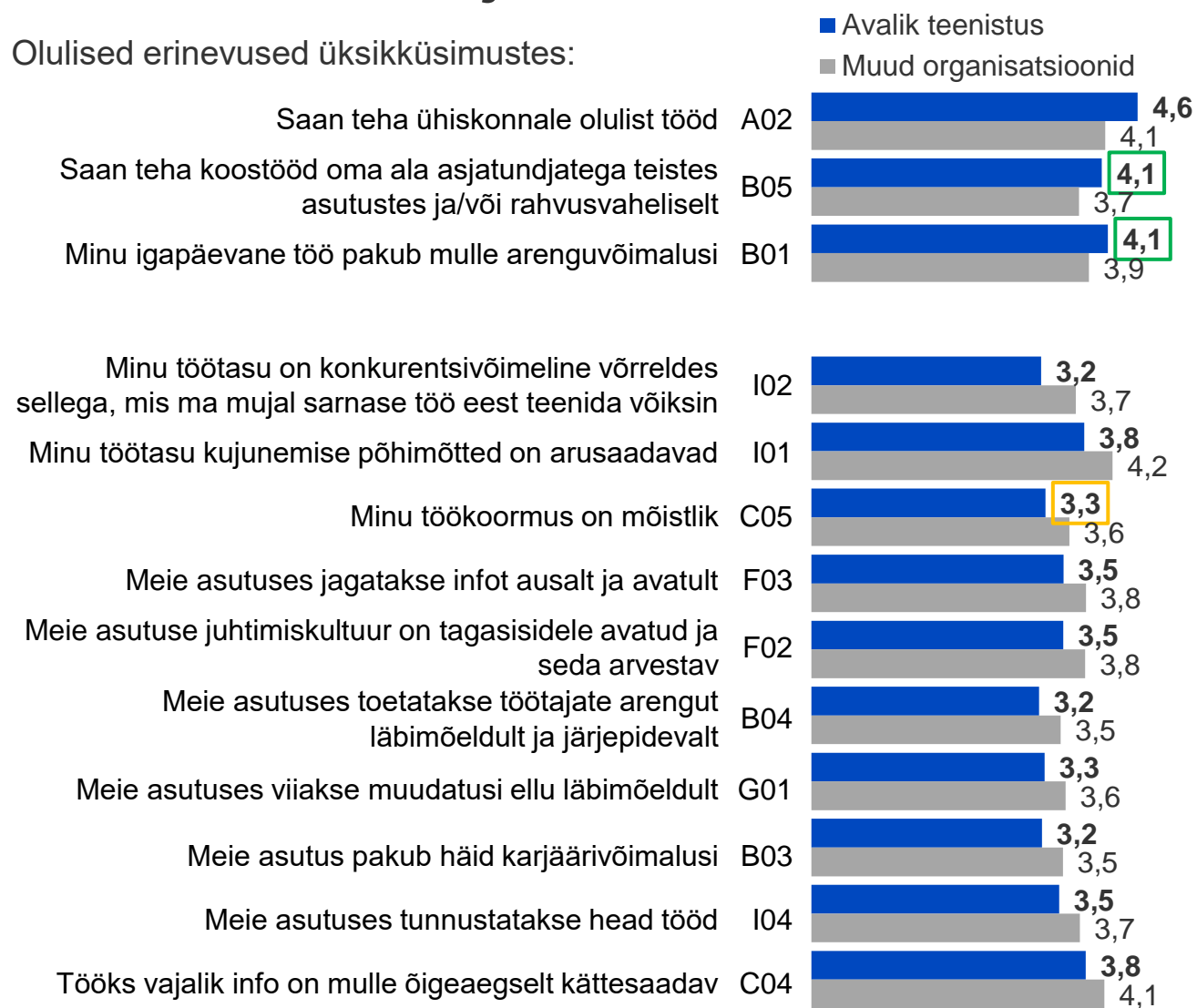
3.7

Juhtide pühendumus

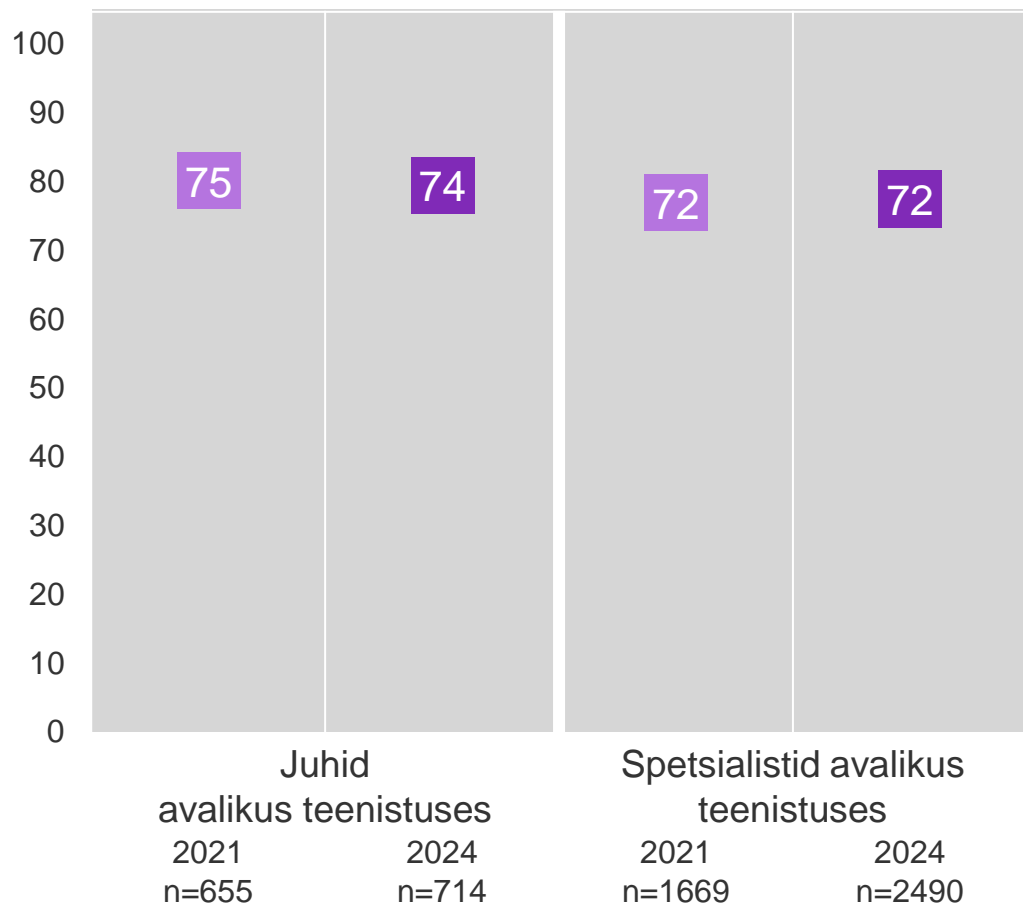
Juhtide pühendumus ja rahulolu: avalik teenistuse juhid välises võrdluses



Olulised erinevused üksiküsimustes:

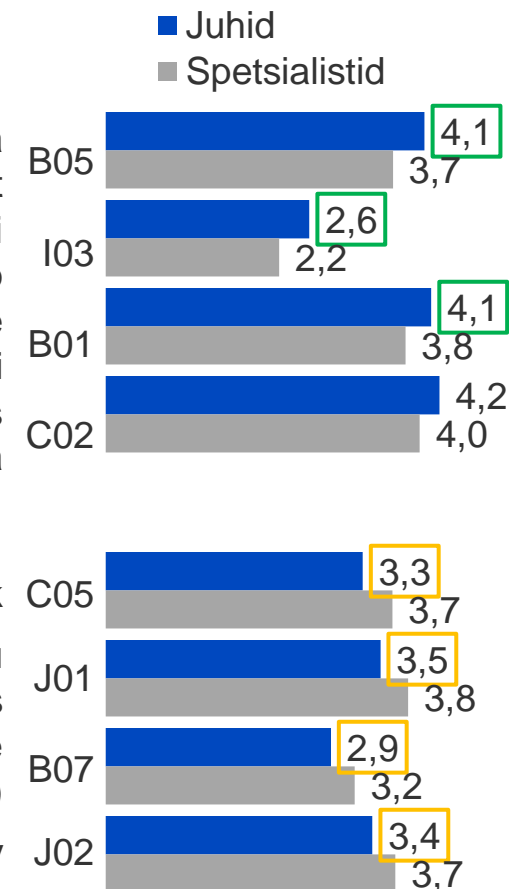


Suuremad erinevused avaliku teenistuse juhtide ja spetsialistide hinnangutes

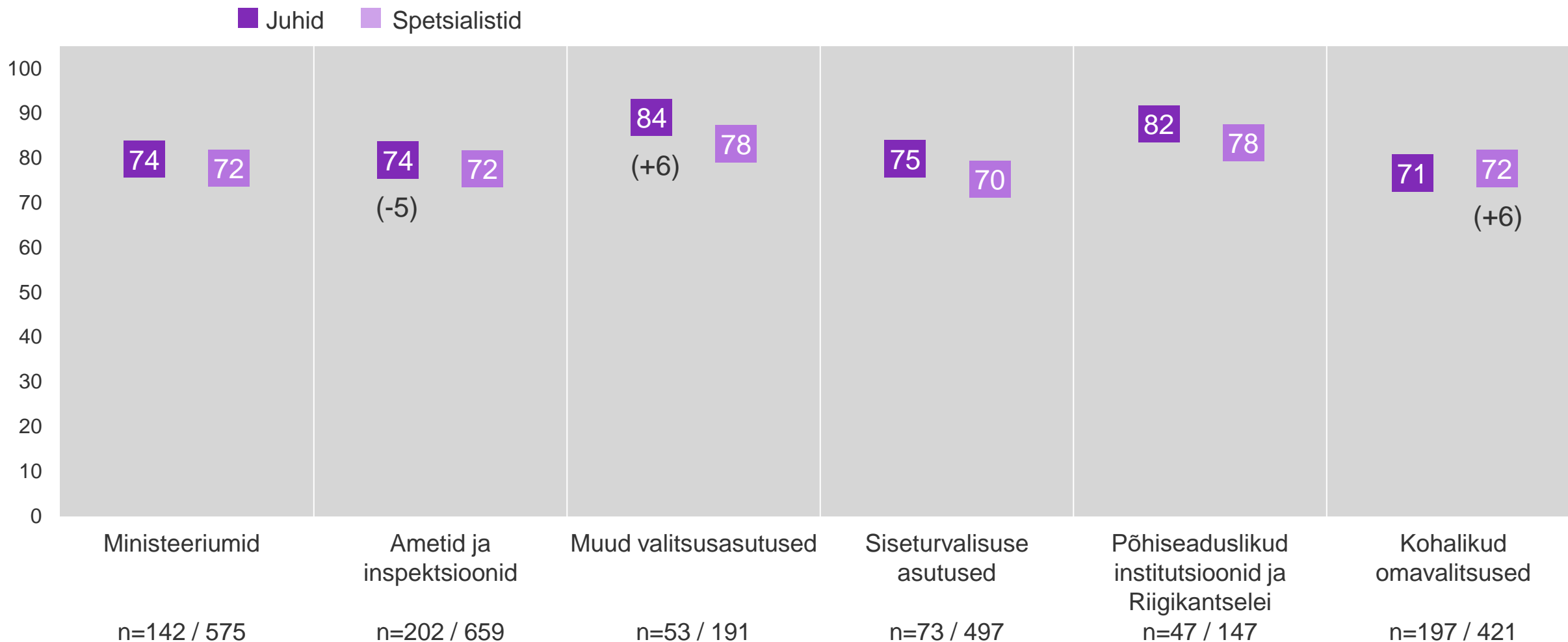


Olulised erinevused üksikküsimustes:

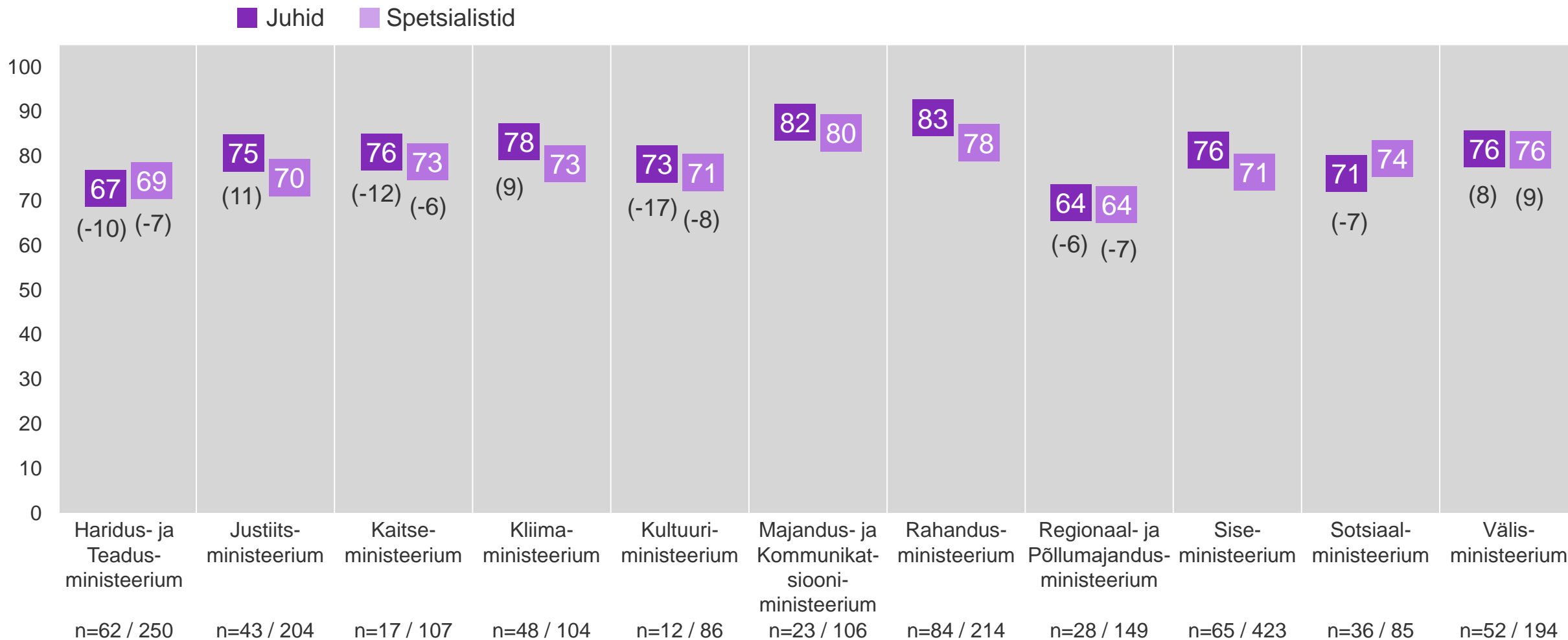
- Saan teha koostööd oma ala asjatundjatega teistes asutustes ja/või rahvusvaheliselt
- Meie asutuses sõltub tasu sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb
- Minu igapäevane töö pakub mulle arenguvõimalusi
- Saan oma töökorraldust puudutavates küsimustes kaasa rääkida
- Minu töökoormus on mõistlik
- Tehes oma tänast tööd, on minu töö ja eraelu tasakaalus
- Avalikus teenistuses toetatakse töötajate liikumist erinevate asutuste vahel (rotatsiooni)
- Minu tööstressi tase on mulle vastuvõetav



Juhtide ja spetsialistide pühendumus eri tüüpi asutustes



Juhtide ja spetsialistide pühendumus valitsemisalade lõikes



Kokkuvõte: juhtide pühendumus

Avalikus teenistuses on juhtide **pühendumus samal tasemel kui teistes organisatsioonides**. Erinevused tulevad esile rahuloluhinnangutes: avaliku teenistuse juhid tajuvad selgemalt oma töö **ühiskondlikku tähtsust**, neil on rohkem võimalusi **töölaseks arenguks** ning **koostööks** väljaspool oma asutust.

Samal ajal on juhtide **töö** avalikus teenistuses **pingelisem** kui mujal. Sarnaselt kogu avalikule teenistusele paistab ka juhtide vastustest silma **madalam rahulolu töötasuga**. Tipp- ja keskastme juhtide rahulolu tasu konkurentsivõimega on avalikus teenistuses võrreldes 2021. aastaga seejuures langenud. Avaliku teenistuse juhtide hinnangud peegeldavad **vajadust olla kaasavam** (nii töötajaskonna kui juhtide tasandil) ning nad näevad oma organisatsioonis suuremat **arenguruumi töölase arengu toetamise** süsteemsuses ja hea töö **tunnustamisel**.

Avalikus teenistuses on juhtide pühendumus **võrreldes spetsialistidega kõrgem** ja nii see peaks olema, et juhid saaksid eestvedaja rolli edukalt täita. Tugevam pühendumus toetub kõrgemale rahulolule oma töö sisu ja arenguvõimalustega ning suuremale tegevusvabadusele, otsustusõigusele ja kaasatusele. Need erinevused on ühelt poolt rollist tulenevad, kuid samas peab meeles pidama, et **töölane areng ja võimalused** nii töökorralduses kui neid puudutavates juhtimisotsustes **kaasa rääkida** on **olulised ka spetsialistidele**.

Tulenevalt suuremast vastutusest on **juhtide töökoormus** võrreldes spetsialistidega **suurem, stressitase kõrgem** ning töö ning eraelu tasakaalu leidmine keerulisem. Avaliku teenistuse juhtide ja spetsialistide hinnangute kõrvutamisel ilmneb ka, et juhid näevad suuremat **arenguruumi töötajate liikumise (rotatsiooni) toetamisel** erinevate asutuste vahel.

Juhtide pühendumuse tõstmisesse tasub jätkuvalt panustada, sest **enamasti** kehtib reegel – **kui juhid on pühendunud, siis on seda ka nende meeskonnaliikmed**. Seda kinnitab pühendumuse tasemete võrdlus asutusetüüpide ja valitsemisalade lõikes. Nii juhtide kui spetsialistide pühendumus on keskmisest kõrgem põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis ning muudes valitsusasutustes, samuti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Rahandusministeeriumi valitsemisalades. Keskmisest tagasihoidlikumad on nii juhtide kui spetsialistide hinnangud Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalal.

Avaliku teenistuse kõige **olulisemad arengukohad** on juhtide jaoks **sarnased avaliku teenistuse tervikpildiga**. Ka juhid näevad arenguruumi muudatuste juhtimises ja juhtimisotsuste kommunikatsioonis, tagasisidestamises ja tunnustamises ning töötajate arengu ja vaimse heaolu süsteemsemas toetamises.

3.8

Asutuse ja muudatuste
juhtimine

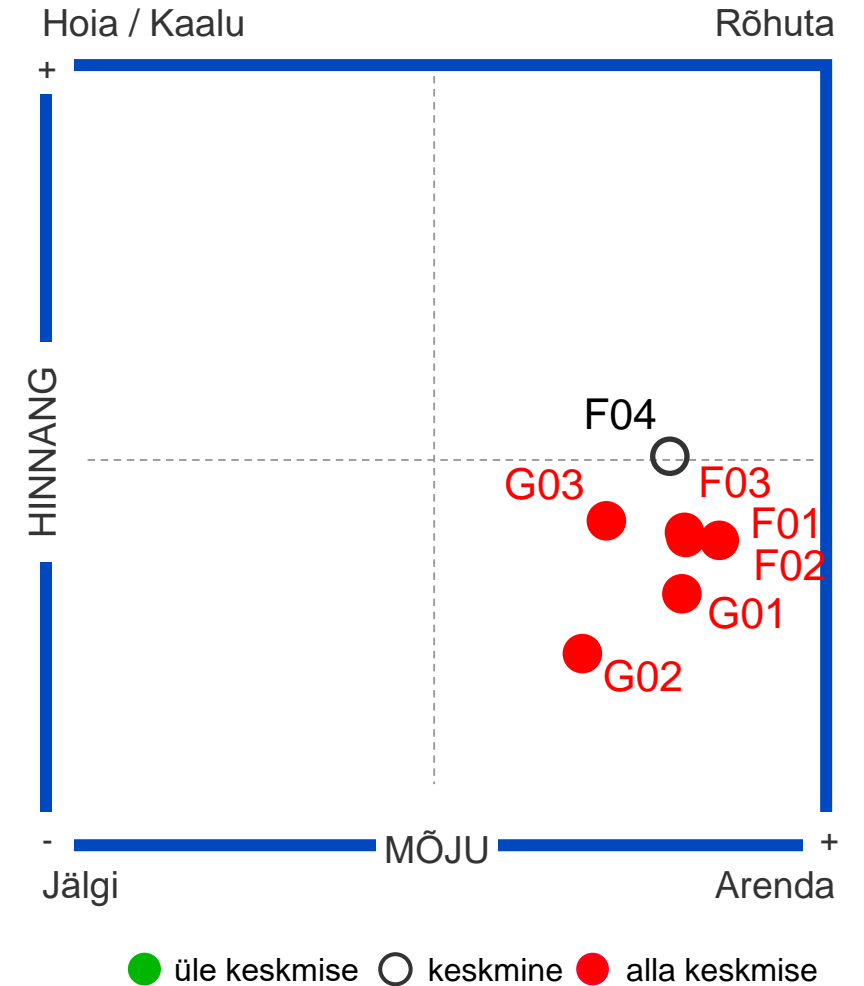
Asutuse ja muudatuste juhtimine

Asutuse juhtimine

- F01 Asutuse juhtimisel tehtavad otsused on põhjendatud ja arusaadavad
- F02 Meie asutuse juhtimiskultuur on tagasisidele avatud ja seda arvestav
- F03 Meie asutuses jagatakse infot ausalt ja avatult
- F04 Meie asutus on arenev ja uuendusmeelne

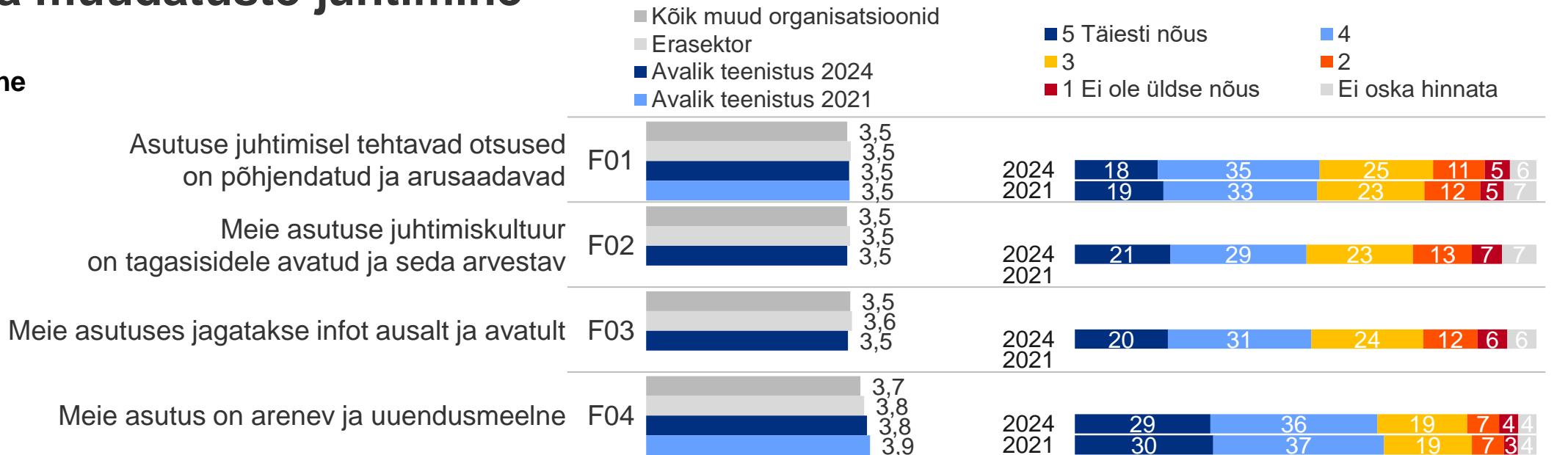
Muudatuste juhtimine

- G01 Meie asutuses viiakse muudatusi ellu läbimõeldult
- G02 Muudatuste planeerimisel küsitakse töötajate arvamust
- G03 Info minu tööd puudutavate muudatuste kohta jõuab minuni õigeaegselt

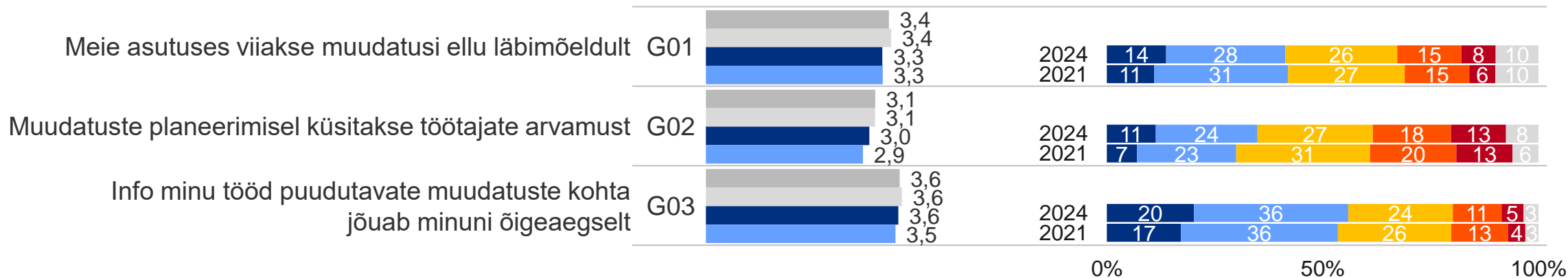


Asutuse ja muudatuste juhtimine

Asutuse juhtimine



Muudatuste juhtimine

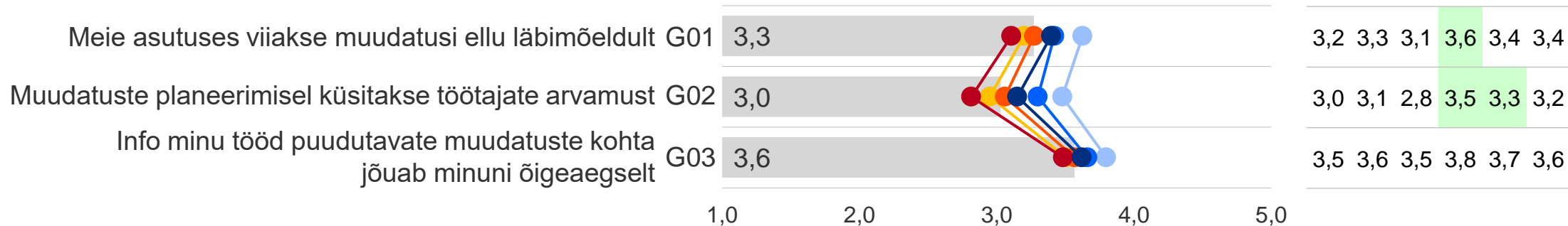


Asutuse ja muudatuste juhtimine: asutuse tüüpide võrdlus

Asutuse juhtimine



Muudatuste juhtimine



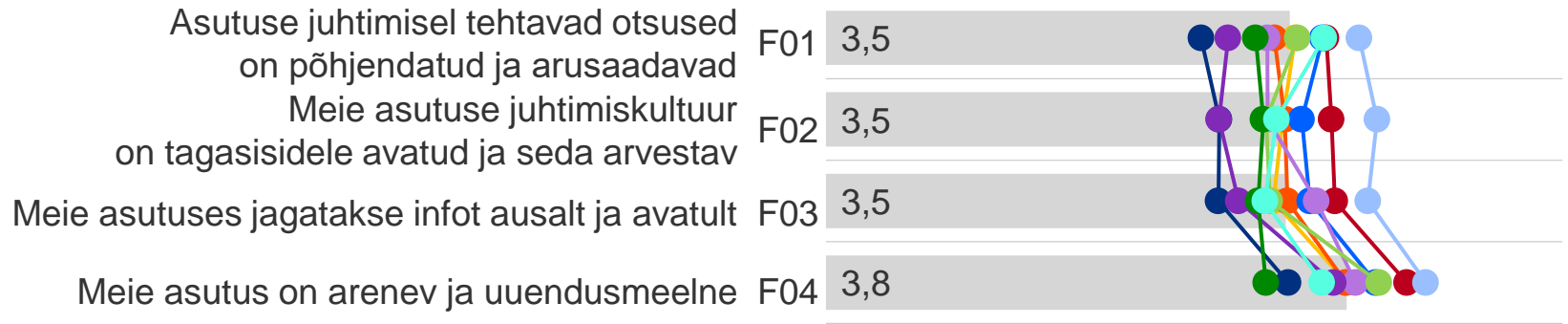
Asutuse ja muudatuste juhtimine: valitsemisalade võrdlus

- Avalik teenistus
- Justitsiministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kultuuriministeerium

- Siseministeerium
- Rahandusministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Kliimaministeerium
- Kaitseministeerium
- Välisministeerium

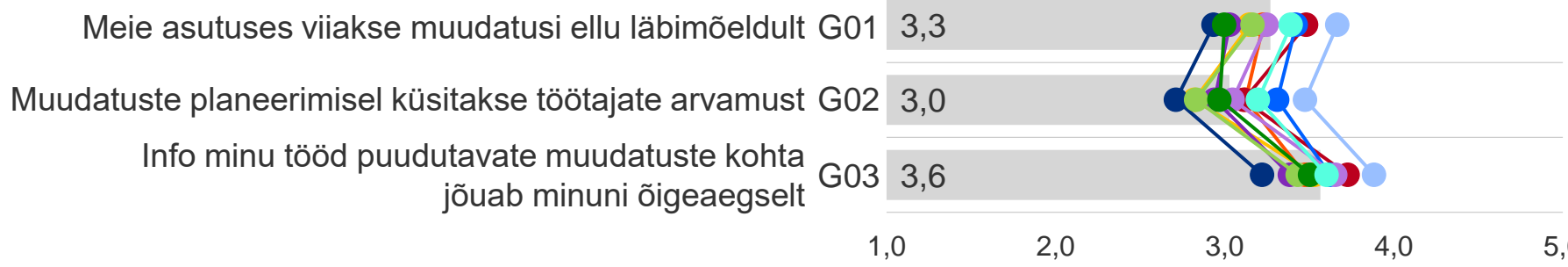
- Siseministeerium
- Justitsiministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium

Asutuse juhtimine



3,5	3,4	3,7	3,9	3,7	3,0	3,4	3,2	3,6	3,3	3,7
3,5	3,5	3,7	4,0	3,6	3,1	3,4	3,1	3,4	3,4	3,4
3,4	3,5	3,8	3,9	3,6	3,1	3,7	3,2	3,4	3,3	3,4
3,8	3,8	4,2	4,3	4,0	3,5	3,9	3,8	4,0	3,4	3,7

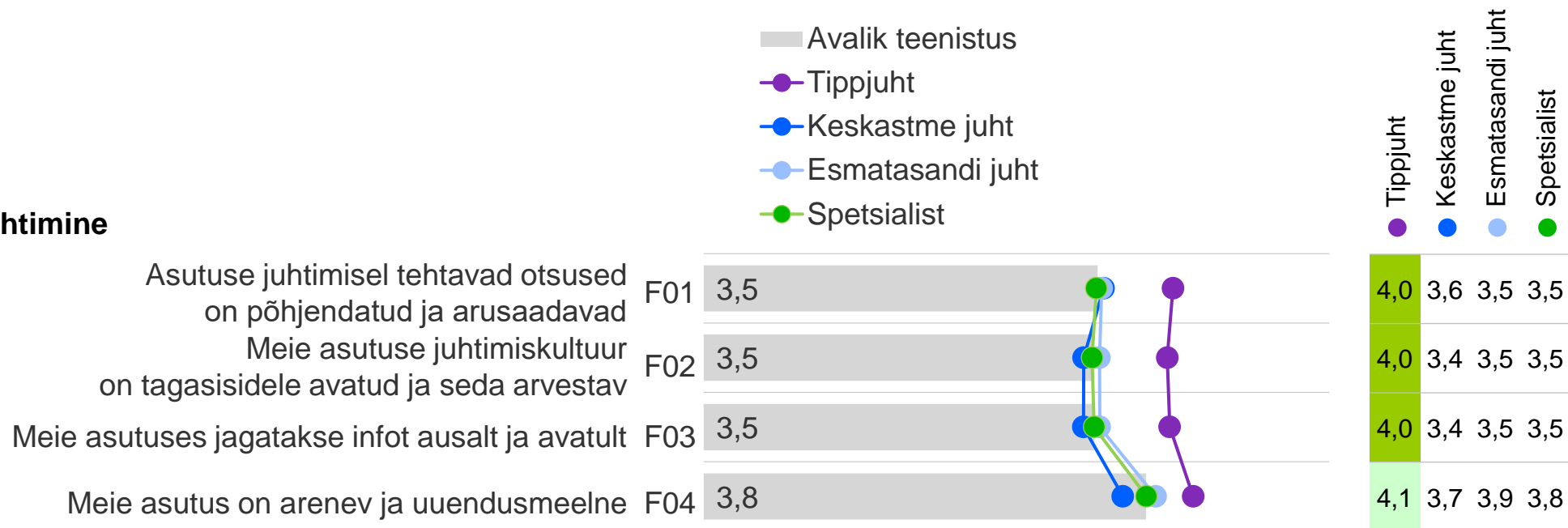
Muudatuste juhtimine



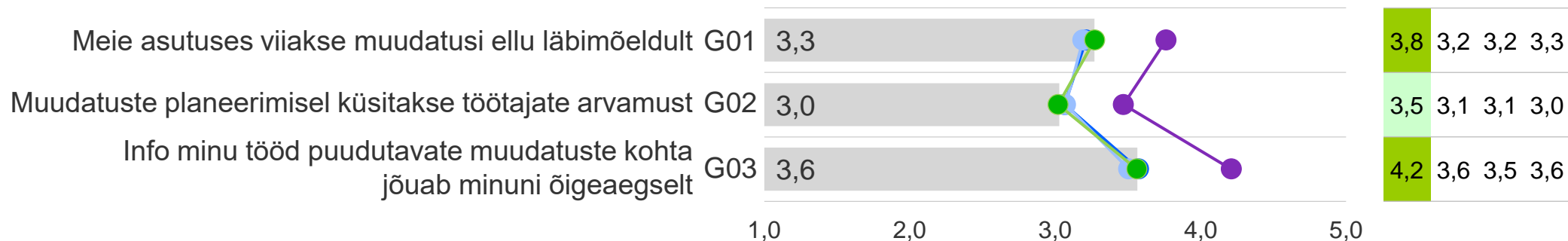
3,1	3,2	3,5	3,7	3,4	2,9	3,3	3,0	3,2	3,0	3,4
2,8	3,1	3,1	3,5	3,3	2,7	3,0	2,9	2,8	3,0	3,2
3,5	3,5	3,7	3,9	3,6	3,2	3,7	3,4	3,4	3,5	3,6

Asutuse ja muudatuste juhtimine: ametigruppide võrdlus

Asutuse juhtimine



Muudatuste juhtimine



Kokkuvõte: asutuse ja muudatuste juhtimine I

Rahulolu asutuse ja muudatuste juhtimisega on pühendumusega tugevalt seotud. Teenistujad, kes tunnevad, et nad on piisavalt kaasatud otsustusprotsessidesse ja kelle jaoks juhtimisotsused on põhjendatud, on pühendunumad kui need, kellele suur pilt jääb kaugeks. Uuringus käsitletud teemade seas on need hinnangud keskmisest madalamad, võrdluses teiste (sh. erasektori) organisatsioonidega samal tasemel.

Üle 40% teenistujatest arvab, et nende asutuse **juhtimiskultuur peaks olema rohkem tagasisidele avatud ja seda arvestav.** Teenistujad ootavad seejuures, et neil oleks suuremad võimalused **muudatuste planeerimisel oma arvamust avaldada** – ligi **kolmandik** neist andis väga madala **1–2 pallise hinnangu.** Suurem kaasatus muudatuste ettevalmistamisse tõstaks toetust muudatuste elluviimisele. Praegu **väljendas iga teine teenistuja arvamust,** et nende asutuses **ei viida muudatusi ellu piisavalt läbimõeldult** (hinded 1–3).

Kui aruteludesse ei saa kaasata kõiki soovijaid, on tähtis, et **juhid annaksid õigeaegselt selgitusi** selle kohta, miks ja milliseid otsused tehti ning kuidas need otsused mõjutavad töötajate igapäevast tööd.

Oma asutuse juhtimisel tehtavaid otsuseid peab selgeks ja arusaadavaks veidi üle poole (53%) teenistujatest. **40% teenistujatest näeb juhtimisotsuste kommunikatsioonis edasist arenguruumi** ning ei ole piisavalt veendunud, et nende asutuses jagatakse infot **avatult ja ausalt.** Sama suurel osal teenistujatest on olnud ka kogemusi, kus **tööks vajalik info muudatuste kohta** ei ole nendeni õigeaegselt jõudnud.

Juhtimisotsuste kommunikatsiooni ja muudatuste juhtimise puhul eristuvad **kõrgemate hinnetega tippjuhid,** kuid keskastme- ja esmatasandi juhid tunnevad, et nad on spetsialistidega sarnases olukorras.

Rahulolu asutuse ja muudatuste juhtimisega on kõige suurem Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas, kus hinnangud on võrreldes 2021. aastaga ka tõusnud. Hinded juhtimisotsuste läbipaistvusele ja kaasatusele on keskmisest kõrgemad veel Rahandusministeeriumi valitsemisalas. Asutuse tüübi vaates eristuvad positiivselt muud valitsusasutused.

Läbivalt kõige madalamaid hindeid andsid asutuse ja muudatuste juhtimist puudutavates küsimustes **Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisala** teenistujad, kelle rahulolu on seejuures võrreldes 2021. aastaga **langenud.** Keskmisest suuremat arenguruumi juhtimisotsuste kommunikatsioonis ja kaasava juhtimiskultuuri kujundamisel näevad ka Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisala teenistujad ning ka seal on rahulolu kolme aasta jooksul vähenenud.

Kokkuvõte: asutuse ja muudatuste juhtimine II

Võrreldes eelmise uuringuga on rahulolu asutuse ja muudatuste juhtimisega kõige rohkem **tõusnud Välisministeeriumi valitsemisalas**, kus teenistujad olid varem neis teemades kõige kriitilisemad. Praegu on rahuloluhinnangud avaliku teenistuse keskmisel tasemel.

Hinnangud oma organisatsiooni uuendusmeelsusele on avalikus teenistuses **sama kõrged kui mujal**. Kaks kolmandikku teenistujatest andis selles kriteeriumis hinde 4 või 5. See, kui uuendusmeelsena oma asutust nähakse, **mõjutab oluliselt teenistujate pühendumust**. Innovatiivsuse kuvand on seotud tagasisidele avatud juhtimiskultuuri, avatud õhkkonna, selgete juhtimisotsuste ja läbimõeldud muudatuste juhtimisega ning järjepideva ja süsteemse arengu toetamisega.

Kõige uuendusmeelsemana näevad oma asutust teenistujad **Rahandusministeeriumi** ning **Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalades**, nii oli see ka 2021. aastal. Oma tööandjat peavad **vähem innovaatiliseks Kultuuriministeeriumi ja Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalade** teenistujad. Mõlemas valitsemisalas on hinnangud ka võrreldes 2021. aastaga langenud.

Asutuse tüüpide võrdluses on **hinnangud kõrgemad muudes valitsusasutustes** ning **madalamad põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis**.

3.9

Eesmärgid ja tagasiside

Eesmärgid ja tagasiside

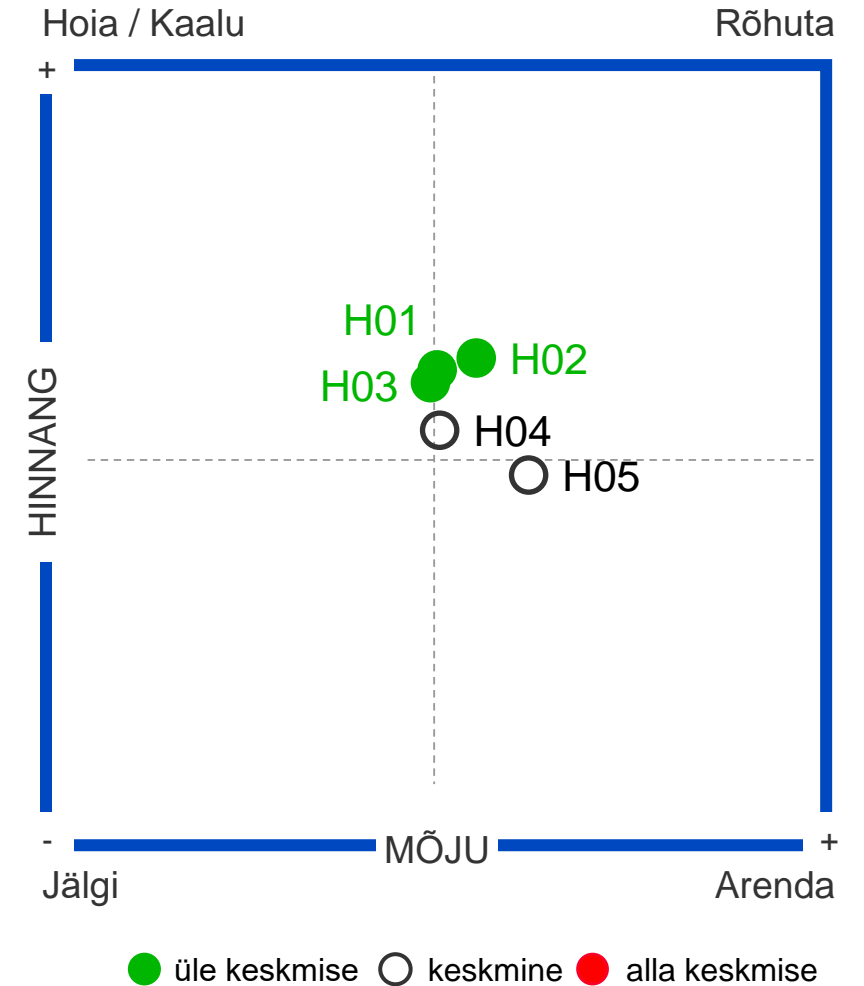
H01 Meie asutuse eesmärgid on seostatud riigi üleste (nt Eesti 2035) eesmärkidega

H02 Minu töölased eesmärgid on selged

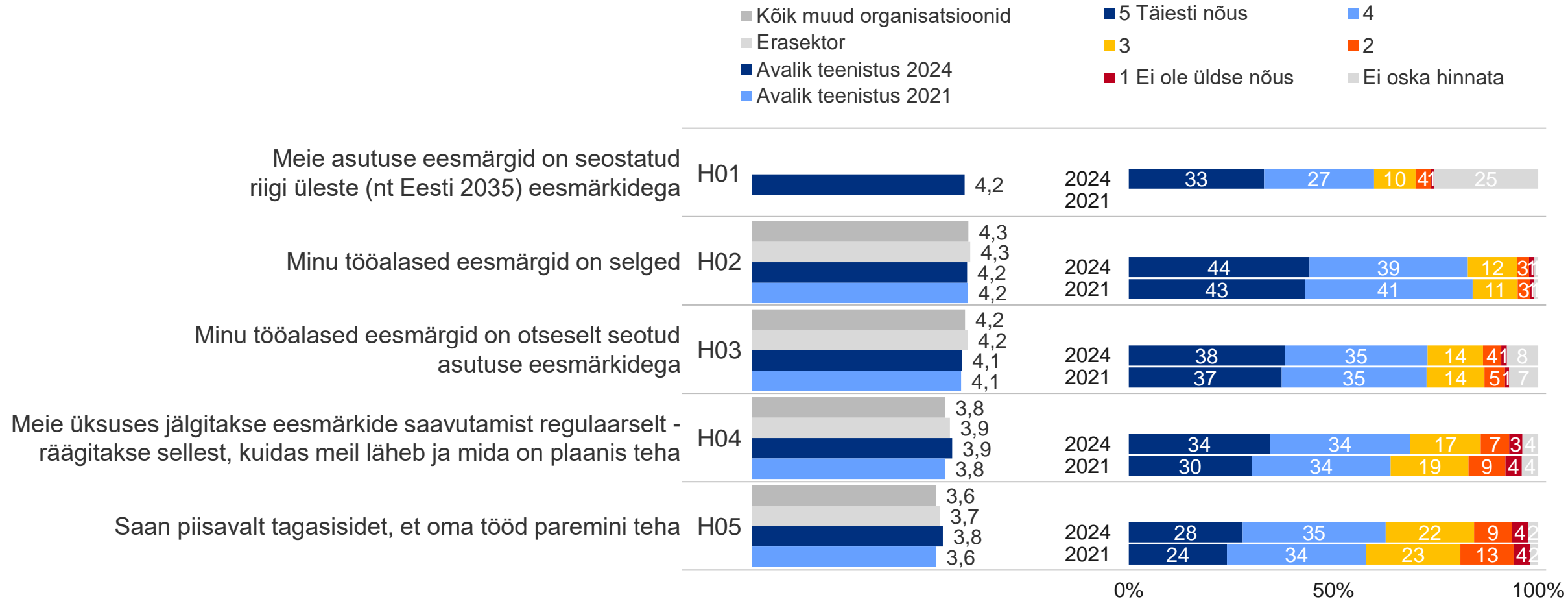
H03 Minu töölased eesmärgid on otseselt seotud asutuse eesmärkidega

H04 Meie üksuses jälgitakse eesmärkide saavutamist regulaarselt - räägitakse sellest, kuidas meil läheb ja mida on plaanis teha

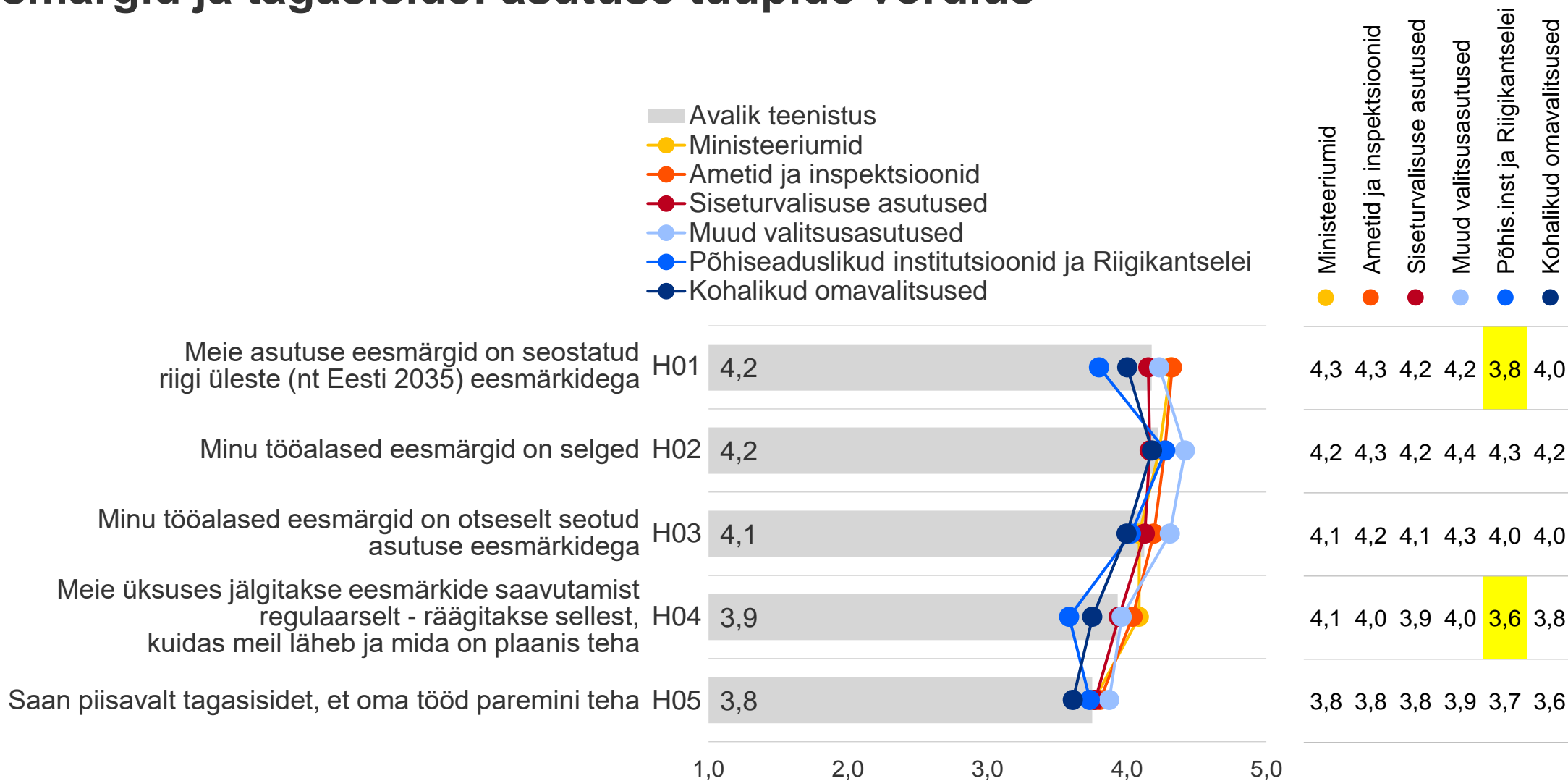
H05 Saan piisavalt tagasisidet, et oma tööd paremini teha



Eesmärgid ja tagasiside



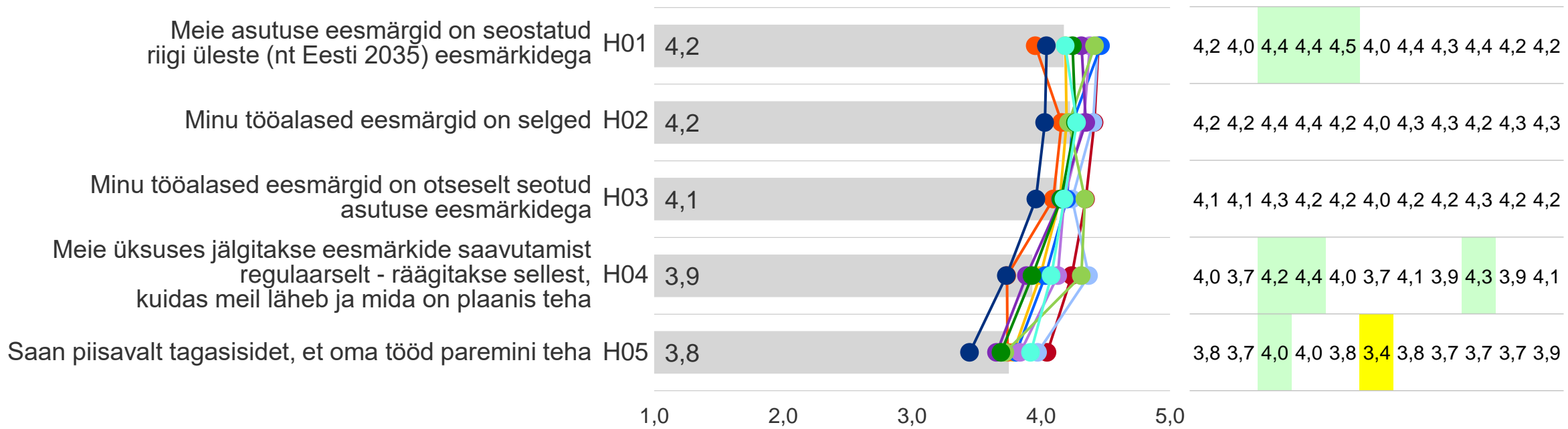
Eesmärgid ja tagasiside: asutuse tüüpide võrdlus



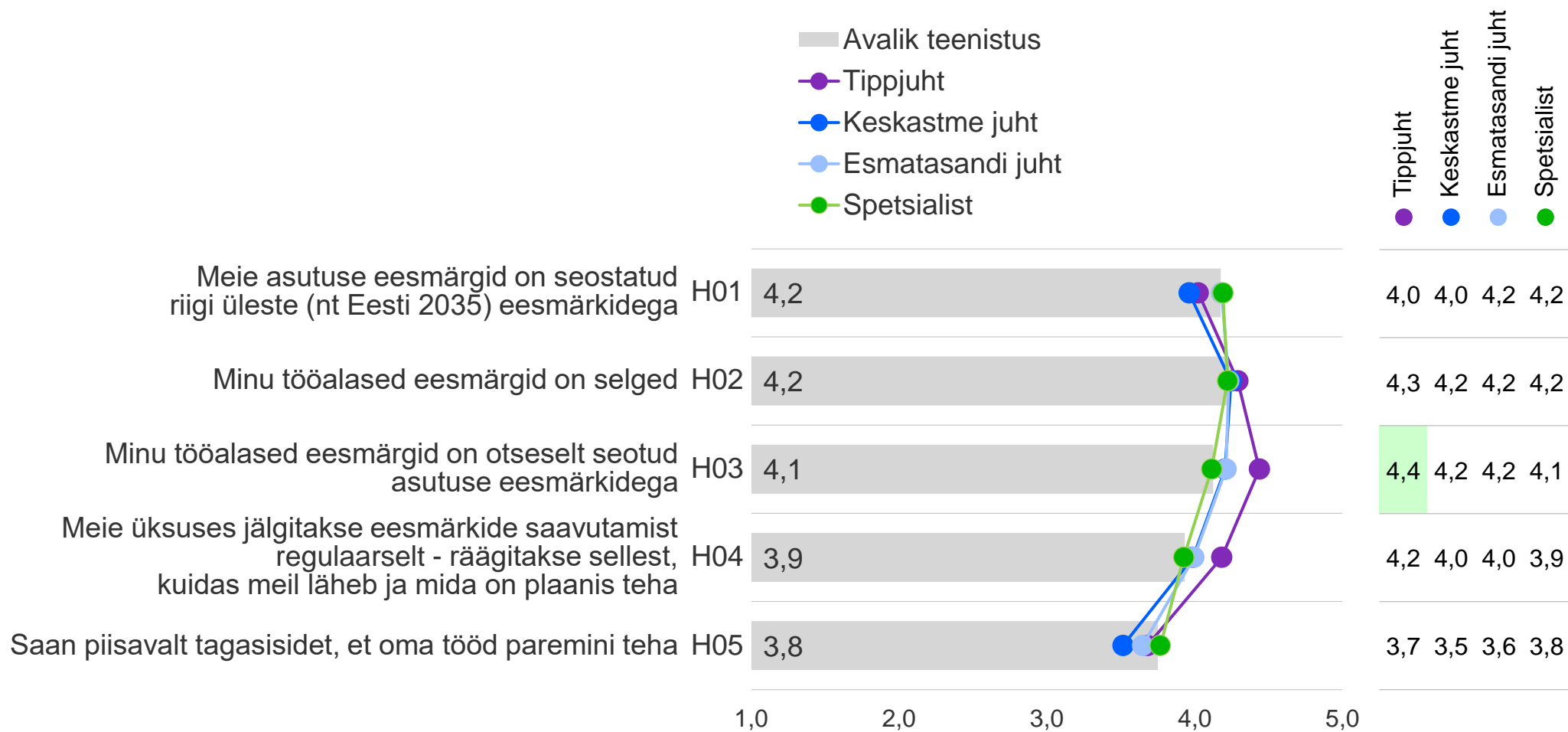
Eesmärgid ja tagasiside: valitsemisalade võrdlus

- Avalik teenistus
- Siseministeerium
- Justiitsministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium

- Siseministeerium
- Justiitsministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium



Eesmärgid ja tagasiside: ametigruppide võrdlus



Kokkuvõte: eesmärgid ja tagasiside

Teenistujad teavad hästi, millised on nende töö eesmärgid – üle 80% andis eesmärkide selgusele 4–5-pallise hinde. Hinnangud olid ühtlaselt kõrged nii asutuse tüüpide kui ministeeriumite valitsemisalade lõikes ning avalikus teenistuses keskmiselt **sama kõrged kui erasektoris ja mujal**. Teenistujate hinnangul on nende individuaalsed tööalased eesmärgid ka **hästi kooskõlas asutuse üldiste eesmärkidega**.

Oma asutuse eesmärkide **seostatust riigi üleste eesmärkidega ei osanud neljandik** teenistujatest hinnata. Need, kes aga oskasid vastata, hindavad asutuse panust riigi üleste eesmärkide saavutamisse kõrgelt. Keskmisest mõnevõrra madalamaid hinnanguid andsid põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad, kõrgemaid hindeid anti Sotsiaalministeeriumi, Rahandusministeeriumi ning Majandusministeeriumi valitsemisalades.

Eesmärgistamisel on oluline seos pühendumusega – teenistujad, kelle eesmärgid on selged ja seostatud, on ühtlasi ka pühendunud.

Selgete eesmärkide seadmisest järgmine samm on nende pidev fookuses hoidmine ja igaühele tagasiside andmine, et nad saaksid oma tööd paremini teha ning ka sellel on pühendumusele positiivne mõju. Regulaarse **eesmärkide seire ja tagasisidestamise osas** olid **hinnangud sama kõrged kui mujal organisatsioonides** ning avaliku teenistuses kõigi teemade kontekstis keskmisel tasemel.

Kõige paremini toimib eesmärkide seire tagasisidestamine **Rahandusministeeriumi valitsemisala** asutustes. Eesmärkide saavutamisest räägitakse keskmisest regulaarsemalt ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja Kaitseministeeriumi valitsemisalades.

Kõige enam **tunnevad** eesmärkide fookuses hoidmisest ja regulaarsest tagasisidest **puudust põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei** teenistujad. Hinnangud on seejuures võrreldes 2021. aastaga **langenud**. Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi teenistujad ootavad eelkõige rohkem personaalset tagasisidet oma tööle, et seda veelgi paremini teha.

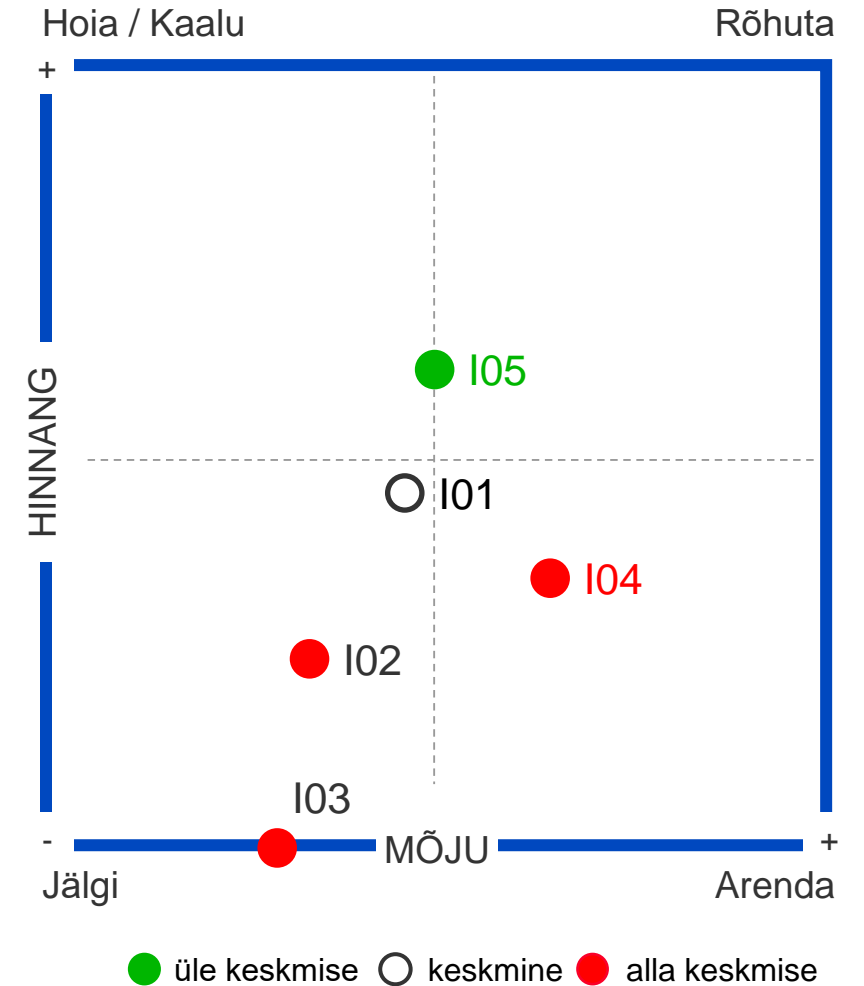
Kohalikes omavalitsustes, kus rahulolu tagasisidestamise teemal oli eelmises uuringus madalal tasemel, on saavutatud **oluline edasimine** ning hinnangud on tõusnud avaliku teenistuse keskmisele tasemele.

3.10

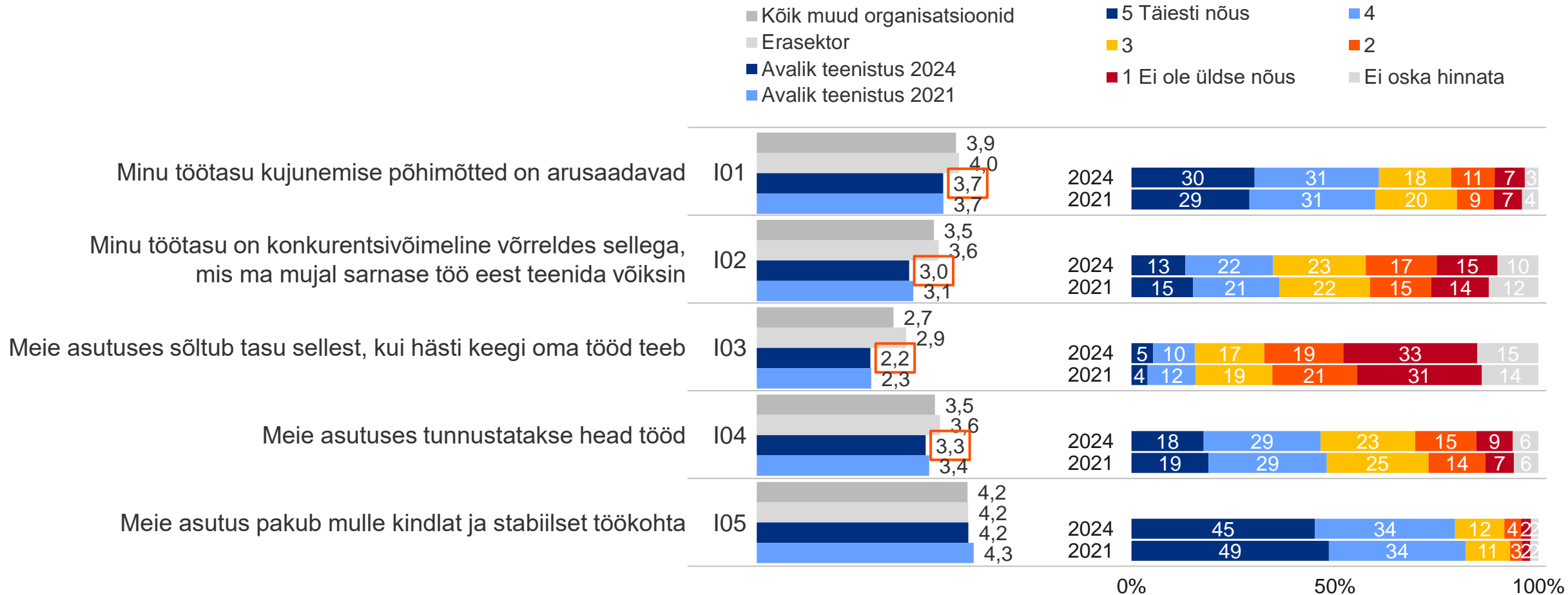
Tasu, tunnustus ja
kindlustunne

Tasu, tunnustus ja kindlustunne

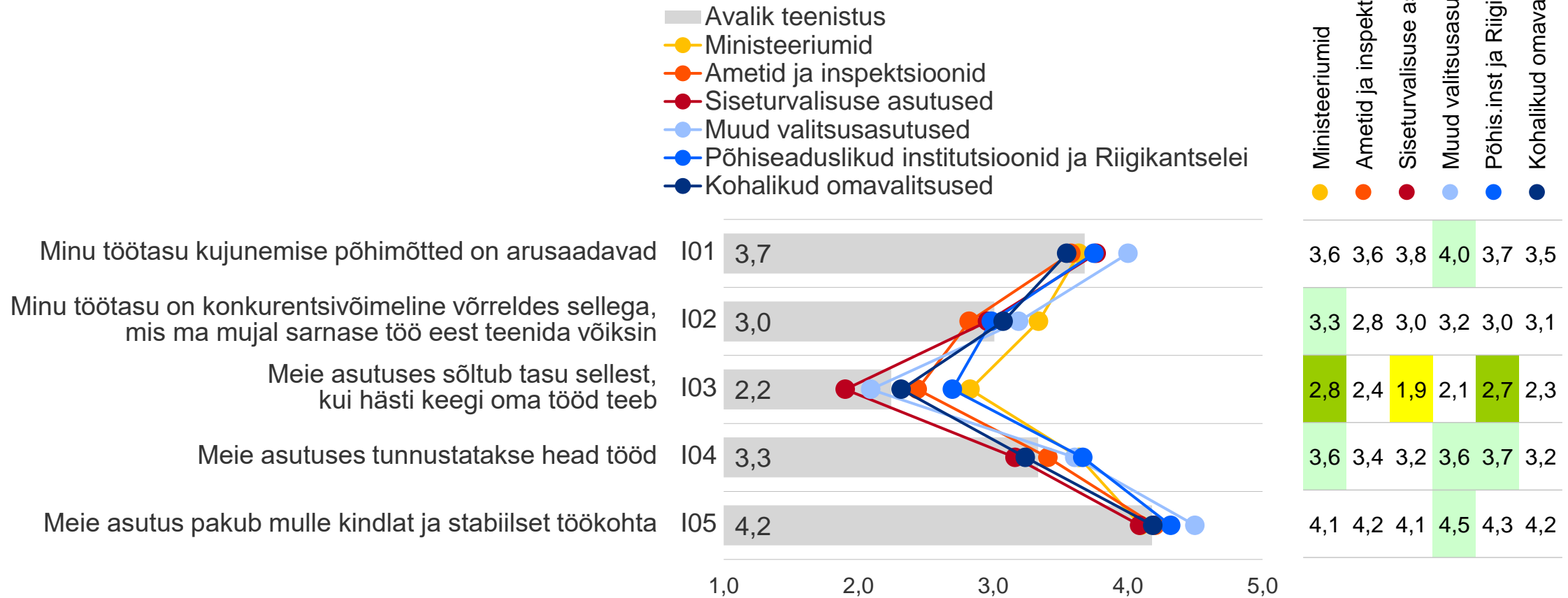
- I01 Minu töötasu kujunemise põhimõtted on arusaadavad
- I02 Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal sarnase töö eest teenida võiksin
- I03 Meie asutuses sõltub tasu sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb
- I04 Meie asutuses tunnustatakse head tööd
- I05 Meie asutus pakub mulle kindlat ja stabiilset töökohta



Tasu, tunnustus ja kindlustunne



Tasu, tunnustus ja kindlustunne: asutuse tüüpide võrdlus

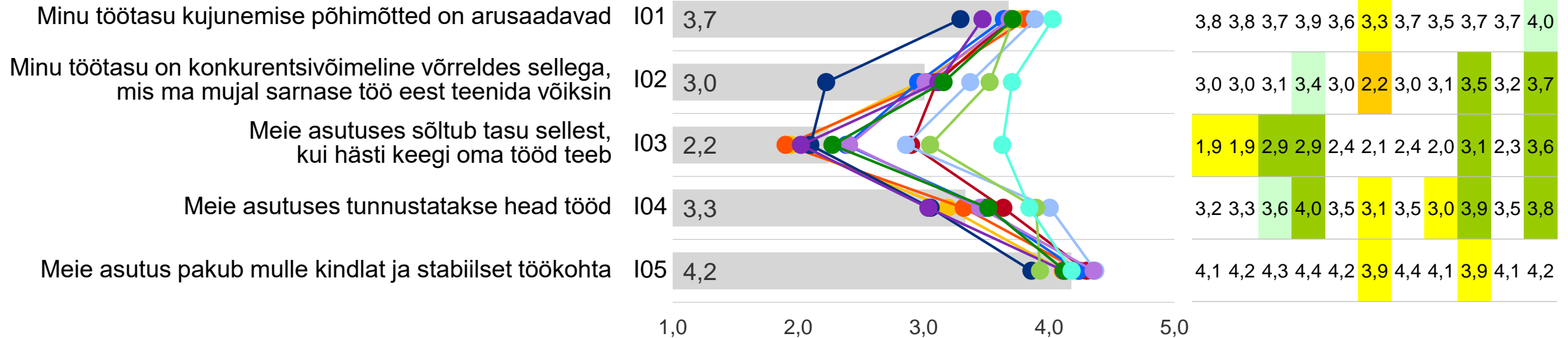


Tasu, tunnustus ja kindlustunne: valitsemisalade võrdlus

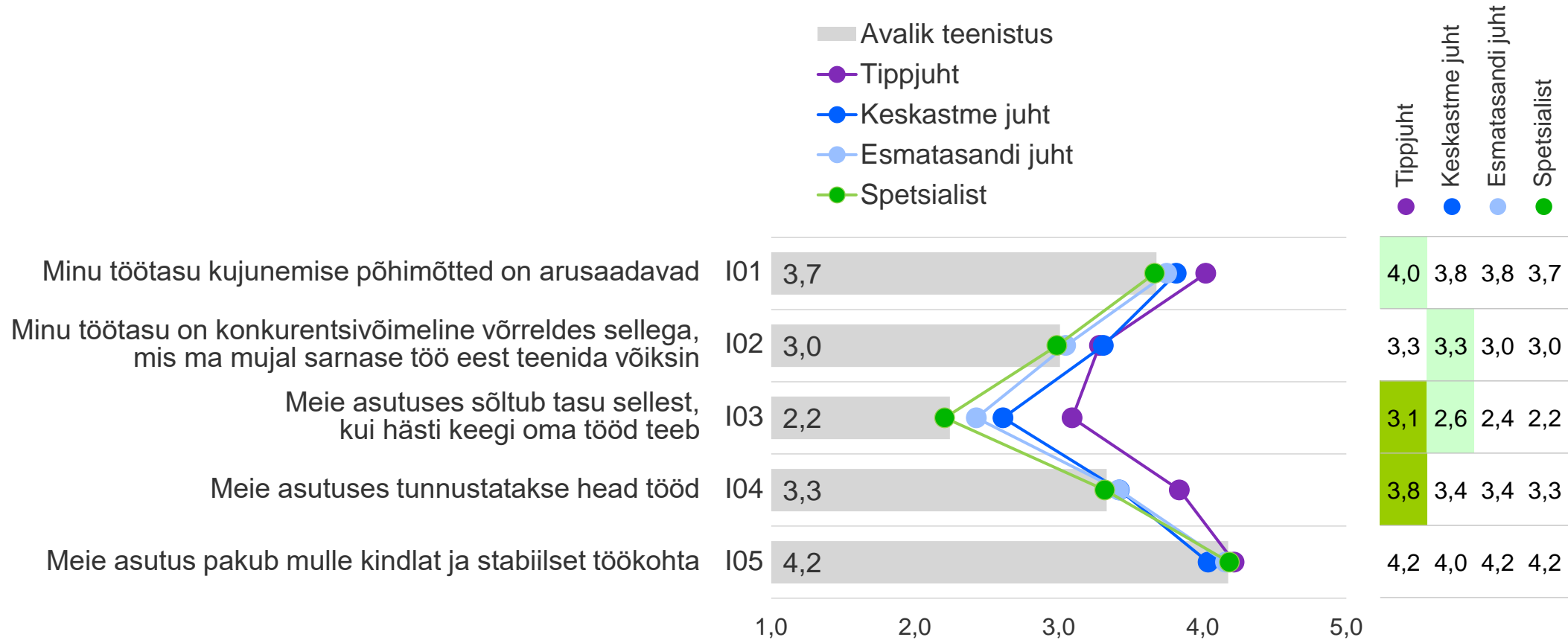
- Avalik teenistus
- Justitsministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kultuuriministeerium

- Siseministeerium
- Rahandusministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Kliimaministeerium
- Kaitseministeerium
- Välisministeerium

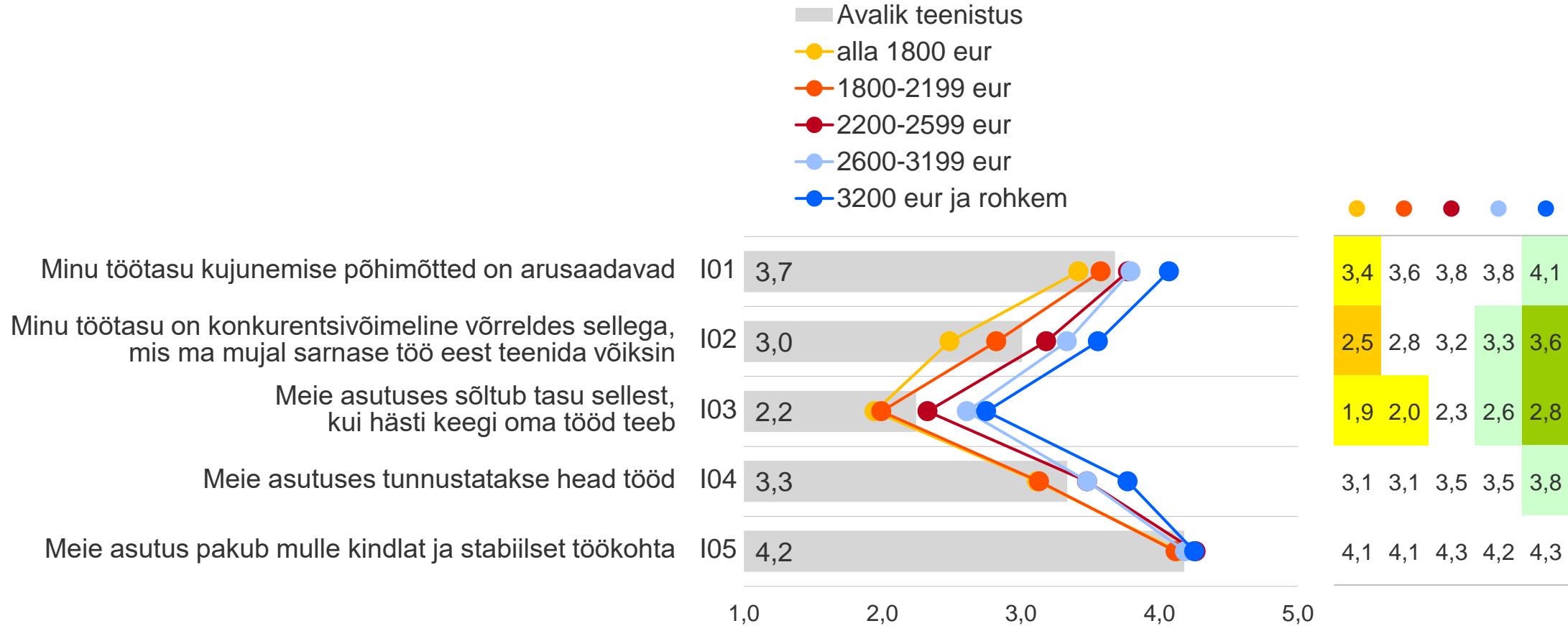
- Siseministeerium
- Justitsministeerium
- Rahandusministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
- Kliimaministeerium
- Haridus- ja Teadusministeerium
- Kaitseministeerium
- Kultuuriministeerium
- Välisministeerium



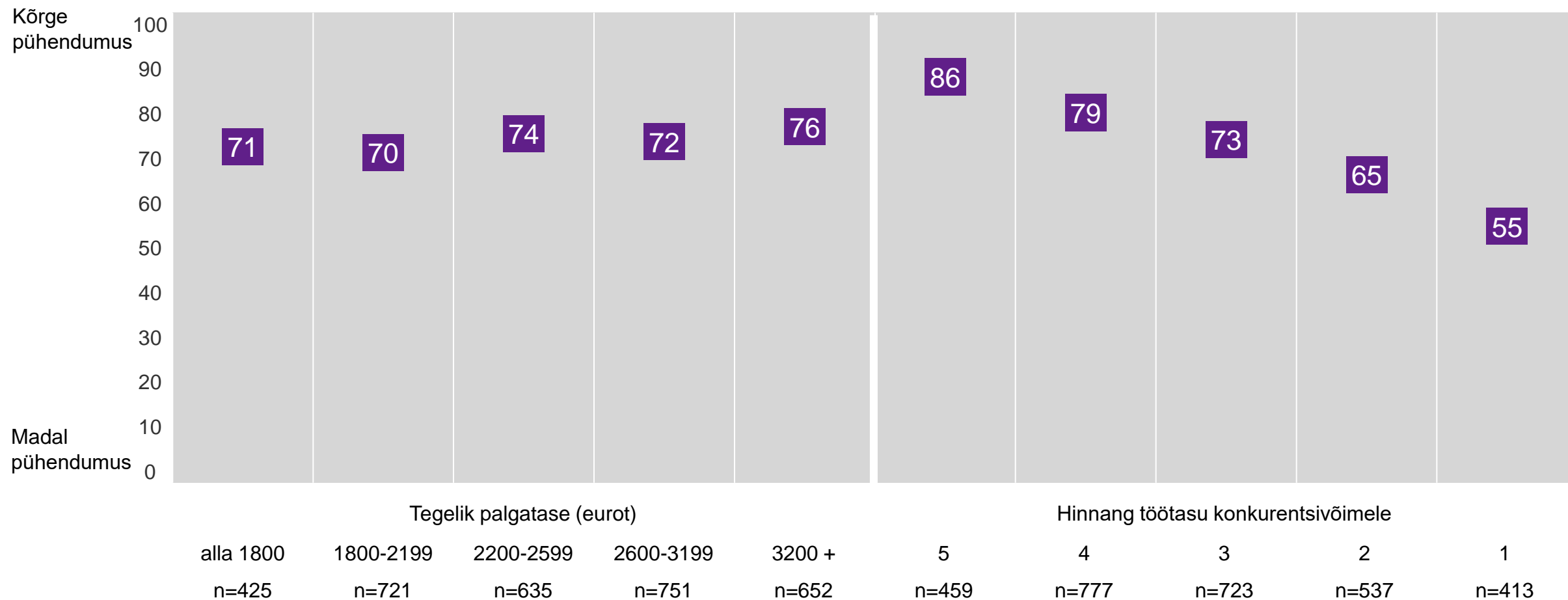
Tasu, tunnustus ja kindlustunne: ametigruppide võrdlus



Tasu, tunnustus ja kindlustunne: palgagruppide võrdlus



Hinnang töötasu konkurentsivõimele seostub pühendumusega tugevamalt kui tegelik palgatase



Kokkuvõte: tasu, tunnustus ja kindlustunne I

Tasustamise põhimõtted on arusaadavad **60%-le** teenistujatest. Rohkem selgust töötasude kujunemise kohta oodatakse Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas, kus ka rahulolu tasupaketiga tervikuna on kõige madalam.

Töötasuga seotud küsimused said **ootuspäraselt madalaid hindeid**, kuna inimeste arvates võiks palk alati suurem olla. **Avalikus teenistuses** on **rahulolematus töötasuga endiselt suurem kui erasektoris**. Päris **kriitilisi 1-2 palliseid hindeid** andis tasude konkurentsivõimele **32% teenistujatest**; erasektori valgekraede seas on palgaga rahulolematuid 18%. Töötasude välist konkurentsivõimet tuleks analüüsida **Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas**, kus oma palgaga **ei ole üldse rahul 62%** teenistujatest.

Veelgi suurem vahe erasektoriga on hinnangutes sellele, kas **töötasu sõltub sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb**. Selle väitega **ei nõustunud üle 50% teenistujatest** (andsid hinde 1–2). Keskmised hinded on madalad kõigis asutusetüüpides ja valitsemisalades, kõige madalamad Siseministeeriumi valitsemisalas (eriti siseturvalisuse asutustes) ja Justiitsministeeriumi valitsemisalas.

Analüüsis paigutused **tasuga seotud küsimused keskmisest vähemoluliste** tegurite hulka. See ei tähenda, et rahulolul töötasuga poleks pühendumusele üldse mõju. Töötasuga rahulolematud hindavad oma asutust tööandjana kriitilisemalt, kuid on mitmeid teisi teemasid, mis mõjutavad pühendumust rohkem (nt arenguvõimalused, asutuse ja muudatuste juhtimine). Kui rahulolu palgatasemega pühendumust mingil määral mõjutab, siis **tegelikul palgatasemel ja pühendumusel seost ei paista olevat**. Pühendumuse tase on sarnane nii madalama kui kõrgema palgaga teenistujatel. Kõige kõrgem palgagrupp (3200 eurot ja rohkem) eristub küll mõnevõrra suurema pühendumusega, kuid selles grupis on ka tippjuhtide osakaal suurim (kelle pühendumus on kõrgem).

Palgatasemest **olulisemaks** pühendumuse motivaatoriks on **hea töö tunnustamine**. Korrelatsioonanalüüs näitas, et rahulolu tunnustamisega on seotud nii hea töö rahalise premeerimise kui tööalase arengu toetamisega, samuti kaasava juhtimiskultuuri ja üldise usaldusega asutuse juhtimise suhtes.

Ministeeriumites on teenistujate **rahulolu nii töötasude kui tunnustamisega kõrgem** kui muudes asutustes. Materiaalse ja mittemateriaalse **tunnustamisega** on keskmisest paremaid tulemusi saavutatud ka **põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis**.

Kokkuvõte: tasu, tunnustus ja kindlustunne II

Valitsemisalade võrdluses eristuvad **läbivalt kõrgemate hinnangutega** tasustamise ja tunnustamise teemas **Välisministeeriumi** ja **Kaitseministeeriumi valitsemisalade** asutused, keskmisest kõrgem on rahulolu ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalal. Hea töö tunnustamise osas saab häid praktikaid otsida veel Rahandusministeeriumi valitsemisalast, kus rahulolu selles osas on keskmisest kõrgem (ning hinnangud töötasule ei eristu).

Kõige enam tunnevad hea töö märkamisest **tunnustamisest puudust** **Haridus- ja Teadusministeeriumi** ning **Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalade** teenistujad.

Avaliku teenistuse asutused pakuvad inimestele praeguses ebakindlas keskkonnas vajalikku **stabiilsust ja kindlustunnet** ja sellel on võrdlemisi oluline mõju ka pühendumusele.

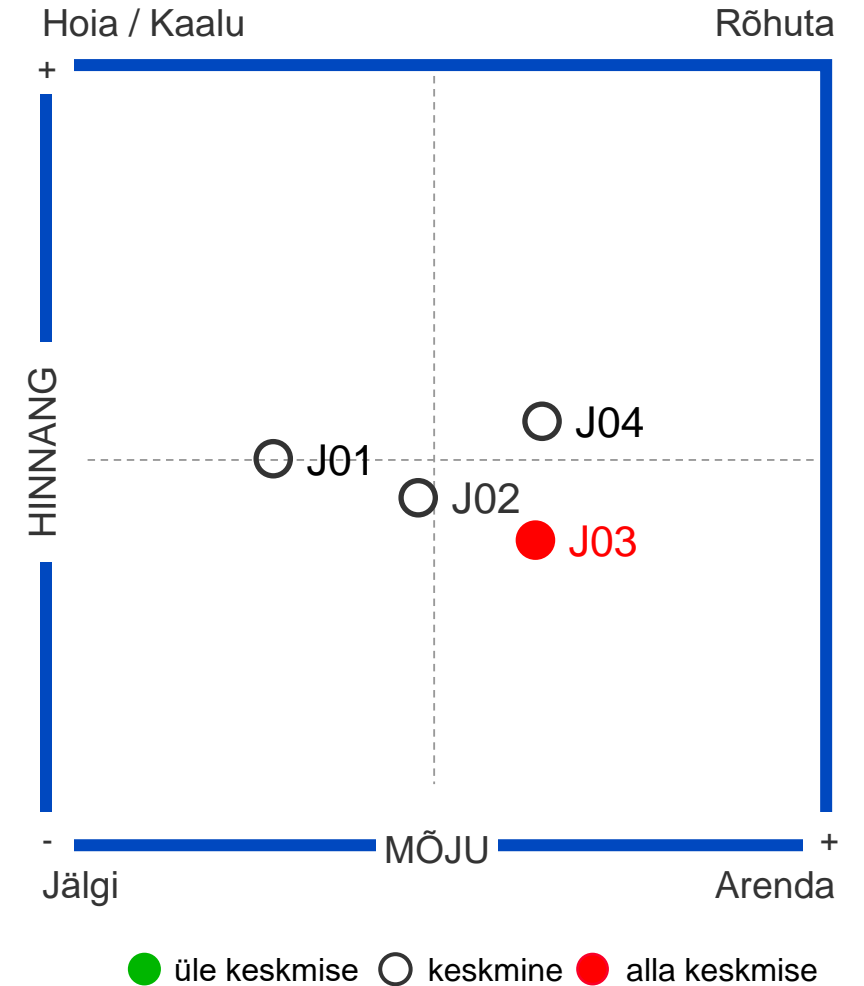
Varasemates uuringutes on töökoha stabiilsus olnud võrreldes teiste organisatsioonidega avaliku teenistuse tugevuseks, kuid praegu see eelis välja ei joonistu. Osalt on see tingitud sellest, et võrdlusuuringust on kõrvale jäetud töölised. Valgekraeliste töötajate hinnangud teistes organisatsioonides on üldiselt sama kõrged kui avalikus teenistuses.

3.11

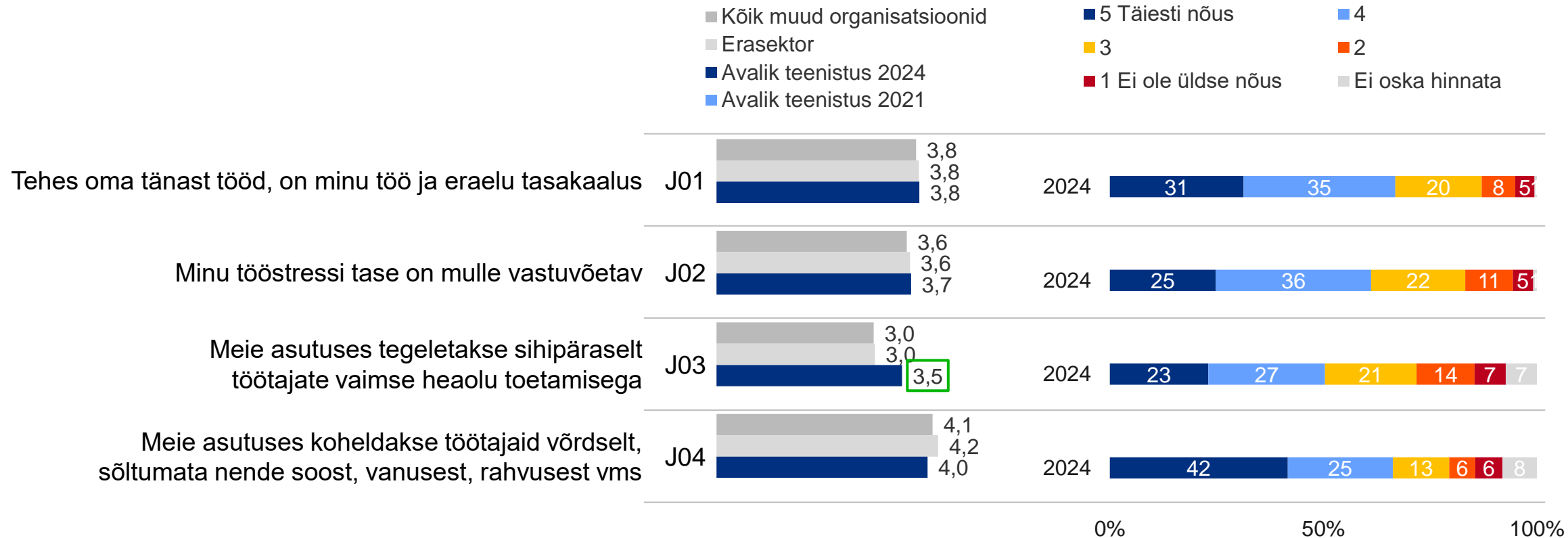
Töö ja eraelu tasakaal,
vaimne heaolu

Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu

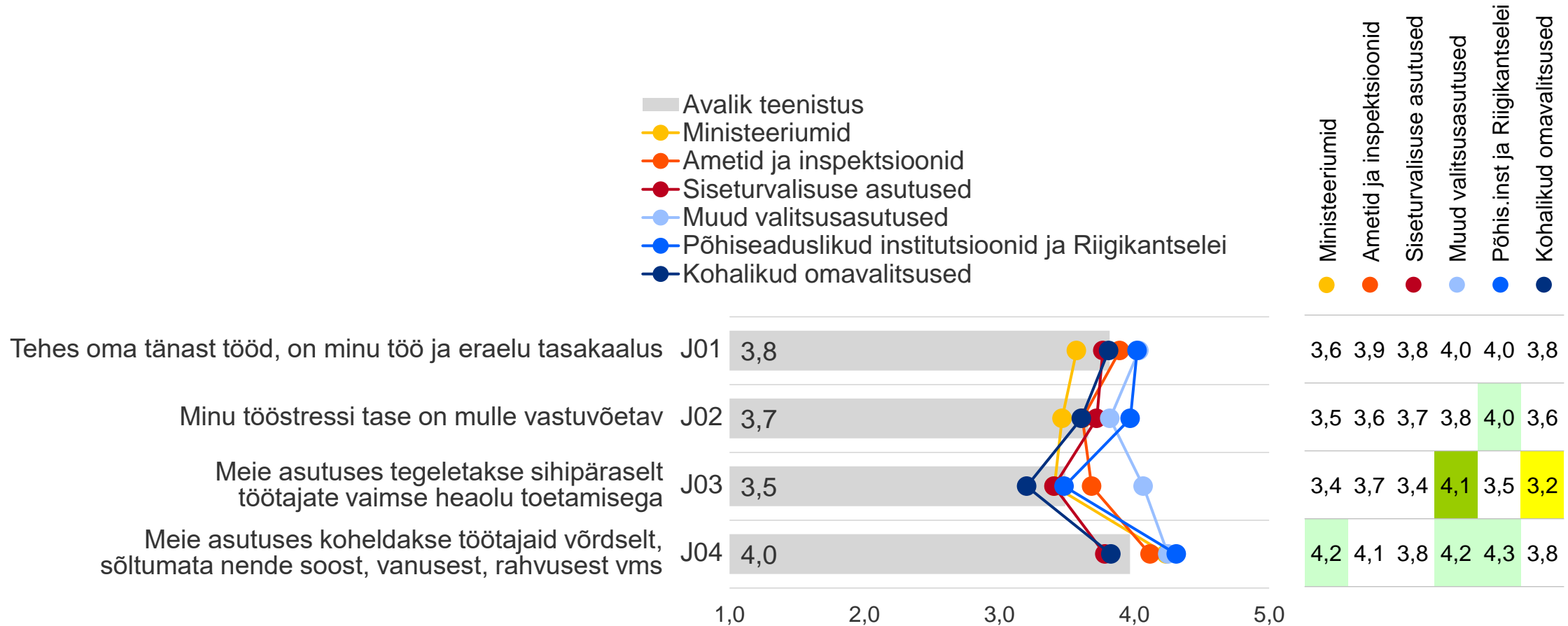
- J01 Tehes oma tänast tööd, on minu töö ja eraelu tasakaalus
- J02 Minu tööstressi tase on mulle vastuvõetav
- J03 **Meie asutuses tegeletakse sihipäraselt töötajate vaimse heaolu toetamisega**
- J04 Meie asutuses koheldakse töötajaid võrdselt, sõltumata nende soost, vanusest, rahvusest vms



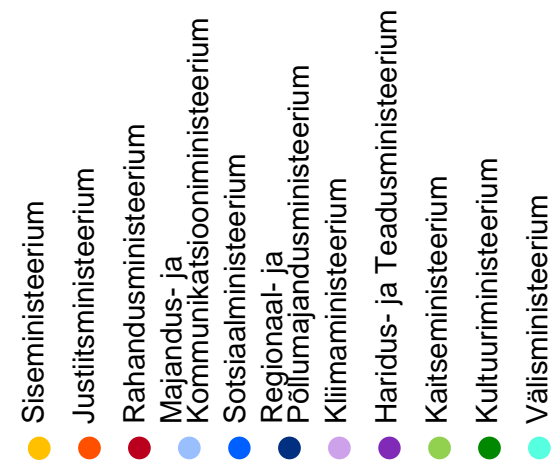
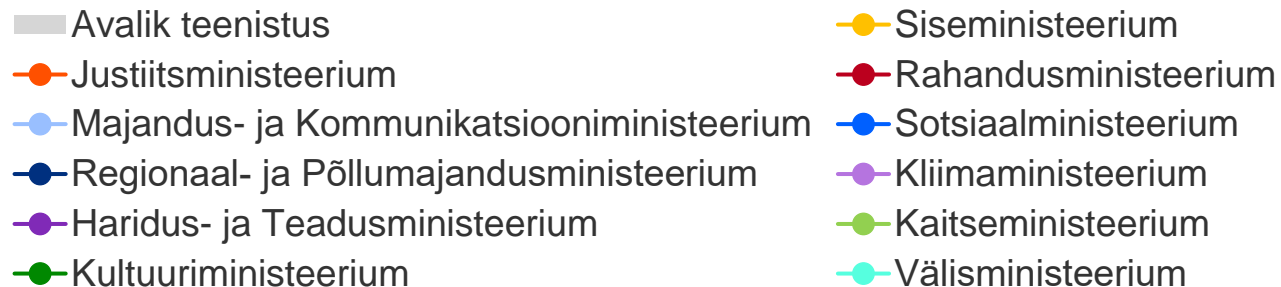
Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu



Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu: asutuse tüüpide võrdlus



Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu: valitsemisalade võrdlus

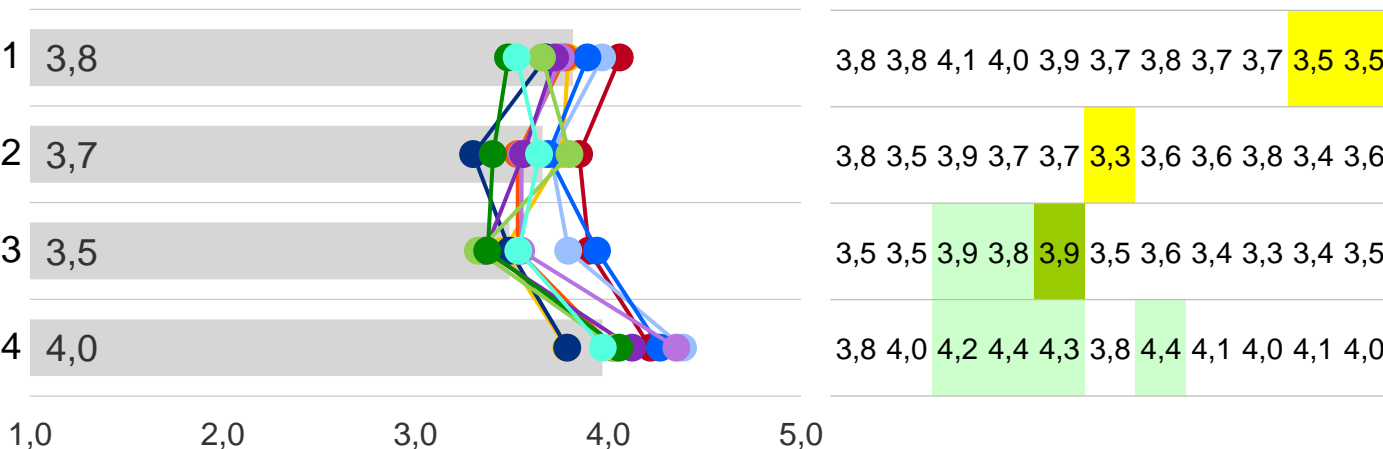


Tehes oma tänast tööd, on minu töö ja eraelu tasakaalus J01

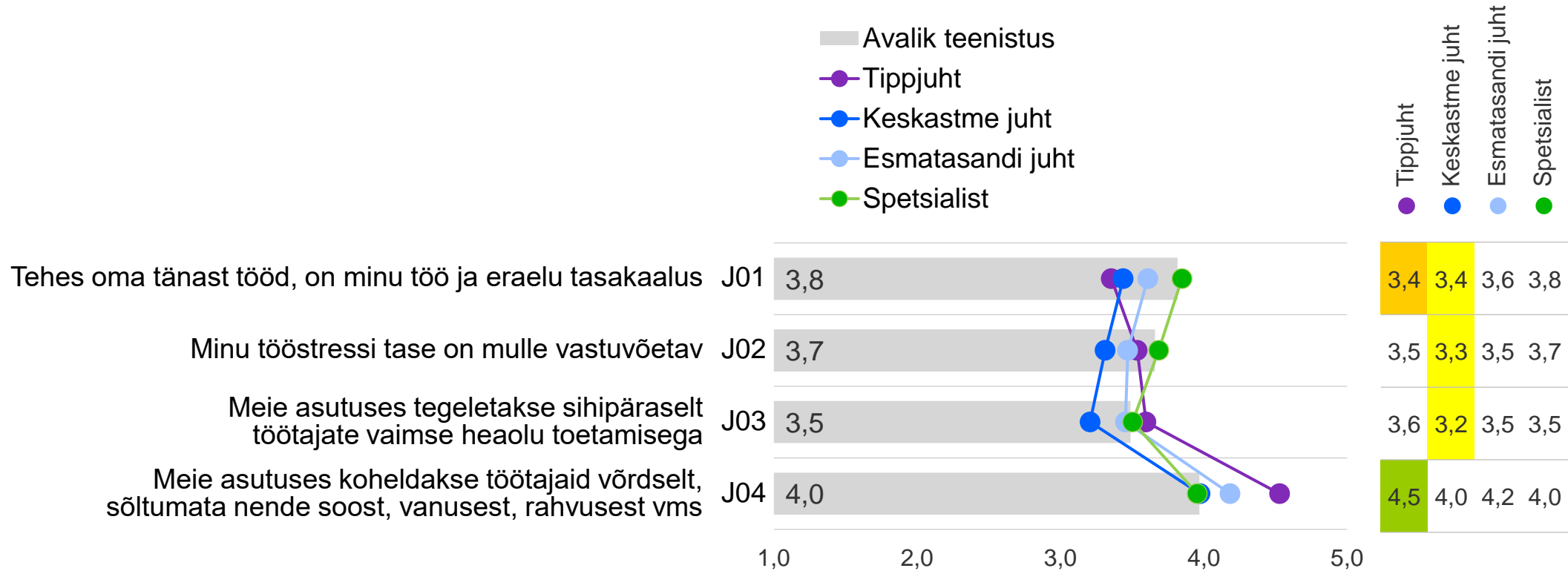
Minu tööstressi tase on mulle vastuvõetav J02

Meie asutuses tegeletakse sihipäraselt töötajate vaimse heaolu toetamisega J03

Meie asutuses koheldakse töötajaid võrdselt, sõltumata nende soost, vanusest, rahvusest vms J04



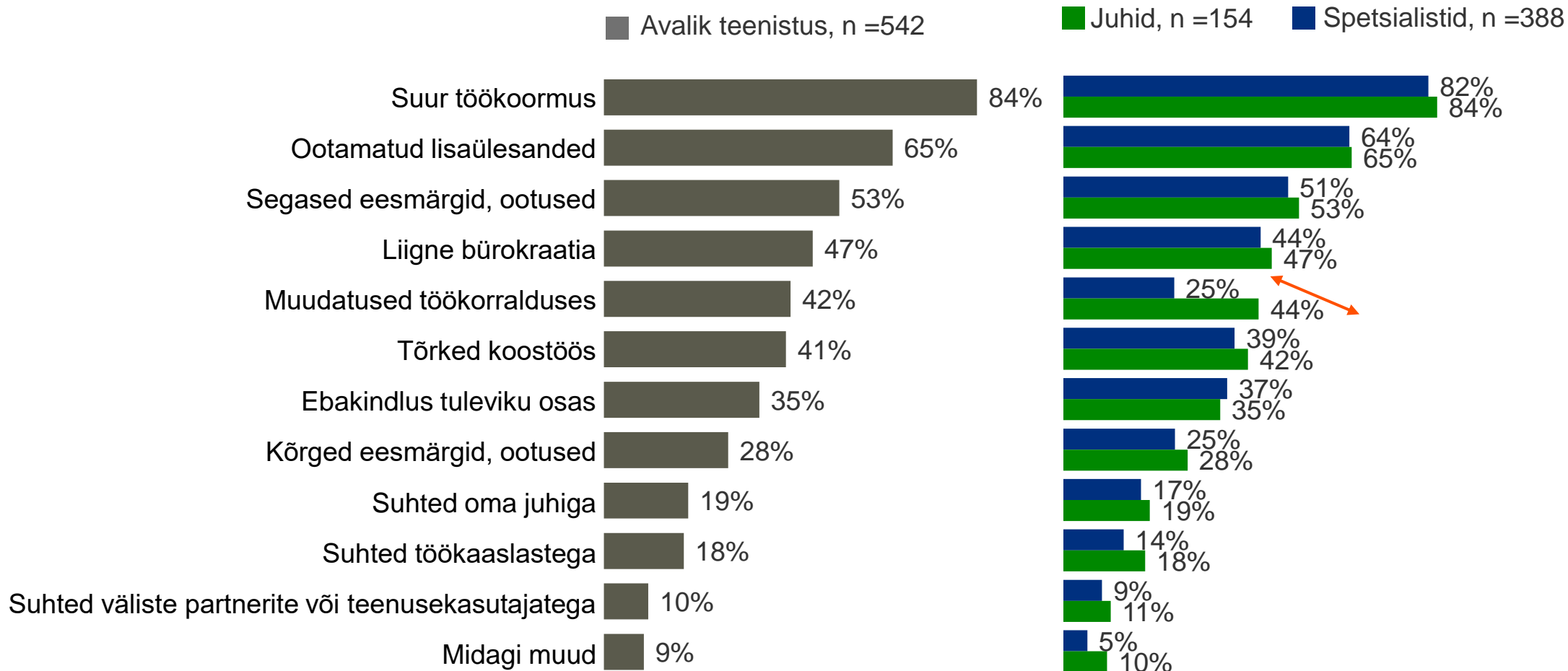
Töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu: ametigruppide võrdlus



Tööstressi põhjused

Mis Sinu töös kõige enam stressi põhjustab:

(küstiti neilt, kes andsid tööstressi tasemele hinnangu 1–2)



Kokkuvõte: töö ja eraelu tasakaal, vaimne heaolu

Avalikus teenistuses **tegeletakse töötajate vaimse heaolu toetamisega sihipärasemalt** kui keskmiselt teistes (sh erasektori) organisatsioonides. Üle 40% teenistujatest arvab siiski, et tööandja **võiks sellesse valdkonda veelgi süsteemsemalt panustada**. Nende ootuste täitmine aitaks ka tõsta teenistujate pühendumust, kuna vaimne heaolu on oluline pühendumuse motivaator.

Keskmisest madalam on rahulolu vaimse heaolu toetamisega kohalikes omavalitsustes, kõrgemaid hindeid anti muudes valitsusasutustes, Sotsiaalministeeriumi, Rahandusministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalades. Selles valdkonnas näevad teistega võrreldes **suuremat arenguruumi keskastme juhid**, kes võrreldes teiste juhtidega tajuvad ka oma tööd pingelisemana.

Teenistujate **pühendumus on kõrgem**, kui nad tunnevad, et asutuses **koheldakse inimesi võrdselt**, sõltumata soost, vanusest, rahvusest või jmt teguritest. Õiglane kohtlemine seostub ausa ja avatud infovahetusega ja tagasisidele avatud juhtimiskultuuriga, samuti ka tunnustamisega.

Võrdse kohtlemise küsimuses on avalikus teenistuses hinnangud **samal tasemel kui teistes organisatsioonides**. Kaks kolmandikku teenistujatest on sellega rahul. Keskmisest mõnevõrra kõrgem on rahulolu põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis, ministeeriumites, muudes valitsusasutustes; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Kliimaministeeriumi, Sotsiaalministeeriumi ja Rahandusministeeriumi valitsemisalade asutustes.

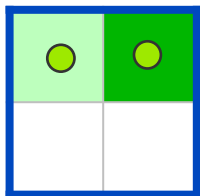
Tippjuhid andsid kõrgemaid hinnanguid kui teised juhid ja spetsialistid. Ühelt poolt näitab see, et nad peavad teemat tähtsaks ja on valmis sellesse panustama, et kõiki inimesi asutuses võrdselt koheldaks. Teiselt poolt on kõrgemad hinnangud ilmselt tingitud sellest, et tippjuhid puutuvad igapäevaste probleemidega vähem kokku ja diskrimineerimise juhtumid nendeni alati ei jõua.

Liiga suureks peab oma tööstressi taset 16% teenistujatest, see on Eesti organisatsioonides **tavapärane tase**. Hinnangud on **kriitilisemad Kultuuriministeeriumi valitsemisalal (25%), Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalal (24%) ja Kliimaministeeriumi valitsemisalal (21%)**. Kultuuriministeeriumi ja Kliimaministeeriumi valitsemisalades on tööstress seotud liiga suure töökoormusega. Seda nimetab peamiseks põhjuseks üle 90% teenistujatest, kes tööstressi kogeb. Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalal on peamiseks tööstressi põhjuseks samuti liigne koormus, kuid keskmisest enam tuuakse esile ka tööalaste suhetega seotud küsimusi.

4

Kokkuvõte ja soovitused

Kokkuvõte: tugevused

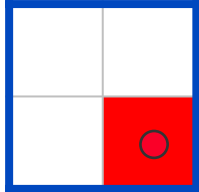


kõige kõrgemad hinded
värviliselt on märgitud
pühendumust kõige rohkem mõjutavad tugevused

TUGEVUSED: ÄRGE UNUSTAGE HOIDMIST!

- A02 Saan teha ühiskonnale olulist tööd
- A04 Minu jaoks on oluline panustada oma asutuse missiooni ja eesmärkide elluviimisesse
- A05 Minu jaoks on oluline panustada Eesti riigi eesmärkide elluviimisesse
- C03 Mulle on loodud kõik tingimused (füüsiline keskkond, töövahendid jms) selleks, et oma tööd hästi teha
- C06 Minu töökorraldus on piisavalt paindlik, minu soovide ja vajadustega arvestatakse
- C07 Meie asutuses suhtutakse kaug- ja hübriid töö tegemisse toetavalt
- C08 Kaug- ja hübriid töö tegemise võimalus on kõigile, kelle töö seda võimaldab, ühtmoodi kättesaadav
- C09 Koostöö kaug- ja hübriid töö tegemisel on sujuvalt korraldatud
- D01 Meie üksuses on hea tööühik
- E Tagasiside vahetule juhile
- H01 Meie asutuse eesmärgid on seostatud riigi üleste (nt Eesti 2035) eesmärkidega
- H02 Minu tööalased eesmärgid on selged
- H03 Minu tööalased eesmärgid on otseselt seotud asutuse eesmärkidega
- I05 Meie asutus pakub mulle kindlat ja stabiilset töökohta

Kokkuvõte: arengukohad



ARENKUKOHAD
kehvad tulemused
pühendumust oluliselt
mõjutavates tegurites

KRIITILISED NÕRKUSED: TEGELEGE ESMAJÄRJESKORRAS!

- B02 Meie asutuses on võimalik areneda, võttes uusi ülesandeid ja/või liikudes teise rolli
- B03 Meie asutus pakub häid karjäärivõimalusi
- B04 Meie asutuses toetatakse töötajate arengut läbimõeldult ja järjepidevalt
- D03 Vajalik info teiste üksuste tegemiste ja plaanide kohta on mulle kättesaadav
- F01 Asutuse juhtimisel tehtavad otsused on põhjendatud ja arusaadavad
- F02 Meie asutuse juhtimiskultuur on tagasisidele avatud ja seda arvestav
- F03 Meie asutuses jagatakse infot ausalt ja avatult
- G01 Meie asutuses viiakse muudatusi ellu läbimõeldult
- G02 Muudatuste planeerimisel küsitakse töötajate arvamust
- G03 Info minu tööd puudutavate muudatuste kohta jõuab minuni õigeaegselt
- I04 Meie asutuses tunnustatakse head tööd
- J03 Meie asutuses tegeletakse sihipäraselt töötajate vaimse heaolu toetamisega

Avaliku teenistuse tugevused

Pühendumuse hoidmiseks peaks säilitama rahulolu taset nendes valdkondades, mida teenistujad praegu kõrgelt hindavad. Avaliku teenistuse tugevusi võib ka värbamiskommunikatsioonis julgelt rõhutada.

Tööandjatena pakuvad avaliku teenistuse asutused häid töötingimusi ja paindlikku töökorraldust. Kaug- ja hübriid töö tegemise võimalus on valdavalt neile, kelle töö seda võimaldab, kättesaadav. Suhtumine eemalt töötamisse on seejuures avalikus teenistuses toetavam kui teistes (sh. erasektori) organisatsioonides.

Avaliku teenistuse selgeks eeliseks teiste organisatsioonide eest on võimalus teha ühiskonnale olulist tööd. See ei positsioneerunud analüüsis küll võtmetugevuste hulka, kuid teenistujad peavad Eesti riigi teenimist enda jaoks väga tähtsaks.

Teenistujatele mõjuvad motiveerivalt selged eesmärgid, mis on otseselt seotud suuremate, asutuse eesmärkidega. Kui avaliku teenistuse puhul on palju räägitud ja kirjutatud eesmärkide seadmise keerukusest, siis Eesti avalikus teenistuses hinnangud eesmärgistamisele erasektorile alla ei jää.

Olulise tugevusena tuli esile hea tööõhkkond meeskondades. Tähtsat rolli selle kujundamisel mängivad vahetud juhid, kes said samuti positiivset tagasisidet. Juhid on koostööle orienteeritud, kuulavad ja arvestavad töötajate arvamustega, algatavad ja toetavad uuendusi ning põhjendavad oma seisukohti arusaadavalt ja veenvalt.

Töötamine avalikus teenistuses annab vajaliku stabiilsuse ja kindlustunde, mis praeguses ebakindlas keskkonnas on inimestele tähtis.

Avaliku teenistuse arengukohad I

Teenistujate **pühendumuse tõstmiseks** tuleks keskenduda pühendumuse seisukohalt kõige **olulisematele arengukohtadele**.

Pühendumus on kõrge siis, kui organisatsiooni **juhtimiskultuur on tagasisidele avatud ja seda arvestav**. Üle 40% teenistujatest näeb selles veel arenguruumi.

Oluliseks arengukohaks on jäänud **muudatuste juhtimine**, kuna umbes pooled teenistujatest ei ole endiselt veendunud, et nende asutuses viiakse muudatusi ellu piisavalt läbimõeldult. Teenistujate **suurem kaasamine muudatuste planeerimisse** aitaks toetust tõsta. Praegu tunneb ligi 60% teenistujatest, et neil ei ole piisavalt võimalusi oma arvamust avaldada.

Kui kõiki soove ja ettepanekuid ei saa arvesse võtta, on oluline **juhtimisotsuseid** veenvalt, põhjalikult ja õigeaegselt **selgitada**, näidates, kuidas need toetavad organisatsiooni eesmärke ja mõjutavad teenistujate tööd. Äärmiselt tähtis on seejuures, et **infot jagataks avatult ja ausalt**.

Nii nagu ka eelmises uuringus, andsid **tippjuhid** juhtimisotsuste kommunikatsioonile ja muudatuste juhtimisele **kõrgemaid hindeid** ning keskastme ja esmatasandi juhid näivad endiselt olevat spetsialistidega sarnases olukorras. Seega tuleks edasi keskenduda **kesk- ja esmatasandi juhtide kaasamisele ja veenmisele**. Nii saavad nad oma meeskondades tõhusamalt juhtimisotsuseid selgitada ja olla muudatuste eestvedajaks.

Rahulolu asutuse ja muudatuste juhtimisega on praegu kõige madalam Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas. **Parimaid praktikaid** edukaks muudatuste juhtimiseks võib leida aga Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valisemisalast, kus töötajate hinnangud olid keskmisest kõrgemad.

Kuigi üldiselt hinnatakse üksustevahelist koostööd oma asutuses heaks, esineb **info liikumises siiski tõrkeid**. Tippjuhtidel on küll piisavalt teavet (ja nende rahulolu on kõrge), kuid oluline on, et see jõuaks õigeaegselt ka kesk- ja esmatasandi juhtideni ning spetsialistideni.

Avaliku teenistuse arengukohad II

Kui teenistuja annab endast asutuse eesmärkide saavutamiseks maksimaalse, siis samal ajal on tähtis, et ka tema isiklikud eesmärgid saaksid täidetud. Üle 40% teenistujatest soovib areneda eksperdina, võttes uusi ülesandeid ja osaledes projektides. Juhi karjäärist on huvitatud vaid 14% teenistujatest ning seejuures mitte kõik neist ei plaani realiseerida seda ambitsiooni oma asutuses. Kui hierarhilise karjääri võimalused on asutustes paratamatult piiratud ja sellest huvitatuid on ka võrdlemisi vähe, siis tuleks tähelepanu suunata eelkõige **horisontaalse liikumise võimaluste teadvustamise ja pakkumisele**. Selles näeb arenguruumi ligi 40% teenistujatest. Veelgi kriitilisem on tagasiside töötajate arendamise järjepidevuse ja läbimõelduse osas, kus madala või keskpärase hinde andis üle 50% teenistujatest ning võrreldes 2021. aastaga hinnangud edasiminekut ei peegelda.

Parimaid praktikaid töötajate arendamise osas võiks otsida Rahandusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Välisministeeriumi valitsemisaladest ning muudest valitsusasutustest, kus töötajate hinnangud olid keskmisest kõrgemad.

Rahulolu **hea töö tunnustamisega** on avalikus teenistuses olnud madalam kui teistes organisatsioonides ning see on ka praegu nii. Suures osas on see seotud rahalise poolega, kuna teenistujad üldiselt **ei usu**, et nende asutuses **töötasu kvaliteedist ja tulemuslikkusest sõltub**.

Hea töö esiletõstmiseks ja tunnustamiseks on peale rahaliste preemiate ja boonuste kindlasti ka **mittemateriaalseid viise**. Selle uuringu põhjal seostub tunnustamine **töölase arengu toetamisega**. Seega üks viis näidata, et teenistuja panust hinnatakse, on investeerida tema professionaalsesse kasvu pakkudes võimalusi osaleda koolitustel, saada mentorlust või olla kaasatud huvitavates ja arendavates projektides. Selleks, et edasisi tegevusi paremini planeerida, tuleks eraldi kaardistada, millist tunnustust, mille eest ning kelle poolt teenistujad ootavad.

Avalikus teenistuses tegeletakse töötajate **vaimse heaolu toetamisega** sihipärasemalt kui keskmiselt teistes (sh erasektori) organisatsioonides. Siiski arvab üle 40% teenistujatest, et tööandja võiks sellesse valdkonda veelgi süsteemsemalt panustada. Nende ootuste täitmine aitaks teenistujate pühendumust tõsta.

Selles valdkonnas näevad suuremat arenguruumi **keskastme juhid**, kes võrreldes teiste juhtidega tajuvad ka oma tööd pingelisemana. Keskmisest madalam on rahulolu kohalikes omavalitsustes, kõrgemaid hindeid anti muudes valitsusasutustes, Sotsiaalministeeriumi, Rahandusministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalades.

5

Lisad

Avaliku teenistuse töötajate profiil ja vastajate arvud

% kõikidest avaliku teenistuse töötajatest, n=3204

Valimi kujundamisel oli eesmärgiks piisav vastajate arv asutusetüüpide ja valitsemisalade lõikes ning juhtide sihtrühmas. Selleks suurendasime teadlikult väiksema töötajate arvuga valitsemisalade ja juhtide osakaale. Kaks testasutust (Haridus- ja Teadusministeerium ning Välisministeerium) osalesid uuringus kõikselt.

Koondhinnangute arvutamisel on valimi struktuur kaalutud üldkogumile vastavaks valitsemisalade, asutusetüüpide ja ametigruppide lõikes. Joonisel on toodud erinevate sihtgruppide osakaalud koondtulemustes ja vastajate arvud.

Valitsemisala

Haridus- ja Teadusministeerium	3%	n=312
Justiitsministeerium	12%	n=247
Kaitseministeerium	1%	n=124
Kliimaministeerium	6%	n=152
Kultuuriministeerium	1%	n=98
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	3%	n=129
Rahandusministeerium	9%	n=298
Regionaal- ja Põllumajandusministeerium	6%	n=177
Siseministeerium	28%	n=488
Sotsiaalministeerium	5%	n=121
Välisministeerium	1%	n=246

Asutuse tüüp

Ministeerium	10%	n=717
Ametid ja inspeksioonid	25%	n=861
Muud valitsusasutused	8%	n=244
Siseturvalisuse asutused	33%	n=570
Põhiseaduslikud institutsioonid ja Riigikantselei	2%	n=194
Kohalikud omavalitsused	22%	n=618

Ametikoht

Tippjuht	1%	n=70
Keskastme juht	5%	n=361
Esmatasandi juht	3%	n=283
Spetsialist/Tippspetsialist/Muu	91%	n=2490

Avaliku teenistuse töötajate profiil ja vastajate arvud

% kõikidest avaliku teenistuse töötajatest, n=3204

Lepingu tüüp

Ametnik	47%	n=1573
Eriteenistuja	24%	n=545
Töölepinguline	28%	n=1071

Palk

alla 1800 euro	20%	n=425
1800-2199 euro	30%	n=721
2200-2599 euro	22%	n=635
2600-3199 euro	18%	n=751
3200 eurot ja rohkem	10%	n=652

Staaž

alla aasta	12%	n=408
1-4 aastat	29%	n=1013
5-9 aastat	17%	n=549
10-15 aastat	13%	n=362
üle 15 aasta	28%	n=871

Haridus

kutse- või keskeriharidus või madalam	24%	n=577
rakenduslik kõrgharidus või bakalaureuse kraad	35%	n=996
magistri- või doktorikraad	40%	n=1625

Vanus

kuni 30	11%	n=297
31-40	24%	n=782
41-50	29%	n=1034
51-60	25%	n=762
üle 60	12%	n=329





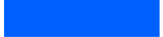
Palgatöötajate profiil ja vastajate arvud võrdlusuuringus

% kõikidest palgatöötajatest, n=833

Sektor

Erasektor		66%	n=538
Muu avalik sektor ja kolmas sektor, MTÜ		35%	n=295

Ametikoht

Ettevõtte/asutuse tippjuht		1%	n=10
Keskastme juht		5%	n=51
Esmatasandi juht		3%	n=33
Tippspetsialist/Spetsialist		60%	n=477
Kontoritöötaja, ametnik, teenindaja		30%	n=262

Projekti meeskond

Uuringu eri etappides osalesid ja olid vastutavad:

Tellijapoolne kontaktisik:	Maris Lanno, Rahandusministeerium
Uuringu kava ja aruande koostajad:	Mari-Liis Eensalu, Mari-Ann Ploom
Programmeerimine ja andmetöötlus:	Olga Kosolapova
Küsitlustöö koordineerija:	Olga Kosolapova
Graafilised tööd:	Maire Nõmmik

Kontaktinfo

Mari-Liis Eensalu
Uuringu projektijuht
Telefon: 626 8534
E-mail: mari-liis.eensalu@kantar.com

Kantar Emor

Telefon: 626 8500
Faks: 626 8501
E-mail: emor@emor.ee
Aadress: Maakri 21, Tallinn