Sisekaitseakadeemia
Haldusõpetuse õppetool

Helmer Hallik
PK030

LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMINE

Lõputöö

Juhendaja: Anne Valk, MBA
Sisekaitseakadeemia haldusõpetuse
õppetooli juhataja-lektor

Tallinn 2007

LÕPUTÖÖ SISUKORD

ANNOTATSIOON……...4
SISSEJUHATUS……..5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD…….…9
1.1. Strateegia, strateegiline planeerimine ja strateegiline juhtimine…….....9
1.2. Strateegilise planeerimise protsess…….14
1.2.1. Protsessi koostisosad……...16
1.2.2. Erinevad lähenemised protsessile ehk protsessimudelid…….21
1.2.3. Strateegilised planeerimise protsessi läbiviimisega seotud organisatoorsed küsimused…….27
1.3. Protsessi eripärad avalikus sektoris ja sobiva mudeli valik…….….30
2. ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMINE LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ARESTMAJADE TALITUSES…….34
2.1. Lõuna politseiprefektuuri üldtutvustus…….….34
2.1.1. Arestimajade talitus……35
2.1.1.1. Personali koosseis……36
2.1.1.2. Juhtimisskeem ja koostöö teiste struktuuride ning asutustega……37
2.2 Arengustrateegia koostamise protsess arestimajade talituses…….38
2.2.1. Sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga……40
2.2.2. Probleemikaardi koostamine…….41
2.2.3. Visiooni, missiooni ja põhiväärtuste väljatöötamine……41
2.2.4. Strateegiliste eesmärkide ja põhitegevuste määratlemine……42
2.3. Arengustrateegia elluviimine…….43
2.3.1. Arengustrateegia ülesehitus…….….43
2.3.2. Arengustrateegia tutvustamine töötajatele……44
2.3.3. Elluviimise abinõud ja autoripoolsed soovitused…….44
2.3.4. Tulemuste hindamine……46
KOKKUVÕTE……47

SUMMARY……49
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU……...….50
LISAD…….….53
Lisa 1: ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA……..…53
Lisa 2: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE TÖÖGRUPI NIMEKIRI……..…86
Lisa 3: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 1……88
Lisa 4: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 2…..…89
Lisa 5: AREGNUSTRTAEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 3…..…90

ANNOTATSIOON

KÄESOLEVA LÕPUTÖÖ TEEMA ON „ LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMINE”. LÕPUTÖÖ MAHT ON 52 LEHEKÜLGE, KASUTATUD ON 36 ALLIKAT, MILLEST 22 ON EESTI KEELES JA 14 INGLISE KEELES. ANTUD TÖÖ KOOSNEB KAHEST PEATÜKIST. KÄESOLEVAL LÕPUTÖÖL ON 5 LISA, 1 JOONIS JA 9 TABELIT.

LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD EESTI KEELES JA VÕÕRKEELNE KOKKUVÕTE ON INGLISE KEELES.

LÕPUTÖÖ MÄRKSÕNADEKS ON STRATEEGILINE JUHTIMINE, STRATEEGILINE PLANEERIMINE, STRATEEGIA, ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMINE.

LÕPUTÖÖ EESMÄRGIKS ON LÄBI ARENGUKAVA KOOSTAMISE TAGADA LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ARESTIMAJADE TALITUSE MÕTESTATUD JA EESMÄRGIPÄRANE ARENDAMINE, LÄBIMÕELDUD JA EFEKTIIVNE RESSURSSIDE KASUTAMINE NING HEA KOOSTÖÖ VÄLISKESKKONNAGA.

SÕLTUVALT PÜSTITATUD EESMÄRGIST ON VIIDUD LÄBI STRATEEGILINE PLANEERIMISE PROTSESS, MILLE TULEMUSENA ON VALMINUD ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA AASTANI 2010. VALMINUD ARENGUSTRATEEGIAS ON ETTE NÄHTUD TEGEVUSED TALITUSE ÜLDISEKS ARENGUKS.

SISSEJUHATUS

Lõuna Politseiprefektuuri kui organisatsiooni sünniks võib lugeda 01.01.2004, kui toimus suurprefektuuridele üleminek. Töötati välja uus juhtimisstruktuur ja teatud valdkondades mindi üle tsentraalsele juhtimisele. Taoline lähenemine puudutas ka Lõuna Politseiprefektuuri teenindataval territooriumil asuvaid arestimajasid. Varasemalt oldi maakondlikus prefektuuris korrapidamistalituse koosseisus, kus mingeid otsuseid ei olnud tarvis iseseisvalt vastu võtta. Uue struktuuriga kaasnes ühelt poolt arestimajade tsentraliseerimine arestimajade talituse loomisega ja teiselt poolt iseseisvus maakondlikul tasandil. Vaatamata struktuurilistele muutustele, puudus sisuliselt ühtne lähenemine ning arestimajad olid ka oma tegutsemispõhimõtete poolest väga erineva taseme ja suutlikkusega. Prefektuuri üldise arengu taustal hakkas seetõttu talituse mahajäämus peagi üha enam silma paistma.

06.06.2005 andis politseiprefekt korrakaitseosakonna politseidirektorile korralduse esitada ülevaade arestimajade talituse töökorralduse, -distsipliini ja majanduskulude olukorra kohta koos probleemide lahendamiseks kavandatud meetmete detailse kavaga. 20.06.2006 esitas korrakaitseosakonna politseidirektor Tiit Allik (2005: 7,11,19) ülevaate koos kavandatavate meetmetega. Muuhulgas on uurimuses mitmel korral laiemalt viidatud arengus mahajäämusele ja vajadusele töötada edasiseks välja ühtne arengukava.

Eelpool nimetatud dokument ja üldine juhtkonna poolt sõnastatud vajadus oli ajendiks ka autori lõputöö kirjutamisele. Autor leiab samuti, et pidevate ühekordsete meetmete väljatöötamine ei mõju arestimajade üldisele arengule positiivselt, vaid pigem leevendab ajutiselt probleeme. Arvestades eeltoodut, on arestimajade talituse arengustrateegia koostamine organisatsiooni seisukohalt hädavajalik. Organisatsioon vajab süsteemset ja igakülgset arendamist. Ei piisa ainuüksi struktuuri tsentraliseerimisest või detsentraliseerimisest ega distsipliini tugevdamisest. Sisulisi ja tegelikke probleeme saab lahendada ainult kõiki organisatsiooni koostisosi ja funktsioone süsteemselt arendades.

Eelnevat silmas pidades on käesoleva **lõputöö eesmärgiks** läbi arengukava koostamise tagada Lõuna Politseiprefektuuri arestimajade talituse mõtestatud ja eesmärgipärane arendamine, läbimõeldud ja efektiivne ressursside kasutamine ning hea koostöö väliskeskkonnaga. Ühtlasi on autori eesmärgiks luua arengustrateegia koostamise protsessi käigus talituse töötajate seas enam ühtsuse- ja meie-tunnet ning panna inimesed mõtlema ühiste eesmärkide suunas.

Uurimisobjektiks on seega Lõuna Politseiprefektuuri arestimajade talitus kui organisatsiooniline üksus. Autori **tööülesanneteks** on kaardistada talituse sisemised ressursid, suhestada need väliskeskkonna ohtude ja võimalustega ning selgitada valitud töögrupi koostöös sellest lähtuvalt välja hetkeolukorraga kõige paremini sobivad ja vajalikud arengusuunad.

Arengustrateegia koostamise protsessis tuuakse süvitsi välja olemasolevad probleemid, millest lähtuvalt sõnastatakse missioon, visioon ning strateegilised eesmärgid lähiaastateks ja pikemaks perioodiks. Ühtlasi pannakse paika prioriteedid ning tegevuskava erinevate aastate lõikes.

Valitud töögrupi moodustavad arestimajade talituse erinevate tasandite töötajad, prefektuuri struktuuriüksuste esindajad ja väliskeskkonna esindajad (kokku 33 inimest). Töögrupi moodustamisel on autor arvestanud asjaoluga, et osavõtjate hulgas oleks enamuses arestimajade talitusega puutumuses olevate struktuuriüksuste ja organisatsioonide esindajad. Esindajate valikul on arvestatud võimalikult kaasamõtleva ja arestimajade talituse arengust huvitatud ametnikuga. Samuti inimesega, kes on võimeline arutatut ka edasi oma organisatsiooni või struktuuri viima. Töögrupis osalejad annavad töögrupi tööst pidevalt informatsiooni oma osakondadele ning iga etapi järel palutakse arestimajade erinevate osakondade töötajatel lisada töögrupi poolt tehtule oma arvamusi ja hinnanguid. Selliselt oleks arengustrateegia tegemisse kaasatud kogu organisatsiooniline üksus.

Üldine praktika teadustöödes on, et hüpoteese kasutatakse seletavas ja võrdlevas uurimuses ning ei kasutata kirjeldavas ja kaardistavas uurimuses (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005:149). Kuna antud lõputöö puhul on tegemist kirjeldava ja kaardistava uurimusega, mis on aluseks

praktilise töödokumendi väljatöötamisele arengustrateegia näol, siis hüpoteesi ei püstitata. Strateegilised eesmärgid tulenevad olemasolevatest kitsaskohtadest ja töö ei eelda positiivsete või negatiivsete sõltuvuste või seoste uurimist nähtuste vahel ega ka ootusi või oletuste kontrollimist võimalike tulemuste osas.

Arengustrateegia koostamisel on aluseks võetud Lynda Grattoni ja John M. Brysoni strateegiamudelid, aga autor on tutvunud ka teiste autorite poolt pakutud mudelitega. Töögrupi töös on kokku 4 peamist etappi, millest kaks esimest viiakse läbi ühtse seminari käigus:

1. Sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga ehk SWOT- analüüs (mille põhjal autor koostab probleemikaardi) ja esmase visiooni loomine
2. Probleemikaardi tutvustamine ja arutelu, missiooni, põhiväärtuste ning visiooni määratlemine
3. Strateegiliste eesmärkide sõnastamine ja põhitegevuste määratlemine eesmärkideni jõudmiseks.

Töömeetodina kasutab autor ajurünnakut, mis on rühmatöö meetodina struktureeritud protsess olukorra kirjeldamiseks ja ideede genereerimiseks. Ajurünnaku läbiviimine eeldab autoripoolset ülesannete jagamist osalejatele, arutelude ja diskussioonide juhtimist ning hilisemat tulemuste sünteesi, rühmitamist ja üldistamist.

Sisekeskkonna analüüsimiseks ja väliskeskkonnaga sidustamiseks kasutatava SWOT-analüüsi käigus tuuakse välja organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning määratletakse peamised väliskeskkonna võimalused ja ohud.

Lõputöö koosneb kahest peatükist ja lisast, milleks on arengustrateegia projekt. Lõputöö 1. peatükis käsitletakse töö autori poolt strateegilise planeerimise teoreetilisi lähtekohti. Selgitatakse strateegilise planeerimise protsessi ja sellega seotud tegevusi. Samuti vaadeldakse strateegilise juhtimise erinevaid koolkondi. Teoreetilises osas püütakse leida optimaalne mudel just arestimajade talituse kui avaliku teenistuse organisatsioonilise üksuse arengustrateegia koostamiseks.

2. peatükis tutvustab töö autor üldiselt Lõuna Politseiprefektuuri ja toob ära arestimajade talituse põhjalikuma tutvustuse. Samuti tuuakse ära arengustrateegia koostamise metoodika, töögrupi moodustamise põhimõtted ja koosseisu põhjendus. Peatüki olulisemaks osaks on arengustrateegia koostamise protsessi analüüsiv kirjeldus, kus autor toob ära erinevate etappide läbimise tulemused. Tuuakse ära visiooni, missiooni väljatöötamine, sise- ja väliskeskkonna analüüs, probleemikaardi koostamine, läbi probleemide grupeerimise strateegiliste eesmärkide tuletamine ning põhitegevuste määratlemine nendeni jõudmiseks. Lisaks sisaldab 2. peatükk arengustrateegia elluviimise abinõusid ja autoripoolseid soovitusi strateegia dokumendi koostamiseks ja efektiivsemaks rakendamiseks. Tuuakse ühtlasi ära arengustrateegia töötajatele tutvustamise ning iga-aastase ülevaatamise ja hindamise põhimõtted.

Töö lisasse paigutab töö autor 2. peatüki põhjal kokku pandud valmis arengustrateegia.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Strateegia, strateegiline planeerimine ja strateegiline juhtimine

Organisatsioonide ülesehitus on paratamatult ajas muutuv ja arenev. Selle tingivad erinevused inimeste mõtlemises ja nende poolt loodud ühenduste käitumises. Selleks, et inimeste poolt moodustatud, ellu kutsutud kooslused suudaksid valutumalt edasiselt omavahel suhelda, tuleb tagada asutustele pidev areng. Meie võimuses on lasta asutusel isevooluna tegutseda, kuid keegi ei garanteeri, et ühel päeval see inimkooslus veel eksisteerida ja edasi minna suudab. Kindlam viis on areneda mõtestatult, toetudes arengustrateegiale.

Hiina väejuht Sun Tzi (ref. Director lugemislisa 2001:1) on öelnud ligi 400 aastat eKr kirjutatud raamatus "Sõjakunst" järgmist: "Sõjapidamise kunst on riigile elulise tähtsusega. See on elu ja surma küsimus, tee pääsemisse või hukatusse. Seetõttu on tegemist teemaga, mida mingil juhul eirata ei tohi". Seda raamatutut võib pidada esimeseks strateegia-alaseks raamatuks. Juba sellel ajal mõisteti, et läbi mõtestatult kavandatud tegevuste on võimalik areneda ning sihitu toimimine viib kaosesse.

Sõna strateegia tuleb Kreekast, kus sõna *strategos* on kombinatsioon sõnadest *stratos*, mis tähendab armeed ja *ego*, mis tähendab liidrit. (O´Toole 1985 ref. Bryson 1988:22) Tänapäeval on sõna strateegia inimeste hulgas omaks võetud ja laialdaselt kasutust leidnud. Kuid kui hakata mõtlema selle olemusele ja püüda seda ka teistele edastada, siis satume raskustesse. Defineeringuid ja erinevaid käsitlusi on palju. (Leimann jt 2003:11)

Ka Madis Habakuke (2001:1) sõnul on strateegia prestiižne sõna ja inimeste poolt üsna sageli kasutatav. Muutuv maailm ja ebakindlus annavad sellele sõnale veelgi suursugusema tähenduse ning tekitavad nõnda tulevikku mõtlevate organisatsioonide strateegiliste planeerimiste osas vaidlusi nii praktikute kui ka teoreetikute osas.

Strateegiat lahates arvab Mintzberg (1994:23-29), et tegemist ei ole pelgalt plaani või millegi samaväärsega, vaid strateegia on asutuse käitumise terviklikkus aja jooksul. Strateegia on ka positsioon. Siinkohal on tegemist mingi konkreetse eraldiseisva toote asetamisega eraldiseisvale konkreetsele turule. Strateegia on ühtlasi väljavaade ning asutusele antud tee teha erinevaid asju.

Drucker-i (2003:55) arvates võimaldab strateegia organisatsioonil prognoosimatus keskkonnas saavutada soovituid tulemusi. Jaak Leimann ja tema kaasautorid (2003:12) kinnitavad, et strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks ning Jüri Sakkeus (2004:1) ütleb, et "strateegia on ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks".

Drucker (1999:445) kirjutab, et strateegia on vastus küsimustele, „Kes me oleme? Millised me peaksime praegu olema? Millised me peaksime tulevikus olema?". See on võti organisatsiooni edasiseks paremaks eksisteerimiseks. Strateegia kujundamine peaks olema organisatsiooni põhitegevus ja ülejäänud tegevused peaksid olema teisejärgulised.

Seega võib öelda, et erinevad autorid käsitlevad strateegiat kui kindlat suunda või tegevuspõhimõtete kogumit. Samuti on ühiseks tunnuseks keskkonna hindamine, tuleviku määratlemine ja loomine. Strateegiat saab eelnevast tulenevalt sõnastada kui erinevate kokkulepitud põhimõtete kogumit, mis määrab soovitud tulevikuks vajalikud tegevused**.**

Tavaliselt on organisatsioonil kolme tüüpi strateegiaid:

1. Organisatsiooni või ettevõtte strateegia - tegemist on kogu organisatsioonis vastuste otsimisega küsimustele, mis hõlmavad missiooni, eesmärke, põhiväärtusi
2. Programmi strateegia – keskendub eeltoodud küsimustele vastuste otsimist kas tegevusvaldkonniti või konkreetsele tootele orienteerudes.
3. Ressursse toetav strateegia – tegeleb strateegiatega, mis keskenduvad läbi programmi organisatsiooni strateegia toetamist. (Koteen 1997:22)

Mõnikord lisandub eeltoodud kolmele ka neljas strateegia liik, mida nimetatakse institutsiooni strateegiaks. Selle strateegia mõte on toetada asutuse sees eelnevale kolmele tasandile toetudes

uute strateegiate seast vajalike leidmist. (*Ibid*:22) Antud juhul on tegemist seega organisatsiooni poolt allasutuste suunamisega sobivate strateegiate juurde.

Planeerimisest rääkides nendib Mintzberg (1994:7-12), et teatud osa inimeste hulgas on planeerimine tulevikule mõtlemine, teatud inimeste hulgas jälle tuleviku juhtimine. Tulevikule mõtlemine tähendab tulevikuga arvestamist ja tuleviku juhtimine tegutsemist selles. Mõnede arvates on planeerimine hoopis otsuste tegemine. Planeerimine on ka tervikuks ühendatud otsuste tegemine. Siinkohal mõeldakse eraldi seisvate otsuste sidumist ühtseks tervikuks. Planeerimist peetakse ka formaliseeritud protseduuriks, et toota tulemust integreeritud otsuseid tehes. Mintzbergi arvates on planeerimine ühtlasi strateegia kujundamise protsess, mis on kavandatud planeerijate poolt, et planeerida plaani tootmist. (*Ibid*: 32)

Bryson (1988:5) toob välja, et strateegiline planeerimine on distsiplineeritud püüe määratleda fundamentaalsed otsused ja tegevused, mis moodustavad ning juhivad, mis organisatsiooniga on tegemist, mida ta teeb ja miks ta seda teeb.

David Hussey (1998:1) nendib, et strateegiline planeerimine on midagi enamat kui strateegia kirjapanemine: põhjalikumalt tuleks vaadelda kultuuri, struktuuri ja süsteeme organisatsioonis, iga element on oluline strateegia efektiivsuse seisukohalt.

Drucker (1999:120) kirjutab, et planeerimine ei ole midagi muud, kui käesoleval ajal riskide võtmise süsteemne protsess, mis annab meile võimaluse saada suurepäraseid teadmisi tuleviku tarvis. Planeerimine on kindlasti ka süsteemne jõupingutuste väljatöötamine, saavutatavate tulemuste ja ootuste mõõtmine läbi organiseeritud tagasiside.

Mary Jo Hatch (1997:105) toob välja, et varasem klassikaline organisatsiooni strateegilise planeerimise protsess, mis rõhutas põhiliselt strateegiliste eesmärkide otsinguid põhisuundade arendamiseks, on asendunud soovitud tulemuste detailse kirjeldusega, tegevuste määratlemisega nende saavutamiseks, keskkonna analüüsi ja kasutatavate ressursside määratlemisega, organisatsiooni struktuuride arendamise ning tegevuste kontrolliga.

Strateegiline planeerimine protsessina ja selles kavandatud tegevused on seega muutunud ning on ka edaspidiselt muutumas järjest detailsemaks.

Strateegilise planeerimise võtmesõnadeks peavad erinevad teoreetikud kokkuvõttes terviklike otsuste tegemist tuleviku tarvis, et strateegiat ellu viia. Leitakse ühtlasi, et planeerimine on distsiplineeritud ja süsteemne tegevus.

Mintzberg (1994:15-20) peab strateegiat ja plaanide koostamist olulisteks järgmistel põhjustel:
1. Tegevuste koordineerituse tagamine - edasiliikumiseks on vajalik, et otsuseid tehakse koos ja jõupingutused oleksid kooskõlas üldise arenguga.
2. Endaga arvestamise kindlustamine tulevikus – tuleb ette valmistuda vältimatuks, asendada soovimatu ja hoida tegevusi kontrolli all.
3. Ratsionaalsuse tagamine – tuleb tegeleda teatud tegevustega ja teha valikuid, kuna kõiki valdkondi ei suudeta vajalikul määral käsitleda ning kõiki võimalusi ei saa valida.
4. Kontrolli planeerimine – kontrollimine tagab minevikus tehtud vigade avastamise ja nende vigade vältimise tulevikus; planeerimine aitab meid kontrollimisel ning asutuse hindamisel.

Selleks, et mõista lõplikult strateegilise planeerimise olemust, tuleb eristada seda mõistest strateegiline juhtimine. Tihtipeale arvavad praktikud ennekõike, et tegemist on sünonüümidega, kuigi tegelikult on tegemist erinevate mõistetega.

Strateegiline juhtimine hõlmab mõlemat - strateegiat ja strateegilist planeerimist. See on tee, mida läbides muutub strateegia organisatsioonis juhtivaks jõuks. (Hussey 1998:1)

Seega saab strateegilist planeerimist pidada strateegilise juhtimise üheks oluliseks osaks.
Osborne ja Plastrik (2000:13) nimetavad strateegilist juhtimist täiuslikkuse poole püüdlemiseks. Strateegiline juhtimine abistab organisatsioone, leidmaks oma visiooni ja eesmärke, mis on olulised ning aitavad soovitavat täiuslikult ellu viia.

Strateegiline juhtimine on Ruth Alasi (1997:7) arvates laiahaardeline protsess, mille eesmärk on tagada efektiivsete strateegiate koostamine ja elluviimine. Strateegilise juhtimise

põhiküsimuseks peab ta aga seatud pikaajaliste eesmärkide osas prioriteetse suuna tagamist ressursside rakendamisel ja organisatsiooni arendamisel.

Hussey (1998:1) arvates on strateegiline juhtimine protsess, mis hõlmab pikaajaliste eesmärkide ja kujundatud strateegia täideviimist ning juhtimist.

Strateegiline juhtimine on saanud organisatsiooni olemuse tööriistaks, et õppida ja areneda, jõudmaks suurepärasele tasemele järeldatavalt kiiresti muutuvas maailmas. Strateegiline juhtimine konkreetses organisatsioonis on ajas muutuv, vastavalt selles asutuses strateegia planeerimisele ja selle realiseerimisele. (Koteen 1997:20)

Võib ka öelda, et strateegiline juhtimine on võrreldes strateegilise planeerimisega laialdasem mõiste ja hõlmab lisaks kavandatud plaanile ka sobiva kultuuri kujundamist, tegevusmeetodite valimist, inimeste võimekuse arendamist, eestvedamist ja keskkonnategurite mõjude ärakasutamist oma eesmärkide saavutamiseks. (Valk 2003:59) Strateegiline juhtimine hõlmab endas ka ressursside juhtimist, elluviimist, kontrolli ja hindamist. (Pedastsaar jt 2002:27)

Strateegilise juhtimise olemust välja tuues rõhutavad mitmed juhtimisteoreetikud, et tegemist ei ole planeerimisega, vaid hoopis laiema protsessiga, mis hõlmab viimati toodud tegevust. Strateegilise juhtimine on kõigi teoreetikute arvates midagi palju üldisemat ja hõlmab tegevusi, mis algavad strateegia kavandamisest ning ei lõpe mitte strateegia elluviimise ja juhtimisega, vaid aitavad organisatsioonil edaspidiselt areneda. Üldisemalt peaks strateegiline juhtimine olema kindlasti osa organisatsiooni vundamendist, arvestades siinjuures just tulevikku ja muutuvat maailma.

Strateegiline juhtimine, kui süsteem koosneb neljast faasist:

1. Välimise ja sisemise keskkonna hindamine. Hõlmab keskkonna suundade järjepidevat analüüsi ja sisekeskkonna kohandamist nendega. Sellest lähtuvalt püüeldakse pidevale teostuse parandamisele, jagatud põhiväärtuste, kultuuri ja asutuse kui terviku tugevdamisele.
2. Strateegia kujundamine. Juhib strateegia ettevalmistamist ja strateegilise plaani koostamist. Siia kuulub tagasivaade missioonile ja selle taaskinnitamine; keskkonna trendide ja

probleemküsimuste tähenduslik identifitseerimine, põhiväärtuste kindlaksmääramine, et neid rõhutada; prioriteetide välja valimine; strateegiliste eesmärkide püstitamine ja sobivate strateegiate valimine ning strateegia pidev uuendamise protsess edaspidi.

3. Strateegia elluviimine – Arendatakse üldist võimekust, et strateegiline algatus ellu viia ning liigutakse sõnadest kaugemale tegeliku tegevuseni. Püstitatakse reaalsed sihid ja edu indikaatorid, jälgitakse strateegilise plaani ja eelarve kooskõla.

4. Kontroll ja hindamine - Õppimise ja järelevalve teostamise faas organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmise üle, kus võrreldakse plaanitut ja tegelikult toimunut. (Koteen 1997:71-72)

Miks on strateegiline juhtimine tänapäeval nii oluline? Osborne ja Plastriku (2000:19-20) arvates on esmaseks põhjuseks asjaolu, et maailmas toimuvad väga suured ja kiired muutused ning asutused peavad olema pidevalt valmis vastutama muutuste eest neid ümbritsevas keskkonnas. Samuti annab strateegiline juhtimine organisatsioonile ja ennekõike selle ladvikule suutlikkuse ette aimata muutuvaid trende, defineerida, mida nad tulevikult tahavad ja pöörata sellele tähelepanu.

Kokkuvõtteks võib öelda, et inimeste seisukohalt on esmatähtis strateegia, mida ellu viia. Organisatsiooni seisukohalt on aga tähtsaim strateegiline juhtimine, mis aitab tagada üldisema tulemusliku arengu. Strateegilise planeerimiseta ei oleks aga võimalik tulemuslikult rahuldada ei inimese ega organisatsiooni vajadusi. Kõik kolm eraldi ja koos tagavad organisatsioonile edu edasises arengus.

1.2. Strateegilise planeerimise protsess

Henry Mintzberg (1994:35) nimetab strateegilise planeerimise protsessi anatoomiaks, kus keskne roll on strateegial ja selle arendamisel.

John M. Bryson (1988:173) on kirjutanud, et strateegilise planeerimise kõige lihtsam vorm oleks organisatsiooni võtmeisikute suuline kokkulepe võtmeotsuste tegijate mõtetest asutuse missiooni osas ja sellest, mida peaks edasiselt tegema, et organisatsioonil läheks paremini.

Mintzberg (1994:35) liigendab planeerimise protsessi kaheks. Esimese sammuna näeb ta ette esmaste sammude täpse kirjeldamise läbiviijate endi poolt. Peale seda peaks rajanema protsess teoorias toodud põhilistele organisatsiooni arendamise sammudele, milleks on organisatsiooni keskkond, eesmärgid, strateegiad ja programm.

Eeltoodust võib järeldada, et strateegiline planeerimine ei saa siiski rajaneda juhuslikkusele ja oleks vajalik süstemaatiline lähenemine.

Bryson-i (1998:173) arvates peaks strateegia koostamisel olema samane lähenemine teiste erinevate organisatsiooni tegevustega, kus osalejad teevad oma valikuid koordineeritult ja kasutavad oma tegevustes mingit vormi.

Strateegilises planeerimises oleks selleks vormiks planeerimise mudel. Mintzbergi toodud organisatsiooni põhilistest sammudest annab vormida väga mitmeid erinevaid mudeleid. Igal organisatsioonil on omad eripärad ja enne planeerimise juurde asumist tuleb just kindlale asutusele omane mudel välja töötada. Allpool vaatleme lähemalt, millised võivad olla protsessi koostisosad ja millised on erinevad lähenemised strateegilise planeerimise osas.

Kuidas organisatsioonis strateegilist plaani koostatakse, sõltub paljuski tippjuhtkonnast, jõukusest ja tegevusvaldkonnast. Ettevõtted, kellel on piisavalt ressurssi, palkavad endale strateegilise planeerimise protsessi läbiviimiseks eksperdi. Vaesemad ja väikesed ettevõtted peavad ise hakkama saama ja siin loeb juba asutuse poolt planeerimise läbiviija ettevalmistusest, ajast ja tõekspidamisest. (Habakuk 2001:2)

1.2.1. Protsessi koostisosad

Eelnevalt on kirja pandud, et strateegiline planeerimine võib erineda nii vormi kui sisu poolest. Protsessi läbiviimisel tuleb vajaliku strateegia välja töötamiseks läbida erinevad kokkulepitud etapid mingis kindlas kokkulepitud järjekorras.

Strateegilise planeerimise mudel koosneb korrastatud lihtsalt viimistletud raamistikust, kus erinevate sammude läbiviimine on detailne ja spetsiifiline, kus kasutatakse läbiviimisel erinevaid tehnikaid, nimekirju, tabeleid, diagramme, analüüse. (Mintzberg 1994:35) Erinevaid samme saame nimetada ka protsessi koostisosadeks.

Käesolevas peatükis käsitleme lähemalt erinevaid protsessi koostisosi ja nendes kasutatavaid tehnikaid, mis juhtivate teoreetikute käsitluses on enim kasutatavad. Ei ole võimalik arendada organisatsiooni soovitud tasemele, kui ei ole teada, kus organisatsiooni hetkel asub. Organisatsiooni positsioneerimisest ei oleks kasu edasiste edusammude kavandamisel, sest meie tegevust mõjutab paratamatult ümbritsev keskkond. Meiega seotud inimesed, asutused ja ka poliitika mõjutavad meie tegevusi ja käitumist igapäevaselt ning selleks on vajalik hinnata nende tegevusi ja mõju meile. Kõige enam toovad juhtivad teoreetikud välja keskkonna hindamise meetodina SWOT analüüsi.

SWOT analüüs on organisatsiooni keskkonna hindamise meetod, kus hinnatakse ära tugevused ja nõrkused organisatsiooni enda seest ning võimalused, ohud meid ümbritsevast välisest keskkonnast. (Ahlstrand jt 1998:24)

Jack Koteen (1997:116-117) nimetab sise - ja väliskeskkonna analüüsi tabavalt WOTS-UP analüüsiks. Koteen-i arvates on tegemist organisatsiooni toimimise analüüsi ja keskkonna skaneerimisega. „WOTS-UP" tuleb esitähtedena sõnadest: nõrkused *(weaknesses),* võimalused *(opportunites),* hädaohud *(threats)* ja tugevused *(strenghts).* Sageli annab nimetatud analüüs meile kätte võtme eesmärkide suuna ja tugevused uue strateegia loomiseks.

Brysoni (1988:128) arvates ei ole küllaldane luua lihtsalt nimekiri sisemistest tugevustest ja nõrkustest ning välistest võimalustest ja ohtudest. Vajalik on koostatavasse nimekirja tegurite lisamisel eelnevalt läbi viia hoolikalt diskusioone, analüüse, sünteese. Samas toob Bryson välja, et on võimalik, kus mingi tegur võib esineda nii sisemise tugevusena kui ka nõrkusena. Samuti võib olla mõni tegur nii väliseks võimaluseks kui ka teisalt ohuks.
Meetodi nimetuste erinevustest hoolimata käsitletakse meetodi olemust sarnaselt ja laialdane meetodi kasutamine annab aimu toimimise efektiivsusest.

PEST-analüüs on väliskeskkonna e. makrokeskkonna analüüsimise meetod. Sõna PEST tuleneb ingliskeelsetest sõnadest *political, economic, social, technological change* esitähtedest. Seega keskendutakse antud analüüsi läbiviimisel väliskeskkonnas toimuvatele poliitilistele, majanduslikele, sotsiaalsetele ja tehnoloogiliste muudatustele. (Leimann jt 2003:108)

Poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste jõudude ja nende arengusuundade jälgimise kaudu saab kindlaks teha meid ümbritseva keskkonna poolt pakutavaid võimalused ja varitsevad ohud.

PEST-i jälgimise kõrval peaks strateegilise planeerimise meeskond jälgima erinevaid sidusgruppe, kaasa arvates kliendid, maksjad, võistlejad või kaasalööjad. (Bryson 1988:54)

PEST analüüsi kasutatakse sageli SWOT analüüsi osana, sest ka viimane meetod on hõlmatud väliste võimaluste ja ohtude hindamisega. Selletõttu on PEST analüüs eraldi ka leidnud mõneti tagasihoidlikuma kasutajateringi, olles samas alati kaudselt esindatud, kui kasutusel on SWOT analüüs.
Sarnaselt keskkonna hindamise vajalikkusele, on organisatsiooni arengu seisukohalt oluline leida üles see siht, kuhu me võiksime oma tegevustega jõuda. Selleks määratletakse planeerimise käigus organisatsiooni visioon.

Visioon kirjeldab, millisena peaks meie organisatsioon välja nägema ideaalis teatud ajaks. (Martinelli 1999:5)

Visioon on tippjuhtimise väljend, mille poole organisatsioon püüdleb. See on pigem kauem kestev, kui strateegiline plaan. Samas ei tohiks see olla igavene.(Hussey 1999:22)

Strateegiline visioon võib näida kasulik, saavutamaks üksmeelt organisatsiooni eesmärkides. Avaliku sektori juhid võivad olla eriti huvitatud selle üksmeele nägemises kõikidel juhtimise, poliitiliste ja töötajate tasanditel. Juhid võivad näha strateegilises visioonis kasulikku mehhanismi välise toetuse tagamiseks. See nõuab, et välised jõud oleksid veendunud prioriteetides, mis peegelduvad visiooni lausungist. Organisatsiooni juhtidel on võimalik läbi visiooni viia töötajad arusaamisele asutuse eesmärkidest ja sihtidest, kuhu soovitakse mingi aja möödudes jõuda. (Joyce 2000:73)

Don Adamsi (i.a) arvates on visioon see, mis hoiab meid edasises liikumises, isegi kui see peaks meid algul hirmutama. Visioon peaks olema organisatsioonile kõige suurem motivaator. Samas, kui seda ilmekalt ja piisavalt tähendusrikkalt ette kujutada, siis võivad organisatsiooni liikmed jahmatavaid asju korda saata. Don Adams pakub välja, et mõtiskleda ja vaadata tulevikku võiks 5 ja 10 aasta kaugusele.

John Kay (2001:1) arvates on aga visiooni sõnastamine lihtne, juhul kui strateegia kujundamiseks kasutatakse ainult visiooni. Samas on selle rakendamine jälle probleemne. Seega on visiooni loomine organisatsiooni edasise eksisteerimise seisukohalt oluline ning peaks olema kaugemale vaatav ja samas üldine.

Missioon ja põhiväärtused on need, mis aitavad meil vastata küsimustele: kes me oleme ja millistest käitumispõhimõtetest me juhindume? Tegemist on üsna oluliste protsessi osadega, kuna teadmata, kes me ise tegelikult oleme, ei saa me arvestada teistega.

Don Adams (i.a) ütleb, et missioon on meie organisatsiooni olemasolu põhjus. Tegemist on originaalse organisatsiooni kavatsusega – kuidas tahetakse midagi saavutada.

Selge missiooni määratlus on võib olla meie asutusele selleks võtmeks, mis aitab igaühel eraldi ja koos kollektiiviga otsustada, millised tegevused mahuvad meie asutuse mängumaale ja millised mitte. (Leimann jt 2003:76-77)

Missiooni lausung on organisatsiooniliste otstarvete kuulutamine. Koos selgitustega ei tohiks missioon olla avaldatud pikemalt kui lehekülg ja missioon ise peaks olema lühike lause deviisi või loosungina. Samuti peaks eeltoodud lause olema innustava olemusega. Missiooni tegelikkus peaks välja kasvama arutelude käigus, leides vastuse kuuele küsimusele:

1. Kes me oleme?
2. Mis on põhilised sotsiaalsed ja poliitilised vajadused, mis eksisteerivad?
3. Mida me tahame teha, et ära tunda või ette näha ja vastutada nende vajaduste või probleemide eest?
4. Kuidas peaksid vastutama meie võtmeosalejad?
5. Mis on meie filosoofia ja mis on meie põhieesmärkide tuum?
6. Mis teeb meid eristatavaks või unikaalseks?

Vastates eeltoodud kuuele küsimusele, paneme aluse edukaks strateegia arenguks hilisemas protsessis. (Bryson 1998:104-105)

Paul Joyce (2000:74) arvates on missioon üsna oluliseks aluseks organisatsiooni hindamisel väljastpoolt. Organisatsiooni tegevuse kõige üldisem lahtikirjutamine teeb organisatsiooni teistele hindamiseks lihtsamaks.

Organisatsiooni põhiväärtused ilmnevad tegelikult kõiges, millega inimesed tegelevad. Kogu isikute käitumine sisaldab mingit osa kultuurist. Igal organisatsioonil on õigus kehtestada omad väärtused, mille abil edasi liikuda. Mõned võivad väärtustada planeerimist, teised jälle kunstipärasust. (Adams i.a.)

Hussey (1999:86) väidab, et igas organisatsioonis on olemas väärtuste ahel, mis aitab saavutada üksmeele ja kvaliteetsema teenindamise. Väärtuste ahel kätkeb endas erinevaid

inimese ja organisatsiooni käitumisega seotud uskumusi, veendumusi, väärtushinnanguid. Oluline on see, et mõistetakse põhiväärtuste ahelat ja arendatakse seda, et tagada tugev konkurentsivõimeline positsioon.

Koteeni (1997:129) arvates on põhiväärtuste puhul tegemist organisatsiooni avalikustatud filosoofia või usutunnistusega. Need seisukohad väljendavad tavaliselt täidesaatva juhi tõekspidamisi. Põhiväärtused ei saa olla kõigile ühtsed. Organisatsiooniti on tõekspidamised ja sisu erinevad. Vaatamata sellele võivad paljud usutunnistused või filosoofiad olla nurgakiviks organisatsiooni tegevustele.

Väärtushinnangud aitavad seega organisatsioonil mõista oma eksisteerimise kvaliteeti. Ühtsete põhiväärtuste määratlemine ja nende teadvustamine aitab organisatsioonil jõudsamalt ja kindlamalt areneda. Kui organisatsioon on ennast positsioneerinud ja leidnud üksmeele edasise arengu osas, siis on vajalik leida mingid konkreetsed sihid ning tegevused leitud visioonini jõudmiseks. Selleks oleksid **strateegilised eesmärgid** ja neile järgnevad tegevused.

Eesmärk on strateegilist juhtimist läbiv ja tähistab edusamme piki aja joont. Sihid määravad eesmärgid, et tagada mõõtmise ühik, millest saame kinnitust, et strateegiat teostatakse. See tähendab, et need saavad olla seatud pärast seda, kui strateegia üle on otsustatud. Need on väga erinevad visiooni ja probleemide lahendamise võimalused, mis on kindlaks tehtud enne strateegia väljakujunemist. On oluline mõista eesmärkide ja nende lahendamise erinevusi. (Hussey 1999:28)

Gratton (2004:171) peab strateegiliste eesmärkide ja tegevuste määratlemist sillaks tuleviku mõtlemise ning reaalsuse vahel. Tema arvates peavad eesmärgid ja tegevused olema visiooni teel olevate takistuste likvideerimise mehhanismiks.

Strateegilised eesmärgid on võtmed tuleviku muutuste suunas ja võivad mõnikord olla nimetatud kui „strateegilised suunad”. Neid on kirjeldatud kui soovitavat tulevikku ja et see on läbi mõeldud ning saavutatav täpselt määratletud aja jooksul ajavahemikul kahest kuni viie aastani. Strateegilised eesmärgid tuginevad organisatsiooni missioonile. (Koteen 1997:124)

Eesmärgi seadmisel peaksime arvestama SMART reegliga:

S specific selge, konkreetne

M measurable mõõdetav

A agreed kokkulepitav

R realistic saavutatav

T timed ajastatud

(Drucker 1954 ref. Lane jt 2006)

Seega peaksid püstitatavad eesmärgid olema väga konkreetsed, reaalselt saavutatavad ja kokkulepitud. Eesmärke ja tegevusi ei tohiks omavahel segi ajada.

Eesmärk on strateegilise planeerimise juures toimivate jõudude kokkulepe sellest, kuhu tahetakse jõuda ja tegevustest, mis aitavad organisatsioonil selleni jõuda. (Gratton 2004:173-175)

Erinevad autorid on protsessiosade olemust välja tuues kasutanud küll erinevaid lähenemisi, kuid sisult on tegemist samaste järeldustega. Märkimisväärne on asjaolu, et läbi erinevate protsessiosade kirjeldamise on autorite poolt peetud tähtsaks asjaolu, et on olemas protsessiosade sõltuvus üksteisest, samuti paratamatu lõimumine omavahel. Kõigi protsessiosade läbiviimise edukus määrab ära kogu planeerimise protsessi edukuse.

1.2.2. Erinevad lähenemised protsessile ehk protsessimudelid

Strateegilise planeerimise protsess ehitatakse üles raamistikule või baasmudelile, mis erineb vähem aluspõhimõtetelt ja rohkem detailide tasandil. (Mintzberg 1994:35)

Erinevad juhtimisteoreetikud leiavad, et erinevused protsessimudelites on paratamatud ja alati tuleb mudeli valikul arvestada konkreetseid organisatsiooni eripärasid ning muutusi ümbritsevas keskkonnas. Siinkohal vaatleb autor lähemalt Lynda Grattoni poolt avaldatud protsessi mudelit ja võrdleb selle olemust teiste teoreetikute poolt avaldatud mudelitega.

Lynda Grattoni (2004:3) poolt koostatud strateegilise planeerimise mudeli valis töö autor põhjalikumaks tutvustamiseks kahel põhjusel. Esmalt rõhutab Gratton strateegilise planeerimises inimeste olulisust, nimetades strateegiat „elavaks". Tema veendumuse kohaselt mängivad inimesed organisatsiooni edu seisukohalt olulist rolli. Selle tõttu on ka lähenemine inimestekeskne. Teiseks on Grattoni mudelis toodud protsessi osadena ära kõik edukaks strateegia koostamiseks vajalikud elemendid.

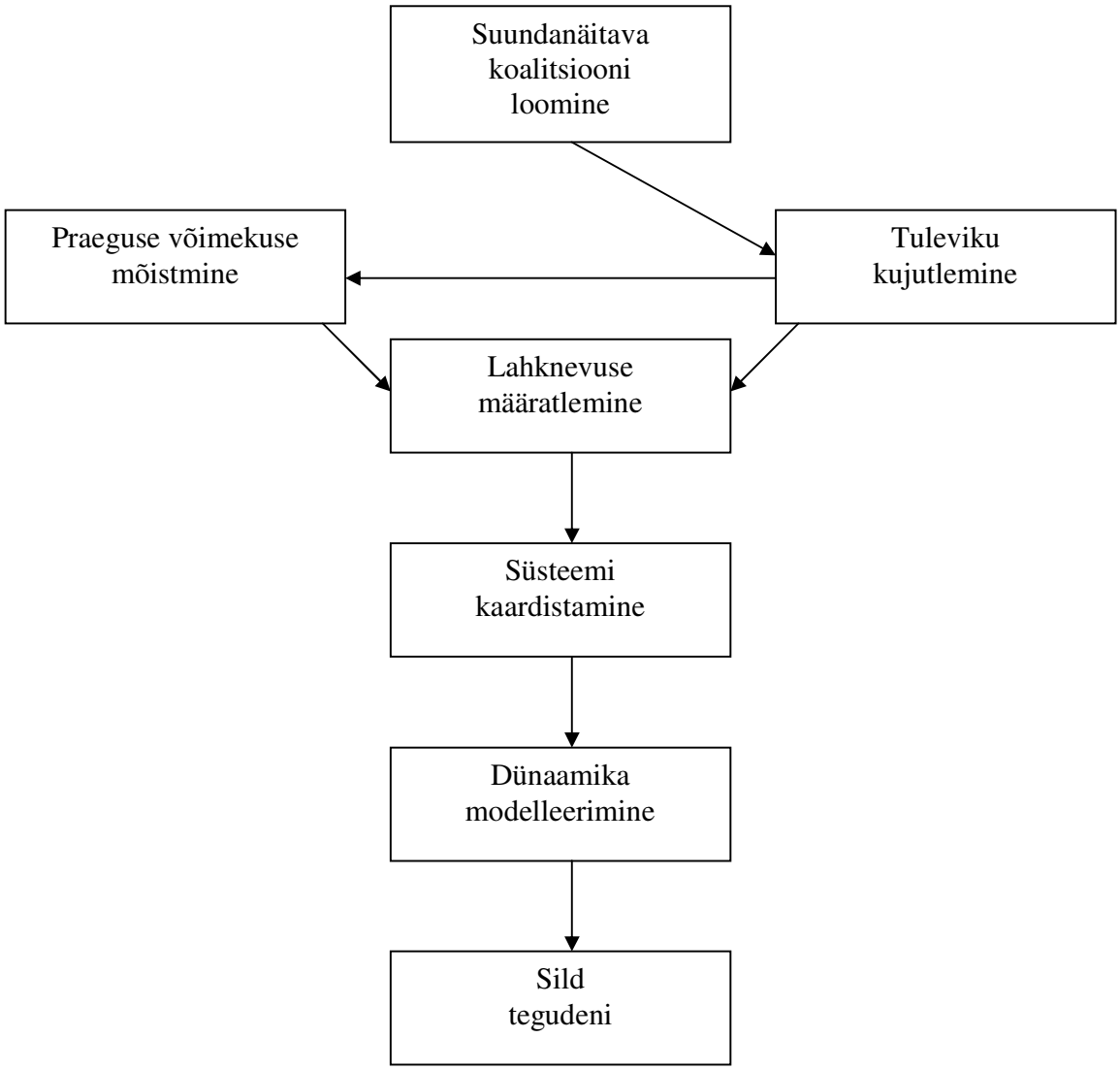
Gratton (*Ibid:*113) on strateegilise planeerimise kujundanud kuue sammuna, millised on ära toonud joonisel 1.

Gratton (*Ibid*:115-116) alustab planeerimise protsessi tegevust suundanäitava koalitsiooni loomisega. „Vastuseis trendidele, ebatraditsiooniline lähenemine, millegi ootamatu tegemine eeldab jagatud ja sõnastatud ettekujutust, kuidas organisatsioon hakkab tulevikus toimima." Selle teekonna peaks ette võtma grupp inimesi, kes omavad lootusi ja unistusi. Selleks, et organisatsioonis oleks minimaliseeritud vastuseis kõigele uuele ja edasi mindaks võimalikult suures üksmeeles, siis tuleb kaasata võimalikult lai erinevate valdkondade ja tasandite inimeste hulk.

Enamikes erinevates strateegilise planeerimise protsessi käsitlustes on sisuliselt samane etapp ära toodud. Oluliseks on peetud inimeste kaasamise osatähtsust, saadud aru selle vajadusest ja hilisemast tõhususest.

Sarnaselt on lähenenud ka Galbraith (1995:149), kes nimetab esimest sammu, kui "avalöögi" töötuba ja Bryson (1988:48), kes nimetab seda sammu algatuseks ja nõusolekuks planeeritavas protsessis. Galbraith (1995:149) toob ära esimese sammu juures veel esitluse läbiviimise vajaduse.

Carter McNamara (2006:1) arvates väikeettevõtetele sobiv "alus" mudel näeb kohe esimese sammuna ette organisatsioonis missiooni määratlemise. Kõige olulisemaks peab McNamara organisatsiooni poolt enesele teada anda, miks eksisteeritakse.



Joonis 1. Lynda Grattoni strateegia kavandamise mudel

Tuleviku kujutlemine on Grattoni (2004:125-126) mudeli teine samm. Tema arvamuse kohaselt on jagatud visiooni loomine inimkeskse strateegia tuumaks. Visiooni loomist saab pidada ülesandeks, kus soovitud tulemus osutub energiaallikaks, mis annab jõudu ja innustust viia ellu oma plaane. Asutusele hea visiooni loomine aitab kaasa avaramate sihtide seadmisele, mis lihtsustavad hilisemaid detailsemaid otsuseid ning aitavad seeläbi koordineerida tegevusi.

Galbraithi (1995:152) organisatsiooni disainimise mudel on keskendunud edaspidiselt erinevatele analüüsidele. Teise sammuna toob ta oma mudelis ära alternatiivide katsetamise. Siinjuures esitleb strateegiat kavandav meeskond strateegiat ellu viima hakkavale meeskonnale strateegia olemust ning esitleb ka alternatiivseid struktuure, kaasa arvatud protsesse ja protsessi samme. Intervjueeritavad annavad kavandavale meeskonnale edasi omad eelistused. McNamara (2006:1) poolse mudeli teiseks sammuks on missioonide ja eesmärkide määratlemine, mis Brysonil (1988:49) on oma mudelis kolmandaks sammuks valitud.

Grattoni (2004:141) mudeli kolmanda sammuna on ära toodud praeguse võimekuse mõistmine ja lahknevuse määratlemine, kus kogutakse organisatsiooni kohta informatsiooni, mõistmaks, kus me hetkel asume. Sageli suhtutakse organisatsiooni kohta informatsiooni kogumisse pealiskaudselt ja alahinnatakse selle tähtsust.

Kui Brysoni ja McNamara mudelite eelmised sammud olid missiooni ja põhiväärtuste hindamine, siis Bryson (1988:53-55) hindab kahe järgneva sammuna Grattonile sarnaselt ära organisatsiooni võimekuse, kõigepealt väliskeskkonna ja siis viienda sammuna sisekeskkonna. McNamara (2006:2) pakub aga oma mudeli kolmanda sammuna välja strateegiate ja lähenemiste tuvastamise. Seejuures rõhutab ta asjaolu, et määratavate strateegiate ja eelneva materjali analüüsi alusel on võimalik määratleda organisatsiooni keskkond. Galbraith (1995:152-153) toob järgneva sammuna oma mudelis ära koostatud intervjuude analüüsi ja koostatava kavandi parandamise. Lisaks intervjuude vastuste analüüsile on kavandaval meeskonnal ülesandeks ka olemasolevat materjali tugevdada ja seejärel valmivat kava sellega täiendada. Meeskond peab saama selgeks, kus organisatsioon hetkel asub.

Sisuliselt on analüüsitavad mudelid teatud tegevuste järel jõudnud sisuliselt ühiste tegevuste juurde, küll suuresti erinevate lähenemistega, samuti on läbiviidavate sammude arv erinev.

Grattoni (2004:157) poolt koostatud mudelis on neljandaks sammuks süsteemikaardi loomine. Inimene on oma põhiolemuselt kogetava osas erinevate tähenduste otsija, sündmuste interpreteerija, seoste tekitaja, terviku looja. Selle sammu juures soovitab Gratton organisatsiooni hindamise järel tekkinud küsimustele ja probleemidele läheneda terviklikult.

Märksõnadena olgu siinkohal ära toodud süsteemne mõtlemine, organisatsiooni seostatus, kompleksne tervik. Grattoni põhjendatus süsteemikaardi koostamise vajaduse osas põhineb asjaolul, et kui me käsitleme erinevaid probleeme eraldi, siis võib see tekitada ebakõla ja selgusetuse. Seega on vajalik organisatsiooni liikmetele luua terviklik jaotatud lähenemine, mis aitab kaasa peaeesmärgi järgi joondatusele.

Bryson (1988:6) nimetab strateegiliselt oluliste küsimuste määratlemiseks oma kuuendat sammu, kuid sisult on tegemist sarnase lähenemisega Grattoni mudelis toodud neljandale sammule. Galbraith (1995:153) läheb oma järgmise sammu raames hoopis asutustest välja ja hakkab oma organisatsiooni vastuolude lahendamiseks tutvuma teiste organisatsioonidega, kus erinevaid vastuolusid on juba lahendatud. Hiljem analüüsitakse saadud kogemusi. McNamara (2006:2-3) alusmudelis on toodud järgmise sammuna ära tegevusplaani koostamine. Organisatsioon arvestab tegevuste moodustamisel eesmärkide ja asjaoluga, et iga asutuse funktsioon leiaks omale strateegia rakendamiseks efektiivsed tegevused. Organisatsiooni tervikliku lähenemise tagamiseks moodustatakse komitee, kus igaühel on omad ülesanded ja tegevusplaan.

Grattoni (2004:171) kavandatud mudeli viiendaks sammuks on visiooni dünaamika modelleerimine. Grattoni arvates tuginesid kõik eelnevad kolm sammu oma olemuselt mõttetegevusele. Nüüd oleks vajalik tulla unistustest reaalsusse ja rajada see sillale, mis on ühtlaselt tugev. Tegemist peab olema etapiga, kus saadud ideed hakkavad muutuma reaalsuseks. Siinkohal on väga oluline, et inimesed ei kaotaks indu ja pühendumist. Gratton peab oluliseks, et tekitataks toetavad protsessid ja käitumine ning väärtushinnangud tulevad ise kaasa. Samuti on oluline mõista ja hinnata muudatuste poolt ja vastu olevaid jõudusid. Toodud sammuga soovitakse visioonini jõudmiseks leida käitumised ja eesmärgid.

McNamara (2006:3) on loodud mudelis jõudnud strateegia valmimiseni ja viienda sammuga soovib hoida kavandatud strateegiat värskena läbi plaani pideva jälgimise ja uuendamise. Bryson (1988:59-60) on toonud strateegia sõnastamise tekkinud küsimuste haldamiseks ära mudeli seitsmenda küsimusena. Toodud sammuga soovib Bryson eesmärkide ja tegevuste sõnastamise abil ületada tõkked, mis planeerimise protsessi ajal üles kerkisid. Galbraith

(1995:153) plaanib järgmise sammuna saadud täiendavate andmete põhjal täiustada kava ja valmistada ette planeerimise lõppkohtumiseks. Samuti toimub üldine andmete kogumine ja üldistuste tegemine.

Grattoni (2004:185) viimase kuuenda sammu juures oleme juba lõplikult jõudnud tutvuda McNamara lähenemisega ning samuti on viimase etapini jõudnud Brysoni mudel ja lõpusirgel on ka Galbraithi koostatud mudel. Grattoni kuues samm kannab nimetust "Sild tegudeni". Gratton toob välja mõtte, et pole suurepärast strateegiat, vaid on olemas suurepärane teostus. Samas ei pea Gratton viimase sammuna silmas ainult toetavate tegevuste loomist ja elluviimist, vaid järjepidevat kestvat uuendamist. Samas peab Gratton oluliseks, et säiliks edasiselt suundanäitavate koalitsioonide kujundamine. Inimesed olid otsustava tähtsusega strateegia kujundamise alguses ja on seda ka strateegia elluviimise etapil. Strateegilise planeerimise lõppedes ei lõpe elav strateegia, vaid kestab edasi, kuniks suudetakse strateegia hoida jätkusuutlik.

Bryson (1988:60-61) on enda mudeli viimaseks sammuks planeerinud visiooni loomise. Kui enamikes mudelites luuakse vaade tulevikku kohe alguses, siis antud juhul on tegemist teistpidi pööratud lähenemisega. Bryson arvamuse kohaselt ei ole võimalik kujundada edukat visiooni, kui pole selge, milleks organisatsioon on võimeline. Ta ise nimetab seda sammu "eduvisiooni" loomiseks. Maailmas ei ole tema arvates palju organisatsioone, kes on strateegia kujundamise avaetappidel valmis visiooni sõnastama. Seetõttu ongi oluline kõigepealt anda üldhinnang kõigele organisatsioonis toimuvale ja alles seejärel kujundada vastav visioon. Galbraithil (1995:154-155) on viimaste etappidena ära toodud tagasiside organisatsioonile ja uue kava teadvustamine. Tagasiside andmine on üsna määrava tähtsusega etapp, kus kavandav meeskond esitab parandatud kava koos alternatiividega ja kõik organisatsioonis muudatustega puutumuse olevad inimesed saavad teha veelkord parandusi, vaielda tulemustele vastu. Kriteeriumid saavutatakse protsessi käigus ja lõpptulemus saab valmis alles, siis kui vaidlused alternatiivide üle on lõppenud. Strateegia kujundatakse välja protsessi enda käigus. Peale kava valmimist tuleb viimase sammuna teha see teatavaks kogu organisatsioonile.

Erinevaid käsitlusi ära tuues veendusime, et oma sisult on ka kõige erinevatena tunduvad mudelid vägagi sarnased. Küll on erinevusi etappide läbiviimise järjekorras, etappide sõnastamises ja erinevates töömeetodites, kuid tervikut arvestades läbivad kõik käsitlused teatud vajalikud tegevused organisatsiooni hindamiseks, visiooni loomiseks ja eesmärkide sõnastamiseks. Tegemist on vaid erinevate lähenemistega ning see aitab organisatsiooni erisusi arvestades leida just õige ja sobiva mudeli.

Erinevate lähenemiste osas on ka Bruce Ahlstrand, Henry Mintzberg ja Joseph Lampel (1998:24-25; 48-50) välja toonud strateegia kujundamise kümme koolkonda, mis rõhutavad erinevaid prioriteete. Näiteks seab disaini koolkond kesksele kohale välis- ja sisekeskkonna analüüsi, planeerimise koolkond aga strateegia formaalse planeerimise läbi erinevate etappide. Positsioneerimise koolkond rõhutab informatsiooni ja selle analüüsi tähtsust ning arvestab ka kahe eelneva koolkonna arusaamasid. (*Ibid:* 83-85) Ettevõtluse koolkond kujundab aga strateegiat kui visiooni protsessi. Siinkohal on oluline roll strateegilisel liidril, kelle intuitsioon, otsustusvõime, tarkus ja kogemus mängivad suurt rolli. (*Ibid:* 124) Kognitiivne koolkond näeb strateegiat läbi inimese tunnetusliku maailma. (*Ibid:* 150)**,** õppimise koolkond leiab samas, et strateegia on õppimise tulemus ning baseerub saadud kogemuste realiseerimisele. (*Ibid:* 176) Võimu koolkond näeb seda jälle kui kauplemist, kus strateegia kujuneb välja erinevate läbirääkimiste tulemusena. (*Ibid:* 234-235) Lisaks võib nimetada veel kultuuri koolkonda, kes usub, et strateegia kujundatakse kollegiaalselt millegi organisatsioonile olulise, unikaalse läbi ning rõhutakse sealjuures kultuurile ja põhiväärtustele (*Ibid:* 264-266), keskkonna koolkonda, kes arvab, et strateegia kujuneb välja keskkonna muutumise tagajärjel ning selle määravadki suuresti väliskeskkonna mõjurid (*Ibid:* 286-287) ning konfiguratsiooni koolkonda, kes näeb strateegia kujunemist kui muutumisprotsessi. (*Ibid:* 302)

1.2.3. Strateegilise planeerimise protsessi läbiviimisega seotud organisatoorsed küsimused

Teoreetiliste seisukohtade välja toomisel oleme vaadelnud erinevaid mudeleid ja lähenemisi. Mudeli valikul arvestatakse sageli organisatsiooni eripäradega, leidmaks sobivaimat lahendust.

Samas protsessiosade edukaks läbiviimiseks on vajalik järgida teatud reegleid, et oleks tagatud tulemuslikkus. Sellised lähenemised aitavad kaasa võimalikult parema tulemuse saavutamisele. Osborne ja Plastrik (2000:25) nimetavad selliseid lähenemisi strateegilise juhtimise tööriistadeks.

Töö autor vaatleb lähemalt tööriistade kasutamist ja töökorralduslikku lähenemist erinevate protsessiosade korral, tuues ära praktilise töö raames kasutatud strateegilise planeerimise protsessiga seotud erinevate tegevuste võrdluse. Protsessiosad tuuakse välja Grattoni mudelis toodud reastuse järgi.

Suundanäitava koalitsiooni loomine. Seda planeerimise etappi peetakse kogu strateegia kujundamise edukuse seisukohalt oluliseks. Kõik teoreetikud rõhutavad inimeste olulisust ja nendele protsessi tutvustamist. Bryson (1988:80-81) pakub välja, et algatuseks ja nõusoleku osas seminari läbiviimiseks võiks arvestada kolme päevaga. Ta peab oluliseks ka töögrupi liikmete koolitamist strateegilise planeerimise osas ning omavahelisi arutelusid, et juba eos lahendada kõik tekkinud probleemid ja edaspidiselt keskenduda ainult strateegia edukale loomisele. Gratton (2004:117-124) nimetab viit huvigruppi, kes peaksid olema esindatud. Nendeks oleksid tippjuhid, meeskondade või esmatasandite juhid, põhiprotsessi töötajad, organisatsiooni nooremad liikmed ning inimressursi professionaalid. Gratton pakub töögrupi suuruseks 20-40 liiget. Edasiselt võiks moodustada väiksemad kuueliikmelised grupid.

Visiooni loomine. Osborne ja Plastrik (2000:28) arvavad, et ei ole oluline, palju inimesi osaleb visiooni loomise protsessis, kuid on oluline, et oleks olemas liider, kes suudaks ohjata läbiviidavat protsessi. Brysoni (1988:192-195;113-115) arvates peaksid kõigepealt üksikisikud või väiksemad grupid arutama visiooni visandeid ja esitama need arutelule, kus meeskond annab hinnangu. Missiooni ja põhiväärtuste hindamisel tuleb tema meelest ühtlasi valida isik, kes vastutab erinevate lähenemiste kokku kogumise, üldistamise ja arutelude läbiviimise eest. Seega tuleb kõigepealt läheneda individuaalselt, seejärel toimuks üldistamine ja arutelud, mis tooksid välja lõplikult selgeks vaieldud lähenemised. Töögrupp peaks täiendama väiksema grupi loodut arutelude kaudu. Töömeetodiks peaks olema ajurünnak. Bryson soovitab ühtlasi vaielda, kuni saabub kõiki osapooli rahuldav otsus. Visiooni, kui kaugele vaadatava sihi

pikkuseks võiks Joyce (2000:72) arvates olla aeg, mis ületab mitmekordselt määratletavad strateegilised eesmärgid ja plaanitavad tegevused. Visiooni võiks määratleda isegi 10 kuni 20 aastaks.

Praeguse võimekuse mõistmine. Gratton (2004:142-146) soovitab hindamiseks viia läbi uuringuid ja intervjuusid. Teiseks kasutab ta lahknevuste määratlemiseks asutuses riskimaatriksit. Riski määratlus toimib kahel teljel: teguri olulisus visioonile ja ning teguri praegune joondatus. Organisatsioonis viiakse läbi intervjuud, tehakse analüüsid ning kujundatakse selle põhjal riskimaatriks. Brysoni (1988:136-137) arvates tuleb keskkonna hindamisel kasutada SWOT ja PEST analüüsi. Bryson peab oluliseks, et hindamisprotseduur oleks lihtne ja eeltoodud analüüsid sobivad selleks ideaalselt. See võimaldab viia seminarid läbi väiksemates asutustes poole päevaga. Keskkonnaanalüüsi teostamisel peaks silmas pidama seda, et kõigepealt peaks alati teada saama seda, mis toimub väljaspool ja alles seejärel seda, mis toimub seespool.

Süsteemikaardi loomine. Gratton (2004:157-163) soovitab siin vaadata üle kogu kaart, et avastada „pimedad alad". Alad, milledele ei ole siiani protsessi käigus tähelepanu pööratud. Grattoni arvates ei tohiks kokku olla üle viie erineva suuna. Bryson (1988:156-161) pakub välja, et strateegiliste probleemküsimuste välja selgitamiseks peaks need küsimused olema süstematiseeritult reastatud, kas loogilises, ajalises või prioriteetsuse järjekorras. Selle protsessiosa edukaks läbiviimiseks oleksid vajalikud esmaste kavandite koostamine ja hilisem arutelu. Galbraith (1995:11-12) soovitab organisatsiooni disainimiseks kasutada nn. "tähemudelit", mis sisaldab viit komponenti: juhtimine, struktuur, kultuur/ väärtused, protsessid, inimesed. Käesoleva töö autori meelst on see üks võimalus sisekeskkonna analüüsi tulemuste rühmitamisel.

Visiooni dünaamika modelleerimine. Antud tegevuste juures pakub Gratton (2004:175) välja eesmärkide ja tegevuste määratlemisel töögrupi liikmete jagamise väiksematesse gruppidesse, kus iga grupp teeb tööd ühe lõppseisundi või hoovaga. Sellel etapil on oluline anda inimesele valida, kus grupis ta soovib olla, valides nii endale sobivaima. Viiakse läbi ajurünnak, kus iga liige toob välja tema arvates enim muudatuste poolt ja vastu olevaid

jõudusid. Seejärel paigutatakse sarnased jõud klastritesse ja töötatakse välja tegevused. Tegevuste määratlemisel tuleb arvestada ka ajaskaalat ja vastutaja olulisust. Brysoni (1988:176-182) arvates tuleb kõigepealt luua rakkerühmades esmased strateegilised eesmärgid, mis arvestaksid probleemikaardi ja visiooniga. Seejärel esitatakse need töögrupile, kus toimuvad arutelud ja diskussioonid. Nagu kõigi eelnevate arutelude läbiviimiseks, pakub ka siin Bryson välja ajurünnakut ja arutelusid. Nii süsteemikaardi loomise kui ka dünaamika modelleerimise osas on Joyce (2000:87) pakkunud välja 5-10 aasta pikkuse perioodi püstitatud eesmärkide ja tegevuste täitmiseks. Samas peaks Mintzbergi (1994:61) arvates järgima kõigi hierarhiliste tasandite osas organisatsioonis ühtset lähenemist erinevate tähtaegade planeerimisel.

1.3. Protsessi eripärad avalikus sektoris ja sobiva mudeli valik

Ametlik strateegilise juhtimise süsteem avalikus sektoris on esile kerkinud alles hiljuti ja sageli tugineb see erasektori strateegilise planeerimise printsiipidel. Sageli arvatakse, et avaliku sektori organisatsioonide poolt on strateegiline juhtimine raskendatud kahel põhjusel. Kõigepealt ei oma juhid piisavalt head ettevalmistust planeerimise läbiviimise osas ning teiseks ja olulisemaks peetakse asjaolu, et avaliku sektori olemus ei lase planeerimise protsessi tulemuslikult ellu viia. (Joyce 2000:1-2)

Planeerimise protsessi läbiviimisel on autori arvates kasulik teada avaliku sektori eripärasid, kuna mitte kõik erasektoris rakendatavad tegevusi ei sobi kasutada avalikus sektoris.

Peamine asjaolu, millega tuleb arvestada strateegilise planeerimise juures, on rahaline ressurss. Seda nii strateegilise planeerimise protsessi läbiviimise juures, kui ka erinevates protsessides saavutavate eesmärkide või visiooni püstitamisel. Kui eraksektor püüdleb kasumlikkuse poole, siis avalik sektor pigem klientide heaolule. See, milline saab olema strateegilise planeerimise protsess ja selle edukas läbiviimine, sõltub rahakoti paksusest. Kas jõutakse endale palgata konsultant või peab oma jõududega hakkama saama. (Habakuk

2001:2) Autori arvates tehakse avaliku sektori enamikes asutustes planeerimise protsessi läbiviimine ülesandeks isikutele, kes ei oma vastavat kogemust ega kompetentsi.

Kui erasektoris saab kõiki tehtavaid otsuseid koheselt operatiivselt siduda rahaga, siis avalikus sektoris on tavaliselt see protsess raskem ja aeganõudvam. (Eliassen & Kooiman 2002:11) Seega on rahaliste ressurssidega seotud nii planeerimise protsessi edukas läbiviimine kui ka protsessis tehtavate otsuste suunitlus.

Arvestama peab ka ajaliste teguritega. Esiteks peavad avaliku sektori juhid lühema ametiaja tõttu ennast kiiresti tõestama, et rahuldada erinevaid poliitilisi vajadusi. Samal ajal on erasektori juhtidel võimalik strateegiat kavandada pikemas perspektiivis. Strateegiline planeerimine võimaldab määrata tegevused avaliku sektori juhi ametiajaks, kuid pikemaks perspektiiviks visiooni seada ei ole võimalik. Planeerimise protsessi läbiviimine ja juhtimine iseenesest on avalikus sektoris erinev. Kui avaliku sektori juhid või protsessi läbiviijad on sageli oma otsuseid tehes laia ja mitmekesise surve all, siis erasektoris on ülesande määratlemise järel protsessi juhtival isikul mandaat viia see protsess lõpuni. (Shafritz & Hyde 1997:387) Autor nõustub asjaoluga, et avalikes organisatsioonides peab erinevaid otsuseid protsessi läbiviimise kohta tõestama ja suuresti poliitiliste jõudude mõju all võidakse vajalikud arukad otsused jätta kõrvale ning nendega mitte tegeleda, kas siis soovimatusest leida rahaline kate või on tegemist ebapopulaarse lähenemisega.

Kui erasektori planeerimise protsessi ja loodava strateegia saab siduda otseselt kasumi teenimisega, siis avalikus sektoris peab jälgima ka kõikide inimeste võrdseid õigusi. Oma tegemised tuleb rajada põhiväärtustele. Põhiväärtuste väljatöötamisel peab arvestama avaliku teenuse tarbijate huvidega. Efektiivsuse ja sotsiaalse õigluse põhimõtted on sageli üksteisega vastuolus. Avaliku organisatsiooni tegevus peab olema läbipaistev ja see vähendab efektiivsuse tagamist veelgi. (Eliassen & Kooiman 2002:11)

Planeerimise protsessi ja sellest tulenevaid tegevusi on avalikus sektoris raskem mõõta, kui erasektori puhul, kuna puuduvad mõõdetavad tulud. (Shafritz & Hyde 1997:387)

Avaliku sektori asutusel on seega võrreldes erasektoriga planeerimise protsessi läbiviimisel ja strateegia kujundamisel vajalik arvestada erinevate asjaoludega ja seda eeskätt selleks, et hea tulemuse sooviga ei kaasneks vastupidist oodatule.

Töö autor, lahates erinevaid mudeleid, käsitledes erinevaid organisatoorseid küsimusi ja avaliku sektori eripärasid, toob arestimajade talituse arengustrateegia koostamiseks välja põhiliselt Grattoni ja Brysoni mudelile baseeruva organisatsiooni ja struktuuri eripärasid arvestava mudeli:

1. Töögrupi moodustamine
2. Sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga
3. Probleemikaardi koostamine
4. Visiooni, missiooni, põhiväärtuste väljatoomine
5. Strateegiliste eesmärkide määratlemine
6. Põhitegevuste määratlemine

Töö autor lähtub kahe mudeli kombineerimisest, kus mõlemast on võetud vajalik arestimajade talituse eripära arvestades. Grattoni mudelist on võetud suuremal määral etappide valikuga seonduv ja Brysonist enamikus protsessi tööriistadega seonduv. Esmase etapina oli töögrupi moodustamine ka mõlemas eelmainitud mudelis.

Teise etapina otsustas töö autor sise- ja väliskeskkonna analüüsi ühendamise kasuks ajalise kokkuhoiu eesmärgil. Samas luuakse selles etapis ka esmane nägemus visioonist. Teadlik visiooni loomine on kogu Lõuna Politseiprefektuuris esmakordne ja seega ka võõras tegevus. Samas rõhutavad enamik teoreetikuid, et strateegia seisukohalt on sellekohane tegevus jällegi väga oluline. Kuna keskkonnaanalüüs baseerus ainult SWOT analüüsile ja PEST-i aja nappusel eraldi ei tehtud, siis oli võimalik planeeritud aega osaliselt kasutada visiooni olemuse tutvustamisele ja esmasele loomisele esimese seminari sees. Erinevate soovitatud intervjuude ja analüüside läbiviimist keskkonna hindamisel ei pidanud töö autor vajalikuks ja otstarbekaks, kuna suur hulk töötajaskonnast on kaasatud planeerimise protsessi, samuti on organisatsioonile endale teada tema probleemid ja valitsev hetkeolukord.

Kolmanda etapina koostatakse autori poolt SWOT-analüüsi tulemuste põhjal probleemikaart. Probleemikaardi puhul on autori meelest otstarbekas luua see esmalt ühe isiku poolt, kuna töögrupis probleemikaardi loomine nõuaks oluliselt suuremat ajalist ressurssi. Samuti tekitaks selle koostamine parajalt suurt segadust teema mahukuse tõttu. Peale probleemikaardi koostamist tutvustab töö autor seda töögrupile, kus toimub ka edasine arutelu. Parandatud probleemikaart võetakse edasises protsessis tegevuse aluseks.

Neljanda sammuna määratletakse teises seminaris organisatsiooni visioon, missioon ja põhiväärtused. Määratlemiseks viiakse iga tegevuse juures läbi ajurünnakud ja sellele järgneb arutelu.

Viienda ja kuuenda sammu osas viiakse läbi ühine seminar, kus määratletakse strateegilised eesmärgid ning tegevused nende täitmiseks.

Töö autor on seminaride arvu ja läbiviidavate tegevuste juures arvestanud asjaolu, et tegemist on suhteliselt väikese organisatsiooniga. Arvestada tuleb ka ajaliste kriteeriumitega, kus erinevate töögrupiliikmete juures segab nende töökorraldus suuremas mahus seminaride läbiviimist. Töö autori oluline kriteerium on aga kogu tegevuse lihtsus, kuna protsessi läbiviimine on esmakordne.

2. ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMINE LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURIS

2.1. Lõuna Politseiprefektuuri üldtutvustus

Lõuna Politseiprefektuur (edaspidi PP) on Politseiameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, kes täidab talle seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega pandud ülesandeid, teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud ulatuses ja korras. (Lõuna PP põhimäärus)

Lõuna PP struktuuriüksused jagunevad funktsionaalseteks ja territoriaalseteks struktuuriüksusteks. Politseiprefektuuri funktsionaalsed struktuuriüksused on kriminaalosakond, korrakaitseosakond, teenistusosakond, rahandusbüroo, avalike suhete ja pressibüroo. Politseiprefektuuri territoriaalsed struktuuriüksused on Tartu, Viljandi, Jõgeva, Põlva, Valga ja Võru politseiosakonnad. (Lõuna PP põhimäärus)

Lõuna PP teeninduspiirkonda kuuluvad kuus Lõuna-Eesti maakonda: Tartu maakond (edasipidi mk), Jõgeva mk, Põlva mk, Valga mk, Viljandi mk ja Võru mk. Teeninduspiirkonna kogupindala on 15,5 tuh. km^2 (36% Eesti territooriumist) ning seal elab 347,3 tuh. elanikku (26% Eesti rahvastikust). Lõuna PP teeninduspiirkonda kuulub rohkem kui 90 kohalikku omavalitsust (40% Eesti kohalikest omavalitsustest). (Lõuna PP tulemuslepingu täitmise aruanne: 4)

Lõuna PP-s oli kinnitatud koosseisu järgi 31.12.2006 seisuga 787 politseiametniku ametikohta, millest olid täidetud 683 ametikohta (87%). Töötas 685 politseiametnikku s.h kaks ajutist asendajat. (Lõuna PP tulemuslepingu täitmise aruanne: 24)

Politseiprefektuuri osakondade koosseisu võivad kuuluda väiksemad struktuuriüksused, mille pädevus määratakse kindlaks vastava osakonna põhimäärusega. Nii on korrakaitseosakonna

(edaspidi KKO) põhimäärusega kehtestatud selle struktuuriüksusteks juhtimiskeskus, arestimajade talitus, liiklustalitus, preventsioonitalitus ja lubade talitus.

2.1.1. Arestimajade talitus

Arestimajade talituse põhiülesanne on kuriteo toimepanemises kahtlustatavate ja vahi alla võetud isikute, samuti väärteo toimepannud isikute kinnipidamine ja valvamine, aresti ja lühiajalise vangistuse kohaldamise otsuste täideviimine, kuriteo toimepanemises kahtlustavate ja vahi alla võetud isikute konvoeerimine. (KKO põhimäärus)

Arestimajade talituse tegevused põhiülesande täitmiseks on järgmised:

1. tagab arestimajja paigutatud isikute valvamise ja liikumise arestimaja piires;
2. korraldab kambrite, asjade ja isikute läbiotsimise;
3. kindlustab arestimajja paigutatud isikute valverežiimi;
4. viib läbi süütegude menetlust oma pädevuse piirides;
5. korraldab kainenemisele toimetatud isikute kainestamise;
6. korraldab kinnipeetavate, vahistatute ja arestialuste konvoeerimise;
7. osutab abi politsei poole pöördunud isikutele ja organisatsioonidele nende seaduslike õiguste kaitsel;
8. koostab arestikambrite päevakava;
9. koostab vahipostide paigutamise plaani;
10. korraldab kinnipeetud isikute toitlustamise. (KKO põhimäärus)

Arestimajade talituse allstruktuuriüksused on eraldi arestimajad Tartus, Jõgeval, Põlvas, Valgas, Viljandis ja Võrus. Arestimajade talituse allstruktuuriüksused tagavad arestimajade talituse ülesande täitmise konkreetses maakonnas.

Arestimajade talituses on siiani toimunud arengud üksikute probleemide lahendamise näol. Küll on aga arestimajade talitus olnud juba aastaid seotud erinevate strateegiliste dokumentidega. Kogu politsei saab oma strateegilised eesmärgid Siseministeeriumist ja

selleks baasdokumendiks on „Valitsemisala arengukava 2007-2010”. Nimetatud dokumendis on ära märgitud ka arestimajadega seonduv ning seda just ümberehitamiste ja uute hoonete ehitamiste osas. Sarnaselt on Siseministeeriumis valmimas „Valitsemisala arengukava 2008-2011”, kus on sarnaselt eelnevalt aluseks olevale dokumendile ära märgitud just vajalikud materiaalsed ressursid. Politseiameti poolt pannakse paika iga-aastaselt politsei prioriteetsed arengusuunad, mille põhjal Lõuna Politseiprefektuur koostab tulemuslepingu. Selle tulemuslepingu baasil koostatakse korrakaitseosakonna tegevuskava, kus on ära toodud ka arestimajade talituse tegevused kogu prefektuuri tulemuslepingu täitmiseks või selle toetamiseks. Eraldi arestimajade talituse arengu tarvis koostatud dokumenti ei ole.

2.1.1.1. Personali koosseis

Arestimajade talituses on seisuga 31.12.2006 struktuuri järgi 80 ametikohta. Neist 36 politseiametniku kohta, 35 spetsialisti kohta, 3 nooremspetsialisti kohta ja 6 sanitar-koristaja kohta. Hetkel on täitmata 2 politseiametniku ja 1 spetsialisti koht. 78 ametikohast täidavad naised 17 ja politseiametnikke on nende hulgas vaid 2. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

Talituses töötab 9 kõrghariduse, 36 keskhariduse, 22 kutsekeskhariduse, 9 kesk-erihariduse ja 2 põhiharidusega ametnikku. 6 ametnikku jätkavad õpinguid erinevates kõrgkoolides, neist kaks Sisekaitseakadeemias.
Politseiametnikest 4 on kõrgharidusega, 9 keskharidusega, 17 kutsekeskharidusega ja 4 kesk-eriharidusega. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

Politseiametnikest on ühel politseiline kõrgharidus, 10 on erinevates politseikoolides omandanud politseivanemametniku kvalifikatsiooni ja 1 politseinooremametniku kvalifikatsiooni. Politseikonstaabli kvalifikatsiooni on omandanud 2 politseiametnikku. 8 politseiametnikku on läbinud Tartu Politseiprefektuuri algettevalmistuskursused ja 7 politseiametnikku ENSV Siseministeeriumi miilitsa algettevalmistuskursused. Ühel politseiametnikul on lõpetatud Miilitsa Erikeskkool. Politseilist haridust ei oma 4

politseiametnikku. 35 spetsialistist on erialane algharidus kahel (vanglaametniku kvalifikatsioon), kuid varasemalt on politsei töötanud ja pensionile läinud 19 praegu töötavat spetsialisti. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

Keskmine politseiline staaž on 11 aastat ja üldine staaž ligi 19 aastat. 78 ametnikust 46 on töötanud juba miilitsas. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

Keskmine vanus talituse töötajate osas on 47,9 aastat. Politseiametnike keskmine vanus on 41,2 aastat ja spetsialistide keskmine vanus on 54,6 aastat. Talituse noorim töötaja on 21 aastane meesametnik ja vanim 70 aastane naine. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

Erinevaid registreeritud täiendkoolitusi on talituse töötaja läbinud keskmiselt 2,3 ja politseiametnik 2,9. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

2006 aastal lahkus töölt kokku 11 inimest, neist 3 politseiametnikku, 7 valvur-spetsialisti ja 1 sanitar-koristaja. 2006 aastal võeti tööle 14 inimest, neist 4 politseiametniku, 9 valvur-spetsialisti ja 1 sanitar-koristaja. (Lõuna PP personaliarvestuse programm Persona V2)

2006 aastal viidi arestimajade talituse ja ametnike suhtes läbi 10 distsiplinaarjuurdlust, neist 4 juhul esinesid süüteotunnused ja karistati 5 isikut. Arestimajade talitusel endal on registreeritud pisemaid töödistsipliini rikkumisi 51. (E. Põldaru, isiklik informatsioon 13.02.2007)

2.1.1.2. Juhtimisskeem ja koostöö teiste struktuuride ning asutustega

Arestimajade talitust juhib komissar asukohaga Tartus, kes allub korrakaitseosakonna politseidirektorile. Talituse komissarile alluvad arestimajade ülemad, kes on vahetuteks juhtideks teistele arestimaja ametnikele. Erinev on olukord Tartu arestimajas, kus arestimaja ülemale alluvad otseselt konvoiteenistuse vanemkonstaabel, kellele omakorda alluvad

konvoiteenistuse politseiametnikud. Ülejäänud ametnikud on arestimajade ülemate vahetud alluvad.

Samas teenindab Tartu arestimaja konvoiteenistus vajadusel ka teisi arestimajasid ja saab korraldusi otseselt arestimajade talituse juhilt. Tartu arestimajas töötavad veel kolm ametnikku (2 politseiametnikku ja 1 spetsialist), kelle ülesandeks on kogu talituses kinnipeetute konvoeerimise organiseerimine ja täitmise kontroll ning kohtukonvoide organiseerimine.

Tartu arestimajas töötavad veel kinnipeetute teenindamiseks nooremspetsialistidena täpselt positsioneerimata meditsiiniteenust pakkuvad teenistujad. Vajadus meditsiinilise abi järele on olemas, kuid milline võiks olla selles osas edasine töövorm, on praegu selgusetu.

Tartu arestimaja eristab ülejäänud arestimajadest korrapidamisteenistuse olemasolu. Korrapidamisteenistuse töövorm lubab lisaks oma põhitööle teatud lisaülesannete delegeerimist, et ressurssi võimalikult optimaalselt rakendada.

Arestimajade talituse üks peamisi ülesandeid on kriminaalpolitsei abistamine kriminaalmenetluse läbiviimisel oma pädevuse piires.

Teiseks suurimaks koostööpartneriks on Tartu Vangla.

Tartu arestimaja konvoiteenistuse ülesanne on teenindada riigi kohtuvõimu ja seda toetavat täidesaatvat võimu läbi vahialuste konvoeerimise.

2.2. Arengustrateegia koostamise protsess ja töögrupi moodustamine

Arestimajade talituse arengustrateegia koostamine põhineb autori poolt teooria põhjal koostatud strateegilise planeerimise mudelil, milline on koostatud asutuse iseärasusi arvestades.

Strateegilise planeerimise protsess jaguneb järgnevateks etappideks:

1) töögrupi moodustamine
2) sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga
3) probleemikaardi koostamine
4) visiooni, missiooni ja põhiväärtuste väljatöötamine
5) strateegiliste eesmärkide määratlemine
6) põhitegevuste määratlemine

Töögrupi moodustamine oli arengustrateegia koostamise seisukohalt kindlasti määrava tähtsusega etapp. Kõige uue loomine on väga raske nii tegevuse eestvedajatele kui ka olukorraga puutumuses olevatele isikutele. Lõuna Politseiprefektuuris oli taoline lähenemine uudne ja tekitas suurel hulgal küsimusi, mis vajasid kõik vastamist. Autor omas arvamust, et strateegilise planeerimisega ei ole mõtet alustada enne, kui kõik tekkinud küsimused on vastused saanud ja on saavutatud asjaga puutumuses olevate isikute hulgas huvi ja tahtmine. Töögrupi moodustamisel arvestas töö autor teoorias toodud põhjendatud seisukohtadega, et töögrupp peab olema võimalikul laialdase kandepinnaga organisatsioonis, omades teotahtelisi, innovaatilisi ja võimekad inimesi. Autor pidas oluliseks inimeste valikul ka tahte ja võime olemasolu planeerimise protsessi käigus toimuva edasiandmiseks teistele organisatsiooni liikmetele. Samuti olid esindatud arestimajade talituse enda töötajaskonna hulgast kõigi töövaldkondade esindajad. Töögrupi moodustamisel ei peetud laialdase haarde all silmas ainult organisatsiooni liikmeid, vaid ka kõiki talitusega puutumuses olevaid asutusi. Sooviti vähemalt igast sidusasutusest ühte liiget, kes esindaks seda organisatsiooni. Autor lähenes igale töögrupi liikmekandidaadile individuaalselt, tuvastamaks eelkõige tahte olemasolu. Lõplikult sai töögrupi suuruseks 32 inimest, kelle hulgas olid esindatud kõigi kuue arestimajade esindajad erinevatelt positsioonidelt, Lõuna Politseiprefektuuri kõigi puutumuses olevate teiste struktuuriüksuste esindajad ja esindajad väliste koostööpartnerite asutustest. Koostööpartnerite asutusteks olid Tartu Vangla, Tartu Maakohus, Lõuna Ringkonnaprokuratuur, Tartu Linnavalitsus.

Töögrupi moodustamine oli keeruline ennekõike seetõttu, et organisatsioonis toimus ühelt poolt töötajate suhteliselt suur lahkumine ametitest ja teisalt oluline karjäärimudeli

rakendamine. Töötajate lahkumine ametist põhjustas teatud isikute vahetamise vajaduse töögrupi moodustamise protsessis. Karjäärimudeli edukas rakendamine nõudis aga suhteliselt suure ajahulga enamikel organisatsioonis töötavatelt töögrupis osalejatelt, mis sundis põhjalikumalt isikuid valima ja protsessi läbiviimiseks loodava ajakava muutmist. Töögrupi moodustamine toimus kahes etapis, kus esmalt toimus igale isikule individuaalne lähenemine ja seejärel enne esimest seminari tutvustav kohtumine, kus töögrupi liikmeks mõeldud isikud said avaldada toodu kohta arvamust ja teha otsuse töögrupis osalemise kohta. Kõik töögruppi planeeritud isikud otsustasid töögrupis osalemise kasuks. Arengustrateegia olemuse tutvustamisele lisaks tutvusid töögrupi liikmed omavahel ja lepiti kokku töökorralduses ja tähtaegades. Taoline lähenemine oli igati õigustatud, kuna töögrupi liikmetelt ei laekunud töö korralduse kohta ühtegi negatiivset, segavat teadeannet.

Töö autor järgis igati teoorias toodud soovitusi ja moodustas talituse siseselt laiapõhjalise koalitsiooni, kus töögruppi kaasati kõigi kuue arestimaja ülemad ja tavatöötajad. Kuna teoreetikud on pidanud töögrupi moodustamist väga oluliseks sammuks, siis ettevalmistavas protsessis planeeris töö autor seminaride toimumise ajad, korraldas ruumide reserveerimise, vajaliku tehnika olemasolu, kohvipausideks vajalikud vahendid. Kõik tegevused olid suunatud sellele, et edaspidiselt ei oleks vajalik tegeleda planeerimise protsessi käigus kõrvaliste häirivate tegevustega. Töö autori poolt loodi ka meililist töögrupi liikmetele, kuhu sai saata erinevat informatsiooni.

2.2.1. Sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga

Töö autori poolt viidi läbi SWOT analüüs, järgides Brysoni poolt soovitatut ja jälgiti viit peamist võtmetegurit (juhtimine, struktuur, kultuur ja väärtused, protsessid, inimesed), mis tagas tühimike olemasolu puudumise. Viimast on pakkunud ka Galbraith (1995:11-12), kelle organisatsiooni edukaks disainimiseks mõeldud „tähemudel” sisaldab samu komponente.

Enne esimese seminari toimumist edastati meili teel kõigile osalejatele SWOT analüüsi tutvustav materjal ja päevakava. Seminaril jaotati isikud nelja gruppi põhimõttel, et igas grupis

oleksid olemas arestimajade talituse töötajad ja sidusasutuste esindajad. Ülejäänud esindajad jaotati ära isiksuse eripära arvestades. Esmalt toimus lühike tutvustus SWOT analüüsi olemuse osas, veendumaks kõigi osalejate ühises arusaamas. Seejärel viidi ajurünnaku vormis läbi hindamine ja edasiselt tutvustasid gruppide esindajad saadud tulemusi teistele osalejatele, toimus arutelu. SWOT- analüüsis saadud tulemused on ära toodud käesoleva töö lisas 1. (Arestimajade talituse arengustrateegia aastani 2010 punkt 3.1.)

2.2.2. Probleemikaardi koostamine

Probleemikaardi koostas SWOT analüüsis saadud tulemuste põhjal töö autor. Saadud tulemusi analüüsiti, rühmitati, mõningaid tegureid üldistati. Töö kokkuvõtet esitleti arengustrateegia koostamise II seminaril, toimus arutelu. Seminaris toimunud arutelu järel viidi sisse parandused, mille järel valmis lõplik probleemikaart.

Probleemikaardi koostamisel lähtuti SWOT-analüüsi eeskujul probleemide kaardistamisest erinevate tegurite kaupa, milledeks olid eelmises alajaotises juba mainitud juhtimine, struktuur, kultuur ja väärtused, protsessid ning inimesed. Lõplikult valminud probleemikaart on toodud käesoleva töö lisas 1. (Arestimajade talituse arengustrateegia aastani 2010 punkt 3.2.)

2.2.3. Visiooni, missiooni ja põhiväärtuste väljatöötamine

Visiooni, missiooni ja põhiväärtuste määratlemist alustati esimeses seminaris, kus viidi läbi esmane ajurünnak kahes eraldi grupis visiooni määratlemiseks ja saadud lähenemised esitati järgmisele seminarile. Visiooni pikkuseks pakkus autor 8 aastat ja sellega nõustus ka töögrupp. Visiooni määratlemine aastani 2015 on ajendatud teoreetilistes lähtekohtades ära märgitud ajalistest kriteeriumidest ja soovitustest, et pikkuseks võiks olla kahekordne tegevuskava pikkus. Teises seminaris moodustati kaks töögruppi, kus viidi läbi ajurünnakud ja kujundati mõlemas töögrupis omad lähenemised ja töö autori poolt viidi läbi arutelud, kust

selgusid üldisemad lähenemised. Samas ei jõutud määratud seminari käigus ajurünnakute ja arutelude käigus ühistele arusaamadele visiooni ja missiooni sõnatuses, vaid see jätkus viimases seminaris, kus pandi paika viimane kokkuleppeline sõnastus. Põhiväärtuste osas jõudis töögrupp üksmeelsele järeldusele, et 27.02.2007 II eetikakonverentsil vastu võetud ülepolitseilistele põhiväärtustele ei lisata eraldi uusi väärtusi, vaid keskendutakse edaspidiselt ühtsete väärtuste juurutamisele.

Lõplikult valminud visioon, missioon ja põhiväärtused on esitatud käesoleva töö lisas 1. (Arestimajade talituse arengustrateegia aastani 2010 punkt 4.1. ja 4.2.)

2.2.4. Strateegiliste eesmärkide ja põhitegevuste määratlemine

Enne seminari alustamist viidi töö autori poolt läbi strateegiliste eesmärkide ja tegevuste olemuste tutvustamine. Seejärel viidi töö autori poolt läbi neljas erinevas väiksemas grupis ajurünnak strateegiliste eesmärkide ja nendele tegevuste määratlemiseks. Hiljemalt esitati väiksemate gruppide esindaja või esindajate poolt toodud määratlused põhjendustega ja seejärel sõeluti arutelude käigus välja olulisemad seisukohad, mis hilisemalt formuleeriti töö autori poolt. Määratleti strateegilised eesmärgid ja nende täitmiseks tegevused ning koostati tegevuskava. (vt Arestimajade talituse arengustrateegia aastani 2010 lisa nr. 3 p 4.4.) Strateegilised eesmärgid ja tegevused määratleti aastani 2010. Taoline lähenemine on ajendatud Siseministeeriumi, kui kogu organisatsiooni kõige kõrgema hierarhilise tasandi nelja aasta pikkustest arengukavadest. Lähtuvalt eelnevatest analüüsidest ja visioonist, püstitati talitusele järgmised 6 strateegilist eesmärki ja alameesmärgid, mis on esitatud käesoleva töö lisas 1. (Arestimajade talituse arengustrateegia aastani 2010 punkt 4.3.)

2.3. Arengustrateegia elluviimine

2.3.1. Arengustrateegia ülesehitus

Arengustrateegia formaalsele ülesehitusele eelnes töö autori poolt tutvumine Pärnu linna arengukava, Võru linna arengukava, Valgamaa arengustrateegia ja Rivo Noorkõivu raamatuga „ Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitused". (Noorkõiv 2002).
Arengustrateegia koosneb seitsmest peatükist.
Esimene peatükk "Sissejuhatus" kirjeldab arengukava ülesannet, samuti koostamise metoodikat, annab ülevaate arengustrateegia koostamise protsessist ning esitab töös kasutatud põhimõistete seletusi.

Teine peatükk "Lõuna Politseiprefektuuri üldtutvustus" esitab olulisemad andmed Lõuna PP ja arestimajade talituse kohta.

Kolmas peatükk "Sisekeskkonna analüüs ja selle sidustamine väliskeskkonnaga" sisaldab koostatud SWOT analüüsist tulenevaid olulisemaid positiivseid ja negatiivseid arengusuundumusi nii sise- kui ka väliskeskkonnas ning nende sidustamist probleemikaardi abil.

Neljas peatükk "Arestimajade talituse arengustrateegia aastateks 2007-2010" esitab talituse visiooni aastaks 2015, missiooni ja põhiväärtused ning määratleb ära arestimajade talituse arengu seisukohalt olulised strateegilised eesmärgid aastani 2010.

Viies peatükk "Tegevuskava 2007-2010" sisaldab eesmärkide täitmisega seotud tegevuste tabelit.

Kuues peatükk "Arengustrateegia tutvustamine töötajatele" käsitleb arengustrateegia koostamise ja eluviimise arestimajade talituse kõigi töötajateni viimist.

Seitsmes peatükk “Tulemuste hindamine” toob ära koostatud arengustrateegia hindamise metoodika.

Lisana on ära toodud arengustrateegia koostamise detailne kirjeldus: töögrupis osalenute nimekiri, seminaride protokollid.

2.3.2. Arengustrateegia tutvustamine töötajatele

Arengustrateegiat ei hakata tutvustama töödokumendi valmimise järgselt, vaid selle tutvustamist alustati juba enne arengustrateegia loomise protsessi algust. Kõigepealt viidi arestimajade talituse juhi ja kohaliku arestimaja ülema vahendusel iga töötajani informatsioon arengustrateegia olemusest. Seejärel tutvustati arengustrateegia läbiviimise protsessi, töögrupi liikmeid, koos nende liikmeks olemise põhjendusega. Selgitati igale töötajale tema rolli arengustrateegia valmimisel ja sellega edasi töötamises. Arengustrateegia protsessis toimus iga tööseminari järel koosolek kõikides arestimajades, kus arutati läbi vastavas seminaris toimunu ja tehti omapoolseid ettepanekuid. Peale arengustrateegia lõplikku valmimist toimub talituse juhi eestvedamisel koos arestimajade ülematega õppepäev igas arestimajas, kus selgitatakse veelkord konkreetselt iga eesmärgi ja tegevuse tähendust, samuti visiooni, missiooni ja põhiväärtuste vajalikkust ja tähtsust.

2.3.3. Elluviimise abinõud ja autoripoolsed soovitused

Arengustrateegia elluviimine toimub vahetult koostöös töötajatega, et oleks tagatud iga töötaja arusaam sellest, kus hetkel oma tegevustega ollakse ja mida edasi tehakse. Selline töökorraldus tagatakse süstematiseeritud koosolekute ja nõupidamistega ning toimiva sisekommunikatsiooni ja tagasisidega tööprotsessis. Organisatsioonis peab olema informatsiooni vahetus süsteemne, kõigile töötajatele üheselt arusaadav. Kõik arengustrateegia elluviimisega seotud tegevused, tekkinud probleemid ja küsimused peavad saama esitatud ja saama hinnangud ning vastused arengustrateegia elluviimise eest vastutavatelt isikutelt. Kogu

elluviimise protsessi vältel peaks toimima pidev vastastikune kooskõlastamine võtmeisikute ja töötajate vahel. Saadud informatsioon koondatakse, analüüsitakse ja tehakse vajadusel muudatusi või jätkatakse tegevuskavas planeeritud tegevustega. Kogu arengustrateegia loomise ja elluviimise protsess toimub egiidi all – me teeme seda iseendile.

Töö autori poolt toimus arengustrateegia protsessi juhtimine esmakordselt ning seda struktuuriüksuses, kus taoline lähenemine oli võõras. Sellest lähtuvalt pakub autor omapoolsed soovitused sarnase protsessi läbiviimiseks prefektuuri teistele struktuuriüksustele ja asutusele tervikuna.

Soovitused arengukava protsessi läbiviijatele oleksid järgmised:

1. Läbiviijatele peab olema selge, milline on strateegilise planeerimise ja juhtimise olemus. Enne arengustrateegia projekti alustamist tuleks põhjalikult tutvuda kirjandusega. Kuna Eestis välja antud vastavateemaline kirjandus on kohati vasturääkiv, oleks vajalik tutvuda ühtlasi tunnustatud maailma juhtimisteoreetikute poolt avaldatud materjalidega.
2. Kindalasti tuleks arengustrateegia kavandamisel hoolikalt läbi mõelda töökorraldus ja planeerimise protsessi läbiviimiseks vajalike tööriistade olemasolu. Siinkohal alustades kohvist ja videoprojektorist, kuni gripipuhangu ja suusatamise maailmameistrivõistlustega arvestamiseni.
3. Seminaride läbiviimisel tuleb arvestada ajalise ressursiga. Ajurünnakud ja järgnevad arutelud võtavad alati rohkem aega, kui ollakse planeeritud. Seminaride läbiviimiseks tuleks ajakava koostada piisava ajavaruga ja pidada kehtestatud ajakavast ka kinni, kuna töögrupi liikmed on sellega arvestanud.
4. Töögrupi moodustamine on töö autori arvates võtmetegevus ja sellele kulutatud aega toob mitmekordselt tagasi saavutatud tulemuse kvaliteedis.

Lõpetuseks arvab autor: peale arengustrateegia valmimist ei tohiks unustada, et läbitud on ainult osa pikast teekonnast ja suur töö tulemuste ning tulemusliku arengu saavutamiseks alles algab.

2.3.4. Tulemuste hindamine

Tulemuste hindamine peab tagama arestimajade talituse arengu korrapärase jälgimise ja toodud tegevuste eesmärgipärasuse ning tulemuslikkuse. Arengustrateegia elluviimist juhib esimestel aastatel arestimajade talituse juht koos arestimajade ülematega, kaasates sellesse erinevaid koostööpartnereid. Arestimajade talituse arengut hinnatakse üks kord aastas korrakaitseosakonna direktori poolt. Hindamiseks võib kaasata erinevaid asjatundjaid, moodustada komisjone. Samuti võib hindamiseks kasutada erinevaid küsitlusi ja muid üldtunnustatud meetodeid. Arengustrateegias toodud tegevused vaadatakse iga-aastaselt üle talituse juhi initsiatiivil selleks loodud komisjoni poolt. Iga-aastaselt lisatakse tegevuskavas toodud aastatele järgneva aasta tegevused. Aastal 2014 vaadatakse üle kogu arengustrateegia ja koostatakse uus.

KOKKUVÕTE

Lõputöö koostamise ajendiks oli Lõuna PP erinevatel tasanditel kujunenud seisukoht arestimajade talituse üldisest mahajäämusest organisatsiooni arengus ja selle seisundi muutmise vajadus. Üldise mahajäämuse likvideerimiseks on vajalik arestimajade talituse süsteemne ja igakülgne arendamine, millest lähtuvalt keskendub käesolev töö selleks oluliste ja vajalike põhimõtete väljatöötamisele ning talituse arengukava koostamisele.

Lõputöö eesmärgiks oli läbi arengukava koostamise tagada Lõuna PP arestimajade talituse mõtestatud ja eesmärgipärane arendamine, läbimõeldud ja efektiivne ressursside kasutamine ning hea koostöö väliskeskkonnaga.

Arengukava koostamiseks töötas töö autor läbi erinevat teoreetilist kirjandust, et saavutada selgus põhimõistetes ja protsessiosade olemuses ning läbiviimise põhimõtetes.

Lõuna Politseiprefektuuri arestimajade talituse arengustrateegia koostati töö autori juhtimisel moodustatud töögrupi poolt projekti tutvustava koosoleku, kolme seminari, kuue ajurünnaku ja seitsme arutelu käigus. Sise-ja väliskeskkonna kaardistamiseks viidi töögrupi poolt viidud läbi SWOT-analüüs. Planeerimise protsessi kavandamise käigus tuli teha muutuseid läbiviidavate seminaride arvus, kuid juba kavandatud protsess viidi läbi tõrgeteta vastavalt koostatud plaanile.

Käesoleval ajaks on loodud dokument, kus on ära määratletud talituse edasise arengu seisukohalt vajalikud eesmärgid ja tegevused nende täitmiseks. Püstitatud eesmärgid peavad tagama olemasolevate ressursside läbimõeldud ja efektiivse kasutamise.

Arengustrateegia koostamisega paranes koostöö talituse ja koostööpartnerite vahel ning see on hea lähtealus edasiseks. Partnerid osalesid arengustrateegia koostamise protsessis, mõistsid arestimajade talituse probleeme ja leidsid mitmeid kitsaskohti, mille kõrvaldamisel nad saaksid toeks olla. Kõige rohkem võitis arengustrateegia koostamisest aga talitus ise ja seda

mitmeti. Arengustrateegia ja selle koostamine talituse tasandil on Lõuna Politseiprefektuuris esmakordne ning selle protsessi läbiviimisega seonduv tekitas parajalt elevust kogu organisatsioonis. Ainuüksi asjaolu, et Lõuna Politseiprefektuuri töötajad rääkisid ja mõtlesid arestimajade talitusest kordades rohkem kui varasemalt, on positiivne, sest talitus on asutuses nüüd rohkem nähtav. Samuti on tunduvalt paranenud arestimajade talituses endas töötajate suhtumine ja üksteisemõistmine. Ei räägita enam konkreetse politseiosakonna või - jaoskonna arestimaja probleemidest, vaid talituse arestimajade muredest. Töötajad ise osalesid kõik aktiivselt strateegia kujundamise protsessis ja tunnetavad juba täna vastutust edasise arengu osas.

Lõputöö tulemusena valmis arestimajade talituse arengustrateegia dokument aastani 2010, kus on ära toodud visioon, missioon ja põhiväärtused. Visioonini jõudmiseks on püstitatud eesmärgid ja nende täitmise tagamiseks on määratletud tegevused. Lisaks protsessi käigus juba saavutatud heale koostööle nii asutuse sees kui väliste partneritega, loodab autor, et valminud strateegia tagab arestimajade talituse edasise süsteemse ja järjepideva arengu. Seda on kavas saavutada läbi tugeva eestvedamise, kaasamise, tagasiside ja sisekommunikatsiooni arendamise.

Sisekaitseakadeemia politseikolledži politseikorralduse õppetool on palunud autorilt luba materjali kasutuselevõtuks õppetöös.

SUMMARY

Subject of this final paper is “Detention houses of Lõuna police prefecture. Establishment of development strategy”. Volume of the paper is 52 pages, 36 sources have been used, 22 of which are in estonian and 14 in english. The paper consists of five chapters and it has 5 appendixes, 1 drawing and 9 tabels.

The final paper is in Estonian and has a summary in English.

Keywords of the final paper are: strategy management, strategic planning, strategy, establishment of development strategy.

Purpose of the final paper is to establish the development strategy that would ensure meaningful and purposeful development of the division of detention houses as well as reasoned and efficient usage of resources and co-operation with other units.

Based on the set purpose the process of strategic planning was carried out and as a result the development strategy of the division of detention houses until 2010 was established. The development strategy designates activities necessary for the overall development of the division.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

VIIDATUD RAAMATUD

1. Ahlstrand, B., Mintzberg, H., Lampel, J. 1998. Strategy safari. New York: Pretice Hall.
2. Alas, R. 1997. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
3. Bryson J.M. 1988. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Orgainzational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Drucker, P.F. 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Pegasus.
5. Drucker, P.F. 1999. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Cornwall: MPG Books Ltd.
6. Eliassen, K.A., Kooiman, J. 2002. Avaliku sektori juhtimine. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
7. Galbraith, J.R. 1995. Designing Organizations: An Excutive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
8. Gratton, L. 2004. Elav strateegia. Tallinn: Pegasus.
9. Hatch, M. J. 1997. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford: University Press.
10. Hirsjärvi, S., Remes, P, Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
11. Hussey, D. 1999. Strategy and Planning: A Managerś Guide. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
12. Hyde, A.C., Shafritz, J. M, 1997. Classic of Public Administration. Orlando:.Harcourt Brace & Company
13. Joyce, P. 2000. Strategy in the Public Sector: A Guide to Effective Change Management. John Wiley & Sons, Inc.
14. Leimann, J., Skärvard P- H., Teder, J. 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
15. Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press.
16. Noorkõiv, R. 2002. Kohaliku omavalituse arengukava koostamise soovitused. Tartu: AS Triip.

17. Osborne, D., Plastrik, P. 2000. The Reinventor´s Fieldbook: Tools for Transforming Your Goverment. Jossey – Bass Publishers.
18. Pedastsaar, E., Palm, V-V., Pikner, T., Kasemets, L., Seire, K., Tippi, T. 2002. Tasakaalustatud strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.
19. Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

VIIDATUD NORMATIIVMATERJALID

20. Lõuna Politseiprefektuuri korrakaitseosakonna põhimäärus. 01.01.2004, Lõuna PP politseiprefekti kk.7.
21. Lõuna Politseiprefektuuri põhimäärus. 24.11.2003. RTL, 27.11.2003, 119, 1918.

VIIDATUD INTERNETIMATERJALID

22. Adams, D. The Pillars of Planning: Mission, Values, Vision. http//www.nea.gow/resource/Lessons/ADAMS.HTML. 03.01.2007.
23. Habakuk, M. 2001. Strateegilisest planeerimisest 21. sajandil. Director, mai, http:// director.ee/?art=16. 24.01.2007
24. Kay, J. 2001. Strateegia ja suurte plaanide lõpp. Director, mai, http://director.ee/?art=18. 09.01.2007.
25. Lane, R. J., Bishop, H. L., Wilson-Jones, L. 2006. Creating an Effective *Strategic* Plan for the School District. Journal of Instructional Psychology. http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&hid=15&sid=c68932aa-6323-4148-b5e7-0fc0c5195d99%40SRCSM1. 09.01.2007
26. Martinelli, F. 1999. Strategic Planning Manual: Strategic Planning in Nonprofit and Public Sector Organizatsions. Description of Planning Model. http://www.uwex.edu/li/learner/spmanual.pdf. 11.12.2006.

27. McNamara, C. Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations). http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor4293653109. 04.01.2007.
28. Pärnu Linnavalitus. 2005. Pärnu linna arengukava aastani 2015. http://www.parnu.ee/fileadmin/user_upload/areng/Arenguplaanid_2015_SM.ppt#296,2,Sisu. 05.01.2007.
29. Sakkeus, J. 2004. Seitse viga strateegia loomisel – leitud elust enesest. Director, november, http://director.ee/?art=616. 16.11.2006
30. Siseministeerium. Valitsemisala arengukava 2007-2010. http://www.siseministeerium.ee/17410. 16.04.2007.
31. Siseministeerium. Valitsemisala arengukava 2008-2011. http://www.siseministeerium.ee/?id=30273. 16.04.2007.
32. Sun Tzu, ~ 400 eKr. Sõjakunst. Director lugemislisa, 2001 oktoober, http://director.ee/?art=359. 05.01.2007.
33. Valga Maavalitsus. 2004. Valgamaa arengustrateegia 2010+. http://www.valgamaa.ee/strateegia/index.html .05.01.2007.
34. Võru Linnavalitsus. 2002. Võru linna arengustrateegia aastani 2025. http://www.voru.ee/Arengukava/arengukava_2025_3%20parandatud.pdf. 05.01.2007.

VIIDATUD MUUD ALLIKAD

35. Allik, T. 2005. Ülevaade arestimajade talituse töökorralduse, - distsipliini ja majanduskulude olukorra kohta. Tartu.
36. Politseiamet. Personaliarvestuse programm Persona V2. 12.02.2007.

LISAD

Lisa 1: ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA

Lõuna Politseiprefektuur
Korrakaitseosakond
Arestimajade talitus

ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA AASTANI 2010

Tartu 2007

SISUKORD

1. SISSEJUHATUS……3
1.1. Arengustrateegia ülesanne……3
1.2. Arengustrateegia koostamise metoodika……..3
1.3. Arengustrateegias kasutatavad põhimõisted……4
2. LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ÜLDTUTVUSTUS……6
2.1. Arestimajade talituse tutvustus……7
2.1.1. Personali koosseis……8
2.1.2. Juhtimisskeem ja koostöö teiste struktuuride ja asutustega……10
2.1.3. Ülevaade majanduskuludest……12
3. SISEKESKKONNA ANALÜÜS JA SELLE SIDUSTAMINE VÄLISKESKKONNAGA……...13
3.1. SWOT analüüs……13
3.2. Probleemikaardi koostamine……..15
4. ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA AASTATEKS 2007-2015..22
4.1. Visioon aastaks 2015……..22
4.2. Missioon ja põhiväärtused……..23
4.3.Strateegiliste eesmärkide määratlemine……..24
4.4. Tegevuskava……...26
5. ARENGUSTRATEEGIA TUTVUSTAMINE TÖÖTAJATELE……...32
6. TULEMUSTE HINDAMINE……33

1. SISSEJUHATUS

1.1. Arengustrateegia ülesanne

Arestimajade talituse arengustrateegia ülesandeks on tagada Lõuna Politseiprefektuuri arestimajade talituse mõtestatud ja eesmärgipärane arendamine, läbimõeldud ja efektiivne ressursside kasutamine ning hea koostöö väliskeskkonnaga.

1.2. Arengustrateegia koostamise metoodika

Arestimajade talituse arengustrateegia käsitleb arestimajade talitust, kui iseseisvat struktuuriüksust Lõuna PP koosseisus. Keskseks küsimuseks arengukava koostamisel on arestimajade talituse kui struktuuriüksuse arengu ja Lõuna PP üldise arengu vastastikkuse seotuse arvestamine. Samuti püütakse arestimajade talituse arenguga siduda koostöö parandamist erinevate organisatsiooniväliste partneritega.

Arengustrateegia dokument koosneb kolmest eraldiseisvast, kuid omavahel seotud osast: Lõuna PP ja arestimajade talituse tutvustusest, sisekeskkonna ja väliskeskkonna analüüsist ning arengustrateegiast.

Organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna analüüs viidi läbi SWOT-analüüsina. Töövormideks olid seminarid, millest võtsid osa Lõuna PP juhid, arestimajade talituse juhid ja töötajad ning välised koostööpartnerid. Töömeetodina kasutati ajurünnakut.

Sise- ja väliskeskkonna erinevad positiivsed ja negatiivsed arengusuundumused sidustati omavahel probleemikaardi abil. Probleemikaardiga tutvumise järel koostati arengustrateegia, kus töötati välja talituse missioon, visioon aastaks 2015 ja põhiväärtused. Samuti määratleti töögrupi poolt strateegilised eesmärgid ja tegevused. Strateegilisi eesmärke aastani 2010 koos

alameesmärkidega määratleti kokku kuus ja eesmärkide täitmiseks töötati välja ka vastavad tegevused.

Kokku kohtus töögrupp neljal korral – tutvustaval kokkusaamisel ja kolmel seminaril, mille käigus toimus 6 ajurünnakut ja 7 arutelu.

1.3 Arengustrateegias kasutatavad põhimõisted

Arengustrateegia – Arengu tagamiseks ja kiirendamiseks koostatud üldine tegevusprogramm, milles määratletakse prioriteedid ja pikaajalised eesmärgid ning näidatakse, miliste tegevuste abil eesmärkideni jõutakse.

Missioon – Lühike ja selge formuleering või lause, millega organisatsioon tegeleb ja millist teenust ta pakub.

Probleemikaart - Meetod arengustrateegia koostamise käigus esilekerkinud probleemide süstematiseeritud kaardistamiseks ja analüüsiks.

Põhiväärtused – Organisatsioonis kokku lepitud põhimõtted, mille järgi tegutsetakse.

Strateegiline eesmärk - Strateegiast ja sellega seotud prioriteetidest lähtuv seisund, kuhu tulevikus tahetakse jõuda.

SWOT analüüs - Meetod organisatsiooni sisemiste tugevate ja nõrkade külgede ning väliste võimaluste ja ohtude hindamiseks. Kasutatakse ennekõike rühmatööde ja arutelude läbiviimisel.

Tegevus – Konkreetne käitumine strateegilise eesmärgi saavutamiseks, mille puhul on võimalik määrata teostamise aeg ja vastutaja(d).

Tegevuskava - Konkreetsete tegevuste kogum strateegiliste eesmärkide täitmiseks

Visioon – Üldine kirjeldus seisundist, kuhu tahetakse teatud aja möödudes organisatsiooni viia.

2. LÕUNA POLITSEIPREFEKTUURI ÜLDTUTVUSTUS

Lõuna Politseiprefektuur (edaspidi PP) on Politseiameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, kes täidab talle seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega pandud ülesandeid, teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud ulatuses ja korras.

Lõuna PP struktuuriüksused jagunevad funktsionaalseteks ja territoriaalseteks struktuuriüksusteks. Politseiprefektuuri funktsionaalsed struktuuriüksused on kriminaalosakond, korrakaitseosakond, teenistusosakond, rahandusbüroo, avalike suhete ja pressibüroo. Politseiprefektuuri territoriaalsed struktuuriüksused on Tartu, Viljandi, Jõgeva, Põlva, Valga ja Võru politseiosakonnad.

Lõuna PP teeninduspiirkonda kuuluvad kuus Lõuna-Eesti maakonda: Tartu maakond (edasipidi mk), Jõgeva mk, Põlva mk, Valga mk, Viljandi mk ja Võru mk. Teeninduspiirkonna kogupindala on 15,5 tuh. km^2 (36% Eesti territooriumist) ning seal elab 347,3 tuh. elanikku (26% Eesti rahvastikust). Lõuna PP teeninduspiirkonda kuulub rohkem kui 90 kohalikku omavalitsust (40% Eesti kohalikest omavalitsustest).

Lõuna PP-s oli kinnitatud koosseisu järgi 31.12.2006 seisuga 787 politseiametniku ametikohta, millest olid täidetud 683 ametikohta (87%). Töötas 685 politseiametnikku s.h kaks ajutist asendajat.

Politseiprefektuuri osakondade koosseisu võivad kuuluda väiksemad struktuuriüksused, mille pädevus määratakse kindlaks vastava osakonna põhimäärusega. Nii on korrakaitseosakonna (edaspidi KKO) põhimäärusega kehtestatud selle struktuuriüksusteks juhtimiskeskus, arestimajade talitus, liiklustalitus, preventsioonitalitus ja lubade talitus.

2.1. Arestimajade talitus

Arestimajade talituse põhiülesanne on kuriteo toimepanemises kahtlustatavate ja vahi alla võetud isikute, samuti väärteo toimepannud isikute kinnipidamine ning valvamine, aresti ja lühiajalise vangistuse kohaldamise otsuste täideviimine, kuriteo toimepanemises kahtlustavate ja vahi alla võetud isikute konvoeerimine.

Arestimajade talituse tegevused põhiülesande täitmiseks on järgmised:

11. tagab arestimajja paigutatud isikute valvamise ja liikumise arestimaja piires;
12. korraldab kambrite, asjade ja isikute läbiotsimise;
13. kindlustab arestimajja paigutatud isikute valverežiimi;
14. viib läbi süütegude menetlust oma pädevuse piirides;
15. korraldab kainenemisele toimetatud isikute kainestamise;
16. korraldab kinnipeetavate, vahistatute ja arestialuste konvoeerimise;
17. osutab abi politsei poole pöördunud isikutele ja organisatsioonidele nende seaduslike õiguste kaitsel;
18. koostab arestikambrite päevakava;
19. koostab vahipostide paigutamise plaani;
20. korraldab kinnipeetavate isikute toitlustamise.

Arestimajade talituse allstruktuuriüksused on eraldi arestimajad Tartus, Jõgeval, Põlvas, Valgas, Viljandis ja Võrus. Arestimajade talituse allstruktuuriüksused tagavad arestimajade talituse ülesande täitmise konkreetses maakonnas.

Arestimajade talituses on siiani toimunud arengud üksikute probleemide lahendamise näol. Küll on arestimajade talitus olnud juba aastaid seotud erinevate strateegiliste dokumentidega. Kogu politsei saab oma strateegilised eesmärgid Siseministeeriumist ja selleks baasdokumendiks on „Valitsemisala arengukava 2007-2010”. Nimetatud dokumendis on ära märgitud ka arestimajadega seonduv ümberehitamiste ja uute hoonete ehitamiste näol. Sarnaselt on valmimas Siseministeeriumis „Valitsemisala arengukava 2008-2011”, kus on sarnaselt eelnevalt aluseks olevale dokumendile ära märgitud just vajalikud materiaalsed

ressursid. Politseiameti poolt pannakse paika iga-aastaselt politsei prioriteetsed arengusuunad, mille põhjal Lõuna Politseiprefektuur koostab tulemuslepingu. Selle tulemuslepingu baasil koostatakse korrakaitseosakonna tegevuskava, kus on ära toodud ka arestimajade talituse tegevused kogu prefektuuri tulemuslepingu täitmiseks või selle toetamiseks. Eraldi arestimajade talituse arengu tarvis koostatud dokumenti ei ole.

2.1.1. Personali koosseis

Arestimajade talituses on seisuga 31.12.2006 struktuuri järgi 80 ametikohta. Neist 36 politseiametniku kohta, 35 spetsialisti kohta, 3 nooremspetsialisti kohta ja 6 sanitar-koristaja kohta. Hetkel on täitmata 2 politseiametniku ja 1 spetsialisti koht. 78 ametikohast täidavad naised 17 ja politseiametnikke on nende hulgas vaid 2.

Tabel 1. Arestimajade talituse allstruktuuriüksuste töötajate jagunemine

	Tartu AM	**Võru AM**	**Valga AM**	**Viljandi AM**	**Põlva AM**	**Jõgeva AM**
1. Struktuuri järgi kokku	**41**	**8**	**8**	**9**	**7**	**6**
1.1 politseiametnikud	22	3	3	3	2	2
1.2 spetsialistid	16	4	4	5	5	4
1.3 sanitar-koristajad	3	1	1	1	-	-
2. Täidetud ametikohad	**38**	**8**	**8**	**9**	**7**	**6**
2.1 politseiametnikud	20	3	3	3	2	2
2.2 spetsialistid	15	4	4	5	5	4
2.3 sanitar-koristajad	3	1	1	1	-	-

Talituses töötab 9 kõrghariduse, 36 keskhariduse, 22 kutsekeskhariduse, 9 kesk-erihariduse ja 2 põhiharidusega ametnikku. 6 ametnikku jätkavad õpinguid erinevates kõrgkoolides, neist kaks Sisekaitseakadeemias.
Politseiametnikest 4 on kõrgharidusega, 9 keskharidusega, 17 kutsekeskharidusega ja 4 kesk-eriharidusega.

Politseiametnikest on ühel politseiline kõrgharidus, 10 on erinevates politseikoolides omandanud politseivanemametniku kvalifikatsiooni ja 1 politseinooremametniku kvalifikatsiooni. Politseikonstaabli kvalifikatsiooni on omandanud 2 politseiametnikku. 8 politseiametnikku on läbinud Tartu Politseiprefektuuri algettevalmistuskursused ja 7 politseiametnikku ENSV Siseministeeriumi miilitsa algettevalmistuskursused. Ühel politseiametnikul on lõpetatud Miilitsa Erikeskkool. Politseilist haridust ei oma 4 politseiametnikku. 35 spetsialistist on erialane algharidus kahel (vanglaametniku kvalifikatsioon), kuid varasemalt on politsei töötanud ja pensionile läinud 19 praegu töötavat spetsialisti.

Keskmine politseiline staaž on 11 aastat ja üldine staaž ligi 19 aastat. 78 ametnikust 46 on töötanud juba miilitsas.

Keskmine vanus talituse töötajate osas on 47,9 aastat. Politseiametnike keskmine vanus on 41,2 aastat ja spetsialistide keskmine vanus on 54,6 aastat. Talituse noorim töötaja on 21 aastane meesametnik ja vanim 70 aastane naine.

Tabel 2. Arestimajade talituse personali jagunemine vanuseliselt

Vanus	Talituse töötajad	Politseiametnikud
21-30 aastat	4	3
31-40 aastat	14	11
41-50 aastat	22	17
51-60 aastat	34	3
61-70 aastat	4	-
47-50 aastat (lähiajal pensionile minevad politseiametnikud)		10

Erinevaid registreeritud täiendkoolitusi on talituse töötaja läbinud keskmiselt 2,3 ja politseiametnik 2,9.

2006 aastal lahkus töölt kokku 11 inimest, neist 3 politseiametnikku, 7 valvur-spetsialisti ja 1 sanitar-koristaja. 2006 aastal võeti tööle 14 inimest, neist 4 politseiametnikku, 9 valvur-spetsialisti ja 1 sanitar-koristaja.

2006 aastal viidi arestimajade talituse ja ametnike suhtes läbi 10 distsiplinaarjuurdlust, neist 4 juhul esinesid süüteotunnused ja karistati 5 isikut. Arestimajade talitusel endal on registreeritud pisemaid töödistsipliini rikkumisi 51.

2.1.2. Juhtimisskeem ja koostöö teiste struktuuride ja asutustega

Arestimajade talitust juhib komissar asukohaga Tartus, kes allub korrakaitseosakonna politseidirektorile. Talituse komissarile alluvad arestimajade ülemad, kes on vahetuteks juhtideks teistele arestimaja ametnikele. Erinev on olukord Tartu arestimajas, kus arestimaja ülemale alluvad otseselt konvoiteenistuse vanemkonstaabel, kellele omakorda alluvad

konvoiteenistuse politseiametnikud. Ülejäänud ametnikud on arestimajade ülemate vahetud alluvad.

Samas teenindab Tartu arestimaja konvoiteenistus vajadusel ka teisi arestimajasid ja saab korraldusi otseselt arestimajade talituse juhilt. Tartu arestimajas töötavad veel kolm ametnikku (2 politseiametnikku ja 1 spetsialist), kelle ülesandeks on kogu talituses kinnipeetute konvoeerimise organiseerimine ja täitmise kontroll ning kohtukonvoide organiseerimine. Tööülesanded on selgepiiriliselt jaotamata ning teistel struktuuriüksustel ja koostööpartneritel puudub tihti selgus, kes millise töölõiguga tegeleb nii Tartu arestimajas kui ka kogu talituses. Puudub ühtne lähenemine dokumentide vormistamisel ja asjaajamisel. Samuti kontrollimehhanism selleks, et tagada korrektne dokumentatsioon ja selle liikumine.

Tartu arestimajas töötavad veel kinnipeetute teenindamiseks nooremspetsialistidena täpselt positsioneerimata meditsiiniteenust pakkuvad teenistujad. Problemaatiline ongi teadmatus nende olemusest ja tulevikust toetava tugiüksusena. Vajadus meditsiinilise abi järele on olemas, kuid milline võiks olla selles osas edasine töövorm, on praegu selgusetu.

Tartu arestimaja eristab ülejäänud arestimajadest korrapidamisteenistuse olemasolu. Korrapidamisteenistuse töövorm lubab lisaks oma põhitööle teatud lisaülesannete delegeerimist, et ressurssi võimalikult optimaalselt rakendada. Probleemid seisnevad vastava personali suutmatuses lisaülesandeid korrektselt täita. Puuduvad nii teadmised kui ka küllaldased kogemused selleks.

Arestimajade talituse üks peamiseid ülesandeid on kriminaalpolitsei abistamine kriminaalmenetluse läbiviimisel oma pädevuse piires. See toimib rahuldavalt ja toetub suuresti kriminaalpolitseile endale, saamata vajalikku abi arestimajadelt. Kogu prefektuuri piires puudub selgepiiriline arusaam, kuidas arestimajade talitus ja kriminaalpolitsei peaksid koos töötama.

Arestimajade talituse teiseks suurimaks koostööpartneriks on Tartu Vangla. Koostöö talituse ja vangla vahel toimib, kuid puudub selge koostöövorm, millest on tingitud mõningad

möödarääkimised. Kahe ametkonna vahelises suhtlemises on selgelt olemas erinevad koostöövõimalused, kuid puudub terviklik lähenemine.

Tartu arestimaja konvoiteenistuse ülesanne on teenindada riigi kohtuvõimu ja seda toetavat täidesaatvat võimu läbi vahialuste konvoeerimise. Rahul võib olla sellega, et konvoeerimata on jäänud mõned üksikud vahialused ja seda talitusest mitteolenevatel põhjustel, kuid täielikuks rahuloluks põhjust ei ole. Nii väliselt kui ka sisemiselt on vaja muutuda, et olla kohtumõistmisel omal väiksel moel toeks.

Arestimajade talituse tagada on suuresti isikute kainestamine kogu prefektuuri territooriumil ja siiani on üsna passiivselt kaasa mindud muutuva ühiskonna probleemidega.

2.1.3. Ülevaade majanduskuludest

Arestimajade talituse suurim kuluartikkel on kinnipeetute toitlustamine. Toitlustusele eraldatud ressurssi on tarvitatud otstarbekalt ja seda just viimasel kahel aastal tänu korrakaitseosakonna politseidirektori poolt välja töötatud meetmete rakendumisele. Samas on endiselt probleemiks toidu kvaliteet, arusaamatused lepingu täitmisel ning toidurahade mittepiisav suurus toidu kvaliteedi tagamiseks.

Talituse teine kontrollitav kuluartikkel on pesu pesemine ja selles osas probleeme esinenud ei ole.

Ülejäänud materiaalseteks majanduskuludeks on talituses ennekõike kinnipeetute õiguste tagamisega seonduv. Selleks on voodipesule, hügieenitarvetele, medikamentidele ja kambrite korrashoiule kulutatav ressurss. Talitusel puudub käesoleval ajal selge ülevaade tema omandis olevast eeltoodud ressursist, rääkimata vajaduste selgitamise võimatusest ja ressursi otstarbeka kasutamise kontrollimisest.

Ülejäänud majanduskulud on seotud juba otseselt politseiametnike ja nende tööülesannetega.

3. SISEKESKKONNA ANALÜÜS JA SELLE SIDUSTAMINE VÄLISKESKKONNAGA

Arestimajade talituse arengustrateegia koostamise seisukohalt on oluline teadvustada nii endile kui koostööpartneritele, milline on laiemalt talituse hetkeolukord ja võimalused. Käesolevas peatükis hinnatakse organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi ning süstematiseeritakse hindamisel saadud tulemused probleemikaardi abil.

3.1. SWOT analüüs

Arestimajade talituse, kui struktuuriüksuse sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning välimiste võimaluste ja ohtude hindamiseks viidi läbi arenguseminari vormis SWOT analüüs.

Tabel 3. SWOT analüüs

	TUGEVUSED
1.	Hea koostöö väljapoole
2.	Personal kogemustega ja stabiilne
3.	Teenindusvõimsus vastab vajadustele ja on kasvuruumi
4.	Töötajatele sobiv tööaeg (24 h)
5.	Võimalus asendada politseiametnikke tsiviilisikutega
6.	Teeninduskvaliteeti kaotamata on suudetud ressurssi kokku hoida
7.	Initsiatiivikas ja tugev liider
8.	Talituse tahe teha koostööd edasiseks arenguks
9.	Olemasolevate ametnike osas võimalik töökoormuse suurendamine

	NÕRKUSED
1.	Motivatsiooni puudus
2.	Raskused personali värbamisel
3.	Prestiiži puudumine
4.	Karjäärivõimaluste puudumine
5.	Letargiline ja apaatne koosseis
6.	Täiendõpe ebapiisav

7.	Meditsiinilise teenuse osas puudub tervisekontroll
8.	Noore töötaja väljaõpe puudub, samuti mentorlus
9.	Tartu arestimaja „sanitari" ametikoht ja ülesanded oht Lõuna PP-le
10.	Nõrk usaldus kriminaalpolitsei ja arestimajade talituse vahel
11.	Töö- ja olmetingimused arestimajades puudulikud töötajatele ja kinnipeetutele
12.	Arestimajade ületäituvus kriminaalpolitsei jaoks
13.	Suutmatus tagada seaduses ettenähtud nõudeid (jalutamine, meditsiiniline teenus)
14.	Töötajate kalestumine
15.	Järjepidevuse puudumine majandusolukorra seisu hindamisel
16.	Erinevad lähenemised arestimajade tööle erinevates arestimajades
17.	Puuduvad hädaolukordade plaanid
18.	Töökvaliteet ja töödistsipliin nõrk
19.	Arestimajade ülemate erinev ettevalmistuslik tase (erialane kompetents puudulik)
20.	Arestimajas töötavate ametnike eraldatuse tunnetus muust organisatsioonist
21.	Probleemid kainestamisega
22.	Nõrk kommunikatsioon võtmeisikute ja kõigi töötajate vahel

	VÕIMALUSED
1.	Avalikkuse tähelepanu (kui oleme pildil, siis oleme olemas)
2.	Vanglasüsteemiga integreerumine
3.	CPT raportid
4.	Karistuspoliitika ärakasutamine AM tähtsuse rõhutamise läbi
5.	III sektori kaasamine (MTÜ, kaplanid)
6.	Sidus struktuuriüksuse töötajaskonna ja koostööpartnerite kaasamine
7.	Lõuna PP siseselt arestimajade temaatika prioriteediks seadmine
8.	KOV kaasamine
9.	Ametnike roteerimine (sise- ja välislähetused)
10.	Koostöö arendamine erinevate partneritega erinevates probleemide lahendamiseks
11.	Erinevate ohtude ja riskide kindlaks tegemine ja nende maandamine
12.	Kommunikatsiooni tõhus arendamine

	OHUD
1.	Seaduste muudatused ja puudulikud seadused
2.	Kriminaalpoliitika arengusuunad
3.	Ühiskonna negatiivne suhtumine
4.	Koostööpartnerite puudumine
5.	CPT kontroll ebaadekvaatne
6.	Kinnipeetute omaste negatiivne suhtumine

7.	Koostöö puudumine kriisisituatsioonides
8.	Ajakirjanduse negatiivne suhtumine
9.	Pidev stress ja läbipõlemine
10.	Ülerahvastatuse võimalus
11.	Teadmatud edaspidiselt arestimajade teenuste vajaduste osas

Eeltoodud analüüsi põhjal võib öelda, et tugevalt joonistuvad välja arestimajade talituse enda sisemised nõrkused ja üsna suurel hulgal väliseid võimalusi. Struktuurüksuses endas leidus sisemisi tugevusi tagasihoidlikult ja samuti oli ohtude osakaal tagasihoidlik. Kogu olemasolevat potentsiaali on vajalik ja võimalik talituse arengu seisukohalt ära kasutada.

3.2. Probleemikaardi koostamine

Probleem on negatiivne, mitte soovitud olukord, kitsaskoht või häiriv nähtus, sõltumata selle ulatusest. Probleeme analüüsitakse sobivate lahenduste leidmiseks, positiivsete muudatuste esilekutsumiseks. Selleks, et saaksime läbi arengustrateegia lahendada organisatsiooni probleeme, peaksime lähenema probleemide analüüsimisele süsteemselt. Selleks koostatakse probleemikaart, et kajastada arestimajade talituse suuremaid ja olulisemaid kitsaskohti ning leida üles kriitilisemad arendamist vajavad alad.

SWOT analüüsis ära toodud kitsaskohad on jagatud viide üldisemasse kategooriasse, milledeks oleks:

1. juhtimine
2. struktuur
3. kultuur ja väärtused
4. peamised protsessid
5. inimesed

Tabel 4. Juhtimine

Probleem	**Probleemi tekitajad**
Arestimajade ülemate erinev ettevalmistuslik tase Erinev töökorralduslik lähenemine arestimajades	1. Puudulik koolitus 2. Arestimajade ülemate vähene kaasatus talituse otsustusprotsessidesse 3. Ülema ametikoht on selgelt positsioneerimata
Puudulik ja nõrk kommunikatsioon	1. Puudub süsteemne lähenemine informatsiooni liikumiseks talituses 2. Ei ole piisavalt kaasatud tugistruktuure informatsiooni paremaks liikumiseks (ASB, personal jne.) 3. Puudulik tagasiside koostööpartneritele

Tabel 5. Struktuur

Probleem	**Probleemi tekitaja**
Arusaamatused suhtlemisel väliste partneritega	1. Olemasoleva struktuuriga ei ole tagatud arusaadav ülesannete jaotus 2. Struktuuri pole loomisest saadik muudetud, aga funktsioonid ja ülesanded on muutunud, lisandunud 3. Pole kaasatud arestimajade ülemaid ja teisi töötajaid optimaalse lahendi leidmiseks 4. Jälitusinfo tootmine ei ole reguleeritud
Vahetustöötajatega segadused töögraafikutesse paigutamisel	1. Olemasoleva struktuuriga ei ole arusaadav ülesannete jaotus 2. Struktuuri pole loomisest saadik muudetud, aga funktsioonid ja ülesanded on muutunud ja lisandunud 3. Pole kaasatud arestimaja ülemaid ja teisi töötajaid optimaalse lahendi leidmiseks

Tabel 6. Kultuur ja väärtused

Probleem	**Probleemi tekitaja**
Motivatsiooni puudus	1. Suhteliselt kesine palk – eesti keskmisest 3000 – 4000 krooni madalam 2. Teiste motivaatorite mittekasutamine 3. Informatsiooni puudulik liikumine
Prestiiži puudumine	1. Puudulik suhtlemine teiste talitustega 2. Tööl käiakse ainult kellast kellani oma ametiülesandeid täitmas 3. Ollakse tegutsemispõhimõtetelt minevikus kinni 4. Puuduvad ühtsed väärtused 5. Politseiametniku identiteedi küsimused, samastutakse (sõbrustatakse) kinni peetavatega 6. Pole tekkinud ühtse meeskonna tunnet
Karjäärivõimaluse puudumine	1. Spetsialisti tööspetsiifika tõttu ei ole võimalust liikuda karjääriredelil ülespoole 2. Motivaatorite kasutamisel süsteemse lähenemise puudumine

Tabel 7. Protsessid

Probleem	**Probleemi tekitaja**
Täiendõpe ebapiisav	1. Talituses ei ole pööratud tähelepanu koolitamisele 2. Enesetäiendamist pole toimunud ja töötajatele pole pakutud seda võimalust 3. Puudub ühtne lähenemine koolitusvajaduste väljaselgitamisele ja sellest tulenevalt puudub koolituskava
Meditsiini teenuse osas puudub tervisekontroll	1. Puudub vajalik personal 2. Ei ole piisavalt ressurssi vajaliku personali ja

Arestimajade talituse meditsiini personal ei vasta kehtestatud õigusaktides toodud nõuetele	varustuse soetamiseks 3. Puudulik lähenemine probleemile kogu riigis
Puudub noore töötaja väljaõpe, samuti on talituses tagamata mentorlus	1. Seadusest tulenevalt puudub vajadus koolituse järele, kuigi sisuline vajadus olemas 2. Talitusesiseselt ei ole küsimusega üldse tegeletud
Nõrk koostöö arestimajade talituse ja kriminaalpolitsei vahel Kriminaalpolitseile probleemiks ületäituvus	1. Välja on töötamata täpne kontseptsioon koostööks arestimajade ja kriminaalpolitsei vahel 2. Arestimajade talituse töötajatel puudulikud teadmised kriminaalpolitsei töö olemusest ja mõningatest tööks vajalikest spetsiifilistest töövaldkondadest 3. Isikute läbivaatus ja vormistamine ei vasta seadustest tulenevatele nõuetele
Töö- ja olmetingimused puudulikud Majandusliku seisukorra kontroll puudulik	1. Osades arestimajades puuduvad vajalikud töötingimused ja kinnipeetute elutingimused 2. Erinev tase kinnipeetute õiguste tagamiseks oleva baasi osas 3. Talituses pole välja töötatud majandusliku seisu fikseerimise ja kontrollimise kord
Suutmatus tagada kinnipeetute õigusi (jalutamine, meditsiiniteenus)	1. Osades arestimajades puuduvad ehitustehnilised võimalused ja personal jalutusprotsessi läbiviimiseks 2. Puudub riigi poolne toetus nii meditsiinilise teenuse kui ka jalutamiseprotsessiga seotud probleemide lahendamiseks 3. Puudub vajalik personal 4. Ei ole piisavalt ressurssi vajaliku personali ja varustuse soetamiseks

Puuduvad hädaolukordade plaanid	1. Ei ole välja töötatud erinevad hädaolukordade plaanid 2. Puudulik kommunikatsioon erinevate talituste ja koostööpartnerite vahel
Probleemid kainestamisega	1. Kvalifitseeritud meditsiinipersonali puudumine 2. Töö iseloomule vastavate ressursside puudumine 3. Ehitustehnilised probleemid 4. Seadustest tulenevad probleemid

Tabel 8. Inimesed

Probleem	**Probleemi tekitaja**
Letargiline ja apaatne koosseis Töötajate kalestumine Stress ja läbipõlemine	1. Suhteliselt kesine palk 2. Teiste motivaatorite mittekasutamine, mitteteadlikkus nendest 3. Informatsiooni puudulik liikumine 4. Vanuselised probleemid 5. Põhiväärtuste ja nende teadvustamise puudumine 6. Koolituse puudumine
Töökvaliteet ja töödistsipliin nõrk	1. Puudulik koolitus 2. Vanuselised iseärasused 3. Ühtse organisatsiooni kultuuri ja väärtuste puudumine 4. Õigusaktide vasturääkivused 5. Puudulik tuleviku nägemus
Arestimajades töötavate ametnike eraldatuse tunnetus muust organisatsioonist	1. Puudub suhtlemine teiste talitustega 2. Tööl käiakse kellast kellani oma ametiülesandeid täitmas 3. Ollakse kinni minevikus 4. Puuduvad ühtsed väärtused, kultuur

Tabel 9. Väliskeskkonna mõjud

Väliskeskkonna tegur	**Mõju**
Avalikkuse tähelepanu	Otsene positiivne
Vanglasüsteemiga integreerumine	Otsene positiivne
CPT raportid	Kaudne positiivne, kaudne negatiivne
Karistuspoliitika ärakasutamine arestimajade tähtsuse rõhutamise läbi	Kaudne positiivne
III sektori kaasamine	Kaudne positiivne
Sidus struktuuriüksuse töötajaskonna ja koostööpartnerite kaasamine talituse arengusse	Otsene positiivne
Lõuna PP siseselt arestimajade temaatika üheks prioriteediks seadmine	Otsene positiivne
KOV kaasamine	Otsene positiivne
Koostöö arendamine erinevate partneritega erinevate probleemide lahendamiseks	Otsene positiivne
Erinevate ohtude ja riskide kindlaks tegemine ja nende maandamise kavandamine	Otsene positiivne
Kommunikatsiooni tõhus arendamine	Otsene positiivne
Seaduste muudatused ja puudulikud seadused	Otsene negatiivne
Kriminaalpoliitika arengusuunad	Kaudne negatiivne
Ühiskonna negatiivne suhtumine	Kaudne negatiivne
Koostööpartnerite puudumine	Otsene negatiivne
Kinnipeetute omaste negatiivne suhtumine	Kaudne negatiivne
Koostöö puudumine kriisisituatsioonides	Kaudne negatiivne
Ajakirjanduse negatiivne suhtumine	Kaudne negatiivne

Ülerahvastatuse võimalus	Kaudne negatiivne
Teadmatus arestimaja edaspidise teenuse osutamise vajaduse osas	Kaudne negatiivne

4. ARESTIMAJADE TALITUSE ARENGUSTRATEEGIA AASTATEKS 2007-2010

4.1. Visioon aastaks 2015

Aastaks 2015 on Lõuna Politseiprefektuuri arestimajad talitusena abistav ja multifunktsionaalne teenusepakkuja kogukonnale ning arvestatav ja usaldusväärne partner puutumuses olevatele struktuuriüksustele ja teistele asutustele

Arestimajade talituse poolt pakutavat teenust vajatakse ka edaspidiselt kõikides Lõuna Politseiprefektuuri teenindataval territooriumil asuvates maakonnakeskustes nii organisatsiooni siseste kui ka väliste koostööpartnerite poolt. Maakonnakeskustes asuvad kohtud, prokuratuur ja kriminaalosakonna üksused, kellele kõigile on arestimajade talituse poolt pakutav teenus edaspidiselt vajalik. Vajalik on oma arenguga saavutada tase, kus meid peetakse usaldusväärseks partneriks. Meie suurimad koostööpartnerid on:

- Kriminaalpolitsei
- Korrakaitsepolitsei
- Teised politseiasutused
- Kohus
- Vangla
- Prokuratuur
- Kohalik omavalitsus

Arestimajade talituse teenust vajatakse ka edaspidiselt, kuid ajaga kaasnevad paratamatud muudatused, seega peame sellega arvestama juba täna, mõeldes teenuse pakkumisel vähemalt sammu ette. Teenused, milliste pakkumisega tulevikus peame juba täna arvestama, on järgmised:

- Valmisolek enamalt lühiajaliselt suuremat hulka isikuid kinni pidada.
- Kainestamine koostöös kohaliku omavalitsusega.

- Valmisolek multikultuurseks suhtlemiseks (erinevad nõuded etnilisest ja usulisest taustast tulenevalt).
- Valmisolek erinõuete rakendamiseks (psüühilised, vanuselised, füüsilised jne).
- Biomeetrilise isikutuvastussüsteemi olemasolu.
- Isiku rehabilitatsioon algab arestimajas.
- Avatus ja sotsiaalkontrolli tõhustamine

4.2. Missioon ja põhiväärtused

Missioon

Kinnipidamise kohaldamine kooskõlas inimõigustega

Meie põhiülesandeks on hoolitseda isikute eest, kellelt on võetud seadusega kooskõlas üks põhiõigusi – vabadus. Oma missiooniks peame igale kinnipeetule inimõiguste tagamist arvestades seejuures eraldi iga inimese isikut. Oluline on tagada inimesele just temale omane elementaarne väärikus.

Põhiväärtused

- **Professionaalsus**
- **Ausameelsus**
- **Inimlikkus**
- **Koostöö**

27.02.2007 II eetikakonverentsil kinnitati üle-politseilised põhiväärtused. Toodud väärtused on aluseks kõigile politseiasutustele ja ametnikele oma tööülesannete täitmisel. Toodud põhiväärtustest lähtuvad ka arestimajade talitus ja tema ametnikud. Arengustrateegias on põhiväärtused ära toodud eesmärgiga viia need tõekspidamised veelgi paremini iga töötajani.

4.3. Strateegiliste eesmärkide määratlemine

Strateegilised eesmärgid püstitati lähtuvalt visioonist ja olemasolevatest tuvastatud probleemidest. Eesmärgid on järjestatud lähtuvalt nende prioriteetsusest.

1. Eesmärk: Arestimajade talituses pakub teenust professionaalne personal.

1.1. Alameesmärk: Arestimajade talituse töötaja on oma ülesannete täitmisel pädev ametnik.

1.2. Alameesmärk: Arestimajade talituse personal tunneb ennast motiveerituna.

Kõige suuremaks ja määravamaks probleemiks arestimajade talituses on personaliga seotud probleemid. Toodud ressurss on kõige suurem potentsiaal edasise arengu seisukohalt.

2. Eesmärk: Arestimajade talitust juhitakse lähtuvalt kogukonna ja koostööpartnerite vajadustest ja arengustrateegiat arvestades.

2.1. Alameesmärk: Toimib lihtne ja arusaadav, osalusdemokraatiale toetuv juhtimine.

2.2. Alameesmärk: Arestimajade talitus on positsioneerinud ennast organisatsioonis ja arestimaja ülemad talituses.

2.3. Alameesmärk: Toimib arusaadav ja kõiki töötajaid rahuldav sisekommunikatsioon.

Arengustrateegia elluviimisel on oluline, kes ja kuidas seda teeb. Seetõttu võib olemasolev struktuur teatud valdkondades arenguid pidurdada ja edasine tegevus ei ole efektiivne.

3. Eesmärk: Arestimajade talitus on võrdväärne koostööpartner üksustele ja teistele asutustele.

Meil tuleb koostööpartneritele parema teenuse pakkumisel lisaks sisemisele enesetugevdamisele ka fikseerida kokkupuute kohad, et keskenduda konkreetse tegevuse parandamisele.

4. Kinnipeetutele on kehtestatud õiguste osas tagatud vähemalt miinimumnõuded.

4.1. Alameesmärk: Pakutakse nõuetele vastavat meditsiinilist teenust.

4.2. Alameesmärk: Kinnipeetutele on tagatud seadustest tulenevad õigused.

Oleme ühiskonnas, kus suurt rõhku pannakse kõigi inimeste õigustele, olgu need siis võõrandamatud või mitte. Kinnipeetutele kehtivad täpselt samasugused õigused ülejäänud ühiskonnaga võrreldes. Kuna Euroopa Liit on jõudnud palju ära teha just kinnipeetutele õiguste tagamisel, siis nõuab see täiendavaid samme ka arestimajade talituselt.

5. Eesmärk: Arestimajade talituses toimib jooksvate kulude osas efektiivne ja süstematiseeritud majandamine.

Arestimajade talituses on vajalik süstematiseerida toitlustuskulude arvestamine ja sarnaselt tuleb edaspidiselt toimida ka teiste jooksvate kuludega, et oleks tagatud tõhus ja efektiivne majandamine.

6. Eesmärk: Arestimajade talitus pakub kogukonnale kaasaja nõuetele ja vajadustele vastavat teenust.

Ajaga kaasnevad muutused tingivad arestmajade talituse töötamise selles suunas, et toimuks mõtestatud tegevus tulevikusuundumuste avastamisel, nendega arvestamisel ja edasisel tegevusel.

4.4 Tegevuskava

1. Eesmärk: Arestimajade talituses pakub teenust professionaalne personal					
1.1. Alameesmärk: Arestimajade talituse töötaja on oma ülesannete täitmiseks pädev ametnik					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
1.1.1. Ametikohale vajalike teadmiste määratlemine	01.12				Talituse juht
1.1.2. Koolituskava koostamine talituse töötajatele		05.01	05.01	05.01	Talituse juht, arestimajade ülemad
1.1.3. Spetsialisti algväljaõppe programmi koostamine koostöös Tartu Vanglaga		01.03			Talituse juht
1.1.4. Spetsialisti algväljaõppe rakendamine	Pidevalt	Pidevalt	Pidevalt	Pidevalt	Talituse juht
1.1.5. Mentorlusprogrammi väljatöötamine, rakendamine		01.03			Talituse juht
1.1.5. Lõuna-Eesti avalike teenistujate koolituskeskuse loomise idee toetamine, loomisele kaasaaitamine koostöös Tartu Vanglaga (töökohtumiste arv)	3	4	4	4	Talituse juht
1.1.6. Projekti „Arestimaja töötaja käsiraamat" väljatöötamine ja teostamine		31.12			Talituse juht
1.1.7. Õppuste läbiviimine teadmiste taseme välja selgitamiseks ja kontrollimiseks	Tartu AM	Võru AM Valga AM	Viljandi AM Jõgeva AM	Põlva AM	Talituse juht
1.2. Alameesmärk: Arestimajade talituse personal tunneb ennast motiveerituna					
1.2.1. Talituse töötajate töövõitude äramärkimine Lõuna PP kodulehel, ajalehtedes	Kõigil juhtudel	Kõigil juhtudel	Kõigil juhtudel	Kõigil juhtudel	Talituse juht
1.2.2. Töötada välja arestimajade talituse ametnike ergutamise kord		01.03			Talituse juht
1.2.3. Töötada välja arestimaja spetsialisti karjäärisüsteem		01.07			Talituse juht
1.2.4. Koostöös majandustalitusega selgitada välja võimalused töötingimuste parandamiseks	31.12				Talituse juht

1.2.5. Koostöös majandustalitusega leida täiendavaid võimalusi töötingimuste parandamiseks (töökohtumiste arv)	1	2	2	2	Talituse juht
1.2.6. Töötada välja talituse nõupidamiste, koosolekute ja õppepäevade läbiviimise kord	31.12				Talituse juht
1.2.7. Talituse kõigi töötajatega viia läbi õppepäevi politsei põhiväärtuste juurutamiseks (õppepäevade arv)	2	2	2	2	Talituse juht, arestimajade ülemad
1.2.8. Talituse töötajatega arutada koosolekutel arengustrateegiaga seonduvat (koosolekute arv)	2	2	2	2	Talituse juht, arestimajade ülemad
1.2.9. Talitusel viia läbi Lõuna Politseiprefektuurile mõeldud üritus		1	1	1	Talituse juht, arestimajade ülemad
1.2.10. Ühisürituste korraldamine talituse arestimajade vahel	2	2	2	2	Talituse juht, arestimajade ülemad
1.2.11. Leida koostööpartner välisriigist eesmärgiga edendada töökogemuste ja töötajate vahetust		31.12			Talituse juht
1.2.12. Koostöös ASB-ga töötada välja arestimajade talitust ja tema tegemiste tutvustamise kontseptsioon		01.07			Talituse juht
2. Eesmärk: Arestimajade talitust juhitakse lähtuvalt kogukonna ja koostööpartnerite vajadustest ja arengustrateegiat arvestades					
2.1. Alameesmärk: Toimib lihtne, arusaadav, talituse iga töötaja arvamusele toetuv juhtimine					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
2.1.1. Arestimajade talituse juhtgrupi nõupidamiste arv	12	12	12	12	Talituse juht
2.1.2. Arestimajade töötajate nõupidamiste, koosolekute ja õppepäevade arv	Tartu – 24 Võru, Viljandi, Valga, Jõgeva, Põlva - 12	Tartu – 24 Võru, Viljandi, Valga, Jõgeva, Põlva - 12	Tartu – 24 Võru, Viljandi, Valga, Jõgeva, Põlva - 12	Tartu – 24 Võru, Viljandi, Valga, Jõgeva, Põlva – 12	Arestimajade ülemad
2.1.3. Hädaolukordade plaanide väljatöötamine	31.12				Talituse juht
2.1.4. Hädaolukordade plaanide alusel viia läbi koolitused pädevuse omandamiseks		31.12			Talituse juht
2.1.5. Töötada välja teenistuslikku vajadust ja	31.12				Talituse juht

arengustrateegiat arvestav struktuur ja töökorraldus					
2.1.6. Viia ametijuhendid vastavusse kehtestatud struktuuri ja töökorraldusega		01.05			Talituse juht
2.1.7. Viia kehtestatud struktuur ja töökorraldus iga töötajani läbi nõupidamiste		01.07			Talituse juht
2.1.8. Koostöös Tartu Vanglaga analüüsitakse läbi olemasolev arestimajade tööd reguleeriv õigusaktide kogum ja esitatakse omapoolne nägemus Politseiametile		01.02			Talituse juht
2.2. Alameesmärk: arestimajade talitus on positsioneerinud ennast organisatsioonis ja arestimajade ülemad talituses					
2.2.1. Hinnata talituse riskid ja planeerida maandamistegevused	31.12				Talituse juht
2.2.2. Arestimajade ülematele kompetentsikaartide loomine		01.06.			Talituse juht
2.2.3. Arestimajade talituse vajaduse hindamine		01.02	01.02	01.02	Talituse juht
2.2.4. Töötada välja arestimajade tegevuskavade koostamise vorm		01.02			Talituse juht
2.2.5. Arestimajade tegevuskavade koostamine			05.01	05.01	Arestimajade ülemad
2.3. Alameesmärk: Toimib arusaadav ja kõiki töötajaid rahuldav sisekommunikatsioon					
2.3.1. Töötada välja talituse sisene infoliikumise kord		01.03			Talituse juht
2.3.2. Luua kõigile talituse töötajatele e-maili aadressid ja talituse erinevad e-maili listid	31.12				Talituse juht, arestimaja ülemad
2.3.3. Töötada välja talituses informatsiooni kasutamise kord		01.03			Talituse juht
3. Arestimajade talitus on võrdväärne koostööpartner üksustele ja teistele asutustele					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
3.1. Kaardistada koostööpartnerite vajadused ja teavitada partnereid arestimajade võimalustest (viia läbi ümarlaud)		01.02 (1)	01.02 (1)	01.02 (1)	Talituse juht
3.2. Koostada koostööpartneritega koostöös väliskommunikatsiooni plaan, vaadates selle läbi iga-aastaselt		01.05	01.05.	01.05	Talituse juht
3.3. Koostöös kriminaalosakonnaga töötada välja		01.03			Talituse juht

koolitusprogramm kriminaaltöö spetsiifikat arvestades					
3.4. Kontaktisikute määramine suhtlemisel kriminaalosakonnaga	01.12				Talituse juht
3.5. Vaadata üle iga-aastaselt kriminaalosakonnaga koostöövorm	01.07	01.02	01.02	01.02	Talituse juht
3.6. Kairi andmebaasi kasutuselevõtmine arestimajade talituses	01.12				Talituse juht
3.7. Töötada välja Tartu Vanglaga koostöö kontseptsioon	01.12				Talituse juht
3.8. Vaadata üle igaaastaselt tegevused koostöö osas Tartu Vanglaga		Jaanuar	Jaanuar	Jaanuar	Talituse juht
3.9. Töötada koostööpartneritega välja ühised kriisikavad		01.07			Talituse juht
3.10. Osaleda aktiivselt ühisõppustel (õppuste arv)			1	1	Talituse juht
3.11. Koostöös kohalike omavalitsustega leida lahendusi erinevatele kinnipeetute probleemidele arestimajades (kokkusaamiste arv)	1	6	6	6	Talituse juht
4. Eesmärk: Kinnipeetutele on seadustega kehtestatud õiguste osas tagatud vähemalt miinimumnõuded					
4.1. Alameesmärk: Pakutakse nõuetele vastavat meditsiiniteenust					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
4.1.1. Võtta tööle nõuetele vastav meditsiinitöötaja	1	1	1	1	Talituse juht
4.1.2. Koostada kalkulatsioon vajaminevatest ressurssidest optimaalse meditsiiniteenuse tagamiseks kogu talituses	01.07				Talituse juht
4.1.3. Sisustada vajadustele vastavalt meditsiiniruum ja meditsiinikamber		01.02			Talituse juht
4.1.4. Töötada välja kindel koostöövorm teiste meditsiinasutustega			01.02		Talituse juht
4.1.5. Meditsiinitöötajale ligipääsu võimaldamine kinnipeetute meditsiinilistele andmetele			01.02		Talituse juht
4.2. Alameesmärk: Kinnipeetutele on tagatud teised seadusest tulenevad õigused					
4.2.1. Kaardistada seadusest tulenevate erinevate õiguste		01.03			Talituse juht

tagamine talituse arestimajades					
4.2.2. Koostada tegevuskava arestimajade talituses õiguste tagamise osas olevate puuduste kõrvaldamiseks		01.12			Talituse juht
4.2.3. Koostada kalkulatsioon vajaminevatest ressurssidest optimaalse jalutamisprotsessi tagamiseks kogu talituses		01.07			Talituse juht
4.2.4. Toimuvad koostöös KOV-de ja politseijaoskondade ja politseiosakondadega ümarlauad kainestamise inimväärikamaks muutmisel	2 (Tartu)	6	6	6	Talituse juht
4.2.5. Koostada kalkulatsioon vajaminevatest ressurssidest kainestuskambrite renoveerimiseks kaasaja nõuetele vastavaks kõigis arestimajades eraldi		01.03			Talituse juht
5. Eesmärk: Arestimajade talituses toimib jooksvate kulude osas efektiivne, tõhus ja süstematiseeritud majandamine					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
5.1. Kaardistada kõik talituse tegevusega seotud jooksvad kulud ja vajaminevad investeeringud	01.12				Talituse juht
5.2. Kaardistada erinevate jooksvate kulude osas hetkeseis ja vajadused	01.12				Talituse juht
5.3. Töötada talituse siseselt välja kuluartiklite osas ressursside tellimise, kasutamise ja hävitamise kord		01.02			Talituse juht
5.4. Töötada välja kinnipeetute poolt vahendite rikkumise või hävitamisega tekitatud kahju hüvitamise kord		01.04			Talituse juht
6. Eesmärk: Arestimajade talitus pakub kogukonnale kaasaja nõuetele ja vajadustele vastavat teenust					
Tegevus	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Vastutaja**
6.1. Arestimajade kaplaniteenuse arendamiseks koostöökoosolekute korraldamine peakaplaniga	1	1	1	1	Talituse juht
6.2. Seminaride korraldamine kinnipeetute vaba aja sisustamiseks (seminaride arv)	1	1	1	1	Talituse juht
6.3. Luua talituses sotsiaaltöötaja ametikoht			1		Talituse juht
6.4. Koostada sotsiaaltöö läbiviimise juhend			01.12		Sotsiaaltöötaja
6.5. Töötada välja kinnipeetute distsiplinaarmenetluse		01.02			Talituse juht

läbiviimise juhend					
6.6. Viia läbi ankeetküsitlus kinnipeetute ja kogukonna hulgas optimaalse teenuse kvaliteedi välja selgitamiseks		II poolaasta			Talituse juht
6.7. Talituses kaardistatakse operatiivolukorrale vastavalt ajutise kinnipidamise vajadus edasise töö planeerimiseks	2 korda aastas	2 korda aastas	2 korda aastas	2 korda aastas	Talituse juht
6.8. Toimivad koostöökohtumised Tartu Vanglaga multikultuurse suhtlemise võimaldamiseks arestimajades		2	2	2	Talituse juht
6.9. Biomeetrilise isikutuvastussüsteemi kasutuselevõtmiseks kohtumised koostööpartneritega (kohtumiste arv)			1	1	Talituse juht

5. ARENGUSTRATEEGIA TUTVUSTAMINE TÖÖTAJATELE

Kõik oma olemuselt ja tähenduselt uus tekitab paljudes inimestes tõrke, kuna sageli seonduvad kõige uuega eelnevast erinevad mured ja probleemid. Arengustrateegia ja sellega seonduv on asutuse personalile võõras. Inimestel puudub sageli ka piisav informatsioon toimuva kohta. Arengustrateegiat ei hakata tutvustama töödokumendi valmimise järgselt, vaid selle tutvustamist alustati juba enne arengustrateegia loomise protsessi algust. Kõigepealt viidi arestimajade talituse juhi ja kohaliku arestimaja ülema vahendusel iga töötajani informatsioon arengustrateegia olemusest. Seejärel tutvustati arengustrateegia läbiviimise protsessi, töögrupi liikmeid, koos nende liikmeks olemise põhjendatusega. Selgitati igale töötajale tema rolli arengustrateegia valmimisel ja sellega edasi töötamises. Arengustrateegia protsessis toimus iga tööseminari järel koosolek kõikides arestimajades, kus arutati läbi vastavas seminaris toimunu ja tehti omapoolseid ettepanekuid. Peale arengustrateegia lõplikku valmimist toimub talituse juhi eestvedamisel koos arestimajade ülematega õppepäev igas arestimajas, kus selgitatakse veelkord konkreetselt iga eesmärgi ja tegevuse tähendust, samuti visiooni, missiooni ja põhiväärtuste vajalikkust ja tähtsust. Arengustrateegia elluviimine toimub vahetult koostöös töötajatega, et oleks tagatud iga töötaja arusaam sellest, kus hetkel oma tegevustega ollakse ja mida edasi tehakse. Selline töökorraldus tagatakse süstematiseeritud koosolekute ja nõupidamistega ning toimiva sisekommunikatsiooniga. Kogu arengustrateegia loomise ja eluviimise protsess toimub egiidi all – teeme seda iseendile!

6. TULEMUSTE HINDAMINE

Tulemuste hindamine peab tagama arestimajade talituse arengu korrapärase jälgimise ja toodud tegevuste eesmärgipärasuse ja tulemuslikkuse. Arengustrateegia elluviimist juhib esimestel aastatel arestimajade talituse juht koos arestimajade ülematega, kaasates sellesse erinevaid koostööpartnereid. Arestimajade talituse arengut hinnatakse üks kord aastas korrakaitseosakonna direktori poolt. Hindamiseks võib kaasata erinevaid asjatundjaid, moodustada komisjone. Samuti võib hindamiseks kasutada erinevaid küsitlusi ja muid üldtunnustatud meetodeid. Arengustrateegias toodud tegevused vaadatakse iga-aastaselt üle talituse juhi initsiatiivil selleks loodud komisjoni poolt. Iga-aastaselt lisatakse tegevuskavas toodud aastatele järgneva aasta tegevused. Aastal 2014 vaadatakse üle kogu arengustrateegia ja vajadusel koostatakse uus.

Lisa 2: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE TÖÖGRUPI NIMEKIRI

Töögrupi juht:

1. Helmer Hallik – Lõuna PP arestimajade talituse komissari kt

Töögrupi liikmed:

2. Vladimir Podberjoznõi – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Tartu arestimaja komissar
3. Silver Tammemägi - Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Võru arestimaja juhtivkonstaabel
4. Avo Allik – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Valga arestimaja juhtivkonstaabel
5. Kalmer Kalmus – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Põlva arestimaja juhtivkonstaabel
6. Urmas Karu – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Viljandi arestimaja vanemkonstaabel
7. Ivo Ploom – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Jõgeva arestimaja konstaabel
8. Meelis Räim – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Võru arestimaja vanemkonstaabel
9. Peeter Odrusk – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Tartu arestimaja vanemkonstaabel
10. Mati Oraka – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Tartu arestimaja spetsialist
11. Leili Milvek – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Viljandi arestimaja spetsialist
12. Madis Soekarusk – Lõuna PP korrakaitseosakonna juhtimiskeskuse vanemkomissar
13. Indrek Koemets – Lõuna PP Tartu politseiosakonna ülemkomissar
14. Aivar Kirja – Lõuna PP Tartu politseiosakonna patrullitalituse komissar
15. Kaupo Martihhin – Lõuna PP kriminaalosakonna organiseeritud kuritegevuse talituse vanemkomissar
16. Ain Balder – Lõuna PP kriminaalosakonna Tartu kriminaaltalituse vanemkomissar

17. Mait Siigur – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse komissar
18. Olev Kuntus – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse juhtivinspektor
19. Tiina Mark – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse vanemspetsialist
20. Helen Rohtvee – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse vanemspetsialist
21. Triin Randoja – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse jurist
22. Ivika Põldsepp – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse psühholoog
23. Aire Simson – Lõuna PP teenistusosakonna personali- ja politseikontrollitalituse vanemspetsialist
24. Taavi Kuntu – Lõuna PP teenistusosakonna infosüsteemide talituse vanemspetsialist
25. Remo Perli – Lõuna PP avalike suhete büroo juhtivspetsialist
26. Donald Kiidjärv – Tartu Maakohtu esimees
27.Vladimir Sokman – Tartu abilinnapea
28. Margus Gross – Lõuna Ringkonnaprokuratuuri vanemprokurör
29. Jürgen Rakaselg – Tartu Vangla direktori asetäitja
30. Raini Jõks – Tartu Vangla julgestusosakonna juhataja
31. Marju Kulo – Tartu Vangla arvestusosakonna juhataja
32. Piret Paap – Tartu Vangla meditsiiniosakonna juhataja
Töögrupi sekretär:
33. Veronika Kadastik – Lõuna PP korrakaitseosakonna arestimajade talituse Tartu arestimaja konstaabel

Lisa 3: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 1

ARESTIMAJADE ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL NR 1

TARTU, 21.02.2007.a.

Algus: 09.30
Lõpp: 14.30

Juhatas: Helmer Hallik
Protokollis: Veronika Kadastik
Osales: 30 töögrupi liiget
Puudus: 2 töögrupi liiget

PÄEVAKORD:

1. SWOT analüüsi olemuse ja läbiviimise metoodika tutvustus. Nelja grupi moodustamine.
2. Tekkinud küsimustele vastuste leidmine.
3. Ajurünnak neljas grupis.
4. Gruppide esitlused, arutelud.
5. Visiooni olemuse tutvustamine.
6. Tekkinud küsimustele vastuste leidmine.
7. Ajurünnak neljas grupis.
8. Esmaste visioonide tutvustamine, arutelud.

Lisa 4: ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 2

ARESTIMAJADE ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL NR 2

TARTU, 28.02.2007.a.

Algus: 09.30
Lõpp: 14.30

Juhatas: Helmer Hallik
Protokollis: Veronika Kadastik

Osales: 24 töögrupi liiget
Puudus: 8 töögrupi liiget

PÄEVAKORD:

1. Missiooni, põhiväärtuste olemuse tutvustamine. Visiooniga seonduva üle kordamine. Töökorralduse tutvustus. Nelja grupi moodustamine.
2. Tekkinud küsimustele vastuste leidmine.
3. Ajurünnak visiooni loomiseks neljas grupis.
4. Gruppide esitlused, arutelud.
5. Ajurünnak missiooni loomiseks neljas grupis.
6. Gruppide esitlused, arutelud
7. Esmaste visioonide tutvustamine, arutelud.
8. Põhiväärtuste määratlemise arutelu.

Lisa 5: AREGNUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL nr 3

ARESTIMAJADE ARENGUSTRATEEGIA KOOSTAMISE SEMINARI PROTOKOLL NR 3

TARTU, 14.03.2007.a.

Algus: 09.30
Lõpp: 15.00

Juhatas: Helmer Hallik
Protokollis: Veronika Kadastik

Osales: 30 töögrupi liiget
Puudus: 2 töögrupi liiget

PÄEVAKORD:

1. Strateegiliste eesmärkide ja tegevuste olemuse tutvustamine. Töökorralduse tutvustus. Nelja grupi moodustamine.
2. Tekkinud küsimustele vastuste leidmine.
3. Ajurünnak strateegiliste eesmärkide määratlemiseks neljas grupis.
4. Gruppide esitlused, arutelud.
5. Ajurünnak tegevuste leidmiseks neljas grupis.
6. Gruppide esitlused, arutelud

SISEKAITSEAKADEEMIA

POLITSEIKOLLEDŽ

Mina, politseikolledzi politsei eriala üliõpilane

_____

(ees- ja perekonnanimi)

Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

_____ _____ 2007 _____

(allkiri)

LÕPUTÖÖ VASTAB KEHTIVATELE NÕUETELE

Juhendaja _____ _____

(ees- ja perekonnanimi) (allkiri)

KAITSMISELE LUBATUD

Õppekeskuse/õppetooli juhataja/kolledzi direktor:

_____ _____

(ees- ja perekonnanimi) (allkiri)