

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Ruve Rebane

ABIMATERJAL PÄÄSTJATELE TULEMUSLIKULT
ARENGUVESTLUSEKS VALMISTUMISEKS

Lõputöö

Juhendaja: Anne Martin, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Päästekolledž	Kuu ja aasta: Juuni 2010
Töö pealkiri: Abimaterjal päästjatele tulemuslikult arenguestluseks valmistumiseks	
Töö autor: Ruve Rebane	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Käesolev lõputöö on kirjutatud teemal „Abimaterjal päästjatele tulemuslikult arenguestluseks valmistumiseks”. Töö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõte on inglise keeles. Lõputöö koosneb neljast peatükist ja ühest lisast ning sisaldab viite joonist. Töö koostamisel on kasutatud 19 erinevat kirjanduslikku allikat ning maht on trükitult 44 lehekülge.</p> <p>Lõputöö koostamise eesmärgiks on analüüsida päästeteenistuses kasutatavat arenguestluse alusküsimustikku ning selle eesmärkide mõistetavust päästjatele ja analüüsi järeldestele tuginedes töötada välja soovituslik abimaterjal, mis aitab päästjatel arenguestluseks tulemuslikult valmistuda</p> <p>Esimene peatükk käsitleb arenguestlus kui personalihindamise osa. Teine peatükk hõlmab Lääne-Eesti Päästekeksse päästjate seas läbi viidud uuringut. Kolmandas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ja tehakse autori poolset ettepanekud. Neljas peatükk sisaldab soovituslikku abimaterjali päästjatele tulemuslikult arenguestluseks valmistumiseks.</p> <p>Käesolev lõputöö on uurimistöö, mille käigus autor selgitas välja, milliseid teadmisi Lääne-Eesti Päästekeskuse komandode operatiivtöötajad omavad arenguestlusest. Antud lõputööd saab kasutada soovitusliku abimaterjalina päästjate valmistumisel arenguestluseks.</p>	
Võtmesõnad: arenguestlus, organisatsioon, abimaterjal, päästja	
Keywords: appraisal interview, organisation, auxiliary material, rescue worker	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Anne Martin	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor: Margus Möldri	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS.....	5
1. ARENGUVESTLUS PERSONALIHINDAMISE OSANA.....	6
1.1 Arenguestluse olemus.....	6
1.2 Arenguestluse eesmärgid.....	8
1.3 Arenguestluse vajalikkus töötajale ja organisatsioonile.....	9
1.4 Arenguestluse läbiviimise protsess.....	10
1.4.1 Arenguestluse ettevalmistamine.....	11
1.4.2 Arenguestluse läbiviimine.....	12
1.4.3 Arenguestluse tulemused ja tagasiside.....	14
1.5 Arenguestlus kui tõhus abivahend (täiend)koolituste planeerimiseks.....	15
1.6 Organisatsiooni sisekommunikatsioon.....	16
1.7 Arenguestluse läbiviimisega kaasneda võivad probleemid.....	17
2. LÄÄNE-EESTI PÄÄSTEKESKUSE PÄÄSTETEENISTUJATE SEAS LÄBIVIIDUD EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1 Lääne-Eesti Päästkeskuse organisatsiooni tutvustus.....	19
2.2 Uurimismeetodi ning valimi valik ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus.....	20
2.3 Küsitlusele vastanute demograafiliste andmete analüüs.....	22
2.3.1 Üldised küsimused.....	22
2.3.2 Vastanute hinnang sisekommunikatsioonile	23
2.3.3 Töötaja hinnang oma rahulolule seoses tööülesannete täitmisega.....	25
2.3.4 Töötajate rahulolu koolitusvõimalustega	26
2.3.5 Vastanute eesmärgid järgnevas perioodiks ning hinnang karjäärivõimalustele ja ametijuhendile	27
2.3.6 Töötajate valmisolek arenguestluseks	28
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS NING AUTORI ETTEPANEKUD.....	30
3.1 Üldised küsimused.....	30
3.2 Vastanute hinnang sisekommunikatsioonile Lääne-Eesti Päästkeskuses.....	31
3.3 Töötajate hinnang oma rahulolule seoses tööülesannete täitmisega.....	31
3.4 Töötajate rahulolu koolitusvõimalustega	32

3.5 Vastanute eesmärgid järgnevals perioodiks ning hinnang karjäärivõimalustele ja ametijuhendile	33
3.6 Töötajate valmisolek arenguvestluseks	34
3.7 Ettepanekud.....	35
4. ABIMATERJAL PÄÄSTJATELE TULEMUSLIKULT ARENGUVESTLUSEKS	
VALMISTUMISEKS.....	36
KOKKUVÕTE.....	37
SUMMARY.....	38
KASUTATUD KIRJANDUS.....	39
LISA.....	40

SISSEJUHATUS

Siseministri 3. märtsi 2008. aasta määruse nr 17 „Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeametnike konkursi kord“ § 4 lg 2 sedastab, et päästetööde valdkonnas päästja, vanempäästja, juhtivpäästja, operatiivautojuhi, meeskonnavanema, rühmapealiku, operatiivkorrapidaja ja vanemoperatiivkorrapidaja hindamisel lähtutakse kutsekvalifikatsiooni süsteemist ning nendega viiakse läbi arenguestlus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga vastavalt Päästeameti peadirektori poolt kinnitatud hindamise läbiviimise juhendile. Päästeameti peadirektor kinnitas 15.12.2008 käskkirjaga nr 225 „Päästeasutuste teenistujate hindamise juhendi.“

Tegemist on päästjate jaoks uue hindamismeetodiga, mille rakendamist pole veel uuritud.

Lõputöö **eesmärgiks** on analüüsida päästeteenistuses kasutatavat arenguestluse alusküsimustikku ning selle eesmärkide mõistetavust päästjatele ja analüüsi järeldeste tuginedes töötada välja soovituslik juhendmaterjal, mis aitab päästjatel arenguestluseks tulemuslikult valmistuda.

Autor püstitas **hüpoteesi**, et kuna arenguestlust pole päästjatega siiani üldjuhul läbi viidud, siis päästjad päästekomandodes ei mõista üheselt arenguestluse olemust ega oska selleks valmistuda, mistõttu pole võimalik ka saavutada arenguestlusega võimalikku maksimaalset kasu ja tulemust kummalegi osapoolele.

Töö koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade arenguestluse olemusest. Teises kirjeldatakse Lääne-Eesti Päästkeskuse päästekomandodes korraldatud uuringut. Kolmandas peatükis võetakse kokku töös tehtud järeldest ning antakse soovitusettepanekud arenguestluseks valmistumiseks. Neljanda peatüki moodustab abimaterjal päästjatele tulemuslikult arenguestluseks valmistumiseks.

1. ARENGUVESTLUS PERSONALIHINDAMISE OSANA

1.1 Arenguvestluse olemus

Töösoorituste hindamise kvalitatiivsete meetodite hulgas eristatakse mitmeid meetodeid, mis on orienteeritud tulevikku. Neist levinumad on alljärgnevad:

- eesmärgiline juhtimine
- mitmeallikaline ehk 360kraadiline hindamine
- hindamis- ja arenguvestlus. (Türk 2005:227)

Autor kahte esimesena nimetatud meetodit siinkohal pikemalt ei käsitle, kuna käesolev lõputöö keskendub arenguvestluse teemale. Organisatsioonid käsitlevad arenguvestlusi kui head juhtimise instrumenti. (Rannamees 2008:52) Hindamis- ja arenguvestlus on juhi ja alluva planeeritud dialoog, mille käigus hinnatakse möödunud tööperioodil tehtud tööd ja püstitatakse uued tööeesmärgid. Vestluse käigus arutatakse seniseid tööalaseid tulemusi ning antakse lõplik hinnang töötaja tööle. Vestlus eeldab usaldusliku õhkkonna loomist, sealhulgas hirmude ja barjääride kaotamist ning vestluse eesmärkide ja kestuse fikseerimist. Vestluse raames lastakse töötajal hinnata oma senist tööd ning teha ettepanekuid organisatsiooni juhtimise parandamiseks. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw 1999:534-538)

Personali hindamine võimaldab juhtidel anda töötajatele tagasisidet nende töö kohta ja seada nende tulevikueesmärgid. Personali hindamine põimub kõigi teiste personalijuhtimise ülesannetega ja peaks olema pidev protsess. Aastas soovitatakse läbi viia 2-3 informaalset ja üks formaalne hindamine. Informaalne hindamine toimub töö käigus, kujutades juhi ja alluva igapäevast normaalset suhet. Formaalne hindamine on omaette protseduur, mis eeldab põhjalikku valmistumist ja meetodikate kasutamist. (Alas 2008:105)

Ametliku hindamise eesmärk on luua hindamisel eelkõige kindel kord, teha hindamine võimalikult erapooletuks ja õiglaseks, et vähendada hinnatavate etteheiteid ja kaebusi. Töö loomusele vastavate otsustamisalustega ja sobivate hindamisviisidega, kindlate ajavahemike

järel hindamisega ning hindamistulemuste mingisugusel kujul vormistamise najal taotletakse hindamine muuta asjakohaseks ja usaldusväärseid tulemusi andvaks. See on eriti tähtis, sest hindamistulemused on palga tõstmisel ja edutamise kaalumisel olulised. (Üksvärav 2008:223)

Siinkohal on autor arvamusel, et arvestades päästesüsteemi palgapoliitikat ning karjäärimudelit, pole viimati nimetatud seisukoht rakendatav. Päästjate töötasu ja edutamist on arenguestluse tulemustega keeruline siduda, sest igale ametikohale on ettenähtud teatud tingimused, mis peavad täidetud olema. Näiteks juhtivpäästjaks on võimalik saada neil, kes vastavad vähemalt Päästja II kutsestandardile. Samas võib heade töötulemuste näitamisel saada päästja ametikohal töötav isik vanempäästjaks ilma, et ta peaks vastama mingitele täiendavatele nõuetele.

Arenguestluse süsteemi standardiseerimine aitab:

- ühtlustada arenguestluse läbiviimise aluseid, mis muidu võivad muutuda juhtide vahetumisel;
- kõrvaldada võimaluse hinnata töötajaid nende isikuomaduste põhjal;
- kujundada organisatsiooni vajadustele vastavalt kõige produktiivsem tööjõud. (Alas 2007:181)

Autori hinnangul on päästealal juhtide vahetumine, eriti komandopealike tasandil, suhteliselt tõenäoline, kuna see ametikoht on tavaliselt nn „hüppelauaks” operatiivtöölt administratiivtööle. Päästeasutuste komando tasandil suheldakse väga aktiivselt ja on loomulik, et tekivad sõpruskonnad ning kolleegidevahelised suhted ei ole võrdselt võrreldavad. Arenguestluse standardiseerimine aitab kõrvaldada võimaluse hinnata töötajaid ainult nende isikuomaduste või isiklike suhete põhjal.

Arenguestluse ühtlustamine päästeasutustes ei võimalda küll alati kujundada organisatsiooni vajadusi arvestades kõige produktiivsemat tööjõudu, kuna päästeasutustes on üldjuhul tööjõu liikumine erinevate struktuuriüksuste vahel raskendatud.

1.2 Arenguvestluse eesmärgid

Iga organisatsiooni üks tähtsamaid jooni on tegutsemise sihikindlus. Asutustel või nende allüksustel on kindlad eesmärgid, mille nimel nad tegutsevad ning mis teevad nende tegevuse vajalikuks. Vastupidisel juhul puudub neil mõte ning nende tegevus on küsitav. Eesmärk on nii juhtimise kui ka eri tegevusvaldkondade toimingute alg- ja lõpp-punkt. Eesmärk kujutab mingit kindlat lõpptulemust, mida tahetakse saavutada. (Üksvärv 2008:105)

Eesmärki ja tegevusjoont arutatakse mõttevahetuse korras, mille käigus tutvutakse üksteise arvamuste, seisukohtade ja poolt- ning vastuväidetega. Lõpptulemusena püütakse kujundada ühisseisukoht. Üksikisiku eesmärkide ja tegevusjoonte kindlaksmääramine toimub peaasjalikult kahepoolse kõneluse teel. Eesmärk on saavutada mõlemaid pooli rahuldav tulemus. (Üksvärv 2008:118)

Oluline on läbi mõelda, mida soovitakse arenguvestlusega saavutada organisatsiooni kui tervikut silmas pidades ja vastavalt sellele püstitada vestluse üldeesmärk. Samas tuleb igale töötajale läheneda individuaalselt, mis tema jaoks tähendab tegelemist konkreetse teemaga. (Vesso, Saue 2002:30)

Inimestel on välja kujunenud suhteliselt püsivad isikuomadused ja väärtused, mis on sageli olulisemateks näitajateks kui konkreetset teadmised ja oskused, mis on märksa kergemini omandatavad. Intervjuu käigus on võimalik kindlaks määrata kandidaadi niisuguseid omadusi, mida muude meetoditega on raske saavutada. (Winstanley, Woodall 2000:46)

Autor soovib rõhutada, et väärtushinnangutest lähtumine ja isikuomadustega arvestamine on arenguvestluse mõistes eriti olulised just päästeteenistuses töötavate inimeste puhul, kuna päästeteenistus on avaliku sektori väga eripärane osa ja päästetöö nõuab kandidaadilt väga erinevaid ja eriti eetilisi isikuomadusi (kaoses rahulikuks jäämist, rasketes situatsioonides selget mõtlemist, kannatlikust, jne)

Kahesuunalise suhtlemise tuumaks on tiptasandi varustamine sisuka ja usaldusväärse teabega selle kohta, mis tegelikult toimub allpool, eelkõige täitmistasandil. Asi ei puuduta ainult altpoolt laekuvat ametlikku aruandlust, vaid ka sealt tulevaid uusi mõtteid, seisukohti,

soovitusi ja ettepanekuid. Ükskõik missuguses vormis, kuid see on juhtkonnale paremaks otsustamiseks vajalik teave. Tähtsusele vaatamata ei toimu niisuguse teabe laekumine tippu nii ladusalt, kui oleks tarvis. (Üksvärv 2004:266)

Arenguestlus on eelkõige hea juhtimise tööriist, mille abil juht saab otsese alluva käest detailsemat infot kui igapäevasel suhtlemisel. Põhiliselt puudutab see info töötaja toimetulekut oma otseste tööülesannetega. Samal ajal on arenguestlus kõige sobilikum aeg, mil töötaja saab välja tuua puudujäägid töökorralduses, omapoosed ettepanekud nende parandamiseks ning ootused oma karjäärilase arengu osas. Ühiselt saab läbi arutada töötaja koolitusvajaduse. Mitte vähem tähtsad pole ka küsimused töötaja sisemiste motivaatorite ja suuremate plaanide kohta isiklikus elus. (Rannamees 2008:52)

1.3 Arenguestluse vajalikkus töötajale ja organisatsioonile

Organisatsioonid vajavad oma edukaks eksistentsiks väärtusi, põhimõtteid ja prioriteete, mis juhiksid meid siis, kui meid tabavad takistused, tagasilöögid ja ebaedu. Samuti vajatakse süsteeme, mis tagaksid tegevuse jätkumise, ja teisi süsteeme, mis annaksid meile võime reageerida muutustele. (Scholtes 2001:194)

Alates 1999. aastast on Eesti ametiasutustes kohustuslikud vahetu juhi ja alluva vahelised igaaastased vestlused. Asutuse sisemise hindamissüsteemi osaks on jäetud see, millised on vestluse domineerivad teemad ja kas üks kord aastas toimuva vestlusega püütakse täita mitut eesmärki või viiakse aastas läbi mitu erineva suunitlusega vestlust. (Atesteerimine avalikus teenistuses 1999:58)

Asutuse terviklikuks tegutsemiseks peavad selle koostisosad olema omavahel seotud ja vastastikku mõju avaldama. See on võimalik ainult koostisosade omavahelise suhtlemise teel. Kui seda ei juhtu, ei ole tegemist organisatsiooniga, vaid üksteisest eraldatud algosistega, see tähendab üksikisikutega. Ametlikud suhtlemiskanalid ning nendest moodustuv suhtlemisvõrk on niisugused, mille on heaks kiitnud ja tunnustanud asutuse juht. See on ühtlasi ametliku organisatsiooni üks tunnuseid ja peegeldusi. (Üksvärv 2008:333)

Arenguestlus kui juhtimistegevus on oluline asutuse jätkusuutlikkuse kindlustamisel pikemas perspektiivis. Arenguestluse käigus tehakse kokkuvõtteid eelmiseks perioodiks püstitatud eesmärkide täitmisest ja antakse hinnang tehtud tööle; seatakse uued eesmärgid ning juht ja töötaja koos koostavad töötajale järgmiseks perioodiks individuaalse arengukava. (Vesso, Saue 2002:30)

Kava või plaani ülesanne on aidata kogu organisatsioonil saavutada püstitatud eesmäärke. Need on tõhusad, kui eesmäärke saavutatakse otstarbekalt ja soovitud ajal ning ebasoovitavad tagajärjed on sealjuures võimalikult väikesed. Kaval või plaanil on neli iseloomulikku tunnust, mille järgimine heade tulemuste saavutamiseks on oluline:

- sisu on suunatud tuleviku tegevusele;
- andmed on seotud eesmärgiga, suunatud selle saavutamisele;
- teave puudutab kindlat organisatsioonilist üksust või tegevusvaldkonda;
- esiletoodu on tagatud vajalike meetmetega (täitjad/vastutajad, vahendid). (Üksvärav 2008:122)

1.4 Arenguestluse läbiviimise protsess

Inimesed suhtuvad arenguestlustesse sageli suurte eelarvamustega. Muidugi on kõik tundmatu esialgu hirmutav ja tekitab vastuseisu. Lisaks võivad eelarvamusi süvendada ka kolleegid, kellel on seoses arenguestlustega negatiivseid kogemusi eelmisest töökohast. Huvitavaks saab siinkohal pidada seda, et nii töötajate kui juhtide eelarvamused on tavaliselt sarnased. (Rannamees 2008:55)

Arenguestlus koosneb kolmest suuremast osast: üldsätted, protseduurireeglid ja vormid. Protseduurireeglid aitavad tagada sujuva arenguestluste korralduse ja määratleda vastutuse ning vormid võimaldavad infot hallata ja arhiveerida ühtse standardi järgi. Usutakse, et iga töötaja jaoks on oluline oma saavutustest juhiga vestelda. Igapäevasest kontaktist, ehkki ka see on väga tähtis, ei pruugi alati piisata. (Salumaa 2007:178)

Hindamis- ja arenguestluse korraldamisel on oluline selle regulaarsus. Et selle ettevalmistamine, läbiviimine ja tulemuste analüüs nõuab palju energiat, võiks teha põhjalikke arenguestluste kord aastas. Tihedamini võib teha niinimetatud vahevestluste, mis oma

olemuselt pole ametlikud, ei nõua suurt ettevalmistust ega protokollide koostamist vestluse käigus. Liiga sagedased arenguestlused muutuvad formaalseks ja rutiinseks ning nende kasutegur väheneb. (Türk 2005:236)

Tähelepanu tuleks pöörata ka arvamuste võimalikule lahknevusele organisatsiooni juhtimise küsimustes, mida pooled vastastikku peaksid selgitama. Juhid peaksid selgitama oma juhtimisstiili ja tegevuse motiive ning töötajad oma tööd takistavaid organisatsioonilisi ja juhtimisalaseid põhjusi. Protokollis tuleb fikseerida ka eriarvamused, kui kõiges ühistele seisukohtadele ei jõuta. Protokoll lõpu lisatakse kuupäev ja see allkirjastatakse osalejate poolt. Hindamis- ja arenguestluse käigus kasutatakse intervjuerimistehnikat ja arvestatakse selle nõuetega. Häid tulemusi saavutatakse hea teineteisemõistmise korral, milleks tuleb kõrvaldada segavad tegurid. Vestlus ei tohi olla formaalne dokumentide täitmine ega ka tavapärase kolleegide mõttevahetus. (Türk 2005:234)

1.4.1 Arenguestluse ettevalmistamine

Arenguestluse edukus sõltub vestluse ettevalmistuse kvaliteedist. (Salumaa 2007:179) Hindamis- ja arenguestluse ettevalmistamisel pannakse esmalt paika vestluse aeg ja koht ning sellest teatatakse varakult, andes töötajale aega vestluseks valmistumiseks. Järgnevalt koostatakse ajareserviga vestlusgraafik, arvestades keskmiselt poolteist tundi isiku kohta. (Türk 2005:234)

Ka professor Üksvärav väidab, et tööolukorrale on iseloomulik hoolikalt vestlusele mõtlemine ja selle üksikasjalikult ettevalmistamine. (Üksvärav 2004:244)

Arenguestluseks soovitatakse kasutada struktureerimata intervjuud, kuna see on oma sisult ja läbiviimiselt suhteliselt vaba, mis ei tähenda, et selleks ei peaks valmistuma. Enamasti eeldab see isegi põhjalikumalt eeltööd kui struktureeritud intervjuu. Hoolikalt töötatakse eelnevalt läbi juba olemasolevad kandidaati puudutavad materjalid ning kavandatakse intervjuu põhiteemad, mida tahetakse käsitleda. Intervjuu vähene kavandatus ja eesmärgitu suunamine võivad tekitada probleeme saadud info töötlemise ja hindamisega. Vaba vestlus võimaldab saada küsimustele objektiivsemaid vastuseid ja probleeme sügavuti käsitleda. Samuti on võimalik intervjuud vastavalt vajadusele kiiresti ümber kujundada. Niisugune intervjuu nõuab

intervjueerijalt kogemusi ja suurt meisterlikkust ning on võimetekohane eelkõige kogemustega intervjueerijatele. (Türk 2005:161)

Hindamise edukuse eelduseks on vestluse hea ettevalmistus ning vestlusel saadud informatsiooni täpsus. Iga-aastane perioodiline vestlus annab võimaluse fikseerida töös esinevad puudused ning iga järgnev vestlus annab võimaluse tagasivaateliselt kirja pandud võimalike probleemide lahenduste kulgu kontrollida. (Atesteerimine avalikus teenistuses 1999:67)

1.4.2 Arenguestluse läbiviimine

Ametnik ja tema vahetu ülemus saavad arenguestluseks kokku selleks, et arutada põhjalikult ametniku töötulemusi, arengu- ja koolitusvajadusi. Nii ametniku kui ka tema vahetu ülemuse eesmärgiks on vestluse kaudu paremate töötulemusteni jõudmine. Vestlusel vahetatakse arvamusi ning püütakse jõuda kokkuleppele selles suhtes, millised olid kõnealusel perioodil ametniku töötulemused, kas ametnik on vastav ametikohale esitatavale nõuetele ning lepitakse kokku, kuidas töötulemusi paremaks muuta ning teadmisi-oskusi täiendada. (Atesteerimine avalikus teenistuses 1999:67)

Intervjueerija arendab intervjueeritavaga dialoogi, võimaldades ka temal küsimusi esitada. Intervjuu on alati kahepoolne ja eeldab info vastastikust vahetamist. Intervjueerija peab oskama kasutada erinevaid suhtlemistehnikaid, sh intervjueeritava julgustamist, kui viimane muutub passiivseks ega soovi ennast piisavalt avada. Olenevalt intervjuu etapist ja vestluse sujuvusest on seda tarvis ohjata või avada. Viimasel juhul tuleb intervjueerijal aidata intervjueeritaval pingest vabaneda ning rakendada omalt poolt aktiivse kuulamise tehnikat. (Türk 2005:173)

Vahetu suusõnaline suhtlemine võimaldab mõlemal poolel teineteist näha. Nii saadakse hea ülevaade ka teise poole suhtumistest ja hoiakutest, mis ei ole mitmete teiste suhtlemisvormide puhul võimalik. Suusõnalise suhtlemise ajal saab esitada küsimusi, selgitada ja täpsustada puudulikult või ebaõigesti esitatud mõtteid. Vahetu suusõnaline suhtlemine on ainuke suhtlemisvorm, mille abil on võimalik muuta sõnumi saatja suhtumist, arvamust, hinnanguid ja seisukohti. (Üksvärav 2004:253)

Küsimuste esitamisel on väga oluline roll, kuna küsimine ja vastamine aitavad luua ühist arusaamist ning annavad hinnatavale võimaluse avaldada oma arvamust. Küsida tuleb korraga vaid üks küsimus. Esitades korraga mitu küsimust, saab tõenäoliselt vastuse neist ühele või kahele ning vastuse saavad suure tõenäosusega vaid need küsimused, millele hinnataval on kergem vastata. Ka annab see võimaluse ebameeldivatest teemadest kõrvale hiilida. (Atesteerimine avalikus teenistuses 1999:78-79)

Intervjueerija peaks hoiduma kriitilistest märkustest, samuti ei tohiks ta laskuda vaidlusesse. Samas tuleks vihjamisi demonstreerida teema valdamist. Lisaks konkreetsetele küsimustele on mõistlik vestluse lõpus anda vestluskaaslasele nõ „vaba mikrofoni” võimalus. Nii on võimalik saada käsitletavate teemade kohta infot, mida intervjueerija muidu ehk küsidagi ei oskaks. (Leimann, Rääk 2004:26)

Vestluses, eriti selle alguses, ei tohiks pöörata suurt tähelepanu palgale ja lisatasudele. Kui vestluse põhieesmärgiks on teatada töötajale tema palga suurus, jäävad vestluse muud eesmärgid realiseerimata. Töötajad, kes on uue palgaga rahul, ei vaevu rahulolust tingituna ise probleeme enam tõstatama ja arutama. Palgaga rahulolematute mureks on siis vaid oma palganumber, mitte organisatsiooni ees seisvad ülesanded ja probleemid. (Juhi käsiraamat 2003:31)

Vestluse õhkkond peab tagama töötajatele võimalused omapoolsete ettepanekute tegemiseks. Koostööl põhinev hindamine võimaldab ühiselt läbi arutada organisatsiooni ees seisvad eesmärgid ning muuta hindamis- ja tasustamissüsteem läbipaistvamaks. See võimaldab vähendada ka vastuseisu hindamisele ning näha juhtides mitte kohtumõistjaid, vaid abilisi, kes aitavad töötajatel neile seatud eesmäärke saavutada. (Fundray 2001:36)

Juhtimisteaduste doktor Ruth Alas on sõnastanud lühidalt juhised hindamis- ja arenguestluse läbiviimiseks järgmiselt:

- Intervjueerija võiks kujundada isikupärase intervjueerimisstiili ja mitte püüda kedagi jäljendada. See lubab tal end mugavalt tunda ja intervjuu sisule keskenduda.
- Asjaosalistel tuleb intervjuuks hoolega valmistuda.
- Hindaja peab intervjuu eesmärgi kohe vestluse alguses teatavaks tegema.

- Ülemuse roll on juhtida arutelu ja julgustada töötajat oma arvamust avaldama.
- Kõige populaarsem intervjuu on nn „võileiva”-vormis – kriitika vaheldumisi komplimentidega. Positiivsed hinnangud tehakse teatavaks nii intervjuu alguses kui ka lõpus.
- Alustada võib ka probleemide väljatoomise ja läbiarutamisega ning pärast seda kirjeldada alluva heakskiitu pälvinud tegusid. Hiljem analüüsitakse koos, kuidas tulevikus paremini töötada ja ülemus kirjeldab alluva oodatavat käitumist.

Hea hindaja teab iga töötaja, kellega ta arenguestluse läbi viib, kohustusi, omab täpset infot iga töötaja ülesannete ning standardi, millele iga inimese töö peab vastama, kohta. Ta peab suutma vajadusel hinnatavale ka selgitada, millel kasutatud hindamismeetodid põhinevad. (Alas 1998:75)

1.4.3 Arenguestluse tulemused ja tagasiside

Selleks, et üks organisatsioon toimiks edukalt, on tarvis, et iga töötaja tööpanus oleks suunatud organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamisele. Ülesanded peaksid olema püstitatud nii, et tulemused oleksid mõõdetavad. (Alas 2008:68)

Saavutuste hindamise peaeesmärk on tagada inimesele tehtud töö kohta tagasiside ning märkida, kuidas ta võiks olla organisatsioonile veelgi tõhusam ja kasulikum kui seni. Kitsapiirilisteks eesmärkideks on inimese teavitamine tema töötulemustest ja seisundist ning vajalikest muutustest suhtumises, käitumises, teadmistes ja oskustes. Hindamistulemuste alusel tehakse järeldused inimese sobivuse, edutamise, palga, täiendkoolituse või ka töösuhte lõpetamise kohta. (Üksvärav 2008:221)

Hindamis- ja arenguestluse tulemusi tuleb analüüsida ning teha neist kokkuvõtted, vastasel korral pole võimalik aasta pärast vestluses käsitletut ja omavahel kokku lepitut täpselt taastada. Kokkuvõtte loob head eeldused tulevaseks vestluseks, mille käigus saab anda hinnangu ka eelmise vestluse tulemuse rakendamisele. Vestluse tulemuslikkus peab avalduma töötulemuste paranemises ning töökorralduse ja juhtimise muudatustes. (Türk 2005:234)

Järelduste tegemiseks tuleb võtta aeg maha ja hoiduda konkreetsetest hinnangutest intervjuu käigus. Et kohesed järeldused on mõjutatud hetkesituatsioonist, võidakse otsuse tegemisel kergesti eksida. Seetõttu on otstarbekas anda intervjuueeritavale lõplik hinnang alles pärast intervjuud ja kogu hindamisprotsessi tulemuste põhjalikku analüüsi. (Türk 2005:174)

Negatiivse tagasiside andmisel tuleb järgida tõhusa tagasiside andmise põhimõtteid. Kõige kergem on alluva töösooritusega seonduvaid probleeme arutada siis, kui ta on ise nendeni jõudnud ja need ise sõnastanud. Samas jääb alati alles juhipoolne tagasiside andmine lähtudes viimase tähelepanekutest ja arusaamadest. Vestlus, kus puudub vähimigi kriitiline noot, ei peegelda reaalsust ning ei täida ka seega hinnatava töösoorituse paremaks muutmise eesmärki. Eelneva juures tuleb siiski meeles pidada, et inimene on valmis vastu võtma kriitilise hinnangu korraga kahele-kolmele töösoorituse aspektile, mitte enamale. (Atesteerimine avalikus teenistuses 1999:82)

Ametlikult tuleks töölaseid saavutusi üle vaadata ning hinnata vähemalt üks kord aastas. Liiga pikkade ajavahemike järel hindamisel kaob aegumise ja ununemise tõttu paljudes tähtsates asjaoludes täpsus ja selgus. Juhuslikud hinnangud inimese senise tegevuse ja käitumise kohta võivad osutada ebamääraseks, soovitusel parandamiseks ja edasiarendamiseks aga pealiskaudseks. (Üksvärv 2008:225)

Hindamis- ja arenguestlus eeldab juhilt mitmete kompetentside omamist ning sunnib teda ka iseennast arendama. Eelnevat arvestades on paljudes Lääne ja ka Eesti organisatsioonides kehtestatud juhtidele kohustuslik nõue viia oma alluvatega läbi ametlikke hindamis- ja arenguestlusi. Praktika näitab, et heatasemelisel vestlusel on hästi motiveeriv toime ja see võimaldab töötajaid tõhusamalt juhtida. (Türk 2005:237)

1.5 Arenguestlus kui tõhus abivahend (täiend)koolituste planeerimiseks

Arenguestlusel arutatakse töötaja tulevikuplaane, täiendõppe võimalusi ning lepatakse kokku tulevase perioodi tegevuse suhtes. (Salumaa 2007:177) Täiendkoolitustega arendatakse inimese omadusi ja oskusi, mis võimaldavad tal tulemuslikumalt töötada ning organisatsiooni eesmärke paremini saavutada. Koolitused selgitavad ühtlasi, mida töötajad teavad, kuidas nad töötavad ja suhtuvad oma töösse, kaastöötajaisse, juhtidesse ja organisatsiooni. Kuigi uue

omandamine jääb inimese enda kohustuseks, langeb täiendkoolitusel pearõhk teiste inimeste poolt läbiviidavale väljaõppele. Koolitus ei ole ühekordne, vaid aeg-ajalt korduv üritus, olenemata kellega on organisatsioonis tegemist. Spetsialistide puhul võib tavapärase täiendkoolitus osutada nende edasise tegutsemise seisukohalt küllaldaseks. Juhtide puhul on otstarbekas minna veelgi kaugemale ja sügavamale. Juhina edukaks tegutsemiseks ei piisa tänapäeval üksnes loomupärasest taibukusest ja tarmukusest ning igapäevastes tegevustes väljakujunenud erialasest kutseoskusest. Tarvis läheb veel ajakohaseid töökeskkonnaga seotud ning juhtimisalaseid teadmisi ja oskusi ning ka inimese võimete paremat ärakasutamist. Kuna juht peab hoolt kandma ka alluvate teadmiste ja oskuste vajaliku taseme eest, omandab sellesuunaline tegevus erilise tähtsuse. (Üksvärav 2008:213)

Arenguestlust kasutatakse koolituse planeerimise ühe vahendina. Arenguestluse aluseks olevas aasta analüütilises töökokkuvõttes palutakse töötajal välja tuua oma koolitusvajadused. Seejärel annab sellele oma hinnangu töötaja otsene juht. Arenguestluse käigus keskendutakse töötaja koolituse eesmärkidele ja võimalustele. (Alas 2007:180)

1.6 Organisatsiooni sisekommunikatsioon

Sisekommunikatsioon on demokraatlik, kahesuunaline, tasakaalustatud kommunikatsioon, kus mõjutamise asemel toimub personali kaasamine ja kommunikatsioonis osalemine. Selle tulemusena toimub töötajate väärtustamine organisatsioonis. (Vikipeedia 2010)

Sisekommunikatsioon:

- Aitab luua töötajate heatahtlikku suhtumist organisatsiooni ja tema teenusesse või ideedesse.
- Formuleerib poliitika, mis viib vastastikusele mõistmisele töötajatega.
- Suurendab töötajate rahulolu ja võimaldab eneseteostust.
- Loob töötajale turvatunde.
- Loob asutusepoliitika, kus töötaja tunneb, et tema ja asutuse väärtushinnangud on sarnased. (Past 2005:210)

Euroopas läbiviidud uuringud näitavad, et kõige positiivsemalt mõjuvad töötajate motiveerimisel karjäärivõimalus, tunnustus ja üldine arusaam asutuse visioonidest, teadmine,

kuhu poole asutus areneb. Kõige negatiivsemalt mõjuvad ebameeldivad tööülesanded, nõrk otsene ülemus ja halb töökeskkond. (Past 2005:208)

Organisatsiooni keskkond jaguneb sise- ja väliskeskkonnaks. Sisekeskkonna moodustavad inimesed, organisatsiooni kultuur ja juhtimine. Organisatsiooni väliskeskkonda võib määratleda kui väljaspool organisatsiooni asuvate organisatsiooni või selle osiseid mõjutavate tegurite kogumit. Organisatsiooni seisukohalt võib väliskeskkonna jagada kaheks: mikro- ja makrokeskkonnaks. Makrokeskkonna moodustavad selle paikkonna kultuurilised põhiväärtused ning majanduslikud, poliitilised ja õiguslikud tingimused. Mikrokeskkond on vahetu keskkond, kus organisatsioon toimib. (Alas 2008:34)

Igas organisatsioonis arenevad suhted nii vertikaalselt kui horisontaalselt. Edukas kommunikatsioon tähendab inimestega kõnelemist nende oma keeles. Ülevallt alla liikuv sõnum näitab juhtimistegevust, horisontaalselt liikuv sõnum aga inimestevahelist koostööd. Ülesminev info näitab töötajate kaasatust ja rahulolu. (Past 2005:67,208)

Organisatsioonisisese suhtlemise korraldamisel tuleks silmas pidada, et oleks tagatud nii vertikaalses kui horisontaalses suunas suhtlemine. See võimaldab üksikute allüksuste tervikuks ühendamist. (Vadi 2000:181)

1.7 Arenguvestluse läbiviimisega kaasneva võivad probleemid

Hindamis- ja arenguvestlus on komplitseeritud tegevus ning nõuab juhilt oskusi ja ajakulu. Mõnikord kardetakse rikkuda vestlusega töötajatega häid suhteid, mis väikestes töögruppides (meeskondades) võib olla isegi põhjendatud. Seetõttu piirduvad juhid sageli mitteametlike vestlustega, mis on aga ebakonkreetsed ja seetõttu ka vähem tõhusad. Hindamis- ja arenguvestlus peab olema ametlik ja põhinema konkreetsel meetodikal. (Türk 2005:236)

Hindamisviiside ja -võtete mitmekesisuse ning hindamisolukordade eripärasuse tõttu on tööalane hindamine mitmekülgne ja keerukas tegevuste kogum. Sinna kuulub ka suhtumine, mille osapooled hindamise käigus esile toovad, ja mõju, mida nad avaldavad. Hindaja võib karta olla hindamisel ebaõiglane, hinnatav aga tunda hirmu millegi ebasoovitava avalikuks tulemise pärast. Igal juhul peab hindamine olema mõlemale poolele vastuvõetav ehk hindaja

ja hinnatav peavad mõistma, et hindamine tuleb kasuks nii inimestele kui ka organisatsioonile. (Üksvärv 2008:222)

Sagedamini esinevad probleemid töötajate hindamisel on:

- Töötajate soovimatus lasta oma tööd hinnata. Eriti kalduvad vastu olema need, kellele töö ei meeldi ja kes sellega halvasti toime tulevad.
- Mõned juhid leiavad, et töötajate hindamine asetab nad rollikonflikti, kuna ei ole võimalik olla üheaegselt kohtunik, treener ja sõber. Paljudel juhtudel puudub ka oskus hindamisintervjuusid läbi viia.
- Mõne elukutse puhul on raske tööprotsessi lahti mõtestada. Näiteks on keeruline mõõta ja kirjeldada uute ideede tekitamist ja eestvedamist, mis kuuluvad juhtide tegevuse hulka
- Hindamine võib mõjutada järgnevuse efekti – tulemust hakkab mõjutama eelmise hinnatava töö: kui eelmine hinnatav näitas nõrku tulemusi, võib temale järgnev töötaja saada teenimatult kõrge hinde.
- Kaldumine hinnanguskaalal ühte äärmusesse: liigne leebus, karmus või keskpärasus.
- Hinnang võib olla mõjutatud heast või halvast eelinfost töötaja kohta.
- Kaldumus tähtsustada hiljuti toimunud sündmusi ja viimasena saavutatud tulemusi.
- Töötaja käitumisele põhjuse leidmine sõltub sellest, kas hindaja on vaatleja või tegutseja rollis – tegutseja annab suurema tähtsuse olukorrale (töötingimused, ülesande keerukus jm), vaatleja aga isiksuse omadustele (võimed, pingutus jm).
- Stereotüüpsete omaduste nägemine sõltuvalt isiku soost, vanusest, sarnasusest kellegagi jms. (Alas 1998:77)

2. LÄÄNE-EESTI PÄÄSTEKESKUSE PÄÄSTETEENISTUJATE SEAS LÄBIVIIDUD EMPIIRILINE UURING

2.1 Lääne-Eesti Päästkeskuse organisatsiooni tutvustus

Lääne-Eesti Päästkeskus on Siseministeeriumi valitsemisalas asuva Päästeameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, mis täidab oma tegevuspiirkonnas talle seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega pandud ülesandeid, teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sündi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. (Lääne-Eesti Päästkeskuse Põhimäärus)

Päästkeskuse struktuuriüksused on osakonnad ja bürood, kellel puuduvad täitevvõimu volitused asutuseväliste isikute suhtes, kui seaduses ei ole sätestatud teisiti. Päästkeskuse struktuuriüksuste koosseisu võivad kuuluda ka allstruktuuriüksused. Päästkeskuse struktuuriüksused on: tuleohutusbüroo; insenertehniline büroo; menetlusbüroo; kriisireguleerimisbüroo; ennetustöö büroo; rahandusbüroo; avalike suhete büroo; haldusbüroo; tehnikabüroo; personali- ja asjaajamisbüroo; planeerimisbüroo; korrapidamisbüroo; koolitusbüroo; päästeosakonnad. (Lääne-Eesti Päästkeskuse Põhimäärus)

Kokku töötab Lääne-Eesti Päästkeskuses 455 päästjat ja meeskonnavanemat/rühmapealikut. Koos komandopealikega on Lääne-Eesti Päästkeskuses kokku 480 päästeteenistujat, kes töötavad kuues päästeosakonnas, mis on moodustatud maakonna põhiselt ning igas päästeosakonnas on erinevatesse gruppidesse kuuluvaid komandosid. Lääne-Eesti Päästkeskuse haldusalas tegutseb ainult üks kolmanda grupi komando (Pärnu Päästekomando), ülejäänud on kas esimese või teise grupi komandod, mis tähendab, et Lääne-Eesti Päästkeskuses ei ole väga suure isikkooseisuga päästekomandosid. Keskmiselt on isikkooseisu suurus komandodes 20 teenistujat komando kohta pluss-miinus 5 teenistujat.

2.2 Uurimismeetodi ning valimi valik ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Uurimismeetodiks on lõputöö autor valinud küsitluse, mille viis läbi Lääne-Eesti Päästkeskuse päästekomandode operatiivtöötajate seas (Lisa 1). Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 01. märtsist 2010 kuni 01. aprillini 2010 ning see saadeti laiali kõigile Lääne-Eesti Päästkeskuse päästjatele ja meeskonnavanematele/rühmapealikele elektronposti vahendusel, kasutades selleks Lääne-Eesti Päästkeskuse elektronposti nimekirju. Kõigile töötajatele Lääne-Eesti Päästkeskuses on loodud „*rescue*”-laiendiga elektronposti aadress, järelikult saadeti küsitlus 455 teenistujale ja ametnikule. Küsimustikule vastas 58 inimest, mis teeb kogu nimetatud isikkoosseisust ainult 12,7%. Sellise madala protsendi ühe põhjusena näeb autor tõika, et enamik komandodes töötavatest päästjatest on alles saanud endale taolise elektronposti aadressi ning ei kasuta millegipärast Päästkeskuse tehtud elektronposti aadresse. Seega ei ole tulemus küll päris rahuldav, kuid samas võib vähene vastanute hulk tähendada ka seda, et teema ei ole päästjate jaoks praegu veel oluline, kuna enamikuga neist pole siiani arenguestlusi veel läbi viidud.

Uurimise eesmärgiks oli välja selgitada töötajate teadlikkus arenguestluse kasutegurist ning sellest, mida arenguestlus hõlmab. Küsitlus viidi läbi anonüümsena. Vastajad lisasid üldandmetena ankeeti oma vanuse, haridustaseme, staaži päästealal, ametikoha, komando kategooria ning osakonna, kus nad töötavad. Ankeet sisaldas 32 väidet, millele saadud hinnangute analüüsi tulemuste põhjal tegi lõputöö autor järeldusi, kas teenistujad vajavad arenguestluste eesmärkide ja läbiviimise kohta selgitustööd. Vastajate ülesandeks oli ankeedis toodud väiteid hinnata kasutades 5-pallilist skaalat: 1-täesti nõus, 2-pigem nõus, 3-mind see küsimus ei puuduta, 4-pigem ei ole nõus ja 5-ei nõustu. Küsimustikus oli formuleeritud ka 2 küsimust, mis sisaldasid valikvastuseid konkreetsetele küsimustele.

Küsimustik oli jagatud kuueks osaks ning autor soovis saada vastanute hinnanguid järgmistele väidetele

- **Üldised küsimused** - Tean, mis on minu ametikoha eesmärk. Tean täpselt, milline on minu tööalane tööülesannetest tulenev vastutus. Mul on võimalus teha ettepanekuid oma töötingimuste parandamiseks. Ma kasutan alati võimalust, et teha ettepanekuid

oma töötingimuste parandamiseks. Minu suurimateks motivaatoriteks praeguse töö tegemisel on?

- **Koostöö küsimused** - Olen hästi kursis Lääne-Eesti Päästkeskuse haldusalas (kõigis komandodes) toimuvate üritustega. Meie komando töötajad saavad regulaarselt infot Lääne-Eesti Päästkeskuse haldusalas toimuva kohta. Meie päästeosakonnas toimib sisekommunikatsioon väga hästi. Meie komandos toimib sisekommunikatsioon väga hästi. Mul on võimalus teha ettepanekuid koostöö parendamiseks erinevate struktuuriüksuste vahel. Kasutan alati võimalust teha ettepanekuid koostöö parendamiseks erinevate struktuuriüksuste vahel.
- **Töötaja hinnang oma rahulolule seoses tööülesannete täitmisega** - Olen täiesti rahul oma praeguse töökoormusega. Täidan meelsasti erinevaid tööülesandeid, mis ei tulene otseselt minu töökohustustest. Tööülesanded, mis ei tulene otseselt minu töökohustustest, aga mida pean täitma, segavad minu igapäevatööd. Tean, millised õigusaktid ja juhendid reguleerivad minu tööalast tegevust. Olen kõik need õigusaktid ja juhendid läbi lugenud. Tahaksin teha muudatusettepanekuid minu tööalast tegevust reguleerivatesse õigusaktidesse ja juhenditesse. Olen teinud muudatusettepanekuid minu tööalast tegevust reguleerivatesse õigusaktidesse ja juhenditesse.
- **Koolitusega seotud küsimused** - Mulle on tööandja poolt loodud väga head võimalused end tööalaselt täiendada. Mul on võimalus rääkida kaasa oma tööalaste koolituste planeerimises. Minu ettepanekuid tööalase koolituse planeerimise kohta võetakse arvesse. Rakendan alatihti koolitustel saadud teadmisi oma igapäevatöös.
- **Eesmärgid järgnevaks perioodiks** - Tean, millised on minu karjäärivõimalused päästeteenistuses. Olen rahul nende karjäärivõimalustega, mis mul päästeteenistuses on. Olen püstitanud endale väga selged tööeesmärgid. Minu ametijuhend annab mulle kogu vajaliku teabe selle kohta, mida päästeteenistus minu ametikoha täitjalt ootab. Minu ametijuhend vajab kindlasti olulist täiendamist ja parandamist.
- **Küsimused arenguevestlusest** - Tean, mis on minuga peetava arenguevestluse eesmärgiks. Olen kasvõi homme valmis minuga peetavaks arenguevestluseks. Vajan kindlasti aega arenguevestluseks valmistumiseks. Soovin, et arenguevestluse läbiviimise aeg oleks mulle teada vähemalt kaks nädalat ette. Mulle meeldiks kui arenguevestluse viiks minuga läbi?(valikutega: komando pealik, meeskonnavanem/rühmapealik või mõlemad)

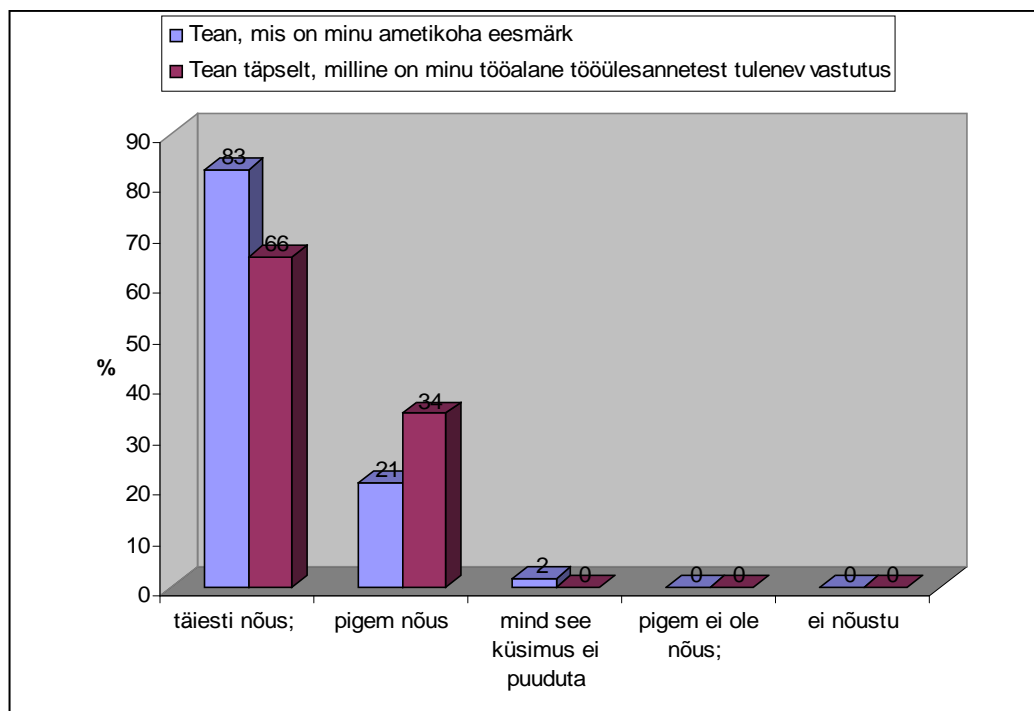
2.3 Küsitlusele vastanute demograafiliste andmete analüüs

Küsitlusele vastanuid 51,7% olid alla 30. aasta vanused ja 43,1% meeskonnavanemad. 88% omas keskharidust ning nendest omakorda pooltel oli päästealane keskeriharidus. Küsitlusest selgus, et 74,1% ehk ligi kolm neljandikku töötab II grupi komandodes. 53,4% omas staaži 5 - 15 aastat, mis tähendab, et üle poolte vastanutest on juba üsna kogenenud päästjad. Osakondade kaupa jagunesid vastanud suhteliselt võrdselt ja proportsionaalselt osakonna suurusega: Järvamaa – 27,6%, Raplamaa – 19% Läänemaa – 17,3%, Pärnumaa – 15,6%, Saaremaa – 12,1% ja Hiiumaa – 8,7%.

Küsitluse tulemuste paremaks hindamiseks jagas autor küsimused gruppidesse, et tagada selgem ülevaade.

2.3.1 Üldised küsimused

Jooniselt (Joonis 1) on selgelt näha, et 83% vastanutest oli täiesti nõus väitega: „Tean, mis on minu ametikoha eesmärk“. Pigem nõus oli 21%. Üllatuslikult arvas üks inimene, et teda see küsimus ei puuduta. 66% vastas, et teab täpselt, milline on tema tööülesannetest tulenev vastutus ning ülejäänud 24%, et pigem teavad oma vastutust.



Joonis 1. Vastanute arvamus oma tööalase vastutuse ja ametikoha eesmärgi kohta.

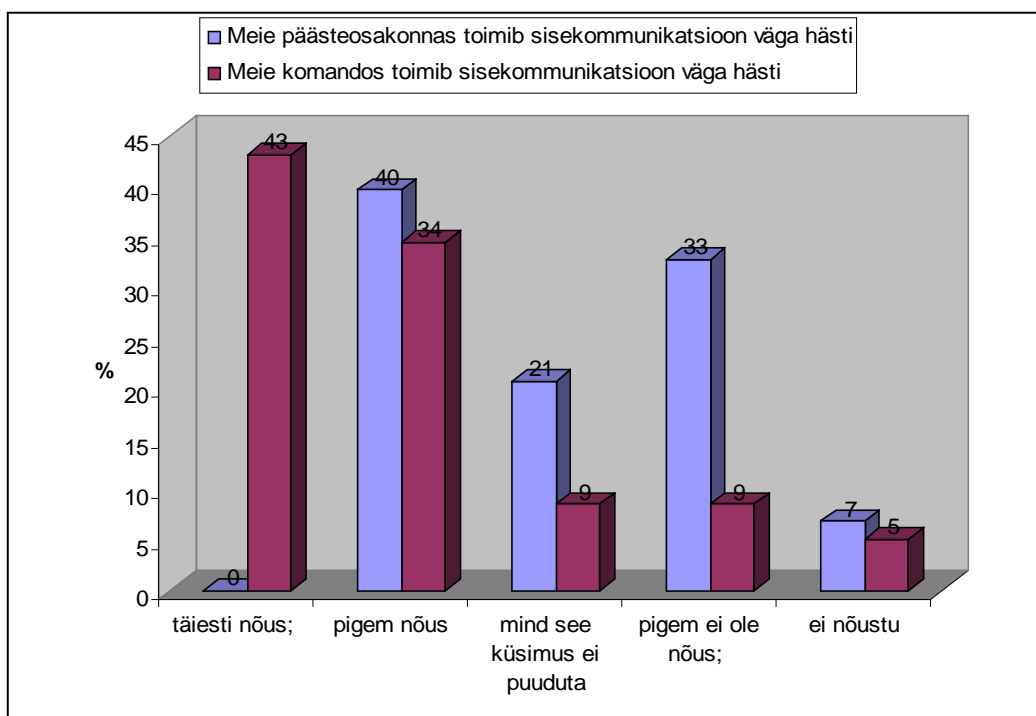
Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

34% leidis, et neil on olemas võimalus teha ettepanekuid töötingimuste parendamiseks ja 31% arvas, et neil on pigem see võimalus. 22% pakkus, et pigem neil seda võimalust ei ole ning 1 inimene arvas, et tal seda võimalust kindlasti ei ole. 10% vastanutest leidis, et neid see küsimus ei puuduta. Aga seda, et nad alati kasutavad võimalust ettepanekute tegemiseks pakkus 12% ning neid, kes seda pigem kasutab on 33%. 26% ei kasuta võimalust ettepanekute tegemiseks ja 14% pigem ei tee seda. 16% jäi seisukohale, et neid see küsimus ei puuduta.

Küsitlusest ilmnest, et ainult 6% päästeteenistujatest motiveerib karjäärivõimalus, võrdselt motiveeris vastanuid arenemisvõimalus ja eneseteostuse võimalus – 8%. Eelnevast enam motiveerib vastanuid töökeskkond – 11%, palk – 13% ja võimalus ühiskonnale kasulik olla – 16%. Vastanute arvamusel nende suurimateks motivaatoriteks töö tegemisel on kindel riigitöö – 19% ja töö mitmekülgsus – 20%.

2.3.2 Vastanute hinnang sisekommunikatsioonile

Jooniselt (Joonis 2) on näha, et 40% vastanutest oli pigem nõus, et päästeosakonnas, kus nad töötavad, toimib sisekommunikatsioon väga hästi, kuid täiesti nõus ei olnud selle väitega mitte keegi. 33% ehk kolmandik vastanuid selle väitega pigem ei nõustu ja 7% ei nõustunud üldse. 21% vastanutest arvas, et neid see küsimus ei puuduta. Samas oli 43% täiesti nõus, et nende komandos toimib sisekommunikatsioon väga hästi ja 34% olid sellega pigem nõus. Selle väitega ei nõustunud 5% vastanutest, 9% ei olnud pigem nõus ja samuti 9% arvas, et neid see küsimus ei puuduta.



Joonis 2. Vastanute hinnang sisekommunikatsiooni tõhususele Lääne-Eesti Päästkeskuses
Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

Peaaegu pooled vastanutest väitega, et mul on võimalus teha ettepanekuid koostöö parendamiseks erinevate struktuurüksuste vahel ei olnud kas pigem nõus 34% ja või ei nõustunud selle väitega üldse – 12%. Täiesti nõus eelnimetatud väitega ei olnud keegi vastanutest ning pigem nõustus sellega 24%. Neid, keda see küsimus enda arvates ei puuduta oli 21%. Kuid neid, kes seda võimalust ka kasutab on ainult 5% ja pigem kasutaks 19%. Väitega ei nõustu tervelt 31% vastanutest ning 14% ei olnud pigem nõus. 29% ehk peaaegu kolmandik vastanutest arvas, et neid see küsimus ei puuduta.

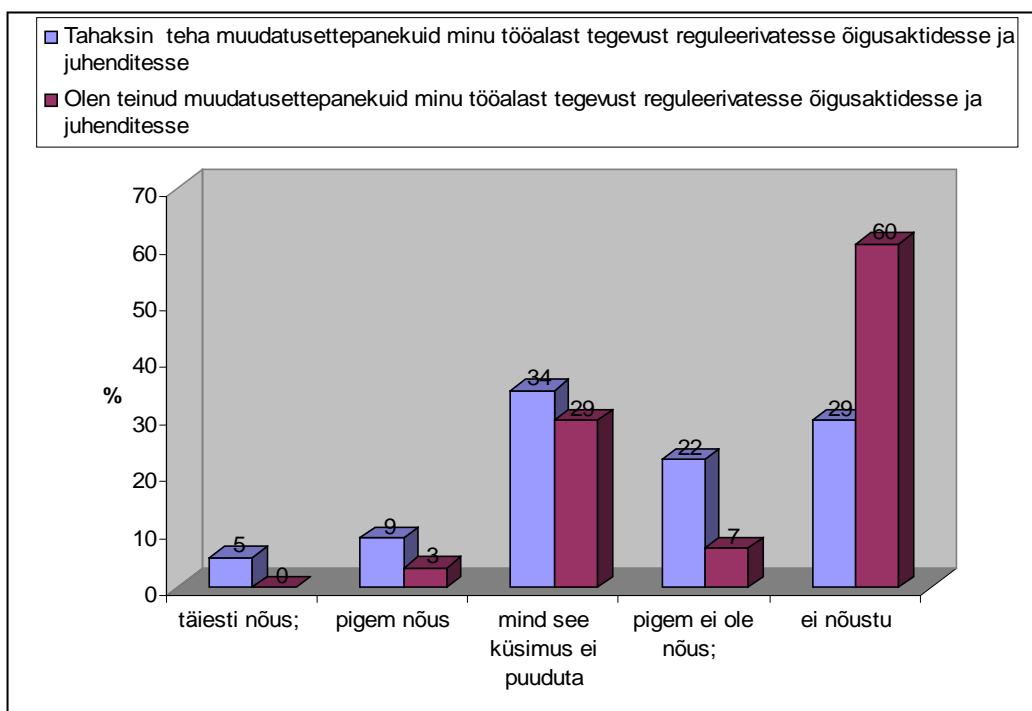
26% vastanutest ei ole kursis Lääne-Eesti Päästkeskuse haldusalas toimuvate üritustega ja 31% väidavad, et nad pigem ei ole selliste asjadega kursis. Ainult 3% on täiesti nõus, et nad on kursis toimuvate üritustega ning 17% pigem nõustuvad sellega. Neid, keda see küsimus enda arvates ei puuduta oli 22%. Sellega, et nende komando töötajad saavad regulaarselt infot Lääne-Eesti Päästkeskuses toimuva kohta oli täiesti nõus vaid 10% ja pigem nõus 28% vastanutest. Neid, keda see väidetavalt ei puuduta oli 12%. Pigem ei olnud toodud väitega nõus 43% ja 7% ei nõustunud selle väitega üldse.

2.3.3 Töötaja hinnang oma rahulolule seoses tööülesannete täitmisega

50% vastanutest on oma praeguse töökoormusega rahul, pigem on rahul 36%, seega valdav enamus. Neid, kes oma töökoormusega üldse rahul ei ole on 7% ja neid, kes pigem ei ole on samuti 7%. Tööülesandeid, mis ei tulene töökohustustest, täidavad meelsasti 19% ning pigem täidab meelsasti neid lausa 45% teenistujatest. Selle väitega pigem ei nõustu pigem 19% ja üldse ei nõustu 14%. Valdav enamus ehk 40% pigem ei nõustu väitega, et tööülesanded, mis ei tulene otseselt nende töökohustustest, aga mida tuleb täita, segavad nende igapäevatööd ning üldse ei nõustu sellega 33% ehk kolmandik vastanuist.

38% küsitluses osalenutest arvas, et teab kindlasti, millised õigusaktid ja juhendid reguleerivad nende tööalast tegevust ja 48% oli selle väitega pigem nõus. 9% jäi pigem kahtlevale seisukohale ja selliseid vastajaid ei olnud, kes nimetatud dokumente üldse ei tea. 22% väitis seda, et on need õigusaktid ja juhendid ka läbi lugenud ning 33% leidis, et on need läbi lugenud ilmselt osaliselt. 12% pole neid dokumente lugenud ja 28% tunnistas, et nad on vähe tuttavad nende õigusaktide ja juhenditega, mis reguleerivad nende tööalast tegevust. Mõlema väite puhul oli 5% neid, kes arvas, et neid see küsimus ei puuduta.

Tervelt 34% (Joonis 3) vastas väitele: tahaksin teha muudatusettepanekuid minu tööalast tegevust reguleerivatesse õigusaktidesse ja juhenditesse, et neid see küsimus ei puuduta ja 29% ei arva, et nad seda teha tahaksid ning pigem oleksid valmis seda tegema 22% vastanutest. Kõigest 5% tahtis teha muudatusi ja 9% oli valmis seda pigem tegema. Väitele, et nad on teinud muudatusettepanekuid vastas 60% eitavalt ning 7% pigem eitavalt. 20% arvates see väide neid ei puuduta, 3% arvas, et nad on mingil kujul taolisi ettepanekuid teinud ja polnud kedagi, kes taolist võimalust oleks siiani otseselt kasutanud.



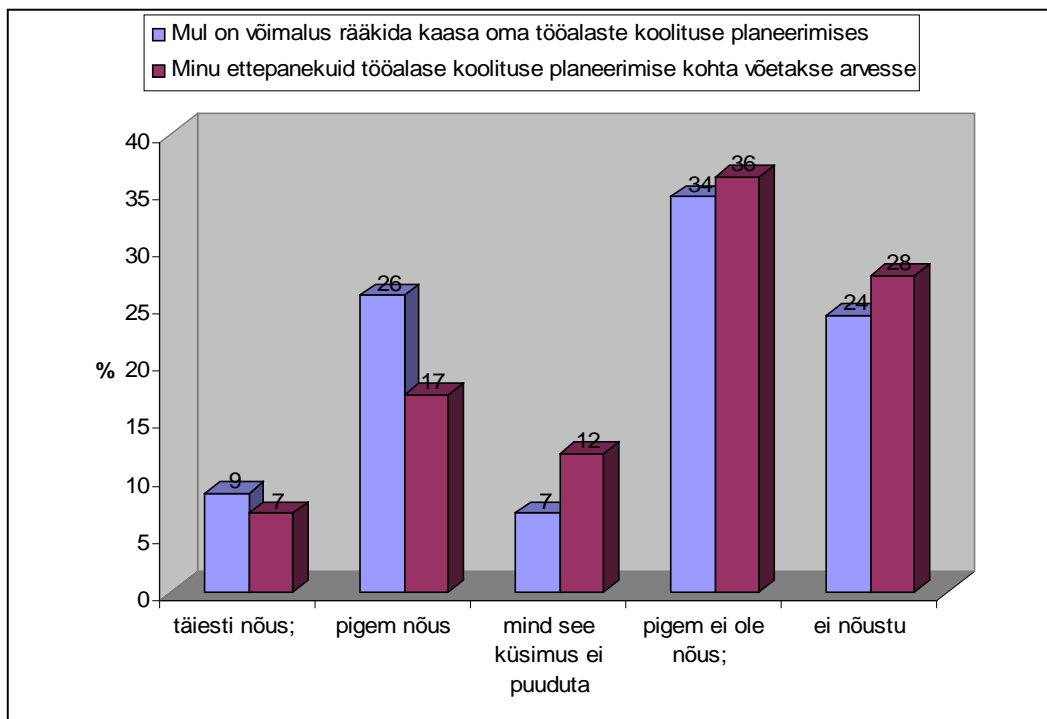
Joonis 3. Vastanute seisukohad seoses tööalaste õigusaktidega

Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

2.3.4 Töötajate rahulolu koolitusvõimalustega

50% vastas, et neil on pigem head võimalused end tööalaselt täiendada, 21% arvas, et neil on taolised võimalused väga head. 21% leidis, et koolitusvõimalused on pigem mitterahuldavad, 5% ei ole nende võimalustega üldse rahul ning 3% vastanuist arvas, et see küsimus neid ei puuduta. Samuti oli üle poolte vastanutest - 53% seisukohal, et nad pigem kasutavad koolitusel saadud teadmisi oma igapäevatöös ja 22% olid selle väitega täiesti nõus. Ülejäänud 24% vastas, et nad pigem ei kasuta koolitusel saadud teadmisi igapäevatöös.

34% pigem ei nõustu sellega, et neil on võimalus kaasa rääkida oma tööalase koolituse planeerimises ning 24% arwab, et neil seda võimalust ei ole üldse. (Joonis 4) Kõigest 9% vastanutest leiavad, et saavad oma koolituste planeerimisel ise osaleda ja 26% on sellega pigem nõus. 7% arvas, et neid see küsimus ei puuduta. 28% ei nõustu väitega, et nende ettepanekuid koolituse planeerimise kohta võetakse arvesse ning pigem ei olnud selle väitega nõus 36%. 17% oli pigem nõus ja 7% täiesti nõus, et nende ettepanekuid võetakse koolituse planeerimisel arvesse. 12% vastanutest tundis, et neid see küsimus ei puuduta.



Joonis 4. Vastanute arvamus enda osalemisvõimaluste kohta koolituse planeerimisel

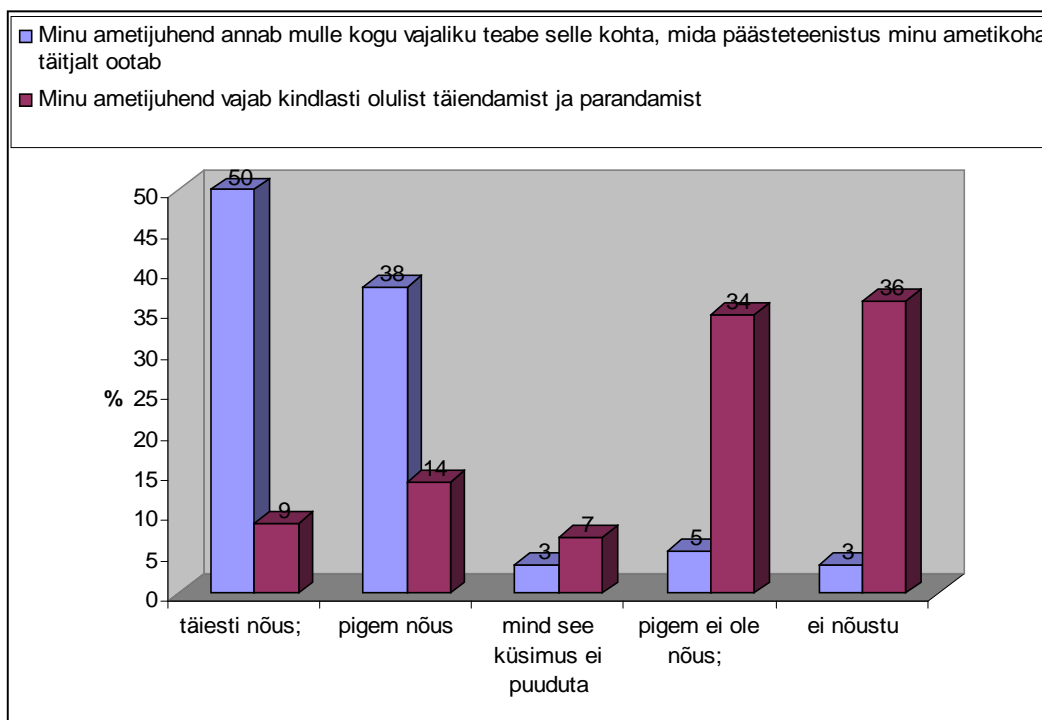
Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

2.3.5 Vastanute eesmärgid järgnevas perioodiks ning hinnang karjäärivõimalustele ja ametijuhendile

48% vastanutest oli pigem nõus, et on endale selged tööeesmärgid püstitanud ja täiesti nõus selle väitega oli 22%. Väitega ei nõustunud vaid 2% vastanutest ja 17% pigem ei olnud endale selgeid tööeesmärke püstitanud. 10% arvas, et see küsimus neid ei puuduta.

Enam kui pooled vastanutest eht tervelt 52% teab, millised on tema karjäärivõimalused päästeteenistuses ning 28% on pigem selle väitega nõus. 3% pigem ei tea, milline on tema karjäärivõimalus päästeteenistuses ning 17% arvab, et karjäär päästeteenistuses teda üldse ei puudutagi. 31% on täiesti rahul ja 29% on pigem rahul nende karjäärivõimalustega, mis neil päästeteenistuses on. Üldse ei ole rahul 7% ja samapalju ei ole pigem rahul karjäärivõimalustega päästeteenistuses. 26% vastanutest, arvab, et teda see küsimus ei puuduta.

Jooniselt (Joonis 5) on hästi näha, et täpselt pooled vastanutest on täiesti nõus, et ametijuhend annab neile kogu vajaliku teabe selle kohta, mida päästeteenistus nende ametikoha täitjalt ootab, 38% on sellega pigem nõus. Kõigest 3% ei nõustu ja 5% ei ole pigem nõus selle väitega. 3% arvab, et see küsimus teda ei puuduta. Väitega, et ametijuhend vajab olulist täiendamist ei nõustu 36% ja pigem ei nõustu 34%. Täiesti nõus, et ametijuhend vajab parandamist on 9% ja pigem on nõus 14% vastanutest. 7% arvas, et ametijuhendi täiendamine teda ei puuduta.



Joonis 5. Vastanute arvamus ametijuhendite kohta Lääne-Eesti Päästkeskuses

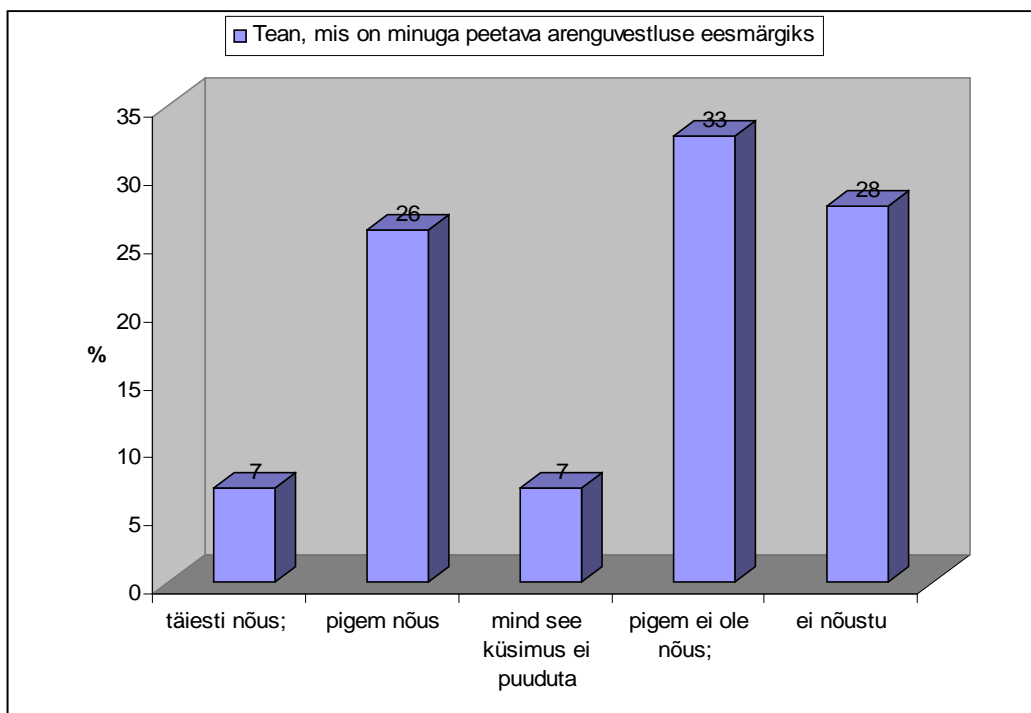
Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

2.3.6 Töötajate valmisolek arenguevestluseks

Kolmandik ehk 33% vastanutest pigem ei nõustuks, et on täiesti valmis kasvõi homme peetavaks arenguevestluseks ja 17% ei nõustu selle väitega kindlasti. 19% vastanutest oleks kasvõi homme valmis arenguevestlust pidama ning 29% tunneb, et on pigem selleks valmis. Samuti kolmandik ehk 33% aga vajab pigem aega arenguevestluseks valmistumiseks ja 22% vajab kindlasti selleks aega. 14% ei vaja aega arenguevestluseks valmistumiseks, 26% pigem ei vaja aega arenguevestluseks valmistumiseks. 5% arvab, et teda see küsimus ei puuduta.

43% soovib kindlalt, et arenguevestluse läbiviimise aeg oleks vähemalt 2 nädalat ette teada, 33% pigem tahaksid seda. 5% pigem ei nõustu eelmise väitega ja üldse ei nõustu 17%.

Joonisel (Joonis 6) on hästi vaadeldav, et kolmandik vastanutest pigem ei tea, mis on temaga peetava arenguevestluse eesmärgiks ning 28% ei tea seda kindlasti. 7% vastanutest teab kindlasti ja 26% pigem teab, mis on arenguevestluse eesmärgiks. 7% vastanute arvates see küsimus neid ei puuduta.



Joonis 6. Vastanute hinnang oma teadmistele arenguevestluse eesmärgi kohta

Allikas: autori poolt 2010. aastal läbiviidud uuring

62% vastanutest soovis, et arenguevestlust viiks nendega läbi komando pealik ning kõigest 12% soovis seda teha meeskonnavanema või rühmapealikuga. Ülejäänud 26% olid arvamusel, et temaga läbiviidaval arenguevestlusel peaksid viibima nii meeskonnavanem kui ka komandopealik.

3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS NING AUTORI ETTEPANEKUD

Järgnevas kuues alapeatükis analüüsib autor teemajaotuste kaupa esitatud väidetele saadud hinnanguid ning formuleerib eelnimetatud analüüsi tulemustele põhinevatele järeldustele tuginedes omapoolsed ettepanekud.

3.1 Üldised küsimused

Uuringu tulemustest selgub, et enamus vastanutest teab või teab teatud reservatsiooniga, mis on nende ametikoha eesmärk ning nad on teadlikud ka oma tööalasest vastutusest. Vastanute hulgas oli ka neid, kelle arvates nad pigem teavad, mis on nende ametikoha eesmärk ning veel rohkem oli neid kes vastasid, et pigem teavad oma tööalast vastutust. Kuigi tulemusi võib pidada rahuldavaks on autor seisukohal, et päästetööl osalev töötaja peab nii enda kui ka nn kliendi ohutuse huvides mõistma täielikult oma töö eesmärki ja sellega kaasnevat vastutust.

Viiendik vastanutest leiavad, et neil pigem puudub võimalus esitada ettepanekuid töötingimuste parendamiseks ja isegi kui neil on see võimalus, siis nad ei kasuta seda. Kahjuks ka need, kes leidsid, et neil on võimalus esitada ettepanekuid oma töötingimuste parendamiseks, ei soovi seda kasutada.

Autori hinnangul järeldub siit, et teatud osa teenistujatest on organisatsioonist võõrandunud ning arvavad, et neil ei ole võimalik töökeskkonna muutmisel kaasa rääkida või nad millegipärast ei julge seda teha.

Küsitlusest ilmnes, et ainult 6% vastanud päästeteenistujatest motiveerib organisatsiooni poolt pakutav karjäärivõimalus, mis on murettekitavalt väike protsent, eriti arvestades, et pooled vastanuist olid alla 30-aasta vanused ja peaaegu pooled meeskonnavanemad. Autori arvates võib see tuleneda sellest, et Lääne-Eesti Päästkeskuses on ligikaudu 100 meeskonnavanemat, kes ei vasta Päästespetsialist III kvalifikatsioonile.

3.2 Vastanute hinnang sisekommunikatsioonile Lääne-Eesti Päästkeskuses

Küsitluse tulemustest selgus, et komando sisene kommunikatsioon töötab ligi poolte vastanute arvates väga hästi. Nende osakaal, kes sellega ei nõustunud, oli alla kümnendiku vastanute hulgast. Probleemaatilisem on aga kommunikatsioon päästeosakonna siseselt – mitte ükski teenistuja ei arvanud, et see töötab väga hästi ning viiendik pakkus, et see küsimus neid ei puuduta. Ilmselt tuleb see sellest, et Lääne-Eesti Päästkeskuses ei ole veel arenguestlusi tehtud ja mitteametlik infovahetus on paljude jaoks keeruline, kuna komandod asuvad keskusest kaugel ning puuduvad isiklikud infokanalid.

Ning kui organisatsiooni sisese kommunikatsiooni kvaliteet jätab soovida, siis ilmselgelt on töötajad arvamisel, et neil ei ole ka võimalust parandada koostööd erinevate struktuuriüksuste vahel. Kui see võimalus peakski tekkima, siis ligi kolmandik on arvamisel, et kindlasti nad seda võimalust ei kasuta. Kuna arenguestlusi pole veel korraldatud, siis paljudele ei ole tekkinud oma seisukohtade välja ütlemise ja selgitamise võimalust, eriti puudutab see neid, kes on tagasihoidlikumad ja kes vajavad oma seisukohtade selgitamiseks positiivset taganttoetust. Sellepärast tulebki igale arenguestlusele läheneda individuaalselt, kuna erinevatel inimestel on välja kujunenud vaid neile omased isikuomadused.

Seega, kui osakondade vaheline kommunikatsioon jätab soovida, siis ilmselgelt ei ole Lääne-Eesti Päästkeskuse töötajad kursis ka toimivate üritustega, kuigi on loodud väga head veebipõhised keskkonnad (näiteks Päästeameti Infosüsteem), kus asjakohast infot jagatakse. Asutuse strateegiliste eesmärkide efektiivseks saavutamiseks peavad selle struktuuriüksused üksteise tegevusvaldkondadega kursis olema ning omavahel tihedat koostööd tegema.

Autori hinnangul tuleks selle saavutamiseks Lääne-Eesti Päästkeskuse juhtidel korraldada komandodes erinevaid teabepäevi päästjatele asutuse struktuuriüksuste töö kohta.

3.3 Töötajate hinnang oma rahulolule seoses tööülesannete täitmisega

Uuringust selgub, et suur osa Lääne-Eesti Päästkeskuse teenistujatest on oma töökoormusega rahul, kuigi nad ei täida eriti meelsasti neid tööülesandeid, mis ei ole otseselt seotud nende töökohustustega ning suur osa on isegi seisukohal, et need tööülesanded lausa segavad nende

igapäevatööd. Autori arvates võib see tuleneda sellest, et nimetatud ülesannete maht ei jagune proportsionaalselt otseste töökohustustega ning pole kooskõlas sisekorraeeskirjas sätestatud päevaplaaniga.

Teenistujad on üldiselt kursis õigusaktide ja juhenditega, mis reguleerivad nende tööd, kuigi pea pooled vastanutest on selle väitega vaid pigem nõus. Tõsisem probleem on see, et üle kümnendiku vastanutest pole vastavaid dokumente läbi lugenud ja ligi kolmandik tunnistab, et tunnevad tööd reguleerivaid õigusakte ja juhendeid vaid pealiskaudselt. See võib autori arvates töötulemustele negatiivselt mõjuda ja halvimal juhul seada ohtu ka mõne inimese elu ja tervise. Arenguvestluse käigus saabki töötajale selgeks teha organisatsiooni ootused tema suhtes, milliseid muutusi ta võiks oma suhtumises teha, milliseid teadmisi täiendada. Sellise infole tuginedes on võimalik töötajal võimalik teha omad järeldused, tema töö kohta antud tagasiside aga annab võimaluse koostöös vahetu juhiga töötada välja meetmeid, kuidas ta võiks olla organisatsiooniliikmena veelgi tõhusam ja kasulikum kui seni.

60% vastanutest ei ole kunagi teinud mingeid muudatusettepanekuid tööalastesse õigusaktidesse ja juhenditesse ning, mis eriti kurb, ligi kolmandik ei soovigi seda üldse teha. Mõlemal juhul leidis kolmandik vastanutest et muudatusettepanekute tegemine ei ole tema asi. Arenguvestlus ongi kõige sobilikum aeg, mil töötaja saab kohases kontekstis välja tuua puudujäägid töökorralduses ja juhendites, teha omapoolseid ettepanekuid nende parandamiseks või täiendamiseks. Kahesuunalise suhtlemise tuumaks on tiptasandi varustamine sisuka ja usaldusväärse teabega selle kohta, mis tegelikult toimub nõ allpool, eelkõige täitmistasandil ning ka seal esinevaid uusi mõtteid, seisukohti, soovitusi ja ettepanekuid otsustajateni vahendada.

3.4 Töötajate rahulolu koolitusvõimalustega

Küsitlusest selgub, et pooled vastanutest arvavad, et neil on loodud pigem head võimalused end tööalaselt täiendada ning nad pigem kasutavad koolituselt saadud teadmisi oma igapäevatöös. Autor leiab, et see on seletatav sellega, et uuringus osalenutest üle poolte olid alla 30-aasta vanused, mis omakorda tähendab seda, et koolis omandatu on alles värskelt meeles. Üle viiendiku vastanutest olid arvamusel, et neile ei ole loodud häid võimalusi end tööalaselt täiendada. Siit järeldub, et koolitust saaks paremini organiseerida. Täiendkoolitus

on vajalik kõigile teenistujatele, kuna sellega arendatakse inimeses isikuomadusi ja oskusi, mis võimaldavad tal tulemuslikumalt töötada ning organisatsiooni eesmärke paremini saavutada.

Märkimisväärne on vastanute hinnang võimalusele koolituste planeerimises kaasa rääkida. Üle poolte vastanutest arvas, et pigem ei ole või ei ole üldse neil võimalust kaasa rääkida oma koolituse planeerimisel ning nende ettepanekuid ei võeta arvesse.

Arenguestluse aluseks olevas aasta analüütilises töökokkuvõttes palutakse töötajal välja tuua oma koolitusvajadused. Seejärel annab juht oma nägemuse. Arenguestluse käigus keskendutakse töötaja koolituse eesmärkidele ja võimalustele ning arenguestlust kasutatakse koolituse planeerimise ühe vahendina.

3.5 Vastanute eesmärgid järgnevas perioodiks ning hinnang karjäärivõimalustele ja ametijuhendile

Uuringu tulemustest selgub, et pea viiendik vastanutest pigem ei ole endale kindlaid tööeesmärke püstitanud, mis ei ole hea ei organisatsioonile ega selle töötajatele, kuna ilma kindlate eesmärkideta ei ole töö efektiivne. Nii ametniku kui ka tema vahetu ülemuse eesmärgiks on arenguestluse kaudu paremate töötulemusteni jõudmine. Selleks, et asutus toimiks edukalt, on tarvis, et iga töötaja tööpanus oleks suunatud asutuse kui terviku eesmärkide saavutamisele. Iga töötaja peab teadma oma täpseid ülesandeid.

Positiivsena tuli uuringu tulemustest välja see, et üle poolte vastanutest teadis, millised on tema karjäärivõimalused päästeteenistuses, aga üle neljandiku arvas, et karjäär päästeteenistuses teda ei puuduta, mis on mõnes mõttes ka loogiline, kuna kõigest 10% vastanutest oli olemas kõrgharidus, mis on karjääri edendamisel esmaseks eelduseks. Arenguestlusel saavad juht ja alluv ühiselt läbi arutada töötaja ootused tema karjäärilase arengu osas.

Suurem osa vastanutest on seisukohal, et ametijuhend annab neile vajaliku teabe, mida päästeteenistus tema ametikohalt ootab ning samuti arvab suurem osa, et see ei vaja olulist täiendamist ega parandamist. Eelnev on autori arvates väga hea, kuna selleks, et

organisatsioon toimiks edukalt, on tarvis, et iga töötaja tööpanus oleks suunatud organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamisele ning kui ametijuhendis on kõik vajalik kirjas, siis on organisatsiooni töö ka palju efektiivsem.

3.6 Töötajate valmisolek arenguevestluseks

Uuringu tulemusena sai selgest, et suur osa vastanutest vajaks aega arenguevestluseks valmistumisel ning veel suurem osa arvas, et see aeg võiks olla näiteks kaks nädalat. Kuigi oli ka neid, kes oleksid kasvõi kohe arenguevestluseks valmis ning ei vaja selleks lisa-aega. Autor on seisukohal, et need on suure tõenäosusega need teenistujad, kes suhtuvad arenguevestlusesse suure eelarvamusega. Eelarvamusi võivad süvendada ka kolleegid, kellel on arenguevestlusega seoses negatiivseid kogemusi. Muidugi on kõik tundmatu esialgu hirmutav ja tekitab vastuseisu.

Üle poolte uuringus osalejatest arvas, et nad ei tea, mis on nendega peetava arenguevestluse eesmärgiks ning ei taipa, et koostööl põhinev hindamine võimaldab ühiselt läbi arutada organisatsiooni eesmärgid ning muuta hindamissüsteem läbipaistvamaks. See võimaldab vähendada ka vastuseisu hindamisele ning näha juhtides mitte kohtumõistjaid, vaid abilisi, kes aitavad eesmäärke saavutada.

Küsitluse tulemustest selgus, et üle poolte vastanutest soovis, et arenguevestlust viiks läbi komando pealik. Arvestades, et Lääne-Eesti Päästkeskuses on enamjaolt II grupi komandod ja vastanutest 74% oligi II grupi komandodest, siis on loogiline, et soovitakse arenguevestlust komandopealikuga, kuna meeskonnavanem on üks meeskonna liige ning kardetakse rikkuda taolise ametliku vestlusega kaastöötajate vahelisi häid suhteid, mis väikestes meeskondades on põhjendatud.

Hindamisviiside ja -võtete mitmekesisuse ning hindamisolukordade eripärasuse tõttu on tööalane hindamine mitmekülgne ja keerukas tegevuste kogum. Meeskonnavanem võib hindajana võib karta olla hindamisel ebaõiglane, kuna käib hinnatavatega väga tihedalt läbi ja ei soovi konflikti tekitada, kuid vestlus, kus puudub vähimgi kriitiline noot, ei peegelda reaalsust ning ei täida ka seega hinnatava töösoorituse paremaks muutmise eesmärki.

3.7 Ettepanekud

- Töötajad vaatavad enne arenguestlust üle oma ametijuhendi ning selles sätestatud teenistuja õigused ja kohustused.
- Arenguestluseks valmistumisel vaatavad töötajad üle, millega erinevad struktuuriüksused tegelevad ning kuidas nende arvates saab parendada kommunikatsiooni asutuse struktuuriüksuste vahel.
- Arenguestluseks valmistumisel vaatavad teenistujad täiendavalt üle nende tööd reguleerivad õigusaktid ja juhendid.
- Arenguestluseks valmistumisel tuleb töötajatel hinnata oma koolitusvajadust.
- Arenguestluseks valmistumisel peab töötaja läbi mõtlema, mida ta asutuselt ootab ning arenguestluse läbiviija – millised on organisatsiooni ootused töötaja suhtes
- Tuleb selgitada töötajatele arenguestluse eesmärgid ning selle võimalikke kasutegureid.
- Saata edaspidi igakuiselt kõigile töötajatele palgateatis päästkeskuse „*rescue*“-laiendiga elektronposti aadressile, et seeläbi juurutada ja tõhustada selle kasutamist ning soosida ühtse infokanali väljakujunemist.
- Täiendada Päästeameti peadirektori 15.12.2008 käskkirjaga nr 225 kinnitatud „Päästeasutuste teenistujate hindamise juhendi“ punkti 3 alapunktiga 3.4: „Teavitada teenistujat vestluse toimumisest hiljemalt kaks nädalat enne katseaja lõppu või arenguestluse toimumise plaanitavat aega.“

4. ABIMATERJAL PÄÄSTJATELE TULEMUSLIKULT ARENGUVESTLUSEKS VALMISTUMISEKS

Arenguestluse eesmärgiks on vestluse kaudu paremate töötulemusteni jõudmine. Eesmärki ja tegevusjoont arutatakse osapoolte poolt mõttevahetuse korras, mille käigus tutvutakse teineteise arvamuste, seisukohtade ja poolt- ning vastuväidetega. Lõpptulemusena püütakse kujundada ühisseisukoht ja mõlemaid pooli rahuldav tulemus.

Arenguestluse edukus sõltub vestluse ettevalmistuse kvaliteedist.

Enne arenguestlust mõelgu iga päästja enda jaoks hoolikalt läbi järgmised punktid ja teemad:

- Arenguestluseks valmistumiseks tuleb võtta endale piisavalt aega – vähemalt nädal.
- Enne arenguestlust tuleb üle vaadata oma ametijuhend ning selles sätestatud teenistuja õigused ja kohustused, vajadusel sõnastada omapoolsed parandused ja/või täiendused sellele dokumendile.
- Tuleb üle vaadata, millega asutuse erinevad struktuuriüksused (teenistused ja bürood) tegelevad, mõelda, kas saad nende tegevuse kohta oma töö tõhusalt tegemiseks piisavalt informatsiooni ning kuidas oleks võimalik parendada suhtlust/infovahetust organisatsiooni erinevate struktuuriüksuste vahel.
- Tuleb täiendavalt üle vaadata kõik vastaval ametikohal tööd reguleerivad õigusaktid ja juhendid.(Päästeseadus III peatükk, Päästemeeti peadirektori poolt kinnitatud hindamise läbiviimise juhend, Päästetööde üldeeskiri)
- Mõelda läbi ja hinnata oma (täiend)koolitusvajadust – teha nimekiri valdkondadest, milles esmajärjekorras järgmise hindamisperioodi jooksul soovitakse ennast arendada.
- Mõelda läbi, mida oodatakse organisatsioonilt, mida tahetakse, et organisatsioon töötaja heaks teeks ning samuti ka, millised võiksid olla organisatsiooni ootused töötaja panuse suhtes ühiste eesmärkideni jõudmisel.
- Mõelda läbi, milliseid puudusi ollakse täheldanud töökorralduses ning mida ja kuidas võiks/saaks seda muuta.

KOKKUVÕTE

Lõputöö autori poolt läbiviidud uurimustöö tulemusena selgus, et päästjate teadlikkus arenguestluse olemuse, selle eesmärkide kohta ning võimalustest vestluseks valmistumiseks on ebapiisav. Seega leidis kinnitust autori püstitatud hüpotees, et arenguestlust pole päästjatega siiani üldjuhul läbi viidud ning päästjad päästekomandodes ei mõista üheselt arenguestluse olemust ega oska selleks valmistuda, mistõttu pole võimalik ka saavutada arenguestluse võimalikku maksimaalset kasu ja tulemust kummalegi osapoolele.

Tuginedes Lääne-Eesti Päästkeskuse päästekomandodes korraldatud uuringu tulemustele koostas autor abimaterjali päästjatele tulemuslikult arenguestluseks valmistumiseks. Autori hinnangul on eelpool nimetatud abimaterjali võimalik praktikas rakendada ning see aitab päästjatel arenguestluseks tulemuslikult valmistuda.

SUMMARY

The graduation work „Auxiliary materials for the rescue workers how to prepare for appraisal interviews effectively” is written in Estonian with a foreign language summary in English. The work consist of four chapters over 44 pages, including one addendum and five figures. The author has used 19 different literary sources.

The purpose of the work is to analyse the questionnaire that is used in rescue service for the appraisal interviews. The author analyses the intelligibility of the questionnaire to develop the indicative auxiliary materials which help to prepare for the appraisal interviews effectively.

The first chapter describes appraisal interviews as a part of personnel assessment. The second chapter comprises the surveys conducted among rescuers of West-Estonian Regional Rescue Centre. The author analyses the results and describes his proposals in chapter 3. The fourth chapter contains indicative auxiliary materials.

The graduation work is a research that examines the knowlegde that rescue workers in West-Estonian Regional Rescue Centre have about appraisal interviews. The analysis can be used as a indicative auxiliary material while preparing for the appraisal interview.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 1998. Personalijuhtimine: Käsiraamat. Tallinn: Külim
2. Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Tallinn: Külim
3. Eesti Haldusjuhtimise Instituut. 1999. Atesteerimine avalikus teenistuses. Tallinn: Metoodiline Õppematerjal
4. Fisher, C; Schoenfeldt, L; Shaw, J. 1999. Human Resource Management. 4th ed. Houghton Mifflin Company
5. Juhi käsiraamat. 2003. Äripäev
6. Leimann, J; Rääk, V. 2004. Juhtimise konsulteerimine. Tallinn: Külim
7. Past, A. 2005. Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn: Pegasus
8. Rannamees, K. 2008. Arenguestlused – kellele ja miks? Director, 4, 52-53
9. Rannamees, K. 2008. Miks su töötaja kardab arenguestlusi. Director, 5, 55-56
10. Salumaa, T; Talvik, M; Saarniit, A. 2007. Personalijuhtimine koolis. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ
11. Scholtes, P. R. 2001. Juhi käsiraamat. Tallinn: Tea kirjastus
12. Siseministri 27. detsembri 2005 määrus nr 89 „Lääne-Eesti Päästkeskuse Põhimäärus“
[RTL 2009, 99, 1474](#)
13. Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikool
14. Vadi, M. 2000. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikool
15. Vesso, S; Saue, K. 2002. Arenguestlus kui töötajate nõustamise meetod. Saldo, 4(9)
16. Vikipeedia, Vaba Entsüklopeedia. Sisekommunikatsioon.
<http://et.wikipedia.org/wiki/Sisekommunikatsioon#Sisekommunikatsioon> 04.04.2010
17. Winstanley, D; Woodall, J. 2000. Ethical issues in Contemporary Human Resource Management. Creative Print Design
18. Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus
19. Üksvärav, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus

LISA

Ankeetküsitlus

Olen Ruve Rebane, Sisekaitseakadeemia Päästekolledži tudeng ning koostan lõputööd teemal „Abimaterjal päästjatele tulemuslikult arenguvestluseks valmistumiseks“. Ühe osa tööst moodustab küsitluse läbiviimine Lääne-Eesti Päästkeskuse päästjate seas, et selgitada välja olemasolevad teadmised arenguvestluse olemuses.

Pöördun Teie poole palvega vastata allolevatele küsimustele, sest üksnes Teie abiga saan olukorda objektiivselt hinnata ja endale võetud ülesande võimalikult edukalt lõpule viia. Küsimustik on anonüümne ja kõiki andmeid analüüsitakse koos (individuaalanalüüsi vastuste osas ei tehta).

Lugupidamisega

Ruve Rebane

Lääne-Eesti Päästkeskuse Paide päästekomando meeskonnavanem

Valige palun vastus, millega kõige selgemalt väljendate oma seisukohta toodud väidetele järgmisest hinnanguskaalast:

1-täiesti nõus;

2-pigem nõus;

3-mind see küsimus ei puuduta

4-pigem ei ole nõus;

5-ei nõustu

1. Vanus

Alla 30

30-45

Üle 45

2. Haridus

Põhi

Kesk

Päästealane keskeri

Päästealane kõrg

Muu kõrg

3. Staaž päästealal

Alla 5 aasta
5-15 aastat
15-25 aastat
25-35 aastat
Üle 35 aasta

4. Ametikoht

Päästja
Vanempäästja
Juhtivpäästja
Meeskonna vanem/rühmapealik

5. Komando kategooria

I grupi komando
II grupi komando
III grupi komando

6. Osakond

Pärnu
Saare
Hiiu
Lääne
Rapla
Järva

7. Tean, mis on minu ametikoha eesmärk.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

8. Tean täpselt, milline on minu tööalane tööülesannetest tulenev vastutus.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

9. Mul on võimalus teha ettepanekuid oma töötingimuste parandamiseks.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

10. Ma kasutan alati võimalust, et teha ettepanekuid oma töötingimuste parandamiseks.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

11. Olen hästi kursis Lääne-Eesti Päästekeskuse haldusalas (kõigis komandodes) toimuvate üritustega.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

12. Meie komando töötajad saavad regulaarselt infot Lääne-Eesti Päästekeskuse haldusalas toimuva kohta.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

13. Meie päästeosakonnas toimib sisekommunikatsioon väga hästi.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

14. Meie komandos toimib sisekommunikatsioon väga hästi.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

15. Minu suurimateks motivaatoriteks praeguse töö tegemisel on: (vali 3 tähtsamat)

Palk

Eneseteostus

Töökeskkond

Töö mitmekülgsus

Karjäärivõimalus

Arenemisvõimalus

Kindel riigitöö

Saan ühiskonnale kasulik olla

16. Olen püstitanud endale väga selged tööeesmärgid.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

17. Mul on võimalus teha ettepanekuid koostöö parendamiseks erinevate struktuuriüksuste vahel.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

18. Kasutan alati võimalust teha ettepanekuid koostöö parendamiseks erinevate struktuuriüksuste vahel.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

19. Olen täiesti rahul oma praeguse töökoormusega.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu)

20. Täidan meelsasti erinevaid tööülesandeid, mis ei tulene otseselt minu töökohustustest.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

21. Tööülesanded, mis ei tulene otseselt minu töökohustustest, aga mida pean täitma, segavad minu igapäevatööd.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

22. Tean, millised õigusaktid ja juhendid reguleerivad minu tööalast tegevust.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

23. Olen kõik need õigusaktid ja juhendid läbi lugenud.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

24. Tahaksin teha muudatusettepanekuid minu tööalast tegevust reguleerivatesse õigusaktidesse ja juhenditesse.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

25. Olen teinud muudatusettepanekuid minu tööalast tegevust reguleerivatesse õigusaktidesse ja juhenditesse.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

26. Mulle on tööandja poolt loodud väga head võimalused end tööalaselt täiendada.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

27. Mul on võimalus rääkida kaasa oma tööalaste koolituste planeerimises.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

28. Minu ettepanekuid tööalase koolituse planeerimise kohta võetakse arvesse.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

29. Rakendan alatihti koolitustel saadud teadmisi oma igapäevatöös.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

30. Tean, millised on minu karjäärivõimalused päästeteenistuses.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

31. Olen rahul nende karjäärivõimalustega, mis mul päästeteenistuses on.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

32. Minu ametijuhend annab mulle kogu vajaliku teabe selle kohta, mida päästeteenistus minu ametikoha täitjalt ootab.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

33. Minu ametijuhend vajab kindlasti olulist täiendamist ja parandamist.

1 2 3 4 5
Täiesti nõus Ei nõustu

34. Tean, mis on minuga peetava arengueestluse eesmärgiks.

1 2 3 4 5

Täiesti nõus

Ei nõustu

35. Olen kasvõi homme valmis minuga peetavaks arengueestluseks.

1 2 3 4 5

Täiesti nõus

Ei nõustu

36. Vajan kindlasti aega arengueestluseks valmistumiseks.

1 2 3 4 5

Täiesti nõus

Ei nõustu

37. Soovin, et arengueestluse läbiviimise aeg oleks mulle teada vähemalt kaks nädalat ette.

1 2 3 4 5

Täiesti nõus

Ei nõustu

38. Mulle meeldiks kui arengueestluse viiks minuga läbi:

Komando pealik

Meeskonna vanem/rühmapealik

Mõlemaga