

RIIGI SISEMINE MAINE TÖÖANDJANA

Raport

2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. METODOLOOGIA	4
1.1. Metoodika	4
1.2. Valimi ülevaade	6
2. RIIGI KUI TERVIKU SISEMINE MAINE TÖÖANDJANA	9
2.1. Sissejuhatus	9
2.2. Riigi identiteet tööandjana	9
2.3. Tööandja saadikud ja tööle kandideerimine	16
2.4. Riigi kui tööandja olemuse hindamine	18
2.5. Organisatsioonisisene infoliikumine	19
2.6. Riik kui ainulaadne tööandja	20
3. RIIGI SISEMINE MAINE TÖÖANDJANA SIHTRÜHMADES	22
3.1. Riigi identiteet tööandjana	22
3.2. Tööandja saadikud	35
3.3. Tööle kandideerimine	37
3.4. Organisatsioonisisene infoliikumine	39
4. RIIGI VÄÄRTUSPAKKUMISE SISEND	41
4.1. Fookusrühma intervjuud	41
4.2. Väärtuspakkumise kavand	43
KOKKUVÕTE JA JÄRELDUSED	45
LISAD	50
LISA 1. VASTUSTE JAOTUS ORGANISATSIOONIDE LÕIKES	50
LISA 2. UURINGU KÜSIMUSTIK	52
LISA 3. FOOKUSRÜHMA INTERVJUUDE KOKKUVÕTE	55

SISSEJUHATUS

Motiveeritud töötajad on iga organisatsiooni edu aluseks. Töötajatest sõltub organisatsiooni igapäevane toimimine, eesmärkide seadmine ja nende saavutamine. Organisatsioonide jaoks on oluline omada piisavat arvu töötajaid, kes oleks neile sobivad oma oskuste, teadmiste ja väärtuste poolest.

Lojaalsete, motiveeritud ja pühendunud töötajate leidmine on väljakutse igale organisatsioonile. Heade töötajate leidmiseks ja hoidmiseks on vaja tegeleda organisatsiooni tööandja maine kujundamisega nii organisatsioonisiselt ehk olemasolevate töötajate hulgas kui ka organisatsiooniväliselt ehk tulevaste töötajate sihtrühmas, kes hetkel pole veel organisatsiooniga seotud.

Tööandja sisemise maine uuring keskendub riigi kui tööandja maine uurimisele olemasolevate töötajate hulgas. Riigi all on antud uuringus mõeldud riigi ametiasutusi ja põhiseaduslike institutsioonide kantseleisid. Uuritakse, kuidas tajuvad riigi teenistujad riiki tööandjana, milliseid väärtusi nad riigiga seostavad ning milliseid ootuseid esitavad. Instar viib läbi riigi kui tööandja maine uuringu Rahandusministeeriumi poolt ette antud riigi organisatsioonide hulgas, uuringu tulemuste põhjal kaardistatakse riigi maine tööandjana ja luuakse alus riigi kui tööandja väärtuspakkumise kujundamiseks.

Raport põhineb Instari poolt läbi viidud riigi sisemise tööandja maine küsitluse tulemustel ning fookusrühma intervjuude tulemustel.

Uuringu elektroonilisele küsitlusele vastas 3055 vastajat. Uuringutulemused olid aluseks fookusrühmaintervjuude toimumisele. Kahes fookusrühmas osales kokku 20 avaliku sektori organisatsioonide personalijuhti.

Raport sisaldab metoodika tutvustust ja valimi ülevaadet. Raport annab põhjaliku ülevaate riigi kui tööandja sisemist mainet mõjutavatest teguritest, kirjeldab riigi identiteeti tööandjana, tööandja saadikuid, infoliikumise toimimist, annab ettekujutuse riigi tunnetatavast „näost“, toob välja riigi kui tööandja ainulaadsuse. Raport annab sisendi riigi kui tööandja väärtuspakkumise loomisele.

Raportis on esitatud peamised uuringutulemused koos illustreerivate jooniste ja tabelitega. Raporti lisas on ära toodud detailsem info vastuste laekumise, küsimustiku, fookusrühma intervjuude ja organisatsioonide spetsiifiliste tulemuste kohta.

1. METODOLOOGIA

1.1. Metoodika

Uuringu eesmärk on selgitada, milline on avaliku sektori sisemine maine tööandjana. Lisaks on eesmärk anda sisend riigi väärtuspakkumise loomiseks.

Eesmärk täideti kahes etapis. Esiteks saadi kvantitatiivne sisend uuringu tulemustest. Teiseks viidi läbi kaks fookusrühmaintervjuud, kus testiti uuringu sisendit ja anti sellele tähenduslik väärtus. Lõpptulemusena identifitseeriti tegurid, mis võiks kuuluda väärtuspakkumisse.

Kvantitatiivne sisend

Tööandja atraktiivsus sõltub sellest, kuivõrd atraktiivne on organisatsioon olemasolevatele ja tulevastele töötajatele (Pingle & Sharma, 2013). Organisatsiooni olemasolevad töötajad ja tulevased töötajad tunnetavad organisatsiooni tööandja mainet erinevalt (Maxwell, Knox, 2009; Lievens, 2007). Tööandja maine identifitseerimisel on vaja leida see erinevus. Selleks on vaja selgitada välja organisatsiooni algupärane tööandja kuvand.

Tööandja sisemise maine olulisteks põhielementideks on organisatsiooni kultuur ja põhiväärtused. Organisatsiooni tööandja kuvandi kandjateks on selle töötajad. Organisatsiooni kultuur ja väärtused ühtivad töötajate omadega siis, kui eksisteerivad ühised uskumused, väärtused, normid, tõekspidamised ja arvamused sellest, missugune organisatsioon on ja kuidas selle liikmed peaksid toimima. Kui eelnimetud tingimus on täidetud, siis on organisatsioonil head eeldused omada head sisemist mainet tööandjana ja seda ka väljapoole kuvada.

Riigi sisemise tööandja kuvandi mudel ja selle alusel loodud küsimustik põhinevad Simon Barrow ja Richard Mosley tööandja brändingu mudelil. Riigi kuvandi nn. riigi näo osa tugineb Geert Hofstede 5 D ja Fons Trompenaars 7- dimensionaalsele mudelile.

Küsimustik keskendub nii organisatsiooni kui riigi kui terviku tööandja kuvandi välja selgitamisele olemasolevate töötajate hulgas.

Riigi sisemist mainet tööandjana kirjeldavad: riigi identiteet tööandjana, tööandja saadikud, tööle kandideerimine, riigi kui tööandja olemuse hindamine ja organisatsioonisisene info liikumine.



Riigi identiteet tööandjana annab ülevaate, milline on riigi sisemine kuvand tööandjana. Kuvandi hindamine põhineb viiel blokil: juhid ja riigi tippjuhid, eesmärgid, väärtused, organisatsiooni suhtumine indiviidi ja organisatsioon tööandjana.

Tööandja saadikud ja tööle kandideerimine annavad ülevaate, kas organisatsioonid omavad piisavat hulka töötajaid, kes on valmis organisatsiooni kui positiivse tööandja maine sõnumit kandma. Tööle kandideerimise kogemus võimaldab mõista, kas organisatsiooni poolt värbamisel välja käidud tööandja kuvand vastab reaalsusele ja kas antud lubadused saavad täidetud. Hea tööandja maine alus on välja käidud lubaduste täitmine.

Riigi „näo“ hindamise eesmärk on tööandja lihtsustatud kuvandi visualiseerimine ning lähteolukorra fikseerimine. Selle mudeli juurde on paslik koostada tööandja soovitava kuvandi mudel (nägemus, milline riik võiks ideaalis olla tööandjana) ning identifitseerida, kus asuvad erisused tegeliku olukorra ja soovitava olukorra vahel.

Riigi ainulaadsus annab ülevaate teguritest, mis muudavad riigi eriliseks ja kordumatuks tööandjaks. Ühtlasi on see otseseks sisendiks tööandja väärtuspakkumise loomisse.

Küsimustik võtab arvesse 2015. aastal Rahandusministeeriumi poolt tellitud pühendumuse uuringu tulemusi. Antud küsimustik pöörab tähelepanu aspektidele, mis on jäänud välja pühendumuse uuringu ulatusest, kuid mis on möödapääsmatud tööandja maine kaardistamiseks.

Kvalitatiivne sisend

Organisatsiooni tööandja mainet aitab kommunikeerida tööandja väärtuspakkumine. Tööandja väärtuspakkumine esindab tööandja brändi ja põhineb olemasolevate töötajate töötamiskogemusel. Tööandja väärtuspakkumise eesmärk on defineerida, mis muudab töötamise organisatsioonis unikaalseks, ainulaadseks ja ihaldusväärseks kogemuseks (Sullivan 1999, 2002; Backhaus & Tikoo, 2004).

Uuringu tulemused on sisendiks väärtuspakkumise loomisele. Fookusrühma intervjuudes testitakse uuringust välja tulnud olulisi tegureid ja avatakse need kvalitatiivselt.

Analüüs

Uuringu tulemusi analüüsitakse organisatsioonide üleselt ja organisatsioonide lõikes. Organisatsioonide üleselt hinnatakse kõigi vastajate tulemusi. Riigiülesed tulemused on analüüsitud nii faktorite tasandil kui ka faktorites sisalduvate tegurite tasandil. Välja on toodud vastuste keskvaartused, vastuste sagedusjaotus ning usalduspiirid.

Keskvaartuse leidmiseks antakse küsimuste vastustele arvulised väärtused ning nende põhjal leitakse keskmine. Faktori keskvaartus on selle faktori alla kuuluvate küsimuste keskvaartuste keskmine väärtus. Usalduspiirid moodustavad vahemiku, kuhu keskvaartus 95-protsendilise tõenäosusega üldkogumis jääb.

Usalduspiiride tõlgendamisel tuleks visuaalselt kindlaks teha, kas hinnangute usalduspiiride otsad omavahel kattuvad. Kui need ei puutu kokku, siis võime järeldada, et erinevus on statistiliselt oluline ja näitajad ei erine teineteisest vaid juhuse tõttu.

Sihtrühmapõhine analüüs analüüsib tulemusi lähtudes järgmistest valimit iseloomustavatest teguritest: vastajate vanus, sugu, riigisektori töökogemus, erasektori töökogemus,

organisatsioonide valitsemisala, ministeeriumid ja valitud asutused. Sihtrühmade tulemused põhinevad koondfaktorite kaalutud keskmiste analüüsil ja nende usalduspiiridel.

Tööandja maine tulemused organisatsioonide kohta on ära toodud lisades. Analüüsitavad organisatsioonid on: Maksu- ja Tolliamet, Päästeamet, Sotsiaalkindlustusamet, Statistikaamet, Maanteeamet, Põllumajandusamet, Riigikantselei, Maa-amet, Konkurentsiamet, Riigikontroll, Riigi Infosüsteemi Amet, Siseministeerium, Keskkonnaministeerium, Rahandusministeerium, Justiitsministeerium, Maaeluministeerium, Välisministeerium, Haridus- ja Teadusministeerium, Sotsiaalministeerium, Kultuuriministeerium. Organisatsioonide analüüs põhineb riigi sisemist mainet iseloomustavate sagedusjaotuste analüüsil.

Andmete töötlemisel kasutati MS Excel 2010 ja SPSS 21 tarkvara.

1.2. Valimi ülevaade

Riigi sisemise tööandja maine küsitlus toimus 18.11-29.11.2015. Valimi suurus on 3055 vastajat ja see sisaldas 72 organisatsiooni vastuseid. Vastuste laekumise ülevaade asutuste lõikes on lisas.

Vastamisaktiivsus

Uuringu vastamisaktiivsust võib hinnata kõrgeks, võttes arvesse vastuste kogumise aega (aasta lõpp) ja suhteliselt lühikest vastuste kogumise kestust. Uuringu valimi kriteeriumiks oli, et see moodustaks minimaalselt 10% üldkogumist ja alamkriteeriumiks, et iga organisatsioon oleks esindatud minimaalselt 10% vastamismääraga. See eesmärk sai täidetud ja ületatud. Uuringu üldkogum oli 14 621 vastajat. Küsitluse kutse saadeti 9347 inimesele. Küsitlusele vastajaid oli 3055, mis moodustab 21% valimi üldkogumist ja 33% küsimustikule vastamise kutse saanute hulgast. 12-s asutuses oli sisemine vastamismäär üle 50% vastama kutsutute arvust.

Vastajate tagasiside

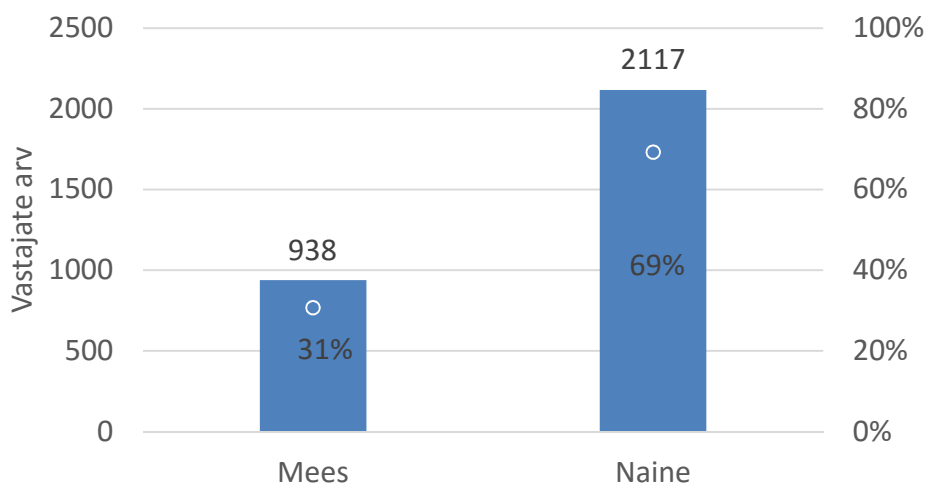
Vastajatelt ei küsitud eraldi tagasisidet uuringu kohta, kuid oli positiivne, et inimesed leidsid aega ja tahtmist anda täpsemat sisendit riigi kui tööandja sisemise maine parendamise teemasse. Enamus kirjutajaid suhtus positiivselt riigi kui tööandja mainega tegelemise initsiatiivi ning omalt poolt anti sisulisi soovitusi (lisaks küsitluses toodule), kuidas riik saaks olla parem tööandja oma töötajatele.

Valimi kvaliteet

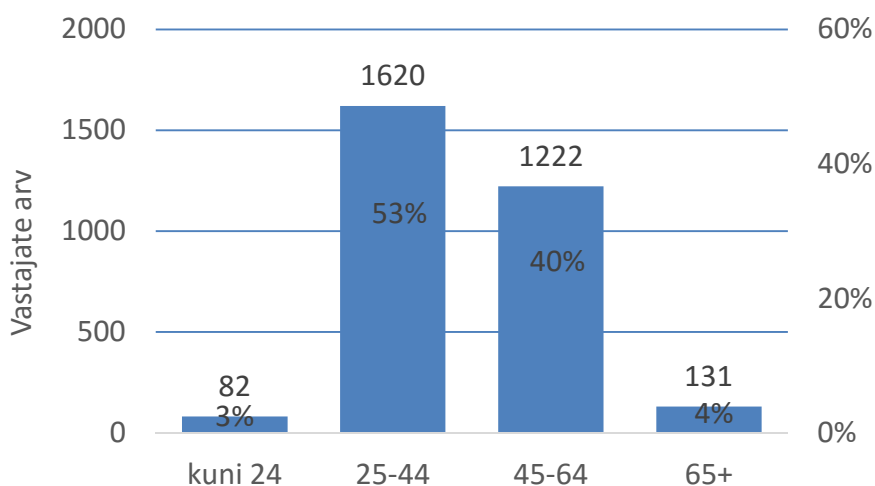
Valimi analüüs näitab, et see peegeldab üldkogumit ning võimaldab teha piisava usaldusväärsusega järeldusi üldkogumi kohta.

Joonistel on ära toodud valimit iseloomustavate tunnuste ülevaade.

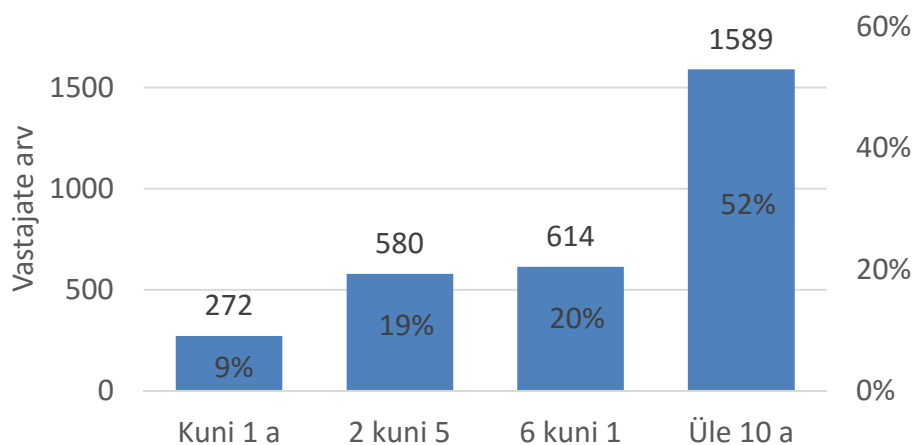
Joonis 1. Vastajate sooline jagunemine



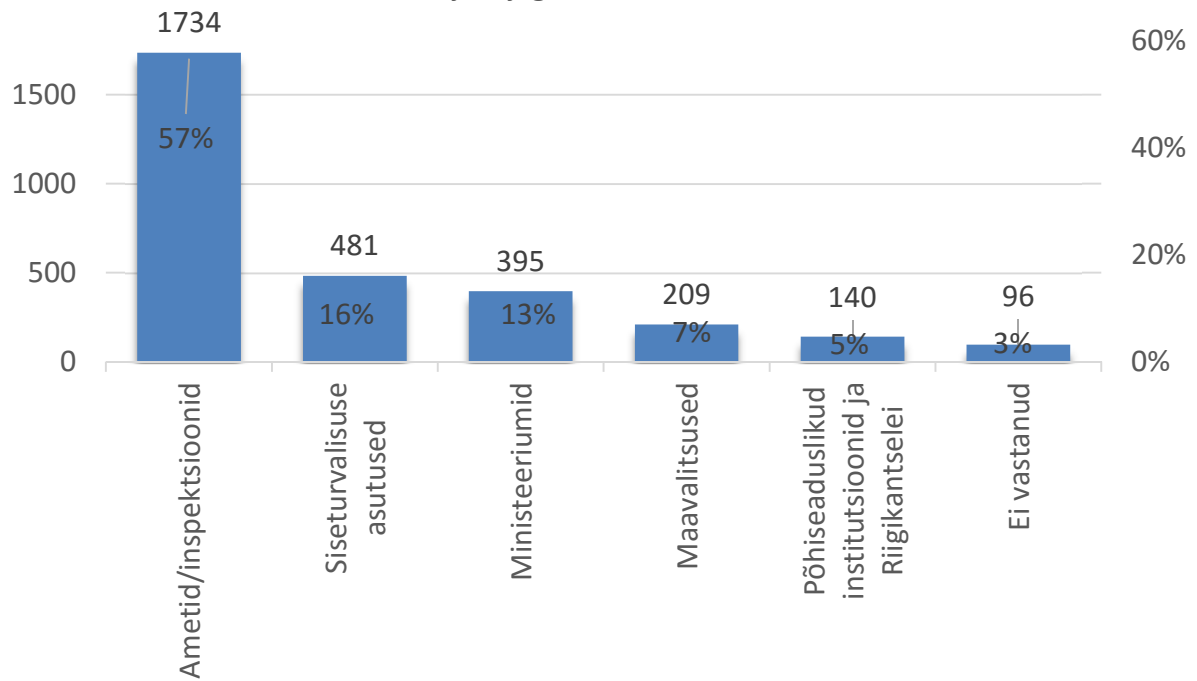
Joonis 2. Vastajate jagunemine vanusegrupiti



Joonis 3. Vastajate jagunemine riigsektori töökogemuse järgi



Joonis 4. Vastajate jagunemine asutuse liikide lõikes



2. RIIGI KUI TERVIKU SISEMINE MAINE TÖÖANDJANA

2.1. Sissejuhatus

Riigi sisemise tööandja maine uuringu tulemused põhinevad viiel valdkonnal: riigi identiteet tööandjana, tööandja saadikud/töölle kandideerimine, riigi kui tööandja „näo“ hindamine, organisatsioonisisene infoliikumine ja riigi ainulaadsuse selgitamine. Iga valdkond põhineb teguritel, mille olulisus on järgnevas analüüsis välja toodud nii kaalutud keskmiste kui vastuste sagedusjaotusena.

Vastajad on hinnanud väiteid 5-punkti skaalal, kus 5 tähendab väga suurel määral nõustumist, 4 suurel määral nõustumist, 3 mõnevõrra nõustumist, 2 vähesel määral nõustumist, 1 väga vähesel määral nõustumist. Lisaks oli vastusevariant „Ei oska öelda“, mis on kaalutud keskmiste arvestusest väljas.



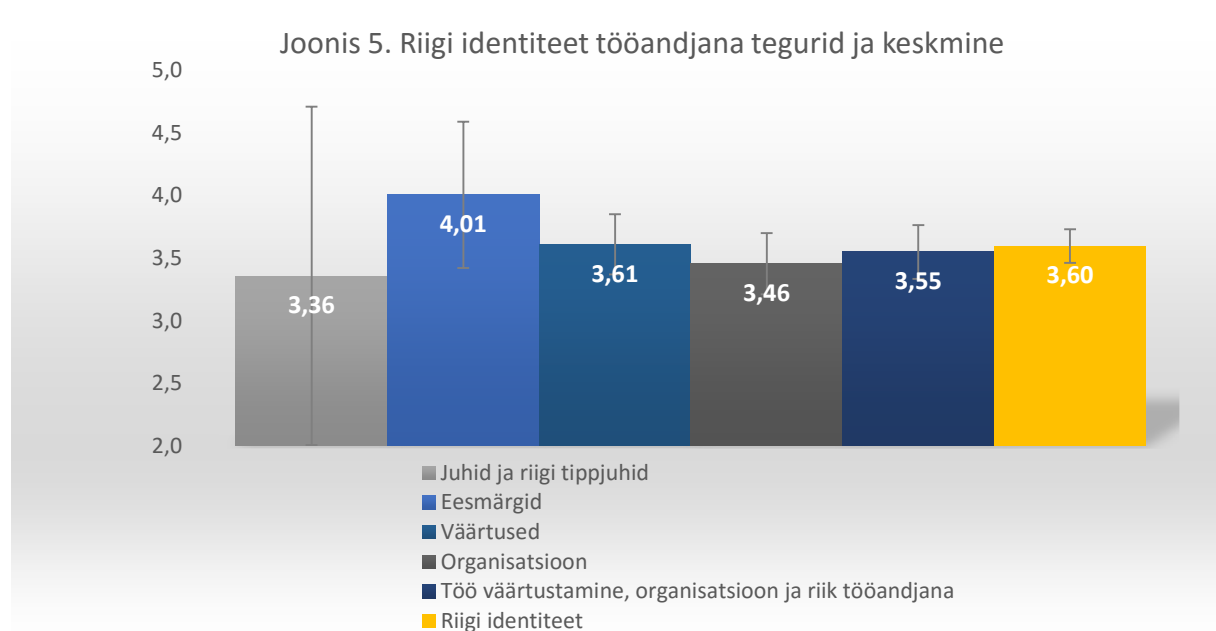
2.2. Riigi identiteet tööandjana

Riigi identiteet tööandjana annab ülevaate, milline on riigi sisemine kuvand tööandjana. Kuvandi hindamine põhineb viiel blokil: juhid ja riigi tippjuhid, eesmärgid, väärtused, organisatsiooni suhtumine indiviidi ja organisatsioon tööandjana.

Iga blokk põhineb spetsiifilistel väidetel, mille kehtivust vastajad hindavad 5- punkti skaalal. Antud peatükis on esiteks ära toodud riigi identiteeti iseloomustavate blokkide koondtulemused keskmiste ja usalduspiiride lõikes ja teiseks blokkide detailsem ülevaade, mis keskendub blokkide teguritele sagedusjaotuste ja keskmiste lõikes. Tugevustena on märgitud tegurid, mille keskvärtus on kõrgem kui riigi identiteedi koondvärtus (3,6) ja võimalustena on märgitud tegurid, mille keskvärtus on madalam kui riigi identiteedi koondvärtus. Tugevuste keskvärtused on märgitud pruuniga.

Joonisel on ära toodud blokkide keskmised tulemused ja blokkide koondtulemustel põhinev riigi identiteeti iseloomustav näitaja. Keskmisest ja teistest blokkidest eristub kõige tugevamalt eesmärkide blokk, mis tähendab, et ollakse nõus, et eesmärgid on enamjaolt selged ja arusaadavad. Kõige nõrgemalt on hinnatud juhtide blokk. Samas on juhtide bloki

vastuste usalduspiirid kõige laiemad, mis tähendab, et vastuste varieeruvus on päris suur ja hinnangud juhtidele on väga erinevad.



Juhid ja riigi tippjuhid

Juhid omavad olulist mõju organisatsiooni tööandja mainele. Tippjuhid on organisatsioonisiseselt töötajatele eeskujuks, väärtuste kujundajaks ja väliselt organisatsiooni visiitkaardiks.

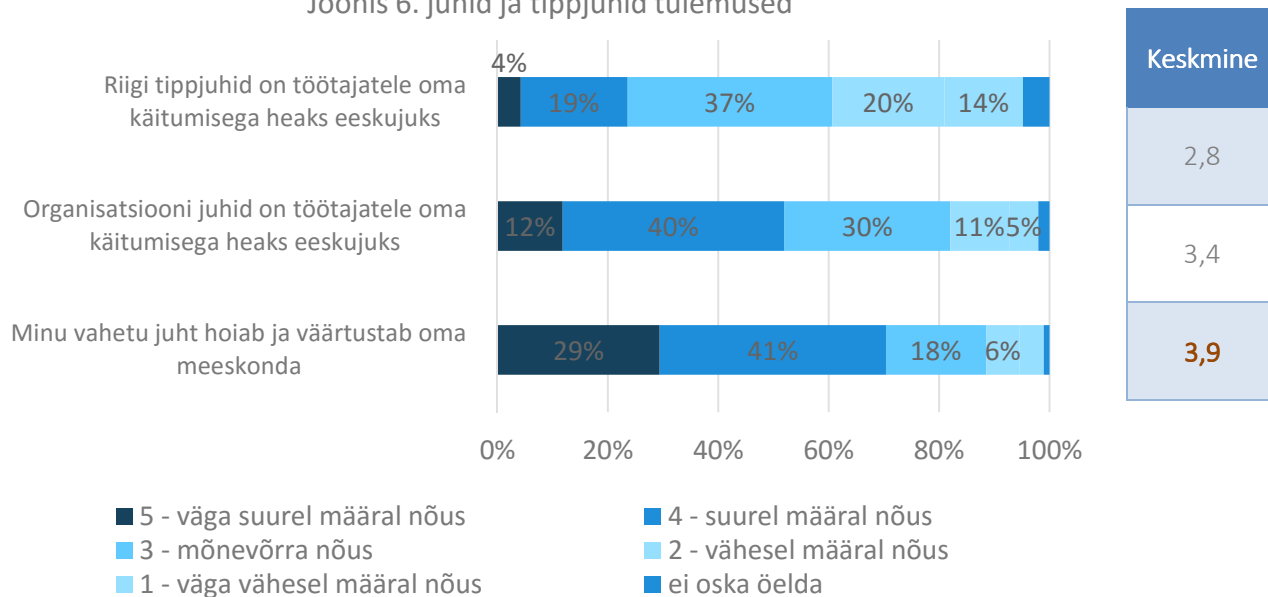
Tugevused

- Vahetu juht omab olulist mõju töötajate pühendumusele. Enamus vastajatest hindab kõrgelt vahetu juhti võrreldes tippjuhtidega. Ligi 70% vastajatest on nõus, et nende vahetu juht hoiab ja väärtustab meeskonda.
- Eesti riigiteenistujad on enamjaolt nõus, et organisatsiooni juhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks.

Võimalused

- Riigi tippjuhte hinnatakse võrreldes keskastme juhtidega madalamalt - 23% vastajatest on kas nõus või väga nõus, et riigi tippjuhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks.

Joonis 6. juhid ja tippjuhid tulemused



Eesmärgid

Tööle tähenduslikkuse loomise eeldus on teadlikkus organisatsiooniülestest eesmärkidest ning oma rolli tunnetamine. Üldiselt on teadlikkus eesmärkidest võrreldes teiste riigi identiteedi teguritega kõrgem.

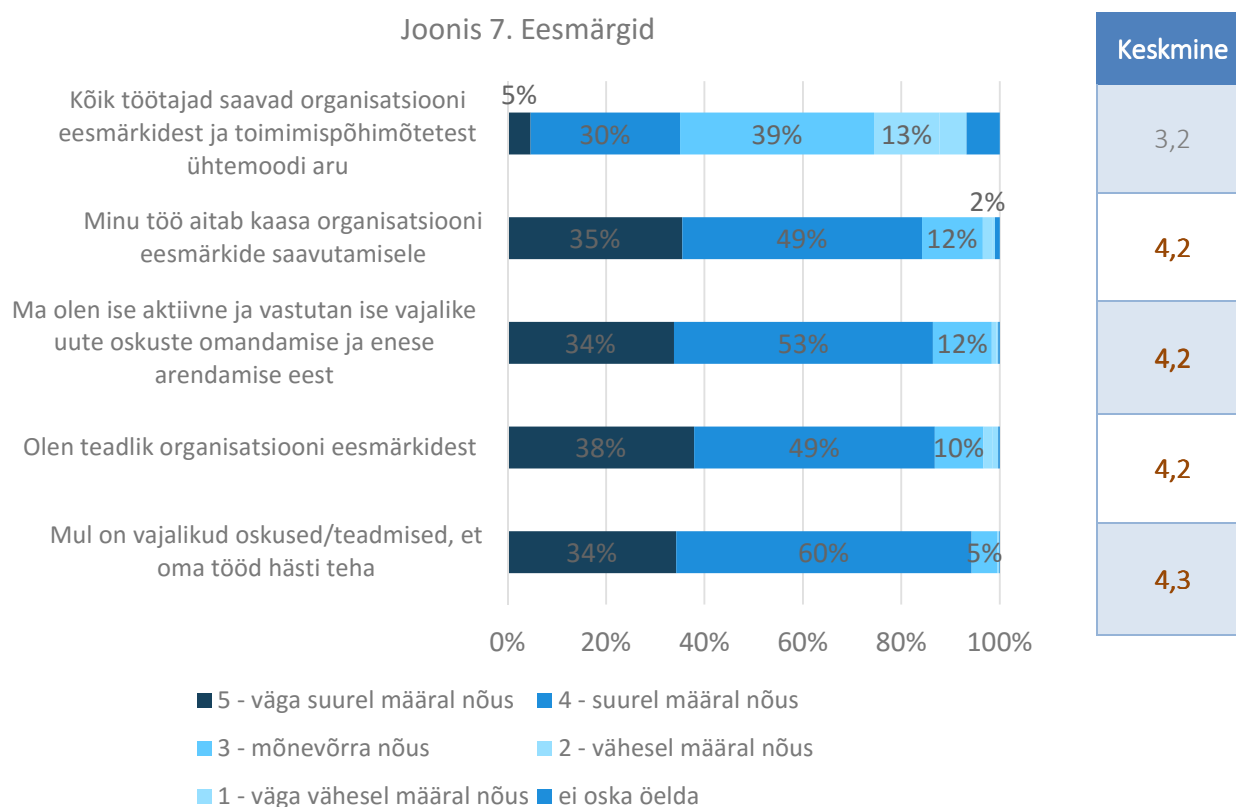
Tugevused

- Enamus töötajaid (ca 90%) on suurel määral ja väga suurel määral nõus, et nad on teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ja nad tunnetavad, et nende töö aitab kaasa üldiste eesmärkide saavutamisele.
- Enamus vastajaid on nõus, et nad omavad vajalikke oskusi ja teadmisi, et oma tööd hästi teha.
- Ligi 90% on nõus, et nad vastutavad ise vajalike oskuste/teadmiste omandamise ja enese arendamise eest.

Võimalused

- Ei olda kindlad, kas kõik teised organisatsiooni töötajad saavad eesmärkidest ühtemoodi aru. Võimalik, et eesmarke tuleks täpsustada, et tagada nende ühtne mõistmine.

Joonis 7. Eesmärgid



Väärtused

Organisatsiooni väärtuste ja indiviidi väärtuste ühtimine (või piisavalt suur ühisosa) on pikaajalise emotsionaalse seotuse üks aluseid. Väärtusi vaadeldi üldisemas ja konkreetsemas võtmes.

Väärtused 1

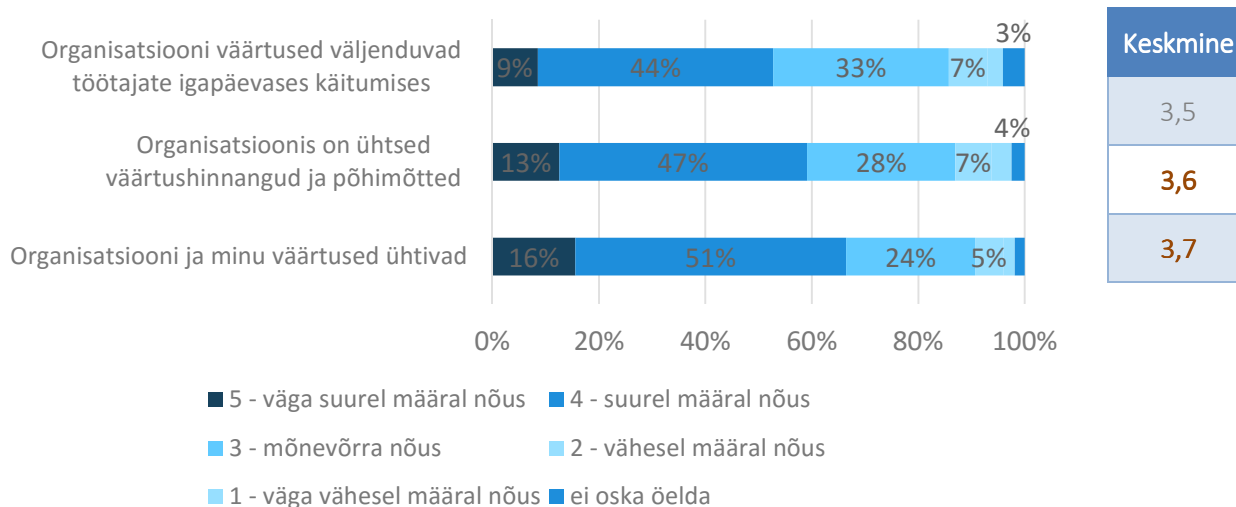
Tugevused

- Ligi 70% vastajatest on nõus ja väga nõus, et nende ja organisatsiooni väärtused ühtivad.
- Vastajad tunnetavad, et eksisteerivad ühtsed väärtushinnangud ja need väljenduvad organisatsiooni igapäevastes töösituatsioonides.

Võimalused

- 53% vastajatest on nõus ja väga nõus, et organisatsiooni väärtused väljenduvad töötajate igapäevases käitumises. Selle teguri keskmine on madalam kui riigi identiteedi keskmine näitaja. Selle kriteeriumi puhul võiks suurel määral nõustujate osakaal kõrgem olla.

Joonis 8. Väärtused - üldine



Väärtused 2

Organisatsiooni väärtused saavad toimida, kui need kõnetavad töötajaid ja on töötajate hinnangul isiklikud, inspireerivad, lihtsad ja usaldusväärsed.

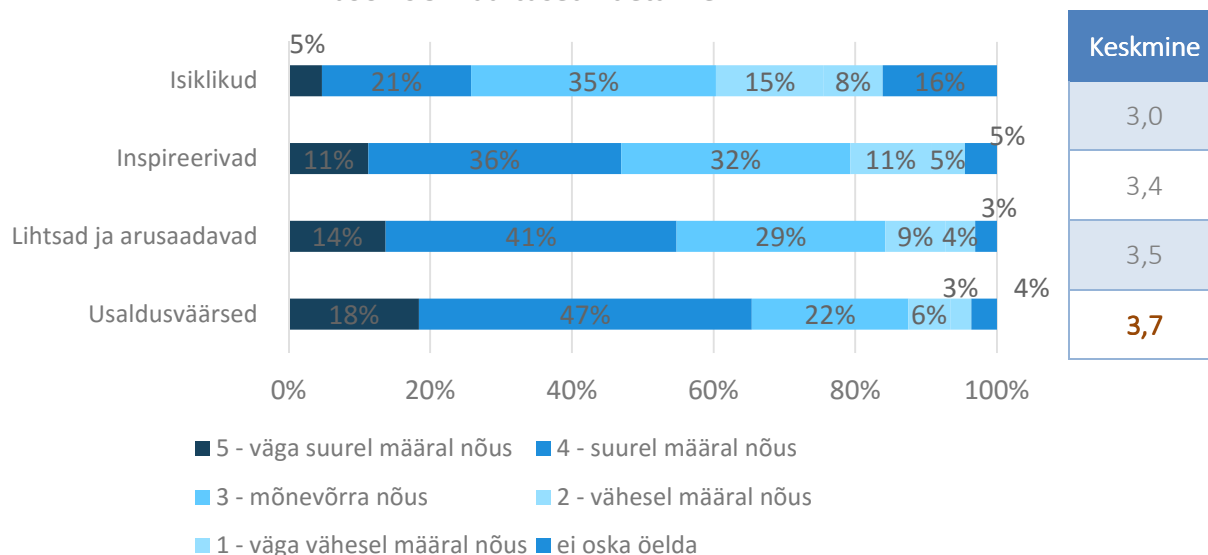
Tugevused

- Vastajad pidasid organisatsioonide väärtusi enamjaolt usaldusväärseteks.

Võimalused

- Vastajad pidasid organisatsioonide väärtusi enamjaolt arusaadavateks ja lihtsateks. Väärtused võiks olla inspireerivad ja indiviide enim isiklikult kõnetavad.

Joonis 9. Väärtused - detailne



Organisatsiooni suhtumine indiviidi

Organisatsiooni suhtumist indiviidi võib vaadelda kui indiviidi poolt antavat hinnangut organisatsioonile kui tööandjale.

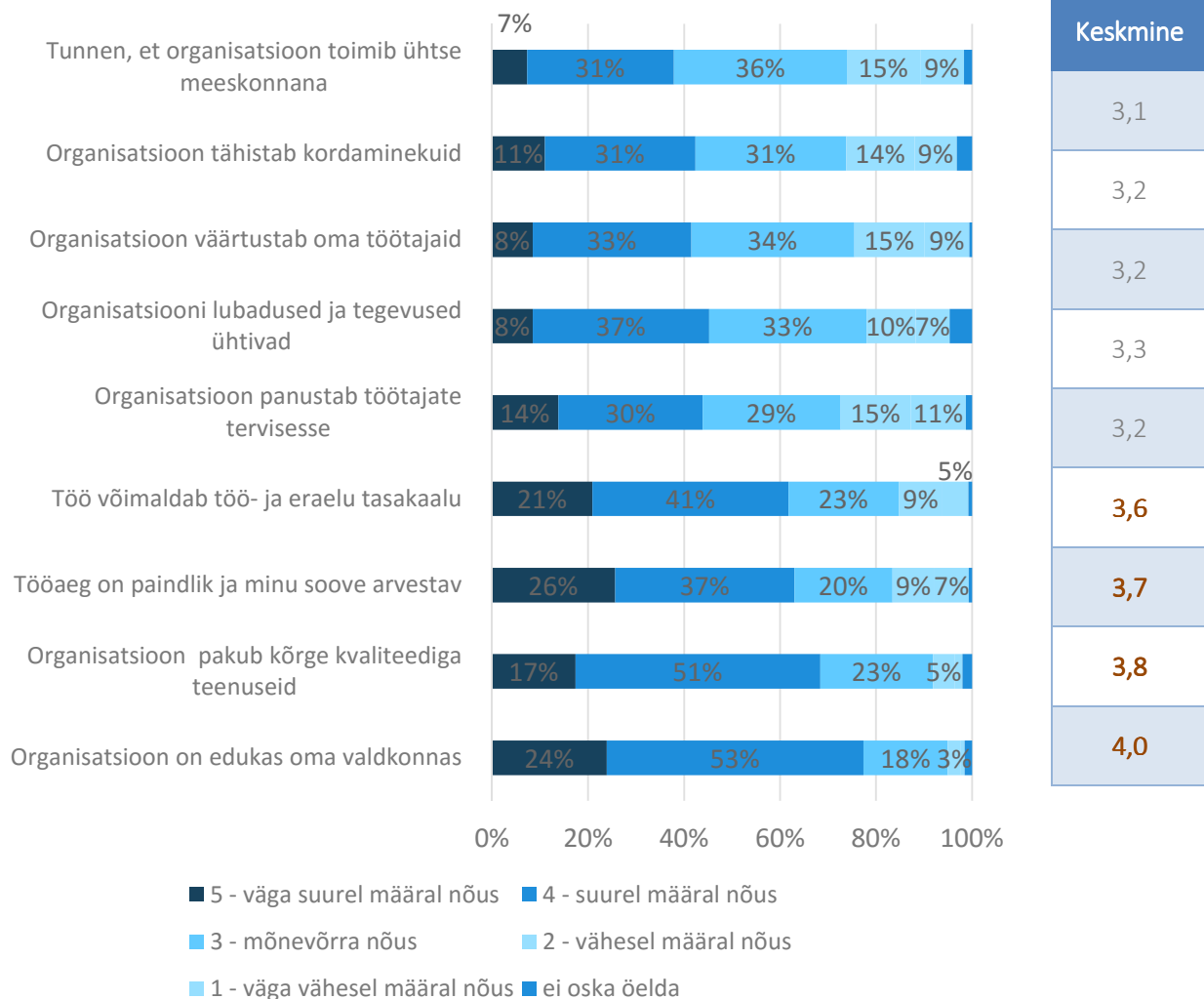
Tugevused

- Riigisektori organisatsioone tunnetatakse oma töötajate poolt edukana oma valdkonnas.
- Ollakse nõus, et teenused, mida pakutakse, on kõrge kvaliteediga.
- Riik suudab enamuse hinnangul pakkuda paindlikku tööaega ning töö- ja eraelu tasakaalu.

Võimalused

- Töötajate tervisesse panustamine on valdkond, mis võiks olla tugevamalt esindatud.
- Organisatsiooni lubadused ja reaalsed tegevused on enamuse hinnangul kooskõlas. Samas 17% hinnangul on siin arenguruumi.
- Töötajate väärtustamise osas ollakse enamjaolt nõus, et riik teeb seda, kuid ka siin näeb 24% vastajatest arenguruumi.
- Organisatsiooni sidususele mõjub positiivselt organisatsiooni võime/soov üheskoos kordaminekuid tähistada. Enamus vastajaid on nõus, et riik teeb seda. Samas 23% näeb, et see võiks paremini toimida.
- Ühtse meeskonnaga saab saavutada paremaid tulemusi kui üksikute konkureerivate „staaridega“. Enamus tunnetab, et käitutakse ühtse meeskonnana. 24% näeb seal parendamisruumi.

Joonis 10. Organisatsiooni suhtumine indiviidi



Organisatsioon tööandjana

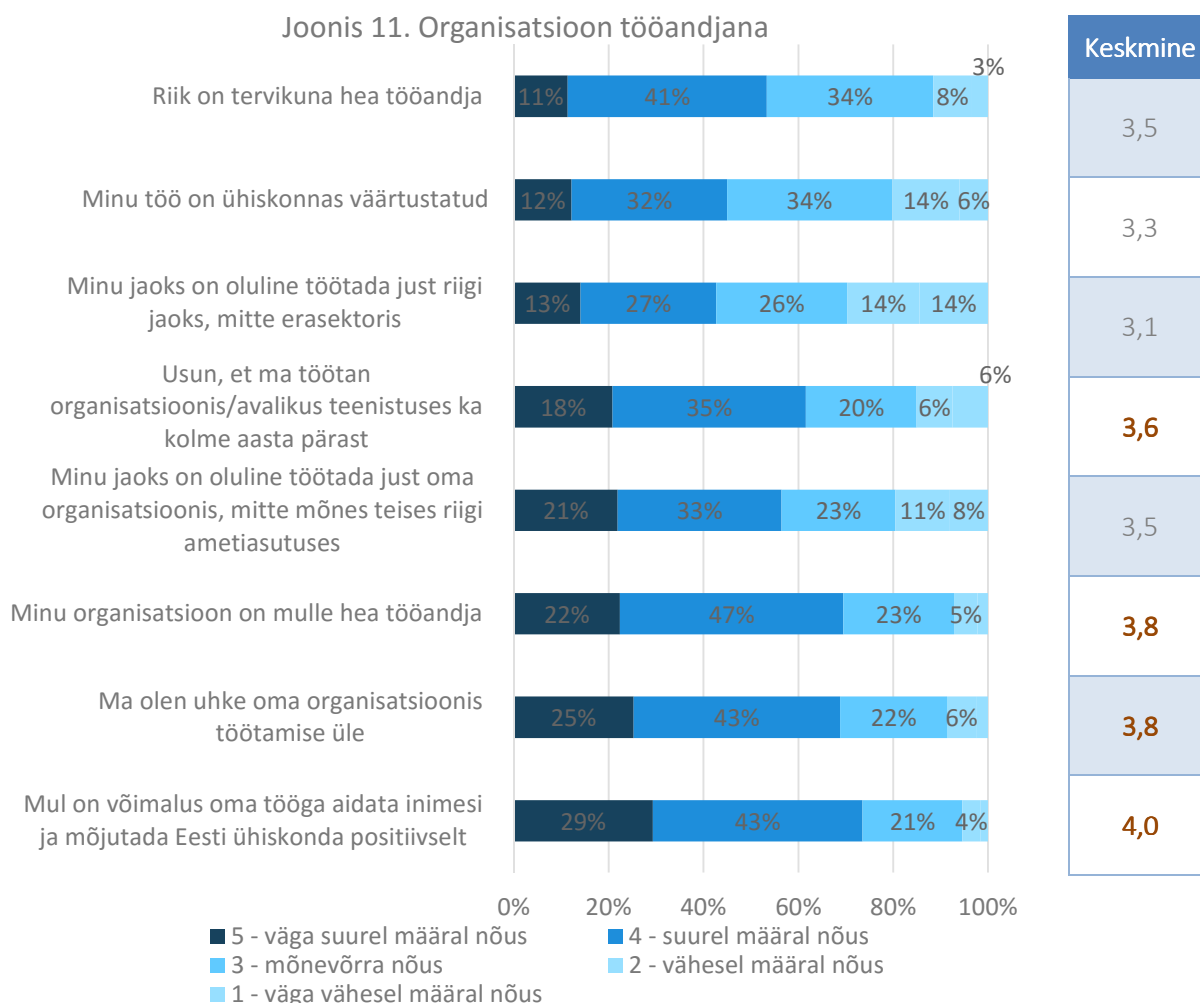
Organisatsiooni tööandjana iseloomustab võimalus mõjutada oma tööga ühiskonda ning tunne, et töö on ühiskonnas väärtustatud.

Tugevused

- Tunnetatakse, et nii organisatsioon kui riik tervikuna on hea tööandja.
- Minu organisatsioon on mulle hea tööandja.
- Ollakse uhked oma organisatsiooni üle. Uhkus oma tööandja üle on faktor, mis toetab positiivse tööandja maine sõnumi levikut.
- Veidi üle poole vastajatest usuvad, et töötavad kindlasti riigisektoris ka 3 aasta pärast. 27% ei nõustu selle väitega. Nimetatud seotuse näitaja täpsemaid põhjuseid peaks uurima, et suurendada pikaajalist seotust.

Võimalused

- Enamuse jaoks on oluline töötada just oma organisatsioonis, mitte mujal riigiasutuses. Kõrge lojaalsus oma organisatsiooni vastu on ühest küljest positiivne tegur. Teisest küljest ei toeta see riigiasutuste vahelist töötajate liikumist ja horisontaalset arengut.
- 40% on väga nõus väitega, et nende jaoks on oluline töötada just riigisektoris mitte erasektoris. Riigisektori eelistus on tegur, mis võiks olla tugevam. Riigi unikaalsust aitab selgemalt identifitseerida väärtuspakkumine, mis omakorda aitab suurendada seotust.



2.3. Tööandja saadikud ja tööle kandideerimine

Tööandja saadikute blokk annab ülevaate, kas organisatsioonid omavad piisavat hulka töötajaid, kes on valmis organisatsiooni tööandja maine sõnumit kandma ja levitama. Tööle kandideerimise kogemuse blokk võimaldab mõista, kas organisatsiooni poolt värbamisel välja käidud tööandja kuvand vastab reaalsusele ja kas antud lubadused saavad täidetud. Hea tööandja maine alus on välja käidud lubaduste täitmine.

Tööandja saadikud

Tööandja saadikud on organisatsiooni tööandja maine levimisel võtmetähtsusega. Töökaaslaste soovitus on tegur, mis annab adekvaatsema pildi organisatsiooni tegelikust soovitusindeksist. Indiviidi hinnang töökaaslase soovitusele on hinnang organisatsiooni sisemisele tööandja kuvandile ja üldisele rahulolule.

Küsimustikus täpsustati töötajate tööandja saadikuks olemise valmidust. Pühendumuse uuringus välja toodud töötajate soovitusindeksit puudutava küsimuse vastused näitasid, et valmidus soovitada organisatsiooni oma sõbrale oli üle keskmise kõrge (3,1749 punkti 4-punkti skaalal). Võib öelda, et üldiselt omavad organisatsioonid piisavat hulka töötajaid, kes on valmis organisatsiooni kui positiivse tööandja sõnumit kandma.

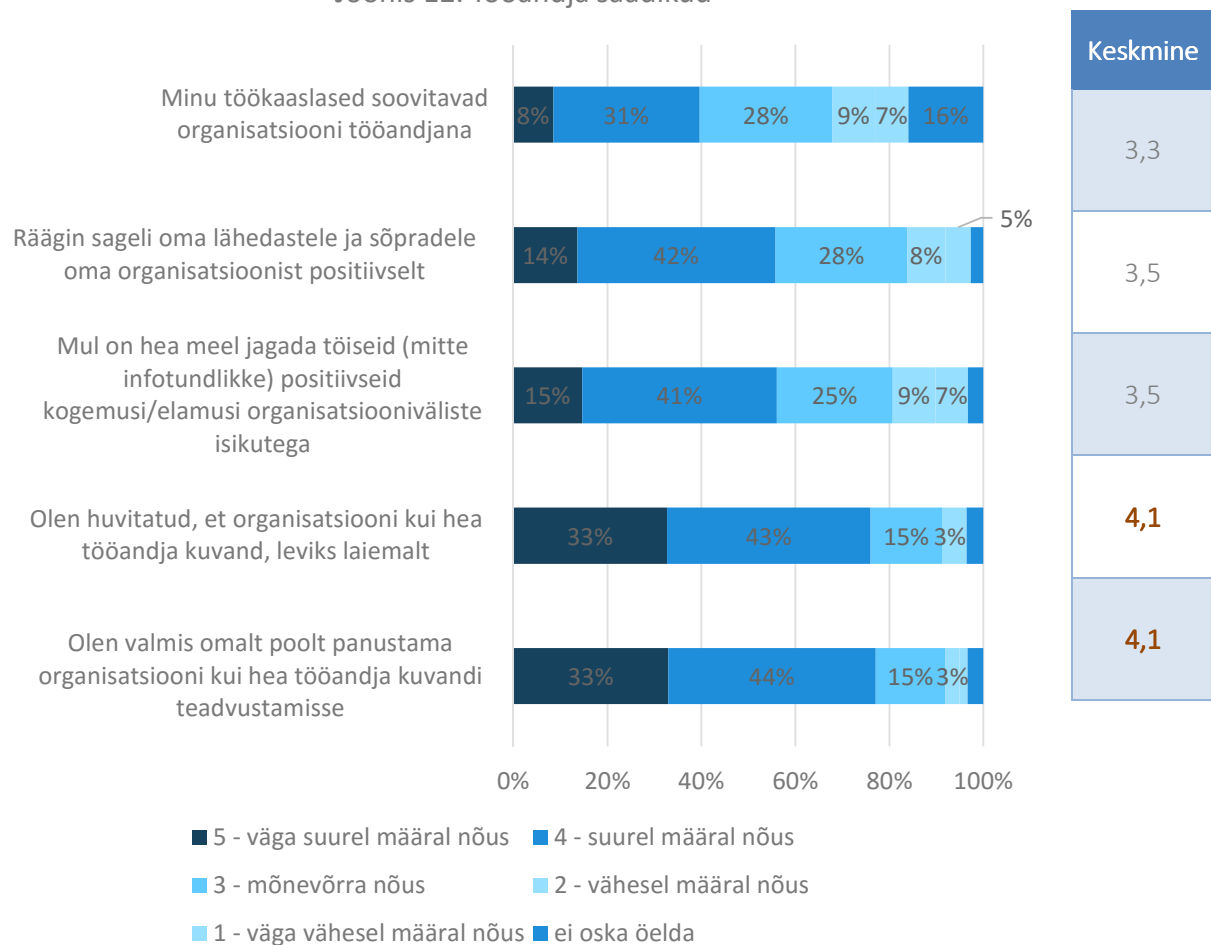
Tugevused

- 77% on valmis omalt poolt panustama organisatsiooni kui hea tööandja kuvandi teadvustamisse.
- 76% on huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvad leviks laiemalt.

Võimalused

- 56% jagab positiivset informatsiooni tööandja kohta oma lähedaste ja sõpradega.
- 56% kinnitab, et neil on hea meel jagada oma töiseid positiivseid kogemusi organisatsiooniväliste isikutega.
- Töökaaslaste soovitus on tegur, mis annab adekvaatsema pildi organisatsiooni tegelikust soovitusindeksist. Indiviidi hinnang töökaaslase soovitusele on hinnang organisatsiooni sisemisele tööandja kuvandile ja üldisele rahulolule. Töökaaslaste soovitusindeks on võrreldes teiste teguritega nõrgemalt hinnatud, kuid siiski positiivse väljundiga (3,3). 39% vastajatest on väga nõus väitega, et nende töökaaslased soovitavad kindlasti organisatsiooni tööandjana. Töökaaslaste soovitusindeksi tulemus on positiivse vääringuga ja aktsepteeritav, kuid võiks olla kõrgem.

Joonis 12. Tööandja saadikud



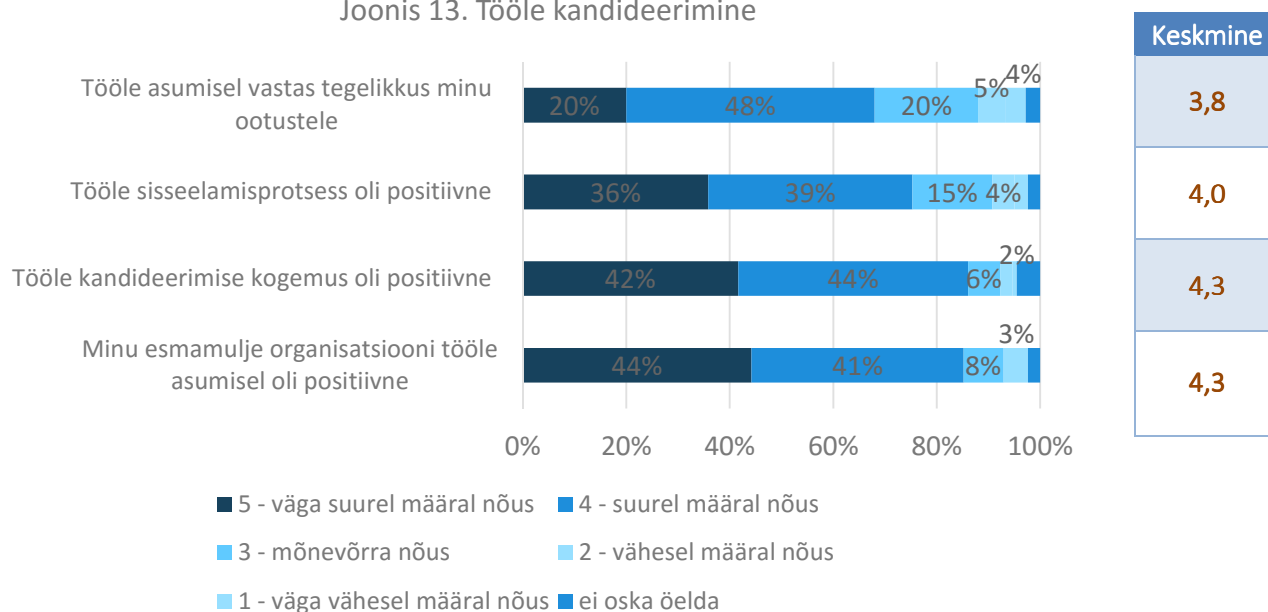
Tööle kandideerimine

Tööle kandideerimise küsimusele vastasid alla 2-aastase riigiasutuse töökogemusega vastajad, kokku 466 vastajat.

Tugevused

- Tulemusest võib järeldada, et riigi poolt välja käidud värbamislubadused on üldjuhul täidetud ja hinnang nimetatud kriteeriumitele on üle keskmise. Enamuse jaoks on olnud nii tööle kandideerimise kogemus kui esmamulje tööle asumisel positiivne.
- Tööle sisseelamise protsessiga on üle poole vastajatest väga rahul ning sama kehtib ootuste tegelikkusele vastamise kohta. Samas eksisteerib viimase kahe kriteeriumi (küll positiivse vääringuga) osas arenguruumi.

Joonis 13. Tööle kandideerimine



2.4. Riigi kui tööandja olemuse hindamine

Tööandja sisemise kuvandi visualiseerimiseks ning lähteolukorra fikseerimiseks on kasulik kaardistada riigi kui tööandja lihtsustatud kuvand. Nimetatud kuvand baseerub Geert Hofstede 5 D mudelil ja Fons Trompenaarsi 7- dimensionaalsel mudelil ja see annab ülevaate, millisena tunnetatakse riiki kui tööandjat tervikuna. Selle mudeli juurde on paslik koostada riigi soovitava kuvandi mudel (millisena soovitakse riiki tööandjana näha) ning identifitseerida, kus asuvad erisused tegeliku olukorra ja soovitava olukorra vahel.

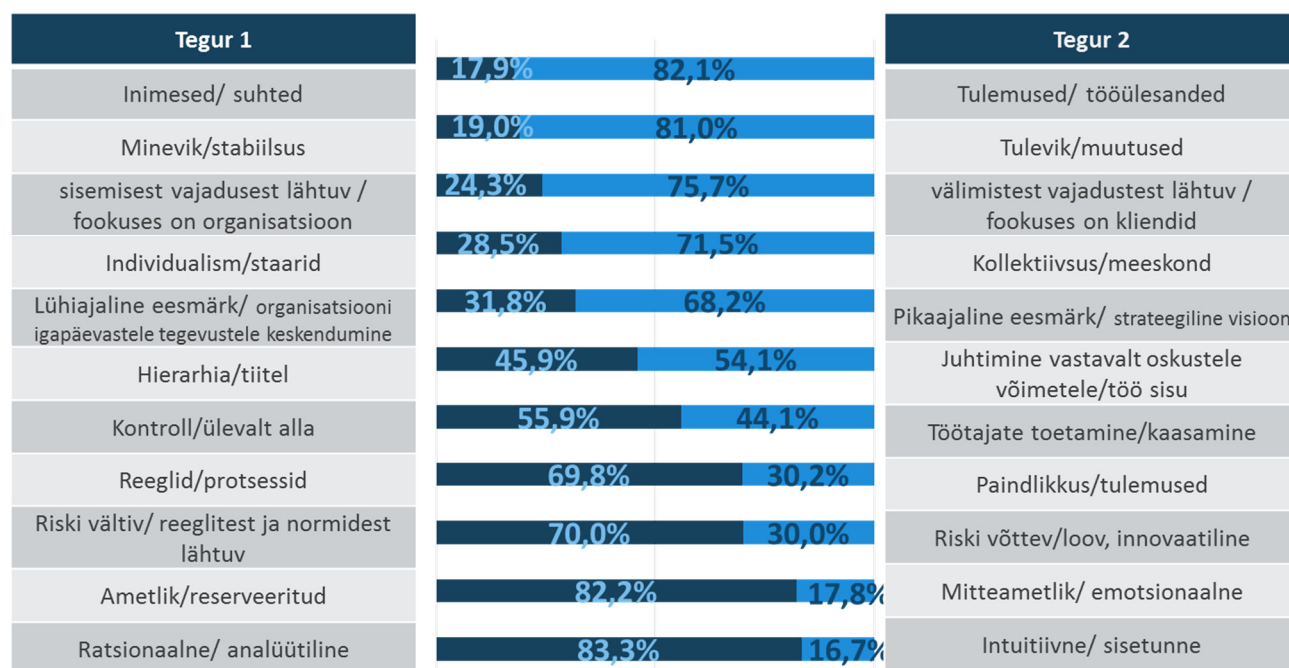
Riiki kui tööandjat tunnetatakse töötajate poolt järgmiselt:

- Keskendumine tulevikule ja tööülesannetele. Lähtutakse välimisest vajadusest/ klientidest ning oluline on meeskond.
- Riik on pigem riski vältiv kui riski võttev ja innovaatiline.
- Riik on pigem ametlik ja reserveeritud kui mitteametlik ja emotsionaalne.
- Riik on ratsionaalne ja analüütiline, mitte intuiitiivne ja sisetundel põhinev.

Omadused, millele tähelepanu pöörata:

- Enamus tunnetab, et riigis on juhtimise aluseks oskused ja võimed. Siiski tunnetab suur osa (45,9%), et juhtimise aluseks on tiitel ja hierarhia.
- Juhtimises tunnetatakse kontrolli ja ülevalt alla juhtimist. Samas 44,1% tunnetab, et juhtimises toetatakse ja kaasatakse töötajaid.
- Reeglid ja protseduurid on domineerivamad kui paindlikkus ja tulemused.

Joonis 14. Riigi kui tööandja „nägu“

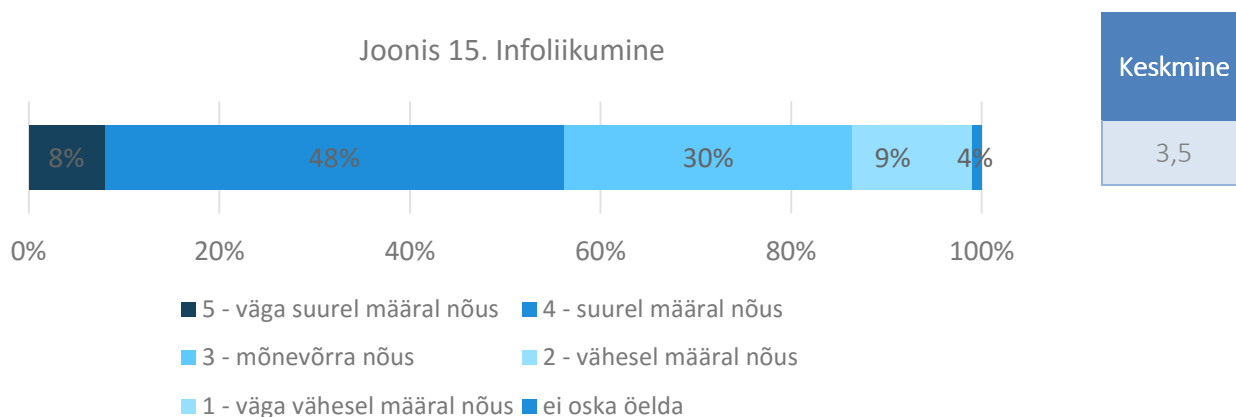


2.5. Organisatsioonisisene infoliikumine

Hea tööandja kuvandi loomise aluseks on nii oma töötajaid kui tulevasi töötajaid kõnetav ja inspireeriv väärtuspakkumine. Väärtuspakkumise elluviimiseks on vaja teada, kuivõrd ollakse hetkel rahul organisatsiooni poolt jagatava informatsiooniga ning millised on toimivad informatsioonikanalid.

- 56% vastajatest on rahul hetkel organisatsiooni poolt jagatava informatsiooniga. Teguri keskmine hinnang on alla koondkeskmise, mistõttu on tasub infoliikumise parendamisele tähelepanu pöörata.

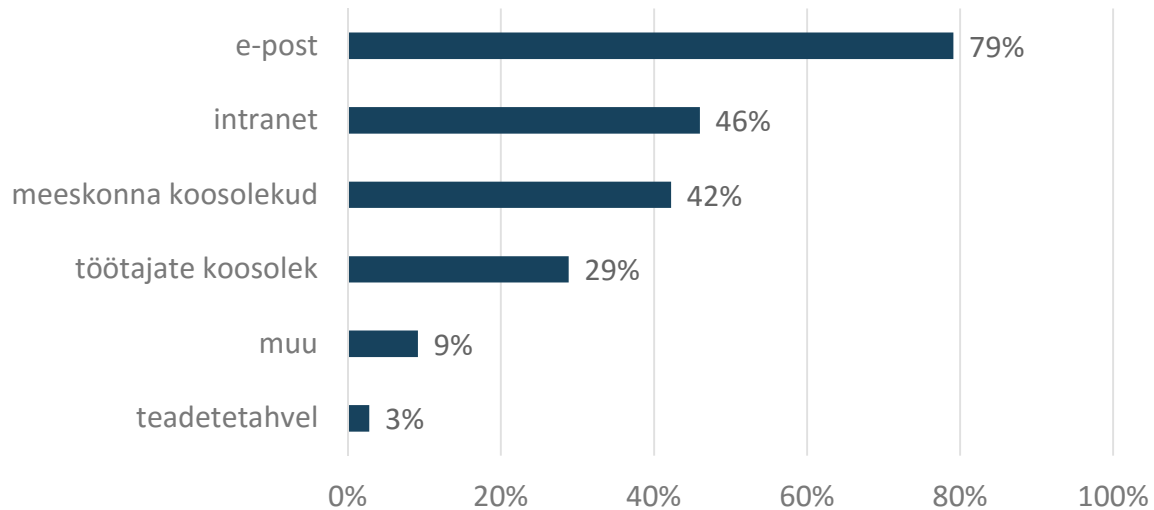
Joonis 15. Infoliikumine



Toimivad organisatsioonisisised infokanalid

- Kõige toimivamateks organisatsioonisisesteks infokanaliteks peetakse e-posti (79%), kuid ka intranet (46%) ja koosolekud (42%) on olulised infoallikad.

Joonis 16. Infokanalid



2.6. Riik kui ainulaadne tööandja

Riigi ainulaadsus annab ülevaate teguritest, mis muudavad riigi eriliseks ja kordumatuks tööandjaks. Ühtlasi on see otseseks sisendiks tööandja väärtuspakkumise loomisse. Riigi ainulaadsuse välja selgitamiseks said vastajad oma arvamust avaldada kolme avatud küsimuse vormis. Vastajate huvi oma arvamusest pikemalt kirjutada oli positiivne. Soov oma mõtteid jagada väljendab tinglikult vastajate huvi nimetatud valdkonna parendamise vastu.

Pühendumuse põhjused

Küsimustikus paluti tuua välja põhjused, miks ollakse pühendunud ja lojaalsed oma tööandjale. All on ära toodud enim välja toodud kommentaarid.

- Au teenida riiki ja anda oma panus riigi paremasse toimimisse. Erasektor ei paku ühiskonnale seda teenust, mida minu asutus. Ma armastan oma maad ja riiki ja mulle on tema heaks töötamine au küsimus. Ma ei soovi teenida kellegi erahuve.
- Armastan oma tööd, kutsumus, missioon
- Eesmärkide ja missiooni selgus, jagan väärtusi, tunnen, et panustan, meile väärtushinnangud ühtivad
- Kindlustunne, kindel palk, stabiilsus.
- Minu ambitsiooniks on erialane arenemine. Pühendunud ja lojaalne töötaja olen seetõttu, et mulle on tagatud võimalused ja vabadused, mida arenemiseks kasutada. Lisaks sellele, et ma saan tööpostil õppida ja kogeda.
- Enda isikuomaduste tõttu, harjumus, kohusetunne
- Meeskond, lähedased kolleegid teevad oma tööd pühendumusega, hea töökeskkond

Soovitused riigile olemaks parem tööandja

Küsimustikus küsiti, kuidas saaks riik olla parem tööandja oma töötajatele. All on ära toodud enim välja toodud kommentaarid.

- Avatus, efektiivsus, paindlikkus. Panustada veelgi enam töötajate arendamisse ning efektiivsuse kasvule, mis võimaldaks tõsta palku ning seeläbi muuta avaliku sektori palgataseme ja maine ka ambitsioonikate ja ettevõtlike inimeste hulgas hinnatuks.
- Läbipaistvad ja põhjendatud otsused. Läbipaistvus, vähem bürokraatiat, selged otsused, parem kommunikatsioon. Aidata kaasa, et töötaja näeks oma tööst tekkinud reaalselt väärtust.
- Tunnustamine, usaldamine, töötaja väärtustamine, hoolimine, tervise väärtustamine. Väärtustada töötajate tervist - kuna rahakott on üks, siis oleks riigil mõistlikum panustada ennetavalt, mitte maksta hiljem läbi haigekassa ravikulude eest. Arvestada rohkem eripäradega, mitte võtta kõiki ühe tasandina, iga inimene on unikaalne ja lähtuma sellelt tasandilt. Riigi tippjuhtkond peaks olema hoolikam ses osas, mis eeskuju nad annavad, nt säästlikkuse ja töökuse alal.
- Julgust öelda avalikkusele, et meil töötavad tublid ja targad inimesed, kes vääriksid väärikat palka ja motiveerimist. Süstemaatiliselt tegelema avalike teenistujate maine kaitsmisega – selgitama ametnike ülesandeid, töökoormust, kasu kodanikele. Ja kärpima tegevusi, mida ei ole võimalik selgitada.
- Keskastme juhtkond peaks töötajaid innustama ja motiveerima ning mitte suhtuma spetsialistidesse kui ainult käsutäitjatesse
- Häirib eri riigiasutuste omavaheline näaklemine - ehk on abi ülesannete ja töövastutuse paremast sõnastamisest.
- Töötasu. Palgalõhe spetsialistide ja keskastme juhtide vahel on liiga suur

Tegurid, mis teevad riigist ainulaadse tööandja

Küsimustikus paluti märkida üks kuni kolm tegurit, mis muudavad riigi ainulaadseks ja eriliseks tööandjaks. All on ära toodud enim välja toodud tegurid.

- Innovaatilisus
- Arenguvõimalused, karjäärivõimalused
- Sotsiaalsed garantiid, 35 päeva puhkust
- Võimalus teha suuri asju ühiskonna heaks, ainulaadne võimalus sekkuda valdkondades, kus puudub erahuvi, mõju ühiskonnale, mõju ei mõõdeta kasumis
- Valdkonna mastaapsus, lai erialade valik
- Avalik tähelepanu, vastutus
- Eesmärkide selgus
- Töökeskkond
- Töö sisu, huvitav töö
- Järjepidevus, jätkusuutlikkus
- Kindlus, turvatunne, stabiilsus - kindel kuupalk, käsuliin, töökoht, reeglid
- Ausus, läbipaistvus, korrektsus, usaldusvärsus
- Töötaja väärtustamine
- Mitmekesisus
- Paindlikkus

3. RIIGI SISEMINE MAINE TÖÖANDJANA SIHTRÜHMADES

Riigi sisemine maine tööandjana kaardistati ka seitsme parameetri lõikes nagu asutuste liigitus, ministeeriumid, asutused, riigisektori töökogemus, erasektori töökogemuse olemasolu, sotsiaaldemograafilised tegurid nagu vastajate sugu ja vanus.

3.1. Riigi identiteet tööandjana

Riigi identiteet kuvandi hindamine põhineb viiel blokil: juhid ja riigi tippjuhid, eesmärgid, väärtused, organisatsiooni suhtumine indiviidi ja organisatsioon tööandjana.

Iga blokk põhineb spetsiifilistel väidetel, mille kehtivust vastajad hindavad 5- punkti skaalal. Esiteks on ära toodud sihtrühmade lõikes riigi identiteeti iseloomustavad koondtulemused, mis põhinevad blokkide keskväärtustel. Teiseks on ära toodud riigi identiteeti iseloomustavate blokkide tulemused sihtrühmade lõikes. Tulemused on esitatud keskmiste ja usalduspiiride kujul.

Riigi identiteedi koondtulemused

Asutuse liigiti hindavad riiki positiivse tööandjana kõige rohkem põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad. Veidi madalamalt hindavad maavalitsused ja siseturvalisuse asutused.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Välisministeerium.

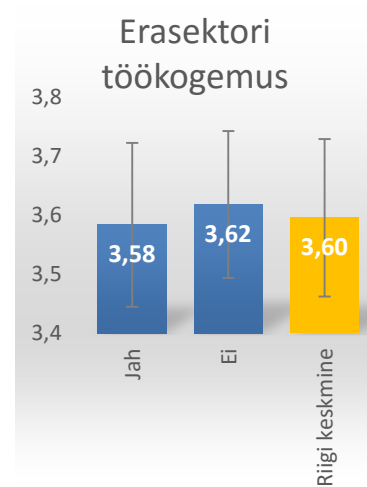
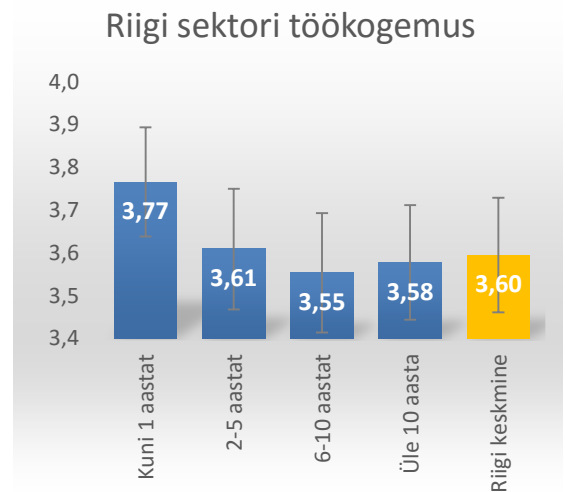
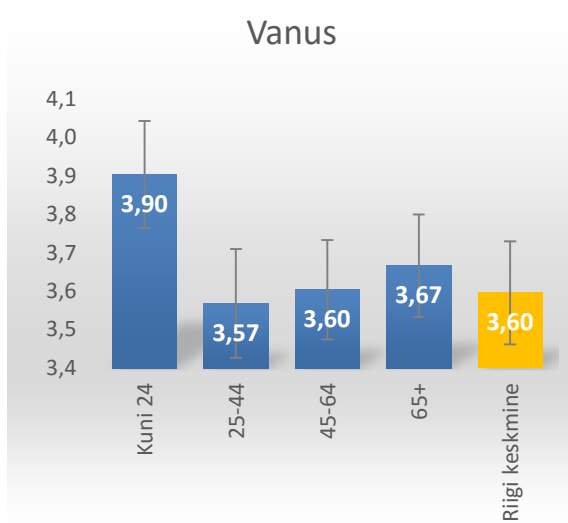
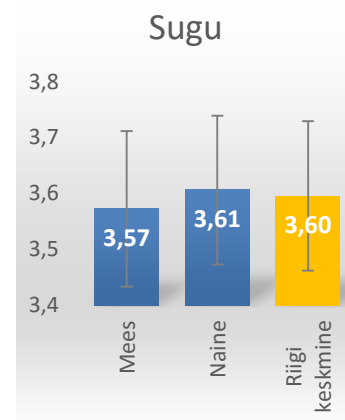
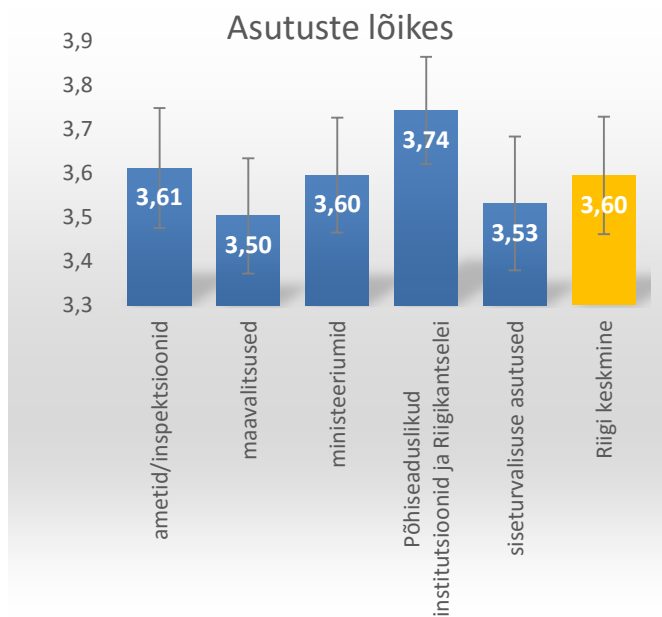
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Põllumajandusamet.

Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad riiki positiivsema tööandjana pigem lühema staažiga töötajad.

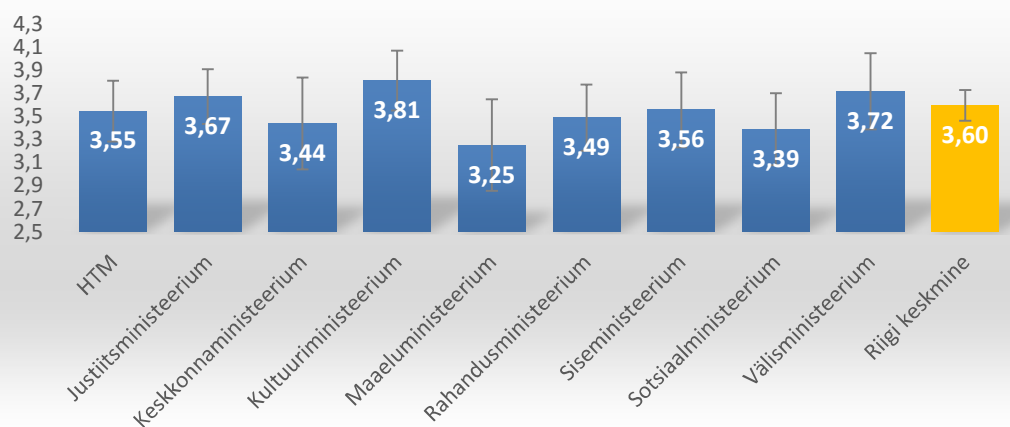
Töötajad, kes omavad erasektori töökogemust hindavad riiki tööandjana veidi madalamalt võrreldes seda kogemust mitte omavate töötajatega.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad riiki kõige kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

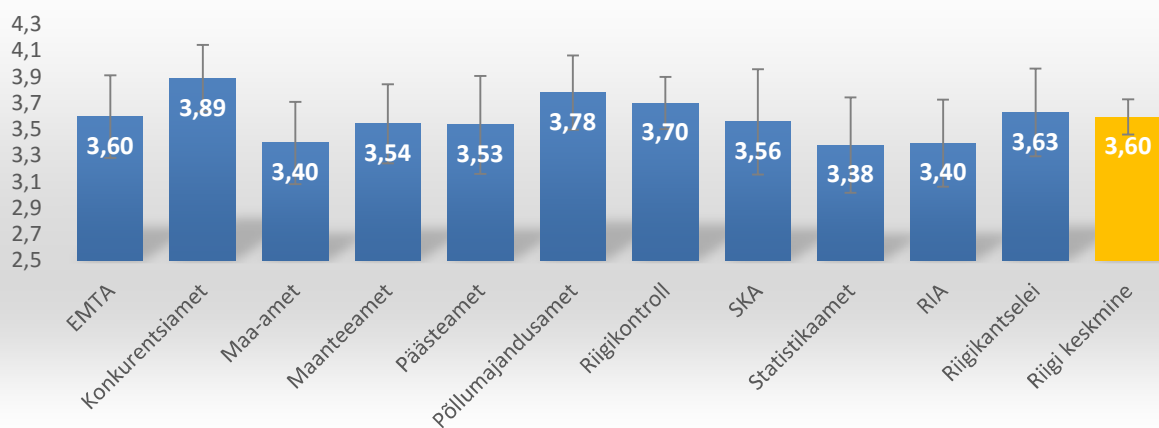
Joonis 17. Riigi identiteet sihtrühmade lõikes



Ministeeriumid



Ametid



Riigi identiteet tegurite lõikes

Riigi identiteet tööandjana annab ülevaate, milline on riigi sisemine kuvand tööandjana. Kuvandi hindamine põhineb viiel blokil: juhid ja riigi tippjuhid, eesmärgid, väärtused, organisatsiooni suhtumine indiviidi ja organisatsioon tööandjana.

Iga blokk põhineb spetsiifilistel väidetel, mille kehtivust vastajad hindavad 5- punkti skaalal. Joonistel on ära toodud blokkide keskmised tulemused ja usalduspiirid sihtrühmade lõikes.

Juhid ja riigi tippjuhid

Asutuse liigiti hindavad juhte ja tippjuhte kõige rohkem põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium.

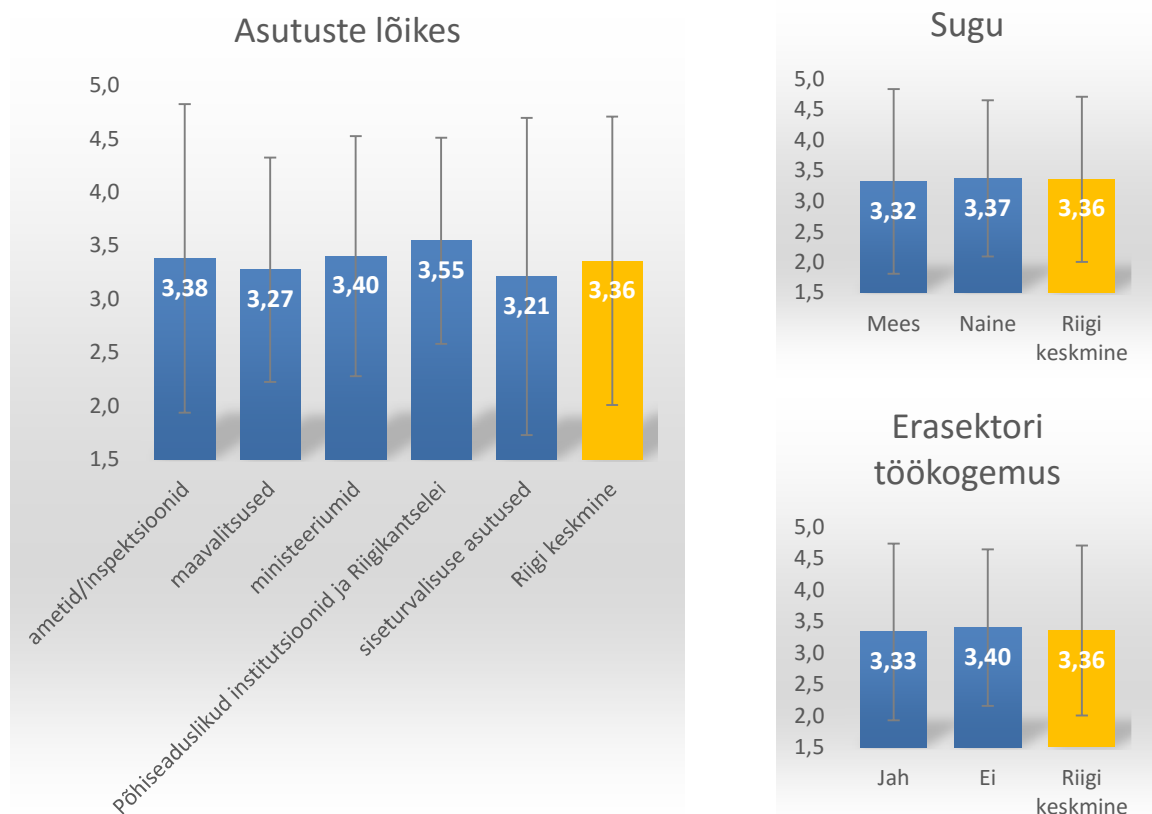
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Riigikantselei.

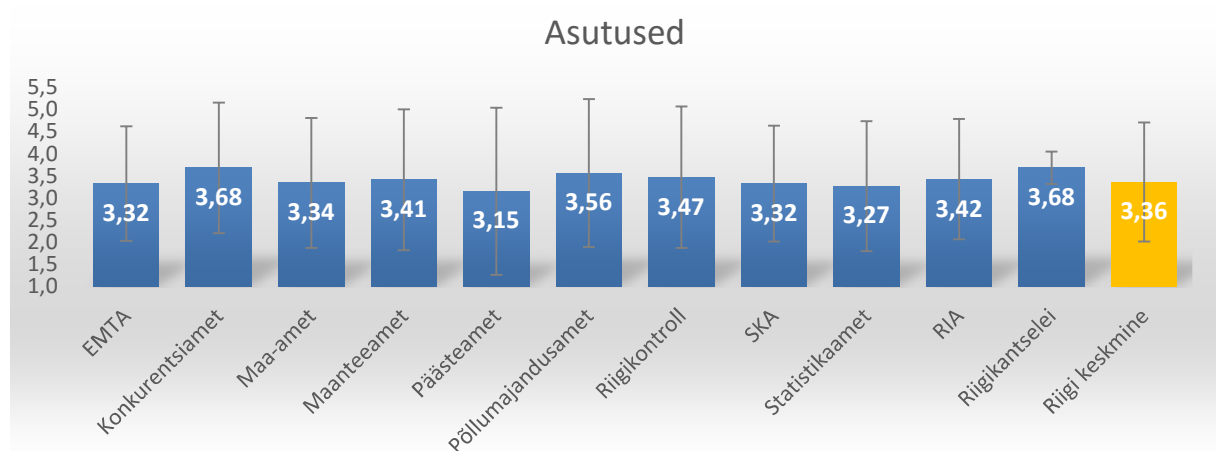
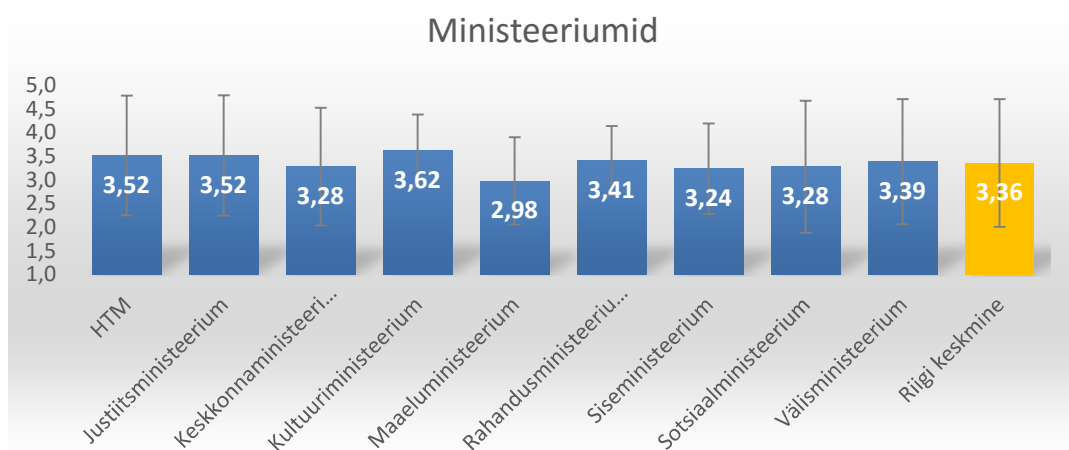
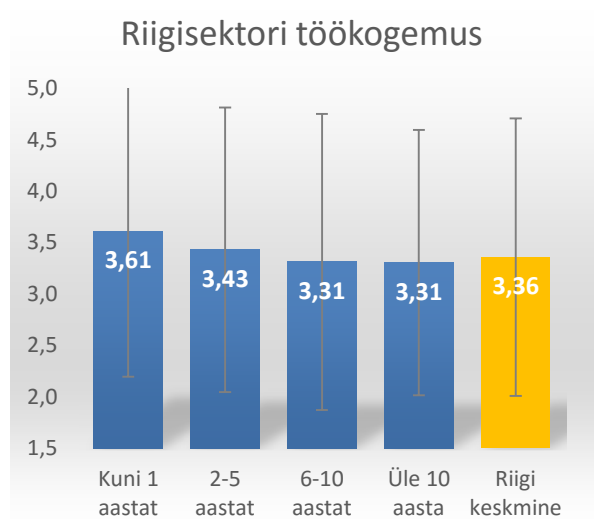
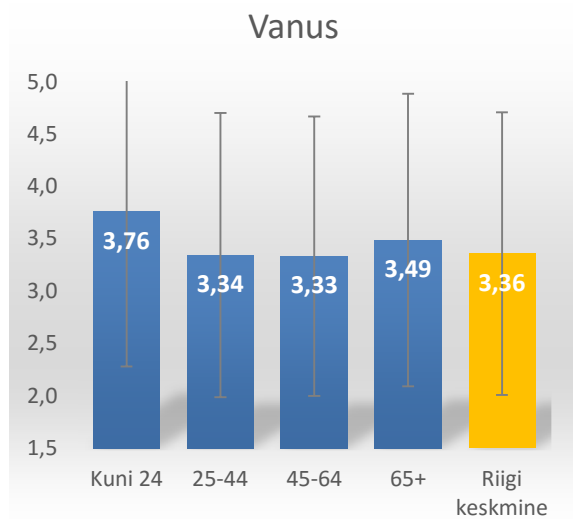
Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad juhte ja tippjuhte positiivsemalt pigem lühema kuni 1 -aastase staažiga töötajad.

Töötajad, kes omavad erasektori töökogemust hindavad juhte ja tippjuhte veidi madalamalt võrreldes seda kogemust mitte omavate töötajatega.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad juhte ja tippjuhte kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 18. Juhid ja tippjuhid sihtrühmade lõikes





Eesmärgid

Asutuse liigiti hindavad eesmärkide blokki kõige kõrgemalt põhiseaduslike inistitutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Välisministeerium.

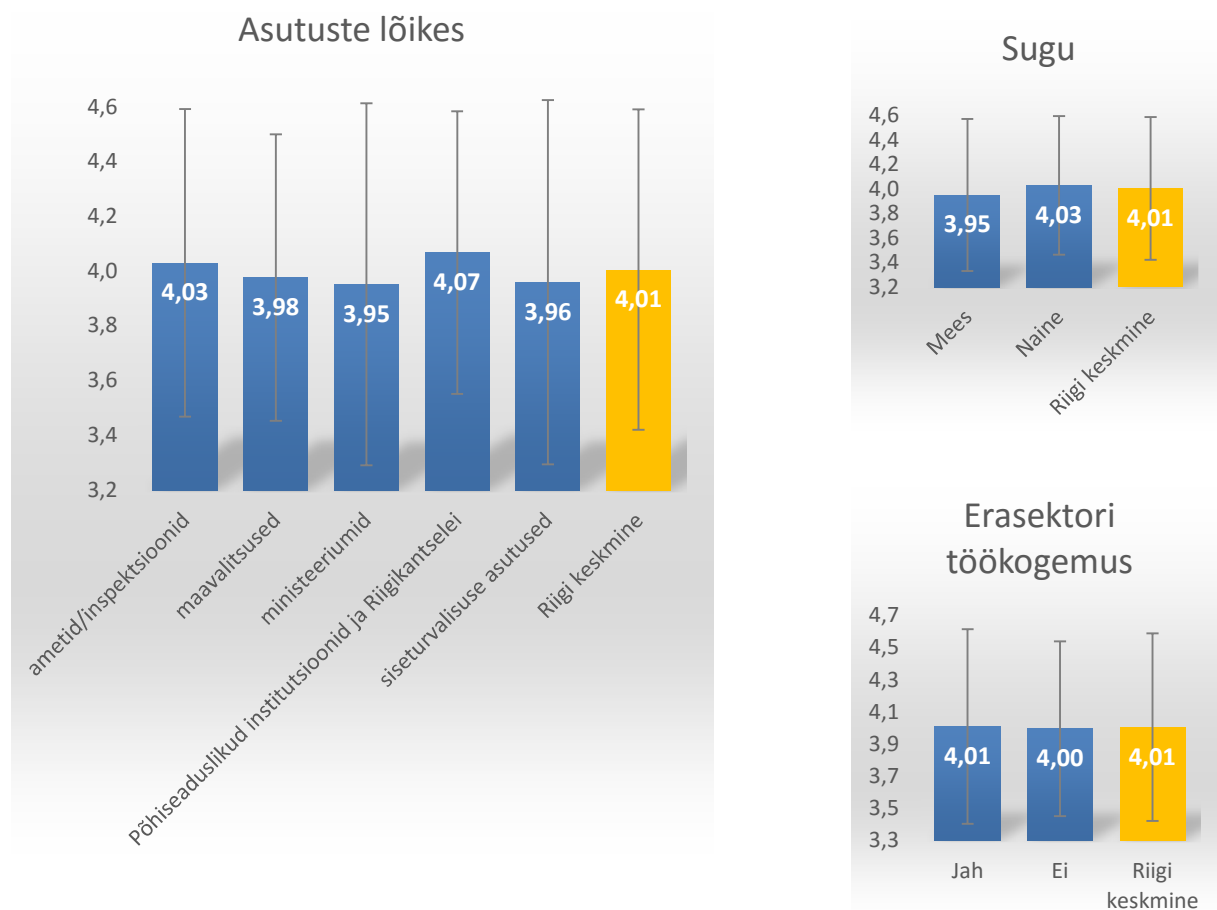
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Põllumajandusamet.

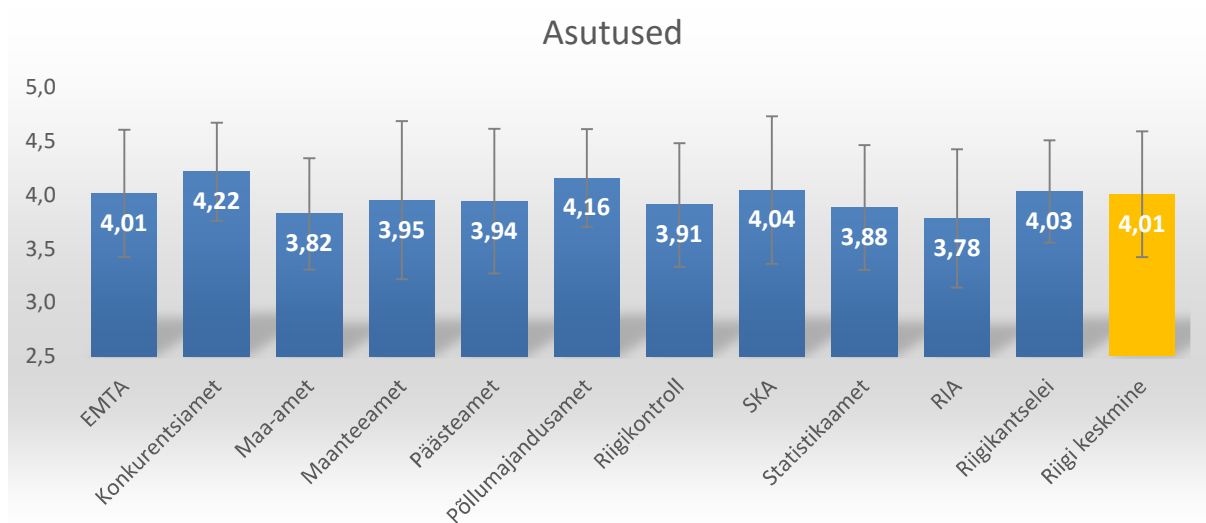
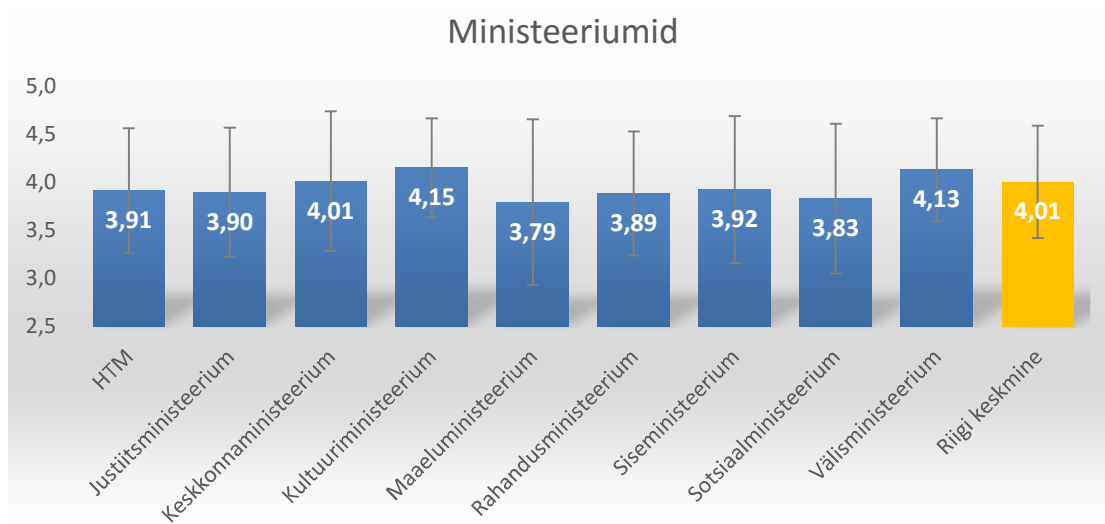
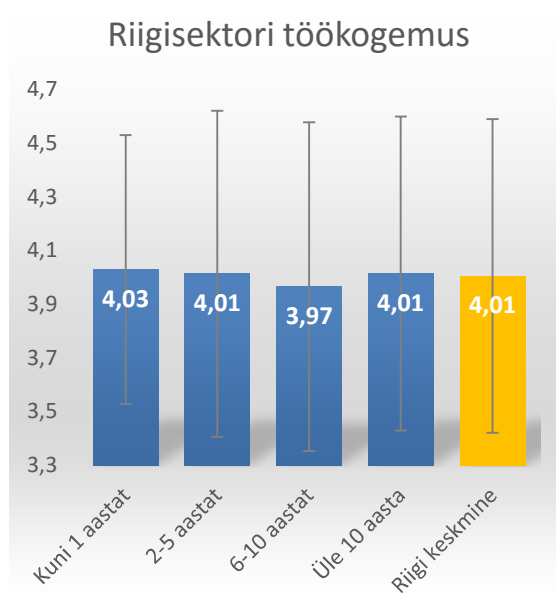
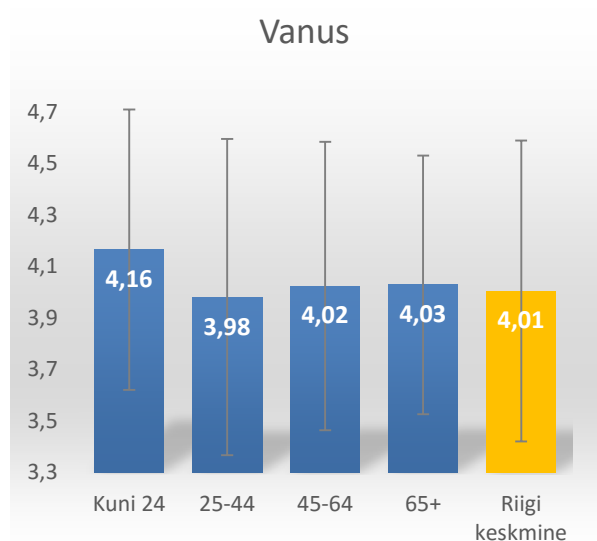
Riigisektori tööstaaž tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Erasektori töökogemuse olemasolu tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad eesmarke kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 19. Eesmärgid sihtrühmade lõikes





Väärtused

Asutuse liigiti hindavad väärtusi kõige kõrgemalt põhiseaduslike inistitutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Välisministeerium.

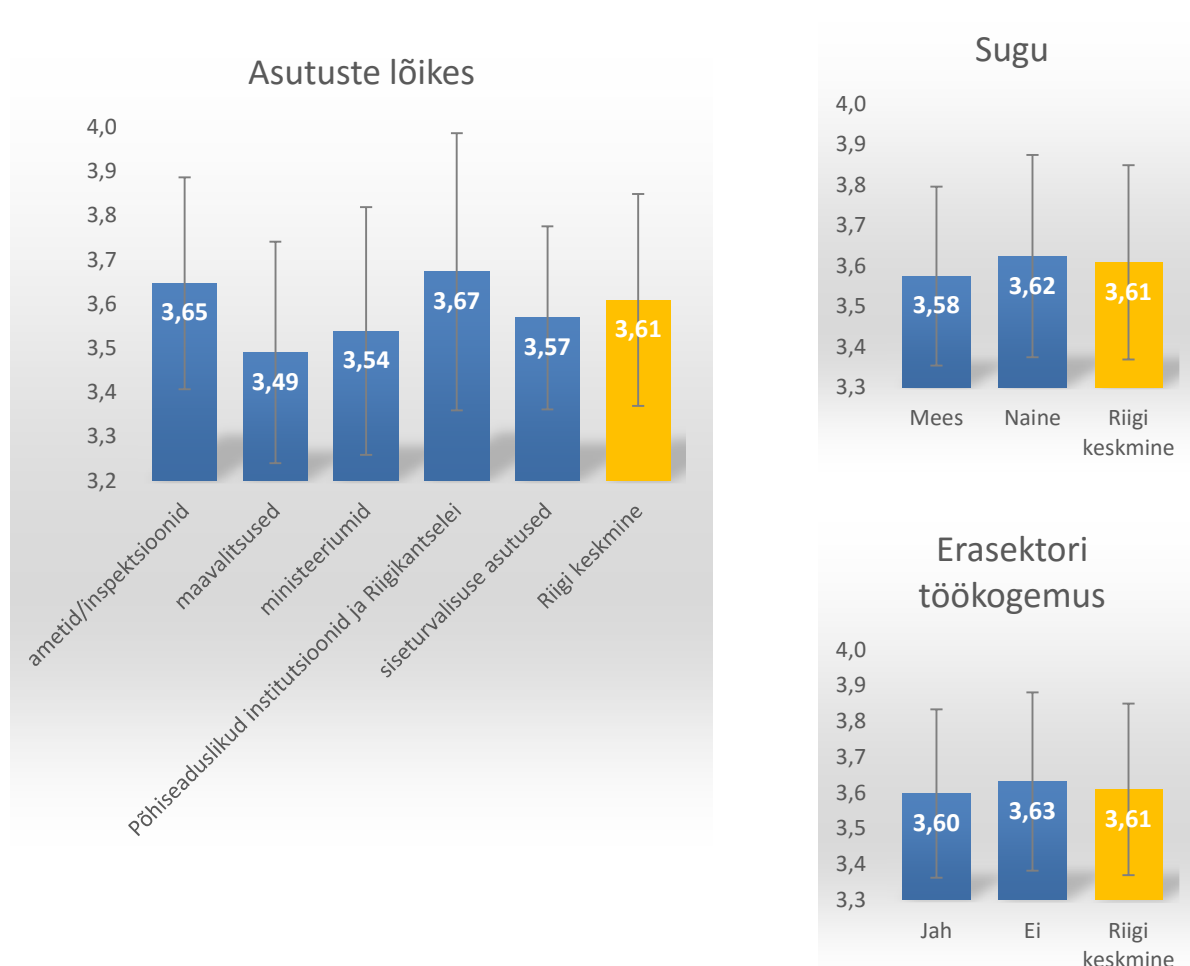
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet, Põllumajandusamet ja Riigikontroll.

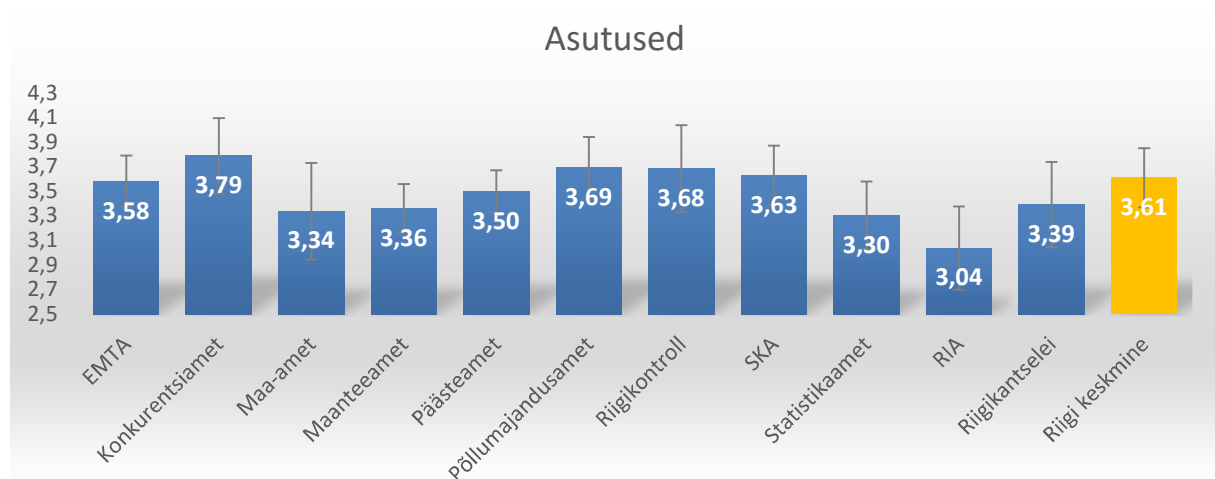
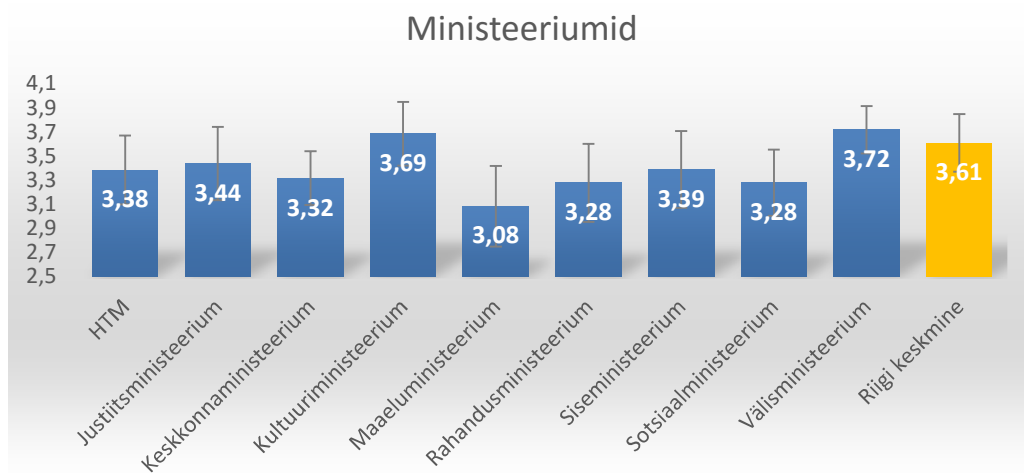
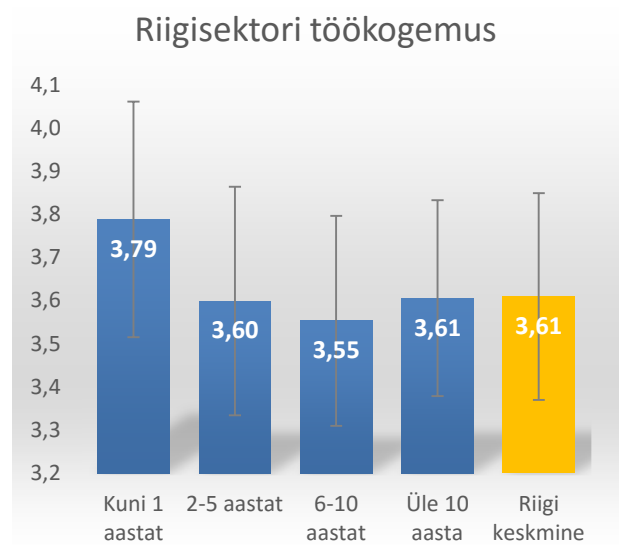
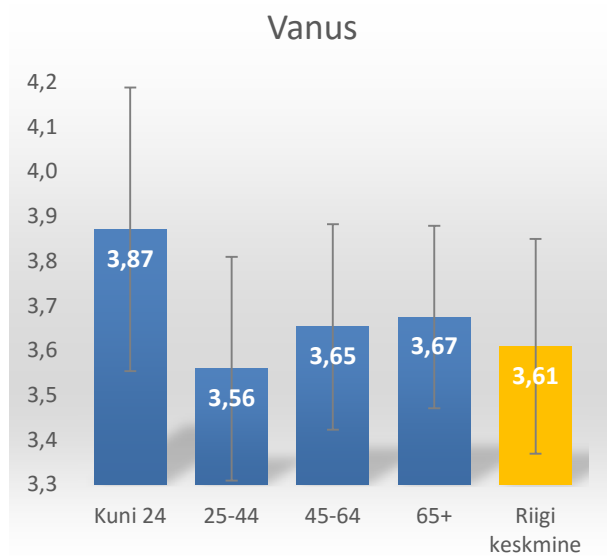
Riigisektori tööstaaž tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Erasektori töökogemuse olemasolu tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad väärtusi kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 20. Väärtused sihtrühmade lõikes





Organisatsiooni suhtumine indiviidi

Asutuse liigiti hindavad tegurit organisatsiooni suhtumine indiviidi kõige kõrgemalt põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Justiitsministeerium ja Kultuuriministeerium.

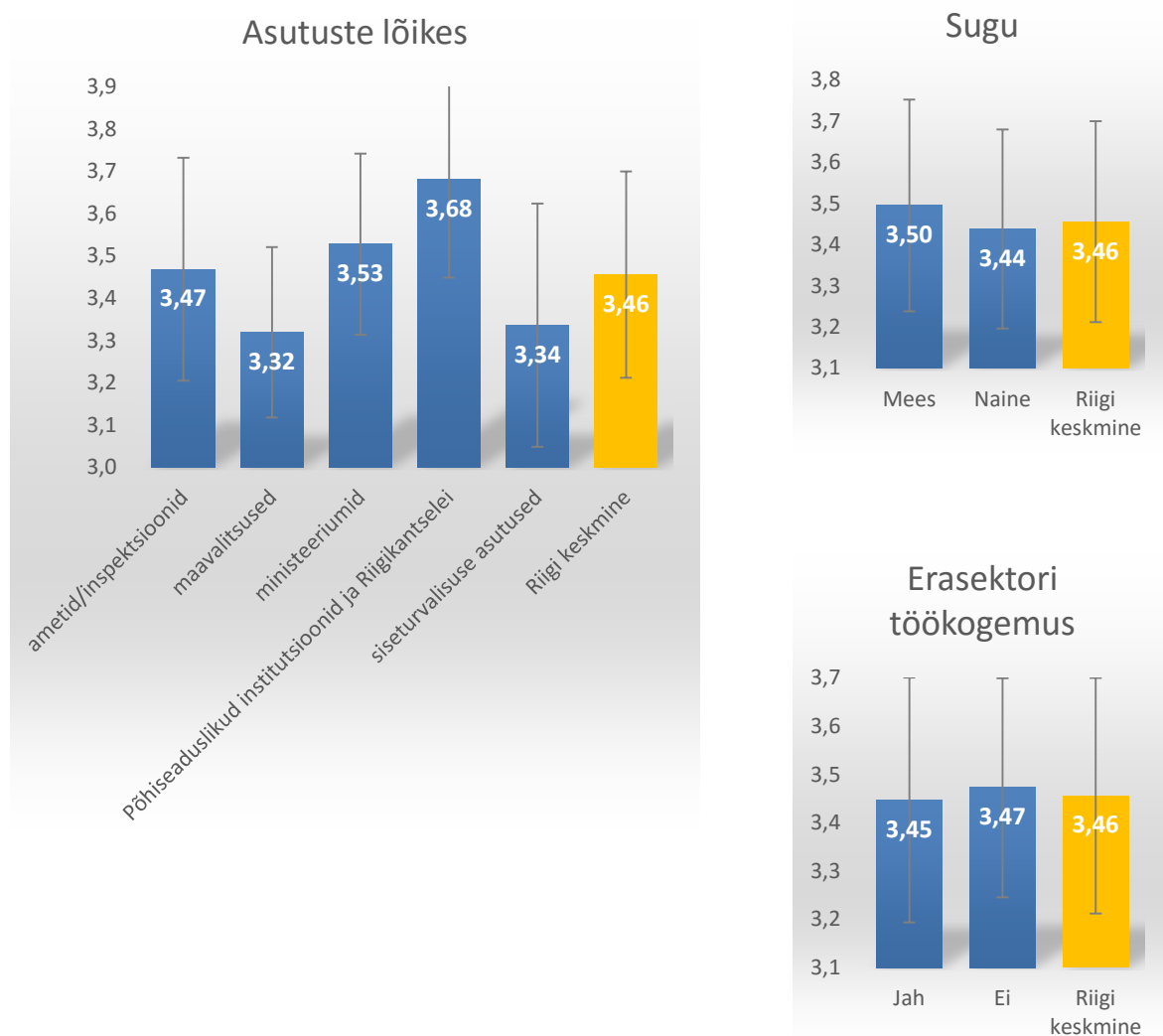
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet, Põllumajandusamet ja Riigikontroll.

Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad organisatsiooni tegurit positiivsemalt pigem lühema kuni 1 -aastase staažiga töötajad.

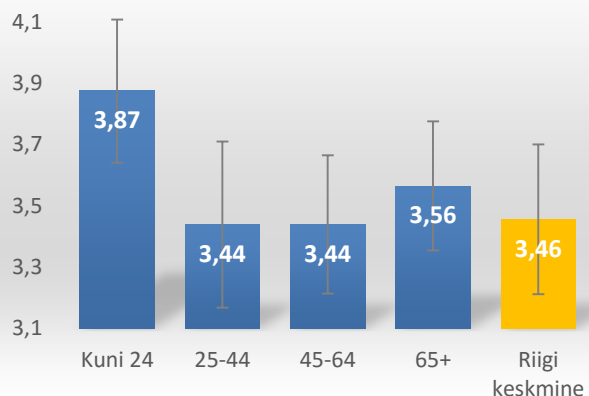
Erasektori töökogemuse olemasolu tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad tegurit kõrgemalt. Mehed hindavad tegurit veidi kõrgemalt kui naised.

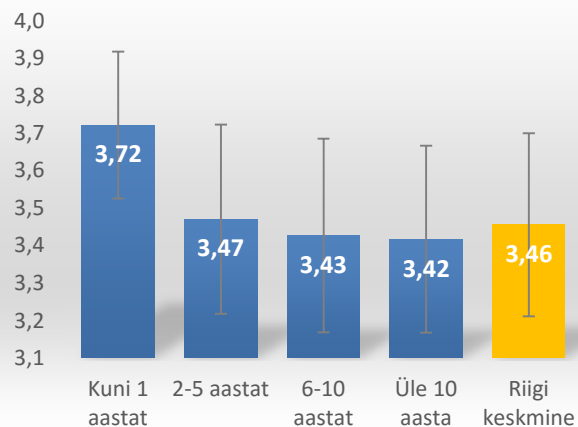
Joonis 21. Organisatsiooni suhtumine indiviidi sihtrühmade lõikes



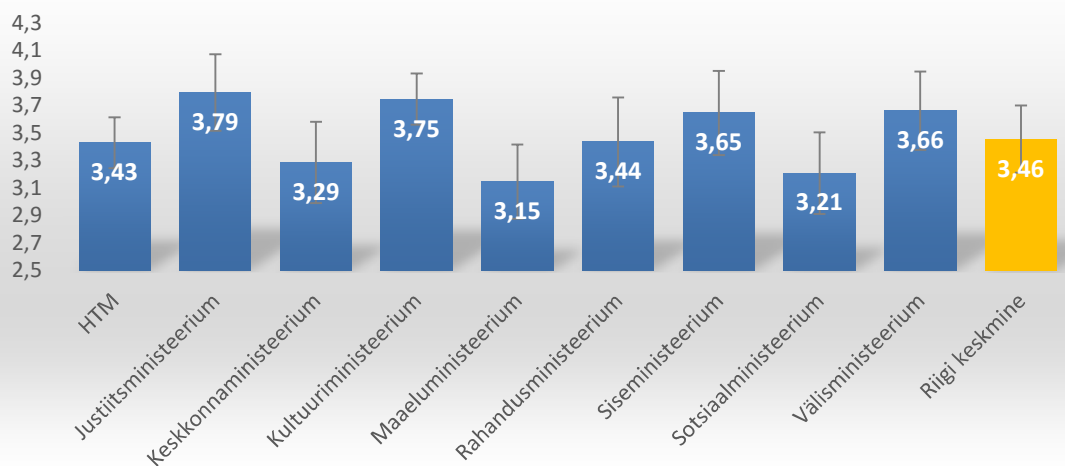
Vanus



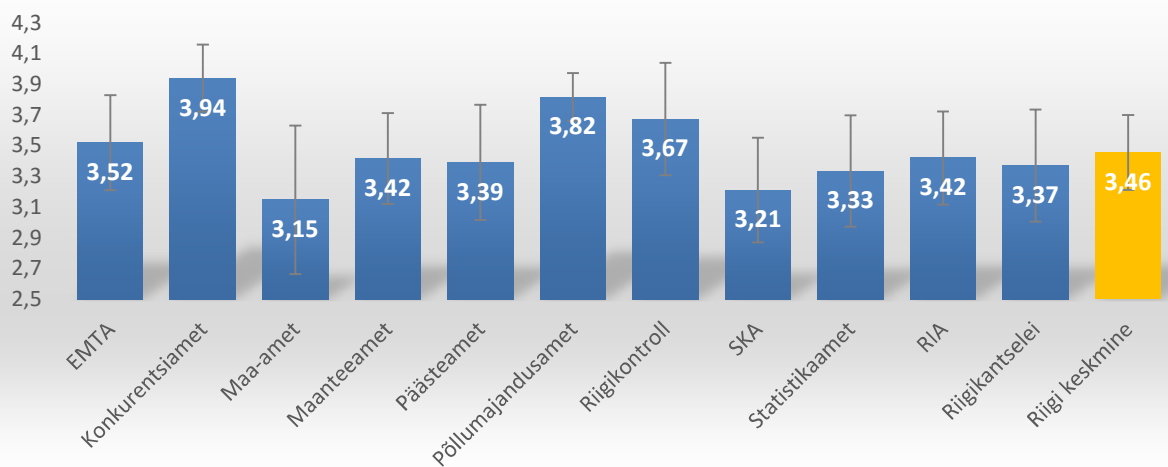
Riigisektori töökogemus



Ministeeriumid



Asutused



Organisatsioon ja riik tööandjana

Asutuse liigiti hindavad organisatsiooni kui tööandja blokki kõige kõrgemalt põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Justiitsministeerium.

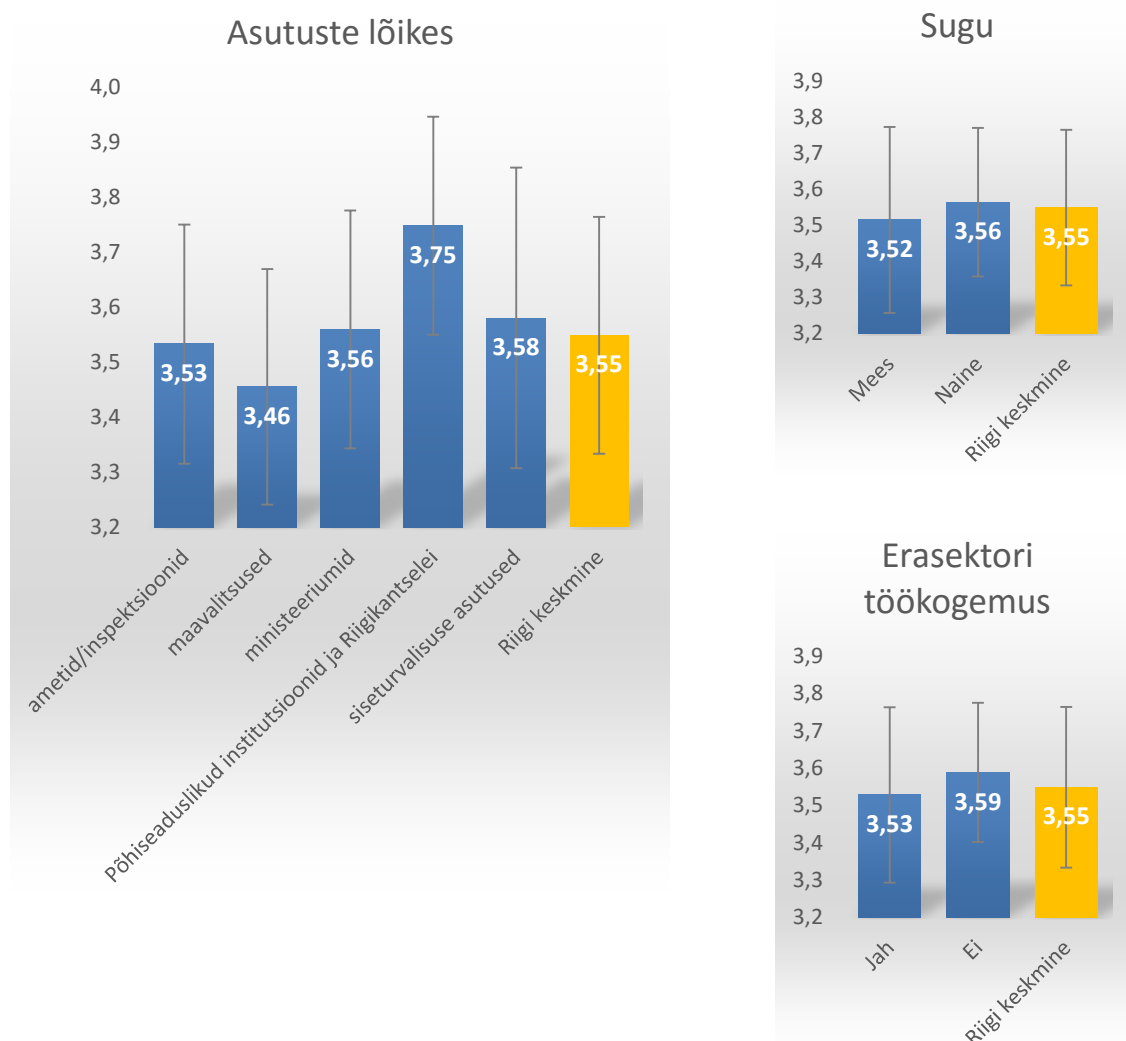
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Riigikontroll.

Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad organisatsiooni kui tööandja blokki positiivsemalt pigem lühema kuni 1 -aastase staažiga töötajad.

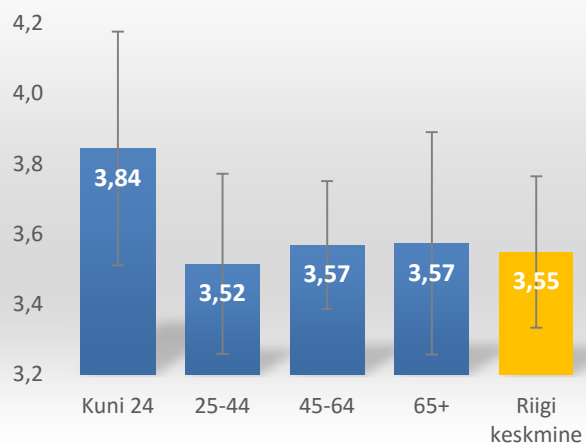
Erasektori töökogemuse olemasolu tulemustele olulist mõju ei avaldanud.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad organisatsiooni kui tööandja blokki kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

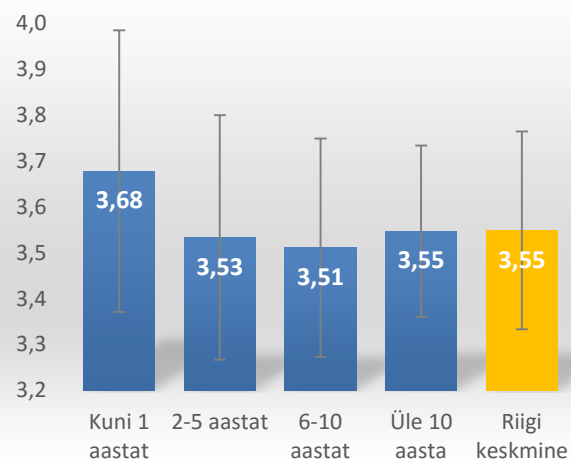
Joonis 22. Organisatsioon tööandjana sihtrühmade lõikes



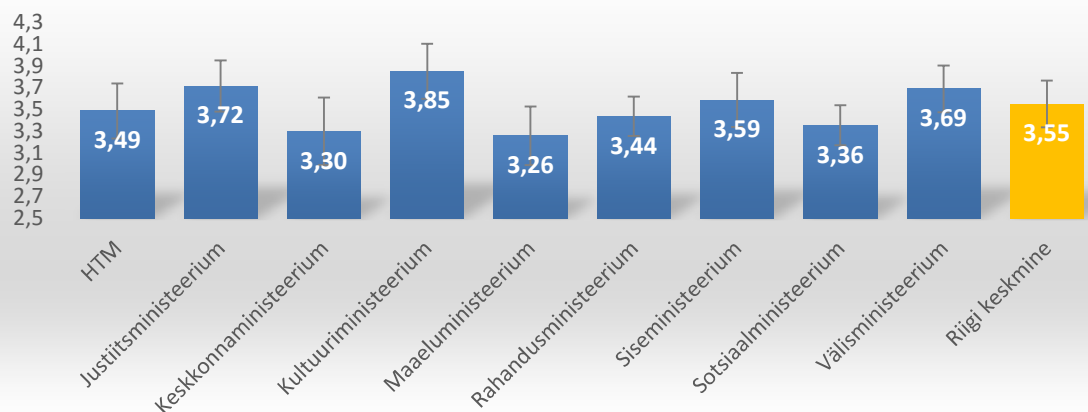
Vanus



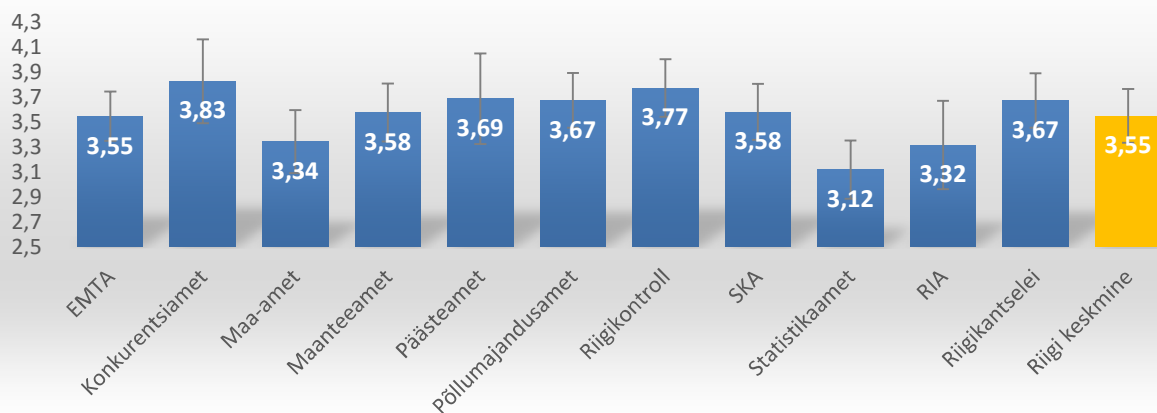
Riigisektori töökogemus



Ministeeriumid



Asutused



3.2. Tööandja saadikud

Tööandja saadikuid on hinnatud skaalal 1 kuni 5, kus 5 tähendab kõrgmat positiivset hinnangut.

Asutuse liigiti hindavad tööandja saadikud blokki kõige kõrgemalt põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei teenistujad.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Siseministeerium.

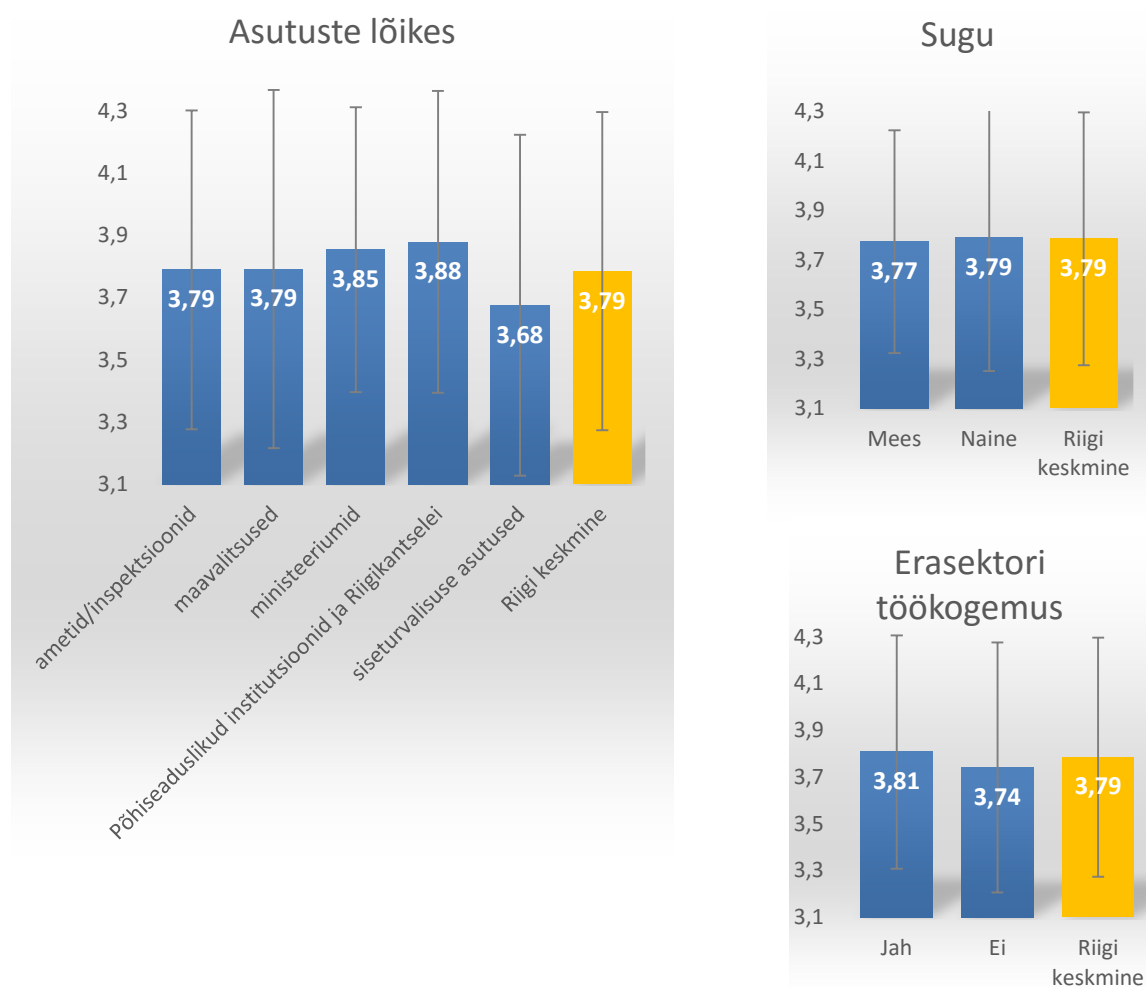
Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Põllumajandusamet.

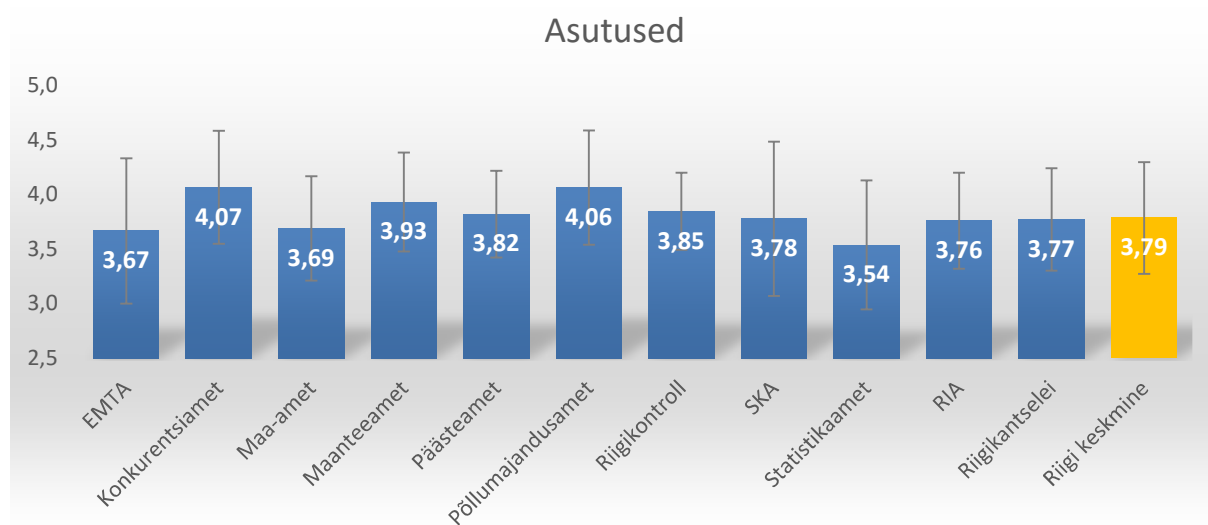
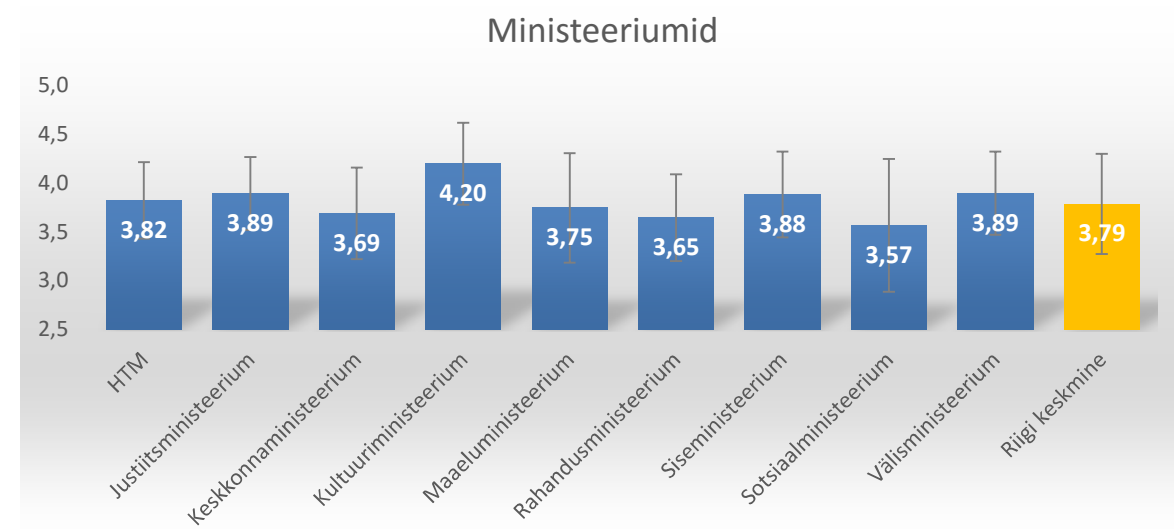
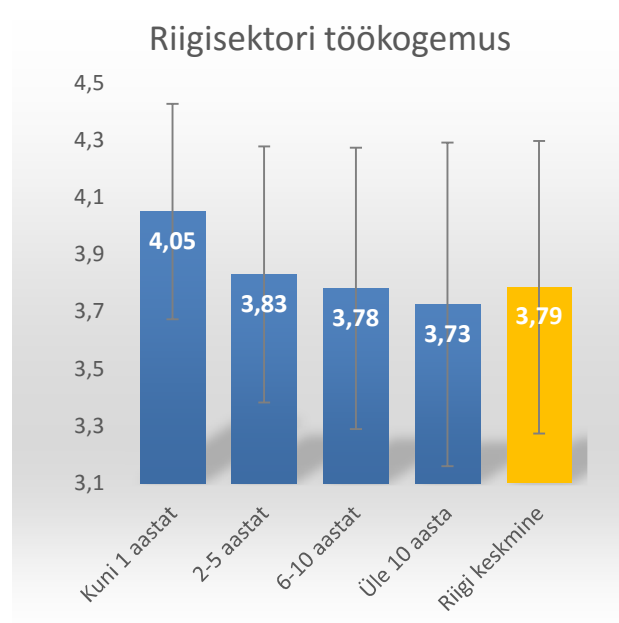
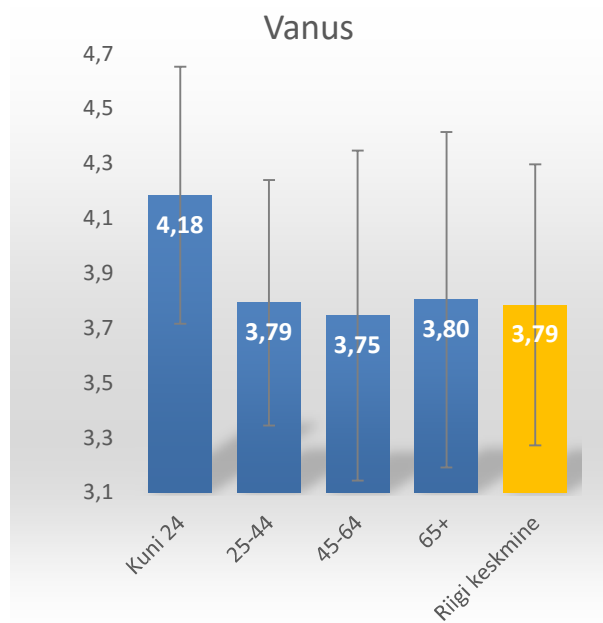
Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad tööandja saadikute blokki positiivsemalt pigem lühema kuni 1 -aastase staažiga töötajad.

Hinnangud on positiivsemad erasektori töökogemuse olemasolul.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad tööandja saadikute blokki kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 23. Tööandja saadikud sihtrühmade lõikes





3.3. Tööle kandideerimine

Tööle kandideerimist on hinnatud skaalal 1 kuni 5, kus 5 tähendab kõrgemat positiivset hinnangut.

Asutuse liigiti hindavad tööle kandideerimise blokki kõige kõrgemalt põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei ning siseturvalisuse asutused.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium ja Sotsiaalministeerium.

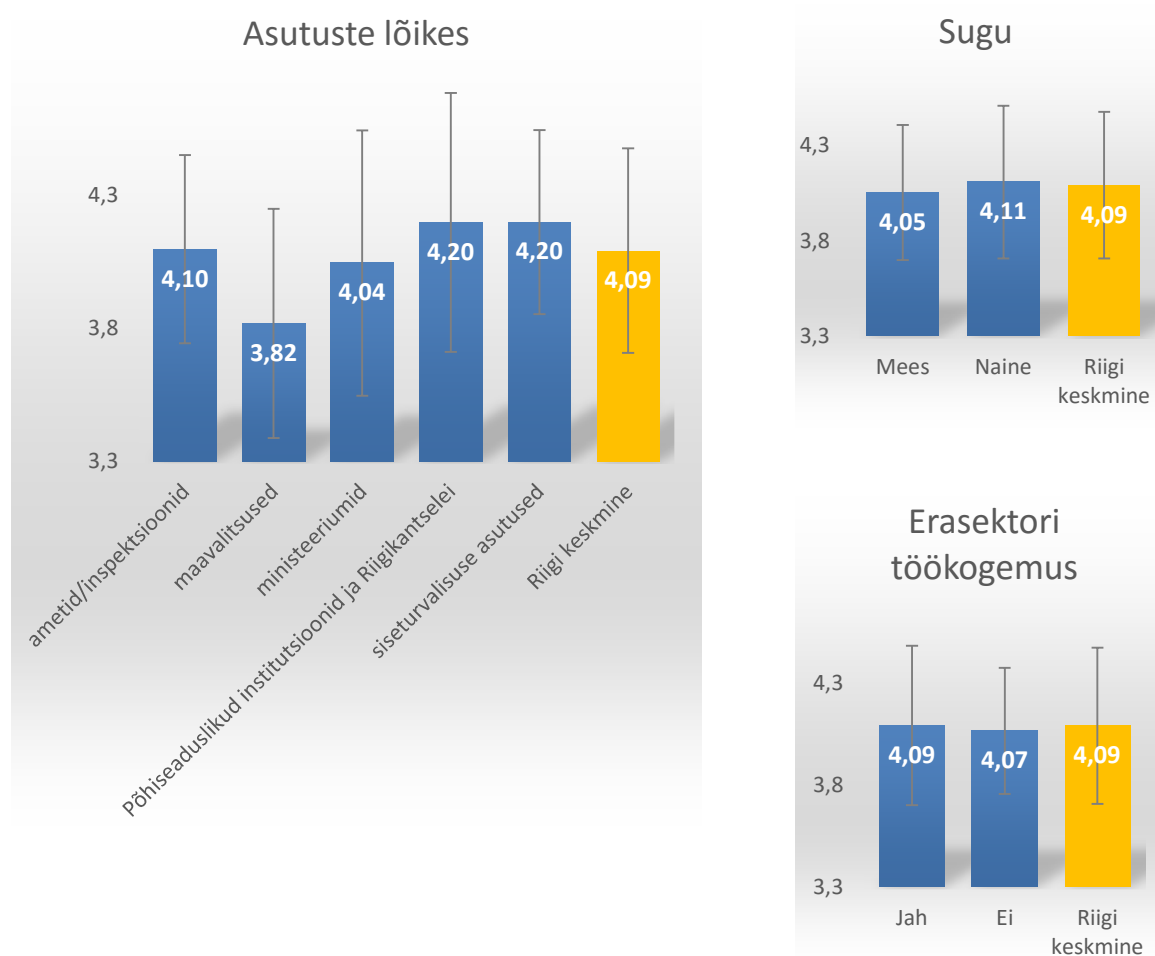
Asutustest on kõrgema hinnanguga EMTA ja Põllumajandusamet.

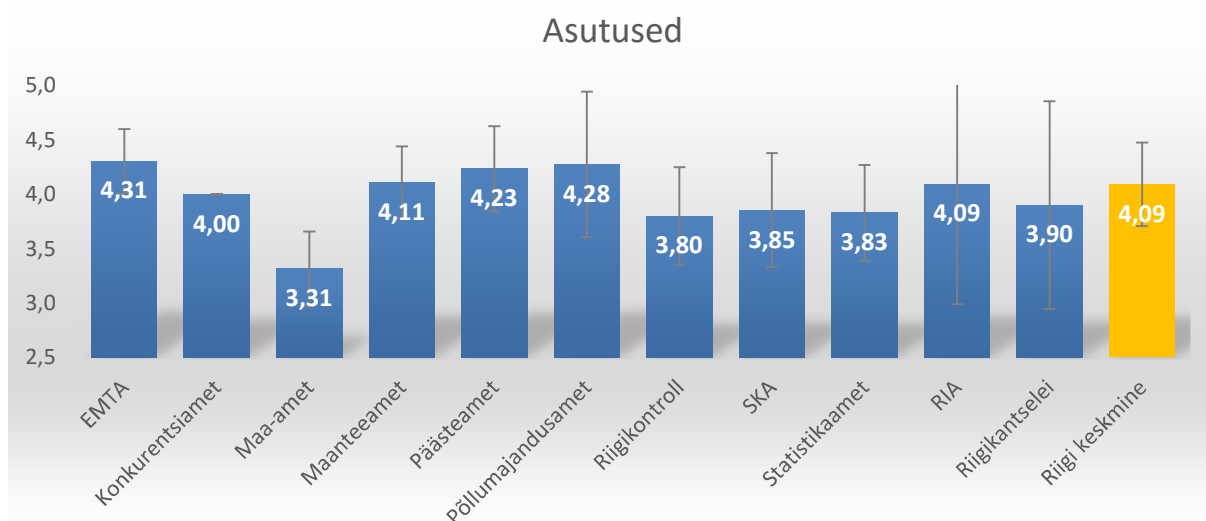
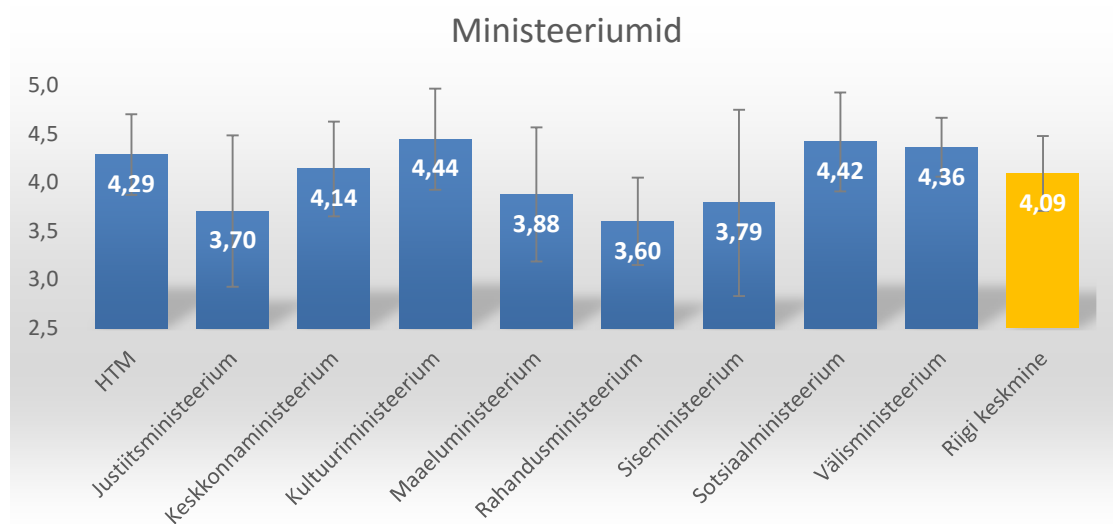
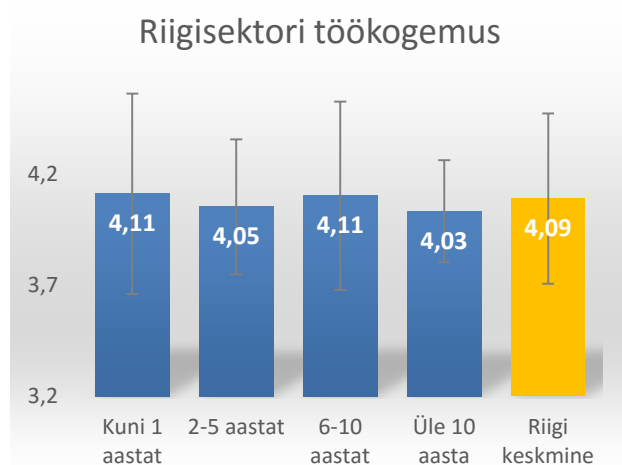
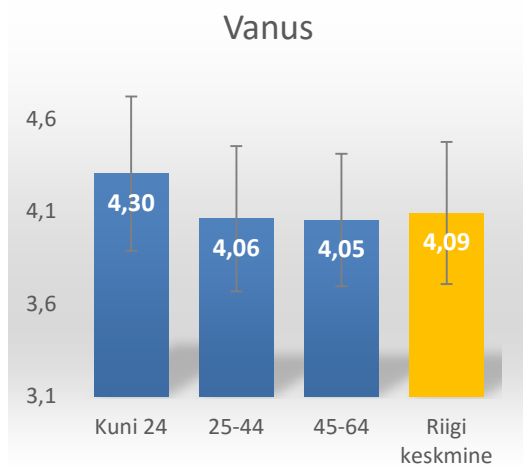
Riigisektori tööstaaži ei oma tulemustele olulist mõju.

Erasektori töökogemuse olemasolu ei oma tulemustele olulist mõju.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad tööle kandideerimise blokki kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 24. Tööle kandideerimine sihtrühmade lõikes





3.4. Organisatsioonisisene infoliikumine

Asutuse liigiti hindavad organisatsioonisisese infoliikumise blokki kõige kõrgemalt põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei.

Ministeeriumitest on kõrgema hinnanguga Kultuuriministeerium.

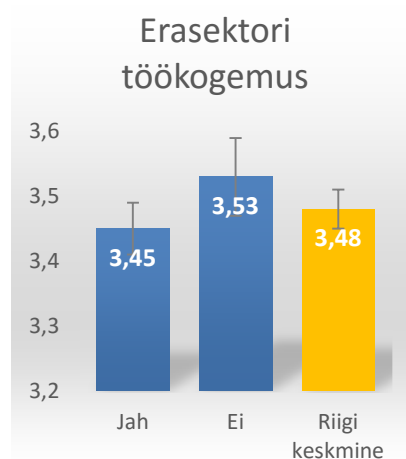
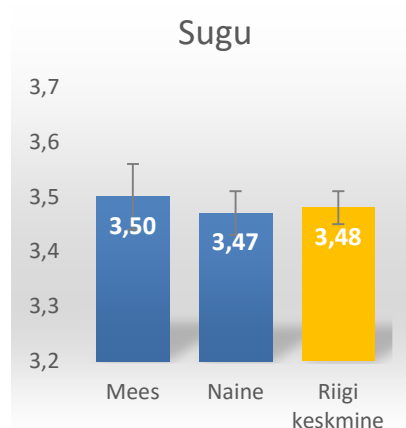
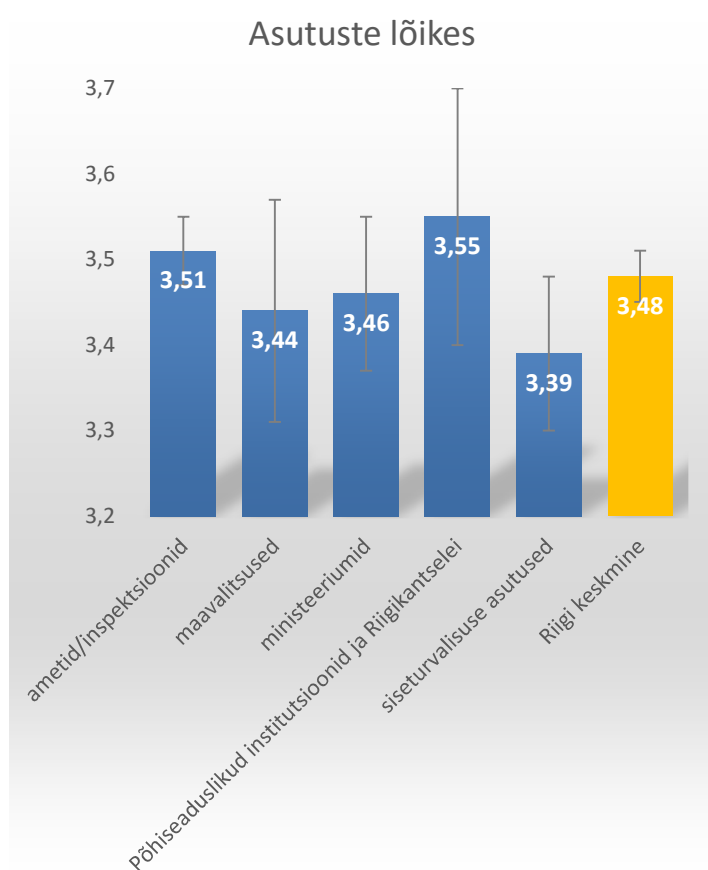
Asutustest on kõrgema hinnanguga Põllumajandusamet ja Konkurentsiamet.

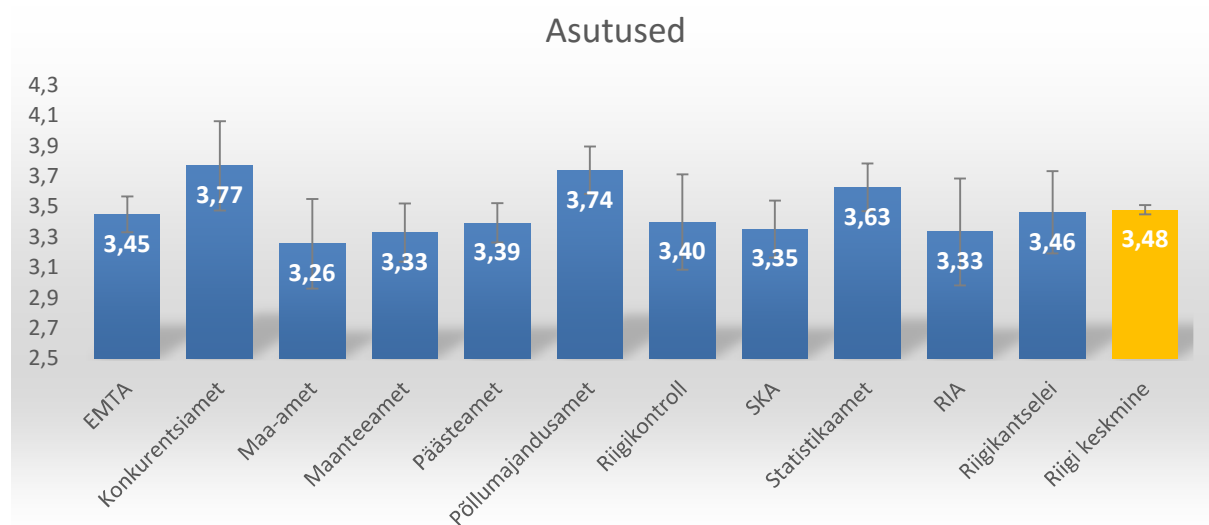
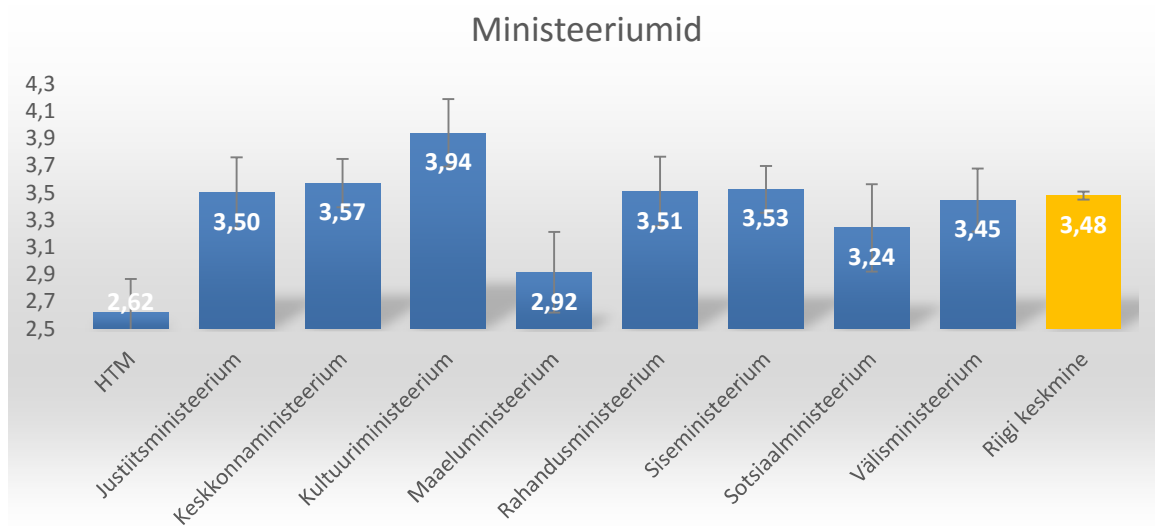
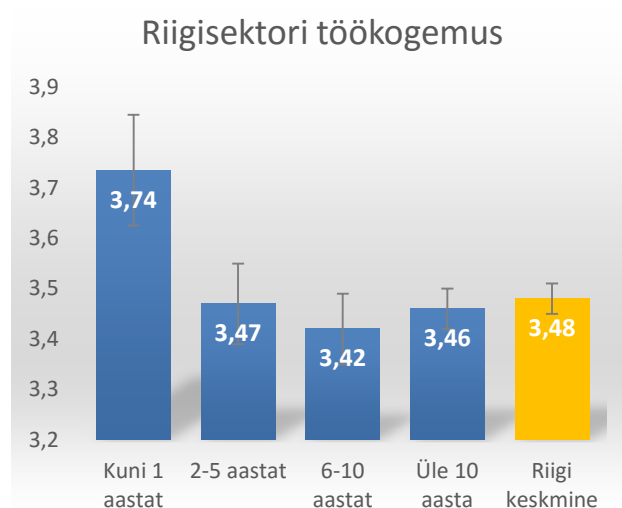
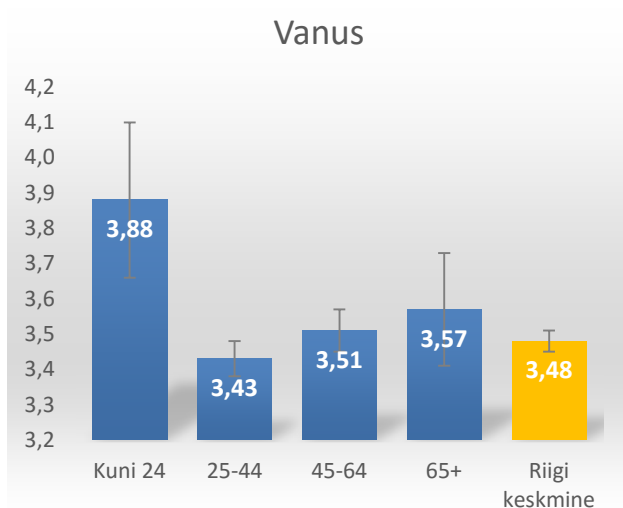
Riigisektori tööstaaži võrdluses hindavad organisatsioonisisese infoliikumise blokki positiivsemalt pigem lühema kuni 1-aastase staažiga töötajad.

Erasektori töökogemuse olemasolu mõjutab tulemusi negatiivsemalt kui selle mitte olemasolu.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastased töötajad hindavad organisatsioonisisese infoliikumise blokki kõrgemalt. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Joonis 25. Infoliikumine sihtrühmade lõikes





4. RIIGI VÄÄRTUSPAKKUMISE SISEND

4.1. Fookusrühma intervjuud

Fookusrühma intervjuud toimusid Rahandusministeeriumi ruumides 14. detsember 2015. Arutelud viidi läbi kahes grupis, kokku osales 20 inimest (a 10 inimest grupi kohta).

Fookusgruppidele esitleti riigi sisemise tööandja maine uuringu koondtulemusi. Gruppidele presenteeriti 15 enim levinud tegurit, mis muudavad riigi kui tööandja ainulaadseks. Grupi ülesanne oli valida viiest etteantud väärtusest välja kolm olulisemat, mõtestada valitud väärtused lahti ja soovi korral lisada uusi ideid.

Mõlemad fookusrühmad pidasid oluliseks järgnevaid tegureid:

1. Arenguvõimalused

- EL eesistumine, rotatsioon
- Sinu tööandja mõtleb alati su arendamise peale, sulle võimaldatakse koolitusi. Koolituseelarve on alati.
- Sa oled tarkade inimeste seltskonnas, kolleegidelt ja koostööpartneritelt on palju õppida. Riigis töötavad kõrgharitud inimesed, arutatakse keerukaid teemasid. See on unikaalne.
- Karjäärivõimalusi ei julge lubada, see on minevikuargument. Kui organisatsioone tõmmatakse kokku, muudetakse efektiivsemaks, siis kaob ka juhtimistasandeid.

2. Võimalus teha suuri asju

- Aru saada iga töötaja rollist, mida minu tänased tegevused tulevikus riigi jaoks tähendavad. Kui sul on tahe ja missioonitunne, siis saad kaasa rääkida ja kujundada inimeste heaolu mõjutavaid otsuseid. Otsused puudutavad suurt inimeste hulka (näiteks kaitseväge või lastekaitsega seotud teemad).

3. Töö sisu, huvitav töö

- Haakub suurte asjade tegemise teemaga. Avatus, mastaabid, rahvusvahelisus, eesistumine. Väikeriigi plussid – saad teha ja arendada üleriigilisi asju. Nende argumentidega saab suurt ja vastutusrikast tööd müüa.
- Võimalus oma töö sisu ise kujundada - kui suureks eksperdiks sa ennast ise täiendad, kui palju rahvusvahelistes projektides osaled.
- Võimalus mõjutada olulisi protsesse (meeskond väike, isiklik mõju suur), protsesse kaasajastada, efektiivistada, mille tulemusena oleme pidevas arengus.
- Saad ka noore inimesena kiiresti sisulise töö ja oluliste asjade juurde.

4. Töökeskkond

- Paindlikud töövormid suurendavad atraktiivust. Geograafiline mitmekesisus – võimalus liikuda riigisiselt.
- Kaasaegsed töövahendid, tähelepanu tervisele, tööohutus on tagatud (sh psühholoogiline keskkond).
- Kõrge vaimse potentsiaaliga kolleegid, mitmekesine töötajaskond.

5. Mitmekesisus

- Riigis on tihti üks inimene oma valdkonna ainus tippspetsialist – võimalus teha eripalgelisi ülesandeid, suhelda siseriiklikult ja rahvusvaheliselt, osaleda erinevates projektides. Horisontaalne karjäär, areng läbi huvitava töö.
- Valmisolek värvata erinevas vanuses, erinevast soost, erivajadustega inimesi. Kasvav trend ja vajadus, annab organisatsioonile lisaväärtust.
- Töö sisu – saab tegeleda erinevate asjadega, liikumisvõimalus erinevate ametite või asutuste vahel, ka Eestist välja. Karjääri planeerimine horisontaalselt, rotatsioon.
- Multifunktsionaalsus

Lisaks toodi välja järgmisi tegureid

Innovaatilisus

- Riik saab teadlikult eeskujulik ja esirinnas olla. Riik kui teerajaja

Valdkonna mastaapsus

- Sinu töö või arvamuse ja otsused puudutavad enamikku inimestest.
- Riigis on palju eriilmelisi töid, riik on suurim tööandja. Horisontaalse karjääri võimalused. (Oluline jällegi mitte lubada vertikaalset karjääri, pigem enesearengut.)

Järjepidevus ja jätkusuutlikkus

- Riik ei kao ja funktsioonid ka suures osas jäävad riigi kanda. Sinu panus elab edasi.

Eesmärkide selgus

- Meie kõigi ülesanne on teha Eesti elu paremaks. Kõikidel asutustel on oma selge funktsioon ja roll ühiskonnas, teatakse, miks on asutused ellu kutsutud. Samas on Eesti elu paremaks tegemise ülesanne ikkagi abstraktne, väljakutse on konkreetsele tööle tähenduslikkuse loomine. Mis on üksikisiku roll suure eesmärgi saavutamisel.

Töötaja väärtustamine

- Tunnen, et olen oma organisatsiooni/riigi jaoks oluline, kaasatakse, minu arvamusega arvestatakse, panust hinnatakse
- Riigi teenimine on auasi, ametnikuks olemine on privileeg. Sisemine missioonitunne, sära ja põlemine. Teha asju, mis on mõõdetavad teistmoodi kui rahas.
- Töötajat saab väärtustada ka läbi ausate ja korrektsete töösuhete.
- Väärtuspakkumine peab olema adekvaatne, seda teemat on vara sisse tuua. Samas saab defineerida, milliste omadustega ametnikku riik väärtustab (näiteks kliendikesksus, olla oma valdkonna parim). Tippjuhtide roll selgitada, et ametnikud on vajalikud, mis nendest sõltub.

Ausus, läbipaistvus, korrektsus

- Riik on usaldusväärne tööandja.

Turvatus

- Turvatundega riik viimasel ajal ei hiilga (seoses kärpekavadega), kuid oleme ausad ja läbipaistvad töösuhetes. Oleme korrektsed värbamisel, vormistamisel, lõpetamisel. Susserdamist ja meelevaldsust ei ole.

Paindlikkus

- Paindlik ajakasutus töö alguse ja lõpu osas, mõõdetakse eesmärkide täitmist

töötundide asemel (eesmärgistatus, mitte nn. tagumikutundide lugemine). Kaugtöö ja kodukontor.

4.2. Väärtuspakkumise kavand

Küsitluse ja fookusgruppide intervjuude analüüsi tulemusena eristus riigisektori töötajatele poolt enim nimetatud tegurite hulgast neli väärtuste blokki, mida saab kasutada sisendina riigi kui tööandja väärtuspakkumise loomisel.

1. Arenguvõimalused

- Sinu tööandja mõtleb alati su arendamise peale, sulle võimaldatakse koolitusi.
- Sa oled tarkade inimeste seltskonnas, kellelt on palju õppida.
- Horisontaalne karjäär, rotatsioon, areng läbi huvitava töö. Liikumisvõimalus erinevate ametite või asutuste vahel, ka Eestist välja.

2. Huvitav töö, võimalus teha suuri asju

- Kui sul on tahe ja missioonitunne, siis saad kaasa rääkida ja kujundada inimeste heaolu mõjutavaid otsuseid.
- Saad teha ja arendada üleriigilisi asju.
- Võimalus oma töö sisu ise kujundada - kui suureks eksperdiks sa ennast ise täiendad, kui palju rahvusvahelistes projektides osaled.
- Saad ka noore inimesena kiiresti sisulise töö ja oluliste asjade juurde.
- Riigis on tihti üks inimene oma valdkonna ainus tippspetsialist – võimalus teha eripalgelisi ülesandeid, suhelda siseriiklikult ja rahvusvaheliselt, osaleda erinevates projektides.

3. Töökeskkond

- Paindlikud töövormid ja geograafiline mitmekesisus – võimalus liikuda riigisisesele.
- Kaasaegsed töövahendid, tähelepanu tervisele, tööohutus on tagatud (sh psühholoogiline keskkond).
- Kõrge vaimse potentsiaaliga kolleegid, mitmekesine töötajaskond.
- Paindlik ajakasutus töö alguse ja lõpu osas, mõõdetakse eesmärkide täitmist töötundide asemel.

4. Mitmekesisus

- Valmisolek värvata erinevas vanuses, erinevast soost, erivajadustega inimesi. Kasvav trend ja vajadus, annab organisatsioonile lisaväärtust.
- Töö sisu –
- riigis on palju eriilmelisi töid, saab tegeleda erinevate asjadega, multifunktsionaalsus. Riik on suurim tööandja;

5. Innovaatilisus

- Riik saab teadlikult eeskujulik ja esirinnas olla. Riik kui teerajaja

6. Järjepidevus, jätkusuutlikkus ja usaldusväarsus

- Riik ei kao ja funktsioonid ka suures osas jäävad riigi kanda, sinu panus elab edasi.
- Riik on usaldusväärne tööandja - oleme ausad ja läbipaistvad töösuhetes. Oleme korrektsed värbamisel, vormistamisel, lõpetamisel.

7. Töötaja väärtustamine

- Tunnen, et olen oma organisatsiooni/riigi jaoks oluline, kaasatakse, minu arvamusega arvestatakse, panust hinnatakse; riigi teenimine on auasi, ametnikuks olemine on privileeg. Sisemine missioonitunne, sära ja põlemine. Teha asju, mis on mõõdetavad teistmoodi kui rahas.
- Tippjuhtide roll selgitada, et ametnikud on vajalikud, mis nendest sõltub.

KOKKUVÕTE JA JÄRELDUSED

Valdavalt tunnetavad riigi töötajad riiki positiivse tööandjana. Suur osa töötajaid väärtustab riigisektori head mainet ja on valmis ka omalt poolt panustama riigi kui hea tööandja positiivse maine levikusse.

Riigi kui tööandja muudab ainulaadseks selle laiahaardeline tegevusvaldkond, erinevad arenguvõimalused nii organisatsiooni sees kui rahvusvahelisel tasandil. Head juhid on paljude vastajate arvates riiki kui tööandjat iseloomustav tegur. Riik kui tööandja annab isikule võimaluse anda oma panus ühiskonda puudutavates teemades ning aidata seeläbi Eesti elu paremaks muuta. Riik kui tööandja pakub võimalust kasvada oma valdkonna tippspetsialistiks nii riigisiselt kui rahvusvaheliselt.

Riigi positiivne maine tööandjana ja selle teemaga tegelemine on riigisektori töötajatele oluline. Uuringu vastamisaktiivsus oli kõrge, võttes arvesse vastuste kogumise aega (aasta lõpp) ja suhteliselt lühikest vastuste kogumise kestust. Lisaks leidsid inimesed aega ja tahtmist anda vabatahtlikult täiendavat sisendit riigi kui tööandja sisemise maine parendamise teemasse, saates uuringu korraldajale täpsemaid e-kirju. Enamus kirjutajaid suhtus positiivselt riigi kui tööandja mainega tegelemise initsiatiivi ning omalt poolt anti sisulisi soovitusi (lisaks küsitluses toodule), kuidas riik saaks olla parem tööandja oma töötajatele.

Uuringu valimi eelduseks oli, et see moodustaks minimaalselt 10% üldkogumist ja alamkriteeriumiks, et iga organisatsioon oleks esindatud minimaalselt 10% vastamismääraga. See eesmärk sai täidetud ja ületatud. Uuringu üldkogum oli 14 621 vastajat. Küsitluse kutse saadeti 9347 inimesele. Küsitlusele vastajaid oli 3055, mis moodustab 21% valimi üldkogumist ja 33% küsimustikule vastamise kutse saanute hulgast. 12-s asutuses oli sisemine vastamismäär üle 50% vastama kutsutute arvust. Selline valim peegeldab üldkogumit ning võimaldab teha piisava usaldusväärsusega järeldusi üldkogumi kohta.

Riigi sisemist mainet tööandjana kirjeldavad: riigi identiteet tööandjana, tööandja saadikud, tööle kandideerimine, riigi kui tööandja olemuse hindamine ja organisatsioonisisene infoliikumine.

Riigi identiteet tööandjana annab ülevaate, milline on riigi sisemine kuvand tööandjana. Kuvandi hindamine põhineb viiel blokil: juhid ja riigi tippjuhid, eesmärgid, väärtused, organisatsiooni suhtumine indiviidi ja organisatsioon tööandjana. Riigi identiteedi bloki keskmisest näitajast ja teiste blokkide keskmistest näitajatest eristub kõige tugevamalt eesmärkide blokk, millest võib järeldada, et ollakse nõus, et eesmärgid on enamjaolt selged ja arusaadavad. Kõige nõrgemalt on hinnatud juhtide blokk. Samas on juhtide bloki vastuste usalduspiirid kõige laiemad, mis tähendab, et vastuste varieeruvus on päris suur ja hinnangud juhtidele on väga erinevad.

- Juhtide blokis tuleb positiivsena esile rahulolu vahetus juhiga. Ligi 70% vastajatest on väga nõus, et nende vahetu juht hoiab ja väärtustab meeskonda. Eesti riigiteenistujad on enamjaolt nõus, et organisatsiooni juhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks. Riigi tippjuhte hinnatakse võrreldes keskastme juhtidega madalamalt - 23% vastajatest on kas nõus või väga nõus, et riigi tippjuhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks.

- Tööle tähenduslikkuse loomise eeldus on teadlikkus organisatsiooniülestest eesmärkidest ning oma rolli tunnetamine. Enamus töötajaid (ca 90%) on teadlik organisatsiooni eesmärkidest ja tunnetab, et nende töö aitab kaasa üldiste eesmärkide saavutamisele. Samas ei olda kindlad, kas kõik teised organisatsiooni töötajad saavad eesmärkidest ühtemoodi aru. Võimalik, et eesmärgi tuleks täpsustada, et tagada nende ühtne mõistmine.
- Organisatsiooni väärtuste ja indiviidi väärtuste ühtimine (või piisavalt suur ühisosa) on pikaajalise emotsionaalse seotuse üks aluseid. Ligi 70% vastajate hinnangul ühtivad nende ja organisatsiooni väärtused. Vastajad tunnetavad, et eksisteerivad ühtsed väärtushinnangud ja need väljenduvad organisatsiooni igapäevastes töösituatsioonides. Kuigi väärtuste väljendumine igapäevases käitumises on kõrgelt hinnatud, võiks selle kriteeriumi puhul suurel määral nõustujate osakaal kõrgem olla. Organisatsiooni väärtused saavad toimida, kui need kõnetavad töötajaid ja on töötajate hinnangul isiklikud, inspireerivad, lihtsad ja usaldusväärsed. Vastajad pidasid organisatsioonide väärtusi enamjaolt usaldusväärsedeks ja arusaadavalt lihtsateks.
- Organisatsiooni suhtumist indiviidi võib vaadelda kui indiviidi poolt antavat hinnangut organisatsioonile kui tööandjale. Riigisektori organisatsioone tunnetatakse oma töötajate poolt edukana oma valdkonnas. Ollakse nõus, et teenused, mida pakutakse, on kõrge kvaliteediga. Riik suudab enamuse hinnangul pakkuda paindlikku tööaega ning töö- ja eraelu tasakaalu. Valdkonnad, kus oleks vastajate hinnangul arenguruumi on töötajate tervisesse panustamine, organisatsiooni lubadused ja reaalse tegevuste kooskõla, töötajate väärtustamine. Organisatsiooni sidususele mõjub positiivselt organisatsiooni võime/soov üheskoos kordaminekuid tähistada. Enamus vastajaid on nõus, et riik teeb seda. Samas 23% näeb, et see võiks paremini toimida. Ühtse meeskonnaga saab saavutada paremaid tulemusi kui üksikute konkureerivate „staaridega“. Enamus tunnetab, et käitutakse ühtse meeskonnana. 24% näeb seal parendamisruumi.
- Organisatsiooni tööandjana iseloomustab võimalus mõjutada oma tööga ühiskonda ning tunne, et töö on ühiskonnas väärtustatud. Tunnetatakse, et nii organisatsioon kui riik tervikuna on hea tööandja ja ollakse uhked oma organisatsiooni üle. Uhus oma tööandja üle on faktor, mis toetab positiivse tööandja maine sõnumi levikut. Enamuse jaoks on oluline töötada just oma organisatsioonis, mitte mujal riigiasutuses. Kõrge lojaalsus oma organisatsiooni vastu on ühest küljest positiivne tegur. Teisest küljest ei toeta see riigiasutuste vahelist töötajate liikumist ja horisontaalset arengut. Veidi üle poole vastajatest usuvad, et töötavad kindlasti riigisektoris ka 3 aasta pärast. 27% ei nõustu selle väitega. Nimetatud seotuse näitaja täpsemaid põhjuseid peaks uurima, et suurendada pikaajalist seotust. 40% on väga nõus väitega, et nende jaoks on oluline töötada just riigisektoris mitte erasektoris. Riigisektori eelistus on tegur, mis võiks olla tugevam. Riigi unikaalsust aitab selgemalt identifitseerida väärtuspakkumine, mis omakorda aitab suurendada seotust.

Tööandja saadikud ja tööle kandideerimine annavad ülevaate, kas organisatsioonid omavad piisavat hulka töötajaid, kes on valmis organisatsiooni kui positiivse tööandja maine sõnumit kandma. Tööle kandideerimise kogemus võimaldab mõista, kas organisatsiooni poolt

värbamisel välja käidud tööandja kuvand vastab reaalsusele ja kas antud lubadused saavad täidetud. Hea tööandja maine alus on välja käidud lubaduste täitmine.

- Pühendumuse uuringus välja toodud töötajate soovitusindeksit puudutava küsimuse vastused näitasid, et valmidus soovitada organisatsiooni oma sõbrale oli üle keskmise kõrge (3,1749 punkti 4- punkti skaalal). Võib öelda, et üldiselt omavad organisatsioonid piisavat hulka töötajaid, kes on valmis organisatsiooni kui positiivse tööandja sõnumit kandma. Küsimustikus täpsustati töötajate tööandja saadikuks olemise valmidust. 77% on valmis omalt poolt panustama organisatsiooni kui hea tööandja kuvandi teadvustamisse. 76% on huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvad leviks laiemalt. Tegurid, kus on arenguruumi on valmidus jagada positiivset informatsiooni tööandja kohta oma lähedaste ja sõpradega ja töökaaslaste soovitus. Töökaaslaste soovitus on tegur, mis annab adekvaatsema pildi organisatsiooni tegelikust soovitusindeksist. Indiviidi hinnang töökaaslase soovitusele on hinnang organisatsiooni sisemisele tööandja kuvandile ja üldisele rahulolule. 39% vastajatest on väga nõus väitega, et nende töökaaslased soovitavad kindlasti organisatsiooni tööandjana. Töökaaslaste soovitusindeksi tulemus on positiivse vääringuga ja aktsepteeritav, kuid võiks olla kõrgem.
- Tööle kandideerimise küsimusele vastasid ainult alla 2-aastase riigiasutuse töökogemusega vastajad, kokku 466 vastajat. Tulemusest võib järeldada, et riigi poolt välja käidud värbamislubadused on üldjuhul täidetud ja hinnang nimetatud kriteeriumitele on üle keskmise. Enamuse jaoks on olnud nii tööle kandideerimise kogemus kui esmamulje tööle asumisel positiivne. Tööle sisseelamise protsessiga on üle poole vastajatest väga rahul ning sama kehtib ootuste tegelikkusele vastamise kohta. Samas eksisteerib viimase kahe kriteeriumi (küll positiivse vääringuga) osas arenguruumi.

Riigi „näo“ hindamise eesmärk on tööandja lihtsustatud kuvandi visualiseerimine ning lähteolukorra fikseerimine. Nimetatud kuvand baseerub Geert Hofstede 5 D mudelil ja Fons Trompenaarsi 7- dimensionaalsel mudelil ja see annab ülevaate, millisena tunnetatakse riiki kui tööandjat tervikuna.

- Üldiselt tunnetatakse, et riik on oma olemuselt tulemustele ja tulevikku suunatud. Riik peab oluliseks oma „kliendi“ soove/vajadusi. Meeskond on oluline. Riik on riske vältiv, ratsionaalne, ametlik ja reegleid protseduure järgiv. Arenguruumi on töötajate toetamise ja kaasamise teguri osas.

Hea tööandja kuvandi loomise aluseks on nii oma töötajaid kui tulevasi töötajaid kõnetav ja inspireeriv väärtuspakkumine. Väärtuspakkumise elluviimiseks on vaja teada, kuivõrd ollakse hetkel rahul organisatsiooni poolt jagatava informatsiooniga ning millised on toimivad informatsioonikanalid. 56% vastajatest on rahul hetkel organisatsiooni poolt jagatava informatsiooniga. Kõige toimivamateks organisatsioonisisesteks infokanaliteks peetakse e-posti (79%), kuid ka intranet (46%) ja koosolekud (42%) on olulised infoallikad.

Riigi ainulaadsus annab ülevaate teguritest, mis muudavad riigi eriliseks ja kordumatuks tööandjaks. Ühtlasi on see otseseks sisendiks tööandja väärtuspakkumise loomisse. Vastajate huvi oma arvamusel pikemalt kirjutada oli positiivne. Soov oma mõtteid jagada väljendab tinglikult vastajate huvi nimetatud valdkonna parendamise vastu.

- Küsimustikus paluti tuua välja põhjused, miks ollakse pühendunud ja lojaalsed oma tööandjale. Peamiste põhjustena toodi välja au teenida riiki ja anda oma panus riigi paremasse toimimisse. Toodi välja, et, erasektor ei paku ühiskonnale seda teenust, mida riik. Korduvalt mainiti ka eesmärkide ja missiooni selgust, ühtseid väärtusi, kindlustunnet, kindlat palka, stabiilsust, erialaseid arenguvõimalusi, töökeskkonda, meeskonda, lähedasi kolleege, kes teevad oma tööd pühendumusega.
- Küsimustikus küsiti, kuidas saaks riik olla parem tööandja oma töötajatele. Peamiste soovitusena toodi välja suuremat avatust, paindlikust, veelgi suuremat panust töötajate arendamisse ning efektiivsuse kasvule, mis võimaldaks tõsta palku ning seeläbi muuta avaliku sektori palgataseme ja maine ka ambitsioonikate ja ettevõtlike inimeste hulgas hinnatuks. Oodatakse läbipaistvaid ja põhjendatud otsuseid, vähem bürokraatiat, paremat kommunikatsiooni. Soovitakse, et riik aitaks kaasa, et töötaja näeks oma tööst tekkinud reaalselt väärtust. Olulised on ka tunnustamine, usaldamine, töötaja väärtustamine, hoolimine, tervise väärtustamine. Soovitatakse arvestada rohkem indiviidide eripäradega, mitte võtta kõiki ühe tasandina, iga inimene on unikaalne ja lähtuma sellelt tasandilt. Riigi tippjuhtkonnalt oodatakse suuremat eeskuju näiteks säästlikkuse ja töökuse alal. Soovitakse, et riik tegeleks süstemaatiliselt avalike teenistujate maine kaitsmisega – selgitama ametnike ülesandeid, töökoormust, kasu kodanikele. Tagama erinevate riigiasutuste omavahelise koostöö sujumise - ehk on abi ülesannete ja töövastutuse paremast sõnastamisest.
- Küsimustikus paluti märkida üks kuni kolm tegurit, mis muudavad riigi ainulaadseks ja eriliseks tööandjaks. Enim märgitud tegurid olid innovaatilisus, arenguvõimalused/ karjääri võimalused, sotsiaalsed garantiid (35 päeva puhkust), võimalus teha suuri asju ühiskonna heaks, ainulaadne võimalus sekkuda valdkondades, kus puudub erahuvi, mõju ühiskonnale, mõju ei mõõdeta kasumis, valdkonna mastaapsus, lai erialade valik, vastutus, eesmärkide selgus, töökeskkond, järjepidevus, jätkusuutlikkus, turvatunne, stabiilsus (kindel kuupalk, käsuliin, töökoht, reeglid), ausus, läbipaistvus, korrektsus, usaldusväarsus, töötaja väärtustamine, mitmekesisus ja paindlikkus.

Riigi sisemine maine tööandjana kaardistati ka seitsme parameetri lõikes: asutuste liigitus, ministeeriumid, asutused, riigisektori töökogemus, erasektori töökogemuse olemasolu, sotsiaaldemograafilised tegurid nagu vastajate sugu ja vanus.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et asutuse liigiti olid kesmiselt kõrgemad hinnangud põhiseaduslike institutsioonide ja Riigikantselei esindajatel. Ministeeriumitest olid positiivsemad hinnangud Kultuuriministeeriumil ja Välisministeeriumil. Asutustest on kõrgema hinnanguga Konkurentsiamet ja Põllumajandusamet. Riigisektori tööstaaži võrdluses olid kõrgemad hinnangud pigem lühema staažiga töötajatel. Vastajate hinnangud, kes omasid erasektori töökogemust, olid veidi madalamad. Samas paljude tegurite lõikes ei omandanud erasektori töökogemus olulist mõju tulemustele. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas ilmneb, et kuni 24 aastaste töötajate hinnangud on olulisemalt kõrgemad kui vanemate töötajate omad. Soo lõikes olulisi erisusi välja ei joonistunud.

Uuringu tulemusi testiti kahe fookusrühma intervjuu raames, kus selgitati välja sihtrühma kõnetavad tegurid, et anda sisend riigi väärtuspakkumise loomisse. Fookusrühma intervjuud toimusid kahes grupis, kus osales kokku 20 inimest (a 10 inimest grupis). Mõlemad

fookusrühmad pidasid oluliseks järgnevaid tegureid: arenguvõimalused, võimalus teha suuri asju, töö sisu, huvitav töö; töökeskkond, mitmekesisus

Küsitluse ja fookusgruppide tulemuste analüüsi tulemusena eristus riigisektori töötajate poolt enim nimetatud tegurite hulgast seitse väärtuste blokki, mida saab kasutada sisendina riigi tööandja väärtuspakkumise loomisel. Need blokid on: arenguvõimalused, huvitav töö, võimalus teha suuri asju, töökeskkond, mitmekesisus, innovaatus, järjepidevus, jätkussuutlikkus, usaldusväarsus, töötaja väärtustamine.

LISAD

LISA 1. VASTUSTE JAOTUS ORGANISATSIOONIDE LÖIKES

Nr	Asutus	Vastanute arv	Vastamis % laekunud vastustest	Üldkogum	Kutse saadetud	Vastuste laekumis% üldkogumist	Vastuste laekumis % kutse saanustest
1	Maksu- ja Tolliamet	230	7,5%	1510	755	15,2%	30,5%
2	Päästeamet	216	7,1%	2136	1068	10,1%	20,2%
3	Keskkonnaamet	115	3,8%	382	191	30,1%	60,2%
4	Sotsiaalkindlustusamet	100	3,3%	532	266	18,8%	37,6%
5	Statistikaamet	97	3,2%	385	192,5	25,2%	50,4%
6	Maanteeamet	94	3,1%	525	262,5	17,9%	35,8%
7	Tartu Maakohus	93	3,0%	214	214	43,5%	43,5%
8	Põllumajandusamet	79	2,6%	200	200	39,5%	39,5%
9	Tallinna Vangla	79	2,6%	514	257	15,4%	30,7%
10	Siseministeerium	77	2,5%	196	196	39,3%	39,3%
11	Tööinspeksioon	76	2,5%	117	117	65,0%	65,0%
12	Rahvusarhiiv	75	2,5%	202	202	37,1%	37,1%
13	Keskkonnainspeksioon	72	2,4%	194	194	37,1%	37,1%
14	Viru Vangla	70	2,3%	430	215	16,3%	32,6%
15	Keskkonnaministeerium	57	1,9%	207	207	27,5%	27,5%
16	Ravimiamet	56	1,8%	85	85	65,9%	65,9%
17	Veeteede Amet	56	1,8%	285	142,5	19,6%	39,3%
18	Tartu Vangla	55	1,8%	460	230	12,0%	23,9%
19	Terviseamet	54	1,8%	303	151,5	17,8%	35,6%
20	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	53	1,7%	217	217	24,4%	24,4%
21	Põllumajanduse Registrite ja informatsiooni amet	52	1,7%	381	190,5	13,6%	27,3%
22	Rahandusministeerium	51	1,7%	346	173	14,7%	29,5%
23	Veterinaar- ja Toiduamet	50	1,6%	309	154,5	16,2%	32,4%
24	Tehnilise Järelevalve Amet	48	1,6%	96	96	50,0%	50,0%
25	Justiitsministeerium	48	1,6%	185	185	25,9%	25,9%
26	Maaeluministeerium	48	1,6%	254	127	18,9%	37,8%
27	Välisministeerium	48	1,6%	266	133	18,0%	36,1%
28	Haridus- ja Teadusministeerium	47	1,5%	276	138	17,0%	34,1%
29	Prokuratuur	46	1,5%	262	131	17,6%	35,1%
30	Riigikogu Kantselei	44	1,4%	131	131	33,6%	33,6%
31	Registrite ja Infosüsteemide Keskus	44	1,4%	210	210	21,0%	21,0%
32	Riigikantselei	41	1,3%	123	123	33,3%	33,3%
33	Häirekeskus	40	1,3%	244	122	16,4%	32,8%
34	Maa-amet	39	1,3%	270	135	14,4%	28,9%
35	Sotsiaalministeerium	37	1,2%	250	125	14,8%	29,6%
36	Kultuuriministeerium	34	1,1%	70	70	48,6%	48,6%

Nr	Asutus	Vastanute arv	Vastamis % laekunud vastustest	Üldkogum	Kutse saadetud	Vastuste laekumis% üldkogumist	Vastuste laekumis % kutse saanustest
37	Tarbijakaitseamet	33	1,1%	56	56	58,9%	58,9%
38	Viru Maakohus	32	1,0%	97	97	33,0%	33,0%
39	Pärnu Maakohus	30	1,0%	121	121	24,8%	24,8%
40	Harju Maakohus	27	0,9%	228	114	11,8%	23,7%
41	Konkurentsiamet	26	0,9%	45	45	57,8%	57,8%
42	Riigikontroll	25	0,8%	94	94	26,6%	26,6%
43	Riigi Infosüsteemi Amet	25	0,8%	112	112	22,3%	22,3%
44	Harju Maavalitsus	24	0,8%	74	74	32,4%	32,4%
45	Tartu Ringkonnakohus	22	0,7%	50	50	44,0%	44,0%
46	Harku ja Murru Vangla	21	0,7%	104	104	20,2%	20,2%
47	Põlva Maavalitsus	18	0,6%	27	27	66,7%	66,7%
48	Vabariigi Presidendi Kantselei	17	0,6%	42	42	40,5%	40,5%
49	Tartu Maavalitsus	16	0,5%	52	52	30,8%	30,8%
50	Patendiamet	16	0,5%	63	63	25,4%	25,4%
51	Lennuamet	14	0,5%	32	32	43,8%	43,8%
52	Rapla Maavalitsus	13	0,4%	24	24	54,2%	54,2%
53	Jõgeva Maavalitsus	13	0,4%	26	26	50,0%	50,0%
54	Järva Maavalitsus	13	0,4%	27	27	48,1%	48,1%
55	Valga Maavalitsus	13	0,4%	33	33	39,4%	39,4%
56	Pärnu Maavalitsus	13	0,4%	39	39	33,3%	33,3%
57	Muinsuskaitseamet	13	0,4%	55	55	23,6%	23,6%
58	Riigikohus	13	0,4%	89	89	14,6%	14,6%
59	Tartu Halduskohus	11	0,4%	25	25	44,0%	44,0%
60	Lääne-Viru Maavalitsus	11	0,4%	30	30	36,7%	36,7%
61	Andmekaitse Inspeksioon	10	0,3%	18	18	55,6%	55,6%
62	Lääne Maavalitsus	10	0,3%	29	29	34,5%	34,5%
63	Viljandi Maavalitsus	9	0,3%	35	35	25,7%	25,7%
64	Ida-Viru Maavalitsus	9	0,3%	40	40	22,5%	22,5%
65	Saare Maavalitsus	7	0,2%	28	28	25,0%	25,0%
66	Tallinna Ringkonnakohus	7	0,2%	49	49	14,3%	14,3%
67	Hiiu Maavalitsus	5	0,2%	21	21	23,8%	23,8%
68	Võru Maavalitsus	5	0,2%	28	28	17,9%	17,9%
69	Tallinna Halduskohus	5	0,2%	35	35	14,3%	14,3%
70	Keeleinspeksioon	4	0,1%	15	15	26,7%	26,7%
71	Soolise Võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik	3	0,1%	9	9	33,3%	33,3%
72	Riikliku Lepitaja Kantselei	1	0,0%	2	2	50,0%	50,0%
	Kokku	3055	100%	14621	9347	20,9%	32,7%

LISA 2. UURINGU KÜSIMUSTIK

Küsimustiku sisu

1. Info vastaja kohta

- a) Vanus kuni 24/ 25-44/ 45-64/ 65+
- b) Töökogemus riigiasutustes aastates
- c) Erasektoris töötamise kogemus (Jah/ ei, Kui jah, siis märkida töökogemus aastates.)

2. Riigi identiteet tööandjana

Kui nõus olete väitega 5- punkti skaalal:

5 - väga suurel määral, 4 - suurel määral, 3 – mõnevõrra, 2 - vähesel määral, 1 - väga vähesel määral, ei oska öelda.

Juhid ja riigi tippjuhid

- 1) Minu vahetu juht hoiab ja väärtustab oma meeskonda
- 2) Organisatsiooni juhid on töötajatele oma käitumisega heaks eeskujuks
- 3) Riigi tippjuhid on töötajatele oma käitumisega heaks eeskujuks

Eesmärgid

- 4) Olen teadlik organisatsiooni eesmärkidest
- 5) Minu töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele
- 6) Kõik töötajad saavad organisatsiooni eesmärkidest ja toimimispõhimõtetest ühtemoodi aru
- 7) Mul on vajalikud oskused/teadmised, et oma tööd hästi teha
- 8) Ma olen ise aktiivne ja vastutan ise vajalike uute osakuste omandamise ja enese arendamise eest

Väärtused

- 9) Organisatsioonis on ühtsed väärtushinnangud ja põhimõtted
- 10) Organisatsiooni ja minu väärtused ühtivad
- 11) Organisatsiooni väärtused väljenduvad töötajate igapäevases käitumises
- 12) Mil määral olete nõus, et organisatsiooni väärtused on:
 - a. Inspireerivad
 - b. Usaldusväärsed
 - c. Isiklikud
 - d. Lihtsad ja arusaadavad

Organisatsiooni suhtumine indiviidi

- 13) Organisatsioon on edukas oma valdkonnas
- 14) Organisatsioon väärtustab oma töötajaid
- 15) Organisatsioon pakub kõrge kvaliteediga teenuseid
- 16) Tunnen, et organisatsioon toimib ühtse meeskonnana
- 17) Organisatsioon panustab töötajate tervisesse
- 18) Organisatsioon tähistab kordaminekuid
- 19) Organisatsiooni lubadused ja tegevused ühtivad
- 20) Tööaeg on paindlik ja minu soove arvestav
- 21) Töö võimaldab töö- ja eraelu tasakaalu

Organisatsioon ja riik tööandjana

- 22) Mul on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt
- 23) Minu töö on ühiskonnas väärtustatud
- 24) Minu organisatsioon on mulle hea tööandja
- 25) Riik on tervikuna hea tööandja
- 26) Ma olen uhke oma organisatsioonis töötamise üle
- 27) Palun nimetage peamine põhjus, miks Te olete pühendunud ja lojaalne oma tööandjale - AVATUD KÜSIMUS
- 28) Minu jaoks on oluline töötada just oma organisatsioonis, mitte mõnes teises riigi ametiasutuses
- 29) Minu jaoks on oluline töötada just riigi jaoks, mitte erasektoris
- 30) Usun, et ma töotan organisatsioonis/avalikus teenistuses ka kolme aasta pärast
- 31) Mida saaks riik teha, et olla parem tööandja oma töötajatele - AVATUD KÜSIMUS
- 32) Minu töökaaslased soovivad organisatsiooni tööandjana
- 33) Palun nimetage kolm tegurit, mis teevad riigist unikaalse/ainulaadse töökoha - AVATUD KÜSIMUS

3. Tööandja saadikud

- 34) Räägin sageli oma lähedastele ja sõpradele oma organisatsioonist positiivselt
- 35) Mul on hea meel jagada tõiseid (mitte infotundlikke) positiivseid kogemusi/elamusi organisatsiooniväliste isikutega
- 36) Olen huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvand leviks laiemalt
- 37) Olen valmis organisatsiooni kui hea tööandja kuvandi teadvustamise omalt poolt panustama

4. Tööle kandideerimine. Küsimus esitatakse töötajatele, kes töötanud alla 2 aasta

- 38) Minu esmamulje organisatsiooni tööle asumisel oli positiivne
- 39) Tööle asumisel tegelikkus vastas minu ootustele
- 40) Tööle kandideerimise kogemus oli positiivne
- 41) Tööle sisseelamisprotsess oli positiivne

5. Riigi kui tööandja olemuse hindamine

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja otsustage, milline kahest vastandlikust väitest iseloomustab Teie hinnangul Teie organisatsiooni – st valida kas tegur1 või tegur 2

Nr	Tegur 1	Tegur 2
42)	sisemisest vajadusest lähtuv /fookuses on organisatsioon	välimistest vajadustest lähtuv / fookuses on kliendid
43)	Minevik/stabiilsus	Tulevik/muutused
44)	Riski vältiv/ reeglitest ja normidest lähtuv	Riski võttev/loov, innovaatiline
45)	Lühiajaline eesmärk/organisatsiooni igapäevastele tegevustele keskendumine	Pikaajaline eesmärk/strateegiline visioon
46)	Inimesed/suhted	Tulemused/tööülesanded

47)	Individualism/staarid	Kollektiivsus/meeskond
48)	Reeglid/protssid	Paindlikkus/tulemused
49)	Hierarhia/tiitel	Juhtimine vastavalt oskustele võimetele/töö_sisu
50)	Kontroll/ülevalt alla	Töötajate toetamine/kaasamine
51)	Ratsionaalne/analüütiline	Intuiitivne/sisetunne
52)	Ametlik/reserveeritud	Mitteametlik/ emotsionaalne

Aluseks Geert Hofstede 5 D mudel ja Fons Trompenaars 7- dimensionaalne mudel

6. Organisatsioonisisene infoliikumine

53) Kui rahul Te olete organisatsiooni poolt jagatava informatsiooni kvaliteediga? (5 olen väga rahul, 4- olen rahul, 3- olen mõnevõrra rahul, 2- olen vähesel määral rahul, 1- ei ole rahu, Ei oska öelda).

54) Milline on Teie hinnangul toimiv organisatsioonisisene infokanal? (intranet, e-post, teadetahvel, töötajate koosolek, meeskonna koosolekud, muu nimeta)

LISA 3. FOOKUSRÜHMA INTERVJUUDE KOKKUVÕTE

Riigi sisemise tööandja maine uuring

Fookusgrupi intervjuud

Aeg: 14. detsember 2015

- I sessioon: 10.00-12.00
- II sessioon: 12.30-14.45

Koht: Rahandusministeerium

Osalejad:

I sessioon		II sessioon	
Agne Kiik	Riigikantselei	Aivi Sirp	Siseministeerium
Eva-Liisa Arro	Päästeamet	Annela Vaga	Riigikontroll
Häli Keba	Maksu-ja Tolliamet	Annika Kitsing	Maanteeamet
Katrin Noormägi	Sotsiaalministeerium	Jaana Taniberg	Riigi Infosüsteemi Amet
Kersti Telve	Konkurentsiamet	Kadri Taal	Kaitseministeerium
Kerstin Jaani	Keskkonnaministeerium	Mari Nõmm	Maa-amet
Maria Suurna	Justiitsministeerium	Maire Kruusmaa	Sotsiaalkindlustusamet
Riina Beljajev	Rahandusministeerium	Viire Rannasoo	Statistikaamet
Sirli Vaher	Rahandusministeerium	Sirli Vaher	Rahandusministeerium
Urve Anter	Maaeluministeerium	Tea Toom	Põllumajandusamet

Instari esindajad: Kersti Vannas, Katrin Veskimäe

1. Ülevaade uuringu tulemustest

Kersti Vannase ettekanne.

2. Väärtuspakkumise arutamine gruppides

Ülesanne: Valida etteantud viiest väärtusest välja kolm olulisemat, soovi korral lisada uusi ideid. Mõtestada valitud väärtused lahti.

I sessioon

Grupp 1: Agne Kiik, Riina Beljajev, Urve Anter, Eva-Liisa Arro

1. Innovaatilisus

- Keskmisest moodsam töökeskkond
- Juhtimiskvaliteet
- Efektiivsus – kiirus muudatustes
- Riik saab teadlikult eeskujulik ja esirinnas olla. Riik kui teerajaja.

2. Arenguvõimalused

- EL eesistumine
- Rotatsioon

4. Võimalus teha suuri asju

- Aru saada iga töötaja rollist, mida minu tänased tegevused tulevikus riigi jaoks tähendavad.

Grupp 2: Sirli Vaher, Kersti Telve, Kerstin Jaani

9. Töö sisu, huvitav töö

- Haakub suurte asjade tegemise teemaga. Avatus, mastaabid, rahvusvahelisus, eesistumine. Väikeriigi plussid – saad teha ja arendada üleriigilisi asju. Nende argumentidega saab suurt ja vastutusrikast tööd müüa.

10. Eesmärkide selgus

- Meie kõigi ülesanne on teha Eesti elu paremaks. Kõikidel asutustel on oma selge funktsioon ja roll ühiskonnas, teatakse, miks on asutused ellu kutsutud. Samas on Eesti elu paremaks tegemise ülesanne ikkagi abstraktne, väljakutse on konkreetsele tööle tähenduslikkuse loomine. Mis on üksikisiku roll suure eesmärgi saavutamisel.

8. Töökeskkond

- Paindlikud töövormid suurendavad atraktiivust. Ei saa konkureerida motivatsioonitasudega, aga saab pakkuda huvitavat tööd ja paindlikke töövorme.

Grupp 3: Maria Suurna, Häli Keba, Katrin Noormägi

11. Turvatunne

- Turvatundega riik viimasel ajal ei hiilga (seoses kärpekavadega), kuid oleme ausad ja läbipaistvad töösuhetes. Oleme korrektsed värbamisel, vormistamisel, lõpetamisel. Süsserdamist ja meelevaldsust ei ole.
- Organisatsioonikultuuri toetavad traditsioonid.

15. Paindlikkus

- Paindlik ajakasutus töö alguse ja lõpu osas, mõõdetakse eesmärkide täitmist töötundide asemel (eesmärgistatus, mitte nn. tagumikutundide lugemine). Kaugtöö ja kodukontor.

14. Mitmekesisus

- Riigis on tihti üks inimene oma valdkonna ainus tippspetsialist – võimalus teha eripalgelisi ülesandeid, suhelda siseriiklikult ja rahvusvaheliselt, osaleda erinevates projektides. Horisontaalne karjäär, areng läbi huvitava töö.
- Valmisolek värvata erinevas vanuses, erinevast soost, erivajadustega inimesi. Kasvav trend ja vajadus, annab organisatsioonile lisaväärtust.

II sessioon

Grupp 1: Kadri Taal, Maire Kruusmaa, Aivi Sirp

2. Arenguvõimalused

- Sinu tööandja mõtleb alati su arendamise peale, sulle võimaldatakse koolitusi. Koolituseelarve on alati.
- Sa oled tarkade inimeste seltskonnas, kolleegidelt ja koostööpartneritelt on palju õppida. Riigis töötavad kõrgharitud inimesed, arutatakse keerukaid teemasid. See on unikaalne.

Karjäärivõimalusi ei julge lubada, see on minevikuargument. Kui organisatsioone tõmmatakse kokku, muudetakse efektiivsemaks, siis kaob ka juhtimistasandeid.

4. Võimalus teha suuri asju ühiskonnas

- Kui sul on tahe ja missioonitunne, siis saad kaasa rääkida ja kujundada inimeste heaolu mõjutavaid otsuseid. Otsused puudutavad suurt inimeste hulka (näiteks kaitseväge või lastekaitsega seotud teemad).

5. Valdkonna mastaapsus

- Sinu töö või arvamuse ja otsused puudutavad enamikku inimestest.
- Riigis on palju eriilmelisi töid, riik on suurim tööandja. Horisontaalse karjääri võimalused. (Oluline jällegi mitte lubada vertikaalset karjääri, pigem enesearengut.)

Grupp 2: Jaana Taniberg, Annela Vaga, Mari Nõmm

8. Töökeskkond

- Kaasaegsed töövahendid, tähelepanu tervisele, tööohutus on tagatud (sh psühholoogiline keskkond).
- Paindlik tööaeg/koht. Geograafiline mitmekesisus – võimalus liikuda riigisiselt.
- Kõrge vaimse potentsiaaliga kolleegid.
- Mitmekesine töötajaskond.

9. Töö sisu ja huvitav töö

- Võimalus oma töö sisu ise kujundada - kui suureks eksperdiks sa ennast ise täiendad, kui palju rahvusvahelistes projektides osaled.
- Palju erinevaid osapooli ja võrgustikke, sh rahvusvaheline vaade.
- Võimalus mõjutada olulisi protsesse (meeskond väike, isiklik mõju suur), protsesse kaasajastada, efektiivistada, mille tulemusena oleme pidevas arengus.
- Saad ka noore inimesena kiiresti sisulise töö ja oluliste asjade juurde.

10. Järjepidevus ja jätkusuutlikkus

- Riik ei kao ja funktsioonid ka suures osas jäävad riigi kanda. Sinu panus elab edasi.

Grupp 3: Tea Toom, Annika Kitsing, Viire Rannasoo

12. Ausus, läbipaistvus, korrektsus

- Avalik sektor tööandjana on aus ja korrektne oma asjaajamises ja töösuhetes, kohtleb töötajaid võrdselt.
- Kuupalk on kindel ja laekub õigeaegselt.
- Riik on usaldusväärne tööandja.

13. Töötaja väärtustamine

- Tunnen, et olen oma organisatsiooni/riigi jaoks oluline, kaasatakse, minu arvamusega arvestatakse, panust hinnatakse. Sellega peab tegelema, rahulolu-uuringutes ei hinnata alati kõrgelt seda, aga on väga oluline töötajatele.
- Riigi teenimine on auasi, ametnikuks olemine on privileeg. Seda peaks rõhutama. Sisemine missioonitunne, sära ja põlemine. Teha asju, mis on mõõdetavad teistmoodi kui rahas.
- Töötajat saab väärtustada ka läbi ausate ja korrektsete töösuhete.

Töötaja väärtustamine on teema, millega peab veel tööd tegema. Väärtuspakkumine peab olema adekvaatne, seda teemat on vara sisse tuua. Samas saab defineerida, milliste omadustega ametnikku riik väärtustab (näiteks kliendikesksus, olla oma valdkonna parim). Tippjuhtide roll selgitada, et ametnikud on vajalikud, mis nendest sõltub.

14. Mitmekesisus

Mitmekesisus 10 erineval moel:

- Töö sisu – saab tegeleda erinevate asjadega, liikumisvõimalus erinevate ametite või asutuste vahel, ka Eestist välja. Karjääri planeerimine horisontaalselt, rotatsioon.
- Arendamine, koolitus
- Multifunktsionaalsus