



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

Level**Lab**

Keskastmejuhtide kompetentsimudeli uuendamine

Merle Raun, Tauno Õunapuu, Riini Saluri, Piret Türk

Lõpparuanne

2022

Uuring: Keskastmejuhtide kompetentsimudeli uuendamine

Autorid: Merle Raun
Tauno Õunapuu
Riini Saluri
Piret Türk

Teostaja: OÜ LevelLab

Tellijaja: Rahandusministeerium, Riigi Tugiteenuste Keskus

Uuringu teostas OÜ LevelLab Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimusel. Täname olulise panuse eest kõiki fookusgruppides ja intervjuudes osalenuid ning Tellija meeskonda sujuva koostöö eest.

Uuringut rahastati Euroopa Sotsiaalfondist ja riigieelarvest omafinantseerimiseks ettenähtud vahenditest.



RAHANDUSMINISTEERIUM



RIIGI TUGITEENUSTE
KESKUS



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

LevelLab

LevelLab OÜ
Narva mnt 5
110145 Tallinn
tel 513 8041
levellab.ee

SISUKORD

Mõisted	4
Sissejuhatus.....	5
1 Metoodika.....	6
2 Keskastmejuhi roll ja mõiste	9
2.1 Keskastmejuhi roll	9
2.2 Keskastmejuhi ülesanded ja vastutus.....	13
2.3 Keskastmejuhi määratlus ja definitsioon.....	15
3 Keskastmejuhi kompetentsimudel	19
3.1 Kompetentsimudeli sisend.....	19
3.1.1 Väljakutsed avalikus sektoris	19
3.1.2 Avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelid	22
3.2 Keskastmejuhi kompetentsimudel	24
3.3 Seosed tippjuhi kompetentsimudeliga	29
4 Enesehindamise küsimustiku kasutamine personalitöös	31
Kasutatud allikad	33
Lisad	34

MÕISTED

- **Kompetents** on tööülesannete edukaks täitmiseks vajalik teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum.
- **Kompetentsimudel** koosneb kompetentside struktureeritud loendist ja kirjeldustest ning tegevusnäitajatest kompetentside hindamiseks.
- **Tegevusnäitajad** on kompetentside kirjeldamiseks kasutatavad väited, milles väljenduvad teadmised, oskused, hoiakud ning iseseisvuse ja vastutuse ulatus
- **Enesekohane hinnang** on indiviidi seesmine hinnang oma väärtustele (nt teadmised, oskused, hoiakud), mõjutatuna ümbritsevatest inimestest ja keskkonnast.
- **Hoiak** on stabiilne, kauakestev ja õpitud eelsoodumus reageerida teatud asjadele kindlal viisil. Hoiakud on kujunenud uskumuste, tunnete ja kavatsuste põhjal.
- **Oskus** on suutlikkus täita ülesandeid ja lahendada probleeme.
- **Teadmine** on faktide, põhimõtete, teooriate ja praktikate kogum, mis on seotud töö- või uurimisvaldkonnaga.
- **Juhtimiskompetentsid** on inimeste edukaks juhtimiseks vajalikud oskused, teadmised ja hoiakud.
- **Üldised kompetentsid** ehk baaskompetentsid sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitumuslikke kompetentse, mis on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine ja toimetulek). Samuti kuuluvad üldiste kompetentside hulka keskmise ja suure ülekantavusega teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (nt IKT-, õigus-, majandusalane- ja keskkonnateadlikkus).
- **Erialased kompetentsid** ehk valdkonnaspetsiifilised on konkreetsete tööosade ja -ülesannetega otseselt seotud kompetentsid, mis on madala ülekantavusega.
- **Koolitusvajadus** on nõrk või rahuldav kompetentside tase enesekohase hinnangu alusel (7-pallisel skaalal 1-4 palli).

SISSEJUHATUS

Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimisel viis OÜ Levellab perioodil 08.04. – 01.12.2022 läbi uuringu „Keskastmejuhtide kompetentsimudeli uuendamine“. Uuringu eesmärk oli üle vaadata ja vajadusel uuesti kirjeldada raamid keskastmejuhtide määratlemisel ning uuendada keskastmejuhtide kompetentsimudel ja selle juurde kuuluv enesehindamise küsimustik.

Uurimisülesanded viidi ellu kolmes etapis. Käesoleva aruande peatükk 1 annab ülevaate uuringu raames rakendatud meetodikast ja uuringu ulatuslikkusest. Kokkuvõtte uuringu raames ellu viidud tegevustest ja tulemustest on toodud järgmiselt:

I ETAPP: Avaliku teenistuse keskastmejuhi mõiste, rolli ja vastutuse määratlemine (peatükk 2);

II ETAPP: Keskastmejuhi kompetentsimudeli ja -profiili uuendamine ning kompetentsimudelil põhineva visuaali loomine (peatükk 3);

III ETAPP: Enesehindamise küsimustiku ja juhtimiskompetentside analüüsivahendi väljatöötamine (peatükk 4).

Kokkuvõtte uuringu peamistest tulemustest:

- Avaliku teenistuse keskastmejuhi roll on hägustunud ja vähenenud on erinevused nii tippjuhi kui ka esmatasandijuhiga. Keskastmejuhi roll on muutunud keerukamaks ja temalt oodatakse mitmete uute rolliaspektide täitmist. Keskastmejuhi roll on suures osas ka organisatsioonipõhine ja sõltub palju tippjuhtidest. Erinevused on seotud sellega, kui palju on keskastmejuhid kaasatud otsustamisse ja pikaajaliste strateegiate väljatöötamisse.
- Arvestades kaasaegset lähenemist juhtimisele ja keskastmejuhi muutunud rolli, on keskastmejuhi definitsioon järgmine: **keskastmejuht on tippjuhtkonna liikmele alluv juht, kes planeerib ja viib ellu valdkonna strateegilisi eesmärgi ja juhib inimesi**. Definitsioon laiendab võrreldes 2013.a. definitsiooniga keskastmejuhtide ringi avalikus teenistuses ja eeldab peamiste juhtimisülesannete täitmist - inimeste juhtimine ja valdkonna strateegia elluviimine.
- Keskastmejuhi uues kompetentsimudelis on defineeritud kuus kompetentsi: **eesmärkide elluviija, arenduste algataja, valdkonna eestkõneleja, koosloome käivitaja, töökogemuse kujundaja, ennastjuhtiv õppija**. Lisaks sisaldab mudel alakompetentse ja kompetentside hindamise aluseks olevaid tegevusnäitajaid.
- Keskastmejuhi kompetentsimudelil ja avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsimudelil on oluline ühisosa ning välja on toodud ka peamised erinevused.
- Tegevusnäitajate alusel on välja töötatud **enesehindamise küsimustik**, mis toetab kompetentsimudeli rakendamist.

1 METOODIKA

Uuring koosnes kolmest etapist:

1. Keskastmejuhi rolli ja mõiste määratlemine
2. Kompetentsimudeli uuendamine
3. Enesehindamise küsimustiku loomine

Uuringu esimeses etapis analüüsiti, kuidas on muutunud keskastmejuhi roll võrreldes traditsioonilise rolliga ning kuidas on avaliku sektori keskastmejuhi mõistet, vastutust, rolli ja ülesandeid defineeritud mujal maailmas. Selleks viidi läbi dokumendianalüüs, analüüsiti keskastmejuhi ametijuhendeid, koguti infot fookusgruppide ja intervjuude kaudu. Esimese etapi lõpuks sõnastati keskastmejuhi peamised rollid ja definitsioon avalikus teenistuses (joonis 1).

Uuringu teises etapis kaardistati ja analüüsiti avaliku sektori organisatsioonides kasutusel olevaid kompetentsimudeleid, millel on laiem mõju- ja rakendusulatus ning rahvusvahelisi praktikaid. Samuti analüüsiti riiklikke strateegiadokumente ja koguti infot personaalintervjuudest. Info sünteesimise tulemusena loodi etapi lõpuks keskastmejuhi profiil ja kompetentsimudel.

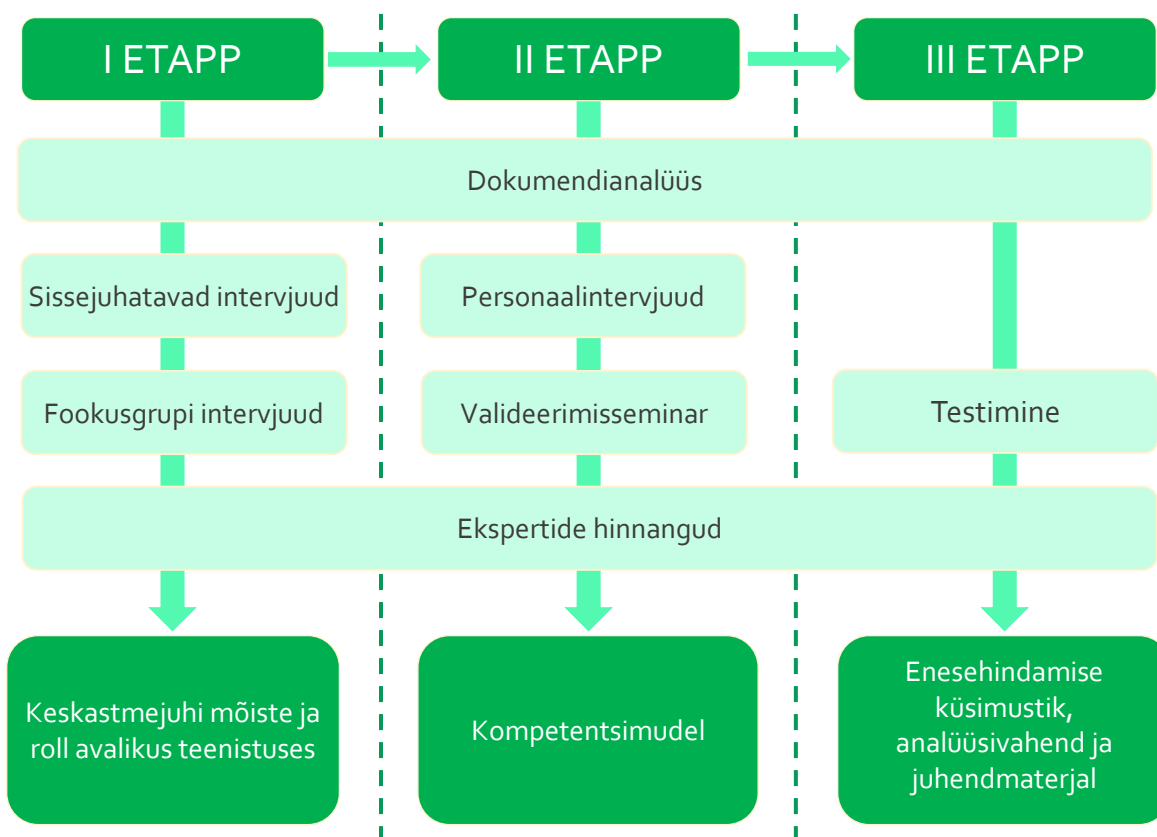
Kolmandas etapis koostati uuendatud kompetentsimudelil lähtuvalt enesehindamise küsimustik, mille osas viidi läbi piloteerimine, valideerimine ja küsimustiku täiendamine. Samuti koostati juhtimiskompetentside analüüsivahend personalitöös kasutamiseks.

Andmekogumise meetodid

Dokumendianalüüs. Analüüs viidi läbi eesmärgiga luua ülevaade analüüsitavast valdkonnast, varasematest kompetentsimudelitest ja teiste riikide kogemustest. Töötati läbi teadusartikleid, varasemaid uuringuid, strateegiadokumente, ametijuhendeid ja kompetentsimudeleid. Tulemusi kasutati meetoodika väljatöötamiseks, sh intervjuude ja fookusgruppide ettevalmistamisel ja taustamaterjalina kõikides uuringu etappides.

Fookusgrupi intervjuud. Eesmärgiks oli välja selgitada osalejate arvamus keskastmejuhi profiili osas ja saada ettepanekuid keskastmejuhi mõiste raamimise ja defineerimise kohta avalikus teenistuses, samuti saada sisendit ka järgmisteks uuringu etappideks. Kokku toimus projekti I etapis 4 fookusgruppi, kus osales 19 intervjuueeritavat:

1. Personalijuhid ja -spetsialistid (7) - 17.05.2022
2. Tippjuhid (3) – 24.05.2022
3. Personalijuhid ja sidusgruppide esindajad (5) – 25.05.2022
4. Juhtimisvaldkonna eksperdid (4) – 01.06.2022



Joonis 1. Uuringu läbiviimise metoodiline raamistik

Tulemusi kasutati keskastmejuhtide rolli määratlemisel ja definitsiooni sõnastamisel. Saadud sisendit kasutati teise etapi ettevalmistamisel, intervjuuküsimuste väljatöötamisel ja kompetentsimodeli loomisel.

Personaalintervjuud. Esmalt viidi läbi uuringu esimeses etapis sissejuhatavad intervjuud, mille eesmärk oli tellija vajaduste ja huvide täpsustamine tausta ja konteksti paremaks mõistmiseks. I etapis viidi läbi 6 intervjuud, mille tulemusi kasutati edasise uuringu kavandamiseks.

II etapis viidi läbi 17 personaalintervjuud järgmiste sihtgruppidega:

1. avaliku teenistuse keskastmejuhtidega (4);
2. avaliku teenistuse tippspetsialistidega (4);
3. erasektori juhtide ja personalijuhtidega (4);
4. juhtide koolituse ja arenduse spetsialistidega (5).

Intervjuud toimusid nii veebi teel kui ka silmast-silma. Intervjuud salvestati ja igast intervjuust koostati kokkuvõtte, mille alusel koostati omakorda koondkokkuvõtte intervjuu küsimuste kaupa. Intervjuude tulemusi kasutati kompetentsimodeli loomisel ja tegevusnäitajate koostamisel.

Valideerimiseminar. Kompetentsimodelit ja tegevusnäitajaid hinnati valideerimiseminaris, mis toimus 04.10.2022. Seminaris osales 18 avaliku sektori personalijuhti ja keskastmejuhti. Analüüsiti kompetentsimodeli tegevusnäitajate asjakohasust ja prioriteetsust, selgust ja üheselt mõistetavust

ning kompetentsimudeli rakendatavust. Arutelu toimus neljas töörühmas, rühmad esitlesid tulemusi ja toimus üldine arutelu suures ringis. Seminari tulemuste ja saadud ettepanekute põhjal viidi sisse muudatused tegevusnäitajatesse ja koostati enesehindamise küsimustik. Samuti otsustati eristada selgemalt keskastmejuhi enesejuhtimise ja –arendamise kompetents, mis oli integreeritud teiste kompetentside juurde, ning tuua välja eraldi kompetentsina ja tegevusnäitajana.

Pilootuuring. Kompetentsimudeli enesehindamise küsimustiku piloottestimine viidi läbi Haridus- ja Teadusministeeriumi keskastmejuhtide hulgas perioodil 28.10-18.11.2022. Testimise eesmärk oli küsimustiku sisemise reliaabluse ja faktorvaliiduse hindamine. Küsimustikule vastas 29 keskastmejuhti, 30 otsest juhti ja 120 kolleegi. Analüüs näitas (faktorvaliidsus ja sisereliaablus), et kompetentsimudeli struktuur ja tegevusnäitajate jaotus kompetentside vahel on sobiv. Sisulise valiidsuse hindamise tulemusena ja pilootuuringu kommentaaride põhjal täpsustati kahe tegevusnäitaja sõnastusi.

Ekspertide hinnangud. Kõikides uuringu etappides kaasati kolme välist eksperti eesmärgiga tagada tulemuste kõrge kvaliteet ja valideerida iga etapi vahetulemusi. Uuringu välised eksperdid olid Maaja Vadi, TÜ juhtimise professor; Estel Pukk, PARE juhatuse liige ja Eurora personalijuht ning Urve Mets, SA kutsekoda OSKA uuringujuht. Ekspersedid aitasid tagada kompetentsimudeli ja enesehindamise küsimustiku sisulist valiidsust.

2 KESKASTMEJUHI ROLL JA MÕISTE

Uuringu esimeses etapis analüüsi, kuivõrd on muutunud keskastmejuhi roll võrreldes traditsioonilise rolliga ning kuidas on avaliku sektori keskastmejuhi mõistet, vastutust, rolli ja ülesandeid defineeritud mujal maailmas. Selleks viidi läbi dokumendianalüüs, analüüsi keskastmejuhi ametijuhendeid ning koguti infot fookusgruppide ja intervjuude kaudu. Käesoleva peatüki lõpus on toodud avaliku teenistuse keskastmejuhi uus definitsioon.

2.1 Keskastmejuhi roll

Peamised 4 juhtimisfunktsiooni – planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine – on tugisambad, millele juhtimistegevus ka tänapäeval toetub. Need üldised juhtimistegevused aitavad tagada eesmärkide saavutamise kõige efektiivsemal moel, mistõttu ei ole need muutunud ega vananenud. Kuid on toimunud muutusi toetavates meetmetes, mis aitavad täita juhtimisfunktsioone ja juhi rolle. Kaasaegsed lähenemised juhtimisele liiguvad suunas, kus töötajale delegeeritakse üha enam otsustus- ja valikuvõimalust ning antakse vastutus enda motivatsiooni, pühendumuse ning tulemuslikkuse eest. Lisaks traditsioonilisele ülevalt-alla lähenemisele on lisandunud alt-üles juhtimismeetodid, mille üheks peegeldajaks on agiilne juhtimine. Lisaks kontrollimisele on juhtide ülesanne keskenduda sellele, et töötajad leiaksid motivatsiooni panustada parimal viisil organisatsiooni eesmärkidele (joonis 2).¹ Kaasaegsetes juhtimiskäsitlustes on muutunud töötajate vastutuse ulatus ja töösuhete iseloom. Kaasaegne lähenemine rõhutab juhtide omavahelist koostööd ja järgmise tasandi juhtide toetamist, tööalase arengu ja heaolu tagamist.



Joonis 2. Traditsiooniline ja kaasaegne lähenemine juhtimisele

¹ Thoren, P-M. (2017) Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads To Motivated Employees)

Roll kirjeldab seda, mida juht teeb, üldistades erinevate inimeste käitumist sarnasel ametikohal ja sarnastes olukordades². Henry Mintzberg kirjeldas esimesena juhi rolle, jagades need kolme suuremasse gruppi: suhtlemisega (esindaja, eestvedaja, sidepidaja), informatsiooniga (info vastuvõtja, info vahendaja, teavitaja) ja otsustamisega seotud rollid (uuendaja, arusaamatuste lahendaja, ressursside jagaja, läbirääkija).³ **Keskastmejuht täidab eelkõige informatsiooniga seotud rolle** tulenevalt tema traditsioonilisest asukohast organisatsiooni struktuuris, kus ta on ühenduslülilik tippjuhtkonna ja esmatasandi juhtide vahel ning asub infovoogude keskmes. Samal ajal on tal ikkagi vajalik täita ka teised juhirollid, mis on seotud otsustamise ja suhtlemisega.

Strateegilise juhtimise kahe juhtiva teoreetiku Porteri ja Mintzbergi seisukohad keskastmejuhi rollist strateegia elluviimisel on erinevad. Porter (1996) järgi panevad tippjuhid paika strateegia ja keskastmejuhtide ülesanne on anda strateegiasse sisend ning tagada selle elluviimine. Keskastmejuhi tegevus on suunatud eelkõige töökorralduse tagamisele ja selle efektiivsuse suurendamisele. Mintzberg'i (1978) kohaselt ei saa strateegia koostamist ja elluviimist vaadata eraldiseisvalt ning keskastmejuhtidel on **roll nii strateegia kujundamisel kui elluviimisel**.

Kuna töökorraldus organisatsioonides on jäädavalt muutumas, kaugtöö on kaasa toonud uued töötamise vormid ja hajusmeeskonnad, siis on muutumas ka keskastmejuhi traditsiooniline roll. Füüsilist kontorit asendab digitaalne infrastruktuur. Viimase kahe aasta jooksul kasvas avaliku sektori organisatsioonides kaugtöö 47%⁴. Kui töäjõud on hajutatud, siis on meeskonna kooshoidmine, sh tugevate sotsiaalsete sidemete loomine ja hoidmine, keerulisem kui kunagi varem. Kuna digitaalsed tööriistad võimaldavad kergemini infot vahendada organisatsiooni üla- ja alaosa vahel, siis ei ole info vahendamine ja kontrollimine enam keskastmejuhi peamine roll. Olulisem on **inimeste ühendamine** ja **toetamine**, mis annab organisatsioonile elujõu.⁵

Keskastmejuhi rolli nähakse sageli ka võrdlemisi **vastuolulisena**. Gjerde ja Alvessoni⁶ sõnul peavad keskastmejuhid vaatama nii enda juhtide kui alluvate suunas ning suutma mõlema tasandi suhtes olla veenvad, mis võib tihti osutada vastuoluliseks. Ka Nancy Harding jt⁷, kes on uurinud keskastmejuhte läbi nn kontrolli ja vastupanu funktsiooni, leiavad, et keskastmejuht on ühtaegu nii kontrollija kui kontrollitav, nii vastupanu osutaja kui ka see, kellele osutatakse vastupanu. Samal ajal on keskastmejuhil mitmete allikate hinnangul organisatsioonis **võtmeroll**, neid nähakse kui hammasratast ja liimi, mis paneb mootori tööle ja hoiab koos.⁸

Avaliku sektori keskastmejuhtide puhul on eraldi rõhutatud strateegiate tõlgendamise ja elluviimise tähtsust ning sellest tulenevalt peamised keskastmejuhi rollid on **mõtestaja, juurutaja ja seiraja-hindaja**. Keskastmejuhtidel on oma ühendavast positsioonist tulenevalt tugev üles-, alla- ja

² Vadi, M. (2001). Grupid organisatsioonis. TÜ Kirjastus.

³ Türk, K. (2004). Juhtimine: põhimõisted ja seosed. TÜ Kirjastus.

⁴ Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2021

⁵ Elliott, B., (2021). It's Time to Free the Middle Manager

⁶ Gjerde, S., Alvesson, M. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle

⁷ Harding, Nancy, Lee, Hugh, and Ford, Jackie. (2014). Who is the middle manager? On constituting an organizational self

⁸ Zahira, J. (2021). The Real Value of Middle Managers

külgmõju.⁹ Sarnaselt on keskastmejuhi rolli kirjeldanud mitmed autorid tuues välja, et nad ei ole mitte ainult vertikaalsed, vaid ka horisontaalsed vahendajad üksuste vahel, kellelt oodatakse tegevuste mõtestamist ja tulemuslikkust.

Avaliku sektori organisatsioonide tulemuslikkus on tihedalt seotud teadmiste tõhusa kasutamisega ja keskastmejuhi ühe peamise ülesandega tegeleda teadmusjuhtimisega. Infokasvu ajastul muutuvad seetõttu üha tähtsamaks juhi rollid seoses **teadmuse jagamise, jagatud teadmuse tekkimise ning teadmuse rakendamisega**, mille kaudu mõjutatakse organisatsiooni tulemuslikkust.¹⁰ Näiteks võib juhtimistegevuste kaudu luua organisatsioonikliima, mis julgustab teadmiste jagamist või jagab juht konteksti puuduvat teavet poliitika või strateegia kohta, mis hõlbustab sellega töötamist.

Tabelis 1 on koondatud kaasaegse organisatsiooni keskastmejuhi rollid kirjanduse analüüsi põhjal.

Tabel 1. Keskastmejuhi rollid

Roll	Autorid
ELLUVIIJA <ul style="list-style-type: none"> – Organisatsiooni eesmärkide ja juhtkonna plaanide elluviija – Organisatsiooni strateegia ja taktikaline elluviija – Muutuste „agent“ – Strateegia elluviija ja muudatuste juht – Strateegia väljatöötamises osaleja ja rakendaja 	Kealy, T. (2015) Harding, N., Lee, H., ja Ford, J. (2014) Roudebush, S. T. (2018) Rezvani, Z. (2017) Kealy, T. (2015)
ÜHENDAJA <ul style="list-style-type: none"> – Üheaegselt nii vertikaalne kui horisontaalne vahendaja asutuse üksuste vahel – Kommunikatsiooni ja koostöö korraldaja – Võrgustiku looja ja hoidja organisatsiooni sees ja väljas – Vihmavari (alluvate kaitsja ülevalt tulevate ebavajalike ja/või kahjustavate algatuste ja teabe eest, et võimaldada allpool head professionaalset tööd) – Ühendav juht 	Roudebush, S. T. (2018) Gjerde, S., Alvesson, M. (2019) Zahira, J. (2021) Rezvani, Z. (2017) Gentry (2012)
MÕTESTAJA <ul style="list-style-type: none"> – Mõtestaja, juurutaja, seiraja-hindaja – Tähenduse looja ja andja, tõlgendaja – "Ebapopulaarsete" muudatuste selgitaja, õigustaja ja elluviija – Teadmuse jagaja ja rakendaja – Info filtreerija ja "toimetaja" (ingl k <i>edit</i>) 	Surju, J., De Metz, N., Davis, A. (2020) Roudebush, S. T. (2018) Gjerde, S., Alvesson, M. (2019)
ESINDAJA <ul style="list-style-type: none"> – Juhtkonna ja organisatsiooni esindaja 	Roudebush, S. T. (2018)

⁹ Surju, J., De Metz, N., Davis, A. (2020). The strategising roles of public sector middle managers

¹⁰ Richards, G.S., Duxbury, L. (2014). [Work-Group Knowledge Acquisition in Knowledge Intensive Public-Sector Organizations: An Exploratory Study](#)

Projekti raames viidi läbi 4 fookusgrupi intervjuud 19 intervjuueeritavaga ja 6 personaalintervjuud, mille eesmärgiks oli välja selgitada osalejate arvamus keskastmejuhi profiili osas ja saada ettepanekuid keskastmejuhi mõiste raamimise ja defineerimise kohta avalikus teenistuses.

Fookusgruppide ja intervjuude analüüsist tuli välja, et juhtide **rollid on hägustunud** ja erinevate juhtimistasandite piirid on muutunud. Tippjuhtide osatähtsus on vähenenud ning keskastmejuhi ja spetsialistide roll suurenenud. Töö tegija on töö omanik ja iga töötaja vastutab ise oma tulemuse eest. Spetsialistide ja keskastmejuhtide piirid on muutunud hägusemaks. Keskastmejuhil on juhi roll vähenenud, ta on oma meeskonnaga rohkem kokku sulanud ja teeb oma alluvatega rohkem koostööd. Samal ajal on juurde tulnud **esindusroll**. Kommunikatsiooni areng on tekitanud keskastmejuhile uue kohustuse olla valmis näiteks ka avalikkuse ees kõnelema, mida varem tegi peamiselt alati tippjuht. Vähenenud on tippjuhi ja keskastmejuhi ülesannete erinevus. Sarnasem on ka esmatasandi ja kesktaseme juhi roll ning pole alati lihtne eristada keskastme- ja esmatasandi juhti.

Tippjuhi ja keskastme juhi rollid on sarnasemaks muutunud eelkõige elluviija ja esindajana. Lisaks organisatsiooni strateegia elluviimisele oma vastutusvaldkonnas on keskastmejuhid enamasti olulisel määral kaasatud juba strateegia kavandamise ja koostamise etapis, vastutades oma valdkonna strateegiliste eesmärkide seadmise ning nende saavutamiseks vajaliku tegevuskava koostamise eest. Samuti on tavapärane, et keskastmejuhid esindavad organisatsiooni tippjuhtkonnalt saadud volituste piires.

Fookusgruppides rõhutati, et keskastmejuhi **toetaja, märkaja ja tööülesannete mõtestaja roll** on suurenenud just viimase paari aasta jooksul pandeemia tõttu ja kodukontorites töötamise ajal. Suhtlemisoskus on olulisem kui kunagi varem. Samal ajal ei ole kuhugi kadunud keskastmejuhi oluline roll **arendada oma alluvuses olevaid juhte** ja spetsialiste organisatsiooni strateegiliste eesmärkide kontekstis.

„Pead olema psühhiaater ja perenõustaja. Kaugtöö tõttu on eriti vajalik oskus hoida inimsuhteid ja märgata veebipõhiselt, kas inimesega on kõik korras.“

Keskastmejuhi töö on läinud ajas järjest **keerukamaks**. Suurenenud on vajadus näha laia pilti ja seoseid teiste valdkondadega. Juhilt oodatakse täna samaaegselt nii pehmeid kui kõvasid oskuseid. Siin on kriitilise tähtsusega keskastmejuhi roll ühendajana oma vastutusala meeskonna, tippjuhtkonna ning väliste huvigruppide vahel.

„Vastutus on ajas järjest kasvanud. Otsustusõigus on järjest rohkem alla delegeeritud ja see on kasvatanud keskastmejuhi rolli. Peab olema nii sisu ekspert kui juhtimisekspert.“

Avaldati ka arvamust, et keskastmejuhid ei pea alati kõiki rolle ise täitma, vaid nad peavad tagama rollide täitmise ja korraldama, et nii suhtlemis-, arendamisülesanded kui strateegilised tegevused oleksid täidetud oma meeskonna kaudu.

Kokkuvõttes võib nii kirjanduse kui ka fookusgruppide põhjal välja tuua kolm kõige olulisemat keskastmejuhi rolli: inimeste **ühendaja**, info ja otsuste **mõtestaja** ning strateegia ja organisatsiooni eesmärkide **elluviija**. Fookusgruppide põhjal lisanduvad töötajate **arendaja-toetaja roll** ja **esindusroll**. Keskastmejuht täidab veel erinevaid juhirolle, kuid need iseloomustavad kõige selgemalt keskastmejuhile spetsiifilisi rolle, mida on võimalik üldistada.

2.2 Keskastmejuhi ülesanded ja vastutus

Keskastmejuhtide kompetentsimudeli uuendamise dokumendianalüüsi ühe osana teostasime ka avaliku teenistuse ametijuhendite analüüsi, et näha, millised on tööandja ootused asutuse keskastmejuhtide rollile ja kompetentsidele.

Analüüsi valisime juhuslikkuse ja avaliku kättesaadavuse alusel kokku 35 ametijuhendit. Esindatud on viie ministeeriumi ja kuue ministeeriumi valitsemisala allasutuse ametijuhendid. Ametijuhendid valisime lähtudes ennekõike põhimõttest, et vaadeldav ametikoht peab alluma vahetult tippjuhile (ministeeriumi kantsler/asekantsler või asutuse peadirektor) ehk vastama kehtivale keskastmejuhi definitsioonile. Võrdluseks valisime ka mõned sellised ametikohad, kus juht ei allu vahetult asutuse tippjuhile või tema asetäitjale (kokku 8 ametijuhendit), kuid kellel on samuti alluvad ja kes võivad omakorda juhtida väiksemate üksuste juhte (nn kehtivale keskastmejuhi definitsioonile mittevastavad ametikohad). Ametijuhenditest moodustasid 21 ametijuhendit nn sisuvaldkondade juhtide ametijuhendid ning 14 ametijuhendit nn tugivaldkondade juhtide (nt finantsjuht) ametijuhendid. Analüüsist selgus, et 21 ametikoha (8 asutuses) puhul alluvad keskastmejuhtidele spetsialistid ning 14 ametikoha (6 asutuses) puhul alluvad esmatasandi juhid. Nimetatud asutustes on teenistujate üldarv suurem kui 600, millest on tingitud ka juhtimistasandite rohkus. Ülevaade analüüsi kaasatud ametijuhenditest on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Analüüsi kaasatud ametijuhendid

Asutuse tase	Asutusi kokku	Ametijuhendeid kokku	Sh sisuvaldkonna juhte	Sh tugivaldkonna juhte	Sh keskastmejuhi definitsioonile vastavaid	Sh keskastmejuhi definitsioonile mittevastavaid
Ministeerium	5	16	7	9	15	1
Allasutus	6	19	14	5	12	7
KOKKU	11	35	21	14	27	8

Võib eeldada, et ühe asutuse raames on iga ametikoha taseme jaoks kasutusel kindlad dokumendimallid, mida vastavalt ametikohale kohandatakse. Tihti on sama taseme ametikohtade kirjeldamisel kasutatud analoogseid kirjeldusi ja ametikoha nõudeid. Viimasest tuleneb ilmselt ka see, et esineb ametijuhendeid, mis ei ole päris vastavuses ametinimetusest tulenevate nõuetega (vastuolud ametinimetuse ja sisuvaldkonna vahel)¹¹.

Analüüs näitab, et ametijuhendite ülesehitus ja detailsus ning ka rõhuasetus juhi rolli osas oleneb suuresti organisatsioonist. Ühe organisatsiooni lõikes on sama taseme juhtidele esitatavad ametijuhenditest tulenevad ootused ja ülesanded üsna sarnased. Analüüsitud ametijuhendite põhjal nähtub, et enam on organisatsioone, kus aluseks on traditsiooniline juhtimise lähenemine, kuid leidub ka uuenduslikke organisatsioone, kus juhi ametijuhendis on toodud lisaks tavapärastele ülesannetele täiendavalt esile **väärtuspõhised ootused juhtidele** või organisatsiooni kompetentsimudel. Tegemist on heade näidetega juhtide arendamise süsteemsemast lähenemisest organisatsioonis.

¹¹ 22.06.2022 seisuga

Ametijuhendite võrdlusanalüüsi põhjal saab väita järgmist:

- Üks peamisi keskastmejuhi ülesandeid on tegevuste ja eelarve **planeerimine**. Keskastmejuht on vastutav oma tegevusvaldkonna tööplaanide, eelarve ning muude ressursside (näiteks hanked, tööjõud) planeerimise ning planeeritu elluviimise eest. Välja saab tuua veel, et nn tugivaldkondade juhtidelt oodatakse seejuures võrreldes sisuvaldkondade juhtidega rohkem osalemist asutuse eelarve ja asutuse ülesannete strateegiade koostamisel.
- Teine keskastmejuhi keskne ülesanne on üksuse töö **organiseerimine**. Keskastmejuht tegeleb inimeste töö sujuva korraldamisega, mille all mõistetakse peamiselt tööülesannete jaotamist, teenistujate koosseisu moodustamist, ametijuhendite koostamist, värbamise ja tasustamise korraldamist jms.
- Oluline on ka keskastmejuhi **kontrolli** funktsioon, kus rõhk on planeeritud eesmärkide, töösoorituse ja eelarve täitmise hindamisel ja aruannete koostamisel.
- Eelnevast oluliselt vähem on ametijuhendites pööratud tähelepanu keskastmejuhi **eestvedamise ja motiveerimisega** seotud ülesannetele. Mainitud on teenistujate nõustamist, juhendamist, arendamist ja motiveerimist, kuid see pole levinud praktika asutustes.
- Paljudes ametijuhendites on eraldi välja toodud valdkondliku koostöö ja **kommunikatsiooni korraldamine** ja **avalikkuse teavitamine**. See tähendab, et keskastmejuht peab olema oma **valdkonna eestkõneleja** nii koostööpartnerite kui avalikkuse ees. Seda eelkõige ministeeriumi tasandil, kuid ka allasutuses, kus keskastmejuhile alluvad esmatasandijuhid.

Lisaks keskenduvad ametijuhendid pigem valdkonnast tulenevale spetsiifikale, mitte juhi rollile. See tähendab, et ülekaalus on tööülesanded, mis puudutavad nn erialavaldkonnast tulenevate ülesannete täitmist. Näiteks: „*Osaleb oma pädevuse piires Riigikogu komisjonide, ministeeriumi ning teiste riigiasutuste nõukogude, komisjonide ning töögruppide töös ja Euroopa liidu otsustusprotsessis ning rahvusvahelises koostöös*“ või „*Analüüsib oma vastutusala tegevusi ja arenguid, teenusvõrgustiku efektiivsust ja kvaliteeti ning teeb ettepanekud vajalike arendustegevuste või muudatuste osas.*“

Analüüs näitas, et ametijuhenditest tulenevad ülesanded on kooskõlas pigem traditsioonilise hierarhilisel struktuuril põhineva juhtimise lähenemisega, kus keskastmejuhi ülesanne on tööülesannete jaotamine ja nende täitmise kontrollimine. Mida hierarhilisema juhtimisstiiliga on asutuse tegevusvaldkond, seda tugevamini joonistub ka ametijuhenditest välja nn hierarhiline juhtimislähenemine. Näiteks: "*Juhib personali valdkonna teenistujate tööd, määrab tööjaotuse ja ülesanded, kontrollib nende töödistsipliini ja tegevuse õiguspärasust*" ja „*Analüüsib oma vastutusala tegevusi ja arenguid, teenusvõrgustiku efektiivsust ja kvaliteeti ning teeb ettepanekud vajalike arendustegevuste või muudatuste osas.*“

Selline tulemus ei ole kooskõlas fookusgruppide aruteludes välja tooduga, kus rõhutati, et keskastmejuhilt oodatakse eelkõige märkamist, toetamist, suhtlemist jms, mis sobitub pigem juhtimise kaasaegse lähenemisega. **Ametijuhendite sisus ei kajastu kaasaegne juhtimispraktika ja muutunud ootused**, mida organisatsioonid tänapäeval tulemuslikuks toimimiseks vajavad.

Analüüsist ilmnest, et võrreldes täna keskastmejuhi definitsiooni alla sobituvaid juhte nende juhtidega, kes ei allu vahetult asutuse juhile või tema asetäitjale (kokku 8 ametijuhendit), on ootused mõlemale positsioonile sarnased ning täna keskastmejuhtidena defineeritavate juhtide ning definitsiooni alla mitte sobituvate juhtide vastutus ja kompetentsinõuded on väga sarnased. Ka fookusgruppiintervjuudes toodi välja, et ainult struktuurist lähtuv keskastmejuhi definitsioon ei ole piisav ning piirid erinevate juhtide tasemete vahel on hägustunud.

2.3 Keskastmejuhi määratlus ja definitsioon

2013. a keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamisel määratleti keskastmejuhi definitsioon alluvussuhete alusel¹²:

Kesktasemejuht on asutuse juhile (kantsler, peadirektor, kohtudirektor, peaprokurör, riigikontrolör) või tema asetäitjale (asekantsler, peadirektori asetäitja) vahetult alluv juht, kellel on vahetuid alluvaid. Sihtgrupp ei arvata tippjuhtide vahetus alluvuses olevaid tippspetsialiste, kes juhivad protsesse, kuid kel pole struktuuris määratletud alluvaid.

Keskastmejuhi definitsioon on kooskõlas hierarhilisel struktuuril põhineva klassikalise juhtimisteooriaga¹³, kus keskastme juhtide peamine roll on tagada tippjuhtide poolt esitatavate pikaajaliste strateegiliste eesmärkide elluviimine, vastutada esmatasandi juhtide järelevalve eest, seada osakonna tasandi eesmärgid ning tagada nende eesmärkide kooskõla eelarve võimalustega.

Fookusgruppides toodi välja mitmeid **definitsiooniga seotud kitsaskohti**:

- struktuurist lähtuv juhtide liigitus ei ole piisav;
- definitsioon ei hõlma kõiki keskastmejuhte, kuna struktuurid ja juhtimisulatused on asutustes väga erinevad;
- definitsioon ei kata maatriksjuhtimist;
- definitsioon ei sisalda erinevate juhtimistasandite mõjumäära;
- definitsioon on minevikus kinni – praegu ei peaks alluvussuhteid nii tugevalt enam rõhutama;
- „vahetult alluv juht“ on liiga piirav;
- definitsioon on liiga kitsas ja peaks sisaldama rohkem ka juhtimise sisu poolt.

Definitsiooni uuendamisel soovitati sõna „alluv“ asendada või seda mitte kasutada. Määratlus peaks olema selgem ja universaalsem, definitsiooni soovitati laiendada ja ta võiks olla nii avalikus kui ka erasektoris sarnane.

Keskastmejuhile ei pakuta teadusallikatest ühtset määratlust või definitsiooni. Mõnedes allikates eristatakse keskastmejuhte eelkõige selle järgi, et nad juhivad teisi juhte ja alluvad tippjuhtidele. Teistes allikates määratletakse neid laiemalt kui kõiki juhte, kes ei ole tippjuhid ja kes vastutavad teatud valdkonna või projekti juhtimise eest ning isegi alati ei peeta oluliseks inimeste juhtimist ning piisab teenuse juhtimisest. Viimasel ajal võrreldes traditsioonilise lähenemisega (vaadeldud perioodiks võeti 10 aastat) on keskastmejuhi definitsioonid muutunud veidi laiemaks ja hõlmavad suuremat hulka juhte (tabel 3).

Fookusgruppide põhjal võib öelda, et keskastmejuhti mõistetakse organisatsioonides praegu kõige sagedamini kui **juhtide juhti**: keskastmejuht on osakonnajuht ja esmatasandi juht on tiimijuht või valdkonnajuht. Esmatasandijuhid on eelkõige sisuexpertid, kellele alluvad spetsialistid või eksperdid ja nad ei ole administratiivjuhid. Mõnes asutuses käsitletakse mõlema tasandi juhte keskastmejuhtidena ja ei tehta sisulist vahet kesk- ja esmatasandijuhtidel. Vastajad üldiselt siiski toonitasid, et kuigi juht on juht, siis on suur erinevus, kas juhtida juhte või spetsialiste, kuna see eeldab erinevaid kompetentse ja on seotud erinevate ülesannete täitmisega.

¹² Avaliku teenistuse keskastmejuhi kompetentsimudeli väljatöötamine, Implement Inscape OÜ, 2013

¹³ <https://www.villanovau.com/resources/leadership/classical-management-theory/>

Keskastmejuhtide raamimise ettepanekute osas läksid vastajate arvamused fookusgruppides lahku ning eristus kaks seisukohta. Esiteks, esmatasandi- ja keskastmejuhte ei ole vaja eristada ega eraldi kirjeldada. Piisab, kui on defineeritud tippjuht ja kõik ülejäänud juhid. Teise seisukoha järgi leiti aga, et juhtide kolmeks tasandiks jagamine (tippjuht, keskastmejuht ja esmatasandijuht) on liiga kitsas ja keskastmejuhtide liigitus võiks olla detailsem. Oleks vaja rohkem juhtide kihte ära määratleda ja kirjeldada, näiteks keskastmejuht 1, keskastmejuht 2.

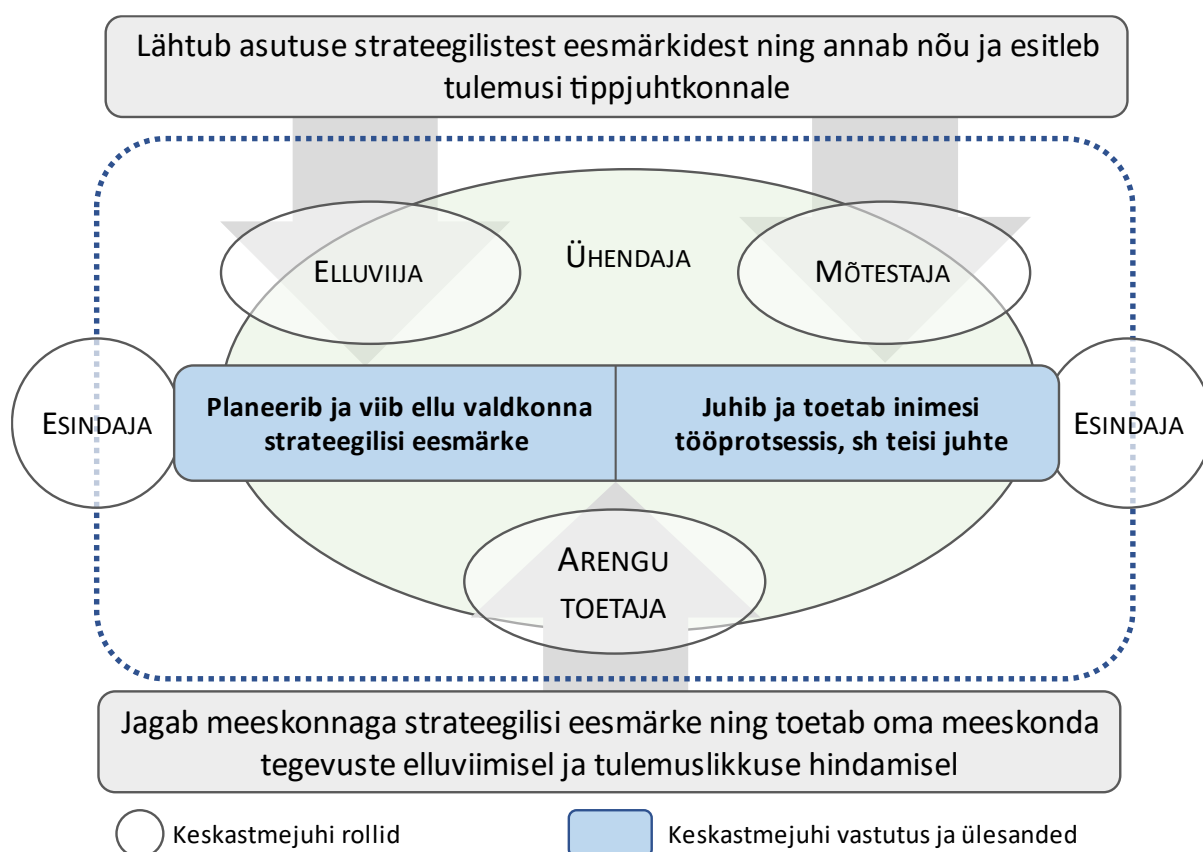
Keskastmejuhtide kõige olulisemaks tunnuseks peeti **inimeste juhtimist**. Veel konkreetsemalt, keskastmejuht on juhtide juht. Kuid see ei ole alati määrav, sest juhtimine on eelkõige vastutamine inimeste eest. Alluvate arvuga ei saa keskastmejuhti eristada esmatasandi juhust. Küll aga olid fookusgruppides osalejad nõus sellega, et valdkonnajuht, kes ei juhi inimesi, ei ole keskastmejuht. Kui juhil alluvaid ei ole, siis on tegemist tippspetsialistiga.

Tabel 3. Näiteid keskastmejuhi definitsioonidest

Keskastmejuhi määratlus	Autor(id)
Keskastmejuht on juht, kes vastutab projektide ja/või programmide juhtimise eest, mis võib, aga ei pea sisaldama ka inimeste juhtimist. Nad võivad töötada projektijuhtidena meeskondadega või teenusejuhtidena, aga võivad töötada ka iseseisvalt tehniliste ekspertidena nagu kõrgema astme poliitikakujundajad või teadlased.	Government of South Australia, Department of the Premier and Cabinet. Office for the Commissioner for Public Employment, 2012
Keskastmejuhid on organisatsiooni hierarhias kõik töötajad, kes jäävad juhatusest allapoole, kuid nn noorempersonalist (<i>junior staff</i>) ülespoole.	Harding, N., Lee, H., Ford, J. Who is the middle manager? On constituting an organizational self, 2014
Kõige üldisemalt on keskastmejuhid tippjuhtide ja esmatasandi-juhtide vahel olev grupp, kes mõjutab organisatsiooni tegevust läbi kahe peamise tegevuse: strateegia elluviimine ja muudatuste juhtimine.	Rezvani, Z., Who is a Middle Manager: A literature Review, 2017
Keskastmejuhid on kõik juhid esimese astme järelevalvatajast kuni tegevjuhile alluvate juhtideni.	Roudebush, S. T., What Do I Do Now? Experiencing Middle Manager New Role Ambiguity in a Restructured High Knowledge-Based Organization, 2018
Avaliku sektori keskastmejuhid on strateegia elluviimise võtmeametnikud. Nad annavad oma tõlgenduse valitsuse poolt paika pandud strateegiatele ja viivad need ellu.	Surju, J. De Metz, N., Davis, A. The strategising roles of public sector middle managers, 2020

Fookusgruppide arutelust tuli välja, et lisaks alluvusele tuleks arvestada ka teisi tegureid keskastmejuhi raamimisel. **Vastutusulatus** või juhtimisulatus, **otsustusõigus**, **strateegilised juhtimistegevused** või ülesanded juhi töös on lisamõtted, mis on juhtide puhul väga erinevad ja määratlevad juhi töö sisu ja vajalikud kompetentsid. Nende alusel on võimalik defineerida keskastmejuhti täpsemalt ja sisulisemalt kui vaid alluvussuhete põhiseiselt. Näiteks sisejulgeolekuasutustes on juhte, kes ei allu tippjuhile, kuid kellel on sadu alluvaid. Samuti laiema valdkonna juhtimine üle valitsemisala võib olla üheks keskastmejuhi tunnuseks, kui sellele lisanduvad teised tunnused. Keskastmejuhi definitsiooni laiendamise vajadusega nõustusid suur enamus intervjuueeritavaid ja fookusgruppides osalejaid.

Kokkuvõttes, juhi defineerimisel võib lähtuda **juhi rollist ja tegevustest** (ülesannetest), läheneda **võimupõhiselt** organisatsiooni hierarhiat aluseks võttes või arvestades mõlemaid tegureid. Keskastmejuhi rollipõhise lähenemise juures on kõige olulisemad peamised ühendavad tegurid inimeste juhtimine ja strateegia elluviimine. Hierarhilise aspektina peame kõige olulisemaks eristust tippjuhist, kuid ei pea vajalikuks eristust esmatasandijuhist, kuna juhtimistasandite piirid on muutumas ja eristumine esmatasandijuhist on seotud rolliga ja on suuresti valdkonna- ja asutusepõhine. Keskastmejuhi defineerimisel kasutame dokumendianalüüsi, intervjuude ja fookusgruppide põhjal koostatud kokkuvõtlikku raamistikku juhi peamistest rollidest ja kõige olulisematest ülesannetest (joonis 3).



Joonis 3. Keskastmejuhi määratlus

Arvestades kaasaegset lähenemist juhtimisele ja keskastmejuhi muutunud rolli, sõnastame keskastmejuhi definitsiooni järgmiselt:

Keskastmejuht on tippjuhtkonna liikmele alluv juht, kes planeerib ja viib ellu valdkonna strateegilisi eesmärges ja juhib inimesi.

Selgitused definitsiooni kohta:

1. Tippjuhtkonna liige on minister, kantsler, asekanter, Riigikantselei direktor, Rahapesu Andmebüroo juht, ameti, inspektsiooni, Riigi Tugiteenuste Keskuse peadirektor või peadirektori asetäitja. Tippjuhtkonna koosseisu määratleb organisatsioon ise.

2. Keskastmejuht võib, kuid ei pea olema tippjuhi otsealluvuses. Definiitsiooni järgi ei ole keskastmejuht järgalt fikseeritud tippjuhi otsealluvuses olev juht, vaid võib töö iseloomust ja vastutusest lähtuvalt alluda ka läbi vaheastmete tippjuhile. See sõltub asutusest ja valdkonnast. Definiitsioon laiendab võrreldes 2013.a. definiitsiooniga keskastmejuhtide ringi avalikus teenistuses. Näiteks HTMi struktuuris (tabel 4) lisanduvad keskastmejuhid, kes enne ei allunud vahetult tippjuhile.
3. Keskastmejuht on inimeste juht ja inimeste juhtimine tähendab eestvedamist (*leadership*). Lisaks traditsioonilisele töö organiseerimisele ka juhile struktuuri järgi alluvate juhtide ja/või spetsialistide motivatsiooni, heaolu ning arengu toetamist. Spetsialistidena on käsitletud kõiki neid töötajaid, kellel puudub vahetu juhi roll ja kes töötavad ametikohtadel, mille ulatus on tippspetsialistist kuni tegevust toetava töötajani, hõlmates nii ametnikke (sh avaliku teenistuse eriliigid) kui töötajaid.
4. Keskastmejuht on protsesside juht, kelle tunnuseks on ühe või mitme valdkonna strateegiliste sihtide planeerimine ja elluviimine koostöös oma meeskonnaga või teiste juhtide ja meeskondadega.
5. Antud definiitsiooni põhjal on asutustel kaalutusvõimalus määratleda keskastmejuhid lisaks hierarhilisele tunnusele ka sisuliste põhjenduste alusel.

Tabel 4. Näited HTM struktuuri järgi

	2013. a definiitsioon	Uus definiitsioon
Siseauditiosakonna juhataja	ei	jah
Kriisijuht	ei	ei
Strateegilise planeerimise ja kommunikatsiooni- osakonna juhataja	jah	jah
Kommunikatsioonijuht	ei	ei
Personalipoliitika osakonna juhataja	jah	jah
Õiguspoliitika osakonna juhataja	jah	jah
Keelepoliitika osakonna juhataja	jah	jah
Üldhariduspoliitika osakonna juhataja	jah	jah
Riigikoolide pidamise valdkonna juht	ei	jah
Noorte- ja andepoliitika osakonna juhataja	jah	jah
Tehnoloogia juhtimise osakond	jah	jah

3 KESKASTMEJUHI KOMPETENTSIMUDEL

Peatükk annab ülevaate kompetentsimudeli koostamiseks läbi töötatud ulatuslikust sisendmaterjalist ja uuringu raames koostatud avaliku teenistuse keskastmejuhi kompetentsimudelist. Lisaks on võimalik tutvuda uue kompetentsimudeli ja avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsimudeli vaheliste seostega ning projektimeeskonna ettepanekutega mudeli kasutamiseks ja edasiarendamiseks.

3.1 Kompetentsimudeli sisend

Kompetentsimudeli koostamiseks töötati läbi ulatuslik sisendmaterjal. Eesti ja rahvusvaheliste strateegiadokumentide põhjal kaardistati avaliku sektori juhtimisväljakutsed. Lisaks viidi kompetentsimudeli koostamiseks läbi 17 personaalintervjuud eesmärgiga täpsustada praktilistele kogemustele tuginevalt sihtgrupi seisukohti avaliku teenistuse eesseisvatest väljakutsetest ning nendega toimetulekuks olulistest kompetentsidest. Täiendavalt tutvuti avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelitega ja keskastmejuhtide arendamise lähtekohtadega rahvusvaheliste mudelite näitel.

3.1.1 Väljakutsed avalikus sektoris

Eesti pikaajalises arengustrateegias „Eesti 2035“ on välja toodud peamised arenguvajadused, millele tuleks avalikul sektoril lähiaastatel lahendused leida. Peatükk annab analüütilise ülevaate Eesti pikaajalise arengustrateegia ja mitmete rahvusvaheliste institutsioonide ning konsultatsioonifirmade strateegiadokumentides toodud peamistest väljakutsetest ning võimalikest lahendusvõimalustest. Avalikule sektorile toovad need arengud kaasa suuri väljakutseid ning nende lahendamine on nii tippjuhtide kui ka keskastmejuhtide töölaual.

Riigil on tulevikus vaja teha rohkem, paremini ja sama suurte kulutustega. Ootused on tõusnud avaliku sektori **kuluefektiivsusele**. (McKinsey) Kasvab vajadus parendada avaliku sektori finantsjuhtimist, sest seisame silmitsi mitme sotsiaalse väljakutsega, nt tehnoloogia areng, vananev elanikkond, mis suurendavad survet eelarvele. Eelarve kujunemise läbipaistvus ja kasutus annavad siin eelise. (EC Supporting PA in EU, 2021)

Enamikus riikides moodustavad avaliku sektori kulutused 35–60 protsenti SKT-st. See tähendab, et just riigi **digitaalne ümberkujundamine** on kõigist digitransformatsioonidest suurim ja keerukaim, kuna sellel on riigi majandusele suur mõju. Valitsused peavad võtma kasutusele toetusmeetmeid, et alustavad ja tegutsevad ettevõtted saaksid luua uusi ärimudeleid ja digitaliseerida oma olemasolevaid tegevusi. Erasektor on kokkuvõttes digirevolutsiooni eestvedaja ja suudab ka muutuste ning uuendustega kiiremini kaasa minna. Kiireks edenemiseks on vaja agiilseid ja interdistsiplinaarseid meeskondi, kes suudavad juhtida algatus ideest kiirelt teostuseni. (McKinsey 2018, EC Supporting PA in EU, 2021) Avalik sektor, kaasa arvatud haridussüsteem, on oluliseks

eelduste loojaks kolmes valdkonnas: inimkapitali arendamine, valdkonna reguleerimine, tugi innovatsiooni ökosüsteemidele. (McKinsey 2018)

Eesti on riigi digitaalse ümberkujundamise vaatest eeskujuks paljudele riikidele. Täna seisame uute väljakutsete ees. Eesti e-teenuste kvaliteet on ebaühtlane ja **digiriigi loodud lahenduste kestlikkus** vajab tugevdamist. Tehnoloogia areng (sh tehisintellekti kasutamine) avab riigile uusi võimalusi osutada seniseid teenuseid tõhusamalt ja teha otsuseid nutikamalt. (Strateegia Eesti 2035)

Tähelepanu keskmesse on tõusnud **teaduspõhine juhtimine** ja **andmete kasutamise võimekus**. Parandama peab riigi võimekust kasutada teadusuuringuid vajalike muutuste esilekutsumiseks ja kaasata teadlasi poliitikakujundamisse. Selgelt tuleks eelistada uuenduslikke lahendusi ja tehnoloogiaid ning tõhustada teabevahetust asutuste (ja ettevõtete) vahel, tuginedes senisest enam reaajas andmevahetusele ja võttes ulatuslikumalt kasutusele ava- ja suurandmeid. Avaliku sektori juhtide ülesandeks on andmepädevuse ja suurandmete töötlemise ning tõlgendamise oskuste arendamine organisatsiooni erinevatel tasanditel. (Strateegia Eesti 2035, KPMG, Deloitte 2022, EC Supporting PA in EU, 2021, McKinsey 2018).

Digitaliseerimine muudab töö iseloomu ja muutustega kaasnevad uued ootused tööjõuturule ning töötajatele. Hinnanguliselt 50% kõigist praegustest töötajate poolt täidetavatest tööülesannetest saaks **automatiseerida**. Iga automatiseeritud töökoht võib omakorda luua 2,4 uut töökohta, aga need uued töökohad nõuavad uusi oskusi. Seega avaliku sektori üheks väljakutseks on **haridussüsteemi uuendamine ja elukestva õppe ümberkorraldamine**. Töö automatiseerimine toimub kõigis tegevusvaldkondades ning sama protsess toimub ka avaliku sektori sees. Fookusesse on vaja võtta **tulevikutöö oskused** ning juhtida oskuste pakkumist tööturul. (McKinsey, KPMG, Deloitte 2022)

Tööjõuturul on konkurents uute teenistujate värbamisel aina tihedam. Avalik sektor konkureerib erasektoriga talentide pärast ning üha suuremaks väljakutseks on uue põlvkonna riigiteenistujate värbamine. (McKinsey, KPMG, Deloitte 2022) Tööjõu demograafilised muutused, eelkõige **elanikonna vananemine**, survestavad tulevikus teenuste pakkumise võimekust ja nende järjepidevuse tagamist. Avalikus sektoris suureneb väliste ekspertide kaasamise ja teenuste hankimise vajadus erasektorist. See omakorda suurendab erasektori mõju avalikule sektorile. (EC Supporting PA in EU, 2021)

Avalik sektor peab oma tööjõuressurssi targalt suunama ning tegema selleks **koostööd** lisaks erasektorile ka kolmanda sektoriga, sest vajadus avalike teenuste järele ei vähene. Riigivalitsemist ja avalike teenuste pakkumise kvaliteeti aitab inimeste ootustele vastavaks muuta keskvalitsuse, kohaliku omavalitsuse üksuste ja kogukondade koostöö. Suurte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on vaja koosmeelt eri ühiskonnarühmade vahel.

See eeldab muu hulgas bürokraatia vähendamist, inimeste ja vabakonnaga koosloomelist poliitikakujundamist ning kokkulepet riigi, kohaliku omavalitsuse üksuste ja kogukonna rolli kohta avalike teenuste pakkumisel. (Strateegia Eesti 2035, EC Supporting PA in EU, 2021) Lisaks sidusrühmade kaasamisele on vajalik ka **otsustusprotsessi avalikustamine**. McKinsey on aruandes toonud positiivseks näiteks Eesti e-valitsuse ja otsuste väga kiire avalikustamise ning istungite avaliku ülekandmise lahenduse.

Avalike teenuste kvaliteeti aitab inimeste ootustele vastavaks muuta orienteeritus kodanike ootustele ja vajadustele ning nendega seotud muutustele. Oluline sisend inimesekesksete ja kaasaegsete teenuste pakkumiseks saadakse erinevate sidusgruppide koosloomest. Väärtusliku tulemuseni jõutakse **teenusedisaini** rakendamisel, mille alast pädevust on vaja avalikus sektoris senisest rohkem (McKinsey, KPMG). Teenuste disainimisel tuleb lähtuda süsteemsest vaatest, mille raames rakendatakse olemasolevaid andmeid, ekspertiisi ja pakutakse terviklikke lahendusi. Lahendused, mis on omavahel konfliktis või mille rakendamine toovad kaasa suuremaid majanduslikke, sotsiaalseid või keskkonnakulusid, tuleks vältida. Tegevustel peab olema selge strateegiline eesmärk, tegevusplaan ja dialoogil põhinev koostöö selle elluviimiseks. Kaasates avalikkust ja eriti noorema generatsiooni esindajaid saavutatakse suurem legitiimsus ja avalikkuse usaldus. Kõik see nõuab suuremat koostööd erinevate institutsioonide vahel, innovatsiooni kasutamist ning usaldust. (EC Supporting PA in EU, 2021)

Pandeemiajärgset töömaailma iseloomustab varasemast suurema paindlikkuse kõrval **hübriid töö rakendamine**. Töötajate pühendumuse tagamise eesmärgil vajavad kaasajastamist ning mõtestamist virtuaalsed töökeskkonnad, kontor kui ka kodukontor. Tähelepanu keskmesse tõusevad digitaalsed oskused ja töövahendid. Innovatsiooni soodustamiseks peavad juhid leidma võimalusi edendada meeskondade vahelist koostööd, spontaanset ideede jagamist ja toetama sotsiaalse kapitali jagamist. (OSKA megatrendid, Deloitte 2021)

Lisaks eelnevale on tähelepanu keskmesse tõusnud kliimamuutustega kohanemine. Avalikul sektoril on suur roll rohemajanduse kasvu toetamisel, mis on aluseks majandusele, ning **rohepöörde** eestvedamisel. EU eesmärk on 2050. aastaks olla esimene kliimanetraalne blokk. Avalik sektor peab suunama investeeringuid, et toetada majandust ja ühiskonda toime tulema kliimamuutusega, sh juhtima tähelepanu keskkonna- ja kliimarisikidele ning vähendama enda mõju keskkonnale. (EC Supporting PA in EU, 2021)

Lisaks dokumendianalüüsile viidi kompetentsimudeli koostamiseks läbi 17 personaalintervjuud eesmärgiga täpsustada praktilistele kogemustele tuginevalt sihtgrupi seisukohti avaliku teenistuse esseisivatest väljakutsetest ning nendega toimetulekuks olulistest kompetentsidest.

Avalikus teenistuses nähakse eelkõige selget vajadust kiirelt muutuvas ühiskonnas paindlikult ja kliendikeskselt tegutseda. Keskastmejuhi roll on neis tingimustes oma valdkonnas muudatuste juhtimine, mille alustaladeks on hea **koosloome oma koostööpartnerite ja meeskonnaga** ning töötajate toetamine töö tähenduse loomisel ja **enesearengus**. Teenuste pakkumisel saab määravaks **ressursside efektiivne kasutamine**, kus kriitilise tähtsusega on dubleerivate funktsioonide kaardistamine ja killustatuse vähendamine. Eelduseks on oskus **näha oma valdkonna seoseid** teiste valdkondade ja suurema strateegilise eesmärgiga, mida toetab tõhus **info vahendamine** nii asutusesiseselt kui laiemalt teiste asutustega avalikus sektoris ja teiste sektoritega. Oskus viia strateegilised suunad oma valdkonna igapäevastesse tegevustesse ning **eest vedada** oma valdkonna tegevusi ja meeskonda on üha olulisem muutuvas keskkonnas ning uutes töö tegemise viisides. Selle saavutamisel on kaaluka tähtsusega **inimeste juhtimise oskus**, alustades juhi eneseanalüüsist ja pidevast enesearendamisest ning seeläbi jõudes oma meeskonna juhtimiseni ja töötajate toetamiseni.

Kriitilisemate kompetentsidena tajutakse intervjueeritavate poolt järgmisi dokumendianalüüsi alusel kaardistatud kompetentse:

- eestvedamine;
- koostöö;
- muutuste juhtimine;
- kommunikatsioon;
- digi- ja andmepädevus;
- tulevikutöö oskused.

Kokkuvõtteks toovad need arengud avalikule sektorile kaasa suured väljakutsed ning nende lahendamisel on võtmetähtsusega juhtide professionaalsus ja **muudatuste juhtimise võimekus**. Esimeseks prioriteediks on avaliku sektori efektiivsuse ja produktiivsuse tõus. Riigi digitaalse transformatsiooni keskmes peavad olema täna ja tulevikus kvaliteetsed ja kestlikud e-teenused ning uute tehnoloogiliste lahenduste rakendamine. Uuenduslike juhtide eestvedamisel saab toimuda innovaatiliste lahenduste ja tehnoloogiate rakendamine ning töö automatiseerimine. See eeldab juhtidelt senisest suuremat **digi- ja andmepädevust** ning **teaduspõhise juhtimise** rakendamist.

Vajadus riigi teenuste järgi kasvab, surve tööjõu kättesaadavusele kasvab ning sellest tulenevalt suureneb ka vajadus teha teenuse pakkumiseks rohkem koostööd erasektoriga. Kvaliteetse teenuse pakkumisele aitab kaasa **teenusedisaini põhimõtete rakendamine** ja sellealane pädevus asutustes ning juhtide tasandil.

Tööjõuturul on konkurents uute teenistujate värbamisel aina tihedam. Mõtestamist vajab **riigi kui tööandja atraktiivsus** eelkõige uue põlvkonna teenistujate värbamisel. Töötajad eeldavad juhtidelt paindlikkust ja **hübriditöö korraldamise oskust**, mis toetab koostööd ja ühtsust, ning samas peab suurenema töö tulemuslikkus. Tähelepanu vajab ka **tulevikutööks oluliste oskuste** ja pädevuste defineerimine ning arenguvõimaluste pakkumine.

3.1.2 Avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelid

Ülevaate saamiseks kaardistati Eesti avaliku sektori organisatsioonides rakendatavad juhtimisvaldkonna kompetentsimudelid, millel on laiem mõju- ja rakendusulatus (Lisa 8).

Avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsimudel ja haridusasutuse juhi kompetentsimudel on tippjuhti ametikohale suunatud kompetentsimudelid, milles kajastuvad mitmed sarnased kompetentsid: tulemuste saavutamine ning innovatsiooni ja inimeste juhtimine. Mõlemat kompetentsimudelit rakendatakse tippjuhtide värbamise ja valiku, hindamise ja arendamise protsessis. Avalike teenistuse tippjuhtide puhul on koordineerivaks organisatsiooniks Riigikantselei Tippjuhtide kompetentsikeskus. Haridusasutuse juhi kompetentsimudeli rakendamist koordineerib keskselt Haridus- ja Noorteamet, kus on välja töötatud "Maailma parim haridusasutuse" kontseptsioon. Lisaks maailma parima haridusasutuse juhi kompetentsimudelile ja 360 kraadi tagasiside hindamisele on töötatud välja ka maailma parima kooliõpetaja ja lasteaiaõpetaja kompetentsimudel, mis on hea näide süsteemsest ja laiapõhjalisest lähenemisest valdkonna inimeste võimekuse tõstmisel.

Kohalike omavalitsuste juhtimise üldkompetentsid on suunatud eelkõige keskastmejuhtidele ning seda rakendatakse koolitusvajaduse hindamisel, arenguvestluste läbiviimisel, juhtide arendamisel ja karjääriplaneerimisel ning kandidaatide hindamisel värbamise ja valiku protsessis.

Keskastmejuhtide digikompetentsid on kitsamale valdkonnale (digitaalne pädevus) keskenduv kompetentsimudel, mis on soovituslik materjal avaliku teenistuse keskastmejuhtidele.

Siseturvalisuse juhtimis-põhimõtted on suure tegevusvaldkonna kõigile juhtidele sõnastatud ootused ning neid rakendatakse juhtide arendamisel ja hindamisel.

Kõik nimetatud viis kompetentsimudelit defineerivad juhi tööks vajalike kompetentsidena eesmärkide seadmist, tulemuste saavutamist ning inimeste juhtimist.

Täiendavalt võeti rahvusvahelistest avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelitest projekti raames valikusse kolme riigi praktikad: Austraalia, Iirimaa ja Suurbritannia (Lisa 9).

Austraalia kompetentsimudel on suunatud Lõuna-Austraalia avaliku sektori keskastmejuhtidele ning see sisaldab üheksa erinevat kompetentsi. Mudel on osa suuremast kompetentsimudelist, kus lisaks keskastmejuhile on defineeritud ka tippjuhi, esmatasandi juhi ja spetsialisti tasandi tööks vajalikud kompetentsid. Mudelite rakendamist toetavad koolitusprogrammid, mida pakuvad erinevad koolitusasutused sh ülikoolid.

Iirimaa kompetentsimudelis on tööks vajalikud kompetentsid defineeritud kuuel erineval juhtimistasandil. Kõik mudelid koosnevad viiest kompetentsist ning nende all on sõnastatud tegevusnäitajad.

Suurbritannia kompetentsimudel koosneb 10 kompetentsist, mis on jaotatud kolme gruppi: eesmärgi seadmine, inimeste kaasamine ja tulemuste saavutamine. Mudel annab ülevaate kõigi kuue juhtimistasandi kompetentside tegevusnäitajatest ja seda nn mõjusa juhi kui mõjutu juhi tegevuse näitel.

Rahvusvahelisi kompetentsimudeleid iseloomustab terviklik lähenemine juhtide arendamisele avalikus sektoris. Mudelisse on kaasatud kõik juhtimise erinevad tasandid – esmatasandi-, keskastme-, tippjuhid. Juhtimistasandite suurest ulatusest tulenevalt on näiteks Suurbritannia ja Iirimaa mudelites sõnastatud ootused kuue erineva juhtimistasandi juhile. Kompetentsid on sõnastatud lähtuvalt ühtsetest põhimõtetest ja on visuaali mõttes terviklik ning kasutajasõbralik. Kõigi mudelite puhul on ühisosaks avaliku sektori väärtuste keskmesse toomine ja nende rõhutamine.

Keskastmejuht on EESMÄRKIDE ELLUVIIJA

Juht seab eesmärgid oma valdkonnas, koostab tegevuskava nende saavutamiseks ja viib koos meeskonnaga vajalikud tegevused ellu. Tema meeskonnas töötajad teavad, kuhu suunas liigutakse ja miks. Töötajatele on selge nende roll ja ülesanded strateegia elluviimisel.

Juht on tulemuspõhise juhtimise eestvedaja, ootuste selge sõnastaja ning tulemuste saavutaja.

Alakompetentsid:

Strateegiliste eesmärkide täitmine. Eesti riigi strateegiatest ja valdkondlikest poliitilistest suunistest tulenevate pikaajaliste eesmärkide täitmise eest vastutamine.

Efektivsuse tagamine. Ressursside tõhus ja vastutustundlik juhtimine ja bürokraatia vähendamine. Rahaliste vahendite, tööjõu, protsesside, tehnoloogiate jm säästliku kasutamise tagamine.

Mõjude hindamine. Kavandatud otsuste ja tegevuste tagajärgede hindamine sihtgruppidele ja poliitikatele. Otsustusprotsesside kvaliteedi ja läbipaistvuse parandamine ning paremate eelduste loomine soovitud tulemuste saavutamiseks.

Kriisijuhtimine. Kahju ennetamine ja vähendamine, mida häirivad ja ootamatud sündmused võivad tekitada.

Tegevusnäitajad:

- Seab tööle selged prioriteedid ja tegutseb nendest lähtuvalt /efektivsuse tagamine/
- Märkab takistusi eesmärkideni jõudmisel, hindab nende mõju ja korraldab lahendamise /mõjude hindamine/
- Oskab reageerida ootamatutes olukordades ja aitab kaasa nende lahendamisele /kriisijuhtimine/
- Seab koos meeskonnaga valdkondlikud eesmärgid ja koostab tegevuskava nende tulemuslikuks saavutamiseks /strateegiliste eesmärkide täitmine/
- Planeerib eesmärkide täitmiseks vajalikud ressursid ja jälgib nende efektiivset kasutamist /efektivsuse tagamine/

Keskastmejuht on ARENDUSTE ALGATAJA

Juht annab hoo uuenduslike lahenduste kasutuselevõtule ja protsesside kaasajastamisele. Valdkonna teenused on mugavad, lihtsad ja toetatud e-lahendustega. Sihtgrupid on teenustega rahul. Töötajate jaoks on juhi otsused läbipaistvad ja piisavalt põhjendatud.

Juht on arendustegevuste käivitaja ja elluviija ning uuenduslikkusega positiivne eeskuju.

Alakompetentsid:

Teenuste disainimine. Teenuste arendamine ja osutamine kasutajakogemuse vaatest lähtuvalt. Uuenduslike lahenduste seostamine olemasolevatega luues terviklikke ja inimkeskseid teenuseid.

Nutikate lahenduste otsimine ja leidmine. Uute teenuste kvaliteeti tõstvate ja sihtgruppidele sobivate lahenduste algatamine ja käivitamine. Uuendusmeelse mõtteviisi soosimine.

Tõenduspõhine juhtimine Juhtimisotsuste tegemine kriitilise mõtlemise ja parimate võimalike tõendusmaterjalide põhjal, mis hõlmavad fakte, andmeid, teadusuuringuid ja eksperthinnanguid.

Muudatuste juhtimine. Organisatsiooni eesmärkide, väärtuste, uuenduslike lahenduste, tehnoloogiate või protsesside ülemineku või ümberkujundamise läbiviimine ning meeskonna ja töötajate toetamine nendega kohanemisel.

Tegevusnäitajad:

1. Väärtustab kliendikeskset lähenemist ja kasutab teenusdisaini põhimõtteid teenuste arendamisel /teenuste disain/
2. Teab uusi lähenemisviise, meetodeid ja tehnoloogiaid ning algatab nende kasutuselevõttu oma valdkonnas /nutikate lahenduste otsimine ja leidmine/
3. Tugineb otsustamisel tõenduspõhisele infole ning suunab ka oma töötajaid sarnaselt toimima /tõenduspõhine juhtimine/
4. Aitab töötajatel muudatustega ja uuendustega kohaneda /muudatuste juhtimine/

Keskastmejuht on VALDKONNA EESTKÕNELEJA

Valdkonna eestkõneleja vastutusala on avalikkuses hästi nähtav. Oma tegevusega omab ta laiemat ühiskondlikku mõju. Tema meeskonnal on olemas tulemuslikuks tegutsemiseks vajalik sisendinfo. Töötajate jaoks on juht eeskuju, kes järgib avaliku teenistuse eetikat.

Juht on tegevusvaldkonna arvamusiider nii organisatsioonis kui ka avalikkuses

Alakompetentsid:

Poliitikakujundamises osalemine. Avaliku võimu rolli ja vastutuse tajumine. Strateegialoomes osalemine ning seatud eesmärkide saavutamiseks kohaste poliitikate valimine ja rakendamine.

Avalik esinemine. Sõnumi tõhus edastamine ja inimeste ees kaasahaaravalt kõnelemine nii tuttavas töökeskkonnas kui ka suurele auditooriumile väljaspool organisatsiooni.

Suure pildi nägemine. Arusaamine oma töövaldkonna mõjust organisatsioonile tervikuna ning valdkonnaüleste seoste loomine ühiskonna arengu mõistmiseks.

Juhtimiseetika rakendamine. Organisatsiooni väärtuste ja avaliku teenistuse eetikast tulenevate tavade ja lähenemisviiside rakendamine, mis edendavad nii organisatsiooni kui töötajate ja sihtgruppide heaolu.

Sotsiaalne vastutus ja jätkusuutlikkuse tagamine. Tegevuste laiema mõju teadvustamine ühiskonnale, arvestades majanduslikku, sotsiaalset ja keskkonna tasakaalustatud arengut. Tegutsemine keskkonna ja ühiskonna kui terviku huvides eesmärgiga parandada sidusrühmade elukvaliteeti.

Tegevusnäitajad:

1. Mõistab oma ametikoha rolli ja vastutust avaliku võimu esindamisel /poliitikakujundamises osalemine/
2. Panustab aktiivselt oma valdkonna nähtavusse avalikkuses /poliitikakujundamises osalemine/
3. Esitab seisukohti argumenteeritult ja arusaadavalt /avalik esinemine/
4. On positiivseks eeskujuks eetiliste tõekspidamiste rakendamisel /juhtimiseetika rakendamine/

5. Omab terviklikku nägemust valdkonnast ja seostest teiste oluliste valdkondadega /suure pildi nägemine/
6. Arvestab oma töös sotsiaalse vastutuse ja jätkusuutlikkuse põhimõtetega /sotsiaalne vastutus ja jätkusuutlikkuse tagamine/

Keskastmejuht on KOOSLOOME KÄIVITAJA

Koosloome käivitaja panustab aktiivselt sihtgruppidega koostöösse, et koos luua ja parimal viisil ellu viia valdkonna strateegiat. Töötajad ja koostööpartnerid on sisuliselt kaasatud. Erinevate huvigruppide ja töötajate seisukohtadega on arvestatud ja nende panus tunnustatud.

Juht on valdkonna koostöö algataja ja eestvedaja ning aktiivne võrgustikesse panustaja

Alakompetentsid:

Eestvedamine. Sihtgruppide motiveerimine ja innustamine ühiste eesmärkide nimel pingutama, positiivse ja tegusa tööõhkkonna kujundamine, vajadusel toetamine ja abistamine ning igapäevase panuse väärtustamine.

Koostöö korraldamine. Erinevate sihtgruppide kaasamine valdkonna protsessidesse ja eesmärkide elluviimise ja dialoogi arendamine.

Kommunikatsiooni korraldamine. Vajaliku infovahetuse tagamine edastades sõnumit veenvalt ja selgelt arvestades sihtgrupi eripära.

Võrgustike loomine ja hoidmine. Partnerlussuhete aktiivne algatamine ja hoidmine erinevate osapooltega koostöö tegemiseks ühise eesmärgi nimel.

Tegevusnäitajad:

1. Arendab suhtevõrgustikke organisatsioonis sees ja väljaspool /võrgustike loomine ja hoidmine/
2. Tagab vajaliku infovahetuse meeskonnas, organisatsioonis ja koostööpartneritega /kommunikatsiooni korraldamine/
3. Väärtustab erinevaid seisukohti, teadmisi ja oskusi /koostöö korraldamine/
4. Kaasab õigel ajal ja sisuliselt kolleege ja partnereid koosloomesse /koostöö korraldamine/
5. Julgustab üheskoos pingutama eesmärkide nimel pakkudes tuge ja nõu /eestvedamine/

Keskastmejuht on TÖÖKOGEMUSE KUJUNDAJA

Töökogemuse kujundaja fookus on suunatud töötajate leidmisele ja hoidmisele ning positiivse töökogemuse kujundamisele oma meeskonnas. Töötajad on hoitud, motiveeritud ja arendatud. Meeskonnas usaldatakse üksteist ja valitseb positiivne töökliima. Töötajad tunnevad, et nende võimete ja panusega arvestatakse.

Alakompetentsid:

Töötajate arendamine. Töötajate tööalasesse arengusse panustamine mitmekülgsete õppimisvõimaluste pakkumisega ja arendava tagasiside andmise ja saamisega.

Töötajate võimestamine. Töötajate mõjuvõimu suurendamine usalduse ja vastutuse andmisega oma töö tegemiseks, tööle tähenduse loomine ja inimeste võimekusse uskumine.

Töökorralduse parendamine. Efektivse, paindliku ja kaasaegse töökorralduse kujundamine meeskonnas ja vajalike ressursside tagamine arvestades organisatsiooni ja töötaja, töö- ja eraelu ning hübriid töö ühildamise vajadusega.

Töökeskkonna kujundamine. Usalduslike suhete ja positiivse tööõhkkonna loomine meeskonnas, mis toetab inimeste pühendumust.

Tööandja maine kujundamine. Juht on kursis töajõuturu arengute ja inimeste ootustega ning osaleb aktiivselt töötajate värbamisprotsessis ja tööandja hea maine kujundamises.

Tegevusnäitajad:

1. Kujundab tõhusa töökorralduse meeskonnas, arvestades organisatsiooni ja töötajate vajadusi ning tulevikutöö trende. /töökorralduse parendamine/
2. Loob meeskonnas usaldusliku keskkonna, mis võimaldab neil oma oskusi parimal viisil rakendada /töökeskkonna kujundamine/
3. Hoolib enda ja inimeste arengust ning toetab erialast kasvu /töötajate arendamine/
4. Osaleb aktiivselt tööandja hea maine kujundamises /tööandja maine kujundamine/
5. Innustab töötajaid tegutsema eesmärkide nimel, jälgides tulemusi ning tunnustades saavutusi /töötajate võimestamine/

Keskastmejuht on ENNASTJUHTIV ÕPPIJA

Ennastjuhtiv õppija oskab juhtida ennast ja teisi. Ta hoiab ennast kursis nii valdkonna uute teemadega kui ka arendab ennast juhina. Juht valdab enesejuhtimise põhimõtteid ja praktikaid ning tegeleb süsteemselt enda arendamisega. Ta on kursis enda arendamist vajavate ja tugevate kompetentsidega ja tegeleb süsteemselt juhtimiskompetentside arendamisega. Töötajad on rahul kompetentside ja ennast juhtida oskava juhiga.

Alakompetentsid:

Enesejuhtimine ja isiklik tulemuslikkus. Oma käitumise, mõtete ja emotsioonide teadvustamine ja kontrollimine töökohal. Ennast juhtiv juht on produktiivne ja tulemuslik meeskondade juht.

Eneseareng. Oma juhtimisalaste, valdkondlike ja üldiste kompetentside järjepidev arendamine.

Eneseteadlikkus. Oma isikuomaduste ja kompetentside tundmine ning nendega teadlik arvestamine igapäevases töös.

Tegevusnäitajad:

1. Mõistab enda käitumise mõju ja tuleb toime keeruliste olukordadega /enesejuhtimine/
2. Täiendab regulaarselt oma tööks vajalikke oskusi ja teadmisi. /eneseareng/
3. On teadlik tugevatest ja arendamist vajavatest kompetentsidest ja küsib ning arvestab kolleegide tagasisidega /eneseteadlikkus/

3.3 Seosed tippjuhi kompetentsimudeliga

Mõlemas kompetentsimudelis on 6 põhikompetentsi, mis omakorda koosnevad alakompetentsidest ja tegevusnäitajatest. Mudelites on kaks kompetentsi üksüheselt seotud ja neli kompetentsi osalise kattuvusega tulenevalt juhtimistasandite eripäradest (joonis 5).



Joonis 5. Keskastmejuhi ja tippjuhtide kompetentsimudeli seosed

Keskastmejuhi kompetentsimudelis Ennastjuhtivale õppijale vastab Tippjuhi mudelis Enese arendaja. Mõlemad kompetentsid hõlmavad juhi enesetäiendamist ja enesejuhtimist selleks, et olla tõhus juht ja tulla toime keerukate olukordadega. Töökogemuse kujundajale vastab Tippjuhi mudelis Tööõnne hoidja, kus fookuses on positiivne ja usalduslik töökeskkond, töökorraldus ja töötajate areng. Tippjuhi mudelis on rõhuasetus tööandja maine kujundamisel, keskastmejuhi mudelis maine hoidmisel.

Tulenevalt keskastmejuhi töö spetsiifikast on Keskastmejuhi mudelis detailsemalt lahti kirjutatud Koosloome käivitaja ja Valdkonna eestkõneleja, mis vastavad Tippjuhi mudelis Väärtuse looja kompetentsile. Need on valdkonnad, kus keskastmejuhtidel on spetsiifilisemad ülesanded ja ka ametikohapõhiselt rohkem ülesandeid, mistõttu on mudelis need põhjalikumalt kajastatud. Koosloome käivitaja panustab aktiivselt sihtgruppidega koostöösse, et välja selgitada erinevate koostööpartnerite vajadused tagamaks sujuva koostöö. Valdkonna eestkõneleja on oma valdkonna eestvedaja nii organisatsioonis sees, võrgustikutöös kui ka avalikkuses. Väärtuse looja Tippjuhi mudel hõlmab nimetatud tegevusi komplekssemalt rõhutades valdkondade ülest koostööd ja eesmärkide saavutamist.

Eesmärkide elluviijale Keskastmejuhi mudelis vastab kaks kompetentsi Tippjuhi mudelis: Tuleviku kujundaja ja Tulemuste saavutaja. Need on valdkonnad, mis on tippjuhi töös selgelt suurema kaaluga, mistõttu on need mudelis eraldi välja toodud ja rohkem kajastust leidnud. Näiteks kui

keskastmejuht seab eesmärgid oma valdkonnas, siis tippjuht loob visiooni lisaks valdkonnale ka lähtuvalt trendidest ja riigi arenguvajadustest.

Arenduste algatajale vastab Tippjuhi mudelis osaliselt Innovatsiooni vedaja ja osaliselt Väärtuse looja. Keskastmejuhi ülesanne on teha tõenduspõhiseid otsuseid ja algatada uute lähenemisviiside ja tehnoloogiate kasutuselevõttu. Kui keskastmejuht teeb seda eelkõige oma meeskonnas ja valdkonnapõhiseid teenuseid arendades, siis tippjuht kogu organisatsioonis.

4 ENESEHINDAMISE KÜSIMUSTIKU KASUTAMINE PERSONALITÖÖS

Enesehindamise küsimustiku kasutamisel (Lisa 6 ja 7) on oluline silmas pidada, et tulemused põhinevad eri osapoolte subjektiivsetel hinnangutel. Väga oluline on vastajate valik. Parima tulemuse saavutamiseks on oluline, et hindajad tunneksid hinnatavat ja tema kompetentse tööalaselt võimalikult hästi ning soovivat koostöökogemus võiks olla vähemalt 1 aasta. Seetõttu soovitame 360° hindamise kaasata otsese juhi, 3-5 kolleegi ja samapalju koostööpartnereid. Oluline on ka uuringu eesmärgi ja tulemuste kasutamise viiside põhjalik selgitamine, et vältida näiteks hinnangute ilustamist kuna kardetakse kolleegile tööalast kahju või probleeme tekitada.

Vastamisaktiivsust ja vastuste kvaliteeti parandab piisava vastamisaja andmine (soovitavalt 3 nädalat), mugava ja lihtsa küsitluskeskkonna kasutamine ja jälgimine, et kellelgi vastajatest ei tekiks kohustust liiga paljude kolleegide hindamiseks. Ühele inimesele ei tohiks hindamiseks anda üle 5 hinnatava. Usalduse suurendamiseks oleks otstarbekas kaaluda välise uuringupartneri kaasamist uuringu läbiviimisel.

Tulemuste tõlgendamisel tuleks arvestada enese ja teiste hinnangute erinevustega ja püüda aru saada erinevuste põhjustest. Soovitame vaadelda ja võrrelda nii kompetentside koondhinnanguid üldise kompetentsiprofiili kirjeldamiseks kui ka üksikutele tegevusnäitajatele antud hinnanguid. Kasuks tuleb ka ülevaate omamine oma asutuses varasemalt toimunud hindamiste anonümiseeritud tulemustest ja trendidest.

Soovitame kasutada hindamisel vähemalt ühte kommetaari lahtrit ehk vabavastust, kus vastaja saab väljendada oma üldist arvamust hinnatava kompetentside kohta ja lisada juurde selgitavaid näiteid ning konkreetseid ettepanekuid. Samuti kommenteerida küsitluse läbiviimist, küsimustest arusaadavust vmt. See on väärtuslik tagasiside uuringutulemuste tõlgendamiseks.

Hindamisel soovitame kasutada 7-pallist Likerti skaalat, mille otspunktideks on 1 (ei nõustu üldse) kuni 7 (nõustun täielikult). Nõrk või rahuldav kompetentside tase on hinnangu alusel on 1-4, mis tähendab koolitusvajadust ja kompetentside arendamisvajadust. Selline skaala võimaldab hinnanguid piisavalt diferentseerida ning keskmiste väärtuste sõnaliste kirjelduste puudumine võimaldab hoolimata ordinaalskaalast siiski hinnangute keskmisi ja hajuvust arvutada. Lisaks soovitame lubada vastusevarianti E (ei oska öelda).

Sotsiaalselt soovitavate vastuste hulga vähendamiseks on võimalik vastajatele saadetavas küsimustikus kompetentside kaupa grupeerimist mitte kasutada ja küsimused juhuslikku järjekorda panna. Vastuste analüüsis soovitame küsimused uuesti kompetentside kaupa grupeerida ning kasutada tulemuste esitamisel ja tõlgendamisel kompetentside keskmisi hinnanguid.

Küsimuste nr 3, 7, 9, 15, 24, 25 ja 28 puhul on soovitav 360° või 270° tagasiside kogumise puhul arvestada, et kolleegid ja eeldatavasti ka kliendid/koostööpartnerid ei pruugi omada piisavat infot nendele küsimustele vastamiseks, mistõttu võib kaaluda nimetatud küsimuste väljajätmist kolleegi ja kliendi küsimustikest.

Kompetentsimudelil põhinevat lähenemist on võimalik kasutada järgmistes personalijuhtimise valdkondades:

- **Tööjõuvajaduse hindamisel.** Olemasolevate ja tulevikus vajaminevate kompetentside hindamine ja tööjõuvajaduse planeerimine.
- **Tööjõu valikul ja värbamisel.** Kompetentside alusel kandidaadi vastavuse hindamine ametikoha nõuetele.
- **Sisseelamiskoolituste ja väljaõppe kursuste planeerimisel.**
- **Koolitusvajaduse planeerimisel ja hindamisel.** Töötajate olemasolevad ja tööks vajalikud kompetentsid ja organisatsiooni ootused ja vajadused.
- **Arenguvestluste ettevalmistamisel ja läbiviimisel.** Arusaama kujundamisel töötaja ja organisatsiooni ootustest, vajadustest ja väärtustest karjääriplaneerimisel ja isikliku koolituskava koostamisel.

Ettepanekud kompetentsimudeli edasiarendamiseks:

- **Regulaarne uuendamine.** Peame vajalikuks uuendada kompetentsimudelit regulaarselt iga 3 aasta järel, et mudel vastaks kiiresti muutuvatele väljakutsetele keskastmejuhi töös ja arengutrendidele tööturul.
- **Kogu avaliku teenistuse kompetentsimudelite loomine ja kooskõla.** Soovitame koostada ka esmatasandi juhtide kompetentsimudel ja jälgida regulaarselt kooskõla tippjuhtide, keskastmejuhtide ja esmatasandijuhtide kompetentsimudelite vahel.
- **Mudeli kasutamise võimalused avalikus sektoris.** Valminud kompetentsimudel on koostatud avaliku teenistuse juhtimise spetsiifikast lähtudes. Mudelit ja enesehindamise küsimustikku on uuringumeeskonna hinnangul võimalik kasutada kogu avalikus sektoris, lisades vajadusel organisatsioonipõhiste juhtimiskompetentside tegevusnäitajad (nt koolides haridusjuhtimine). Mudeli täiendamine organisatsioonipõhiste juhtimiskompetentsidega võib olla otstarbekas ka spetsiifilistes avaliku teenistuse valdkondades – eeskätt siseturvalisus ja riigikaitse.
- **Digitaalne hindamisvahend.** Soovitame ühtse digilahenduse loomist, mida saaksid kasutada kõik avaliku sektori asutused. Muuhulgas võimaldaks selline lahendus ka anonümiseeritud võrdlusandmestiku tekkimist ja kasutamist enesehindamise ja/või 360° hindamise tulemuste tõlgendamisel.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Strateegia Eesti 2035 arenguvajadused,
<https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/arenguvajadused>
2. OSKA megatrendid,
<https://oska.kutsekoda.ee/trendid/>
3. Global trends affecting the public sector – McKinsey (2007),
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/inaugural%20edition/tg_global_trends.ashx
4. Public Services Government 4.0 – the public sector in the digital age
https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2018%20Compendium/Government%2040%20the%20public%20sector%20in%20the%20digital%20age/kompendium_04_ps.pdf
5. Government Trends 2022 – Deloitte 2022,
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html>
6. Modernizing government Global trends – KPMG,
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/04/modernizing-government-global-trends.html>
7. Supporting public administrations in EU European Commission - Member States to deliver reforms and prepare for the future,
https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en
8. Hybrid hiccups: Moving to distributed work in the public sector – Deloitte 2021,
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/public-sector/hybrid-work-challenges.html>
9. Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel
<https://www.riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel>
10. Haridusasutuse juhi kompetentsimudel
<https://harno.ee/juhi-kompetentsimudel>
11. Kohalike omavalitsuste juhtimise üldkompetentsid
12. Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise metoodika ja analüüs,
https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/05/L%C3%B5pparuanne_KOV_koolitusvajadus.pdf
13. Keskastmejuhtide digikompetentsid
14. South Australian Public Sector Middle Manager Competency Framework
https://www.publicsector.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/214327/Middle-Manager-Competency-Framework.pdf
15. PAS Civil Service Competency Models
https://www.publicjobs.ie/documents/PAS_CS_Competency_Models_2017.pdf
16. Civil Service Competency Framework 2012 – 2017
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf

Lisa 1. Fookusgrupi intervjuu küsimused

Sissejuhatav plokk: JUHTIDE HINDAMINE

- Millal teie organisatsioonis viimati toimus juhtide hindamine? Millist tööriista te selleks kasutasite? Kas hindamised on regulaarsed?
- Mida te arvate kompetentsimudeli alusel juhtide hindamisest?
- Kas olete kasutanud keskastmejuhi kompetentsimudelit?
 - a. Kui jah, siis kuidas hindate seda mudelit? Millisteks tegevusteks te seni olete kompetentsimudelit rakendanud? Kus veel saaks rakendada?
 - b. Kui ei, siis miks te ei ole seda võtnud kasutusele? Kas plaanite võtta?

MIS ON KESKTASEME JUHTIMINE? KES ON KESKTASEME JUHT?

- Millised on keskastmejuhi traditsioonilised juhtimisülesanded organisatsioonis?
- Kuidas on keskastme juhtide ülesanded ja vastutus muutunud viimase 5 aasta jooksul?
 - o Millised on keskastmejuhtide suurimad juhtimisalased väljakutsed täna avalikus sektoris?
- Milline on keskastmejuhi roll organisatsiooni eesmärkide saavutamisel võrreldes tippjuhi ja esmatasandi juhiga?
- Kuidas teie asutuses defineeritakse tippjuhti, esmatasandi juhti ja keskastmejuhti?
- Kuidas hindate praeguse definitsiooni sobivust? Mis on selle definitsiooni kitsaskohad?
- Kas avalikus teenistuses peaks olema eraldi keskastme juhi definitsioon? Kas see võib olla erasektoris ja avalikus sektoris ühesugune?
- Palun tooge välja 2-3 peamist märksõna, kuidas defineerida keskastmejuhti, et see vastaks teie organisatsiooni vajadustele

KESKASTMEJUHI KOMPETENTSID

- Millised kompetentsid tagavad keskastmejuhi edukuse?
- Kas ja kuivõrd on 2013.a. valminud keskastmejuhtide kompetentsimudel aegunud? Milles see väljendub?
- Kuidas hindate avaliku sektori tippjuhtide kompetentsimudelit? Millised on mudeli tugevused?
- Kuidas näete võimalikke seoseid keskastmejuhi ja tippjuhi kompetentsimudeli vahel?
- Millised on juhtide arendamise plaanid teie organisatsioonis? Millist sisendit uuel mudelilt ootate ja vajate keskastmejuhtide arendamisel?
- Millised on ootused selle projekti osas? Kuidas tagada, et tulemused ellu rakenduksid ja organisatsioonid võtaksid mudeli kasutusele?

Lisa 2. Sissejuhatavate intervjuude küsimused

I Keskastmejuhtide kompetentsimudel

1. Milline on olnud tagasiside 2013.a. valminud keskastmejuhtide kompetentsimudelile? Kui laialdaselt mudelit on kasutatud ja mis otstarbel?
2. Millised on peamised keskastmejuhtide kompetentsimudeliga seotud kitsaskohad (kehtiva mudeliga rakendamisega, sisuga, ülesehitusega jt)?
3. Kuivõrd on 2013.a. valminud mudel aegunud? Milles see väljendub?
4. Missuguste riikide kogemusest on seni kõige rohkem õpitud ja eeskuju võetud avaliku sektori juhtimise planeerimisel ja kompetentside määratlemisel? Millised riigid on Eesti jaoks täna eeskujud?
5. Kuivõrd peaks mudeli uuendamisel arvesse võtma valdkondlikku spetsiifikat? Näiteks kuidas mudel kohandub organisatsioonidele, kus on väga tugev valdkondlik spetsiifika (näit sisejulgeolek)?
6. Kuidas näete võimalikke seoseid keskastmejuhi ja tippjuhi kompetentsimudelite vahel? Millised on tippjuhtide kompetentsimudeli tugevused ja kitsaskohad, mida peaks arvestama keskastmejuhtide mudeli uuendamisel?
7. Millist sisendit uuel mudelilt oodatakse ja vajatakse keskastmejuhtide arendamisel? Millised on juhtide arendamise üldisemad plaanid?
8. Millistele asutustele on kompetentsimudel mõeldud rakendamiseks?

II Keskastmejuhi määratlus

1. Kas ja kuidas on keskastmejuhi roll ja vastutus muutunud viimase 5-10 aasta jooksul avalikus teenistuses?
2. Kas ja kuidas on nõuded keskastmejuhtidele muutunud? Millises osas?
3. Keskastmejuhi defineerimine
 - a. Millistest teguritest/põhimõtetest tuleks lähtuda keskastmejuhi mõiste raamimisel ja defineerimisel?
 - b. Kuidas hetkel SAPi süsteemis on keskastmejuht defineeritud? Mis on selle definitsiooni kitsaskohad?
 - c. Millise probleemi peaks uus keskastmejuhi määratlus lahendama?
 - d. Kui palju on projekti sihtgrupis praeguse definitsiooni alusel keskastmejuhte? Kas seda on palju või vähe?
 - e. Milline on tippjuhi ja esmatasandi juhti määratlus? Kas selle sisu vastab ootustele?
4. Kas oskate näiteid tuua, kuidas mujal riikides defineeritakse keskastmejuhti? Kas on olemas nn katusorganisatsioone-võrgustikke, mille kaudu võiks riikide praktikat uurida?
5. Millised on keskastmejuhtide ühised ja eristuvad kompetentsid ja rollid avalikus teenistuses (väärtused, üldised pädevused, vastutuse ulatus, vm)?
6. Milliseks hindate keskastmejuhtide kompetentside arendamisvajadust, millises osas on see kõige suurem? Millised kompetentsid on keskastmejuhtidel täna kõige tugevamad?
7. Kuidas hindate Eesti avaliku sektori senist praktikat keskastmejuhtide arendamisel? Milline on RAM/RTK keskse koolitustegevuse kogemus.

Lisa 3. Personaalintervjuude küsimused II etapis

1. **Tänased väljakutsed**
 - 1.1. Millised on avaliku sektori suurimad väljakutsed täna?
 - 1.2. Millised on avaliku sektori keskastmejuhtide suurimad juhtimisalased väljakutsed täna?
2. **Tulevik ja arenguvajadused**
 - 2.1. Millised on Eesti avaliku sektori arengusuunad ja arenguvajadused?
 - 2.2. Kuhu peaks liikuma avalik sektor ja selle juhtimine?
3. **Keskastmejuhi roll**
 - 3.1. Millised on keskastmejuhi peamised ülesanded/tegevused, millest sõltub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine?
 - 3.2. Millised on keskastmejuhtide kõige sagedasemad tööülesanded, millele kulub kõige rohkem aega?
 - 3.3. Mille eest keskastmejuht vastutab?
4. **Hinnang juhtidele**
 - 4.1. Kuidas saavad juhid hakkama eelpool nimetatud väljakutsetega?
 - 4.2. Millistest kompetentsidest on täna keskastmejuhtidel kõige enam vajaka?
 - 4.3. Milliste kompetentsidega juhte vajab avalik sektor homme?
 - 4.4. Millised kompetentsid tagavad keskastmejuhi edukuse? (nimetage 3-5 peamist oskust, pädevust või omadust).
 - 4.5. Kas keskastmejuhi töös on kriitilisema tähtsusega valdkondlikud teadmised-oskused või juhtimisalased teadmised-oskused?
5. **Juhtide arenguvajadused**
 - 5.1. Kas ja kuidas peaksid nõuded keskastmejuhtidele muutuma, et tulevikus hästi toime tulla? Millises osas?
 - 5.2. Milliseid kompetentse täna ja tulevikus vajavad?
 - 5.3. Mida peaks tänane keskastmejuht tulevikule mõeldes teistmoodi tegema? Kuidas ennast arendama?
6. **Eetika ja väärtused**
 - 6.1. Kuivõrd oluliseks peate keskastmejuhi töös eetilisi tõekspidamisi ja väärtushinnanguid?
 - 6.2. Kas ja kuidas peaksid eetilised tõekspidamised kajastuma kompetentsimudelis/olema pildis? Millised täpsemalt?
7. **Erinevused tippjuhtidega**
 - 7.1. Kuidas kirjeldaksite head tippjuhti ja kuidas head keskastmejuhti?
 - 7.2. Mis on peamised erinevused? Millises osas nõuded erinevad tippjuhtide kompetentsidest?
8. **Millisena näete KAJ rolli:**
 - 8.1. Kriisijuhtijana ja innovaatiliste/nutikate lahenduste pakkujana?
 - 8.2. Rohepöörde arendajana?
 - 8.3. Muudatuste juhtijana? Milline on muudatuste juhtimises tippjuhi roll ja milline on KAJ roll? Palun selgitage, milles seisneb peamine erinevus?

Lisa 4. I ja II etapis intervjueritud

SISSEJUHATAVAD INTERVJUUD I ETAPIS

- Cherlin Agu (Riigi Tugiteenuste Keskus, Kesksete koolituste talituse juhataja)
- Anna Laido (Rahandusministeerium, riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunik)
- Mailis Neppo (Haridus- ja Teadusministeerium, personalipoliitika osakonna juhataja)
- Kristiina Käärik (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, personaliosakonna juhataja)
- Ruth Orgusaar (Politsei- ja Piirivalveamet, koolitus- ja arendustalituse juhataja)
- Veiko Valkiainen (Valkiainen Konsultatsioonid OÜ, juhtimiskoolitaja)

FOOKUSGRUPI INTERVJUUD I ETAPIS

Personalijuhid ja -spetsialistid

- Jana Karilaid (Maksu- ja Tolliamet, personalikonsultant)
- Ave Kareda (Transpordiamet, koolitus- ja arendusjuht)
- Janno Mängli (Rahandusministeerium, personali- ja õigusosakonna nõunik)
- Vesta Kreem (Riigikontroll)
- Krista Liiv (Keskkonnaministeerium)
- Mari Saarniit (Justiitsministeerium)
- Evelin Stamm (Vanglateenistus, arendusjuht)

Personalijuhid ja sidusgruppide esindajad

- Maria Kütt (PARE, juhatuse esimees; Tippjuhtide kompetentsikeskus, juhataja)
- Salome Virkus (OSKA, arendusjuht)
- Aivi Sirp (Siseministeerium, personalijuht)
- Kärt Kinnas (Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus, personalijuht)
- Karina Madis (Sotsiaalkindlustusamet, siseteeenuste osakonna juhataja)

Juhtimisvaldkonna eksperdid

- Krista Jaakson (TÜ, juhtimise kaasprofessor)
- Maaja Vadi (TÜ, juhtimise professor)
- Veronika Krassavina (TÜ, juhtimise nooremlektor)
- Kurmet Kivipõld (TÜ, juhtimise kaasprofessor)

Tippjuhid

- Maris Jesse (Sotsiaalministeerium, tervisevaldkonna asekanstler 2016-2021, Tervise Arengu Instituut, peadirektor 2008-2016)
- Kaur Kajak (Rahandusministeerium, halduspoliitika asekanstler)
- Ragner Paevere (SMIT, peadirektor 2017-2022)

Avaliku teenistuse keskastmejuhid:

- Maria Kütt, Riigikantselei, tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja
- Eve Vuks, Transpordiamet, klienditeeninduse osakonna juhataja
- Merike Kim, SoM, personalijuht
- Keit Parts, HTM, strateegilise planeerimise ja kommunikatsiooni osakonna juhataja

PERSONAALINTERVJUUD II ETAPIS

Avaliku teenistuse keskastmejuhid:

- Maria Kütt, Riigikantselei, tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja
- Eve Vuks, Transpordiamet, klienditeeninduse osakonna juhataja
- Merike Kim, SoM, personalijuht
- Keit Parts, HTM, strateegilise planeerimise ja kommunikatsiooni osakonna juhataja

Avaliku teenistuse tippspetsialistid:

- Katrin Talvik, KEM, personalinõunik
- Karin Ratas, PPA, arendusekspert
- Külli Meier, EMTA, personalikonsultant
- Kadri Tammik, SiM, personalipoliitika osakonna koolitus- ja arendusvaldkonna juht

Erasektori juhid ja personalijuhid:

- Katrin Tiiver, PARE, arendusjuht
- Margus Nõlvak, Forus, juhatuse esimees
- Kerstin Jaani, Coop Eesti, personalidirektor
- Riina Näälük, Tallinna Lennujaam, arenduspartner

Juhtide koolituse ja arenduse spetsialistid:

- Ester Eomois, EBS, õppejõud ja juhtide koolitaja
- Riina Varts, Coach ja koolitaja
- Ruti Einpalu, Coach ja koolitaja
- Madis Puhm, Coach ja koolitaja
- Haide Antson, Coach ja koolitaja

Lisa 5. Valideerimisseminaril osalejad

- Anna Laido (Rahandusministeerium, riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunik)
- Külli Meier (Maksu- ja Tolliamet, personalikonsultant)
- Evelin Stamm (Justiitsministeerium, vanglate osakonna arendusjuht)
- Merike Kim (Sotsiaalministeerium, personalijuht)
- Karin Ratas (Politsei- ja Piirivalveamet, koolitus- ja arendustalituse arendusekspert)
- Kadri Paumes (Haridus- ja Teadusministeerium, personalipoliitika osakonna koolitus- ja arendustegevuse peaekspert)
- Maria Kütt (Riigikantselei, Tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja)
- Krista Liiv (Keskkonnaministeerium, personaliosakonna nõunik)
- Eve Vuks (Transpordiamet, klienditeeninduse osakonna juhataja)
- Aivi Sirp (Siseministeerium, personalipoliitika osakonna juhataja)
- Mari Saarniit (Justiitsministeerium, arendus- ja personalitalituse juhataja)
- Kristiina Käärik (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, personaliosakonna juhataja)
- Janno Mängli (Rahandusministeerium, personali- ja õigusosakonna nõunik)
- Cherlin Agu (Riigi Tugiteenuste Keskus, riigi keskse personaliarenduse talituse juhataja)
- Merle Raun (LevelLab OÜ, tegevjuht, projektijuht)
- Tauno Õunapuu (LevelLab OÜ, tehnoloogiajuht, projektimeeskonna liige)
- Riini Saluri (LevelLab OÜ, projektimeeskonna liige)
- Piret Türk (LevelLab OÜ, projektimeeskonna liige)

Lisa 6. Enesehindamise küsimustik

Palun hinnake seitsmepalliskaalal, mil määral kirjeldavad järgmised väited Teie tööalast käitumist ja oskusi

1 - ei nõustu üldse 7 - nõustun täielikult o ei oska öelda

Eesmärkide elluviija

1. Sean tööle selged prioriteedid ja tegutsen nendest lähtuvalt
2. Märkan takistusi eesmärkideni jõudmisel, hindan nende mõju ja korraldan lahendamise
3. Oskan reageerida ootamatutes olukordades ja aitan kaasa nende lahendamisele
4. Sean koos meeskonnaga valdkondlikud eesmärgid ja koostan tegevuskava nende tulemuslikuks saavutamiseks
5. Planeerin eesmärkide täitmiseks vajalikud ressursid ja jälgin nende efektiivset kasutamist

Arenduste algataja

6. Tean uusi lähenemisviise, meetodeid ja tehnoloogiaid ning algatan nende kasutuselevõttu oma valdkonnas
7. Väärtustan kliendikeskset lähenemist ja kasutan teenusdisaini põhimõtteid teenuste arendamisel
8. Tuginen otsustamisel tõenduspõhisele infole ning suunan ka oma töötajaid sarnaselt toimima
9. Aitan töötajatel muudatustega ja uuendustega kohaneda

Valdkonna eestkõneleja

10. Mõistan oma ametikoha rolli ja vastutust avaliku võimu esindamisel
11. Panustan aktiivselt oma valdkonna nähtavusse avalikkuses
12. Esitan seisukohti argumenteeritult ja arusaadavalt
13. Olen positiivseks eeskujuks eetiliste tõekspidamiste rakendamisel
14. Oman terviklikku nägemust valdkonnast ja seostest teiste oluliste valdkondadega
15. Arvestan oma töös sotsiaalse vastutuse ja jätkusuutlikkuse põhimõtetega

Koosloome käivitaja

16. Arendan suhtevõrgustikke organisatsioonis sees ja väljaspool
17. Tagan vajaliku infovahetuse meeskonnas, organisatsioonis ja koostööpartneritega
18. Väärtustan erinevaid seisukohti, teadmisi ja oskusi
19. Kaasan õigel ajal ja sisuliselt kolleege ning partnereid koosloomesse
20. Julgustan üheskoos pingutama eesmärkide nimel pakkudes tuge ja nõu

Töökogemuse kujundaja

21. Kujundan tõhusa töökorralduse meeskonnas arvestades organisatsiooni ja töötajate vajadusi ning tulevikutöö trende
22. Loon meeskonnas usaldusliku keskkonna, mis võimaldab töötajatel oma oskusi parimal viisil rakendada
23. Hoolin inimeste arengust ning toetan erialast kasvu
24. Osalen aktiivselt tööandja hea maine kujundamises
25. Innustan töötajaid tegutsema eesmärkide nimel jälgides tulemusi ning tunnustades saavutusi

Ennastjuhtiv õppija

26. Mõistan enda käitumise mõju ja tulen toime keeruliste olukordadega
27. Olen teadlik tugevatest ja arendamist vajavatest kompetentsidest ja küsin ning arvestan kolleegide tagasisidega
28. Täiendan regulaarselt oma tööks vajalikke oskusi ja teadmisi

Lisa 7. Küsimustik kolleegile/alluvalle/vahetule juhile/koostööpartnerile

Palun hinnake seitsmepalliskaalal, mil määral kirjeldavad järgmised väited Teie kolleegi/Teie juhi/Teie alluva tööalast käitumist ja oskusi

1 - ei nõustu üldse 7 - nõustun täielikult o ei oska öelda

Eesmärkide elluviija

1. Seab tööle selged prioriteedid ja tegutseb nendest lähtuvalt
2. Märkab takistusi eesmärkideni jõudmisel, hindab nende mõju ja korraldab lahendamise
3. Oskab reageerida ootamatutes olukordades ja aitab kaasa nende lahendamisele
4. Seab koos meeskonnaga valdkondlikud eesmärgid ja koostab tegevuskava nende tulemuslikuks saavutamiseks
5. Planeerib eesmärkide täitmiseks vajalikud ressursid ja jälgib nende efektiivset kasutamist

Arenduste algataja

6. Teab uusi lähenemisviise, meetodeid ja tehnoloogiaid ning algatab nende kasutuselevõttu oma valdkonnas
7. Väärtustab kliendikeskset lähenemist ja kasutab teenusdisaini põhimõtteid teenuste arendamisel
8. Tugineb otsustamisel tõenduspõhisele infole ning suunab ka oma töötajaid sarnaselt toimima
9. Aitab töötajatel muudatustega ja uuendustega kohaneda

Valdkonna eestkõneleja

10. Mõistab oma ametikoha rolli ja vastutust avaliku võimu esindamisel
11. Panustab aktiivselt oma valdkonna nähtavusse avalikkuses
12. Esitab seisukohti argumenteeritult ja arusaadavalt
13. On positiivseks eeskujuks eetiliste tõekspidamiste rakendamisel
14. Omab terviklikku nägemust valdkonnast ja seostest teiste oluliste valdkondadega
15. Arvestab oma töös sotsiaalse vastutuse ja jätkusuutlikkuse põhimõtetega

Koosloome käivitaja

16. Arendab suhtevõrgustikke organisatsioonis sees ja väljaspool
17. Tagab vajaliku infovahetuse meeskonnas, organisatsioonis ja koostööpartneritega
18. Väärtustab erinevaid seisukohti, teadmisi ja oskusi
19. Kaasab õigel ajal ja sisuliselt kolleege ning partnereid koosloomesse
20. Julgustab üheskoos pingutama eesmärkide nimel pakkudes tuge ja nõu

Töökogemuse kujundaja

21. Kujundab tõhusa töökorralduse meeskonnas arvestades organisatsiooni ja töötajate vajadusi ning tulevikutöö trende
22. Loob meeskonnas usaldusliku keskkonna, mis võimaldab töötajatel oma oskusi parimal viisil rakendada
23. Hoolib inimeste arengust ning toetab erialast kasvu
24. Osaleb aktiivselt tööandja hea maine kujundamises
25. Innustab töötajaid tegutsema eesmärkide nimel jälgides tulemusi ning tunnustades saavutusi

Ennastjuhtiv õppija

26. Mõistab enda käitumise mõju ja tuleb toime keeruliste olukordadega
27. On teadlik tugevatest ja arendamist vajavatest kompetentsidest ja küsib ning arvestab kolleegide tagasisidega
28. Täiendab regulaarselt oma tööks vajalikke oskusi ja teadmisi

Lisa 8. Avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelid

Nimetus	Kirjeldus	Kompetentsid
Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel	<p>Riigikantselei Tippjuhtide kompetentsikeskus rakendab tippjuhtide kompetentsimudelit avaliku teenistuse tippjuhtide värbamise-valiku, hindamise ja arendamise vahendina.</p> <p>Kompetentsimudel koosneb kuuest kompetentsist, mis on kirjeldatud mõjusate ja mõjutute tegevustega. Kirjelduse vastavust hinnatakse 7-9 väite põhjal (skaala 1-10 või hindamiseks puudub piisav kokkupuude)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuleviku kujundaja 2. Tulemuste saavutaja 3. Innovatsiooni vedaja 4. Väärtuse looja 5. Tööõnne hoidja 6. Enese arendaja
Haridusametuse juhi kompetentsimudel	<p>Haridusametuse juhi kompetentsimudeli eesmärk on kirjeldada 2025. aasta perspektiivis haridusametuse juhti kui kooli uuendajat. Kompetentsimudelit uuendati Innove eestvedamisel 2016. aastal ning seda rakendatakse haridusametuse juhi enesearendamisel, värbamisel ja valikul, koolitamisel, individuaalsel nõustamisel, tulemushindamisel, tunnustamisel.</p> <p>Haridusametuse juhi viis kompetentsi on kirjeldatud viie tegevusnäitajaga kasinal, heal ja suurepärasel tasemel. Iga järgneva taseme kirjeldus sisaldab edukaid tegevusi eelneva taseme kirjeldusest.</p>	<p>Maailma parima haridusametuse juht on:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatsiooni juhtija 2. Meeskonna juhtija 3. Iga õpilase arengu toetaja 4. Tulemuspõhine juhtija 5. Eduloo tutvustaja
Kohalike omavalitsuste juhtimise üldkompetentsid	<p>KOV juhtimise üldkompetentsid on vajalikud kõigile KOV juhtidele, alates teenistuste juhi ja osakonnajuhataja tasemest. Uuringu "Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetoodika ja analüüs" raames sõnastati KOV juhtimise üldkompetentsid 8 tegevusnäitajaga. Uuringu teostasid OÜ Levellab, OÜ Geomedia ja MTÜ Balti Uuringute Instituut Rahandusministeeriumi ja Riigi Tugiteenuste Keskuse tellimisel.</p>	<p>Juhtimiskompetentsid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kaasamine 2. Meeskonnatöö 3. Eesmärgistamine 4. Tunnustamine 5. Piirkonna arengu edendamise 6. Rahastamisvahendite tundmine 7. Muudatuste juhtimine 8. Poliitiliste protsesside tundmine

		9. Poliitika kujundamine
Keskastmejuhtide digikompetentsid	Rahandusministeeriumi poolt sõnastatud keskastmejuhtide digikompetentsid lähtuvad IT-strateegiatele esitatavatest üldpõhimõtetest ning on seotud keskastmejuhtide kompetentsimudeliga.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teadlikkus tehnoloogia trendidest ja võimalustest 2. Teadlikkus ja oskused digipöörde korraldamisest organisatsioonis 3. Teadlikkus kliendikesksest (digi)teenuste arendusest 4. Teadlikkus ja oskused andmete kasutamisest 5. Teadlikkus ja oskused küberturvalisust korraldada
Siseturvalisuse juhtimis-põhimõtted	Siseministeeriumi valdkonna juhtimis-põhimõtted põhinevad valitsemisala asutuste väärtustel ning need kehtivad ühtmoodi nii esmatasandi, keskastme kui ka tippjuhtidele kõikides asutustes. Juhtide arendamisel ja hindamisel lähtutakse kokkulepitud juhtimis-põhimõtetest.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Näeme suurt pilti 2. Saavutame tulemusi koostöös 3. Toetame meeskonnatööd 4. Väärtustame enesearengut

Lisa 9. Rahvusvaheliste avaliku sektori juhtimisvaldkonna kompetentsimudelid

Riik ja kompetentsimudeli nimetus	Kirjeldus	Kompetentsid
Austraalia - South Australian Public Sector Middle Manager Competency Framework	The core competencies identified in the framework are relevant to all middle managers throughout the public sector, irrespective of location, agency or job role. The other component of the framework, the common competencies, are relevant to the majority of middle managers in the SA Public Sector, but may not be essential in every case.	<p>Core competences:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maintain and enhance confidence in public service 2. Apply government systems 3. Manage compliance with legislation in the public sector 4. Manage policy implementation 5. Manage resources 6. Manage quality client service 7. Influence workforce effectiveness 8. Establish and maintain strategic networks 9. Manage personal work priorities and professional development
Iirimaa - PAS Civil Service Competency Models	The Higher Executive Officer is a middle management role, with responsibility for team management. Irish Civil Service Higher Executive Officer Level Competency model consists of 5 competencies what are defined thru effective performance indicators.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Team leadership 2. Judgement, analysis and decision making 3. Management and delivery of results 4. Interpersonal and communication skills 5. Specialist knowledge, expertise and self development
UK - Civil Service Competency Framework 2012 - 2017	The framework outlines 10 competencies, which are grouped into 3 clusters: Set Direction; Engage People and Deliver Results. The competencies are intended to be discrete and cumulative, with each level building on the levels below i.e. a person demonstrating a competency at level 3 should be demonstrating	<p>Strategic Cluster – Setting Direction</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seeing the Big Picture 2. Changing and Improving 3. Making Effective Decisions <p>People Cluster - Engaging People</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Leading and Communicating 5. Collaborating and Partnering

	<p>levels 1 and 2 as a matter of course.</p>	<p>6. Building Capability for All</p> <p>Performance Cluster - Delivering Results</p> <p>7. Achieving Commercial Outcomes</p> <p>8. Delivering Value for Money</p> <p>9. Managing a Quality Service</p> <p>10. Delivering at Pace</p>
--	--	---