

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Raul Toome

**KAHE PÄÄSTEKOMANDO JUHTIMINE ÜHE
KOMANDOPEALIKUGA PÕHJA PÄÄSTEKESKUSE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:

Ain Karafin, MA

Kaasjuhendaja:

Jaanus Jaago

Tallinn 2018

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Päästekolledž	Juuni 2018
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Kahe päästekomando juhtimine ühe komandopealikuga Põhja päästkeskuse näitel.</p> <p>Töö pealkiri võrkeeles: Management of the two rescue brigades with one brigade chief by the Example of the Northern Regional Rescue Centre.</p> <p>Töö on kirjutatud eesti keeles, eesti- ja inglise keelse kokkuvõttega. Töö maht lisadega on 44 lehekülge. Töös on kasutatud 15. allikat, sealhulgas Siseturvalisuse arengukava 2015-2020 ja Päästeameti strateegia aastani 2025.</p> <p>Lõputöö eemärgiks on välja selgitada ühe komandopealiku poolt kahe päästekomando juhtimise rakendamise võimalused Päästeametis.</p> <p>Lõputöö on empiiriline uuring, milles kasutati järgmisi uurimismeetodeid: ankeetküsitlus, intervjuu ja teoreetiline materjal. Valimi moodustas 44 Põhja päästkeskuse päästekomando töötajat ja Põhja päästkeskuse kolm komandopealikku. Lõputöö uurimisülesanneteks on selgitada välja päästekomando töötajate ja komandopealike hinnangud kahe päästekomando juhtimise kohta ühe komandopealiku poolt, analüüsida juhtimise teoreetilisi aluseid ja teooria ning uuringu tulemuste sünteesi põhjal teha järeldused.</p> <p>Lõputöö uurimistulemusena leiti, et komandopealikud suudavad oma ametijuhendist tulenevad ülesanded ära täita, juhtides kahte päästekomando korraga. Uuringu põhjal on näha, et töötajad on rahul komandopealiku tööga ja päästekomando töötajad on muutunud iseseisvamaks. Uuringust selgub, et uus juhtimiskorraldus on rahulolematust kaasa toonud. Komandopealikele on kaasnud juurde planeerimist ja ülesannete mahukus on tõusnud.</p>	
Lisad (nt CD, DVD jms): Puuduvad	
Võtmesõnad: Komandopealik, päästekomando, juhtimine.	
Võrkeelsed võtmesõnad: Brigade chief, rescue team, management.	
Lõputöö seos riiklike arengukavade ja prioriteetidega: Siseturvalisuse arengukava 2015 – 2020 ja Päästeameti strateegia aastani 2025.	
Säilitamise koht: SKA raamatukogu	
Töö autor: Raul Toome	
<p>Olen koostanud käesoleva lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste tööde autorite tööd, seisukohad kirjalikest allikatest ja muudest allikatest saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.</p> <p>Allkiri: Digitaalselt allkirjastatud</p>	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Ain Karafin, MA	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Kaasjuhendaja: Jaanus Jaago	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Ain Karafin	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. JUHTIMISE TEOREETILISED PÕHIMÕTTED	6
1.1 Suhtlemine.....	7
1.2 Otsustamine.....	8
1.3 Eestvedamine	8
1.4 Kontrollimine	9
1.5 Kavandamine.....	11
1.6 Organiseerimine	12
1.7 Mehitamine.....	13
1.8 Edukate muutuste juhtide omadused.....	14
2. UURING JA INTERVJUU.....	17
2.1 Ankeetküsitluse tulemused.....	18
2.2 Intervjuude analüüs	28
2.3 Järeldused ja ettepanekud.....	32
KOKKUVÕTE	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	37
SUMMARY	39
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	40
LISAD.....	41
Lisa 1 Ankeetküsitluse vorm.....	41
Lisa 2. Intervjuu küsimustik komandopealikele.	43

SISSEJUHATUS

Tavapäraselt juhib päästeteenistuses päästekomandot üks komandopealik, kuid osad komandopealikud peavad juhtima mitut päästekomandot korraga. Pikemaajaliselt on Lasnamäe ja Pirita päästekomandosid juhtinud üks komandopealik. Sama olukord on Keila ja Paldiski päästekomandodes. Ajutiselt juhib Kose komandopealik Kesklinna komandopealiku kohta. Lühiajaliselt on pidanud komandopealik, seoses puhkustega, juhtima kolme päästekomandot korraga.

Päästeameti strateegia aastaks 2025 on välja toodud järgnevalt- „/.../ innovatsiooniprotsessi arendamine ning töötajate kaasamine teenuste parendamisse ja töötajate tööaja ja potentsiaali efektiivsem kasutamine /.../“ (Päästeameti strateegia..., 2016, lk 38).

Uurimisteema on aktuaalne, sest hetkel juhib Põhja päästkeskuses kuute päästekomandot kolm komandopealiku, aga puudub teaduslikel meetoditel läbiviidud uuring, mis analüüsib sellise juhtimiskorralduse kitsaskohti või võimalikku efektiivset ressursi kasutust. Siseturvalisuse arengukava 2015-2020 on toodud välja järgnevalt- „/.../ kõiki alaeesmärke läbiv väljakutse on vaadata üle praegu pakutavad teenused ja tehtavad tööd ning leida võimalused nende tõhusamaks pakkumiseks piiratud ressurssidega“ (Siseministeerium, 2015, lk 11).

Uurimisprobleemiks on püstitatud küsimus, kuidas hindavad töötajad muutusi päästekomandode juhtimises? Tulenevalt uurimisprobleemist on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad komandopealikud oma ülesannetega toimetulekut uues olukorras?
2. Kuidas hindavad päästekomando töötajad muutusi päästekomando juhtimises?
3. Kas meeskonnavanematele/rühmapealikele on lisandunud ülesandeid?

Lõputöö uudsus seisneb selles, et varem ei ole kirjutatud lõputööd teemal, mis käsitleb kahe päästekomando juhtimist ühe komandopealikuga. 2018. aasta algusest uurib Päästeamet päästekomando töötajatelt, millist juhtimiskorraldust töötajad eelistaksid. Komandopealikega viidi läbi vabas vormis vestlus, kus uuriti komandopealike tööd ja huvi teistes projektides osalemisega ning millist juhtimiskorraldust nemad eelistaksid.

Seega lõputöö autori uuring käsitleb laiemas sisuga kahe päästekomando juhtimist ühe komandopealiku poolt ja Päästeamet uurib üldiselt, milliseid juhtimiskorraldusi päästekomando töötajad eelistaksid. Päästeameti uuring ei ole lõplikult valmis.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada ühe komandopealiku poolt kahe päästekomando juhtimise rakendamise võimalused Päästeametis.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks, on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida juhtimise teoreetilisi aluseid.
2. Selgitada välja päästekomando töötajate ja komandopealike hinnangud kahe päästekomando juhtimise kohta ühe komandopealiku poolt.
3. Teooria ja uuringu tulemuste sünteesi põhjal teha järeldused ja ettepanekut

Lõputöös on kasutatud empiirilist uuringut ja intervjuerimist. Andmeid kogutakse kvantitatiivsel uurimismeetodil ja kvalitatiivsel uurimismeetodil ehk kombineeritud meetodikal. Valimi moodustavad Põhja päästkeskuse järgmised päästekomandod: Kose, Kesklinna, Lasnamäe, Pirita, Keila ja Paldiski. Ankeetküsitlus viiakse läbi veebikeskkonnas Connect (Connect, 2018).

Intervjuu viiakse läbi päästekomandode komandopealikega, kes juhivad kahte päästekomandot. Intervjuus kasutatakse poolstruktureeritud intervjuu tüüpi. Meetodina üks küsija ja üks vastaja.

Lõputöö koosneb kahest osast- teoreetiline ja empiiriline. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade juhtimise teoreetilistest põhimõtetest. Tuginedes allikatele, toob töö autor välja omadused ja põhitegevused, millega juht kokku puutub. Nendeks on: suhtlemine, otsustamine, eestvedamine, kontrollimine, kavandamine, organiseerimine, mehitamine ja muutustega toime tulemine (Üksvärav, 2008, lk 49-50).

Lõputöö autor kirjeldab põhitegevusi täpsemalt ja toob välja, kuidas komandopealik ametijuhendi teenistuskohustuste kaudu nendega seotud on.

Töö empiirilises osas kirjeldab autor läbiviidud uuringu tulemusi, analüüsib neid ning teeb saadud tulemustest järeldused.

1. JUHTIMISE TEOREETILISED PÕHIMÕTTED

„Organisatsioon on kindla inimrühma terviklikult korraldatud ühendus, mis võimu ja eestvedamise mõjutusel tegevusi kooskõlastades püüab saavutada ühist eesmärki“ (Alas, 1997, lk 7). Tegevus on organisatsiooni siseselt koordineeritud ehk organisatsioonil on olemas struktuur, teatud materiaalsed, immateriaalsed ja füüsilised ressursid ning see toimib ja tegutseb pidevalt. Kokkuvõtlikult saab vaadelda seda kui süsteemi, mis koosneb neljast osast: (Valk, 2003, lk 11)

- Inimesed ehk sotsiaalne on kõige olulisem ressurss.
- Struktuur ehk organisatsiooni ja juhtimise selgroog.
- Eesmärgid ehk organisatsiooni sisuline mõte.
- Tehnoloogia ehk materiaalne. Olemas on töövahendid, hooned, oskused ja teadmised.

Organisatsiooniga on seotud juhtimine. „/.../ juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise teadlik ja sihipärane suunamine, saavutamaks organisatsiooni eesmärgi ja rahuldamiseks tema liikmete vajadusi“ (Valk, 2003, lk 11). Juhtimine on osa tööprotsessist, mis käib kaasas tööprotsessi eri osade ja arengujärkudega. Teiste inimeste kaasabil saavutatakse tulemused. Juhtimise subjektiks ja objektiks on inimene. Tõhus koostöö juhi ja töötajate vahel aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi. (Üksvärav, 2008, lk 46)

Organisatsioonis jagunevad juhid juhtimistasandite järgi kolmeks: tippjuhid, keskastme juhid ja esmatasandi juhid. Tippjuhtide ülesanne on juhtida kogu organisatsiooni. Tippjuhid on kursis kogu organisatsioonis toimuvaga ja vastavalt vajadusele võtma vastu otsuseid, millega kaasneb mõju organisatsioonile. Nende ülesandeks on kujundada organisatsiooni visiooni ja organisatsioonikultuuri selliselt, et see töötajateni jõuaks. Keskastme juhid juhivad erinevaid valdkondi ja osakondi organisatsioonis. Vastutavad plaanide täideviimise eest ja peavad olema kursis teiste osakondade töödega. Lahendavad töötajate konflikte ja arendandavad meeskonnatööd. Esmatasandi juhid vastutavad teenuse pakkumise eest. Jälgivad reeglite ja ülesannete täitmist. Esmatasandi juhile on põhiline koordineerida igapäevast tööd. (Valk, 2003, lk 21)

Järgnevalt kirjeldab lõputöö autor sissejuhatuses väljatoodud juhi põhitegevusi ja omadusi täpsemalt.

1.1 Suhtlemine

Suhtlemine on juhi vältimatu osa juhtimistegevuste ja –toimingute täideviimiseks. Juht viib arusaadavalt mõtted, seisukohad ja kavatsused töötajateni. Hea suhtlemisoskus ei tee veel edukaks juhiks, kuid oskus oma mõtteid, seisukohti ja kavatsusi teistele arusaadavaks teha, on tõhusa juhi üks tunnustest. (Üksvärav, 2008, lk 304-305)

Suhtlemise suurem eesmärk on tagada organisatsioonis, üksikisikute ja meeskonna vahel ühine tegutsemine. Erinevate eesmärkide saavutamiseks kasutatakse eri laadi suhtlemist. Suhtlemine on jaotatud viite erinevasse rühma (Üksvärav, 2008, lk 303):

- Mitteametlik suhtlemine – Juhuslik vestlus töötajate vahel töövälisest asjadest.
- Tööalane arutelu – Suhtlemine, mis algatab tegevuskavasid.
- Lähteandmed – Varustab otsustajat teabega ja võimaldab kavasid ellu viia.
- Korralduste andmine – Suhtlemine, mille eesmärgiks on, et töö saaks ära tehtud.
- Ettekandmine või aruanne – Tagasiside andmine tulemuste kohta.

Päästekomandos suhtleb komandopealik päästekomando töötajatega, vahetu juhiga ja päästekomandot külastavate inimestega. Tuginedes teooriale, kus juhtimistegevuste täideviimiseks on vaja edastada oma mõtted arusaadavalt, peab komandopealik olema hea suhtlemisoskusega. Komandopealik esindab Päästeametit kogukonnas, kohalikus omavalitsuses, teeninduspiirkonna partneritega suhtlemisel ja avalikel üritustel. Kogub infot päästealase ennetustöö planeerimiseks ja korraldab ennetustööd läbi päästekomando töötajate. Kogub infot erinevate riskiojektide ja ohtude kohta. (Päästeamet, 2015)

Päästekomando juhtimisstruktuuri alusel edastab komandopealik info meeskonnavanematele/rühmapealikele ja meeskonnavanemad/rühmapealikud omakorda päästjatele. (Päästeamet, 2014)

Suhtlemine on komandopealikul oluline. Ametijuhendist tulenevad kohustused saab komandopealik täita eduka suhtluse teel. Suhtlemine tagab juhi mõtete edastamise töötajateni. Juhtimisstruktuuri alusel peab komandopealik päästekomando töötajatele edasi andma arusaadavat informatsiooni.

1.2 Otsustamine

Juhi igapäeva töö osa on **otsustamine**. Otsuse vastu võtmine on tegevuse vältimatu koostisosa. Otsustamine on kõrgpunkt, kus tehakse lõpp kahevahelolekutele, vaidlustele ja kaalutlustele. Põhjus sõltub tegutsemiste pidevas muutumises, kus on vaja uutes olukordades seisukohta valida. Otsustamine on menetlus või vahend, mis tagab tegevuse õige sisu ja eesmärgi saavutamise. Juhi õiged otsused võivad töötajaid hästi tegevusse rakendada ja valede otsuste tulemuseks võib kujuneda vastupidine olukord. Halvemal juhul asutuse jätkusuutlikkuse mitte tagamine. Juhil on vaja julgust, et otsustada. Just see on peamiseks põhjuseks miks paljud, erialaselt targad asjatundjad, ei saa hakkama juhi ametikohal. (Üksvärav, 2008, lk 340-341)

Päästekomandos puutub otsustamisega kokku komandopealik. Komandopealiku ametijuhendist tulenevalt peab koostama puhkuste ajakava tabeli. Puhkuste ajad võivad erinevatel töötajatel kokku langeda. Seega otsustab komandopealik, kes puhkusele saab. Päästekomando töötajate vahel võib tekkida vaidlusi või muid konflikte ja probleeme. Komandopealiku ülesandeks on leida probleemidele lahendused viisil, millega on kõik osapooled rahul. (Päästeamet, 2015)

Lõputöö autor on arvamisel, et otsustada on lihtsam, kui juht on olukorraga kursis ja omab paremat ülevaadet probleemidest. Tänu sellele saab langetada õigeid otsuseid ja leida lahendused.

1.3 Eestvedamine

Eestvedamine on seotud kindla inimesega, kes on võimeline töötajate mõttekäike ja käitumist mõjutama, ning kes suudab kaasa tõmmata ja ennast järgima panna. Eestvedaja rolli ja isiksust saab käsitleda mitmel viisil (Üksvärav, 2008, lk 381):

- Kordasaatja – Ette planeeritud ülesannete täideviimine.
- Kokkuliitja – Suudab erinevaid inimesi kokku liita, üksteist sallima panna.
- Nägemust omav – Omab nägemust olukorrast, mida saavutada tahab.
- Uuendusmeelne – Uuendusi pooldav.

Edu või ebaedu sageli oleneb eestvedamisest, täpsemini avaldumisest või mitteavaldumisest. Peamiselt saab eestvedaja tunnustatud ja hinnatud edukate saavutuste puhul ning ebaõnnestumise puhul mainitakse eestvedaja puudulikkust. Eestvedamine on midagi rohkemat kui inimese isiksus, kõrvalomadus või kokkulepitud ilming. Eestvedamine on seotud tegemiste ja käitumisega. Ametisse saab küll määrata arvatava eestvedaja, kuid arvatavale ei saa ette määrata eestvedamist. Eestvedamine ei ole ainult ühepoolne või ühesuunaline. Kui ei ole eestvedajal järgijaid, pole ka eestvedajat. Peamine on, et ülesanded ja eesmärgid oleksid vastava meeskonna liikmete vahel ära jagatud, mille nimel tegutseda. Suuresti määravadki need eestvedamise avaldumisvormi ja sooritusviisi. Töötajate poole pealt- vastukajad ja tagasimõjud. (Üksvärav, 2008, lk 382)

Komandopealik korraldab päästekomando siseseid õppusi, kaasates õppustele piirkonna vabatahtlikke. Õppuste korraldamisel kaasab päästekomando töötajaid ja vabatahtlikke oma ideede teostamiseks. Komandopealiku eestvedamisel ja töötajate idee teostamiseks peab komandopealik kaasama töötajaid. (Päästeamet, 2015)

1.4 Kontrollimine

Kontrollimine on töö jälgimise, võrdlemise ja arendamise protsess. Kõik juhid on kohustatud kontrollima ka siis, kui kõik toimib plaanipäraselt. Tõhus kontroll aitab saavutada organisatsiooni eesmäärke. (Robbins & Coulter, 2008, lk 486)

Juhi kontrollimise rollile kuluvat aega ja pingutused võivad suuresti kõikuda. Esmajärjekorras mõjutavad seda juhi enda teadmised, oskused, arusaamad ja tõekspidamised. Teisalt loeb asutuse suurus, töötajate arv, tööjaotus, töötajate töösse suhtumine, oskused ja tegevusvaldkond. Kontrollimise üleliigsuses ja mittevajalikkuses toetutakse kahele asjaolule (Üksvärav, 2008, lk 428):

- Juhtimistegevused on korrektselt sooritatud.
- Alavääristab või solvab töötajaid – Kontrollimisega võib kaasneda, et töötajad hakkavad arvama, et neid ei usaldata.

Kaks eelpool kirjeldatud punkti toimiksid, kui kõik inimesed oleksid oskuslikud, kohuse- ja vastutustundlikud. Kontrollimise mittevajalikkus selgitataksegi välja kontrollimise teel. Juhil on kontrollimisel kahesugune roll (Üksvärav, 2008, lk 428-429):

- Hinnang töötajatele – Juht hindab oma töötajate tegevusi ja nende tulemusi ning nendest järelduste tegemine.
- Juhi enda tööd – Juht saab selle kaudu hinnangu oma tööle ja toimingutele.

Ebameeldivused tekivad vähese kontrolli tagajärjel. Juht peab tagama, et kontroll oleks õigesti korraldatud. Sellega tagab juht parema korrashoiu kõrval, kolm olulist punkti (Üksvärav, 2008, lk 381):

- Juht ei tegele töötajate tööga – Sageli viletsa kontrolli tagajärjel, peab juht korrekture tegema töötajate tulemustega.
- Rohkem tegeleda juhi ülesannetega – Juhil on aega pühendada teistele kohustustele, ülesannetele ja probleemidele.
- Ülekoormus – Juht väldib liigest muretsemist ja tervise rikkumist.

Komandopealiku ametijuhendi alusel kontrollib komandopealik päästekomando töötajate väljaõppe kvaliteeti, päästeteenistuse I tasandi tagamist ja korrektset dokumentatsiooni täitmist. Lisaks korraldab valvevahetuse töötajatele kontrolli varustuse hoolduse, päevakava täitmise ja tehnika komplekteerimise osas. (Päästeamet, 2015)

Töötajate kontrollimine on möödapääsmatu tegevus. Teooria alusel võib töötajatele jääda usaldamatuse tunne kontrolli teostamisel. Sellegipoolest teatud töötajatele mõjub kontroll motiveerivalt ja paneb korrektsemalt ametijuhendist tulenevaid kohustusi täitma.

1.5 Kavandamine

Juhi üks põhitegevusi on **kavandamine**. Kavandamine on arendustegevuse lahutamatu osa. Kavandamisega tuleb kaasa tõmmata kõik, kellel on selleks tarvilikku informatsiooni. (Üksvärav, 2008, lk 105)

Kavandamine kui põhitegevus, sellega paneb juht aluse hilisematele tegevustele ja toimingutele. See on juhtimisel tegevus, kus eelnevalt otsustatakse, mida tuleb juhil järgnevalt teha. Kavandamist võib võtta kui menetlust, mille sisuks on põhjendatud ja teadlik tegutsemis-suundade sätestamine enne tegutsemist. Ilma kavandamiseta muutuks juhtimine juhuslikuks, kus ei oleks kindlat eesmärki. Kavandamine on seotud tulevikus tegevuste kujundamise ja kindlaksmääramisega. Aitab juhil muutuvas keskkonnas kohaneda ja oma plaane ellu viia. Kui töötajad oma juhti usaldavad, aktsepteerivad nad juhi nägemuse kavandamist. Hea kavandamise tähtsateks osadeks on loominguiline lähenemine ja uuenduslikkus tuleviku suhtes. (Üksvärav, 2008, lk 98-101)

Need osad ei teki iseenesest, vaid sõltuvad organisatsiooni/osakonna keskkonnast. Keskkond võib olla soodne või ebasoodne, mis tähendab, et kas eri ideed saavad avalduda või püütakse mõttetevõus asetada olemasolevasse raamistikku. Siinkohal on juhil oluline leida kavandamise ja oma juhtimistegevuste vahel tasakaal. Tasakaalu puudumisel võib mõni tähtis tegevus jääda hooletusse või hoopis vaateväljast välja. Hea täideviimise korral võidakse siluda nendes peituvaid puudusi. Halva täideviimisega võib juhtuda, et head kavad võivad nurjuda. (Üksvärav, 2008, lk 98-101)

Komandopealik koostab päästekomando päevakorra ja vastutab, et selle täitmine on tagatud. Töötajate tööaeg on vastavalt päevakorrale otstarbekalt planeeritud. Planeeritud on tööajagraafik, puhkuste ajakava ja tööajaarvestuse tabel. Töögraafikud ja tabelid on koostatud teenuste osutamise ja valmisoleku nõudeid täites. Vastavalt nõuetele on kooskõlastatud ja õigeaegselt esitatud ning teatavaks tehtud töötajatele. Komandopealik planeerib päästekomando töötajatele vajalikud võimalused väljaõppe läbiviimiseks. Väljaõpe toimub plaanipäraselt ja vahendid on tagatud. Komandopealik kogub infot ennetustöö planeerimiseks oma teeninduspiirkonnas ja läbi päästekomando töötajate korraldab ennetustööd. (Päästeamet, 2015)

Komandopealiku tähtsamaid tegevusi on kavandamine. Komandopealik peab oskama kavandada, kuna ilma selleta võib komandotasandil jääda hätta või ei saada hakkama. Kavandada tuleb päästekomandos palju, näiteks: tegevusi, tehnikat ja dokumente.

1.6 Organiseerimine

Kavandamist võis võtta kui ettevalmistamist, kuid **organiseerimine** on tegevus, kus tahetakse jõuda valitud punkti. Organiseerimine muudab juhi kavad ja plaanid esmaseks tööriistaks (Üksvärav, 2008, lk 138):

- Tegevused – Tegevuste kindlaks määramine, rühmitamine ja paigutamine.
- Kohustused – Töötajatele rollide kujundamine ja nende täitmiseks määramine.

Organiseerimise subjektiks ja objektiks on inimene ise. Keskpunktiks on see, mida inimene organisatsioonis peab tegema ja kuidas nende jõupingutused paremini organisatsioonis ühitada. Organiseerimine ei ole igapäevategevus, vaid tuleb ette lühemate või pikemate ajavahemike järel. Kui juht peab tegelema organiseerimisega, on juhil otstarbekas järgnevaid asju meeles pidada (Üksvärav, 2008, lk 138-139):

- Arusaamine – Eesmärkides, plaanides ja tegutsemistingimustes luua selgus.
- Valdkonnad – Millised on põhilised tegevusvaldkonnad ja ülesanded, kus on vaja organiseerimist.
- Allülesanded – Rühmitada ja jagada peamised ülesanded.
- Määramine – Allülesannete täitmiseks määrata töötajad ja võimaldada neile vastav vara ja juhised.
- Vastuolud ja kitsaskohad - Selgitada need kindlaks ja rakendada kõrvaldamise meetmed.
- Hinnang – Meetmete tulemuste hindamine.

Päästekomando komandopealiku ametijuhendi teenistuskohustustes puutub komandopealik kokku organiseerimisega. Loob tingimused päästekomando tööks ja vajalikud vahendid on tagatud. Tähtaegselt ja korrekselt on läbi viidud päästekomando töötajate hindamised ja füüsilised katsed. Organiseerimise alla kuulub ka erinevate ennetustöö sihtgruppide külastamine ja koolitamine. Organiseerimine päästekomandos-vastav varustus ja meeskond on komplekteeritud ning meeskond koolitatud erinevate

sihtgruppide teadlikkuse tõstmiseks. Tagatud on kohaliku päästekomando teeninduspiirkonna partneritega koostöö- osaledes avalikel üritustel ja muudel kokkulepitud õppustel. (Päästeamet, 2015)

1.7 Mehitamine

Mehitamine hõlmab inimressurssi. Mehitamise eesmärgiks on luua meeskond, kes oleks võimeline täitma ettenähtud ülesandeid eesmärgipäraselt. Organisatsioonis või asutuses peab olema tagatud, et tööle võetakse õige isikukoosseis. Mehitamise ülesanded langevad tavaliselt juhi ülesanneteks. Juht vastutab kogu tehtud töö ja töötajate heade töötulemuste saavutamise eest. Juhi ülesandeks on välja selgitada, kes millisele ametile paremini sobib. (Üksvärav, 2008, lk 183)

Meeskonnaliikmetele peab olema seatud eesmärgid. Liikmed peavad täpselt teadma, milliseid ülesandeid neilt oodatakse. Ühe eduka meeskonna eeldusteks on (Heller, 2003, lk 173-174):

- Ühised eesmärgid.
- Hea infovahetus.
- Meeskonnaliikmete kaasahaaramine.
- Erinevad meeskonnaliikmed.

Vastavalt komandopealiku ametijuhendis olevate teenistuskohustustest vastutab komandopealik päästekomando töötajate värbamise ja arendamise eest. Päästekomando koosseis on komplekteeritud ja töötajad on koolitatud vastavalt ametikoha positsioonile. Töögraafiku iga valvevahetuse koosseisus on optimaalne arv töötajaid vastavate võimekustega. Erakorralistel juhtumitel on komandopealik teadlik töötajate hariduse tasemest, et valvevahetuse koosseisus haigestunud või vigastatud töötaja asendada. (Päästeamet, 2015)

Mehitamine on väga oluline tegevus. Mehitamisega paneb juht paika meeskonna, kes on võimeline täitma igapäevaselt ametijuhendist tulenevaid ülesandeid.

Juhtimise teoreetilistest põhimõtetest selgub, et juhil peab olema mitmeid erinevaid oskusi. Juhil peavad olema teatud tunnusjooned, mis aitavad juhtimises toime tulla.

Teooriat käsitledes, tuli palju omadusi ja tegevusi välja, mis kattusid komandopealiku ametijuhendi teenistuskohustustega. Nii juhtimise teoorias kui ka komandopealiku igapäevane tegevus on suhtlemine. Suhtlemisega saab tagatud juhtimisülesanded ja -toimingud. Ilma suhtluseta ei tekiks omavahelist usaldust ega läbisaamist. Suhtlemise juures on tähtis, et juht suudaks oma mõtted töötajatele edasi anda.

Teine igapäevane tegevus on otsustamine. Nii juhtidel kui ka komandopealikel tuleb ette tööajal otsutamist. Juhid ja komandopealikud on need, kes otsutavad järgneva ülesande suuna valiku üle ja peavad olema kindlad, et see otsus on õige. Eelnevate tegevuste kõrval hõlmab tähtsat positsiooni juhi igapäevategevustes kavandamine ja kontrollimine. Kontrollimisega saab juht ülevaate töö tulemustest ja korrashoiust. Kavandamisega pannakse alus kogu organisatsiooni või päästekomando eesmärgile, mida saavutada tahetakse. Komandopealik koostab tööajagraafiku, puhkuste ajakava ja tööajaarvestuse tabeli. Vastutab, et olemas oleks igas valvevahetuses meeskond, kes teeks päästetöid ja muid toiminguid. Kavandamisest järgmine juhi üks tegevustest on organiseerimine. Kavandamine on ettevalmistamine ja organiseerimine on selle ettevalmistuse täideviimine ning eesmärgi saavutamine. Komandopealikul tuleb ette aeg-ajalt organiseerimist. Teeninduspiirkonna partneritega kokkulepitud üritustel osalemine koos vastava varustusega.

1.8 Edukate muutuste juhtide omadused

Muudatuste protsessi toimimiseks peab olema juhil kindel visioon. Üldjuhul kõik muutused, mis organisatsioonis, asutuses või meeskonnas esile tulevad, võivad olla häirivad ja traumeerivad liikmetele. Paratamatult tänapäeval muutub ühiskond ja tavad väga kiiresti. Sellest tingituna peab ka organisatsioon või vastav osakond muutuseid vastu võtma. Muutused on äärmiselt tähtsad organisatsiooni arengule. Juht peab aktsepteerima muutuseid, mitte nägema selles ohtu. Muutused võivad olla võimalused iseennast või oma meeskonda parandada. Juhid, kes on suutelised olema avatud ja positiivsed muutustele, suudavad motiveerida ja rakendada oma töötajaid muutustega toime tulema. (Alas & Salu, 2005, lk 56)

Kõigele sellele lisaks on oluline, et muudatused kindlasti saaksid alguse juhtidest. Nemad on teistele eeskujuks. Vastastikune usaldus juhi ja töötajate vahel on oluline. Iga juht ei saa muudatustega korrektselt hakkama. Juhil peavad olema teatud omadused, mis aitavad muudatustele kaasa. Töötajad peavad oma juhtides nägema seda, kuidas juht tervikpilti näeb. Oluline on, et juhil on nägemus organisatsiooni/meeskonna pikemast strateegiast. Hea juht peab oskama oma töötajatele selgitada muudatuste vajalikkusest ja kasulikkusest kõigile organisatsioonis. Oluline on, et juht oskab oma organisatsioonis/meeskonnas ära tunda inimesi, kes saavad muudatustega hakkama ja oleksid toeks selles protsessis. Samas on oluline, et oskaks ka kaasahaarata töötajaid, kes peavad muudatustega leppima. Muudatuste kaasnemisega võib tekkida takistusi ja probleeme. Juhi ülesanne on nendele takistustele lahenduste leidmine, et muudatused saaks parimal viisil ellu viia. Kõiki muudatusi polegi võimalik ette näha. Oluline on, et juht suudaks kiirelt muudatustele reageerida ja vastavad meetmed kasutusele rakendada. (Hill, 2010, lk 14-15)

Päästeameti suured muutused toimusid aastatel 2000-2006, kui toimus tippjuhtkonna vahetus ning muutus juhtimisstiil. Avatuks muutus struktuuris suhtlemine ning arvestati ka töö iseloomust tulenevate vajadustega. Värvati erinevate valdkondade esindajaid, nt pedagoogiaalase, psühholoogiaalase, sotsiaaltöö, juhtimisala jt eriharidusega inimesi. Tekkisid uued visioonid ja eesmärgid. Oluline oli nende viimine ja tutvustamine töötajatele. (Murd, 2007, lk 14-16)

Päästeameti prioriteet on ennetustöö. Ennetusvaldkonna väljaarendamiseks panustati palju ressursse. Ennetustöö järjepidev areng on kestlik ning oluline on tõsta inimeste teadmisi tuleohutusest, veeohutusest ning muudest ohtudest.

Ennetustöö väljaarendamisel alustati planeerimisest ning tähtaegade määramisest. Tehti selgeks hetkeline olukord ja pandi paika nägemus, kus tahetakse tulevikus jõuda. Samuti määrati kindlaks strateegia, kuidas jõuda selleni. (Murd, 2007, lk 31)

Organisatsiooni eduka teenuse toimimiseks on vajalik selle visioon ja eesmärk. Oluline on ka muutuste põhjendamine töötajatele. Läbipaistev ja avatud juhtimisstiil ning püstitatud eesmärgid, mida suudetakse töötajateni viia, aitavad edukalt organisatsioonis muutusi läbi viia.

Erinevate ametkondade liitmine tõi kaasa struktuuri muudatuse. Samuti oli väga suur tulekahjudes elu kaotanud inimeste arv ning erinevad õnnetused. Ennetustöö tegevusi tehti muude töökohutuste kõrvalt, kuid valdkonna arenedes oli vaja määrata täpne tegevuste maht. (Murd, 2007, lk 45-46)

Muudatusi tehakse kui muudatusteks on põhjus. Ehk vana süsteem ei toimi enam nii nagu peab. Efektivsemaks muutmiseks tuleb osa valdkondi liita. Tänu muudatustele tekkis avatud suhtlus. Nii on juhtkonnal kergem oma ideid ja visiooni töötajateni viia ja neid kaasata. Töötajate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse ning keskastme juhte kaasatakse erinevate muudatuste sisseviimisel.

Lisaks võeti tööle teiste erialade esindajaid, kes tõid organisatsiooni teistsugust maailmavaadet ning uusi ideid. Leidus töötajaid, kes ei olnud teinud muudatustega päri ja sellepärast ka töötasid selle vastu. Töötajatel, kellel oli raske muutustega kohaneda, koondati. Paraku on see muudatustega kaasnev probleem, kus olukorraga mitte leppivad töötajad töölt lahkuvad.

Päästeameti juhtkond on väga hästi suutnud muudatused ellu viia. Kaasanud töötajaid aruteludesse ja koostöösse. Päästeameti juhtkond on suutnud ennetada ja lahendada probleeme ning kasutanud õigeid ning toimivaid juhtimisvõtteid. Muutused on toonud kasu kogu struktuurile ning tõstnud Päästeameti usaldusväarsust ühiskonnas. Päästeameti usaldatavus on tänapäeval väga kõrge, seega on tulnud toime hästi muudatustega.

Oluliste muudatuste ja strateegiate kasutamine on loonud hea süsteemi. Päästekomandod puutuvad väga palju muudatustega kokku. Varasemalt sõideti väljakutsetele ja see oli päästjate peamine töökohustus. Tänapäeval on töökohustuste hulka lisandunud ka teisi ülesandeid. Päästekomandod tegelevad igapäevaselt ennetustööga. Puutuvad kokku kodunõustamistega ja teatud ajaperioodidel erinevate vanusegruppide koolitamisega. Muudatus algab kindlasti päästekomandos komandopealikust. Komandopealik peab selgeks tegema päästekomando töötajatele muudatuste vajalikkuse ja mida muudatused endaga kaasa toovad. Oluline on ka see, et päästekomando töötajad annaksid muudatuste kohta tagasisidet. Kogu innovatiivne info, mis tuleb päästekomando komandopealikule, peab välja jõudma sama sisuga töötajateni.

2. UURING JA INTERVJUU

Lõputöö empiirilises osas annab autor ülevaate uurimistöö valimist, uurimisinstrumentidest, uurimistöö tulemustest ja analüüsist ning annab ülevaate, saadud tulemuste põhjal, järeldustest.

Lõputöö puhul on tegemist empiirilise uurimusega, mille uurimisinstrumentideks on küsimustik ja intervjuu. Käesoleva lõputöö empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset (küsimustik) ja kvalitatiivset (intervjuu) uurimismeetodit (Õunapuu, 2014). Meetodite valikul lähtus autor sellest, et meeskonnavanemaid ja päästjaid oli palju rohkem kui komandopealikke. Meeskonnavanematele ja päästjatele oli mõeldud küsimustik ja kuna komandopealikke oli kolm tükki, viidi nendega läbi intervjuu, nende isikliku arvamuse saamiseks.

Uuringu valimi moodustavad Päästeameti Põhja päästkeskuse päästekomandod, kus kahte päästekomandot juhib üks komandopealik. Nendeks päästekomandodeks on: Keila, Paldiski, Lasnamäe, Pirita, Kesklinna ja Kose. Intervjuu viidi läbi Põhja päästkeskuse kahte päästekomandot juhtivate komandopealikega. Neid oli kokku kolm.

Uuring viidi läbi ajavahemikul 14.03.2018-05.04.2018. Uuringu läbiviimisel andmekogumismeetodina kasutas autor ankeetküsimustikku (Lisa 1). Ankeetküsimustik koosnes kümnest küsimusest. Viies küsimus koosnes omakorda seitsmest alaküsimusest. Ankeetküsitluse koostamisel toetus autor juhtimise teoreetilistele alustele ja lõputöö eesmärgile. Andmete kogumist teostas autor interneti keskkonnas connect.ee. Küsimustik saadeti valimile e-kirjaga. Esileht sisaldas autori tutvustust, uuringu eesmärki ja uuringu vastamisele kuluvat aega. Uuringus arvestati ainult lõpuni täidetud küsitlusi ja tagati vastaja anonüümsus. Küsimustik sisaldas küsimusi komandopealiku kohalolu, rahulolu ja kättesaadavuse kohta. Lisaks veel eraldi meeskonnavanematele/rühmapealikele ülesannete mahukuse suurenemise kohta. Küsimustikus kahel küsimusel olid avatud kommentaariväljad, millele vastamine ei olnud kohustuslik, kuid võimalik. Uuringu tulemuste analüüsimiseks on kasutatud tabelarvutus programmi MS excelit (Microsoft, 2018).

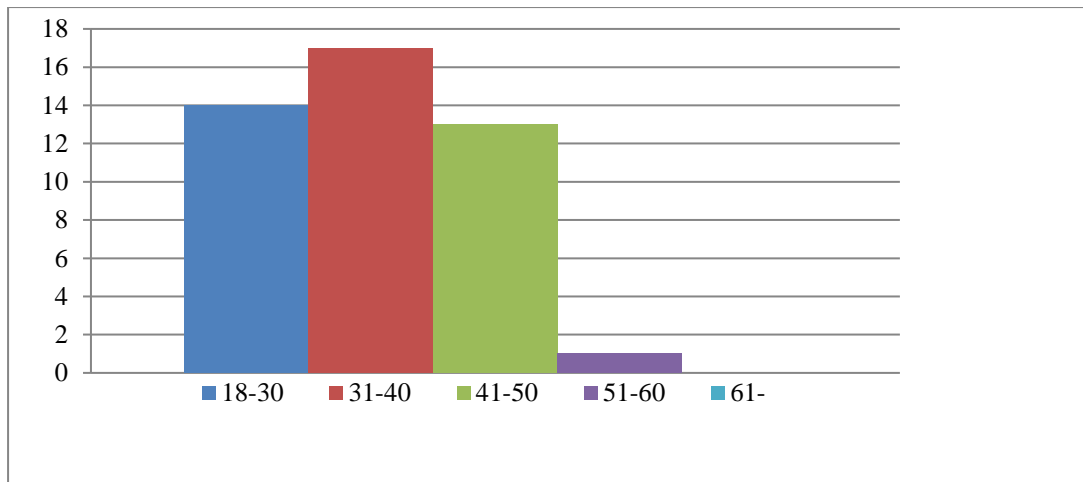
Küsimustikus hinnati Likerti üks kuni viis hinnanguskaalal, numbritele oli antud järgnevad väärtused: 1 – täiesti nõus, 2 – pigem nõus, 3 – ei oska öelda, 4 – pigem ei nõustu, 5 – ei ole nõus. Demograafiliste andmete osas taheti päästekomando töötajatelt teada sugu, tööstaaži, vanust ja ametikohta.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 26.03-27.03. Intervjuus kasutas lõputöö autor poolstruktureeritud intervjuu tüüpi. Meetodina üks küsija ja üks vastaja. Intervjuud salvestati diktofoniga ja andmete analüüsiks tegi lõputöö autor transkriptsiooni. Intervjuud komandopealikega lepiti kokku telefoni teel ja viidi läbi komandopealike päästekomandodes. Intervjuude keskmine pikkus oli 12 minutit. Intervjuu alguses tutvustas lõputöö autor töö eesmärki ja küsis intervjuueeritavalt luba diktofoni kasutamiseks. Intervjuu koosnes kaheteistkümnest küsimusest. Intervjuu küsimused olid koostatud kohalolu, suhtlemise ja ülesannete mahukuse kohta.

2.1 Ankeetküsitluse tulemused

Küsitlusele vastas 45 Päästeameti põhja päästkeskuse töötajat, kes töötavad päästekomandodes, kus komandopealik juhib kahte päästekomandot. Uuringu läbiviimise ajal töötas Põhja päästkeskuse kuues päästekomandos kokku 161 töötajat. Järgnevalt toob lõputöö autor välja küsimustiku hinnangulised tulemused.

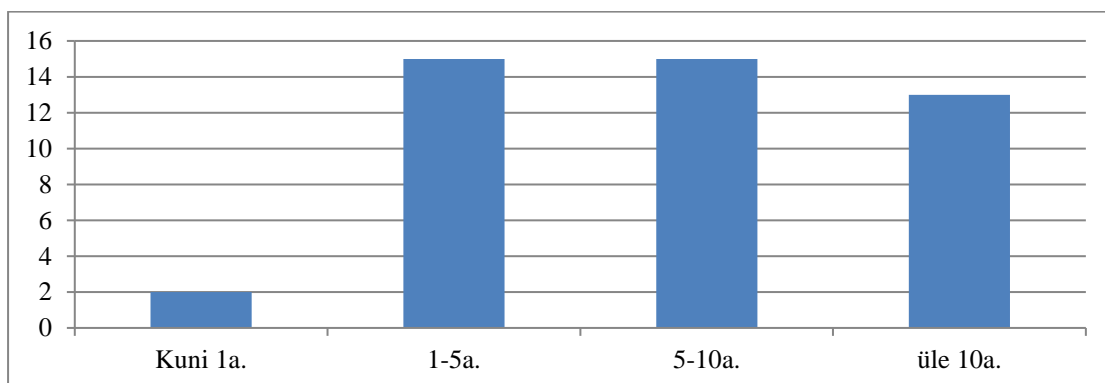
Vastajate üldarvust (45) oli meeskonnavanemaid 16 (35,6%) ja päästjaid 29 (64,4%), kes vastasid küsimustikule. Allpool on joonis (Joonis 1), mis kirjeldab vastajate vanusegruppe, kes osalesid küsitlusel.



Joonis 1. Vastajate jagunemine vanusegruppidesse (autori koostatud)

Kõige rohkem vastajaid (Joonis 1) oli vanusegrupis 31-40 aastat, kus vastas kokku 17 (37,8%) vastajat. Järgnes 18-30 aastane vanusegrupp, kus oli 14 (31,1%) vastajat ja 13 (28,9%) vastajaga oli 41-51 aastane vanusegrupp. Kõige vähem oli vastajaid 51-60 aastate seast, kokku kõigest 1 (2,2%). Üle 61 aasta vanuseid ei osalenud.

Alljärgnev joonis (Joonis 2) toob välja 45. vastanu tööstaaži päästekomandos.

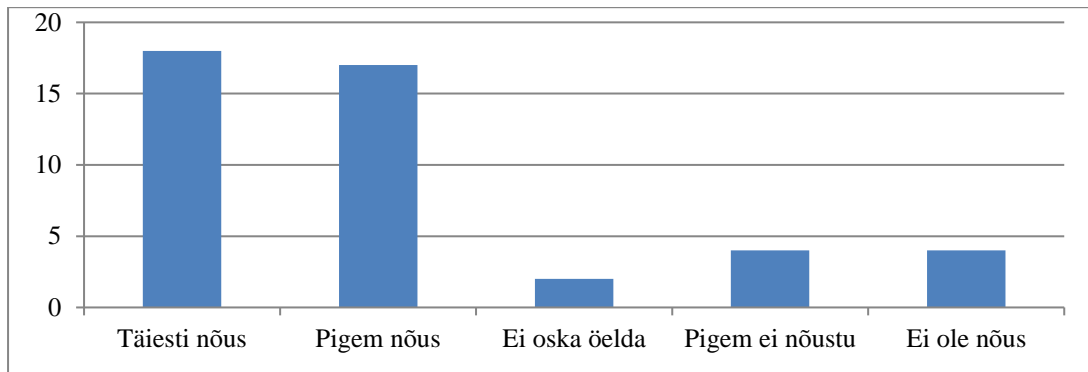


Joonis 2. Vastanute tööstaaž (autori koostatud)

Joonisel on näha, et 1-5 aastase tööstaažiga vastanuid on kokku 15 (33,3%) ja sama palju vastanuid esineb ka 5-10 aastase tööstaažiga. Nendele järgneb üle 10 aastase tööstaažiga 13 (28,9%) vastanut. Kõige vähem vastas kuni 1 aastase tööstaažiga töötajaid. Neid oli kokku 2 (4,4%).

Viies küsimus koosnes eraldi seitsmest küsimusest. Vastajatel tuli valida viie vastusevariandi vahel. Igas küsimuses võis ainult ühe vastusevariandi valida. Esimeses küsimuses taheti teada, kas päästjad/meeskonnavanemad eelistavad komandopealiku

kohalolu valvevahetuse vastuvõtu ajal. Ülevaate tulemustest annab järgnev joonis (Joonis 3).

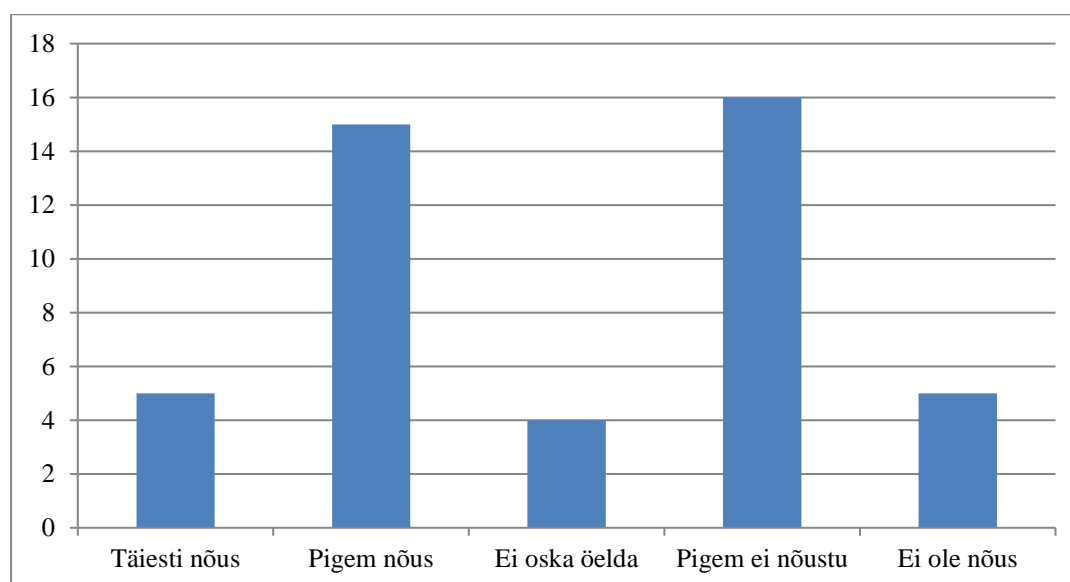


Joonis 3. Komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõtu ajal (autori koostatud)

Joonisel (Joonis 3) on näha, et kõige rohkem, 18 (40%) vastanut, valis vastusevariandi täiesti nõus. Järgnevalt oli suure ülekaaluga vastusevariant pigem nõus, mille valisid 17 (37,8%) töötajat. Kolmandaks valiti ei ole nõus, mis oli ka võrdselt pigem ei nõustu vastusevariandiga, kokku 4 (8,9%) vastanut. Vastanutest 2 (4,4%) ei osanud oma seisukohta valida.

Valimi põhjal 77% vastanutest peavad oluliseks komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõtul. 18% vastanutest ei pea oluliseks komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõtu ajal.

Järgnev joonis (Joonis 4) näitab päästekomando töötajate arvamust komandopealiku kohaloleku tähtsust tööpäeviti 8:00-17:00.

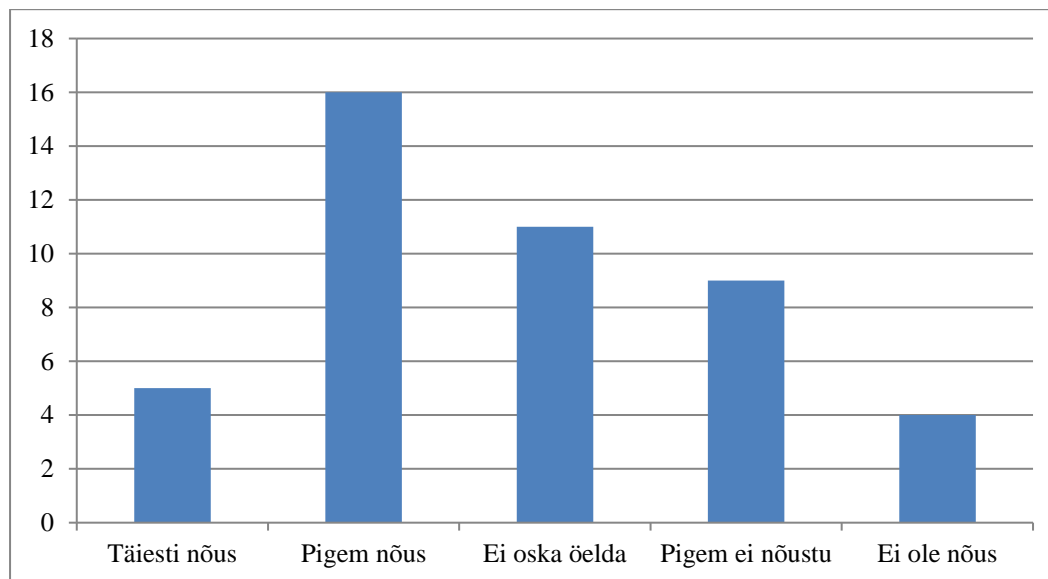


Joonis 4. Päästekomando töötajate arvamus komandopealiku kohalolekust 8:00-17:00 (autori koostatud)

16 (35,6%) töötajat valis variandi pigem ei nõustu. Sellele järgnes vastusevariant pigem nõus 15 (33,3%) vastanuga. Täiesti nõus kohalolekuga oli 5 (11,1%) töötajat ja sama palju vastanuid valis vastusevariandi ei ole nõus. Erapooletuks jäi 4 (8,9%) töötajat.

Komandopealiku kohalolekut 8:00-17:00 ei poolda 47% töötajatest ja 44% töötajatest pooldab. Seega on suhteliselt võrdselt töötajaid, kes pooldavad kohalolekut ja kes ei poolda.

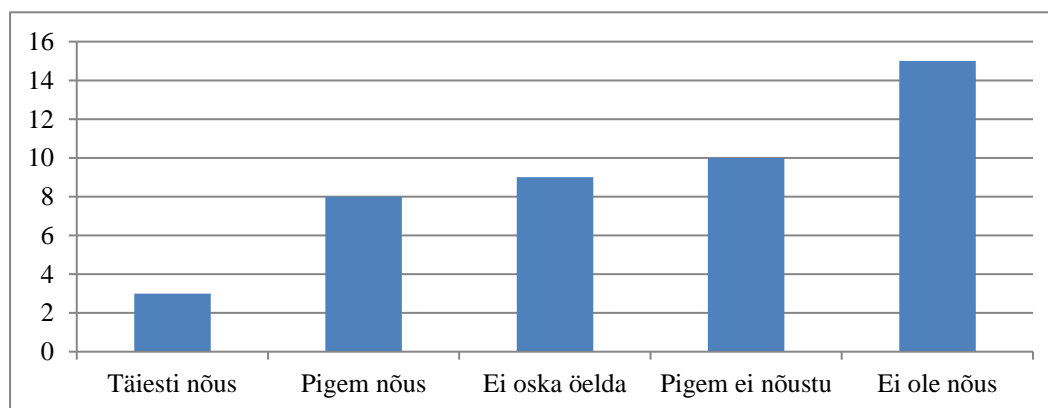
Järgnev joonis (Joonis 5) toob välja päästekomando töötajate arvamuse, kas komandopealiku kohalolek motiveerib töö tegemist.



Joonis 5. Komandopealiku kohalolek motiveerib töö tegemist (autori koostatud)

Kõige rohkem töötajaid valisid vastusevariandi pigem nõus, 16 (35,6%) töötajat. Järgnevalt 11 (24,4%) töötajat ei osanud öelda ja 9 (20%) töötajat pigem ei nõustuks sellega. Täiesti nõus sellega oli 5 (11,1%) töötajat ja 4 (8,9%) ei ole üldse nõus. Ligi 47% töötajate jaoks motiveerib komandopealiku kohalolu. 29% töötajate jaoks ei motiveeri komandopealiku kohalolu.

Töötajatelt taheti teada, kas nad eelistavad valvevahetuse ajal tekkinud probleemidest kirjutada kirja teel komandopealikule. Järgnev joonis (Joonis 6) annab sellele küsimusele ülevaate.



Joonis

6. Töötajate eelistus teatada komandopealikut probleemidest kirja teel (autori koostatud)

Joonisel (Joonis 6) on näha, et 15 (33,3%) töötajat ei ole nõus kirja teel teatamisega. Pigem ei nõustu variandi valis 10 (22,2%) töötajat. 9 töötajat ei osanud öelda ja 8 (17,8%) valis vastuse variandi pigem nõus. Täiesti nõus, kirja teel probleemide teatamisega, oli 3 (6,7%) töötajat.

Päästekomando töötajat ei ole arvamisel, et probleeme lahendada kirja teel.

Järgnev tabel (Tabel 1) võtab kahe küsimuse tulemused kokku. Nendes küsimustes küsiti töötajatelt, kas nad eelistavad päästekomando jaoks ühte komandopealikku või eelistavad komandopealikku, kes juhib kahte päästekomandot.

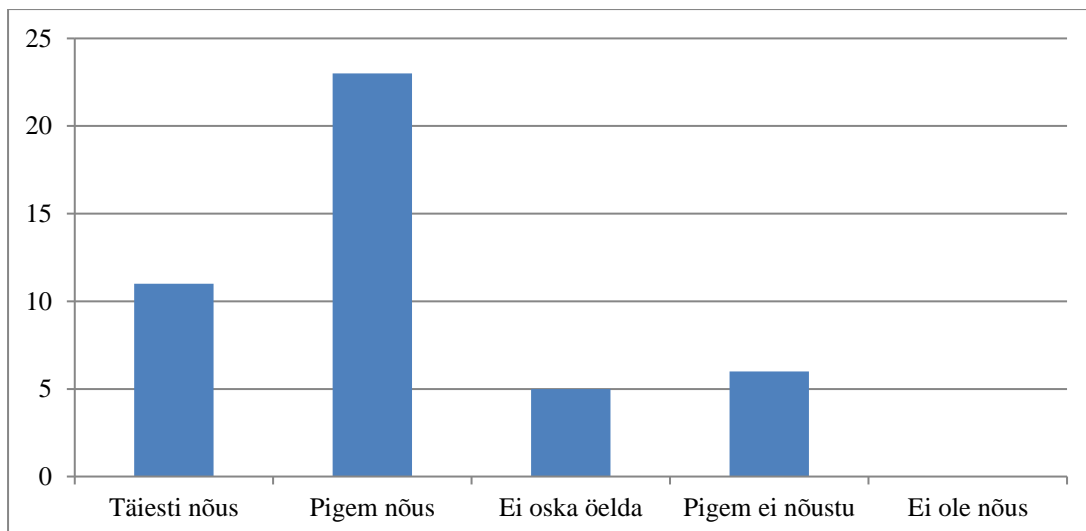
Tabel 1. Töötajate eelistused päästekomando juhtimisel (autori koostatud)

Eelistused	Vastused (absoluutarvudena/ protsentidena)				
	Täiesti nõus	Pigem nõus	Ei oska öelda	Pigem ei nõustu	Ei nõustu
Eelistus päästekomando jaoks ühte komandopealikku.	28 (57,8%)	11 (24,4%)	5 (11,1%)	0 (0%)	3 (6,7%)
Eelistus komandopealikule, kes juhib kahte päästekomandot.	3 (6,7%)	2 (4,4%)	12 (26,7%)	12 (26,7%)	16 (35,6%)

Tabeli põhjal eelistavad päästekomando töötajad 82% ulatuses, et komandopealik juhiks ühte päästekomandot. Seda ei pooldanud 7% töötajaid ja 11% ei osanud vastata.

Eelistuses, et komandopealikul on kaks päästekomandot juhtida, pooldas 11% töötajatest. Seda ei pooldanud 62% töötajaid ja erapooletuks jäi selles osas 27% töötajaid.

Järgnevalt vastasid päästekomando töötajad, kas eelistavad komandopealiku reaalsel kohalolu probleemide lahendamisel. Sellele annab järgnev joonis (Joonis 7) ülevaate.

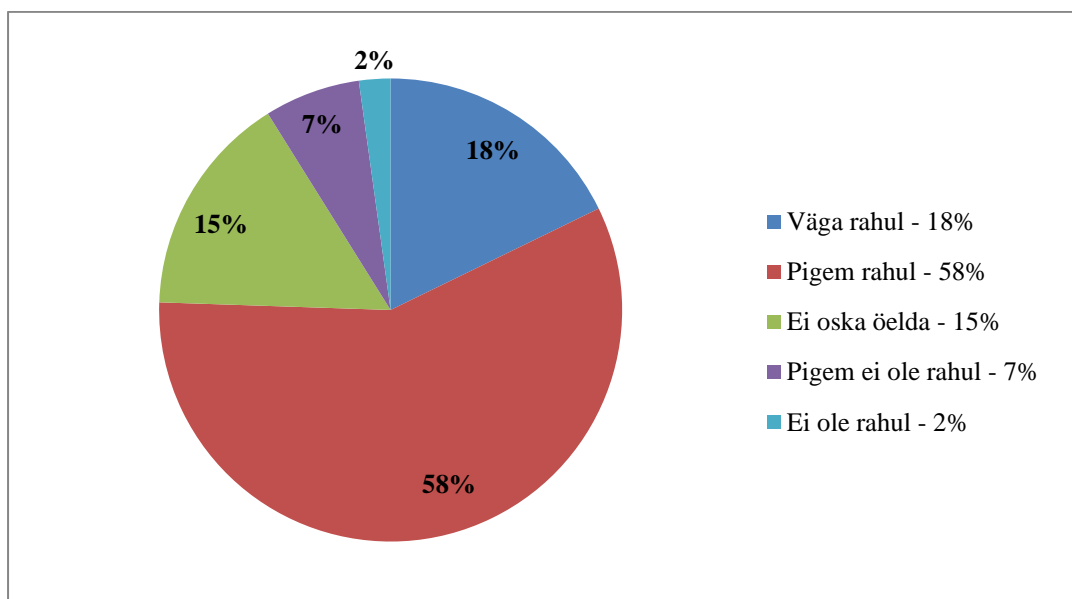


Joonis 7. Komandopealiku reaalne kohalolu eelistus probleemide lahendamisel (autori koostatud)

Kõige rohkem valis, 23 (51,1%) töötajat, pigem nõus ja täiesti nõus oli 11 (24,4%) töötajat. Sellega pigem ei nõustunud 6 (13,3%) töötajat. Erapooletuks jäid 5 (11,1%) töötajat.

Komandopealiku kohalolu probleemide lahendamisel pooldab 76% töötajates. Seda ei poolda 13% töötajatest.

Järgneva sektordiagrammi (Joonis 8) põhjal saame välja tuua, kuidas on hetkelise seisuga päästekomando töötajad oma komandopealiku tööga rahul.



Joonis 8. Töötajate rahulolek komandopealiku tööga (autori koostatud)

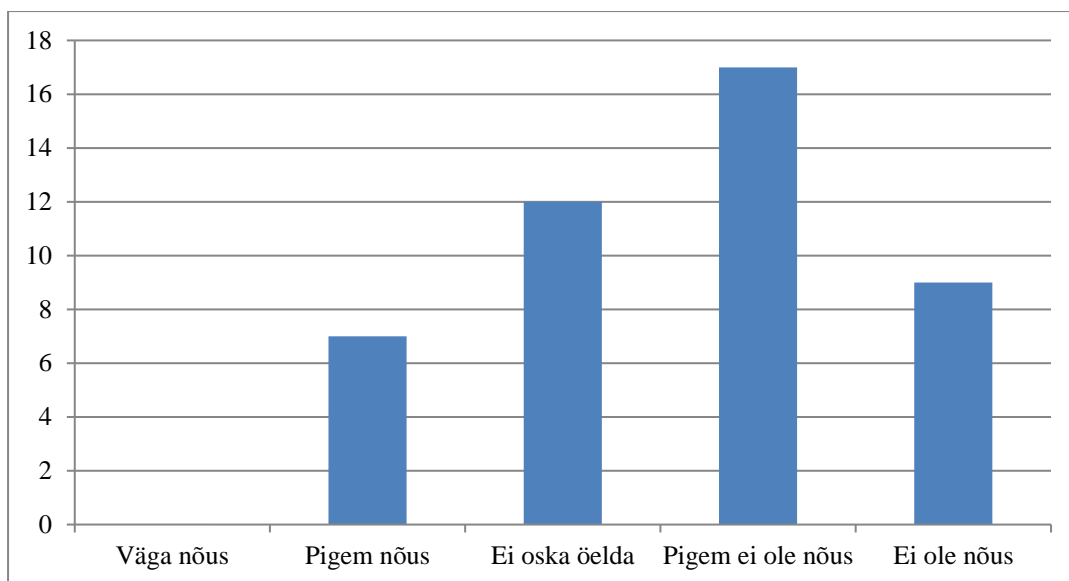
Sektordiagrammil (Joonis 8) on näha, et 57,8% töötajatest on komandopealiku tööga pigem rahul. Väga rahul on 17,8% töötajaid. Selle küsimusele ei osanud vastust anda 15,6% töötajaid. Kõigest 6,7% vastas, et pigem ei ole rahul ja 2,2% valis, et ei ole rahul.

Järgnevale küsimusele vastasid päästekomando töötajad, kes valisid rahulolu küsimuse vastamisel vastusevariandi, ei ole rahul või pigem ei ole rahul. Need töötajad pidid kirjeldama, miks ei ole rahul komandopealiku tööga.

Toodi välja, et komandopealik võiks rohkem käia meeskonna juures ja suhelda ning tekkinud probleemidega tegeleda. Komandopealik võiks jooksvalt märku anda, kui asjad hakkavad probleemseks muutuma. Probleemiks oli valimi vastanutel, et komandopealik viibib tihti mujal ja teda pole näha. Eraldi toob autor välja kahe töötaja ütlused:

- *“Mis kasu on komandopealiku kohalolust, kui probleem laheneb alles siis, kui oled maili saatnud! Kodukülastuse aadresse oota nagu viimast trammi ja kui tähtaeg saabub, siis jooksed nagu orav rattas erinevate kodude vahel. Ei ole kuidagi normaalne, et kahes kõrvuti olevas vahis on ühel päeval kolm meest ja järgmisel viis, seda juba ette planeeritud valvegraafikus“ (küsitlusele vastaja 1).*
- *„Hetkel meil ei ole komandopealikku, teda asendab teise päästekomando komandopealik, keda ei ole komandos iga päev. Asendaja ei jõua tegeleda jooksvate probleemidega meie komandos, tal ei ole aega süveneda probleemidesse. Asi ei ole komandopealiku isiksuses, vaid on probleem selles, et teda ei ole igapäev komandos“ (küsitlusele vastaja 2).*

Järgnevalt vastati küsimusele, mis sisaldas komandopealiku kättesaadavust tööpäeviti. Järgmisel lehel olev joonis (Joonis 9) näitab töötajate arvamust komandopealiku kättesaadavuse kohta tööpäeviti.

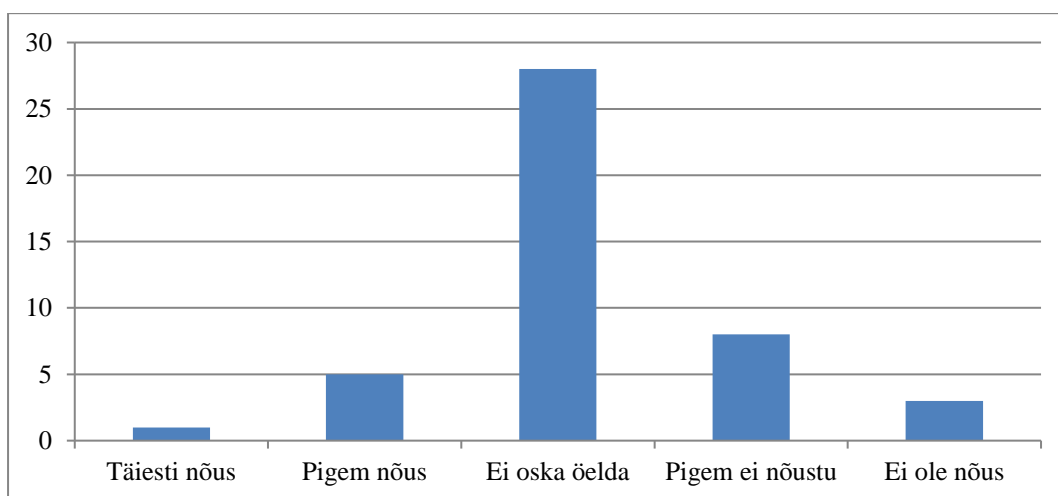


Joonis 9. Komandopealiku kättesaadavus tööpäeviti (autori koostatud)

17 (37,8%) töötajat valisid pigem ei ole nõus ja 9 (20%) valis ei ole nõus. Seisukohta ei osanud valida 12 (26,7%) töötajat ja 7 (15,6) olid pigem nõus, et komandopealik ei ole kättesaadav tööpäeviti.

Kokkuvõtlikult päästekomando töötajatest 57,8% olid rahul komandopealiku kättesaadavusega tööpäeviti ja 15,6% töötajatest ei olnud rahul.

Eelviimases küsimuses pidid töötajad tooma välja, kas komandopealikul on ilmnenud stressi või rahulolematuse tunnuseid. Allolev joonis (Joonis 10) annab ettekujutuse vastustest.

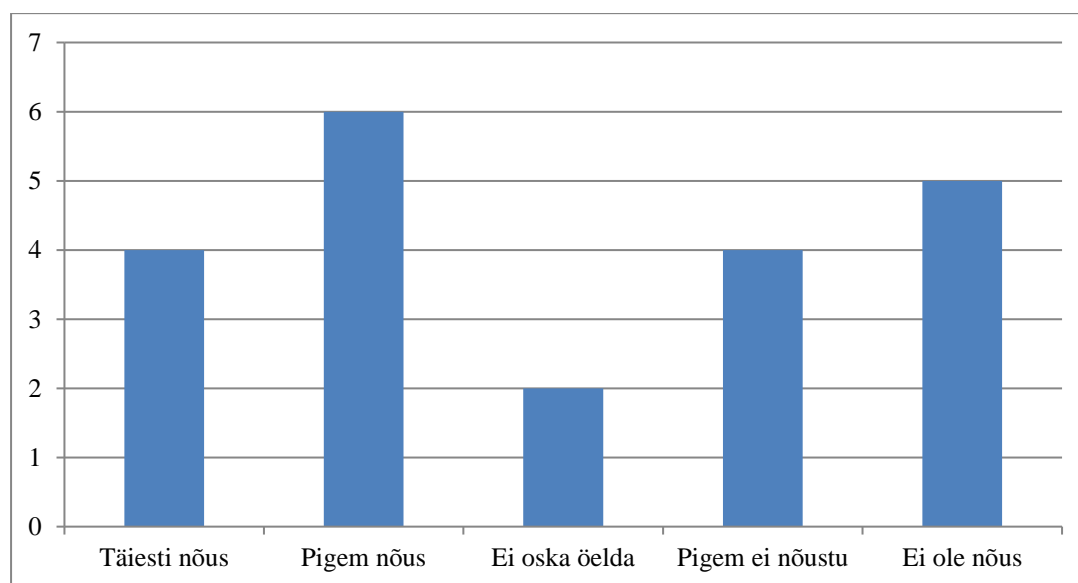


Joonis 10. Komandopealikul ilmnenud stressi ja rahulolematuse tunnused (autori koostatud)

Sellele küsimusele (Joonis 10) ei osanud üle poole vastanutest öelda, ligi 28 (62,2%) töötajat. 8 (17,8) töötajat pigem ei nõustunud ja nende ilmingutega polnud üldse nõus 3 (6,7%) töötajat. Stressi ja rahulolematuse tunnetega oli täiesti nõus 1 (2,2%) töötaja ja pigem sellega nõus 5 (11,1%) töötajat.

Komandopealikul stressi ja rahulolematuse tunnuseid oli märganud 13,3% töötajaid. 24,5% ei ole stressi ega rahulolematuse tunnuseid tähele pannud. Huvitav oli ka see, et üle poolte töötajates ei oska seisukohta võtta. Lõputöö autori arvates võib põhjus olla selles, et küsimuses ei olnud toodud välja stressi tunnusjooni.

Viimane küsitluse küsimus oli mõeldud meeskonnavanematele/rühmapealikele seoses komandopealiku juhtimisega kahte päästekomandot. Meeskonnavanematelt küsiti, kas tänu sellele on juurde tulnud tööülesandeid? Tähtis on märkida, et mõned päästjad on viimasele küsimusele vastanud, võibolla on saanud päästjad sellest aru ja tundund ülesannete mahukuse tõusu. Küsimuse tulemusi saab näha järgneva joonise (Joonis 11) abil.



Joonis 11. Ülesannete mahukus (autori koostatud)

Täiesti nõus sellega on 4 (19%) meeskonnavanemat ja pigem nõus oli 6 (28,6%) meeskonnavanemat. Sellega üldse nõus ei olnud 5 (23,8%) ja pigem ei nõustunud ülesannete rohkuse tõusuga 4 (19%) meeskonnavanemat. Oma seisukohta ei osanud võtta 2 (9,5%) meeskonnavanemat.

Kokku nõustuvad tööülesannete mahukuse tõusuga 47,6% valimi meeskonnavanematest ja sellega ei nõustunud 42,8% meeskonnavanemaid. Kõik meeskonnavanemad, kes nõustusid, et ülesandeid on juurde tulnud, pidid järgnevas küsimuses välja tooma, mis ülesanded on lisandunud.

Põhiliseks lisäülesandeks toodi välja, et meeskonnavanemad/rühmapealikud peavad lahendama probleeme, mis ei ole meeskonnavanemate/rühmapealike vastutusalas. Jooksvate probleemide hulk on tõusnud. Tihti on vaja ära lahendada probleemid, mida varem lahendas komandopealik. Komandopealik külastab harva päästekomandot ja sellega peavad meeskonnavanemad/rühmapealikud tihti iseseisvalt otsuseid vastu võtma.

2.2 Intervjuude analüüs

Intervjuud viidi läbi komandopealikega, kes juhivad kahte päästekomandot põhja regioonis. Järgnevalt toob lõputöö autor välja koostatud intervjuu küsimustiku (Lisa 2) hinnangulised vastused.

Komandopealikud, kes juhivad kahte päästekomandot, küsis autor kas tänu kahe päästekomando juhtimisega on rohkem ülesandeid juurde tulnud ja kas täitmiseks kulub rohkem aega?

Kolmest vastanutest, olid vastused sarnased. Ülesandeid ei ole juurde tulnud, vaid olemasolevate ülesannete mahukus on suurenenud. Päästekomandosid on kaks, mida on vaja juhtida ja sellest tulenevalt on enamus asju topelt vaja teha. Eraldi toodi välja Kesklinna päästekomando, mis paikneb koos büroohoonega. Tuletõrjemeuseumis käivad erinevad grupid, kes on huvitatud ka päästekomando külastusest. Selline eripära toob rohkem lisäülesandeid juurde. Järgnevad tegevused või ülesanded on mahukamad: Planeerimine, töögraafikute koostamine, puhkuste graafikute valmistamine, varahaldus ja jooksvad ülesanded. Lisakoormuseks toodi välja päästekomandod, kus hetkel on puudu töötajad. Nende päästekomandode töögraafikud nõuavad rohkem aega ja läbi mõtlemist.

Järgnevalt küsis lõputöö autor. Kui oluliseks peate suhtlemist meeskonnaga ja kas tänu kahe päästekomando juhtimisega jääb teil piisavalt aega suhtlemiseks töötajatega?

Komandopealike vastused olid erinevad, mõni pidas oluliseks ja mõni lausa esmatähtsaks. Seoses kahe päästekomando juhtimisega, ei ole komandopealikel võimalik igapäevaselt olla päästekomandos. Aega peab vastavalt planeerima mõlemale päästekomandole. Komandopealikutel on nädalas päevad ära jaotatud millises päästekomandos viibivad. Ühe komandopealiku sõnul pidas tema oluliseks teavitada meeskonda, et igapäevaselt ei ole võimalik suhelda ja probleemide tekkimisel on võimalus sidevahendite kaudu ühendust saada. Suheldakse rohkem meeskondadega, kelle töömaht on suurem. Seega viibitakse rohkem päästekomandos, kus on ülesandeid rohkem. Tihti jäävad päästekomando töötajatega suhted pinnapealseks. Vaba suhtlemise ja pikema jutu süvenenult kuulamine on muutunud harvemaks. Olulisel kohal on meeskonnavanema pädevus. Meeskonnavanemad, kes on iseseisvamad, nemad suudavad meeskonna moraali hoida.

Kui oluliseks peavad nemad meeskonna ühtsuse tunnet ja kas kahe päästekomando juhtimisega on keerulisem ühtset meeskonda luua?

Kolmest vastanud komandopealikust ühe sõnul ei funktsioneeris terves päästekomandos ühtekuuluvus, aga vahtkonna siseselt on küll näha meeskonnavaimu. See oleneb palju meeskonnavanemast, kas ta suudab seda luua. Komandopealik saab siinkohal ainult tagada meeskonnavanematele vastavad vahendid selle teostamiseks. Samas teised komandopealikud pidasid seda aeganõudvaks. Igapäevaselt ei ole võimalik olla ühes päästekomandos, siis on ka keerulisem seda luua. Kõik oleneb, kes valvevahetuse ajal tööle on. Lisati veel, et ühtsuse tunnet on võimalik luua koos õppuste planeerimisega, ühiste koosolemiste korraldamisega ja spordivõistlustel osalemisega. Paratamatult kahe päästekomando juhtimisega ei jätku piisavalt aega ja ennast selle vahel on päris keeruline jagada.

Järgnevalt küsis lõputöö autor komandopealiku kohalolu olulisust päästekomandos.

Kahe komandopealiku seisukohalt on see oluline. Komandopealikud pidasid oluliseks vahetut suhtlust oma alluvatega. Ühe komandopealiku sõnul pidas oma kohalolu oluliseks just selles päästekomandos, kus on rohkem ülesandeid täita. Komandopealikud tõid veel

välja, et ei pea oluliseks väikeses päästekomandos kohalolu, kus on vähe eritehnikat ja meeskonna suurused väikesed. Üks komandopealik pidas vajalikuks kohalolu teatud aja piires, sest võimalik on mõlema päästekomando kohustustega tegeleda ühe laua tagant.

Kaks päästekomandot nõuab rohkem planeerimist. Autor tahtist teada, kas on tulnud ette meeskonnal pingeid olukordade lahendamise, kus komandopealik ei saa olla kohal päästekomandos.

Pingeid tekib aeg-ajalt ikka ja on kuuldud rahulolematust vähese kontrolli osas. Kõik probleemid on saanud lahenduse ja ühtegi probleemi pole lahendamata jäänud tänu sellele, et komandopealik peab viibima teises päästekomandos. Tänapäeval on asjad organiseeritavad distantilt. Komandopealikud tõid välja, et oluline roll on siinkohal meeskonnavanemal, kes viibib 24 tundi meeskonnaga koos. Komandopealik rõhutas, et palju oleneb meeskonnavanemast, kellel on samad vahendid, mis komandopealikul, millega ülesandeid ja probleeme lahendada.

Järgnevalt küsis autor töötajate kontrollimise kohta.

Toodi välja, et asju on lõhutud ja tuleb probleeme ette. Kõik need probleemid on hiljem rahumeelselt lahendatud. Ühe komandopealiku selgitustel on tulnud tehnika vastuvõtmisel probleeme, kuid need on saanud lahendatud. Kui komandopealik ei ole kohal, vastutab meeskonna eest meeskonnavanem. Komandopealikud on suhteliselt rahul oma töötajatega, sest saavad usaldada meeskonnavanemaid. Kõik kolmest komandopealikust ütlesid, et neil on meeskonnavanematega vedanud. Meeskonnavanemad on suutelised ise otsuseid vastu võtma ja olla iseseisvamad. Komandopealike sõnul päevakava on jäetud tegemata ja mõeldud, et küll hiljem jõuab teha. Kõik kolm komandopealikut tõid välja, et teostavad kontrolli teatud aja tagant.

Komandopealik peab igapäevaselt planeerima tööülesandeid. Autor küsis komandopealikelt, kas kahe päästekomando juhtimisele peate rohkem planeerima?

Vastused olid kõigilt intervjueritavatelt samad. Jah peavad küll. Üks komandopealik tõi välja, et kui temal oli üks päästekomando juhtida ja võttis teise päästekomando juurde, tekkis vajadus hakata kalendrit kasutama. Palju on vaja planeerida, et saaksid ülesanded tehtud õigeaegselt. Komandopealikud tõid välja, et kui vaja, viibivad teinekord kauem töö, et tööülesanded saaksid tehtud.

Järgmisena autor küsis komandopealikelt, kuidas nemad suhtuvad erinevatesse päästekomando juhtimise viisidesse (komandopealik juhib kahte päästekomandot korraga)?

Kaks komandopealikku vastasid ühiselt, et oleneb väga palju meeskonnavanematest. Komandopealik saab juhtida kahte päästekomandot, kui meeskonnavanem on tugev. Kui meeskonnavanem ei ole piisavalt tugev, siis kahte päästekomandot on komandopealikul raske juhtida. Ühe komandopealiku sõnul lühiajaliselt võib asendada, aga pikemaajaliselt ei ole see mõistlik. Pikemaajaliselt võivad killustatud ülesanded ja stressiseisund pigem töö kvaliteeti kahandada. Kolmanda komandopealiku sõnul võib see olla tuleviku suund. Lihtsamaks muudaks kahe päästekomando juhtimise parem infosüsteem. Riigitöötajate infoportaal ei ole võimalik teist päästekomandot näha, mis teeb väga aeganõudvaks personalitöö.

Järgnevalt küsis autor komandopealikelt, et kas on tekkinud olukorda, kus ei ole võimalik olla kursis päevasündmustega või probleemidega?

Kõigi komandopealike arvates ei ole sellist olukorda ette tulnud, kui siis, et informatsioon teinekord jõuab teatud hilinemisega kohale. Komandopealike sõnul on olemas kõik infokanalid ja sidevahendid, millega informatsioon saab liikuda. Teinekord jõuavad need probleemid ilusasti ka koju kätte.

Järgnevas küsimuses autor küsis tööülesannete edasilükkamist ühes päästekomandos, tänu teisele päästekomandole.

Ühe komandopealiku seletuste järgi on võimalik teha päästekomando asjad kõik ühe laua taga ära. Kui on vaja käed külge panna, siis selleks on olemas meeskond või see probleem võib oodata. Teiste komandopealike sõnul oleneb see ülesannete tähtsusest. Kiirete ülesannete tegemiseks on vaja planeerida ja ülesannetega tegeleda esmajärjekorras. Komandopealikud selgitasid, et tööülesannete edasilükkamist tuleb ette küll.

Eelviimases küsimuses küsis töö autor, kas komandopealikud on näinud meeskonnas rahulolematust ja pingeid?

Ühe komandopealiku sõnul on töötajaid erinevaid. Ühtedele selline olukord sobib ja teistele mitte. Seega on olemas väga rahulolevaid ja ka mitte rahulolevaid töötajaid. Teised komandopealikud tõid välja, et rahulolematust ja pingeid tuleb ette küll. Teatud päästekomandodes on tekkinud ka pingeid, just sellepärast, et komandopealik tegeleb kahe päästekomando juhtimisega. Komandopealikel tuleb tegeleda rohkete telefonikõnedega. Paljusid probleeme ei ole võimalik koheselt lahendada telefonis, mis nõuab rohkem konkreetset tähelepanu. Seega peab väga tihti meeskonnavanem tegelema iseseisvalt probleemidega, mille tõttu meeskonnas tekib rahulolematust ja pingeid.

Viimases küsimuses küsiti komandopealikel, et kui kaua olete võimeline kahte päästekomandot juhtima?

Selles küsimuses vastused olid erinevad. Üks komandopealik tõi välja, et õige töötasu eest oleks nõus edasi jätkama. Tihti tuleb ette väsimust päeva lõpuks. Teise komandopealiku ütluste järgi lõpetaks tema sellise olukorra ära. Komandopealik tõi välja, et on tekkinud ülekoormust ja tööülesannetega peab pärast tööpäeva tegelema. Kolmanda komandopealiku sõnul saaks tema sellega hakkama, aga kui pikalt, seda ei osanud öelda. Olukord oleks parem, kui päästekomandod oleksid mehitatud ja meeskonnavanemad seda olukorda aktsepteeriks. Võimalik on, et mida aeg edasi, seda rohkem võib ette tulla rutiini kui nii jätkata.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö koostamisel ja uuringu käigus sai töö autor sissejuhatuses püstitatud uurimisülesannetele vastused. Teooria ja analüüsi tulemuste põhjal saab teha järeldusi ja ettepanekuid.

Käesolevas lõputöö teoreetilises osas käsitles autor juhtimise teoreetilisi põhimõtteid. Teoorias selgub, et juhil peab olema erinevaid omadusi, mida oma tööülesannete täitmiseks vaja läheb. Lisaks kirjeldas lõputöö autor, kuidas komandopealik teoreetiliste põhimõtetega ametijuhendi kaudu kokku puutub. Komandopealikel ja juhtidel on olulisel

kohal suhtlemine. Suhtlemisega viiakse täide juhtimistegevused ja –toimingud. Lahendatakse mured ja probleemid ning antakse edasi arusaadavalt ülesannete eesmärk.

Otsustamisega tehakse lõpp kahevahelolekutele, probleemidele ja vaidlustele. Ülesannete lahendamisel otsustab juht suuna valiku üle. Eestvedamise tunnus väljendub juhtidel, kes kaasavad oma ettevõtmistesse ja õppustesse töötajaid. Arvestab ja pakub välja võimalusi ideid paremini ja efektiivsemalt ellu viia. Juhid viivad läbi tõhusat kontrolli töötajatele. Kontrollides töötajate tulemusi ja ametijuhendist tulenevaid kohustuste täitmist. Juhi põhikohustusi on planeerimine, millega pannakse alus tegevustele. Koostatakse erinevad dokumente, tööajagraafikuid ja sätestatakse tegevussuundi. Planeerimisest järgmine etapp on organiseerimine. Plaanide elluviimiseks vastavate vahendite hankimine ja õigete töötajate kaasamine. Juhid peavad tundma oma töötajaid, oskama komplekteerida meeskonda ja meeskonnaliikmetele määrata sobivaim positsioon.

Empiirilises osas koostas autor küsitluse päästekomando töötajatele ja viis läbi intervjuud komandopealikega. Küsitluse ja intervjuu analüüsi põhjal saab järeldada, et päästekomando töötajad eelistavad komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõtul, probleemide lahendamisel ja kohalolu motiveerib töötajaid. Tööpäeval, 08:00-17:00, kohalolu pooldavad pooled töötajatest ja pooled ei poolda. Komandopealike sõnul on kohalolu tähtis, kuid peavad vastavalt planeerima, millises päästekomandos viibivad. Toodi välja, et rohkem aega viibitakse päästekomandos, kus ülesandeid on rohkem. Seega igapäevaselt ei ole võimalik komandopealikul mõlemas päästekomandos olla. Komandopealikud ei pidanud vajalikuks tööpäeviti kohalolu, sest paljusid ülesandeid ja probleeme on võimalik sidevahendite abil ära lahendada.

Teoorias on toodud välja, et oluline on juhil töötajate kontrollimine. Antud valimi põhjal, komandopealike sõnul, on ette tulnud probleeme päevakava täitmisel, tehnika hooldusel ja valvevahetuse vastuvõtu ajal. Kuid need probleemid on saadud lahendatud. Komandopealikud teostavad vastavalt vajadusele kontrolli, kuid selgitasid, et see on meeskonnavanema töökohustus.

Küsitluse põhjal eelistavad töötajad päästekomandole ühte komandopealikku ja ei eelistatud komandopealikku, kes juhib kahte päästekomandot. Komandopealike sõnul selline juhtimiskorraldus toimiks, kui päästekomando meeskonnavanemad on tugevad. Komandopealike sõnul oleks võimalik ülesandeid kiiremini valmis saada, kui infosüsteem toetaks ligipääsu mõlemale päästekomandole. Komandopealiku tööga ja kättesaadavusega

olid päästekomando töötajad rahul. Töötajad, kes ei olnud rahul, tõid põhjusteks välja vähese kohalolu ja komandopealik ei jõua jooksvate probleemidega tegeleda.

Komandopealike sõnul peavad nad paratamatult tegelema olulisemate probleemidega esmajärjekorras ja tuleb ette ülesannete edasi lükkamist kahe päästekomando juhtimisega. Komandopealikud on tähelepannud päästekomando töötajates pingeid ja rahulolematust. Tihti ei ole komandopealikul võimalik telefoni teel süvenenumalt probleemiga tegeleda ja probleem on jäänud meeskonnavanema lahendada või tahaplaanile.

Päästekomando töötajate vastustest selgus, et üle poolte ei oska seisukohta võtta komandopealiku stressi tunnuste ja rahulolematuse osas. Lõputöö autori arvates võis selle põhjuseks olla, miks nii vastati, et küsimuses ei olnud selgitatud stressi tunnusjooni. Lõputöö autori küsimustiku viimane küsimus oli mõeldud meeskonnavanematele. Küsimuses taheti teada kas meeskonnavanematele on juurde tulnud kohustusi seoses sellega, et komandopealik peab juhtima kahte päästekomandot. Pooltel valimi vastanutest oli tulnud juurde ja pooltel ei olnud. Meeskonnavanemad/rühmapealikud kirjeldasid, et otsuseid peab rohkem iseseisvalt vastu võtma. Varem komandopealiku poolt lahendatud ülesanded on lahendada meeskonnavanema/rühmapealiku poolt ja lahendada peab probleeme, mis ei ole päästemeeskonna juhi vastutusalas.

Komandopealike sõnul on olemasolevate ülesannete mahukus suurenenud, sest päästekomandosid on kaks ja ametijuhendist tulenevate ülesannete mahukus on tõusnud. Komandopealike selgitustel on järgnevad ülesanded või tegevused mahukamad: planeerimine, töögraafikute koostamine, puhkuste graafikute valmistamine, varahaldus ja jooksvad ülesanded. Juhtimise teoreetilistes alustes ja komandopealike sõnul on suhtlemine oluline juhtimistegevuste ja –toimingute läbiviimiseks. Aega peab vastavalt planeerima mõlemale päästekomandole, kuid viibitakse ja suheldakse rohkem meeskonnaga, kelle töö maht on suurem.

Komandopealike sõnul on olemas sidevahendid, mis tagavad vajaliku tööalase suhtluse. Kuid küsitlusest selgus, et töötajad ei poolda lahendada probleeme kirja teel ja eelistavad komandopealiku reaalsel kohalolu. Komandopealike arvates kahe päästekomando juhtimine mõjutab teatud määral juhi ja töötajate omavahelist suhtlemist. Vaba suhtlemise ja pikema jutu süvenenult kuulamine on muutunud harvemaks.

Kahe päästekomando juhtimine nõuab palju planeerimist. Komandopealike sõnul oleksid nad nõus jätkama selle väärilise töötasu eest, sest ülesandeid on mitmekordselt. Ühe komandopealiku sõnul on ülesandeid teinekord palju ja lahendamine aeganõudev. Hetkelises situatsioonis tema ei pooldaks kahe päästekomando juhtimise jätkamist. Kolmanda komandopealiku sõnul saaks tema hakkama kui päästekomando koosseis oleks mehitatud. Tuleviku vaates selgitati, et võib tekkida rutiin. Ühe komandopealiku sõnul näeb tema tulevikus sellise juhtimiskorralduse võimalikku kasutust.

Töös tehtud analüüsile ja järeldustele tuginedes teeb autor järgmised ettepanekud.

Antud valimi analüüsile tuginedes, suudavad kahte päästekomandot juhtivad komandopealikud täita ametijuhendist tulenevaid teenistuskohustusi. Selgub küll, et päästekomando töötajad pooldavad komandopealiku kohalolu valvevahetuse ajal, probleemide lahendamisel ja kohalolu motiveerib ning ei pooldata kahe päästekomando juhtimist, kuid ollakse rahul komandopealiku tööga. Komandopealike sõnul kahe päästekomando juhtimine nõuab palju planeerimist ja ülesandeid on palju. Pikemaajaliselt efektiivsus selle valimi põhjal võib langeda. Teoorias, kus juht peab suhtlema, kontrollima, mehitama, kavandama ja organiseerima oma töötajaid, on selle toimimiseks vaja komandopealikul meeskonnaga suhelda. Lühiajaliselt võib komandopealik juhtida kahte päästekomandot järgnevatel juhtudel:

- Uue komandopealiku otsimisel.
- Komandopealiku asendamisel seoses puhkusega.
- Komandopealiku äraolek mõnel muul põhjusel.

Analüüsist selgus, et sellise juhtimiskorralduse parendamiseks on võimalused järgnevad:

- Analüüsida komandopealike ja meeskonnavanemate ametijuhendeid ja võimalusel delegeerida osa komandopealiku teenistuskohustusi meeskonnavanemale.
- Täiendada Riigitöötajate infoportaali (RTIP). Infosüsteemis teha muudatused, millega komandopealikul tekiks võimalus hallata korraga kahte päästekomandot.

Lõputöö autor pakub välja idee, et järgnev analüüs võiks toimida ja tulevikus uurida, kas kahe päästekomando juhtimine ühe komandopealiku poolt, väiksema töö intensiivsusega päästekomandodes toimiks?

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös otsiti vastust uurimisprobleemile, kuidas hindavad töötajad muutusi päästekomandode juhtimises? Lõputöö eesmärk oli välja selgitada ühe komandopealiku poolt kahe päästekomando juhtimise rakendamise võimalused Päästeametis. Lõputöö autor püstitas selleks kolm uurimisküsimust:

- Kuidas hindavad komandopealikud oma ülesannetega toimetulekut uues olukorras?
- Kuidas hindavad päästekomando töötajad muutusi päästekomando juhtimises?
- Kas meeskonnavanematele/rühmapealikele on lisandunud ülesandeid?

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste saamiseks püstitas autor kolm uurimisülesannet. Lõputöö autor tõi välja juhtimise teoreetilised põhimõtted. Analüüsis päästekomando töötajate küsitlusi ja komandopealike intervjuusid. Teoreetilises osas andis autor ülevaate juhi omadustest ja põhitegevustest ning tõi välja komandopealike kokkupuuted omaduste ning põhitegevustega. Intervjueeris Põhja päästkeskuse komandopealikke, kes juhivad kahte päästekomandot. Intervjuude vastuste põhjal anti ülevaade, kuidas komandopealikud hindavad ülesannetega toimetulekut uues olukorras ja mida arvavad kahe päästekomando juhtimisest. Küsitlus viidi läbi päästekomandodes, kus komandopealikud juhivad kahte päästekomandot. Küsitluse vastuste põhjal anti ülevaade päästekomando töötajate hinnang kahe päästekomando juhtimisest. Järelduste ja teooria võrdlusel selgus, et päästekomando eesmärk ja ülesanded saavad täidetud.

Kokkuvõtteks võib öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud. Lõputöö käigus tõi töö autor välja komandopealike ja päästekomando töötajate hinnangud kahe päästekomando juhtimise kohta ühe komandopealiku poolt. Uuringu põhjal on näha, et töötajad on rahul komandopealiku tööga ja päästekomando töötajad on muutunud iseseisvamaks. Uuringust selgub, et uus juhtimiskorraldus on rahulolematust kaasa toonud. Komandopealikele on kahe päästekomando juhtimisega kaasnenud rohkem planeerimist ja ülesannete mahukus on tõusnud.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. & Salu-Pramann, M., 2005. *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Alas, R., 1997. *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.

Connect, 2018. *Connect*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.connect.ee/uuring/397505707/> [Kasutatud 2018].

Heller, R., 2003. *Juhi käsiraamat*. Tallinn. Varrak

Hill, L.A., 2010. *Muutuste juhtimine*. Tallinn: Äripäev.

Microsoft, 2018. *Microsoft*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://products.office.com/et-ee/home> [Kasutatud 03.04.2018].

Murd, V., 2007. *Uue valdkonna kujundamine ja strateegia koostamine avaliku halduse organisatsioonis Päästeameti näitel*. Tallinn.

Päästeamet, 2014. *Päästeameti päästekomando töökorralduse juhend*. [Võrgumaterjal] Leitav: P:\laane_pk_Juhendid_ja_materjalid\Käskkirjad ja juhendid\Päästekomando töökorraldusjuhend.ddoc [Kasutatud 02.05.2018].

Päästeamet, 2015. *Komandopealiku ametijuhend* [Võrgumaterjal] Leitav: P:\laane_pk_Juhendid_ja_materjalid\Käskkirjad ja juhendid\Ametijuhendid- päästetöö [Kasutatud 21.03.2018].

Päästeamet, 2016. *Päästeameti strateegia aastani 2025*. Tallinn: Päästeamet. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rescue.ee/dotAsset/d3ebf2fa-9987-4e6f-8860-6f201c29fb7c.pdf> [Kasutatud 04.04.2018].

Robbins, Stephen P., Coulter, M., 2009. *Management. 11ed Pearson*. Prentice Hall. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://shankar9119.files.wordpress.com/2013/07/management-11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf> [Kasutatud 21.04.2018].

Siseministeerium, 2015. *Siseturvalisuse arengukava 2015-2020*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/siseturvalisuse_arengukava_2015-2020_kodulehele.pdf [Kasutatud 26.04.2018].

Valk, A., 2003. *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Sisekaitseakadeemia kirjastus.

Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. [Võrgumaterjal] Leitav: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf [Kasutatud 29.03.2018].

Üksvärav, R., 2008. *Organisatsioon ja juhtimine. Neljas trükk*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

SUMMARY

The title of thesis is „Management of the two rescue brigades with one brigade chief by the Example of the Northern Regional Rescue Centre.“

The length of the thesis is 44 pages. The thesis is written in Estonian, and the summary is written in English. The author has used and referenced 15 different sources, including Estonia's Internal Security Development Plan 2015–2020 and Estonian Rescue board strategy to year 2025.

The objective of the thesis is find out estimates of rescue workers and brigade chiefs over management of two rescue brigades. The thesis concludes suggestions, analysis and improvements over managing two rescue brigades by one chief.

The thesis is based on empirical research – a quantitative study among the employees of the North Regional Rescue brigade and qualitative study among brigade chiefs. The following research tasks were undertaken: analyze the theoretical foundations of management, find out the rescue workers and brigade chiefs assessments of the management of two rescue brigades by one brigade chief and draw conclusions from the theory and the results of the study.

The principal result of the research was that rescue workers prefer the presence of a brigade chief and workers are satisfied with brigade chiefs work. For brigade chiefs the existing tasks has increased, since brigade chiefs must to lead two rescue brigades at the same time.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Vastanute tööstaaž (autori koostatud)

Joonis 2. Komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõta ajal (autori koostatud)

Joonis 3. Töötajate eelistus komandopealiku kohalolekust 8:00-17:00 (autori koostatud)

Joonis 4. Komandopealiku kohalolek motiveerib töö tegemist (autori koostatud)

Joonis 5. Töötajate eelistus kirja teel probleemidest teatamine komandopealikule (autori koostatud)

Joonis 6. Komandopealiku reaalne kohalolu eelistus probleemide lahendamisel (autori joonis)

Joonis 7. Töötajate rahulolek komandopealiku tööga (autori koostatud)

Joonis 8. Komandopealiku kättesaadavus tööpäeviti (autori koostatud)

Joonis 9. Komandopealiku ilmenud stressi ja rahulolematuse tunnused (autori koostatud)

Joonis 10. Ülesannete mahukus (autori koostatud)

Tabel 1. Töötajate eelistused päästekomando juhtimisel (autori koostatud)

LISAD

Lisa 1 Ankeetküsitluse vorm

Minu nimi on Raul Toome. Õpin Sisekaitseakadeemias päästeteenistuse erialal. Kirjutan lõputööd teemal „Kahe päästekomando juhtimine ühe komandopealikuga Põhja päästekeskuse näitel“. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate ja komandopealike hinnangud kahe päästekomando juhtimise kohta ühe komandopealiku poolt. Allolev küsimustik aitab kaasa lõputöö valmimisele.

Uuringu tulemusi kasutatakse üldistatult kujul ja kõigi vastanute arvamused on kaitstud. Küsimustiku vastaja jääb anonüümseks.

Kui täitmise käigus tekib küsimusi, on võimalik pöörduda vastuste saamiseks aadressile – raul.toome@rescue.ee

Küsimustiku täitmine võtab aega orienteeruvalt 5-10 minutit.

Täna koostöö eest!

Vastaja andmed:

1. Teie sugu: Mees Naine
2. Palun valige üks järgnevatest: Meeskonnavanem Päästja
3. Teie tööstaaž: Kuni 1 a 1-5a 5-10a üle 10a
4. Teie vanus: 18-30 31-40 41- 50 51-60 61-
5. Palun valige kõige sobivam vastuse variant.

5.1. Eelistan komandopealiku kohalolu valvevahetuse vastuvõtu ajal.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.2. Eelistan komandopealiku kohalolu tööpäeviti 8.00-17.00.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.3. Komandopealiku kohalolu motiveerib töö tegemist.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.4. Eelistan valvevahetuse ajal tekkinud probleemidest kirjutada kirja teel komandopealikule.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.5. Eelistan päästekomando jaoks ühte komandopealikku.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.6. Eelistan komandopealikku, kes juhib kahte päästekomandot.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

5.7. Eelistan komandopealiku reaalselt kohalolu probleemide lahendamisel.

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

6. Kui rahul olete oma komandopealiku tööga hetkel?

Väga rahul Pigem rahul ei oska öelda pigem ei ole rahul ei ole rahul

7. Kui eelnevas küsimuses valisite vastuse variandi (ei ole rahul või pigem ei ole rahul), siis palun kirjeldage miks ei ole rahul?

8. Komandopealik ei ole kättesaadav tööpäeviti.

Väga rahul Pigem rahul ei oska öelda pigem ei ole rahul ei ole rahul

9. Kas komandopealikul on ilmnunud stressi tunnuseid või rahulolematust?

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

10. Vastavad ainult meeskonnavanemad! Teie komandopealik juhib kahte päästekomandot korraga. Kas tänu sellele on Teil tulnud rohkem kohustusi täita?

Täiesti nõus Pigem nõus ei oska öelda pigem ei nõustu ei ole nõus

Lisa 2. Intervjuu küsimustik komandopealikele.

Õpin Sisekaitseakadeemias päästeteenistuse erialal. Kirjutan lõputööd "Kahe komando juhtimine ühe komandopealikuga Põhja päästekeskuse näitel"

Lõputöö empiirilises uuringus on üheks osaks viia läbi intervjuud komandopealikega, kes juhivad kahte päästekomandot. Teine osa uuringust hõlmab päästekomando töötajate hinnangut hetkelisest olukorrast ankeetküsitluse näol. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate ja komandopealike hinnangud kahe päästekomando juhtimise kohta ühe komandopealiku poolt.

Intervjuud on avatud küsimustega, mille käigus antakse hinnangulised vastused küsimustele uurimuse analüüsis. Intervjuud salvestatakse diktofoniga ja komandopealike vastuseid kasutatakse lõputöö uuringus.

1. Kas olete tundud, et Teil on tänu kahe päästekomando juhtimisele rohkem ülesandeid juurde tulnud ja nende täitmiseks kulub rohkem aega ?

1.1 Kui jah, siis täpsemalt, mis ülesanded ?

2. Kui oluliseks peate suhtlemist oma meeskonnaga? Nüüd kui peate kahte päästekomandot juhtima, kas siis on Teil piisavalt aega suhelda oma alluvatega?

3. Kas peate oluliseks meeskonna ühtsuse tunnet? Kui Teil on vaja juhtida kahte päästekomandot, kas on keerulisem luua ühtset meeskonda?

4. Kui oluliseks peate oma kohalolu päästekomandos?

5. Nüüd, kus peate planeerima kummalegi päästekomandole vastavalt aega, siis kas tänu sellele, et Te ei saa ühes päästekomandos kohal olla, on tekkinud meeskonnal pingeid teatud olukordade lahendamiseks?

6. Nüüd kus Te peate kahe päästekomando vahel käima, kas see on ka mõjutanud teie alluvate kontrollimist?

Kas olete märganud, et teatud töö tegemata jätmist või protseduuride mitte järgimist?

7. Kas tänu kahe päästekomando juhtimisele peate rohkem planeerima?

8. Kuidas suhtute erinevatesse päästekomando juhtimiskorraldustesse?(üks komandopealik kahte päästekomandot juhtimas).

9. Kahe päästekomando juhtimisega lisandub rohkem tööülesandeid ja rohkem alluvaid. Kas on tekkinud olukord, kus Teil ei ole võimalik olla kursis mõlema päästekomando päevasündmustega ja probleemidega?

10. Kas on tekkinud ülesannete täitmise edasilükkamist ühes päästekomandos, tänu sellele, et olete teises päästekomandos asju ajamas.

11. Kas töötajates on näha, et see mõjub neile rahulolematult ja tekitab pingeid meeskonnas, et Teie peate arvestama teise päästekomando probleemidega ning pole kättesaadav igapäevaselt?

12. Kas olete tundnud, ülekoormust või väsimust?

12.1 Kaua olete võimeline kahte päästekomandot juhtima?