

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Ketlin Jaani-Vihalem

PERSONALI MOTIVEERIMINE EESTI EUROOPA LIIDU NÕUKOGU

EESISTUMISEKS SISEMINISTEERIUMI HALDUSALAS

Magistritöö

Juhendaja: dr Külli Sarapuu

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotlenud akadeemilist kraadi.

Autor Ketlin Jaani-Vihalem
„.....“2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja dr Külli Sarapuu
„.....“2015

Kaitsmisele lubatud „.....“2015

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees
dr Veiko Lember

Lühikokkuvõte

Käesolev magistritöö keskendub siseministeeriumi ja tema haldusala personali motiveerimisega seotud tegurite analüüsimisele, mis on olulised Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumiseks ettevalmistamise seisukohalt. Eesti on Euroopa Liidu Nõukogu eesistujamaa esmakordselt 2018. aasta esimeses pooles ning vajab selle edukaks läbiviimiseks igas Euroopa Liidu poliitikavaldkonnas kompetentseid ning motiveeritud ametnikke.

Magistritöös otsitakse vastust küsimustele, mis motiveerib siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujaid eesistumisse panustama, kas ja kui võrd on omavahel kooskõlas töötajate ootused ning siseministeeriumi kavatsus neid motiveerida ning milliste täiendavate motivatsiooniaspektidega peaks siseministeerium eesistumiseks ettevalmistamisel arvestama. Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset juhtumianalüüsi, kus uurimismeetoditeks on dokumendianalüüs, ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud.

Magistritöös jõutakse järeldusele, et siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujaid motiveerivad nii avaliku teenistuse sisemised kui välised motivaatorid. Motivatsiooni mõjutavad positiivselt võimalus enesearenguks, lisatasu ning võimalus panustada riigile olulise ülesande täitmisesse. Negatiivselt mõjuvad motivatsioonile täiendav töökoormus, ebaõiglane lisatasu ning juhtkonna ükskõiksus ja vähene toetus. Teenistujate ootused vastavad põhipunktides siseministeeriumi kavatsusele neid motiveerida ning täiendavaid eesistumisega seotud motivatsioonimeetmeid pole siseministeeriumil hetkel tarvis välja töötada.

Võtmemõisted: Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine, personali motiveerimine, avaliku teenistuse motivatsioon.

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
I Teoreetiline raamistik.....	8
1.1 Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine.....	8
1.2 Personali motiveerimine.....	10
1.2.1 Motivatsiooniuringud ja definitsioonid.....	10
1.2.2 Sisemised ja välimised motivaatorid.....	11
1.2.3 Teoriaosa kokkuvõte.....	15
II Personali motiveerimine eesistumisse panustamiseks.....	16
2.1 Ettevalmistused eesistumiseks riiklikul tasandil ja siseministeeriumis.....	16
2.2 Uurimismetoodika.....	20
2.3 Valmisolek eesistumisse panustada ja üldine teadlikkus.....	21
2.4 Sisemised motivatsiooni mõjutajad.....	23
2.5 Välimised motivatsiooni mõjutajad.....	24
2.6 Järeldused ja soovitused.....	28
Kokkuvõte.....	31
Summary.....	34
Kasutatud kirjandus.....	37
Lisa 1 Ankeetküsitlus.....	42
Lisa 2 Intervjueeritud isikute nimekiri.....	45
Lisa 3 Intervjuu küsimused.....	46
Lisa 4 Motivatsiooni peamised soodustajad.....	48
Lisa 5 Motivatsiooni peamised takistajad.....	49
Lisa 6 Ankeetküsitluse vastused.....	50

Sissejuhatus

Eesti on esimest korda EL Nõukogu eesistujamaa 2018. aasta esimeses pooles. Ettevalmistused eesistumiseks on juba alanud – Riigikantselei juurde on loodud keskne koordinatsiooni- ja korraldusüksus, koostatud on nii „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava“, „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia“ kui ka viimase juurde kuuluv eeskujuliku eesistuja kompetentsimudel. Kogemusi on käidud saamas nii Rootsist, Iirimaalt, Leedust kui Kreekast.

Olgugi, et siseriiklikult vastutab eesistumise ettevalmistamise ning läbiviimise eest Riigikantselei Euroopa Liidu Sekretariaat, tuleb ka igal haruministeeriumil panustada eelpoolmainitud keskse tegevuskava ning personalistrateegia täitmisesse. Siseministeerium (edaspidi ka ministeerium) alustas ettevalmistusi eesistumiseks 2013. aasta alguses. Valminud on esialgsed turvalisuse tagamise aluspõhimõtted ning haldusalisine tegevuskava koos sinna juurde kuuluva ajakavaga. Samuti on koostatud kaardistus olemasoleva personali kompetentside, teadmiste ja oskuste osas ning koondatud on info nende teenistujate kohta, kes võiksid täita töörühma juhtide ja asejuhtide rolli. Siiski, kuivõrd Eestil pole varem olnud eesistumiskogemust, tasub kriitiliselt analüüsida, kas lisaks neile aspektidele, mida on kajastatud nii tsentraalselt kokkulepitud tegevuskavas kui ka ministeeriumi tegevuskavas, on veel olulisi tahke, millele siseministeerium eesistumiseks valmistumisel personali motiveerimise seisukohalt tähelepanu võiks pöörata.

Eesti seab endale eesmärgiks olla eesistujana hea loots, kes püüab juhtida nõukogu tegevust ja EL õigusloomet võimalikult tulemuslikult ja konsensuslikult. Eesti soovib olla ausa vahendaja rollis ning täita püüdlikult kõiki eesistujale pandud kohustusi. Sama oluline on seada eesistumiseks piisavalt kõrged eesmärgid, mis oleksid ühtlasi ka saavutatavad ning lahendustele suunatud. (Eesti

Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava II versiooni eelnõu, 2015, 8). Need on Eesti eesistumise läbiviimise peamised põhimõtted, millest tuleb lähtuda kõikidel ministeeriumidel. Esialgu võib jääda mulje, et nimetatud põhimõtete järgimine polegi kuigi keerukas, samas on need siiski piisavalt ambitsioonikad, mis eeldavad ka kogenenud eesistujalt rohkelt pingutust ning piisava ja kompetentse ametnikkonna olemasolu. Olgugi, et eesistumispersonali värbamisele ja arendamisele on eelpoolnimetatud personalistrateegias pühendatud mitu peatükki, samuti on tellitud Poliitikauuringute Keskuselt PRAXIS põhjalik analüüs eesistumiskompetentside väljaselgitamiseks, ei ole kumbki dokument siseministeeriumi spetsiifiline. Seetõttu on ootuspärane, et ka iga ministeerium ise oma personali arendamise ning motiveerimise eest seisab.

Hinnanguliselt tuleb siseministeeriumil leida eesistumise ajaks 18 töögrupi juhti (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia 2015, 10). Sisutegevuste elluviimiseks lisanduvad neile veel ka töögruppide asejuhid, teemajuhid, eksperdid ja sisukoordineerijad, tugitegevuste osas ka tehniline personal ning turvalisuse tagajad. See on suur hulk inimesi, kellela eesistumist edukalt läbi viia pole võimalik. On selge, et kriitilisem on leida personali sisutegevuste elluviimiseks, kuna nende hulk on piiratud ning vastavate teadmiste ning oskustega inimesi väljastpoolt haldusala värvata ei saa. Olgugi, et esialgne kaardistus potentsiaalsetest eesistumisega seotud teenistujatest on juba tehtud, ei ole veel selge, kas ja mis tingimustel need inimesed oleksid siiski valmis eesistumise läbiviimisesse panustama. Inimeste motivatsioon täiendavaid või uusi tööülesandeid võtta võib olla väga erinev. Tuginedes varasemate eesistujate kogemusele ei ole põhjust arvata, et eesistumisega ei kaasneks täiendavat töökoormust ega stressi (nt Kajnč ja Svetličič 2010; Euroopa Liidu ja välissuhete osakond 2014). Seetõttu on väga oluline välja selgitada need aspektid, mis just siseministeeriumi teenistujaid motiveerivad.

Eelnevat silmas pidades on käesoleva magistritöö eesmärk analüüsida siseministeeriumi ees seisvaid sisupersonali motiveerimisega seonduvaid väljakutseid seoses Eesti eesistumisega EL Nõukogus 2018. aastal ning anda soovitusi nende väljakutsetega toime tulemiseks. Magistritöö uurimisküsimused on:

- *Mis motiveerib siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujaid eesistumisse panustama?*
- *Kas ja kui võrd on omavahel kooskõlas teenistujate ootused ning siseministeeriumi kavatsus teenistujaid motiveerida?*
- *Milliste täiendavate motivatsiooniaspektidega peaks siseministeerium eesistumiseks ettevalmistamisel arvestama?*

Magistritöö on *ex-ante* kvalitatiivne juhtumianalüüs, kus uurimismeetodina kasutatakse dokumendianalüüsi, ankeetküsitlusi ning poolstruktureeritud intervjuusid. Töö jaguneb kaheks suuremaks osaks. Esimeses osas luuakse analüüsile teoreetiline raamistik, mis keskendub eesistuja rollide kirjeldamisele ning selle täitmiseks vajaliku eelduse – motivatsiooni tagamise käsitlemisele. Töö teises osas antakse ülevaade ettevalmistustest eesistumiseks personali vaates nii tsentraalsest kui siseministeeriumi perspektiivist, tutvustatakse põhjalikumalt uurimismeetodit ning seejärel analüüsitakse siseministeeriumi ja tema haldusala töötajate motivatsiooni eesistumises osaleda. Empiirilised andmed koguti 70-lt siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujalt, kes moodustavad potentsiaalse eesistumisega seotud teenistujate valimi. Taustainfo saamiseks viidi läbi ka kaks intervjuud nende siseministeeriumi teenistujatega, kes vastutavad eesistumise ettevalmistamise eest kogu siseministeeriumi haldusalas. Teenistujatelt ning asjassepuutuvatest dokumentidest saadud informatsiooni analüüsiti eelpoolviidatud teoreetilises raamistikus, mille põhjal tehti järeldusi eesistumisega potentsiaalselt seotud töötajate motivatsiooni kohta eesistumises osaleda ning antakse soovitusi selle mõjutamiseks.

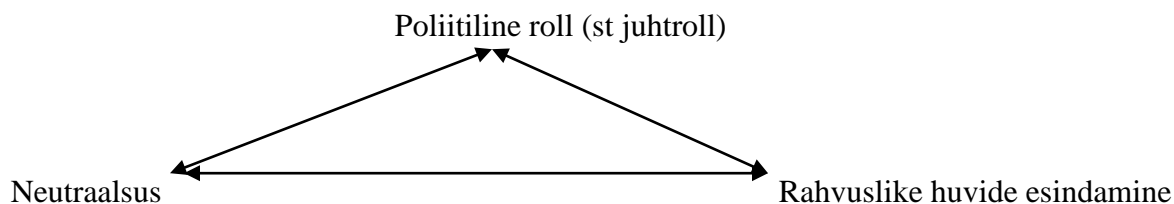
I Teoreetiline raamistik

1.1. Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine

EL Nõukogu eesistuja vahetub iga kuue kuu tagant ning iga kord toob see kaasa täiendava koormuse uuele eesistuja riigile. Üldiselt peetakse eesistuja ülesanneteks järgnevat funktsioone:

- juhtida ja koordineerida nõukogu istungeid;
- olla vahendaja, konsensuse otsija läbirääkimistel;
- olla poliitiline liider, poliitiliste initsiatiivide ja prioriteetide seadja;
- täita esindusfunktsiooni (Quaglia ja Moxon-Browne 2006, 351).

Seega iseloomustab eesistuja rolli mitmete üsnagi keerukate ning kohati vastuoluliste funktsioonide täitmine. Enamasti kirjeldatakse eesistuja rollijaotust kolmetahulisena:



Allikas: Adrian Shout 1998

Samuti tuleb arvestada, et sisuline töö algab juba palju varem kui eesistumise aeg kätte jõuab. Vastavalt EL õigusele toimub töö EL Nõukogus nn trioprogrammi alusel. See tähendab, et need liikmesriigid, kelle eesistumine leiab aset järgneva 18 kuu jooksul, peavad ühiselt kokku leppima peamised tegevussuunad nõukogus eesseisvaks pooleteiseks aastaks (Nõukogu Peasekretariaat 2011, 19). Eesti, kuuludes ühte gruppi Suurbritannia ning Bulgaariaga, peab olema valmis oma sisulist panust ühisdokumenti andma juba 2016. lõpus/ 2017. a alguses.

On selge, et nende ülesannete täitmiseks ei piisa igale koostööformaadile eesistumise alguseks ühe võimeka juhi leidmisest, eesistumise planeerimine ja läbiviimine eeldab väga põhjalikku ettevalmistust nii hästitoimiva siseriikliku koordinatsioonisüsteemi loomise näol (Shout 1998, 5; Panke 2010, 807) kui ka piisava ning kompetentse personali tagamise näol (Panke 2010, 807; Langdal, von Sydow 2009, 6). Lisaks, nagu viitab Panke, töötab EL-i asjade siseriiklik koordinatsioon probleemideta siis, kui selles osalevad eksperdid on hästi motiveeritud (Panke 2010, 809).

Ka ei tohi ära unustada, et lisaks otsustusprotsessis osalemisele ning esindusfunktsioonile tuleb eesistujal täita ka mitmeid teisi rolle. Näiteks ministrite mitteametlike kohtumiste, aga ka teiste väljaspool institutsionaalset raamistikku toimuvate kohtumiste ettevalmistamine ning läbiviimine on eesistuja enda vastutada (Nõukogu Peasekretariaat 2011, 69). See toob kaasa endaga tegevusi nii külaliste vastuvõtuga, majutusega, toitlustamisega kui ka transportimisega seoses, aga samuti konverentsiteenuse pakkumist, kommunikatsioonitööd ning kohtumistel turvalisuse tagamist.

Kõikide eelpoolloetletud funktsioonide täitmiseks on vaja piisaval hulgal inimesi. Mitmed uuringud on näidanud, et eesistumine on personalivaates suureks väljakutseks kõikidele liikmesriikidele (Shout 1998, 7; Kajně ja Svetličič 2010, 89), eriti aga väikeriikidele (Shout 1998, 7), kuna neile on rohkem omane üleüldine personali puudus, multifunktsionaalsus ning madal spetsialiseerumine (Randma-Liiv 2002). Personali puudus viitab aga omakorda võimalikele probleemidele inimeste motiveerimisel (Panke 2010, 810).

Samas ei ole piisav personali hulk ainsaks oluliseks eelduseks eesistumise läbiviimisel. Sõltuvalt eesistujariigi ambitsioonidest ning eesmärkidest eesistumise läbiviimiseks kujunevad ootused ka personali kompetentsidele. Eesistumises ning selle ettevalmistamises osalevad inimesed peavad omama teatavaid oskuseid ja teadmisi, et olla suutelised kaasnevaid ülesandeid täitma. Kajně ja Svetličič (2010, 86) on viidanud, et õigete kompetentside arendamisele ning personali koolitamisele tuleb eesistumiseks ettevalmistamisel erilist tähelepanu pöörata.

Seega peab iga tulevane eesistuja suutma lahendada kolm suurt väljakutset - kuidas leida piisaval hulgal personali, kuidas tagada, et eesistumispersonalil oleksid sobilikud oskused ja kompetentsid

ning kuidas eesitumispersonali motiveerida. Kui personali hulka, oskuseid ning kompetentse on võimalik tööandjal mõjutada lihtsamini, näiteks määrates osadele teenistujatele täiendavaid tööülesandeid ning saates neid erinevatele koolitustele ja praktikale, siis motivatsiooni hoidmine või tõstmine on oluliselt keerulisem ülesanne ning sõltub palju rohkem teenistujast endast.

1.2 Personali motiveerimine

1.2.1 Motivatsiooniuringud ja definitsioonid

Töömotivatsiooni on uuritud juba aastakümneid. Kui praegu keskendutakse motivatsiooniuringutes pigem üksikute motivatsiooniprobleemide lahendamisele ning erinevate teooriate vaheliste seoste leidmisele (Brooks 2008, 85), siis varasemalt olid fookuses tööprotsessi ja motivatsiooni vahelised seosed ning motivatsiooni mõjutavad erinevad faktorid. Juba Herzberg (1968) leidis, et inimesi mõjutavad kahesugused faktorid, millest ühed (nn välised faktorid) võivad küll tekitada rahulolematuse tunnet, kui neid napib või kui need on ebavõrdsed, aga nende piisavus ei motiveeri sellegipoolest inimesi oma tööd südamega tegema. Nende hulka kuulub muuhulgas ka palk, töötingimused, staatus ning edutamine ja erinevad kompensatsioonid. Seevastu sisemised faktorid on pigem need, mis inimesi motiveerivad – vastutus, saavutustunne, isiklik areng, edasijõudmine, tunnustus, töö sisu. Hackmani ja Oldhami (1980) „töökujundamisteooria“ kohaselt on hästi kavandatud tööprotsessi tunnusteks töötajate teadmine ja tunnetus sellest, et tehtud töö on tähendus, et töö tulemus on teada ning selle eest peab vastutama. Töö ise peaks olema mitmekesine, st eeldama erinevaid oskusi, samas peaks tööülesandeid olema võimalik üksteisest eristada.

Siiski, avalikus teenistuses on motivatsioonil mõnevõrra erinev tähendus. **Avaliku teenistuse motivatsiooni** (edaspidi ka ATM) mõiste võeti esmakordselt kasutusele 1982. aastal Hal G. Rainey poolt, et seletada erinevaid tasueelistusi avaliku ning erasektori juhtide seas (IPA 2013, 12). Mõiste defineerimiseni jõuti aga alles 1990. aastal, mil Perry ja Wise sõnastasid avaliku teenistuse motivatsiooni kui „indiviidi kalduvuse olla vastuvõtlik just neile psühholoogiliste vajadustele, mida aitavad rahuldada ennekõike või ainult riigiasutused“ (Perry and Wise 1990, 368). Nendeks on poliitikakujundamises osalemine, avaliku huvi eest seismine, avalike teenuste osutamine, sotsiaalse õigluse tagamine, oskus kaasa tunda ning eneseohverdus (Perry 1996, 6-7). Kõiki neid vajadusi

ilmestab soov teha teistele head, mistõttu on ATM-i palju seostatud ka altruismi ning prosotsiaalse käitumisega (IPA 2013, 12). Hiljem on Perry ja Hondeghem (2008) defineerinud ATM-i kui „indiviidi soovi pakkuda inimestele teenuseid eesmärgiga teha head nii teistele kui kogu ühiskonnale“. Sarnaseid definitsioone on välja pakkunud ka näiteks Rainey ja Steinbauer (1999, 20) ning Brewer ja Selden (1998, 417).

Vandenabeele (2007, 546) on aga märkinud, et seni välja pakutud ATM-i kontseptsioon ning definitsioonid ei ole universaalselt kohaldatavad. Belgia teadlasena juhtis ta tähelepanu, et mõistet „avaliku teenistuse motivatsioon“ Euroopas üldse ei kasutatagi. Näiteks Ühendkuningriikides räägitakse pigem „avaliku teenistuse eetosest“ (*public service ethos*) ning Prantsusmaal „hea valitsemise eetikast“ (*l'éthique du bien commun*) (Camilleri 2006, 66; Vandenabeele ja Van de Walle 2007, 225). Lisaks erineb ATM-i kontseptsiooni sisu nii riigiti kui regioniti (Vandenabeele, 2007, 546). Nende kitsaskohtade ületamiseks pakkus Vandenabeele välja ka omapoolse **kõikehõlmava seletuse ATM-i kontseptsioonile**: „enda ja organisatsiooni huvidest mittesõltuvad uskumused, väärtused ja hoiakud, mis teenivad laiemat poliitilist kogukonda huve ning motiveerivad inimesi ka vastavalt käituma“. Poliitiliste kogukondade all pidas Vandenabeele silmas rahvaid või riike (*Ibid.*, 547). Seega on ka ATM-i tähendus muutunud ajas mitmetahulisemaks ja kõikehõlmavamaks, tuues lõpuks sisse ka väärtuspõhiseid elemente nagu eetika ja rollid.

1.2.2 Sisemised ja välised motivaatorid

ATM saab olla kas **sisemine või välimine**. Sisemise motivatsiooniga on tegemist siis, kui inimene on motiveeritud ennekõike töö sisu tõttu, välimisega aga siis, kui inimese käitumist mõjutab mõni väline muutuja (Ryan ja Deci 2000, 56-60).

Sisemisteks motivaatoriteks on näiteks huvitav töö (Rainey 1982), vastutus (Rainey ja Steinbauer 1999, 3), enesearengu tajumine (*Ibid.*), võimalus teisi aidata (Park ja Rainey 2011), teha ühiskonna seisukohalt vajalikku tööd (*Ibid.*). Samuti on kindlaks tehtud, et sisemist motivatsiooni aitavad tõsta ka võimalus tegutseda iseseisvalt, teha olulist tööd, tagasiside tehtud tööle ning vajadus kasutada erinevaid oskuseid (Rainey ja Steinbauer 1999, 21).

Väljesteks motivaatoriteks peetakse kõrget palka (Rainey 1982, Park ja Rainey 2011), mingit muud tasu, kontrolli (Ryan ja Deci 2000, 56-60), edutamist (Rainey ja Steinbauer 1999, 3), füüsilisi töötingimusi (*Ibid.*), lühemat tööaega (Houston 2000).

Mitmed uuringud (Rainey 1982, Perry and Wise 1990, Brewer 2008, Park ja Rainey 2011, Houston 2000) on näidanud, et avalikus teenistuses prevaleerivad pigem sisemised motivaatorid. Eriti lähivad sisemised motivaatorid korda juhtidele (Park ja Rainey 2011, 2631), sest töö avalikus teenistuses pakub rohkem võimalusi oma kompetentsi näitamiseks või siis iseseisvaks tööks (Deci ja Ryan, 1985).

Samas on Perry ja Hondeghem (2008) viidanud, et ka avalikus sektoris on palju kasutatud väliseid motivaatoreid: tenüüri, erinevaid karjääri- ning arenguvõimalusi, pensionisüsteemi jne. Seda toetab ka Vandenabeele (2008) uuring, millest selgub, et sageli peetakse üheks avaliku sektori eeliseks suuremaid võimalusi „parema elukvaliteedi“ saavutamiseks, eeldades, et seal töötades on kergem siduda töö- ja pereelu ning muid kohustusi. Seega ei saa väita, nagu poleks ATM-i väljeste motivaatoritel avalikus sektoris üldse kohta. Ka näiteks Park ja Rainey (2011, 2631) on leidnud, et töö valikul või tööle kandideerimisel on olulised nii sisemised kui väljeste motivaatorid. Kui konkreetne töökoht suudab rahuldada inimese ootusi talle oluliste motivaatorite osas, on ka töö väljundid positiivsemad (*Ibid.*).

Lisaks on palju arutletud selle üle, kas ja mil määral saab pidada raha eraldi motivaatoriks. Olgugi, et enamasti ei peeta rahalist tasustamist avalikus teenistuses sisemiseks motivaatoriks (Perry *et al.* 2006), võib see siiski teatud juhtudel nii olla. Seda siis, kui töötaja omistab selle pigem toetava kui kontrolliva tähenduse (Deci ja Ryan 1985, Frey 1997). Brewer *et al.* (2000) on täiendavalt märkinud, et isegi kui inimene on pigem orienteeritud üldise heaolu parandamisele, ei tähenda see veel, et talle rahaline tasu üldse korda ei läheks. Crewsoni (1997) andmetel on raha siiski väga oluline motivaator ka avaliku sektori töötajate jaoks.

Olgugi, et eelpooltoodud näited aitavad seletada välise ATM-i olulisust töökoha valikul või hoidmisel, võivad samad kriteeriumid motiveerida inimesi ka konkreetsete tööülesannete täitmisel nagu seda on näiteks eesistumises osalemine. Eesistumises osalemisega võivad kaasneda ka

täiendavad karjääri- ning arenguvõimalused, samuti rahaline hüvitis, mistõttu on alust arvata, et väline ATM võib mängida rolli ka täiendavate tööülevõetete võtmisel või täitmisel.

Välimate motivaatorite hulka võiks liigitada ka juhtide käitumise ja nende kujundatud töökeskkonna, millele on samuti ATM-i uuringutes suurt tähelepanu omistatud. Töötajate ATM-i taseme ja juhtide käitumise vahel on leitud põhjuslikke seoseid (Vandenabeele 2014, 165) ning sealjuures on oluline märkida, et juhid mõjutavad oma alluvaid ennekõike eeskujuks olemisega (Bruce 1994). Seda tüüpi juhtimist nimetatakse „eestvedamiseks“ (*transformational leadership*), mille peamine idee seisneb selles, et juhtide poolt kultiveeritud organisatsiooniväärtused kanduvad läbi eeskujuks olemise üle ka töötajatele (Shamir *et al.* 1993).

Kõige paremini on juhtide rolli ATM-i tõstmisel kirjeldanud Paarlberg ja Lavigna (2010). Juhtidel on soovitud mõjutada oma alluvate motivatsiooni läbi nelja erineva funktsiooni::

- Eestvedamine (*transformational leadership*)
- Indiviidi-organisatsiooni väärtuste omavaheline sobitamine (*person-organisation fit*)
- Efekttiivne eesmärkide seadmine ning tööloigu kujundamine (*effective goal setting and job design*)
- Toetava töökeskkonna loomine (*creating a supportive work environment*). (*Ibid.*, 711-717)

Eestvedajatest juhid mõjutavad oma alluvaid sellega, et tõstavad töötajate motivatsiooni tagamise kõrgemale enda isiklikest huvidest ning kommunikeerivad avaliku teenistuse väärtustega seonduvaid eesmärke ka teistele organisatsiooni töötajatele. Sealjuures on oluline, et ka juhid ise oma käitumisega neid väärtusi esile tõstaks ning kinnistaks. Antud töö kontekstis saab just eesistumine endale tähenduse, mille edukas läbiviimine muutub omaette väärtusküsimuseks. Seetõttu on vajalik, et ka juhid teaksid ning hindaksid eesistumisse panustamist kui olulist väärtust ning oleksid valmis selles osas ka ise eeskuju näitama.

Indiviidi-organisatsiooni väärtuste omavahelise sobitamise teooria kohaselt paranevad töötulemused siis, kui töötajate väärtused ühtivad organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ning kultuuriga (Paarlberg ja Lavigna 2010). Kuna antud töös vaadeldakse eesistumise läbiviimist kui organisatsiooni eesmärki ning eesistumise läbiviimiseks planeeritud ettevalmistavaid tegevusi organisatsiooni väärtust ja

kultuuri loovatena, siis võib eeldada, et ka eesistumisse panustamise valmisolek on kõrgem siis, kui siseministeriumi ja tema haldusala teenistujate väärtused (mis peegeldub motivatsioonitegurites) ühtivad siseministeriumi nägemusega sellest, millele eesistumise läbiviimisel tähelepanu pöörata.

Eesmärkide seadmine tähendab organisatsiooni missiooni tõlkimist selgetesse ning üheselt mõistetavatesse tööootustesse. Tööloõigud tuleb kujundada nii, et need oleksid töötajate jaoks tähenduslikud. Selle saavutamiseks on mitmeid erinevaid viise. Üheks võimaluseks on viia töötajad otsekontakti teenuse saajatega, kus seda teha pole võimalik, seal tuleks tekitada töötaja jaoks nn organisatsioonisisene klient. Aitab ka see, kui anda töötajatele tagasisidet, kus nende tehtud tööd on kasutatud. Käesoleva magistr töö kontekstis võib organisatsiooni missiooni mõista ka kui ülesannet eesistumisse panustada. Seetõttu on äärmiselt oluline, et teenistujad mõistaksid eesistumisega kaasnevat ülesannet ning et nad tajuksid selle töö tähendust. Samuti on tähtis, et teenistujad saaksid oma eesistumisülesannete täitmisele tagasisidet.

Toetava töökeskkonna loomine võib samuti aidata kaasa töötulemuste parandamisele. Töötajate omavaheline suhtlemine peab olema tihe ning läbisaamine hea. Samuti ei tohi ignoreerida palga tähtsust ning selle vastavusse viimist sisemiste motivaatoritega. Võib eeldada, et ka eesistumise läbiviimisel ei ole töökeskkonnaga seotud küsimused väheolulised. Pingelisel perioodil, mil põhirõhk peaks minema eesistumisülesannete täitmisele, ei tohiks lasta tekkida olukorral, kus ülesannete täitmist hakkavad varjutama näiteks ebamugavad tööruumid, viletsad töövahendid või ebasõbralik läbisaamine töötajate seas. Täiendavate eesistumisega seotud lisäülesannete panemisel teenistujatele ei tohiks unustada ka lisatasu maksmist.

Kokkuvõtvalt võib niisiis öelda, et eesistumise läbiviimine on Eestile uudne ülesanne, mis pakub küll palju väljakutseid, kuid nõuab eelduslikult ka senise töö ümberkorraldamist, millega võib ühtlasi kaasneda arvestatav lisakoormus paljudele tänastele avalikele teenistujatele. Seega võib eesistumises osalemine olla üheaegselt nii motivaator kui ka motivatsiooni vähendaja. Samas on iga liikmesriigi, nii ka Eesti huvi motiveerida oma töötajaid eesistumisse võimalikult maksimaalselt panustama.

1.2.3 Teooriaosa kokkuvõte

Rahvusvaheline teaduskirjandus pakub mitmeid pidepunkte, millele toetudes on võimalik välja tuua need aspektid, mis motivatsiooni mõjutavad. Kuna eesistumisse panustamine puudutab Eestis ennekõike avalikke teenistujaid, on teoreetiliseks lähtekohaks sobilikud just avaliku teenistuse motivatsiooni käsitlused. Neid sobival viisil antud magistritöö uurimisteedega kohandades on võimalik konstrueerida raamistik, mille abil saab hinnata ka siseministeeriumi ja tema haldusalaasutuste personali motivatsiooni eesistumisülesandeid täita. Eesistumisse panustamise motivatsiooni mõjutavad kokkuvõtvalt niisiis selle sisemised ja välimised tegurid.

Tabel 1. Eesistumisse panustamise motivatsiooni mõjutavad tegurid

Sisemised motivatsiooni mõjutajad	Välimised motivatsiooni mõjutajad
1. huvitav töö/ huvitavad ülesanded 2. keeruline/ väljakutseid pakkuv töö 3. vastutusrikas töö 4. võimalus ennast arendada 5. võimalus panustada riigile olulise ülesande täitmisesse	1. palk 2. muud (lisa)tasud 3. teadmine, et eesistumisega seotud ülesannete täitmine on kolleegide ja ülemuse erilise tähelepanu all 4. edutamine/ võimalus edutamiseks 5. eesistumisülesannete täitmiseks on loodud sobilik töökeskkond- ruumid ja töövahendid 6. sobilik tööaeg 7. juhtide panustamine ja osavõtlikkus

Allikad: Ryan ja Deci 2000, Rainey 1982, Rainey ja Steinbauer 1999, Park ja Rainey 2011, Brewer *et al* 2000, Crewson 1997, Paarlberg ja Lavigna 2010

Koostaja: autor

II Personali motiveerimine eesistumisse panustamiseks

2.1 Ettevalmistused eesistumiseks riiklikul tasandil ja siseministeeriumis

Eesti alustas EL Nõukogu eesistumiseks ettevalmistumist ligi kuus aastat enne eesistumise algust. Mais 2012 moodustati Vabariigi Valitsuse korraldusega riigisekretäri juhtimise alla „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumist ettevalmistav komisjon“. Selle koosseisu arvati Eesti alaline esindaja Euroopa Liidu juures, erinevate ministeeriumide kantslerid ja Riigikantselei teenistujad. Komisjoni põhiülesandeks sai eesistumise ettevalmistuste tegevuskava koostamine. (Vabariigi Valitsuse 24.05.2012.a korraldus nr 234) Riigikantselei eestvedamisel valmis jaanuaris 2014 eesistumise ettevalmistuste tegevuskava esmaversioon koos selle lisaks olnud personalistrateegiaga (Oja 2015). Tegevuskava on pidevalt täiendatud ning selle uus versioon ootab Vabariigi Valitsuse heakskiitu lähiajal (*Ibid.*).

Nagu magistritöö sissejuhatuses märgitud, on Eesti seadnud endale eesmärgiks olla eesistujana „hea loots“ (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava II versiooni eelnõu 2015, 8). Selle eelduseks on piisava hulga pädevate ja võimekate inimeste¹ olemasolu, kes on suutelised eesistumisfunktsiooni EL Nõukogus välja kandma (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia 2015, 4). Personalistrateegias on loetletud 17 erinevat eesistumisrolli², mida Eestil täitma tuleb asuda (*Ibid.*, 30-31). Kõigil neil on oma kindel funktsioon, millest igauks aitab kaasa eesistumise läbiviimisele.

¹ Eesistuja erinevate rollide kompetentsid on kirjeldatud Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia Lisas nr 2

² Nõukogu juhatav minister, Alaline esindaja ja tema asetäitja, Euroministri rollitäitja (pealäbirääkija Euroopa Parlamendiga), teemajuht, töörühma juht ja asejuht, sisuekspert, sisukoordineerija, korralduse koordineerija, assistendid, sideisikud (*Liaison officers*), autojuhid, tõlgid, hankespetsialistid, IT-meeskond, rahandusspetsialistid, protokollitöötajad, eriteenistuste töötajad.

Sobiliku personali värbamise ja arendamise eest vastutavad nii Riigikantselei kui ministeeriumid (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuse tegevuskava II versiooni eelnõu 2015, 8-9). Osade eesistumisrollide kandjad (töörühma juhid, asejuhid ning teemajuhid) kinnitatakse Vabariigi Valitsuse tasandil (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia 2015, 12), mis on selge märk just nende funktsioonide kandvast rollist. Töörühma juhid ning asejuhid peaksid saama kinnitatud 2016. a suveks (*Ibid.*, 14). Eestil tuleb leida juhid ja asejuhid ca 200-le töörühmale, koos reserviga kokku umbes 500 inimest (*Ibid.*, 30). Sellele lisanduvad teiste funktsioonide kandjad ning hinnanguliselt rakendatakse eesistumise läbiviimisel kokku umbes 1300 inimest (*Ibid.*, 7). Siseministeeriumi vastutada on 2013. a andmete alusel 18 ametlikku töörühma, mille hulka pole siiski arvestatud kõiki erinevaid formaate, mida samuti eesistujal juhtida tuleb (*Ibid.*, 10). Siseministeeriumi eripäraks on vastutada lisaks ka eesistumise turvalisuse tagamise eest (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuse tegevuskava II versiooni eelnõu 2015, 9).

Eesistumispersonali motiveerimiseks näeb personalistrateegia ette mitmeid tugi- ja kompensatsioonimeetmeid³. Nimetatud meetmeid kasutatakse kõikide otseselt eesistumisega seotud inimeste motiveerimiseks, erisused tulenevad töö intensiivsusest ja vastutuskategoriatest (*Ibid.*, 22) Nendeks meetmeteks on:

- „ühtsete väärtuste ja hoiakute kujundamine, teadvustamine ja järgimine;
- riigi pakutavad arendus- ja koolitustegevused ning stažeerimised 2015—2017;
- rahalised hüvitised;
- taastusmeetmed;
- tunnustamine;
- töötajate edasise karjääri planeerimine“ (*Ibid.*, 22).

Ühtsete väärtuste ja hoiakute tagamiseks on oluline, et eesistumist ka ühiskondlikul tasandil tähtsustatakse, samuti on vajalik ühtse meeskonnatunde tekitamine. Siinkohal langeb põhiraskus erineva tasandi juhtidele, kelle ülesandeks on igati oma alluvaid toetada ning motiveerida neid eesistumises osalema, olles ühtlasi ka ise oma hoiakutega eeskujuks. (*Ibid.*, 22) Arendus- ja

³ Üksikasjalikum plaan meetmete osas töötatakse välja 2015. a lõpuks ning kehtestatakse 2016. a märtsi lõpuks (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia 2015, 28)

koolitustegevuste ning stažeerimiste korraldamist planeeritakse keskselt Riigikantselei poolt ning vastavalt eesistumisrollidele keskendutakse eesistumise kompetentside, üldiste teadmiste ja võõrkeeleoskuse arendamisele (*Ibid.*, 16, 20). Rahaline hüvitamine on ette nähtud eesistumisega kaasneva lisatöö eest, mida makstakse ühe aasta jooksul ning mille suurus hakkab sõltuma intensiivsuse- ja vastutuskategooriast (*Ibid.*, 23). Eeskju lisatasu suuruse määramiseks on planeeritud võtta Lätilt, kuid hetkel on veel arutelud pooleli ning kokkulepet lisatasu suuruse ega ka maksimispiiride osas ei ole (Oja 2015). Taastusmeetmete all peetakse silmas ennekõike lisapuhkuse pakkumist eesistumise järel ning nõustamist ja kriisiabi (*Ibid.*, 23). Eesistumispersonalile tänu avaldamise viisid hetkel selged veel pole, need selgitatakse välja jooksvalt. Karjääriplaneerimise osas rõhutatakse, et ministriumid peaksid võtma oma töötajate eesistumiskogemust arvesse ka personalistrateegiate kujundamisel ning personali planeerimisel (*Ibid.*, 24).

Siseministeriumis alustati eesistumise ettevalmistustega 2013.a veebruaris, mil esmakordselt eesistumisega seotud küsimusi ministrijuhtkonnas ametlikult arutati (Jaani-Vihalem 2013). Nõupidamise tulemusena lepidi kokku, et eesistumise ettevalmistamise eest siseministeriumis hakkab vastutama Euroopa Liidu ja välissuhete osakond (*Ibid.*). Samuti lepidi kokku, et keskse tegevuskava põhjal koostatakse ka siseministeriumi enda tegevuskava Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistusteks (edaspidi siseministeriumi tegevuskava) (*Ibid.*). Siseministeriumi tegevuskava koos lisadega⁴ valmis mais 2014 (Oja 2015). Sarnaselt keskse tegevuskavaga on ka see pidevalt täienev dokument (siseministeriumi tegevuskava 2014, 3).

Üheks osaks siseministeriumi tegevuskavast on personali peatükk. See on ennekõike kontsentraat keskse tegevuskava vastavast peatükist ning personalistrateegiast, millele on juurde lisatud esialgne ajakava tegevustest siseministeriumi personalivaldkonnas. Samuti selgub personali peatükist, et ettevalmistuste eest personalivaldkonnas vastutab siseministeriumis personalipoliitika osakond (edaspidi PPO) (*Ibid.*, 11). 2015. aasta aprillikuu lõpu seisuga on PPO juhtimisel kaardistatud ära

⁴ Ettevalmistuste ajaline kava Siseministeriumis, ettevalmistuste töö- ja vastutuse jaotus Siseministeriumis ning ettevalmistuste eelarve kava Siseministeriumis (eelarve valmis siiski alles 2014.a II poolaastal)

siseministeeriumi ning tema haldusala potentsiaalne eesistumispersonal⁵ ning esitatud ka omapoolsed ettepanekud Riigikantseleile nende töötajate osas, kes võiksid olla nõukogu töörühma võimalikud juhid ja asejuhid⁶. Samuti on üle vaadatud siseministeeriumi ja tema haldusala 2015. a koolituskava koos eelarvega ning alustatud esmaste keelekoolituste läbiviimisega.

Kuna siseministeeriumi vastutada on lisaks ka turvalisuse tagamisega seotud küsimused eesistumise perioodil, siis on siseministeeriumi poolt ette valmistatud ka eesistumise avaliku korra ja turvalisuse tagamise aluspõhimõtted (Siseministeeriumi korrakaitse- ja kriminaalpoliitika osakond 2014). Siinkohal on oluline mainida, et turvalisuse tagamise seisukohalt on eesistumise läbiviimise näol tegemist ürituste sarjaga, mis ei erine oma olemuselt teistest kõrgetasemelistest sündmustest Eestis (*Ibid.*). Seetõttu ei eelda turvalisuse tagamine siseministeeriumi haldusalalt (ennekõike Politsei- ja Piirivalveamet, aga ka Päästeamet ja Kaitsepolitsei amet) eesistumisspetsiifiliste meetmete võtmist. Ennekõike kaasneb eesistumise turvalisuse tagamisega lisaressursi kulu, kuna eriteenistujad on sunnitud tegema ületunnitööd, kuid erinevalt varasemast kogemusest tuleb lisaressurssi leida pikema perioodi jooksul (Oja 2015).

Personali motiveerimisel võetakse aluseks keskses personalistrateegias toodud meetmed. Siiski võib siseministeeriumi tegevuskava personali peatükist lugeda, et 2016. aastal valmib keskne motivatsiooni- ja kompensatsioonimeetmete kontseptsioon (siseministeeriumi tegevuskava 2014, 11). Peale seda otsustakse, kas on tarvis täiendavaid meetmeid kavandada (Siimon ja Pari 2015).

Üldiselt on siseministeerium oma ettevalmistustega eesistumiseks võrreldes teiste ministeeriumidega esirinnas olnud (Oja 2015). 2014. aastal oli siseministeerium üks esimesi, kes oli läbi viinud põhjaliku personali analüüsi, et kaardistada ära need teenistujad, kel oli juba teatav kokkupuude Euroopa Liidu või rahvusvahelise koostööga (*Ibid.*, 2015). Lisaks algasid kohe 2014. aasta algusest siseministeeriumis ka regulaarsed eesistumist puudutavad teavitused (*Ibid.*, 2015). Paralleelselt alustati oma haldusala spetsiifilise tegevuskava koostamisega (*Ibid.*, 2015). Need kõik

⁵ Ehk nn siseministeeriumi salv, kokku 144 töötajat. Puudutab vaid eesistumise sisupersonali, st ei hõlma tugi- ja tehnilist personali

⁶ Ehk nn Riigikantselei salv, kokku 100 töötajat. Puudutab vaid eesistumise sisupersonali, st ei hõlma tugi- ja tehnilist personali

on näited sellest, et eesistumiseks ettevalmistamist võeti juba siis tõsiselt ning sellega seotud ülesandeid väärtustakse kõrgelt. Samal ajal ei ole potentsiaalse eesistumispersonali kaardistamise ja arendamise kõrval aktiivselt tegeletud sellega, kuidas kindlustada personali püsimine siseministeeriumi haldusalas kuni Eesti eesistumise lõpuni. See aga ei näi olevat ka tõsiselt võetav probleem, sest potentsiaalseid panustajaid on oluliselt rohkem, kui tänane vajadus oleks (*Ibid.*, 2015).

2.2 Uurimismetoodika

Magistritöö uurimisüksuseks on avalike teenistujate motivatsioonitegurid. Siseministeeriumi juhtumi põhjal analüüsitakse, millised on nende teenistujate motivatsioonitegurid, keda on planeeritud kaasata Eesti EL Nõukogu eesistumise läbiviimisesse. Saadud tulemusi kõrvutatakse keskses tegevuskavas ning siseministeeriumi tegevuskavas toodud motivatsioonimeetmetega ning tuginedes töö teoreetilisele raamistikule, antakse hinnang nende sobivuse ja kõikehõlmavuse kohta. Andmete saamiseks kasutati dokumendianalüüsi, viidi läbi ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud.

Dokumendianalüüsi peamiseks allikateks olid „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava“, „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia“, „Siseministeeriumi tegevuskava Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistusteks“ ning TNS Emori uuring „Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses“. Samuti saadi dokumendianalüüsiks üldist taustainformatsiooni nii Riigikantselei kui Siseministeeriumi veebilehtedelt, Siseministeeriumi intranetist, pressiteadetest, aga ka erinevatest memodest ja ettekannetest. Dokumentidest saadi infot Eesti avalike teenistujate töömotivatsiooni mõjutavate tegurite kohta, seniste plaanide kohta teenistujate EL Nõukogu eesistumises osalemise motiveerimiseks, samuti selle kohta, milliseid rolle eesistujal täita tuleb ning milliseid kompetentse need rollid eeldavad. Dokumentid andsid ka sisendinfot ankeedi ning intervjuuküsimuste koostamiseks.

Ankeetküsitluse koostamisel lähtuti ennekõike neist teguritest, mis võiksid mõjutada eesistumises osalemise motivatsiooni avalike teenistujate puhul ning mis on kokkuvõtva tabelina lisatud ka käesoleva magistritöö teooria osa lõppu (vt lk 15). Samas peegeldavad küsimused ka

siseministeeriumi täiendavaid huvisid seoses eesistumisega, kuid neid andmeid magistritöös ei kasutatud. Ankeet saadeti laiali 31. märtsil 2015. a peaaegu kõikidele siseministeeriumi salve liikmetele (kokku 144 teenistujat, välja jäid vaid Kaitsepolitseiameti teenistujad). Salve kuuluvad need inimesed (kokku 149 teenistujat), kes on ise avaldanud soovi eesistumisse sisutegevuste osas panustada (st olles valmis täitma kas eksperdi, sisukoordineeri, töörühma juhi või asejuhi või teemajuhi rolli). Vastused paluti anda nädala jooksul. Vastajatele lubati anonüümsust. Ankeedi tagastas 70 teenistujat, mis on teeb vastajate protsendiks 48,6. Vastanute seas oli 62 ametnikku ja kaheksa töötajat. Tippjuhtidest tagastas ankeedi 5 (9-st), keskastmejuhtidest 32 (45-st) ja spetsialistidest 33 (89-st). Vastanutest 39 olid mehed ja 31 naised. Ministeeriumist oli vastajaid 34 (48,6%), haldusalaasutustest 36 (51,4%) Olgugi, et vastajate protsent jäi napilt alla poole, on valim piisavalt esinduslik, et teha järeldusi uurimisteema kohta.

Täiendava info saamiseks viidi perioodil 13.-14. aprill 2015. a läbi kaks poolstruktureeritud intervjuud – üks Siseministeeriumi EL ja välissuhete osakonna nõunikuga, kes vastutab siseministeeriumi ettevalmistuste eest EL Nõukogu eesistumises osalemisel ning teine kahe teenistujaga PPO-st, kelle vastutusvaldkonnaks on eesistumise kontekstis personalivaldkonna ettevalmistus (vt Lisa 2). Poolstruktureeritud intervjuu oli antud teema käsitlemiseks sobivaim vorm, kuna võimaldas esitada täpsustavaid küsimusi või neid tulenevalt intervjuu kulgemisest ümber sõnastada. Ankeetküsitluse kaudu saadud infot on jooksvalt kasutatud magistritöö empiirilises osas, kuid need pole konkreetsete isikutega otseselt seostatavad. Intervjueeritavate väited ja arvamused on viidatud.

2.3 Valmisolek eesistumisse panustada ning üldine teadlikkus

Siseministeeriumi ja tema haldusalaasutuste teenistujate huvi eesistumises osalemise vastu on kõrge. Ühelt poolt kinnitab seda väidet nende teenistujate hulk, kes on end siseministeeriumi salve üles andnud. Samuti ei tohi ära unustada, et salve liikmetele lisanduvad veel ka need inimesed, kes näevad end pigem tugi- või tehnilise personali rollis, samuti turvalisuse tagajad. Kui vaadata ankeetküsitluse tulemusi, sest ligi 75% vastanutest oleksid juba praegu valmis endale eesistumisega seotud täiendavaid ülesandeid võtma (vt Lisa 1, küsimus 4). See on märk väga kõrgest valmisolekust eesistumisse panustada. Peamise argumendina (vt Lisa 1, küsimus 4.1.) toodi esile

vajadust end võimalikult varakult eesistumisteemadega kurssi viia, mis omakorda tagab parema ettevalmistuse eesistumise alguseks. Teiste oluliste põhjustena nimetati näiteks võimalust end arendada, võtta vastu uusi huvitavaid tööalaseid väljakutseid, hilisemat eesistumises osalemise kindlustamist, aga ka näiteks kohustust riigi ees ning auküsimust. Need, kes täna veel panustada ei soovi (25,7% vastanutest), leidsid, et vajaksid enne täiendavat infot ja koolitust kaasnevate tööülesannete osas, samuti stažeerimist rahvusvahelises keskkonnas. Mainiti ka vajadust töökoormust langetada ning tööülesandeid ringi kavandada. Kui analüüsida vastuseid juhtimistasemetel lõikes, siis hakkab silma, et kõige enam on täiendavaid tööülesandeid valmis endale kohe võtma spetsialistid (ca 85%), keskastmejuhtidest ning tippjuhtidest teeksid seda umbes kaks kolmandikku vastanutest. Selline jaotus on ka mõistetav, sest juhtide töökoormus, vähemasti nende endi arvates, ongi kõrgem kui spetsialistidel. Sama tendentsi kinnitab näiteks ka siseministeeriumi 2014. aasta töötajate rahulolu uuring (Tripod Grupp OÜ 2014).

Hoolimata üleüldisest kõrgest valmisolekust juba praegu eesistumisse panustada ei ole paljud vastanutest siiski päris hästi kursis sellega, milline on erinevate eesistumisrollide sisu. Vaid kolmandik leidis, et eesistumise rollid rohkem täpsustamist ei vaja, ligi 10% oli neid, kes ei teadnud erinevatest eesistumisrollidest midagi. Ülejäänud midagi teadsid, aga vajaksid siiski lisaselgitusi (vt Lisa 1, küsimus 5). Sellised tulemused on üllatuslikud, sest nagu eespool mainitud eesistumisalast selgitustööd on siseministeeriumis tehtud juba pikka aega, samuti on kõik (nii siseministeeriumi kui Riigikantselei) salve kuuluvad teenistujad oma võimaliku eesistumisrolli valinud endale nimetatud rollide kirjelduste põhjal (Oja 2015). Mis puudutab teemajuhte ning töörühma juhte ja –asejuhte, siis nende rollide täitmise osas on nõuded oluliselt kõrgemad ning paljuski reglementeeritud. Teemajuhtideks sobivad ennekõike ministeeriumide asekanterid (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava II versiooni eelnõu 2015, 12), töörühma juhtidele ja –asejuhtidele on aga lausa kehtestatud eraldi kriteeriumid⁷ (*Ibid.*, 13). Sellele vaatamata näevad end teemajuhtide rollis nii mitmedki tänased spetsialistid või keskastmejuhid. Töörühma juhtidena või –asejuhtidena näeb end suurem osa keskastmejuhtidest ning eksperdi või sisukoordineerijana valdav enamus spetsialistidest.

⁷ Eesti või Euroopa Liidu kodanik, kõrgharidus, inglise keele oskus, töökogemus 2 aastat, juhtimiskogemus ja EL-i või rahvusvahelise töö kogemus

2.4 Sisemised motivatsiooni mõjutajad

Nagu töö teoreetilises osas viidatud, mõjutavad avalike teenistujate motivatsiooni peaausjalikult sisemised tegurid. Need tulenevad ennekõike töö sisust ning on seotud sellega kaasneva vastutusega, enesearenguga ning võimalusega täita ühiskonna seisukohalt olulist ülesannet. Ankeetküsitluse tulemused näitavad, et eesistumisega kaasnevate tööülesannete sisu mõistmine (vt Lisa 1, küsimus 1.2.) on vastajatele äärmiselt oluline (5-palli süsteemis andis kõige kõrgema hinnangu sellele ligi 73% vastanutest, keskmine tulemus on 4,7 palli), samuti on väga tähtis mõista nende ülesannete vajalikkust ja kasutegurit (vt Lisa 1, küsimus 1.1., 5 palli andis u 61% vastanutest, keskmine väärtus 4,5 palli), aga ka see, et eesistumisega seotud ülesanded oleksid sisu poolest huvitavad (vt Lisa 1, küsimus 1.3., 5 palli andis 41% vastanutest, keskmine väärtus 4,3 palli). Eesistumisülesannete keerukus ning teadmine, et tegemist on vastutusrikka ning riigile olulise ülesande täitmisega, on samuti tähtsad (vt Lisa 1, küsimused 1.5., 1.6., 1.9., keskmised väärtused vastavalt 3,9 palli, 3,6 palli ning 4,0 palli), kuid neile teguritele siiski võrreldes eelpoolnimetatutega nii palju tähelepanu ei omistata. Siinkohal ei saa märkimisväärset erinevust välja tuua spetsialistide, keskastme juhtide ning tippjuhtide arvamuse vahel, mistõttu ei saa ka väita, nagu väärtustaksid juhid sisemisi motivaatoreid enam kui spetsialistid.

Kõrgelt hindavad vastajad enesearengu võimalust. Valdav enamust vastanutest (u 90%) märkis, et eneseareng on eesistumisega kaasnevate täiendavate ülesannete võtmisel kas väga tähtis või tähtis (vt Lisa 1, küsimus 1.7., 5-palli süsteemis väärtused 5 ja 4, keskmine väärtus 4,4 palli). Enesearengule aitab vastajate hinnangul kõige enam kaasa (vt Lisa 1, küsimus 1.7.1.) võimalus oma teadmisi täiendada Euroopa Liidu toimimispõhimõtete parema tundmaõppimise osas, sama oluliseks peeti ka eesistumisega kaasnevat rahvusvahelise koostöö kogemust ning keelepraktikat. Lisaks tõsteti esile veel ka läbirääkimiste oskuse, aga ka olemasolevate kompetentside ja juhtimisoskuse arendamise võimalust. Samuti mainiti uute kontaktide loomise võimalust, suhtlemis- ja protsessijuhtimisoskuse parandamist, võimalust end vastutusrikkas olukorras proovile panna, uute kogemuste, oskuste ja teadmiste saamist, eesistumisele eelnevaid koolitusi, erinevate kultuuride tundmaõppimise võimalust, koordineerimis- ja koostööoskuse parandamise võimalust ning esinemisoskuse tõhustamist.

Kui vastajatel paluti nimetada ja järjestada enda jaoks olulisemaid motivaatoreid (vt Lisa 1, küsimus 2), siis peegeldasid ka need vastused kõige enam soovi ennast arendada (vt Lisa 4). Enesearengu erinevaid tahke nimetati nii esmase, teise kui kolmanda prioriteedina kõige enam kordi. Kõrgelt hindavad vastajad ka riigi teenimisega seotud motivatsiooniaspekte. Töö sisuga seotud tegurid olid samuti motivaatorite loetelus, kuid jäid siiski olulisuselt enesearengule ja riigi teenimisele. Enesearengu võimalusi nähti sisuliselt samades valdkondades, mida eespool juba kajastatud on – uued väljakutsed, rahvusvaheline koostöö, Euroopa Liidu toimimisloogika parem tundmaõppimine, võimalus enda proovile panekuks, keeleoskuse arendamine, uued teadmised ja kogemused. Siiski, enesearengu võimalust nähti ka panustamisena „ainulaadsesse protsessi“, mida sageli ette ei tule. Sellised tulemused on kooskõlas ka Eesti avalike teenistujate üldiste hoiakutega, mille kohaselt eneseareng on üks tugevamaid töemotivaatoreid (TNS Emor 2013, 15).

Negatiivselt võib motivatsiooni mõjutada see, kui tulevaste ülesannete eesmärk ja sisu jäävad ähmasteks (vt Lisa 1, küsimus 3 ja Lisa 5). Samuti nimetati negatiivsete sisemiste motivatsiooni mõjutajatena ebapiisavaid oskuseid ja teadmisi oma vastutusvaldkonnas. Viimase osas nähakse küllaltki suurt probleemi seal, et vastutusvaldkondi võidakse määrata ilma, et konkreetsete inimestega eelnevalt konsulteeritud oleks või ka selles, et alles eesistumist läbiviies selgub, et mingis lõigus pole ettevalmistus olnud piisav. Ka liiga „igav“ valdkond võib olla demotivaator.

2.5 Välimised motivatsiooni mõjutajad

Välimiste motivatsiooni tegurite all peetakse silmas ennekõike materiaalseid hüvesid (sh nii palka kui lisatasu), karjäärivõimalusi, füüsilist töö keskkonda, tööaega, juhtide mõju jms. Loetletud välimistest teguritest hindab lisatasu maksmist (vt Lisa 1, küsimus 1.15) ligi 43% ankeetküsitluses osalejatest väga oluliseks (5-palli süsteemis 5 palli, keskmine väärtus 4,1 palli). Selline tulemus on kooskõlas avaliku teenistuse motivatsiooni uurijate arvamusega, mille kohaselt võib ka raha osutada väga oluliseks motivaatoriks (Crewson 1997, Brewer *et al* 2000 jne). Samas, kui võrrelda neid tulemusi vastajate endi poolt seatud prioriteetidega eesistumise motivatsioonitegurite osas (vt Lisa 1, küsimus 2), siis lisatasu oli küll olulisena ära nimetatud, aga jäi siiski alla enesearengule (vt Lisa 4). Kõige tähtsama motivaatorina nägi lisatasu maksmist vaid kolm teenistujat. Seega lisatasu on küll siseministeriumi ja tema haldusala teenistujate jaoks oluline, aga siiski mitte sel määral, et

kujuneda põhiseks kriteeriumiks, mille põhjal eesistumisse panustamist kaaluda. Ka TNS Emori uuringu (2013, 15) tulemused kinnitavad sama tendentsi Eesti avalikus teenistuses tervikuna. Teisalt on ebapiisav lisatasu või selle puudumine tähtsuselt teine näitaja, mis võiks takistada eesistumisse panustada (vt Lisa 1, küsimus 3 ja Lisa 5).

Ankeetküsitluses osalenute hinnangul peab lisatasu suurus olema proportsionaalne kaasneva vastutuse ja tööülesannete sisu ning mahuga (vt Lisa 1, küsimus 1.15.1.). Arvamused erinesid selles osas, kas tegemist peaks olema fikseeritud summaga või protsendiga teenistuja senisest palgast. Kõige tagasihoidlikuma hinnangu järgi võiks eesistumisega seotud täiendavaid ülesandeid täita lisanduva 200 euro eest kuus, samal ajal kui kõrgeim lisatasu soov küündis 5000 euroni. Viimane võib olla siiski ka tõlgendusviga, seda juhul, kui lisatasu asemel märgiti vastuseks kogu kuupalk. Keskmine lisatasu soov jääb u 850 euro juurde (arvestamata eelpoolmainitud 5000 eurost lisatasusoovi). Protsente pakkunud vastajad leidsid, et keskmine lisatasu võiks olla u 33% kuupalgast.

Oluliseks pidasid vastajad väliste mõjutajate loetelust veel ka häid füüsilisi töötingimusi (vt Lisa 1, küsimus 1.17., 5-palli süsteemis hindas seda väga oluliseks või oluliseks rohkem kui 70% vastanutest, keskmine väärtus 3,9 palli) ning võimalust edendada oma karjääri (vt Lisa 1, küsimus 1.8., 5-palli süsteemis hindas seda väga oluliseks või oluliseks u 67% vastanutest, keskmine väärtus 3,8 palli). Karjääri tegemise osatähtsus tõusis veelgi selgemalt esile siis, kui vastajatel paluti nimetada ja järjestada neile olulisemad motivatsioonitegurid. Madalamat töökoormust (vt Lisa 1, küsimus 1.10.) pidas eesistumisülesannete võtmisel väga oluliseks või oluliseks (5-palli süsteemis 5 või 4) u 57% vastajatest (keskmine väärtus 3,8 palli), samas oli töökoormuse maht just peamiseks takistuseks, mida vastajad motivatsiooni pidurdavate teguritena ise välja tõid (vt Lisa 5).

Töötamine väljaspool tööaega (vt Lisa 1, küsimus 1.18.) ei ole siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujate jaoks väga suur probleem. Vastajad jagunesid üldjoontes kaheks- pooled pidasid seda normaalseks, pooled mitte (keskmine väärtus 3,0 palli). Teisalt – kuna töökoormuse kasv on peamiseks motivatsiooni takistajaks, siis võib eeldada, et ka tööaeg sellega seoses pikeneb ning võib olla kaasnevaks teguriks, mis eesistumisse panustamist pidurdama hakkab.

Seevastu juhtide rolli motivatsiooni mõjutajana hindasid vastajad vägagi kõrgelt. Eesistumisteemade tähtsustamist juhtkonna poolt (vt Lisa 1, küsimus 1.11.) peab oluliseks või väga oluliseks u 85% vastajatest (5-palli süsteemis väärtused 4 ja 5, keskmine väärtus 4,3 palli). Peaaegu sama kõrgelt (83%, 5-palli väärtused 4 ja 5, keskmine väärtus samuti 4,3 palli) hinnati juhtide oskust väärtustada oma alluvate panust eesistumise läbiviimisesse ning sellega seoses paindlikkust muude tööülesannete täitmisel (vt Lisa 1, küsimus 1.12.). Tippjuhid ise leiavad, et kõige olulisem on oskus hinnata teenistujate panust eesistumise läbiviimisesse (keskmine väärtus 4,2 palli). Eesistumisteemade tähtsustamine juhtkonna poolt on küll tippjuhtide arvates oluline (keskmine väärtus 4 palli), kuid mõnevõrra siiski vähemtähtis, kui keskmiselt oodatakse. Samas näitavad senised arutelud siseministeeriumi juhtkonnas seda, et juhid on siiski valmis aktiivselt eesistumisteemadel kaasa rääkima ning oma arvamust avaldama (Oja, 2015). Nad on teadvustanud endale eesistumisega kaasnevate ülesannete olulisust ning on väljendanud muret eesistumisse panustavate teenistujate kasvava töökoormuse pärast, kuna on selge, et eesistumise perioodil tuleb jätkata ka siseriiklike ülesannete täitmist (*Ibid*, 2015).

Muudest hüvedest, mida välimiste mõjutajate alla liigitada saaks (vt Lisa 1, küsimus 1.16.1.), soovivad vastajad näiteks lisapuhkust, Brüsselis töötamise perioodil nn koduigatsustasu, võimalust valida endale Brüsselis viibimise ajaks korralikum (ja kallim) hotell, võimalust võtta pikematele lähetustele kaasa alaealisi lapsi, paindlikku töökorraldust ning erinevaid koolitusi.

Negatiivselt võib motivatsiooni mõjutada (vt Lisa 1, küsimus 3) juhtkonna vähene osavõtlikkus või vastupidi- ebapädev aktiivne sekkumine eesistumisteemadesse (vt Lisa 5). Juhtidelt oodatakse toetavat ja mõistvat suhtumist ning selle puudumine võib kujuneda suureks probleemiks inimeste panustamisel eesistumisse. Samuti kardetakse, et eesistumine hakkab liiga palju mõjutama eraelu ning toob endaga kaasa liigse bürokraatia.

2.6 Järeldused ja soovitused

Siseministeeriumi ettevalmistused EL Nõukogu eesistumiseks on olnud küllaltki intensiivsed. Varajane pealehakkamine on andnud võimaluse eesistumisega seonduvaid teemasid paremini läbi

mõelda (Oja 2015) ning tegevusi ette planeerida. Inimeste kõrge motiveeritus eesistumisse panustada näitab, et eesistumise ettevalmistused on liikunud õiges suunas.

Kõige enam aitab teenistujate motivatsiooni üleval hoida või tõsta teadmine, et eesistumine annab võimaluse unikaalseks enesearenguks. EL-i toimimispõhimõtete parem tundma õppimine, rahvusvahelise koostöö kogemus, keelepraktika, väljakutseid pakkuvad uued ülesanded, läbirääkimisoskuse arendamine – sellist kogemust Eestist ei saa, mistõttu on täiesti mõistetav inimeste soov seda realiseerida läbi osalemise eesistumises. Teiseks oluliseks motivaatoriks on lisatasu maksmine. Vastajad pidasid oluliseks, et lisatasu suurus oleks õiglane ja proportsionaalne tööülesannete sisu ja mahuga. Lisatasu maksmise ootus on täiesti põhjendatud, kuna eelduslikult kaasneb eesistumisega suurem töökoormus ning pole välistatud ka ületunnitöö. Tähtsuset kolmandaks motivaatoriks võib pidada soovi panustada riigile olulise ülesande täitmisesse. Teenistujad mõistavad eesistumisega kaasnevat vastutust ning on valmis sellesse oma panuse andma. Vähetähtis pole ka oma karjäärile kaasa aitamine. Vastajad usuvad, et eesistumiskogemusega kaasneb hindamatu kogemus, mida on hiljem oma edasises karjääris võimalik ära kasutada. Vähemolulistest motivaatoritest tõid vastajad esile võimalust rakendada oma seniseid kompetentse, sobiliku töökeskkonna tagamise olulisust ning väiksemat töökoormust.

Kui motivatsiooni tõstvate tegurite hulgas väiksem töökoormus väga suurt tähelepanu ei pälvinud, siis motivatsiooni takistajate hulgas oli suurem töökoormus kõige olulisem näitaja. Täiendav töökoormus tundub kujunevat potentsiaalselt kõige suuremaks motivatsiooni pidurdajaks ning seda on siseministeeriumi juhtkond ka juba tajunud (Oja 2015). Siiski on hetkel veel vara võtta meetmeid, kuna pole selge ei eesistumisülesannete täpsem sisu ega ka maht. Aga ka ministeeriumi juhtkonna häälestus ning suhtumine eesistumisse, samuti oma teenistujate ebapiisav toetamine eesistumisülesannete täitmisel võivad saada takistuseks inimeste panustamisel eesistumisse. Selline hirm on täiesti mõistetav, iga organisatsiooni liikmed on mingis ulatuses sõltuvad oma juhtidest. Kui juhtide nägemus ja arusaam ei ühti oma alluvate omaga, ei pruugi see viia ka eduni tööülesannete täitmisel. Potentsiaalse takistusena tajutakse ka ebapiisavat lisatasu või selle puudumist. Samas on rahalised hüvitised üheks peamiseks motivatsioonimeetmeks personalistrateegias, mistõttu pole põhjust eeldada, et inimeste täiendav panus eesistumisse hüvitamata jääb. Raha selleks on planeeritud kesksesse eesistumise eelarvesse ning hetkel toimuvad arutelud selle lõpliku suuruse

ning määramise põhimõtete üle (*Ibid.*). Kui selle suuruse määramise aluseks võetakse Läti eesistumise kogemus, siis võib tekkida küll oluline nihe inimeste ootuste ja tegelike võimaluste vahel, mille maandamiseks siseministerium valmis võiks olla.

Juhtidel on hoovad, mida nad saavad kasutada oma alluvate motiveerimisel. See, et siseministeriumi juhtkond on eesistumisteemasid viimase aasta jooksul pidevalt ja aktiivselt arutanud, näitab juhtkonna soovi neis küsimustes kaasa rääkida. See omakorda on märk eesistumisteemade väärtustamisest ning annab ka teenistujatele signaali, et juhtkonna liikmed tunnevad endal vastutust ning on valmis aktiivse tegutsemisega oma eeskju näitama. Ankeetküsitluse tulemused annavad põhjust järeldada, et nii juhtkonna kui ülejäänud teenistujate arusaamad eesistumise läbiviimisest, sellega kaasnevatest eelistest ning takistustest, on üsnagi kattuvad. Seetõttu ei pea muretsema, kas teenistujate ning juhtkonna väärtused eesistumise osas ikka ühtivad. Ühiselt mõistetud väärtused loovad positiivse eelduse töötajate suuremaks motivatsiooniks. Küll aga saavad siseministeriumi juhid edaspidi hea seista selle eest, et eesistumisülesanded õiglaselt ära saaks jaotatud ning nende sisu ka kõikidele osalistele üheselt selge ja mõistetav oleks. Karta ei tuleks kaasamist ning ka teenistujate endi kogemuse ära kuulamist. Nõnda saab ühtlasi vältida ühte teenistujate poolt välja toodud demotivaatorit- juhtkonna ebapädevat sekkumist. Hetkel aga vajaksid esmajärjekorras selgitamist eesistumisrollid, sest paljudele on need siiski veel ebaselged. Samuti saab juhtkond tagada oma teenistujatele mugava ning tööindu toetava töökeskkonna. Elementaarsed töövahendid, mugavad kabinetid, lähetusrahad jms on üks lihtsamaid võimalusi, kuidas luua eeldused oma töötajate motivatsiooni tõstmiseks. Alljärgnevas tabelis on peamised järeldused koos soovitustega kokku koondatud.

Tabel 2 Järeldused ja soovitused

Järeldused	Soovitused
Ettevalmistused eesistumiseks on liikunud õiges suunas, kuna inimeste valmisolek eesistumisse panustada on juba praegu väga kõrge	Inimeste kaasamine juba varajases faasis annab neile kindlustunde, et nende panus eesistumisse on oodatud. Niipea kui on selgunud tegelik personalivajadus ning ülesanded, tuleks inimesi kohe rakendada hakata. Seni tasub jagada regulaarset informatsiooni eesistumise ettevalmistuste kohta ning tegelda inimeste arendamisega (koolitused, stažeerimised jms)

<p>Peamised motivatsiooni tõstvad tegurid on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • võimalus end arendada • õiglane lisatasu • soov teenida riiki 	<p>Jätkuvalt tuleks rõhutada ja esile tõsta eesistumisega kaasnevat enesearendamisvõimalusi. Inimestele tuleks selgitada lisatasustamise süsteemi ja põhimõtteid. Samuti tuleb rõhutada eesistumise läbiviimise tähtsust riigi seisukohalt ning tunnustada nende riigimehelikku lähenemist eesistumisse suhtumisel.</p>
<p>Peamised motivatsiooni langetavad tegurid on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • töökoormuse kasv • lisatasu puudumine või ebaõiglane lisatasu • juhtkonna ükskõiksus või vähene toetus 	<p>Juhtidel tuleks juba varakult mõelda tänaste tööülesannete ümberjaotamise peale eesistumisperioodil. Inimestele tuleb anda kindlus, et täiendav koormus saab kompenseeritud nii õiglase lisatasu kui teiste (nii personalistrateegias mainitud kui siseministeriumi enda) kompensatsioonimeetmega. Juhtkond peaks aktiivsemalt eesistumisteemasid ka töötajatele kommunikeerima- see tagab teadmise, et juhtkond on toetav ning ei suhtu eesistumise läbiviimisesse ükskõikselt.</p>
<p>Motivatsioonitegurite puhul on olulised nii sisemised kui välimised tegurid</p>	<p>Siseministeriumi juhtkond ei tohiks alatähtsustada kumbagi tegurit, sest inimesi motiveerivad mõlemad. Olgugi, et motivaatorite üldjärjestuses domineerivad sisemised kriteeriumid (nt eneseareng, riigi teenimine), on ka välimistel (nt lisatasu ning karjäär) väga suur roll.</p>
<p>Juhtkond väärtustab eesistumisteemasid kõrgelt</p>	<p>Jätkata tuleks eesistumisteemade regulaarset käsitlemist nii ministeriumi enda juhtkonna kui ka kogu haldusala juhtkonna nõupidamistel. Juhtkonda tuleks sarnasest senise praktikaga regulaarselt kaasata ettevalmistusprotsessi. Leida tuleks võimalus juhtkonna sõnumite vahetumaks kommunikeerimiseks teenistujatele.</p>
<p>Juhtkonna ning töötajate arusaamad ning väärtused eesistumise läbiviimisest ning töötajate motiveerimisest üldjoontes ühtivad.</p>	<p>Oluline on saada regulaarset tagasisidet töötajatelt muutunud motivatsioonitegurite kohta. Välja tuleks töötada koordineerimismehhanism, mis tagaks selle, et infoliikumine eesistumise ettevalmistustest (sh täiendavatest motivatsioonimeetmetest) jõuaks kiiresti teenistujateni ning teenistujate tagasiside selle kohta omakorda eesistumise ettevalmistamise eest vastutajateni (sh juhtkonnale).</p>
<p>Eesistumisrollid ning nendega kaasnevad ülesanded on ebaselged</p>	<p>Eesistumisrollide sisu võiks veel kord põhjalikumalt käsitleda „Eesistumise infokirjas“. Kaaluda võiks EL-i alase õppemängu läbiviimist, see aitaks inimesi veelgi enam eesistumisteemadel kaasa mõtlema ning innustaks küsimustele ka ise vastuseid otsima.</p> <p>Samuti võiks mõelda täiendavate infoseminaride korraldamisele nii ministeriumis endas kui haldusalaasutustes. Vahetus kontaktis on lihtsam vastata huviliste küsimustele.</p>

Koostaja: autor

Eelneva põhjal saab väita, et siseministeriumi ja tema haldusala teenistujate motivatsiooniootused on sellised, mis üldjoontes kattuvad ka ministeriumi enda nägemusega oma teenistujaid motiveerida. Kesktes tegevuskavas ja personalistrateegias toodud motivatsiooni- ja kompensatsioonimeetmed peaksid aitama maandada neid motivatsiooniga seonduvaid riske, mida teenistujad oma vastustes esile tõid. Seega peaks kavandatud meetmetest täiesti piisama ka siseministeriumi ja tema haldusala teenistujate motivatsiooni tagamiseks ning otsest vajadust veel täiendavate meetmete võtmise järele ei ole. Kõige olulisem näib olevat olemasoleva kõrge motivatsioonitaseme säilitamine, milleks mõtteid võib leida ka käesolevast magistritööst. Põhjalikuma ülevaate ankeetküsitluse vastustest leiab magistritöö lisast nr 6.

Kokkuvõte

2018. a esimeses pooles on Eesti kord võtta üle EL Nõukogu eesistuja kohustused. Rohkem kui 10-aastase Euroopa Liidu liikmeksoleku ajal on see Eestile esimene kord, mistõttu on eesistumise ettevalmistamine täiesti uudne kogemus kõikidele valitsussektori asutustele. Ettevalmistused eesistumiseks algasid varakult, Riigikantselei keskse koordineerimise all on valminud nii eesistumise tegevuskava kui personalistrateegia, mõlemad dokumendid on juhendumiseks ka ministeeriumidele. Ministeeriumide roll eesistumise läbiviimisel on väga suur ning seetõttu on oluline, et ettevalmistustele, sh personali valikule erilist tähelepanu pöörataks. Siseministeerium koos oma haldusalaga on samuti eesistumiseks valmistumas.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida siseministeeriumi ees seisvaid personali motiveerimisega seonduvaid väljakutseid seoses Eesti eesistumisega EL Nõukogus 2018. aastal ning anda soovitusi nende väljakutsetega toime tulemiseks. Kuna siseministeeriumi ja tema haldusala potentsiaalsed eesistumisse panustajad on avalikud teenistujad, valiti juhtumi analüüsimiseks teaduskirjandusest just avaliku teenistuse motivatsiooni käsitlevad teoreetilised lähtekohad. Teoreetiliste käsitluste põhjal koostas autor eesistumisse panustamise motivatsiooni mõjutavate tegurite tabeli, mis oli abivahendiks juhtumi analüüsimisel.

Uurimisüksuseks olid siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujad, kes on potentsiaalsed panustajad EL Nõukogu eesistumise sisutegevustesse. Juhtumianalüüsi läbiviimiseks kasutati dokumendianalüüsi, viidi läbi kaks intervjuud ning ankeetküsitlus. Analüüsist selgus, et siseministeeriumi ettevalmistused eesistumiseks on olnud eeskujuks ka teistele ministeeriumidele Eestis ning et teenistujate üldine valmisolek eesistumisse panustada on juba praegu küllalt kõrge.

Teenistujate motivatsiooni eesistumisse panustada mõjutavad nii sisemised kui välimised tegurid. Sisemiste tegurite hulka kuuluvad need motivaatorid, mis tulenevad ennekõike töö sisust ning ei ole mõjutatud välistest muutujatest. Välimised tegurid domineerivad aga siis, kui motivatsiooni mõjutavad just väliskeskkonnaga seotud aspektid. Analüüs näitas, et siseministeeriumi ja tema haldusala teenistujate kõige suurem motivaator eesistumisse panustamiseks on selle kaudu saavutatav eneseareng, mida saab pigem liigitada sisemiseks teguriks. Enesearengu võimalusteks on näiteks õppida paremini tundma EL-i toimimispõhimõtteid, saada kogemust rahvusvahelises koostöös ning keelepraktikat. Samuti aitab enesearengule kaasa läbirääkimisoskuste ning olemasolevate kompetentside ja juhtimisoskuse paranemine. Teiseks motivaatoriks on õiglane lisatasu, mis liigitub välimiste tegurite hulka. Kolmanda olulise motivaatorina nimetati võimalust panustada riigile olulise ülesande täitmisesse. Motivatsiooni pärssivate teguritena nähti esmajoones töökoormuse kasvu, aga ka lisatasu puudumist või selle ebaõiglast jaotust ning juhtkonna ükskõiksust ja vähest toetust. Ka nende tegurite puhul ei saa öelda, et tegemist oleks vaid sisemiste või ainult välimiste kriteeriumidega. Töökoormuse kasvu võib selgelt pidada sisemiseks kriteeriumiks, seevastu lisatasu ning juhtkonna suhtumist pigem välimisteks.

Teenistujate motivatsiooni võib mõjutada ka juhtide käitumine ja nende kujundatud töökeskkond. Analüüsist tuli välja, et siseministeeriumi juhtkond kas juba rakendab või plaanib rakendada suuremat osa praktikate raamistikust, mida soovivad kasutada Paarlberg ja Lavigna töötajate motivatsiooni tõstmiseks ning seekaudu paremate töötulemuste saavutamise kindlustamiseks. Siseministeeriumi juhtkond on aktiivselt kaasatud eesistumise ettevalmistusprotsessi, soovib selles kaasa rääkida, peab oluliseks eesistumisteamade käsitlemist ka juhtkonna nõupidamistel ning tunneb huvi teenistujate motiveerituse vastu eesistumisse panustada. Seega on juhid „eestvedajad“ nagu seda soovivad ka Paarlberg ja Lavigna. Analüüs näitas samuti, et nii juhid kui alluvad väärtustavad eesistumise puhul samu motivatsioonitegureid, mis viitab omakorda sellele, et ka indiviidiorganisatsiooni väärtused sobituvad omavahel ning et mõlemad sihtrühmad peavad oluliseks konkreetsete eesmärkide seadmist ja toetava töökeskkonna loomist.

Kokkuvõtteks saab öelda, et siseministeeriumi suurimaks väljakutseks personali motiveerimisel on säilitada oma teenistujate kõrget valmisolekut eesistumisse panustada. Soovitada saab siseministeeriumile senisest veelgi aktiivsemat ja mitmekülgsemat infojagamist ja -vahetust

eesistumisteemadel (seda nii juhtkonna kui madalamal tasandil), potentsiaalsete eesistumisse panustajate võimalikult varajast rakendamist eesistumisega seotud tegevustes ning maandamistegevuste planeerimist täiendavale töökoormusega kaasnevale riskile. Mõtlemata peaks ka sellele, kuidas lisatasu panna mõjuma motivaatorina olenemata sellest, kui suures summas lõpuks kokku lepitakse.

Summary

Personnel motivation for preparing for the EU Presidency in the area of government of the Ministry of the Interior

The first half of 2018 is Estonia's turn to take over the Presidency of the Council of the European Union. Estonia is presiding over the Council for the first time in more than 10 years of its European Union membership, therefore the preparation for the Presidency is a completely new experience for all government institutions.

Preparations for the Presidency started in 2012. Under the central coordination of the Government Office, the Action Plan and the Presidency Personnel Strategy have been prepared and both documents are guiding documents to all the ministries.

Ministries' role in the Presidency is vital and therefore it is crucial to pay specific attention to Presidency preparation, including personnel selection. The Ministry of the Interior with its area of government is also preparing for the Presidency.

The aim of the current master's thesis was to analyze the challenges before the Ministry of the Interior related to motivating its personnel regarding the Estonian Presidency of the Council of the European Union in 2018 and advise on how to overcome the challenges. Research questions were the following:

- *What motivates the employees of the Ministry and its area of government to contribute to the Presidency?*
- *Whether and to what extent are the expectations of the employees in accordance with the Ministry's intent to motivate its employees?*

- *What additional motivational packages should the Ministry take into consideration during the Presidency preparations?*

Since the potential contributors to the Presidency from the Ministry and its area of government are public servants, theoretical aspects concerning the public service motivation were chosen from the scientific literature to analyze this case.

Based on the theoretical approaches, the author compiled a chart of factors influencing the motivation to contribute to the Presidency preparation, which helped to analyze the case.

The research units were the employees of the Ministry and its area of government who are potential contributors to the Estonian Presidency of the Council of the European Union. Document analysis was used for the case analysis, 2 interviews were conducted and a questionnaire was filled. Analysis showed that the Ministry's Presidency preparations have been a role model for other ministries in Estonia and that the general readiness of the employees to contribute to the Presidency is already considerably high.

Both internal and external criteria influence employees' motivation to contribute to the Presidency. Internal criteria include motivators derived mainly from the job content and are not influenced by the external variables. External criteria dominate when motivation is being influenced by the aspects of the external environment. Analysis showed that the biggest motivator of the employees of the Ministry and its area of the government to contribute to the Presidency is the achieved self-development, which could rather be classified as internal criteria. Increased knowledge of the European Union functioning principles, gaining of the international cooperation experience and the language skills were mentioned as samples of the self-development opportunities. Self-development is also positively influenced by the improvement of negotiation skills, management skills and existing competencies. Another motivator is the incentive pay for the additional tasks related to the Presidency, which should be considered an external criteria. Incentive pay should be fair and proportional to the content and volume of work. Third relevant motivator was the desire to serve the state or to contribute to achieving the goals of the state. Primary factors inhibiting the motivation were increased workload, lack of incentive pay or its unfair allocation, and management's indifference and insufficient support for the contribution to the Presidency. Even these factors cannot be divided clearly as only internal or external criteria. Increased workload can clearly be

considered an internal criteria, however incentive pay and the management attitude rather as external. Employees motivation can also be influenced by managers attitude and the working environment shaped by the managers. Analysis showed that the management of the Ministry is either already implementing or is planning to implement a large part of the framework of the practices suggested by Paarlberg and Lavigna to increase motivation of the employees and hence ensure the achievement of better work performance. The management of the Ministry is actively involved in the Presidency preparation process, wishes to communicate on the topic, considers it important to address the Presidency topics in management meetings and is interested in the motivation of its employees to contribute to the Presidency.

Thus, the managers are “transformational leaders” as also suggested by Paarlberg and Lavigna. Analysis also showed that both the managers and the subordinates value the same motivational factors, when it comes to the Presidency. This in turn implies that individual and organizational values coincide and both target groups consider important to set concrete goals and create a supportive working environment.

In conclusion, the biggest challenge for the Ministry of the Interior in motivating its employees, is to maintain their high readiness to contribute to the Presidency. The Ministry of the Interior can further be advised to use even more active and diverse information sharing and exchange on the Presidency topics (on both managerial and lower level), involve potential contributors to the Presidency from early on in the related activities and plan activities to lower the risk involved with the increased workload. Alternative solutions to the incentive pay should also be considered, in case the scheduled amounts from the central budget do not correspond to the expectations of the employees of the Ministry and its area of government.

Kasutatud kirjandus

Brewer, G.A. (2008) „Employee and Organisational Performance“ in *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

Brewer, G. A. ja Selden, S. C. (1998) „Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic“. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (3): 413-439.

Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, R. L. (2000) „Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60, 254-264.

Brooks, I. (2008) „Organisatsiooniteooria“. Raamatus *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tänapäev, 139-165.

Bruce, W. (1994) „Ethical people are productive people“. *Public Productivity & Management Review*, 17, 241-252.

Camilleri, E. (2006) „Towards Developing an Organisational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees“, *Public Policy and Administration*.

Crewson, P.E. (1997) „Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect“. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.

Deci, E. L. and Ryan R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press .

Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava II versiooni eelnõu (2015).

Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia (2015).

Euroopa Liidu ja välissuhete osakond (2014) Memo „Leedu eesistumise kogemus“.

Frey, B. S. (1997) „On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation“. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 427- 439.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*.

Herzberg, F. (1968) „One more time: How Do You Motivate Employees?“, *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.

Houston, D. J. (2000) „Public-Service Motivation: A Multivariate Test“, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 10, No4, 713-727.

IPA (2013) „Public Service Motivation“, State of the Public Service Series.

Jaani-Vihalem (2013) Memo „Eesistumiseks ettevalmistamisest Siseministeriumis“ (AK dokument).

Kajnc̃, S., Svetličič, M. (2010) „What it Takes to Run an EU Presidency: Study of Competences in Slovenia’s Public Administration“ in *Administrative Culture*. 11 (1), 84-109.

Langdal, F., von Sydow, G. (2009) „The 2009 Swedish EU Presidency: The Setting, Priorities and Roles“, *European Policy Analysis, SIEPS*, issue 7.

Nõukogu Peasekretariaat (2011) *Euroopa Liidu Nõukogu eesistujariigi käsiraamat*.

Paarlberg, L. and Lavigna, B. (2010) „Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organisational Performance“. *Public Administrative Review*, September-October, 710-717.

Panke, D. (2010) „Small States in the European Union: Structural Disadvantages in EU policy-Making and Counter-strategies“ in *Journal of European Public Policy*. 17:6, 799-817.

Park, S. M. and Rainey, H. G. (2011) „Work Motivation and Social Communication Among Public Managers“, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:13, 2630-2660.

Perry, J. and Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

Perry, J., Messh, D. and Paarlberg, L. (2006) „Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited“. *Public Administration Review*, 66, 4, 505- 514.

Perry, J. (1996) „Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity“, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1).

Perry, J. and Wise, L. R. (1990) „The Motivational Bases of Public Service“. *Public Administration Review* 50 (3): 367-373

Quaglia, L. and Moxon-Browne, E. (2006) „What Makes a Good EU Presidency? Italy and Ireland Compared“ in *Journal of Common Market Studies*. Vol 44. Number 2. Pp 349-368.

Rainey, H. G. (1982) „Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic“. *American Review of Public Administration*, 16:4, 288-302.

Rainey, H. G. and Steinbauer, P. (1999) „Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations“. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9 (1): 1-32.

Randma-Liiv, T. (2002) „Small States and Bureaucracy: Challenges for Public Administration“ in *Trames*, 4.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being“. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Shamir, B., House, R. J. and Arthur, R. B. (1993) „The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-Concept Based Theory“. *Organization Science*, 4, 577-594.

Shout, A. (1998) *The Presidency as Juggler. Managing Conflicting Expectations*, EIPASCOPE, pp 1-9 .

Siseministeriumi korrakaitse- ja kriminaalpoliitika osakond (2014) „Euroopa Liidu Nõukogu 2018 Eesti eesistumise avaliku korra ja turvalisuse tagamise aluspõhimõtted“ (AK dokument).

Siseministeriumi tegevuskava Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistusteks (2014).

TNS Emor (2013) „Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses“.

Tripod Grupp OÜ (2014) „Siseministeriumi rahulolu uuring 2014“.

Vandenabeele, W. (2007) „Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach“. *Public Management Review* 9(4): 545-556.

Vandenabeele, W. (2008) „Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument“. *International Public Management Journal*, 11 (1), 143-167.

Vandenabeele, W. (2014) „Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction“. *Review of Public Personnel Administration* 34 (2), 153-173.

Vandenabeele, W. and Van de Walle, S. (2007) „International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World“ in *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

Vabariigi Valitsuse 24.05.2012. a korraldus nr 234 (RT III, 29.05.2012, 7) „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumist ettevalmistava komisjoni moodustamine“.

Lisa 1 Ankeetküsitlus

Hea kolleeg

Olen lõpetamas TTÜ haldusjuhtimise magistriõpet ning kirjutan oma magistritööd Siseministeeriumi ja tema valitsemisala teenistujate motivatsioonist panustada Eesti eesistumisse EL Nõukogus. Töö tulemusena selguvad need aspektid, millele Siseministeerium oma teenistujate motiveerimisel tähelepanu peaks pöörama.

Eesti eesistumine EL Nõukogus saab olema suur väljakutse kogu riigile, kindlasti aga neile teenistujatele, keda oodatakse eesistumisse reaalselt panustama. Ei saa välistada, et sellega kaasneb täiendav töökoormus ning vajadus tööülesannete ümber planeerimiseks. Siiski, selleks, et eesistumisülesannetega hästi toime tulla, peab iga ministeerium erilist tähelepanu pöörama nii enda kui oma valitsemisalaasutuste teenistujate motiveerimisele eesistumisse panustada.

Motivatsioonitegurite analüüsimiseks olen koostanud ankeetküsitluse, milles esitatud küsimustele palun teil vastata, kuna olete arvatud Siseministeeriumi eesistumise „salve“. Olen tänulik, kui leiate aega küsimustikule vastamiseks nädala jooksul, so 06. aprilliks 2015.a . Küsimustikule vastamine ei võta teilt rohkem aega kui 10 minutit. Küsitluse andmeid töödeldakse anonüümselt ning üldistatult.

Täna ette!

Ketlin Jaani-Vihalem

Järgnevatele küsimustele vastamisel palun anna oma hinnang 5-palli skaalal (1- ei ole oluline; 5- on väga oluline)

1. Kui oluliseks pead eesistumisega kaasnevate täiendavate tööülesannete võtmisel seda, et:

- 1.1. mõistaksid nende ülesannete vajalikkust ja kasutegurit?
- 1.2. mõistaksid nende ülesannete sisu?
- 1.3. need oleks Sinu jaoks sisu poolest ka huvitavad?
- 1.4. ülesanded oleksid otseselt seotud sinu seniste igapäevaülesannete ja kompetentsidega?

- 1.5. need pakuks võimalust enda proovilepanekuks, oleksid sisu poolest keerukad?
 - 1.6. need oleks oma olemuselt vastutusrikkad?
 - 1.7. need pakuks võimalust end arendada?
 - 1.7.1. palun täpsusta, mis osas?
 - 1.8. need aitaks kaasa Sinu karjääri edendamisele?
 - 1.9. need võimaldaks muuhulgas panustada riigile olulise ülesande täitmisesse?
 - 1.10. seniste ülesannete koormus oleks eesistumise perioodiks madalam?
 - 1.11. asutuse juhtkond tähtsustaks eesistumisteemasid?
 - 1.12. Sinu ülemus oskaks hinnata Sinu panustamist eesistumisse, st suhtuks muude tööülesannete täitmisega suhtutakse mõistvalt ja paindlikult?
 - 1.13. Sinu ülemus on valmis Sulle regulaarset tagasisidet andma, kuidas olen oma eesistumisülesannetega hakkama saanud?
 - 1.14. Sinu ülemus oskaks eesistumisteemadel kaasa rääkida?
 - 1.15. nende ülesannete täitmise eest makstakse korralikku lisatasu?
 - 1.15.1. palun täpsusta, kui suur peaks lisatasu minimaalselt olema?
 - 1.16. nendega kaasneksid muud materiaalsed/ mittemateriaalsed hüved?
 - 1.16.1. palun täpsusta, millised?
 - 1.17. nende täitmiseks oleks loodud head töötingimused (nt ruumid ja muud töövahendid)?
 - 1.18. nende täitmine ei eeldaks töötamist väljaspool tavalist tööaega?
2. Palun too välja 3 olulisemat eesistumisega seotud motivatsioonitegurit enda jaoks tähtsuse järjekorras (1- kõige olulisem):
 3. Palun töö välja 3 peamist motivatsiooni pidurdajat:
 4. Kas oleksid juba täna valmis endale eesistumisega seotud täiendavaid ülesandeid võtma? Jah/ ei.
 - 4.1. Miks?
 5. Kas oled teadlik, milline on erinevate eesistumisrollide sisu? (eesistumisrollid: teemajuht, töörühma juht, töörühma asejuht, ekspert, sisukoordineerija)

Jah/ ei/midagi tean, aga vajan kindlasti täiendavat infot.
 6. Palun järjestä tähtsuse järjekorras enda jaoks olulisemad väärtused eesistumiskõrgte funktsiooni täitmisel?
 - 6.1. kokkulepitud reeglite kinnipidamine
 - 6.2. vastutus- ja kohusetunne
 - 6.3. usaldusväärsus
 - 6.4. asjatundlikkus
 - 6.5. erapooletus
 - 6.6. avatus ja koostöö
 7. Palun hindä 5-palli skaalal, kui oluline on Sinu jaoks eesistumises osalemisel see, et Sinu ja Su tööandja väärtused oleksid omavahel kooskõlas? 1- ei ole üldse oluline; 5- on väga oluline
 8. Kas on veel midagi, millele sooviksid personali motiveerimise osas seoses eesistumisega eraldi tähelepanu juhtida?

9. Andmete töötlemiseks palun ka üldist infot:

- 9.1. Sugu
- 9.2. Vanus
- 9.3. Tööstaaž organisatsioonis ja ameti/töökohal
- 9.4. Kas oled töötaja või ametnik?
- 9.5. Kas oled töötaja/keskastme juht/tippjuht?
- 9.6. Kas töötad ministeeriumis või valitsemisalaasutuses?
- 9.7. Millises eesistumisrollis näed end Eesti eesistumise ajal:
 - teemajuht
 - töörühma juht või asejuht
 - ekspert
 - sisukoordineerija

Lisa 2 Intervjueeritud isikute nimekiri

1. Merilin Oja- Siseministeeriumi Euroopa Liidu ja välissuhete osakonna nõunik, eesistumise ettevalmistuste koordinaator siseministeeriumis. Intervjuu teostatud 13.04.2015.
2. Elina Siimon- Siseministeeriumi Personalipoliitika osakonna juhataja asetäitja, siseministeeriumi personalivaldkonna eest vastutaja eesistumiseks ettevalmistamisel. Intervjuu teostatud 15.04.2015.
3. Terje Pari- Siseministeeriumi Personalipoliitika osakonna nõunik, siseministeeriumi personalivaldkonna eest vastutaja eesistumiseks ettevalmistamisel. Intervjuu teostatud 15.04.2015.

Lisa 3 Intervjuu küsimused

I Intervjuu Merilin Ojaga (13.04.2015)

1. Millal Siseministeriumis algasid ettevalmistused Eesti eesistumiseks EL Nõukoguks? Milles need seisnesid? Selgita palun ka koordinatsiooni Siseministeriumi sees.
2. Millest on lähtutud eesistumiseks ettevalmistamisel (nt VV tegevuskava eesistumiseks vms) Siseministeriumis?
3. Millised eesistumist ettevalmistavad dokumendid on valminud spetsiaalselt Siseministeriumi jaoks? Kellele ja millal on neid tutvustatud?
4. Kas, kus ja millal on käidud eesistumiskogemusi saamas teistest EL riikidest?
5. Milliseid eesistumisteemalisi arutelusid on Siseministeriumis/valitsemisalas toimunud?
6. Kui hästi on Sinu hinnangul Siseministeriumi/valitsemisala teenistujad kursis eesistumisrollidega?
7. Kuidas on toimunud ettevalmistus turvalisuse tagamise valdkonnas?
8. Milliste konkreetsete eesistumiseks vajalike ettevalmistustegevustega on juba ministeriumis/valitsemisalaasutustes alustatud?
9. Kuidas valiti inimesi Siseministeriumi ja Riigikantselei salve jaoks? Kas Sinu hinnangul on salves piisavalt teenistujaid selleks, et eesistumine edukalt läbi viia?
10. Millised on järgmised sammud ettevalmistuses?
11. Mis tagab eduka ettevalmistuse eesistumiseks Siseministeriumis ja tema valitsemisalas? Mis võib saada takistuseks?
12. Milline on Sinu hinnangul Siseministeriumi juhtkonna huvi eesistumisteemade vastu? Kui hästi on nad kursis eesistumisrollidega?
13. Kas ettevalmistustega on edasi liigutud sobivas tempos?
14. Millist rolli näed laiemalt eesistumiseks ettevalmistamisel ministeriumi juhtkonnal?
15. Millist rolli näed personali motiveerimisel ministeriumi juhtkonnal ja personalipoliitika osakonnal?
16. Kas VV personalistrateegias väljatoodud tugi-, motivatsiooni- ning kompensatsioonimeetmed on Sinu hinnangul piisavad selleks, et motiveerida Siseministeriumi/valitsemisala teenistujaid eesistumises osalema? Mida peaks täiendama, muutma?

II Intervjuu Elina Siimoni ja Terje Pariga (15.04.2015)

1. Milline on Personalipoliitika osakonna roll eesistumise ettevalmistamises?
2. Kuidas siseministerium potentsiaalseid eesistumisse panustajaid motiveerida kavatseb?
3. Kas lisaks kesksetele motivatsioonimeetmetele on kaalutud veel täiendavaid meetmeid?

4. Millised on hetkel aktuaalsemad küsimused motivatsiooniteemade arutamisel?
5. Mida on siseministerium senini teinud, et inimesi eesistumisse panustama motiveerida?
6. Millised on teie arvates olulisemad motivatsioonimeetmed?
7. Kas personalivaldkonna tegevustega ollakse ajagraafikus (nii nagu siseministeriumi tegevuskava ette näeb)?
8. Kas näete probleemi selles, et ajakava kohaselt valmib täpsem motivatsioonikontseptsioon alles 2016. a märtsiks, aga sobilikke inimesi valitakse juba praegu?
9. Kuidas siseministeriumi juhtkond eesistumisteemadesse suhtub? Kui hästi on nad kursis eesistumisteemadega? Kas võib öelda, et nad on ka ise eesistumisteemade käsitlemisel teenistujatele eeskujuks?

Lisa 4 Motivatsiooni peamised soodustajad

Vastused sünteesitud ankeetküsitluse küsimusest nr 2: „Palun too välja 3 olulisemat eesistumisega seotud motivatsioonitegurit enda jaoks tähtsuse järjekorras“.

Olulisuse järjekord	Motivaatorid	Sisemine vs väline motivaator
1	Eneseareng, sh EL toimimispõhimõtete tundmaõppimine Rahvusvahelise töökogemuse omandamine Keelepraktika Läbirääkimisoskuste arendamine Uute väljakutsete vastuvõtmine Uued teadmised, kogemused ja kontaktid Unikaalne kogemus	sisemine
2	Õiglane lisatasu	välimine
3	Eesti riigi teenimine	sisemine
4	Oma karjääri edendamine	välimine
5	Huvitavate ja üheselt mõistetavad tööülesanded	sisemine

Lisa 5 Motivatsiooni peamised takistajad

Vastused sünteesitud ankeetküsitluse küsimusest nr 3: „Palun töö välja 3 peamist eesistumisega seotud motivatsiooni pidurdajat“

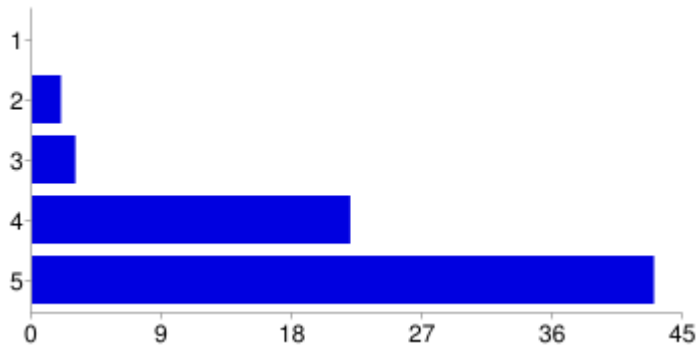
Olulisuse järjekord	Demotivaatorid	Sisemine vs väline motivaator
1	Liiga suur töökoormus	sisemine
2	Ebaõiglane lisatasu	välimine
3	Juhtkonna ebapiisav panustamine ja toetus	välimine
4	Ebaselgus tööülesannete eesmärkide ja sisu osas	sisemine
5	Eraelu saab kannatada	välimine

Lisa 6 Ankeetküsitluse vastused

Kokkuvõte

1. Kui oluliseks pead eesistumisega kaasnevate täiendavate tööülesannete võtmisel seda:

1.1 et mõistaksid nende ülesannete vajalikkust ja kasutegurit?



1	0	0%
2	2	2.9%
3	3	4.3%
4	22	31.4%
5	43	61.4%

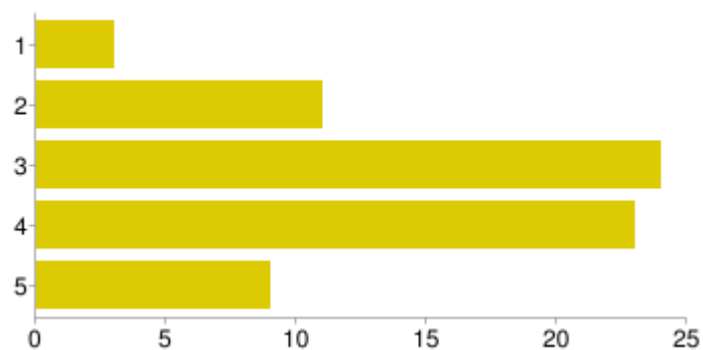
1.2 mõistaksid nende ülesannete sisu?

1	0	0%
2	1	1.4%
3	3	4.3%
4	15	21.4%
5	51	72.9%

1.3 need oleks Sinu jaoks sisu poolest ka huvitavad?

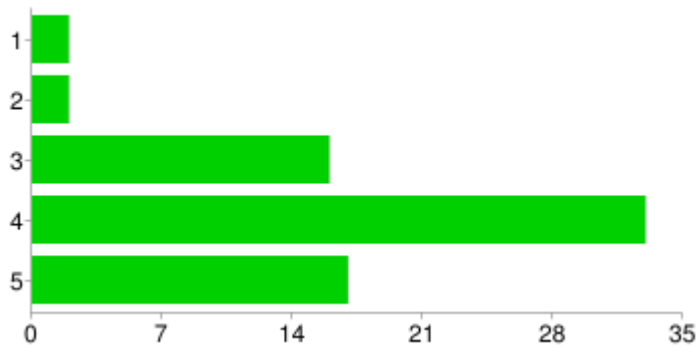
1	0	0%
2	1	1.4%
3	8	11.4%
4	32	45.7%
5	29	41.4%

1.4 ülesanded oleksid otseselt seotud sinu seniste igapäevaülesannete ja kompetentsidega?



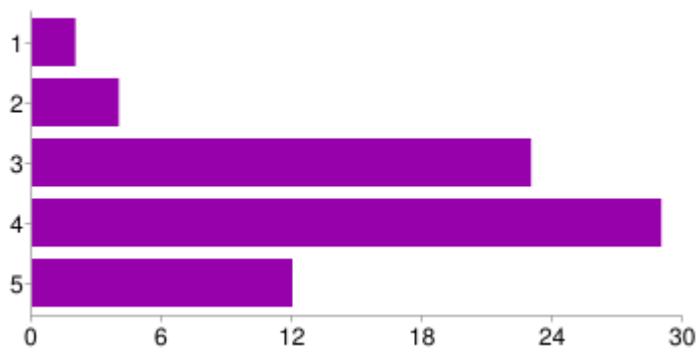
1	3	4.3%
2	11	15.7%
3	24	34.3%
4	23	32.9%
5	9	12.9%

1.5 need pakuks võimalust enda proovilepanekuks, oleksid sisu poolest keerukad?



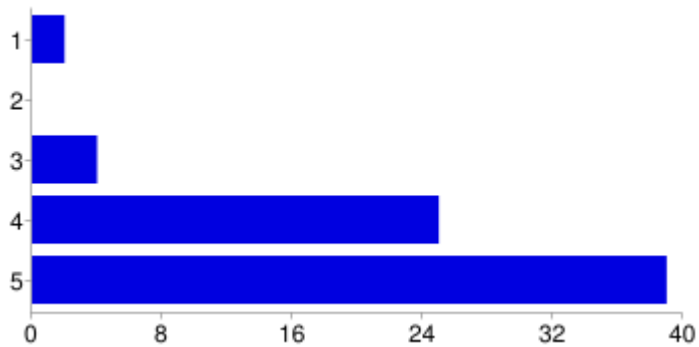
1	2	2.9%
2	2	2.9%
3	16	22.9%
4	33	47.1%
5	17	24.3%

1.6 need oleks oma olemuselt vastutusrikkad?



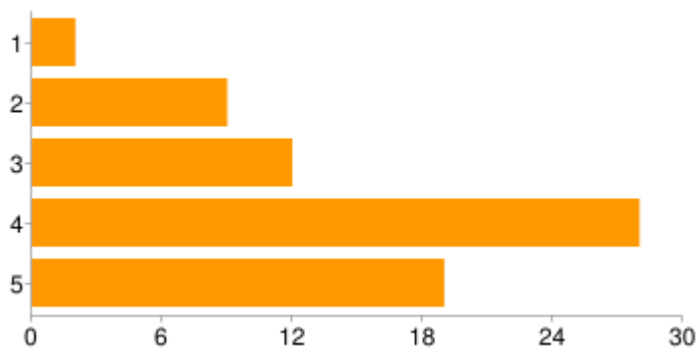
1	2	2.9%
2	4	5.7%
3	23	32.9%
4	29	41.4%
5	12	17.1%

1.7 need pakuks võimalust end arendada?



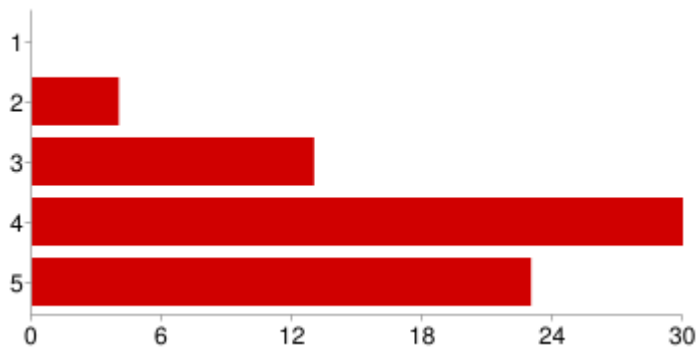
1	2	2.9%
2	0	0%
3	4	5.7%
4	25	35.7%
5	39	55.7%

1.8 need aitaks kaasa Sinu karjääri edendamisele?



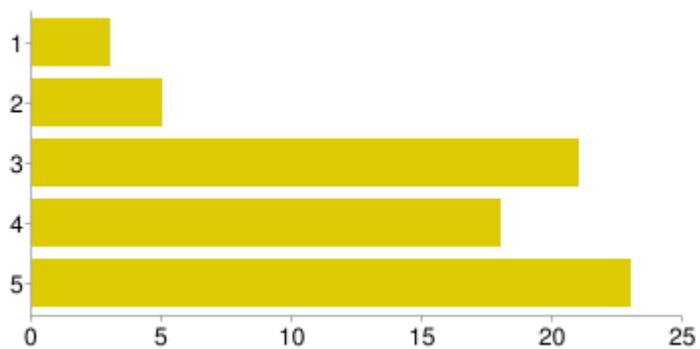
1	2	2.9%
2	9	12.9%
3	12	17.1%
4	28	40%
5	19	27.1%

1.9 need võimaldaks muuhulgas panustada riigile olulise ülesande täitmisesse?



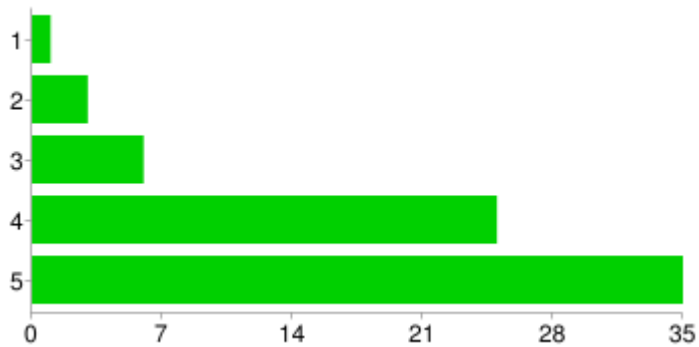
1	0	0%
2	4	5.7%
3	13	18.6%
4	30	42.9%
5	23	32.9%

1.10 seniste ülesannete koormus oleks eesistumise perioodiks madalam?



1	3	4.3%
2	5	7.1%
3	21	30%
4	18	25.7%
5	23	32.9%

1.11 asutuse juhtkond tähtsustaks eesistumisteemasid?

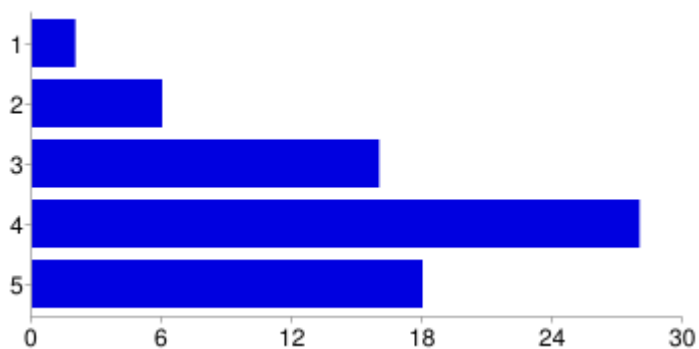


1	1	1.4%
2	3	4.3%
3	6	8.6%
4	25	35.7%
5	35	50%

1.12 Sinu ülemus oskaks hinnata Sinu panustamist eesistumisse, st suhtuks muude tööülesannete täitmisse mõistvalt ja paindlikult?

1	1	1.4%
2	1	1.4%
3	10	14.3%
4	21	30%
5	37	52.9%

1.13 Sinu ülemus on valmis Sulle regulaarset tagasisidet andma, kuidas oled oma eesistumisülesannetega hakkama saanud?

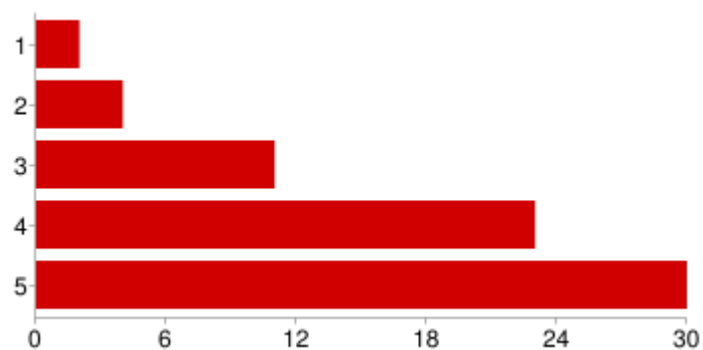


1	2	2.9%
2	6	8.6%
3	16	22.9%
4	28	40%
5	18	25.7%

1.14 Sinu ülemus oskaks eesistumisteemadel kaasa rääkida?

1	2	2.9%
2	8	11.4%
3	17	24.3%
4	22	31.4%
5	21	30%

1.15 nende ülesannete täitmise eest makstakse korralikku lisatasu?



1	2	2.9%
2	4	5.7%
3	11	15.7%
4	23	32.9%
5	30	42.9%

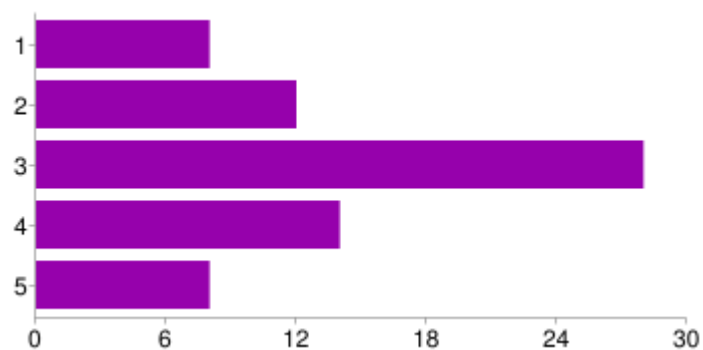
1.16 nendega kaasneksid muud materiaalsed/ mittemateriaalsed hüved? [null]

1	4	5.7%
2	12	17.1%
3	18	25.7%
4	26	37.1%
5	10	14.3%

1.17 nende täitmiseks oleks loodud head töötingimused (nt ruumid ja muud töövahendid)?

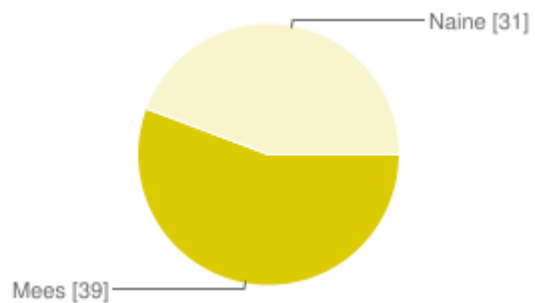
1	0	0%
2	3	4.3%
3	17	24.3%
4	32	45.7%
5	18	25.7%

1.18 nende täitmine ei eeldaks töötamist väljaspool tavalist tööaega?

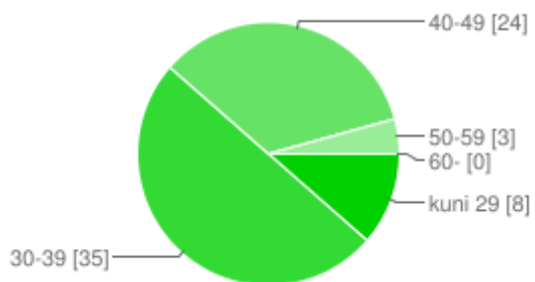


1	8	11.4%
2	12	17.1%
3	28	40%
4	14	20%
5	8	11.4%

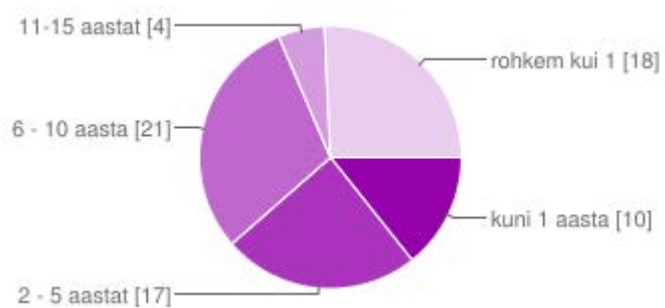
Üldine info



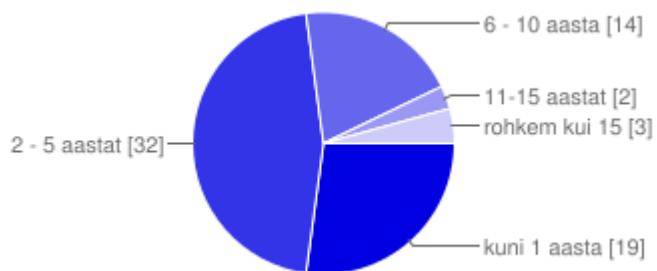
Mees	39	55.7%
Naine	31	44.3%



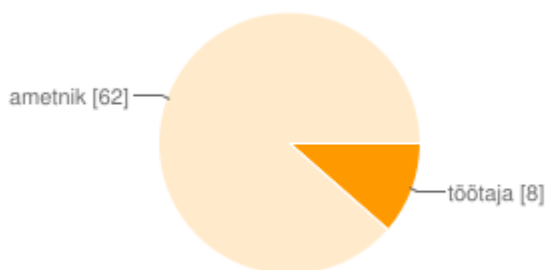
kuni 29	8	11.4%
30-39	35	50%
40-49	24	34.3%
50-59	3	4.3%
60-	0	0%



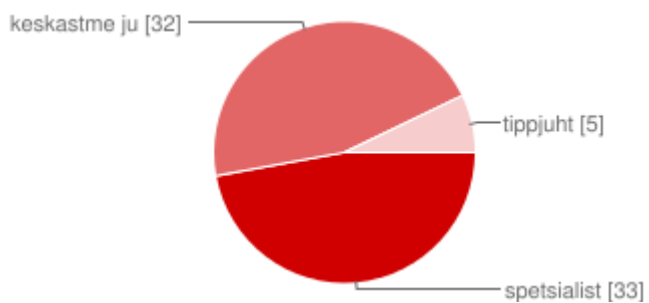
kuni 1 aasta	10	14.3%
2 - 5 aastat	17	24.3%
6 - 10 aastat	21	30%
11-15 aastat	4	5.7%
rohkem kui 15 aastat	18	25.7%



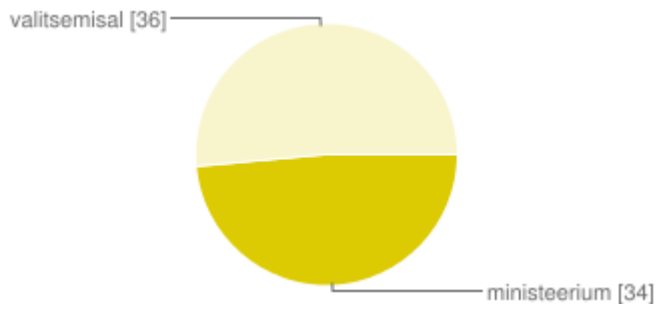
kuni 1 aasta	19	27.1%
2 - 5 aastat	32	45.7%
6 - 10 aastat	14	20%
11-15 aastat	2	2.9%
rohkem kui 15 aastat	3	4.3%



töötaja	8	11.4%
ametnik	62	88.6%

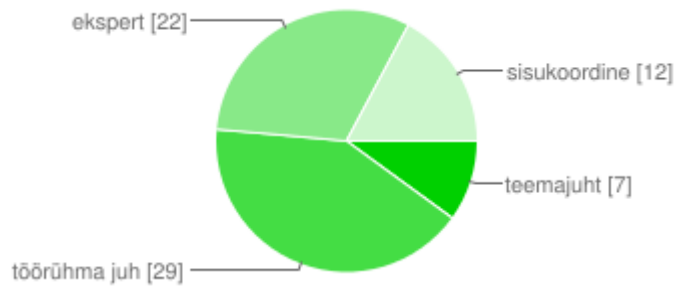


spetsialist	33	47.1%
keskastme juht	32	45.7%
tippjuht	5	7.1%



ministeeriumis **34** 48.6%

valitsemissalaasutuses **36** 51.4%



teemajuht **7** 10%

töörühma juht või asejuht **29** 41.4%

ekspert **22** 31.4%

sisukoordineerija **12** 17.1%