

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Uno Tomingas

**VÕIMALUSED INNOVATSIOONI ARENDAMISEKS
PÄASTEAMETIS LÄÄNE PÄASTEKESKUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:

Ain Karafin, MA

Kaasjuhendaja:

Tarvi Ojala

Tallinn 2017

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Päästekolledž	Juuni 2017
Töö pealkiri eesti keeles: Võimalused innovatsiooni arendamiseks Päästeametis Lääne päästeskuse näitel	
Töö pealkiri inglise keeles: <i>Opportunities for Innovation Development at the Estonian Rescue Board by the Example of the Western Regional Rescue Centre</i>	
Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, eesti- ja inglisekeelse kokkuvõttega. Töö maht koos lisadega on 47 lehekülge, millest 38 lehekülge moodustab töö põhiosa. Töös on kasutatud 12 allikat, sealhulgas Siseturvalisuse arengukava 2015 – 2020. Töös on 5 joonist ja 2 lisa.	
Lõputöö eesmärk on välja selgitada Päästeameti töötajate arusaam innovatsioonist ning pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovaatiliste ideede tõhusaks rakendamiseks organisatsiooni arendamisel.	
Lõputöö on empiiriline uuring. Uurimisstrateegia on läbi viia kvantitatiivne uuring Päästeameti Lääne päästeskuse töötajatega. Lõputöö uurimisülesanneteks on selgitada välja töötajate arusaam innovatsioonist ja motiveeritusest sellega tegeleda, analüüsida organisatsioonikultuuri mõju innovaatilisusele, uuringu tulemuste ja teooria sünteesimine ning selle põhjal pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovatsiooniprotsessi arendamiseks Päästeametis. Eesmärgi saavutamiseks on läbi viidud küsitluskeskkonnas LimeSurvey uuring, millele vastas 129 töötajat.	
Lõputöö põhilise uurimistulemusena leiti, et organisatsioonis on olemas töötajad, kes on nõus osalema innovatsiooniprotsessis kuid organisatsiooni töökorraldus ei soodusta innovaatilisust.	
Lõputöö käigus tehtud uurimuse tulemusena tehakse ettepanekuid ja pakutakse lahendusi innovaatilisuse arendamiseks Päästeametis. Ettepanekud on rakendatavad kuid ei arvesta lõputöö kirjutamise ajal toimuvaid protsesse innovatsiooni arendamisel Päästeametis ja majanduslikku mõju organisatsioonile.	
Lisad:	
Võtmesõnad: innovatsioon, parendamine, motivatsioon, organisatsioon	
Võõrkeelsed võtmesõnad: innovation, improvement, motivation, organization	
Lõputöö seosriiklike arengukavade ja prioriteetidega: Siseturvalisuse arengukava 2015 – 2020	
Säilitamise koht: SKA raamatukogu	
Töö autor: Uno Tomingas	
Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöös kasutatud teiste autorite töödest saadud informatsioon on nõuetekohaselt viidatud.	
Allkiri: digitaalselt allkirjastatud	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Ain Karafin, MA	Allkiri: digitaalselt allkirjastatud
Vastab lõputöö nõuetele	
Kaasjuhendaja: Tarvi Ojala	Allkiri: digitaalselt allkirjastatud
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Ain Karafin	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. INNOVATSIOONI ARENDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Innovatsioon.....	6
1.2 Organisatsioonikultuur, muutused ja motivatsioon	11
1.3 Kommunikatsioon ehk suhtlemine innovatsiooniprotsessis	17
2. VÕIMALUSED INNOVATSIOONI ARENDAMISEKS PÄÄSTEAMETIS	23
2.1 Uuringu meetodika, valim ja küsimustik.....	23
2.2 Uuringu tulemuste analüüs	25
2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	29
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	37
JOONISTE LOETELU	39
LISAD.....	40
Lisa 1. Uurimus.....	40
Lisa 2. Hinnangud väidetele ameteid eristavalt	45

SISSEJUHATUS

Innovatsioon on tänapäevases kiiresti muutuvate oludega ühiskonnas tähtsal kohal, nii erasektoris kui ka avalikus sektoris. Eesti keele seletava sõnaraamatu järgi on innovatsioon mingi teadusliku või tehnilise avastuse, leiutise või muu sarnase saavutuse rakendamine ehk uuendus. Uuendus on omakorda ümberkorraldus, mis toob kaasa senise olukorra muutumise teistsuguseks (Eesti Keele Instituut, 2016). Innovatsioon ei ole leiutamine vaid idee rakendamine – „Teadmistepõhine Eesti: Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2007-2013“ (Teadusministeerium, 2007).

Autor on seisukohal, et on üks sagedane eksiarvamus, millega seostatakse innovatsiooni üksnes leiutamise ja millegi täiesti seninägematu asja kasutuselevõtmisega. See võib aga olla ka täiesti tavalise asja kasutamine uudses kontekstis. Tihti peetakse innovatsiooni millekski, mis põhineb peamiselt infotehnoloogial ja mida ei saa rakendada muude valdkondade parendamisel, arendamisel ja efektiivsemaks muutmisel. Infotehnoloogia on üks tööriist innovatsiooni protsessis, mis võimaldab operatiivselt tõstatada esilekerkinud probleeme, leida lahendusi ja kaasata võimalikult palju kompetentseid osapooli lahendusi vajavate teemadega tegelemiseks. Oluline on motiveerida võimalikult suurt hulka erinevate tasandite töötajaid ja luua pingevaba töökeskkond inimestele, kes on innovatsiooni protsessiga seotud.

Lõputöö autor töötab päästekomandos ja on seetõttu kursis esmatasandi töötajate hoiakutega innovatsiooni, uuendustesse ja muutustesse. Eelpool toodu mõjutas lõputöö teema valikut ja tekitas soovi uurida innovatsiooniga seonduvat Päästeametis. Teema valiku teeb **aktuaalseks** see, et Päästeametil on rakendamata ühtne ja asutuseülene innovatsiooniprotsess ning töötajatel on erinev arusaam innovatsioonist. Ideid kogutakse kaootiliselt, ei süstematiseerita ning puudub kord, kuidas hinnata nende tähtsust ja saadavat kasu strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Aktuaalsust kinnitab ka Siseministeeriumi dokument „Siseturvalisuse arengukava 2015-2020“, milles tuuakse esile süsteemse lähenemise olulisus parimate praktikate üle võtmisel. Näiteks on süsteemi loomine, mis toetab innovatsiooni ja parimatest praktikatest õppimist, toodud välja otsese eeldusena tõhusamate tehnoloogiate rakendamisel ja teenuste pakkumisel päästetöö valdkonnas (Siseministeerium, 2015).

Lõputöö **uudsus** seisneb selles et, varem ei ole kirjutatud lõputööd teemal, mis käsitleb innovatsiooni protsessi arendamise võimalusi Päästeametis. Tallinna Tehnikaülikoolis on

kirjutatud magistritöö 2016. aastal – Kristiina Vilu „Technological Dynamics in public service a case study of the Estonian Rescue Board“ (Vilu, 2016). Eespool nimetatud töös on uuritud kitsalt informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnika valdkonda Päästeametis ja seetõttu on käesolevas lõputöös tehtav uuring laiema sisuga, mis kinnitab teema uudsust.

Tuginedes eespool kirjeldatule on lõputöö **uurimisprobleemiks** küsimus, millised eeldused on innovatsiooniprotsessi rakendamiseks ja toimimiseks Päästeametis, töötajate igapäevastes tööprotsessides tekkinud innovaatiliste ideede rakendamiseks organisatsiooni arendamisel.

Tulenevalt uurimisprobleemist on töö autor püstitanud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Milline on töötajate arusaam innovatsioonist ja motivatsioon sellega tegeleda?
2. Kuidas mõjutab organisatsioonikultuur töötajate innovaatilisust?
3. Milliseid kommunikatsiooni viise töötajad eelistavad ideede edastamiseks, aruteludeks ja tagasiside saamiseks?

Töö **eesmärk** on välja selgitada Päästeameti töötajate arusaam innovatsioonist ning pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovaatiliste ideede tõhusaks rakendamiseks organisatsiooni arendamisel.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

1. Selgitada välja töötajate arusaam innovatsioonist ja motiveeritusest sellega tegeleda.
2. Selgitada välja organisatsioonikultuuri mõju innovaatilisusele.
3. Uuringu tulemuste ja teooria sünteesimine ning selle põhjal pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovatsiooniprotsessi arendamiseks Päästeametis.

Töös on kasutatud kaardistus uuringut, kus andmeid kogutakse kvantitatiivse meetodiga (Õunapuu, 2014). Valimiks on Päästeameti Lääne päästkeskuse kõik töötajad, kes vastavad küsimustikule elektroonilises keskkonnas LimeSurvey (LimeSurvey, 2016).

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade innovatsiooni, motivatsiooni ja organisatsioonikultuuri lähtekohtadest. Empiirilises osas kirjeldatakse uuringu metodoloogiat, analüüsitakse uuringu tulemusi ja tehakse ettepanekuid ning pakutakse lahendusi innovaatilisuse parendamiseks Päästeametis.

1. INNOVATSIOONI ARENDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Innovatsiooni peab oluliseks enamik juhte, aga paljud neist ei ole rahul sellega, kuidas toimub innovatsiooni juhtimine organisatsioonis (Tidd, et al., 2005). Organisatsiooni ümbritseva keskkonna pidev muutumises olemine tingib vajaduse teostada järjepidevalt muutusi organisatsiooni sees, mille tulemusel on vaja pidevalt täiendada töötajaid uute oskustega (Alas, 2002, p. 5).

1.1 Innovatsioon

Innovatsiooni teoreetiliste aluste käsitlemisel toetub autor Joe Tidd, John Bessant ja Keith Pavitt „Innovatsiooni juhtimine“ raamatu käsitlusele (Tidd, et al., 2005). Raamatu autorid on Suurbritannia tunnustatud innovatsiooni juhtimise õppejõud. Raamat on kasutusel paljudes ülikoolides aine õpikuna.

Tallinna Tehnikaülikooli professor Maksim Saat hindab raamatut järgnevalt: „*Raamatu "Innovatsiooni juhtimine" suur väärtus seisneb selles, et ta vaatleb innovatsiooni juhtimist ettevõttes ja ettevõtte seisukohalt. Autorid näitavad innovatsiooni tähtsust ettevõtete jaoks ja sellega seotud probleeme. Käsitletud on enamik olulistest innovatsiooni juhtimise valdkondadest ja probleemidest. Erilise väärtuse raamatule annab näidete ja juhtumianalüüside rohkus. Iga peatükk lõpeb mahuka kirjanduse loeteluga, mis annab hea ülevaate sellealasest kaasaegsest kirjandusest, autoritest ja kaasnevatest teemadest*“ (Apollo, 2006).

Eelpool öeldut arvestades peab autor raamatut autoriteetseks teooria allikaks, mida saab kasutada käesoleva lõputöö teoreetilise käsitluse kirjutamiseks.

Osaline innovatsiooniprotsessi mõistmine tähendab seda, et puudulik on ka käitumine, mida kasutatakse selle protsessi juhtimiseks. Tihti peetakse innovatsiooni leiutamiseks, kuid see on ainult esimene samm pikas protsessis, mis annab väärt ideele laiema ja efektiivsema rakendamise (Tidd, et al., 2005, p. 65).

Innovatsiooni ja innovatsioonijuhtimise üks probleemidest on see, kuidas inimesed seda mõistet lahti seletavad. Ladinakeelsesõna *innovare*, mis tähendab „midagi uut tegema“, annab terminile kõige laiema sisu.

Innovatsioon on protsess, mis tegeleb võimaluste muutmisega uuteks ideedeks ja sealt edasi rakendamisega igapäevaselt (Tidd, et al., 2005, p. 66). Innovatsioon on põhimõtteliselt **muutus**, millel on palju erinevaid avaldumisvorme ja keskendutakse neljale laiale kategooriale (Tidd, et al., 2005, p. 10):

- **Tooteinnovatsioon** – muutused toodetes/teenustes, mida organisatsioon pakub;
- **Protsessiinnovatsioon** – muutused toodete/teenuste loomise ja kättetoimetamise viisides;
- **Positsiooniinnovatsioon** – muutused toodete/teenuste turuletoomise kontekstis;
- **Paradigmainnovatsioon** – muutused organisatsiooni tegevust raamivates ja selle aluseks olevates mõttemallides.

Muutuste teine mõõde on nende uudsusaste, mis jaguneb kaheks (Tidd, et al., 2005, p. 11):

- **Järkjärgulised** (inkrementaalsed) muutused;
- **Radikaalsed** muutused.

Protsessiinnovatsioon on järkjärguline ja tavaliselt seisneb see parima lahenduse leidmises ning süsteemivigade parandamises (Tidd, et al., 2005, p. 13).

Ühesuguse ajakulu korral on ressursimahukas innovatsioon ebakindel (radikaalne innovatsioon – täielikult uudne toode/teenus) võrrelduna vähem ressursi vajava innovatsiooniga (järkjärguline innovatsioon – olemasoleva toote/teenuse arendamine). Viimast on võimalik paremini juhtida, sest alustatakse millestki mida varem teatakse ja arendatakse edasi. Radikaalse innovatsiooni puhul pole teada mida ja kuidas arendada (Tidd, et al., 2005, pp. 15-16). Kui toimuvad ulatuslikud muutused süsteemitasandil on neil kaks põhilist **takistust** (Tidd, et al., 2005, p. 17):

- Uue süsteemi selgeks õppimine ja sellele kuju andmine;
- Vanast väljakujunenud süsteemist loobumine.

Tihti on innovatsiooniprotsessi riskantsus ja ebakindlus põhjuseks sellega tegelemisest loobumiseks, kuid samas on ahvatlev oodatav kasu ja organisatsioonid on selle nimel valmis riskima. Kui organisatsioon ei ole kiiresti muutuvates oludes nõus tegelema uuendustega on tema jätkusuutlikkus väike. Seepärast pole probleem selles et, kas uuendada vaid kuidas uuendada edukalt ning kuidas õppida õnnestumistest ja läbikukkumistest (Tidd, et al., 2005, pp. 39-40). Kõige üldisemalt jaguneb innovatsiooniprotsess nelja faasi:

- **Uurida** nii sise- kui väliskeskkondi ja leida sealt signaale innovatsiooni kohta, milledeks võivad olla erinevad vajadused või tekkivad võimalused;
- **Valida** parimad ja vajalikumad innovatsiooni käivitamise mõjurid, millele organisatsioon suunab oma ressursid;
- **Ressursside** eraldamine, mis võimaldab valitud innovatsiooni jaoks kaasata piisava ressursi. Sageli ei ole selleks olemasolevad teadmised vaid tegeleda tuleb täiesti uute teadmiste otsimisega, et tagada vajalik teadmiste kogum uuenduse elluviimiseks;
- **Elluviimine** on idee kasvatamine läbi erinevate etappide kuni innovatsiooni rakendamiseni.

Innovatsiooniprotsessil on ka viies faas – **analüüs**, mis pole kohustuslik, aga on vajalik eelnevas neljas faasis tehtud tegevuste läbi töötamiseks, saavutamaks tulevikus suuremat edu või vältimaks vigu innovatsiooniprotsessis. Organisatsioonid võivad innovatsiooniprotsessi läbi viia erinevalt eelpool toodule, kuid alati jäävad **kolm võtmeküsimust**:

- Kuidas innovatsiooni juhtimist **õigesti struktureerida**?
- Kuidas töötada välja **tõhusad käitumismustrid** (rutiinid), mis määravad kuidas see igapäevaselt toimib?
- Kuidas omaks võtta või välja töötada paralleelsed rutiinid toimetulekuks olemasoleva olukorra ja katkendliku innovatsiooni väljakutsed?

Pole tõenäoline, et oleks olemas üks ja ainus parim viis innovatsiooniprotsessi juhtimiseks nii-öelda „parim praktika“, sest iga organisatsioon on erinev oma vajaduste ja võimaluste ning keskkonna poolest, kus ta asub. Innovatsiooni edukus sõltub võimest näha avarat ja kauget pilti muutuv keskkonnas ning töötada välja teadmusel põhinevad strateegilised lähenemised (Tidd, et al., 2005, pp. 42-44).

Organisatsiooni innovatsiooniprotsesside elluviimise edukus sõltub oskuslikust muudatuste juhtimisest, mis tähendab kommunikatsiooni, pühendumist ja tegelemist muutustele vastuseisu vähendamise ja asjaosaliste kaasamist kogu protsessi ajal (Tidd, et al., 2005, p. 95).

Organisatsiooni kujundataval innovatsioonistrateegial on kolm komponenti (Tidd, et al., 2005, p. 128):

1. Organisatsiooni **positsioon** võrreldes teenuse, toote ja tehnoloogia mõistes ning innovatsiooni keskkonna suhtes, milles ta paikneb.
2. Organisatsiooni kogutud või kogunenud **kompetentsid** ja sellest tulenevad võimalused.
3. Organisatsioonilised **protsessid** koos strateegilise õppimisega on **organisatsiooniülesed**.

Organisatsioonisiseste innovatsiooniprotsesside tõhusaks juhtimiseks on oluline, et juhtkonnal oleks olemas **rutinid** erinevate faaside hõlbustamiseks, vältimaks süstematiseerimata tegevusi (Tidd, et al., 2005, p. 347):

- Paljude signaalide **püüdmine** ja nende **töötlemine** vastavalt ajakohasusele;
- Strateegiliselt sobivate projektide valimine;
- **Juhtimine ja jälgimine** läbi projekti arenguastmete;
- **Otsustamine**, millal projekti kiirendada või peatada;
- Tingimused tõhusaks käivitamiseks, milledest tähtsaim on osapoolte varajane **kaasamine**;
- Lõpuleviidud **projektidest õpitu omandamine** ja säilitamine.

Oluline on kogutud signaalides sisalduva sõnumi viimine organisatsiooni, et see ei jääks ainult kogutud statistiliseks informatsiooniks. Selle sõnumi leidmisel ja vahendamisel saab kasutada töötajate rotatsiooni, mille tulemusel tekkivad uued vaatenurgad protsessile (Tidd, et al., 2005, p. 362).

Oluline ideede allikas on süstematiseeritud otsinguprotsess, mitte juhuslikkus. Järgnevalt on toodud allikad, mida tuleks jälgida (Tidd, et al., 2005, p. 439):

- Demograafilised muutused;
- Uued teadmised;
- Ebakõlad – erinevused ootuste ja tegelikkuse vahel;
- Muutused organisatsiooni või turu struktuuris;
- Ootamatud õnnestumised või ebaõnnestumised;
- Protsessi vajadused;
- Taju muutused – keskkonna peegeldus meelte kaudu;
- Ideevälgatus;
- Kliendid nõuavad uut teenust või toodet;

- Organisatsiooni protsesside ja teadmuste analüüs;
- Organisatsiooni võimaluste läbi vaatamine seotud turgude, teenuste ja tehnoloogiate osas.

Oluline on läbi vaadata ka **sisemised võimalused**, milledeks on valmis kuid kasutamata kontseptsioonid, olemasoleva kompetentsi ja tehnoloogia uudsete kombinatsioonide otsing koos hindamisega. Võimaluste saavutamiseks on kaks lähenemisviisi (Tidd, et al., 2005, p. 440):

1. Põhineb peamiselt infotehnoloogia investeringutel (**intranetitehnoloogia**).
2. Põhineb **inimestel** ja **protsessil** ning julgustab töötajaid informatsiooni leidma, salvestama ja kogu organisatsioonis jagama ja kasutama.

Kindlaksmääratud korra ja vaatenurkade kombinatsioon meeskonnas on innovatsiooni aluseks, mis annab suurepäraseid tulemusi rakendatuna terves organisatsioonis. Kõik inimesed omavad loomeoskust ja võimet lahendada probleeme. Seega iga töötaja võib oma kompetentsiga luua järkjärgulisi innovatsioone ja nende ideede summaks võib kujuneda mõjus innovatsioon (Tidd, et al., 2005, p. 485).

Innovatsioonialase võime edukuse aluseks tuleb pidada töötajate osalemist selles, mida kirjeldavad järgmised viis kõrge osalusega innovatsioonialase võimekuse arenguastet (Tidd, et al., 2005, p. 495):

1. **Taustal toimuv** (loomulik).

Probleemide lahendamine juhuslik, puuduvad formaalsed tegevused ja struktuur, juhuslikud puhangud takerduvad passiivsusse ja mitteosalemisse, valdav probleemilahendusviis –

spetsialistid lahendavad, lühiajalised kasutegurid, strateegilise mõju puudumine.

2. **Struktureeritud.**

Formaalsed katsed kõrge osalusega innovatsiooni loomiseks ja hoidmiseks, formaalse probleemilahendus protsessi kasutamine, osalemise kasutamine, koelius kõrge osalusega innovatsiooni peamiste vahendite alal, struktureeritud ideede juhtimise süsteem, tunnustamissüsteem.

3. **Eesmärgile orienteeritud.**

Kõik eelpool nimetatu, strateegiliste eesmärkide formaalne edasiarendamine, kõrge osalusega innovatsiooni jälgimine ja mõõtmine nende eesmärkide suhtes, igapäevatoösse sulandunud täiustuste süsteem.

4. **Proaktiivne** (volitatud).

Kõik eelpool nimetatu, vastutus mehhanismide, ajastamise jne eest, mis on delegeeritud probleemilahendusüksusele, pigem sisemiselt kui väliselt juhitud kõrge osalusega innovatsioon, kõrged katsetamistasemed.

5. **Täielik.**

Kõrge osalusega innovatsioon domineeriva elustiilina, õpitu automaatne talletamine ja jagamine, kõik osalevad aktiivselt innovatsiooniprotsessis, toimub inkrementaalne (järkjärguline) ja radikaalne innovatsioon.

Organisatsioonis on oluline pöörata tähelepanu innovatsiooni soodustavatele tegevustele ja protsessidele, millele on suunatud käesoleva tööga seotud uuring. Oluline on teada, millise sisu annavad inimesed innovatsioonile kui mõistele või millega nad seda seostavad. Sellest tulenevalt võivad olla mõjutatud muude uuringus küsitud väidete hinnangud, sest need on seotud iga konkreetse inimese arusaamaga innovatsioonist ja selle sisust (nt kui inimene peab ainult täiesti uute asjade leiutamist innovatsiooniks, siis ei pööra ta tähelepanu olemasolevate asjade või protsesside kasutamisele uues kontekstis). Innovaatilisuse vaatenurgast on oluline teada töötajate motivatsiooni pakkuda uudseid ideid ja probleemide märkamise aktiivsust ning valmidust loominguliselt probleeme lahendada. Innovatsiooniprotsessis on oluline teada töötajate suhtumist IT (infotehnoloogia) võimalustesse. Oma ideid arusaadavalt esitleda on oluline oskus, milleta ei ole võimalik üheselt arusaadavalt idee sisu edasi anda.

1.2 Organisatsioonikultuur, muutused ja motivatsioon

Kõige üldisemalt võib organisatsiooniks nimetada ühendust, kuhu on kogunenud inimesed saavutamaks mingisuguseid eesmärke ja loovad selleks omavahelise suhete struktuuri. Eesmärkide saavutamine toimub vahendite abil, mis moodustavad tehnoloogia. Eesmärkide abil viiakse ellu organisatsiooni strateegia. **Organisatsioon** on inimeste ühendus, millel on struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi, 2000, p. 11).

Eesmärgid on organisatsiooni ja grupi ühiseks tunnuseks, sest organisatsioon võib koosneda grupist või gruppide ühendusest. Nii grupid kui inimesed gruppides peavad tunnetama oma osa tervikus ehk organisatsioonis ja aitama ellu viia organisatsiooni missiooni. **Missioon** on organisatsiooni rajamise otstarve üldisemalt ja seda väljendavad järgmised küsimused (Vadi, 2000, p. 259):

- Miks süsteem eksisteerib?
- Milleks on ta vajalik?
- Mis on tema olemasolu õigustus?

Organisatsioonikultuur on mingi inimeste grupi poolt avastatud, omaksvõetud ja arendatud algsete arusaamade kogum, mida kasutatakse väliskeskkonnaga kohandumiseks ja organisatsioonisisese terviklikkuse hoidmiseks. Kasutusele võetakse need paremad lahendused, milledest on varem kasu olnud ja need antakse edasi uutele organisatsiooni liikmetele. Tehes tööd teisiti ja teise vaatenurgaga tehtavale on võimalik kultuuri muuta, sest täiesti uut kultuuri ei saa luua ja ükski kultuur ei ole täiesti vale ega täiesti õige. Organisatsioonikultuuri saab hinnata sellega, kas kultuur aitab organisatsioonil püsima jääda või takistab seda. Kultuuri on keerukas muuta, kuna see eeldab vana unustamist, et luua eeldus uue õppimiseks ja kinnistumiseks. Kultuuri muutmine on pikaajaline protsess, mida ei saa teha päevapealt. Kultuurimuutus peab olema organisatsiooni probleemi lahendamise tulemus. Kultuuri on kergem muuta kui organisatsiooni ja isiku väärtused on sarnased ning seetõttu on töötaja pühendunum ja produktiivsem organisatsiooni eesmärkide elluviimisel (Alas, 2002, p. 63).

Organisatsioonikultuur jaguneb omaduste järgi neljaks (Alas, 2002, p. 64):

- **Võimule orienteeritud** – organisatsioon domineerib oma valdkonnas; juht on tugev ja karismaatiline; võimukandjad püüavad saavutada täielikku kontrolli alluvate üle – otsustab see, kellel on ametialane võim.
- **Rollile orienteeritud** – kõike reguleerivad reeglid ja protseduurid ning tegevuste korrektsus on sageli olulisem kui tulemuslikkus; otsustab see kelle ametijuhend seda kohustab.
- **Ülesandele orienteeritud** – rõhk kiirel ja paindlikul reageerimisel muutuv keskkonnas; kõik takistused kõrvaldatakse, kaasaarvatud juht kui ta ei kohane muutunud oludega; probleemide lahendamisel ei lähtuta isiklikust kasust; ei

tunnustata ametivõimul põhinevat autoriteeti; otsustab konkreetse probleemi kohta kõige rohkem teavet omav töötaja.

- **Isikule orienteeritud** – organisatsioon kui vahend oma liikmete vajaduste rahuldamiseks; liikmed abistavad üksteist ja otsustamisel eelistatakse konsensust.

Muutuses (innovatsiooniprotsessis) olevas keskkonnas on parim ülesandele orienteeritud organisatsioonikultuur, mis aga oma efektiivsusega võib viia töötajad läbipõlemisele. Selle vältimiseks on otstarbekas ühendada ülesandekeskse kultuuri tugevad jooned isikule keskendunud organisatsioonikultuuriga (Alas, 2002, p. 65).

Muutus on planeeritud või planeerimata vastus mingile survele ja mõjutegurid võivad olla nii organisatsioonisisised kui -välised ning jagunevad kaheks (Vadi, 2000, p. 301):

- **Planeeritud muutus** – toimub teostaja sihipärase tegevuse tulemusel.
- **Planeerimata muutus** – tekkivad spontaanselt ja neil pole kindlat teostajat.

Muutused organisatsioonis on vajalikud kui enamus selle liikmeid on suunanud oma tegevuse mineviku säilitamisele, mitte tulevikule suunatud organisatsioonis päevakorrall olevate probleemide lahendamisele pidurdades sellega organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Organisatsiooni muutused on seotud nelja teguriga (Vadi, 2000, p. 302):

- Inimesed
- Struktuur
- Tehnoloogia
- Ülesanne

Organisatsiooni arenguks nimetatakse organisatsiooni liikmete hoiakute, eestvedamise ja muude käitumisalaste nähtuste muutmist. Organisatsiooni muutmises on oluline tippjuhtkonna aktiivne tegutsemine, kus oluline on selgitada muutuse sisu ja vajalikkust organisatsiooni liikmetele – mida suurem muutus seda põhjalikumad selgitused.

Muutused jagunevad oma ulatuselt kolmeks (Vadi, 2000, p. 303):

- **Areng** on olemasoleva parandamine ja seda saab prognoosida kui ka juhtida.
- **Üleminek e reorganiseerimine** on uue seisundi saavutamine, mille protsess on aegalane kuid kontrollitav nagu näiteks uue teenuse arendamine, tehnoloogia muutmine.

- **Ümberkujundamine** on kõige radikaalsem protsess, kus muutuvad organisatsiooni missioon, kultuur või juhtimine ja mille käiku on raske prognoosida ning juhtida.

Muutuste käigus võib eristada kolme etappi (Vadi, 2000, p. 305):

- „Ülessulatamine“ – muutuse vajalikkuse tõstatamine, olukorra destabiliseerimine.
- Muutmine – lahenduste leidmine ehk ühest seisundist teise liikumine.
- „Kinnikülmutamine“ – toimub muutuse kinnistamine, analüüs ja vajadusel parandamine ehk edasiarendus.

Osalemise järgi muutustes jagunevad organisatsiooni liikmed kolme gruppi (Vadi, 2000, p. 305):

- **Strateegid – juhid ja analüütikud**, kes määravad muutuse vajaduse, visiooni ja sellest saadava lõppseisundi ning toetavad kaitsevad kogu protsessi.
- **Täideviijad – keskastme juhid**, kes viivad muutused ellu ja kellede tegevuse edu aluseks on tippjuhtide visiooni selgus.
- **Vastuvõtjad – enamus organisatsiooni liikmeid** ja kõige enam on mõjutatud need inimesed, kes peavad kõige rohkem oma senist tegevust ümber korraldama, mille tulemuseks võib olla mure, pinged, vastuseis ja hirm. Eelpool toodud probleemide põhjuseks on kommunikatsioonikorraldus, mille tõttu ei ole jõudnud muutuste visioon organisatsiooni liikmeteni.

Edukaks muutuste elluviimiseks peab olema täidetud kümme tingimust sõnastab professor Todd D. Jick (Vadi, 2000, pp. 306-308):

- **Analüüsi organisatsiooni ja selle muutmis vajadust** – oluline on teadvustada, millised organisatsiooni liikmed toetavad ja millised takistavad arengut ning tihti on kasulikum tegeleda vastaliste ümberveenmisega kui pooldajate täiendava motiveerimisega.
- **Loo üldine visioon ja edasimineku põhisuund** – enamus organisatsiooni liikmeid tahab teada, millisteks kaotusteks ja millist tulu on oodata.
- **Eemaldu minevikust** – möödunu ja tulevik peavad olema selgelt eristatavad, kuid kindlustunde säilitamiseks peaks uude visiooni sobitama vanu väärtusi ja traditsioone, mis sobivad uue visiooniga.
- **Näita muutuste ainuvõimalikkust** – valusate tagajärgedega muutusi püütakse pehmemendada, mis võib kaasa tuua mõne olulise sammu tegemata jätmise.

- **Toeta tugevat liidrit** – järgijate mõjutamisel on innukal liidril suurem kaal kui tehes seda kasutades ametlikku võimu.
- **Toeta avalikult muutusi** – muutuste juhtija toetus peab olema tunnetatav, seda eriti kriitilistes situatsioonides ja vajalikud on protsessi hindamise kriteeriumid, mis võimaldaksid pidevat tagasisidet.
- **Tööta välja muutuste täideviimise plaan** – lühidalt ja arusaadavalt sõnastatud eesmärgid strateegidele, täideviijatele ja vastuvõtjatele.
- **Loo muutusteks vajalikke struktuure** – õppegrupid, meeskonnad, tasude süsteemid, uued sümbolid, mis näitavad organisatsiooni liikmetele, et muutused on tegelikkus.
- **Suhtle, haara inimesi kaasa ja ole aus** – muutused nõuavad kannatlikkust ja järjekindlat suhtlemist, paljusid asju tuleb uuesti üle korrata.
- **Anna positiivset tagasisidet saavutatud muutustest ja kinnista need** – eriti oluline on, et tunnustataks tegutsemist ja riskeerimist vigade vältimise ning kuulekuse asemel.

Motivatsioon on sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevust.

Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu. Tõises tegevuses esineb üldiselt kolm **motivatsiooniallikat** (Vadi, 2000, pp. 90-92):

- **Töö eest saadav tasu** – otsesed ja kaudsed tasud;
- **Töökeskkond** – füüsiline keskkond, suhtlemine ja suhted töökohal;
- **Töö ise** – töö sisu, eneseteostus, enesest lugupidamine, arenemisvõimalused.

Motiveerimiseks tuleks leida nende kolme allika sobiv vahekord erinevate inimeste jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist.

Motivatsiooniteooriaid on kahte tüüpi (Vadi, 2000, p. 92):

- **Rahuloluteooriad** – lähtuvad inimeste **vajadustest**;
- **Protsessiteooriad** – lähtekohaks on **arusaam**, kus analüüsi põhjal otsustatakse, kas ja kuidas olukordadele reageerida.

Tuntum **vajadusteteooria** on Abraham Maslow poolt kokku seatud **vajadustepüramiid**, mis kirjeldab inimeste vajadusi viieastmelise hierarhiana, kus alumiste astmete vajaduste

rahuldamine on eelduseks ülemise astme vajaduste päevakorda tulemiseks (Vadi, 2000, pp. 94-97):

- **Füsioloogilised** – koosnevad organismi funktsioneerimiseks vajalikud vajadused: toit, vesi, uni, tegevus, hapnik, puhkus.
- **Turvalisus ja kaitse** – ilmneb soovis vältida vägivalda, hirmu, tagada organiseeritus ja tasakaal. Tõises tegevuses väljendub see **tööga kindlustatuses** ja ebasoodsate töötingimuste vältimine.
- **Kuuluvuse- ja sotsiaalseteks vajadusteks** – väljendub tahtes kuuluda teiste hulka, suhelda ja olla armastatud. Tööl olles annavad selleks võimaluse **osalemine meeskonnatöös**, ühisüritustel ja suhtlemine töökaaslastega puhkehetkel, mille tulemusel inimestel tunnetava kuuluvust gruppi.
- **Lugupidamisvajadus** – väljendub vajaduses lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele, mis aitavad inimesel tunnetada oma tugevaid ja nõrku külgi. Tööl avaldub see soovis **olla iseseisev tegevuses ja otsustamises**.
- **Eneseteostusvajadus** – avaldub tahtes arendada ja kasutada oma **võimeid**. Praktikas mõjutavad need vajadused inimesi erinevalt.

Isiku kui terviku vajaduste osatähtsust mõjutab sotsiaalmajanduslik seisund, mille analüüsimiseks tuleb pidevalt vaadelda erinevate vajaduste osatähtsust inimeste tööalastes tegevustes ja prognoosida ka võimalikke arenguid tulevikus.

Motivatsiooni protsessiteoorias analüüsitakse kolme käsitluse abil (Vadi, 2000, pp. 98-102):

- **Võrdsusteooria** – võrreldakse oma tööd ja saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga, kus määravaks on õiglusprintsip. Töötaja võrdleb oma töist pingutust, haridust, kogemust ja toimetulekut tööga, selle eest saadava tasuga. Eelistatud on tasakaalus ja võrdne olukord ning tajutud ebavõrdsus on aluseks sisepingetele, mis on seda suuremad, mida suurem on tajutud ebavõrdsus.
- **Ootusteooria** – töötaja on motiveeritud kui temalt nõutav võimaldab tal ühtlasi ellu viia ka ta enda ootusi ja eesmärgid. Ootus on usk, et teatud käitumine võib olla edukas või ebaedukas ja tulemuse saavutamiseks tehtavad jõupingutused jagatakse kolme gruppi, milledeks on pingutus - tegevus, tegevus – tagajärg ja olulisus ehk valents.

- **Mõjutusteooria** – käsitleb seoseid tegevust esile kutsuvate mõjurite tugevuse ja iseloomu ning tegevuse tulemuse vahel. Lähtutakse arusaamast, et inimene tahab korrata positiivset kinnitust leidnud tegevusi ja väldib soovimatuid tulemusi esile kutsunud tegevusi.

Toetudes teooriale on autor seisukohal, et organisatsioonikultuuril, muutustel, motivatsioonil ja nende omavahelistel seostel oluline osa innovaatilise keskkonna loomisel organisatsioonis. Selleks tuleb uurida, kas organisatsioonis uuendusmeelsust toetatakse. Kas on õige jätkata vanaviisi (ollakse rahul praeguse seisundiga organisatsioonis – muutusi pole vaja). Eelpool kirjeldatust lähtuvalt peab autor oluliseks uurida töötajate motiveeritust oma teadmisi teistele jagada ja arusaama ebaõnnestumistest õppimisest ning millised on töötajate eelistused tunnustamise osas.

Organisatsioonikultuuriga seonduvatest vaatenurkadest on oluline juhi hoiak uuendustesse ja töötajate kaasatus probleemide lahendamisse ning ideede liikumise võimaluse olemasolu arendajateni. Töötajate võimalused oma ideid esitada, osaleda pilootprojektides, saada tagasisidet oma ideedele ja tööalaste tegevuste kontrollitus on vajalikud tegurid organisatsiooni innovatsiooni keskkonna kujundamisel. Oluline on teada, kas töötajatel on informatsiooni uutest lahendustest ja parimatest praktikatest.

1.3 Kommunikatsioon ehk suhtlemine innovatsiooniprotsessis

Protsessijuhtimise puhul tuleb suhtlemist vaadelda kui selle mõjutamiskomponenti, sest mõjutamine toimub peamiselt suhtlemise abil. **Suhtlemine protsessina** koosneb kolmest komponendist (Vadi, 2000, pp. 135-136):

- Informatsiooni **edastamine** ja **vastuvõtmine**;
- Suhtlemispartneri **tajumine**;
- Suhtlemispartneri **mõjutamine**.

Esimene komponent näitab suhtlemise tihedat seotust kommunikatsiooniga ehk teabevahetamisega. Suhtlemise informatsioonilist külge ehk mõtestatud märkide vahetamist nimetatakse **kommunikatsiooniks**. Tajumine on suhtluspartneri iseloomujoonte ja kavatsuste järeldamine tema käitumise põhjal. Mõjutamine on suhtlemise osa, mis ühendab eelmised kaks elementi, et esilekutsuda partneris muutust või mingi soovitud tulemuse saavutamiseks.

Teabeallikas ja vastuvõtja võib olla üksikisik kui ka grupp. Sõnum kodeeritakse teabeallika poolt soovitava tähendusega märkidesse ja edastatakse vastuvõtjale. Teabe edastamine toimub kahel viisil (Vadi, 2000, p. 137):

- **Verbaalne** – hõlmab kõnet.
- **Mitteverbaalne (paralingvistiline)** – moodustavad näoväljendused, kehaliigutused, poos, erinevad objektid nagu näiteks riietus ja neid elemente nimetatakse ka **kehakeeleks**.

Mõlemad suhtlemisviisid täiendavad teineteist. **Tagasiside** ühendab teabevastuvõtja ja teabeallika ühise mõiste alla, milleks on informatsiooni edastajad. Teabe vahendamise protsessi mõjutavad alati kolm tegurit:

- **Tähendus on inimestes, mitte sõnades** – sõnade tähendus tekib siis kui seda ütleb konkreetne isik.
- **Suhtlemine ei ole täiuslik** – ebatäiuslikkus on seotud nii sisemise kui välimise müraga, mis on seotud tihedalt sõnade tähendusega.
- **Suhtlemine on pöördumatu ja kordumatu protsess** – toimub teatud tingimustel ja ajahetkel, mida pole võimalik peatada ning isegi salvestamisega ei saa suhtlemist teha korratavaks kuna kordamise ajaks on teave uuenenud ja inimesed muutunud koos sellega.

Hea suhtlemine kujuneb viie oskuse koostoimes ja need on (Vadi, 2000, p. 137):

- **Kuulamisvilumused** – võimalik taibata, mida teine inimene tegelikul öelda tahab;
- **Kehtestamise vilumused** – teisi kahjustamata oma vajaduste rahuldamine;
- **Toimetulek konfliktidega** – toimetulek emotsionaalse pingega, mis tekib suhtlemisel;
- **Probleemi lahendamisel koostööle orienteeritud tegevus** – lahenduse leidmine, mis rahuldab kõiki osapooli;
- **Oskuste valimine** – olukorra jaoks valitakse sobivaim käitumisviis.

Suhtlemise mõistmiseks eristatakse nelja tasandit, mis näitavad kes osalevad suhtlemisprotsessis (Vadi, 2000, p. 138):

- **Isikuisene** – tähendus on inimese sisemiste impulsside liikumises, mille tulemusel kujunevad mina- pilt ja suhted teistega.

- **Isikute vaheline** – kirjeldab kahe inimese teabe vahetamist, tajumist ja mõistmist.
- **Suhtlemine grupis** – kirjeldab suhtlemise erinevate komponentide toimimist grupis ja on mõjutatud grupisisesest dünaamikast, normides ja rollijaotusest grupis.
- **Suhtlemine organisatsioonis** - hõlmab nii organisatsiooni allüksuste kui terve organisatsiooni suhtlemist ja hõlmab kõiki eelnevaid tasandeid.

Organisatsioonisuhtlemine on tegevus, mille abil seotakse organisatsiooni erinevad osad tervikuks ja see peab toimuma pidevalt ja kõikjal ning on mahukas tegevus tagamaks korrastatus organisatsioonis. Organisatsioonisuhtlemise teooriad jagunevad kaheks (Vadi, 2000, p. 139):

Interpretatsiooniteooria – analüüsib organisatsiooni liikmete arusaamu olukordadest ja nende tõlgendamise ning kus ebakindlad ja kahemõttelised olukorrad motiveerivad uusi suhtlemisviise otsima kui situatsioon on arusaadavaks muutunud. Seda iseloomustavad järgmised mõisted:

- Peamurdmisülesanded ehk **mitmetähenduslikud olukorrad**, mis motiveerivad inimesi tegutsema;
- **Käitumisviisid** on mitmesugused tegevused, milledeks on küsimine, vastamine, lugemine, vaatlemine, kuulamine andmete analüüsimin jne;
- **Protseduurid** on kollektiivsed tegevusjuhised, mis tagavad toimimise korra, nõuete ja tingimuste täitmise;
- Mõistatuslikele olukordadele reageerides kasutavad organisatsiooni liikmed erinevaid käitumisviise kuid samas arvestavad ka ühiselt heakskiidetud juhiseid ja püüdes samal ajal aru saada situatsioonist, mis seisneb sõnadele, sümbolitele ja tegevustele tähenduse otsimises ning toetumises sarnasuse otsimisele varasematest kogemustest ja olukordadest. Eelpool toodut nimetatakse **interpreteerimiseks**, mis on teooria tunnussõnaks.

Strukturalistlik teooria põhineb sellel et, peamine mehhanism **mõjutamiseks on võim** ja sellest vaatenurgast jaguneb suhtlemine kaheks (Vadi, 2000, p. 139):

- **Ametlik suhtlemine** – järgib võimu ja hierarhiat, peamiselt toimub kirjalikult, järgib kehtestatud reegleid ja protseduure ning teave liigub kehtestatud skeemi järgides struktuure arvestades.

- **Mitteametlik suhtlemine** – kujuneb inimeste vajaduste ja eelistuste põhjal ning seostub rohkem suulise kontakti kui ka grupisisese suhtlemisega. Soodustav tegur on ebapiisav teabe levik, mis põhjustab kuulujutte, mida ei saa täielikult vältida ka läbimõeldud ametliku suhtlemise korral. **Kuulujutt** on arvamuste, tõsiasiade, vaatenurkade kogum, mis on seotud inimeste ootustega ja nende täitumisega.

Korraldades organisatsioonisuhtlemist on vajalik eristada ametliku ja mitteametliku suhtlemist kuid analüüsimiseks tuleb neid vaadelda ühtse tervikuna. Keskkonna ja organisatsiooni suhtlemine jaguneb kaheks (Vadi, 2000, p. 140):

Organisatsiooni välissuhtlemine - suhete loomine, arendamine ja hoidmine sidusgruppidega, milledeks on mingi tunnuse alusel määratletud grupid ja üksikisikud. Arvestada tuleb nii üksikisikute- kui ka gruppidevahelise suhtlemise seaduspärasustega ning massikommunikatsiooniga, mis jagab teavet üldsusele ja on ühesuunaline. Ühesuunalise suhtlemise puhul on tagasiside kaudne või puudub täiesti (Vadi, 2000, p. 141).

Organisatsioonisisene suhtlemine – aluseks on organisatsiooniskeem, kus eristatakse kolme suhtlemise suunda (Vadi, 2000, pp. 141-143):

- **Vertikaalne** – järgib ametlikku organisatsiooniskeemi ja jaguneb omakorda ülenevaks ja alanevaks suunaks.

Alaneva suuna funktsioonideks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, nõuete selgitamine, tagasiside andmine ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine.

Üleneva suuna suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, nende probleemidest, tagasisidet sooritustest ja sellest, mida ja kuidas oleks vaja teha ehk **ettepanekuid organisatsiooni tegevuse muutmiseks**.

Seda suunda peetakse juhtkonna poolseks teabe ja tagasiside kogumisviisiks, mis motiveerib ülesannete täitjaid. Juhtide vahetu suhtlemine organisatsiooni liikmetega on oluline tegur tööinnu ja tööliste identiteedi disainimisel. Häiritud vertikaalse suhtlemise korral ei saa organisatsiooni erinevate tasandite esindajad teada kas ja kuidas on teine pool mõistnud sõnumit ning puuduv tagasiside tekitab vigaseid sooritusi, ebameeldivust ja pingeid, mille tulemusel sooritus katkestatakse enne eesmärgi saavutamist. Alluvussuhte rõhutamine teabe edastamisel viib selleni, et hakatakse edastama sobilikku teavet, mitte aga tegelikku teavet – **kartus vastanduda mõjukate inimestega**.

- **Horizontaalne** – enamasti organisatsiooni samatasandi liikmete suhtlemine, mis on sageli mitteametlikku laadi ja rahuldades ühtlasi ka inimeste suhtlemisvajadust. Ülesanne on allüksustevaheline probleemide selgitamine ja toimetulek nendega, koordineerimise loomine ühiste ettevõtmiste läbi, vastastikune nõuannete vahendamine ja toetuse väljendamine, mille tulemusel tekkib ettekujutus, mida sama positsiooniga inimesed organisatsioonis teevad. Oluline on **kogemuste vahetamine**, mis loob eeldused nende **võimenduvaks koostoimeks** ja seda eriti **uuenduste kasutuselevõtmisel**.
- **Diagonaalne** - eesmärgi saavutamiseks on seotud nii vertikaalse kui horisontaalse tasandi esindajad ühtsesse suhtlusvõrgustikku. Mitteametliku suhtlemist peetakse valdavalt diagonaalsel suunal. Toodangu/teenuse tõhususe ja kvaliteedi parendamiseks on loodud kvaliteediringid, mis said alguse Jaapanis. **Kvaliteediring** on väike grupp, mille liikmed regulaarsetel kohtumistel arutavad ja püüavad lahendada kvaliteedi, tootlikkuse ja kulutustega seotud probleeme ning sinna võivad kuuluda erineva positsiooniga organisatsiooni liikmed, keda tuleb õpetada koostööd tegema ja organisatsioonist teavet koguma.

Kommunikatsioon on innovatsiooniprotsessi oluline osa, mis peab toimima erinevates suundades ja kasutama erinevaid kanaleid. Kommunikatsioonitõrked on peamisteks põhjusteks innovatsiooniprotsessi probleemidele. **Kommunikatsiooni edendamise mehhanismideks on** (Tidd, et al., 2005, p. 502):

- Ametikohtade rotatsioon ja töölahetused;
- Ristfunktsionaalsed meeskonnad ja projektid;
- Poliitikate väljatöötamise ja analüüsi koosolekud;
- Meeskonna брифingud (nt infotunnid);
- Mitmesugused teabevahendid — sisevõrgud, e-post, teadetetahvlid, videod jne.

Organisatsioonid, mis peavad oluliseks innovatsiooni, tähtsustavad ka **sisevõrku**. Teadmiste loomine, kombineerimine, arendamine ja jagamine on innovatsiooniprotsessi lahutamatud osad, millest tekivad kommunikatsioonikanalitele ja mehhanismidele kõrged nõudmised. Selleks tuleb pidevalt rakendada uusi tehnoloogiaid, milledeks on rühmatarkvarad, sisevõrgud kui ka teadmuskõrgustikud (Tidd, et al., 2005, p. 502).

Kommunikatsiooni toimise eelduseks on autori arvates oluline teada, milliseid suhtlemise viise töötajad eelistavad ja kuidas nad otsivad informatsiooni. Uurida tuleb töötajate valmidust osaleda ideede genereerimisel (nt ajurünnakud, arutelud) ja alternatiivsete ideede edastamise kanalite kasutamise valmidust (nt ideede ja ettepanekute postkast töökohal).

2. VÕIMALUSED INNOVATSIOONI ARENDAMISEKS PÄÄSTEAMETIS

2.1 Uuringu meetodika, valim ja küsimustik

Uuringu eesmärgiks on selgitada välja Päästeameti töötajate arusaam innovatsioonist ja motivatsioonist sellega tegeleda. Uuringuga tehakse kindlaks innovatsiooni mõjutavad organisatsioonilised vaatenurgad ja kommunikatsiooniga seotud eelistused. Uuringuga on võimalik analüüsida innovatsioonialaseid hoiakuid lähtuvalt töötaja ametist, vanusest ja tööstaažist. Uuringu tulemuste sünteesimisel teooriaga on võimalik pakkuda lahendusi Päästeametile, mis aitavad arendada ja parendada ning efektiivsemaks muuta organisatsiooni innovatsiooniga seonduvaid tegevusi.

Uuringu valimi moodustavad Päästeameti Lääne päästkeskuse kõik töötajad. Uuring viidi läbi 17.–27. märtsini 2017. Uuring toimus internetikeskkonnas LimeSurvey (LimeSurvey, 2016). Valimile saadeti e-kirjaga link uuringule ja kaaskiri selgitustega uuringu ja andmete kogumise eesmärgist ning vastamisele kuuluvast ajast. Vastamine oli anonüümne ning arvestati ainult lõpuni täidetud ankeete (Lisa 1). Uuringu tulemuste kokkuvõtete tegemiseks ja analüüsimiseks on kasutatud tabelarvutus programmi MS Excel (Microsoft, 2017).

Uuringu tegemisel on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit, mis võimaldab koguda korratavaid tulemusi. Selliste tulemuste põhjal on võimalik teha üldistavaid järeldusi valimi kohta. Uurimus on jaotatud osadeks teemade kaupa.

Esmalt tahetakse teada läbi pakutud viie valikuvariandi, mis seostub kõige rohkem innovatsiooniga. Sellel küsimusel on ka kuues valik, kus vastaja saab ise avaldada arvamust selle kohta, mida ta innovatsiooniks peab või sellega seostab. Järgnevalt on esitatud teemadeks grupeeritud väited, millele on vaja anda hinnang. Hinnanguskaala on jaotatud viieks osaks, milledest vastajal tuleb valida sobivaim. Skaala koosneb järgmistest valikutest:

- Täiesti nõus (1);
- Pigem nõustun (2);
- Ei oska öelda (3);
- Pigem ei nõustu (4);
- Ei ole nõus (5).

Hinnangu andmisega on uuritud järgmised teemad:

- Innovatsioon – 5 väidet;
- Motivatsioon – 5 väidet;
- Organisatsioon – 10 väidet;
- Kommunikatsioon – 6 väidet.

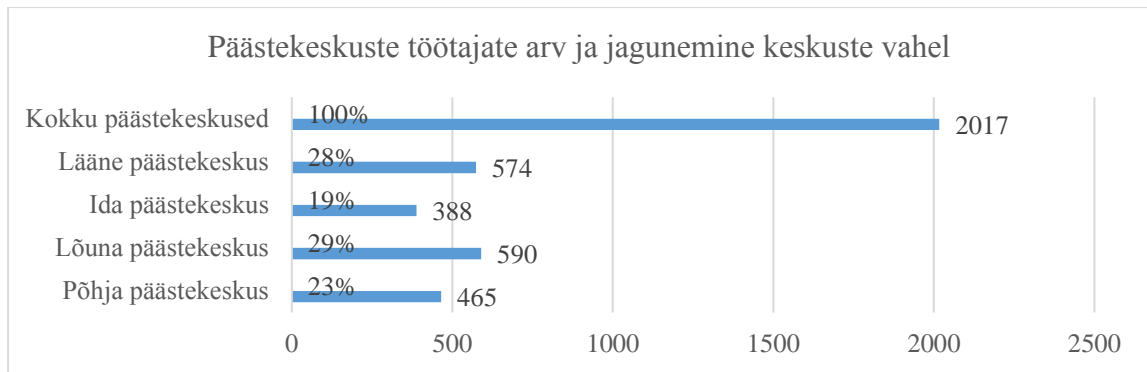
Vastaja andmetest on küsitud ametit, kus on 24 tunnise tööajaga teenistujad jagatud nelja gruppi ja 8 tunnise teenistujad moodustavad ühe grupi. Uuringus sai teha järgmised valikud:

- Päästja (edaspidi P);
- Meeskonnavanem (MV);
- Komandopealik (KP);
- Operatiivkorrapidaja (OP);
- Muu ametikoht päästekeskuses või -piirkonnas (Muu 8h).

Teenistujad jagati vanuse järgi kahte gruppi ja tööstaaži põhjal kolme gruppi:

- Kuni 35 aastat;
- Üle 35 aasta;
- Kuni 5 aastat staaži;
- 5–10 aastat staaži;
- Üle 10 aasta staaži.

Järgnevas diagrammis (Joonis 1.) on näidatud valimi võrdlus teiste päästekeskuste töötajate arvuga ja kõigi päästekeskuste töötajate arvuga teenistuskohdade koosseisu järgi. Valimist on välja jäetud 304 Päästeameti töötajat, kes töötavad demineerimiskeskustes, muuseumis, erinevates osakondades ja juhtkonnas (Päästeamet, 2017). Valimi suurus, mis moodustab 28% kõigist päästekeskuste töötajatest on piisav, et saada ülevaade uuritavast teemast.

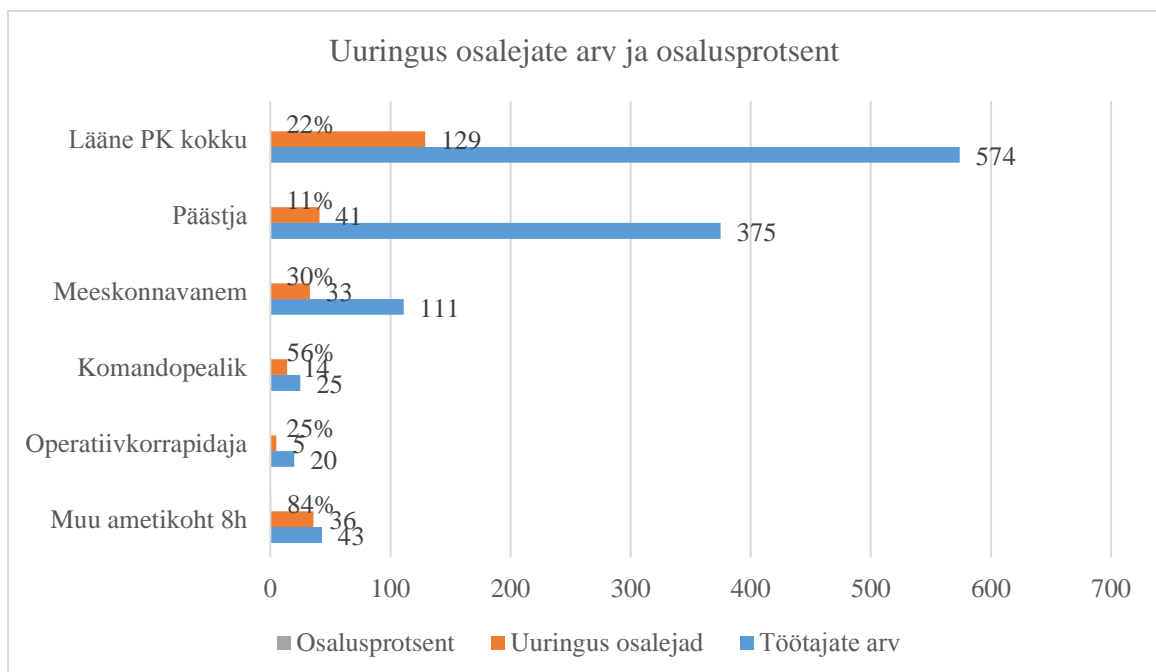


Joonis 1. Päästkeskuste töötajate arv ja jagunemine keskuste vahel (autori joonis)

2.2 Uuringu tulemuste analüüs

Uuringule vastas 129 Päästeameti Lääne päästkeskuse töötajat, kes täitsid kõik ankeedis nõutud andmeväljad. Lõpetamata jäeti vastamine 62 korral. Lõpetamata ankeetide osalisi vastuseid ei salvestatud ja ei kasutatud uuringus. Uuringu läbiviimise ajal töötas Lääne päästkeskuse struktuurides teenistuskohdade koosseisu andmetel seisuga 01.01.2017 kokku 574 inimest.

Järgnevalt diagrammilt (Joonis 2.) on näha, et üldine töötajate osalusaktiivsus on 22%. Kõige aktiivsemad osalejad on muul ametikohal töötajad (osalus 84%) ja kõige passiivsemad osalejad olid päästjad (osalus 11%).



Joonis 2. Uuringus osalejate arv ja osalusprotsent ametite järgi (autori joonis)

Tulemused on esitatud hinnangute keskmistena. Kõikide teemade tulemused esitatakse järgmiselt:

- Kogu päästkeskuse kohta;
- Ametite lõikes;
- Vanuse lõikes (vajadusel);
- Tööstaaži lõikes (vajadusel).

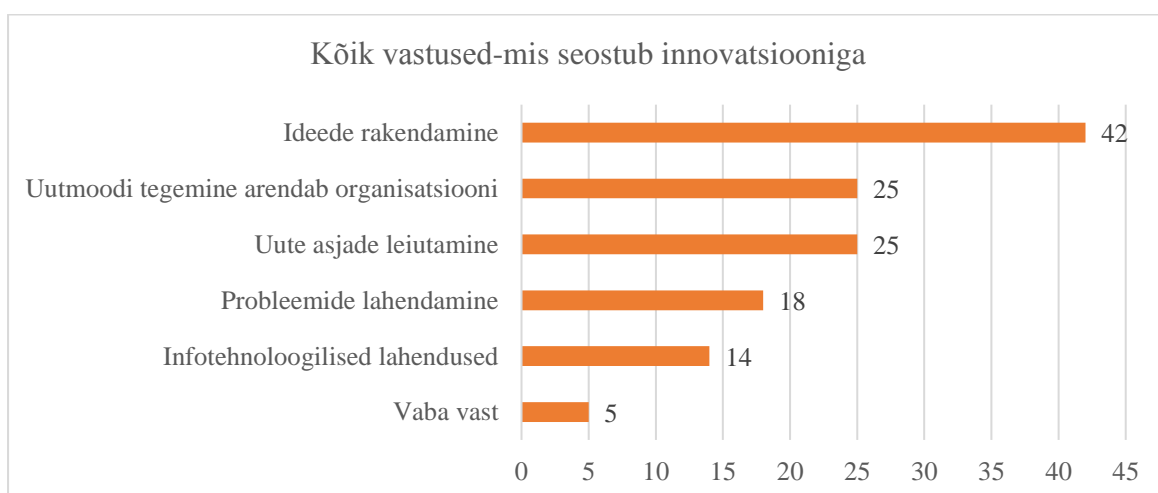
Vanuse ja tööstaaži andmete analüüsimise vajadus tekib kui on vaja täpsemalt mõnda hinnangut tõlgendada.

Analüüsi tulemuste kokkuvõtted esitatakse diagrammidena, milledele on lisatud kokkuvõtvad selgitused.

Küsimusele, **mis seostub kõige rohkem innovatsiooniga**, pidi valima ühe ette antud valiku või kirjutama ise vabavastuse. Vastustena pakuti järgmisi variante:

- Päästeametis on kõige suurem nälg innovaatiliste päästevahendite ja lahenduste poolest. Kuna ei ekspertide seas erilisi "teravpäid" siis pole ka lootust - Muu 8h.
- Uuenduslik, mis on arendav, lahendab probleeme, on parem - MV.
- Uute lahenduste kasutuselevõtt - P.
- Innovatsioon on leiutise, avastuse, uue või olemasoleva teadmise uudne kasutamine majanduslikus protsessis - Muu 8h.
- Uute lahenduste ja ideede välja pakkumine - P.

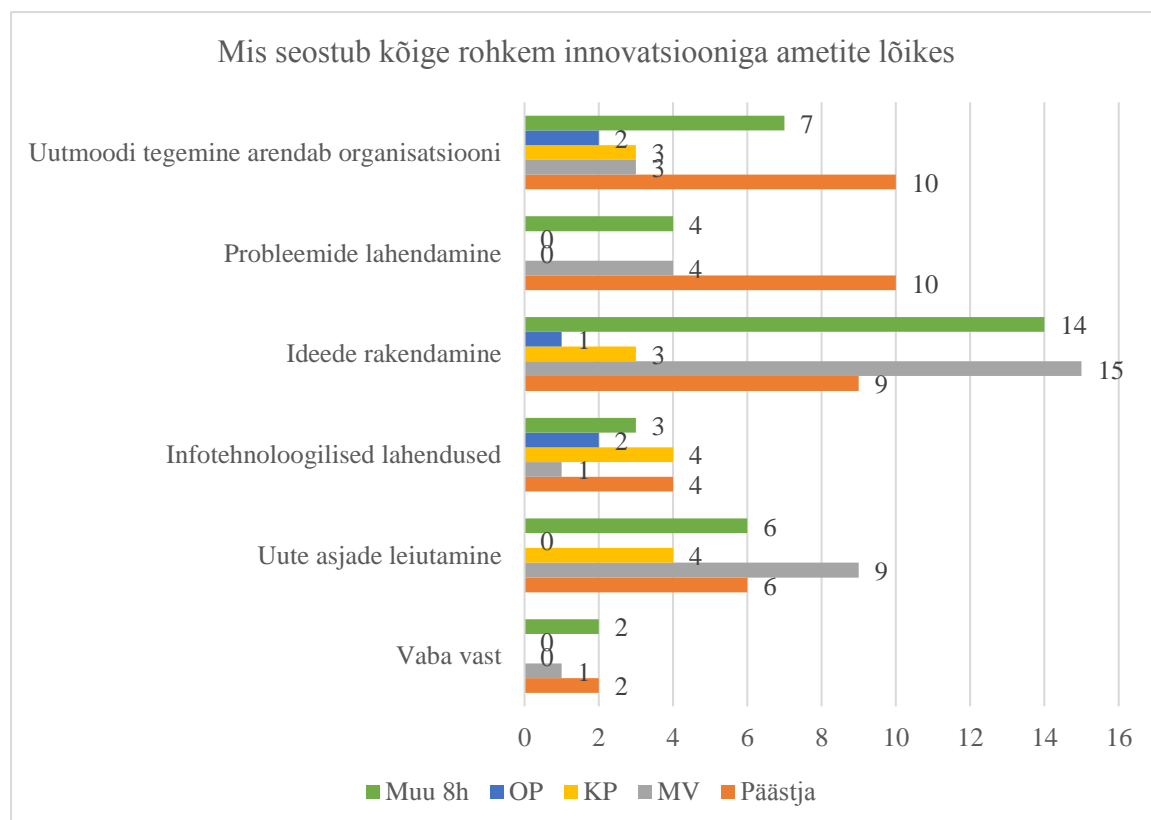
Ülevaate vastustest annab järgnev diagramm (Joonis 3.):



Joonis 3. Kõik vastused – mis seostub innovatsiooniga (autori joonis)

Innovatsiooniga seostati kõige rohkem ideede rakendamist (42), millele järgnesid uute asjade leiutamine (25) ja uutmoodi tegemine arendab organisatsiooni (25). Infotehnoloogilised lahendusi (14) ja probleemide lahendamist (18) on vähem seostatud innovatsiooniga.

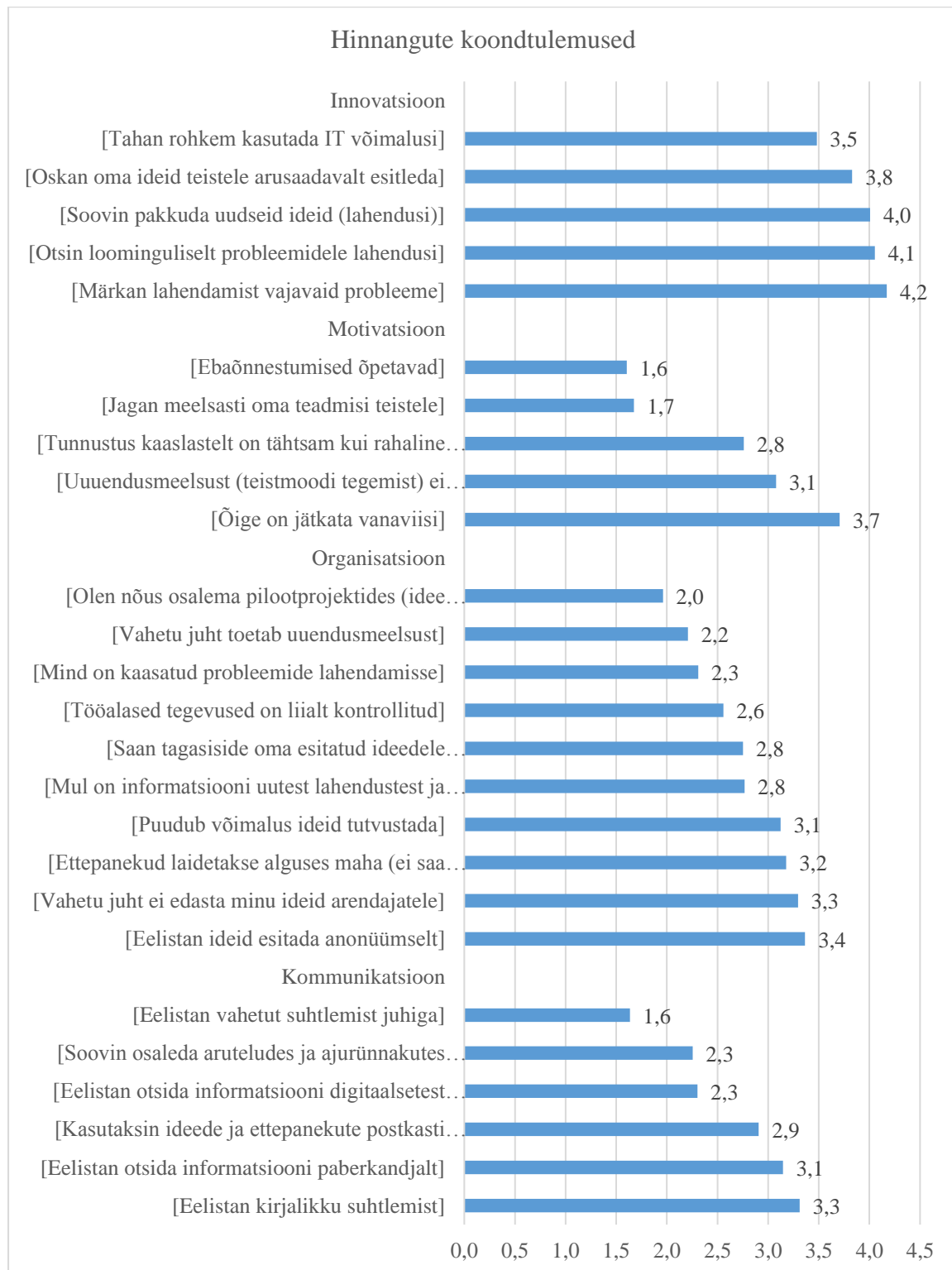
Eelnevas diagrammis olevate vastuste jagunemine ametite lõikes on kirjeldatud järgmise diagrammiga:



Joonis 4. Mis seostub kõige rohkem innovatsiooniga ametite lõikes (autori joonis).

Innovatsiooni seostasid enim ideede rakendamisega MV-d ja Muu 8h töötajad, vastavalt 15 ja 14 korda. Nad pakkusid ka uute asjade leiutamist vastavalt 9 ja 6 korda. Eelmist väidet seostasid innovatsiooniga ka P-d ja KP-d, vastavalt 6 ja 4 korda. OP-d seostasid innovatsiooni organisatsiooni arendamisega (2), infotehnoloogiaga (2) ja ideede rakendamisega (1). P-d pidasid innovatsiooniks probleemide lahendamist (10), organisatsiooni arendamist (10) ja ideede rakendamist (9) korral. KP-d ei seostanud probleemide lahendamist (0) innovatsiooniga ja teised vastused jagunesid võrdselt variantide vahel.

Uuringu järgneva osa tulemused kajastavad kõikide vastajate hinnanguid väidetele. Väited on süstematiseeritud teemade järgi. Tulemused, mis on väiksemad kui kolm väljendavad nõustumist väitega ja suuremad kui kolm väljendavad mitte nõustumist. Tulemusi kajastab diagramm joonisel nr 5.



Joonis 5. Väidete hinnangute koondtulemused (autori joonis).

Innovatsiooniga seotud väidetest **pigem ei nõustunud** sooviga kasutada rohkem IT võimalusi (3,5). **Ei nõustunud, et** probleemid on oma ideede arusaadavalt esitamisega (3,8), sooviga pakkuda uudseid ideid (4,0) ja loomingulisele probleemidele lahenduse otsimise võimega (4,1) ning lahendamist vajavate probleemide märkamise oskusega (4,2).

Motivatsiooni alastest väidetest **pigem nõustuti** väidetega, et ebaõnnestumised õpetavad (1,6) ja jagan meelsasti oma teadmisi teistele (1,7). **Nõustun hoiakuga neutraalse** hinnangu sai väide, et tunnustus kaaslastelt on tähtsam kui rahaline tasu (2,8). **Ei nõustu hoiakuga neutraalseks** hinnati väide, et uuendusmeelsust (teistmoodi tegemist) ei toetata (3,1). **Pigem ei nõustunud** väitega, et õige on jätkata vanaviisi (3,7).

Organisatsioonikultuuriga seotud väidetest **pigem nõustutakse** väidetega, et olen nõus osalema pilootprojektides (2,0), vahetu juht toetab uuendusmeelsust (2,2) ja mind on kaasatud probleemide lahendamisse (2,3). **Nõustun hoiakuga neutraalse** hinnang on väidetel, et töölased tegevused on liialt kontrollitud (2,6), saan tagasiside oma ideedele (2,8) ja mul on informatsiooni uutest lahendustest ja parimatest praktikatest (2,8). **Ei nõustu hoiakuga neutraalse** hinnangu said väited, et puudub võimalus oma ideid tutvustada (3,1) ja ettepanekud laidetakse alguses maha ehk ei saada positiivset tagasisidet (3,2). **Pigem ei nõustunud** sellega, et ja vahetu juht ei edasta minu ideid arendajatele (3,3) ja ideid eelistatakse esitada anonüümselt (3,4).

Kommunikatsiooniga seotud väidetest **kõige rohkem nõustuti**, et eelistan vahetut suhtlemist juhiga (1,6). **Pigem nõustutakse** väidetega, et soovin otsida informatsiooni digitaalsetest allikatest (2,3) ja soovin osaleda aruteludes ja ajurünnakutes (2,3). **Nõustun hoiakuga neutraalne** hinnati väidet, et kasutaksin ideede ja ettepanekute postkasti töökohal (2,9). **Ei nõustu hoiakuga neutraalse** hinnangu said väide, et eelistan otsida informatsiooni paber kandjalt (3,1). **Pigem ei nõustunud** väitega, et eelistatakse kirjalikku suhtlemist (3,3). Ameti, vanuse ja tööstaži alusel andmete võrdlemist kasutab autor vajadusel uuringu järelduste ja ettepanekute täpsustamiseks (Lisa 2).

2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud

Järeldused teeb autor uuringu tulemuste võrdlemisel teooriaga. Saadud tulemuste põhjal on tehtud ettepanekud, mis aitavad arendada organisatsiooni innovaativsust. Parema ülevaate saamiseks on järeldused ja ettepanekud tehtud uuringu teemade kaupa.

Uuringus osalejad seostasid **innovatsiooniga** kõige rohkem ideede rakendamist. See on positiivne, sest ilma selleta ei ole võimalik rääkida innovatsioonist. Seose leidmine väitega, et uut moodi tegemine arendab organisatsiooni näitab töötajate valmisolekut muutusteks. Uute asjade leiutamise pidamine innovatsiooniks ei ole otseselt vale, aga viitab sellele, et oodatakse täiesti uusi lahendusi probleemidele. Sellise mõtteviisi tulemusel ei pöörata piisavalt tähelepanu juba olemasolevate ja ära proovitud lahenduste kasutamisele oma probleemide senisest paremale lahendamisele. Vähem seostati probleemide lahendamist innovatsiooniga. See näitab teadlikkust sellest, et probleemidest või õigemini nendele lahenduste otsimisest saavad alguse innovatsioonid. Infotehnoloogilisi lahendusi peeti kõige vähem seotuks innovatsiooniga. Selle seose vähesus on hea märk sellest, et infotehnoloogilisi lahendusi peetakse pigem innovatsiooni toetavaks kui innovatsiooniks endaks. Vabavastused sisustasid innovatsiooni samade väidetega, mis olid uuringus pakutud. Ühes vastuses seostati innovatsiooni ka kompetentsete töötajate puudumisega organisatsioonis.

Kuna uuringus sai valida ainult ühe variandi seose kohta innovatsiooniga, siis võib öelda, et töötajatel on olemas õiged teadmised innovatsiooni sisust. Ideede rakendamist pidasid innovatsiooniks kõige rohkem meeskonnavanemad ja muud 8h töötajad. Innovatsiooni arendamise seisukohalt organisatsioonis on meeskonnavanematel oluline roll. Nemad on otsesed päästjate hoiakute kujundajad. Päästjad moodustavad enamuse organisatsiooni töötajatest, keda uuendused mõjutavad. Nemad on need, kes peavad kõige rohkem oma senist tegevust ümber korraldama ja toime tulema selle tulemusel tekkinud vastuseisude ja pingetega. Nendega suhtlemisele, tagasiside saamisele ja andmisele tuleb palju tähelepanu pöörata, et tagada organisatsioonis muutuste edukas elluviimine.

Hinnangud innovatsiooniteemalistele väidetele väljendavad töötajate tõrjuvat hoiakut innovatsiooni soodustavatele tegevustele. Sõltumata ametist ei olnud olulisi erinevusi vastustes (Lisa2). Vähene huvi või ka oskamatus probleeme näha ja neile loovalt lahenduste leidmine on tõsine innovaativsus kahjustav suhtumine. Muude 8h töötajate ühtlane pigem mitte nõustumine väidetega on organisatsiooni innovaativsus vähendav hoiak. Nemad kujundavad keskkonna, hindavad ideid ja omavad ressursi, mis on vajalikud innovatsiooni teostamiseks kasutades ainult parimaid praktikaid.

Motivatsiooniga seotud väidete hinnangud väljendavad selgelt tahet anda panus innovatsiooni arendamisse. Enamik töötajaid on nõus väitega, et ebaõnnestumised

õpetavad, mis koos sooviga jagada oma teadmisi teistega, kinnitab töötajate tahet protsessidest õppida ja saadud uusi kogemusi ka teistele jagada. Eelneva kinnituseks ei oldud nõus väitega, et õige on jätkata vanaviisi. Inimesed organisatsioonis on veendunud muutuste vajalikkuses. Väite, tunnustus kaaslastelt on tähtsam kui rahaline tasu, hindamisel olid vastajad neutraalsed. Põhjus võib seisneda inimeste erinevates eelistustes nimetaud motivaatorite suhtes. Põhjuseks võib olla organisatsioonis puuduv üheselt arusaadav motivatsioonisüsteem. See selgitab ka samasuguse hoiaku kujunemise väitele, et uuendusmeelsust (teistmoodi tegemist) ei toetata.

Organisatsiooni teemalistest väidetest nõustuti sellega, et ollakse nõus osalema pilootprojektides. Organisatsioonil on olemas võimalus innovatsioone testida enne organisatsiooniülest rakendamist. Samuti nõustuti sellega, et vahetu juht toetab uuendusmeelsust. Teistest rohkem nõustusid sellega komandopealikud ja muud 8h töötajad.

Tänu selle on olemas inimesed, kes toetavad uuendusmeelseid töötajaid. Komandopealikud ja muud 8h töötajad nõustuvad enim väitega, et neid on kaasatud probleemide lahendamisse. Vähem on kaasatud päästjaid, meeskonnavanemaid ja operatiivkorrupidajaid probleemide lahendamisse. Nende näol on olemas ressurss, kes aitaks kaasa organisatsiooni eesmärkide paremaks saavutamiseks esmatasandil. Tööalaste tegevuste liigse kontrolli väitega pigem nõustuti. Kontrolli vähendamine ja selle vajalikkuse selgitamine ning suurema iseseisvuse andmine otsustamisel soodustab loovat keskkonda. Väidetele, et saan tagasisidet oma ideedele ja mul on informatsiooni uutest lahendustest ja parimatest praktikatest ei osatud seisukohta võtta. Hinnang viitab rollile orienteeritud organisatsioonikultuurile, kus rõhuasetus on tegevuste korrektsusel mitte tulemuslikkusel. Samamoodi hinnati väiteid puudub võimalus ideid tutvustada ja ettepanekud laidetakse alguses maha (ei saa positiivset tagasisidet). Kaotatakse ideid ja võimalikke parimaid lahendusi organisatsiooni efektiivsuse tõstmiseks. Ei nõustunud väitega, et vahetu juht ei edasta minu ideid arendajatele. Teistest rohkem ei nõustunud eelmise väitega komandopealikud ja muud 8h töötajad. Organisatsioonil on olemas info liikumise võimalus arendajateni. Töötajad ei eelista ideid esitada anonüümselt. See võimaldab idee esitajalt saada operatiivselt lisainformatsiooni.

Kommunikatsiooniga seotud väidetest eelistati vahetut suhtlemist juhiga. See hinnang oli kõikidel vastajatel sarnase väärtusega. Teabevahetus verbaalselt ja mitteverbaalselt väldib

erinevaid arusaamu jagatavast informatsioonist – toimib vahetu tagasiside. Töötajad eelistavad vahetut suhtlemist juhiga ja tunnevad sellest puudust. Töötajad soovivad osaleda aruteludes ja ajurünnakutes. Organisatsiooni liikmetel on valmisolek suhtlemiseks grupis ja see aitab kaasa koostööle orienteeritud probleemide lahendamise protsessile. Töötajad eelistavad otsid informatsiooni digitaalsetest allikatest. Digitaalse informatsiooni hulk ja selle selekteerimise võimalused parandavad ajakasutust organisatsioonis. Seda järeldust kinnitavad ka töötajate väike huvi otsida informatsiooni paber kandjalt ja kasutada kirjalikku suhtlemist. Ei osatud seisukohta võtta, kas ollakse nõus kasutama töökohal olevat ideede ja ettepanekute postkasti. Töötajad ei soovi jääda anonüümseks oma ideede ja ettepanekute tegemisel.

Uuringu tulemustele tuginedes võib kokkuvõtvalt järeldada, et Päästeametis on töötajatel olemas soov teha grupitööd ja jagada oma teadmisi teistega. Panustada ja praktiseerida (katsetada) ning kasutada digitaalseid vahendeid parimate praktikate väljatöötamisel. Vähene on valmidus märgata probleeme ja otsida neile loovalt lahendusi ning tagasihoidlik on kaasatus innovatsiooniprotsessi. Töölaseid tegevusi peetakse liiga kontrollituks. Puudust tuntakse vahetu suhtlemise võimalusest oma juhiga ja oodatakse rohkem tagasisidet oma esitatud ideedele, aga samas informatsioon liigub vahetu juhi kaudu arendajatele.

Päästeametis innovatsiooni võimaluste parendamiseks tehtud ettepanekud põhinevad käesoleva lõputöö teooria ja uuringu sünteesil. Autor ei arvesta ettepanekute tegemisel lõputöö kirjutamise ajal toimuvaid protsesse innovatsiooni arendamisel Päästeametis ja majanduslikku mõju organisatsioonile.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Päästeameti töötajate arusaam innovatsioonist ning pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovaatiliste ideede tõhusaks rakendamiseks organisatsiooni arendamisel. Töö eesmärgi saavutamiseks pakub autor, vastavalt uurimisülesandele, järgmisi **lahendusi ja ettepanekuid innovatsiooniprotsessi arendamiseks Päästeametis:**

- Soodustama peaks **horisontaalset suhtlemise suunda**, mille eesmärk on läbi ühiste ettevõtmiste ja vastastikuste nõuannete vahetamise tekitada parem arusaam, mida ja kuidas teised sama tasandi töötajad organisatsioonis teevad. Sellise suhtlemise käigus vahetatakse kogemusi, mis loovad eeldusi nende võimenduvaks

koostoimeks ja seda eriti Innovatsioonide (uuenduste) kasutusele võtmisel (käesolev töö lk 21).

- **Koolitustega** tuleb tõsta kogu organisatsiooni innovatsiooniteadlikkust – probleemide märkamise oskust, loovust ja seoste nägemist erinevate valdkondade vahel (käesolev töö lk 14).
- Katsetada uuendusi **pilootprojektide** raames enne üldist kasutuselevõttu (käesolev töö lk 14).
- **Tõsta arenguestluste kvaliteeti**, et osata paremini kasutada iga töötaja potentsiaali organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (käesolev töö lk 15) ja rakendada töötajate inimtüübil ning kompetentsidel põhinevat spetsialiseerumist (käesolev töö lk 14).
- Kasutusele võtta ühtsetel alustel toimiv ja kõigile **arusaadav motivatsioonisüsteem** (käesolev töö lk 15).
- **Ametikohtade rotatsioon** ja lähetused aitavad töötajatel paremini uues keskkonnas näha võimalusi, millele igapäevases rutiinis tähelepanu ei pöörata (käesolev töö lk 21). Autori arvates on lahendus meeskonnavanemate ja päästjate töötamine teatud perioodi vältel erinevate päästekomandode töökollektiivides (töökeskkondades). Sarnaselt eelmistele vahetavad töö tegemise asukohta operatiivkorrapidajad ja komandopealikud.
- **Ristfunktsionaalsed meeskonnad** aitavad näha erinevate valdkondade tegevusi läbi teise valdkonna vaatenurkade ja täiendavalt peaks kaasama organisatsiooni väliseid inimesi (käesolev töö lk 21). Autor pakub lahenduseks päästekomando väljasõidupiirkonnas ristfunktsionaalse meeskonna moodustamist. Meeskond koosneb riikliku ja vabatahtliku päästekomando, kohaliku omavalitsuse ja ettevõtjate esindajatest ning vajadusel kaasatakse spetsialiste väljast (koolitajad, Päästeameti spetsialistid).
- Organisatsioonisisises suhtlemises kasutada rohkem **vertikaalse suhtlemisesuuna ülenevat suunda**, mis annab teavet liikmete kohta ja tagasisidet mida ja kuidas oleks vaja teha ehk ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks (käesolev töö lk 20).
- Kommunikatsioonitõrgete vähendamiseks tuleks kasutada allüksuse kollektiivi **ühiseid koosolekuid** (käesolev töö lk 21).

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada Päästeameti töötajate arusaam innovatsioonist ning pakkuda lahendusi ja ettepanekuid innovaatiliste ideede tõhusaks rakendamiseks organisatsiooni arendamisel. Autori hinnangul on lõputöö oma eesmärgi saavutanud.

Organisatsiooni edukus oma eesmärkide saavutamisel on tihedalt seotud seal töötavate inimestega. Innovatsioon ja sellega kaasnevad muutused on tihedalt seotud kõikide ametikohtade töötajate koostööga ühise eesmärgi nimel. Organisatsioon peab looma tingimused innovatsiooniprotsessi tegevusteks. Kõik erinevate astmete juhid peavad soodustama innovaatilisust olles ise eeskujuks ja motiveerides töötajaid innovatsiooniprotsessist osa võtma.

Töös esitatud ettepanekud on tehtud eesmärgiga arendada innovatsiooni Päästeametis. Ettepanekud aitavad planeerida ja korraldada innovatsiooniprotsessi ning motiveeritust sellega tegelemiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisülesannet. Esimene uurimisülesanne oli välja selgitada töötajate arusaam innovatsioonist ja motivatsioonist sellega tegeleda. Töös jõuti teadmiseni, et organisatsioonis töötavad inimesed teavad, mis on innovatsioon. Samas innovaatilisust soodustavaid tegevusi nagu probleemide märkamine, ideede pakkumine, probleemide loov lahendamine ja oskus oma ideid arusaadavalt esitleda on madalad. Motiveeritus innovatsiooniga tegelemiseks on olemas ja tahe oma teadmisi teistele jagada samuti. Rahalise tasu ja tunnustuse vahel valides jäädi neutraalseks. Autor pakub lahendusena üheselt mõistetava motivatsioonisüsteemi loomist, teemakohast koolitamist ja iga inimese individuaalse potentsiaali hindamine läbi arenguveestluse.

Teine uurimisülesanne analüüsis organisatsioonikultuuri ja kommunikatsiooni mõju innovaatilisusele. Töötajad olid meelsasti nõus osalema ideede katsetamises pilootprojektide näol. Töölaseid tegevusi peeti liialt kontrollituks. Juhtkond kaasab vähe esmatasandi töötajaid organisatsiooni probleemide lahendamisse. Informatsioon liigub organisatsiooni arendajatele, kuid probleemiks on vähene tagasiside esitatud ideedele. Lahendusena pakub autor suuremat iseseisvust tööalaste otsuste tegemisel ja innovaatiliste ideede tagasisidestatud süstematiseeritud kogumist.

Kolmandas uurimisülesande tulemusel pakutud ettepanekud ja lahendused moodustavad kogumi, millega saab organisatsiooni innovaativsus arendada.

Järgnevas uurimisteemaks pakub autor organisatsiooni innovatsiooniga seotud tegevuste olukorra kaardistamist ja analüüsimist.

SUMMARY

The thesis is titled „Opportunities for Innovation Development at the Estonian Rescue Board by the Example of the Western Regional Rescue Centre“ and is written in Estonian, followed by summaries in Estonian and English. The thesis comprises 47 pages, 38 of which are the main part. There are 5 figures and 2 appendices. The author has used and referenced 12 sources, including Estonia's Internal Security Development Plan 2015–2020.

The objective of the thesis is to ascertain how employees at the Rescue Board perceive the concept of innovation and to offer solutions and proposals for the effective application of innovative ideas for the development of the organisation.

The thesis is based on empirical research – a quantitative study among the employees of the Western Regional Rescue Centre. The following research tasks were undertaken: ascertain the employees' perception of innovation and their motivation to put it to practice; analyse the effect of organisational culture on innovativeness; synthesise the research results and theoretical background; offer solutions and make proposals for the development of the innovation process at the Rescue Board. Empirical data was gathered using an online survey with responses from 129 employees.

The principal result of the research was that while there are employees in the organisation willing to participate in the innovation process, the organisation's work arrangement does not promote innovativeness.

As a result of the research conducted for the thesis, proposals and solutions are offered for the development of innovativeness at the Rescue Board. While the proposals are practical and actionable, neither ongoing processes for innovation development at the Rescue Board nor the economic impact of the proposals are considered in this thesis.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R., 2002. *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: s.n.

Apollo, 2006. *Apollo*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://www.apollo.ee/innovatsiooni-juhtimine.html>
[Kasutatud 25 aprill 2017].

Eesti Keele Instituut, 2016. *Eesti keele seletav sõnaraamat*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=korporatiivne&F=M>
[Kasutatud 20 12 2016].

LimeSurvey, 2016. *LimeSurvey*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.limesurvey.org/contact-us>
[Kasutatud 2016].

Microsoft, 2017. *Microsoft*. [Võrgumaterjal]
Available at:
[https://www.microsoftstore.com/store?SiteID=mseea&Locale=et_EE&Action=DisplayProductSearchResultsPage&result=excel&gclid=COH52u-Sj9MCFUJPGQodCa0PEg&gclsrc=ds&tduid=\(8839b26890638695c2cf975370f45a71\)\(262284\)\(2508977\)\(j_kp_COH52u-Sj9MCFUJPGQodCa0PEg\)\(\)](https://www.microsoftstore.com/store?SiteID=mseea&Locale=et_EE&Action=DisplayProductSearchResultsPage&result=excel&gclid=COH52u-Sj9MCFUJPGQodCa0PEg&gclsrc=ds&tduid=(8839b26890638695c2cf975370f45a71)(262284)(2508977)(j_kp_COH52u-Sj9MCFUJPGQodCa0PEg)())
[Kasutatud 30 märts 2017].

Päästeamet, 2017. *Päästeameti struktuur 01.01.2017*, Tallinn: Päästeamet.

Siseministeerium, 2015. *Siseturvalisuse arengukava 2015-2020*. [Võrgumaterjal]
Available at:
<https://www.siseministeerium.ee/et/search/gss/siseturvalisuse%20arengukava%202015>
[Kasutatud 8 12 2016].

Teadusministeerium, H.-. j., 2007. *DIGAR*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:6695>
[Kasutatud 27 märts 2017].

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., 2005. *Innovatsiooni juhtimine*. 3 toim. s.l.:s.n.

Vadi, M., 2000. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vilu, K., 2016. *TECHNOLOGICAL DYNAMICS IN PUBLIC SERVICE. A CASE STUDY OF THE ESTONIAN RESCUE BOARD*. Tallinn: TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.

Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. [Võrgumaterjal]

Available at: <http://hdl.handle.net/10062/36419>.

[Kasutatud 2 11 2016].

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Päästkeskuste töötajate arv ja jagunemine keskuste vahel (autori joonis).....	24
Joonis 2. Uuringus osalejate arv ja osalusprotsent ametite järgi (autori joonis).....	25
Joonis 3. Kõik vastused – mis seostub innovatsiooniga (autori joonis).....	26
Joonis 4. Mis seostub kõige rohkem innovatsiooniga ametite lõikes (autori joonis).....	27
Joonis 5. Väidete hinnangute koondtulemused (autori joonis).....	28

LISAD

Lisa 1. Uurimus

Innovatsiooni arendamine Päästeametis

Innovatsioon

[] Mis seostub Teie arvates kõige rohkem innovatsiooniga? *

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Uute asjade leiutamine
- Infotehnoloogilised lahendused
- Ideede rakendamine
- Probleemide lahendamine
- Uutmoodi tegemine arendab organisatsiooni
- Teised

[] Hinda väidet valides sobiv variant. *

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
Soovin pakkuda uudseid ideid (lahendusi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Märkan lahendamist vajavaid probleeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsin loominguliselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
probleemidele lahendusi					
Tahan rohkem kasutada IT võimalusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oskan oma ideid teistele arusaadavalt esitleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivatsioon					

[]Hinda väidet valides sobivaim *

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
Ebaõnnestumised õpetavad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuendusmeelsust (teistmoodi tegemist) ei toetata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Õige on jätkata vanaviisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jagan meelsasti oma teadmisi teistele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
Tunnustus kaaslastelt tähtsam rahaline tasu	on kui <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisatsioon

[]Hinda väidet valides sobivaim *

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
Vahetu juht toetab uuendusmeelsust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind on kaasatud probleemide lahendamisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen nõus osalema pilootprojektides (idee proovimine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puudub võimalus ideid tutvustada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahetu juht ei edasta minu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
ideid arendajatele					
Saan tagasiside oma esitatud ideedele (probleemidele)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettepanekud laidetakse alguses maha (ei saa positiivset tagasisidet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eelistan ideid esitada anonüümselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on informatsiooni uutest lahendustest ja headest praktikatest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töölased tegevused on liialt kontrollitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikatsioon					

[]Hinda väidet valides sobivaim *

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Täiesti nõus	Pigem nõustun	Ei oska öelda	Pigem nõustu	ei Ei ole nõus
Eelistan vahetut suhtlemist juhiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eelistan kirjalikku suhtlemist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soovin osaleda aruteludes ja ajurünnakutes (ideede genereerimises)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasutaksin ideede ja ettepanekute postkasti töökohal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eelistan otsida informatsiooni paber kandjalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eelistan otsida informatsiooni digitaalsetest allikatest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaja andmed

[]Amet *

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Päästja

- Meeskonnavanem
- Komandopealik
- Operatiivkorrupidaja
- Muu ametikoht päästkeskuses või -piirkonnas

Vanus *

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Kuni 35 aastat
- Üle 35 aasta

Tööstaaž *

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Kuni 5 aastat
- 5 - 10 aastat
- Üle 10 aasta

Tänan

Lisa 2. Hinnangud väidetele ameteid eristavalt

