



Centar

EESTI RAKENDUSUURINGUTE
KESKUS CENTAR

Teenistujate pühendumus ja tööga rahulolu avalikus teenistuses

Uuringu raport

Janno Järve, Mari Liis Räis, Kristjan Tedremaa

29.06.2018

Sisukord

SISUKORD	2
JOONISTE LOETELU	3
SISSEJUHATUS	4
1. METODOIKA JA VASTANUTE ARVU JAOTUS	5
1.1 UURIMISTULEMUSTE TÕLGENDAMINE	5
1.2 KÜSITLUSELE VASTANUTE JAOTUS TAUSTATUNNUSTE LÕIKES.....	5
2. TEENISTUJATE PÜHENDUMUSE JA RAHULOLU UURINGU TULEMUSED	10
2.1. AVALIKU TEENISTUSE KOONDTULEMUSED VÕRRELDES 2015. AASTAGA	10
2.2. TULEMUSED TAUSTATUNNUSTE LÕIKES.....	11
2.2.1. Pühendumuse tase tasutatunnuste lõikes	11
2.2.2. Üldine tööga rahulolu taustatunnuste lõikes	12
2.2.3. Vahetu juhtimine.....	13
2.2.4. Kogukond tööil	14
2.2.5. Tippjuhtimine	15
2.2.6. Töö mõttekus.....	16
2.2.7. Arenguvõimalused.....	18
2.2.8. Karjäärivõimalused.....	19
2.2.9. Tasustamine.....	20
2.2.10. Väärtustamine	21
2.2.11. Tööandja maine.....	22
2.2.12. Informeeritus	23
2.2.13. Töökoormus	24
2.2.14. Süvenemine ja tööst haaratus.....	25
2.2.15. Töö- ja eraelu tasakaal.....	27
2.2.16. Töökorralduse paindlikkus	28
2.2.17. Rolli selgus.....	29
2.2.18. Muudatuste juhtimine	30
3. AVALIKU TEENISTUSE TUGEVUSED JA NÕRKUSED VÕRRELDES ERASEKTORIGA	32
KOKKUVÕTE	35
LISA 1 – TÄIENDAVID TABELID	36
LISA 2 – KÜSITLUSANKEET	39

Jooniste loetelu

Joonis 1. Küsitlusele vastanute vanuseline jaotus	6
Joonis 2. Küsitlusele vastanute sooline jaotus	6
Joonis 3. Küsitlusele vastanute hariduslik jaotus	6
Joonis 4. Küsitlusele vastanute staaži jaotus	7
Joonis 5. Küsitlusele vastanute jaotus alluvate olemasolu järgi.....	8
Joonis 6. Küsitlusele vastanute jaotus valitsemisalati	8
Joonis 7. Küsitlusele vastanute jaotus asutuse tüübiti	9
Joonis 8. Avaliku sektori pühendumuse ja rahulolu tase 2015. ja 2018. aastal.....	10
Joonis 9. Pühendumuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes.....	11
Joonis 10. Tööga rahulolu teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	13
Joonis 11. Vahetu juhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	14
Joonis 12. Kogukond tööil teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	15
Joonis 13. Tippjuhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes.....	16
Joonis 14. Töö mõttekuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	17
Joonis 15. Arenguvõimalused teemavaldkonna skoor taustatunnuste lõikes.....	18
Joonis 16. Karjäärivõimaluste teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	20
Joonis 17. Tasustamise teemavaldkonna skooris taustatunnuste lõikes.....	21
Joonis 18. Väärtustamise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	22
Joonis 19. Tööandja maine teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	23
Joonis 20. Informeerituse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	24
Joonis 21. Töökoormuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	25
Joonis 22. Süvenemise ja töö haaravuse teemavaldkonna skooris taustatunnuste lõikes	27
Joonis 23. Töö- ja eraelu tasakaalu teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes	28
Joonis 24. Töökorralduse paindlikkuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes.....	29
Joonis 25. Rolliselguse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes.....	30
Joonis 26. Muudatuste juhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes.....	31
Joonis 27. Avaliku teenistuse võrdlus erasektoriga (1)	33
Joonis 28. Avaliku teenistuse võrdlus erasektoriga (2)	34

Sissejuhatus

Töötajate pühendumus ja tööga rahulolu on iga asutuse juhtimisel võtmetähtsusega. See raport annab ülevaate avaliku teenistuse töötajate tööga rahulolust ning pühendumusest 2018. aastal. Raportis leiavad kajastamist erinevate valitsemisalade ja asutuste tüüpide tulemused võrdluses eelmise 2015. aastal läbiviidud avaliku sektori uuringuga ning erasektori võrdlusandmetega. Uuring teostati lähtudes Rahandusministeeriumi poolt 2015. aastal tellitud metoodikast, mida täiendati uue uuringu läbiviimise käigus. Märkimisväärsemate muudatustena käsitleti uuringus nelja uut töökeskkonna teemavaldkonda – töö- ja eraelu tasakaal, süvenemine ja tööst haaratus, muudatuste juhtimine ning töökorralduse paindlikkus.

Raport põhineb Rahandusministeeriumi ja Eesti Rakendusuuringu Keskuse CentAR koostöös läbiviidud elektroonilise küsitluse andmetel. Metoodika osas antakse ülevaade vastanute arvust ja jaotusest sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ning selgitatakse kuidas õigesti tõlgendada raportis leiduvaid jooniseid. Raporti põhiosa keskendub küsitlustulemuste analüüsile, millele järgneb kokkuvõte.

1. Metoodika ja vastanute arvu jaotus

1.1 Uurimistulemuste tõlgendamine

Uuringus käsitletavat teemavaldkonnad jagunevad kaheks – väljundnäitajad ja sisendnäitajad. Väljundnäitajateks on pühendumus ning üldine tööga rahulolu. Nende näol on tegemist koondhinnangutega organisatsioonis töötavate inimeste pühendumusele ja tööga rahulolule. Ülejäänud teemavaldkonnad on sisendnäitajad, mis suuremal või väiksemal määral mõjutavad inimeste tööga rahulolu ning millesse muudatuste tegemise abil võib olla võimalik töötajate tööga rahulolu parandada.

Tööga rahulolu ja pühendumuse uuringu tulemuste tõlgendamine toimub läbi organisatsiooni või valdkonna tulemuste võrdlemise võrdlusgrupi tulemustega. Võrdlusgrupiks võivad olla nii era- kui avalik sektor tervikuna, aga ka ükskõik milline muu grupp, mida soovitakse võrdluspunktina kasutada. Võrdlemine toimub üldjuhul läbi teguritele antud hinnangute keskväärtuste usalduspiiride võrdlemise. Küsimuse keskväärtus leitakse nii, et küsimusele antud vastustele antakse arvulised väärtused (nt „Rahul“= 4, „Pigem rahul“ = 3, „Pigem pole rahul“ = 2, „Ei ole rahul“ = 1) ning nende põhjal leitakse valimi keskmine.

Usalduspiirid moodustavad vahemiku, kuhu keskväärtus 87-protsendilise tõenäosusega üldkogumis jääb.

Teemavaldkonna keskväärtus on selle teemavaldkonna alla kuuluvate küsimuste keskväärtuste keskmine väärtus. Täpsemalt on seda teemalt lahatud avaliku sektori pühendumuse ja tööga rahulolu uurimise metoodikaraportis.

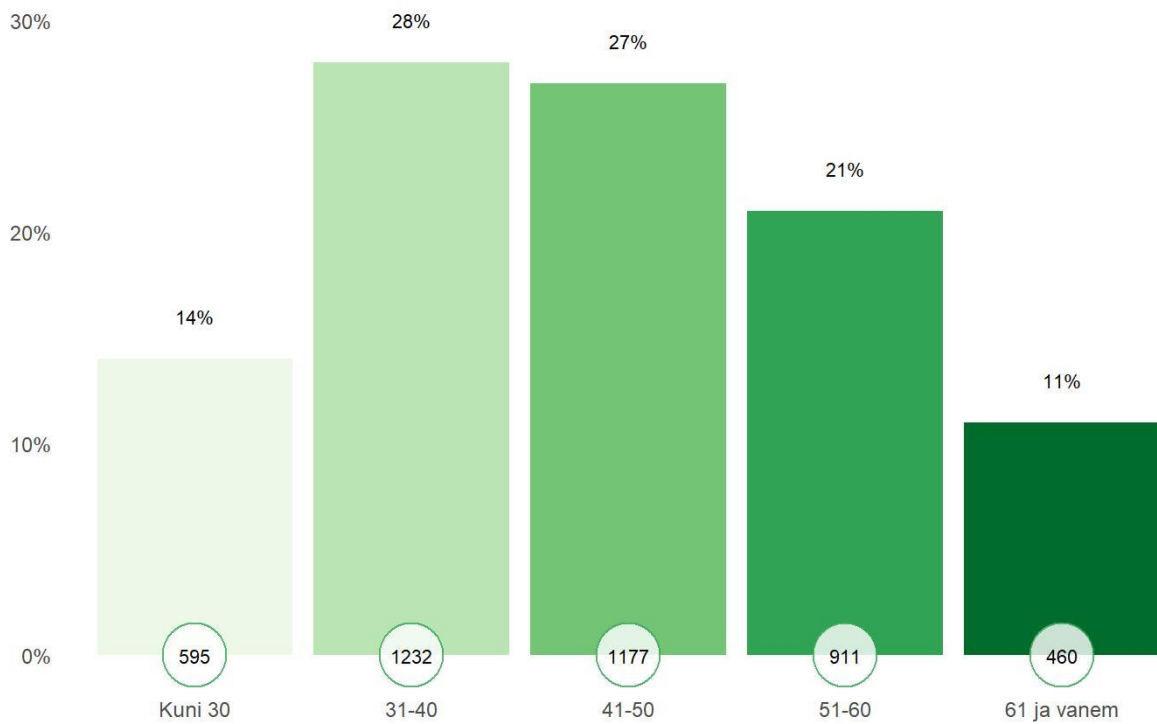
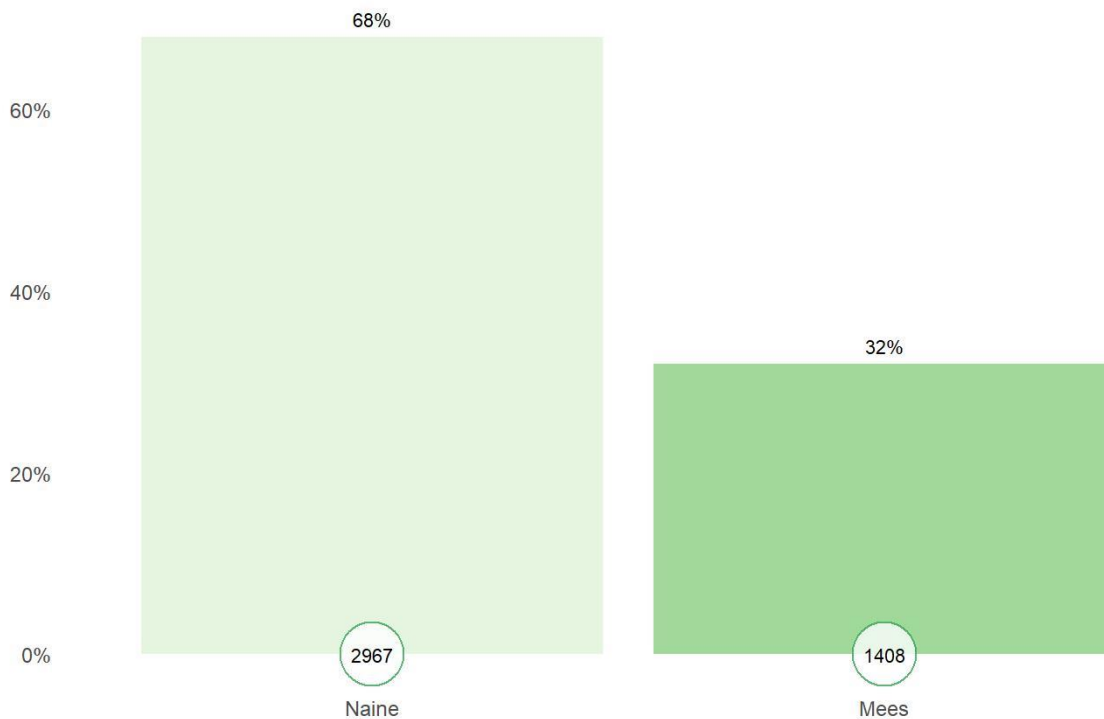
Kuigi keskväärtust ja selle usalduspiire on võimalik ka numbriliselt omavahel võrrelda, siis numbriline hinnang iseseisvalt (nt tööga rahulolu jääb vahemikku 3,05 – 3,14 punkti) ei ole sisuliselt tõlgendatav. Seetõttu on soovitatav lähtuda pigem andmete visuaalsest tõlgendamisest ning keskenduda sellele, kas mingi näitaja on teile olulisest võrdlusgrupist suurem, väiksem või ei ole sellest statistiliselt oluliselt erinev. Joonistel on usaldusvahemik tähistatud keskväärtust läbiva joonega ning statistiliselt olulise erinevuse tuvastamiseks ei tohiks usalduspiirid kattuda.

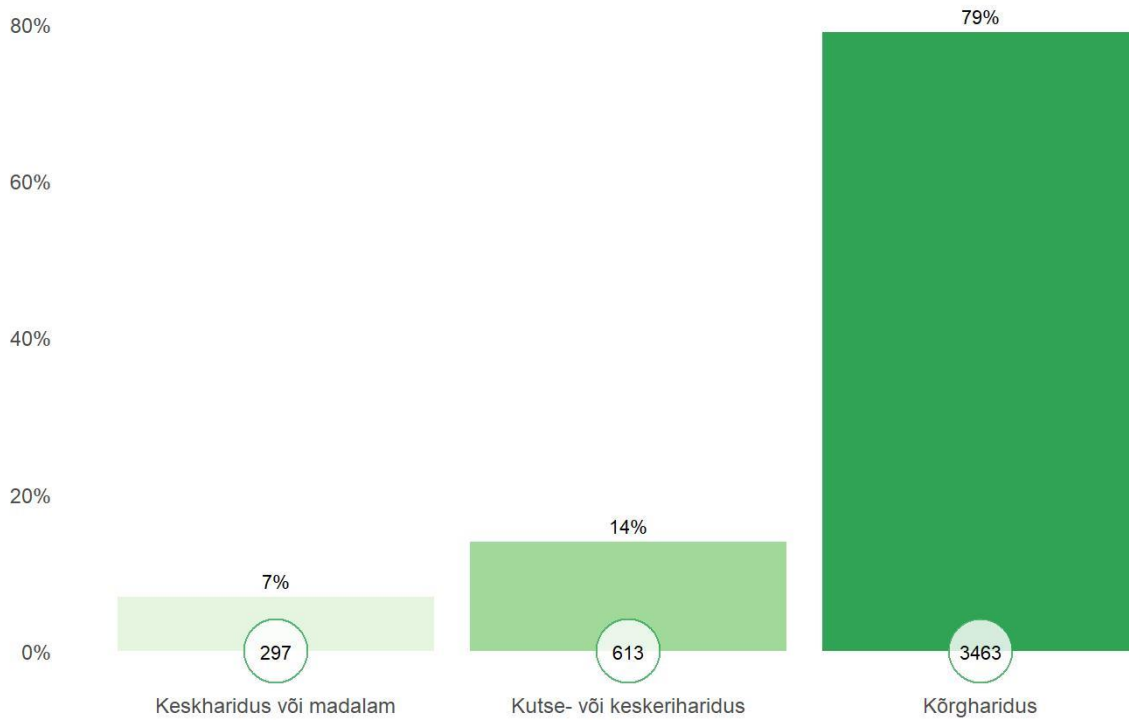
Kõik küsimuste vastuste skaalad on pööratud selliseks, et kõrgem skoor tähendab paremat tulemust. Seega, kui näiteks töökoormuse näitaja on võrdlusgrupi vastavast näitajast kõrgem, siis on see hea, kui aga väiksem, siis on ruumi parandamiseks.

1.2 Küsitlusele vastanute jaotus taustatunnuste lõikes

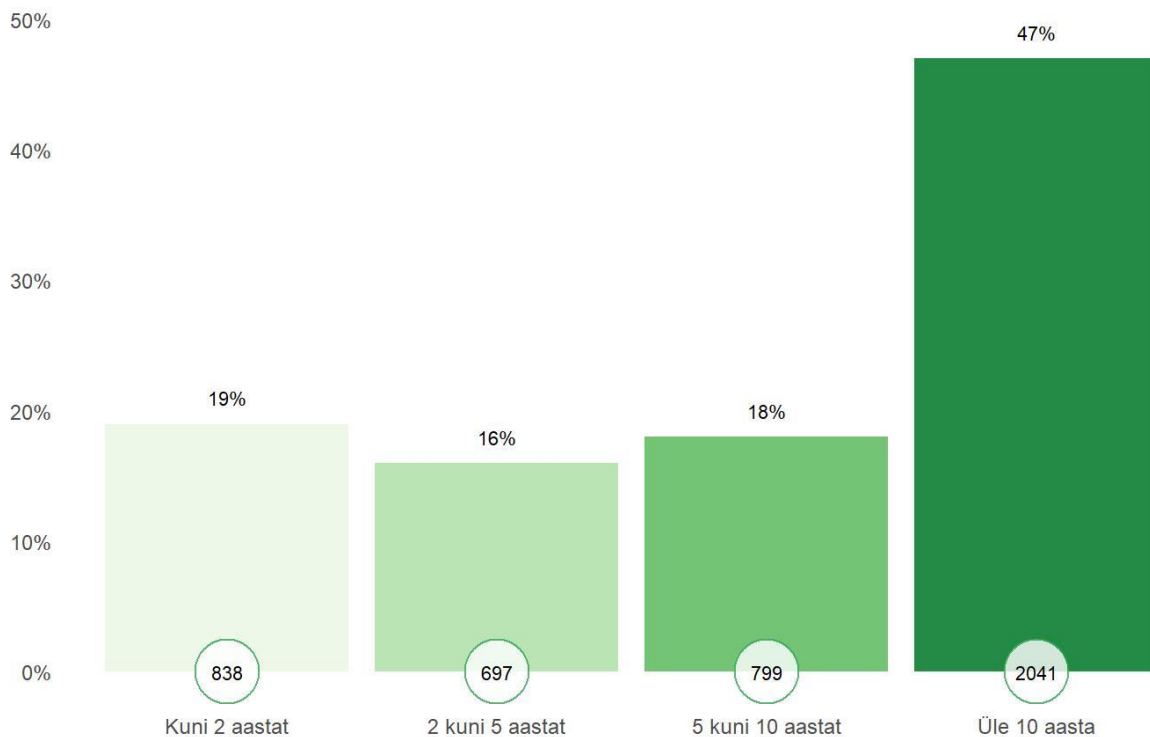
Küsitlusele vastas kokku 4375 teenistujat. Järgnevatel joonistel on toodud vastajate absoluutne ja suhteline sagedusjaotus vanuse, soo, hariduse ning staaži, juhtiva positsiooni, valitsemisala ja asutuse tüübi lõikes. Joonisel ringi sees olevad arvud tähistavad küsimusele vastajate koguarvu, tulpade peale kirjutatud arvud näitavad, mitu protsenti vastajatest sellise vastuse andis.

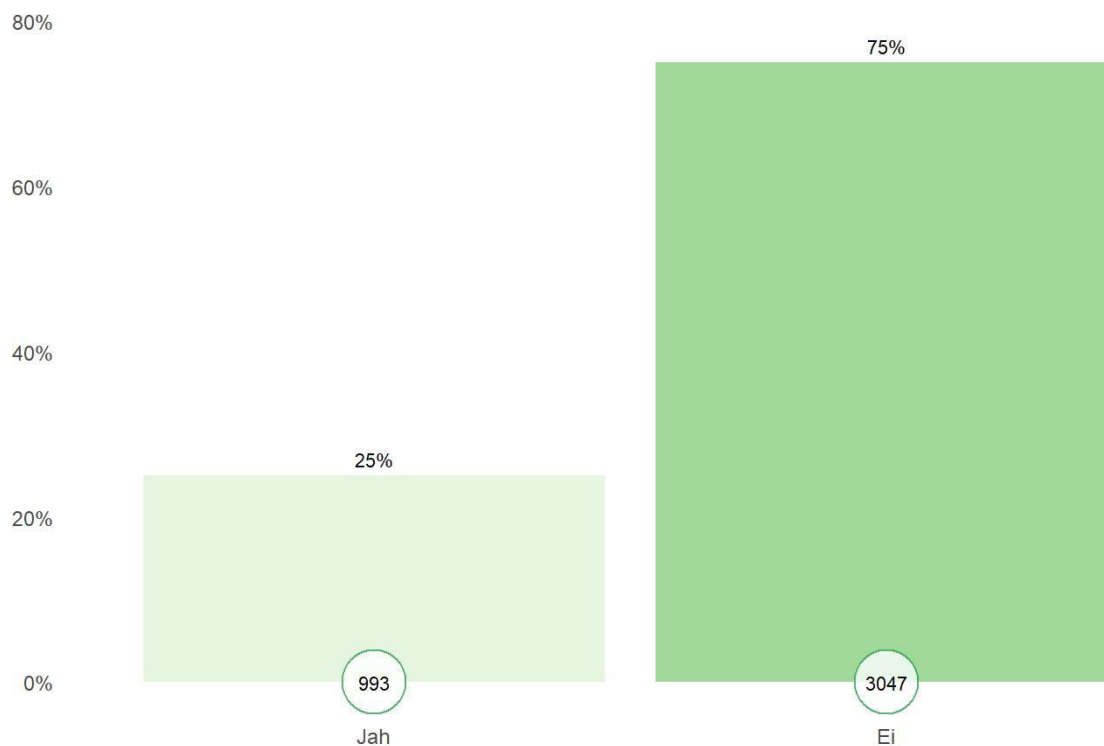
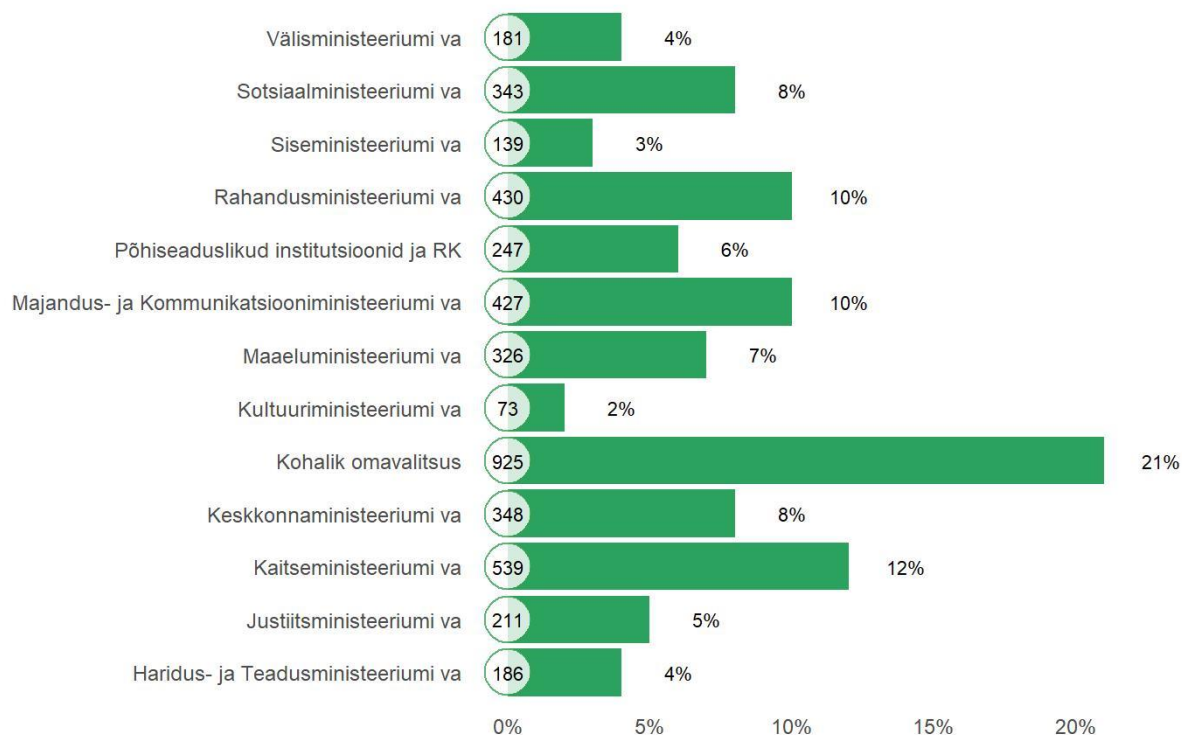
Võrreldes 2015. aastaga on küsitluse **valimi osas toimunud oluline muutus Kaitseministeeriumi valitsemisalas, kus 2018. aastal kaasati senisest enam asutusi (suurima osa uutest vastajatest moodustab Kaitsevägi). Seda tasub raporti tulemusi tõlgendades silmas pidada, sest suuremate muutuste taga on suure tõenäosusega just see muutatus.**

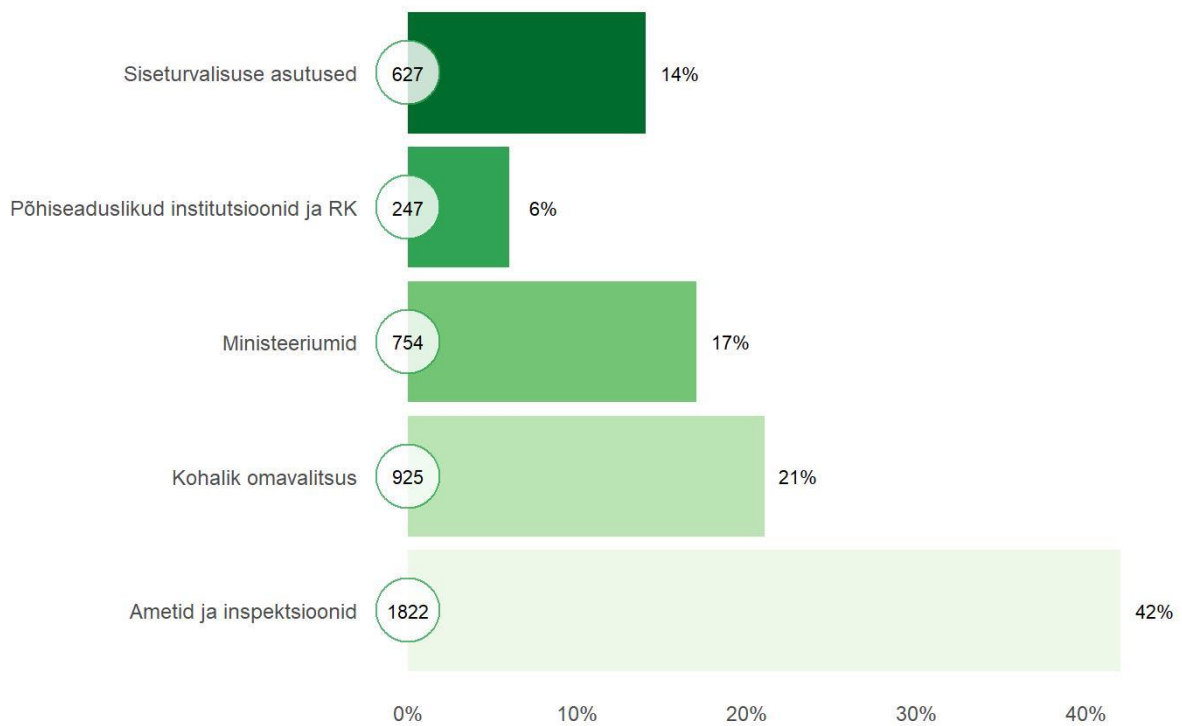
Joonis 1. Küsitlusele vastanute vanuseline jaotus**Joonis 2.** Küsitlusele vastanute sooline jaotus**Joonis 3.** Küsitlusele vastanute hariduslik jaotus



Joonis 4. Küsitlusele vastanute staaži jaotus



Joonis 5. Küsitlusele vastanute jaotus alluvate olemasolu järgi

Joonis 6. Küsitlusele vastanute jaotus valitsemisalati


Joonis 7. Küsitlusele vastanute jaotus asutuse tüübiti

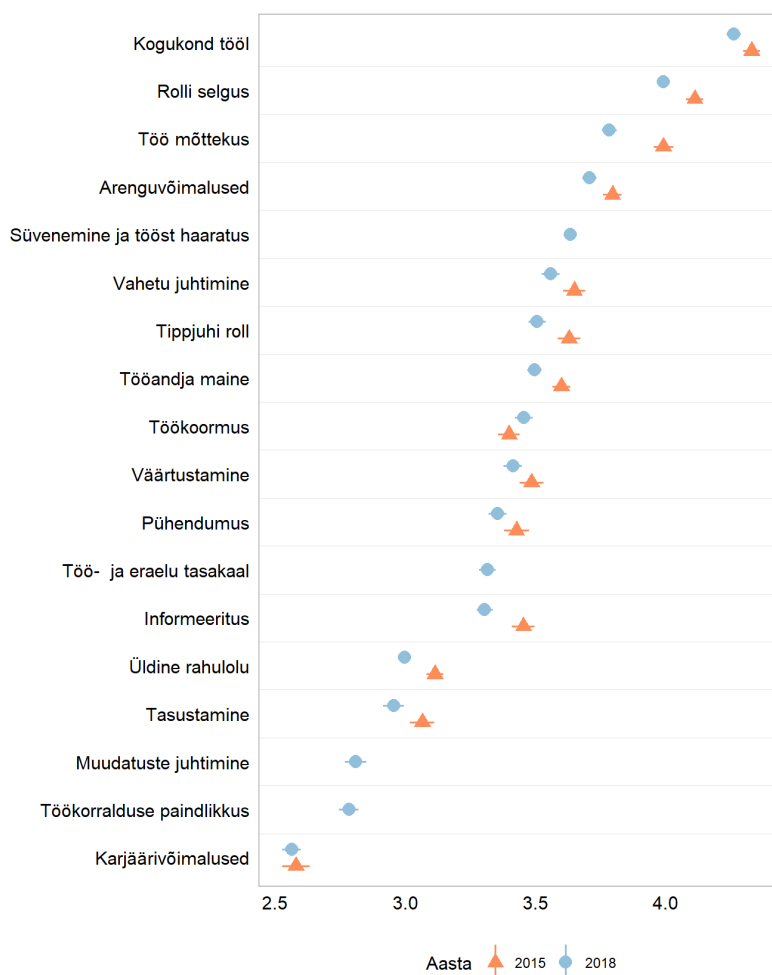
2. Teenistujate pühendumuse ja rahulolu uuringu tulemused

Sellest peatükist leiame uuringu peamised tulemused. Alustame ülevaatega peamistest muutustest võrreldes 2015. aasta uuringuga ja seejärel avame detailsemalt kõigi teemavaldkondade tasemed taustatunnuste lõikes (haldusala, asutuse liik, vastaja sugu, vanus, haridus, tööstaaž ja alluvate olemasolu). Esmalt keskendume üldisele tööga rahulolule ja pühendumusele kui selle analüüsi peamistele väljundnäitajatele ja liigume edasi neid mõjutavate teemavaldkondade juurde.

2.1. Avaliku teenistuse koondtulemused võrreldes 2015. aastaga

Vaadates kogu avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringu tulemusi võrdluses eelmise 2015. aastal teostatud uuringuga ilmneb, et muutused on pigem negatiivsed. Tulemusnäitajatest on statistiliselt olulisel määral langenud üldine rahulolu tööga, ent ka pühendumus näitab pigem langevat trendi. Samuti on langenud enamike sisendnäitajate tasemed, samas kui suhteline rahulolu erinevate sisendnäitajate osas ei ole oluliselt muutunud (st näitajate järjestus on jäänud enam-vähem samaks). Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu jäänud samale tasemele kolme sisendteguri osas: töökoormus, väärtustamine ja karjäärivõimalused. Rahulolu ei ole tõusnud ühegi teguri osas.

Joonis 8. Avaliku sektori pühendumuse ja rahulolu tase 2015. ja 2018. aastal



2018. aasta uuringusse lisati neli uut sisendtegurit, mille kohta puuduvad varasemad võrdlusandmed. Võrreldes teiste sisendteguritega said madalamaid rahuloluhindeid töökorralduse paindlikkus ja muudatuste juhtimine, positiivsemalt paistab silma tööst haaratus.

2.2. Tulemused taustatunnuste lõikes

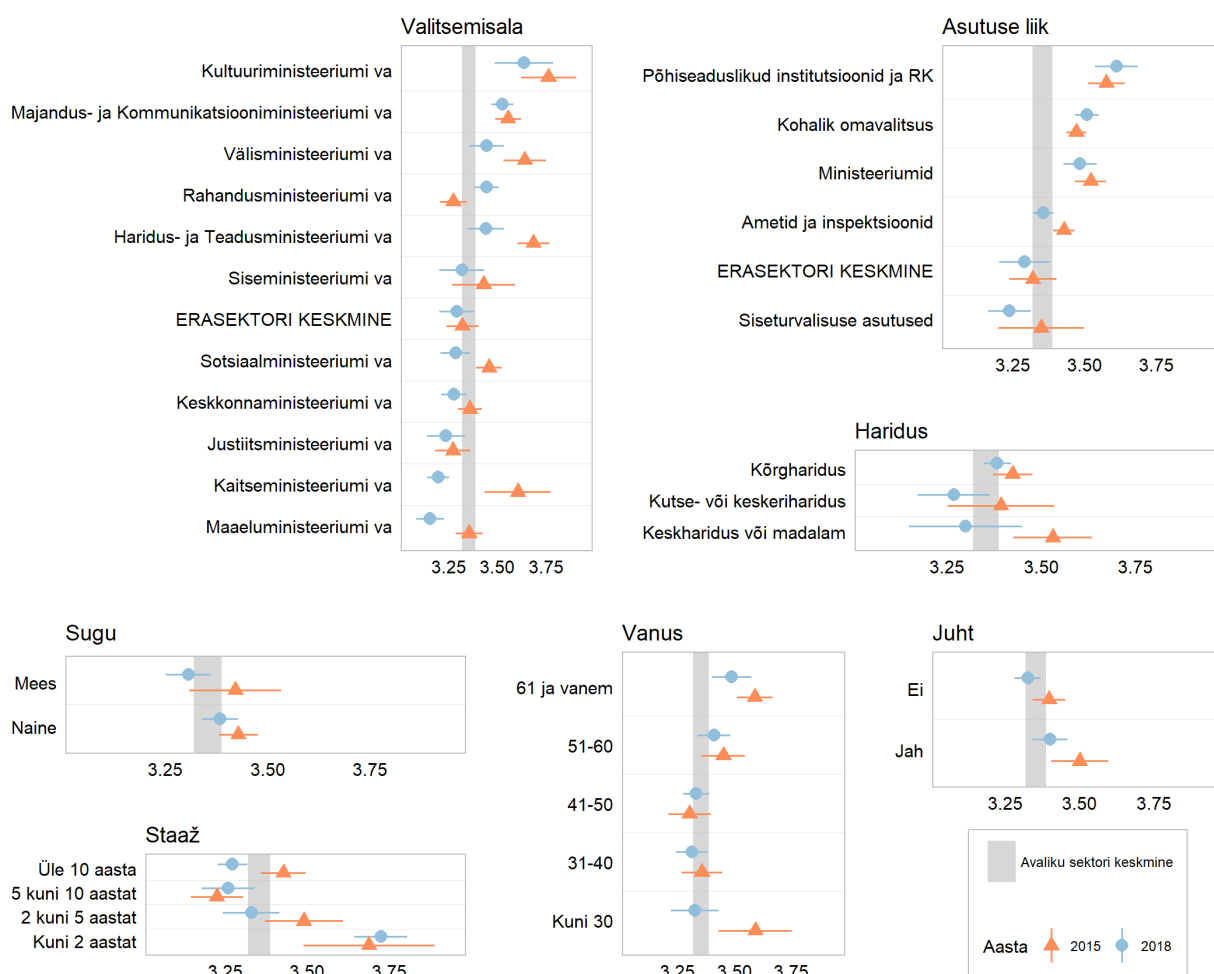
2.2.1. Pühendumuse tase tasutatunnuste lõikes

Pühendumus näitab, kui tugev on töötajate side nii oma töö kui organisatsiooniga. Pühendumusega tegelemine on vajalik, sest pühendunud töötajad on võimelised organisatsiooni positiivselt mõjutama ja selle eesmärged ellu viima. Pühendumus organisatsioonile on see, mis vähendab töötajate voolavust.

Pühendumuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kui sageli mõtlete uue töökoha otsimise peale?
- Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?
- Mil määral naudite oma töökohast rääkimist?
- Mil määral tunnete, et Teie töökoht on Teile tähtis?

Joonis 9. Pühendumuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Järgnevalt jooniselt näeme, et **valitsemisalade lõikes** on suurima pühendumusega Kultuuriministeeriumi ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalade teenistujad. Mõlema tulemus on üle avaliku ja erasektori keskmise. Teistest nõrgema tulemuse said Kaitse- ja Maaeluministeeriumi valitsemisalad.

Asutuse liigiti on keskmisest kõrgema rahuloluga põhiseaduslikud institutsioonid, KOVID ja ministeeriumid.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on pühendumus kõrgem uute teenistujate (staaž kuni 2a) ja eakamate teenistujate seas (61 ja vanem). Hariduse- ja soo lõikes hinnangud keskmisest ei erine.

Võrreldes tulemusi 2015. aastaga on pühendumus veidi langenud. Suuremad erinevused kolme aasta taguste tulemustega jäävad silma Haridus- ja teadusministeeriumi, Sotsiaalministeeriumi, Kaitseministeeriumi ning Maaeluministeeriumi valitsemisalades. Pühendumus on tõusnud vaid Rahandusministeeriumi valitsemisalas. Staaži lõikes on pühendumus enim vähenenud kõige staažikamas grupis.

2.2.2. Üldine tööga rahulolu taustatunnuste lõikes

Tööga rahulolu võib pidada minimaalseks määraks, mida on vaja, et töötaja oleks pühendunud. Tööga rahulolu on kombinatsioon paljudest tööga seotud faktoritest: töö iseloom, töökeskkond, kolleegid, ülemus, karjäärivõimalused, kliendid, töötaja enda ootused, soovid jpm. Kõige levinum töörahulolu definitsioon pärineb Locke'ilt (1976), kes leidis, et rahulolu tööga on „nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis põhineb oma töö ja tööga seotud kogemuste hindamisel“.

Üldise tööga rahulolu hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

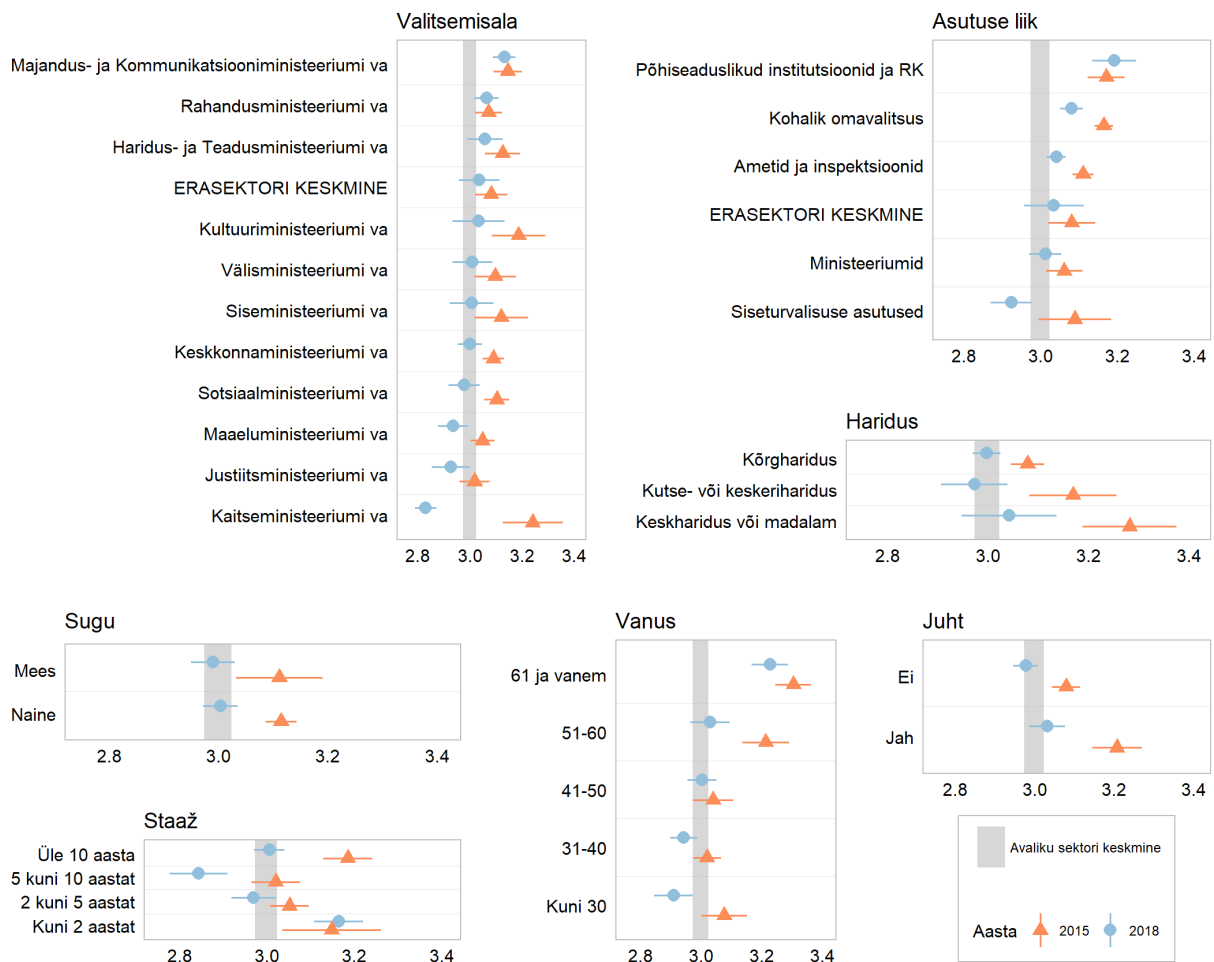
- Kui rahul olete oma tööalaste tulevikuväljavaadetega?
- Kui rahul olete oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?
- Kui rahul olete sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?
- Kui rahul olete oma tööga üldiselt, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?

Valitsemisalade lõikes on keskmisest enam rahul oma tööga Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja teenistujad, keskmisest vähem rahul aga Kaitseministeeriumi ja teenistujad. Enamik valitsusalasid on aga keskmise rahuloluga ja ei eristu üksteisest statistiliselt.

Asutuse liigiti on keskmisest enam rahul põhiseaduslikud institutsioonid ja kohalikud omavalitsused.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on keskmisest tööga vähem rahul 5-10-aastase staažiga teenistujad, ent keskmisest enam rahul 61-aastased ja vanemad teenistujad. Haridustaseme ja soo lõikes tulemused keskmisest ei erine.

Võrreldes 2015. aastaga on ka tööga rahulolu pigem langenud. Valitsemisaladest paistavad silma kaitse-, sotsiaal-, keskkonna- ja maaeluministeeriumi valitsemisalad, kus hinnangud tööga rahulolule on vähenenud. Rahulolu on vähenenud ka KOVide, ametite ja inspeksioonide ning siseturvalisuse asutuste seas. Teiste gruppidega võrreldes on rahulolu langenud kõrgema staažiga töötajate seas (5+ aastat).

Joonis 10. Tööga rahulolu teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes


2.2.3. Vahetu juhtimine

Vahetust juhist sõltuvad nii töötajate töötulemused kui ka tööga rahulolu. Vahetu juhi roll on alati kahe-suunaline. Ühelt poolt on ta isik, kes peab tagama selle, et ta meeskond oleks motiveeritud ja heade töötulemustega. Teisalt on ta vahemees juhtkonna ja oma meeskonna liikmete vahel. Seda rolli ei ole kerge täita. Arvestades vahetu juhtimise olulisust töötajate pühendumusele ja rahulolule, on tegemist selle uuringu kõige mahukama alateemaga, mis hõlmab kokku kaheksat erinevat vahetu juhi kohta käivat küsimust:

- Mil määral kindlustab Teie vahetu juht igale töötajale head arenguvõimalused?
- Mil määral peab Teie vahetu juht oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul?
- Mil määral on Teie vahetu juht hea tööde planeerija?
- Mil määral oskab Teie vahetu juht konflikte hästi lahendada?
- Mil määral annab Teie vahetu juht Teile töö kohta tagasisidet?
- Mil määral tunnete, et saate oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada?
- Mil määral tunnete, et Teie vahetu juht Teid usaldab?
- Mil määral võimaldab Teie vahetu juht Teil töötada ilma liigse sekkumiseta?

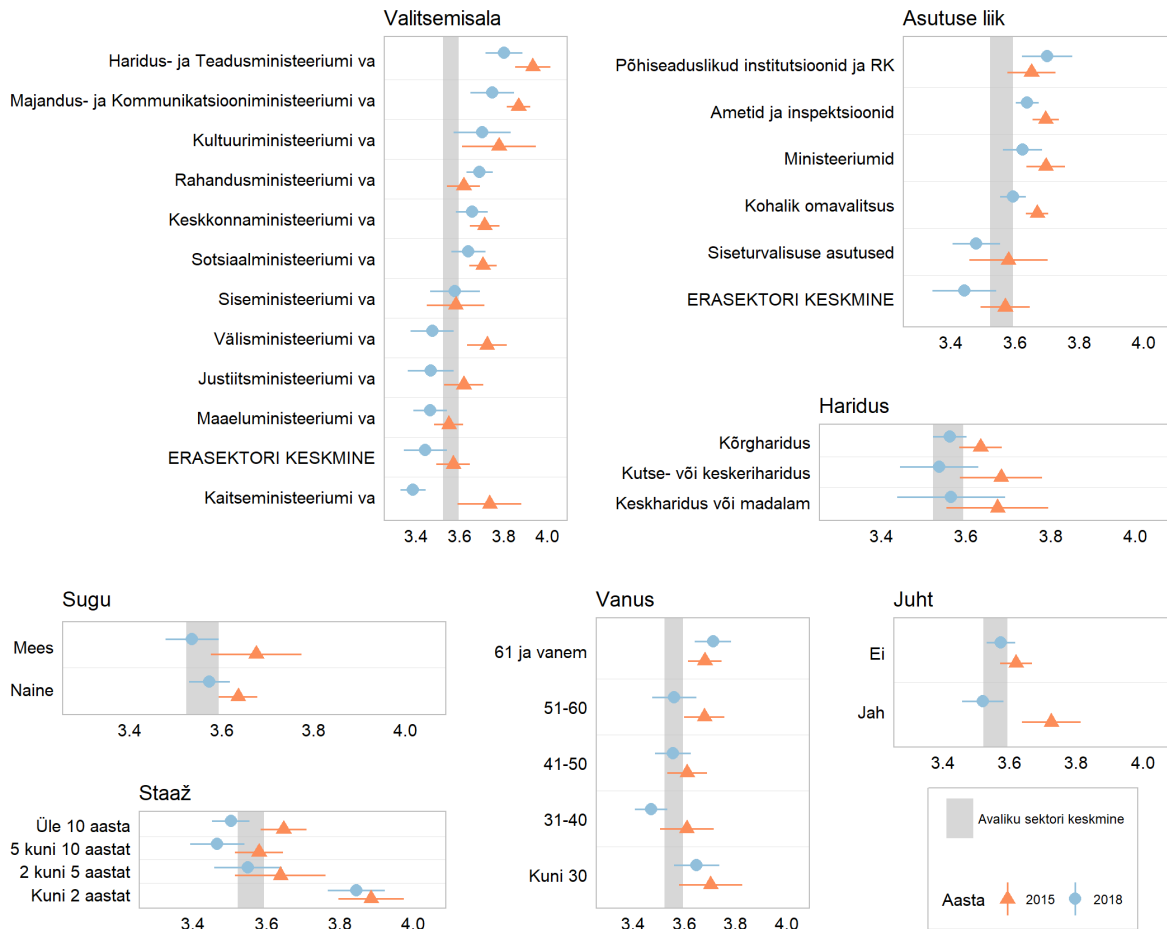
Valitsemisalade lõikes on rahulolu vahetu juhtimisega kõrgeim Haridus- ja Teadusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Rahandusministeeriumi valitsemisalas. Teistest madalam on rahulolu Kaitseministeeriumi valitsemisalas, ent enamikes valitsemisalades on tulemus erasektorist oluliselt parem.

Asutuse liigiti paistavad positiivselt silma põhiseaduslikud institutsioonid ning ametid ja inspeksioonid. Ülejäänud asutuse tüübid avaliku teenistuse keskmisest oluliselt ei erine.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on avaliku teenistuse keskmisest kõrgem rahulolu vahetu juhtimisega lühema staažiga (kuni 2a) ja eakamate (61+) teenistujate seas.

Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu vahetu juhtimisega oluliselt vähenenud välis- ja kaitseministeeriumide valitsemisalades. Juhtide rahulolu on vähenenud oluliselt enam kui mitte-juhtidel ning staaži gruppidest on rahulolu vahetu juhtimisega vähenenud kõige staažikamate töötajate seas (10a+).

Joonis 11. Vahetu juhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.4. Kogukond töö

Organisatsiooni töökeskkonda võib terviklikult defineerida kui füüsiliste ja sotsiaalsete tegurite hulka, millega inimene organisatsioonis kokku puutub. Sotsiaalne keskkond hõlmab nii töökollektiivi kui ka organisatsioonist väljaspool olevaid inimesi, kellega tööasjus kokku puututakse (nt kliendid või partnerid). Selles uuringus keskendutakse organisatsioonisisesele sotsiaalsele keskkonnale. Töökollektiivid, kus on töötajate vahel hea koostöö ning töötamist ei sega halb omavaheline läbisaamine, toimivad efektiivsemalt.

Töö kogukonna hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?

- Kas Teie töökohal on kolleegide vahel hea koostöö?
- Kas Te tunnete ennast töökollektiivi osana?

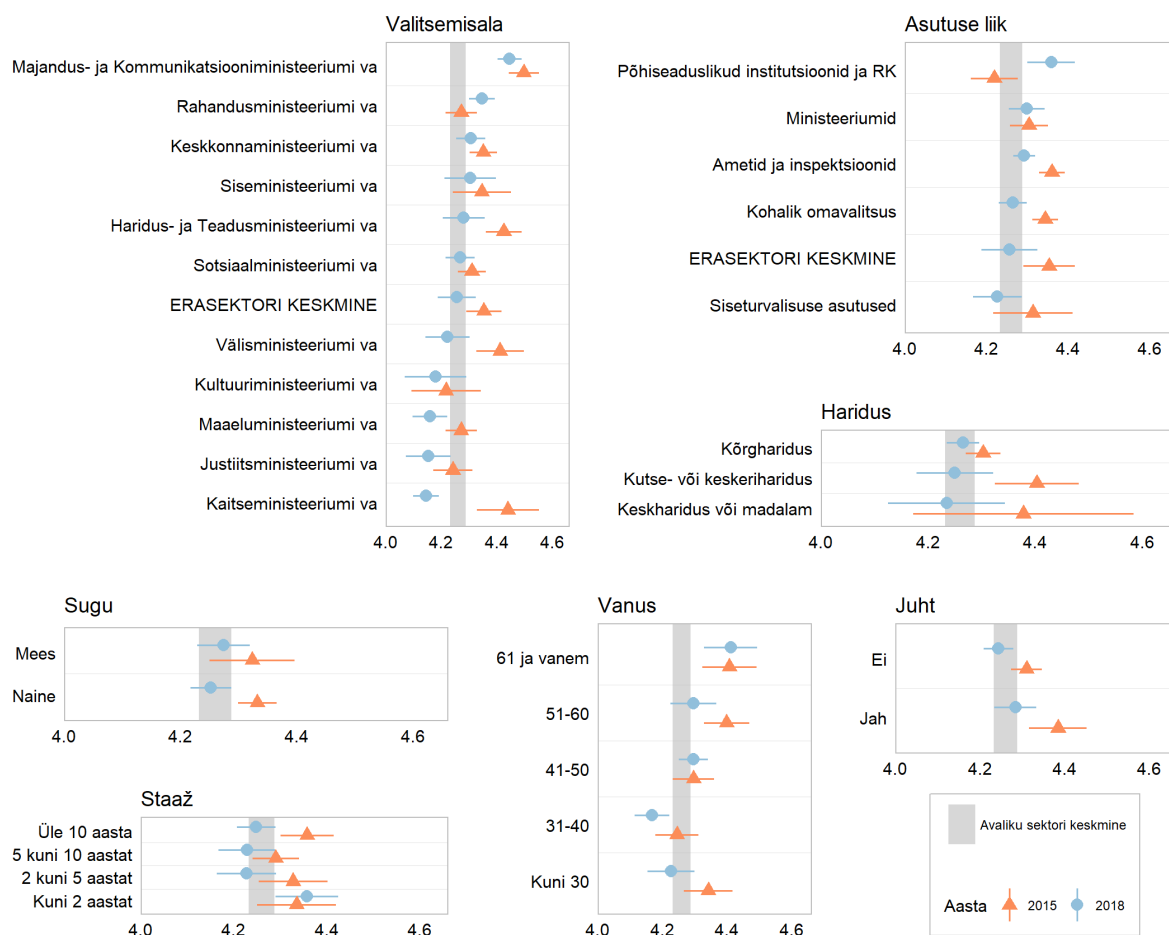
Valitsemisalade lõikes on rahulolu kogukonnaga kõrgeim majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ning rahandusministeeriumi valitsemisalas. Kõige kriitilisemad ollakse kogukonna osas kaitseministeeriumi, maaeluministeeriumi ja justiitsministeeriumi valitsemisalades.

Asutuse liigiti on avaliku teenistuse keskmisest töö kogukonnaga rahul põhiseaduslikud institutsioonid.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on veidi rahuleavamad uued töötajad. Vanusegrupiti on veidi madalam rahulolu kogukonnaga 31-40 aastaste seas, ent kõrgem 61 aastaste ja vanemate seas.

Võrreldes 2015. aastaga on vähenenud rahulolu kogukonnaga haridus- ja teadusministeeriumi, välis- ja kaitseministeeriumi valitsemisalas. Samas on rahulolu kogukonnaga tõusnud põhiseaduslikes institutsioonides. Sotsiaaldemograafilistes lõigetes on rahulolu enim vähenenud kõige staažikamas grupis.

Joonis 12. Kogukond töö teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.5. Tippjuhtimine

Tippjuhi ülesandeks on olla visiooni loojaks ja kandjaks. Töötajad soovivad selget arusaama organisatsiooni liikumissuundadest ja eesmärkidest. Selleks, et organisatsiooni edukalt juhtida, tuleb kursis olla organisatsioonis toimuvaga. Tippjuhi kuvandi hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?
- Mil määral on Teie organisatsiooni juht tulemustele orienteeritud?
- Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?

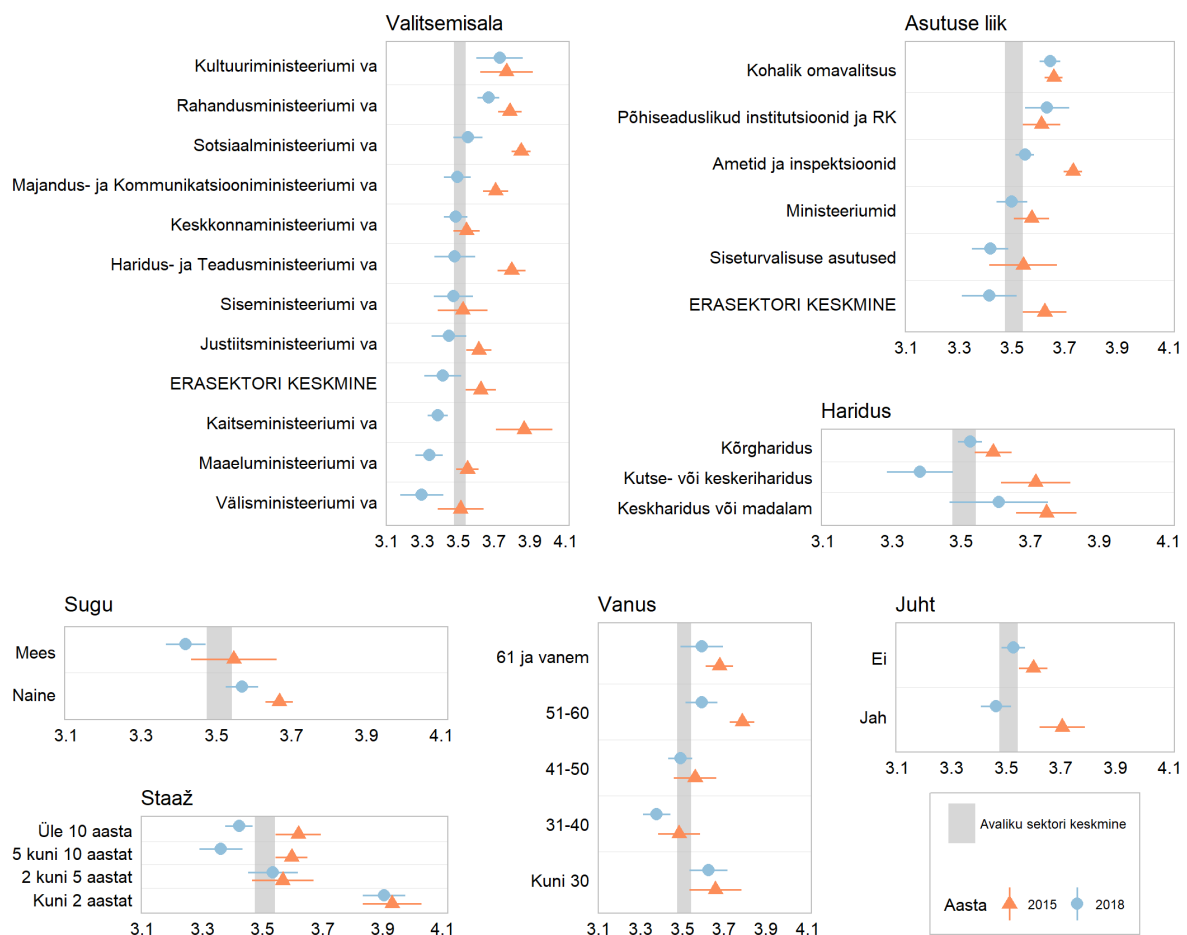
Valitsemisalade lõikes on rahulolu tippjuhi kuvandiga kõrgeim kultuuriministeeriumi ja rahandusministeeriumi valitsemisalas. Madalaim on rahulolu kaitse-, maaelu- ja välisministeeriumi valitsemisalas.

Asutuse liigiti on suurem rahulolu tippjuhi kuvandiga KOVides ja põhiseaduslikes institutsioonides.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on taas enam rahul uued töötajad, rahulolematumad aga kõrgema staažiga teenistujad (5a ja enam). Tippjuhi kuvandi osas on mehed naistest rahulolematumad, vanuserühmadest on vähem rahul 31-40 aastased.

Võrreldes 2015. aastaga on tippjuhi kuvand muutunud kehvemaks haridus- ja teadusministeeriumi, majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi, sotsiaal-, kaitse- ja maaeluministeeriumi valitsemisalas. Asutuse liigiti on suurim langus toimunud ametites ja inspeksioonides. Suurem langus on toimunud ennekõike staažikamate teenistujate ja juhtide ning kutse- või keskeriharidusega teenistujate seas.

Joonis 13. Tippjuhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



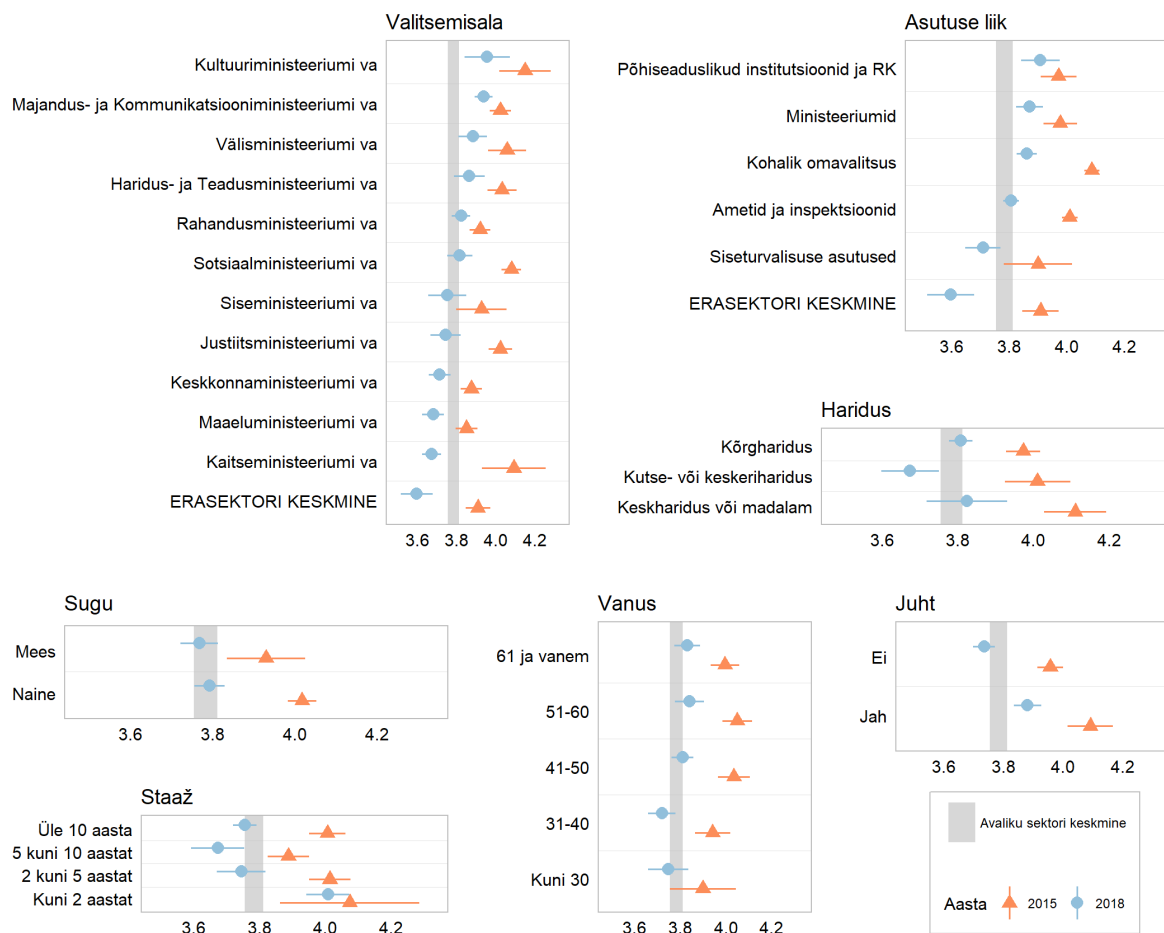
2.2.6. Töö mõttekus

Raha on vaid üks paljudest töötamise ajenditest. Kuna inimesed veedavad olulise osa oma elust töötades, siis on vajalik, et nad tajuksid oma töö ka mingit mõtet – see aitab töösse hingestatumalt suhtuda. Töötajad tahavad tunda, et nad on kasulikud, hinnatud ja et nende töö muudab organisatsiooni, miks mitte ka kogu maailma, paremaks. Töö mõttekuse tunnetamise olulisus kasvab just nooremate põlvkondade puhul. Praegused tööturule sisenejad otsivad varasematest oluliselt enam oma tööst mingi sügavamalt eesmärki, olles selle olemasolu korral kohati nõus ka mõnevõrra madalama palgaga. Kui töö

seada eesmärgistatust neile ei paku, siis on nad altimad organisatsioonist lahkuma. Töö mõttekuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie töö on mõttekas?
- Mil määral tunnete, et töö, mida teete, on Teile tähtis?
- Mil määral olete tööl motiveeritud?
- Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?

Joonis 14. Töö mõttekuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes on töö mõtestatusega enim rahul kultuuri- ning majandus- ja kommunikatsiooni-ministeeriumi va. Kõige rahulolematumad on maaelu- ja kaitseministeeriumi va. Võrreldes erasektoriga on kõigi valitsemisalade tulemused siiski head ja tegu on avaliku teenistuse tugevusega.

Asutuse liigiti on rahulolu töö mõttekusega kõrge põhiseaduslikes institutsioonides, ministeeriumides ja KOVIDes.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on rahulolevamad uued teenistujad (staaž kuni 2a) ning juhid.

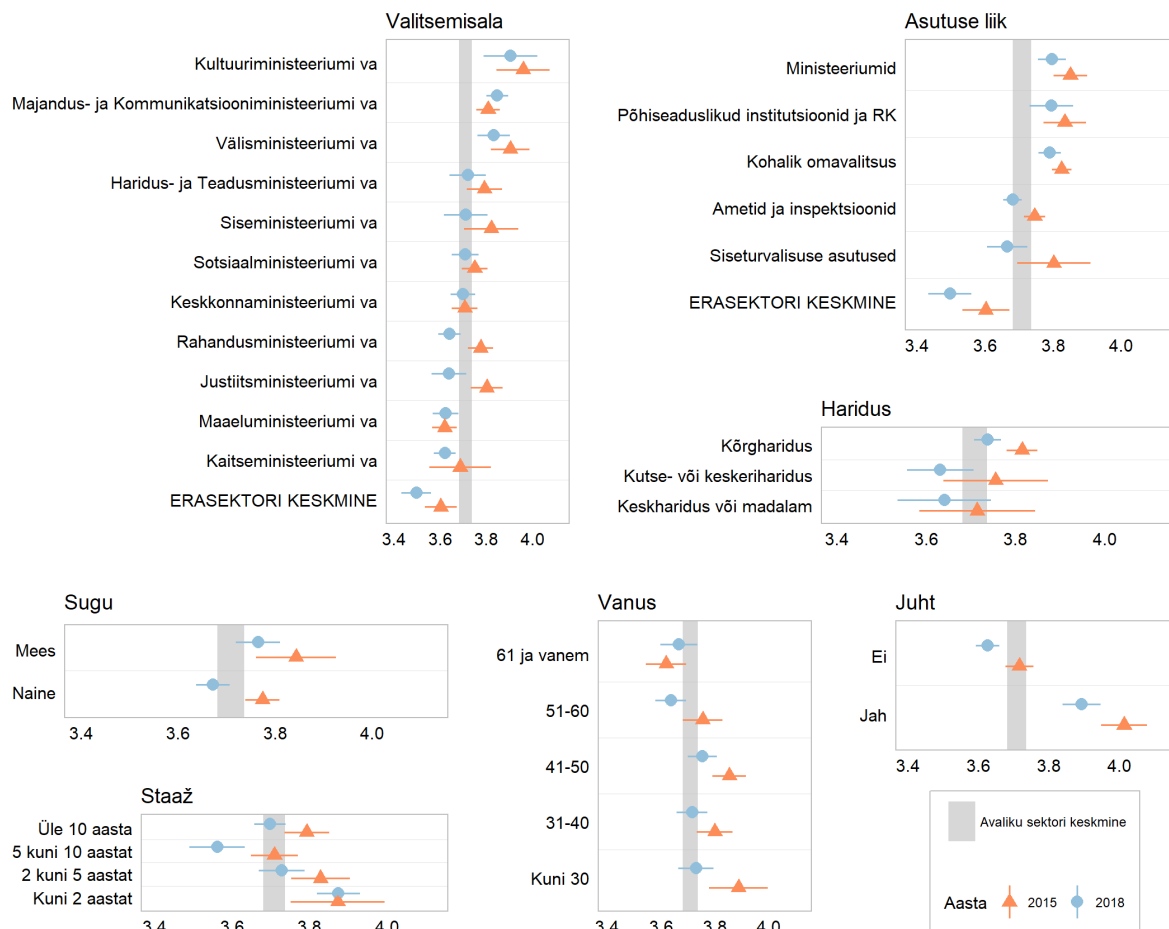
Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu töö mõtestatusega vähenenud peaaegu kõigi tasutatunnuste lõikes. Rahulolu ei ole vähenenud kultuuri-, majandus- ja kommunikatsiooni-, rahandus ja siseministeeriumi valitsemisalas ning põhiseaduslike institutsioonide ja ministeeriumide töötajate seas. Samuti on rahulolu jäänud samale tasemele uute ja noorimate teenistujate gruppides.

2.2.7. Arenguvõimalused

Arenguvõimaluste puudumine on üks olulisemaid põhjuseid, miks võimekad töötajad organisatsioonist lahkuvad. Soov erialaselt areneda peaks tulema töötajalt endalt, tööandja ülesandeks on seda võimaluste piires toetada. Lisaks arenguvõimaluste pakkumisele on oluline, et töötajal oleks võimalik juba õpitud teadmisi ja oskusi ka organisatsioonis rakendada. Arenguvõimaluste hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral eeldab Teie töö initsiatiivi haaramist?
- Mil määral on Teil võimalik läbi töö uusi asju õppida?
- Mil määral saate tööd tehes erialaseid teadmisi ja oskusi kasutada?
- Mil määral on Teil võimalik tööd tehes enda teadmisi ja oskusi täiendada?
- Mil määral pakub Teie töö väljakutseid?

Joonis 15. Arenguvõimalused teemavaldkonna skoor taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes on kõrgeim rahulolu arenguvõimalustega kultuuri-, majandus- ja kommunikatsiooni ministeeriumi ning välisministeeriumi valitsemisalas. Nõrgem on rahulolu arenguvõimalustega maaelu- ja kaitseministeeriumi valitsemisalas. Võrreldes erasektoriga on kõigis valitsemisalades rahulolu arenguvõimalustega kõrgem, nii et siin on tegu avaliku teenistuse selge tugevusega.

Asutuse liigiti on arenguvõimalustega kõige enam rahul ministeeriumid, KOVID ja põhiseaduslikud institutsioonid.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on arenguvõimalustega enam rahul juhid, aga madalam on rahulolu 5-10-aastase staažiga teenistujate seas. Staaži puhul joonistub välja üsna tugev seos – mida staažikam töötaja, seda rahulolematum (erand on kõige staažikamad teenistujad).

Võrreldes 2015. aastaga ei ole toimunud suuri muutusi, ent rahulolu arenguvõimalustega on vähenenud Rahandus- ja Justiitsministeeriumis. Mõnevõrra on vähenenud rahulolu naiste, kõrgharitute ning 5-10 aastase staažiga töötajate seas.

2.2.8. Karjäärivõimalused

Karjäärivõimalused on olulised töötaja isikliku arengu seisukohast. On tähtis, et töötaja ei tunneks ennast organisatsioonis lõksus - teadmine sellest, et vajadusel on tal võimalik leida samaväärne töökoht ka mõnes teises organisatsioonis, annab julguse oma ideid ja arvamusi selgemalt väljendada. Väiksemates organisatsioonides tuntakse sageli, et karjäärivõimalused ongi piiratud, kuid see ei pea nii olema. Karjäär ei pea alati olema vertikaalne ning ka samal tasandil paiknevate töötajate roteerimine võib pakkuda meeldiva vaheldust ja enesetäiendamise võimalusi. Avalikus teenistuses on sageli võimalik roteeruda ka asutuste vahel.

Karjäärivõimaluste hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale organisatsiooni siseselt?
- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale avalikus sektoris?
- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale erasektoris?

Valitsemisalade lõikes ollakse karjäärivõimalustega enim rahul välisministeeriumi ning majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas. Ülejäänud valitsemisalade rahulolu on üsna sarnane, kusjuures muudes teemades veidi tagasihoidlikumate hinnangutega silma paistnud kaitseministeeriumi va on karjäärivõimalustega rahulolu pigem kõrge kui madal.

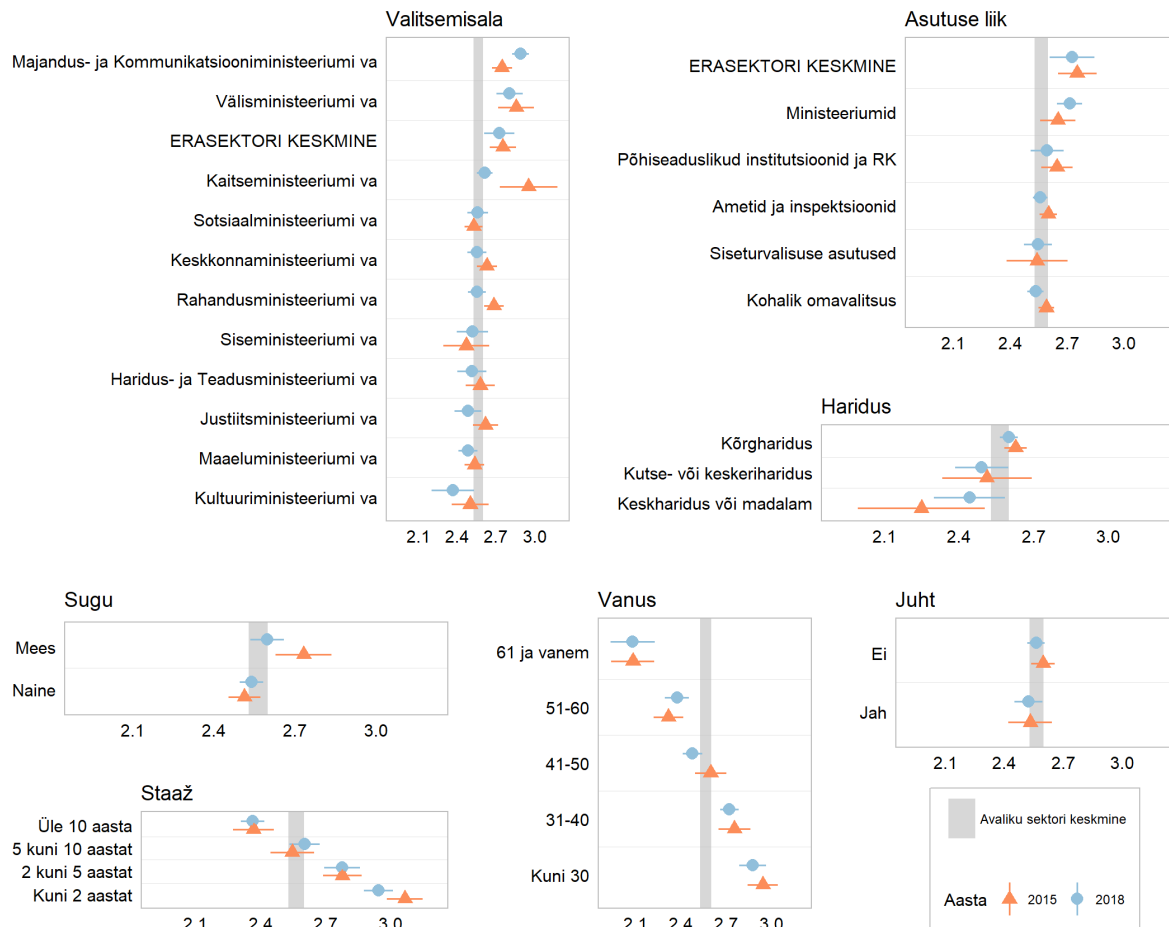
Asutuse liigiti ollakse karjäärivõimalustega enim rahul ministeeriumides.

Nii valitsemisalati kui asutuse liigiti torkab silma, et erasektori tulemused võrreldes enamike avaliku teenistuse asutustega on paremad. Rahulolu karjäärivõimalustega on seega tervikuna pigem kehvades positsioonis.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes paistab selgelt välja karjäärivõimaluste tunnetamise seos vanuse ja staažiga. Mida uuem ja noorem töötaja, seda suurem on rahulolu karjäärivõimalustega.

Võrreldes 2015. aastaga on suurim muutus toimunud Kaitseministeeriumi valitsemisalas, kus rahulolu on langenud. Muudes lõigetes olulisi muutusi toimunud pole.

Joonis 16. Karjäärivõimaluste teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.9. Tasustamine

Peamine tööolukäimise põhjus on siiski jätkuvalt vajadus ennast ära elatada. Ka need, kelle jaoks on tööolulisim eneseteostus, peavad töö eest saama õiglast tasu – vastasel juhul otsivad nad lõpuks ikkagi endale teise töö, kus nende pingutused ja tasu on õiglaselt vastavuses. Inimesed, kes arvavad, et neid koheldakse õiglaselt, kogevad vähem stressi, on rahulolevamad, vaimselt ja psühholoogiliselt tervemad ning nende seas esineb vähem soovi organisatsioonist lahkuda. Pühendumuse uuringutes keskendutakse üldjuhul tasustamise õiglusele, mis on sama oluline kui töötasu reaalse suurus.

Tasustamise hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega oma organisatsioonis?
- Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?
- Mil määral vastab Teie töötasu Teie panusele?
- Mil määral on töö tasusüsteem Teile arusaadav?
- Mil määral motiveerib Teie organisatsiooni tasusüsteem Teid rohkem pingutama?

Valitsemisalade lõikes on rahulolu tasustamisega varieeruv ning selgelt teistest paremaid tulemusi välja ei joonistu. Küll aga peaks tähelepanu pöörama sotsiaal-, sise-, välis- ja maaeluministeeriumi valitsemisaladele, kus on rahulolu keskmisest madalam.

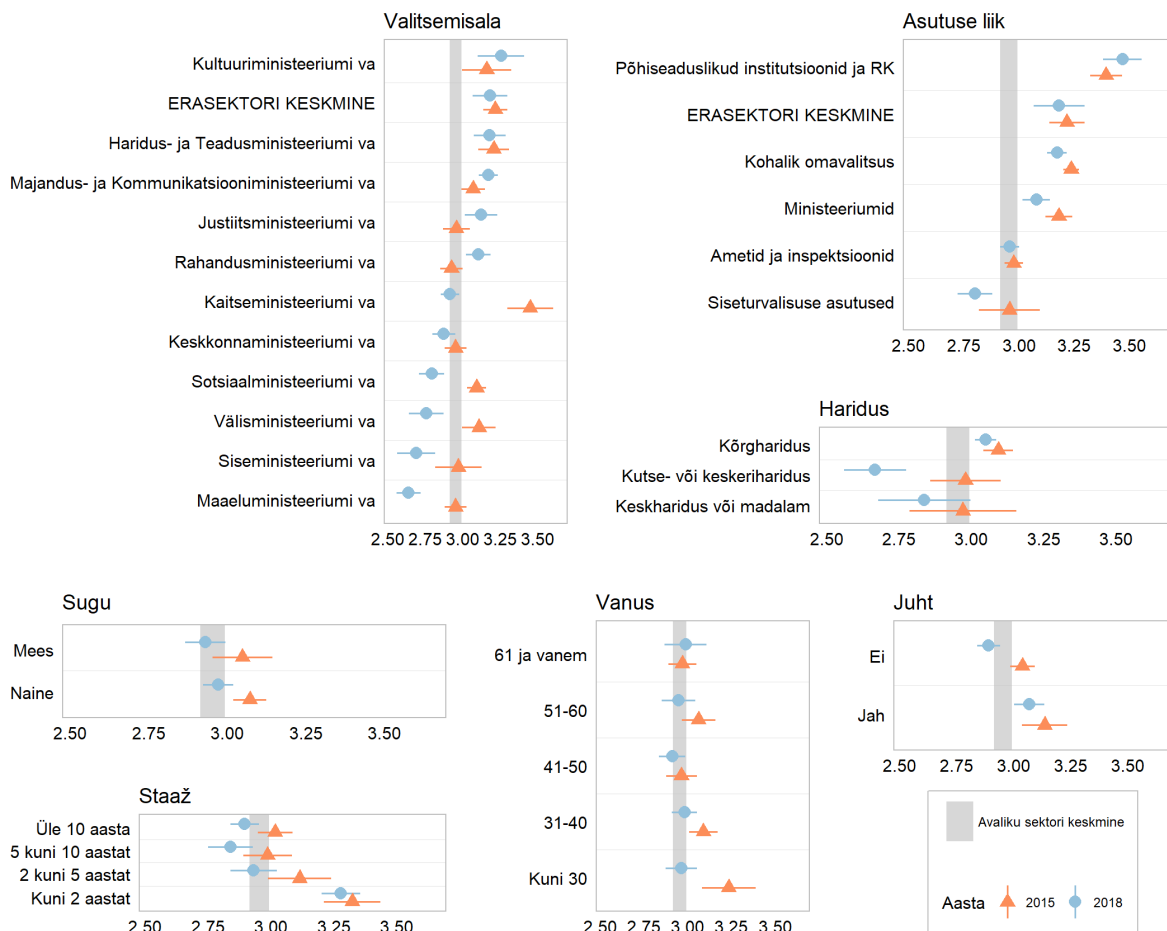
Asutuse liigiti on tasustamisega enim rahul põhiseaduslikud institutsioonid, kõige rahulolematumad siseturvalisuse asutused.

Nii valitsemisalade kui asutuste lõikes on näha, et erasektori töötajate rahulolu tasustamisega on enamasti suurem. Seega on avalik teenistus tervikuna tasustamise osas pigem nõrgas positsioonis.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on kõrgharidusega teenistujad teistest rahulolevamad. Võrreldes staažikamate töötajatega on kõige uuemad töötajad oluliselt rahulolevamad, ent selle grupi puhul tuleb arvestada, et nad on alles hiljuti langetanud otsuse selle tööandja kasuks võttes mh arvesse ka nt palgataset.

Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu tasustamisega vähenenud Kaitse-, Sotsiaal-, Välis-, ja Maaeluministeeriumi valitsemisalas. Vähenenud on rahulolu ka kutse- ja keskeriharidusega töötajate seas ning noorimas vanuserühmas ja mittejuhtide seas.

Joonis 17. Tasustamise teemavaldkonna skooris taustatunnuste lõikes

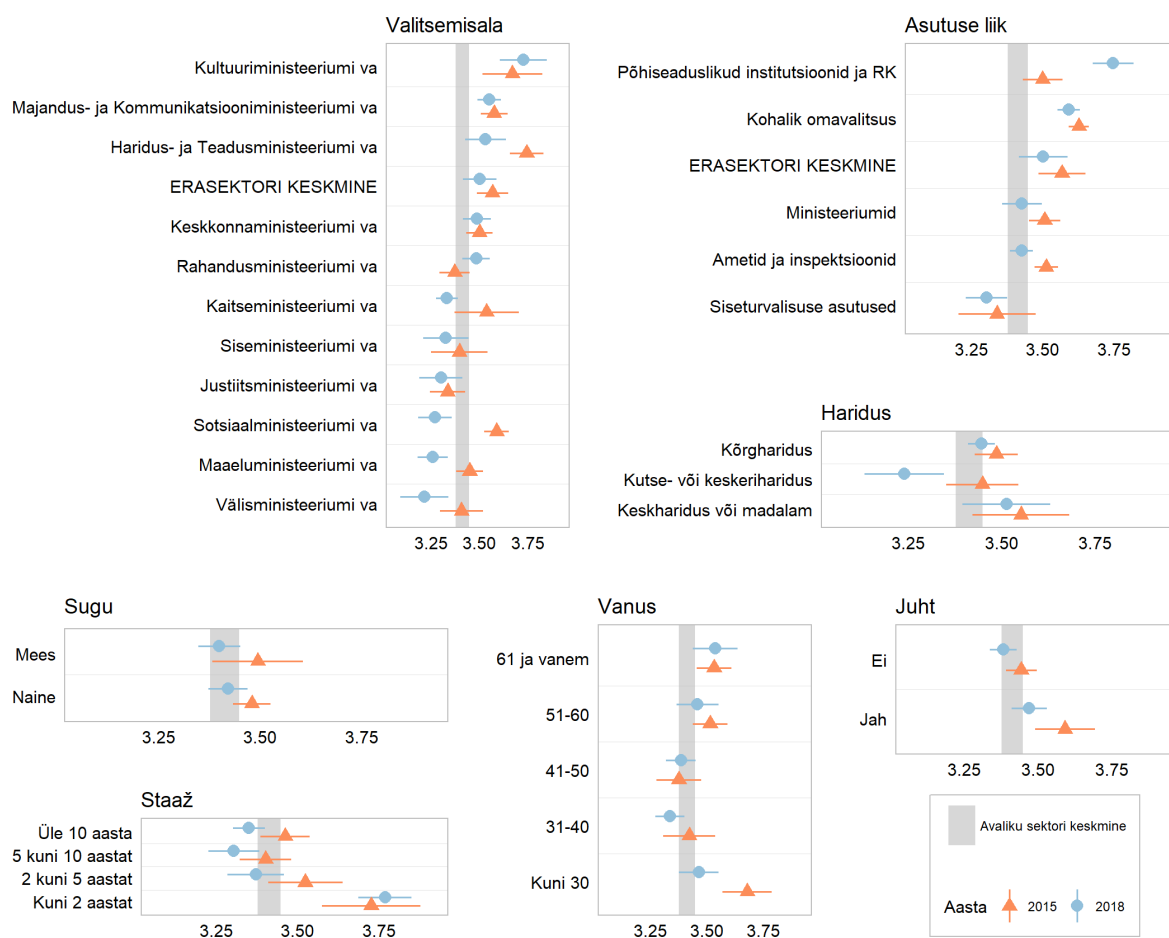


2.2.10. Väärtustamine

Töötajatele tundub sageli, et halva soorituse eest saadakse üldjuhul kohest tagasisidet, samas kui kiitus ja tunnustus hea töö eest on visam tulema. Kui töötajad tunnevad, et nende panust väärtustatakse ning nad saavad saavutuste eest piisavalt tunnustust, siis on nad edaspidi motiveeritumad.

Väärtustamise hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?
- Mil määral suhtub juhtkond Teisse lugupidavalt?
- Mil määral koheldakse Teid tööl õiglaselt?

Joonis 18. Väärtustamise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes


Valitsemisalade lõikes on suurim rahulolu töötajate väärtustamisega on kultuuriministeeriumi ning majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas. Madal on rahulolu sotsiaal-, maaelu- ja välisministeeriumis.

Asutuse liigiti on kaugelt rahulolevaimad töötajate väärtustamisega põhiseaduslikud institutsioonid ja nende järel KOV- id. Teistes madalam on rahulolu siseturvalisuse asutustes.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on taas rahulolevamad uued teenistujad. Teiste haridustasemetega võrreldes on vähem rahul kutse- ja keskeriharidusega teenistujad.

Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu töötajate väärtustamisega vähenenud enim haridus- ja teadusministeeriumi ning sotsiaal- ja maaeluministeeriumis. Rahulolu väärtustamisega on oluliselt tõusnud põhiseaduslikes institutsioonides. Mõnevõrra on rahulolu vähenenud kutse- ja keskeriharidusega teenistujate ja noorima vanuserühma seas.

2.2.11. Tööandja maine

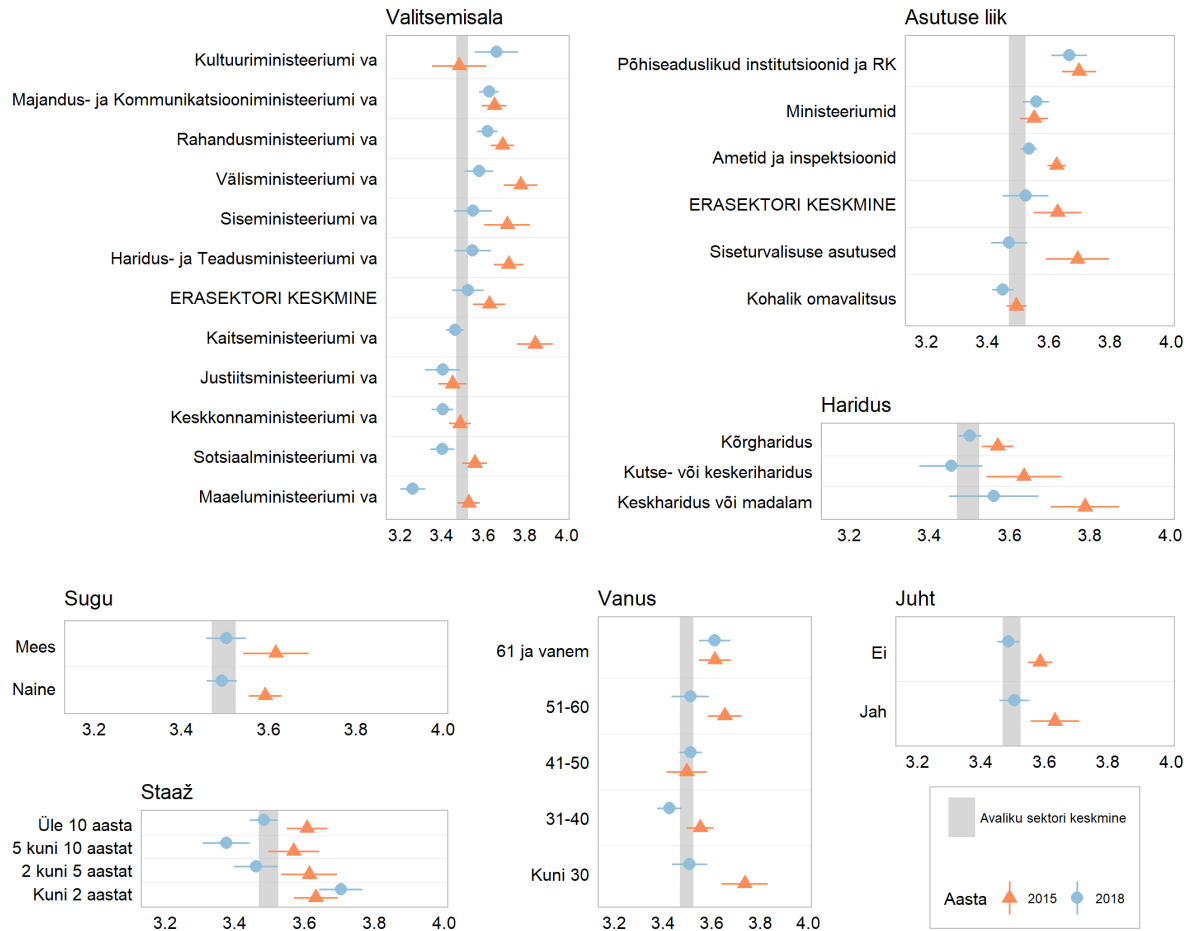
Hea mainega organisatsioonidel kipuvad olema ka pühendunud töötajad. Kuna käesolevas uuringus ei viida läbi tööandja maineuuringut elanikkonnas laiemalt, siis peegeldab antud teemavaldkond organisatsiooni kuvandit selle töötajate hulgas. Inimesed tahavad olla oma töö ja ettevõtte üle uhked, seetõttu tasub sellesse ka panustada.

Tööandja maine hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral hindate oma organisatsiooni atraktiivseks tööandjaks?
- Mil määral on Teie organisatsiooni kuvand ühiskonnas positiivne?
- Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?

- Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?

Joonis 19. Tööandja maine teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes on tööandja mainega rahulolevaimad kultuuri-, majandus- ja kommunikatsiooni- ning rahandusministeeriumi valitsemisala. Kõige vähem rahul on maaelu-, keskkonna- ja sotsiaalministeeriumi valitsemisala.

Asutuse liigiti on tööandja kuvandiga on enim rahul põhiseaduslikud institutsioonid.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on teistest rahulolevamad uued teenistujad (kuni 2a).

Võrreldes 2015. aastaga on hinnangud mainele oluliselt halvenenud välis-, kaitse-, sotsiaal-, ja maaeluministeeriumi valitsemisalas. Asutustest on suurim langus siseturvalisuse asutustel. Rahulolu kuvandiga on vähenenud ka staažikamate teenistujate seas.

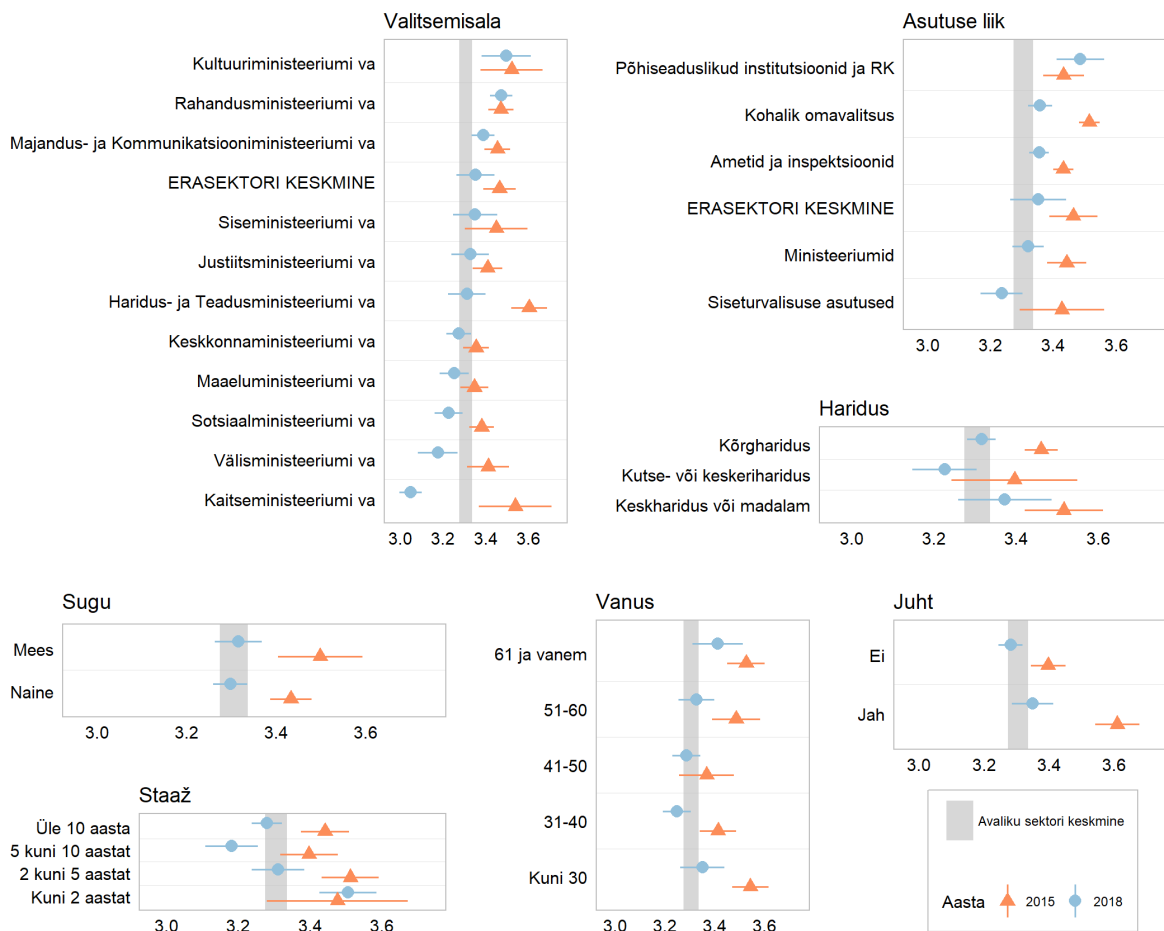
2.2.12. Informeeritus

Informatsiooni liikumine on organisatsiooni toimimiseks kriitiline tegur – puuduliku informatsiooni tingimustes on väga keeruline oma tööd hästi teha. Sellest lähtuvalt võib see olla kas rahulolu või rahulolematuse allikaks. Organisatsioonis toimivate muutuste ajal töötajate teadmatuses hoidmine on kindel tee rahulolematute töötajateni, luues kahtluste ja usaldamatuse atmosfääri.

Informeerituse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest muutustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?
- Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?

Joonis 20. Informeerituse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes on hinnangud informeeritusele kõige kõrgemad kultuuri- ja rahandusministeeriumi valitsemisalas. Kõige madalamad hinnangud on seevastu kaitseministeeriumi valitsemisalas.

Asutuse liigiti on rahulolevaimad põhiseaduslike institutsioonide teenistujad.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on staažikamate teenistujate rahulolu informeeritusega madalam. Samas on positiivne, et juhtide hinnangud informeeritusele ei erine teistest töötajatest, mis viitab sellele, et infoliikumine läbi erinevate tasandite on ühtlane.

Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu informeeritusega oluliselt vähenenud haridus- ja teadusministeeriumi, sotsiaal-, välis-, ja eriti kaitseministeeriumi valitsemisalas. Rahulolu on vähenenud nii KOVides, ametites ja inspeksioonides kui ka ministeeriumides. Hinnangutes on kriitilisemaks muutunud ennekõike staažikamad teenistujad, aga ka juhid.

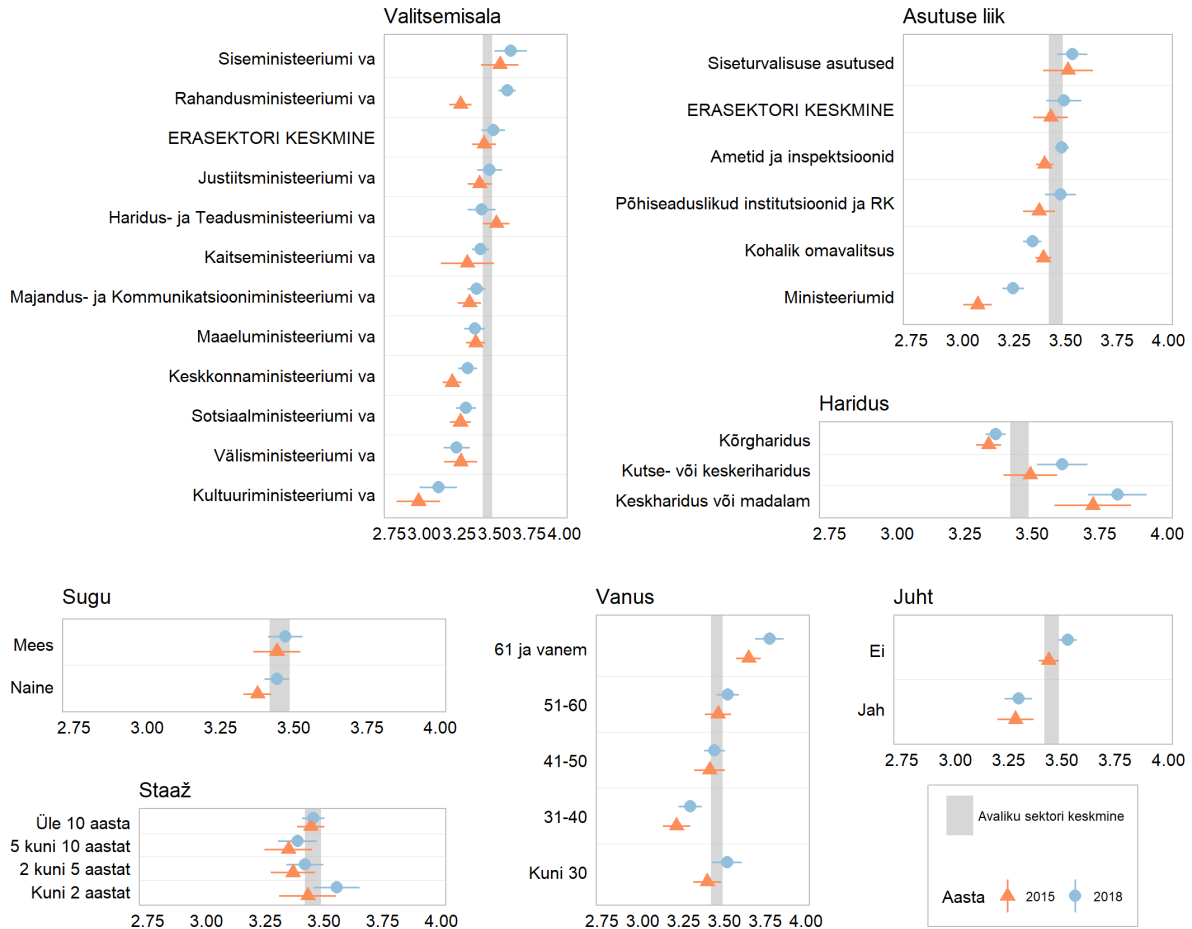
2.2.13. Töökoormus

Liiga suur töökoormus ja sellega kaasnev pingeline olukord võivad töötajal läbi põletada. Töökoormuse negatiivseid mõjusid uuritakse töökorralduse puudulikkuse kaudu. Kui töö on korraldatud nii, et töötajal ei ole võimalik oma tööülesannetega tähtaegselt toime tulla, siis tekitab see paratamatult probleeme.

Töökoormuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma?
- Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmisega hätta?
- Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täielikuks täitmiseks?

Joonis 21. Töökoormuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes on töökoormusega enim rahul sise- ja rahandusministeeriumi valitsemisalad.

Asutuse liigiti on enamik asutusi keskmisel rahulolu tasemel. Töökoormusega on teistest vähem rahul ministeeriumid ja KOVid.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on rahulolu töökoormusega seotud teenistuja vanusega – üldiselt mida vanem, seda rahulolevam. Olulist rolli mängib ka haridustase, kusjuures kõrgharitud on teistega võrreldes vähem rahulolevad. Töökoormusega on teistest vähem rahul ka juhtivtöötajad.

Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu töökoormusega pigem paranenud - eriti suure hüppe on teinud rahandusministeeriumi ja ja asutustest ministeeriumid. Rahulolu töökoormusega ei vähenenud üheski lõikes.

2.2.14. Süvenemine ja tööst haaratus

Töötaja haaratus oma tööst (inglisekeelse terminiga *flow*) on vaimne seisund, mille puhul inimene on oma tegevusse sügavalt keskendunud ning tunneb naudingut oma tegevuse protsessist, märkamata sealjuures aja möödumist ega tundmata igavust. Teisisõnu väljendab see inimese võimet ja võimalust oma töösse süveneda. Sellise vaimse seisundi üheks sisemiseks eelduseks on inimese emotsionaalne side oma tegevusega. Lisaks sellele mõjutavad süvenemist ka väliskeskkonna tegurid, mis kas soodustavad või pärsivad inimese võimalust oma tööle keskenduda. Tööst haaratust seostatakse otseselt ka töösoorituse ja produktiivsusega. Mida enam on inimene oma tööle keskendunud, seda efektiivsemalt ta tegutseb ning seda kiiremini saavutab seatud eesmärgid.

Töötaja haaratuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi väiteid:

- Kui sageli olete tööst nii haaratud, et ei märka aja möödumist?
- Mil määral võimaldab organisatsiooni füüsiline töökeskkond Teil segamatult töötada?
- Mil määral võimaldavad kaastöötajad Teil segamatult töötada?

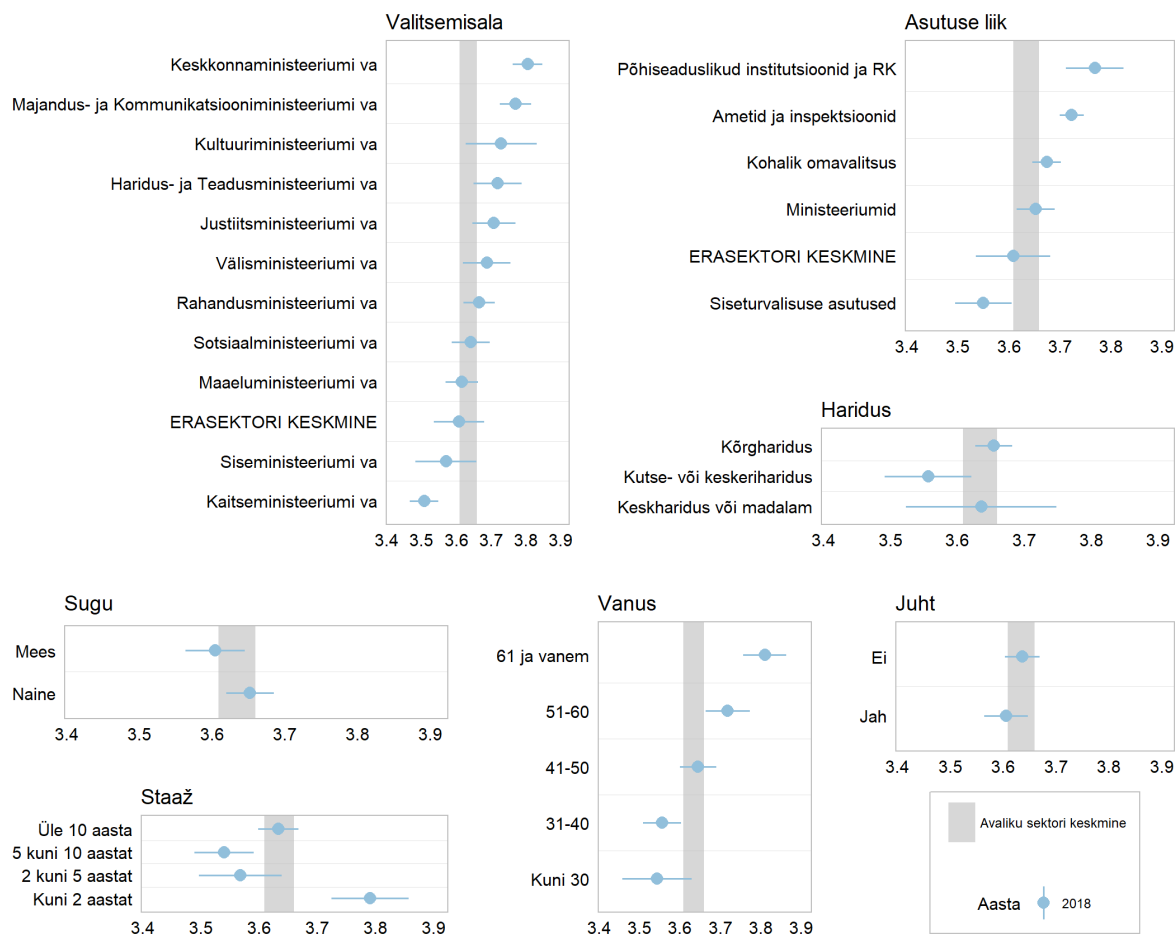
Valitsemisalade lõikes on tööst haaratus kõrgeim keskkonna- ning majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas. Madalaim on haaratus kaitseministeeriumi valitsemisalas.

Asutuse liigiti on tööst haaratus kõrgeim põhiseaduslikes institutsioonides, ametites ja inspeksioonides. Haaratus on madalaim siseturvalisuse asutustes.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on tööst haaratus ja süvenemise võimalused paremad uute teenistujate seas (staaž kuni 2a), aga selge seos on ka teenistuja vanusega. Mida vanem teenistuja, seda positiivsemalt hindab ta tööst haaratust. Staažiga sellist seost ei ilmnenud.

2015. aasta võrdlusandmed sellele teemavaldkonnale puuduvad.

Joonis 22. Süvenemise ja töö haaravuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.15. Töö- ja eraelu tasakaal

Töö- ja eraelu avaldavad paratamatult teineteisele mõju ja see mõju on kahesuunaline - inimesed võivad tunda, et nende tökohustused segavad nende eraelu, kuid võib ka esineda olukordi, kus inimese eraelu häirib tema toimetulekut tökohustustega. Töö- ja eraelu tasakaalu loomiseks saavad kõige enam ära teha inimesed ise, kuid toetavaid samme on võimalik astuda ka töandjal.

Töö- ja eraelu tasakaalu hindamiseks kasutati uuringus järgmisi väiteid:

- Kui sageli tunnete, et töömõtted segavad teie eraelu?
- Kui sageli on Teil vajadusel võimalik tööpäeval võtta aega vabaks, et tegeleda eraelu kohustustega?
- Kui sageli peate vastu oma tahtmist tegema ületunde?

Valitsemisalade lõikes on töö- ja eraelu tasakaaluga enim rahul rahandusministeeriumi valitsemisala teenistujad. Tasakaaluga on kõige vähem rahul välisministeeriumi va teenistujad.

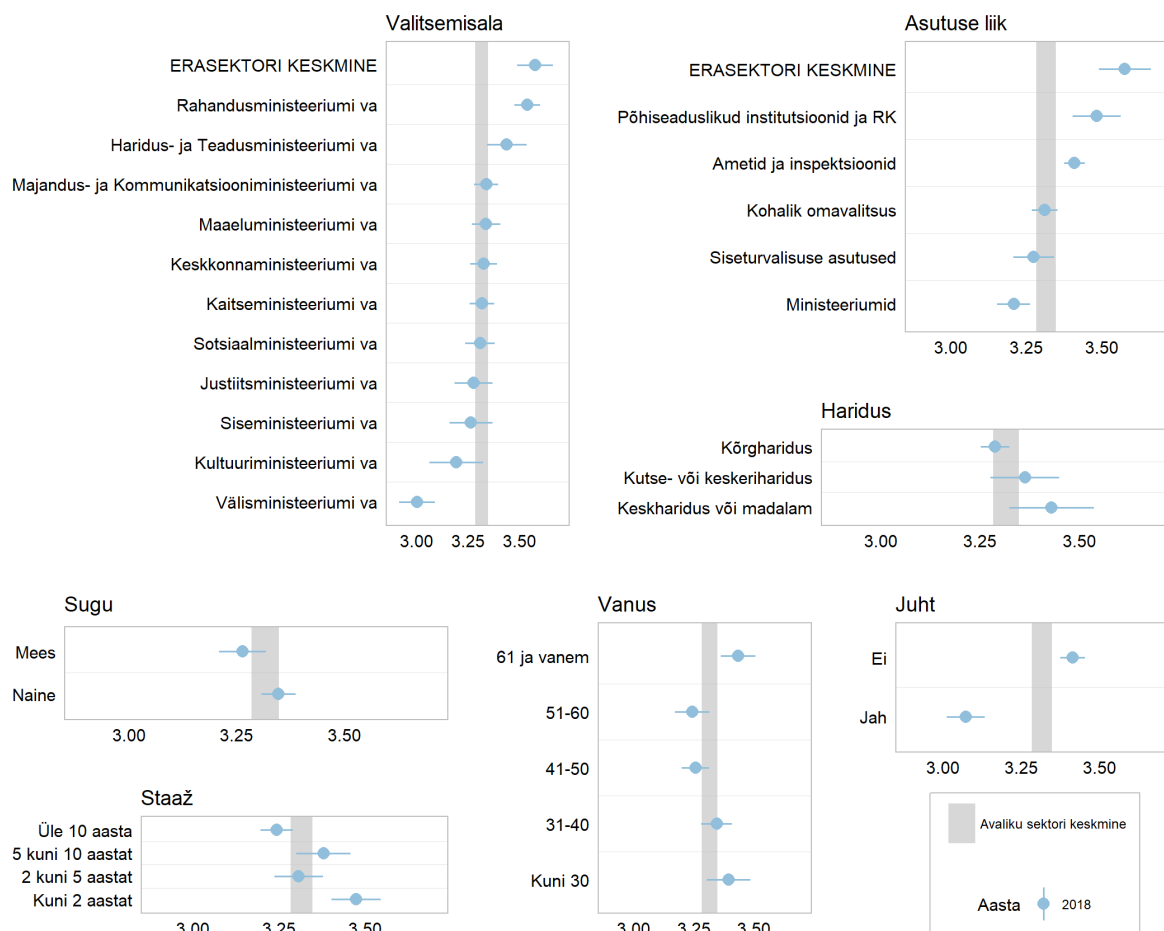
Asutuse liigiti on töö- ja eraelu tasakaaluga enim rahul põhiseaduslikud institutsioonid, ametid ja inspeksioonid. Madalaim on rahulolu ministeeriumides, mida võib selgitada mh nende nõrk tulemus töökoormuse teemavaldkonnas.

Nii valitsemisalade kui asutuse tüübi lõikes on erasektori tulemus peaaegu kõigist avaliku teenistuse gruppidest parem. See tähendab, et töö- ja eraelu tasakaaluga võiks avalikus teenistuses senisest enam tegeleda.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on kõrgharitud pisut vähem rahulolevad ja oluliselt rahulolematumad on juhtivtöötajad. Uuemad töötajad on töö- ja eraelu tasakaaluga enam rahul kui staažikamad töötajad ning see peegeldub osaliselt ka vanusegruppide võrdluses, kus 41-60 aastased on pigem rahulolematumad. Samas on 61 aastased ja vanemad töötajad jällegi rahulolevamad, mida võib selgitada nende madalam hoolduskoormus võrreldes nooremate kolleegidega.

2015. aasta võrdlusandmed sellele teemavaldkonnale puuduvad.

Joonis 23. Töö- ja eraelu tasakaalu teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.16. Töökorralduse paindlikkus

Töökorralduse paindlikkus näitab, millisel määral on võimalik tööülesandeid täita väljaspool tavapärasest tööaegast ja -ruumist. Seega tuleb paindlikkust mõõtes arvestada mitmete alamkategoriatega nagu tööaeg, töö asukoht ja funktsionaalne paindlikkus. Töötajate poolt tajutav paindlikkus võib nimetatud kategooriate lõikes oluliselt varieeruda ning seetõttu tuleb kõiki paindlikkuse komponente käsitleda ka eraldi. Kindlasti on oluline vaadata ka seda, milline paindlikkus on konkreetsete töötajate jaoks oluline ja milline mitte.

Töö paindlikkuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi väiteid:

- Mil määral on Teil võimalik päevasiseselt valida töö tegemiseks endale sobiv aeg?
- Mil määral saate võtta puhkust endale sobival ajal?
- Mil määral on Teil võimalik teha tööd väljaspool töökohta, nt kodus, välismaal?
- Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta tööülesandeid?
- Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta töökoormust?

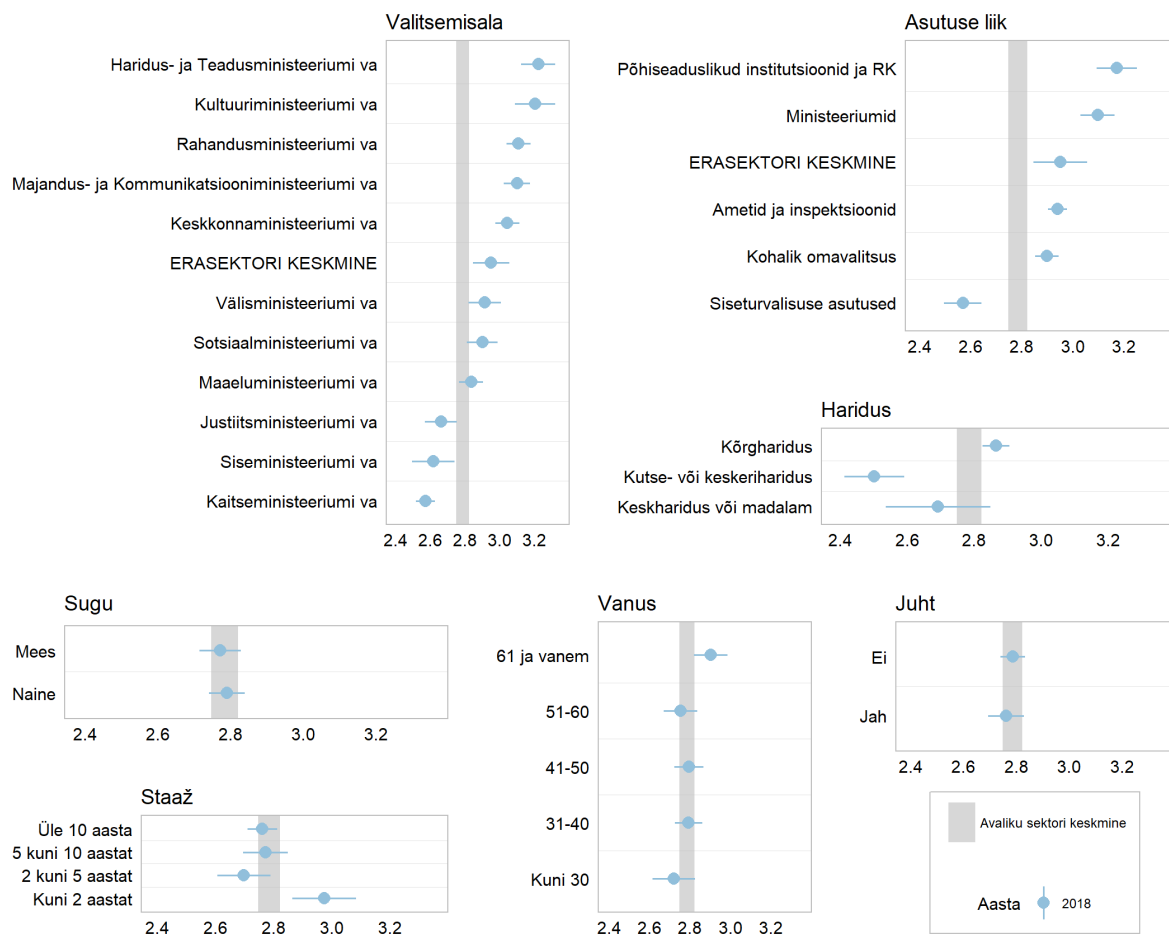
Valitsemisalade lõikes näeme, et variatiivsus tulemustes on üsna suur. Töökorralduse paindlikkuse osas võib eesrindlikuks pidada haridus- ja teadusministeeriumi ning kultuuriministeeriumi va, ent head tulemused on veel mitmetel. Vähem paindliku töökorraldusega on justiits-, sise- ja kaitseministeeriumi va.

Asutuse liigiti on kõrgeimad tulemused põhiseaduslikel institutsioonidel ning ministeeriumidel, teistest oluliselt madalam on paindlikkus siseturvalisuse asutustes.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on paindlikkusega enim rahul uued teenistujad. Võrreldes kutse- ja keskeriharidusega töötajatega on kõrgharidusega töötajad oluliselt rahulolevamad oma töö paindlikkusega.

2015. aasta võrdlusandmed sellele teemavaldkonnale puuduvad.

Joonis 24. Töökorralduse paindlikkuse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



2.2.17. Rolli selgus

Rolli selgus näitab, kui selged on tööülesanded ja nende kujunemise protsess töötajate jaoks. Rolli selguse madalaid tulemusi on juhtidel mõnikord raske mõista, sest üldiselt on töötajatel alati olemas ametijuhendid ja ka alluvussuhted on reeglina vähemalt teoorias paika pandud. Igapäevaelus ei pruugi see korraldus aga laitmatult toimida. Kui ühele töötajale annavad ülesandeid mitu keskastme juhti ning need ülesanded on kohati ka vastuolulised, siis on rahulolematust eriti kerge tekkima.

Rolli selguse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie töö on selged eesmärgid?

- Mil määral teate, mis kuulub Teie vastutusalasse?
- Mil määral teate, mida Teilt tööl oodatakse?

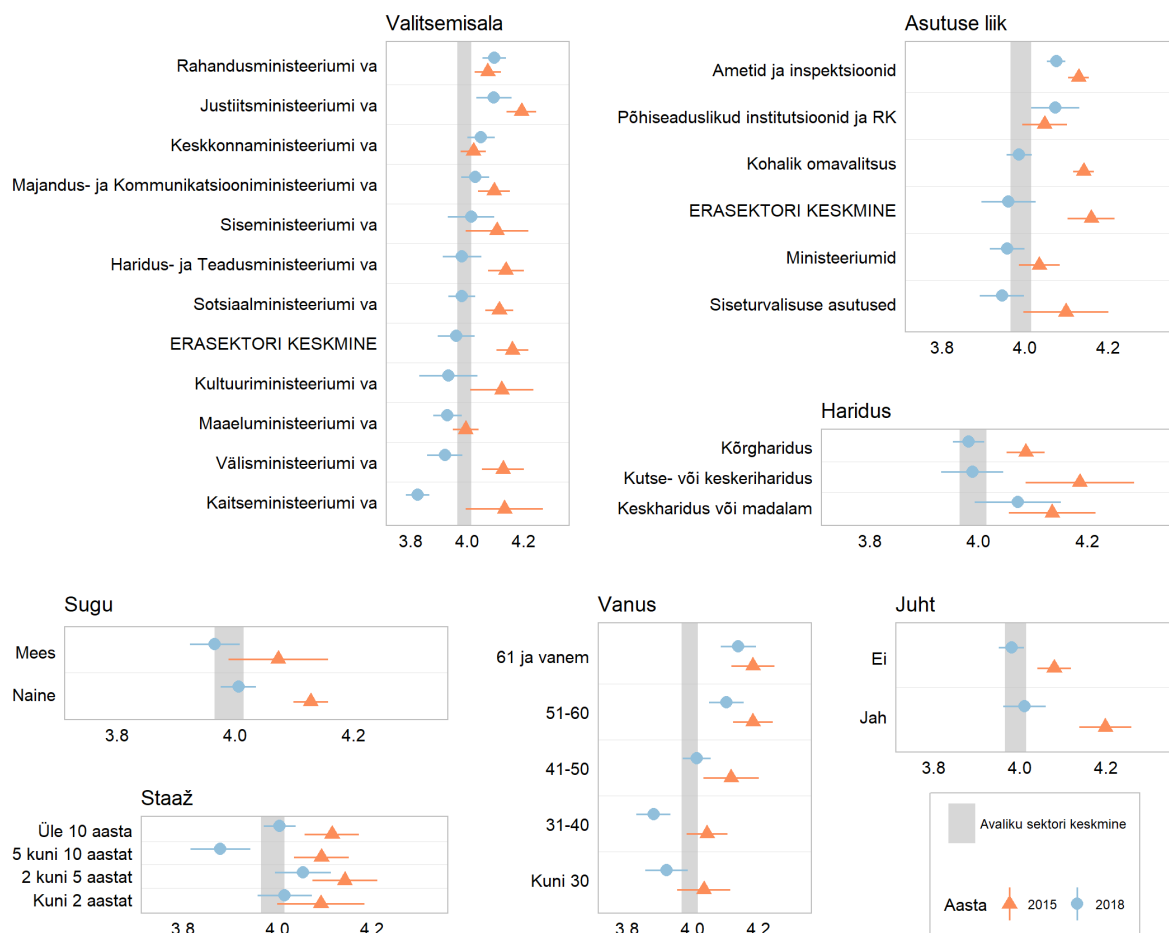
Valitsemisalade lõikes on rolli selgus hea rahandus- ja justiitsministeeriumi valitsemisalas ning nõrgim kaitseministeeriumi valitsemisalas.

Asutuse liigiti on rolliselgusega hästi ametites ja inspeksioonides, aga ka põhiseaduslikes institutsioonides.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on teistega võrreldes oluliselt rahulolematumad 5-10 aastase staažiga töötajad. Rolliselgus on parem, mida eakama teenistujaga on tegu.

Võrreldes 2015. aastaga on rolli selguse hinnangud enamikes lõigetes nõrgenenud. Nii valitsemisalade kui asutuste lõikes võib märgata, et parimad tulemused saanud asutused on ühtlasi need, kus rolli selguse hinnang võrreldes 2015. aastaga pole oluliselt muutunud (erand on maaeluministeeriumi va). Rolli selgus on eriti vähenenud kõrgema staažiga gruppide seas. Rolli selguse üldine vähenemine on iseloomulik ka erasektorile, mis viitab, et selle muutuse ulatus laiem kui ainult avalik teenistus.

Joonis 25. Rolliselguse teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



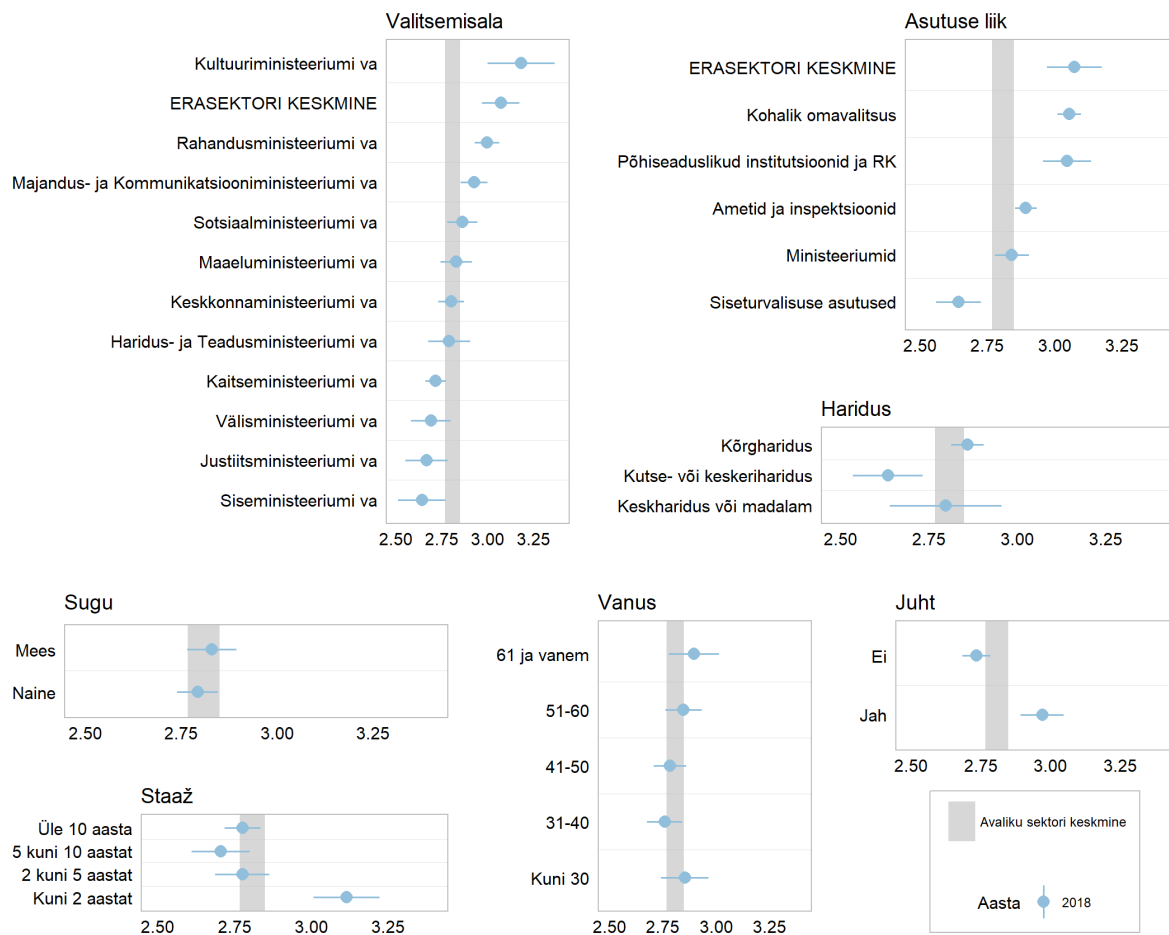
2.2.18. Muudatuste juhtimine

Organisatsioonid on pidevas muutumises – muutuva maailmaga kaasas käimiseks on see paratamatu. Samas on oluline, et läbiviidavad muudatused oleks töötajatele ka arusaadavad ning aitaksid kaasa nii organisatsiooni eesmärkide täitmisele, kui sellele, et töötajatel, kes nende eesmärkide täitmise nimel igapäevaselt tööd teevad, oleks oma tööd hea teha.

Muudatuste juhtimise edukuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral on Teil võimalus organisatsiooni üldist töökorraldust puudutavates muudatustes kaasa rääkida?
- Mil määral on Teil võimalus Teie ametiülesannete täitmist puudutavates muudatustes kaasa rääkida?
- Mil määral leiate, et viimase aasta jooksul üldises töökorralduses elluviidud muudatused aitavad organisatsiooni eesmärke paremini saavutada?
- Mil määral leiate, et viimase aasta jooksul Teie tööülesannete täitmist puudutavad muudatused aitavad Teil oma tööd paremini teha?

Joonis 26. Muudatuste juhtimise teemavaldkonna skoorid taustatunnuste lõikes



Valitsemisalade lõikes ollakse muudatuste juhtimisega enim rahul kultuuri- ja rahandusministeeriumi va. Kõige rahulolematumat valitsemisala selles teemavaldkonnas välja tuua ei saa.

Asutuse liigiti on rahulolu muudatuste juhtimisega kõrgem KOVides ja põhiseaduslikes institutsioonides, hea tulemus on ka ametitel ja inspeksioonidel. Teistes vähem ollakse muudatuste juhtimisega rahul siseturvalisuse asutustes.

Nii asutuse liigiti kui valitsemisalati on erasektori tulemus enamikest asutustest parem, mistõttu peaks avalikus teenistuses muudatuste juhtimisele kindlasti enam tähelepanu pöörama.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on muudatuste juhtimisega enim rahul uued teenistujad, kel küll on tõenäoliselt üsna vähe kogemusi asutust puudutavate pikaajalisemate muudatustega. Rahulolu on teistest parem ka juhtivtöötajate seas.

2015. aasta võrdlusandmed sellele teemavaldkonnale puuduvad.

3. Avaliku teenistuse tugevused ja nõrkused võrreldes erasektoriga

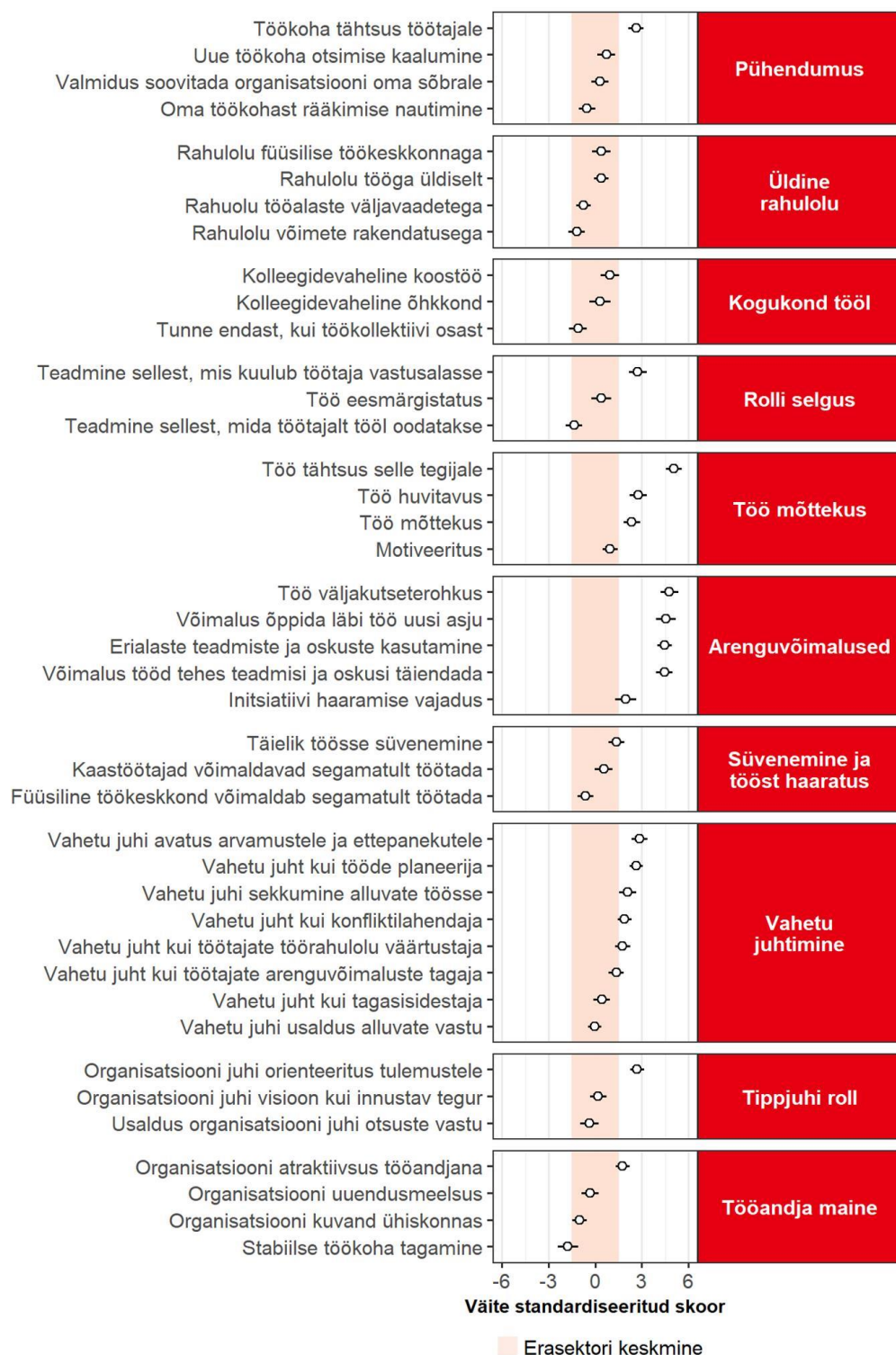
Järgnevatel joonistel on toodud avaliku teenistuse võrdlus erasektoriga kõigi uuringus käsitletud **alateemade** lõikes. Alateemad on rühmitatud teemavaldkondade kaupa ning alateemad on järjestatud on järjestatud selliselt, et alustatakse erasektoriga võrreldes kõige kõrgemaid hinnanguid saanutest ning liigutakse edasi paremuse järjekorras.

Peamised väljundnäitajad **pühendumus ja tööga rahulolu** on üldiselt erasektoriga samal tasemel. Veidi parem tulemus on küsimusel „töökoha tähtsus töötajale“, mis viitab avalikus teenistuses töötamise kutsumuslikule loomule.

Jooniselt ilmneb, et erasektoriga võrreldes paistavad **kõrgemate hinnangutega** silma **töö mõttekuse** ja arenguvõimaluste teemavaldkonna alla kuuluvad alateemad, mis on peaaegu kõigi küsimuste lõikes saanud kõrgeid hindeid. Avalikud teenistujad hindasid erasektorist kõrgemalt ka vahetu juhtimise, tippjuhti rolli ning rolli selgus alla kuuluvaid alateemasid.

Erasektoriga võrreldes on **samal tasemel** rahulolu selliste teemavaldkondadega nagu kogukond töö, tööst haaratus, tööandja maine ja informeeritus.

Erasektorist nõrgematena joonistuvad välja muudatuste juhtimine organisatsioonis, töökorralduse paindlikkus, tasustamine ja karjäärivõimalused. Eriti madalaid hinnanguid võrreldes erasektoriga on saanud muudatuste juhtimine. Üksikute küsimuste lõikes oli avaliku teenistuse skoor erasektorist oluliselt madalam veel töökoormuse, väärtustamise ning töö- ja eraelu tasakaalu teemavaldkondades.

Joonis 27. Avaliku teenistuse võrdlus erasektoriga (1)


Joonis 28. Avaliku teenistuse võrdlus erasektoriga (2)


Kokkuvõte

Vaadates kogu avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringu tulemusi võrdluses eelmise (2015. aastal teostatud) uuringuga ilmneb, et need on läinud mõnevõrra nõrgemaks. Statistiliselt oluliselt on langenud hinnangud üldisele tööga rahulolule, ent ka pühendumus näitab pigem langus- kui kasvutrendi. Võrreldes erasektoriga on pühendumus ja üldine rahulolu püsinud üldjoontes samal tasemel.

Enamike sisendnäitajate tasemed on avalikus teenistuses langenud, samas kui suhteline rahulolu erinevate sisendnäitajatega ei ole oluliselt muutunud (st näitajate omavaheline paremusjärjestus on jäänud enam-vähem samaks). Läbivalt paistab avalikus teenistuses olevat vähenenud rahulolu töö mõttekuse ja rolliselgusega. Võrreldes 2015. aastaga on hinnangud jäänud samale tasemele kolmes sisendnäitajate grupi osas: töökoormus, väärtustamine ja karjäärivõimalused.

Erasektoriga võrreldes paistavad **avaliku teenistuse tugevustena** silma töö mõttekuse ja arenguvõimaluste teemavaldkonnad, mis on peaaegu kõigi küsimuste lõikes saavutanud erasektorist kõrgema hinnangu. Hea tulemus (võrreldes erasektoriga) said ka vahetu juhtimine ja tippjuhi roll ning rolli selgus. Erasektoriga võrreldes on avaliku teenistuse rahulolu ligilähedaselt samal tasemel selliste teemavaldadega nagu kogukond töö, tööst haaratus, tööandja maine ja informeeritus.

Tulemused on **erasektorist madalamad** muudatuste juhtimise, töökorralduse paindlikkuse, tasustamise ja karjäärivõimaluste alateemades. Üksikute küsimuste lõikes oli avaliku teenistuse skoor erasektorist oluliselt madalam veel töökoormuse, väärtustamise ning töö- ja pereelu tasakaalu teemavaldkondades.

Erinevatel valitsemisaladel on omad tugevused ja nõrkused ning sellist valitsemisala, kus kõigis teemavaldkondades oleks rahulolu kõrge, välja ei joonistu. Võrdluses paistab teistest mõnevõrra nõrgemana kaitseministeeriumi valitsemisala, mille tulemused on võrreldes 2015. aasta uuringuga oluliselt langenud. Seda muutust tuleks võtta aga mõningase skeptilisusega, sest võrreldes eelmise korraga on kaitseministeeriumi valitsemisalast kaasatud uuringusse organisatsioone, mis eelmisel korral ei osalenud (Kaitsevägi). Seega ei ole 2015. ja 2018. aasta tulemused kaitseministeeriumi haldusala osas päris hästi võrreldavad.

Asutuse tüübiti on teistega võrreldes rahulolematumad siseturvalisuse asutused, kuid ka siin on oluline roll mängida kaitseväge liitumisel uuringuga. Siseministeeriumi valitsemisala (kuhu kuulub oluline osa siseturvalisuse asutustest) oli keskmiselt üsna heade hinnangutega. Teiste asutustega võrreldes on enamikes teemavaldkondades keskmisest paremad hinnangud põhiseaduslikel institutsioonidel.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes võib märgata, et sageli on teistest teenistujatest enam rahul uued töötajad (staaž kuni 2 aastat). Võrreldes 2015. aastaga on rahulolu mõnevõrra vähenenud staažikamate teenistujate seas.

Lisa 1 – Täiendavad tabelid

Tabel 1. Teemavaldkondade skooride keskväärtused ja standardvead

Teemavaldkond	Avalik teenistus		Erasektor	
	Keskmine	Standardviga	Keskmine	Standardviga
Arenguvõimalused	3,70726	0,018429	3,496128	0,042354
Informeeritus	3,303647	0,020686	3,35075	0,05916
Vahetu juhtimine	3,55742	0,023603	3,442235	0,066196
Kogukond töö	4,260491	0,018474	4,255683	0,045936
Karjäärivõimalused	2,562394	0,023926	2,724516	0,078296
Töökoormus	3,453884	0,023197	3,492118	0,05575
Töö mõttekus	3,782056	0,019098	3,596101	0,054484
Tööandja maine	3,495636	0,018454	3,524127	0,049893
Muudatuste juhtimine	2,808194	0,027392	3,073289	0,068363
Töökorralduse paindlikkus	2,782184	0,024873	2,949529	0,070218
Pühendumus	3,353387	0,02289	3,291115	0,058189
Rolli selgus	3,990231	0,016355	3,959826	0,043425
Süvenemine ja tööst haaratus	3,633579	0,01697	3,607653	0,048333
Tasustamine	2,953931	0,026004	3,181493	0,077172
Töö- ja eraelu tasakaal	3,315231	0,021401	3,575886	0,057425
Tippjuhi roll	3,50583	0,022482	3,412349	0,069311
Väärtustamine	3,41216	0,023722	3,502086	0,056856
Üldine rahulolu	2,997083	0,016664	3,033217	0,051805

Tabel 2. Küsimuste keskväärtused ja standardvead

Küsimus	Avalik teenistus		Erasektor	
	Keskmine	Standardviga	Keskmine	Standardviga
Mil määral eeldab Teie töö initsiatiivi haaramist?	3,740202	0,025418	3,63246	0,054945
Mil määral on Teil võimalik läbi töö uusi asju õppida?	3,580761	0,025202	3,313095	0,058684
Mil määral saate tööd tehes erialaseid teadmisi ja oskusi kasutada?	4,019792	0,022712	3,704052	0,070869
Mil määral on Teil võimalik tööd tehes enda teadmisi ja oskusi täiendada?	3,54912	0,023902	3,255637	0,065981
Mil määral pakub Teie töö väljakutseid?	3,580026	0,026219	3,259858	0,066743
Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest muudatustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?	2,970672	0,027498	3,014031	0,081159
Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?	3,632496	0,020842	3,653599	0,066638
Mil määral kindlustab Teie vahetu juht igale töötajale head arenguvõimalused?	3,07785	0,02983	2,9629	0,085591
Mil määral peab Teie vahetu juht oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul?	3,517185	0,028985	3,373882	0,081859
Mil määral on Teie vahetu juht hea tööde planeerija?	3,45402	0,02665	3,209203	0,093421
Mil määral oskab Teie vahetu juht konflikte hästi lahendada?	3,350707	0,030211	3,178723	0,094974
Mil määral annab Teie vahetu juht Teile töö kohta tagasisidet?	3,149771	0,028708	3,124136	0,07499

Mil määral tunnete, et saate oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada?	3,736223	0,028847	3,513832	0,080482
Mil määral tunnete, et Teie vahetu juht Teid usaldab?	3,822354	0,024558	3,826157	0,082305
Mil määral võimaldab Teie vahetu juht Teil töötada ilma liigse sekkumiseta?	4,040429	0,023039	3,915613	0,059503
Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?	4,381168	0,021629	4,366605	0,045925
Kas Teie töökohal on kolleegide vahel hea koostöö?	4,252302	0,020986	4,203017	0,051862
Kas Te tunnete ennast töökollektiivi osana?	4,114605	0,025396	4,187929	0,066493
Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale organisatsiooni siseselt?	2,083683	0,027987	2,368879	0,092242
Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale avalikus sektoris?	2,753456	0,029152	2,508098	0,094435
Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale erasektoris?	2,795351	0,031166	3,012575	0,082337
Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma?	2,816573	0,027093	3,179983	0,080405
Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmisega hätta?	4,111442	0,025891	3,995556	0,064514
Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täielikuks täitmiseks?	3,473514	0,030434	3,388649	0,075318
Mil määral tunnete, et Teie töö on mõttekas?	3,889643	0,021836	3,751018	0,058451
Mil määral tunnete, et töö, mida teete, on Teile tähtis?	3,977984	0,023553	3,6454	0,065666
Mil määral olete tööl motiveeritud?	3,334781	0,027579	3,258003	0,080615
Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?	3,892542	0,022224	3,731087	0,058046
Mil määral hindate oma organisatsiooni atraktiivseks tööandjaks?	3,363863	0,026048	3,216457	0,083163
Mil määral on Teie organisatsiooni kuvand ühiskonnas positiivne?	3,406879	0,026462	3,475344	0,074952
Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?	3,278217	0,025994	3,30296	0,069611
Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?	3,891304	0,022324	3,974986	0,047687
Mil määral on Teil võimalus organisatsiooni üldist töökorraldust puudutavates muudatustes kaasa rääkida?	2,582465	0,027906	2,874419	0,074026
Mil määral on Teil võimalus Teie ametiülesannete täitmist puudutavates muudatustes kaasa rääkida?	3,104527	0,030273	3,275114	0,077777
Mil määral leiate, et viimase aasta jooksul üldises töökorralduses elluviidud muudatused aitavad organisatsiooni eesmäärke paremini saavutada?	2,742656	0,031832	3,060284	0,080964
Mil määral leiate, et viimase aasta jooksul Teie tööülesannete täitmist puudutavad muudatused aitavad Teil oma tööd paremini teha?	2,773756	0,028764	2,97905	0,080319
Mil määral on Teil võimalik päevasiseselt valida töö tegemiseks endale sobiv aeg?	2,884325	0,035933	2,71553	0,085818
Mil määral saate võtta puhkust endale sobival ajal?	3,712822	0,025481	3,667554	0,085477
Mil määral on Teil võimalik teha tööd väljaspool töökohta, nt kodus, välismaal?	2,508681	0,035569	2,498774	0,105689
Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta tööülesandeid?	2,28692	0,026399	2,780279	0,086916
Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta töökoormust?	2,627188	0,031621	2,880945	0,077334
Kui sageli mõtlete uue töökoha otsimise peale?	3,354005	0,030353	3,29854	0,078487
Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?	3,101912	0,030361	3,077955	0,082459

Mil määral naudite oma töökohast rääkimist?	3,008421	0,030194	3,051402	0,082763
Mil määral tunnete, et Teie töökoht on Teile tähtis?	3,994813	0,021521	3,827836	0,063494
Mil määral tunnete, et Teie töö on selged eesmärgid?	3,755699	0,024019	3,73363	0,056026
Mil määral teate, mis kuulub Teie vastutusalasse?	4,22414	0,017936	4,102212	0,044517
Mil määral teate, mida Teilt tööil oodatakse?	3,983241	0,01884	4,054446	0,052129
Kui sageli olete tööst nii haaratud, et ei märka aja möödumist?	3,447623	0,024589	3,35367	0,068571
Mil määral võimaldab organisatsiooni füüsiline töökeskkond Teil segamatult töötada?	3,579406	0,024566	3,624377	0,070987
Mil määral võimaldavad kaastöötajad Teil segamatult töötada?	3,859887	0,023362	3,827678	0,05936
Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega oma organisatsioonis?	2,979114	0,032556	3,219807	0,094205
Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?	2,840633	0,030578	3,08527	0,090273
Mil määral vastab Teie töötasu Teie panusele?	3,009401	0,028829	3,152602	0,081457
Mil määral on töö tasusüsteem Teile arusaadav?	3,365834	0,029573	3,70508	0,064614
Mil määral motiveerib Teie organisatsiooni tasusüsteem Teid rohkem pingutama?	2,608122	0,028857	2,665606	0,079619
Kui sageli tunnete, et töömõtted segavad teie eraelu?	3,234149	0,03303	3,342145	0,076857
Kui sageli on Teil vajadusel võimalik tööpäeval võtta aega vabaks, et tegeleda eraelu kohustustega?	3,01629	0,034681	3,579767	0,08901
Kui sageli peate vastu oma tahtmist tegema ületunde?	3,731889	0,032297	3,881169	0,086126
Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?	3,4687	0,02671	3,493057	0,062298
Mil määral on Teie organisatsiooni juht tulemustele orienteeritud?	3,993535	0,024815	3,770707	0,08265
Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?	2,953012	0,030082	2,934908	0,080243
Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?	2,862306	0,028116	3,162932	0,07824
Mil määral suhtub juhtkond Teisse lugupidavalt?	3,689828	0,026478	3,617022	0,055878
Mil määral koheldakse Teid tööil õiglaselt?	3,618481	0,023786	3,574256	0,080501
Kui rahul olete oma tööalaste tulevikuväljavaadetega?	2,738504	0,022557	2,79257	0,070779
Kui rahul olete oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?	3,084089	0,022057	3,062529	0,055046
Kui rahul olete sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?	2,956954	0,020265	3,025701	0,056143
Kui rahul olete oma tööga üldiselt, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?	3,143492	0,017203	3,123158	0,052456

Lisa 2 – Küsitlusankeet

Küsimus	Vastuste skaala					
Üldine rahulolu						
1. Kui rahul olete oma tööalaste tuleviku väljavaadetega?	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÖ
2. Kui rahul olete oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÖ
3. Kui rahul olete sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÖ
4. Kui rahul olete oma tööga üldiselt, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÖ
Töö sisu ja arenguvõimalused						
5. Mil määral eeldab Teie töö initsiatiivi haaramist?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
6. Mil määral on Teil võimalik läbi töö uusi asju õppida?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
7. Mil määral saate tööd tehes erialaseid teadmisi ja oskusi kasutada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
8. Mil määral on Teil võimalik tööd tehes enda teadmisi ja oskusi täiendada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
9. Mil määral pakub Teie töö väljakutseid?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Karjäärivõimalused						
10. Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale organisatsiooni siseselt?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
11. Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale avalikus sektoris?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
12. Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale erasektoris?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Töö mõttekus						
13. Mil määral tunnete, et Teie töö on mõttekas?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ

14. Mil määral tunnete, et töö, mida teete, on teile tähtis?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
15. Mil määral olete tööl motiveeritud?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
16. Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Töökorraldus						
17. Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
18. Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmisega hätta?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
19. Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täielikuks täitmiseks?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
Informeeritus						
20. Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest muudatustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
21. Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Rolli selgus						
22. Mil määral tunnete, et Teie tööl on selged eesmärgid?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
23. Mil määral teate, mis kuulub Teie vastutusalasasse?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
24. Mil määral teate, mida Teilt tööl oodatakse?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Vahetu juhtimine						
25. Mil määral kindlustab Teie vahetu juht igale töötajale head arenguvõimalused?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
26. Mil määral peab Teie vahetu juht oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
27. Mil määral on Teie vahetu juht hea tööde planeerija?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ

28. Mil määral oskab Teie vahetu juht konflikte hästi lahendada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
29. Mil määral annab Teie vahetu juht Teile töö kohta tagasisidet?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
30. Mil määral tunnete, et saate oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
31. Mil määral tunnete, et Teie vahetu juht Teid usaldab?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
32. Mil määral võimaldab Teie vahetu juht Teil töötada ilma liigse sekkumiseta?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Kogukond töö						
33. Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
34. Kas Teie töökohal on kolleegide vahel hea koostöö?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
35. Kas Te tunnete ennast töökollektiivi osana?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
Väärtustamine						
36. Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
37. Mil määral suhtub juhtkond Teisse lugupidavalt?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
38. Mil määral koheldakse Teid tööl õiglaselt?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Tasustamine						
39. Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega oma organisatsioonis?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
40. Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
41. Mil määral vastab Teie töötasu Teie panusele?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
42. Mil määral on töö tasusüsteem Teile arusaadav?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ

43. Mil määral motiveerib Teie organisatsiooni tasusüsteem Teid rohkem pingutama?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Tippjuhi roll						
44. Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
45. Mil määral on Teie organisatsiooni juht tulemustele orienteeritud?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
46. Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Tööandja maine						
47. Mil määral hindate oma organisatsiooni atraktiivseks tööandjaks?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
48. Mil määral on Teie organisatsiooni kuvand ühiskonnas positiivne?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
49. Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
50. Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Pühendumus						
51. Kui sageli mõtlete uue töökohta otsimise peale?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
52. Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
53. Mil määral naudite oma töökohast rääkimist?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
54. Mil määral tunnete, et Teie töökoht on Teile tähtis?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Muudatuste juhtimine						
55. Mil määral on Teil võimalus organisatsiooni töökorraldust puudutavates muudatustes kaasa rääkida?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
56. Mil määral on Teil võimalus Teie ametiülesannete täitmist puudutavates muudatustes kaasa rääkida?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ

57. Mil määral leiata, et viimase aasta jooksul üldises töökorralduses elluviidud muudatused aitavad organisatsiooni eesmärke paremini saavutada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
58. Mil määral leiata, et viimase aasta jooksul Teie tööülesannete täitmist puudutavad muudatused aitavad Teil oma tööd paremini teha?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Süvenemine ja tööst haaratus						
59. Kui sageli olete tööst nii haaratud, et ei märka aja möödumist?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
60. Mil määral võimaldab organisatsiooni füüsiline töökeskkond Teil segamatult töötada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
61. Mil määral võimaldavad kaastöötajad Teil segamatult töötada?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Töö paindlikkus						
62. Mil määral on Teil võimalik päevasiseselt valida töö tegemiseks endale sobiv aeg?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
63. Mil määral saate võtta puhkust endale sobival ajal?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
64. Mil määral on Teil võimalik teha tööd väljaspool töökohta, nt kodus, välismaal?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
65. Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta tööülesandeid?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
66. Mil määral võimaldab tööandja Teil soovi korral muuta töökoormust?	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
Töö-ja eraelu tasakaal						
67. Kui sageli tunnete, et töömõtted segavad Teie eraelu?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
68. Kui sageli on Teil vajadusel võimalik tööpäeval võtta aega vabaks, et tegeleda eraelu kohustustega?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
69. Kui sageli peate vastu oma tahtmist tegema ületunde?	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ