



KINNITATUD  
Siseministeeriumi kantsleri käskkirjaga  
„Siseministeeriumi ja tema  
valitsemisala asutuste personalistrateegia  
2024-2028 kinnitamine“  
LISA



# SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1 PERSONALIJUHTIMISE EESMÄRGID JA TRENDID	4
1.1 Riigi ootus personalijuhtimisele	4
1.2 Personalijuhtimise trendid	5
1.3 Väliskeskkonna suundumused	6
1.4 Siseturvalisuse tööjõuturg turvalise ühiskonna loomisel	7
1.5 Siseturvalisuse personalijuhtimise valdkonna uuendamise väljakutsed	8
2 PERSONALIJUHTIMISE FOOKUSED 2024–2028	10
2.1 Pühendumust toetav organisatsioonikultuur	10
2.2 Õppimine ja areng tööelus	12
2.3 Personalivaldkonna strateegiate näiteid Euroopast	13
3 PERSONALIJUHTIMISE EESMÄRGID JA TEGEVUSSUUNAD 2024–2028	14
3.1 Ees märk 1: pühendumust toetav organisatsioonikultuur	14
3.2 Ees märk 2: arendav ja paindlik tööelu	14
3.3 Ees märk 3: tark ja uuenduslik töötamise viis	15
LISA 1: PERSONALISTRATEEGIA TEGEVUSKA VA AASTATEKS 2024-2028	16
3.4 Personalistrateegia mõõdikud	16
3.5 Personalistrateegia tegevuskava	18

# Sissejuhatus

## MEIE INIMESED

Siseministeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegias „Meie inimesed 2024–2028“ seatakse Siseministeriumile ja tema valitsemisala asutustele personalipoliitika ühtsed eesmärgid ja tegevussuunad. Personalistrateegia põhineb:

## RIIK KUI TÖÖANDJA



- riigi kui tööandja personalipoliitika valgel raamatul;
- Siseministeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegial 2015–2020;
- avaliku teenistuse ajakohastamise analüüsil 2023;
- siseturvalisuse arengukaval 2020–2030 ning
- teistel dokumentidel, milles käsitletakse Siseministeriumi ülesandeid või töötajate hoidmist ja arendamist ning töötajakogemuse tulevikusuundi.

## TARK JA UUENDUSMEELNE

Riik on seadnud **strateegias „Eesti 2035“** eesmärgid, mille saavutamiseks on vaja avalikku teenistust ajakohastada. Muu hulgas on ootus, et **riik oleks usaldusväärne ja uuendusmeelne ning valitsemine paindlik ja innovaatiline**. Sellest lähtudes on vaadatud üle ja uuendatud ka Siseministeriumi valitsemisala personalipoliitika järgmiste aastate eesmärgid ja tegevussuunad. **Personalistrateegias seatud eesmärgid saavutatakse terviklikult, hoides pühendumust toetavat organisatsioonikultuuri, mida aitab luua tark ja uuenduslik töötamise viis koos arendava ja paindliku tööeluga.**

## ARENDAV JA PAINDLIK TÖÖELU

# 1 Personalijuhtimise eesmärgid ja trendid

## 1.1 Riigi ootus personalijuhtimisele

Riigi strateegilise personalijuhtimise fookusteemad:

Riik kui atraktiivne tööandja	• Riik on hinnatud tööandja, kuhu parimad tahavad tulla ja jääda.
Suurepäraseid juhid	• Tark, Eesti elu edasiviiv, inspireerivjuhtimine kõigil organisatsiooni tasanditel.
Pühendunud ja oskajad töötajad	• Töötajad on kompetentsed ja pühendunud avaliku teenuse osutamisele. Nad otsivad uusi viise, kuidas teenust paremaks muuta.

Riigi tasandil nähakse targa ja tõhusa personalitööna organisatsiooni vajadusi ja töötajate ootuseid ühendavat HR (*Human Resources*) teenust lihtsa ja tõhusa töökorraldusega organisatsioonis. Personaliprotsessid loovad organisatsioonile väärtust, toetavad kõiki protsessis osalejaid ning on kasutatavad kõigis kanalites.<sup>1</sup>

Siseturvalisuse arengukava 2020–2030<sup>2</sup> alaeesmärgi „Tark ja innovaatiline siseturvalisus“ all on seatud siseturvalisuse valdkonnale järgmised eesmärgid.

- 1) Siseturvalisuse asutused on atraktiivsed tööandjad ja inimesed teevad tähendusrikast tööd.
- 2) Siseturvalisuse valdkonnas tegutsevad asjatundlikud, võimekad ja pühendunud inimesed.
- 3) Siseturvalisuse tagamisel ollakse uuendusmeelsed, kasutatakse tarku ja innovaatilisi lahendusi.

Lähtudes riigi ootustest ja valdkondlikust arengukavast tulevatest eesmärkidest, on koostöös Siseministeeriumi valitsemisala asutuste personalijuhtidega üle vaadatud ja uuendatud siseturvalisuse personalijuhtimise fookusteemad ja Siseministeeriumi valitsemisala asutustes töötavate inimeste hoidmise ja arendamise lähtekohad.

Personalistrateegia mõõdikud ja tegevuskava on koostöös läbi arutatud Siseministeeriumi valitsemisala asutuste tippjuhtidega, veebruaris 2024.



<sup>1</sup> Rahandusministeerium. [Strateegiline personalijuhtimine](#), 2014.

<sup>2</sup> Siseministeerium. [Siseturvalisuse arengukava 2020–2030](#), lk 38.

## 1.2 Personalijuhtimise trendid



1) Töötajate leidmine ja hoidmine. Konkurents töötajate pärast jääb tihedaks. Oluline on keskenduda kvalifitseeritud **töötajate leidmisele, värbamisele ja hoidmisele**.

2) Oskuste arendamine ja täiendamine. Tehnoloogilise võimekuse ja muutuvate töötingimuste tõttu on endiselt esikohal **pidev õpe ja enesetäiendamine**. Erinevate arengutegevuste, koolituste ning ümberõppe- ja **karjäärivõimaluste pakkumine on ülioluline**, et tagada töötajate oskuste vastavus organisatsiooni vajadustele.

3) Mitmekesisus, võrdsus ja kaasamine<sup>3</sup>. Töötajate hoidmisel ja arendamisel on oluline lähtuda mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasamise põhimõttest. Organisatsioonid peavad edendama kaasavat töökeskkonda ja tagama töötajatele võrdsed võimalused.

Tuleb arvestada põlvkonna-, kultuuri-, soo- ja muude erinevustega ning tagada koostöö.

4) Heaolu ja vaimne tervis. Rõhk **töötajate heaolule ja (vaimsele) tervisele kasvab jätkuvalt**. Organisatsioonid peaksid seadma esikohale tegevused, mis edendavad töö- ja eraelu tasakaalu, vaimse tervise tuge, stressijuhtimist ning paindlikku töökorraldust, aidates nii suurendada töötajate rahulolu ja tulemuslikkust.

5) Kaug- ja hübriid töö. Kaugtöö osakaalu kasv COVID-19 pandeemia ajal on muutnud töömaastikku. Organisatsioonid peaksid kohanduma, et **toetada tõhusalt kaug- ja hübriid tööd, sealhulgas kasvatama tehnoloogilist võimekust ja võimaldama virtuaalseid koostöövahendeid**.

6) Paindlik ja kohanemisvõimeline personalijuhtimine. Organisatsioonide personalijuhtimine peab olema senisest paindlikum, et kiiresti reageerida ühiskonna muutuvatele vajadustele<sup>4</sup>. See **hõlmab paindlikku talendijuhtimist, interaktiivset tulemusjuhtimist ja kiireid otsustusprotsesse**.

7) Tehnoloogia ja personalijuhtimise automatiseerimine. Tehnoloogia areneb edasi, võimaldades tööd automatiseerida ja tõhustada.<sup>5</sup> **Personalitarkvara, tehisintellekt, vestlusrobotid ja andmeanalüütika tõhustavad tööd, parandavad töötajakogemust ja toetavad andmepõhist otsustamist**.

8) Töötajakogemus. Organisatsioonid peaksid seadma esikohale positiivse töötajakogemuse loomise kogu töötaja töökaare vältel. See hõlmab asutuste tutvustamist, sisseelamist, karjääri arendamist, tulemusjuhtimist, preemiaid ja muud tunnustust ning lahkumisprotsessi. **Otsustavat rolli mängivad töötajakesksus ja tagasisidestamine**.

9) Eetika ja vastutustundlikkus. Organisatsioonidelt oodatakse üha enam eetilist käitumist ja sotsiaalset vastutust, sealhulgas eetilisi juhiseid ja ausaid töötajaid. Selleks tuleb tagada **mitmekesisus, võrdsus ja kaasatus, andmete vastutustundlik kasutamine ning personalijuhtimise läbipaistvus**.

10) Personalialanalüüs ja andmepõhisus. Personaliosakonnad analüüsivad üha enam andmeid, et saada mõtestatud teadmisi ja teha teadlikke otsuseid.<sup>6</sup> Personalijuhtimise protsess peaks hõlmama personalialanalüüsi võimalusi, et mõõta ja optimeerida personalitegevust, ennustada tööjõusuundumusi ning viia personalitegevus vastavusse organisatsiooni **strateegiliste eesmärkidega**.

Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüsist 2023<sup>7</sup> ja varasemast töötajakogemusest lähtudes on personalipoliitikas olulised **oskuste juhtimine, paindlikkus ja dünaamilisus, kestlikkus, mobiilsus ning võrgustumine**. Need aitavad

*Koostööplatvormidele ei pääse kõik asutused ühtemoodi ligi. Meie võrgustikutöö oleks ladusam ja sujuvam, kui koostöövahendid on kõigile ligipääsetavad (Siseministeeriumi valitsemisala teenistuja)*

<sup>3</sup> DEI – Diversity, Equity, and Inclusion.

<sup>4</sup> McKinsey & Company, [The new possible: How HR can help build the organization of the future](#), 2021

<sup>5</sup> McKinsey & Company, [The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations](#), 2023

<sup>6</sup> Forbes, [Top 6 HR Trends For 2023](#)

<sup>7</sup> Rahandusministeerium 2023. [Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüs 2023](#), lk 5.

suurendada vastupidavust, aga ka muutustele kiiresti reageerimist ning dünaamilisemaid koostöövõrgustikke ja projektimeeskonnapõhisust.



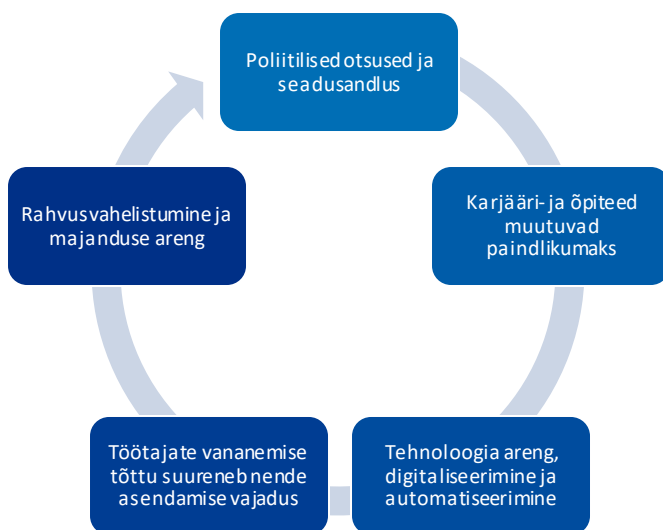
### 1.3 Väliskeskonna suundumused

Siseturvalisuse valdkonna hõivet mõjutavad järgmised väliskeskonna suundumused.

- **Maailma rahvastik vananeb ja tööealiste osakaal väheneb.** Ka Eesti seisab silmitsi vananeva elanikkonnaga, mis võib mõjutada tööjõudu ja pingestada sotsiaalteenuseid.
- **Väike sündimus.** Sarnaselt teiste Euroopa riikidega on Eestis olnud väike sündimus, mis võib mõjutada tulevast tööturгу.
- **Ränne suureneb.** Eesti on näinud nii sisse- kui ka väljarände trende. Kui osa

eestlasi on lahkunud paremate majanduslike võimaluste pärast, siis osa inimesi on tulnud siia tööle või muudel põhjustel.

- **Linnastumine jätkub ja lisandub hõreasustusalasid.** Eesti linnastub: rohkem inimesi kolib linnadesse, et saada paremaid töövõimalusi ja mugavusi.
- **Digitaliseerumine ja tehnoloogia areng.** Eesti on tuntud digiedusammude, sealhulgas e-valitsemise ja e-residentsuse programmi poolest, mis võivad mõjutada inimeste tööd ja riigiga suhtlemist.
- **Kliimamuutused jätkuvad ja keskkonnaseisund halvneb.**
- Rahvusvaheliste konfliktide ja julgeolekuohtude olemus muutub.
- Rahvusvahelised institutsioonid nõrgenevad ja jõujooned riikide vahel muutuvad.<sup>8</sup>



Joonis 1. Väliskeskonna suundumused, mis mõjutavad siseturvalisuse valdkonna hõivet.

Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteemi OSKA siseturvalisuse alavaldkonna uuringus<sup>9</sup> on toodud välja, et üleilmsete suundumuste ja siseturvalisuse valdkonna arengu mõjul muutuvad järjest olulisemaks järgmised oskused ja teadmised:

- üleminek teenuste-, kogukonna- ja ennetuskesksele töömudelile eeldab töötajatelt senisest enam teadmisi **teenuste disaini, sotsiaalvaldkonna ja psühholoogia alal ning sobivaid isikuomadusi**, nt empaatilisust, head kuulamis- ja veenmisoskust;
- **suhtlemis- ja meeskonnatöö-** (sh võõrkeeltes) ning **mitmekultuurilises keskkonnas töötamise oskus**;
- **tehniline taip, kohanemisvõime ja valmisolek tehniliste uuendustega kaasa minna**;

<sup>8</sup> Siseministeerium. [Siseturvalisuse arengukava 2020–2030](#), lk 13–15.

<sup>9</sup> Kaelep, Terje, Anneli Leemet 2020. Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: siseturvalisus ja õigus. Siseturvalisuse alavaldkond. Uuringuaruanne. Tallinn: SA Kutsekoda.

- **valdkondlikud IKT-oskused** (nt uute seadmete ja programmide kasutamine; digitõendite hankimine, käsitlemine ja hindamine; dronide jt seadmete abil kogutud andmete analüüs; küberturvalisus);
- teadmised **rahvusvahelise erialase koostöö raamistike** ja uurimistoimingute kohta;
- **enesejuhtimise võime**, nt oskus juhtida aega ja seada tööülesandeid tähtsuse järjekorda;
- **hea füüsiline vorm, motivatsioon seda hoida ja regulaarselt treenida.**<sup>10</sup>

## 1.4 Siseturvalisuse tööjõuturg turvalise ühiskonna loomisel

OSKA üldpronoosi 2022–2031<sup>11</sup> kohaselt avaldavad tööturu arengule tugevat mõju **elanikkonna vananemine, ränne** (sh pagulased), **digitaliseerimine** ja **automatiseerimine** ning **rohepööre**. Töökohti lisandub eelkõige teenuste sektorisse, samuti kasvab hõive tehnilistel erialadel<sup>12</sup>. **Järgmise kümne aasta prognoositud tööjõuvajadus on suurem, kui suudab katta tööturule sisenev põlvkond.** Seega tuleb toetada paindlikke töö- ja õppimisvõimalusi ning töö- ja eraelu ühitamist, et suurendada kõikide vanuserühmade tööhõivet<sup>13</sup>. Vaja on edendada automatiseerimist ja digitaliseerimist ning võimalusel kaasata välistööjõudu.



Foto: Tarmo Olgo

<sup>10</sup> Sealsamas, lk 7.

<sup>11</sup> Rosenblad, Yngve, Rain Leoma, Siim Krusell 2022. [OSKA üldpronoos 2022–2031. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest](#). Tallinn: SA Kutsekoda.

<sup>12</sup> Näiteks tööstusinsenerid, mehhatroonikud ja elektrikud ning ehitusinsenerid ja -tehnikud.

<sup>13</sup> Päike, Kati, Politsei- ja piirivalvevaldkonna hariduse ja riikliku koolitustellimuse analüüs, Siseministeerium 2020.

**Joonis 2.** Turvalise ühiskonna loomine ja siseturvalisus (allikas: SA Kutsekoda)



## 1.5 Siseturvalisuse personalijuhtimise valdkonna uuendamise väljakutsed

Lähtudes riigi personalipoliitika elluviimisest, on avaliku teenistuse ajakohastamiseks tähtis ühtselt läheneda, juhtida võrgustikke üle asutuste ja sõlmida ühiseid kokkuleppeid. Ressursside optimaalseks kasutamiseks tuleb liikuda ühtsena valitsemise ja koostöömudelite, paindliku töökorralduse ning kesksete karjääri- ja värbamisteede poole.

Järgnevalt on esitatud targa ja tulevikku vaatava töötajakogemuse suundumused ning **siseturvalisuse valdkonna väljakutsed**.

- **Kaugtöö.** COVID-19 pandeemia kiirendas kaugtöö kasutuselevõttu. See suundumus eeldatavasti jätkub. Rohkem organisatsioone paindlikustab töökorraldust, võimaldades töötada kodus või valida eelistatud tööaeg. **Kaugtööriistad, sealhulgas videokonverentsid ja projekti haldus platvormid, mängivad sujuva kaugtöö võimaldamisel üliolulist rolli.** Siseturvalisuse valdkonnas on kaugtöövõimalus piiratud töökohtadel. Senisest suuremat rõhku saab panna näiteks tööandja väärtuspakkumisele, pakkudes töötajatele töö- ja eraelu tasakaaluks erinevaid lahendusi, nagu arengu- ja tervisepäevad ning elusündmuste tähistamise aeg.
- **Hübriiditöö.** Hübriiditöö, mis **ühendab kaug- ja kohapealse töö**, levib tõenäoliselt edasi, näiteks võimaldatakse töötajatel jagada tööaega kaugtöö ja kontoris oleku vahel.<sup>14</sup> Hübriiditöö võimaldab töötajatel hoida paremat töö- ja eraelu tasakaalu. Siseturvalisuse valdkonnas saab hübriiditööd võimaldada teatud töökohtadel. Tööandja väärtuspakkumises on mõistlik arvestada erinevaid töösuhtevorme nagu osaline töökoormus, paindlik tööaeg, projektipõhine töö ning roteerumine.
- **Heaolu ning töö- ja eraelu tasakaal. Rõhk töötajate heaolule ning töö- ja eraelu tasakaalule kasvab jätkuvalt.** Tööandjad seavad järjest enam prioriteediks vaimse tervise toetamise, heaoluprogrammide pakkumise ning tervisliku töö- ja eraelu tasakaalu edendamise (paindlikud töögraafikud, lühendatud tööaeg ning puhkeaja ja puhkuse soodustamine). Siseturvalisuse valdkonnas on tööelu paindlikustamisel ja heaolu suurendamisel väga suur osa paindlikel töösuhetel, sealhulgas paindlikul õppetöökorraldusel, et töötajatel oleks võimalik end töö kõrvalt arendada ning oma karjääri suunata.

*Soovin oma töögraafiku koostamisel rohkem kaasa rääkida.  
(Siseministeeriumi valitsemisala esmatasandi juht)*

<sup>14</sup> Deloitte Global Human Capital Trends Report, 2023.



- Automatiseerimine ja tehisaru. Automatiseerimine ja **tehisaru kujundavad ümber töö olemuse.** Rutiinsed ja korduvad ülesanded automatiseeritakse, võimaldades töötajatel keskenduda tegevusele, mis nõuab loovust, kriitilist mõtlemist ja emotsionaalset intelligentsust. Tehisaru aitab otsustamisel, andmete analüüsimisel ja protsesside optimeerimisel. **Siseturvalisuse valdkonnas on vaja suurendada töötajate teadlikkust tehisarust ja uudest tehnoloogiast, korraldada tööd tehnoloogia arengu järgi võimalusel ümber ning tagada tehnoloogia uuendamiseks vajalikud ressursid.**
- Elukestev ja ümberõpe. **Pidev õppimine ja enesetäiendamine on tehnoloogia kiire arengu tõttu hädavajalikud.** Konkurentsipüsimiseks peavad töötajad pidevalt kohanema muutuvate oludega ning omandama uusi teadmisi ja oskusi. Tööandjalt oodatakse, et nad investeeriks ümberõppeprogrammidesse, pakuksid õppeplatvorme ja edendaksid elukestvat õppe kultuuri. **Siseturvalisuse valdkonnas vajab edenemismõttemõtteviisi ja ennastjuhtiv õpikäsitus teadlikku suunamist. Mõttemõtteviisi, et iga töötaja arendab end ise, tuleb veel juurutada.**
- Paindlikkus ja koostööpõhisus. Kaasaegset metoodikat iseloomustavad paindlikkus, funktsionaalne koostöö ja interaktiivsus. Meeskonnad muutuvad **ristfunktsionaalsemaks ja iseorganiseeruvamaks**, võimaldades kiiresti kohaneda muutuvate prioriteetide ja keskkonnaga. **Koostööriistad ja projektijuhtimisplatvormid** hõlbustavad tõhusat suhtlust ja koostööd hajutatud meeskondade vahel (*relationship management*). **Siseturvalisuse valdkonnas on paindlike töömeetodite ja kaasaegsete töövormide rakendamine mõnikord raskendatud, näiteks turvanõuete, teabe asutusesiseseks kasutamiseks tunnistamise või ressursipuuduse tõttu.**
- Talendijuhtimine ja strateegia. Rõhk nihkub tavapäraselt tööajaarvestuselt **talendijuhtimisele ja tulemustele.** Organisatsioonid keskenduvad rohkem tulemusnäitajatele. See soodustab autonoomiat ja usaldust ning annab töötajatele võimaluse oma aega ja tulemusi tõhusalt kujundada. **Eesmärgistamine ja tulemuste juhtimine eeldavad teadlikku lähenemist ning strateegilise planeerimise võimekust, sealhulgas vajaliku keskkonna olemasolu.** Siseturvalisuse valdkonna keerukust arvestades nõuab strateegilise planeerimise mudeli rakendamine märgatavalt ressursse ja tehnoloogilist võimekust (nt PlanPro kasutuselevõtt).
- Digivõimekus ja digitaalne kirjaoskus. Digivõimekus ja digitaalne kirjaoskus muutuvad töötajate jaoks veelgi kriitilisemaks. Oluline on **oskus kasutada digitööriistu ja andmeanalüüsi**, olla teadlik küberturvalisusest ning kohaneda uue tehnoloogiaga. **Siseturvalisuse valdkonnas tähendab digivõimekuse ja digitaalse kirjaoskuse arendamine eelkõige töötajate teadlikkuse tõstmist ning ressursivajaduse väljaselgitamist.**

## 2 Personalijuhtimise fookused 2024–2028

### 2.1 Pühendumust toetav organisatsioonikultuur

Pühendumust toetav organisatsioonikultuur ning arendav ja paindlik tööelu loovad töötajale kogemuse, mis on **dünaamiline ja kaasahaarav** ning **soodustab pidevat arengut ja kohanemist**. Arendav ja paindlik tööelu annab töötajatele võimaluse panustada sisukalt, suunata enda arengut ja karjääri üle valitsemisala ning luua ühiselt organisatsioonikultuur, mis toetab pühendumust. Siseturvalisuse valdkonna organisatsioonikultuurile on iseloomulikud järgmised alustalad:

#### *PÜHENDUMUST TOETAV ORGANISATSIOONIKULTUUR*

#### *ARENDAV JA PAINDLIK TÖÖELU*

#### *TARK JA UUENDUSLIK TÖÖTAMISE VIIS*



Joonis 3. Siseturvalisuse valdkonna organisatsioonikultuuri alustalad

Strateegias seatud eesmärgid saavutatakse terviklikult, hoides pühendumust toetavat organisatsioonikultuuri, mida aitab luua tark ja uuenduslik töötamise viis koos arendava ja paindliku tööeluga. Pühendumust toetava organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise eeldused on:

- **avatud ja läbipaistev suhtlemine** – ühelt poolt suurendab see usaldust ja aitab töötajatel tunda end väärtustatuna ning teiselt poolt pühenduvad töötajad rohkem, kui nad teavad, et nende häält võetakse kuulda ja sellega arvestatakse;
- **tunnustamine ja tagasiside** – töötajate pingutusi ja saavutusi tunnustatakse ning tagasisidestatakse;
- **võimustamine ja vabadus** – töötajatel on õigus teha otsuseid ja neil on teatud autonoomia;
- **tugev juhtimiskultuur** – töötajakogemuse loomisel mõistetakse hea juhtimise keskset rolli töötajate

*Avatus ja läbipaistvus  
võiks kanduda kõikidele  
juhtimistasanditele  
(Siseministeeriumi  
valitsemisala asutuse  
teenistuja)*

pühendumuse, kaasamise ja organisatsioonikultuuri kujundamisel, arvestades, et juhtimispraktika mõjutab otseselt töötajate taju oma tööst ja pühendumust ning seost organisatsiooni missiooni ja väärtustega;

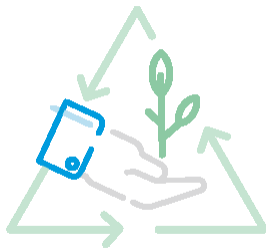
- **ühistel väärtustel põhine organisatsioonikultuur** – siseturvalisuse valdkonna asutustel on samased väärtused ja ühised juhtimispõhimõtted;
- **pidev õppimine ja areng** – töökorralduses investeeritakse töötajate arengusse koolituste, töötubade ja muude õppimisvõimaluste kaudu;
- **paindlikkus ja kohanemisvõime** – töökorralduses arvestatakse töö muutuva olemusega: võimaldatakse kaugtööd ja paindlikku tööaega ja -kohta ning kohandatakse vajaduse järgi töökorraldust, et anda töötajatele võimalus töö- ja eraelu tasakaalustamiseks;
- **selged eesmärgid ja tulemuslikkus** – selged eesmärgid ja tulemusmõddikud annavad töötajatele suuna ja eesmärgitunde;
- **koostöö ja toetavad meeskonnad** – töökorraldus soodustab koostööd ja toetab meeskonnatööd, aidates kaasa positiivsele töötajakogemusele ja nii valdkondade- kui ka asutuste vahelisele võrgustumisele;
- **innovatsioon ja otsustusvõimalus** – töötajaid julgustatakse pakkuma uusi ideid ja osalema otsustamisel, tänu millele tunnevad nad end väärtustatu ja kaasatuna ning suureneb pühendumus ja rahulolu.

*Meil on väga head juhtimispõhimõtted. Neid võiks kõik juhid ja teenistujad rohkem järgida (Siseministeeriumi valitsemisala asutuse keskkastme juht)*

Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüsi 2023 kohaselt on avaliku teenistuse arendamisel määrav juhtimiskvaliteet, sealhulgas tugev juhtimisoskus, eelkõige et tulla toime kriiside ja muude proovikividega:

Avaliku teenistuse juhtidelt oodatakse uudseid, sageli digitehnoloogilisi lahendusi keerulistele ühisfondlikele probleemidele nii inimeste, asukohtade kui ka tööviisi vaates, üha **mitmekesisemate organisatsioonide juhtimist, teadmispõhist otsuste tegemist** infokülluse olukorras ning **oma inimeste ja organisatsioonide arendamist**.<sup>15</sup>

Viimastel aastatel on juhtimiskultuuri raskuskese liikunud organiseerimiselt eestvedamisele. **Tulevikku vaatav juhtimisstiil on vähem hierarhiline ning rohkem toetav, paindlik ja suhete keskne:**



Juhtidelt oodatakse üha enam usalduslike suhete loomist töötajatega (sh õiglast kohtlemist, ekspertiisi väärtustamist), oma käitumisega eeskujuks olemist (sh kõrgeid eetilisi standardeid, pühendumuse näitamist, järjepidevust otsustes), otsuste langetamist (sh hoidumist üle analüüsimisest, tegudele julgustamist), töötajate toetamist (sh kättesaadavaks olemist, väliste ohtude maandamist), nõudlikkust (sh eesmärkidele keskendumist, ebapiisava sooritusega tegelemist) ja kommunikatsiooni (sh toetumist organisatsiooni väärtustele, eesmärkide viimist kõikide töötajateni).<sup>16</sup>

Targale ja uuenduslikule töötamise viisile annab hoogu arendav ja paindlik tööelu, mida toetab ühistel väärtustel ja ühtsel käitumisel põhinev juhtimine (siseturvalisuse

juhtimispõhimõtted).

<sup>15</sup> Rahandusministeerium 2023. [Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüs 2023](#), lk 14. Algallikas: OECD 2021. [Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service](#). Poolpaks esiletõst on personalistrateegia koostaja oma.

<sup>16</sup> Sealsamas, lk 15.



Joonis 4. Pühendumust toetava organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise eeldused

## 2.2 Õppimine ja areng tööelus



Tänapäeval on täiskasvanute õpe mitmekesisem kui kunagi varem. Kõik haridusuuringud näitavad, et **tulevikus saab oma hariduse suunajaks õppija ise, kelle elu loomulik osa on elukestev õpe ja pidev enesetäiendamine.**<sup>17</sup> Õppimisvõimalused on mitmekesistunud nii tänu tehnoloogia arengule, veebipõhise õppe kättesaadavusele kui ka muutunud õpikäsitustele. Õpitakse **kogu elu** ning sujuvalt **eri mahus, valdkondades, keskkondades ja asukohtades**, näiteks töökohal, õppeasutustes, virtuaalruumides, huvikoolides, õpirännakutel, kogukondades ja võrgustikes, omandades seeläbi uusi vaatenurki ja mõtestades ümber kogemusi, st luues ise uut teadmist nii endale kui ka organisatsioonile.

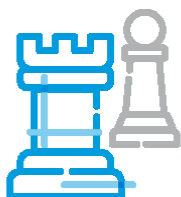
Juhtide ja organisatsioonisisene õppimine tervikuna on üliolulised organisatsiooni tulemuslikkuseks ja jätkusuutlikkuseks. **Muutunud** on nii töötajate soovid kui ka tööturule sisenevate ja seal liikuvate tippspetsialistide **ootused tööandjatele ja juhtimisele.**

Uuringud näitavad, et töötajad ootavad tööandjalt palju enam kui lihtsalt tööd ja tasu. Nad soovivad organisatsioonis näha **terviklikke väärtusi**, mis vastavad nende enda väärtustele ja on kooskõlas nende ideaalidega. Inimesed tahavad töötada organisatsioonis, mis väärtustab **töö mõtestatust, avatust, kaasatust, läbipaistvust, partnerlust ja koostööd, tagasisidet, mitmekesisust, inimesekeskset organisatsioonikultuuri, kestlikkust, pidevat arengut ning sotsiaalset vastutustundlikkust.** Töötajad ootavad üha enam **võimalusi areneda ja liikuda karjääriteekondade ja valdkondade vahel.**

<sup>17</sup> Päike, Kati, Politsei- ja piirivalvevaldkonna hariduse ja riikliku koolitustellimuse analüüs, Siseministeerium 2020.

Viimastel aastatel on muutunud nii ootused tööle kui ka töötingimustele. Nii tööturule sisenejad kui ka praegused töötajad eelistavad suuremat paindlikkust **tööajas ja -paigas**. Inimesed soovivad töötada organisatsioonis, mis võimaldab neil oma aega vabamalt planeerida, sealhulgas teha kaugtööd ja vajadusel tööaega kohandada.

## 2.3 Personalivaldkonna strateegiate näiteid Euroopast



- 1) Rootsi avaliku tööhõiveteenistuse strateegia 2022. Rootsi on keskendunud kaasava ja uuendusliku töökeskkonna loomisele. Nad rõhutavad **mitmekesisuse, soolise võrdõiguslikkuse ning töö- ja eraelu tasakaalu** edendamist. Nende strateegia eesmärk on ka parandada töötajate digioskusi, et digiajastul kodanikke paremini teenindada.
- 2) Ühendkuningriigi avaliku teenistuse strateegia. Ühendkuningriik on keskendunud sellise töökeskkonna loomisele ja hoidmisele, kus töötajad tunnevad end väärtustatu ja toetatuna. Nende lähenemisviis hõlmab **mitmekesise ja kaasava töökeskkonna loomist, juhtide arengu edendamist** ning pideva täiustamise ja **innovatsiooni soodustamist**.
- 3) Norra riigihalduse strateegia 2020–2023. Norra on seadnud eesmärgiks arendada sellist riigihaldust, mida iseloomustab **suur professionaalsus, tugev eetika ja uuenduslikkus**. See aitab **arendada töötajate oskusi ja pädevust, edendada digitaliseerimist ning tagada koostöö- ja õppimiskultuuri**.
- 4) Madalmaade valitsussektori paindliku ja kaasaegse töö strateegia. Madalmaad on keskendunud töötajatele **kaasaegse ja paindliku töökorralduse loomisele**. Nad rõhutavad **töötajatele autonoomia pakkumist** töögraafiku haldamisel, **tervisliku töö- ja eraelu tasakaalu edendamist** ning **tehnoloogia kasutamist kaugtöö toetamiseks**.
- 5) Iirimaa avaliku teenistuse uuendamise kava. Iirimaa on seadnud eesmärgiks **ajakohastada ja täiustada organisatsioonikultuuri, struktuuri ja süsteeme**. Nad keskenduvad juhtide arendamisele, **talentide hoidmisele ning innovatsiooni, mitmekesisuse ja heaolu edendamisele**.
- 6) Saksamaa strateegiline valitsuspersonalarendus. Saksamaa on keskendunud **innovatsiooni, õppimise ja koostöö edendamisele**. Nad pakuvad töötajatele erinevaid koolitus- ja arenguprogramme ning võimalusi isiklikuks kasvuks ja oskuste täiendamiseks.

Nende näidete põhjal seavad Euroopa riigid avaliku sektori personalistrateegias esikohale sellised valdkonnad nagu mitmekesisus ja kaasatus, juhtide arendamine, digitaliseerimine, töö- ja eraelu tasakaal, innovatsioon ning töötajate heaolu. Iga strateegia peegeldab konkreetse riigi avaliku sektori järgmiste aastate väljakutseid ja prioriteete.

# 3 Personalijuhtimise eesmärgid ja tegevussuunad 2024–2028

## Eesmärgid:

- Pühendumust toetav organisatsioonikultuur
- Arendav ja paindlik tööelu
- Tark ja uuenduslik töötamise viis

## 3.1 Eesmärk 1: pühendumust toetav organisatsioonikultuur



**Visiooni kirjeldus.** Siseturvalisuse valdkonna asutused on atraktiivsed tööandjad ja nende töötajad teevad tähendusrikast tööd. Pühendumust toetav organisatsioonikultuur on selline, kus töötajad tunnevad end seotuna asutuse eesmärkide ja väärtustega ning on motiveeritud panustama oma töö parendamisse.

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutustel on selged tugevad eesmärgid ja juhtimispõhimõtted, mis on kõigile töötajatele teada. Seatud eesmärgid aitavad luua ühtsustunnet ja suunavad organisatsioonide tulemuslikkust. Organisatsioonis on avatud ja aus suhtlus: jagatakse regulaarselt infot organisatsiooni eesmärkide, edusammude ja väljakutsete kohta. Juhtimine on toetav ja kaasav, edendades avatud suhtlust ja

tagasisidestamist.

Töötajad on mitmekülselt kaasatud otsuste tegemisse ning tunnevad, et nende arvamust ja ideid hinnatakse. Organisatsioonikultuur toetab pühendumust: väärtustatakse ja tunnustatakse töötajate saavutusi, julgustatakse leidma uusi ideid ja lahendusinaid olnakse valmis kohanema muutuva keskkonnaga.

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutustes on loodud töökeskkond, milles julgustatakse kaasama ja väärtustatakse mitmekesisust. Mitmekesisuse väärtustamine tähendab, et kaasatakse ja austatakse kõiki, olenemata soost, vanusest, puudest, nahavärvusest, poliitilisest vaatest, seksuaalsest orientatsioonist, usust ja sotsiaalsest või etnilisest päritolust. Mitmekesisus ja kaasamine innustavad uute ideede ja lahenduste leidmist ning innovatsiooni.

### *Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:*

- siseturvalisuse ja -julgeoleku asutustel on sarnased väärtused ja ühtsed juhtimis põhimõtted;
- juhid hoiavad oma töötajaid ning vastutavad organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise eest;
- juhtimises ja organisatsioonikultuuris on olulised avatud suhtlemine, läbipaistvus ja usaldus;
- kõik siseturvalisuse ja -julgeoleku valdkonna töötajad ja vabatahtlikud on oma valdkonna saadikud ning ühise tööandja kuvandi hoidjad ja loojad;
- meie asutustes koheldakse kõiki inimesi võrdselt ja väärtustatakse mitmekesisust.

## 3.2 Eesmärk 2: arendav ja paindlik tööelu



**Visiooni kirjeldus.** Siseturvalisuse asutuste töötajad pääsevad oma oskuste arendamiseks hästi ligi mitmekülgsetele õppimisvõimalustele ja paindlikele õppeformaatile. Meie asutused investeerivad oma töötajatesse, toetades nende professionaalset kasvu ja edendades õppimiskultuuri.

Siseturvalisuse asutuste tavatööajaga töötajatel on võimalus valida, millal ja kus nad töötavad. Kaugtöö ja asukohapaindlikkus aitavad tasakaalustada töö- ja eraelu. Summeeritud tööajaga teenistujad saavad oma töögraafiku koostamisel kaasa rääkida ning nende soovide ja vajadustega arvestatakse või põhjendatakse, miks nendega ei ole

võimalik arvestada. Võimaldame senisest suuremas mahus osakoormusega töötamist ning anname teenistujatele võimaluse oma tööaega neile sobivalt kohandada.

Siseturvalisuse asutused pakuvad töötajatele võimalusi isiklikult ja professionaalselt areneda, mis aitab neil saavutada eesmärke ja suunata oma arenguteekonda.

Siseturvalisuse asutustes on töötajate füüsiline ja vaimne tervis hoitud ning pakutakse mitmekülgsid võimalusi nii töötajate tervise kui ka heaolu toetamiseks.

#### *Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:*

- siseturvalisuse ja -julgeoleku valdkonna töötajad vastutavad enda arengu eest ise ning meie inimestel on mitmekesised võimalused arendada oma erialaseid oskusi, hankida uusi teadmisi ja jagada üksteisega kogemusi;
- siseturvalisuse valdkonna taseme- ja täiendusõppe võimalused on ajakohased ja paindlikud;
- meie asutustes on kaasaegne töökeskkond, kus on tähtis töötajate heaolu ning töö- ja eraelu tasakaal;
- meil on head võimalused, et rikastada põhitööd, töövarjutada ja roteeruda.

### 3.3 Eesmärk 3: tark ja uuenduslik töötamise viis



**Visiooni kirjeldus.** Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutustes kasutatakse kaasaegset tehnoloogiat ja ligipääsetavaid digiplatvorme, mis soodustavad koostööd, sujuvat töövoogu ja järjepidevat õppimist. Töötajatele pakutakse kaasaegseid tööriistu ja tehnoloogiat, mis võimaldavad neil töötada tõhusalt, sujuvalt, innovaatseliselt ja kestlikult.

Meie asutustes on loodud mitmekülgsed ja kaasaegsed koostööformaadid parima praktika jagamiseks ja koostöö soodustamiseks.

Siseturvalisuse asutused on igapäevatoos uuendusmeelsed ja vastutustundlikud, mis hõlmab nii sotsiaalse vastutuse edendamist ja ressursside jätkusuutlikku kasutamist kui ka uuendusmeelsust ja avatud mõtlemist. Otsime pidevalt, kuidas teha asju paremini, nutikamalt ja ressursisäästlikumalt.

#### *Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:*

- siseturvalisuse ja -julgeoleku asutused töötavad targalt, uuenduslikult ja jätkusuutlikult;
- tööprotsessid on meie asutustes kaasajastatud ja võimalusel automatiseeritud;
- asutused teevad tihedat koostööd parima praktika loomisel ja jagamisel;
- koostöökultuuri loomise ja hoidmise eest vastutavad kõik siseturvalisuse ja -julgeoleku valdkonna töötajad.

# Lisa 1: Personalistrateegia tegevuskava aastateks 2024-2028

## 3.4 Personalistrateegia mõõdikud

### EESMÄRK 1: PÜHENDUMUST TOETAV ORGANISATSIOONIKULTUUR

#### Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:

- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku asutustel on sarnased väärtused ja ühtsed juhtimis põhimõtted
- Inimesi hoidvad juhid vastutavad organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise eest
- Juhtimis- ja organisatsioonikultuuris on olulisel kohal avatud suhtlemine, läbipaistvus ning usaldus
- Kõik siseturvalisuse ja -julgeoleku töötajad, vabatahtlikud, on oma valdkonna saadikud ja ühise tööandja kuvandi hoidjad ja loojad
- Meie asutustele on omane kõikide inimeste võrdne kohtlemine ja mitmekesisusega arvestamine



#### Hindame ja mõõdame:

1. Tagasiside vahetule juhtimisele ja tagasiside asutuse juhile rahulolu-uuringus (ühtlustada valitsemisala üleselt)
2. Pühendumuse indeks
3. Tööandja soovitusindeks
4. Tööandja atraktiivsus Eestis
5. Vabatahtlike arv



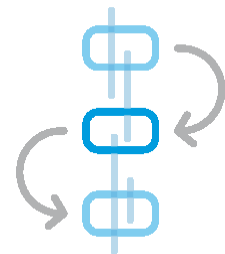
### EESMÄRK 2: ARENDAV JA PAINDLIK TÖÖELU

#### Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:

- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku valdkonnas vastutab iga töötaja enda arengu eest ise, meie inimestel on mitmekesised võimalused oma professionaalseid oskusi arendada, uusi teadmisi hankida ning üksteisega kogemusi jagada
- Siseturvalisuse taseme- ja täiendusõppe võimalused siseturvalisuse valdkonnas on ajakohased ja paindlikud
- Meie asutustes on kaasaegne töökeskkond, kus on tähtis töötajate heaolu ja töö- ja eraelu tasakaal
- Meil on head võimalused, et rikastada põhitööd, töövarjutada ja roteeruda

#### Hindame ja mõõdame:

1. Rahulolu täiendusõppevõimalustega (rahulolu uuring)
2. Töötajate voolavus
3. Sisemiste liikumiste osakaal
4. Keskmise palga suhe avaliku sektori ja Eesti keskmise palgaga



### EESMÄRK 3: TARK JA UUENDUSLIK TÖÖTAMISE VIIS

#### Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:

- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku asutused töötavad targalt, uuenduslikult ja jätkusuutlikult
- Tööprotsessid on meie asutustes kaasajastatud ning võimalusel automatiseeritud
- Asutused teevad tihedat koostööd parimate praktikate loomisel ja jagamisel
- Koostöökultuuri loomise ja hoidmise eest vastutavad kõik siseturvalisuse ja sisejulgeoleku valdkonnas töötajad

#### Hindame ja mõõdame:



1. Analüüsitud tööprotsesside arv versus parendatud protsesside arv
2. Tööprotsessis osalejate rahulolu tööprotsessi uuendusega

### 3.5 Personalistrateegia tegevuskava

Lisa 1 SISEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA PERSONALISTRATEEGIA TEGEVUSKAVA AASTATEKS 2024–2028			
PROBLEEMI KIRJELDUS (sh SELLEGA KAASNEV VÕIMALIK NEGATIIVNE MÕJU)	TEGEVUSKAVA TEGEVUS	TULEMUS	TEGEVUSEGA SEOTUD TULEMUS-/VÄLJUNDMÕÕDIK
<b>EESMÄRK 1: PÜHENDUMUST TOETAV ORGANISATSIOONIKULTUUR</b> Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku asutustel on sarnased väärtused ja ühtsed juhtimispõhimõtted</li> <li>- Inimesi hoidvad juhivad vastutavad organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise eest</li> <li>- Juhtimis- ja organisatsioonikultuuris on olulisel kohal avatud suhtlemine, läbipaistvus ning usaldus</li> <li>- Kõik siseturvalisuse ja -julgeoleku töötajad, vabatahtlikud, on oma valdkonna saadikud ja ühise tööandja kuvandi hoidjad ja loojad</li> <li>- Meie asutustele on omane kõikide inimeste võrdne kohtlemine ja mitmekesisusega arvestamine</li> </ul>			
<p>Juhtimispõhimõtted on meie endi poolt sõnastatud ja põhinevad Siseministeeriumi valitsemisala asutuste väärtustel ning väljendavad ootusi Siseministeeriumi valitsemisala juhtimisele. Juhtimispõhimõtted kehtivad ühtmoodi nii esmatasandi, keskastme- kui ka tippjuhtidele kõikides meie asutustes. Juhtimispõhimõtted toetavad kõiki, kes juhivad meeskonda, valdkonda, protsessi või koordineerivad kasvõi väikest tööloiku. Probleemiks on see, et juhtimispõhimõtted ei ole igapäeva tööelus juurdunud ning uued tulijad neid ei pruugi veel teada. Kehva juhtimiskvaliteedi tõttu võivad inimesed meie valitsemisala asutustest lahkuda.</p>	<p>1. SIM valitsemisala juhtimispõhimõtete tutvustamine on integreeritud asutuste juhtide sisseelamisprogrammi ja juhtide arengut toetavatesse tegevustesse.</p>	<p>Juhid lähtuvad juhtimispõhimõtetest, sarnastest väärtustest ja organisatsioonikultuuri vajadustest ning rakendavad neid igapäeva tööelus.</p>	<p>Töötajate hinnang SIM valitsemisala juhtide juhtimispõhimõtetele vastavuse kohta</p> <p>Juhtimise mõõdik 1x aastas</p> <p>Sisseelamisprogrammide osakaal, millesse on sisse integreeritud juhtimispõhimõtete tutvustus</p> <p>Juhtimispõhimõtete tutvustusürituste arv/neis osalenute arv</p>

	<p>2. Juhtimis põhimõtteid puudutav on lisatud kõigi asutuste koostöö-, arengu- ja tulemusvestluste vormi ning rahulolu uuringutesse.</p>	<p>Juhid lähtuvad juhtimis põhimõtetest, sarnastest väärtustest ja organisatsioonikultuuri vajadustest ning rakendavad neid igapäeva tööelus.</p>	<p>Töötajate hinnang SIM valitsemisala juhtide juhtimis põhimõtetele vastavuse kohta</p> <p>Juhtimise mõõdik 1x aastas</p> <p>Asutuste arv/osakaal, kus on arengu- ja koostöövestluste vormi juhtimis põhimõtete osa sisse viidud</p> <p>Rahulolu-uuringute arv, kuhu on sisse viidud juhtimis põhimõtete osa</p>
<p>Juhtimise kvaliteet on täna üle valitsemisala ebaühtlane. Juhtidele suunatud arendustegevustes ei ole kõik juhid osalenud, töötajate tagasisidet juhtimise kvaliteedile ei mõõdata regulaarselt või töötajate hinnangutega juhtimise kvaliteedile ei arvestata.</p>	<p>3. SIM VA arenguprogrammid keskastmejuhtidele (SIKA) ja esmatasandi juhtidele (ESTA) on uuendatud ning uuendatud programmid läbi viidud.</p>	<p>Juhtimise kvaliteet on ühtlaselt hea kõikides asutustes, inimesed ei lahku töölt kehvast juhtimis kvaliteedi tõttu. Juhtide arendamine ja toetamine toimub süsteemselt ja järjepidevalt koostöös üle valitsemisala, võrgustiku põhised.</p>	<p>Juhtimiskultuuri uuring</p> <p>Vahetu juhtimise tõttu lahkunud töötajate osakaal volavuse määras</p> <p>Asutuse juhtide %, kes on osalenud juhtimisalases arenguprogrammis</p>
	<p>4. Käivitatud on valitsemisala ülesed juhtide kogemusklubid õppimise ja kogemuste jagamise eesmärgil.</p>	<p>Rakendades kaasaegseid õppimisviise, hoiame kokku koolituskulusid ning soodustame sünergia ja võrgustumist asutuste vahel. Jagades üksteisega kogemusi, paraneb koostöö nii asutuste kui ka erinevate tasandite juhtide vahel.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu vahetu juhtimisega</p> <p>Toimunud kogemusklubide arv</p>
	<p>5. Läbi on viidud juhtimisbaromeetri/mõõdiku küsitlus tippjuhtide juhtimis kvaliteedi hindamiseks.</p>	<p>Soovitusindeksi tulemusena saab tippjuht tagasisidet seoses asutuse juhtimisega ning tal on</p>	<p>Tippjuhtide/juhtide soovitusindeks</p>

		võimalus viia ellu parendustegevusi.	
<p>Valitsemisala asutustes on kokku lepitud eesliini siseneja palgatasemeks 1,2 Eesti keskmist palka, kuid kokku ei ole lepitud, milliseks aastaks tase saavutatakse. Lisaks ei ole kokku lepitud asutuste palgamudelites tõusu protsendid erinevatel ametipositsioonidel. Selgusetuks jääb ka see, kas senine palgaambitsioon 1,2 Eesti keskmist jääb püsima või sõnastatakse erinevatele valdkondadele erinevad palgatõusu ambitsioonid. Praegune palgatase ja palgasüsteem ei aita tagada piisaval hulgal uusi tulijaid ja ei aita hoida olemasolevaid inimesi.</p>	<p>6. Kokku on lepitud valitsemisala palgaambitsioon valdkondade lõikes.</p>	<p>Liigume igal aastal konkurentsivõimelisema töötasu poole. Valitsemisala asutustes ja asutuste vahel on õiglane palga tase ja -mudel.</p>	<p>Töölt lahkumise põhjusena rahulolematusega töötasuga.</p>
<p>Organisatsiooni pühendumuse kontekstis oluline, et töötajate arvamust ja tagasisidet küsitakse regulaarselt ning seda võetakse arvesse. Kõik inimesed soovivad, et neid koheldakse võrdselt (olenemata ametikohast jms) ja nende isiksust aktsepteeritakse. Kõik SIM valitsemisala asutused ei ole veel võrdse kohtlemise ja mitmekesisuse teemat esile toonud ning organisatsioonikultuuris juurutanud.</p>	<p>7. Kõik asutused on liitunud mitmekesisuse kokkuleppega ja viinud ellu tegevused selle juurutamiseks.</p>	<p>Organisatsioon, kes kokkuleppega liitub, kinnitab, et väärtustab mitmekesisuse kokkuleppe tekstis olevaid põhimõtteid ning tegutseb nende alusel.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni kultuuriga:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Info liikumise ja otsuste tegemine on meie organisatsioonis läbipaistev.</li> <li>2. Kas meie asutuses koheldakse inimesi võrdselt?</li> </ol> <p>Asutuste arv, kes on liitunud mitmekesisuse kokkuleppega</p>

	<p>8. Asutustes on kokku lepitud kaasamisprotsessid töötajaid puudutavate otsuste või muudatuste tegemiseks ning neid protsesse rakendatakse (nt enne töötajaid puudutavate otsuste või muudatuste tegemist viiakse läbi kaasamise töötoad või korraldatakse avatud arutelu. Otsuste ja/või muudatuste kohta on võimalik siseveebis anda poolt või vastuhääli ja avaldada arvamust.)</p>	<p>Töökultuuri iseloomustab läbipaistvus (nt info liikumine ja edastamine, otsused). Töötajad teavad, miks otsused on sündinud.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni kultuuriga: Info liikumine ja otsuste tegemine on meie organisatsioonis läbipaistev</p> <p>Asutuste arv, kus on kokku lepitud kaasamisprotsessid töötajaid puudutavate otsuste tegemisel</p>
<p>Lisaks töötasule on inimestele töökoha valikul ja organisatsioonile pühendumisel oluline organisatsioonikultuur, juhtimise kvaliteet, tööandja poolne märkamine, tunnustamine ja hüvede pakett. Senine tunnustamise süsteem baseerub osaliselt veel aegunud arusaamal. Et igaüks SIM valitsemisalas tunneks enda panusel väärtust ja tunnustust, vajab ka tunnustamise süsteem uuendamist. See süsteem ei motiveeri noori uusi sisenejaid ega ka mitte kõiki meil täna töötavaid inimesi.</p>	<p>9. Tippjuhtkonna koosolekud on teatud regulaarsusega avatud kõikidele töötajatele kuulamiseks (võimalusel küsimuste esitamiseks, aruteluks).</p>	<p>Töökultuuri iseloomustab läbipaistvus ja avatus (nt info liikumine ja edastamine, otsused). Töötajaid kaasates on tagatud töötajate võrdne kohtlemine. Töötajad teavad, miks otsused on sündinud.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni kultuuriga: 1. Info liikumine ja otsuste tegemine on meie organisatsioonis läbipaistev</p> <p>Aasta jooksul töötajatele avatud tippjuhtkonna koosolekute arv (asutuse kaupa)</p> <p>Küsimused rahulolu-uuringus: 1. Olen rahul tööandja motivatsioonisüsteemiga 2. Minu pingutust märgatakse ja mind on tunnustatud</p> <p>Tööandja väärtuspakkumist uuendanud asutuste arv</p>
	<p>10. SIM valitsemisala asutustes on uuendatud tööandja väärtuspakkumist, mis lähtub töötaja elukaare vajadustest ja huvidest.</p>	<p>Iga töötaja tunneb, et asutuse hüvede pakett arvestab tema vajaduste ja huvidega. Töötajad tunnevad, et neid on märgatud.</p>	

	<p>11. Tunnustamise põhimõtted on kõikides asutustes üle vaadatud ning uuendatud vastavalt sihtgruppidele.</p>	<p>Tunnustamine lähtub nüüdisaegsetest suundadest ja töötajate soovidest, tunnustamise ettepanekute tegemise protsess on kaasajastatud ja bürokraatiat on vähendatud, tööprotsessi on lihtsustatud.</p>	<p>Küsimused rahulolu-uuringus:  1. Olen rahul tööandja motivatsioonisüsteemiga  2. Minu pingutust märgatakse ja mind on tunnustatud</p> <p>Tunnustamise põhimõtteid uuendanud asutuste arv</p>
<p>Igal aastal suureneb konkurents töötajate pärast kogu tööturul Eestis ja rahvusvaheliselt. Inimeste leidmiseks peame olema tuntud, nähtavad ja hinnatud tööandjad.</p>	<p>12. Välja on töötatud ühtsed siseturvalisuse tööandja katusväärtused, koostatud on tööandja turundus- ja kommunikatsiooni plaan tööandja maine kujundamiseks ja siseturvalisuse ja sisejulgeoleku elukutsete populariseerimiseks.</p>	<p>SIM valitsemisalal on ühine tööandja (katus)bränd. SIM valitsemisala asutused on tuntud ja hinnatud tööandjad. Inimesed on teadlikud karjäärivõimalustest.</p>	<p>Kandideerijate arv ühele ametikohale  Värbamisvälp</p>
	<p>13. Asutustes on loodud brändisaadikute võrgustik ja nende tegevus on järjepidevalt toetatud (nt brändisaadikutele korraldatakse koolitusi; võrgustiku-sündmusi jms).</p>	<p>SIM valitsemisala asutused on tuntud ja hinnatud tööandjad. Inimesed on teadlikud karjäärivõimalustest.</p>	<p>Kandideerijate arv ühele ametikohale   Brändisaadikute arv asutustes   Kandideerijate arv ühele ametikohale</p>
	<p>14. Korraldatud on valitsemisala ülene karjääripäev SIM valitsemisala organisatsioonide mainekujunduse eesmärgil; Korraldatakse avatud uste päevi, on ühiselt osaletud messidel.</p>	<p>Inimesed on teadlikud karjäärivõimalustest. Meile tuleb rohkem uusi kandideerijaid ja järelkasvu.</p>	<p>Kandideerijate arv ühele ametikohale   Karjääripäevade arv   Karjääripäevadel osalenute arv</p>
	<p>15. Praktika võimalusi on tutvustatud SIM valitsemisala asutustes.</p>	<p>Inimesed on teadlikud karjäärivõimalustest. Meile tuleb rohkem uusi kandideerijaid ja järelkasvu.</p>	<p>Järelkasvu sihtrühmas hinnang tööandja atraktiivsusele (<i>Instar</i>)</p>

## EESMÄRK 2: ARENDAV JA PAINDLIK TÖÖELU

Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest:

- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku valdkonnas vastutab iga töötaja enda arengu eest ise, meie inimestel on mitmekesised võimalused oma professionaalseid oskusi arendada, uusi teadmisi hankida ning üksteisega kogemusi jagada
- Siseturvalisuse taseme- ja täiendusõppe võimalused siseturvalisuse valdkonnas on ajakohased ja paindlikud
- Meie asutustes on kaasaegne töökeskkond, kus on tähtis töötajate heaolu ja töö- ja eraelu tasakaal
- Meil on head võimalused, et rikastada põhitööd, töövarjutada ja roteeruda

Töötajad (ja tööealised inimesed) vananevad, asendusvajadus suureneb, noori on vähem, töötajate voolavus suureneb, meil ei ole piisavalt järelkasvu ega töötajaid ja me ei suuda osutada siseturvalisuse teenust samal moel ja/või tasemel. SIM valitsemisala asutused ei moodusta ühtset tööjõuturgu. SIM valitsemisala asutuste senine värbamise- ja rotatsioonisüsteem ei toeta probleemi lahendamist.	16. Loodud on SIM valitsemisala ülene karjäärikeskus ja karjäärinõustamise teenus.	SIM valitsemisala asutused moodustavad ühtse tööjõuturu, kandideerijate arv kasvab, värbamise kvaliteet suureneb, inimesed liiguvad asutuste vahel ja sisenevalt väljast. Meil teenistuses olevad inimesed on teadlikud, et nad saavad kujundada erinevates asutustes ja erinevatel teenistuskohadel pikaajalise ja huvitava karjääri. Kõik meie inimesed on teadlikud karjäärivõimalustest.	Värbamisvälp  Rahulolu värbamise ja karjäärikeskuse tööga  Karjäärinõustamise läbinud inimeste arv  Värbamisi värbaja kohta
	17. Ellu on viidud rotatsiooni kuvandi parandamiseks erinevaid turundus- ja kommunikatsioonitegevusi.	Meil teenistuses olevad inimesed on teadlikud, et nad saavad kujundada erinevates asutustes ja erinevatel teenistuskohadel pikaajalise ja huvitava karjääri.	Roteerunud inimeste arv
Õppimine on elukestev ja toimub erinevates valdkondades, keskkondades, asukohtades ja erinevas mahus: töökohal, õppeasutustes, virtuaalruumides, kogukondades, võrgustikes, omandades seeläbi uusi vaatenurki ning mõtestades ümber omandatud uusi kogemusi, luues ise uut teadmist nii endale kui ka organisatsioonile. Et olla senisest kuluefektiivsem ja aja- ning kohapaindlikum,	18. Kaardistatud on täiendkoolituse ühise e-õppe keskkonna/platvormi vajadused.	Siseturvalisuse asutustes on töötajatele hästi ligipääsetavaid mitmekülgseid õppimisvõimalusi ja paindlikud õppimisvormid oma oskuste arendamiseks. Paindlik uute teadmiste hankimine ja kogemuste jagamine.	Kasutusele on võetud e-õppe ühine platvorm.  Uute loodud e-kursuste arv

<p>on üle valitsemisala suurenenud vajadus e-õppevõimalustele. Üle valitsemisala puudub kõigile asutustele ühtemoodi ligipääsetav ja kasutatav e-õppekeskkond (samuti ka info jagamise keskkond).</p>	<p>19. Kasutusele on võetud ühine e-õppe platvorm, arendatud on täiendkoolituse e-õppe võimalusi.</p>	<p>Hoiame kokku koolitusele kuluvat raha, saame kiiresti suurendada teadlikkust suuremale hulgale inimestele; inimestel on võimalus aja- ja kohapaindlikult õppida.</p>	<p>Loodud e-kursuste arv</p>
<p>"Amet kogu eluks" moto ei kohandu enam tänapäeva, sest inimesed soovivad pidevat arengut ja oma tööelus erinevaid karjäärisuundi proovida. Eripensionide ja soodustuste kadumisega ei hoiata töötajaid enam miski pikaajalises teenistuses. Inimesed lahkuvad töölt, kuna on väsinud oma senisest tööst.</p>	<p>20. Sisekaitseakadeemiasse on loodud lisa haridustehnoloogi ametikoht valitsemisala asutuste teenindamiseks.</p>	<p>E-õppe kursused on kvaliteetsed, kaasahaaravad ja vastavad täiskasvanud õppija õpikäsitlusele</p>	<p>Loodud e-kursuste arv</p>
	<p>21. Loodud on päästeteenistujatele võimalused teenistusstaazi arvestuse jätkumiseks SIM valitsemisala asutustes rotatsiooni korral.</p>	<p>SIM valitsemisala on ühtne tööjõuturg, kus on võimalik erinevate asutuste vahel ja oma asutuses sees teha pikaajalist ja huvitavat karjääri liikudes erinevate töökohtade ja positsioonide vahel. Loodud on eeldused rotatsiooni ja karjäärisüsteemi tekkimiseks ehk eriteenistujate nõuded on ühtlustatud ja välja on töötatud täiendkoolituste süsteem, mis võimaldab karjääripööret ning loodud keskne rotatsiooni soovijate nimekiri.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu arengu- ja karjääri võimalustega: 1. Võimalus liikuda organisatsiooni siseselt teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale 2. Vahetu juht toetab minu tööalast arengut</p> <p>Tähtajaliselt üleviidud ametnike arv</p>
	<p>22. Loodud on täiendkoolituse kursused, mis võimaldavad karjääripööret valitsemisalas.</p>	<p>Väljaõpe on odavam ja meil on olemas meile vajalike väärtushinnangutega motiveeritud töötajad.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu arengu- ja karjääri võimalustega: 1. Võimalus liikuda organisatsiooni siseselt teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale 2. Vahetu juht toetab minu tööalast arengut</p> <p>Loodud täiendkoolituste arv, mis toetavad karjääripööret</p>



	<p>23. Loodud on süsteem rotatsioonisoovist teada andmiseks.</p>	<p>Meie teenistujate kompetents suureneb, loob koostöövõrgustikku üle asutuste ja inimesed püsivad meie valitsemisalas kauem.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu arengu- ja karjäärivõimalustega:  1. Võimalus liikuda organisatsiooni siseselt teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale  2. Vahejuht toetab minu tööalast arengut</p> <p>Tähtajaliselt üleviidud ametnike arv</p>
<p>Üha enam tõuseb tööandja vaates päevakorda vaimse tervise probleemid ja terviseteadlikkuse tõstmine, pigem ennetustegevused, kui reageerimine. Töötaja töölt eemalviibimine põhjustab ka teistele töötajatel topelt koormust ja tööandjale probleeme asendamisel. Üks juurpõhjustest on pidev töötundidele mittevastav töökoormus ehk ületöötamine.</p>	<p>24. Pakume erinevaid võimalusi vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pakutud on psühholoogilise nõustamise võimalust.</li> <li>- Pakutud on tervisekindlustust või Stebby kasutamise võimalust.</li> <li>- Võimaldatud on erakorralist puhkust ületöötamise korral.</li> <li>- Pakutud on tervisepäevi.</li> </ul>	<p>Inimeste heaolu ja vaimne tervis on toetatud.</p>	<p>Haiguspäevade arv kalendriaastas</p> <p>ROU hinnang või koostöövestluse küsimus- minu töökoormus on optimaalne. Ma jõuan oma tööülesanded tehtud tööaja sees.</p> <p>Asutuste arv, kus on nimetatud võimalused loodud</p>
	<p>25. Juhtide poolt on regulaarselt läbi viidud 1:1 vestlused oma tiimiliikmetega.</p>	<p>Jälgitud on 1:1 vestluste käigus pidevalt oma inimeste töökoormus ja tööülesandeid prioriseeritud ja tähtaegu korrigeeritud.</p>	<p>Haiguspäevade arv kalendriaastas</p> <p>Hinnang iganädalasele töökoormusele</p> <p>Koostöövestluse küsimus: minu töökoormus on optimaalne</p> <p>Ma jõuan oma</p>

			tööülesanded tehtud tööaja sees
<b>EESMÄRK 3: TARK JA UUENDUSLIK TÖÖTAMISE VIIS</b> Eesmärgi täitmisel lähtume järgmistest põhimõtetest: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siseturvalisuse ja sisejulgeoleku asutused töötavad targalt, uuenduslikult ja jätkusuutlikult</li> <li>- Tööprotsessid on meie asutustes kaasajastatud ning võimalusel automatiseeritud</li> <li>- Asutused teevad tihedat koostööd parimate praktikate loomisel ja jagamisel</li> <li>- Koostöökultuuri loomise ja hoidmise eest vastutavad kõik siseturvalisuse ja sisejulgeoleku valdkonna töötajad</li> </ul>			
Kui soovime pakkuda parimat töötajakogemust, mis on tark ja uuendusmeelne, siis vajavad ka meie tööprotsessid pidevat uuendamist. Asutuste vahelist koostööd takistavad erinevad turvanõuded, ligipääsude ning sobilike koostööplatvormide ristkasutuse puudumine.	26. Läbi on viidud ärianalüüs personaliprotsesside automatiseerimiseks (tehisaru rakendamiseks)	Asutuste vaheline koostöö annab nii rahalist kui ka ajalist kokkuhoidu, tulemus on kvaliteedi hüpe üle valitsemisala. Inimesed on kaasatud tööprotsesside parendamise ja töötamise viis muutub efektiivsemaks.	Töötajate pühendumus ja rahulolu töö tingimustega: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kas Sinu tööprotsessid on tõhusad?</li> <li>2. Saan kaasa rääkida tööprotsesside parandamises</li> </ol>
	27. Tööga seotud protsesside parendamise ettepanekute tegemiseks ja kogumiseks on loodud süsteem ja lahendus (nt siseveebis olev "postkast").	Inimesed on kaasatud tööprotsesside parendamise ja töötamise viis muutub efektiivsemaks. Inimeste tugevusi arvestav ja arengut toetav töökeskkond.	Töötajate pühendumus ja rahulolu töö tingimustega: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kas Sinu tööprotsessid on tõhusad?</li> <li>2. Saan kaasa rääkida tööprotsesside parandamises</li> </ol>
	28. Loodud on võimalused osalise töötaja ja projektpõhise töö tegemiseks vastavalt inimeste vajadustele ja ametikoha võimalustele.	Tagatud on töötaja ja -koha paindlikkus ning sellega seotud tingimused. Kaugtöö, osalise töötajaga ja projektpõhise töö võimaldamine vastavalt ametikoha võimalustele.	Töötajate pühendumus ja rahulolu paindlikkusega  Osajaga töötajate arv
	29. Valitsemisala ülestse probleemide lahendamiseks on loodud ristfunktsionaalsed meeskonnad. Ristfunktsionaalses meeskonnas osalemiseks vabastatakse inimene ajutiselt oma põhitööst.	Tänu mudeli rakendamisele moodustatakse asutuste üleselt ristfunktsionaalseid meeskondi probleemide lahendamiseks ja teenuste/protsesside	Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni kultuuriga/töö tingimustega: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saan teha just seda tööd, mis mulle meeldib</li> </ol>

		uuendamiseks. Uued ideed saavad kiiresti ellu viidud.	2. Vahetu juht toetab minu tööalast arengut
	30. Kasutusele on võetud koostööplatvormid eesmärgiga suurendada asutuste vahelist koostööd ja info jagamist. - Siseveebi avamine/ühiskasutamine - Ruumide ristikasutuse võimaldamine - Ühiste digiplatvormide kasutamine - Projektide haldamise tarkvara kasutamine	Asutused on ühtses infoväljas, millega kaasneb ka rahaline kokkuvõtte ja läbipaistvus üle asutuste.	Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni töö tingimustega: 1. Info liikumine  Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks
	31. Kasutusele on võetud meetodika tööprotsesside kaardistamiseks ja analüüsimiseks (nt <i>Lean</i> -meetodika)	Inimesed on kaasatud tööprotsesside parendamisse ja töötamise viis muutub efektiivsemaks. Inimeste tugevusi arvestav ja arengut toetav töökeskkond.	Analüüsitud tööprotsesside arv versus parendatud tööprotsesside arv  Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks
	32. Valitsemisala üleselt on loodud teemagrupid, et parimate praktikate väljatöötamine toimuks koostöös ja ressursisäästlikult.	Asutuste vaheline koostöö annab nii rahalist kui ka ajalist kokkuvõtet, tulemus on kvaliteedi hüpe üle valitsemisala.	Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni töötingimustega: 1. Info liikumine 2. Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks
	33. Kasutusele on võetud personali statistiliste andmete automaatne personalijuhtimise töölaud, mis võimaldab vaadata andmeid üle valitsemisala.	Asutused on ühtses infoväljas, millega kaasneb ka rahaline/ajaline kokkuvõtte ja läbipaistvus üle asutuste. Värbamise- ja karjäärikeskusel on info vakantsetest teenistuskohad.	Personalistatistiliste andmete juhtimislaud on loodud

	<p>34. Loodud on kogu valitsemisalale keskkond, mis sisaldab arengutoeks vajalikke õppe- ja infomaterjale.</p>	<p>Inimeste teadlikkus ja oskused töö tegemise efektiivsus kasvab.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni töö tingimustega: 1. Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks</p>
	<p>35. Valitsemisala ülene <i>Häkaton</i> on läbi viidud vähemalt kord aastas.</p>	<p>Asutuste vaheline koostöö annab nii rahalist kui ka ajalist kokkuhoidu, tulemus on kvaliteedihüpe üle valitsemisala.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni töö tingimustega: 1. Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks</p>
	<p>36. Tehisintellekt on kasutuselevõetud personali tööprotsessides, kus see on mõistlik ja võimalik.</p>	<p>Inimeste teadlikkus ja töö tegemise efektiivsus kasvab.</p>	<p>Töötajate pühendumus ja rahulolu organisatsiooni töö tingimustega: 1. Loodud on ligipääsud töö hõlbustamiseks ja koostööks</p>