

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Jaak Jaanso

RIIKLIKU TULEOHUTUSJÄRELEVALVE  
TEENISTUJATE MOTIVEERIMINE PAREMA  
TULEMUSLIKKUSE SAAVUTAMISEKS

Lõputöö

Juhendaja:

Varje Vesker

Tallinn 2008

## ANNOTATSIOON

### SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž Päästekolledž	Kuu ja aasta Juuni 2008
Töö pealkiri Riikliku tuleohutusjärelvalve teenistujate motiveerimine parema tulemuslikkuse saavutamiseks.	
Töö autor: Jaak Jaanso	allkiri:
<p>Käesolev lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning võõrkeelne kokkuvõte on inglise keeles. Töö maht on koos lisadega 57 lehekülge. Töö vormistamisel on tuginetud Sisekaitseakadeemia rektori 09.02.2007. aastal käskkirjaga nr 5-8/81 kinnitatud üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhendile.</p> <p>Lõputöö koosneb kolmest peatükist, mis koosnevad omakorda alapeatükkidest. Töö teoreetiline osa on koostatud erinevatele kirjanduslikele allikatele tuginedes ja autor seadis eesmärgiks vaadelda läbi erinevate autorite käsitluste töörahulolu ja tulemusliku töösoorituse seoseid.</p> <p>Teine peatükk sisaldab nimetatud teema uurimuslikku osa, mille käigus antakse regionaalsete päästekeskuste järelvalveteenistuste üldiseloomustus, tutvustatakse uurimuse meetodeid, valimit ja korraldust. Autor teostab mõõtmistulemuste põhjaliku analüüsi, milles tuuakse välja peamised tegurid, mis iseloomustavad töötajate rahulolematust või rahulolu tehtava tööga ja töökeskkonnaga, vahetu juhiga ning hüvitamise ja arenguvõimalustega.</p> <p>Kolmas peatükk sisaldab järeldusi ja ettepanekuid saavutamaks tulemuslikumat töösooritust. Lõputöö järeldused ja ettepanekud esitatakse päästekeskuste juhtkondadele. Autori hinnangul on läbiviidud uuringust abi päästekeskustes tuleohutusjärelvalve teenistujate motiveerimisel parema tulemuslikkuse saavutamiseks.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, töörahulolu, tulemuslik töösooritus, töökeskkond, juhi roll.	
Keywords: motivation, work contentment, effective work performance, work environment, role of a leader.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud: Juhendaja: Varje Vesker	allkiri:

## SISUKORD

Tabelid ja joonised.....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Töörahololu ja tulemusliku töösoorituse seos .....	6
1.1 Töörahololu mõiste ja olemus.....	6
1.2 Töörahololu kui peamine tööga seotud hoiak.....	10
1.3 Töörahololu mõjutavad tegurid .....	14
1.4 Juhi roll töötaja töörahololu suurendamisel.....	18
2. Töörahololu uuring .....	21
2.1 Järelevalveteenistuse üldiseloostus ja piirkondlikud iseärasused.....	21
2.2 Uuringu meetod, valim ja korraldus .....	24
2.3 Uurimistulemuste analüüs.....	26
3. Järeldused ja ettepanekud saavutamaks tulemuslikumat töösooritust .....	36
Kokkuvõte.....	40
Summary .....	42
Lisad.....	45
Lisa 1. Ülevaade regionaalsete päästekeskuste järelevalveteenistuse teenistujate koosseisust 2008. aastal. ....	45
Lisa 2. Küsitluse ankeet .....	47
Lisa 3. Vastused päästekeskuste järelevalveteenistustest .....	50
Lisa 4. Päästekeskuste järelevalveteenistuste keskmine hinnang .....	53
Lisa 5. Päästekeskuste järelevalveteenistuste keskmise hinnangu graafikud .....	54
Lisa 6. Päästekeskuste järelevalveteenistuste töörahololu mõõtmise graafikud.....	56

## TABELID JA JOONISED

Tabel 1. Lääne-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse teenistujate koosseis, lk 45.

Tabel 2. Lõuna-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse teenistujate koosseis, lk 45.

Tabel 3. Ida-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse teenistujate koosseis, lk 46.

Tabel 4. Põhja-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse teenistujate koosseis, lk 46.

Tabel 5. Ülevaade uuringust osalejatest, lk 26.

Tabel 6. Ülevaade haridustasemetest, lk 26.

Tabel 7. Ülevaade tööstaažidest päästesüsteemis, lk 26.

Tabel 8. Ülevaade vanustest, lk 27.

Tabel 9. Ülevaade rahulolust töökeskkonnaga, lk 29.

Tabel 10. Ülevaade vahetu juhi rollist tööga rahulolus, lk 30.

Tabel 11. Ülevaade hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsusest, lk 32.

Joonis 1. Töökeskkonna keskmise hinnangu graafik, lk 54.

Joonis 2. Vahetu juhi rolli keskmise hinnangu graafik, lk 55.

Joonis 3. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsuse keskmise hinnangu graafik, lk 55.

Joonis 4. Töörahulolu mõõtmise graafik töökeskkonnaga, lk 56.

Joonis 5. Töörahulolu mõõtmise graafik vahetu juhi rolliga, lk 57.

Joonis 6. Töörahulolu mõõtmise graafik hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsusest, lk 57.

## SISSEJUHATUS

Arenev ja ajas muutuv ühiskond esitab järjest uusi väljakutseid organisatsioonidele, kes tahavad muutuva ajaga kaasas käia ning oma tegevuses edukad olla. Organisatsioonidele esitatud väljakutsete seas ei ole vähetähtis parema tulemuslikkuse saavutamiseks läbimõeldud ning eduka teenistujate motiveerimise poliitika väljatöötamine. Motiveerimise poliitika on hädavajalik selleks, et toetada organisatsiooni eesmärkide elluviimist läbi inimeste juhtimise. Seetõttu peaksid kõik organisatsioonid nägema just oma personalis, täpsemalt öeldes oma inimestes üht kõige suuremat ja piiramatumat konkurentsieelist. On ju inimene ainus loov ressurss, kes suudab mõelda, õppida ja midagi täiesti uut luua.

Motiveerimispoliitika edukaks rakendamiseks peab aga teadma neid hoobasid, mis kiirendavad või aeglustavad inimese tegevust, tema sooritusvõimet, rahulolu ja tahet jagada oma ressursi organisatsiooniga. Motiveerimispoliitika väljatöötamisel on oluline analüüsida nii tegevuskeskkonda kui ka nende inimeste isikuomadusi, kes selle ametkonna tegevuskeskkonnas töötavad. Seega peab selle poliitika teostamisel arvestama neid nüansse, mis pärsivad või soodustavad motivatsiooni ja tööga rahulolu riikliku tuleohutusjärelvalve teenistujate seas.

Ühegi organisatsiooni motivatsioonisüsteem ei saa kunagi lõplikult valmis, sest tegemist on dünaamilise nähtusega, mis on pidevas muutumises tänu sellele, et indiviidide motiivid aja jooksul muutuvad mitmesuguste tegurite, nagu vanus, haridus jms, toimel. Kõige üldisemalt võib motivatsioonisüsteemina vaadelda keskkonda, milles töötamiseks vajalikud tingimused on täidetud ning seeläbi ka töötajate vajadused rahuldatud. Nii, nagu muutub keskkond, muutuvad ajas ka inimesed ja nende vajadused, seega on protsess pidev ja lõppematu.

Teenistujate motiveerimine parema tulemuslikkuse saavutamiseks on aktuaalne, kuna Eesti avaliku sektori ees seisab jätkuvalt suur väljakutse: kuidas hoida avalikus teenistuses tööl kompetentseid ja motiveeritud töötajaid. Seega on organisatsioonides üha olulisem töötajate motivatsioonitaseme säilitamine ning suurendamine. Töötaja jaoks on muutunud atraktiivseks organisatsioon, millel on visioon tulevikust ja kus töötamine pakub võimalusi nii erialaseks kui ka isiklikuks arenguks. Töötajate seas hinnatakse organisatsiooni, kus tasu ja soodustused

on õiglasel ja tehtud töö väärilised ning vähemtähtsad ei ole arengu- ja karjäärivõimalused.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada järelevalveteenistuse ametnike töörahulolu ja töömotivatsiooni tase ning leida vahendid, kuidas piiratud finantsressursside juures ametnike töösooritust tulemuslikumaks muuta.

Teema valiku aluseks on motivatsioonipoliitika aktuaalsus päästkeskuste järelevalveteenistustes. Autor lähtub töökogemusest Lääne-Eesti Päästkeskuses ning huvist teenistuse toimimise ja selle töötajate rahulolu vastu.

Eesmärgi täitmiseks seatakse lõputöö autori poolt järgmised uurimisülesanded:

1. uurida töörahulolu teoreetilisi käsitlusi ja nende vastavust rakenduslikuks läbiviimiseks;
2. koostada töötajate töörahulolu väljaselgitamiseks ankeetküsimustik;
3. analüüsida kogutud andmete põhjal, kas ja kui rahul on oma tööga Päästemeeti kohalike päästeasutuste järelevalveteenistuse ametnikud;
4. teha analüüsist järeldused töörahulolu ja töömotivatsiooni suurendamiseks;
5. esitada ettepanekud järelevalveteenistuse ametnike töösoorituse tulemuslikumaks muutmiseks.

Seatud ülesannete täitmiseks kasutatakse nii teoreetilist kui rakenduslikku uurimust. Uurimuse empiiriline aineastik saadakse struktureeritud ankeetküsitluse läbiviimise teel. Analüüsimeetodina kasutatakse empiirilist-kvantitatiivset analüüsi.

# 1. TÖÖRAHULOLU JA TULEMUSLIKU TÖÖSOORITUSE SEOS

## 1.1 Tööraahulolu mõiste ja olemus

Töoga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale töö meeldib. Kõige sagedamini tagab tööraahulolu rahulolu vahetu ülemusega, töö iseloomuga, edutamisevõimalustega ja palgaga (Alas 2002: 44-45).

Töises tegevuses vaadeldakse kolme motivatsiooniallikat (Vadi 2001: 91):

1. töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik, mis sellega kaasneb;
2. töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal;
3. töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Motiveerimiseks tuleb leida, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist.

Samas võib öelda, et rahulolu on subjektiivne hinnang, mis väljendub tundmustena. Positiivsed tundmused või emotsioonid iseloomustavad tööga rahulolu, negatiivsed aga rahulolematust (Grünthal 2004:1).

Levinum on tööraahulolu põhjustavate tegurite jagamine välisteks ja sisemisteks rahulolufaktoriteks. Väliste faktorite alla liigitatakse palk ja edutamisevõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimine ja kaastöötajad (Alas 2002: 45). Rahulolu seondub samuti töötajate hoiakutega töö ja see näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunneb tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega. Hoiakud kujunevad välja inimeste elukogemustega ja neid on raske muuta. Töoga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega (Vadi 2001: 86-88).

Iga inimene toob organisatsiooni erineva võimete kombinatsiooni ning annab oma panuse unikaalsel viisil. Töötajad laenavad organisatsioonile oma „isikiliku inimkapitali“ vastutasuks

eri vormides neile vajalike väärtuste eest: töötasu, väljakutsed, areng jne. Tööga rahulolematus tekib kui töötajad ei ole nendele vastutasuks pakutavate väärtustega rahul (Mayo 2004: 5). Üheks heaks töösooritust soodustavaks elemendiks on töökeskkond ja see võib osutada töötaja motiveerimisel tasustamisest olulisemaks. See, mis töötajatele tõeliselt korda läheb, on nende organisatsiooni toetus kogemuste rikastamisel ning võimalus leida tasakaal töö ning pereelu vahel. Nii võib öelda, et see, mis töötajat seob organisatsiooni külge, on pigem hea kohtlemine kui suur palk. Inimesed võivad küll palga pärast tööle tulla, kuid jäävad võimalusest areneda ja saada uusi kogemusi (Lachance 2000: 306-307). Tööjõudu otsides valitakse inimesi, kes on universaalsed, kogemustega ja kõrge suutlikkusega. Samas vajavad nad ka üsnagi paindlikku töökeskkonda. Ikka veel on tähtsad pühendumine ja lojaalsus, aga sageli tekivad sellised tundmused töö, meeskonna või projekti, kuid mitte tingimata organisatsiooni vastu (Baruch 2004: 7).

Tööraahulolu on kõige rohkem uuritud just ärimaailmas – alates ajast, mil Henry Fordi uus nägemus tootmisliinidest (1896) tõi meid 20. sajandisse. Kasvas inimeste arv, kes tihedamalt koos töötasid, järjest suuremates gruppides ning omavahel võrreldavate ülesannete täitmisel. Aeg oli küps teaduslikeks uurimusteks ja inimeste tööraahulolu äriliste eesmärkide saavutamiseks. Inimene töötas kiituse suunas ja karistustest eemale. Kiitus konkreetse tööülesande täitmise eest sundis töölist andma paremaid tulemusi (Landsberg 2003: 104).

Ükski ettevõtte ei saa toimida ilma seal töötavate inimesteta ehk personalita. Seega tegeleb iga ettevõtte pidevalt personaliprobleemidega. Ettevõtte tegevuse edukuse määrab eelkõige inimressurss oma teadmiste, uute ideede ja töötahtega. Tulevikus muutub ettevõtte keskkond üha vähem prognoositavaks ning kiiresti muutuva keskkonnaga suudab kohaneda vaid see ettevõtte, kes on loonud endale hea inimressursi ja suudab edukalt lahendada personaliprobleeme. Üha harvemini toob ettevõttele edu bürokraatlik personalipoliitika, kus töötajat mõistetakse vaid kui passiivset käsutäitjat. Pikka aega edukalt tegutsevate ettevõtete praktika näitab veenvalt, et edu tagab eelkõige usalduslikul organisatsioonikultuuril põhinev personalipoliitika. Sel juhul on võimalik saavutada töötajate pühendumist, sest valitseb koostöötahe, töötajad saavad ise otsustada ning nad osalevad kõigi oluliste otsuste vastuvõtmisel, on levinud koostöö, ei esine märgatavaid hierarhia vahesid, töötajad püüavad end igati arendada ja ka ettevõtte aitab sellele oluliselt kaasa, töötajad pakuvad uusi ideid, mida



kaalutakse ja rakendatakse. Sel juhul tagatakse ettevõtte toodete ja teenuste kõrge kvaliteet ning ettevõtte paindlikkus reageerimaks turu muutustele (Tamberg 2003).

Motivatsiooni rahuloluteooriad põhinevad inimeste vajadustel ja nende rahuldamisel. Neist kõige enam tuntum ja levinum on Abraham Maslow'i vajaduste hierarhia. Abraham Maslow'i teooria väidab, et inimesele on kaasa antud sisemine vajadus, mis tõukab teda eneseteostamise ja -täiustamise poole. Tema poolt sõnastatud vajaduste hierarhia teooria ütleb, et inimest saab motiveerida läbi viit põhivajadust sisaldava vajaduste hierarhia. Nendeks põhivajadusteks on (Türk 2003):

1. füsioloogilised vajadused (esmased eluvajadused, näiteks õhk, soojus, toit, uni);
2. turvalisuse vajadused (kindlustunne, tööttingimused, ohutus);
3. kuuluvus- ja sotsiaalsed vajadused (suhtlemine, kuuluvus, meeldivus);
4. tunnustus- ja lugupidamise vajadused (staatus, prestiiž);
5. eneseteostusvajadused (enesearendamine).

Maslow'i vajaduste hierarhia järgi peavad kõigepealt olema rahuldatud inimese füsioloogilised vajadused. Siia hulka kuulub näiteks ka tasu tehtud töö eest, mille abil inimene saab endale piisavalt süüa osta. Alles siis, kui füsioloogilised vajadused on rahuldatud, kerkib järgmisena esile vajadus rahuldada oma turvatunde probleeme, milleks on kindlustatus tervishoiu alal, pension vanaduspäevil või töövõimetuse korral ning ka üldised tööttingimused. Seejärel tuleb rahuldada sotsiaalseid vajadusi, mille hulka kuuluvad näiteks töö hea organiseeritus, mis ei takista töötajate omavahelist suhtlemist, samuti ka töömeeskonna sotsiaalset suhtlemist soodustavad seltskondlikud ettevõtmised, nagu näiteks ühised peod ja väljasõidud. Eelviimasele astmele Maslow'i vajaduste hierarhias on paigutatud tunnustuse ja lugupidamisega seotud vajadused. Sellel tasemel tuleb töötajale anda piisavalt tagasisidet ja jagada tunnustust tema poolt sooritatud hea ning tulemusliku töö eest. Niisuguse tunnustamise võimalusteks võiksid olla näiteks tööalane edutamine ja töötaja tööpanuse väärtustamine avaliku esiletõstmise kujul. Kõige kõrgemaks tasemeks Maslow'i hierarhias on aga eneseteostus. See aste annab ettevõtete ja organisatsioonide juhtidele märku, et pelgalt raha (töötasu) ja kindel töökoht ei ole siiski töötaja motiveerimiseks piisavad vahendid. Kindlasti peab tähelepanu pälvima ka selline motivatsioonitegur nagu töötaja arenguvõimalus.

Kolme esimest kategooriat vajaduste hierarhias võib nimetada defitsiidi (puudujäägi)

vajadusteks. Defitsiidi vajadus tähendab lühidalt seda, et niisugused vajadused vajavad vähemalt minimaalset rahuldamist, enne kui saab hakata rahuldama teisi vajadusi. Maslow'i arvates on neljas vajadus hierarhias ehk tunnustus- ja lugupidamise vajadus meeste jaoks defitsiidi vajadus, samas kui naiste jaoks võiks seda nimetada olemise vajaduseks. Kui aga inimene on jõudnud juba viienda ehk hierarhia tipus asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda üksnes nende vajaduste rahuldamisega, mis paiknevad hierarhias alumistel positsioonidel. Vajaduste rahuldamine ei vii niisiis vajaduste kustumiseni, vaid hoopis uute ja kõrgemate vajaduste tekkeni. Pealegi esineb vajaduste rahuldamine tsüklilisena, näiteks inimene ei söö kogu aeg, vaid teatud aja järel (Virovere *etc* 2005: 61-62).

Maslow'i vajaduste hierarhiat on visuaalselt kujutatud tavaliselt püramiidina, kuid samas on võimalik neid vajadusi esitada ka astmestikuna. Siinkohal võiks tuua veel mõned näited selle kohta, kuidas juht saab kaasa aidata töötajate vajaduste rahuldamisele, kasutades selleks teadmisi Maslow'i vajaduste hierarhiast. Kui töötajal on rahuldamata mingid sotsiaalsed vajadused, võib juht anda alluvale selliseid tööülesandeid, mis nõuavad temalt suhtlemist ja meeskonnavaimu. Kui aga töötajal peaks olema rahuldamata eelkõige lugupidamise vajadus, peaks juht andma talle rohkem positiivset tagasisidet, suurendama töötaja õigusi otsustamise valdkonnas või võimaluse korral teda edutama. Eneseteostusvajaduse madalseisu puhul aitab kindlasti koolituse võimaldamine ja ka niisuguse töö tagamine, mis vastaks tööliste potentsiaalile ning soodustaks suuremat loovuse kasutamist tööülesannete täitmisel (Virovere *etc* 2005: 63).

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et rahulolevad ja pühendunud töötajad annavad suurema panuse, mis aitab omakorda paremat tulemuslikkust saavutada. Parimate tulemuste saavutamiseks kaasneb ka töörahulolu suurenemine. Järelevalveteenistuses tuleks tööd organiseerida nii, et töötamine oleks seotud motivatsiooni, rahulolu ning võimalusega arenguks ja tähelepanuta ei tohiks jätta konkreetse töötaja erisusi, eesmärgi ja vajadusi.

## 1.2 Tööraahulolu kui peamine tööga seotud hoiak

Autori arvates esitab ühiskond järelevalveteenistuse ametnikele vastuolulisi ootusi – ühelt poolt peavad need ametnikud olema rangelt normatiivse käitumisega, teiselt poolt oodatakse neilt humaanset suhtumist tööülesannete täitmisel. Eriti ebameeldiv on inimesele seisund, mil ta omab ühe nähtuse kohta vastukäivat informatsiooni. See tähendab, et hoiaku komponentides sisalduvad vastuolulised arvamused, teadmised, informatsioon, tunded ning käitumissoovid.

Hoiaku komponentide omavahelist või kognitiivse komponendi sisemist lahknevust nimetatakse kognitiivseks dissonantsiks. Kognitiivse dissonantsi teooria kohaselt püüab inimene oma sisemise tasakaalu säilitamiseks selliseid vastuolusid vältida. Selle saavutamiseks muudetakse käitumist, tunnetust või vastuolu põhjustanud informatsiooni interpreteerimist. Muutused on vajalikud seepärast, et inimesel on kalduvus käituda nii, et ta saaks iseendast maksimaalselt lugu pidada (Vadi 2001: 87). Jerald Greenberg ja Robert A. Baron on seisukohal, et õigustamiseks oma otsust ja vältimaks kognitiivset dissonantsi, inimene lihtsalt muudab oma tunnetamise viisi, tuues oma hoiakud tunnetega samale tasemele. Inimene rakendab rohkem positiivset hoiakut selle töö suhtes, mida ta aktsepteerib ja vähem positiivset hoiakut selle töö osas, mida ta põlgab. Tegevust, mil inimene vähendab mitte meelepäraseks osutunud positsiooni tunnuseid ja ülistab meelepärase positsiooni kasulikkust, võib mõista kui katset vältida kognitiivset dissonantsi (Greenberg ja Baron 1995: 165). Seega katse vältida kognitiivset dissonantsi motiveerib inimest muutma oma hoiakuid, et tööülesannete täitmine ei põhjustaks temas vastuolusid.

Järgnevalt on autor käsitlenud kolme peamist tööraahulolu ja motivatsiooni teooriat: Herzbergi kahe faktori teooriat, Victor Vroomi protsessiteooriat ja Eduard Lawleri diferentsiteooriat.

Ameerika kliinilise psühholoogia suurkuju Frederick Herzberg on üllitanud 1959. aastal teoses „Töötamise motivatsioon” oma motivatsiooniteooria, mis käsitleb kahte peamist faktorit: hügieenifaktor ja motivatsioonifaktor. Herzbergi teooria järgi mõjutavad tööga rahulolu ja mitterahulolu erinevad faktorid. Herzberg jõudis küsitlusi läbi viies järeldusele, et kõiki põhjuseid saab jagada kahte rühma (Alas 2003: 9):

1. hügieenifaktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust;

2. motivatsioonifaktorid on need, millede olemasolu võib inimeses tekitada rahulolutunde.

Samas tuleb rõhutada, et rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Näiteks kui keskastme juht kasutab motivatsioonifaktoreid, tõstab ta töötaja rahulolu taset.

Hügieenifaktorid, mis põhjustavad rahulolematust, on seotud töökeskkonnast saadud kogemuste ja negatiivsete tunnetega, mis kujunevad töötasu, töötingimuste, kindlustunde, töökultuuri, inimsuhete, juhtimise kvaliteedi ja ka isikliku elu põhjal (Vadi 2001: 89). Hügieenifaktorite paranemine mõjutab positiivset töösse suhtumise kujunemist, ennetab rahulolematust ja viletsat töötamist, kuid ei kasvata töötajaja sooritusvõimet (Kidron 2001: 57).

Hügieenifaktorid ehk rahulolematuse faktorid on:

1. palk;
2. kindlustunne tööle;
3. töötingimused;
4. kontrolli tihedus ja ulatus;
5. inimestevahelised suhted;
6. töökultuur;
7. juhtimise kvaliteet.

Herzberg väidab, et negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist (Virovere *etc* 2005: 64). Autori arvates on hügieenifaktorite toimet võimalik paremini mõista lihtsa näite abil. Kui järelevalveametniku töötasu on väike, on ta rahulolematu. Kui juht peaks tõstma ainult töötasu, siis ta leevendaks küll alluva rahulolematust, mis oli seotud väikese materiaalse sissetulekuga, kuid selle asemele ei teki siiski üldist rahulolu, vaid sellel isikul lihtsalt ei ole enam rahulolematust.

Motivatsioonifaktorid ehk rahulolu faktorid on:

1. saavutusvajaduse rahuldamine;
2. vastutuse usaldamine;
3. enesearendamise võimalust pakkuv töö;

4. huvipakkuv töö;
5. tunnustus.

Motivatsioonifaktorite täielikul või siis osalisel puudumisel on inimese rahulolu tööga väike või puudub üldse, kuid samas ei pea tingimata esinema ka rahulolematust, sest näiteks palk ja töötingimused on head. Rahulolu suurendamiseks on erinevaid võimalusi. Kuna rahulolu on alati tihedalt seotud motivatsiooniga, siis saab tööga rahulolu suurendada näiteks inimeste motivatsiooni tõstes (Virovere *etc* 2005: 64-65).

Taas võib tuua lihtsa illustreeriva näite: kui järelevalveametnikul ei ole teatud ajahetkel rahuldatud tema saavutusvajadus, ei ole tal küll rahulolu antud olukorraga, kuid samas ei ole tal ka rahulolematust. Kui vahetu juht rahuldab tema saavutusvajaduse, tõuseb seeläbi ka tema rahulolu.

Seega võib tõdeda, et motivatsioonifaktorite abil on võimalik tõsta inimese rahulolu, hügieenifaktorite abil aga saab leevendada rahulolematust (Alas 2003: 10).

Diferentsiteooria, mille on välja töötanud USA teadlane Edward Lawler, selgitab töörahulolu, mille põhiväited on, et täheldatakse rahulolu tööga, täheldatakse rahulolematust tööga ja töötaja tunneb, et teda on hüvitatud rohkem, kui ta on oodanud või lootnud. Sellega võib kaasneda meeldiv üllatus või süütunne. Ootustase sõltub (Grünthal 2004: 1-2):

1. enesehinnangutest tööoskuste, kogemuste, vilumuste, hariduse, sotsiaalse staatuse, töötulemuste või tööpanuse kohta jne, samuti oma positsioonist organisatsioonis. Mida kõrgem on töötaja enesehinnang, seda suurem on tema ootusetase;
2. ametinõuetest, mida iseloomustavad töö keerukus, töö raskus, töö tähtsus ja vajalikkus ning vastutuse määr. Mida kõrgemad on ametinõuded, seda suurem on ootusetase;
3. võrdlushinnangutest kaastöötajatega, kellega oma tööpanust võrreldakse. Kui võrdleja tunnetab, et tema tööpanus on suurem kui kaastöötajatel, siis seda suurem on ka ootusetase.

Töörahulolu on suurem, kui töötaja teab, et tema töötasu on suurem kui kaastöötajatel või nendega vähemalt võrdne. Inimene võib ebavõrdsuse tunnetamisel muuta oma tegevuse intensiivsust, lõpptulemuse hulka või kvaliteeti, muuta arvamust või suhtumist omaenda

isiksusse või teistesse, valida mõne teise võrdlussubjekti või lahkuda organisatsioonist (Grünthal 2004: osa7).

Kõige enam tuntud protsessiteooria on ootuste teooria, mille esindajaks on Victor Vroom. Vroom käsitleb individuaalset motivatsiooni kui ratsionaalset valikut, mille inimesed teevad tasu saamise ootuses. Teooria põhineb kahel põhilisel seisukohal: indiviididel on tunnetuslikud ootused tasude suhtes, mida nad oma tegevuse tulemusena saavad, ning indiviididel on nende tasude osas oma eelistused. Sellest lähtuvalt toob Vroom välja 3 töömotivatsiooni faktorit (Valk 2003: 188):

1. ootus: inimene usub, et hästi töötades, saavutab ta soovitud tasemel ülesande täitmise, s.o. seos pingutuse ja tulemuse vahel
2. kasulikkus: inimene usub, et edukale töötamisele järgneb tasu ja muud potentsiaalsed tulemused, s.o. seos tulemuse ja tasu vahel
3. valents: tähtsus, mida isik omistab tasule ja teistele tööst saadavatele hüvedele.

Motivatsioon on kõigi kolme korrutis. Kui üks kolmest korrutisest on null, siis on ka motivatsioon null. Juhi töö on tagada, et ükski nendest komponentidest ei jääks unarusse. Näiteks kui töötaja ootus on madal, siis ta tunneb, et ei suuda vajalikul tasemel ülesannet täita ja ei hakkagi proovima. Sama juhtub siis, kui kasulikkus on madal. Töötaja tunneb, et ülesande täitmine ei too tulemusena mingit tasu ning ei üritagi. Kui valents on madal, siis töötaja väärtustab näiteks ametikõrgendust kasulikkusena madalalt, kuna sellega ei kaasne olulist töötasu muutumist, ning ei hakka samuti pingutama (Valk 2003: 189).

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et töörahulolu on oma sisult inimese tahtmine heameelega tööd teha. See on väga olulisel määral mõjutatud organisatsioonis valitsevast õhkkonnast. Hästi juhitud organisatsioonid peavad oskama kindlustada sellise töötajate motiveerituse taseme, et inimesed sooviksid olla lojaalsed, pühendunud ja annaksid endast rohkem, kui ametijuhend ette näeb. Autori arvates on kõige efektiivsemad tõenäoliselt kombineeritud ja laiendatud teooriad. Võttes igast teooriast tähtsamad aspektid, kujuneb nendest seisukoht, mis on täiuslikum, põhjalikum ja paremini kohandatav järelevalveteenistuses.

### 1.3 Töörahololu mõjutavad tegurid

Tööga rahulolust rääkides tuleb välja selgitada ja mõista, kas inimese tegutsemine on tingitud isiku sisemistest vajadustest, kas see toimub mingite väliste tegurite (stiimulite) toimetel või kas tema käitumine toimub mingisuguste tavade või organisatsioonis omaksvõetud ja kehtestatud reeglite järgi. Või selgub hoopis see, et inimese käitumise eripärad on tingitud ühiskonnas valitsevatest tõekspidamistest ja väärtustest. Niisiis peab ja on võimalik aru saada isiku käitumise põhjustest ning vajadusel tema käitumist ka vastavalt soovidele või kohustustele muuta.

Töörahololu mõjutavate tegurite juures on oluline aru saada ka sellest, et need tegurid võivad erinevate isikute puhul avaldada erinevat mõju. See, mis ühe inimese töörahololu tõstab, ei tarvitse teisele inimesele sugugi motiveerivalt mõjuda või toimib hoopis motivatsiooni pärssivalt. Näiteks nooremad järelevalveteenistuse töötajad soovivad vaheldusrikkamat tööd, otsides uusi väljakutseid, kus võib tegevuse käigus tunda nii vaimset kui ka füüsilist pinget, mille abil nad rahuldavad oma sisemist motivatsiooni. Ealiselt vanemad töötajad aga soovivad hoopis töötada rohkem tööajast kontoris, kus võib probleemide lahendamisel kaastöötajate abile loota, vältides selliselt vaimse ja füüsilise pinge teket.

Tööga rahulolu mõjutavad veel inimese suhtumise ja emotsionaalse seisundi vaheline seos. Rahulolu kui suhtumine ei tähenda seda, et oma tööga rahulolev järelevalveametnik peaks tööülesandeid täites alati ilmingimata heas tujus olema. Samas kajastab rahulolu kui emotsionaalne seisund siiski vajaduste rahuldatuse astet, suhtumine aga vajaduste intensiivsust. Töösse positiivse suhtumise kõige kõrgema taseme korral saab juba rääkida sisemisest vajadusest tööd teha. Kui selline tase on saavutatud, siis jätkaks järelevalveametnik tööd ka siis, kui tal poleks selleks välist sundust.

Oma töösse positiivse suhtumisega kaasneb umbes neli-viis korda tihedamini ka arvamus sellest, et tehtav töö on põnev, otsustamist, enesetäiendamist ning kõikide võimete rakendamist nõudev. Tähele on pandud seda, et isikud, kes saavad elus iseseisvalt hakkama ja kellel ei esine raskusi teiste töökaaslastega suhtlemisel, saavad neile usaldatud tööülesannetega paremini hakkama ning tunnevad ka töö tegemisest rohkem rõõmu. Herzberg tõestas oma teooriaga seda, et inimese sotsiaalsed vajadused on samastatavad isiku poolt

omaksvõetud sotsiaalsete normidega - käskude ja keeldudega. Seetõttu on tööga rahulolu ja rahulolematuse põhjused erinevad. Käsknorme järgivad inimesed, kes mõõdavad töö positiivseid külgi ja neil on kõrge saavutusvajadus. Keeldnorme aga järgivad need isikud, kes on orienteeritud eelkõige ebaedu vältimisele (Alas 2003: 11).

Üks suuremaid töörahulolu mõjutavaid tegureid on töötaja motiveeritus oma tööd hästi tegema. Esimeseks sammuks töötajate motiveerimisel ja nende töörahulolu kindlustamisel on maksta õiglast palka. Õiglase palga maksmise eelduseks on, et töötajad teavad, millest sõltub nende töötasu. Kui inimene teab, et tema töö on vajalik, siis see motiveerib teda ja töötajad loovad ise eduka tööühikonna, mis viib organisatsiooni tulemuslikkusele. Motiveeriva palgakorralduse rakendamisel väheneb töötajate rahulolematuse, suureneb nende motiveeritus, kasvab usaldus juhtkonna vastu ja paraneb organisatsiooni maine (Vigla 2005: 42-43).

Autori arvates on töötasu üheaegselt nii tasu pingutuse eest kui staatuse sümbol. Inimesed tahavad, et töötasu oleks õiglaselt määratud ja see ei väljendu ainult rahas. Palk peaks olema tööandja poolt vaadatuna mõistlik ja põhjendatud ning vastavuses töötaja tööpanusega. Tööandja seisukohalt peaks palk olema konkurentsivõimeline, et saaks värvata uusi töötajaid ja hoida olemasolevaid töötajaid.

Motivatsiooni eesmärk organisatsioonides on hoida töötajate kõrget huvitatust produktiivsele tööle ja kutsuda vähem efektiivsetes töötajates esile pingutusi tõsta oma osalust organisatsioonis (Mondy 1997: 423). Motivatsioonivahendite hulka kuuluvad ühest küljest täpsed tööülesanded ja mõõdetavad sihid ning teisest küljest mõningane, inimese füsioloogiat ja psüühilist seisundit arvestav, vabadus valida, millal ja kuidas oma tööd teha ja sihte saavutada. Vabaduse aste, mida keegi hea töö tegemiseks vajab, võib olla väga erinev. See suurendab nii isikliku küpsuse kui ka töö keerukuse kasvades. Suureneva vabaduse astmega kaasneb suurem sisemine motivatsiooni osakaal, kohustuste ja vastutuse kasvust rääkimata (Malmberg 2005: 117).

Demotiveerivad tegurid seostuvad ettevõttes valdavalt juhtimise ja töökeskkonnaga (Mayo 2004: 139). Töökeskkonna sobivus ja meeldivus töötajale koosneb järgmistest töökorralduse iseärasustest: kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsiooni ja ametikoha maine, head töötingimused, nüüdisaegsed töövahendid, sobiv tööaeg jt. (Siimon, Türk 2003:



199). Rahulolu määravateks teguriteks on meeldiv töökeskkond ja juhtkonna hoolitsus töötajate heaolu eest. Inimesed soovivad, et nende arvamust arvestatakse ja neile on tähtis oma organisatsiooni üle uhkust ja tööst rõõmu tunda (Alas 2002: 68). Motivatsioonipuuduses meeskonnaliikmed suhtuvad pahatihti oma ülesannetesse ja eesmärkidesse ükskõikselt. Seetõttu võivad nende töötulemused olla viletsad ja nad püüavad vastutust vältida. Nad võivad sageli hilineda tööle või üldse tulemata jääda. Motivatsioonipuudus on nakkav ja juba üksainuski motivatsioonipuuduses töötaja, kes ei täida oma kohustusi, võib mõjutada ülejäänuid meeskonnaliikmeid tema eeskujul käituma (Heller 2003: 169).

Juba 20. sajandi keskpaigast saati on järjest rohkem hakatud tähelepanu pöörama töötaja rahulolule töökeskkonnaga, mille abil on püütud vähendada töötajate puudumisi töölt ja muidugi ka suurt personalivoolavust. Uurimused, mida paljudes maailma eri paikades on erinevatel aegadel läbi viidud, näitavad, et juhtides ükskõik missugust sotsiaalset süsteemi, olgu siis tegemist organisatsiooniga või ühiskonnaga, tuleb siiski kindlasti arvestada inimese vajadustega. Arusaadavalt peaksid organisatsioonid tänapäeval personali väga teadlikult motiveerima, kuid kahjuks näitab praktika, et kaugelki mitte kõik organisatsioonid ei järgi ikka veel seda olulist põhimõtet (Matt 2005).

Töötegemist on vaja organiseerida ja lisaks on võimalik arendada töötajaid erinevate töökogemuste pakkumisega, näiteks üleviimisega teisele tööle. Ühelt töölt teisele samaväärsele tööle üleviimise puhul tavaliselt ametiaste ega palgatingimused ei muutu, kuid muutub töökeskkond ja mõnel juhul ka tööülesanded. Töötajad soovivad üleviimisi mitmetel põhjusel, kaasa arvatud isiklik areng, töö huvitavuse tõus, suurem sobivus näiteks parema töögraafiku, töökoha asukoha või muu sellise suhtes või siis pakub teine töökoht suuremaid arenguvõimalusi. Tööandja jaoks on üleviimine töötaja paigutamine töökohale, mis vajab täitmist või ümberpaigutamine töökohalt, mida enam ei vajata, muidugi juhul, kui seda on organisatsioonisiselt vajalik teha (Dessler 2003: 279). Üleviimine võiks olla ka töötaja paigutamine tema oskuste ning omadustega enamsobivale ametikohale.

Tänapäeval töö juures viibimine ning just selle töö tegemine, mida inimene teeb, on tema vaba valik ja eeskätt valikute otsene tulemus (Parvet 2006: 68). Töötajale meeldib harva kogu töö, kõik tööülesanded, kõik tingimused ja kogu töökorraldus. Töö on efektiivne, kui see on töötajale jõukohane ja psühholoogiliselt meeldiv, suurendab töötaja rahulolu töökogemuste

saamise käigus, kulutab töötaja energiat vastavalt planeeritule ja on tööandja poolt vastavalt kompenseeritud. Eesmärk töö organiseerimisel on õppida selgeks selline konkreetne töö tegemise viis, mis oleks optimaalne nii töötaja kui ka tööandja seisukohalt. Organiseeritud töökorraldus toob töötaja seisukohalt kaasa rahulolu ja tööandja seisukohalt oleks töö tulemuslik (Kotchubei 2002: 22).

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et riikliku tuleohutusjärelvalve teenistuja töörahulolu mõjutavad erinevad tegurid. Nendeks teguriteks võivad olla näiteks erinevad vajadused (saavutusvajadus, võimuvajadus jms), sisemised ja välised stiimulid või hoopis motiivid, mis sunnivad teda tegutsema. Töörahulolule võivad mõju avaldada ka mitmed välised tegurid, mis võivad olla nii füüsilised (talvel külm töökeskkond) kui ka psühholoogilised (agressiivsed kliendid). Tööga rahulolu võib mõjutada veel oskus erinevaid töörahuloluallikaid ära kasutada. Samuti tuleks siinkohal arvesse võtta inimese kohanemisvõimet ning ka kohanemiskustest põhjustatud stressi, ebaedu või läbikukkumise mõju ja veel paljusid teisi tegureid, mille olemasolust inimene võibolla ei ole isegi teadlik.

## 1.4 Juhi roll töötaja töörahulolu suurendamisel

Avaliku teenistuse üks eesmärkidest ja ülesannetest on elanikkonna teenindamine. Teenindamise kvaliteet sõltub avalikus teenistuses töötavatest ametnikest. Tõdemus, et inimesed on organisatsiooni tähtsaim vara, on saanud nüüdseks paljude organisatsioonide kreedoks. Seda, kas lööklause töötab, näitab organisatsiooni suhtumine oma töötajatesse ja seda kõigil hierarhiatasemetel, kajastudes nii individuaalses kui ka organisatsiooni edus (Baruch 2004: XV). Kuigi tööjõu volavuse põhjuseks võib olla pakutava töö (töötingimuste) ja selle eest osutatavate hüvede, sh töötasu mittesobivus töötajale, on sagedaseks põhjuseks ka juhtimisvead. Levinum on töötaja vajaduste ja huvide ebapiisav arvestamine ning juhi ja tema alluva halb koostöö ja teineteise mittemõistmine (Türk 2005: 96). Kui juht ennast pidevalt ei täienda ning ei õpi, siis on autori arvates tal raske mõista oma töötajaid, kellel on oma valdkonnas juhust tihti rohkem teadmisi. Kui juhil puuduvad isegi alusteadmised, on tal raske töötajatega kaasa mõelda ja neid mõista.

Kõige ilmsem isik, kes töötajate arenemist toetada saab, on nende vahetu juht, kellel on ainulaadsed võimalused otsustamiseks, kes ja milliseid ülesandeid täidab või uusi väljakutseid vastu võtab (Mayo 2004: 156). Otsene juht tunneb tänu pidevale töölasele suhtlemisele tippjuhist töötajat paremini, teades rohkem tema vajadusi ning olles kursis tema arenemisvõimekusega. Töötaja töörahulolu suurendamiseks on vajalik pidev kontakt juhi ja töötaja vahel, regulaarne tagasiside ja kõikvõimalik juhendamine, nõustamine ja väljaõpe, mis on vajalik töötaja õigele teele juhtimiseks probleemide ilmumise korral. Tõhusa ja efektiivse töösoorituse tagamiseks on vajalik juhi pidev tähelepanu ja osalus (McConenell 2004: 273). Juht peab oskama ära tunda ja luua tingimused, mis motiveerivad kõiki meeskonnaliikmeid. Juht peab teadma, et erinevatele inimestele avaldavad mõju erinevad tingimused ja need tingimused võivad aja jooksul muutuda (Heller 2003: 168). Hea juht peab oskama töötajat perioodiliselt tunnustada ja kiita, andmaks talle märku, et ta on organisatsioonile oluline. Tunnustus peab olema teetähiseks töötaja töörahulolu suurendamise pidevas protsessis, mis nõuab pidevat kontakti kõigi töötajatega, regulaarset positiivset kui ka aeg-ajalt negatiivset tagasisidet. Töörahulolu suurendamine nõuab juhilt töötaja juhendamist, nõustamist ja õpetamist seda nii probleemide esinemise korral kui ka õigele teele tagasi juhtimisel (McConenell 2004: 281).

Töötajatega kaasnevate probleemidega tegelemisel peab juht tegema vahet käitumisega seonduvate probleemide ja tõeliste tööesituse probleemide vahel. Käitumisega seotud probleemid hõlmavad organisatsiooni tegutsemisviiside ja tööreeglite rikkumist. Töötaja, kes rikkumise toime paneb, on organisatsiooni reegleid mingil viisil rikkunud. Sellised on käitumisega seotud probleemid ja nendega tegelemisel kasutatakse organisatsiooni progressiivseid distsiplinaarmeetmeid. Organisatsioonides, kus ei eristata käitumise probleeme tööesituse probleemidest, võivad juhid käituda nii, nagu oleks kõik probleemid distsiplinaarmeetmete abil lahendatavad. Töötaja, kelle esitus jääb standardist madalamaks ei ole siiski ühtegi tööreeglit rikkunud, ta ei ole lihtsalt suutnud oodatud tasemel esineda. Standardist allajäävat esitust võib lahendada distsiplinaarprotsessi läbi kui see tekib töötajapoolse hooletuse, lohakuse või tahtliku valesti käitumise tõttu (McConenell 2004: 282).

Juht peaks enne distsiplinaarmeetmete kasutusele võtmist (*ibid*):

1. kasutama töötajaga läbiviidavat vestlust ja nõustamist;
2. kasutama konkreetsete vajakajäämist lahendamise osas juhendamist, vajadusel määrama juhendaja;
3. välja selgitama probleemi ja kirjeldama, mida selle kõrvaldamiseks teha tuleb;
4. välja selgitama ja täpsustama töötajaga tema koolitusvajadused;
5. määrama paranduste tegemise aja;
6. teostama olukorra kordushindamise.

Suuline meeldetuletus, välistades karistust, aitab ära hoida vale tegutsemise, pakub kaitset ja loob ärakuulamiseks parema keskkonna ning soodustab suhtlemist, mis annaks tulemuseks adekvaatsema pildi töötaja vajadustest (Dessler 2003: 285). Ei maksa ka ära unustada kõige lihtsamat moodust töörahulolu tõstmiseks ja usalduse parandamiseks: töötajate kiitmist. Lihtne „Täna!”, „See on hästi tehtud!” või „Tubli!” annab suurepäraseid tulemusi (Lachance 2000: 307). Töötajad eelistavad koostööd osaleva juhiga, kes neid inspireerib ja individuaalselt läheneb. Juhipoolne karistamine ei pane aga reeglina inimest pingutama, küll aga paneb pingutama kiitus (Spector 1997: 54).

Inimpotensiaali tuleb rakendada nii, et inimesed areneksid ja maksimeeriks oma tööpanust. Töötajatele tuleb leida sobiv töö, milles nad saavad oma võimeid paremini rakendada. Inimesed on nõus andma oma panuse vaid mõttekate eesmärkide realiseerimiseks, mille

püstitamisel nad ka ise osalevad (Siimon, Türk 2003: 228). Vältida tuleb olukordi, kus töötajad ei saa aru, mida neilt oodatakse või puuduvad neil oskused ja vahendid tööülesande täitmiseks. Arusaadavad tööülesanded ja üheselt mõistetavad eesmärgid tagavad inimese kõrge töösoorituse. Tööga toimetuleku ja mittetoimetuleku kriteeriumid peavad olema ühtmoodi mõistetavad nii juhile kui alluvale (Vigla 2005: 43). Tööd tuleb jagada organisatsioonis vastavalt igäihe oskustele. Ennast töö juures enesekindlalt tundvate inimeste rahulolu on suurem kui neil, kes tunnevad, et on tööga üle koormatud, või kelle oskused ei vasta neile esitatud nõuetele. Vajaduse korral tuleb jagada töökoormus meeskonnas ümber ja koolitada töötajaid, et nende võimeid parandada. Eesmärgid peavad olema realistlikud ja saavutatavad ning inimesed peavad täpselt teadma, mida igäihelt oodatakse (Heller 2003: 170).

Juht peab andma õigeaegset ja konstruktiivset tagasisidet töötulemuste kohta, arendavaid tööülesandeid ning toetama töötajat tegevustes (Dessler 2003: 275). Üheks suurimaks takistuseks, mis tapab paljude inimeste innustust, on juhi passiivsus ja vähene tähelepanu töötegemist segavate pisiasjade suhtes. Sageli ei pea juht piisavalt oluliseks väiksemate ebamugavuste ja töövahendite probleemide lahendamist. Kõik see murendab sidemed juhi ja meeskonnaliikmete vahel ning lammatab innustamise võimalused (Parvet 2005: 38-39).

Juhtidel tuleb organisatsiooni juhtides pidevalt kokku puutuda väga erinevate inimestega. Organisatsiooni juhtides tuleb igat tekkinud olukorda juhtida, mitte lasta probleemidel tekkida, töötajate töörahulolu tuleb pidevalt ja järjekindlalt jälgida ja hinnata. Tõhusa töötajate töörahulolu suurendamisega saavutatakse sünergia ja üldine rahulolu organisatsioonis. Autori arvates peab hea juht töötajate töörahulolu suurendamisel oskama töötajatele individuaalset läheneda, neid suunata, motiveerida ja arendada. Juhil tuleb töötajate käitumist juhtida, kujundada ja ka töötajaid mõjutada vastavalt organisatsiooni visioonile. Juht peab suutma töötajates positiivseid nägemusi esile kutsuda, ta peab olema eeskujuks oleva käitumisega ja sooviga parandada töötajate töörahulolu. Teatud inimesed on juba oma loomult iga asjaga rahulolematud, nakatades rahulolematusega ka teisi töötajaid. Töörahulolu tagamiseks tuleb juhil nende inimestega kõige enam tegeleda. Juht ei tohiks unustada tõsiasja, et rahulolevad töötajad saavutavad parimaid tulemusi, sest nende töösooritus on tõhusam. Parimate tulemuste saavutamiseks kaasneb ka töörahulolu suurenemine.

## 2. TÖÖRAHULOLU UURING

### 2.1 Järelevalveteenistuse üldiseloostus ja piirkondlikud iseärasused

Andmed järelevalveteenistuse kohta pärinevad Päästeameti interneti koduleheküljelt, sisedokumentidest, samuti töö autori töökogemustest ning tähelepanekutest antud valdkonnas.

1. märtsil 2006. aastal alustas tööd neli Päästeameti hallatavat regionaalset päästekeskust: Lääne-Eesti Päästekeskus, Põhja-Eesti Päästekeskus, Ida-Eesti Päästekeskus ja Lõuna-Eesti Päästekeskus. Ümberkorralduste peamiseks eesmärgiks oli päästeala tasakaalustatud areng ning vajadus kujundada päästeteenistus teiste riigiasutuste sarnaseks, et parandada koostööd nende sarnaselt korraldatud struktuuridega.

Päästeameti kohalik päästeasutus on siseministeeriumi valitsemisalas asuva Päästeameti kohaliku täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, mis täidab oma tegevuspiirkonnas talle seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega pandud ülesandeid, teostab riiklikku tuleohutusjärelvalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. Oma ülesannete täitmisel esindab päästekeskus riiki. Päästekeskuse tegevusvaldkonnad on päästetööd, riiklik tuleohutusjärelvalve, päästealane ennetustöö ja kriisireguleerimine (Päästeseadus, 1994).

Regionaalsete päästekeskuste järelevalveteenistuse struktuuriüksused on:

1. tuleohutusbüroo
2. insenertehniline büroo
3. menetlusbüroo

2007 aastal on liidetud Ida-Eesti Päästekeskuse järelevalveteenistuse koosseisu veel ennetustöö büroo, 2008 aasta algusest kuulub samuti ennetustöö büroo Põhja-Eesti Päästekeskuse järelevalveteenistuse koosseisu. Käesolevas lõputöös kajastab autor edaspidi järelevalveteenistust läbi otseselt tuleohutusjärelvalvet teostavate büroode: tuleohutusbüroo, insenertehnilise büroo ja menetlusbüroo.

Tuleohutusbüroo põhiülesanded on (Tuleohutusbüroode...02.07.2007):

1. haldusmenetluste (tuleohutusülevaatuste) läbiviimine seaduses sätestatud tingimustel ja korras:
  - 1.1 avalduse alusel;
  - 1.2 riskidepõhise lähenemise alusel;
  - 1.3 siseministri määruse alusel (1 kord aastas kontrollitavad objektid);
  - 1.4 päästkeskuse direktori poolt käskkirjaga kinnitatud nimekirja alusel.
2. haldusmenetluse käigus haldussunnivahendite rakendamine tagamaks haldusakti täitmist;
3. tuleohutusnõuete selgitamine;
4. tuleohutusjuhendite kooskõlastamine;
5. vääртеomenetluse läbiviimine seadusega ettenähtud juhtudel ja korras;
6. tuleohutusjärelvalve menetluse käigus saabunud avalduste, küsimuste, kaebuste lahendamine.

Insenertehnilise büroo põhiülesanded on (Ehitusvaldkonna...21.01.2008):

1. planeeringute kooskõlastamine;
2. kohaliku omavalitsuse kirjaliku nõusoleku, ehitusloa taotlemisel esitatava ehitusprojekti ja ehitise kasutusloa heakskiitmine.

Menetlusbüroode põhiülesanded on (Menetlusbüroode...13.12.2006):

1. tuleohutusnõuete rikkumisega põhjustatud süütegude menetlemine seadusega ettenähtud juhtudel ja korras;
2. tulekahju asetleidmist kinnitava teabe väljastamine;
3. taotluse alusel haldusmenetluse läbiviimine;
4. haldussunnivahendite rakendamine tagamaks haldusakti täitmist;
5. tulekahjude arvestuse ja analüüsi teostamine ning sellest teavitamine;
6. tuleohutusnõuete selgitamine elanikkonnale;
7. tulekahju tekkepõhjuse ja -koha väljaselgitamine.

Lääne-Eesti Päästkeskuse järelvalveteenistuse kinnitatud 23 ametikohast on 2008. aasta alguse seisuga täidetud 19 ametikohta, seega on täitmata 4 ametikohta (vt. lisa 1, tabel 1).

Lõuna-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse kinnitatud 28 ametikohast on 2008. aasta alguse seisuga täidetud 28 ametikohta, seega täitmata kohti ei ole (vt. lisa 1, tabel 2).

Ida-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse kinnitatud 28 ametikohast on 2008. aasta alguse seisuga täidetud 28 ametikohta, seega täitmata kohti ei ole (vt. lisa 1, tabel 3).

Põhja-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse kinnitatud 36 ametikohast on 2008. aasta alguse seisuga täidetud 32 ametikohta, seega on täitmata 4 ametikohta (vt. lisa 1, tabel 4).

Kuna ei ole võimalik kõiki piirkondlikke iseärasusi üheselt mõõdetavate numbritega hinnata, siis selguse mõttes on peamised erisused (Päästkeskuste...2005):

1. Lõuna ja lääne piirkonnas on palju väikseid majutusasutusi. Otepääl on need tihedalt ühes piirkonnas koos, aga Lääne-Eestis hajutatult saartel ja rannikualadel laiali;
2. Suurtes linnades on objektid tihedalt koos ja isegi väljaspool linna on Harjumaal tekkimas üha uusi tööstuspiirkondi, ehk objektid paiknevad nõ kobaratena;
3. Lõuna- ja Lääne-Eestis on palju hajutatult paiknevaid objekte, ehk pikemad vahemaad;
4. Idas tööstuse suurem osakaal nii olemasolevate objektide kui ka planeeritava ehitustegevuse osas (Lääne-Eestis on 75% projektidest elamu tüüpi, Ida regioonis on 75% projektidest tööstusobjektid).

Autori arvates on lääne piirkonna eripäraks veel kõige suurem teeninduspiirkond ja pikad vahemaad. Selliselt kaasneva tööaja ja muu ressursi kulu minimaliseerimiseks on andnud Lääne-Eesti Päästkeskuse direktor tuleohutusbüroo inspektoritele volitused ehitusloa taotlemisel esitatava ühepereelamu ja sellega võrdsustatud ehitise ehitusprojekti ja ehitise kasutusloa heakskiitmiseks.



## 2.2 Uuringu meetod, valim ja korraldus

Käesolev lõputöö sai alguse ideedest ja faktidest, mis viis uurija vaatluseni, et uurimisteemat paremini mõista. Eelduste tuletamine viis uurija mõisteni, mida autor käesolevas töös lähemalt uuris. Autor seostas mõisted ja moodustas mudeli, mille alusel pani kokku uurimiskava, mis oli aluseks andmete kogumisele ja analüüsi teostamisele. Järeldused viivad paraku uute ideede ja faktideni ning seega algab uus tsükkel, mis omakorda vajab uurimist.

Järelevalveteenistuse töötajate töörahulolu ja töömotivatsiooni taseme väljaselgitamise üldkogumiks on 105 Päästeameti kohalike päästeasutuste järelevalveteenistuse ametnikku. Kokku on järelevalveteenistuses 2008 aasta jaanuari kuu seisuga ettenähtud 115 ametikohast täidetud 107 ametikohta, neist 2 ametnikku on lapsepuhkusel. Valimi tulemused peegeldavad üldkogumi tulemusi päästeteenistuste lõikes.

Küsimustiku koostamisel lähtus autor läbitöötatud teoreetilise materjali põhjal väitest, et töötajad annavad endast asutuse eesmärkide saavutamiseks parima, kuid selleks on vajalik teatav töörahulolu ja motiveerituse tase. Töörahulolu ja töömotivatsiooni taseme väljaselgitamiseks on lähtutud järgnevatest seisukohtadest:

1. organisatsioonis on loodud selline töökeskkond, mis innustab töötama loovalt ja kvaliteetselt;
2. vahetu juht on huvitatud oma töötajate töörahulolust ning konstruktiivne tagasiside motiveerib töötajaid arenema ning saavutama paremaid töötulemusi. Organisatsioonis arvestatakse töötajate kui mitmekesiste ja erinevate isiksustega;
3. töötasu on üheaegselt tasu pingutuse eest kui staatuse sümbol ja töötasu on mõistlik ja põhjendatud ning vastavuses töötaja tööpanusega. Töötajate jaoks on oluline töötulemuste ja vastutuse määr, mida saab hinnata rahas. Vähemtähtsad ei ole organisatsioonis arenguvõimalused.

Eelnenud analüüsi põhjal on hinnatavad küsimused jaotatud töö autori poolt kolme gruppi, mille põhjal autor otsib vastust, kas ja mil määral tajuvad töötajad:

1. töökeskkonda;
2. vahetu juhi rolli tööga rahulolus;
3. hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsust.

Järelevalveteenistuse töötajate töörahulolu mõõtmisvahendiks on ankeet-küsimustik (vt. lisa 2), mis on koostatud töö autori poolt ja milles on tuginetud teoreetilises osas kasutatud kirjanduslikele materjalidele. Mõõtmismeetod on individuaalne e-formulari teel vastamine. Meetodi sobivust uuritava teemaga võiks põhjendada sellega, et ankeetküsitlust kasutades on võimalik informatsiooni saada võimalikult paljudelt töötajatelt ja see aitab kokku hoida aega. Saadud vastuseid on samas võimalik mõõta ja võrrelda ning välja tuua üheseid põhjuseid ja tagajärgi. Oluliseks pidas autor, et uuringu tulemusi saaks numbriliselt väljendada, mis omakorda võimaldab tulemuste üldistamist.

Uuringu küsimustik koosneb kahest osast, kus esimene osa hindab 35 küsimuse abil töötajate ja vahetu juhi rolli organisatsioonis, mida palutakse hinnata 4-palli skaalal: olen täielikult nõus, olen osaliselt nõus, ei oska öelda ja olen teisel arvamusel. Teises osas on küsitletavaile jäetud võimalus ettepanekuteks oma töökoha täiustamiseks või töösoorituse parandamiseks, tööandjalt oodatavast panusest töösoorituse tulemuslikumaks muutmiseks ja antakse võimalus loetleda kõige rohkem puudust tuntavatest asjadest. Samuti on teises osas taustküsimused, nagu kuuluvus regionaalsesse päästkeskusesse, haridus, vanus ja staaž.

Küsitlus regionaalsete päästkeskuste järelevalveteenistustes viidi läbi 11. 02. - 25. 02. 2008. Töö autor saatis e-kirjas e-formulari lingi 11. 02. ja palus täita ankeet-küsimustikud. Töö autor saatis korduvteate uuritavatele 17. 02. ja palus täita ankeet-küsimustikud. 25. 02. otsustas autor küsimustike kogumise lõpetada ja põhjendades mittevastamist töötajate suure töökoormusega. Tagastatud ankeetidest olid kõik analüüsimiseks kasutatavad ja andmestik on moodustatud 51 töötaja antud vastustest. Küsitlus oli töötajatele anonüümne ja vabatahtlik ning sellele oli nõus vastama 49% üldkogumist.

Kokkuvõtteks on andmetabelis 42 tunnust, millest kvantitatiivset ja pidevat on kaks (vanus ja staaž), kaks kvalitatiivset järjestatavat (kuuluvus struktuuris ja haridus), kolm kvalitatiivset ettepanekuteks ning 35 kodeeritud ja nummerdatud kvalitatiivset järjestatavat tunnust, mis on esitatud küsimustikus sõnaliste tunnustena 4-palli skaalal neljast üheni. Andmete töötlemiseks on kasutatud programmi MS Office Excel ja vastused on analüüsitud sagedus- ja risttabelite abil. Lõplikuks analüüsimiseks on taastatud esialgsed kolm küsimuste gruppi.

### 2.3 Uurimistulemuste analüüs

Kvantitatiivses uuringus osales 51 vastanust 29% Põhja-Eesti Päästkeskusest (PEPK), 27% Lääne-Eesti Päästkeskusest (LäEPK), 24% Lõuna-Eesti Päästkeskusest (LõEPK) ja 20% Ida-Eesti Päästkeskusest (IEPK) (tabel 5).

Tabel 5. Ülevaade uuringust osalejatest

Päästkeskus	Vastajaid	Valim	Vastajate osakaal
Põhja-Eesti Päästkeskus	15	51	29%
Lääne-Eesti Päästkeskus	14	51	27%
Lõuna-Eesti Päästkeskus	12	51	24%
Ida-Eesti Päästkeskus	10	51	20%

Vastanutest omas 45% Päästekolledžis omandatud kõrgharidust, 27,5% kutse või keskeriharidust, 21,6% muud kõrgharidust ja 5,9% keskharidust (tabel 6). Kuna ametikohtade nõue on vähemalt keskharidus, siis ei ole valimis madalama haridustasemega töötajaid. Autori arvates töötab järelevalveteenistuses üsnagi kõrgelt kvalifitseeritud ja oma eriala hästi valdav töötajaskond.

Tabel 6. Ülevaade haridustasemetest

Haridustase	PEPK	LäEPK	LõEPK	IEPK	Kokku	Osakaal
Keskharidus	0	1	2	0	3	5,9%
Kutse või keskeriharidus	6	5	0	3	14	27,5%
Kõrgharidus (muu)	3	2	4	2	11	21,6%
Kõrgharidus (Päästekolledž)	6	6	6	5	23	45%

Kõige rohkem on vastajate hulgas üle kümne aastase staažiga töötajaid, mis moodustab 51% vastanutest (tabel 7). Tulemus peegeldab töötajaid, kes on olnud tööl päästeasutuste loomisest saadik. Autori arvates töötavad järelevalveteenistuses suurte töökogemustega töötajad.

Tabel 7. Ülevaade tööstaažidest päästesüsteemis

Tööstaaž	PEPK	LäEPK	LõEPK	IEPK	Kokku	Osakaal
Kuni 1 aasta	0	3	0	0	3	5,9%

Tabeli 7 järg

1-2 aastat	1	0	0	5	6	11,8%
3-5 aastat	3	2	1	1	7	13,7%
6-10 aastat	2	3	3	1	9	18%
Rohkem kui 10 aastat	9	6	8	3	26	51%

Vanuseliselt vahemikus 26 kuni 35 aastat on vastajate osakaal suurim - 29,4% (tabel 8). Vanuseline jaotumine peegeldab keskmist vanusevahemikku järelevalveteenistuses. Autori arvates on selliselt järelevalveteenistuse töötajad üldiselt kõige paremas loomingu- ja suurema õppimisvõimega eas.

Tabel 8. Ülevaade vanustest

Vanus	PEPK	LäEPK	LõEPK	IEPK	Kokku	Osakaal
Kuni 25 aastat	4	3	1	2	10	19,6%
26-35 aastat	2	5	3	5	15	29,4%
36-45 aastat	1	3	3	3	10	19,6%
46-55 aastat	2	1	4	0	7	14%
Üle 56 aasta	6	2	1	0	9	18%

Järelevalveteenistustest saadud vastuste blokid (vt. lisa 3) andsid 70% võimalikust maksimumsummast ja võimalik maksimaalne küsimuste punktide summa oli 7140 punkti. Enim punkte andis küsimusteblokk, mis sisaldas küsimusi töökeskkonna kohta, järgnes küsimusteblokk, mis sisaldas küsimusi vahetu juhi rollist tööga rahulolus ja kõige vähem sai punkte küsimusteblokk hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsusest. Küsimustest said kõige positiivsema tagasiside küsimused töö meeldivusest, töökaaslaste meeldivusest ja töökaaslaste aitamisest abi vajamisel. Kõige väiksemat punktide arvu võis täheldada küsimustes, mis puudutasid tehtud töö mõtet üksnes palga saamiseks, mõtlemist töökoha vahetamisele päästesüsteemi sees ja tundmist rohkem töötama, sest töökaaslased on ebakompetentsed. Kui vaadelda eraldi üksikuid küsimusi, siis kõige suurem keskmine hinnang (vt lisa 4 ja 5) oli 3,7 küsimusele, mis väljendas töökaaslaste poolset aitamisest abi vajamisel. Kõige vähem punkte anti küsimusele, mis puudutab töö mõtet ainult palga saamiseks – keskmine hinnang on 1,4. Uuringu põhjal võib autor järeldada, et vastuste üldpilt antud ankeet-küsimustikuga on rahuldav, kuid kindlasti leidub vajakajäämisi, mida peaks eraldi vaatlema. Järgnevalt

detailsem ülevaade küsimustikublokkide kaupa:

### **Töökeskkond** (vt lisa 6 joonis 4)

Küsimusteblokk andis maksimaalsest punktisummast 90,4%. Uuringu tulemusel selgus, et järelevalveteenistuse töötajad tulevad hommikul meelsasti tööle – keskmine hinnang on 3,3 punkti. Kaks vastajat ei tule hommikul meelsasti tööle. Samas meeldib töötajatele nende töö ja inimesed, kellega koos töötatakse – keskmine hinnang on 3,5 punkti. Kahele vastajale ei meeldi nende töö ja kõikidele vastajatele meeldivad inimesed, kellega koos töötatakse. 45 töötaja arvates on neil head töötingimused ja tööks vajalik informatsioon on olemas. Kolm töötajat ei oska seda öelda ja kolme töötaja arvates ei ole neil head töötingimused ja nad ei oma tööks vajalikku informatsiooni. 47 töötajat leiab, et töö tegemiseks vajalikud töövahendid on olemas. Kaks töötajat ei oska antud küsimusele vastata ja kahe töötaja arvates ei ole neil vajalikke töövahendeid olemas. 44 töötajat leiab, et on saanud piisavalt tööalast koolitust. Üks töötaja ei oska seda öelda ja 6 töötaja arvates ei ole nad saanud piisavalt tööalast koolitust. 42 töötaja arvates saavad nad valida meetodeid tööülesannete täitmiseks. Üheksa inimest ei oska seda öelda või on nad arvamusel, et nad ei saa valida erinevate meetodite vahel tööülesannete täitmiseks. Kõige rohkem punkte pälvis küsimusteblokis töökaaslaste aitamine abi vajamisel – 50 töötajat leiab, et töökaaslased aitavad neid, kui abi vajatakse. Vaid ühe töötaja arvates ei aita töökaaslased teda. Kui autor tõstatas väite, et vahel peab rohkem töötama, kuna kaastöötajad on ebakompetentsed, siis selle väitega ei nõustunud või ei osanud midagi öelda 35 vastajat, kuid samuti leidis 13 töötajat, kes olid väitega osaliselt nõus ja 3 töötajat, kelle arvates peavad nad ebakompetentsete kaastöötajate tõttu rohkem töötama. 35 töötajat on täielikult või osaliselt nõus väitega, et nad tunnevad sageli, et on pinges ja väsinud. 10 töötajat ei oska arvamust avaldada ja vaid 6 töötajat ei tunne sageli pinget ja väsimust. 32 töötajat leiab, et nende töökoormus on liiga suur, 10 töötajat ei oska arvamust avaldada ja 9 töötajat on teisel arvamusel. 34 töötajat teeb tööd ka väljaspool tööaega, 4 töötajat ei oska arvamust avaldada ja 13 töötajat ei tee tööd väljaspool tööaega. 12 töötajat on mõelnud töökoha vahetusele päästesüsteemi sees, 13 töötajat ei oska öelda, kas nad on sellele mõelnud või mitte ja 26 töötajat ei ole mõelnud töökoha vahetusele päästesüsteemi sees. Samas on 22 töötajat mõelnud töökoha vahetamisele väljaspool päästesüsteemi, 10 töötajat ei oska oma mõtteid jagada ja 19 töötajat ei ole mõelnud töökoha vahetamisele väljaspool päästesüsteemi.

Lähtuvalt uuringu tulemustest võib autor väita, et rahulolevamad on oma töökeskkonnaga Põhja-Eesti Päästkeskuse ja Lääne-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse töötajad, rahulolematumad Ida-Eesti Päästkeskuse ja Lõuna-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse töötajad (tabel 9).

Tabel 9. Ülevaade rahulolust töökeskkonnaga

Päästkeskus	Täielikult nõus	Vastajaid	Rahulolu suhtarv
Põhja-Eesti Päästkeskus	77	15	5,1
Lääne-Eesti Päästkeskus	70	14	5,0
Ida-Eesti Päästkeskus	42	10	4,2
Lõuna-Eesti Päästkeskus	48	12	4,0

Võrreldes rahulolu erinevate töökeskkonna aspektidega, ilmnes, et nii rahulolu töökaaslaste poolse aitamisega abi vajamisel, töö meeldivuses ja töökaaslastega rahulolu on hinnatud kõrgemalt kui teised töökeskkonnaga rahulolu aspektid. Seega rahulolu töö sisu ja sotsiaalse toetusega on oluliselt kõrgem võrreldes töö tingimuste ning tasustamisega seonduvaga. Autori arvates on väga positiivne see, et hinnatakse väga kõrgelt tööd, mida igapäev tehakse, ning töökaaslasi, kellega päevast-päeva koos töötatakse ja kellest sõltub töö edukus ja efektiivsus. Analüüsi käigus selgus veel tõsiasi, et kolmveerand vastajatest peab oma töökoormust liiga suureks, sellest tulenevalt tuntakse sageli, et ollakse pinges ja väsinud ning tehakse tööd ka väljaspool tööaega.

#### **Vahetu juhi roll tööga rahulolus (vt lisa 6 joonis 5)**

Küsimusteblokk andis maksimaalsest punktisummast 94,8%. 45 töötaja arvates on vahetu juht kompetentne otsuste tegemisel, 5 töötajal puudub arvamused ja ainult üks töötaja leiab, et vahetu juht ei ole kompetentne otsuste tegemisel. 41 töötajale meeldib viis, kuidas vahetu juht kohtleb oma alluvaid, 6 töötajat ei oska öelda ja 4 töötajat on teisel arvamusel. Kõige rohkem punkte pälvis küsimusteblokis vahetu juhi juhendamine ja nõu andmine kui töötaja seda vajab – keskmine hinnang on 3,5 punkti – 48 töötajat on väitega nõus. Vaid üks töötaja on leidnud, et vahetu juht ei juhenda teda piisavalt ja ei anna talle vajadusel nõu. 39 töötajat on nõustunud arvamusega, et vahetu juht põhjendab ja selgitab vastuvõetud otsuseid, 7 töötajat ei ole osanud midagi arvata ja 5 töötajat on teisel arvamusel. 10 töötajat on täielikult või osaliselt nõus

väitega, et vahetu juht kontrollib nende tegevust liigselt, 24 töötajat ei oska selle väite kohta midagi konkreetset öelda ja 17 töötajat leiab, et vahetu juht ei kontrolli nende tegevust liigselt. 44 töötajat on arvamusel, et vahetu juht lahendab probleeme üsna edukalt, 7 töötajat ei oska öelda või on teisel arvamusel. 33 töötajat leiab, et vahetu juht tunnustab õiglaselt nende panust töösse, 11 töötajat ei oska väite peale midagi öelda ja 7 töötajat on leidnud, et vahetu juht ei tunnusta õiglaselt nende panust töösse. 35 töötajat on nõus väitega, et nad saavad vahetult juhilt regulaarselt tagasisidet töötulemuste kohta, 9 töötajat ei ole osanud oma arvamust avaldada ja 7 töötaja arvates ei saa nad regulaarselt tagasisidet töötulemuste kohta. 40 töötaja arvates saab vahetu juht oma tööülesannetega hästi hakkama, 8 töötajat ei ole osanud oma arvamust väljendada ja 3 töötaja arvates ei saa vahetu juht oma tööülesannetega hästi hakkama.

Lähtuvalt uuringu tulemustest võib autor väita, et rahulolevamad on oma vahetu juhi rollis tööga rahulolus Lõuna-Eesti Päästkeskuse, Põhja-Eesti Päästkeskuse ja Lääne-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse töötajad, tunduvalt rahulolematud on Ida-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse töötajad (tabel 10).

Tabel 10. Ülevaade vahetu juhi rollist tööga rahulolus

Päästkeskus	Täielikult nõus	Vastajaid	Rahulolu suhtarv
Lõuna-Eesti Päästkeskus	56	12	4,7
Põhja-Eesti Päästkeskus	68	15	4,5
Lääne-Eesti Päästkeskus	59	14	4,2
Ida-Eesti Päästkeskus	17	10	1,7

Küsitletud töötajatest enamik tunnevad vahetu juhi tuge, saades vajadusel abi. Positiivseks võib pidada seda, et ainult üks töötaja peab vahetut juhti ebakompetentseks otsuste tegemisel. Vajaka tundub siiski jäävat õiglasest tunnustamisest ja regulaarsest tagasisidest töötulemuste kohta. Puudust tuntakse eelkõige informatsiooni levikust, mis puudutab ametnike kohta käivaid otsuseid, eelkõige töökorralduslikke otsuseid. Autori arvates saavad järelevalveteenistuse juhid reeglina oma rolliga väga hästi hakkama – nad on suutnud luua töötajate rahulolu oma organisatsiooniga, nende pühendumise tööle ja tahtmise näha end selles organisatsioonis ka tulevikus. Kahjuks on igal reeglil erandeid – Ida-Eesti Päästkeskuse järelevalveteenistuse töötajad on avaldanud rahulolematust vahetu juhiga.

## **Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus** (vt lisa 6 joonis 5)

Küsimusteblokk andis maksimaalsest punktisummast 70,3%. Hüvitamise ja arenguvõimaluste küsimustikublokk tõi esile vastandlikke arvamusi. Töötasu on üheaegselt nii tasu pingutuse eest kui staatuse sümbol, töötasu peaks olema mõistlik ja põhjendatud ning vastavuses töötaja tööpanusega. Väitega, et saadav töötasu on vastavuses tööpanusega, on nõus 44 töötajat, 3 töötajat ei ole osanud oma arvamust avaldada ja 5 töötajat leiab, et saadav tasu ei ole vastavuses nende tööpanusega. 38 töötaja arvates on nende oskused ja võimed praeguses töös õiglaselt hinnatud, 6 töötajat ei ole osanud seda öelda ja 7 töötajat on arvamusel, et nende oskused ja võimed ei ole praeguses töös õiglaselt hinnatud. 33 töötajat on teadlikud organisatsiooni palga ja motivatsioonipoliitikast, 11 töötajat ei oska midagi öelda ja 7 töötajat leiavad, et nad ei ole teadlikud organisatsiooni palga ja motivatsioonipoliitikast. Kõige rohkem punkte pälvis küsimusteblokis teadlikus oma palga arvestamise alustega ja selle tõusu võimalustest – keskmine hinnang on 3,1 punkti - 39 töötajat on väitega nõus, 6 töötajat ei ole osanud midagi öelda ja 6 töötajat on teisel arvamusel. 29 töötajat on täielikult või osaliselt rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel, 6 töötajat ei ole osanud oma arvamust avaldada ja 16 töötajat ei ole rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel. 30 töötajat on arvamusel, et neil, kes teevad oma tööd hästi, on alust loota, et neid edutatakse. 10 töötajat ei ole osanud oma arvamust avaldada ja 11 töötajat on teisel arvamusel. Rahulolu karjäärivõimalustega organisatsioonis tõi välja kõige rohkem vastandlikke arvamusi – 7 töötajat on väitega täielikult nõus, 16 töötajat on väitega osaliselt nõus, 16 töötajat ei ole osanud midagi öelda ja 12 töötajat ei ole rahul karjäärivõimalustega organisatsioonis. 31 töötajat hindavad materiaalse heaolu kõrval enam tunnustuse olemasolu, 12 töötajat ei ole osanud midagi öelda ja 8 töötajat on teisel arvamusel. Väitega, et minu töö mõte on ainult palga saamine, ei ole täielikult nõustunud mitte ükski töötaja. 8 töötajat on väitega osaliselt nõus, 2 töötajat ei ole osanud oma arvamust avaldada ja 41 töötajat on leidnud, et nende töö mõte ei ole ainult palga saamine. 7 töötajat on täielikult nõus omavaheliste ühisürituste piisavusest, 19 töötajat on väitega osaliselt nõus, 8 töötajat ei ole osanud oma arvamust väljendada ja 17 töötajat leiab, et omavahelisi ühisüritusi ei ole piisavalt.

Lähtuvalt uuringu tulemustest võib autor väita, et hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsuses



väljendavad kõikide päästekeskuste järelevalveteenistuse töötajad üldiselt ühtselt küllaltki madalat rahulolu (tabel 11).

Tabel 11. Ülevaade hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsusest

Päästekeskus	Täielikult nõus	Vastajaid	Rahulolu suhtarv
Põhja-Eesti Päästekeskus	34	15	2,3
Lääne-Eesti Päästekeskus	26	14	1,9
Ida-Eesti Päästekeskus	19	10	1,9
Lõuna-Eesti Päästekeskus	21	12	1,8

Enamik vastanud ametnikke märkisid, et on teadlikud oma palga arvestamise alustega ja selle tõusu võimalustest. Samas ei olda rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel ja karjäärivõimalustega organisatsioonis. Positiivseks võib pidada seda, et küsitletud töötajatest mitte kellegi töö mõte ei ole ainult palga saamine. Autori arvates võib huvitavaks pidada seda, et enamus töötajaid leiab, et saadav töötasu on vastavuses panustatud tööga. Selliselt võib väita, et aasta alguses toimunud palgatõus on täitnud eesmärgi töötajate töörahulolu tõstmisel. Autori arvates on hetkel järelevalveteenistuse töötajate palgad võrreldes teiste organisatsioonidega igati konkurentsivõimelised, saadav töötasu ei ole kindlasti mitte väike, vaid inimesed on oma elu selliseks elanud, et elatakse üle oma võimete.

Kui vastajatel paluti teha ettepanekud oma töökoha täiustamiseks või töösoorituse parandamiseks, siis vastati järgmist:

1. rohkem koostööd nii teiste struktuuriüksustega kui ka teiste päästekeskustega;
2. Päästeameti poolt koostatud tööplaani peaks olema valmis aasta alguses, selliselt oleks võimalik keskustel aasta alguses aasta töösooritust ette planeerida (kaasaarvatud ennetustöö tööplaanid);
3. töötades menetlejana pean oluliseks menetlusalustega suhtlemisel eraldiasetseva ruumi olemasolu;
4. tööalased seadused ja määrused tuleb uuendada – dokumentatsioon on vananenud ja suures osas enam mitte asjakohane;
5. tuleks kaaluda kaugtöö rakendamise võimalust. Paberitööd võib teha kus iganes;

6. tuleks vähendada bürokraatiat (5 korral) igasugune tabelite ja andmete esitamine võtab palju tööaega ära;
7. asjaajamisprogrammi Postipoiss keskkond on üsnagi keerukas, seetõttu jääb vahel tunne, et dokumentide asjaajamisprogrammi registreerimine võtab suurema osa tööajast. Tuleks täiustada Postipoisi programmi selliselt, et saaks analüüsida ja suunata inspektorite tööd, või siis kiirendada JÄIS-e kasutusele võtmist (3 korral);
8. arvutiprogrammid peaksid olema kasutajasõbralikud ja peaksid toetama teisi programme;
9. töösooritusi parandaks kindlasti transpordivahendite soetamine ja uuendamine, vananenud ja amortiseerunud autod tuleb välja vahetada (4 korral);
10. töökabinetid on üle rahvastatud, hea oleks kui igal töötajal või siis kahe töötaja peale oleks omaette tööruum, kolm või neli inimest ühes ruumis on liig (3 korral).

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et bürokraatia vähendamine töösoorituse parandamiseks võib tunduda esmapilgul hea mõte. Tegelikult peabki järelevalveteenistuses kogu asjaajamine, sealhulgas ka aruandlus, oma olemuselt paratamatult bürokraatlik olema. Ilma põhjaliku aruandluseta tehtud töö üle ei ole võimalik töösuundi ette planeerida. Väitega, et töösooritusi parandaks transpordivahendite soetamine ja uuendamine, on töö autor täielikult nõus. Praegu järelevalveteenistustes kasutusel olevad autod on aastatega amortiseerunud, nende läbisõit on üle 100 000 kilomeetri. Selliselt ei saa nende töökindluses kindel olla ja autode remondiks tuleb järjest rohkem rahalist ressursi kulutada. Kahe töötaja arvamus, et igal inspektoril peaks oma tööauto olema, on oma olemuselt ülepingsutatud uitmõte. Autori arvates on kahe inspektori kohta üks tööauto igati piisav oma tööülesannetega toimetulemiseks. Samuti on võimalus linnade piires, kus keskused asuvad, liikuda ühistransporti kasutades. Vastajate arvamus, et töökabinetid on üle rahvastatud, jagab ka töö autor. Ühises nelja töötajaga ruumis, kus keegi räägib telefoniga, keegi vestleb omavahel ettevõtte juhiga tuleohutuse teemadel, keegi tegeleb kaebuse avaldajaga, on pea võimatu mõtlemisega tegeleda. Selliselt on raskendatud ka õigete otsuste tegemine. Veel on töö autor ühte meelt vastajatega, kes leidsid, et JÄIS-e (järelevalve infosüsteem) kasutuselevõtu protsessi tuleks kiirendada. Kuna Postipoiss on eelkõige asutusesisese asjaajamise programm, siis kõikvõimalikud järelevalveteenistuse registrid ja analüüsid peaksid kajastuma järelevalve omas infoprogrammis.

Teise küsimusena paluti vastajatel teha vastavasisulised ettepanekud küsimusele - millega Sinu tööandja saaks Sinu töösooritust tulemuslikumaks muuta? Vastused olid järgmised:

1. motivatsioonisüsteemi väljatöötamise ja rakendamisega, palgasüsteemi võiks tekkida ka mõni motiveeriv element, töötajat tuleb osata motiveerida ja lisaks palgale midagi rahast väärtuslikumat vastu anda, mitte ainult tühjaks pigistada (6 korral);
2. peaks senisest rohkem tehtut tunnustama ja töötajat usaldama, vajadusel töötajat suunata, mitte karistada (5 korral);
3. ei oleks vaja koormata liigsete tööülesannetega, mida vaja mingi „linnukese” kirja saamiseks, samuti tuleks vähendada kõikvõimalike aruannete mahtu (2 korral);
4. peaks arvestama, et igas maakonnas on tööl oma iseärasused, praegu peab olema kõik ühtsete põhimõtete järgi teostatud;
5. peaks lahendama vananenud autotranspordi küsimuse, lisaks olemasolevatele, on vajalik autode arvu suurendada (8 korral);
6. tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks koolituste korraldamisega (3 korral);
7. tulemuste hindamise kõrval tuleb osata näha ja hinnata ka seda, kuidas see tulemus saavutatakse;
8. ettenähtud töökohtade täitmisega, siis jääks rohkem aega konkreetse tööülesandega tegeleda ja ennast harida (2 korral);
9. tööandja ei saa siin suurt midagi teha, enamus sõltub minust endast (2 korral);
10. senisest tihedama ja õiglasema tulemustasustamisega (3 korral).

Ettepanekutest tööandjale töötaja töösoorituse tulemuslikumaks muutmiseks tõstatati jällegi üles vananenud autode probleem. Tööandjale heidetakse ette järelevalveteenistuse töötajatega arvestava motivatsioonisüsteemi puudumist. Samas oodatakse lisaks palgale ka rahast väärtuslikuma vastu andmist. Autori arvates võivad just mitterahalised tasud anda kõige sagedamini püsivaid tulemusi. Nendeks on näiteks lihtne vestlus töötajaga, mille käigus jagatakse tunnustust või tänu. Samuti oodatakse tööandjalt töötaja usaldamist, vajadusel tema suunamist, mitte karistamist. Autori arvates on igati põhjendatud peale Sisekaitseakadeemia lõpetamist kollektiiviga liitunud uute töötajate koolitamisvajadused. Järelevalveteenistuses tehtavad toimingud on jäigalt seadusandlusega piiritletud. Kindlasti on raskem seadusi ja määrusi lugedes ja sätestatut iseseisvalt läbi töötades põhitõdesid omandada kui neid oma ala

asjatundjalt vahetult koolituse käigus saada. Positiivseks võib lugeda arvamust, et töösoorituse tulemuslikumaks muutmine ei sõltu tööandjast, vaid töötajast endast.

Kolmandaks paluti vastajatel vastata küsimusele - millest Sa praegu järelevalveteenistuses töötades kõige rohkem puudust tunned? Vastused olid järgmised:

1. mõtlemist toetavast kabinetist (3 korral);
2. suuremast koostööst järelevalveteenistuse büroode vahel (2 korral);
3. konkreetsusest tööülesannetes ja nende täitmisel (2 korral);
4. kindlustundest tuleviku ees, igal aastal lisandub midagi uut ja tundub, et kui asi toimib, siis on vaja see lammutada, teadmata kas sellest asja saab või kas sellel mõtet on;
5. koolitusest ja toetusest oma töös (3 korral);
6. transpordivahendist (3 korral);
7. täiendatud, korrigeeritud, üheselt tõlgendatavast ja karmimast seadusandlusest (3 korral);
8. motivatsioonist, ühisüritustest (2 korral);
9. selgetest eesmärkidest organisatsiooni arendamisel (2 korral);
10. töökaaslasest, kellega nõu pidada (2 korral).

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et kõige rohkem tuntakse puudust mõtlemist toetavast kabinetist, tööalasest koolitusest, toetusest oma töös, transpordivahendist ja uuendatud seadusandlusest. Autori arvates on eelpoolloetletud tõsiasiad üheselt mõistetavad ja nende probleemide lahendamise peab tööandja tegelema hakkama. Muudatusettepanekud seadusandluses on päästkeskuste poolt Päästeametile tehtud, selliselt peaksid saama lähiajal uuendatud rida töös kasutatavaid määrusi. Veel sellel aastal peaks saama valmis ka täielikult uuendatud Päästeseadus.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD SAAVUTAMAKS TULEMUSLIKUMAT TÖÖSOORITUST

Käesoleva töörahulolu uuringu analüüsitulemuste põhjal jõudis lõputöö autor järeldustele, et töötaja rahulolu töökeskkonnaga, vahetu juhiga ning hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsust analüüsid on võimalik mõista töötajate rahulolematuse põhjusi.

Uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et küsitletud päästkeskuste järelevalveteenistuse töötajad hindavad kõrgelt oma organisatsioonis kaastöötajaid ja töökeskkonda. Kuna riigiasutuses on töötajate rahulolu tõstmisel materiaalsed võimalused piiratud, siis tuleks luua selline töökeskkond, mis innustaks töötajaid töötama loovalt ja kvaliteetselt. Autori arvates suurendaks see organisatsiooni edukust, mis on omakorda aluseks tulemuslikumale töösooritusele. Rahulolematud töötajad on märgiks, et organisatsioon ei suuda oma töötajatele häid töötingimusi pakkuda ja neid piisavalt motiveerida. Kui vaadata Herzbergi töörahulolu teooriat, siis töötingimuste parandades saab vähendada rahulolematust, kuid tunnustamine aitaks suurendada rahulolu. Uuringu tulemuste analüüsimisel töö ja töökeskkonnaga leidis autor, et kuigi töökaaslased on abivalmis ja selliselt töötatakse valdavalt koos meeldivate inimestega, ei taju töötajad tehtud töö piisavat väärtustamist.

Ohumärgiks peab autor veel tõsiasja, et suur osa vastanutest peab oma töökoormust liiga suureks. Tööülesannete õigeaegseks täitmiseks tehakse tööd ka väljaspool tööaega. Tuntakse sageli, et ollakse pinges ja väsinud. Teatavasti liiga palju tööd, pidev kiirustamine, bürokraatia ja paberiupe, tunnustuse ja tagasiside vähesus või puudumine, ebaseaduslikud töötingimused, suur juriidiline vastutus oma otsuste ja tegevuste eest on stressi põhjustavad tegurid. Pikaajalise ülepinge situatsioonis kujuneb välja vaimse, füüsilise ja emotsionaalse kurnatuse seisund – läbipõlemine. Autori arvates tuleks jõulisemalt hakata tegelema meetmetega järelevalveteenistuse töötajate stressiilmingute vähendamiseks. Kolme või nelja töökohaga kabinet ei ole õige koht pingsaks mõttetöök. Liialt palju töötajaid ühes ruumis pole ebanõuetasuline mitte ainult töötajatele endile vaid ka klientidele. Päästkeskustes tuleks läbi vaadata võimalused paigutada järelevalveteenistuse töötajad väiksema töökohtadega arvuga tööruumidesse. Kui ümberpaigutamine ei ole võimalik, siis aitab olukorda lahendada kergete vaheseinte või töökohta eraldavate sirmide kasutuselevõtt sellises suures tööruumis. Kindlasti

aitaks tuleohutusbüroo töötajate töökoormust vähendada üks kord aastas kohustuslikus korras kontrollitavate objektide osakaalu vähendamine. Inseneritehnilise büroo ametnikud saaksid oma töökoormust vähendada jäiga seisukoha võtmisel seoses konsultatsioonide ja nõustamistega – ehituslike küsimuste nõustamisega peaksid tegelema eelkõige kohalike omavalitsuste ehitusnõunikud ja sellel alal tegutsevad firmad. Menetlusbüroo töötajate töökoormuse vähendamiseks võiks rakendada meeskonnavanemaid tulekahjukohal esmaste tõendite kogumisel asjaolude väljaselgitamiseks – tunnistaja ütlus, fotod jne.

Töötajad ootavad oma lojaalsuse eest head ja toimivat motivatsioonisüsteemi. Olulisteks teguriteks on töötasu, arenemis- ja koolitusvõimalused, samuti võimalus organisatsioonisiselt ametiredelil tõusta. Töötajate motiveerimisel tuleks silmas pidada tõsiasi, et erinevad inimesed on motiveeritud erinevatel tingimustel ja rahaliste motivaatorite kõrval ei tohiks unustada ka töötajate vajadusi mitterahaliste motivaatorite järele. Kõige olulisem töötajate rahulolu tagamisel ja motiveerimisel on see, et nii hüvitamine kui edutamisevõimalused oleksid läbipaistvad, õiglasel ning kõigile üheselt arusaadavad. Uuringu tulemusena selgus, et hindamise meetodid on küll keskustes välja töötatud, aga järelevalveteenistuse töötajad ei ole rahul töösoorituse hindamise põhimõtete tulemustasu määramisel. Organisatsiooni arenguvõimalustest lähtuvalt ei tundu töötajatel olevat pikaajalisemat organisatsiooni eesmärkidega seotud sihti, mida saaks suunata juhtide poolne töö isikute tasandil, arvestades individuaalsete eneseteostuse vajadustega.

Töötajate motivatsioonitaseme hoidmine ja säilitamine on sõltuv juhtide võimekusest ning teadlikkusest. Oluline roll töötajate lojaalsuse kujunemisel on asutuse juhil, kuna temast sõltub, milline on suhtumine töötajatesse, nende vajadustesse ja soovidesse. Juhtide oskus luua ühtekuuluvustunnet, anda töötajatele vabadust iseseisvalt otsuseid langetada ja nende eest ka vastutada, anda konstruktiivset tagasisidet ja osata öelda head sõna – see loob organisatsiooni, kus töötavad pühendunud töötajad. Pingutada tuleks töötajate motiveerimise ja rahulolu nimel, kuna rahulolevamad töötajad on rohkem pühendunud. Töötajate informeeritus ja kaasatus otsuste tegemisel aitaks kaasa töö täiustamisele ja parandamisele, samuti võimaldaks töötajatel end tunda organisatsiooni täisväärtusliku osana. Organisatsioonile on äärmiselt olulised tugevad keskastmejuhid. Just nemad, olles enam otsestes suhetes töötajatega, mõjutavad väga suures osas töötajate töörahulolu. Mõistlikud juhid mõtlevad palju nii iseenda kui meeskonna

arendamisele, vajades selliselt just ise rohkem arendamist – nad on sageli väga head protsessijuhid, inimeste juhtimine ei pruugi alati kõige paremini õnnestuda. Negatiivsete ilmingute vältimiseks on vaja juhtide pidev koolitamine karjäärijuhtimise ning üldiselt kogu personalitöö valdkonnas, kuna põhilised personalitöö tegijad ongi töötajate otsesed juhid.

Edutamine sõltub ametniku arenemissoovist, võimekusest ja vabade töökohtade olemasolust. Töötajate rahulolu ega motivatsiooni uurivaid küsitlusi ei ole päästkeskustes teostatud. Töö autori arvates võiks korraldada regulaarselt uuringuid ametnike motivatsiooni ja töörahulolu kohta, mis annaks lisainformatsiooni, kas liigutakse õiges suunas, kas ametnikud on teadlikud üldistest eesmärkidest ning kuidas toimivad väljatöötatud põhimõtted töökeskkonnas.

Lõputöö autor peab uurimusest lähtuvalt oluliseks parandada sisekommunikatsiooni – informeerida juhtidevahelistest aruteludest ja otsustest ka töötajaid, samas kontrollides, et info ei liiguks moondunult. Asutusesiselt tuleks anda võimalus töötajatel rohkem ettepanekuid teha, mis võimaldaks töösooritust paindlikumaks ja tulemuslikumaks muuta. Olulisel kohal peaks olema tagasiside ja hinnangu andmine tehtud tööle, mis aitaks juhtkonna teadlikkust tõsta töötajate motiveerituse tasemest. Tähelepanu tuleks pöörata mitterahalistele motiveerimisvahenditele, nagu kiitus, tunnustus ja tänu. Päästkeskused peaksid välja töötama korra ja ellu viima iga-aastased vestlused töötajatega. Eesmärgiks peaks olema hinnangu andmine töötaja töötulemustele ning töösse suhtumisele. Vestlused aitaksid ühtlasi välja selgitada töötaja koolitus- ja arenguvajadused ning leppida kokku edasistes tööalastes eesmärkides. Samuti võiks välja töötada eraldi küsimustiku, mille alusel töötaja hindab oma saavutatud eesmärke hindamisperioodil, kui arendavad on tema tööülesanded, kui motiveeritud ta on ja milline on töötaja rahulolu töökeskkonnaga.

Päästkeskuste järelevalveteenistuste töötajate töörahulolu suurendamiseks teeb lõputöö autor järgmised ettepanekud:

1. pöörata päästkeskustel, eriti Ida-Eesti Päästkeskusel, rohkem tähelepanu töötajate tunnustamisele ja väärtustamisele ning anda juhtidel töötajatele enam positiivset tagasisidet ja hinnangut tehtud tööle;
2. tõhustada kõikidel päästkeskustel vahetut suhtlemist töötajatega ning kaasata töötajad otsustus- ja arutlusprotsessidesse;
3. muuta kõikidel päästkeskustel otsused paindlikumaks ja tulemuslikumaks;

4. vaadata üle ja võimalusel vähendada töötajate töökoormust, Lääne-Eesti Päästkeskusel ja Põhja-Eesti Päästkeskusel kuulutada välja konkursid täitmata ametikohtade täitmiseks;
5. vaadata Lääne-Eesti Päästkeskusel ja Lõuna-Eesti Päästkeskusel läbi võimalus paigutada töötajad väiksema töökohtade arvuga tööruumidesse, sellise võimaluse puudumisel lahendada ülerahvastatud tööruumide probleem kerge vaheseinte või töökohta eraldavate sirmide kasutuselevõtuga;
6. hinnata päästkeskustel, eriti Lääne-Eesti Päästkeskusel, ära olemasolevate tööautode tehniline seisukord, autotehnika uuendamisel ja soetamisel arvestada, et töökorralduse tõrgeteta sujumiseks peaks olema kahe ametniku kohta üks sõiduauto, mõelda võimalusele kasutada linnades ühiskondlikku transporti;
7. pöörata päästkeskustel, eriti Ida-Eesti Päästkeskusel, suuremat tähelepanu IT valdkonnale – korraldada arvutiõpetuse kursus, võtta kasutusele kasutajasõbralikud arvutiprogrammid, mis toetaksid ühtlasi asjaajamisprogrammi Postipoiss, teadvustada JÄIS-e kasutuselevõtu vajalikkust;
8. viia kõikidel päästkeskustel läbi iga-aastased vestlused töötajatega, korraldada regulaarselt uuringuid ametnike motivatsiooni ja töörahulolu kohta;
9. vaadata kõikidel päästkeskustel üle töösoorituse hindamise põhimõtted tulemustasu määramisel;
10. vähendada Põhja-Eesti Päästkeskusel tööalast bürokraatiat;
11. võtta Ida-Eesti Päästkeskuses tähelepanu alla juhtide lähenemine alluvatele – vahetu suhtlemine töötajatega ning korralduste ja probleemide lahendamine.

Kokkuvõtvalt võib autor öelda, et päästkeskus ei tohiks olla koht, mis jääb tänu finantsressursside vähesusele vaid bürokraatlikuks ja autoritaarseks institutsiooniks, arvestamata töötajate arengut ning vajadusi. Päästkeskuses tuleks ajaga kaasas käia ja otsida paremaid meetodeid töötaja töösoorituse parandamiseks ning tõhustamiseks. Tähtis on toetada, arendada ja hoida olemasolevaid töötajaid ning otsida võimalusi, et tõsta töötajate pühendumust ja motivatsiooni.



## KOKKUVÕTE

Tulemuslik töösooritus on kunst ning teadus, kuidas suhelda töötajatega viisil, mis nende mõtteviisi ja käitumist positiivselt mõjutab ning saavutada soovitud efektiivsuse tase. Töö efektiivsusega seotud probleemid tulenevad kõige tõenäolisemalt töötajate madalast motivatsioonitasemest ning puudulikust arusaamast, mida nendelt oodatakse. Üks personalitöö oluline osa on töötajate motivatsioonitaseme säilitamine ning suurendamine, pidades silmas organisatsiooni eesmärke. Avatud ja inimsõbralik õhkkond organisatsioonis, eeskuju näitavad juhid, võimalus edasi areneda, selge visioon asutuse tulevikust, motiveeriv tunnustus ja kindel nägemus oma hetkeseisust aitaksid autori arvates hoida päästkeskustes pühendunud ja motiveeritud töötajaid.

Lõputöö autor jõudis uurimuse tulemusena järeldusele, et järelevalveteenistuse ametnike tööd tuleks väärtustada nii ühiskonnas laiemalt, avalikus teenistuses kui ka konkreetset oma organisatsioonis. Tunne, et inimene ise ja see, mida ta teeb, on oluline ja teiste poolt hinnatud, on üheks kõige olulisemaks pühendumuse allikaks. Väärtustamine on seotud küll töö tasustamisega, aga lisaks väljendub see ka töötajatele osutatud tähelepanus, tunnustuses ja nende otsustamisse kaasamises. Töötajate õiglane kohtlemine peaks olema üks arenguprioriteete ja seda nii töö tasustamisel, edutamisel, info jagamisel ja otsuste tegemisel. Regulaarne tagasiside andmine ning professionaalne arengu toetamine aitaks päästeorganisatsioonides tõsta töötajate pühendumust.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada järelevalveteenistuse ametnike töörahulolu ja töömotivatsiooni tase ning leida vahendid, kuidas piiratud finantsressursside juures ametnike töösooritust tulemuslikumaks muuta. Töö eesmärgi täitmiseks analüüsis autor järelevalveteenistuse töötajate töörahulolu neile esitatud ankeet-küsimustiku põhjal. Autori soov oli välja selgitada peamised probleemid ja töörahulolematust põhjustavad tegurid. Töötajatelt küsiti arvamust töö ja töökeskkonna olulisusest, vahetu juhi rollist tööga rahulolus, hüvitamise ja arenguvõimaluse tähtsusest. Autori arvates saavutati töö eesmärk seotud ülesande täitmisega. Töö autor viis läbi uuringu, mille tulemusi kajastava analüüsi põhjal on võimalik aru saada organisatsiooni hetkeolukorrast ja põhjustest, mis tingivad tööga

rahulolematust. Tulemustest lähtuvalt saab esitada ettepanekud saavutamaks tulemuslikumat töösooritust järelevalveteenistuses, suurendades selliselt tööga rahulolu ja vähendades stressi tegureid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et päästekeskuste järelevalveteenistuste töötajatele meeldib töö, mida igapäev tehakse, ning töökaaslased, kellega päevast-päeva koos töötatakse. Samuti on nad üldjuhul rahul vahetu juhiga. Mitte kellegi küsitletud töötajate töö mõte ei ole ainult palga saamine ja enamus töötajaid leiab, et saadav töötasu on vastavuses panustatud tööga. Suurema tähelepanu alla tuleks võtta töötajate tunnustamine, lahendamist vajab töövahendite ja tööruumide probleem.

Käesoleva töö järeldused ja ettepanekud esitatakse päästekeskuste juhtkondadele. Autori hinnangul on läbiviidud uuringust abi päästekeskustes tuleohutusjärelevalve teenistujate motiveerimisel parema tulemuslikkuse saavutamiseks. Käesolev teema vajaks siiski põhjalikumat uuringut, sest järelevalveteenistus koosneb oma spetsiifikalt ja olemuselt erinevatest büroodest, mille töötajad täidavad väga erinevaid töökohustusi ja iga töötaja rahuloluvajadus on erineva väärtustega.

## SUMMARY

### MOTIVATING THE NATIONAL FIRE SAFETY SUPERVISION WORKERS TO ACHIEVE BETTER EFFICIENCY.

The present study is written in Estonian and the abstract in a foreign language is in English. It contains 57 pages including appendixes. This study is based on the compiling and forming instruction confirmed by the directive No. 5-8/81 (2007-09-02) of the rector of National Safety Academy of Estonia.

The current work consists of three chapters and their subsections. The theoretical part is based on various sources. The aim of the author was to observe the correlations between work contentment and effective work performance through the different theories from various authors.

The second chapter includes a research, which gives a characterisation of the regional rescue centers supervision services. Methods, samples and organisation of the research are also introduced. The author carries out an elaborated analyses of the results of measurement and presents the main factors which characterise workers discontentment or contentment with their work and work environment, direct leader, compensations and possibilities for development. The third chapter includes conclusions and suggestions to provide more effective work achievements. The conclusions and suggestions of the present study are presented to the managements of the rescue centers. In author's valuation this research helps to motivate the fire safety supervision workers achieving better efficiency in work.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

1. Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim.
2. Alas, R. 2003. Motiveerimisraskused muutuste ajal. – Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
3. Baruch, Y. 2004. Managing Careers. Theory and Practice. London: Financial Times Prentice Hall.
4. Dessler, G. 2003. Human Resource Management (Ninth Edition). New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
5. Ehitusvaldkonna töökorralduse rakendusjuhise.  
<http://oracle.erika.rescue.sise:7781/pls/portal/docs/PAGE/INTRANET/JARELVALVE/INSENERTEHNILISE%20BYROO%20TOOKORRALDUSE%20RAKENDUSJUHIS.PDF>  
21.01.2008.
6. Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. Behavior in Organizations. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, Engelwood.
7. Grünthal, A. 2004. Tööraahulolu mõõtmine ja kujundamine. – Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
8. Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Tallinn: Varrak.
9. Kidron, A. 2001. Ärijuhtimise psühholoogia. Tallinn: Mondo.
10. Kotchubei, A. 2002. Uue töötaja kohanemisprotsessis peituvad ohud. – Juhtimine (Äripäeva lisa) nr. 7.
11. Lachance, J. R. 2000. Vol. 29, No. 3. OPM Defined Reward Strategy. Why People Stay Recognition Challenges. International Symposium of the International Personnel Management Association. Public Personnel Management.
12. Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak.
13. Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
14. Matt, A. Organisatsioonid kui organismid.  
<http://www.hot.ee/allen/pr.htm> 10.01.2008
15. Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
16. McConenell, C. R. 2004. Managing Employee Performance. – The Health Care Manager, Jul-Sep, Vol. 23, No. 3.

17. Menetlusbüroode töökorralduse rakendusjuhised 13.12.2006.  
<http://oracle.erika.rescue.sise:7781/pls/portal/docs/PAGE/INTRANET/JARELVALVE/MENETLUSB%C3%9CROO%20RAKENDUSJUHIS.PDF>
18. Mondy; R.W. 1997. Management and organizational behavior: Allyn and Bacon. Massachusetts.
19. Parvet, V. 2006. Kuidas tagada endale motiveeriv töökeskkond? – Ärielu nr. 5.
20. Parvet, V. 2005. Motiveerimise lihtsad võtted. – Ärielu nr. 5.
21. Päästeteenistuste töövaldkonnad. 2005.  
<http://www.rescue.ee/public/files/Pkeskustetoovaldkond2005.pdf>
22. Päästeseadus. 23.03.1994. – RT I 1994, 28, 424, koos hilisemate muudatustega.
23. Siimon, A., Türk, K. 2003. Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
24. Sisekaitseakadeemia üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhend. 09.02.2007  
<http://www.sisekaitse.ee/?id=908>
25. Spector, P. E. 1997. Job Satisfaction. London: International Educational and Professional Publisher.
26. Tamberg, J. 2003. Personalijuhtimine.  
<http://www.aktiva.ee/y/z0zARTICLEy233685.html> 10.01.2008.
27. Tuleohutusbüroode töökorralduse rakendusjuhised 02.07.2007.  
<http://oracle.erika.rescue.sise:7781/pls/portal/docs/PAGE/INTRANET/JARELVALVE/TULEOHUTUSBYROODE%20TOOKORRALDUSE%20RAKENDUSJUHIS.PDF>
28. Türk, K. 2003. Juhtimise alused. Teooriad - Personali juhtimine - Eestvedamine.  
<http://www.mtk.ut.ee/doc/KTyrk2003.pdf> 10.01.2008
29. Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
30. Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus Ühiselu.
31. Vadi, M. 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
32. Vigla, H. 2005. Palgakorraldus peab tagama töötajate motiveerituse. – Ärielu nr. 5.
33. Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Käsiraamat. Tallinn: Külim.

Lisa 1. Ülevaade regionaalsete päästkeskuste järelevõlveteenistuse teenistujate koosseisust 2008. aastal.

Tabel 1. Lääne-Eesti Päästkeskus

Struktuuriüksus	Ametikoht	Ametikohtade arv	Täituvus
	järelevõlveteenistuse juht	1	-
Tuleohutusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	3	2
	vaneminspektor	8	8
Insenertehniline büroo	juhataja	1	-
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	2	2
Menetlusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	-
	juhtivinspektor	3	3
Kokku		23	19

Tabel 2. Lõuna-Eesti Päästkeskus

Struktuuriüksus	Ametikoht	Ametikohtade arv	Täituvus
	järelevõlveteenistuse juht	1	1
Tuleohutusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	3	3
	vaneminspektor	12	12
Insenertehniline büroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	3	3
Menetlusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	3	3
Kokku		28	28

Tabel 3. Ida-Eesti Päästekeskus

Struktuuriüksus	Ametikoht	Ametikohtade arv	Täituvus
	järelevalveteenistuse juht	1	1
Tuleohutusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	4	4
	vaneminspektor	12	12
Insenertehniline büroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	2	2
Menetlusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	3	3
Kokku		28	28

Tabel 4. Põhja-Eesti Päästekeskus

Struktuuriüksus	Ametikoht	Ametikohtade arv	Täituvus
	järelevalveteenistuse juht	1	1
Tuleohutusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	6	6
	vaneminspektor	13	11
Insenertehniline büroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	1
	juhtivinspektor	6	5
Menetlusbüroo	juhataja	1	1
	peainspektor	1	-
	juhtivinspektor	4	4
Kokku		36	32

## Lisa 2. Küsitluse ankeet

### Hea järelevalveteenistuse töötaja!

Käesolev küsimustik on koostatud eesmärgiga välja selgitada päästekeskuste järelevalveteenistuste ametnike töörahulolu ja töömotivatsiooni tase. Küsimustiku vastuste tulemusena selgub, kuidas piiratud finantsressursside juures ametnike töösooritust tulemuslikumaks muuta.

Küsimustik sisaldab standardiseeritud skaalasid ja seda kasutatakse tööalaste hoiakute mõõtmiseks. Kogutud andmed on anonüümsed, neid kasutatakse üldistatud kujul lõputöö kirjutamisel. Kõik vastused on väärtuslikud ja vajalikud ning ausad vastused aitavad mõista ametnike töörahulolu ja motivatsiooni taset.

I. Töökeskkond		Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel
1	Tulen hommikul meelsasti tööle				
2	Minu töö meeldib mulle				
3	Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan				
4	Mul on head töötingimused				
5	Vajalikud töövahendid on olemas				
6	Tööks vajalik informatsioon on olemas				
7	Olen saanud piisavalt tööalast koolitust				
8	Saan valida meetodeid tööülesannete täitmiseks				
9	Töökaaslased aitavad mind, kui ma abi vajan				
10	Tunnen, et pean vahel rohkem töötama, sest minu töökaaslased on ebakompetentsed				
11	Tunnen sageli, et olen pinges ja väsinud				
12	Minu töökoormus on liiga suur				
13	Teen tööd ka väljaspool tööaega				
14	Olen mõelnud töökoha vahetusele päästesüsteemi sees				
15	Olen mõelnud töökoha vahetamisele väljaspool päästesüsteemi				



II. Vahetu juhi roll tööga rahulolus		Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel
16	Vahetu juht on kompetentne otsuste tegemisel				
17	Mulle meeldib viis, kuidas vahetu juht kohtleb oma alluvaid				
18	Vahetu juht juhendab ja annab nõu kui seda vajan				
19	Vahetu juht arvestab otsuste tegemisel minu arvamuste ja ettepanekutega				
20	Vahetu juht põhjendab ja selgitab vastuvõetud otsuseid				
21	Vahetu juht kontrollib minu tegevust liigselt				
22	Vahetu juht lahendab probleeme üsna edukalt				
23	Vahetu juht tunnustab õiglaselt minu panust töösse				
24	Saan vahetult juhilt regulaarselt tagasisidet töötulemuste kohta				
25	Vahetu juht saab oma tööülesannetega hästi hakkama				
III. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus		Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel
26	Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusega				
27	Minu oskused ja võimed on praeguses töös õiglaselt hinnatud				
28	Olen teadlik organisatsiooni palga ja motivatsioonipoliitikast				
29	Olen teadlik oma palga arvestamise alustega ja selle tõusu võimalustest				
30	Olen rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel				
31	Neil, kes teevad oma tööd hästi, on alust loota, et neid edutatakse				
32	Olen rahul karjäärivõimalustega organisatsioonis				
33	Hindan materiaalse heaolu kõrval enam tunnustuse olemasolu				
34	Minu töö mõte on ainult palga saamine				
35	Omavahelisi ühisüritusi on piisavalt				

36. Milliseid ettepanekuid teeksid oma töökoha täiustamiseks või töösoorituse parandamiseks? .....

37. Millega Sinu tööandja saaks Sinu töösooritust tulemuslikumaks muuta?  
.....

38. Millest Sa praegu järelevalveteenistuses töötades kõige rohkem puudust tunned?  
.....

#### 39. Regionaalne päästekeskus

<input type="checkbox"/>	Põhja-Eesti Päästekeskus	<input type="checkbox"/>	Lääne-Eesti Päästekeskus
<input type="checkbox"/>	Lõuna-Eesti Päästekeskus	<input type="checkbox"/>	Ida-Eesti Päästekeskus

#### 40. Haridus

<input type="checkbox"/>	Kesk	<input type="checkbox"/>	Kõrg (päästekolledž)
<input type="checkbox"/>	Kutse või kesk-eri	<input type="checkbox"/>	Kõrg (muu)

#### 41. Vanus

<input type="checkbox"/>	.... - 25	<input type="checkbox"/>	46 – 55
<input type="checkbox"/>	26 - 35	<input type="checkbox"/>	56 - .....
<input type="checkbox"/>	36 - 45		

#### 42. Tööstaaž täisaastates päästesüsteemis

<input type="checkbox"/>	kuni 1 aasta	<input type="checkbox"/>	6 – 10
<input type="checkbox"/>	1 - 2	<input type="checkbox"/>	rohkem kui 10 aastat
<input type="checkbox"/>	3 - 5		

**TÄNAN TEID VASTAMAST!**

Lisa 3. Vastused päästkeskuste järelevalveteenistustest

I. Töökeskkond	Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel	Punktid
Tulen hommikul meelsasti tööle	21	27	1	2	169
Minu töö meeldib mulle	29	19	1	2	177
Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	26	25	0	0	179
Mul on head töötingimused	14	31	3	3	158
Vajalikud töövahendid on olemas	18	29	2	2	165
Tööks vajalik informatsioon on olemas	15	30	3	3	159
Olen saanud piisavalt tööalast koolitust	10	34	1	6	150
Saan valida meetodeid tööülesannete täitmiseks	19	23	4	5	158
Töökaaslased aitavad mind, kui ma abi vajan	39	11	0	1	190
Tunnen, et pean vahel rohkem töötama, sest minu töökaaslased on ebakompetentsed	3	13	9	26	95
Tunnen sageli, et olen pinges ja väsinud	9	26	10	6	140
Minu töökoormus on liiga suur	7	25	10	9	132
Teen tööd ka väljaspool tööaega	12	22	4	13	135
Olen mõelnud töökoha vahetusele päästesüsteemi sees	4	8	13	26	92
Olen mõelnud töökoha vahetamisele väljaspool päästesüsteemi	9	13	10	19	114
Bloki maksimumsumma kokku	2448			90,4%	2213

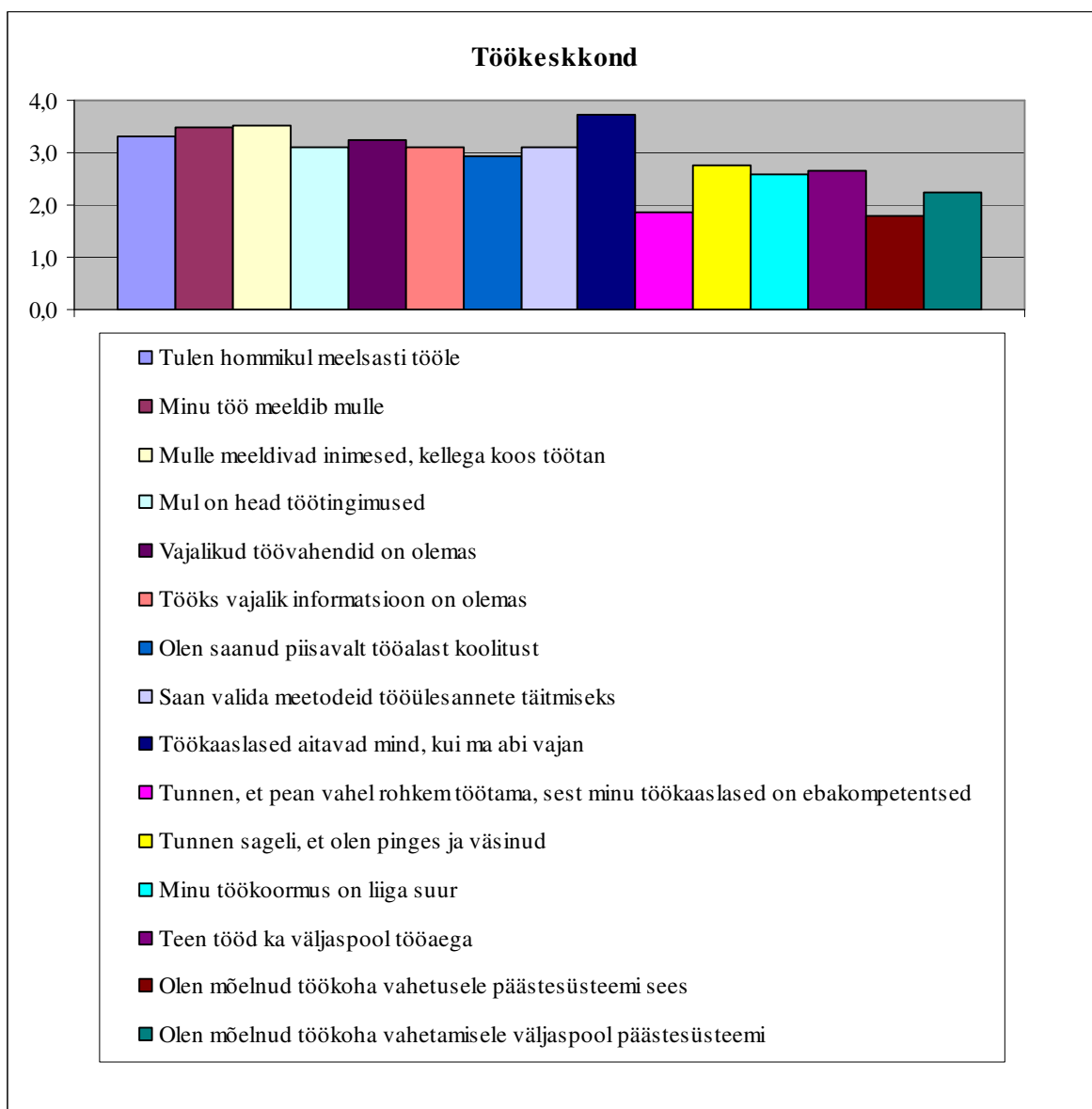
II. Vahetu juhi roll tööga rahulolus	Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel	Punktid
Vahetu juht on kompetentne otsuste tegemisel	23	22	5	1	169
Mulle meeldib viis, kuidas vahetu juht kohtleb oma alluvaid	24	17	6	4	163
Vahetu juht juhendab ja annab nõu kui seda vajan	27	21	2	1	176
Vahetu juht arvestab otsuste tegemisel minu arvamuste ja ettepanekutega	20	24	3	4	162
Vahetu juht põhjendab ja selgitab vastuvõetud otsuseid	23	16	7	5	159
Vahetu juht kontrollib minu tegevust liigselt	2	8	24	17	97
Vahetu juht lahendab probleeme üsna edukalt	19	25	5	2	163
Vahetu juht tunnustab õiglaselt minu panust töösse	19	14	11	7	147
Saan vahetult juhilt regulaarselt tagasisidet töötulemuste kohta	18	17	9	7	148
Vahetu juht saab oma tööülesannetega hästi hakkama	24	16	8	3	163
<b>Bloki maksimumsumma kokku</b>	<b>1632</b>			<b>94,8%</b>	<b>1547</b>

III. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus	Olen täielikult nõus	Olen osaliselt nõus	Ei oska öelda	Olen teisel arvamusel	Punktid
Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusega	8	35	3	5	148
Minu oskused ja võimed on praeguses töös õiglaselt hinnatud	14	24	6	7	147
Olen teadlik organisatsiooni palga ja motivatsioonipoliitikast	18	15	11	7	146
Olen teadlik oma palga arvestamise alustega ja selle tõusu võimalustest	21	18	6	6	156
Olen rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel	7	22	6	16	122
Neil, kes teevad oma tööd hästi, on alust loota, et neid edutatakse	7	23	10	11	128
Olen rahul karjäärivõimalustega organisatsioonis	7	16	16	12	120
Hindan materiaalse heaolu kõrval enam tunnustuse olemasolu	11	20	12	8	136
Minu töö mõte on ainult palga saamine	0	8	2	41	69
Omavahelisi ühisüritusi on piisavalt	7	19	8	17	118
Bloki maksimumsumma kokku	1836			70,3%	1290

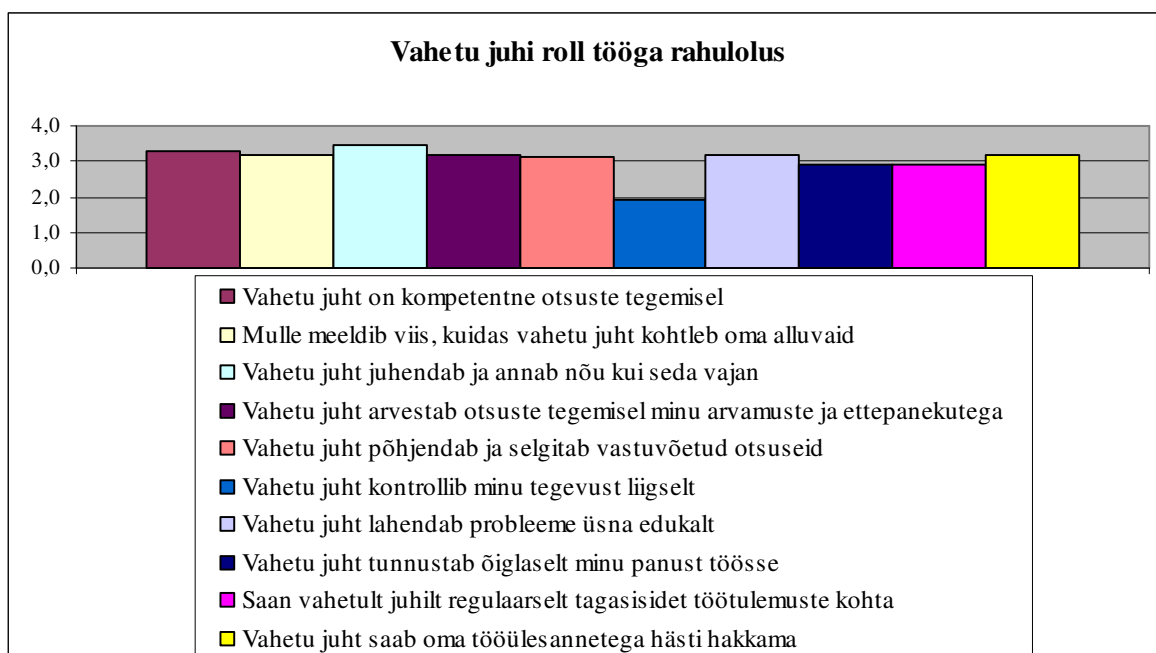
Lisa 4. Päästkeskuste järelevalveteenistuste keskmine hinnang

I. Töökeskkond	Punktid
Tulen hommikul meelsasti tööle	3,3
Minu töö meeldib mulle	3,5
Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	3,5
Mul on head töötingimused	3,1
Vajalikud töövahendid on olemas	3,2
Tööks vajalik informatsioon on olemas	3,1
Olen saanud piisavalt tööalast koolitust	2,9
Saan valida meetodeid tööülesannete täitmiseks	3,1
Töökaaslased aitavad mind, kui ma abi vajan	3,7
Tunnen, et pean vahel rohkem töötama, sest minu töökaaslased on ebakompetentsed	1,9
Tunnen sageli, et olen pinges ja väsinud	2,7
Minu töökoormus on liiga suur	2,6
Teen tööd ka väljaspool tööaega	2,6
Olen mõelnud töökoha vahetusele päästesüsteemi sees	1,8
Olen mõelnud töökoha vahetamisele väljaspool päästesüsteemi	2,2
II. Vahetu juhi roll tööga rahulolus	
Vahetu juht on kompetentne otsuste tegemisel	3,3
Mulle meeldib viis, kuidas vahetu juht kohtleb oma alluvaid	3,2
Vahetu juht juhendab ja annab nõu kui seda vajan	3,5
Vahetu juht arvestab otsuste tegemisel minu arvamuste ja ettepanekutega	3,2
Vahetu juht põhjendab ja selgitab vastuvõetud otsuseid	3,1
Vahetu juht kontrollib minu tegevust liigselt	1,9
Vahetu juht lahendab probleeme üsna edukalt	3,2
Vahetu juht tunnustab õiglaselt minu panust töösse	2,9
Saan vahetult juhilt regulaarselt tagasisidet töötulemuste kohta	2,9
Vahetu juht saab oma tööülesannetega hästi hakkama	3,2
III. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus	
Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusega	2,9
Minu oskused ja võimed on praeguses töös õiglaselt hinnatud	2,9
Olen teadlik organisatsiooni palga ja motivatsioonipoliitikast	2,9
Olen teadlik oma palga arvestamise alustega ja selle tõusu võimalustest	3,1
Olen rahul töösoorituse hindamise põhimõtetega tulemustasu määramisel	2,4
Neil, kes teevad oma tööd hästi, on alust loota, et neid edutatakse	2,5
Olen rahul karjäärivõimalustega organisatsioonis	2,4
Hindan materiaalse heaolu kõrval enam tunnustuse olemasolu	2,7
Minu töö mõte on ainult palga saamine	1,4
Omavahelisi ühisüritusi on piisavalt	2,3

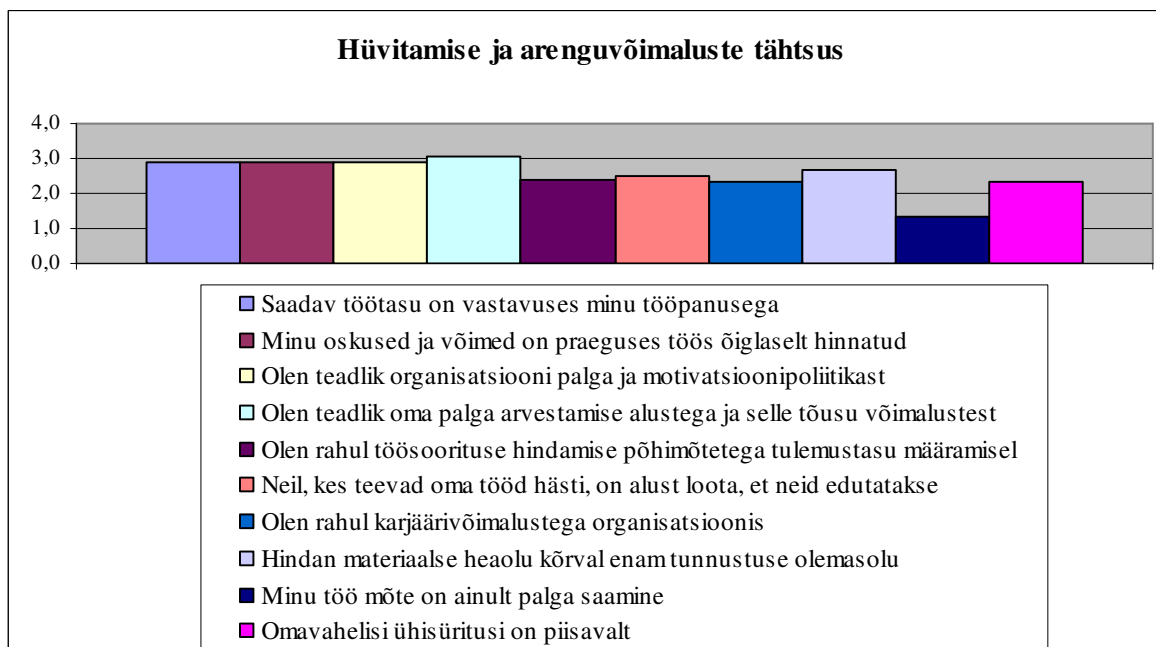
Lisa 5. Päästkeskuste järelevahteenistuste keskmise hinnangu graafikud



Joonis 1. Töökeskkond



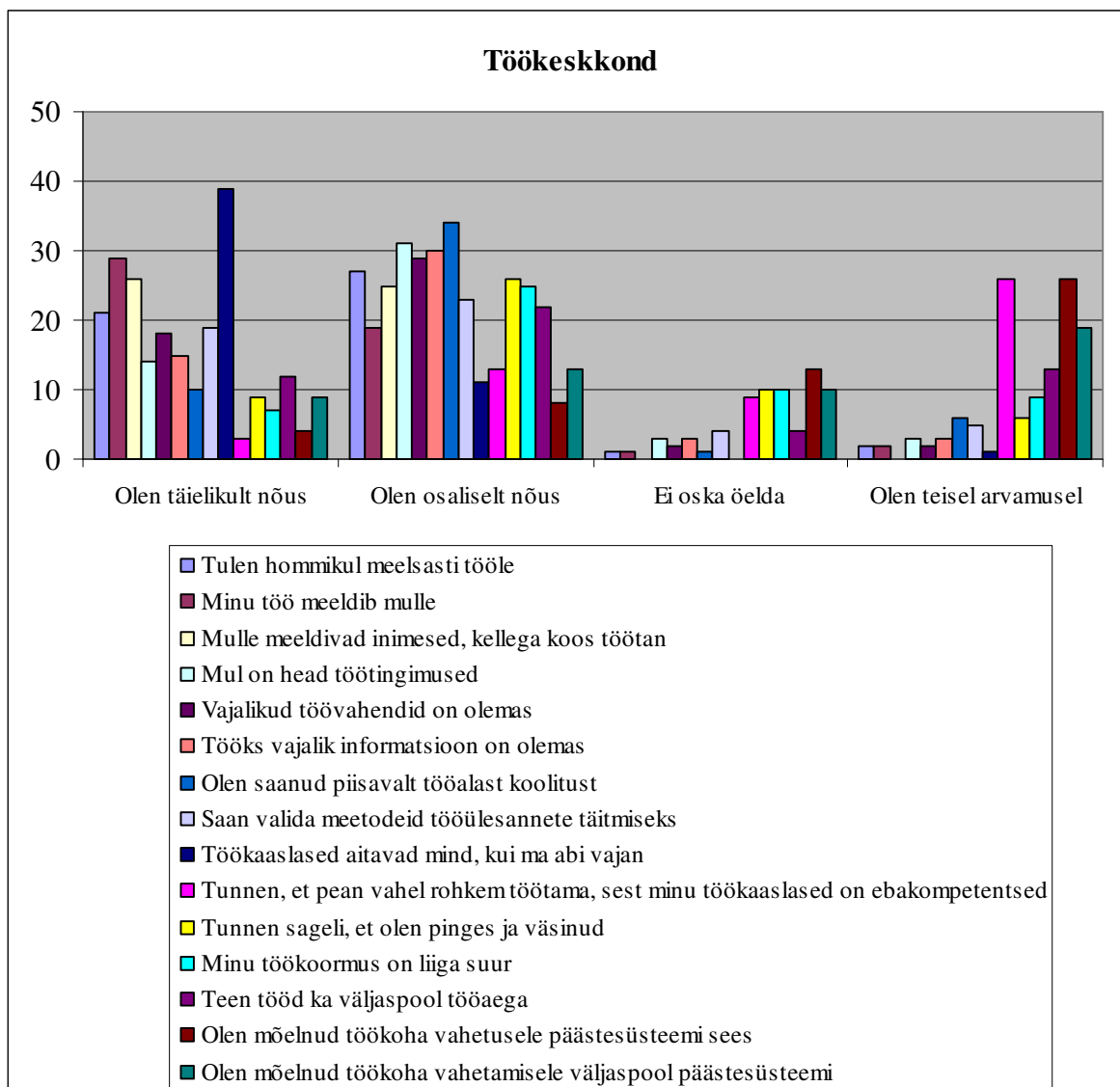
Joonis 2. Vahetu juhi roll tööga rahulolus



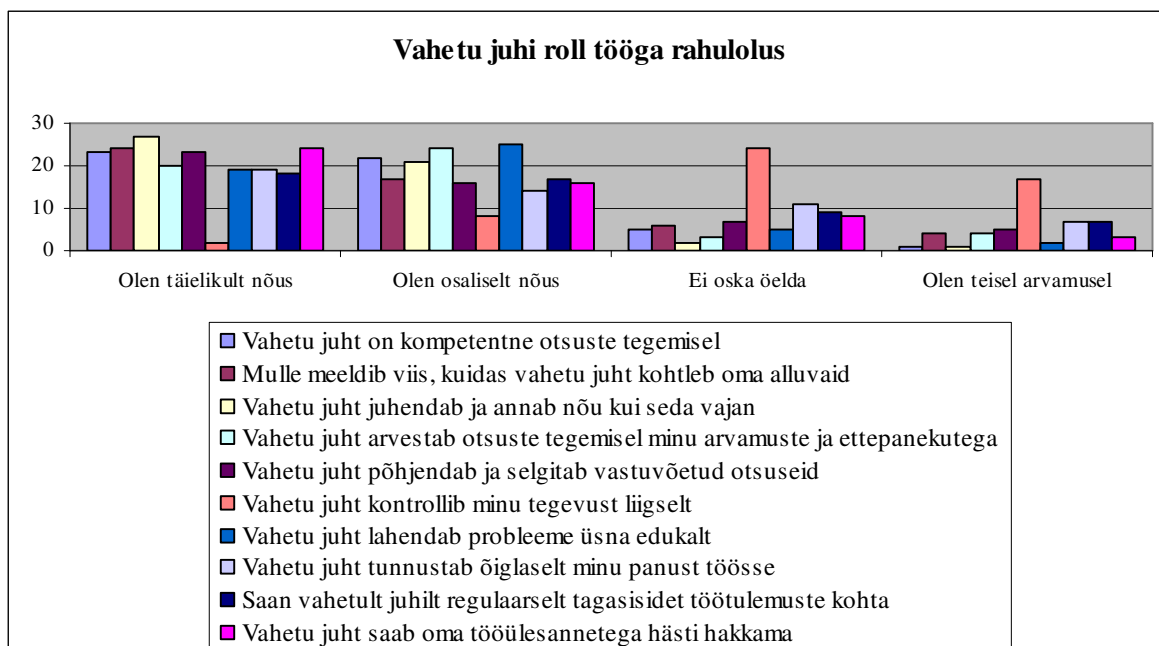
Joonis 3. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus



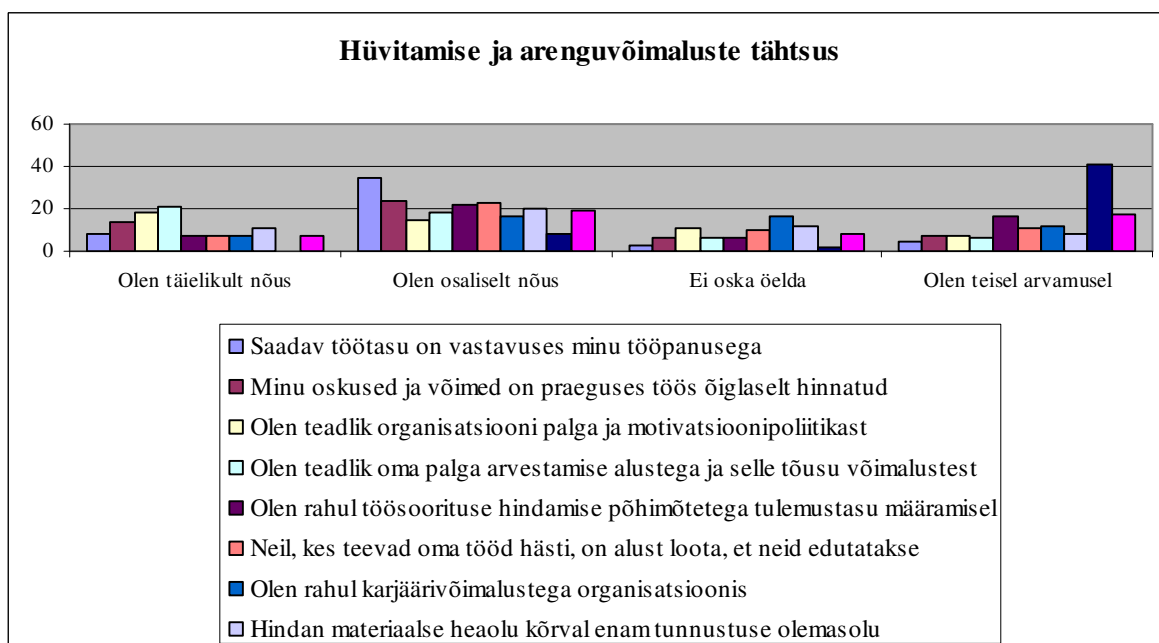
Lisa 6. Päästkeskuste järelevalveteenistuste töörahulolu mõõtmise graafikud



Joonis 4. Töökeskkond



Joonis 5. Vahejuhi roll tööga rahulolus



Joonis 6. Hüvitamise ja arenguvõimaluste tähtsus