

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiina Traumann

**ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTEST JUHINDUMINE JA  
NENDE TAJUMINE RIIGIAMETIS**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 006 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiina Traumann .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164979HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: kristiinatraumann@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. VÄÄRTUSTE RAKENDAMISE TEOREETILINE TAUST .....	7
1.1 Väärtuste liigitus ja roll organisatsioonis.....	7
1.2 Väärtuste kandumine igapäevatöösse .....	10
1.3 Väärtuspõhine juhtimine.....	13
1.3.1 Juhtide roll väärtuspõhise juhtimise rakendamisel.....	13
1.3.2 Personalipoliitika roll väärtuspõhisel juhtimisel .....	16
1.4 Koostöö, vastutus ja teadmiste jagamine kui olulised väärtused organisatsioonis.....	17
1.4.1 Koostöö tähtsus .....	18
1.4.2 Vastutuse tähtsus .....	19
1.4.3 Teadmiste jagamise tähtsus .....	20
2. EMPIIRILINE UURING.....	22
2.1 Lühiülevaade organisatsioonist ja väärtustest.....	22
2.2 Uuringu valim ja meetodika .....	23
2.3 Uuringu tulemused.....	24
2.3.1 Üldine hinnang väärtushoiakutele tegevuste ja käitumiste kirjelduste alusel .....	25
2.3.2 Vastanute kommentaarid ja ettepanekud hinnangute põhjenduseks .....	28
2.3.3 Hinnang väärtushoiakutele teenistusstaaži alusel.....	29
2.3.4 Hinnang väärtushoiakutele struktuuriüksuste alusel .....	34
2.4 Arutelu ja järeldused .....	39
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	47
LISAD .....	50

# LÜHIKOKKUVÕTE

Ühine tunnus, mida nii töötajad kui ka organisatsioonid jagavad, on väärtused (Finegan, 2000). Väärtused on peamised printsiibid, mis kirjeldavad organisatsiooni identiteeti, kultuuri, kliimat, töötajate pühendumust ja rahulolu (Amuza, Florea 2015). Autor leiab bakalaureusetöös käsitatud erinevate teooriate alusel, et organisatsiooni väärtused ei toimi iseenesest ning asutusel, sh juhtidel on suur roll nende järgimisel eeskujuks olemisel. Väärtustel on oluline roll meie igapäevaelus, need mõjutavad meid valikute tegemisel nii tööl kui ka eraelus. Mida enam ühtivad organisatsiooni ja indiviidi väärtused, seda kasulikum on see organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Bakalaureusetöö on jagatud kaheks osaks. Esimene osa hõlmab teoreetilisi käsitlusi organisatsiooni väärtustest ja väärtuspõhisest juhtimisest ning juhtide ja personalipoliitika rollist väärtuse tajutavaks tegemisel. Teises osas käsitleb autor empiirilist uuringut, mis viidi läbi riigiameti teenistujate hulgas: kirjeldab uuringu valimit, uurimisprotsessi, -tulemusi ning järeldusi.

Uurimustöö eesmärk on selgitada organisatsiooni väärtustest juhendumist ja nende tajumist riigiameti igapäevatoos ning tulemuste põhjal teha kokkuvõtted ja järeldused nende selgitamiseks ja rakendamise parendamiseks. Autor kasutas uurimustöös kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsitluse aluseks oli Riigi Infosüsteemi Ametis (RIA) eelnevalt välja töötatud väärtuspõhise kompetentsimudeli põhjal koostatud ankeetküsimustik, mida autor koostöös ameti personalijuhiga muutis kompaktsemaks. Uuring oli RIA teenistujate (st töötajad ja ametnikud RIA mõistes) hulgas esmakordne.

Uuringu tulemused näitavad, et enamik RIA teenistujaid juhindub igapäevatoos organisatsiooni väärtustest. Samas uuringu üldise osa hinnangutest selgub, et väärtusi tajutakse küllaltki erinevalt. Tulemustest selgub ka üks vastuolu: ühelt poolt teenistujad lähtuvad väärtustest ning peavad koostööd oluliseks igapäevatoos, kuid samas leitakse, et kolleegide hulgas esineb väärtuste rakendamisel osaliselt puudujääke ning et juhid järgivad igapäevatoos väärtusi eeskujulikumalt kui kolleegid. RIA väärtused on sõnastatud selgelt ja arusaadavalt, kuid selgub, et väärtuste tutvustamisel ja esiletoomisel esineb puudujääke. Enamik vastanutest arvab, et olemasolevad väärtused ei vaja muutmist.

Võtmesõnad: organisatsiooni väärtused, väärtustest juhendumine, väärtustel põhinev juhtimine, vastutus, koostöö, teadmiste jagamine

## SISSEJUHATUS

Töö autor on seisukohal, et ühiste väärtuste jagamine on olulisel kohal organisatsioonikultuuris, sest mida sarnasemad on organisatsiooni ja selle teenistujate väärtused, seda efektiivsemalt asutus toimib. Riigi Infosüsteemi Ametis (RIA) sai väärtuste väljatöötamine ja rakendamine alguse 2016. aastal, mil koostöös organisatsioonivälise konsultandi ning RIA-sisese töögrupiga töötati välja kolm põhiväärtust ja neid täpsustavad kirjeldused. RIA väärtuste eesmärk on toetada organisatsiooni strateegiat ja eesmärkide elluviimist. Samuti on oluline, et juhid toimivad vastavalt väärtustele ja on nende järgimisel eeskujuks.

Uurimistöö läbiviimise ajal olid RIA väärtused olnud kasutusel veidi vähem kui kolm aastat. Selle aja jooksul on organisatsioonis toimunud mitmed muudatused: vahetunud on mitmed osakonnajuhid ja juhtkonna liikmed, teenistujate koosseis on suurenenud mõnekümne liikme võrra ning tööjõu voolavus on olnud kohati kõrge. Suur osa praeguseid juhte ei ole väärtuste väljatöötamise protsessis osalenud, mistõttu neil ei pruugi olla nii tugevat seost väärtustega kui neil, kes protsessis osalesid.

Ametil puudub ülevaade, kuidas väärtused tegelikult toimivad ja on rakendunud, kas teenistujad on need omaks võtnud. Sellest tulenevalt tegi personalijuht koostöös juhtkonnaga ettepaneku uurida, kas ja kuidas teenistujad juhivad igapäevatoos väärtustest ning kuidas teenistujad neid tajuvad, sh hinnata väärtuste esiletoomist ning väärtustest juhendumist kolleegide ja juhtide seas. Tulemuste põhjal teeb autor järeldused, kui võrd teenistujad juhivad nende enda antud hinnangute põhjal organisatsiooni väärtustest, kas kolleegid ja juhid on väärtuste järgimisel eeskujuks ning vajadusel teeb ettepanekud väärtuste paremaks teavitamiseks.

Bakalaureusetöö eesmärkide saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Tutvuda teoreetiliste allikate põhjal väärtuse mõiste ja uuringutega, sh väärtuste järgimisega igapäevatoos; tutvuda väärtuspõhise juhtimise praktikatega ning RIA väärtustest lähtuvalt selgitada järgmiste väärtuste käsitlusi: vastutus, koostöö ja teadmiste jagamine.
2. Koostada RIA väärtusi kirjeldav uurimismetoodika ning hinnata, kuidas RIA teenistujad igapäevaselt väärtusi tajuvad ja juhivad nendest. Hinnangute andmiseks koostada RIA väärtustest lähtuvad tegevuste kirjeldused ja hindamiskaala.
3. Selgitada, kuidas teenistujad tajuvad väärtuste järgimist kolleegide ja juhtide hulgas.

4. Teoreetiliste allikate ning uuringu tulemuste põhjal teha järeldused, kuidas RIA teenistujad tajuvad ameti väärtuseid ning juhivad nendest igapäevatoos, samuti teha ettepanekuid väärtuspõhise juhtimise täiustamiseks/tõhustamiseks.

Uuringus hinnatakse Likert-tüüpi vastusskaala alusel väärtuspõhiseid kompetentse, mis ilmnevad tegevustes ja käitumises ning nende vastavust organisatsiooni väärtustele, hoiakutele, kolleegide vahelistele suhetele, juhtimiskvaliteedile, isiklikele väärtushoiakutele, suhetele klientidega. Küsimustik koosneb neljast plokist. Esimese kolme ploki aluseks on RIA väärtused: “Võtan vastutuse”, “Õpin ja jagan” ja “Teen koostööd”. Neljandas plokis on üldised väited, et hinnata väärtuste sõnastust ja nendest arusaamist, väärtustest juhendumist kolleegide ja juhtide seas, väärtuste esiletoomise tõhusust nii sisekommunikatsiooni, personalipoliitika (sh sisseelamisperioodil) kui ka juhtide vahendusel ning kas olemasolevaid väärtusi on vaja muuta.

Väärtused on esitatud ameti siseveebis, lisaks on need kirjas koosolekuruumide laudadel olevatel klaasist alustel ja ameti T-särkidel. Samuti on ametil olemas väärtustel põhinev lauamäng. Kommunikatsiooniosakond korraldab kord nädalas hommikuseminari: „õpin ja jagan“ ning viib aasta lõpus läbi küsitluse, et selgitada ameti väärtuste kandjaid. Personalijuht räägib väärtustest uutele teenistujatele esimesel tööpäeval sissejuhatavas loengus ning juhtkond tutvustab väärtuseid uue töötaja infopäeval. Juhtidelt oodatakse, et nad on igapäevatoos väärtuste järgimisel eeskujukus ning märkavad ja tunnustavad nende järgimist oma alluvate töös.

Töö autor viib bakalaureusetöö raames läbi uuringu, mille sihtrühmaks on aktiivselt teenistuses olevad RIA teenistujad, st isikud, kes uuringu läbiviimise perioodil töötasid ega olnud puhkusel, lähetuses, rotatsiooni korras teises asutuses või mõnel muul põhjusel teenistusest eemal. Küsimustikule vastamine toimus *Limesurvey* keskkonnas ning osalejatele oli tagatud anonüümsus.

# 1. VÄÄRTUSTE RAKENDAMISE TEOREETILINE TAUST

Teoreetilises osas annab töö autor ülevaate erinevatest väärtuste rakendamise käsitlustest ja praktikatest. Esmalt tutvustab töö autor väärtuste liigitust ja rolli organisatsioonis, seejärel väärtuste ilmumist ja hindamist igapäevatoos, väärtuspõhist juhtimist ning koostööd, vastutust ja teadmiste jagamist kui olulisi väärtusi organisatsioonikultuuris. Teoreetilises osas kirjeldab autor sarnastel teemadel läbi viidud uuringute tulemusi nii Eestis kui ka mujal.

## 1.1 Väärtuste liigitus ja roll organisatsioonis

„Väärtused on kui püsivaid uskumused, mis mõjutavad meid valikute tegemisel“ (Rokeach 1973 viidatud Kernaghan 2003). Väärtused võib jagada neljaks: eetilised väärtused nagu ausus, demokraatlikud väärtused nagu seaduslikkus ja lojaalsus, professionaalsed väärtused nagu efektiivsus ja innovatsioon ning inimlikud väärtused nagu hoolimine ja kaastundlikkus (Canada 2000 viidatud Kernaghan 2003).

Organisatsiooni väärtuste sõnastamise kaudu kirjeldatakse peamised printsiibid, mida saab seostada organisatsiooni identiteedi, kultuuri, kliima ning töötaja pühendumisele ja töörahulolule esitatavate ootustega. Organisatsioonikultuuri peamised tunnused tulevad esile just väärtustes, mis võivad olla omakorda näilised või varjatud. Näilised väärtused väljenduvad grupi liikmete tegevustes erinevate situatsioonide lahendamisel ettemääratud mudelite alusel. Varjatud väärtused on reeglid, ideoloogiad, uskumused, mis aitavad kindlate tegevuste kaudu kaasa organisatsiooni toimimisele. (Amuza, Florea 2015)

Väärtused jaotatakse ka instrumentaalseteks ja tulemuspõhisteks (Rokeach 1973 viidatud Alas, Tuulik 2004/2005). Instrumentaalsed väärtused on alternatiivsed käitumised, mille abil me saavutame soovitud tulemuse. Tulemuspõhised väärtused on eesmärgid, mida isik soovib oma eluajal saavutada. Töö autor on seisukohal, et väärtustel on oluline roll meie käitumise ja suhtumise kujundamisel. Sellest tulenevalt on tööalaselt oluline arvestada nii individuaalsete kui ka organisatsiooni väärtustega.

Sullivan *et al.* (2001) arvab, et individuaalsete ja organisatsiooni väärtuste selgitamine aitab saavutada soovitud tulemuse kõigile osapooltele. Pat Fong (2013) leiab, et põhiväärtused toetavad

asutuse visiooni, kujundavad kultuuri ning peegeldavad seda, mida asutus hindab. Samuti peegeldavad asutuse identiteeti ning aitavad organisatsioonil toimida. Põhiväärtustega tuleks arvestada personali värbamisel, töötajate hindamisel ja arendamisel ning karjäärijuhtimises.

Tabel 1. Väärtuste liigitus

Väärtused	
Liigituse alus	Selgitus
Eetilised väärtused	ausus
Demokraatlikud väärtused	seaduslikkus ja lojaalsus
Professionaalsed väärtused	efektiivsus ja innovatsioon
Inimlikud väärtused	hoolivus ja kaastundlikkus
Instrumentaalsed väärtused	alternatiivsed käitumised, mille abil me saavutame soovitud tulemuse
Tulemuspõhised väärtused	eesmärgid, mida isik soovib oma eluajal saavutada

Allikas: autori koostatud Rokeachi ja Canada väärtuste liigituse alusel (2019)

Inimese väärtused määravad nende panuseid erinevates situatsioonides, mida mõjutavad sisendid nagu perekond, partnerid, haridussüsteem, meedia, teadus ja tehnoloogia, asukoht ning erinevad sündmused (Massey 1979 viidates Alas, Tuulik 2004/2005). Meie väärtused muutuvad ajas ning seejuures on oluline roll nii ümbritseval keskkonnal kui ka perekonnal.

Van Der Wal *et. al* (2008) toob samas välja, et väärtusi ei saa kuulda ega näha, kuid neid saab vaadelda, kuidas nad avalduvad meie suhtumises, eelistustes, otsuste tegemisel ja tegudes. Väärtused ei teki iseenesest, vaid on alati seotud meie valikute tegemise protsessiga, väljendades seejuures kvaliteeti ja käitumisstandardit. Väärtused peegeldavad seda, mis on kõige olulisem isiku või organisatsiooni jaoks, kuid on seejuures üldisemad kui on normid ja reeglid.

Igal inimesel võib olla mitmeid väärtusi, kuid oluline on see, kus need asetsevad väärtuste süsteemis – ühel väärtusel, mis asetseb kõrgemal tasemel, on kõige suurem mõju meie käitumise kujundamisel (McDonald 2004 viidates Titov 2015). Klenke (2005) leiab, et tööga seotud väärtused on olulised konstruktsioonid, et saada aru ning ennustada isikute reaktsioone ja tulemusi töös. Nendel väärtustel on spetsiifilisemad tähendused kui üldistel väärtustel ning need võivad olla ka kesksel kohal individuaalsete väärtuste struktuuris.



Väärtuste kontseptsioon on mitmekülgne ja väärtused väljenduvad erinevatel tasanditel (Titov 2015):

- omaniku alusel – individuaalsed ja organisatsiooni väärtused,
- rakendamise alusel – tegelikud ja propageeritud väärtused,
- juhtimise paradigma alusel – modernsed ja postmodernsed väärtused.

Titovi (2015) doktoritööst selgub, et peamised propageeritud väärtused Eesti juhtimises on loovus ja innovatsioon, suhtlemisvalmidus ja -vajadus, usaldus, koostöö ja meeskonnatöö. Peamised tegelikud ehk rakendunud väärtused on aga kompetentsus, koostöö ja meeskonnatöö, individualism ja killustatus.

Autor on seisukohal, et organisatsioonid hindavad vastavalt oma tegevusvaldkonnale erinevaid väärtusi. Rumeenia ettevõtetes läbi viidud uuringust selgub, et kõige nähtavamad väärtused nii juhtide kui ka töötajate hulgas on saavutusvajadus, kliendile orienteeritus, kohanemisvõime ja paindlikkus ning vastutus ja pühendumus (Amuza, Florea 2015). Töö autor on samas seisukohal, et iga organisatsioon leiab just neile sobivamad ja iseloomulikumat väärtused, kuid seejuures sõltub väärtuse sõnastuse sisu vastava organisatsiooni eripärast.

Avedisian ja Bennet (2010) leiavad, et kuna väärtused on meie käitumiste keskmes, on oluline, et organisatsioonil oleks tugev väärtuste pakett, mida oma töötajad mõistavad ja omaks võtavad. See tagab otsuste järjekindluse, aitab ehitada tugeva identiteedi ja kultuuri, näitab positiivset kuvandit ning mõjutab otseselt teadmiste põhise töötaja tegevusi. Avedisian ja Bennet (2010) toovad välja ka, et organisatsiooni kesksed väärtused võimaldavad töötajatel nii individuaalselt kui ka meeskondades lahendada probleeme, teha otsuseid ning võtta kasutusele meetmed, mis aitavad saavutada organisatsiooni missiooni, strateegiat ja eesmärke ning samal ajal reageerida ka erinevatele muutustele.

Sai Manohar ja Pandit (2013) toovad välja, et organisatsioonikultuuris on väga olulisel kohal, et põhiväärtuseid praktiseeriks enamik selle liikmed. Nende kirjeldatud uuringust, mis viidi läbi USA ja India innovaatilistes ettevõtetes nagu näiteks Dun & Bradstreet, Infosys, Google ja GE, selgub, et organisatsioonid, kellel on tugev väärtuste pakett, on võimelised järjekindlalt disainima, arendama ja lansseerima innovaatilisi tooteid. Töö autor on seisukohal, et tugev väärtuste pakett aitab parendada ka olemasolevaid tooteid ja teenuseid.

Väärtuste rakendamise juures on oluline, et inimesed on just need, kes organisatsiooni jaoks väärtust loovad – inimkapital. Inimeste kui vara väärtus oleneb võimekusest (sh oskused, teadmised, kogemused ja organisatsioonile kasulikud suhted), potentsiaalset (sh arenemisvõime), panusest (sh huvigruppidele loodav väärtus) ning väärtuste järgimisest (organisatsiooni väärtuste järgi joondumine). Töötajate jaoks võib väärtuseks olla näiteks põnevate väljakutsetega töö ja arenemisvõimalused. Eriliselt on hinnatud võimekad ja häid tulemusi saavutavad töötajad, kes organisatsiooni väärtused konfliktideta omaks võtavad. (Mayo, 2001)

Linda Gratton (2000) leiab, et väärtused ja hoiakud ei muutu kiirelt. Waistell (2009) leiab samas, et väärtused muutuvad ajas, kontekstis ja kogukonnas, kindlustades seejuures järjepideva, sidusa ja tervikliku tähenduse organisatsiooni jaoks. Gratton (2000) toob aga välja, et töötajate väärtused võivad olla kas organisatsiooni väärtustega sarnased või erinevad. Töö autor on seisukohal, et kui isiklikud väärtused ei ühti organisatsiooni väärtustega, siis see kandub ka igapäevatöösse. Selle tulemusel töötaja ei ole pühendunud ning võib hakata töötama isegi organisatsiooni vastu. Seega on oluline, et isiklikud ja organisatsiooni väärtused ühtiksid.

Gratton (2000) selgitab, et organisatsioonid püüavad luua väärtusi, millel oleks tähendus nende enda jaoks ning mis haakuksid ka grupi liikmete väärtustega. Töötajate jaoks on oluline mõista, mis on ettevõtte jaoks tähtis ja mida tuleb edu tagamiseks teha. Organisatsioonil tervikuna on oluline mõista, millised on peamised väärtused inimeste jaoks, kes seal töötavad, millised väärtused on esindatud ametlikult strateegiates ja personalipoliitikates ning kuidas töötajad neid väärtusi tajuvad.

Titov (2015) toob välja, et organisatsiooni edu ja organisatsiooni väärtused on omavahel seotud. Samas teooria alusel ei ole ühte kindlat vastust, mis tüüpi väärtusi peavad organisatsioonid rakendama, et saavutada edu. See, milline väärtus toob organisatsioonile edu, sõltub mitmest erinevast tegurist, nagu näiteks valdkonnast, töötajate arvust, majanduslikust olukorrast, kultuurist jms. Oluline on seejuures, et juhtkond teaks ja rakendaks õigeid väärtusi.

## **1.2 Väärtuste kandumine igapäevatöösse**

Autor on seisukohal, et väärtuste rakendamisel on oluline roll juhtidel, kuna nemad loovad eeskuju töötajatele ning omavad suurt rolli asutuse tervikmulje kujundamisel. Kuigi erinevad uuringud

kinnitavad, et organisatsiooni missioon ja väärtused mängivad rolli nii individuaalsete kui ka üldiste organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, on autor arvamusel, et ei piisa siiski ainult nende kirja panemisest, vaid oluline roll on ka nende edastamisel ja kasutamisel.

Nii Pat Fong (2013) kui ka Lencioni (2002) leiavad, et väärtuste toimimiseks peavad need olema esile toodud erinevates töötajate ja töökorraldusega seotud protsessides – värbamisel, tasustamise ning isegi vallandamise poliitikates, juhtimissüsteemides, reklaamides. Oluline on alates esimesest tööintervjuust kuni viimaste tööpäevadeni toimida nii, et töötaja tajuks, et organisatsioon teeb otsuseid põhiväärtustest lähtuvalt.

Lencioni (2002) leiab lisaks, et kui asutus on põhiväärtused kasutusele võtnud, siis tuleks neid reklaamida igas tegevuses. On öeldud, et töötajad ei usu sõnumit enne, kui juhid on seda mitu korda korranud. Dermol ja Širca (2017) leiavad väärtusi saab edukalt juurutada aktiivsete meetodite kaudu, st tuletades neid meelde ja töötades neid läbi. Samuti on abiks nendest rääkimine igapäevatoos, sh kolleegidega suheldes.

Titov (2015) toob samuti välja, et organisatsiooni väärtused peavad olema jagatud organisatsiooni liikmetega, kuna see aitab kaasa organisatsiooni edukusele. Jagatud väärtused mõjutavad asutuse toimimist erinevatel viisidel. Töötajad saavad teha seeläbi paremaid otsuseid, ning juhtkond juba teab, millist käitumist töötajatelt oodata. Samas, kui isikutel on erinevad väärtused, siis nad kalduvad tähtsustama erinevaid tulemusi ning liiguvad erinevalt eesmärkide suunas.

Dermol ja Širca (2017) leiavad, et kui panna väärtused plakatitega seintele või esitada neid siseveebis, siis sellest ainult ei piisa. Ilma piisava juhtkonna toetuseta organisatsioonilised väärtused, isegi siis kui nad on kvaliteetselt kirja pandud, jäävadki ainult paberile. Klenke (2005) leiab, et usaldus kommunikatsiooni osas loob valmiduse teavet jagada ning juhtidel on seejuures oluline roll esitada organisatsiooni väärtusi, mis põhinevad sotsiaalsel kinnitusel.

Kui teha informatsioon igapool kättesaadavaks, siis see ei tähenda, et see võrduks nende rakendamisega. Üks ohukoht, mis on toodud välja juba 20 aastat tagasi, kehtib töö autori arvates ka veel tänapäeval. Nimelt, kui uued töötajad tulevad organisatsiooni, siis enamik organisatsioone tutvustab oma väärtusi, kuid sageli tehakse seda ainult lühikeste ettekannete abil ning siis eeldatakse, et töötajad hakkavad neid automaatselt igapäevatoos rakendama (Katzenbach, Santamari 1999 viidates Dermol, Širca 2017). Töö autor on samas seisukohal, et paraku ei ole see

piisav, kuna esimesel tööpäeval saadakse palju erinevat infot ning kohe ei pruugi tekkida taju väärtuste suhtes.

2011. aastal Sloveenia ettevõtetes läbi viidud uuringust selgub, et asutused enamasti toovad missiooni ja väärtusi esile veebilehel ning harvemini mõnel dokumendil nagu näiteks äriraportis. Kommunikatsioonis keskendutakse nii sisemisele kui ka välisele suunale. Organisatsioonid selgitavad väärtuste tähendusi tihti suuliselt, näiteks grupi aruteludel ja aastavestlustel. Kirjalikul kommunikatsioonil kasutatakse enamasti e-kirju ja siseveebi, väärtusi tuuakse esile kirjalikes avaldustes, plakatitel, sisemistes uudiskirjades, koosolekutel, tööprotsessides. Väärtuste tunnustamisel nii juhtkonna kui töötajate poolt on positiivne seos nende rakendamisel tööprotsessidesse. Samuti aitavad need suurendada usaldust teenuste ja toodete osas ning oluline roll seejuures on nende kajastamisel reeglites ja regulatsioonides. (Dermol, Širca 2017)

Nii nagu Sloveenias läbi viidud uuringust selgub, on ka töö autor seisukohal, et nii selgesõnalistelt kui ka kaudselt sõnastatud väärtused on olulised asutuse paremaks soorituseks ning seejuures on oluline nii sisemisel kui ka välisel ning suulisel ja kirjalikul kommunikatsioonil. Uurimus tõestab ka seda, et selge väärtuste sõnastamine kujundab asutuse mainet, tõstab töötajate lojaalsust, produktiivsust ning on isegi tõlgendatav mitterahalise motivaatorina. Kui väärtused on piisavalt toodud esile ja kommuniqueeritud, siis töötajad järgivad ning rakendavad neid igapäevatoös.

Sloveenias läbi viidud uuringust selgub samas ka see, et ettevõtete missioon ja väärtused on sageli hägusad, ning et neid kasutatakse peamiselt ainult turunduslikel eesmärkidel ja ei need puuduta asutuse laiemat kogukonda. Samuti selgub, et kui ei saada aru väärtuste sisust, siis esineb probleeme ka nende rakendamisega. Selleks, et missioon ja väärtused oleksid identifitseeritavad, on vaja neid ka hästi teada ning tajuda nende rolli igapäevatoös. (Dermol, Širca 2017)

Autori arvates on oluline väärtusi tuua esile ja seostada neid igapäevatoõga järjepidevalt. Organisatsioonil endal on suur roll teha, et väärtused kanduksid edukalt igapäevatoösse, seda nii juhtide kui kolleegide kui ka erinevate kanalite kaudu. Väärtused ei toimi iseenesest, vaid need peavad olema selgelt väljendatud ning eeskujulikult rakendatud kogu kollektiivi hulgas, ainult siis kanduvad need edasi ka igapäevatoösse.

### 1.3 Väärtuspõhine juhtimine

Väärtuspõhine juhtimine on eesmärgi seadmine, probleemi lahendamine, ühise keele leidmine ja väärtust arendav suhtlus organisatsiooni väärtustest ja kõrgetest eetilistest standarditest lähtuvalt (Busch, Murdock 2014 viidates Alraqhas 2015). Väärtuspõhist juhtimist saab rakendada nii indiviidi, grupi kui ka organisatsiooni tasemel. Alraqhas (2015) leiab samas, et ühiskondlikud ja organisatsiooni väärtused muutuvad ajas, mis võib aga tekitada konflikte isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel. Väärtuspõhisel juhtimisel tuleb kindlasti neile murekohtadele tähelepanu pöörata.

Autor on seiskohal, et juhtidel on oluline roll väärtuse rakendamisel ja teistele eeskujuks olemisel. Väärtuspõhine juhtimine aitab luua usaldusväärse töökeskkonna ja toetuse nii organisatsioonile kui selle liikmetele. Alraqhas (2015) toob välja, et väärtustel on suur roll avalike organisatsioonide sotsiaalse legitiimsuse tekkel, väärtused aitavad kaasa avalike teenuste kõrge kvaliteedi tekkele ning teha organisatsiooni tegevusega kooskõlas olevaid otsuseid.

#### 1.3.1 Juhtide roll väärtuspõhise juhtimise rakendamisel

Sullivan *et al.* (2001) toob välja, et väärtuspõhise organisatsiooni ülesehitamine nõuab suurt ajalist panustamist ning juhtkonna toetust. Väärtused toimivad igas organisatsioonis – küsimus on ainult selles, kas need on selgesõnalised ning kas need on jagatud ka töötajatega. Kui organisatsioon otsustab rakendada väärtuspõhist juhtimist, siis on väga oluline, et juhtkond elaks väärtuste alusel ning tegeleks samal ajal ka puudujääkide parandamisega.

Titov (2015) toob välja, et lõhed töötajate ja organisatsiooni, töötajate ja juhtide, juhtide ja organisatsiooni ning organisatsiooni ja valitseva paradigma väärtuste vahel tähendavad organisatsiooni jaoks võimalikke konflikte ja vähendavad võimalusi olla edukas. Väärtused on juhile oluline tööriist, mis aitavad toime tulla erinevate probleemidega organisatsioonis – kõrge tööjõu volavus, madal töösooritus, motivatsioonipuudus jne. Seejuures peaksid juhid olema teadlikud kolmest väärtuste konflikti liigist nii enda kui kaastöötajate hulgas: isikulisene, isikutevaheline ja isiku-organisatsiooni väärtuse konflikt (Pucik 1993 viidates Alas, Tuulik 2004/2005).

Frost (2014) toob välja, et väärtuspõhine juhtimine nõuab juhtidelt kirglikkust ning see ei toimi iseenesest. Väärtuspõhist juhtimist rakendatavate juhtide hindamiseks tuleb küsida järgmised küsimused: kas nad on võimelised juhtima, kas nad üldse soovivad juhtida ja seejuures võtma ka

vastutuse ning kas nad on võimelised tulema toime muutustega ning ambitsioonidega, millega organisatsioonidel tuleb silmitsi seista. Kui vastavad tingimused on täidetud, siis on tulemuseks:

- jätkusuutlikkus,
- emotsionaalne ühendus ja side organisatsiooniga nii töötajatel kui klientidel,
- organisatsiooniline agiilsus,
- autentne juhtimine.

Alraahas (2015) toob välja, et avaliku sektori väärtuspõhises juhtimises on oluline, et juhi väärtused oleksid kooskõlas kogu avalikkuse põhiväärtustega. Lisaks peavad need olema kooskõlas ka kutsealade ja sotsiaalsete väärtustega, mis aitab tagada nende legitiimsuse ühiskonnas. Avaliku sektori juhid peavad olema vastutustundlikud, avatud, teadlikud konkureerivatest huvidest ning pühendunud üldisele headusele, mis aitab tekitada nende suhtes omakorda avalikku usaldust.

Kotteri ja Hesketti uuring toob välja väärtuste alusel juhitud organisatsioonide edulood: tulude kasv on neli korda kiirem, töökohtade loomise määr on seitse korda kõrgem ning kasumlikkus on mitmeid kordi suurem. Väärtuspõhine juhtimine on kasulik värbamises samuti. Asutus, kes toob esile oma väärtused, aitab leida organisatsioonil selliseid inimesi, kes hindavad samu väärtusi ning hoida inimesi, kes on pühendunud. Väärtuste alusel juhitud organisatsioonis on juhid pigem kui *coachee*'d oma alluvate suhtes ning üksikisikutel on küllaltki palju võimu. (Sullivan *et al.* 2001)

Presbitero *et al.* (2015) viitab Posneri (2010) uuringule, milles leiti, et kui juhtide isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni omadega, siis need aitavad arendada positiivset töökeskkonda, võrreldes nendega, kelle väärtused on vähem kooskõlas. Mitmed uuringud on samuti tõestanud, et kui töötaja ja organisatsiooni väärtused sobivad omavahel, siis on väiksem tõenäosus, et töötaja põleb läbi, on suurem tööga rahulolu ning töötajad jäävad pikemaks ajaks organisatsiooni.

Titov (2015) toob samuti välja, et mitte ainult väärtuste omamine ja nende jagamine ei ole tähtis, vaid need peavad olema aktsepteeritud ja ellu viidud käitumistes. Ainult siis kui juhtkond toetab väärtusi ning need ühilduvad juhtide käitumisega, siis need saavad väljenduda ka töötajate käitumises. Juhtidel on oluline roll väärtuste rakendamisel, motiveerides töötajaid vajalikke

väärtusi järgima. Kui juhtide käitumine ja sõnad ei ole kooskõlas, siis see võib põhjustada töötajate hulgas küünilisust või siis omakorda akstepteerimatu käitumise õigustamist.

Samas Rootsis läbi viidud uuringust selgub, et juhtide hulgas on vähe dialooge teemal, mida peetakse organisatsiooni väärtuste all silmas. Väärtuspõhise juhtimise arendamine nõuab juhilt eeskujuks olemist põhiväärtustest lähtuvalt (Snyder *et al.* 2018). Seega on autori arvates väärtustest rääkimine ja nendest arusaamine juhtimises olulisel kohal. Juhid peavad väärtusi kasutama igapäeva töövahendina ning nendest ka rääkima.

Oh *et al.* (2018) toob välja Lõuna-Koreas läbi viidud uuringu tulemuste alusel, et autentne juhtimine mõjutab oluliselt põhiväärtuste praktiseerimist ja pühendumist tööl ning väärtuste praktiline rakendamine avaldab mõju omakorda autentsele juhtimisele ja pühendumisele ning nendevahelise seosele. Efektiiwsed liidrid mitte ainult ei aita kaasa autentsetele suhetele organisatsiooni liikmete osas, vaid säilitavad organisatsiooni identiteeti põhiväärtuste kaudu. Sellest tulenevalt on oluline, et oleksid rakendatud erinevad arendustegevused, mis aitavad kaasa autentsele juhtimisele ning põhiväärtuste juurutamisele, olgu selleks näiteks töötoad või *coaching*'u programmid.

Oh *et al.* (2018) artiklis on toodud erinevate autorite seisukoht, et kui töötajad tunnustavad juhi autentsust, suurendab see omakorda usaldust liidri suhtes ning seda enam töötajad rakendavad organisatsiooni väärtuseid. Samuti on leitud, et põhiväärtustega arvestatakse enam siis, kui juhid on juhtimisel eeskujuks ning võtavad seejuures aluseks organisatsiooni väärtused. Kui põhiväärtuseid praktiseeritakse igapäevastes tööprotsessides, on töötajad omakorda ka rohkem pühendunud.

Klenke (2005) toob välja, et juhid peavad leidma viisi, kuidas töötajad tunnevad, et nende isiklikud väärtused on kooskõlas asutuse väärtustega. Samuti on põhiline organisatsiooni liidrite roll aidata arendada, sõnadesse panna ja kommunikeerida organisatsiooni väärtusi, mis põhinevad sotsiaalsel kinnitusel. Juhid vastutavad esteetiliste piiride kaitsmise ja kasvatamise eest, seda nii inimeste, suhete kui ideede osas. Juhid vastutavad nende eest, kes on nende huvipooled.

### 1.3.2 Personalipoliitika roll väärtuspõhisel juhtimisel

Presbitero *et al.* (2015) leiab, et vastavalt töötaja-organisatsiooni sobivusele (inglise keeles *Person-Organisation Fit*) on organisatsioonil lihtsam saavutada positiivseid tulemusi, kui organisatsiooni töötajate seas on väärtused järjepidevalt ja terviklikult omaks võetud. Selles osas on suur roll ka asutuse personalipoliitikal.

Presbitero *et al.* (2015) toob välja, et Filipiinide IT ettevõtetes läbi viidud uuringust selgub, et töötaja ja organisatsiooni väärtuste sobivusel on positiivne seos töötajate staažiga organisatsioonis. Selgus, et töötajad vahetavad väiksema tõenäosusega töökohta, kui nende isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni väärtuste, reeglite ja uskumustega ehk siis nendega, mille nimel nad organisatsioonis töötavad.

Presbitero *et al.* (2015) alusel võib tuua välja ka, et personalipoliitikal on oluline roll efektiivsete võimaluste loomisel, et köita töötajaid, kes jagavad organisatsiooniga samu väärtusi, mis omakorda aitab parandada töötaja-organisatsiooni sobivust. Personalijuhid peavad olema teadlikud töötaja ja organisatsiooni väärtustest ning integreerima need personalipoliitikasse, disainides neid vastavalt töötajate arendamisel. Personalipoliitikal peab peegeldavad suuresti asutuse väärtuseid ja reegleid, seda nii värbamises, palgapoliitikas kui üldises töötajate organisatsiooniga sidumise poliitikas. Seeläbi on suurem tõenäosus, et tööjõu voolavuse näitajad püsivad madalal, kuna töötajad tunnevad ennast osana grupist ja tajuvad organisatsiooni toetust. Personalipoliitikal aitavad kindlustada organisatsiooni ja töötajate väärtuste omavahelise sobivuse.

Presbitero *et al.* (2015) leiab, et lisaks edukale värbamis- ja palgapoliitikale, on oluline roll töötajate hoidmisel ka edukal koolitusprogrammil. Kui organisatsioonid tagavad head koolitusprogrammid, siis töötajad tunnevad, et nad on olulised ning et neid koheldakse kui väärtuslikke töötajaid. Mitmete uuringute tulemusena on tõestatud, et kui töötaja ja organisatsiooni väärtused sobivad omavahel, siis on väiksem tõenäosus, et töötaja põleb läbi, tema tööga on suurem rahulolu ning töötajad jäävad pikemaks ajaks organisatsiooni.

Sai Manohar ja Panditi (2013) käsitletud innovaatiliste organisatsioonide seas läbiviidud uuringu alusel on oluline, et tasu oleks seotud organisatsiooni liikmete sooritustega. Uuringus osalenute suhted ning vestlused põhinevad sellistel väärtustel nagu hoolivus, usaldus ning väga oluline on ka see, et juhtkond käitub oma sõnade järgi. Seejuures on oluline, et põhiväärtusi rakendavad kõik,

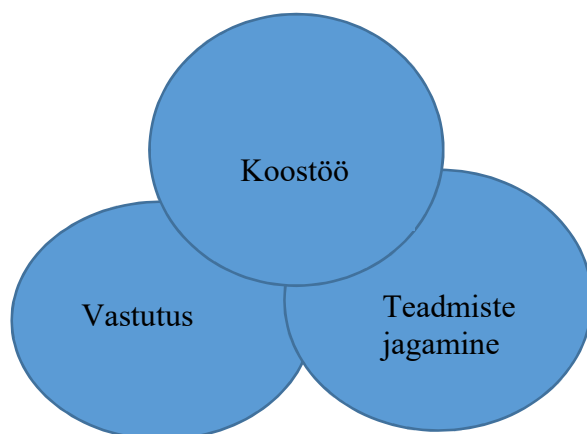


alates madalamast tasemest kuni juhtkonnani välja. Nende organisatsioonide põhiväärtused annavad organisatsiooni liikmetele juhiseid ja selgitavad, kuidas igapäevatoos käituda ning nendes organisatsioonides on olulisel kohal avatus ja läbipaistvus.

Eelpool kirjeldatud Sai Manohari ja Panditi uuringust selgus, et 66,7% vastanutest hindab, et üldiselt praktiseerivad kõik organisatsiooni liikmed nimetatud põhiväärtuseid, 63,5% vastanutest hindab, et põhiväärtused aitavad saavutada selgust selles osas, mis organisatsiooniga tegu on ning mis on nende ärieesmärk. 53,8% vastanutest hindab, et omavahelised suhted põhinevad sellistel väärtustel nagu hoolivus ja usaldus. (Sai Manohar, Pandit 2013)

#### **1.4 Koostöö, vastutus ja teadmiste jagamine kui olulised väärtused organisatsioonis**

Autor on seisukohal, et koostöö, vastutus ning teadmiste jagamine on olulised väärtused igapäevatoos. Need kolm väärtust on seotud otseselt empiirilises uuringus käsitletavate RIA väärtusega. Vastavalt RIA väärtustele vastutusega teadvustab inimene oma rolli organisatsioonis. Oluline on ka, et töötajad oleksid arenemisvõimalused, milleks on vaja nii õppida kui ka oma teadmisi jagada. Tulemuste saavutamiseks on oluline koostöö tegemine – nii üksteise mõistmine, toetamine kui ka pühendumine ühisele eesmärgile. Need kõik kolm väärtust toetavad üksteist ja aitavad tegutseda organisatsioonil ühiste eesmärkide nimel (Joonis 1).



Joonis 1. Väärtuste omavaheline seos

Allikas: autori koostatud vastavalt Riigi Infosüsteemi Ameti väärtusele

Sullivan *et al.* (2001) toob välja, et erinevad teadlased on tõestanud, et väärtused, mida üksikisikud enamasti järgivad töösuhetes on vastutus, tulemustele orienteeritus, väärtustunde arendamine,

tunnustamine ning võimalus kasutada oma oskusi ja võimeid. Titov (2015) toob samuti välja, et erinevate autorite alusel on koostöö ja tiimitöö olulised väärtused igas edukas organisatsioonis.

#### 1.4.1 Koostöö tähtsus

Wilkins *et. al* (2017) toob välja, et Austraalias on “koostöö ja ühiste eesmärkide seadmine” üks kümnest elemendist Austraalia avaliku teenistuse komisjoni võimekuse ülevaates. See on oluline tegur töös nii valitsuse sees kui ka väljaspool seda. Rand'i ja Nowak'i (2013) alusel võib samas tuua välja, et koostöö dilemmas on oluline valida, mis on hea isiku ja mis inimkonna jaoks. Inimkond toimib hästi, kui üksikisikud teevad koostööd.

Koostöö arengu osas võib tuua välja viis mehhanismi (Rand, Nowak 2013):

1. otsene vastastikkus,
2. kaudne vastastikkus,
3. ruumiline vastastikkus,
4. mitmetasandiline vastastikkus,
5. kogukonna vastastikkus.

Kõik need viis mehhanismi hõlmavad inimekäitumist ning esinevad nii töökeskkonnas kui ka eraelus ja mõjutavad üksteist vastastikku. Rand'i ja Nowak'i (2013) uuring toob esile, et koostöös on olulisel kohal vastastikkus ning jõuline roll on ka õppimisel ja kultuuril. Igal indiviidil on kindel kodeeritud käitumisstrateegia ning valik toimub evolutsiooniteooria strateegiate alusel. Töö autor on seisukohal, et koostöö puhul mängivad olulist rolli ka eelnevad kogemused, sh lapsepõlves saadud kogemused, arusaamad ja eeskujud.

Chin (2015) toob välja, et meeskonnatöö on oluline vahend juhtimise praktikas ning seda toetatakse laialdaselt, kuid sellest ei pruugita nii üheselt aru saada. Nii avalikus, era- kui ka kolmandas sektoris liigutakse üha enam eemale jäikadest hierarhilisest juhtimisstiilidest ning rohkem pannakse rõhku koostööle töötajate seas, et suurendada produktiivsust. Samas on raske ette määrata tiimide sõltuvust juhtidest, kes on harjunud kasutama traditsiooniliselt individuaalseid probleemi lahendamise meetodeid. Tiimitöö ei pruugi olla ideaalne igas olukorras, kuid juhid peaksid võimaldama ja määrama meeskonnatöö kasutamise võimalusi organisatsioonides.

## 1.4.2 Vastutuse tähtsus

Töö autor on seisukohal, et organisatsioonid soovivad, et töötajad on pühendunud ning võtavad vastutuse oma tegevuse ning otsuste eest. Samas on igapäevatoos tavaline, et töötajad ning ka juhid ei julge sageli vastutust võtta. Onkila ja Siltaoja (2017) leiavad, et vastutuse võtmise protsessi integreerimisel igapäevatoosse on oluline koht juhtkonnal, mille aluseks on vastavad koolitused ja juhtimisviis, mis toetab töötajate vastutusvõimet.

Onkila ja Siltaoja (2017) käsitletud uuringu aluseks oli kaks Skandinaavia organisatsiooni: lennundus- ja finantsettevõtte. Lennundusettevõttes tähendab vastutus harmooniat ja konsensust eesmärkide saavutamise osas. Vastutusel on instrumentaalne roll eesmärkide saavutamisel, olles seejuures strateegiliselt suhteline ja saavutatav. Vastutus sõltub olukorrast ning selle üldine eesmärk on saavutada klientide heaolu.

Finantsettevõttes tehtud uuringus keskenduti nii klientide kui ka töötajate vastutusele. Vastutust tajuti organisatsioonis kindlana, olles samal ajal üldtunnustatud ja kokku lepitud. Töötajate vastutus tuleneb pikast organisatsiooni traditsioonist hoolitseda oma töötajate eest, mis peegeldab omakorda ka vastutustundlikku personalipoliitikat. Vastutus toob kasu ning omab olulist rolli igapäevatoos.

Eelpool nimetatud uuringu tulemused toovad esile ka jagatud väärtuste olulisust. Mõlemad ettevõtted rõhutasid vastutuse olulisust nii sisemises kui ka välises kommunikatsioonis. Samas toodi välja, et tihti räägitakse sellest kui ametlikust poliitikast ning strateegiliselt ei selgitata, kuidas see poliitika kandub igapäevaellu. Vastutuse reeglid on omavahel seotud, kuid samas ei ole nende kohandamine igapäevaellu piisavalt kaalutletud. Selleks, et vastutust tajuda, on vaja teha üks reegel kõigile. (Onkila, Siltaoja 2017)

Onkila ja Siltaoja (2017) toovad välja, et ei ole mõtet luua aina uusi reegleid asutuse vastutuse osas, vaid kasulikum on luua võimalused, et diskuteerida olemasolevate reeglite üle. Samuti tuleks töötada vastavalt olukorrale võimalused reeglite tõlgendamiseks, et saavutada nende eesmärk erinevatel viisidel. Organisatsiooni vastutus on muutuv fenomen: ei ole olemas stabiilset üksust, mis aitaks kõige paremini määratleda parimad reeglid ning seetõttu on oluline, et juhtkond arvestaks juhtimisel organisatsiooni vastutusega.

### 1.4.3 Teadmiste jagamise tähtsus

Teadmiste jagamine töökultuuris esineb erinevate koostöövormide abil. Nissen *et. al* (2014) toob välja, et kui tiimiliikmete teadmised on sarnased või kattuvad, on ka meeskonnatöö tõhusam, sest siis kulub vähem aega selgitamisele ja tutvustamisele. Teadmiste jagamine on seotud koostööga, kuna see nõuab tihedat suhtlemist, et tiimiliikmed saaksid aru üksteise sõnadest, vaadetest jne.

Navimpour ja Charband (2016) uurisid erinevaid teaduslikke allikaid teadmiste jagamise mehhanismide ja tehnikate osas ning toovad nende alusel välja, et teadmiste jagamine on olulisel kohal organisatsioonikultuuris. Navimpour ja Charband (2016) leiavad samuti erinevate uuringute tulemusel, et teadmiste jagamist võib pidada üheks peamiseks fookuseks, kuna see aitab parandada töötulemusi, mis toob omakorda organisatsioonile kasu. Teadmiste jagamise oskus on positiivses seoses organisatsiooni tulemustega ning mängib olulist rolli selle edus.

Navimpour'i ja Charband'i (2016) uurimuses ja artiklis käsitletud ning nende kahe autori viidatud allikate ja autorite alusel võib tuua välja järgmiste autorite seisukohad teadmiste jagamise osas:

- Davis'e (2009) sõnul on tiimidel üldiselt täiendavate teadmistega liikmed, kes loovad sünergiat ühiste jõupingutuste kaudu, mis võimaldab igal liikmel parandada oma tugevusi ning vähendada nõrkusi.
- Chiregi ja Navimipour'i (2016) sõnul jagavad tiimi liikmed oma teadmisi, kui nad usaldavad oma partnereid ja kui nad tunnevad üksteisest sõltumist.
- Sackmann ja Friesl (2007) jõudsid järelduseni, et tiimi liikmete erinevad kultuurilised taustad, sugu ja rahvuslik kuuluvus võivad mõjuda teadmiste jagamisele negatiivselt. Teadlased on toonud samas välja selle, et kui kolleegide vahel on lähedased suhted, siis see suurendab tahet jagada oma teadmisi.
- Nii Wickramasinghe ja Widyaratne (2012) kui Park ja Lee (2014) leiavad, et omavahelisel usaldusel ja hüvedel on suur positiivne mõju teadmiste jagamisel. Tiimi liikmed jagavad oma teadmisi, kui nad usaldavad oma partnereid ning kui nad sõltuvad nendest. Sõltuvust ja usaldust mõjutavad kommunikatsiooni sagedus, projekti väärtuse tajumine ja tajutud teadmised.
- Calderón ja Jiménez (2015) leidsid uurimuses, et usaldus ja positiivsed suhted töötajate vahel ning koostööl põhinev organisatsioon tõhustavad teadmiste jagamise protsessi.

- Zhang ja He (2015) leidsid viis kriitilist faktorit, mis mõjutavad teadmiste jagamist, on usaldus, informatsiooni usaldusväärsus, identifitseerimisel põhinev usaldusväärsus, isiklikud kasud ja enesetõhususe puudumine.

Navimpour ja Charband (2016) jõudsid järelduseni, et teadmiste jagamine on võtmetegur, mis aitab säilitada organisatsiooni paindlikkust konkurentsitihedas maailmas. Kõige olulisemad teadmiste jagamise eelised on:

- 1) teadmiste jagamine organisatsioonis suurendab töötajate produktiivsust ja esitlusi;
- 2) teadmiste jagamine organisatsioonide vahel annab konkurentsieelised organisatsiooni säilimisel;
- 3) teadmiste jagamine projekti tiimide vahel hõlbustab projekti tööde ja organisatsioonilist õppimist;
- 4) teadmiste jagamine aitab ülesandeid kiiremini täita;
- 5) teadmiste jagamine tiimide vahel on tunnustatud kui kriitiline edutegur.

Samas tuleb arvestada ka mõnede kitsaskohtadega:

- 1) teadmiste jagamine võib tuua mõnikord kasu rivaalidele;
- 2) töötajal võib tekkida hirm kaotada töökoht;
- 3) traditsioonilised mõtted ja arvamused takistavad teadmiste jagamist projektimeeskondades.

Autor on seisukohal, et töötajate motivatsioonil, organisatsiooni kliimal ja organisatsioonikultuuril on oluline roll, et luua võimalused teadmiste ja loovuse jagamisel. Tiimiliidrid peaksid looma keskkonna, mis suurendab isikutevahelist usaldust, mis võimaldab liikmetel jagada teadmisi, mis omakorda viib selleni, et teadmiste jagamine toimub individuaalsel, grupi või tiimide ja organisatsioonide vahelistel tasemetel.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Lühiülevaade organisatsioonist ja väärtustest

Riigi Infosüsteemi Amet (RIA) on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus. RIA korraldab riigi infosüsteemi koosvõimet tagavate infosüsteemide arendamist ja haldamist, korraldab infoturbe seotud tegevusi ja käsitleb Eesti arvutivõrkudes toimuvaid turvaintsidente. Amet juhib riigi IT-süsteemide arendamist ning tagab koos partneritega riigi küberturvalisust. Samuti seisab RIA selle eest, turvaline e-riik toimiks tõrgeteta ning jätkusuutlikult. (Riigi Infosüsteemi Ameti koduleht 2019)

RIA-s on vastavalt 17.01.2019 kinnitatud teenistuskohdade koosseisule 25 ametikohta ja 130 töökohta, kokku on teenistuskohdade koormus 155. Ametis oli 21.03.2019 kuupäeva seisuga täidetud teenistuskohhti 140. (Riigi Infosüsteemi Ameti koduleht 2019)

Riigi infosüsteemi Ameti väärtused (Lisa 1) on „Õpin ja jagan“, „Võtan vastutuse“ ja „Teen koostööd“. Väärtused on leitavad ameti siseveebis, on kirjas koosolekuruumide laudadadel olevatel klaasist alustel ja ameti T-särkidel. RIA-l on olemas ka väärtuste lauamäng, mida ei ole aga viimasel ajal aktiivselt kasutatud. (Riigi Infosüsteemi Ameti siseveeb 2019)

Väärtuseid tutvustatakse kõigile uutele teenistujatele esimesel tööpäeval sissejuhatavas loengus ning ka hilisemas uue töötaja infotunnis. Kord nädalas toimub kommunikatsiooniosakonna eestvedamisel hommikuseminar: „õpin ja jagan“, mille raames tehakse ettekandeid RIA jaoks olulistel ja harivatel teemadel. Hommikuseminaril osalemine on vabatahtlik ning see on üks regulaarsetest üritustest, mis on otseselt seotud ameti väärtusega. (Riigi Infosüsteemi Ameti siseveeb 2019)

Aasta lõpus toimub kolleegide ja tegude tunnustamine RIA väärtustest lähtuvalt. Kommunikatsiooniosakond viib novembris läbi küsitluse, mille raames saavad teenistujad teha ettepanekuid aasta teo, vastutaja, õppija ja jagaja ning koostöö tegija osas. Kokkuvõtted tulemustest esitatakse ameti jõulupeol, mil tunnustatakse enim häáli saanud väärtuste kandijaid, st aasta tegijaid ja tegusid. (Riigi Infosüsteemi Ameti siseveeb 2019)

## 2.2 Uuringu valim ja metoodika

Töö autor viis eesmärkide saavutamiseks läbi veebipõhise küsitluse. Valimis olid kõik aktiivselt teenistuses olevad RIA teenistujad ehk need, kes ei olnud uuringu läbiviimise perioodil puhkusel, lähetuses, haiguslehel või rotatsiooni korras mõnes muus organisatsioonis. Koguvalimis oli 130 teenistujat. Küsitlus toimus perioodil 21.03–05.04.2019 ning vastused sai edastada *Limesurvey* veebikeskkonnas. Uuringu eesmärk oli selgitada organisatsiooni väärtustest juhindumist enesehinnangu alusel ning nende tajumist RIA teenistujate hulgas igapäevatoos.

Töö autor koostas küsimustiku (Lisa 2) koostöös ameti personalijuhiga. Küsimustiku aluseks oli eelnevalt ametis välja töötatud väärtuspõhise kompetentsimudeli küsimustik, mida ei olnud seni teenistujatele hindamiseks saadetud. Autor ja personalijuht muutsid küsimustiku uuringu jaoks ning autori poolt teooria osas kirjelatud Detmoli ja Širca, Manohari ja Panditi, Titovi, Fongi, Sullivani, Presbitero jt autorite teoreetilistele käsitlustele tuginedes kompaktsemaks, nii et see keskendus ainult ameti väärtustest lähtuvatele tegevuste/näitajate kirjeldustele.

Küsimustik koosnes neljast plokist, millest kolm esimest keskendusid RIA väärtustele ning neljas üldistele näitajatele, et hinnata väärtuste tajumist igapäevatoos. Igas plokis oli vastavalt väärtusele või üldisele hinnangule kuus tegevuse/näitaja kirjeldust, mida vastaja pidi hindama Likert-tüüpi vastusskaala alusel enda tegevusest/tajust lähtuvalt. Iga ploki juures oli toodud välja ka skaala kirjeldus hinnangute andmiseks.

Ameti infoturbe poliitika ei luba küsitlusi viia läbi pilveteenustel põhinevates keskkondades. Kuna eelnevalt on RIA-s kasutatud erinevate uuringute läbiviimiseks *Limesurvey* veebikeskkonda, siis otsustas töö autor teha ettepaneku kasutada vastavat veebikeskkonda. Selleks konsulteeris autor erinevate osapooltega infoturbe ja tehnoloogia osakonnast, kes hindasid keskkonna vastavust andmekaitse ja infoturbe nõuetest lähtuvalt. Pärast hindamisi ja konsultatsioone sai töö autor loa viia küsitluse läbi *Limesurvey* veebikeskkonnas.

Seejärel vormistas autor küsimustiku ning enne lõplikke uuringu kutsete välja saatmist testis küsitlust paari kolleegi kaasabil. Vastuste analüüs toimus *Limesurvey* veebikeskkonnas, Microsoft Exceli tabelitöötlusprogrammis ning osaliselt ka PSPP andmetöötlusprogrammis. Autor võrdles küsitluse tulemusi üldkogumi, teenistusstaaži ja struktuuriüksuste alusel, et mõista, kuidas erineb

väärtustest juhendumine ja nende tajumine ning hinnangud nii alla ühe aasta kui ka kauem RIA-s olnud teenistujate hulgas ning kahes erinevas struktuuriüksuses.

Töö autor saatis uuringus osalemise personaalse kutse *Limesurvey* keskkonnast 21.03.2019 teenistujate ameti e-posti aadressidele. Meeldetuletused saadeti 26.03 ja 29.03.2019. Töö autor koostas kommunikatsiooniosakonnaga koostöös lisaks infokirja, et tuvustada uuringu eesmärki ja meetodikat ning saatis infokirja 21.03.2019 ameti e-posti siselisti kaudu kõigile valimis olevatele teenistujatele.

Küsitluse läbiviimise hetkel esinesid mõned piirangud, mis võisid olla takistavateks teguriteks vastamisel. Ühes teenistuses oli sel perioodil pooleli mitmete projektide lõpetamised, teises teenistuses toimus aastaraamatu kokkupanek ning rahvusvahelise õppuse korraldamine. Lisaks oli osa teenistujaid sel perioodil osaliselt puhkusel või lähetuses. Samuti võib piiranguks pidada seda, et osaliselt on tegu IT-organisatsiooniga, st ametis on mitmed IT- ja kübereksperdid, kelle jaoks on erinevad organisatsiooniga seotud uuringud pigem lisakohustus.

## 2.3 Uuringu tulemused

Uuringus osalemise kutseid saadeti kokku 130, täpsem üldkogumi jaotus kõiksest valimist struktuuriüksuste ja teenistusstaaži alusel on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Kõikse valimi arvuline jaotus struktuuriüksuste ja teenistusstaaži lõikes

Struktuuriüksus	Üldkogum valimis	Teenistusstaaž	Üldkogum valimis
Administratiivteenistus	16	Kuni 1 aasta	48
Riigi Infosüsteemi teenistus	63	1 kuni 3 aastat	28
Küberturvalisuse teenistus	28	3 ja enam aastat	54
Peadirektorile otsealluvad (teenistujad ja osakonnad)	23	<b>Kokku</b>	130
<b>Kokku</b>	130		

Allikas: autori koostatud (2019)



Täisvastuseid saadi kokku 78 ja mittetäielikke vastuseid oli 15, üldine vastamismäär oli 60% (78 vastust 130-st). Tabelis 3 ja 4 on toodud vastajate osakaal kõiksest valimist teenistusstaaži ja struktuuriüksuste lõikes.

Tabel 3. Vastajate osakaal kõiksest valimist teenistusstaaži alusel

Teenistusstaaž	Vastanute arv	Protsent üldkogumist
Kuni 1 aasta	31	64,6%
1 kuni 3 aastat	21	75%
3 ja enam aastat	26	48,1%
<b>Kokku</b>	<b>78</b>	<b>60%</b>

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 4. Vastajate osakaal kõiksest valimist struktuuriüksuste alusel

Struktuuriüksus	Vastanute arv	Protsent üldkogumist
Administratiivteenistus	15	93,8%
Riigi infosüsteemi teenistus	41	65,1%
Küberturvalisuse teenistus	13	46,4%
Peadirektorile otsealluvad (teenistujad ja osakonnad)	9	39,1%
<b>Kokku</b>	<b>78</b>	<b>60%</b>

Allikas: autori koostatud (2019)

### 2.3.1 Üldine hinnang väärtushoiakutele tegevuste ja käitumiste kirjelduste alusel

Uuringu põhiosas pidid vastajad RIA väärtustest lähtuvalt etteantud tegevuste kirjelduste alusel hindama enda käitumist igapäevatoös ehk kuidas nad juhitud igapäevatoös väärtustest. Lisaks tuli anda üldine hinnang, sh, kuidas kolleegid ja juhid igapäevatoös väärtusi järgivad. Tulemused põhinevad üldistatud andmetel, st eraldi ei ole arvesatud teenistusstaaži ega struktuuriüksust.

Tabelis 5 on toodud välja Cronbach'i alfa näitajad, et selgitada küsimustiku usaldusväärsust. Mida kõrgem on alfa väärtus, seda kõrgem on uuritavate tunnuste reliaalsus. Klaster'i veebilehe (2019) alusel võib Cronbach'i alfa kriitiliseks piiriks olenevalt teadusharust pidada üldjuhul 0,8 (psühholoogia) või 0,7 (nt majandusteadus). Töö autor võtab aluseks, et alates 0,7 on tulemused aktsepteeritavad, millest lähtuvalt üldistatud andmete puhul „Võtan vastustuse“ ploki vastuste usaldusväärsuses võib veidi kahelda, kuna alfa väärtus on 0,69. Samas ülejäänud plokkide puhul on kõik alfa väärtused suuremad kui 0,7. Keskmised hinnangud väärtustele koos standardhälbe näitajatega on toodud tabelis 6.

Tabel 5. Cronbach'i alfa väärtused üldistatud andmete alusel

Väärtus	Cronbach'i alfa väärtus
Võtan vastutuse	0,69
Õpin ja jagan	0,86
Teen koostööd	0,86
Üldine hinnang RIA väärtusele	0,75

Allikas: autori koostatud PSPP-s programmis tehtud analüüsi tulemusel (2019)

Tabel 6. Keskmised hinnangud RIA väärtustele üldistatud andmete alusel

Väärtus	Hinnangu keskvärtus	Standardhälve (s)
<b>Võtan vastutuse (kokku)</b>	<b>4,41</b>	<b>0,74</b>
Tunnen oma klienti ja täidan talle antud lubadusi	4,42	0,73
Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled	4,63	0,61
Otsuste tegemisel arvestan nende pikaajalise mõjuga	4,41	0,69
Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust kliendile, teenides seejuures nii asutuse kui ühiskonna hüves	4,29	0,84
Võtan initsiatiivi oma töö ja valdkonna paremaks korraldamiseks, sh teen ettepanekuid RIA toimimise parandamiseks	4,32	0,85
Viin lubatu õigeaks ajaks lõpuni	4,37	0,69
<b>Õpin ja jagan (kokku)</b>	<b>4,32</b>	<b>0,71</b>
Hoian end kursis oma valdkonna arengutega	4,39	0,70
Arendan ennast ja jagan oma teadmisi kolleegide, klientide ja partneritega	4,24	0,71
Õpin enda kogemustest ning jagan neid teistega	4,38	0,69
Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega	4,23	0,75
Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	4,44	0,68
Võtan vastu väljakutseid, mis toovad mind välja mugavustsoonist	4,35	0,74
<b>Teen koostööd (kokku)</b>	<b>4,50</b>	<b>0,68</b>
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega	4,63	0,63
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid klientide ja partneritega	4,53	0,68
Probleemide korral keskendun lahenduste leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele	4,59	0,61
Julgustan kolleege kaasa mõtlema ja oma arvamust avaldama	4,35	0,74
Märkan ja tunnustan teiste panust	4,27	0,77
Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda	4,63	0,67
<b>Üldine hinnang RIA väärtusele (kokku)</b>	<b>3,61</b>	<b>0,94</b>
Minu hinnangul on RIA väärtused sõnastatud selgelt ja arusaadavalt	4,09	0,90
Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatoos väärtusi	3,53	0,83
Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatoos väärtusi	4,31	0,73
Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperiodil) piisav	3,53	1,05
Minu hinnangul on RIA väärtused igapäevatoos piisavalt esile toodud (nt siseveebis, nõupidamisruumide laudadel olevatel alustel)	3,85	1,01
Minu hinnangul vajavad olemasolevad väärtused muutmist	2,32	1,13

Allikas: autori koostatud (2019)

Organisatsiooni kolmele väärtusele antud hinnangute tulemustest selgub, et teenistujate enda antud hinnangute järgi juhinduvad nad igapäevatoos organisatsiooni väärtustest. Väärtuste alusel esitatud tegevuste kirjelduste keskmised hinnangud jäävad vahemikku 4,32 kuni 4,50, samuti ei esine suuri erinevusi standarhälbes. Samas neljanda plokki tulemused, kus tuli anda üldine hinnang väärtustele, on madalamad, keskmine hinnang on 3,61 ning standarhälbe näitaja ( $s=0,94$ ) on eelmise kolme näitajaga võrreldes oluliselt kõrgem. Sellest võib järeldada, et väärtusi tajutakse mõnevõrra erinevalt ning vastajate hinnangud ei ole ühtsed.

„Võtan vastutuse“ plokis oli kõrgeim keskmine hinnang tegevuse kirjeldusele „Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled“ (keskväärtus=4,63,  $s=0,61$ ) ning madalaim hinnang „Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust kliendile, teenides seejuures nii asutuse kui ühiskonna huve“ (keskväärtus =4,29,  $s=0,84$ ). Samas mõlemad tulemused näitavad, et vastavalt käitatakse sageli ning enamik RIA teenistujaid on valmis oma igapäevatoos võtma vastutuse. Seejuures tuleb aga arvestada, et Cronbach'i alfa näitaja on selles plokis 0,69, millest tulenevalt võib kahelda veidi vastuste usaldusväärsuses.

„Õpin ja jagan“ plokis oli kõrgeim keskmine hinnang tegevuse kirjeldusele „Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes“ (keskväärtus=4,44,  $s=0,68$ ). Madalaim hinnang oli tegevuse kirjeldusele „Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega“ (keskväärtus=4,23,  $s=0,75$ ). Selle plokki keskmised tulemused on veidi madalamad kui esimese plokki omad, kuid üldiselt siiski enamik vastanutest hindab õppimist ja jagamist vajalikuks väärtuseks igapäevatoos ning rakendab seda pidevalt. Cronbach'i alfa tulemus on kõrgem kui 0,8 ning hinnanguid võib pidada usaldusväärseks.

„Teen koostööd“ plokis oli kõrgeim keskmine hinnang tegevuse kirjeldusele „Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega“ (keskväärtus=4,64,  $s=0,63$ ). Madalaim keskmine hinnang oli tegevuse kirjeldusele „Märkan ja tunnustan teiste panust“ (keskväärtus 4,27,  $s=0,77$ ). Selle plokki tulemused olid kahe esimese plokki tulemustest veidi kõrgemad, millest võib järeldada, et koostöö on olulisel kohal igapäevatoos, sh peetakse oluliseks töökeskkonda, häid suhteid nii kolleegide, partnerite kui ka klientidega ning probleemide korral keskendutakse lahenduse leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele. Cronbach'i alfa tulemus on selle plokki puhul üle 0,8 ning tulemusi võib pidada usaldusväärseteks.

Üldise ploki hinnangute keskvväärtused on madalamad võrreldes kolme esimese ploki tulemustega. Samuti oli selles ploki vastuste varieeruvus kohati kõrge. Üldine arvamuse on see, et RIA väärtuseid ei vaja otseselt muutmist (keskväärtus=2,32, s=1,13), samas vastuse varieeruvus on kõrge ning arvamusi on seega erinevaid. Selle ploki hinnanguid võib pidada usaldusväärseteks, kuna Cronbach'i alfa tulemus on suurem kui 0,7.

Kõrgeima keskmise hinnangu sai neljandas ploki „Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatoos väärtusi“ (keskväärtus= 4,31, s=0,73). Samal ajal aga „Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatoos väärtusi“ hinnang on madalam (keskväärtus 3,53, s=0,83), samuti oli keskmisest madalaim hinnang ka tegevuse kirjeldusele „Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperiodil) piisav“ (keskväärtus=3,53, s=1,05). Sellest lähtuvalt on autor seisukohal, et juhid on igapäevatoos väärtusest juhendumisel eeskujulikumat kui kolleegid. Lisaks on mitmed vastajad arvamusel, et väärtuste tutvustamisel esineb puudujääke ning need ei ole piisavalt igapäevatoos esile toodud.

### **2.3.2 Vastanute kommentaarid ja ettepanekud hinnangute põhjenduseks**

Uuringu lõpus said vastajad tuua välja kommentaare, näiteid või ettepanekuid hinnangute põhjenduseks. Nendest selgub samuti, et väärtuste tajumisel esineb erinevusi. Kommentaaride ja ettepanekute hulgas esines nii positiivseid kui ka kriitilisemaid seisukohti. Järgnevad seisukohad põhinevad üldistatud andmetel ja on anonüümsed.

Positiivse seisukohana tõi üks vastaja välja, et RIA on oma sisemiste väärtustega loonud hea maine ja arvamusiidri positsiooni väljaspool organisatsiooni. RIA on oma partneritelt saanud head tagasisidet nõuandva rolli, töö sisu ning teadmiste jagamise aktiivsuse osas. Samuti tõi üks vastaja välja, et RIA-s töötamine on privileeg, mitte sund ja kohustus.

Ühelt poolt arvatakse, et RIA väärtustele juhitakse piisavalt tähelepanu. Seejuures tõi üks vastaja välja tähelepaneku: „RIA väärtustele juhitakse tähelepanu jõulupeol auhindu andes ning sellelele eelnenud küsitlusel tuleb inimestel väärtustele mõelda, vahepeal ka hommikuseminaridel, aga väga palju rohkem polegi vaja, muidu hakkaks tekkima vastureaktsioon nende suhtes, kui neid liiga palju üritatakse tutvustada.“

Vastukaaluks on toodud välja ka kriitilisemad seisukohad. Ühe vastaja hinnang on: „Väärtused on tekstina kommenteeritud, aga mis nende sõnade taga on, kuidas väärtused igapäevatoos koha

leiavad vms, seda peaks uuele töötajale rohkem tutvustama.“ Esitati arvamus, et siseveebis ega koosolekuruumide laudadel olevatel klaasist alustel pole RIA väärtused märgataval kohal“. Toodi välja: „RIA väärtused on olemuselt toredad, aga nende rakendamist organisatsioonikultuuri tervikuna vaadates just eriti ei paista.“

Üks vastaja tõi välja ka kriitilise seisukoha: „Mistahes formaliseeritud kujul mingite väärtuste institutsionaliseerimine ei kandu automaatselt edasi sellele sootsiumile lihtsalt selle pärast, et need kirja pannakse. Formaliseeritud väärtuste tugevam esiletoomine muudab need pigem propagandaks, mille suhtes tekib automaatne tõrjuv reaktsioon. IT-valdkonnas mõjutavad spetsialiste pigem informaalsed liidrid kui formaalsed.“ Üheks arvamusel oli: „RIA väärtused viitavad tegevustele, kuid puudub otstarve/siht, et oleks arusaadav tegevussuund. Väärtusi tuleks täiendada ideaaliga sellest, mida me soovime.“

Igapäevatöö seisukohalt olid kommentaarid järgmised: „Üritan nii iseenda igapäevatöös kui ka tiimi tööd juhtides väärtustest lähtuda.“ Samas arvab üks vastaja: „Kindlasti on võimalik rohkem tunnustada kolleege, kui on seda seni tehtud.“ Üks vastaja tõi välja, et igapäevaelus toetub ta sisemistele väärtustele, mis on aga suures osas sarnased RIA väärtustega. Arvati ka, et väärtused on nagu põhiseadus, mida ei peaks väga kergekäeliselt muutma. Soovitusena toodi välja, et väärtused võiks mõne aja pärast üle vaadata keskkonna vaates: „Hoian keskkonda nii RIA-s kui väljaspool seda“.

### **2.3.3 Hinnang väärtushoiakutele teenistusstaaži alusel**

Autor jagas vastajad teenistusstaaži alusel kolme gruppi: kuni 1 aastat, 1 kuni 3 aastat ning 3 ja enam aastat. Jaotuse alus tuleneb sellest, et RIA-s on viimaste aastate jooksul mitmed teenistujad vahetunud, samuti on lisandunud juurde uusi teenistukohti.

Tabelis 7 on toodud Cronbach'i alfa näitajad, et selgitada küsimustiku usaldusväärsust. „Võtan vastustuse“ ploki võib kahelda kuni 1 aastase staažiga teenistujate hinnangutes, kuna alfa väärtus on alla 0.7 (alfa=0,66). 1 kuni 3 aastase staaži puhul võib kahelda „Teen koostööd“ (alfa=0,57) ning üldise hinnangute ploki usaldusväärsuses (alfa=0,55). 3 ja enam aastase staaži puhul olid kõik alfa väärtused suuremad kui 0,7, millest võib järeldada, et tulemused on usaldusväärsed. Tabelites 8–11 on toodud hinnangute keskvaartused ja standardhälbed teenistusstaažide lõikes kolmele RIA väärtusele ja üldise osa hinnangutele.

Tabel 7. Cronbach'i alfa väärtused teenistusstaazide alusel

Väärtus	Kuni 1 aastat	1 kuni 3 aastat	3 ja enam aastat
	Cronbach'i alfa väärtus	Cronbach'i alfa väärtus	Cronbach'i alfa väärtus
Võtan vastutuse	0,66	0,74	0,73
Õpin ja jagan	0,91	0,75	0,85
Teen koostööd	0,94	0,57	0,80
Üldine hinnang RIA väärtusele	0,81	0,55	0,72

Allikas: autori koostatud PSPP-s programmis tehtud analüüsi tulemusel (2019)

Tabel 8. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Võtan vastutus“ teenistusstaazi alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	kuni 1 aastat		1 kuni 3 aastat		3 ja enam aastat	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Võtan vastutuse (kokku)</b>	<b>4,40</b>	<b>0,82</b>	<b>4,38</b>	<b>0,66</b>	<b>4,40</b>	<b>0,67</b>
Tunnen oma klienti ja täidan talle antud lubadus	4,16	0,9	4,43	0,6	4,42	0,58
Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled	4,58	0,67	4,62	0,59	4,69	0,55
Otsuste tegemisel arvestan nende pikaajalise mõjuga	4,48	0,77	4,33	0,6	4,48	0,64
Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust kliendile, teenides seejuures nii asutuse kui ühiskonna huve	4,26	1,06	4,24	0,7	4,38	0,64
Võtan initsiatiivi oma töö ja valdkonna paremaks korraldamiseks, sh teen ettepanekuid RIA toimimise parandamiseks	4,45	0,89	4,33	0,8	4,15	0,83
Viin lubatu õigeaks ajaks lõpuni	4,48	0,63	4,33	0,66	4,27	0,78

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 9. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Õpin ja jagan“ teenistusstaži alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	kuni 1 aastat		1 kuni 3 aastat		3 ja enam aastat	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Õpin ja jagan (kokku)</b>	<b>4,51</b>	<b>0,73</b>	<b>4,19</b>	<b>0,65</b>	<b>4,21</b>	<b>0,69</b>
Hoian end kursis oma valdkonna arengutega	4,52	0,68	4,33	0,58	4	0,75
Arendan ennast ja jagan oma teadmisi kolleegide, klientide ja partneritega	4,48	0,77	4,1	0,62	4,08	0,63
Õpin enda kogemustest ning jagan neid teistega	4,61	0,67	4,1	0,7	4,35	0,63
Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega	4,45	0,72	3,81	0,68	4,31	0,74
Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	4,45	0,81	4,38	0,59	4,46	0,58
Võtan vastu väljakutseid, mis toovad mind välja mugavustsoonist	4,52	0,75	4,43	0,75	4,08	0,8

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 10. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Teen koostööd“ teenistusstaži alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	kuni 1 aastat		1 kuni 3 aastat		3 ja enam aastat	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Teen koostööd (kokku)</b>	<b>4,52</b>	<b>0,79</b>	<b>4,42</b>	<b>0,66</b>	<b>4,53</b>	<b>0,56</b>
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega	4,65	0,75	4,52	0,6	4,69	0,47
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid klientide ja partneritega	4,55	0,89	4,52	0,51	4,50	0,51
Probleemide korral keskendun lahenduste leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele	4,61	0,72	4,48	0,6	4,65	0,49
Julgustan kolleege kaasa mõtlema ja oma arvamust avaldama	4,45	0,68	4,14	0,91	4,38	0,64
Märkan ja tunnustan teiste panust	4,32	0,87	4,19	0,75	4,27	0,67
Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda	4,55	0,81	4,67	0,58	4,69	0,55

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 11. Keskmised hinnangud plokile „Üldine hinnang RIA väärtustele“ teenistusstaazi alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	kuni 1 aastat		1 kuni 3 aastat		3 ja enam aastat	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Üldine hinnang RIA väärtustele (kokku)</b>	<b>3,69</b>	<b>1,10</b>	<b>3,56</b>	<b>0,78</b>	<b>3,55</b>	<b>0,85</b>
Minu hinnangul on RIA väärtused sõnastatud selgelt ja arusaadavalt	4,13	1,02	4,00	0,71	4,12	0,91
Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatoos väärtusi	3,58	1,06	3,52	0,68	3,42	0,64
Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatoos väärtusi	4,39	0,80	4,52	0,51	4,04	0,72
Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperioodil) piisav.	3,55	1,23	3,48	0,93	3,69	0,93
Minu hinnangul on RIA väärtused igapäevatoos piisavalt esile toodud (nt siseveebis, nõupidamisruumide laudadel olevatel alustel).	4,03	1,08	3,52	0,87	3,88	0,99
Minu hinnangul vajavad olemasolevad väärtused muutmist	2,48	1,41	2,29	0,96	2,15	0,88

Allikas: autori koostatud (2019)

Teenistussaažide lõikes on kõrgeimaid keskmised hinnangud väärtustele kuni 1 aastase teenistusstaaziga teenistujate hulgas, nende keskmised koondhinnangud jäid vahemikku 3,69 kuni 4,52. Samas oli nende vastajatate standardarhälbe näitajad võrreledes kahe ülejäänud staažigrupiga kõrgemad, millest võib järeledada, et vastuste varieeruvus oli küllaltki suur. Ülejäänud kahe teenistusstaazi keskmised koondhinnangud olid sarnasemad, jäädes vahemikku 3,53 kuni 4,53 ning nende puhul olid standardhälbe näitajad veidi madalamad ja ühtsemad.

„Võtan vastutuse“ plokis olid kõigi kolme teenistusstaaziga grupi hinnangud üldiste kekmiste hinnangutega võrreldes sarnased, veidi erisusi leidis aga standardhälbes. Keskmise standardhälbe näitaja oli üldistatud andmete võrdluses 0,74, kuid teenistusstaazide võrdluses olid näitajad vastavalt 0,66 kuni 0,82. Kõige kõrgemad standardhälbe näitajad olid kuni 1 aastase teenistusstaazi puhul, kahe ülejäänud teenistusstaazi puhul nii suuri erinevusi ei olnud. Sarnaselt üldisatatud andmetega, sai selles plokis kõigi kolme teenistusstaazi lõikes kõrgeima keskmise hinnangu tegevuse kirjeldus „Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled“.



„Õpin ja jagan“ plokis olid keskmised hinnangud erinevamad üldiste keskmiste hinnangutega võrreldes (keskväärtus=4,32, s=0,71). Samal ajal olid aga kõigi kolme teenistusstaaži puhul standardhälbe näitajad ühtsemad. Kõige kõrgemad hinnangud olid kuni 1 aastase teenistusstaaži puhul (keskväärtus=4,51, s=0,71), veidi madalamad hinnangud olid aga 1 kuni 3 aastase staaži puhul (keskväärtus=4,19, s=0,73). Seejuures võib tuua välja, et oluliselt madalama hinnangu sai 1 kuni 3 aastase teenistusstaaži puhul tegevuse kirjeldus „Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega“ (keskväärtus=3,81, s=0,68). Veidi madalama hinnangu sai üle 3 aastase staaži puhul „Hoian end kursis oma valdkonna arengutega“ (4,0).

„Teen koostööd“ plokis olid keskmised hinnangud ja standardhälbe näitajad kõigi kolme teenistusstaaži puhul üldistatud keskmiste andmetega (keskväärtus=4,50, s=0,68) võrreldes küllaltki sarnased. Veidi kõrgemad standardhälbe näitajad olid kuni 1 aastase staaži puhul (s=0,79) ning madalaim oli 3 ja enam aastase staaži puhul (s=0,56). Keskmised hinnangud jäid kõigi kolme teenistusstaaži puhul vahemikku 4,42 kuni 4,53. Selles plokis ei olnud ühegi tegevuse kirjelduse enesehinnangu tulemus oluliselt kõrgem ega madalam teenistusstaažide ega üldistatud andmete keskväärtusega võrreldes. Teenistujate jaoks on oluline hoida häid suhteid kolleegidega ning väärtustatakse avatud ja hoolivat töökeskkonda.

Neljandas plokis olid kõigi kolme teenistusstaaži lõikes keskmised hinnangud küllaltki sarnased. Teenistusstaažide lõikes olid keskmised hinnangud 3,55 kuni 3,69 ning üldistatud andmete näitaja oli seejuures 3,61. Samas standardhälbe näitajad olid selles plokis kõrged, mis tähendab, et vastuste varieeruvus oli kohati suur. Kui üldistatud andmete puhul oli standardhälve 0,94, siis kuni 1 aastase staaži puhul oli see näitaja 1,1 ning kahe ülejäänud staaži puhul olid näitajad veidi madalamad, vastavalt 0,78 ja 0,85.

Üldise hinnangu plokis selgub nii teenistusstaažide kui ka üldistatud andmete võrdluses, et kolleegide hinnangul otsesed juhid on väärtuste rakendamisel paremaks eeskujuks kui kolleegid. Tegevuse kirjeldus „Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatöös väärtusi“ puhul oli keskmine hinnang nii üldistatud andmete kui teenistusstaaži lõikes vahemikus 3,42 kuni 3,58. Kuni 1 aastase staaži puhul oli standardhälbe näitaja 1,06, kuid kahe ülejäänud staaži ja üldistatud andmete puhul olid näitajad oluliselt madalamad. Sellest võib järeldada, et vastajate hinnangud, eriti just väiksema staaži puhul, olid kohati väga erinevad.

Samal ajal näitaja „Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatöös väärtusi“ keskmine hinnang nii teenistusstaažide kui üldistatud andmete võrdluses oli kõrgem, jäädes vahemikku 4,04 kuni 4,51 ning standardhälbe näitajad olid seejuures 0,51 kuni 0,73, millest võib aga järeldada, et hinnangud oli seejuures ühtsemad kui kolleegidele antud hinnangud.

Neljandas plokis sai madalama hinnangu näitaja „Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperioodil) piisav“. Kui üldistatud andmete puhul oli keskvärtus 3,53 ja standardhälve 1,05, siis kuni 1 aastase staaži puhul oli keskmine hinnang sarnaselt 3,55, kuid standardhälbe näitaja seejuures 1,23. Kahe ülejäänud staaži puhul olid hinnangud sarnasemad, vastavalt 3,48 ja 3,69 ning standardhälbe näitajad mõlemal juhul 0,93.

Kokkuvõtteks teenistusstaažide ja üldistatud andmete hinnangutes suuri erinevusi ei esine. Kõigi kolme teenistusstaaži hinnangutest selgub samuti, et teenistujad järgivad enda hinnangul ameti kolme põhiväärtust igapäevatöös. Nii nagu üldistatud hinnangu tulemuste alusel, võib ka teenistusstaažide alusel järeldada, et ameti väärtusi tajutakse küllalt erinevalt.

### **2.3.4 Hinnang väärtushoiakutele struktuuriüksuste alusel**

Autor võttis struktuuriüksuste lõikes võrdluse aluseks kaks teenistust: administratiivteenistuse ja riigi infosüsteemi teenistuse (RIS), kuna nende puhul oli vastamisaktiivsus üldkogumiga võrreldes kõrgem. Ülejäänud üksuste puhul oli vastamisaktiivsus madalam ning nende tulemuste alusel ei saa teha üldistavaid järeldusi.

Tabelis 12 on toodud välja Cronbach'i alfa näitajad, et selgitada küsimustiku usaldusväärsust. Administratiivteenistuse puhul ei ole kõige usaldusväärsemad üldise hinnangu tulemused (alfa=0,59). Riig infosüsteemi teenistuse (RIS) puhul võib kahelda „Võtan vastutuse“ ploki hinnangutes (alfa=0,59). Tabelites 13–16 on toodud detailsed hinnangud koos tegevuste näitajate keskmiste hinnangute ja standardhälbe näitajatega.

Tabel 12. Cronbach'i alfa väärtused teenistusstaažide alusel

	<b>Administratiiv- teenistus</b>	<b>RIS</b>
<b>Väärtus</b>	<b>Cronbach'i alfa väärtus</b>	<b>Cronbach'i alfa väärtus</b>
Võtan vastutuse	0,78	0,59
Õpin ja jagan	0,84	0,86
Teen koostööd	0,83	0,89
Üldine hinnang RIA väärtusele	0,61	0,79

Allikas: autori koostatud PSPP-s programmis tehtud analüüsi tulemusel (2019)

Tabel 13. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Võtan vastutuse“ kahe struktuuriüksuse alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	Administratiivteenistus		Riigi infosüsteemi teenistus	
	hinnangu keskväärtus	standard- hälve (s)	hinnangu keskväärtus	standard- hälve (s)
<b>Võtan vastutuse (kokku)</b>	<b>4,53</b>	<b>0,67</b>	<b>4,25</b>	<b>0,78</b>
Tunnen oma klienti ja täidan talle antud lubadus	4,29	0,69	4,29	0,71
Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled	4,71	0,47	4,49	0,71
Otsuste tegemisel arvestan nende pikaajalise mõjuga	4,65	0,61	4,27	0,74
Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust kliendile, teenides seejuures nii asutuse kui ühiskonna huve	4,59	0,71	4,1	0,94
Võtan initsiatiivi oma töö ja valdkonna paremaks korraldamiseks, sh teen ettepanekuid RIA toimimise parandamiseks	4,53	0,72	4,15	0,91
Viin lubatu õigeks ajaks lõpuni	4,41	0,8	4,22	0,69

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 14. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Õpin ja jagan“ kahe struktuuriüksuse alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	Administratiivteenistus		RIS	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Õpin ja jagan (kokku)</b>	<b>4,5</b>	<b>0,63</b>	<b>4,14</b>	<b>0,74</b>
Hoian end kursis oma valdkonna arengutega	4,41	0,71	4,1	0,74
Arendan ennast ja jagan oma teadmisi kolleegide, klientide ja partneritega	4,35	0,7	4,1	0,74
Õpin enda kogemustest ning jagan neid teistega	4,59	0,71	4,24	0,66
Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega	4,35	0,7	4,15	0,79
Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	4,71	0,47	4,12	0,71
Võtan vastu väljakutseid, mis toovad mind välja mugavustsoonist	4,59	0,51	4,12	0,81

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 15. Keskmised hinnangud RIA väärtusele „Teen koostööd“ kahe struktuuriüksuse alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	Administratiivteenistus		RIS	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Teen koostööd (kokku)</b>	<b>4,68</b>	<b>0,5</b>	<b>4,36</b>	<b>0,75</b>
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega	4,82	0,39	4,44	0,71
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid klientide ja partneritega	4,82	0,39	4,32	0,79
Probleemide korral keskendun lahenduste leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele	4,76	0,44	4,54	0,67
Julgustan kolleege kaasa mõtlema ja oma arvamust avaldama	4,53	0,8	4,29	0,72
Märkan ja tunnustan teiste panust	4,35	0,61	4,15	0,82
Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda	4,82	0,39	4,39	0,8

Allikas: autori koostatud (2019)

Tabel 16. Keskmised hinnangud plokile „Üldine hinnang RIA väärtustele“ kahe struktuuriüksuse alusel

Väärtuse/tegevuse kirjeldus	Administratiivteenistus		Riigi infosüsteemi teenistus	
	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)	hinnangu keskvärtus	standardhälve (s)
<b>Üldine hinnang RIA väärtustele (kokku)</b>	<b>3,63</b>	<b>0,81</b>	<b>3,49</b>	<b>0,98</b>
Minu hinnangul on RIA väärtused sõnastatud selgelt ja arusaadavalt	4,47	0,62	3,76	0,97
Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatöös väärtusi	3,47	0,62	3,39	0,95
Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatöös väärtusi	4,41	0,62	4,22	0,79
Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperioodil) piisav	3,53	0,94	3,41	1,09
Minu hinnangul on RIA väärtused igapäevatöös piisavalt esile toodud (nt siseveebis, nõupidamisruumide laudadel olevatel alustel)	3,76	1,09	3,80	0,95
Minu hinnangul vajavad olemasolevad väärtused muutmist	2,12	0,99	2,37	1,13

Allikas: autori koostatud (2019)

Struktuuriüksuste lõikes on kõrgemaid keskmised hinnangud administratiivteenistuse teenistujate hulgas, jäädes vahemikku 3,63 kuni 4,68 ning standardhälbe näitajad vastavalt 0,5 kuni 0,81. RIS-i puhul jäävad keskmised hinnangud vahemikku 3,49 kuni 4,36 ning standardhälbe näitajad vahemikku 0,74 kuni 0,98. Samas tuleb arvestada, et RIS-is oli vastajate arv arvuliselt kõige suurem, mis võib olla üheks põhjuseks, miks vastuste varieeruvus on veidi kõrgem. Mõlema üksuse keskmised hinnangud ei erine oluliselt üldistatud andmete keskmistest hinnangutest.

Esimeses plokis („Võtan vastutuse“) sai mõlema struktuuriüksuse lõikes kõrgeima keskmise hinnangu „Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled“. Samamoodi sai see tegevuse kirjeldus kõrgeima hinnangu ka üldistatud andmete ja teenistusstaaži lõikes. Administratiivteenistuse hinnangud olid veidi kõrgemad kui RIS-i puhul.

Teises plokis („Õpin ja jagan“) oli RIS-i puhul kõrgeim keskmine hinnang „Õpin enda kogemustest ning jagan neid teistega“ puhul (keskväärtus=4,24, s=0,66), mis oli kõrgeim ka kuni 1 aastase teenistusstaaži võrdluses. Administratiivteenistuse (keskväärtus=4,71, s=0,47) puhul oli kõrgeim keskmine hinnang „Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes“ puhul, mis oli kõrgeim ka üldistatud andmete võrdluses.

RIS-i puhul olid teises plokis kõik keskmised hinnangud tegevuste kirjeldustele väga sarnased, jäädes vahemikku 4,1 kuni 4,24. Standardhälbe näitajad olid samuti küllaltki ühtsed, jäädes vahemikku 0,66–0,81. Administratiivteenistuse hinnangud olid selles plokis taas veidi kõrgemad ning standardhälbe näitajad madalamad. Kuna aga keskmised hinnangud on kõik kõrgemad kui 4, siis võib järeldada, et enamik teenistujaid lähtub igapäevatoos väärtusest „Õpin ja jagan“.

Kolmandas plokis („Teen koostööd“) olid taas mitmed kõrgemad keskmised hinnangud võrdsete keskväärtuste tulemustega. Näiteks administratiivteenistuse puhul oli kolmel juhul keskväärtus 4,82 ja standardhälve 0,39 võrdselt samade tulemustega: „Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega“, „Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid klientide ja partneritega“ ja „Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda“ ning nende puhul leidub sarnasusi ka üldistatud andmete võrdluses. RIS-i puhul oli kõrgeim keskmine hinnang tegevuse kirjeldusele „Probleemide korral keskendun lahenduste leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele“ (keskväärtus=4,54, s=0,67).

Madalaimad keskmised hinnangud nii administratiivteenistuse (keskväärtus=4,35, s=0,61) kui ka RIS-i puhul (keskväärtus=4,15, s=0,82) oli „Märkan ja tunnustan teiste panust“, mis on sarnane ka üldistatud andmete tulemustega. Kuna aga tulemused on kõrgemad kui 4,1, siis võib järeldada, et nende kahe üksuse teenistujate jaoks on koostöö igapäevatoos siiski olulisel kohal.

Neljandas plokis sai administratiivteenistuses kõrgeima keskmise hinnangu „Minu hinnangul on RIA väärtused sõnastatud selgelt ja arusaadavalt“ (keskväärtus=4,47, s=0,62). RIS-i (keskväärtus=4,22, s=0,79) puhul sai kõrgeima keskmise hinnangu „Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatoos väärtusi“, samamoodi sai see näitaja keskmisest kõrgeima hinnangu üldistatud andmete lõikes.

Administratiivteenistuses sai madalaima keskmise hinnangu „Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperiodil) piisav“ (keskväärtus=3,53, s=0,94), RIS-i puhul oli aga hinnang veelgi madalam (3,41), standardhälbe näitajad olid samuti kõrged, jäädes vahemikku 0,94 kuni 1,09. RIS-i (keskväärtus=3,39, s=0,95) puhul sai keskmisega võrreldes madalaima hinnangu „Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatoos väärtusi“.

Kokkuvõttes võib järelda, et kahe struktuuriüksuse hinnangutest selgub samuti, et teenistujad järgivad igapäevatoos kolme põhiväärtust. Samas, nii nagu teenistusstaazide ja üldiste andmete

võrdluses, oli ka struktuuriüksuste alusel neljanda ploki vastuste varieeruvus kõrge. Sellest võib järeldada, et nii struktuuriüksuste kui ka teenistusstaazide ja üldistatud andmete alusel tajutakse RIA väärtusi küllaltki erinevalt. Selgub samuti, et väärtuste tutvustamisel esineb puudujääke ning juhid on väärtuste järgimisel paremaks eeskujuks kui kolleegid.

## 2.4 Arutelu ja järeldused

Uuringu tulemustest selgub, et enamik RIA teenistujaid lähtub igapäevatoos organisatsiooni kolmest põhiväärtusest. Koostöö, õppimine ja jagamine ning vastustus on olulisel kohal. Seda saab järeldada nii üldistatud andmete, teenistusstaazide kui ka struktuuriüksuste alusel saadud hinnangutest väärtuste alusel esitatud tegevuste kirjeldustele. Organisatsiooni väärtuste tajumise osas esineb aga erinevusi, mis selgub kõigi kolme võrdlusgrupi üldistest hinnangutest RIA väärtustele.

Klenke (2005) leidis, et tööga seotud väärtused on olulised konstruktsioonid, et saada aru isikute reaktsioonidest ja tulemustest töös. Avedisian ja Bennet (2010) töid lisaks välja, et organisatsiooni puhul on oluline, et sel oleks tugev väärtuste pakett, mida töötajad mõistavad ja võtavad omaks. Autor arvab uuringu tulemustest lähtuvalt, et kui RIA teenistujad lähtuvad igapäevatoos ameti väärtustest ja mõistavad väärtuste sisu, siis on ka nende puhul lihtsam aru saada, kuidas nad erinevates situatsioonides tegutsevad ning ametil on lihtsam saavutada strateegilisi eesmärke. RIA teenistujad julgevad oma teenistussülesannete piires otsuseid vastu võtta, samuti on nende jaoks oluline teiste tagasiside ja sellega arvestamine. Otsuste tegemisel arvestatakse nende pikaajalise mõjuga.

Teenistujate hinnangul on oluline hoida häid ja usaldusväärseid suhteid nii kolleegide, partnerite kui ka klientidega. Samuti on olulisel kohal avatud, hooliv ja positiivne töökeskkond. Samas selgub uuringu üldise hinnangu tulemustest vastuolu. Ühelt poolt on teenistujate jaoks koostöö olulisel kohal, kuid samal ajal hinnatakse, et kolleegid ei ole koostöö kui väärtuse rakendamisel alati eeskujuks ning et juhid rakendavad väärtusi igapäevatoos eeskujulikumat kui kolleegid.

Nii nagu Sai Manohar ja Pandit (2013) töid välja, on ka töö autor arvamusel, et organisatsioonikultuuris on väga olulisel kohal, et põhiväärtuseid praktiseeriks enamik selle liikmeid, alates madalamast tasemest kuni juhtkonnani, millest lähtuvalt on ametis vaja

järjepidevalt tegutseda selle nimel, et koostöö toimiks erinevatel tasanditel efektiivselt. Samas tuleb arvestada, nagu Mayo (2001) tõi välja, et töötajad kui inimkapital on need, kes organisatsiooni jaoks väärtust loovad, mis tähendab, et igal töötajal on seejuures oma roll täita.

Uuringu tulemustest selgub, et mitmed teenistujad hindavad, et ameti väärtused ei ole igapäevatoos piisavalt esile toodud. Üks vastaja tõi välja näiteks kommentaari, et ta pole RIA väärtusi märganud siseveebis. Samuti toodi välja ka, et väärtuseid tekstina on kommenteeritud, aga mis nende sõnade taga on, kuidas väärtused igapäevatoos koha leiavad, seda võiks uuele töötajale rohkem tutvustada. Vastukaaluks toodi aga välja, et RIA väärtustele juhitakse tähelepanu jõulupeol väärtuste kandjaid tunnustades ning vahepeal ka hommikuseminaridel, mis on üldiselt piisav, kuna muidu võib hakata tekkima vastureaktsioon. Autor arvab samas, et tuleb arvestada sellega, et väiksema staažiga teenistujad tajuvad väärtusi erinevalt võrreldes nendega, kes on kauem teenistuses olnud. Samuti ei saa üldistada, et kõigi teenistujate hinnangul ei ole väärtused piisavalt esile toodud.

Nii Fong (2013) kui ka Lencioni (2002) leidsid, et väärtuste toimimiseks peavad need olema esile toodud erinevates töötajate ja töökorraldusega seotud protsessides. Lencioni (2002) tõi lisaks välja, et kui asutus on põhiväärtused kasutusele võtnud, siis tuleks neid reklaamida igas tegevuses. Dermol ja Širca (2017) leiavad, et kui panna väärtused plakatitega seintele või esitada neid siseveebis, siis sellest ainult ei piisa. Kui aga väärtused on piisavalt toodud esile ja kommenteeritud, siis töötajad järgivad ning rakendavad neid igapäevatoos. Töö autor on arvamisel, et kindlasti ei tasu väärtusi üle reklaamida ning asutusel tuleb leida tasakaal nende esiletoomiseks.

Töö autor on seisukohal, et väärtuste esitamise parandamiseks on ametil erinevaid võimalusi. Nii nagu Dermol ja Širca (2017) leidsid, oleks RIA-s samuti kasulik väärtuste esiletoomisel kasutada erinevaid aktiivseid meetodeid, mis aitab väärtusi tuletada meelde nii uutele kui ka pikema staažiga teenistujatele. Selleks tasuks ametis rakendada järgmisi samme: rääkida senisest enam väärtusetest kolleegidega suheldes, seda nii igapäevases omavahelises suhtluses kui ka koosolekutel (sh infotundides), samuti töötajate värbamisel; tuua väärtuseid rohkem esile ameti e-kirja jalustes, lisaks ameti siseveebis, näiteks võiks viidata väärtustele siseveebi esilehel ning tuua üldised väärtused välja ka ameti välisveebis. Üheks võimaluseks on korraldada arutelugruppe, kus jagatakse kogemusi ja edulugusid töötajate väärtuspõhisest käitumisest.



Enamik RIA teenistujaid hindab, et RIA väärtused on sõnastatud selgelt ja arusaadavalt, samas hinnangutes esineb varieeruvusi, mis tähendab, et leidub ka neid, kes nii ei arva. Pigem ollakse arvamusel, et olemasolevad väärtused ei vaja muutmist. Gratton (2000) leidis näiteks, et väärtused ja hoiakud ei muutu kiirelt. Samas Waistell (2009) leidis, et väärtused muutuvad ajas ja kontekstis. Töö autor arvab, et RIA väärtused ei vaja kindlasti kardinaalseid muudatusi lähiajal. Üks vastaja tõi välja seisukoha, et väärtused on nagu põhiseadus, mida ei peaks väga kergekäeliselt muutma. Samas nii nagu üks vastaja tõi välja, on ka autor nõus, et mõne aja pärast võiks väärtusi täiendada keskkonna vaates. Näiteks tasuks kaaluda „Võtan vastutuse“ väärtuse täiendamist punktiga, et „hoian keskkonda nii RIA-s kui ka väljaspool seda“.

Sisseelamisperioodil tuleks väärtustele rohkem tähelepanu pöörata, kuna kõigis teenistusgruppides hinnatakse, et neid ei tutvustata piisavalt. Samuti esineb probleeme väärtuste selgitamisega sisseelamisperioodil. Ühelt poolt on võimalik seda parendada personalipoliitika abil, näiteks tuua väärtusi senisest enam esile juba värbamisel, lisades väärtused töökuulutustele ning tutvustada neid personalivalikus senisest enam. Uute teenistujate puhul tuleks kindlasti jätkata neile esimeses infotunnis väärtuste tutvustamist, kuid et väärtused oleks senisest lihtsamini leitavad siseveebist, tuleb lisada uue töötaja infokirja viide väärtuste asukohale siseveebis. Soovitus on rohkem rakendada ka väärtuste lauamängu, mida sisseelamisperioodil võiksid uued teenistujad läbi mängida.

Juhtidel on samuti oma roll, näiteks võiksid nad rohkem selgitada omalt poolt väärtuste tähendust igapäevatöös uutele teenistujatele ning üks ühele kohtumiste raames tuletada neid meelde pikema staažiga teenistujatele. Et väärtused jõuaksid paremini teenistujateni, on neid vaja korduvalt selgitada ning töökäitumisega seostada. Seeläbi tekib nendega ka suurem seos. Titov (2015) tõi samuti välja, et välja, et mitte ainult väärtuste omamine ja nende jagamine ei ole tähtis, vaid need peavad olema aktsepteeritud ja ellu viidud käitumistes. Ainult siis kui juhtkond toetab väärtusi ning need ühilduvad juhtide käitumisega, siis need saavad väljenduda ka töötajate käitumises.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli selgitada organisatsiooni väärtustest juhendumist ja nende tajumist igapäevatoos riigiameti teenistujate hulgas ning tulemuste põhjal teha kokkuvõtted ja järeldused nende selgitamiseks ja rakendamise parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks tutvus töö autor organisatsiooni väärtuste ja väärtuspõhise juhtimise teoreetiliste käsitlustega ning sarnastel teemadel läbi viidud uuringutega nii Eestis kui ka mujal.

Väärtused mõjutavad meid valikute tegemisel ning organisatsiooni väärtuste sõnastamise kaudu kirjeldatakse peamised printsiibid, mida saab seostada organisatsiooni identiteedi, kultuuri, kliima ning töötaja pühendumisele esitatavate ootustega. Organisatsioonid hindavad vastavalt oma tegevusvaldkonnale erinevaid väärtusi. Kuna väärtused on meie käitumiste keskmes, on oluline, et organisatsioonil oleks tugev väärtuste pakett, mida töötajad mõistavad ja omaks võtavad. Seejuures on oluline, et väärtusi praktiseerivad enamik selle liikmeid, nii juhtkond kui madalama taseme töötajad.

Väärtuste kandumisel igapäevaellu on oluline roll nii juhtidel kui ka kolleegidel. Ei piisa ainult väärtuste kirja panemisest, vaid olulisel kohal on ka nendest juhendumisel igapäevatoos. Seejuures on oluline nii suulisel kui ka kirjalikul kommunikatsioonil. Ilma piisava juhtkonna toetuseta väärtused, isegi siis, kui need on väga hästi kirja pandud, jäävadki ainult paberile. Väärtuste toimiseks peavad need olema toodud esile erinevates töötajatega seotud protsessides, seejuures on oluline, et alates esimesest tööintervjuust kuni viimaste tööpäevadeni teeb organisatsioon otsuseid põhiväärtustest lähtuvalt.

Oluline ei ole ainult väärtuste omamine ja jagamine, vaid need peavad olema aktsepteeritud ja ellu viidud käitumistes. Kui juhtkond toetab väärtusi, siis need saavad väljenduda ka töötajate käitumises. Kui juhtide käitumine ja sõnad ei ole kooskõlas, siis see võib põhjustada erinevate uuringute andmetel töötajate hulgas küünilisust ning isegi aktsepteerimatut käitumist. Kui töötaja ja organisatsiooni väärtused sobivad omavahel, siis on väiksem tõenäosus, et töötaja põleb läbi, tema tööga on suurem rahulolu ning töötajad jäävad pikemaks ajaks organisatsiooni.

Veebipõhise uuringu tulemustest selgub, et enamik riigiameti teenistujaid juhindub enda hinnangul igapäevatoos organisatsiooni kolmest põhiväärtusest. See selgus nii üldistatud andmete, teenistusstaazide kui ka struktuuriüksuste lõikes tehtud analüüsist. Teenistusstaazide lõikes andsid

veidi kõrgemaid hinnanguid väärtuse alusel esitatud tegevuste kirjelduste alusel kuni 1 aastase teenistusstaaziga teenistujad, kuid samal ajal oli ka nende hinnangute varieeruvus kõrgem. Struktuuriüksuste osas andsid kõrgemaid hinnanguid administratiivteenistuse koosseisu kuuluvad teenistujad.

Väärtusi tajutakse RIA-s küllaltki erinevalt, mis selgub kõigi kolme võrdlusgrupi hinnangutest. Enamik ameti teenistujaid hindab, et põhiväärtused on sõnastatud selgelt ja arusaadavalt. Arvatakse, et pigem ei vaja väärtused muutmist, kuid selliste hinnangute varieeruvus oli mõnevõrra suurem kui teiste väidete puhul. Ettepanekute osas toodi välja näiteks, et väärtused on nagu põhiseadus ning neid ei peaks kergekäeliselt muutma. Samas tehti ettepanek, et mõne aja pärast võiks RIA väärtuseid täiendada keskkonna vaates.

Tulemustest selgus ka vastuolu: ühelt poolt on teenistujate jaoks olulisel kohal hoida häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegide ning partneritega ning teenistujad hindavad, et nad lähtuvad igapäevatoös väärtustest. Teisalt aga hinnatakse, et kolleegide puhul esineb väärtuste rakendamises puudujääke. Otsesed juhid on väärtustest juhendumisel paremaks eeskujuks kui kolleegid.

Töö autor arvab, et uuringu tulemustest ei saa teha lõplikke järeldusi, kuna vastamisaktiivsus ei olnud kuigi kõrge: kahes struktuuriüksuses jättis üle poole koguväljendused olnud teenistujatest küsimustikule vastamata. Kokku jäi uuringus saamata 40% RIA teenistuja hinnang. Samuti ei olnud kõik hinnangud Cronbach'i alfa tulemuste alusel täielikult usaldusväärsed. Sellest tulenevalt tuleks teha mõne aja pärast kordusuuring, mis annab ühelt poolt võrreldavad hinnangud ning samuti on siis mitmed uued teenistujad olnud kauem teenistuses ning taju on väärtuste osas muutunud.

Autor esitab eeltoodust järgmised ettepanekud väärtuste paremaks esile toomiseks ning tajutavaks tegemise parendamiseks:

- Väärtusi võiks tutvustada ja rakendada personalipoliitika kaudu järgmiselt: lisada väärtused töökuulutustele ning tutvustada senisest enam kolme põhiväärtust tööintervjuudel. See aitaks juba tööle kandideerimisel luua parema seose organisatsiooni väärtustega. Jätkata väärtuste tutvustamist esimese tööpäeva infotunnis ning lisada uue töötaja infokirja viide väärtuste kirjeldusele ja asukohale siseveebi. Koostöös kommunikatsiooniosakonnaga rakendada väärtuste lauamängu senisest enam. Näiteks korraldada üks kord aastas väärtuste lauamängu turniir, kus osalemine on vabatahtlik.

Ühelt poolt aitab see teenistujatel väärtusi paremini igapäevatööga seostada ning samal ajal võimadab ka meeskonnatööd parendada.

- Väärtuste parem kommuniqueerimine: lisada viide väärtustele siseveebi esilehele ning tuua põhiväärtused esile ka ameti välisveebis; luua üldiseks kasutamiseks ameti visuaaslest identiteedist lähtuv e-kirja jalus, kus on viide väärtustele.
- Väärtuste esiletoomise parendamiseks juhtimise kaudu: juhtidele anda soovitus rohkem selgitada omalt poolt väärtuste tähendust igapäevatöö raames uutele teenistujatele, mis aitaks neil paremini mõista väärtuse sõnade taga olevat sisu, seostada neid töötajate käitumise ja töösse suhtumisega ning tunnustada töötajaid enam väärtuste järgimise alusel.

Kokkuvõttes on töö autor on arvamisel, et väärtustel roll on oluline roll meie igapäevaelus, seda nii tööl kui ka eraelus otsuste tegemisel. Väärtuste esiletoomisel on oluline leida tasakaal, st neid ei tasu üle reklaamida, kuid samas ei saa ka eeldada, et need iseenesest teenistujateni jõuavad. Et teenistujad igapäevatöös väärtustest juhinduksid, on oluline, et eelkõige juhid näitaksid eeskuju, kuid samas on oluline, et iga meeskonna liige lähtuks väärtustest. Selleks on oluline, et alates esimestest tööpäevast kuni viimaste tööpäevadeni tehakse organisatsioonile otsuseid põhiväärtusest lähtuvalt.

## **SUMMARY**

### **FOLLOWING THE ORGANISATIONAL VALUES AND THE PERCEPTION OF THE VALUES IN THE CIVIL SERVICE**

According to different scientific articles and in the opinion of the author: sharing the common values is important part of the organizational culture. The more similar are the values of the organisation and its employees, the more effective is the organization. Values affect us in making decisions, furthermore, they help to describe the key principles that can be associated with the identity, culture and climate of the organisation, the employee commitment and job satisfaction. It is important that organisation has a strong set of the values that are understood and accepted by all its employees. At the same time, it is important that the values are practiced by most of its members, including management and lower tier employees.

It is not enough when the values are just written down, but it is also important to follow them too in everyday life. Therefore, both oral and written communications are important. In addition to that, it is important that leaders follow the values and the decisions of the organisation, based on the core values. If the management supports the values, it is likely that they are implemented by its employees too. If not, it can cause cynicism and even unacceptable behaviour among its employees.

Information System Authority is a governmental authority in the jurisdiction of the Ministry of Economic Affairs and Communications. Since 2016 it has three core values: „I take responsibility“, „I learn and share“ and „I collaborate“. The values have been practised almost for three years but meanwhile there have been many changes, for example, there are several new heads of department and the number of its employees has increased. As the organisation has no overview of how the values work, the head of human resources and management suggested to explore how the core values are applied in everyday work life, whether they are accepted by the employees and how they are perceived.

To achieve goals the author made acquaintance with various scientific articles and studies. Furthermore, she conducted an online survey among the employees of the Information System Authority and analysed the results among three different groups. The survey was sent to 130 employees, but the total response rate was 78 (60%).

The results of the survey show that majority of its employees follow the three core values in their everyday life on basis of self-esteem. At the same time, the values are perceived quite differently as evidenced by the overall assessment part of the study. Most of the respondents appreciate that the core values are formulated in a clear and understandable way. Furthermore, the general opinion is that the values don't need to be changed.

The results show that there are some problems in presenting and introducing the values in everyday work and when new employees join the organisation. The results also revealed a contradiction. On the one hand, good and trustworthy relationships with colleagues and partners are important for the employees. On the other hand, it is estimated that there are shortcomings in the way the core values among colleagues are being followed. It also revealed that leaders are better guided by the values than colleagues.

At the same time, it cannot be generalized that all the colleagues don't follow the values enough, but from point of view of the organizational culture it is important that most members of an organization follow the values, including managers and lower tier employees. The organisation itself needs to find balance through general management, staff and communication policy on promoting the values so that most of its members follow and perceive the values in a common way. Furthermore, it is important that all the organizational decisions are made by following the core values.

To conclude, in the opinion of the author, the values play important role in our everyday life, both at work and in private life. It is important for the organisation to find balance when promoting the values, so that every member of the organisation perceives the value. At the same time, they should not be over-advertised and it cannot be assumed that the values themselves reach the employees. It is important that leaders are role models, but at the same time it is important that each member of the team follows the core values. The employee needs to feel that from recruiting to the last days at work the decisions are based on the core values.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2009). The Impact of Work-Related Values on the Readiness to Change in Estonian Organizations. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, No. 2, 113–124
- Alas, R., Tuulik, K. (2004/2005). Ethical Values and Commitment in Estonian companies. – *EBS REVIEW*, Vol. 19, 73–83
- Alraqhas, Y. (2015). Exploring Value-Based Leadership in Public Careers. – *Public Administration Review*, Vol. 75, No. 5, 770–773
- Amuza, A., Florea, R. (2015). Identifying company values and employee satisfaction in modern organizations – a case study on the methods used to diagnose employee satisfaction and recognize company values. – *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, Vol. 25, No. 1, 1165–1171
- Avedisian, J., Bennet, A. (2010). Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers. – *On the Horizon*, Vol. 18, No. 3, 255–265
- Chin, R.J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. – *Team Performance Management*, Vol. 21, No. 3-4, 199–216
- Dermol, V., Širca, N.T. (2017). Communication, company mission, organizational values, and company performance. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 238, 542–551
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. – *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 73, 149–169
- Frost, J. (2014). Values based leadership. – *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No. 3, 124–129
- Gratton, L. (2000). *Elav strateegia: Inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Kirjastus Pegasus (2004)
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. – *Public Administration review PAR*, Vol. 63, No. 6, 711–719
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviours. – *International Journal of Manpower*, Vol. 26., No. 1, 50–66
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. – *Harvard Business Review*. Vol. 80, No. 7, 113–117
- Mayo, A. (2001). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus (2004)
- Navimpour, N.J, Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. – *Computers in Human Behaviour*, Vol. 62, 730–742

- Nissen, H.A, Evald, R.M., Clarke A.H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private–Innovation partnerships. – *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 3, 473–482
- Oh, J., Cho, D, Hun Lim, D.H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 2, 276–290
- Onkila, T., Siltaoja, M. (2017). One Rule to Rule Them All? Organisational Sensemaking of Corporate Responsibility. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 144, No. 1, 5–20
- Pat Fong, W. (2013). *Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them*. Kättesaadav: <https://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/> , 20. jaanuar 2019
- Presbitero, A., Roxas, B., Chadee, D. (2015). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 6, 635–652
- Rand, D.G., Nowak, M.A. (2013). Human cooperation. – *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 17, No. 8, 413–425
- Rosete, D. (2006). The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment. – *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol 44, No. 1, 7–24
- Sai Manohar, S, Pandit, S. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, No. 4, 667–680
- Sullivan, W., Sullivan, R., Buffon, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. – *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 3, 247–254
- Snyder, K., Ingelsson, P., Bäckström, I. (2018). Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development. – *Business Process Management Journal*, , Vol. 24, No. 6, 1289–1301
- Titov, E. (2015). *Management Paradigm Values in Real and Propagated Level as Prerequisites of Organisational Success*. Tallinn: TUT Press, TTÜ Kirjastus
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. – *Public Administration*, Vol. 86, No. 2, 465–482
- Waistell, J. (2009). The Textual Constitution of Organisational Values. – *Philosophy of Management*, Vol. 7, No. 2, 41–59
- Wilkins, P., Phillimore, J., Gilchrist, D. (2017). Collaboration by the public sector: findings by watchdogs in Australia and New Zealand – *Public Money & Management*, Vol. 37, No. 3, 217–224



Muud allikad:

*Riigi Infosüsteemi Ameti koduleht*. Kättesaadav: [www.ria.ee](http://www.ria.ee), 23.märts 2019

*Riigi Infosüsteemi Ameti siseveeb* (2019). Infopäring, 20. märts 2019

*Härra Cronbachi leiutis*. Kättesaadav: <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>, 28.aprill.2019

J. Taniberg, Riigi Infosüsteemi Ameti personalijuht. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 18. veebruar 2019

# LISAD

## Lisa 1. RIA väärtused

### 1. Võtan vastutuse

*Ehitame parimat digiriiki, mis loob inimestele ja ühiskonnale uusi võimalusi. Teadvustame igaiüks oma rolli organisatsioonis ning teame, kuidas mõjutame oma tööga lõpptulemust.*

1. Tunnen oma klienti ja täidan talle antud lubadusi – võtan vastutuse oma tegevuse eest, sest minust sõltub digiriigi usaldusväärsus ja areng.
2. Julgen otsustada, kaasan eelnevalt kliente ja teisi huvigruppe. Teen oma valdkonnas õigeaegseid ja läbimõeldud otsuseid ning arvestan nende pikaajalise mõjuga.
3. Eristan olulist ebaolulisest. Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust kliendile ning teenivad ühiskonna ja asutuse huve.
4. Võtan initsiatiivi oma töö ja valdkonna paremaks korraldamiseks ning teen ettepanekuid RIA toimimise parendamiseks.
5. Viin lubatu õigeks ajaks lõpuni.

### 2. Õpin ja jagan

*Digitaalne ühiskond areneb pidevalt, mistõttu peame nii organisatsiooni kui töötajatena olema arenemisvõimelised ja avatud. Initsiatiiv areneda algab igaiühes endast.*

1. Hoian end kursis kliendi vajaduste ja oma valdkonna arengutega.
2. Arendan ennast ja jagan oma teadmisi kolleegide, klientide ja partneritega.
3. Õpin enda ja teiste kogemustest ning jagan neid teistega.
4. Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes.
5. Võtan vastu väljakutseid, mis avardavad maailmapilti ja toovad mind välja mugavustsoonist.

### 3. Teen koostööd

*Tulemuse saavutamiseks vajame ühtsust – üksteise mõistmist ja toetamist ning pühendumist ühisele eesmärgile.*

1. Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegide, klientide ja partneritega.
2. Keskendun lahenduste leidmisele ja kaasan kõiki osapooli.
3. Julgustan teisi kaasa mõtlema ja oma arvamust avaldama ning teen seda ka ise.
4. Märkan ja tunnustan teiste panust.
5. Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda ning panustan sellesse.

Allikas: Riigi Infosüsteemi Ameti siseveeb (2019)

## Lisa 2. Küsitlus

### RIA väärtushoiakute hindamine tegevuste ja käitumise kirjelduste alusel

Esmalt vali palun teenistusstaaz ja struktuuriüksus. Seejärel hinda RIA väärtustest lähtuvalt etteantud tegevuste kirjelduste alusel enda käitumist igapäevatoos. Lõpus anna palun üldine hinnang RIA väärtustele ning kuidas kolleegid ja juhid igapäevatoos väärtusi rakendavad etteantud kirjelduste alusel.

\*Teenistusstaaz RIA-s

Valige üks järgnevatest vastustest

- Kuni 1 aasta
- 1 kuni 3 aastat
- 3 ja enam aastat

Palun tee valik, mitu aastat oled RIA-s töötanud.

\*Millises struktuuriüksuses sa töötad?

Valige üks järgnevatest vastustest

- Administratiivteenistus
- Riigi infosüsteemi teenistus
- Küberturvalisuse teenistus
- Peadirektorile otsealluv (teenistujad ja osakonnad)

Palun vali struktuuriüksus.

## Lisa 2 järg

Skaala kirjeldus:

- 1 = Ei nõustu üldse - kirjeldatud käitumine ei ole mulle omane ning ma ei kasuta seda kunagi  
 2 = Pigem ei nõustu - kirjeldatud käitumine ei ole mulle enamasti omane ning kasutan seda harva  
 3 = Nõustun osaliselt - kirjeldatud käitumine on mulle enamasti omane, kasutan seda mõnikord, kuid mitte pidevalt  
 4 = Pigem olen nõus - see on mulle enamasti omane, kasutan seda sageli  
 5 = Nõustun täiesti - see on mulle väga omane ning kasutan seda pidevalt

### \*VÕTAN VASTUTUSE

Ehitame parimat digiriiki, mis loob inimestele ja ühiskonnale uusi võimalusi. Teadvustame igaüks oma rolli organisatsioonis ning teame, kuidas mõjutame oma tööga lõpptulemust.

	1	2	3	4	5
Tunnen oma klienti ja täidan talle antud lubadusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julgen oma teenistusülesannete piires otsuseid vastu võtta, kaasates selleks vajalikud osapooled.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsuste tegemisel arvestan nende pikaajalise mõjuga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskendun tegevustele, mis loovad väärtust klientidele, teenides seejuures nii asutuse kui ühiskonna huve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Võtan initsiatiivi oma töö ja valdkonna paremaks korraldamiseks, sh teen ettepanekuid RIA toimimise parandamiseks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viin lubatu õigeks ajaks lõpuni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinda etteantud skaala alusel enda käitumist tegevuste kirjeldustest lähtuvalt.

### \*ÕPIN JA JAGAN

Digitaalne ühiskond areneb pidevalt, mistõttu peame nii organisatsiooni kui töötajatena olema arenemisvõimelised ja avatud. Initsiatiiv arenda algab igaühel endast.

	1	2	3	4	5
Hoian end kursis oma valdkonna arengutega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arendan ennast ja jagan oma teadmisi kolleegide, klientide ja partneritega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Õpin enda kogemustest ning jagan neid teistega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Õpin teiste kogemustest ning jagan neid teistega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindan teiste tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Võtan vastu väljakutseid, mis toovad mind välja mugavustsoonist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinda etteantud skaala alusel enda käitumist tegevuste kirjeldustest lähtuvalt.

Skaala kirjeldus:

## Lisa 2 järg

### \*TEEN KOOSTÖÖD

Tulemuse saavutamiseks vajame ühtsust – üksteise mõistmist ja toetamist ning pühendumist ühisele eesmärgile.

	1	2	3	4	5
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid kolleegidega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoian häid ja usaldusväärseid suhteid klientide ja partneritega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleemide korral keskendun lahenduste leidmisele, mitte süüdlaste otsimisele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julgustan kolleege kaasa mõtlema ja oma arvamust avaldama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Märkan ja tunnustan teiste panust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väärtustan avatud, hoolivat ja positiivset töökeskkonda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinda etteantud skaala alusel enda käitumist tegevuste kirjeldustest lähtuvalt.

### \*ÜLDINE HINNANG RIA VÄÄRTUSTELE

	1	2	3	4	5
Minu hinnangul on RIA väärtused sõnastatud selgelt ja arusaadavalt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hinnangul kolleegid rakendavad igapäevatoos väärtusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hinnangul minu otsene juht rakendab igapäevatoos väärtusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hinnangul on väärtuste tutvustamine (sh sisseelamisperiodil) piisav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hinnangul on RIA väärtused igapäevatoos piisavalt esile toodud (nt siseveebis, nõupidamisruumide laudadel olevatel alustel).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hinnangul vajavad olemasolevad väärtused muutmist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinda etteantud skaala alusel.

Palun hinda etteantud skaala alusel.

Skaala kirjeldus:

- 1 = Ei nõustu üldse
- 2 = Pigem ei nõustu
- 3 = Nõustun osaliselt
- 4 = Pigem olen nõus
- 5 = Nõustun täiesti

Palun esitage soovi korral konkreetseid näited, kommentaare või ettepanekuid eelpool antud hinnangute põhjenduseks.

Allikas: autori koostatud *Limesurvey* veebikeskkonnas (2019)