

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Kadi Luht

RS000

PÄÄSTEASUTUSE TIPPJUHI KOMPETENTSIMUDELI
VÄLJATÖÖTAMINE

Lõputöö

Juhendaja:

Haldusjuhtimise magister

Anne Martin

Tallinn 2004

Referaat

Käesolev lõputöö koosneb tiitellehest, referaadist, sisukorrast, sissejuhatusest, viiest peatükist, kokkuvõttest, ingliskeelsest kokkuvõttest, viidatud kirjanduse loetelust ja lisadest. Kokku on töös 90 lehekülge, millest 31 on lisad, töös on toodud 3 tabelit, lisa on töö 9.

Esimeses peatükis kirjeldatakse kompetentside olemust ja rakendamist. Selgitatakse mõiste tähendust ja erinevaid võimalusi kompetentside väljaselgitamiseks ning rakendamiseks.

Teises peatükis analüüsitakse päästeasutuse direktori rolli ja ülesandeid, eesmärgiga kaardistada nende igapäevased tööülesanded ja muu tööalane tegevus.

Kolmas osa on autori poolt läbiviidud empiiriline uurimus, mille põhjal autor toob välja päästeasutuse direktori kompetentsimudeli. Autor viis kolme kuu jooksul, veebruar-aprill 2004, läbi kõigi päästeasutuste direktoritega uuringu kasutades erinevaid meetodeid eesmärgiga selgitada välja päästeasutuste juhtide võtmetegevused, mis muudavad nende töö efektiivseks ja edukaks.

Neljandas osas on toodud võrdlus AS Fontes PMP poolt korraldatud Valitsusasutuste tippjuhtide uurimusega, et selgitada välja sarnasused ja erinevused nende valimite vahel.

Viiendaks osaks on uurimuse tulemusena koostatud kompetentsimudel päästeasutuse tippjuhtidele. Mudelis on 9 põhikompetentsi ja 26 alakompetentsi, mida on kirjeldatud erinevatel käitumistasanditel. Samuti tuuakse välja kompetentsimudeli rakendusvõimalused päästesüsteemis.

Sisukord

REFERAAT	2
SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	5
1. KOMPETENTSIDE OLEMUS JA RAKENDAMINE.....	7
1.1 Kompetentside olemus	7
1.1.1 Kompetentsi mõiste.....	7
1.1.2.Kompetentside määratlemine.....	9
1.2. Kompetentsimudelid	11
1.2.1. Kompetentsimudeli rakendamisvõimalused	13
1.3. Kompetentside liigitamine	14
2. PÄASTEASUTUSE TIPPJUHI TÖÖSPETSIIFIKA	15
2.1. Riigi päästeasutus ja direktor	15
2.2. Päästeasutuse direktori kohustused	17
3. PÄASTEASUTUSTE TIPPJUHTIDE UURIMUS	18
3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodite kirjeldus	18
3.1.1. Uurimuse eesmärk.....	18
3.1.2. Valimi iseloomustus.....	18
3.1.3. Uurimuse läbiviimise protsess ja etappide kirjeldused	19
3.1.4. Etappides osalejad.....	19
3.1.5. Uurimismeetodid.....	20
3.2. Põhimääruste analüüs, ning järeldused	21
3.3 Intervjuud direktoritega, nende analüüs ja järeldused.....	22
3.3.1. Päästeala valimise põhjused ja direktoriks saamine	23
3.3.2. Direktoritele enim murettekitavad ja probleemsed valdkonnad ja võimalikud lahendused.....	23
3.3.3. Direktori alluvuses olevate osakondade tulemuslikkus	26
3.3.4. Päästeasutustes kasutusel olevad tagasisidesüsteemid.....	27

3.3.5. Direktorite enesehinnang	28
3.3.6. Tippjuhtide suhtumine enesearendamisse.....	28
3.3.7. Direktorite visioon päästeasutuse tippjuhist	30
3.3.8. Direktori töö sihtrühmad ja asutuse partnerid.....	31
3.3.9. Tippjuhtide nõuandjad	32
3.3.10. Tippjuhi suhtumine poliitikasse	33
3.3.11. Tippjuhi edasine karjäär.....	33
3.3.12. Tippjuhi töö peaesmärk	34
3.4. Päevapildistused, analüüs ja järeldused	35
3.5. Küsimustikud, analüüs ja järeldused.....	37
3.6. Kompetentside intervjuud	40
4. VÕRDlus TEISTE UURIMUSTEGA	44
4.1 Intervjuude võrdlus	44
4.2. Päevapildistuste võrdlus.....	45
4.3. Kompetentside olulisuse võrdlus küsimustikes	47
5.PÄÄSTEASUTUSE TIPPJUHI KOMPETENTSIMUDEL.....	50
KOKKUVÕTE.....	51
SUMMARY	53
VIIDATUD KIRJANDUS	56
LISAD	
Lisa A Kompetentsid Spenceri& Spenceri järgi	59
Lisa B Kompetentsid EQ järgi	62
Lisa C Päästeasutuste tippjuhtide intervjuu küsimused	64
Lisa D Päevapildistused	66
Lisa E Küsimustikud tippjuhtide otsestele alluvatele	68
Lisa F Päästeasutuste põhimäärustes toodud päästeteenistuse direktori kohustused.....	72
Lisa G Keskmised hinded küsimustiku väidetele 5-pallisel skaalal	75
Lisa H Intervjuude võrdlus valitsusasutuste tippjuhtide uuringus ja päästeasutuste tippjuhtide uuringus	79
Lisa I Päästeasutuse tippjuhi kompetentsimudel.....	84

Sissejuhatus

Eelmise sajandi viimastel kümnenditel hakkasid juhtimisteooriate ringkondades levima väljendid kompetents, kompetentimudel ja kompetentsijuhtimine. Mõisted tekkisid kuna hakati tähtsustama töötajaid ja nende tööpanust. Jõuti arusaamale, et organisatsioonis töötavad inimesed määravad oma intellektuaalse kapitaliga organisatsiooni edu või läbikukkumise.

Juhtimise arendamise “kliiniline” professor Manfred F. R. Kets de Vries rõhutab, et organisatsiooni töötajate- ja eriti juhipositsioonil olevate- tõhusus määrab selle, kui hästi organisatsiooni masinavärk toimib. (Kets de Vries, 2002:1)

Psühholoog Daniel Goleman toob oma raamatus emotsionaalsest intelligentsusest välja probleemi, et pideva IQ rõhutamisega maailmas on jäetud tähelepanuta emotsionaalne intelligentsus, mille alla kuuluvad näiteks enesekontroll, innukus ja püsivus, samuti oskus ennast pidevalt motiveerida, empaatiavõime, võime taltsutada impulsse jms (Goleman, 2000: 10-11). Nimetatud omadused on erinevate juhtimisteoreetikute poolt väljatöötatud kompetentsimudelites juhtivatel kohtadel.

Siiani on kompetentside teemast räägitud kui mingist imelikust nähtusest, millest eriti aru ei saada. Käesoleva sajandi algusesks on tehtud palju tööd, et tõestada inimeste olulisust organisatsioonis ja seda, et ainult töökohustuste täitmine ei muuda asutust või organisatsiooni hästi toimivaks.

Viimastel aastatel on kompetentside teemat hakatud käsitlema ka Eestis, seda nii avalikus-, kui ka erasektoris. On läbi viidud uurimusi ja töösse rakendatud kompetentsijuhtimise põhimõtteid. Seoses teema järjest aktuaalsemaks muutumisega peab autor vajalikuks käsitleda kompetentsidega seotud teemat ka päästevaldkonnas. Teema teeb huvitavaks veel asjaolu, et Eestis läbiviidud valitsusasutuste tippjuhtide

uurimuses osales ka Päästeameti peadirektor, see andis tõuke mõtteks võrrelda erinevaid uurimusi omavahel.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada päästeasutuste direktorite võtmetegevused, mille efektiivne sooritamine on kriitilise tähtsusega teenistuse juhtimisel ja nendest tulenevalt kompetentside sõnastamine ning kompetentside määratlemine kompetentsimudeli loomiseks. Samuti on eesmärgiks võrrelda erinevat liiki avaliku sektori juhtide kompetentse.

Autor käsitleb oma lõputöös peamise grupina maavalitsustele alluvate päästeasutuste direktoreid, kes antud kontekstis on tippjuhtideks omal alal. Töö käigus otsitakse tippjuhtidele omaseid ja vajalikke käitumisi. Lõppulemuseks pakub autor välja omapoolse visiooni edukast päästeasutuse juhust, kes peaks meie tingimustes suutma tagada tema alluvuses olevale asutusele pandud kohustuste efektiivse täitmise.

Lõputöös kasutatav kirjandus pärineb valdavalt ingliskeelsetest materjalidest ja Eestis läbiviidud uurimustest, kuna eestikeelne teoreetiline materjal kompetentside valdkonnas puudub.

1. Kompetentside olemus ja rakendamine

Juba 1970-ndatel aastatel hakati märkama, et kiiresti muutuv ja spetsialiseeruv maailmas on konkurentsipüsimiseks olulised muud tegurid, kui varem arvati. Samuti on järjest enam hakatud väärtustama inimest, tema kohta ning väärtust organisatsioonis. Järjest enam on töötaja ülesannetest kadumas rutiinsed ja fikseeritud tegevused, rohkem on hakatud väärtustama inimese võimeid, oskusi, teadmisi ja hoiakuid.

Psühholoog ja juhtimisteoreetik, kompetentsimodelite rajaja, David McClelland uskus, et kõrge IQ ei ole määrav efektiivseks töösoorituseks. Tema teooria kohaselt kasutavad tipptegijad (tippjuhid) kindlaid spetsiifilisi teadmisi, oskusi ja käitumist, et võtmetegevusi sooritada silmapaistval tasemel. Tipptegijate tegevuse analüüsimisel on võimalik välja selgitada, mis teeb soorituse eriliseks ja võimaldab eristada edu ja ebaõnnestumise tegureid töös. (LeBlew, R., & Slobkowiak, R. 1995: 7-13)

1.1. Kompetentside olemus

1.1.1 Kompetentsi mõiste

Kompetentsi kirjeldamiseks pole ühtset definitsiooni, aga on palju pisut teineteisest erinevaid määratlusi. Autor toob siinkohal välja mõned.

Tallinna Pedagoogikaülikooli professor ja Eestis kompetentse tutvustav ning levitav professor Mare Pork pakub välja, et kompetents on ameti võtmetegevuste käitumuslik kirjeldus. Kompetentside süsteem on kokkulepe selle kohta, mida peetakse tööalasest käitumisest kõige olulisemateks. Süsteemi eesmärgiks on konkretiseerida põhiväärtuste avaldumise vorme igapäevaelus. (Haak, K. 2003: 8)

Kompetentsus (*competence*) viitab mingite kriteeriumide põhjal määratletud piisavusele, piisavate eelduste olemasolule. Kompetentsus koosneb alakompetentsidest. (Vana, K. 1999: 20)

Kompetentsid on indiviidis peituvad mõõdetavad tunnused, mille abil on võimalik ette ennustada inimese käitumist erinevates situatsioonides ja tööülesannete täitmisel. Kompetentsid saab jagada viide kategooriasse, kus motiivid, isiksuseomadused ja minakontseptsioon moodustavad indiviidi sisemise varjatud olemuse ning teadmised ja oskused on pindmised ehk nähtavad iseloomulikud tunnused. Kõik need isikuomadused on seotud eduka töösooritusega tööülesannete täitmisel (Spencer, L. M., & Spencer, S. M.1993).

Kompetentsid on kogum individuaalsetest teadmistest, oskustest, võimetest ja sisemistest omadustest nagu väärtused, hoiakud, motiivid jne, mis on tööprotsessis vaadeldavad ja mõõdetavad. Kompetentsid avalduvad indiviidi käitumises erinevates töösituatsioonides. Tööks oluliste kompetentside olemasolu ja nende rakendamise oskus tagavad töötaja kompetentsuse, mis on tööülesannete efektiivse täitmise eelduseks. (Haak, K. 2003: 10).

Kompetentse saab vaadelda organisatsiooni kontekstis kolmel erineval tasandil:

- Individuaalsete kompetentside tasand, mis toetub üksikisiku poolt kasutatavatele teadmistele ja oskustele. Sellel tasandil on kompetentse kõige kergem määratleda ja hinnata ning suurem osa organisatsiooni kompetentse saab alguse just indiviidi käitumisest töösituatsioonis.
- kollektiivsete kompetentside tasand, mis toetub ennekõike indiviidide ja väikeste gruppide kogemuse omandamisele ja õppimisele töötegemise käigus.
- organisatsiooni kompetentside tasand, mis võimaldab luua erinevate oskuste, süsteemide, vahendite ja väärtuste kombinatsiooni organisatsioonis, mille tulemuseks on ettearvatav kõrgetasemeline töösooritus. Organisatsiooni kompetentsid on intellektuaalse kapitali osa. (Doz, I.1997:53-82)

Kompetentse jaotatakse professionaalseteks ja juhtimiskompetentsideks, kusjuures juhtimiskompetentsid võivad esineda ka neil, kes pole juhid. (Pork, 2003)

1.1.2.Kompetentside määratlemine

Kompetentside väljatöötamisel tuleb lähtuda sellest, kuivõrd vajalikud on vastavad kompetentsid organisatsiooni seisukohalt ja millised on nende seosed organisatsiooni eesmärkidega. Kompetentside valikul tuleb arvestada organisatsiooni missiooni, põhiväärtuste ja strateegiaga ning tuleb lähtuda sellest, kas valitud kompetentse on võimalik arendada ja täiendada juurdeõppimise teel (Ilgen & Pulakos, 1997: 1-18).

Kompetentside loomise tehnikad:

Intervjuud tippjuhtidega - organisatsiooni arengu kriitiliste näitajate, raskemate otsuste jmt kohta. Põhiväärtused on dedutseeritavad ja nii saab tuua välja üksikuid olulisi tegevusi organisatsiooni jaoks.

Ameti esindajate ajurünnakud - ameti kriitiliste olukordade ja võtmetegevuste kohta, mille tulemuseks on võtmetegevuste sõnastamine.

Katseaja kokkuleppimine võtmetegevuste hindamiseks.

360 ° tagasiside meetodi - kasutuselevõtt, et hinnata töötaja sooritust erinevate inimeste poolt, kellega ta tööalaselt kõige rohkem kokku puutub.

Võtmetegevuste analüüs arenguestluste käigus, ettepanekute tegemine süsteemi täiustamiseks.

Strateegilised otsused puudutavad prioriteete, professionaalsete ja sotsiaalsete kompetentside vahekorda ning kompetentsimudelite muutmise kiirust (Pork, 2003)

Majandusteadlane ja inimressursside juhtimise konsultant Michael Armstrong on välja toonud kuus kompetentsianalüüsi meetodit. Alates lihtsaimast on need järgmised:

- Ekspertarvamus - põhiline, algelisim ja vähim tulemust andev meetod on personali-osakonna ekspert, kes võimalikes aruteludes teiste ekspertidega samast osakonnast koostab nimekirja enda visioonist selle kohta, mis võiks kuuluda organisatsiooni kompetentside hulka. See pole rahuldav viis, sest tõenäosus, et kompetentsid sobivad organisatsioonile, on realistlikud ja mõõdetavad, on väga väike. Nimekiri võib olla liiga leebe, sest otsesed juhid ja töötajad pole asjasse segatud.
- Struktureeritud intervjuu - meetod algab kompetentside nimekirja koostamisega ekspertide poolt ja jätkub töötajate struktureeritud intervjuudega. Algab võtmetegevuste määramisest või rolli peategevuste kirjeldamisest ja läheb üle

käitumise karakteristikuteks, mis eristavad erinevaid kompetentsi tasemeid. Peamiseks küsimuseks on: mis on positiivsed või negatiivsed käitumise indikaatorid, mis on vajalikud või mittevajalikud kõrge sooritusedukuse saavutamiseks.

- Töötoad - selles tuleb kokku grupp inimesi, kes omavad ekspert-teadmisi või on oma töös eksperdid (direktorid ja töötajad), sinna kuulub ka töögrupi juht, kelleks on personaliosakonna töötaja või väliskonsultant. Alustatakse organisatsiooni tuumkompetentside analüüsiga (mida peab töötaja tegema, et olla oma töös edukas). Seejärel lepatakse kokku definitsioonides ehk põhitegevustes, mida kõne all oleval ametikohal töötavad inimesed teevad- milliseid tulemusi peab mingil ametikohal saavutama (selleks võib kasutada ka olemasolevaid ametijuhendeid). Kasutades saadud kompetentsivaldkondi raamistikuna, töötab grupp välja tõhusa ehk soovitud tulemuseni viiva käitumise näited.

- Funktsionaalne analüüs - analüüs algab ametikoha põhiotsarvete kirjeldamisega ning jätkub peafunktsiooni identifitseerimisega. Analüüs peab keskenduma tegevuste tulemustele, et vastata töökoha tulemusootustele ehk informatsioonile, mida vajatakse kompetentsistandardi defineerimiseks. Kui tegevused on määratletud, leitakse tulemuste väärtuslikumad omadused. Meetod on kasutatav eelkõige tööpõhiste kompetentside väljatöötamisel ega anna otseselt tulemusi määratluste andmisel kompetentsuse käitumuslike dimensioonidele.

- Kriitiliste juhtumite analüüs - vahend toomaks välja andmeid tõhusa või vähemtõhusa käitumise kohta, mis seondub näidetega tegelikest sündmustest-kriitilistest juhtumitest. Analüüsi kasutatakse töötajatest ja/või nende juhtidest või teistest „eksperdist“ koosnevates gruppides etappidena (tehnikat põhimõtete ja kasutusvõimaluste selgitamine, analüüsitava ametikoha peamise vastutusala kokku leppimine, ametikoha analüüsimine kriitiliste juhtumite seisukohast, kriitilise juhtumi kohta informatsiooni kogumine, käitumisele hinnangu andmine, hinnangute arutamine, saadud definitsioonide täiustamine ja lõppanalüüsi väljatöötamine).

- Elementide võrkanalüüs - baseerub George A. Kelly personaalsete konstruktide teoorial. Personaalsed konstruktid on viisid, kuidas inimesed maailma näevad. Need on isiklikud, mõjutavad seda, kuidas inimesed käituvad või kuidas näevad teiste käitumist. Aspekte, mille kohta need konstruktid või hinnangud kehtivad, nimetatakse elementideks. Et tuua välja hinnanguid, palutakse teatud grupil inimestel keskenduda teatud elementidele, milleks on töötajate poolt sooritatud ülesanded, ning töötada välja hinnangud nende elementide kohta. See võimaldab neil defineerida tunnused, mis viitavad eduka töösoorituse põhilistele nõuetele. (Armstrong, M. 2000: 293-299)

Kompetentside väljatöötamisel tuginetakse valdavalt kvalitatiivsetele uurimismeetoditele, praktikas on meetodina enim kasutust leidnud käitumisjuhtumite intervjuude ja erinevate dokumentide analüüs (K. Haak, 2003: 22).

Kvalitatiivseid uurimismeetodeid iseloomustab erinevate nähtuste interpreteerimine, mis võimaldab tegevuste või juhtumite süvaanalüüsi teel mõista nende omavahelisi seoseid.

Kvalitatiivse uuringu võib jagada kolme etappi:

- Andmete kogumine erinevatest allikatest (intervjuud, vaatlused, dokumendid, salvestised, eksperimendid jms)
- Protseduuride läbiviimine andmete interpreteerimiseks ja organiseerimiseks (andmete lahtimõtestamine, kärpimine, kategoriseerimine, seoste loomine)
- Tulemuste edastamine suuliste ja kirjalike kanalite kaudu (teadusartiklid, konverentsid, raamatud jms), (Strauss, 1998).

Informatsiooni tööst ja töötajast on võimalik koguda kahel viisil: küsimustike ja/või intervjuude abil. Küsimustikud on kasutusel, kui on palju alluvaid või on aega väga vähe. Intervjuud on põhjalikumad ja annavad rohkem informatsiooni. (Armstrong, M.1993: 393-395).

1.2. Kompetentsimudelid

Kompetentsimudel sõnastab teadmised, oskused ja käitumised, mis on olulised edukaks töösoorituseks ükskõik millisel töökohal. Kompetentsimudeli väärtus seisneb definitsioonides ja näidetes, mis võimaldab töötajatel ette kujutada, mida nendelt oodatakse parema töö tegemiseks, annab võimaluse ennast hinnata vastavalt mudelile ja töötada välja tegevuskava, mis aitab vähendada vahet tegeliku ja ideaalse soorituse vahel (LeBleu & Sobkowiak, 1995: 7-13).

Kompetentsimudel on kompetentside korrastatud kogum, mis luuakse professionaalsele grupile, sarnase töö alusel. Kompetentsimudel kirjeldab käitumisi, mis võimaldavad mingis ametis toime tulla ja väljapaistvaid tulemusi saavutada.

Ühtsete personalivaliku kriteeriumide uurija Greeni sõnul on kompetentsimudeli peamiseks eesmärgiks siduda organisatsiooni põhiväärtusi ja strateegilisi eesmärke iga töötaja individuaalsete kompetentsidega konkreetse käitumise kirjeldamise kaudu. Tema hinnangul tuleb kompetentsid grupeerida ja olulisuse järjekorras kompetentsimudelisse kanda. Green soovib arvestada kompetentsimudeli väljatöötamisel viie väljakutsega:

Osalemine kaasata võimalikult suur hulk inimesi, sealhulgas töötajaid, sest sellisel juhul on kompetentsid ka töös rakendatavad.

Mõõtmine kompetentsid peavad olema mõõdetavad, üheselt arusaadavad, et hindamine oleks usaldusväärne ja valiidne.

Negatiivne tagasiside oluline on kirjeldada kompetentsimudelis negatiivset sooritust, sest see aitab välja selgitada, mis osas ei vasta töötaja nõuetele ja vajab vastavat täiendkoolitust.

Tööga seotus tuleb keskenduda nendele kompetentsidele, mis on olulised just sellel konkreetsel ametikohal töötamiseks.

Hind kompetentsimudeli väljatöötamine on kallis ettevõtmine ja seepärast tuleb põhjalikult kaaluda kõiki võimalusi kompetentsimudeli loomiseks.

Erinevad autorid on seisukohal, et kompetentside arv peaks jääma 5-10 vahele. Groete(1996) väidab, et kui kompetentsimudelis on juba üle kümne kompetentsi, on keeruline neid personalijuhtimises rakendada, sest kõik ei tundu enam ühtviisi olulised olema.

Kolm enamlevinud mudelit, mida kasutatakse, näiteks, Kanada avaliku sektori kompetentsijuhtimises on: üksiku ametikoha kompetentsimudel, 'üks sobib kõigile' mudel ja mitme ametikoha mudel (Mansfield, D.1996: 35-51).

Üksiku ametikoha kompetentsimudel on keskendunud ühele konkreetsele ametikohale, mistõttu on keerukas seda võrrelda teiste ametikohtadega organisatsioonis. Annab raamistu võtmeametikohtade kirjeldamisele. Saadud mudeleid ei saa siduda organisatsioonis varem käibelolnud personalijuhtimise protsessidega ning killustab seetõttu personalijuhtimist.

'Üks sobib kõigile' mudel seob, vastupidiselt eelmisele, palju ametikohti. Puuduseks ongi just see, et jääb puudu ühe ametikoha spetsiifilistest kompetentsidest ja mudel on liiga üldine.

Mitme ametikoha mudel on eelmise kahe alternatiiv. Selles on olemas üldine kompetentsimudel, mis sobib kõigile ja sellele saab rajada kompetentsiprofiili igale ametikohale. Selline mudel annab võimaluse erinevaid ametikohti omavahel võrrelda ja kõrvutada. (Mansfield, D.1996: 35-51)

1.2.1. Kompetentsimudeli rakendamise võimalused

Kompetentsimudeli rakendamine personalijuhtimises võimaldab organisatsioonil tulemuslikumalt hinnata töötajate töösooritust ja vastavalt arendamist vajavatele teadmistele ja oskustele, töötada välja efektiivsed koolitusprogrammid. Kompetentsimudeli rakendamine värbamises ja valikus võimaldab struktureeritud tööintervjuu käigus keskenduda just kandidaadi nendele tegevustele ja käitumistele, mis on üliolulised edukaks töösoorituseks antud ametikohal (Haak, 2002:7).

Rowe (1995) soovib kompetentsimudelit ennekõike rakendada kolmes valdkonnas:

- Tööoskuste hindamises eesmärk on hinnata, kas inimesed on oma töös kompetentsed ehk määratleda tulemuste vastavus standardile.
- Arendamises eesmärk on olemasoleva personali arendamine vastavalt tuleviku vajadustele. Võimaldab määratleda koolitus- ja arenguvajadused, mis aitavad kaasa soorituse parandamisele ja uute oskuste arendamisele. Samuti loob töötajatele kompetentsuse tõstmise läbi paremaid karjäärivõimalusi. Võimaldab efektiivsemat koolituse hindamist ja aitab vältida mittevajalikku koolitust.
- Värbamises eesmärk on identifitseerida käitumisomadused, mis on vajalikud antud ametikohal ja määratleda, millises ulatuses erinevad kandidaadid peavad neid omama.
- Tasustamises väga vähe kasutatud tasustamisvõimalus. Peamiselt kasutatakse seda lisatasude maksmisel ja seotuna organisatsioonilise või meeskonna tulemuslikkusega. Probleemideks on, et selline tasustamine ei taga objektiivsust, võidakse tasustada valedele alustel. Ohuks on ka see, et

käitumuslikke kompetentse on raskem hinnata, kui teadmisi või oskusi, mistõttu esineb palju hindamisvigu.

Autor peab kompetentsimudeli kasutamist arendamise ja värbamise osas olulisemaks kui teisi kasutusvõimalusi. Kompetentsimudeli kasutamine töötajate värbamises, üldjuhul fokuseeritud intervjuude ja teiste kompetentse esiletoovate võtete kasutamise tulemusena, et leida töötaja, kes on sellele kohale sobivaim. Samuti aitab kompetentsimudeli kasutamine arendamises säästa raha ja aega, et mitte investeerida koolitustesse ja arendusse seal, kus seda pole vaja. Lisaks aitab kompetentsimudel välja tuua emetikohal olija puudused, kus vajatakse koolitust.

1.3. Kompetentside liigitamine

Spencer & Spencer on analüüsinud 286 kompetentsimudelit, mille põhjal autorid eristasid ligikaudu 760 erinevat käitumisviisi. Analüüsi tulemusena defineeriti 21 kompetentsi, mis väidetavalt kajastavad üle 90% kõikidest ilmnunud käitumistest. Kompetentsid on rühmitatud sarnase olemuse ja eesmärkide põhjal kuude põhigruppi (Haak, 2003: 20)

Autor kasutas töö koostamisel ja uurimuse läbiviimisel Spencer& Spenceri koostatud kompetentside gruppe. Loetelu on toodud töö lisa A.

Autor peab oluliseks tuua välja ka mõned teised kompetentside liigitamise võimalused. Emotsionaalse intelligentsuse raamatutes jaotatakse kompetentsid kahte suurde gruppi: isiklikud ja sotsiaalsed kompetentsid. Nimetatud liigitust vaata LISA B. Autor toob selle välja põhjusel, et tegelikkuses on erinevate autorite poolt liigitatud samu kompetentse, aga erinevatel alustel. Seetõttu toob autor töös välja kaks liigitamise võimalust ja oma uurimuses kasutab ta mõnede tegevuste täpsustamiseks toodud loeteludest erinevat liigitut.

2. Päästeasutuse tippjuhi tööpetsiifika

2.1. Riigi päästeasutus ja direktor

Tuletõrje- ja päästeala korraldamist ning füüsiliste ja juriidiliste isikute, kohalike omavalitsuste ning riigiasutuste kohustused, õigused ja vastutuse nimetatud valdkonnas sätestab Päästeseadus (Päästeseadus §1, RT I 1994, 28, 424; 1996, 49, 953; 1998, 28, 355; 2000, 50, 316; 2002, 42, 267; 2002, 61, 375; 2002, 63, 387; 2003, 20, 116; 2003, 20, 118; 2003, 23, 143).

Täna kehtiva päästeseaduse § 4 lõike 1 järgi korraldavad ja teevad tulekustutus- ja päästetöid riigi päästeasutused, samuti muud riigi ja kohaliku omavalitsuse asutused ning isikud seadusega või seaduse alusel antud õigusaktidega ettenähtud juhtudel. (Päästeseadus, RT I 1994, 28, 424; 1996, 49, 953; 1998, 28, 355; 2000, 50, 316; 2002, 42, 267; 2002, 61, 375; 2002, 63, 387; 2003, 20, 116; 2003, 20, 118; 2003, 23, 143)

Lähtuvalt hetkel kehtiva Päästeseaduse §4¹ punktist 3 on riigi päästeasutuseks maavalitsuse hallatav päästeasutus. Sama seaduse §10 lõike 3 järgi Maavanem:

- 1) hoolitseb maakonnas tuletõrje- ja päästeala tervikliku ja tasakaalustatud arengu eest;
- 2) suunab ja koordineerib maakonnas tuletõrje- ja päästetöid tegevate asutuste ja isikute tegevust ning kinnitab nende koostööplaanid;
- 3) sõlmib, muudab ja lõpetab kooskõlastatult Päästeametiga töölepingu maavalitsuse hallatava päästeasutuse juhiga. (Päästeseadus, RT I 1994, 28, 424; 1996, 49, 953; 1998, 28, 355; 2000, 50, 316; 2002, 42, 267; 2002, 61, 375; 2002, 63, 387; 2003, 20, 116; 2003, 20, 118; 2003, 23, 143)

Sellest tulenevalt on Eestis loodud igas maakonnas maavalitsuse hallatav päästeasutus. Igal päästeasutusel on juht ja seega on Eestis 15 maavalitsuse hallatava päästeasutuse direktorit.

Päästeseaduse §6 lõike 1 järgi võib kohalik omavalitsus korraldada ja teha tuletõrje- ja päästetöid vallas või linnas, kui ta on moodustanud nende tööde tegemiseks päästeasutuse. Sama paragrahvi lõike 2 järgi võivad kohalikud omavalitsused sõlmida omavahel ja maavanemaga lepinguid tuletõrje- ja päästetööde tegemiseks. Kui maavanem on sõlminud kohaliku omavalitsusega halduslepingu riikliku kohustuse täitmiseks tuletõrje- ja päästealal, siis laienevad kohaliku omavalitsuse päästeasutusele maavalitsuse hallatava päästeasutuse kohustused ja õigused lepingus ettenähtud ulatuses.

Toodud sättest lähtuvalt on Eestis loodud omavalitsusele alluvaid päästeasutusi. Üheks suuremaks ja maavalitsusega lepingu sõlminuks on Tallinna linn, kus on loodud Tallinna Tuletõrje- ja Päästeamet, mis korraldab ja teeb tuletõrje- ja päästetöid Tallinna linna territooriumil.

Päästeseaduse §13 lõike 1 järgi kehtestab Vabariigi Valitsus määrusega riigi päästeasutuste struktuurile, varustatusele, dokumentatsioonile ja töökorraldusele esitatavad nõuded. Nimetatud määruse § 4 lõike 1 järgi peab päästeasutuse struktuur tulekustutus- ja päästetööde korraldamisel tagama oma asutuse:

- 1) meeskondade ööpäevaringse operatiivse valmisoleku tulekustutus- ja päästetöödeks. Valmisolek tagatakse päästeasutuse struktuuri osade komandode baasil, mida iseloomustab meeskonna, tehnika ja varustuse ning depoohoone olemasolu;
- 2) tulekustutus- ja päästetööde juhtimise või juhtimise korraldamise oma komandode väljasõidupiirkonnas, milleks on maakonna territooriumi osa, millel toimunud õnnetustele reageerimine toimub ühe teatud komando baasil, mida vajadusel vastavalt väljasõidukorrale abistavad teised komandod;
- 3) ööpäevaringse operatiivkorrapidaja korrapidamisteenistuse, kui päästeasutuse kesk- ja tugikomandode ehk iseseisvat väljasõidupiirkonda omavate komandode koguarv on suurem kui kolm;
- 4) asutuse sidesüsteemide valmisoleku ja nende katkematu funktsioneerimise.(Riigi päästeasutuste struktuurile, varustatusele, dokumentatsioonile ja töökorraldusele esitatavad nõuded, VV määrus, RT I 2000, 104, 686).

Vabariigi Valitsuse poolt riigi päästeasutusele pandud kohustuste täitmiseks on päästeasutuste põhimäärustega kehtestatud päästeasutuse juhiks direktor, kellega

maavalitsused/linnaavalitsused on sõlminud lepingu Päästeseadusega pandud kohustuste täitmiseks.

2.2. Päästeasutuse direktori kohustused

Töö raames autori poolt läbiviidud intervjuudest tuli välja, et enamik päästeasutuste tippjuhte juhinduvad oma igapäevases töös päästeseadusest ja teistest asjakohastest õigusaktidest, täpsemalt on kohustused toodud asutuse põhimääruses. Ainult kuus direktorit kinnitasid, et neil on olemas ametijuhend, samas kolm neist väitis, et see on väga vana ja pole ammu vaadanud. Sellest võib järeldada, et oma töös juhindutakse siiski üldjuhul asutuse põhimäärusest ja õigusaktidest.

Autor pidas vajalikuks koguda kokku kõigi teenistuste põhimäärused ja võrrelda nende erinevusi. Leida nende ühiseid omadusi ja eripärasid. Samuti uuris autor päästeasutuste direktorite ametijuhendeid. Ametijuhendite teemat töös rohkem ei käsitleta, kuna vaid kuuel direktoril on selline dokument nende endi sõnul, mida ei kinnitanud maavalitsuse poolne vastus dokumendipäringule. Samuti jõudis autor järeldusele, et olemasolevates ametijuhendites sisalduvad kohustuste nimekirjad on väga sarnased põhimäärustes nimetatutele.

3. Päästeasutuste tippjuhtide uurimus

3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodite kirjeldus

3.1.1. Uurimuse eesmärk

Käesoleva uurimuse eesmärgiks on välja selgitada päästeasutuste direktorite võtmetegevused, mille efektiivne sooritamine on kriitilise tähtsusega teenistuse juhtimisel ja nendest tulenevalt kompetentside sõnastamine ja kompetentside määratlemine kompetentsimudeli loomiseks.

Kompetentsid on päästeasutuse direktori teadmised, oskused, väärtused ja isiksuseomadused, mis on üliolulised võtmetegevuste täitmiseks ja vastutusalas edukaks toimetulekuks.

Uuringu läbiviimiseks on kasutatud kolme tüüpi kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid: intervjuusid, küsimustikke, päevapildistusi ja tööülesannete analüüsi.

Väjatöötatud kompetentsimudelit ja saadud tulemusi saab kasutada päästeasutuse direktori ametikoha kirjeldamiseks, vajalike koolituste ja kursuste väljaselgitamisel ja tulevaste juhtide valikul ning koolitusel.

3.1.2. Valimi iseloomustus

Lõputöö kirjutamise ajal on Eestis 15 maavalitsuste- ja üks suur omavalitsuse hallatav päästeasutus. Seega on uurimise all 16 direktorit. Uurimusse kaasati ka Päästeameti peadirektor ja tema kaks asetäitjat, samuti Sisekaitseakadeemia Päästekolledži direktor.

Direktorid töötavad kõik erinevas töökeskkonnas, sest maakonnad, sellest tulenevalt ka päästeasutused, on erineva suurusega, teenistused on erinevad ja samuti on erinevad ka alluvate vajadused ja haridus ning haritus. Eriti suur on erinevus alluvate arvus. Teenistusi jaotatakse põhiliselt suuruse järgi kolmeks: suured (Tallinn, Harju, Ida-Virumaa, Tartu, Pärnu), keskmised (Jõgeva, Järva, Lääne, Lääne-Virumaa, Põlva, Saaremaa, Valga, Viljandi, Võru) ja väikesed (Hiiumaa, Rapla).

Küsimustikud saadeti päästeasutuse tippjuhtide alluvatele, autor kasutas küsimustiku edastamiseks e-maili. Küsimustik saadeti kolme elektronposti siselisi: operatiiv-, järelevalve- ja raamatupidamise listidesse.

3.1.3. Uurimuse läbiviimise protsess ja etappide kirjeldused

Uurimuse saab põhimõtteliselt jaotada järgmisteks osadeks:

- 1) Uuringu esimeses osas analüüsiti päästeasutuste põhimäärusi, direktorite ametijuhendeid. Analüüsi tulemusena koostati direktori kohustuste nimekiri töövaldkondade lõikes.
- 2) Uuringu teine ja kolmas osa viidi läbi samaaegselt. Teises osas viidi läbi intervjuud direktoritega, kirjeldamaks nende igapäevast töökeskkonda, ametikoha rõõme ning muresid.
- 3) Kolmanda osana viidi, eelmise jätkuna, läbi fokuseeritud intervjuud, kus direktoritel paluti täpsemalt kirjeldada töösituatsioone ja tegevusi.
- 4) Neljanda osana viidi läbi päevapildistamine, et saada adekvaatset pilti sellest, kui palju põhimäärusest ja intervjuudest saadud tegevused kattuvad igapäevaste tegemistega.
- 5) Viienda osana saadeti direktorite alluvatele kontrollküsimustik, milles toodud väited põhinesid eelmistest etappidest saadud tabel.
- 6) Viimase etapina pandi kokku analüüsides saadud võtmekompetentsid ja koostati nende tasemete hindamiseks kirjeldused.

3.1.4. Etappides osalejad

Intervjuudes osalesid kõigi päästeteenistuste direktorid, lisaks Päästeameti peadirektor ja tema kaks asetäitjat ning Sisekaitseakadeemia direktor. Seega viidi intrvjuud läbi 20 tippjuhiga, mis on 100% valimist.

Päevapildistamistes osales kuus päästeteenistuse direktorit ja üks Päästeameti peadirektori asetäitja.

Küsimustikele vastasid operatiiv-, järelevalve- ja finantsosakondade juhid.

Vaadeldi kõigi päästeasutuste põhimäärusi, välja arvatud Päästeamet, mis autori arvates võiks tekitada segadust, sest asutuste ülesanded on liialt erinevad.

3.1.5. Uurimismeetodid

Informatsiooni kogumiseks kasutati intervjuusid ja küsimustikke. Intervjuud viidi läbi kahes osas, esimeses pooles peatuti teemadel igapäevasest tööst ja üldistel ülesannetel, teises osas konkreetsetele töösituatsioonidele, et saada informatsiooni kompetentside kasutamise kohta.

Kasutati kahte liiki küsimustikke. Üheks kasutatud küsimustiku liigiks oli tippjuhtidele koostatud nn päeva pildistuse tabel. Selles tuli märkida tegevused kahe tunniste tsükli te jooksul kogu päeva vältel. Teiseks uurimuses kasutatud küsimustiku liigiks oli hindamisskaalaga kompetentside olulisuse küsimustik tippjuhtide otsestele alluvatele. Kasutati 5-pallist olulisuse hindamise skaalat: 1-pole üldse oluline, 2- väheoluline, 3-oluline, 4-väga oluline, 5-möödapääsmatu, ülimalt oluline

Intervjuud salvestati ja kirjutati üles. Kogu saadud informatsiooni on kasutatud töös anonüümselt. Intervjuudest otsiti esimeses etapis välja võimalikud tegevuste näited, et leida alus väidete formuleerimiseks küsimustiku koostamisel. Teises etapis eraldati intervjuudest näited konkreetsetest situatsioonidest ja direktori käitumistest nendes.

Päeva pildistustega saadud tegevusi analüüsiti ja liigitati need tegevusvaldkondadesse, et oleks võimalik tulemused kokku koguda ja neid võrrelda. Samuti koguti väiteid olulisusküsimustiku koostamiseks.

Otsestele alluvatele suunatud küsimustikku analüüsiti statistiliselt, analüüsiks kasutati statistikaprogrammi SPSS ver.11.0. Seoste leidmiseks kasutati Pearson'i korrelatsioonikordajat tunnuste korral, mille seose kuju on lineaarne ja Spearman'i korrelatsioonikordajat juhul, kui seos polnud lineaarne. (Niglas, 2001: 70)

3.2. Põhimääruste analüüs, ning järeldused

Põhimäärustes on direktori kohustused ja õigused üldjuhul toodud üsna sarnaselt. Suur hulk punkte on enamikus põhimäärustes kas siis täpselt samas sõnastuses või pisut erinevas, aga sama mõttega. Kokku eristas autor 37 tegevust, mis olid toodud põhimäärustes. Kohustuste ja õiguste arv varieerub 9 kuni 20 vahel, keskmiselt on siiski päästeasutuse põhimääruses direktorile pandud 12-14 kohustust.

Levinuimad kohustused, mis kordusid väga paljudes põhimäärustes on järgmised:

10 korda on kirjas, et direktor:

- vastutab päästeteenistuse tegevust korraldavate õigusaktide täpse ja otstarbeka täitmise eest ja annab aru maavanemale
- kinnitab struktuurüksuste põhimäärused, asjaajamiskorra ja sisekorraeeskirja

9 korda on kirjas, et direktor:

- esitab maavanemale kinnitamiseks päästeteenistuse põhimääruse, eelarve ja nende muutmiste projektid
- sõlmib, muudab ja lõpetab päästeteenistuse töötajatega töölepingud

8 korda oli kirjas, et direktor

- valdab ja kasutab riigivara kooskõlas riigivaraseadusega

Teisi asju oli nimetatud vähematel kordadel. Paljuski tulid erinevused sisse sellest, et osadel teenistustel on põhimääruses direktori kohustused rohkem lahti kirjutatud. Näiteks on välja toodud, et direktor kehtestab tuleohutusülevaatusse alla kuuluvate objektide nimekirja, kinnitab teenistuse komandode väljasõiduplaanid jne. Täpsem nimekiri kõikidest mainitud kohustustest on toodud töö lisas (vt LISA C).

Põhimäärustes toodud kohustused on võimalik liigitada tegevusvaldkondadeks. Autor kasutab oma töös kuuest jaotust, mis pärineb valitsusasutuste tippjuhtide uurimusest. Tegevusvaldkonnad ja nendes olevate kohustuste arvud oleksid järgmised:

- vahetute alluvate juhtimine 8
- operatiivne juhtimine 17
- strateegiline juhtimine 7
- organisatsiooni esindamine 3
- isiklik efektiivsus 0
- eestvedamine 0

Nagu põhimäärustest saab järeldada on kõige levinumad kohustused operatiivse juhtimise valdkonnast, mis tähendab seda, et enamik tippjuhtidele pandud ülesandeid on seotud igapäevaste probleemide ja küsimuste lahendamisega.

3.3. Intervjuud direktoritega, nende analüüs ja järeldused

Autor viis läbi intervjuud kõigi päästeteenistuste direktoritega, päästekolledži direktori ja Päästeameti peadirektori ning tema kahe asetäitjaga. Autor kasutas meetodina poolstruktureeritud intervjuud, mis oli jaotatud kahte ossa: esimeses olid küsimused, mis seondusid ametikoha valiku ja igapäevaste tööprobleemidega, teine pool koosnes küsimustest, mis aitasid selgitada välja direktorite kompetentse, otseseid käitumisi, mis andsid küsimustiku jaoks väiteid. Intervjuu küsimustik on toodud lõputöö lisas. Intervjuu jooksul kasutas autor täpsustavaid küsimusi, mis olid igale intervjuule spetsiifilised, seetõttu ei ole need ka lisas toodud.

Intervjuude keskmiseks kestvuseks oli 69 minutit, pikim kestis 100 minutit ja lühim 41 minutit. Intervjuude kestvuse erinevus tulenes asjaolust, et direktoritel on erineval määral isiklike kogemusi ja tulenevalt sellest ka situatsioonide näiteid.

Järgnevalt toob autor intervjuude esimeses pooles käsitletud temadest kokkuvõttes eesmärgiga selgitada tippjuhtide igapäevatööga seonduvaid olulisi detaile.

3.3.1. Päästeala valimise põhjused ja direktoriks saamine

Tippjuhid jagunesid üldjoontes kahte gruppi: ühed, kellel on pikad tuletõrje-päästealal töötamise traditsioonid perekonnas ja teised, kelle päästealale tööle või õppima jõudmine on üsna juhuslik. Traditsioonid ja perekond olid kaheksal tippjuhil päästealale sattumise põhjuseks. Ülejäänud 12 tippjuhil olid muud põhjused. Teistest võiks eraldi välja tuua ka tähelepaneku, et nõukogude armee oli viiel tippjuhil põhjuseks päästealale tulekul, tegelikkuses ka kuuel tippjuhil, sest ühe tippjuhi perekondlike treditsioonide kasuks otsustamine sai kinnitust suuresti seetõttu, et tuletõrjekoolis õppimisega pääses sõjaväeteenistusest. Ülejäänud tippjuhtide puhul on nende endi sõnul tegemist siiski suure juhusega, et selles valdkonnas leiti väljakutse, oli mõni sõber tööle või ei leitud muud tööd.

Direktori ametikohale sattumisega võiks tippjuhid taas kahte leeri jaotada. Selle jaotuse põhjuseks on suuresti tippjuhtide vanus ja aastate jooksul toimunud muutused tuletõrje-päästealal. Osad tippjuhid on alustanud ajal, mil polnud ühtset päästeasutust ja aja jooksul toimunud muutuste käigus sattunud nad direktoriks, seda siis üldjuhul ilma kandideerimiseta, neid lihtsalt määrati sellele kohale. Teised grupi moodustavad need tippjuhid, kes on kandideerinud päästeasutuse direktori ametikohale, sellesse gruppi kuuluvad tippjuhid on üldjuhul nooremad ja läbinud konkursi. Kandideerimise põhjustena toodi esile väljakutsed uuel kohal, enese proovile panek. Mõnel üksikul juhul oli põhjenduseks, et polnud sellist tippjuhti, kelle alluvuses tahaks töötada, oli lihtsalt loogiline jätk ametiredelil, sunniti peale, et tunti enda ainsana onimesena, kes seda ametikohta suudaks täita.

3.3.2. Direktoritele enim murettekitavad ja probleemsed valdkonnad ja võimalikud lahendused

Päästeasutuste tippjuhtide poolt enim kordi nimetatud mureks oli, prognoositult, raha, ehk kõik, mis puudutab finantspoolt. Tippjuhtide sõnul pärsib pidev rahapuudus asutuse arengut ja teenuse kvaliteedi tõstmise võimaluste kahanemist. Samuti algavad rahast enamik teistest nimetatud probleemidest. Finantside nappusega on seotud tehnika vananemine, keerukus töötajate motiveerimisel, raskused koolitamisel, varustuse hankimisel, tõrjajate-päästjate olmetingimuste parandamisel. Finantsprobleemide

lahendamises ei nähtu enda võimalust olukorra parandamiseks. Siiski pakuti ka mõningaid lahendusi, millega püütakse teebistuse toimimist tagada. Siinkohal toob autor välja mõned tippjuhtide nimetatud lahendused: omavahendite kokkuhoid, toetajate leidmine, *lobitöö*-eesmärgiga saada suuremat riigi toetust (kohtumised poliitikute, ministeeriumide ja erinevate meediaväljaannete esindajatega jms), ennetustöö noortega- ja tulevased tippjuhid oskaksid väärtustada päästjate tööd ja toetaksid seda valdkonda, olles ise kõrgetel kohtadel, leida alternatiivseid vahendite kasutamisel ja otsida lahendusi efektiivsemaks toimimiseks. Huvitava mõttena toodi tippjuhtide poolt välja võimalus teha rohkem tööd oma vabast ajast ja proovida vähemate ressurssidega hakkama saada. Siiski üldine mulje on, et raha on valdkond, kus tippjuhid tunnevad end kõige rohkem aheldatuna.

On siiski ka teatud hulj probleeme, mis pole seotud ainult rahaga. Esile toodi probleeme, mida pisut vähendaks raha, aga tegelikkuses poleks see lahenduseks. Üheks selliseks mureks on personalia motiveerimine tööd paremini tegema ja teadmisi juurde hankima. Direktorid tõstasid probleemi, et nende alluvuses on piiratud hulk töötajad, kes on oma erialal korralikku koolitust saanud. Eriti tuntakse muret tõrjutate-päästjate pärsast, sest nende seas on siiani veel erialaõpet saanud väga vähe. Samas ei ole paljud neist ise ka eriti huvitatud kooli minekust, raske on motiveerida töötajaid õppima ja haridust väärtustama. Üheks rakendatud võimaluseks on lisatasude süsteem hariduse eest, aga samas pole ka raha piisavalt, et sellisel võimalusel oleks motiveeritus piisav. Siiski proovitakse teha koolis käimine ja koolitus töötajatele võimalikult atraktiivseks ja lihtsaks. Tihti võimaldatakse palka õppimise ajal, töötamist õppimise ajal jms.

Üheks mureks on suutmatus luua ühise eesmärgi nimel üheskoos tegutsevat meeskonda. On üsna keeruline panna erinevaid inimesi, kellel on erinevad arusaamad, omad tööekspidamised, erinevad soovid, tööle ühise eesmärgi nimel ja kõik koos. Tippjuhtide arvates on raske saavutada kogu asutuses meeskonnatunnetust, et kõik osakonnad töötaksid ühe eesmärgi nimel. Selliste probleemide jaoks proovitakse leida koolitusi, viia läbi ühisüritusi ja viia läbi projekte mitme osakonnaga ühiselt, et saadaks aru teiste osakondade muredest ja rõõmudest ja tuntaks end rohkem ühise meeskonnana. Samuti kasutatakse mõnedes maakondades interneti abi, luues intranetis võimaluse kõigil pidevalt omavahel suhelda, viia läbi foorume jms.

Järgmine palju mainitud probleem on elanikkonna suhtumine. Inimestele pole selge,

mida oodata päästeasutuselt ja samuti ei teata ka asutuses endas, mida ühiskond neilt ootab ja loodab. On keeruline jõuda inimesteni, paljudel juhtudel polegi nagu kellegini jõuda, sest tippjuhtide arvates on osad grupid, kellele selgitamisest ja õpetamisest mingit kasu ei tundu olevat ja osad ühiskonnagrupid, kellel polegi võimalik teha mingit selgitusega ennetustööd. Toodi välja probleem, et paljud tules hukkunud, mõnedes piirkondades ka valdav enamus, on inimesed, kes on asotsiaalset päritolu, kelleni ei ole võimalik jõuda ei massimeedia ega ka asutuste kaudu, nende inimesteni ei osata jõuda. Samuti toodi välja mure, et ühiskond on kihistunud ka selles mõttes, et osad inimesed peavad ennetustööd mõttetuks ega pööra sellele mingit tähelepanu, nende jaoks on maailmas palju suuremaid muresid. Samuti on ka selline grupp, kes pole oma Maslow vajaduste teooriast lähtudes jõudnud nii kõrgele tasemele, et oskaksid väärtustada tuleohutust, nende probleemid on alles toidu leidmise ja nn esmaste vajaduste rahuldamise tasandil. Seega on tippjuhtide arvates olemas grupid, kelleni pole erinevatel põhjustel võimalik jõuda. Samuti on välja toodud ka mure, et ega -vana hobust ümber ei õpeta. Sellise mure kirjeldamisel räägitakse üldiselt tähelepanekutest, et on olemas sellised eagrupid, kellele võib küll rääkida tuleohutusest, kes kuulavad ja noogutavad, aga nad ei muuda oma tegevuses ega elus midagi selleks, et olla ohutumad. Paljud tippjuhid leiavadki, et parim ja vastuvõtlikum grupp on lapsed ja noored, kes veel arenevad ja suudavad mõista ning ka kasutada uusi teadmisi ja nõuandeid, et alada ja tegutseda ohutumalt.

Üheks väljatoodud probleemiks on ka see, et pole mitmete tippjuhtide arvates pole päästealal selget arengusuunda ja eesmärke. Siit tuleb välja ka mõnede tippjuhtide poolt mainitud probleem, et pole kindlat sihti, liiga palju on muutusi. Pole paika pandud, millised ülesanded on prioriteetsed ja millised taustaülesanded, tuntakse puudust töötulemuste mõõtmise süsteemist. Ei teata, kuidas oleks võimalik end muuta efektiivsemaks ja paremaks ning kuidas seda siis mõõta.

Siinkohal peab autor vajalikuks tuua välja asjaolu, et aastal 2002 valmis Siseministeriumis dokument "Päästeala prioriteetsed arengusuunad aastani 2007", mille tänaseks on heaks kiitnud ka Vabariigi Valitsus (Martin, 2003). Nimetatud dokument peaks muutma päästeala ühtsemaks ja suunama kõigi asutuste tegevust ühistele eesmärkidele lähemale. Kui toodud dokumendist ei teata piisavalt või pole see üheselt kõigile mõistetav on probleem tõsine, sest selleks, et midagi saavutada peavad olema paigas kriteeriumid, mille järgi hinnata oma tulemust ja edusamme eesmärgi suhtes.

Viimasena toob autor välja küll vaid ühe tippjuhi poolt otseselt nimetatud, aga ka teistest intervjuudest läbi kumanud probleemi. Selleks on asjaolu, et Eestis on elanikkond geograafiliselt väga ebahühtlaselt jaotunud. Sellega kaasneb asjaolu, et osad maakonnad tunnevad, et vajavad lisaressurssi seepärast, et nende alanike arv kasvab pidevalt ja ei suudeta jälgida demograafilisi muutusi. Samas on teine mure see, et kuna riigi tasemel on tegelikult märgatud elanikkonna elavnenud urbamiseerumisprotsess, siis eelistatakse suuremate linnade ja suurema rahvaarvuga maakondi ressursside jaotamisel, unustades seejuures, et tegelikult on meil üks territoorium ja me peaksime suutma kõikjal pakkuda oma teenust samal tasemel. Intervjuude tulemusena teeb autor järelduse, et piisava tähelepanuta on jäetud eesmärk pakkuda kogu riigi territooriumil ühtlaselt kõrge kvaliteediga päästeteenust.

3.3.3. Direktori alluvuses olevate osakondade tulemuslikkus

Intervjuu üheks eesmärgiks oli saada direktori hinnang talle alluva asutusele, selle erinevate osakondade töö tulemuslikkust. Selle küsimuse puhul jagunesid tippjuhid taas kaheks, ligikaudu võrdselt grupiks, kes julgesid hinnata oma osakondi ja need, kes arvasid, et seda on liiga keeruline teha, seda ei saagi teha või seda pole mingil põhjusel mõtet teha.

Üldjuhul ühtegi osakonda väga nõrgaks ei nimetatud. Peamiselt seetõttu, et kui osakond on nõrk siis on ka tippjuht nõrk. Oskonna töö parandamiseks on paljud tippjuhid kasutanud osakonna juhi või ka osakonna töötajate vahetamist ja seetõttu on paljudel juhtudel osakondade töö paranenud. Mõned tippjuhid ütlevad siiski, et on veel liiga värsked muutused, et ei osata veel hinnata, kas nende läbiviimine oli õige.

Hindamise muudab vastajate sõnul raskeks asjaolu, et kõik osakonnad teevad nii erinevat tööd, et neid polegi võimaik võrrelda, umbes pooled tippjuhtidest siiski proovisid seda teha. Vaid üks tippjuht ütles, et tema elluvuses töötavad kõik osakonnad ühe eesmärgi nimel, et keegi ei saa olla parem kui teine ega ka halvem.

Vastandati päästeala kahe põhivaldkonna tööd tuues välja fakti, et need kaks täidavad täiesti erinevaid tööülesandeid ja funktsioone ning sellest tulenevalt pole neid võimalik omavahel võrrelda. Valdkondade väga suure erinevusena, ka peamise probleemina

osakondade võrdlemisel ja hindamisel, toodi esile asjaolu, et on tööülesandeid, mida osakonnas on võimalik planeerida ja ennustada, aga on väga palju olukordi, mida pole võimalik ette näha, samuti ei suudeta eelnevalt hinnata seal vajatavaid ressursse.

Eraldi tuuakse välja kriisireguleerimise valdkond, mille kohta öeldakse, et see on väga hägune, seal on puudu nii seadusandlusest kui ka oskajatest inimestest.

Üldiselt hinnatakse kokku oma osakondi hindega 4. põhjendatakse tihti sellega, et alati saab paremini ja seepärast hoidutakse paremast hindest. Samuti oluliselt nõrgemat hinnde mitte panemist põhjendatakse asjaoluga, et siis paneksin ma madala hinde ka endale ja poleks seega hea tippjuht. Siiski oli ka tippjuhte, kes hindasid oma osakondi kõiki väga kõrge hindega ja olid oma asutusega ülimalt rahul.

3.3.4. Päästeasutustes kasutusel olevad tagasisidesüsteemid

Peamiselt saadakse ülevaade alluvate tegevusest, plaanidest ja hinnangutest koosolekutel ja nõupidamistel. Tavapäraselt toimuvad enamikes päästeasutustes osakondade ja komandode juhtide koosolekud kord nädalas või kord kuus, mõnes maakonnas ka kaks korda kuus. On asutusi, milles kasutatakse palju interneti abi, on loodud arvutisüsteeme, kus on võimalik pidevalt jälgida kogu asutuse tööd, millega hetkel tegeldakse ja millisel tasemel on tööülesanded täidetud. Samuti on rakendatud intranetti, kus on foorumid mõtete avaldamiseks. Lisaks on rohkem kui pooltes asutustes kasutusel pidev e-maili teel info jagamine, propageeritakse oma mõtete avaldamist, ideede algatamist ja leitakse selleks võimalusi. Interneti poolt palutavaid võimalusi kasutatakse just seetõttu, et komandod asuvad üksteisest kaugel ja samuti töötatakse vahetustena, püütakse tagada kõigile võimalus oma arvamust avaldada.

Tagasisidena nimetati ka väljaspoolt asutust tulevat infot, seda nii meediast kui ka otse inimestelt. Mainiti ka tagasisideviisi, et tagasiside on ka see, kui tagasisidet ei ole, kui ei saada vastukaja negatiivse alatooniga.

Vaid kaks tippjuhti kasutavad oma asutuses tagasisideks rahuloluküsimustikke ja muid küsimustikke, milles on igal töötajal võimalik hinnata asutuse erinevaid töötajaid,

osakondi. Enamus tippjuhtidest kasutavad tagasiside saamiseks komandode külastusi ja kõigi töötajatega vahetut suhtlemist.

Üheks tagasiside võimaluseks nimetati ka tulekahjul käimist, et koha peal vaadata, kas tööd tehakse hästi või mitte. Üldiselt peetakse tagasisidet loomulikuks protsessiks, osad peavad seda tähtsamaks, osad mitte ehk niivõrd, aga mingil kujul siiski saadakse tagasisidet ja sellega püütakse arvestada.

3.3.5. Direktorite enesehinnang

Hindamiskriteeriumid enda töö tulemuslikkuse kohta oli üks teemasid, mis pälvis väga erineva vastukaja. Oli suur osa tippjuhte, kes ei pea üldse oluliseks endale hinnangu andmist. Peetakse tähtsaks teiste hinnangut, aga enda oma ei tähtsustata. Samas pisut üle poolte tippjuhtidest suudavad endale peale sõnalise hindamise ka hinde panna.

Paljud tippjuhid hindavad end selle järgi, kuidas nende alluvad hakkama saavad, kui alluvad osakonnad töötavad hästi ja probleeme pole, hinnatakse ka ennast hästi ja kõrgelt. Mitmed tippjuhid lasevad alluvatel hinnata ka enda kui tippjuhi töösooritust. Üldiselt võikski paljude tippjuhtide kohta öelda, et ennast samastatakse asutusega, see hinnang, mis väljastpoolt antakse asutusele, antakse ka endale, see info ja hinnang, mis tuleb mujalt (ükskõik, millisele osakonnale või töötajale, ükskõik, kas negatiivne või positiivne) samastatakse endaga.

Päästeala tippjuhid on valdavalt väga enesekriitilised, ollakse seisukohal, et alati saab paremini ja igasugune rahulolu kestab üldiselt sellel alal väga väikest aega. Siiski on olemas tippjuhte, kes hindavad end pidevalt ja proovivad seda teha objektiivselt. Ainult ühe tippjuhi jaoks seostus enesele hinnangu andmine füüsilise heaoluga, et saab rahulikult magada.

3.3.6. Tippjuhtide suhtumine enesearendamisse

Koolituse ja kursuste suhtes ollake väga erineval seisukohal, aga siiski peetakse heaks enesetäiendamise viisiks lugeda raamatuid ja tutvuda interneti materjalidega. Koolituste ja kursuste suhtes ollakse erineval arvamusel.

Neli tippjuhti õpib pragusel hetkel koolis, kolm neist haldusjuhtimise magistriõppes ja üks ärijuhtimise erialal. Teised on oma koolid üldiselt lõpetanud. Hea meelega osaletakse Tartus riigiametnike foorumitel ning Tartu ja Pärnu juhtimiskonverentsidel. Püütakse osaleda Päästeameti poolt pakutavatel koolitustel, samuti ka maavalitsuste omadel. Probleemina toodi välja teemad sobimatutest koolitustest ja koolitajate nõrka taset.

Enamasti koolitatakse ennast kui päästetöötajat erialaselt, vähem kui tippjuhti. Põhjuseks toodi välja eelarve piiratus, heal tasemel koolitajate puudus, koolituste toimumiskohad, lisaks toodi välja probleem, et valdavalt ei suudeta koolitusel pakkuda materjali, mis poleks raamatutest kättesaadav. Pikema juhikogemusega tippjuhid toovad esile oma kogemuste rohkuse ja väidetakse, et ega pole midagi juurde õppida, et midagi uut välja ei mõeldaks. Autor arvab siinkohal, et tegelikkuses on organisatsioonid praegu suuremates muutustes kui kunagi varem ja sellistes olukordades käitumist ei saa alati varasema kogemuse pealt kopeerida.

Üle poolte tippjuhtidest arvab, et aastas 1-2 koolitust või kursust peaks ikka olema. Enamat ei peeta vajalikuks ega ka taskukohaseks. Koolitustest, millel tippjuhid viimase kahe aasta jooksul on osalenud nimetati finantskoolitusi, infotehnoloogia alaseid, ärikoolitusi, meediakoolitusi, raamatupidamise-, emakeele-, töökaitse alaseid ja suhtluskoolitusi.

Autor tundis huvi, millist koolitust tippjuhid nende endi arvates vajavad. Vastuseid oli vägagi erinevaid. Oli tippjuhte, kes arvasid, et on pikka aega tippjuhina töötades või päästealase töökogemuse puudumise tõttu jäänud väga kaugeks erialaga seotud uuendustest. Samuti sooviti majandus- ärikoolitusi, ligi pooled tippjuhid tõid välja, et oleks vaja juhtimisalast koolitust.

Vajatakse motivatsiooniteooriaid ja nende rakendamist käsitlevaid koolitusi. Korduvalt rõhutati vajadust psühholoogiaalaste teadmiste täiendamiseks, eesmärgiga alluvaid paremini mõista ja neile lähemale jõuda. Toodi välja ka vajadus sotsioloogiaalaste teadmiste järele, kuna nähakse vajadust ja tuntakse puudust ühiskonnas esinevate hälvete

ja nende põhjuste kohta, vajatakse oskusi käitumiseks hälbinud ühiskonnaliikmetega. Seoses vajadusega olla kursis uusimate IT lahendustega tuntakse puudust ka selle alasest koolitusest, toodi välja asjaolu, kui hakatakse looma ühtseid arvutisüsteeme, tahetaks enne head koolitust. Intervjuude kigus pööras umbes neljandik tippjuhte tähelepanu oskustele suhtlemisel avalikkusega.

3.3.7. Direktorite visioon päästeasutuse tippjuhist

eesmärgiks oli selgitada välja eeldused päästeasutuse tippjuhiks saamisel. Tippjuhtidel paluti välja tuua, millist inimest nemad näeksid päästeasutuse tippjuhina. Intervjueeritud leidsid, et tippjuht peab olema kõrgharidusega, aga ülejäänud osas läksid arvamused hariduse osas lahku. Üheksa tippjuhti arvas, eelistasid tippjuhti, kellel on tuletõrjepäästealane kõrgharidus, ülejäänud pidasid ebaoluliseks, millisel erialal on kõrgharidus somandatud, peeti paremaks majandus-, juhtimisalast kõrgharidust, aga üks tippjuht arvas, et kõrgem haridus võiks olla omandatud hoopis mingil humanitaaralal.

Päästeala tippjuhtide arvamus langeb kokku autori ja mitmete juhtimisteoreetikute seisukohaga, et juhiks ei saa koolis õppida, kuigi haridust peetakse väga oluliseks. Heaks tippjuhiks olemiseks toodi intervjuudes välja mitmeid eeldusi, enim mainitutel järgnevalt eutor ka peatub.

Üheks paljumainitud ja vajalikuks omaduseks tulevase tippjuhi juures on varasem töökogemus. Peetakse oluliseks eelneva juhtimiskogemuse olemasollu. Väga heaks tsaaži pikkuseks loetakse 5-10 aastat. Siinkohal tuleb silmas pidada tõika, et kuskilt on vaja see kogemus ka omandada. Eelneva juhtimise kogemusega tippjuhi valikuga kaasneb tippjuhtide hinnangul suur risk, et kogemusega inimesel on suur oht otsuste langetamisel eksida ja arvatakse, et see pole ametikoht, kuhu tulla katsetama. Samuti on riskiks läbipõlemine, et noor ja kogematu inimene ei suuda hinnata oma võimeid ja jõudu adekvaatselt ning võtab ette rohkem, kui kanda suudab. Samuti toodi esile oht, et väga noorelt saavutatakse kõrge ametikoht väga varakult ja areng võib seisma jääda või tekkida motivatsioonipuudus.

Juhul, kui tippjuht pole erialase haridusega, peetakse siiski oluliseks mingisuguse erialakoolituse läbimist. Ollakse ühisel seisukohal, et päästeasutuse tippjuht peab ikka

teadma, milline on joatoru ja kuidas tuld põhimõtteliselt kustutakse, muul juhul võib tippjuht asutuse tegevusest aru andes teha väga suuri eksimusi.

Toodi välja rida omadusi, mis peaksid päästeala tippjuhil olema, millest autor toob mõned näited. Päästeasutuse tippjuht peab selle ala vastu huvi tundma, olema lojaalne asutusele ja riigile, aus, koostöövalmis, esinduslik, suhtleja, diplomaatiline, huumorisoonega, autoriteetne isiksus, sõnapidaja, otsustusvõimeline, otsusekindel, sihikindel, viisakas, kiire mõtlemisega, kuulamisoskusega, liider, analüüsivõimeline, peab oskama olla juht.

3.3.8. Direktori töö sihtrühmad ja asutuse partnerid

Enamik tippjuhte tegutseb suunatult oma asutusele, otsestele alluvatele ehk siis osakonnajuhatajatele. Läbi osakondade juhtide töötatakse iga töötaja jaoks ja nende kaudu iga inimese jaoks, kes tippjuhi alluvuses olevas piirkonnas on. Töötatakse oma alluvate heaks, et neil “silm säraks” ja oleks tahe tööd teha. Üldiselt tippjuhid ei tööta iga alluvaga vaid siiski läbi osakonde juhtide.

Päästeasutuste tippjuhid jagunevad oma töö suunalt enamvähem kolmeks võrdseks grupika. On tippjuhte, kelle tööst on suurem osa suunatud asutuse sisse, aga ka neid, kes töötavad rohkem väljapoole. Umbes kolmandik tippjuhtidest hindavad suunatus enamvähem võrdseks. Tippjuhi esindusfunktsiooni hinnatakse keskmisest olulisemaks.

Asutusest väljapoole suunatud koostööd teevad kõik päästeasutused, üldiselt liigitati koostööobjektid kahte kategooriatesse: ühed, kellega peab tegema, et asutus saaks kvaliteetset teenust osutada ja teised, kellega parema tulemuse ja tuleviku heaks on kasulik koostööd teha. Esimeses grupis ehk nendena, kellega tuleb parema tulemuse saamise nimel teha koostööd nimetati politseid ja kiirabi, sest ilma selle koostööta pole võimalik hakkama saada. Ülejäänud institutsioonide ja asutuste osas jäadi erinevate teenistuste puhul eriarvamusele. Samuti selgus intervjuudest, et koostöö teenistuste lõikes väga erineva tasemega. Kindlate koostööpartneritena kirjeldati intervjuueeritavate poolt maavalitsust kui tööandjat, samuti kohalikke omavalitsusi, mille territooriumil paiknevad komandod jm üksused ning Päästeametit.

Sõltuvalt asukohast toodi koostööpartneritena välja ka kaitsejõude, aga koostööd nendega hinnati üsna madalalt samas leiti, et see tööliik väärrib parandamist. Samuti tõid piirialade esindajad välja piirivalve ja piiriülese naaberriigiga koostööd.

Neli tippjuhti tõid välja koostöö eraettevõtjatega, vajadust sellise koostöö edendamisel rõhutasid eriti direktorid, kellele alluva teenistuse teeninduspiirkonnas on suuri ja ohtlikke ettevõtteid. Samuti tunnistasid mitmed tippjuhid, et ettevõtjatega tuleks koostööd tõhustada, kuna selles nähakse võimalust hankida lisafinantse ja toetust päästeala projektide realiseerimiseks.

Suuremat koostööd tahetakse teha kolmanda sektori organisatsioonide ja tavainimestega. Samuti rõhutati suurema koostöö vajadust lasteasutustega. Praegu küll paljudes kohtades see juba toimib, aga soovitakse tõsta efektiivsust. Valdava enamus tippjuhte soovib jõuda noorte inimesteni, seda läbi ennetustöö, noorteorganisatsioonide tegevuse kui ka teiste võimalike mooduste abil.

Koostööd püütakse teha ka vabatahtlike tuletõrjeorganisatsioonidega, eesmärgiga rakendada neid päästetöö efektiivsemaks muutmisel.

Mitmel korral kurdeti koostöö vähesuse ja koordineerimatuse üle maanteeameti ning keskkonnainspektsiooniga.

3.3.9. Tippjuhtide nõuandjad

Küsitlemise eesmärgiks oli välja selgitada kolleegide või teiste inimeste arvamuse olulisus otsuse langetamise eel. Ükski tippjuhtidest ei öelnud, et langetab otsuseid täiesti üksi. Siiski toodi välja tõik, et on teemasid, mille potentsiaalsete nõuandjate ring on väga piiratud, vahel koguni selline, et ise ollakse ainsad, kes omavad piisavalt infot otsuse tegemiseks.

Üldjuhul küsitakse arvamust asetäitjatelt, osakonnajuhatajatelt. Ükski tippjuht ei oma vaid ühte kindlat inimest, kellelt arvamust küsida. Inime(sed)ne valitakse sõltuvalt probleemist, eeldus on kompetentsus mingis valdkonnas. Veel küsitakse arvamust

erialaspetsialistidelt, ekspertide arvamust. Igal juhul on kompetentsete inimeste arvamus see, mis loeb.

Tippjuhid peavad kolleegidelt arvamuse küsimist tavapraktikaks, mitte erandiks, samuti pakutakse välja ka omapoolseid variante. Samas peeti vajalikuks rõhutada seda, et otsuse langetavad siiski nemad ise ja kannavad seega ka vastutust.

Direktorid väidavad, et nende seisukohad pole jäigad, vastavalt argumentide olemasolule ollakse valmis oma otsust ka muutma. Toodi välja probleem, et tippjuhina nähakse asju pisut teise nurga alt kui see paistab alluvatele ja seepärast on oluline küsida ka nende arvamust, sest teatud küsimuste puhul võivad arusaamad erineda ja tippjuhid ei oma enda sõnul autokraatlikku mõtteviisi.

3.3.10. Tippjuhi suhtumine poliitikasse

poliitilistesse erakondadesse kuulumisse suhtutakse väga negatiivselt. Sellest erineval seisukohal oli vaid kaks tippjuhti, kes pidasid erakondlikku kuulumist tippjuhi isiklikuks asjaks ja üks tippjuhtidest tõi välja seisukoha, et lihtliikmena võiks osaleda. Valdav enamus tippjuhtidest kindlameelselt päästeasutuse tippjuhi erakonda kuulumise vastu. Põhjendusena tuuakse välja, et päästeteenistus peab aitama kõiki, olenemata poliitilistest veendumustest, rassist jms. Ametnikuna erakonda kuulumist ei toetata.

Need, kes on erakonda kuulumise suhtes ükskõiksed või pooldavad seda toovad näiteks Roorsi päästeteenistused, kus juht ja asetäitja on üks opositsioonist ja teine koalitsioonist. Siiski peavad meie tippjuhid olulisemaks kompetentsust, mitte erakondlikku kuuluvust.

Samas ollakse veendunud, et *lobitöö* ja koostöö poliitikutega on ülimalt oluline, ilma poliitikutega suhtlemiseta ei saa üldse toimidagigi. Endast peab märku andma, kõigi erakondadega tuleb teha koostööd.

3.3.11. Tippjuhi edasine karjäär

Intervjuudes käsitleti eraldi teemana tippjuhtide tulevikuvisioni enda kohta, seda kuhu tahetakse edasi pürgida. Seitse tippjuhti nimetasid kohaliku päästeasutuse tippjuhi ametikohta oma tõenäoliselt viimaseks töökohaks. Enamik selliselt vastanuist valmistuvad minema pensionile.

Tippjuhid, kes näevad oma tulevikus veel teisi töökohti ei pea eriti tähtsaks kõrgemat ametikohta, paljudel kordadel on nimetatud rotatsiooni ja peeti võimalikuks ka päästavaldkonnast lahkumist. Nähakse uusi väljakutseid seoses piiride avanemise ja Euroopa Liitu astumisega. Peetakse võimalikuks spetsialiseerumist kriisireguleerimise valdkonda, kus nähakse võimalust ennast teostada. Leitakse, et üheks võimaluseks on tegeleda koolitusega.

Tippjuhid peavad päästevaldkonda väga huvitavaks ja laiahaardeliseks, arvatakse, et selles leiab endale väljakutseid ja võimalusi. Päästealalt ollakse valmis lahkuma vaid äärmisel vajadusel, kui leitakse, et päästealal ei suudeta endast enam midagi märkimisväärset maha jätta ja on leitud mõni muu valdkond, mis on oluliselt ahvatlevam ja põnuvust pakkuvam.

3.3.12. Tippjuhi töö peaesmärk

Intervjuu käigus püstitas intervjuueeria intervjuueeritavale ülesande sõnastada päästeasutuse tippjuhi töö peaesmärk. Ülesanne osutus mõnede tippjuhtide jaoks kergeks, mõnedele aga mõtlemist nõudvaks.

Umbes kolmandiku tippjuhtide eesmärgid olid suunatud asutusele ja enda efektiivsusele, sooviti jätta märk endast, arendada teenistust, populariseerida pääste valdkonda, motiveerida töötajaid, et töö saaks korralikult tehtud.

Teine osa tippjuhte nimetab oma peamiseks eesmärgiks pakkuda parimat maakondlikku päästeteenust Eestis, pakkuda turvalisust, efektiivset ja kiiret abi oma piirkonnas olevatele inimestele.

3.4. Päevapildistused, analüüs ja järeldused

Päevapildistustes osalesid 7 päästeasutuse tippjuhid. Täitmiseks palus autor võtta nädalad 13, 14 ja 15. Olenevalt tippjuhtide töökoormusest (puhkustest, tööplaanidest) täideti neid omal valikul ja seetõttu erineval ajaperioodil. Kaks tippjuhti täitsid päevapildistuse tabelit kõigi kolme nädala jooksul, kaks tippjuhti kahe nädala jooksul ja ülejäänud kolm ühe nädala jooksul oma vabal valikul.

Etteantud tabel jaotas tööpäeva kahe-tunnisteks tsükliteks. Iga tsükli osa kohta tuli tippjuhil märkida oma tegevused selle aja jooksul. Tabelile oli lisatud märkuste lahter, milles saadi hinnata toimunud tegevuse, ürituse, ettevõtmise vms mõttekust, kasu jms, mida tippjuht pidas oluliseks täpsustamiseks oma tegevust.

Autor kogus kokku ja klassifitseeris tippjuhtide poolt nimetatud tegevused kuude tegevusvaldkonda. Liigitusel on võetud eeskujuks 2002. aastal läbiviidud valitsusasutuste tippjuhtide uuring. Siinkohal peab autor oluliseks peatuda operatiivse juhtimise iseloomul. Kuna päästeala spetsiifika käsitleb operatiivset juhtimist üldjuhul sündmuskohtadel tehtava töö juhtimisena, siis autor rõhutab, et töös on käsitletud seda juhtimisteooriatest kasutatavat mõistet operatiivne juhtimine, mis hõlmab üldjuhul igapäevaste probleemidega tegelemist ja juhtimist. Valitud liigituses nimetatud tegevusvaldkonnad ja mõned tegevuste näited on järgmised:

- vahetute alluvate juhtimine: komandode valmsioleku kontrollimine
 - väljasõidu operatiivarvestuskaartide läbivaatamine
 - vestlused vahetute alluvatega
 - struktuuriüksuse koosolek, kus anti ülevaade nädala tegemistest ja uutest plaanidest
 - jooksvate tööülesannete jagamine
 - infovahetus alluvatega

- operatiivne juhtimine: käskkirjade allkirjastamine
 - arvete viseerimine
 - osakondade tööülesannete jaotuse analüüsimine
 - koosolekutest kokkuvõtete koostamine

- strateegiline juhtimine: eelarveprojekti koostamine
seisukohavõtt riigivara võõrandamise kohta
teenistuse arengukava täiendamine
- asutuse esindamine: kohtumised kodanikega
suhete loomine erinevate asutus/organisatsioonidega
üliõpilastega tegemine seoses lõputööde ja praktikatega
- enda arendamine: õigusaktidega tutvumine
koolitused
meediaväljaannete läbitöötamine
- eestvedamine: grupiliikmena töögruppides, arutelurühmades osalemine
nõupidamised

Päevapildistuste tulemusena hindas autor päevapildistustes esitatud tegevusi tegevusvaldkondade lõikes eesmärgiga saada teada, millistele tegevustele juht kulutab rohkem aega, millistele vähem. Ülevaade ajakuludest on toodud tabelis 1.

Tabel 1

Tippjuhtide tegevusvaldkonnad ajakulude lõikes

<i>Tegevusvaldkond</i>	<i>% kulutatud ajast</i>
Operatiivne juhtimine	47
Asutuse esindamine	16
Vahetute alluvate juhtimine	13
Eestvedamine	9
Enda arendamine	9
Strateegiline juhtimine	6

Allikas: K. Luht, 2004

Eelnevast tabelist on näha, et tippjuhid kulutavad peaaegu poole oma ajast (47%) operatiivsele juhtimisele. Kõige vähem tegeldakse strateegilise juhtimisega. Autori arvates võiks strateegilise suhtimise osatähtsuse ajakulus olla madal seetõttu, et kohaliku päästeasutuse tippjuhi otsustusala on piiratud, seda nii eelarve kui ülesannete osas.

Ühtseks jooneks kõigi päevapildistuses osalenud tippjuhtide tegevuses on igapäevane ajalehtede ja postiga tegelemine, dokumentide allkirjastamine. Ükski tippjuhtidest ei märkinud päevapildistusse operatiivülesannete täitmist, aga külastati komandosid ja kontrolliti operatiivset valmisolekut.

Autor toob siinkohal kategoriseeritult välja, kellega tippjuhid oma töö käigus päevapildistuse koostamise perioodil koostööd tegid: neile alluva asutuse töötajad (komandopealikud, osakonnajuhatajad, järelevalveinspektorid, tuletõrjujad-päästjad), teiste riigiasutuste ametinukud ja töötajad (ministeeriumid, Päästeamet, politsei, toll, omavalitsused), mitmesuguste ettevõtete esindajad, kodanikud, teiste riikide tultõrjepäästeteenistused, koolid (üliõpilased, koolijuhid).

3.5. Küsimustikud, analüüs ja järeldused

Autor koostas intervjuude ja päevapildistustest saadud andmete põhjal olulisusküsimustiku. Küsimustikud saadeti täitmiseks päästeasutuste tippjuhtide otsestele alluvatele, autor kasutas kolme maili-listi (järelevalve, operatiiv ja finantsosakonnade juhid) ja sai tagasi 22 täidetud küsimustikku. Küsimustik sisaldas 61 väidet kuue erineva juhtimiskompetentsi kohta. Hinnata paluti väite olulisust 5-pallisel skaalal: 1-pole üldse oluline, 2- väheoluline, 3- oluline, 4-väga oluline, 5- möödapääsmatu, ülimalt oluline. Kompetentsigrupi keskmine hinne ja iga väite keskmine hinne on toodud lõputöö lisa. (vt LISA D). Autor toob töös keskmised hinnangud väite järel sulgudes.

Kolm alluvate poolt kõige kõrgema keskmise hinne saanud tippjuhi kompetentsi kuuluvad saavutuse ja tegutsemise gruppi.

Teab asutuse eesmärki (4,68), tegutseb eesmärgi saavutamise nimel (4,58) ja hoiab end pidevalt kursis asutuse eelarvega (4,47). Neile järgnesid samuti kõrgete hinnetega,

abistamise gruppi kuuluv, alluvate koolituse ja arendamise toetamine (4,15), mõju ja mõjutamise gruppi kuuluv- asutuse eesmärgi, strateegia, missiooni ja visiooni alluvatele selgitamine ja tutvustamine (4,10) ja isikliku efektiivsuse gruppi kuuluv- valmidus seista vastu tõrgetele eesmärgi saavutamisel (4,05).

Seega hindavad alluvad kõige kõrgemalt tippjuhi omadusi viia ellu asutuse eesmäärke, seda ise uskudes ning selle nimel vaeva nähes.

Kolm madalaimalt hinnatud kompetentsi kuuluvad gruppi juhtimine: väldib vaidlusi (2,42), tegeleb igapäevaste küsimuste lahendamisega, ka osakondades (2,63) ja grupitöodes osalemine, neid mitte juhtides (2,84). Samuti sai madala hinde mõtlemise gruppi kuuluv asutuse töökorralduse läbi viimine ja arendamine (2,94) ning saavutuse ja tegutsemise gruppi kuuluvad strateegia ja tegevusplaanide välja töötamine (2,78) ja väliste ekspertidega konsulteerimine enne otsuste langetamist (3,0).

Madalaimalt hinnatud kompetentsidest järeldab autor, et alluvad ei soosi tippjuhi tegelemist igapäevaste muredega, tõenäoliselt pärasib see töötajate iseseisvust ja motivatsiooni. Samas ei peeta heaks tippjuhi liigselt iseseisvat asutuse tuleviku kohta otsuste langetamist, sest nii võib töötajatele tunduda, et nendesse ei puutu asutuse tulevik.

kasutades statistikaprogrammi SPSS leidis autor võimalikke seoseid küsimuste vahel. Keskmine korrelatsioon, mis on vahemikus $0,4 < \rho > 0,7$, esines väga paljude küsimuste vahel, mis on põhjendatav, sest nagu eelpool näidatud, on võimalik neid liigitada kompetentsigruppidesse. Seepärast võttis autor erilise vaatluse alla väited, mille puhul spearmani korrelatsioonitegur ρ ületas 0,7. Sellised väited moodustasid 17 gruppi. Suurimasse gruppi kuulub seitse väidet:

- Innustab alluvaid tööd tegema
- Küsib alluvatelt ja spetsialistidelt arvamust
- Töötab suhete hoidmiseks nii asutuse sees, kui ka koostööpartneritega
- Näeb ja realiseerib võimalusi enda ümber
- Suudab säilitada enesekontrolli töötades vaenulikus keskkonnas

- Küsib tagasisidet koostööpartneritelt
- Leiab lahendusi alluvate motiveerimiseks

Autori hinnangul viitavad need seitse väidet tippjuhi võimele suhelda alluvatega ja saada hakkama ümbritseva keskkonnaga.

Teise suure grupi moodustavad järgmised viis väidet:

- Ei tee järeleandmisi ülesannetes, mis viivad eesmärgile lähemale
- Pikaajaliste plaanide ja otsuste tegemiseks analüüsib väliskeskkonda ja asutust selles
- Analüüsib aasta tööplaanide täitmist
- Planeerib oma tegevust ette
- Suudab näha ette võimalikke probleeme

Autori arvates näitavad selle grupi väited tippjuhi võimet panna teenistus eesmärgipäraselt tööle. Integreerida asutust ümbritsevas keskkonnas, planeerida oma tegevust, analüüsida tehtut jms, sellised tegevused peaksid alluvate hinnangute kohaselt tippjuhi edukuse korral viima eesmärgile lähemale.

Järgmise grupi moodustasid väited:

- Töötab välja strateegiaid ja tegevusplaanid
- Loob tingimusi töötamiseks gruppides (meeskonnatöök)
- Osaleb aktiivselt koolitustel, täiendab ennast

Autori arvates need väited näitavad tippjuhi enesetäiendamist ja oma oskuste ja teadmiste jagamise võimet, et asutus paremini toimiks ja täidaks oma eesmärgi. Tippjuht näitab eeskujut - õpib ise ja innustab nii ka teisi end täiendama. Samuti näitavad need omadused enesekriitilist ja vastutustundlikku suhtumist juhtimisse - mida rohkem ma õpin, seda rohkem ma tean, seda adekvaatsemalt ja tulemuslikumalt suudan juhtida mulle alluvat asutust.

Tippjuhi analüüsiostkust ja võimet näitavad käitumised korreleerusid omavahel samuti väga tugevalt:

- Viib läbi ja analüüsib töökorraldust asutuses
- Analüüsib aasta tööplaanide täitmist
- Pikaajaliste plaanide ja otsuste tegemiseks analüüsib väliskeskkonda ja asutust selles

Autori arvates on asutuse töökorralduse mõistmiseks oluline jälgida tööplaan ja nende täitmist, sest ainult nii on võimalik teha põhjendatud otsuseid tulevikus käitumiseks. Teades oma asutuse olukorda ja võimekust on tulevikku suunatud otsuste langetamiseks vajalik hinnata oma asutust ümbritsevas keskkonnas. Need kolm tegevust aitavad tippjuhil langetada asutuse tuleviku jaoks õigeid otsuseid.

Küsimustiku vastustes oli kokku küll 17 korreleeruvat gruppi, ent ülejäänud grupid koosnesid valdavalt kahest väitest, mis ei anna lõputöö mõistes piisavalt informatsiooni, et teha järeldusi.

3.6. Kompetentside intervjuud

Päästeasutuste direktoritega, Päästeameti puhul ka peadirektori asetäitjatega läbi viidud intervjuud koosnesid kahest osast, esimese osa tulemused on toodud peatükis 3.3, siinkohal toob autor välja teise poole intervjuudest, mille käigus autor püüdis välja selgitada tippjuhtide igapäevases töös kasutatavad kompetentsid. Kompetentsidena käsitleb autor töös neid tegevusi ja käitumisi, mida nimetati intervjuudes korduvalt ja erinevatel tasemetel.

Intervjuu ühe osana tõid tippjuhid välja kompetentside nimekirjast enda töös enim kasutatavad kompetentsid. Nimekirjana kasutati Spenceri & Spenceri koondatud kuute olulisemat kompetentsi, koos mõnede alapunktidega. Nagu ootuspärane oli, väitsid kõik tippjuhid, et enamik nimekirjas olevatest käitumistest on väga olulised.

Kõige rohkem toodi esile mõju ja mõjutamist, juhtimist ning saavutuse ja tegutsemise kompetentsigruppe. Olulisematena toodi välja teiste arendamine, korra ja kvaliteedi püüdlus, koostöö. Direktiivsus toodi välja kui kompetents, mida peab kasutama väga ettevaatlikult ja üldjuhul püütakse sellest hoiduda.

Autor toob siinkohal välja mõned käitumised, mida tippjuhid kirjeldasid oma igapäevatööst, sulgudes on toodud autori poolsed täpsustused. Tippjuhtide intervjuudes toodud näited on liigitatud põhikompetentside alusel.

Saavutus ja tegutsemine. Iseloomulik on tulemusele orienteeritus kui kõige tugevam käitumist käivitav jõud.

“Ei loobu (endale pandud ülesannetest) kui on tõkkeid püstitatud eesmärgi teel. Kui luban midagi, siis tahan seda täita. Ka vesi tilgub kivi sisse augu, annan inimestele aega mõelda ja mõttega kohaneda. “

“Tean, et jõuan lõppu (saavutan selle, mida olen soovinud), ükskõik, millist teed pidi. Olen valmis tegema järeleandmisi, kui lõpptulemus tuleb sedasi lähemale. “

Abistamine. Kompetentsid, mille abil inimene saab teisi mõista ja neile kasulik olla.

“Käin komandodes, vestlen tuletõrjujatega, keskkomandos (käin) peaaegu igapäev. Ka väljaspool tööaega.”

“Sõidan komandosse, suhtlen tuletõrjujatega. Kuulan (lugusid) nende elust, arutame asju, nagu võrdsed. Otsime koos lahendusi.”

Mõju ja mõjutamine. Kompetentsid, mille abil inimene saab teistele mõju avaldada.

“Peab uurima teiste mõtteid, et millise kinga peale astuda, et mõtteid muuta.”

“Suunav arutelu. Käime kogu võimaliku (lahenduse otsimise) jada koos läbi, saab pakkuda variante, suunan oma arvamuse poole. Mida informeeritumad on inimesed otsustamise protsessist, seda paremini nad seda täidavad.”

“Peab suutma ka sõbralikes suhetes kuidagi (alluvate seisukohti) mõjutada. Jõuda igaiheni.”

“Oluline (on) töötajate kaasamise otsustusprotsessi. Kuidas inimesi mõjutada selliselt, et nad ei tunne sündi midagi teha, vaid organisatsiooni eesmärgid saaksid inimeste eesmärkideks.”

Juhtimine. Kompetentsid, mille ühisnimetajaks on teiste kaasahaaramine ja nende tegevuse suunamine.

“Üldiselt püstitan eesmärgi, panen paika suuna ja siis alluvatega ühiselt liigume sinna poole. Ühiselt liikudes saadakse paremini aru otsuste mõttest. Aegajalt tuleb kasutada ka mõne inimesega (grupist) eraldi (teistest sõltumatuslt) arutamist, et vältida grupimõtlemist (teiste arvamusega kaasa mienkut, et saada teada siiski selle inimese isiklik arvamus).”

“Tullakse kokku, kõik ütlevad oma arvamuse. Arutamise käigus võetakse vastu kollektiivne otsus.”

“Arendan teisi (asutuse töötajaid), et teenistuses oleks kompetentseid töötajad. Arutame koos järgmise aasta plaane ja soove.”

Mõtlemine. Kompetentsid, mis on seotud intellektuaalsete protsessidega.

“Eesmärkide paikapanek ja asutuse töölepanek nende saavutamise nimel.”

“Juhi võime näha seda, kuidas on (asutusele) kasulik, soodsam, rahalisi vahendeid paigutada, soetada, hooldada. Päästeteenistus tähendab inimeste abistamist. Olla (oma töös) loominguiline ja uuenduslik.”

“Palju mõtteid probleemide lahendamisel tuleb lähetustel, räägid teistega, arutled ja siis avastad, et kui nii teha siis ongi mure lahendatud. Nii sünnibki idee elust enesest, pajud neist lahendavad ka muresid. “

Isiklik efektiivsus. Kompetentsid, mis aitvad inimesel toime tulla iseendaga.

“Töötajad võtsid mind vastu negatiivsete emotsioonidega, paljude töötajatega tuli töölepingud lõpetada. Olen raskete otsuste ellu viimisel jäänud iseendaks. Endast väljaminekuks peab ikka väga hea põhjus olema.”

“Pühendumine organisatsioonile on minu asutuses juba liiga suur, oleme liiga fanaatilised, pered arvavad juba, et oleme töö orjad. Töö olgu töö ja vaba aeg olgu vaba aeg.”

Intervjuude käigus selgus, et päästeasutuste tippjuhid peavad oluliseks peaaegu kõiki teoreetikute poolt juhtidele esitatavaid kompetentse. Ainus käitumine, milles suhtutakse eelarvamuse ja ettevaatlikkusega on direktiivsus (üks juhtimise alakompetentse). Teiste allutamist oma soovidele püütakse üldjuhul, kas hoiduda või tehakse seda väga ettevaatlikult ja läbimõeldult. On üksikud tippjuhid, kes kinnitavad, et direktiivset käitumist on neile ette heidetud ja nad püüavad sellest hoiduda.

Oodatud tulemuseks intervjuudes oli organisatsioonile pühendumise suur rõhutamine, seda just enda käitumise kirjeldamisel. Tippjuhid tõid välja, et päästealal peab olema oma ala fanaatik. Umbes pooled tippjuhid avaldasid mingil kujul arvamust, et päästealaga tegelemine on raske perele, sest tippjuhil on pikad tööpäevad ja palju kulutatakse ka oma vaba aega asutuse parema toimimise tagamiseks. Perede teemast toob autor välja tähelepaneku, et tippjuhid hindavad väga kõrgelt oma perede võimet taluda pikki tööpäevi ja pingetega vaevatud abikaasat ja isa. Umbes neljandik tippjuhtidest nimetas parima pingete maandamisena peret (naist ja lapsi), samuti pere mõistvust ja toetust.

Organisatsioonile pühendumist kinnitab ka saavustusele orienteerituse väga suur osatähtsus, sest teenistuse eesmärkidele lähemale viimine eeldab teatud pühendumist. Siiski on päästeasutuse tippjuhi kompetentsimudelil toodud saavustusele orienteeritus esimesena ja organisatsioonile pühendumine on pingerea tagumises pooles. Nimetatud asjaolu on tingitud faktist, et eesmärgile suunatud tegevus on seotud organisatsioonile pühendumisega, aga organisatsioonile pühendumine ei pruugi tagada eesmärgile suunatud tegutsemise. Fanatism oma töös võib liigselt kujul pidurdada asutuse terviku nägemist ja tajumist ümbritsevas keskkonnas.

4. Võrdlus teiste uurimustega

AS Fontes PMP viis nelja kuu jooksul jaanuar-aprill 2002, aastal erinevate meetodite abil läbi Eesti riigiasutuste tippjuhtide kompetentside uurimuse. Uuringu sihtrühmaks olid kantslerid ja riigiametite ja inspeksioonide peadirektorid. (Valitsusasutuste tippjuhtide uuring 2002: lühikokkuvõte)

Autor viis kolme kuu jooksul, veebruar-aprill 2004, läbi sarnase uurimuse Eesti päästeasutuste tippjuhtide seas. Uuringu sihtrühmaks olid Päästeteenistuste direktorid, Päästeameti peadirektor koos asetäitjatega ja Sisekaitseakadeemia päästekolledži direktor.

Autor võrdleb oma uurimuse tulemusi valitsusasutuste tippjuhtide uurimusega. Võrreldakse nii intervjuusid, päevapildiditusi, kui ka enamesinenud kompetentside olulisust.

4.1 Intervjuude võrdlus

Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu käigus viidi intervjuud läbi eesmärgiga koguda taustainformatsiooni küsimustikest ning päevapildistamise materjalidest saadud informatsioonile, samuti laekunud informatsiooni tõepära kontrollimiseks ning küsimustikes antud vastustele põhjuste otsimiseks.

Autor viis intervjuud läbi eesmärgiga saada informatsiooni küsimustike koostamiseks. Seepärast viidi need läbi enne küsimustike koostamist. Intervjuud toimusid samal ajaperioodil päevapildistustega. Intervjuude teemad olid inspireeritud valitsusasutuste tippjuhtide uurimusest. Seepärast on neid ka kerge võrrelda. Võrdlus on toodud tabelina

lõputöö lisas. (vt LISA E)

Tabelist on näha, et kaks tippjuhtide gruppi on andnud intervjuudes väga sarnased vastused. Erinevus nende päästeasutuste tippjuhtide osas, kes on direktori ametikoha ajas muutunud ametinimetuse tõttu. Üdjuhul on siiski avaliku sektori juhi ametikoha valiku põhjuseks eneseteosuts ja väljakutseid pakkuv ametikoht.

Läbiv teema mõlema uurimuse intervjuude vastustes on personali juhtimine. Seda teemat on käsitletud tippjuhi tööd raskendava probleemina ning samuti enesetäiendamise vajadusena.

Võrdleva tabeli koostamise tulemusena väidab autor, et olulisi erinevusi valitsusasutuste tippjuhtidega ja päästeasutuste tippjuhtidega läbiviidud intervjuudes ei esine. Sellest tulenevalt arvab autor, et päästeasutuse tippjuhi töö on samasugune nagu ükskõik millise teise avaliku sektori tippjuhi töö.

4.2. Päevapildistuste võrdlus

Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu läbiviimisel oli päevapildistamise koostamise eesmärk kontrollida juhtidelt küsimustikest saadud andmeid ning neid objektiivselt võrrelda juhtide tegeliku ajakuluga. Juhtidel tuli tegevused grupeerida sarnastesse tegevusvaldkondadesse ning tuli juurde märkida ka need kontaktid, kellega antud tegevuse käigus suheldi.

Autor viis päevapildistused läbi intervjuudega samal perioodil. Eesmärk oli kontrollida ja täiendada intervjuudest saadud informatsiooni, et koostada küsimustik tippjuhtide alluvatele, mis oleks otseselt seotud tippjuhtide igapäevaste tegemistega. Autor püüdis teha tabeli täitmise tippjuhtidele võimalikult lihtsaks ja mitte aeganõudvaks. Seetõttu ei andnud autor tabeli täitjatele lisaulesandeid tegevuste liigitamise suhtes. Autor kasutas Valitsusasutuste tiptide uuringu autorite poolt väljatöötatud liigitust. Fontese liigitus erines valitsusasutuste tippjuhtide toodud liigitusest ja seetõttu on tabelivõrdlusel sees

erinevus eestvedamise ja kontrollimise lahtritena. Võimalik, et sellest tulenevalt esineb erinevusi ka teiste tegevuste lõikes, siiski on nende tegevusvaldkondade osa suhteliselt väike ja tõenäoliselt pole erinevused olulise tähtsusega.

Autor toob lõputöös tabelina välja võrdluse Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu ja Päästeasutuste tippjuhtide uuringu vahel. (vt tabel 2)

Nagu tabelist näha, kulutavad mõlema uurimuse objektid suurima osa oma ajast operatiivsele juhtimisele, päästeala tippjuhid 47% ja valitsusasutuste tippjuhid 44%. Valitsusasutuste tippjuhtide uuringus on järgmisel kohal strateegiline juhtimine, millele päästasutuste tippjuhid kulutavad oluliselt vähem aega, päästeala tippjuhid 6% ja valitsusasutuste tippjuhid 18%. Samas ühesuuruse ajahulga, 16% päevas, kulutavad mõlemas uurimuses osalenud tippjuhid asutuse esindamisele.

TABEL 2

Valitsusasutuste ja päästeasutuste tippjuhtide ajakulu võrdlus tegevusvaldkondade lõikes

<i>Tegevusvaldkond</i>	<i>%kulutatud ajast (Päästeasutuste tippjuhtide uurimus)</i>	<i>%kulutatud ajast (Valitsusasutuste tippjuhtide uurimus)</i>
Operatiivne juhtimine	47	44
Asutuse esindamine	16	16
Vahetute alluvate juhtimine	13	7
Eestvedamine	9	-
Enda arendamine	9	9
Strateegiline juhtimine	6	18
Kontrollimine	-	6

Allikas: K. Luht, 2004

Võrdlevast tabelist on väga selgelt näha, et tippjuhtide tööpäevad on väga sarnased, peaaegu pool ajast kulutatakse operatiivsele juhtimisele ja vaid 7-13% ajast kulutakse vahetute alluvate juhtimisele. Ainus suur erinevus, mis esineb kahe grupi tippjuhtide vahel on strateegilises juhtimises. Autori arvates on erinevus tingitud asjaolust, et tegelikkuses pole päästeteenistuse direktoril olulist võimalust tegeleda strateegilise juhtimisega, sest väga suur osa asutuse töökorraldusest ja ülesannetest on valdavalt neist endist sõltumatult ette kirjutatud. Samuti on eelarve maht ette määratud ja selline asjaolu ei luba teha pikemaajalisi plaane, sest pole võimalik teada asutusele järgnevatel aastatel kasutamiseks antavate rahaliste vahendite suurust.

4.3. Kompetentside olulisuse võrdlus küsimustikes

AS Fontes PMP poolt läbi viidud Valitsusasutuste tippjuhtide uurimuses koostati küsimustik nii, et see kataks kõiki olulisemaid juhtimise valdkondi. Küsimused olid jaotatud seitsmesse gruppi vastavalt juhtimistegevuste grupeerumisele. Hindamiskaala oli 5-palliline (1-pole üldse oluline, 2-teatud määral oluline, 3-oluline, 4-väga oluline, 5-ülimalt vajalik). Küsimustikke täitsid uuringu objektid ise.

Autori poolt läbiviidud uurimuses koostati küsimustik inervjuudest ja päevapildistustest saadud informatsiooni põhjal. Koostamisel jälgiti, et oleks kaetud kõik olulisemad juhtimise valdkonnad. Küsimustikus olid väited suvalises järjekorras, et saada adekvaatsemaid hinnanguid tegevusele, mitte grupile terviklikult. Hindamiskaala oli 5-palliline (1-pole üldse oluline, 2- väheoluline, 3- oluline, 4-väga oluline, 5-möödapääsmatu, ülimalt oluline). Küsimustikud paluti täita tippjuhtide otsestel alluvatel.

Tegevusvaldkonnad, mida tippjuhid kõige olulisemaks peavad on AS Fontes PMP poolt läbi viidud Valitsusasutuste tippjuhtide uurimuses ja autori poolt läbi viidud uurimuses strateegilise juhtimise valdkonnast. Täpsema võrdluse toob autor selguse mõttes ära järgmises tabelis (vt tabel 3):

TABEL 3

Valitsusasutuste ja päästeasutuste tippjuhtide juhtimistegevuste olulisuste keskmiste hinnangute võrdlus

nr	TEGEVUSVALDKOND	Valitsusasutuste tippjuhtide uurimus	Päästeasutuste tippjuhtide uurimus
1	Strateegiline juhtimine	3,94	4,08
2	Vahetute alluvate juhtimine	3,69	3,52
3	Eestvedamine	3,64	3,56
4	Isiklik efektiivsus	3,63	3,58
5	Organisatsiooni esindamine	3,51	3,57
6	Kontrollimine	3,49	3,25
7	Operatiivne juhtimine	3,25	3,66

Allikas: K. Luht, 2004

On nähtav erinevus hinnangul operatiivsele juhtimisele. Kui Fontese läbiviidud uurimuses oli see viimasel kohal, siis autori saadud tulemuste puhul sai see oluliselt teise keskmise tulemuse. Fontese uurimuses paluti tippjuhtidel samade väidete puhul hinnata ajakulu ja saadud tulemuses oli operatiivne juhtimine esikohal, sellele kulutatakse kõige rohkem aega, millest võib järeldada, et uuritavatel esines konflikt tegevuse olulisuse ja sellele kulutatud aja vahel. Nimetatud asjaolust autor järeldab, et tõenäoliselt hinnati päästeasutuste tippjuhtide tegevuste olulisust ka arvestades aega ja saadi tulemused rohkem tegelikkusele vastavad.

Autori poolt koostatud küsimustikus said kolm kõige kõrgeimat kesmist hinnet järgmised väited: teab asutuse eesmärgi (4,68), tegutseb eesmärgi saavutamise nimel (4,58) ja hoiab end pidevalt kursis asutuse eelarvega (4,47).

Fontese poolt läbi viidud uurimuse kolm kõrgeima hindegaga väidet olid: asutuse visiooni, missiooni ning väärtuste sõnastamine ja edastamine töötajatele (4,41), vahetute alluvate meeskonnatöö kujundamine ja koordineerimine (4,41), eesmärkide sõnastamine,

ülesannete delegeerimine vahetutele alluvatele (4,29) ja sama keskmise tulemusega strateegiliste otsuste ja pikaajaliste plaanide tegemiseks väliskeskkonna mõjude ja ootuste analüüsimine ning asutuse rolli, positsiooni ja mõju määratlemine avaliku teenistuse süsteemis (4,29).

Ühiseks jooneks võib autori arvates pidada asjaolu, et kõrgelt hinnatakse asutuse eesmärgiga seonduvaid tegevusi.

Madalaimalt hinnati autori poolt korraldatud küsimustikus järgmisi väiteid: väldib vaidlusi (2,42), tegeleb igapäevaste küsimuste lahendamise, ka osakondades (2,63) ja osaleb grupitöös, neid mitte juhtides (2,84). Fontese poolt korraldatud uurimuses said madalaima hinde järgmised tegevused: kirjalike memode, kokkuvõtete koostamine (2,53), vahetute alluvate töö ja tulemuste igapäevane kontrollimine; ettekirjutustest ja standarditest ning nõuetest kinnipidamise kontrollimine (2,53) ja oma karjääri ja isikliku arengu kavandamine ning selle nimel tegutsemine (2,77).

Toodud madalaimalt hinnatud väidetest saab teha järelduse, et mõlemas uurimuses küsimustikele vastanud peavad kõige vähem olulisteks tippjuhi tegevusteks igapäevaste tegevuste kontrollimist ja lahendamist asutuses.

5. Päästeasutuse tippjuhi kompetentsimudel

Intervjuudest ja päevapildistustest kogutud informatsioonist koostatud küsimustike abiga koostas autor päästeasutuse tippjuhi üldise kompetentimudeli.

Mudelis on esimestena toodud kõige olulisemad kompetentsigrupid, järgnevatel pole olulisus niivõrd tugevalt eristatav. Mudelis on üheksa põhikompetentsi ja 26 alakompetentsi. Mudel on esitatud maatriksi kujul, kus on toodud kompetentstigrupi nimetus ja alakompetentsid, samuti on toodud välja kompetentsi erinevad tasemed neljasel skaalal (mitterahuldav, rahuldav, hea ja suurepärane) käitumiste kirjeldustena. Mudel on toodud lõputöö lisas. (vt Lisa I)

Kõige tähtsamaks kompetentsiks kujunesid autori arvates saavutusele orienteeritus, koostöövalmidus ja teiste mõjutamine. Samad kompetentsid on esimeste seas ka Spencer&Spenceri üldistatud kompetentsimudelis ja AS Fontes PMP koostatud Eesti tippjuhtide uurimuses (AS Fontes PMP 2002: 6).

Kokkuvõte

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada päästeasutuste direktorite võtmetegevused, mille efektiivne sooritamine on kriitilise tähtsusega teenistuse juhtimisel ja nendest tulenevalt kompetentside sõnastamine ning kompetentside määratlemine kompetentsimudeli loomiseks. Samuti seadis autor endale ülesandeks võrrelda kompetentse erinevat liiki avaliku sektori tippjuhtide kompetentsidega.

Viimastel aastatel on Eestis uuritud tippjuhtide kompetentse ja käitumisi, mis muudavad ühe tippjuhi tegevuse võrreldes teistega efektiivsemaks. Käesolevas töös on uuritud päästeasutuste tippjuhtide kompetentse, võrdlusvõimalusena on töös käsitletud ka Valitsusasutuste tippjuhtide uurimust, millega on toodud ka vastav võrdlus.

Hoolimata sellest, et päästeala on üldjoontes väga spetsiifiline ja eripärane, ei erine päästeasutuse tippjuht töös kasutatavate kompetentside poolest oluliselt teiste asutuste tippjuhtidest. Eripäraks on strateegiline juhtimine, mille puhul on päästeasutuse tippjuhi otsustusvabadus piiratud teenistusele esitatud nõuete ja õigusaktidega. Muus osas on päästeasutuse tippjuht samasugune nagu teised avaliku sektori tippjuhid.

Läbiviidud uurimuse tulemusena tegi autor järgmised olulised järeldused:

- kõige enam tööaega pühendavad päästeasutuste tippjuhid operatiivsele juhtimisele
- kõige vähem aega kulutavad päästeasutuste tippjuhid strateegilise juhtimisega tegelemisele
- kõige tähtsamaks peavad päästeasutuste tippjuhid suhtlemist alluvatega, nende motiveerimist ja kaasamist teenistuse eesmärkide saavutamise protsessi

- väga tähtsaks peavad päästeasutuste tippjuhid sihikindlust ja otsustusvõimet. Oluline on tippjuhi võime panna alluvad tegema neid tegevusi, mis aitavad enim kaasa asutusele seatud eesmärkide saavutamisele
- oluline on tippjuhi enesekindlus ja autoriteediks olemine, tippjuht peab olema see, kellest võetakse eeskujuga ja keda austatakse. Samas peetakse väga oluliseks tippjuhi head suhtlusvõimet ja kriitika talumise ning sellega arvestamise võimet.

Töös käsitletud teemad puudutavad tippjuhtide igapäevast tööelu ja toovad välja probleeme, mis takistavad neil oma asutust efektiivselt juhtida. Probleemide juures on toodud võimalikud lahendused, mille rakendamise korral peaks direktori töö muutuma tulemuslikumaks. Tööst saab teha järelduse, et töö päästevaldkonnas on väga pingeline ja seepärast tunnevad paljud tippjuhid puudust personali juhtimise ja motiveerimise oskustest. Intervjuude ja küsimustike analüüsist saab teha järeldusi, et tippjuhid tahavad ja vajavad koolitust inimestega töötamiseks. Seetõttu on kompetentsimudelil toodud tippjuhi oluliseimad kompetentsid seotud koostöövalmiduse, teiste mõjutamise ja saavutusele orienteeritusega.

Autori poolt väljatoodud kompetentsimudel sialdab päästeasutuse tippjuhi edukaks tööks vajalike käitumiste kirjeldusi. Uurimuste tulemusi saab kasutada tippjuhtidele koolituste planeerimisel. Arendades päästeasutuste tippjuhtide personalijuhtimise võimeid suureneks tõenäoliselt asutuste töö efektiivsus. Samuti on mudel abiks uute juhtide värbamisel, eriti värbamise intervjuude etapis, mille käigus saab mudelis toodud käitumiste tasemete järgi hinnata kandidaadi efektiivsust tulevasel ametikohal.

Lõputöös käsitletud teemad selgitavad autori arvates päästeasutuse tippjuhi igapäevatööd ja annavad ülevaate direktori ametikoha raskustest. Seega on töö kasulikuks lugemiseks neile, kes plaanivad oma tulevast karjääri siduda päästeasutuse direktori ametikohaga.

Erinevate uurimuste võrdlemise tulemusena arvab autor, et päästeasutuse tippjuht ei erine teistest avaliku sektori tippjuhtidest ning ei pea olema spetsiifilise erialase ettevalmistusega.

Summary

The topic of this bachelor thesis is “Development of the competency model of a chief executive officer of a rescue service agency” By Kadi Luht. The author chose this theme because there are more and more researches on competence in the public sector. Author considered to be necessary to make research also on the field of rescue.

Since the seventies in a big organizations there are important human resources, behaviour and qualities which you can not learn, but which have significant meaning to guarantee an effective work and quality. There have been researches on different fields of lifescenes, but most important is considered to be a chief from who the effectiveness of an organization depends.

The first part of the work is about competences, the history of competences and about different ways of creating the models for introducing the theme and approach of the author.

The second part of the work is about chiefs, their tasks and position in the public sector. The research was carried out among the chiefs of rescue-service in Estonia. There are 15 counties and one big municipal official rescue-service.

The third part of the work is the author's research. The aim of the research was to bring out the keyactivities of chiefs on rescue-services. These activities are important to command rescue-service effectively and to formulate and define competences for creating the model of competences. There are used three different types of qualitative and quantitative scientific methods - interviews, questionnaires, self-description and work assignment analysis.

There are analyzed the main decrees of rescue-service in this work, to find out the assignments of chiefs.

In the first part of interviews there an information was collected to describe the quotation work environment of chiefs, joys and problems of this position. In the second part of interviews chiefs were asked to describe situations and actions to find out the keyactivities of chiefs.

Self-description chiefs were asked to fill in a table during three weeks. The actions were classified and analyzed and keyactivities were also found. According to interviews and self-description a questionnaire was composed to employees of chiefs. The employees had to adjudge the actions of chiefs in a scale of five points. These results were compared with others and composed the main-pattern of model of competences.

In the fourth part of this work author`s research with other researches on leaders of organizations in Estonia were compared and it occurred that there are no differences between these results.

The fifth part of this work is a model of competences made by the author of this work. The model is made in matrix system and there are also descriptions of actions and explanations of different levels of aptness.

The author came to the following conclusions

- Most often rescue-service chiefs have to deal with cases of operative management.
- Most rarely chiefs have to deal with cases of a strategic management.
- The most important activity of chiefs in their own opinion is communication with employees to motivate them and to rope them in the process of achieving the purposes of the service.
- Very important qualities of chiefs are the fixity of purpose and ability of making decisions. It is important that chief is able to put employees to work towards the purposes of organization.
- It is important that the chief would be self-confident and an authority. A chief must be good example and honorable. Also important abilities are to communicate and to abide and recon with criticism.

The themes which are discussed in this work are about a daily work of chiefs and bringing out the problems which obstruct effective management of organizations. There are also some solutions which should change the work of chiefs more effectual. It is

possible to infer that the work of rescuing is very intensive and therefore many chiefs are in a need of personnel and motivating skills. From results of interviews and questionnaires it is possible to infer that chiefs want and need training in communication skills. Therefore most important competences of manager, according to model of competence, are connected with cooperativeness, affection of employees and orientation towards achievement.

Viidatud kirjandus

Armstrong, M. (2000). *A Human of Resource management Practice*. London: Kogan Page Limited. 922 lk

Armstrong, M.(1993). *A handbook of Personnel Managmet Techniques*. London: Kogan Page Limited. 617 lk

Coleman, D.(2001). *Töö emotsionaalse intelligentsusega.*, OÜ Väike Vanker. 422 lk

Coleman, D.(2000). *Emotsionaalne intelligentsus.*, OÜ Väike Vanker. 397 lk

Doz, I., *Managing core sompetency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies*. In A.Campell, & K. Sommers (Eds), *Core Competency- Based Strategy (53-82)*. London: International Thomson Business Press (1997). 321 lk

Green, P. C.(1999) *Building Robust Competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Josseu-Bass. 240 lk

Groete, D. (1996). *The complete guide to perfomance appraisal*. New York: Amacon. 400 lk

Haak, K., *Kompetentsimudeli väljatöötamine Sisekaitseakadeemia kolledži direktori ametikohale ja mudeli rakendustepanekud, TPÜ magistritöö organisatsioonikäitumises*, Tallinn 2003.

Ilgen, D. R., & Pulakos E. D. (1999). *Employee in today's organizations*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.(2002). *Juhtimise müstika*. Tallinn: Pegasus. 276 lk

LeBlew, R., & Slobkowiak, R. (1995). New workforce competency models. *Information Systems Management*, 12(3), lk 7-13

Mansfield, D. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, vol. 35, 1996, lk 35-51

Martin, A., *Personalipoliitika Päästeametile ja päästeasutustele*. TTÜ magistr töö, Tallinn: 2003

McClelland, D.C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. http://www.tmtctata.com/download/McClelland_identifying_competencies_thru_bei.pdf (12.05.2004)

Niglas, K. (2001). Statistilise andmetötluse pakett SPSS 10.0. Tallinn: TPU kirjastus. 75

Päästeseadus, RT I 1994, 28, 424; 1996, 49, 953; 1998, 28, 355; 2000, 50, 316; 2002, 42, 267; 2002, 61, 375; 2002, 63, 387; 2003, 20, 116; 2003, 20, 118; 2003, 23, 143

Pork, M. (2003). Kompetentside kasutamine kui juhtimistarkus. *Sisekaitseakadeemia* 11. aastapäeva konverents Rahvusraamatukogus, 23.04.2003.

Riigi päästeasutuste struktuurile, varustatusele, dokumentatsioonile ja töökorraldusele esitatavad nõuded. RT I 2000, 104, 686

Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27 (11), lk 12-17

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons. 384 lk

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd edition. London: Sage Publications. 312 lk

Tõnisson, J., Kompetentsijuhtimise põhimõtted ja rakendatavus avaliku sektori organisatsioonis (Riigikontrolli näitel), TTÜ bakalaureusetöö, Tallinn 2002

Valitsusasutuste tippjuhtide uuring 2002, AS Fontes PMP 2002

Vana, K. (1999). Töös eeldatavate oskuste määratlemisest ja nende valdamise hindamisest, Tallinn: Kommunaalprojekti trükikoda. 75 lk

LISAD

Lisa A Kompetentsid Spenceri & Spenceri järgi

Saavutus ja tegutsemine. Iseloomulik on tulemusele orienteeritus kui kõige tugevam käitumist käivitav jõud

- saavutus-orientatsioon: soov võtta vastu väljakutseid parandamaks töötulemusi ja töövõimet. Töötulemuste efektiivsuse osadeks on kvaliteet, standarditele vastamine ja ületamine ning innovaativsus. Töövõimelisuse arendamise osadeks on endale isiklike arengueesmärkide seadmine ja sihipärane töötamine nende nimel.
- Korra ja kvaliteedi püüdlus: tegutsemine eesmärgiga vähendada ümbruse korrapäratust ja ebakindlust ning tagada järjepidevus.
- Initsiatiiv: ennetava iseloomuga tegutsemine, mis on suunatud tulevikku ning haarab endasse rohkemat kui on nõutud ja/või ametikoha tavaliste (igapäevaste) töökohustustega piiritletud. Proaktiivsus probleemide defineerimisel ja lahendamisel ning võimaluste loomisel ja kasutamisel.
- Info hankimine: soov omada rohkem ja põhjalikumalt infot, kui see tavaliselt võimalik on.
- Planeerimine: võime seada asjad tähtsuse järjekorda, planeerida, organiseerida ja jälgida nii enda kui teiste tööd lühi- ja pikaajalises perspektiivis, tagades seejuures ressursside efektiivse kasutuse.

Abistamine. Kompetentsid, mille abil inimene saab teisi mõista ja neile kasulik olla

- Suhtlemis-tundlikkus: tahe ja oskus kuulata ja mõista teiste inimeste mõtteid, tundeid ja muresid, ka neid, millest otseselt ei räägita.
- Orientatsioon teenindamisele: soov ja suundumus aidata ja teenindada teisi rahuldamiseks nende vajadusi. Eeldab ka pühendumist teiste vajaduste kindlaks tegemisele.

Mõju ja mõjutamine. Kompetentsid, mille abil inimene saab teistele mõju avaldada.

- Mõjutamine: soov ja oskus suunata teiste käitumist, hoiakuid ja/või teadmisi ning seeläbi kaasata nad sama eesmärgi saavutamisele

- Organiatsiooniteadlikkus: suutlikkus mõista ja realselt hinnata võimusuhteid oma ja teiste organisatsiooni sees ning ka oma organisatsiooni paiknemist teiste suhtes.
- Suhete loomine: töö loomaks ja hoidmaks sooje ja sõbralikke suhteid või suhtevõrgustikke inimestega (sees- või väljaspool organisatsiooni), kes on või võivad tulevikus olla kasulikud tööga seotud eesmärkide saavutamiseks.

Juhtimine. Kompetentsid, mille ühisnimetajaks on teiste kaasahaaramine ja nende tegevuse suunamine.

- Teiste arendamine: soov kaasa aidata teiste inimeste arengule ja kasvule. Eeldab eelnevalt teiste vajaduste kindlaks tegemist.
- Direktiivsus: teiste allutamine oma soovidele, mis teenivad organisatsiooni huve ja eesmärke.
- Koostöö: ühiste eesmärkide saavutamiseks tehtav koostöö oma kolleegidega. Koostöö edukus väljendub ühiselt töötamises vajalike tingimuste (info liikumine, head inimsuhted grupis, meeskonnavaim jne) loomises ja hoidmises.
- Meeskonna juhtimine: tahe ja võime võtta meeskonnas liidriroll eesmärgiga tagada grupi eesmärkide täitumine. Liidrirolli võtmine väljendub usaldusliku suhete loomises grupi liikmetega, grupi eest hoolitsemises ning teistele eeskujuks olemises.

Mõtlemine. Kompetentsid, mis on seotud intellektuaalsete protsessidega.

- Analüütiline mõtlemine: probleemi/situatsiooni mõistmine läbi selle osade, põhjuste/seoste leidmine ning järelduste tegemine.
- Kontseptuaalne mõtlemine: võime näha seoseid ja/või leida mudeleid, mis ei ole nähtavalt seotud. Oskus leida keerulistes situatsioonides võtmeküsimusi või algpõhjust. Võime mõtelda loovalt, üldistavalt.
- Erialane ekspertiis: erialaste teadmiste sügavus, õppimis-ja enesetäiendamisvalmidus ning valmisolek jagada teadmisi.
- Äriline orientatsioon: võime näha, väärtustada ja luua enda ümber ärilisi võimalusi ja suhteid ning neid realiseerida.
- Loovus ja uuenduslikkus: uudne ja loominguline lähenemine tööga seotud teemadele. Valmisolek seada järleproovitud meetodeid ja toimimisviise kahtluse alla ning pakkuda välja uusi lahendusi.

Isiklik efektiivsus. Kompetentsid, mis aitvad inimesel toime tulla iseendaga.

- Enesekontroll: suutlikkus käituda tulemuslikult ebakindlas ja/või vaenulikus keskkonnas ja/või emotsionaalse pinge all.
- Eneseusk: usk oma võimesse tulla toime raskete ja keeruliste situatsioonidega, võtta vastu otsuseid ning tulla toime ebaeduga.
- Paindlikkus: oskus mõista erinevaid vaatepunkte ning kohaneda enda või organisatsiooni käitumist erinevate situatsioonide ja inimestega. Valmisolek muuta valitud tegevusplaani.
- Pühendumine organisatsioonile: organisatsiooni vajaduste esikohale asetamine jättes tahaplaanile nii isiklikud kui ka professionaalsest rollist lähtuvad prioriteedid. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993).

Lisa B Kompetentsid EQ järgi

Isiklikud kompetentsid (kuidas endaga toime tullakse)

Eneseteadlikkus

- Emotsionaalne teadlikkus: oma emotsioonide ja nende mõjude tundmine
- Täpne enesehinnang: oma tugevate ja nõrkade külgede ja piiride teadmine
- Enesekindlus: oma väärtuse ja võimete kindel tundmine

Eneseregulatsioon

- Enesekontroll: häirivate emotsioonide ja impulsside kontrolli all hoidmine
- Usaldusväärsus: aususe ja asutuse standardite säilitamine
- Kohusetundlikkus: paindlikkus muutustega kohanemisel
- Innovatiivsus: avatus värsketele ideedele, lähenemistele ja uuele infole

Motivatsioon

- Saavutusvajadus: püüe üha paremaks saada või tipptasemele jõuda
- Pühendumis: joondumine grupi või organisatsiooni eesmärkide järgi
- Algatusvõime: valmidus tegutseda, kui selleks avaneb võimalus
- Optimism: püsivus eesmärkide taotlemisel, vaatamata takistustele ja tagasilöökidele

Sotsiaalsed kompetentsid (kuidas tulla toime teistega)

Empaatiavõime

- Teiste mõistmine: teiste tunnete ja vaadete tunnetamine, aktiivne huvi nende probleemide vastu
- Teiste arengule kaasa aitamine: teiste arenguvajaduste tunnetamine ja nende püüdluste toetamine

- Orienteeritus teenindusele: klientide vajaduste aimamine, tundmine ja rahuldamine
- Mitmekesisuse ärakasutamine: võimaluste loomine erinevate inimeste kaudu
- Poliitiline teadlikkus: grupi emotsionaalsete hoovuste ja jõuvahekordade tunnetamine

Sotsiaalsed oskused

- Mõjuvõim: efektiivsete taktikate kasutamine veenmiseks
- Kommunikatsioon: avatud kuulamine ja veenvate signaalide edastamine
- Konfliktisituatsioonide juhtimine: läbirääkimiste pidamine ja erimeelsuste lahendamine
- Juhimadused: üksikisikute ja gruppide innustamine ja juhendamine
- Muutuste katalüüsimine: muutuste algatamine ja juhendamine
- Sidemete loomine: abistavate suhete väljakujundamine
- Koostöö ja koöperatsioon: teistega koos ühiste eesmärkide nimel töötamine

Valmidus meeskonnatöök: grupisisese sünergia loomine kollektiivsete eesmärkide taotlemisel (Coleman, D.2001: 39-41)

Lisa C Päästeasutuste tippjuhtide intervjuu küsimused

I osa

- 1) Mis ajendas Teid valima oma erialaks päästeala? Mis oli ajendiks direktori ametikohale kandideerimisel?
- 2) Milliste dokumentidega on sätestatud Teie tegevus ja pädevus Teie asutuses?
- 3) Nimetage valdkonnad, mis on Teie töös enim murettekitavamad ja problemaatilisemad.
- 4) Kui palju ja mida konkreetselt saaksite ise teha nende lahendamiseks?
- 5) Hinnake enda alluvuses oleva päästeasutuse töötulemusi skaalal nõrk, rahuldav, hea, väga hea, suurepärane. Hinnake enda panust samal skaalal.
Valdkondade lõikes (op, järelevalve, häirekeskus)
- 6) Kas Teie asutuses on toimiv tagasisidesüsteem ja kui siis, kuidas see toimib?
- 7) Kas Teil on hindamiskriteeriumid iseenda töö tulemuslikkuse hindamiseks, kui, siis millised?
- 8) Kuidas Te arendate ennast kui tippjuhti (koolitused jms)?
Millised koolitused, millised kursused jms
- 9) Millises valdkonnas peate vajalikuks ennast kui tippjuhti kindlasti veel täiendada?
- 10) Milliseid kompetentse toodud nimekirjast kasutate oma töös?
- 11) Milliste eeldustega peaks Teie arvates olema PT tippjuht (varasemad kogemused, haridus, töökogemus, keeleoskus, isiksuseomadused jms)?
- 12) Hinnake, kes on Teie töö sihtrühmaks, kellele peaks olema Teie töö oluline ja kellele suunatud?
(Kas töötab sissepoole või väljapoole, delegerimine)
- 13) Milliste huvigruppide, erialaliitudega teete koostööd, mis teemal? Kas on veel keegi, kellega peaks tegema, aga täna ei tee ja kui, kas kavatsete sellega tegeleda?
- 14) Kelle arvamustele toetudes langetate tööalaseid otsuseid?
- 15) Kas PT tippjuhid võiksid/peaksid Teie arvates osalema poliitikas, olla erakonna liikmeks või mitte?
(kollektiivne lobigrupp, paretei esindamine, isiklik lobitöö vms)
- 16) Kas olete enda arvates saavutanud oma karjääri lae? Kui ei, siis kus see oleks?(vertikaalne ja horisontaalne, rotatsioon)
- 17) Sõnastage oma töö peaesmärk, Teie enda, Teile alluva asutuse jaoks?

II osa

Enesekontroll

Kas on olnud olukordi, kus olete kaotanud enesekontrolli (olete tõstnud häält, karjunud vms)? Tooge näide.

Saavutusele orienteeritud

Tooge näiteid olukordadest, milles tundsite rahuldust.

Milline oli Teie panus sellesse?

Kas selle olukorraga kaasnesid probleemid, nägite võimalikke lahendusi, milliseid?

Analüütiline mõtlemine

Tooge näiteid olukordadest, kus lahendust nõudis keerukas probleem.

Millest probleem tekkis ja miks oli keeruline?

Kuidas sellises olukorras käitusite?

Kes veel osalesid selles juhtumis?

Millistele lahendustele ja kuidas jõuti?

Teiste mõjutamine

Tooge näiteid olukordadest, kus olete teisi veennud oma veendumustes.

Kas tekkis lahkhelisid, milliseid?

Kui oli probleeme, kas lahendus nõudis pingutust, kuidas lahenes?

Mida mõtlesite, ütlesite, tegite, milliseid argumente kasutasite, millised olid tunded?

Koostöövalmidus

Tooge näiteid olukordadest, kus töötasite meeskonna liikmena.

Milline oli Teie roll, milline teiste roll?

Kas Teie ja teiste tegevus oli omavahel kordineeritud?

Kas olid pingeid, konflikte, milliseid, millised lahendused?

Initsiatiiv

Tooge näiteid oma isikliku initsiatiivi kohta, milliseid ettepanekuid olete teinud ja mida algatanud?

Kas oli raskusi, milliseid, kuidas ületasite?

Kas Teie ettepanekuid on arvestatud?

Kas need töid kasu või lahendasid probleeme?

Lisa D Päevapildistused

Austatud päästeasutuse tippjuht!

Lootes Teie koostööle ja abile minu lõputöö valmimisel pöördun taas Teie poole. Käesolevale kirjale on lisatud fail, mis on näidis nn “päevapildistamise” vormist. Oleksin väga tänulik kui nõustuksite seda täitma.

“Päevapildistamise” olen ma jaganud mugavuse mõttes 2 tunnisteks vahemikeks. Palun Teil iga kahe tunni kohta märkida oma tegevused sellel ajal, kui mõni neist jätkub ka järgmisel ajaperioodil, siis palun märkida see ka järgmisesse lahtrisse.

Tegevustena palun kajastada võimalikult täpselt oma tegemised. Siinkohal toon mõned näited: uudiste ja postiga tutvumine, koosolekud ja nõupidamised, kohvipausid, vestlused (nii kolleegidega kui ka väljaspool päästeala töötavate inimestega, samuti kodanikega), dokumentide täitmised, seadusandlusega tutvumine, kohtumised ja nõupidamised väljaspool päästeasutust jne.

“Päevapildistamise” raames palun jälgida oma päeva ühe nädala jooksul. Võimalikeks nädalateks on 13, 14 ja 15 nädal. Kirjale lisatud failis on toodud nädalapäevad tabelites (palun lisada kuupäevad), kuhu palun märkida oma tegemised vastava ajavahemiku järele. Märkuste lahtrisse on soovitatav märkida hinnang tegevuse või toimingu kasutegurile (näiteks: raisatud aeg, mõttetud nõupidamine, väga sisukas üritus, võeti vastu oluline otsus vms). Tegevuste puhul palun märkida need nii, et oleks võimalik aru saada, kes olid osalised (asutuse töötajad või organisatsioonist väljast poolt).

kellaeg	tegevus	märkused
8.00-10.00		
10.00-12.00		
12.00-14.00		
14.00-16.00		
16.00-18.00		

Lisa E Küsimustikud tippjuhtide otsestele alluvatele

Lugupeetud vastaja!

Küsimustik on koostatud Sisekaitseakadeemia päästekolledži lõputöö “Päästeteenistuse tippjuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine” raames. Küsimustik on töö kolmandaks osaks, et saada hinnangut, milliseid kompetentse ja kui palju peetakse oluliseks tippjuhtide puhul. Alljärgnevas küsimustikus toodud väited on saadud intervjuudest asutuste tippjuhtidega.

Küsimustik on mõeldud täitmiseks päästeasutuste tippjuhtide otsestele alluvatele, nendele, kellega tippjuht oma igapäevases töös kõige rohkem kokku puutub. Vastamisel palun lähtuda oma asutuse tippjuhust, sellest kui oluline on mingi tegevus/käitumine tema töö edukaks soorituseks.

Vastamine: hinnake iga tegutsemise olulisust 5-pallisel skaalal. 1-pole üldse oluline, 2-väheoluline, 3- oluline, 4-väga oluline, 5-möödapääsmatu, ülimalt oluline

Ette tänades,

Kadi Luht, Sisekaitseakadeemia päästekolledž

	tegevus	olulisus
1	Kuulab alluvate probleeme ja muresid	
2	Pakub välja võimalikke lahendusi alluvate muredele	
3	Innustab alluvaid tööd tegema	
4	Selgitab ja tutvustab alluvatele asutuse eesmärke, strateegiat, misiooni ja visiooni	
5	Leiab lahendusi alluvate motiveerimiseks	
6	Suhtleb aktiivselt alluvatega, et saada teada nende arvamusi ja neid paremini mõista	

7	Tutvustab alluvatele muutusi juba enne nende läbiviimist	
8	Aruteludes jääb kindlaks oma seisukohtadele	
9	On valmis kuulama teiste arvamusi ja ettepanekuid	
10	Suudab ette näha võimalikke probleeme	
11	Vajadusel kasutab enesekehtestamisvõtteid alluvate korrale kutsumiseks	
12	Teeb koostööd alluvate osakondadega	
13	Küsib alluvatelt ja spetsialistidelt aramust	
14	Teab asutuse eesmärgi	
15	Tegutseb eesmärgi saavutamise nimel	
16	Pakub välja uusi lahendusi	
17	On valmis seisma vastu tõrgetele eesmärgi saavutamisel	
18	Langetab alati otsuse	
19	Otsib aktiivselt lahendusi	
20	Kutsub kokku probleemilahendusmeeskondi	
21	Annab pidevat tagasisidet alluvatele nende töötulemustest	
22	Toetab alluvate koolitust ja arendamist	
23	Kaasab probleemi lahenduse otsimisse alluvaid	
24	On igas olukorras liider	
25	Nõuab täpsust tööülesannete täitmisel	
26	Ei tee järeleandmisi ülesannetes, mis viivad eesmärgile lähemale	
27	Osaleb aktiivselt koolitustel, täiendab ennast	
28	Kasutab põhjendatud argumente ja vajadusel arvutusi, et kinnitada oma seisukohta	
29	Väldib vaidlusi	
30	Ootab tagasisidet oma tegevusele	
31	Tutvustab asutust väljapoole	

32	Teeb koostööd teiste organisatsioonide, asutustega	
33	Enne otsuste langetamist konsulteerib väliste ekspertidega	
34	Pikaajaliste plaanide ja otsuste tegemiseks analüüsib väliskeskkonda ja asutust selles	
35	Töötab välja strateegiat ja tegevustplaane	
36	Kontrollib asutuse ja allüksuste finantstegevust	
37	Paneb paika asutuse pkemaajalise eelarve	
38	Hoiab end pidevalt kursis asutuse eelarvega	
39	Töötab välja asutuse töökorralduslikke dokumente (ametijuhendid jms)	
40	Tegeleb igapäevaste küsimuste lahendamisega, ka osakondades	
41	Tegeleb asutuse siseste konfliktide lahendamisega	
42	Valmistab ette koostöölepinguid	
43	Kontrollib pidevalt vahetute alluvate tööülesannete täitmist	
44	Analüüsib aasta tööplaanide täitmist	
45	Viib läbi töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuurimusi	
46	Küsib tagasisidet koostööpartneritelt	
47	Viib läbi ja analüüsib töökorraldust asutuses	
48	Korraldab üritusi ja osaleb nendel	
49	Tegeleb uue töötaja arendamise ja kohanemisega	
50	Osaleb grupitöodes neid mitte juhtides	
51	Omab täpset päevakava	
52	Planeerib oma tegevust ette	
53	Suunab ja mõjutab alluvate käitumist, et saavutada asutuse eesmärki	
54	Mõistab ja hindab võimusuhteid asutuse sees	
55	Töötab suhete hoidmiseks nii asutuse sees kui ka koostööpartneritega	
56	Loob tingimusi töötamiseks gruppides	

57	Tagab hea info liikumise asutuse erinevate osakondade vahel	
58	Jagab oma teadmisi ja oskusi	
59	Näeb ja realiseerib võimalusi enda ümber	
60	Suudab säilitada enesekontrolli töötades vaenulikus keskkonnas	
61	Jätab tahaplaanile isiklikud huvid, et saavutada asutuse eesmärk	

Lisa F Päästesutuste põhimäärustes toodud päästeteenistuse direktori kohustused

- 1.vastutab päästeteenistuse tegevust korraldavate õigusaktide täpse ja otstarbeka täitmise eest ja annab aru maavanemale;
- 2.juhib struktuuriüksuste juhtide kaudu struktuuriüksuste tööd;
- 3.esindab päästeteenistust ning annab volitusi päästeteenistuse esindamiseks;
- 4.valdab ja kasutab riigivara kooskõlas riigivaraseadusega;
- 5.valvab päästeteenistuse töötajate tegevuse seaduslikkuse ja otstarbekuse üle;
- 6.esitab maavanemale kinnitamiseks päästeteenistuse põhimääruse, eelarve ja nende muutmiste projektid;
- 7.sõlmib, muudab ja lõpetab päästeteenistuse töötajatega töölepingud;
- 8.sõlmib lepingud vastavuses kehtivatele õigusaktidega;
- 9.kohaldab töötajatele ergutusi ja määrab distsiplinaarkaristusi seaduses ettenähtud alusel ja korras;
- 10.kinnitab struktuurüksuste põhimäärused, asjaajamiskorra ja sisekorraeeskirja;
- 11.lahendab seadusega ettenähtud juhtudel õiguslikke vaidlusi;
- 12.annab seaduste, Vabariigi Valitsuse määruste, siseministri määruste või käskkirjade, Päästeameti peadirektori käskkirjade või maavanema korralduste alusel teenistusalastes küsimustes käskkirju;
- 13.täidab muid ülesandeid, mis talle on pandud seaduste, Vabariigi Valitsuse määruste, siseministri määruste ja käskkirjade ning maavanema korraldustega.

- 14.esindab päästeteenistust seadusest, põhimäärusest ja teistest õigusaktidest tulenevate ülesannete täitmisel;
- 15.sõlmib päästeteenistuse ülesannete täitmiseks lepinguid ja sooritab muid tehinguid kinnitatud eelarve vahendite piires ning annab volitusi päästeteenistuse esindamiseks;
- 16.teeb ettekirjutisi ja annab otsuseid konkreetsete üksikjuhtude kohta riikliku tuleohutusjärelvalve teostamisel;
- 17.rakendab sisekontrolli süsteemi ja vastutab selle tulemuslikkuse eest ning vastutab siseauditi korraldamise eest;
- 18.kasutab päästeteenistuse rahalisi vahendeid kinnitatud eelarve piires kooskõlas õigusaktidega;
- 19.esindab päästeteenistust täiendavate volitusteta suhetes juriidiliste ja füüsiliste isikutega
- 20.kinnitab maavanemaga kooskõlastatult päästeteenistuse palhajuheni, struktuuri ja koosseisu ning võib teha struktuuris ja koosseisus muudatusi kinnitatud koosseisu üldarvu piires;
- 21.arutab ja volitab päästeteenistuse töötajaid arutama haldusõigusrikkumiste seadustikuga tuletõrje- ja päästetöötajate pädevusse antud haldusõigusrikkumiste asju;
- 22.kehtestab tuleohutusülevaatusse alla kuuluvate objektide nimekirja.
- 23.määrab kindlaks struktuuriüksuste ülesanded ja struktuuriüksuse juhtide kohustused ning vastutuse piirid;
- 24.kinnitab teenistuse struktuuri, struktuuriüksuste koosseisu ja asukohad
- 25.kinnitab teenistuse komandode väljasõiduplaanid
- 26.kooskõlastab teenistuse isikkoosseisu, tehniliste vahendite ja varustuse suunamise väljaspool maakonda läbiviidavatele tulekustutus- ja päästetöödele;
- 27.teeb hädaolukordade korral ettepaneku kohaliku omavalitsuse ja/või maakonna kriisikomisjoni kokkukutsumiseks;

28.teostab oma pädevuse piires riigihankeid

29.sõlmib muid lepinguid vastavuses kehtivate õigusaktidega;

30.moodustab päästeteenistuse tegevusvaldkonnas üleskerkinud küsimuste lahendamiseks või töö korraldamiseks komisjone ja töögrupe, kaasates neisse kokkuleppe alusel teiste asutuste ja ettevõtete töötajaid ning muid isikuid;

31.asutab vajadusel sihtasutuse või osaleb sihtasutuse tegevuses kooskõlastatult maavanemaga;

32.esitab maavanemale päästeteenistuse tegevuse aruanded

33.esitab linnavalitsusele ettepanekuid ameti teenistujate koosseisu kohta

34.rakendab abinõusid ameti majandusliku ja tehnilise baasi arenguks, töötingimuste ajakohastamiseks ning töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks

35.võib kalendriaasta jooksul teha struktuuris ja koosseisus muudatusi kinnitatud koosseisu üldarvu piires, informeerides sellest maavanemat

36.valdab ja kasutab päästeteenistuse valduses olevat riigivara õigusaktidega ettenähtud korras;

37.arutab ja volitab päästeteenistuse töötajaid arutama väärteomenetluse seadustikuga riikliku tuleohutusjärelevalve ametnike pädevusse antud väärteugisid;

Lisa G Keskmised hinned küsimustiku väidetele 5-pallisel skaalal

<i>Kompetents/ tegevus</i>	<i>Keskmine hinne olulisusele</i>
Saaavutus ja tegutsemine	3,88
Teab asutuse eesmärgi	4,68
Tegutseb eesmärgi saavutamise nimel	4,58
Hoiab end pidevalt kursis asutuse eelarvega	4,47
Kontrollib asutuse ja allüksuste finantstegevust	3,89
Paneb paika asutuse pikemaajalise eelarve	3,89
Pikaajaliste plaanide ja otsuste tegemiseks analüüsib väliskeskkonda ja asutust selles	3,74
Analüüsib aasta tööplaanide täitmist	3,63
Tutvustab alluvatele muutusi juba enne nende läbiviimist	3,47
Töötab välja strateegiat ja tegevusplaane	3,47
Enne otsuste langetamist konsulteerib väliste ekspertidega	3
Abistamine	3,61
Toetab alluvate koolitust ja arendamist	4,16
Kuulab alluvate probleeme ja muresid	3,89
Küsib allumatelt ja spetsialistidelt arvamust	3,84
Leiab lahendusi alluvate motiveerimiseks	3,63
Suhtleb aktiivselt alluvatega, et saada teada nende arvamusi ja neid paremini mõista	3,53
Pakub välja võimalikke lahendusi alluvate muredele	3,42
Annab pidevat tagasisidet alluvatele nende töötulemuste kohta	3,37

<i>Kompetents/ tegevus</i>	<i>Keskmine hinne olulisusele</i>
Tegeleb uue töötaja arendamise ja kohandamisega	3,05
Mõju ja mõjutamine	3,77
Selgitab ja tutvustab alluvatele asutuse eesmäärke, strateegiat, misiooni ja visiooni	4,1
Tutvustab asutust väljapoole	3,95
Teeb koostööd teiste organisatsioonide, asutustega	3,89
Teeb koostööd alluvate osakondadega	3,89
Mõistab ja hindab võimusuhteid asutuse sees	3,79
Innustab alluvaid tööd tegema	3,79
Kasutab põhjendatud argumente ja vajadusel arvutusi, et kinnitada oma seisukohta	3,79
Suunab ja mõjutab alluvate käitumist, et saavutada asutuse eesmärki	3,68
Töötab suhete hoidmiseks nii asutuse sees kui ka koostööpartneritega	3,42
Korraldab üritusi ja osaleb nendel	3,37
Juhtimine	3,30
On valmis kuulama teiste arvamusi ja ettepanekuid	4
Tagab hea info liikumise asutuse erinevate osakondade vahel	3,89
Nõuab täpsust tööülesannete täitmisel	3,84
Kaasab probleemi lahenduse otsimisse alluvaid	3,8
Ei tee järeleandmisi ülesannetes, mis viivad eesmärgile lähemale	3,63
Tegeleb igapäevaste küsimuste lahendamise, ka osakondades	2,63

<i>Kompetents/ tegevus</i>	<i>Keskmine hinne olulisusele</i>
Kutsub kokku probleemilahendusmeeskondi	3,63
Vajadusel kasutab enesekehtestamisvõtteid alluvate korralekutsumiseks	3,42
Tegeleb asutuse siseste konfliktide lahendamisega	3,42
On igas olukorras liider	3,42
Loob tingimusi töötamiseks gruppides	3,31
Aruteludes jääb kindlaks oma seisukohtadele	3,1
Viib läbi töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuurimusi	2,95
Kontrollib pidevalt vahetute alluvate tööülesannete täitmist	2,95
Osaleb grupitöodes neid mitte juhtides	2,84
Töötab välja asutuse töökorralduslikke dokumente (ametijuhendid jms)	2,79
Väldib vaidlusi	2,42
Mõtlemine	3,60
Suudab ette näha võimalikke probleeme	3,84
Näeb ja realiseerib võimalusi enda ümber	3,79
Viib läbi ja analüüsib töökorraldust asutuses	3,79
Jagab oma teadmisi ja oskusi	3,74
Osaleb aktiivselt koolitustel, täiendab ennast	3,68
Otsib aktiivselt lahendusi	3,42
Valmistab ette koostöölepinguid	2,95
Isiklik efektiivsus	3,69
On valmis seisma vastu tõrgetele eesmärgi saavutamisel	4,05

<i>Kompetents/ tegevus</i>	<i>Keskmine hinne olulisusele</i>
Suudab säilitada enesekontrolli töötades vaenulikus keskkonnas	3,95
Planeerib oma tegevust ette	3,95
Langetab alati otsuse	3,84
Pakub välja uusi lahendusi	3,84
Jätab tahaplaanile isiklikud huvid, et saavutada asutuse eesmärk	3,83
Ootab tagasisidet oma tegevusele	3,26
Küsib tagasisidet koostööpartneritelt	3,21
Omab täpset päevakava	3,05

Lisa H Intervjuude võrdlus valitsusasutuste tippjuhtide uuringus ja päästeasutuste tippjuhtide uuringus

<i>Intervjuus käsitletud teema</i>	<i>Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>	<i>Päästeasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>
Miks see ametikoht	Enamus juhte väitis, et amteikoha vastuvõtmisel oli kõige olulisem eneseteostamise motiiv ning väljakutse vastuvõtmine	Kaks põhilist vastust, üheks oli väljakutse otsimine ja eneseteostus, või siis lihtsalt pakuti seda kohta ja paluti see võtta, teiseks võimaluseks oli ajas muutunud ametinimetus, mis “andis” tulemuseks direktori ametikoha.
Probleemid	Põhilised probleemid on seotud inimressurssidega- inimeste valik, motiveerimine. Mainiti ka probleemi tasustamisel. Teiseks mainisid mitmed juhid seadusandluse pidevat muuamist ning vähest haldussuutlikkust.	Suurimad probleemid on seotud finantsidega. Teine suur probleem oli personal, selle motiveerimine ja koolitamine. Probleemina käsitleti ka ühiskonna hoiakuid päästeteenistuse suhtes.
Võimalikud lahendused	Inimeste puhul- oluline tegelda töötajate koolitusega; Poliitika- siduda end poliitiliselt võimalikult vähemhaldussuutlikkus- pidevalt hoida organisatsiooni kursis uuemate suundadega oma valdkonnas	Finants - lahendust ei nähta, aga tehakse lobbytööd. Personal - lahenduseks võiks olla tasustamise põhimõtete sidumine haridustaseme ja töötulemustega Hoiakud- teha tööd teenistuse maine parandamiseks ja esindada teenistust alati ning väärilt

<i>Intervjuus käsitletud teema</i>	<i>Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>	<i>Päästeasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>
Enda vs teiste tulemused	Kõik juhid leivad, et enda tulemusi tuleb vaadelda koos asutuse tulemustega	Juhid samastavad tihtipeale asutuse ja enda töötulemusi- kui asutusel läheb hästi, siis läheb hästi ka minul.
tagasiside	Kõik juhid ütlevad, et saavad igapäevast tagasisidet oma asutuse töötajatelt- asekanteritelt ning osakonnajuhatajatelt. Kantslerid mainisid tagasisidet ka ministrilt. Peamiselt on tegemist tagasisidega probleemidele ja negatiivsetele küsimustele.	Tagasisidet saadakse nõupidamistel, koosolekutel ja vestlustel otsestelt alluvatelt. Mõnedes teenistustes praktiseeritakse ka tagasiside saamiseks küsitluste läbiviimist. Tagasisidena mainiti ka meediat.
Enda koolitus ja areng	Enamus juhtidel puudub konkreetne koolituskava ja isiklik arenguplaan. Juhid ütlevad, et koolitus sõltub asutuse aasta prioriteetidest. Ainult 2 juhti ütlesid, et tegelevad teadlikult koolituse planeerimisega. Üldiselt tähendab areng juhtide jaoks arialaste- ja juhtimisalaste ajakirjade lugemist ning kolleegidega suhtlemist.	Paljud juhid osalevad erialakoolitustel, juhtimiskoolitustel vähem. Üks juht nimetas, et tal on koolitus aastaks planeeritud, veel kaks juhti ütlesid, et üks-kaks korda aastas ikka võiks koolitada, aga konkreetsed teemad valitakse jooksvalt.

<i>Intervjuus käsitletud teema</i>	<i>Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>	<i>Päästeasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>
Vajalik koolitus	Juhid mainisid järgmisi koolitusvaldkondi: keeled, inimeste juhtimine, EL temaatika vastavalt asutuse tegevusele.	Viiendik tippjutidest tahaksid ennast erialaselt täiendada. Tunti puudust juhtimiskoolitusest üldse, aga ka spetsiifilisematest, personalitööd puudutavatest täiendkoolitustest. Samuti mainiti IT ja finantsvaldkondi, milles võiks ennast päästeala tippjuht koolitada.
Vajalikud kompetentsid	Suhtlemisoskus, stressitaluvus, enesekindlus, otsustusjulgus	Suhtlemisoskus, otsusekindlus, otsustusvõime, stressitaluvus, väljendusoskus, oskus olla liider
taust	Võimalikult mitmekesine, sh ei tee halba ka erasektoris töötamise kogemus.	Eelneva töökogemuse olemasolu (mitte otse koolist), heaks peetakse 5-10 aastat, soovitavalt mõnel juhtival ametikohal
sihtrühm	Juhtidel on väga erinev nägemus oma sihtrühmadest- alates kõigist elanikest kuni erialaliitudeni. Mõni üksik juht mainis sihtrühmana poliitikuid.	Sihtrühmana nähake üldjuhul otseseid alluvaid, osakonnajuhatajaid. Läbi otseste alluvate ja nende alluvate suunatakse oma tegevust kogu ühiskonnale.

<i>Intervjuus käsitletud teema</i>	<i>Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>	<i>Päästeasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>
Huvigrupid, erialaliidud	Enamus juhte peab neid olulisteks partneriteks, kellega tuleb arvestada. Peadirektorid pidasid huvigruppe ja -liite isegi olulisemateks partneriteks kui kantslerid.	Koostööpartnerid jagatakse kaheks: need, kellela ei saa igapäevatööd teha (politsei, kiirabi jms) ja need, kes aitavad teenistusel oma missiooni täita (ettevõtted, vabatahtlikud, projekteerijad).
Asutuse sisesed partnerid	Asekantslerid/osakonnajuhatajad. Kantslerid suhtlevad vähem asutusesiseste spetsialistidega, kes ei ole otsesed alluvad, peadirektorid aga rohkem.	Kõige rohkem suheldakse alluva asutuse keskastme juhtidega.
Poliitika	Enamus juhte peab oluliseks juhi apoliitilist rolli, väites, et see tagab asutuse järjepidevuse ka ministri vahetudes. Peadirektorid rõhutasid eriti juhi vajadust olla apoliitiline ning sekkuda poliitikasse nii vähe kui võimalik. Paar juhti mainisid, et asutuse juhtimisel on hea, kui omatakse suhteid poliitilises sfääris.	Enamuse arvates peaks päästeasutuse juht olema apoliitiline. Poliitikutega tuleb koostööd teha, aga mitte mõne konkreetse erakonnaga.
Kust tulevad ülesanded	Seadusandlus ning asutuse põhimäärus annavad täiesti piisava aluse asutuse juhtimiseks. Samuti on oluline roll EL riikide tegevuskavadel ja juhtnööridel. Lisaks täidetakse jooksvaid ülesandeid ministritelt.	Ülesanded tulenevad mitmesugustest õigusaktidest. Otseseks tegevusjuhiseks on põhimäärus ja mõnedel juhtudel ka maavanemaga sõlmitud leping.

<i>Intervjuus käsitletud teema</i>	<i>Valitsusasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>	<i>Päästeasutuste tippjuhtide uuringu üldistatud vastused</i>
Kuhu edasi	Enamus kamtsleritest leiab, et juhina ei ole neil palju võimalusi edasi liikuda, olles juba praegu kõige kõrgemal astmel riigiteenistujana. Samas peavad paljud võimalikuks edasist karjääri spetsialistina oma erialal. Sama pidasid võimalikuks ka peadirektorid. Hoolimata sellest tundsid mitmed juhid tuleviku suhtes ebakindlust seoses töö ammendumisega ja edasiste valikuvõimaluste vähesusega.	Enamik juhtidest leiab, et neil pole soovi roteeruda vertikaalselt kõrgemale astmele, vaid heaks lahenduseks peetakse horisontaalset rotatsiooni ja ka spetsialistikarjääri. Mõned ootavad ka pensionile minekut ja seetõttu pole neil ka isiklikke rotatsiooniplaane..
Töö eesmärk	Juhtidel on üsnagi erinev arusaam oma töö eesmärgist. Mõned näevad oma ülesannet pigem asutuse juhtimise keskselt, teised aga ministri ja ministeeriumi teenindajana ning vastutuse kandjana, üldiselt ollakse arvamusel, et juht peab tagama asutuse järjepidevuse ning pideva arengu.	Eesmärgi formuleerimisel jagunevad päästeala tippjuhid kahte leeri: ühed on seadnud sihiks enese teostuse ja endast märgi mahajätmise, teistel on selleks, läbi teenistuse teeninduspiirkonna ohutumaks muutmine ja kvaliteetseima päästeteenuse pakkumine Eestis.

Lisa I Päästeasutuse tippjuhi kompetentsimudel

<u>Põhikompetsents</u>	<u>Tegevuse kirjeldus</u>
<u>Saavutusele orienteeritus</u>	Püüdleb eemärgi saavutamise poole, tagab oma tegevusega eesmärgi saavutamise. Vastuseisu korral leiab lahenduse saavutada siiski soovitu. Teab mida tahab ja suudab selle saavutada
<u>Koostöövalmidus</u>	Oskab töötada meeskonnas, oskab jaotada rolle meeskonnas nii, et see oleks kõige efektiivsem ja viiks eesmärgile lähemale. On nn “meeskonna mängija”.
<u>Teiste mõjutamine</u>	Oskab inimestele oma mõtted arusaadavaks teha ja viia oma ideed teisteni nii, et neid aktsepteeritakse. Kasutab selleks erinevaid võtteid. Oskab olla veenev.
<u>Analüütiline mõtlemine</u>	Suudab analüüsida oma tegevust, ümbritsevat keskkonda ja suunata oma tegevust vastavalt ümbritsevas toimuvate muutustega. Oskab näha tervikus detaile ja mõelda üksikult üldisele.
<u>Initsiatiiv</u>	Uute ideede tekkimisel proovib neid rakendada reaalses elus. Oskab käituda kriitilises olukorras ja suudab kõrvaldada takistusi ülesande täitmisel. Teeb rohkem kui temalt otseselt on nõutud, leiab lahendusi töö efektiivsemaks tegemiseks.
<u>Enesekontroll</u>	Suudab säilitada enesekontrolli ka vaenulikus õhkkonnas, lahendab konfliktsituatsioonid ilma endast välja minemata. On tasakaalukas, ei ole konfliktne.
<u>Organisatsioonile pühendumine</u>	Organisatsiooni vajaduste esikohale asetamine jättes tahaplaanile nii isiklud kui ka professionaalsest rollist lähtuvad prioriteedid. Omab hästi tugevat missioonitunnet.
<u>Loovus ja uuenduslikkus</u>	Valmisolek seada järleproovitud meetodeid ja toimimisviise kahtluse alla ning pakkuda välja uusi lahendusi. Juurutada uusi tehnikaid. On innovaatilise mõttelaadiga.
<u>Korra ja kvaliteedi tagamine</u>	Kontrollib ülesannete täitmist ja korrektsust, töötab välja või laseb koostada töökorralduslikud juhendid. On ise ja nõuab kolleegidelt töös korrektsust.

kompetents	Mitterahuldav	Rahuldav	Hea	Suurepärane
I Põhikompetents: Saavutusele orienteeritus				
Mõistab asutuse eesmärgi ja tegutseb nende saavutamise nimel	Ei ole enda jaoks lahti mõtestanud asutuse eesmärgi, ei suuda selle nimel tegutseda	Mõistab asutuse eesmärgi, aga ei tea veel, mida konkreetset selle saavutamiseks peab tegema	Mõistab asutuse eesmärgi ja teab, mida nende saavutamiseks on vaja teha	Mõistab asutuse eesmärgi ja tegutseb nende saavutamise nimel
Sõnastab ja püstitab vaheeesmärgid ning tagab töö nende saavutamiseks	Ei oska leida vaheeesmärgid, et nendega abil saavutada asutuse peaeesmärgi	Teab, millised võiksid olla vaheeesmärgid asutuse peaeesmärgi saavutamisel	Sõnastab ja püstitab vaheeesmärgid, aga ei oska tegutseda nende nimel	Sõnastab ja püstitab vaheeesmärgid ning paneb asutuse tööle nende saavutamise nimel
Ei loobu vastuseisu korral tegevustest, mis aitavad saavutada teenistuse eesmärgi	Oma tegevusele vastuseisu tajumisel loobub planeeritud tegevusest	Kohates vastuseisu oma tegevusele suudab harva säilitada selget sihti	Oma tegevusele vastuseisu ilmnemisel oskab suudab enamasti jääda kindlaks oma otsusele	Oma tegevusele vastuseisu märgates teeb kõik, et saavutada siiski asutuse eesmärki, kas muutes oma tegevust või veendes teisi
II Põhikompetents: Koostöövalmidus				
Loob keskkonna efektiivseks informatsiooni liikumiseks asutuses nii ülevaalt alla kui ka vastupidi	Ei pööra tähelepanu info liikumisele asutuses	Mõistab info liikumist asutuses, aga ei suuda seda muuta paremaks	Mõistab info liikumist asutuses ja proovib seda efektiivsemaks muuta, aga ei oska seda muuta kahesuunaliseks	Loob efektiivse ja kahesuunalise info liikumise keskkonna asutuses
Valimisolek ja tahe suhelda ning anda ja saada tagasisidet alluvatele nende töösoorituse kohta	Ei kasuta alluvaid tagasiside saamise ega andmise eesmärgil	Suhtleb vaid otseste alluvatega ja küsib ning annab tagasisidet üksikutelt töötajatelt	On valmis suhtlema alluvatega igal tasandil, aga ei pea oluliseks tagasiside saamist madalamatelt tasanditelt, küll aga peab tähtsaks neile tagasiside andmist	On valmis ja tahab suhelda alluvatega nende töö kvaliteedile tagasiside andmiseks ja enda töö kohta tagasiside saamiseks

Arendab järjepidevalt koostööd teiste asutuste ja organisatsioonidega nii asutuse teeninduspiirkonnas, riigis kui ka piiriülelalt	Piirdub koostööga nende asutustega, kellega see on möödapääsmatu (nt kiirabi ja politsei)	Arvab, et peaks tegema koostööd ka teiste asutustega, aga ei tea ega oska hinnata nende vajalikkust	Tegeleb teiste asutustega koostöö arendamisega, aga seda vaid nendega, kellega koostöö toob asutusele olulist kasu. Peamised partnerid on seotud teeninduspiirkonnaga	Tegelb aktiivselt koostöö arendamisega teiste asutuste ja organisatsioonidega, et saavutada suuremat mõistlist ja toetust. Tegeleb ka rahvusvahelise koostööga
Tagab meeskonnatöök vajalikud tingimused, loob soodsa keskkonna töötajate kaasamiseks asutuse toimimise arendamisel ja efektiivuse tõstmisel	Ei pea oluliseks meeskonnatööd asutuses, kui keegi tahab teha siis tehku	Tunnistab meeskonnatöö olulisust asutuses, kiidab heaks töötamise meeskondades, aga ei pea oluliseks asutuse poolset meeskonnatöö soodustamist	Loob sobiliku keskkonna meeskonnatöök asutuses, aga ei tegele selle arendamise ja juurutamisega asutuses	Loob meeskonnatöök sobiliku keskkonna asutuses ja kaasab asutuse juhtimisse elluvaid töögrupi/probleemilahendu smeeskonna liikmetena
Osaleb aktiivselt meeskonna juhtimises, tagab meeskonnaliikmete motivatsiooni, positiivse suhtumise ja hea sisekliima teenistuses	Ei pea oluliseks meeskonna juhtimist, kui keegi tahab meeskonnas töötada siis laseb seda teha, aga ise ei sekku	On ise mitmete meeskondade liikmeks organisatsioonis, aga ei pea oluliseks nende toimimise nimel vaeva näha	Osaleb enamuses asutuse meeskondades ja tegeleb nende pideva juhtimisega, ei oska täita muid rolle meeskonnas	Osaleb aktiivselt meeskonnatöök, vajadusel juhib neid, aga suudab säilitada vajadusel ka liikme rolli
Hindab teenistuse töötajaid objektiivsete kriteeriumide põhjal ja püüab tagada võrdseid võimalusi	Omab teenistuses silmnähtavalt oma lemmikuid ja ülehindab märgatavalt nende saavutusi võrreldes teistega	Hindab mõnede alluvate tegevust kõrgemalt kui teiste omasid, aga tema soosikud pole kõigile märgatavad	Püüab leida objektiivseid kriteeriume töötajate hindamisel ja püüab osaliselt neist lähtuvalt ka tööd tasutada	Hindab töötajaid objektiivsete kriteeriumide põhjal ja proovib mitte välja näidata oma soosikute olemasolu
III Põhikompetsents: Teiste mõjutamine				

Suudab eesmärgi saavutamise nimel argumenteerida ja oma ettepanekute vajalikkust tõestada	Ei suuda oma ideid ja mõtteid piisavalt väljendada ega kaitsta oma seisukohti	Oskab argumenteerida, aga ei leia selleks õiget aega ja kohta	Asutuse eesmärgi saavutamise nimel leiab kõikvõimalikke lahendusi oma seisukoha kaitsmiseks	Kasutab põhjendatud argumente eesmärgi saavutamiseks ja oma seisukohtade kaitseks
Suudab erinevates olukordades inimesi mõjutada ja veenda saavutamaks teenistuse eesmäärke	Ei suuda rekendada oma veenmisoskusi asutuse eesmärgi kaitseks	Oskab veenda inimesi, aga teeb seda valimatult, ning unustab seejuures ära selle toimingu vajalikkuse	Suudab inimesi mõjutada ja veenda, et saavutada oma tahtmist	Suuda erinevates olukordades inimesi mõjutada ja veenda, et saavutada nii asutuse eesmärgid
IV Põhikompetents: <u>Analüütiline mõtlemine</u>				
Analüüsib igapäevategevust ja kriitilisi olukordi ning pakub välja ja viib ellu tegevuskavasid	Tegeleb väga vähe asutuse töökeskonna analüüsimisega ja märkab vaid väga kriitilisi olukordi	Analüüsib asutuse igapäevategevust, aga ei sekku olukorra paremaks muutmisesse	Analüüsib asutuse igapäevategevust ja märkab kriitilisi olukordi. Mõtleb, mida peaks muutma, aga ei rakenda oma ideid	Analüüsib asutuse igapäevategevust ja kriitilisi olukordi, samas tegeleb võimalike lahenduste otsimise ja ellu rakendamise
Suudab eristada olulist ebaolulisest	Märkab ümbritsevat keskkonda, aga ei erista selles olulisi ning ebaolulisi detaile	Suudab jälgida ümbritsevat keskkonda ja märkab selles väga suuri probleeme	Suudab eristada ümbritsevast väga olulisi ja tähelepanu mitte vajavaid osasid	Suudab eristada olulist ebaolulisest ning anda hinnangut olukordadele asutuse tööst lähtuvalt
Suudab leida lahendusi ja langetada otsuseid keerulises situatsioonis	Suudab tuvastada keerulise situatsiooni, aga sattub selles olles paanikasse	Suudab keerulistes situatsioonides efektiivselt tööle rakendada vaid vähese osa oma teadmistest ja oskustest	Keerulistes situatsioonides suudab leida lahendusi, aga pole oma otsustes kindel	Suudab keerulises olukorras leida lahendusi ja langetada otsuseid rakendades enamust omateadmiste ja kogemuste pagasist
V Põhikompetents: <u>Initsiatiiv</u>				

Innovaatiline mõtteviis ja selle rakendamine praktikas	Hoiab kinni vandest harjumustest ja kommetest, ei soovi uuendusi oma teenistuses	Märkab uute töövõtete rakendamist teistes asutustes ja suudab mõista, et peaks ka enda töös midagi muutma	Paremate lahenduste leidmisel/märkamisel soovib ja tahab neid rakendada ka oma teenistuses	Uute lahenduste ja efektiivsema toimimisviisi leidmisel rakendab seda oma teenistuses ja võitleb selle toimimise eest
Valmisolek tõstatatud probleem lahenduseni viia	Leiab suurel hulgal probleeme enda ümber, aga ei suuda leida lahendusi	Märkab probleeme enda ümber, tõstatab neede ja proovib leida lahendusi	Märkab probleeme enda ümber, olulisematele pöörab ka teiste tähelepanu ja pakub välja lahendusi	Märkab probleeme enda ümber, tõstatab neist tähtsamaid ja proovib leida ning viia teenistust lahendamisele lähemale
VI Põhikompetsents: Enesekontroll				
Korraldab oma tööd ja aega tõhusalt ning tulemuslikult isegi siis, kui tööperiood on pingeline	Omab päevaplaani, aga ei suuda selles efektiivselt orienteeruda ja sattub muutuste korral segadusse	Omab korrektset päevakava, aga pole arvestanud võimalike muutustega	Omab päevaplaani ja suudab oma aega efektiivselt planeerida, probleemide tekkimisel proovib viia siise muutusi	Suudab oma päevaplaanis efektiivselt orienteeruda ja lahendada plaanimuutusi ning tõhusalt aega kasutada
Tunnistab oma nõrku külgi ja ootab ning suudab mõista põhjendatud kriitikat enda kohta	Ei talu kriitikat ega oska seda hinnata	Teab oma nõrkusi, aga ei lase kellelgi neile tähelepanu pöörata	Tunnistab oma nõrku külgi ja suudab taluda konstruktiivset kriitikat	Teab ja tunnistab oma nõrku külgi ning ootab ja suudab nõista põhjendatud kriitikat enda kohta
Valitseb oma tundeid ja emotsioone ning suudab säilitada enesevalitsemise ka kriitilises situatsioonis	Ei suuda valitseda oma tundeid ja emotsioone ka igapäevastes situatsioonis	Igapäevases töös suudab oma tundeid ja emotsioone valitseda, aga pisut keerulisemas situatsioonis kaotab enesekontrolli	Valitseb oma tundeid ja emotsioone ja suudab säilitada enesevalitsemise tööga otseselt soetud probleemolukordades	Suudab ja oskab valitseda oma tundeid ja emotsioone säilitades enesevalitsemise ka kriitilises olukorras, üliharva ärritub
Õpib oma vigadest tööalases tegevuses ja suudab neid edaspidi vältida	Tööalastes otsustes on järjekindel ega suuda vältida kord juba tehtud eksimusi, ei oska probleeme loominguliselt lahendada	Mäletab oma vigu, aga ei suuda neid asetada uude situatsiooni	Suudab enamasti vältida vigade kordamist, sest oskab situatsioone võrrelda ning leida sarnasusi	Suudab õppida oma vigadest tööalases tegevuses ja oskab edaspidi neid vältida, leiab loomingulisi lahendusi

VII Põhikompetents: <u>Organisatsioonile pühendumine</u>				
Sõnastab teenistuse arengusuunad ja eesmärgi saavutamise strateegiad	Ei pea oluliseks tegelmist teenistuse arengusuundade ja eesmärkide saavutamise strateegitega	Tähtsustab teenistuse arengusuundade ja strateegiate vajalikkust, aga ei tegele nende loomise nimel	Proovib leida teenistusele sobivaid arengusuundi ja strateegiaid ja neid sõnastada	Tegeleb aktiivselt teenistuse arengusuundade ja eesmärgi saavutamise strateegiate sõnastamisega
Töötab asutuse eesmärgi saavutamise nimel ka siis kui on vaja organisatsiooni huvi isiklikust huvist kõrgemale tõsta	Ei tegele asjadega, mis ei lange kokku tema isiklike huvidega	Töötab asutuse eesmärgi saavutamise nimel, aga kui vajalikud tegevused ei lange kokku tema isiklike huvidega püüab vastavast tegevusest hoiduda	Töötab asutuse eesmärgi saavutamise nimel ja suudab asutuse eesmärkide täitmiseks väga olulistes teemades jätta tahaplaanile oma isikliku huvid	Töötab asutuse eesmärgi saavutamise nimel ja vajadusel tõstab asutuse huvid enda omadest kõrgemale
Tegeleb aktiivselt teenistuse strateegiate ülevaatamisega, et eesmärk oleks saavutatav ja tegevus kooskõlas olemasolevate võimalustega	Ei pea vajalikuks asutuses paika pandud strateegiatega rohkem tegeleda	Vaatab aegajalt üle teenistuse püstitatud strateegiaid, aga ei tee muutusi nende päevakohastamiseks	Tegeleb teenistuse strateegiate ülevaatamisega, et eesmärk oleks saavutatav, aga ei suuda näha oluliselt tulevikku	Tegeleb aktiivselt teenistuse strateegiate ülevaatamisega, et eesmärk oleks saavutatav ja oskab näha ka muutusi tulevikus
VIII Põhikompetents: <u>Loovus ja uuenduslikkus</u>				
Valmisolek järeleproovitud meetodeid kahtluse alla seada ja pakkuda välja uusi lahendusi	Hoiab kinni traditsioonidest ega pea uuendusi õigeks	Ei sea ise kahtluse alla järeleproovitud meetodeid, aga teiste poolset tähelepanu juhtimisel neile suudab märgata vigu	On valmis seadma kahtluse alla järeleproovitud meetodeid ja pakub välja võimalikke lahendusi	Suudab seada kahtluse alla järeleproovitud meetodeid ja tegeleb uute lahenduste rakendamisega

Valmisolek juurutada uusi tehnikaid ja taktikaid, et tõhustada asutuse poolt pakutavate teenuste kvaliteeti	Ei pea oluliseks muuta töökorraldust asutuses	Leiab asutuse töös puudusi ja mõistab, et peaks midagi muutma, aga ei oska kuidagi alustada	On valmis kasutusele võtma uusi tehnikaid, et asutuse tööd tõhusamaks muuta	Otsib ja on võtab kasutusele uusi tehnikaid ja taktikaid, et tõhustada asutuse töö kvaliteeti
<u>IX Põhikompetents:</u> <u>Korra ja kvaliteedi tagamine</u>				
Tagab teenistuse poolt osutatava teenuse kvaliteedi ja osaleb selle paremaks muutmisel	Ei kontrolli alluvate töö tulemuslikkust ega kvaliteeti	On kursis alluvate töö kvaliteediga, aga ei võta kasutusele meetmeid selle paranamiseks	On pidevalt kursis allkuvate töö kvaliteediga ja püüab seda muuta paremaks	Töötab selle nimel, et alluvate poolt osutatav teenus oleks kõrgekvaliteediline
Teostab tõhusat järelevalvet osakondade töö korrektse teostamise üle	Ei hoia end kursis alluvate osakondade töö tesotamise kvaliteediga	Tunneb huvi alluvate osakonda töö vastu, aga ei tegele selle üle järelevalve teostamisega	Teostab järelevalvet osakondade töö korrektse teostamise üle, aga ei suuda seda teha läbi terve asutuse	Teostab tõhusat järelevalvet teenistuse kõigi osakondade töö korrektse teostamise üle