

Tartu Ülikool  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Ühiskonnateaduste instituut  
Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Astra Pintson-Käo

**Ühisüritused kui motivatsiooni ja ühtsustunde loojad**  
**Lõuna päästekeskuses**

Magistritöö

Juhendaja: Tiit Taur, MA

Tartu 2015

## Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	7
1.1. Põhimõisted	7
1.2. Üritused ja üritusturundus	9
1.2.1. Ürituskorralduse ja ürituste efektiivsuse uuringud	10
1.3. Motivatsioon ja rahulolu	12
1.3.1. Rahulolu ja motivatsiooniuuringud	15
1.4. Organisatsioonikultuur	17
1.4.1. Organisatsioonikultuuri uuringud	19
2. Uurimiseesmärgid ja -küsimused	21
3. Metodoloogia	22
3.1. Uurimisobjekt – Päästeameti Lõuna päästkeskus	22
3.1.1. Päästeameti struktuur ja töövaldkonnad	23
3.1.2. Lõuna päästkeskus	25
3.1.3. Päästeameti siht- ja sidusrühmad	26
3.1.4. Päästeameti infokanalid	26
3.1.5. Lõuna päästkeskuse töötajatele korraldatavad üritused 2014-2015	28
3.2. Uurimismeetodid	29
3.2.1. Formaliseerimata individuaalintervjuu	29
3.2.2. Fookusgrupi intervjuu	30
3.2.3. Semi-standardiseeritud küsitlus	31
3.3. Analüüsimeetodid	32
3.4. Valimi moodustamine	33
3.5. Uurimuse anonüümsus ja konfidentsiaalsus	34
3.6. Tulemuste esitamise objektiivsus	35
4. Tulemused	36
4.1. Hinnangud kolleegidega suhtlemisele ja ühisüritustele	36
4.2. Ürituste eesmärgid ja nende täitumine	40
4.3. Üritused kui motivaatorid ja ühtsustunde suurendajad	43
4.4. Ühisürituste roll organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni mõjutajana	49

5.	Järeldused ja diskussioon	53
5.1.	Kolleegidega suhtlemise ja ühisürituste olulisus	53
5.2.	Ürituste eesmärgid ja nende täitumine	56
5.3.	Üritused kui motivaatorid ja ühtsustunde suurendajad	57
5.4.	Üritused organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni mõjutajana	59
5.5.	Soovitused	62
5.6.	Diskussioon	65
5.6.1.	Ekspert- ja fookusgrupi intervjuu kriitika	66
5.6.2.	Reliaabluse olulisus	66
5.7.	Edasised suunad	67
	Kokkuvõte	69
	Summary	71
	Lisad	74
	Lisa 1 Sihtrühm, eesmärk, tugevused, nõrkused	74
	Lisa 2 Osavõttust loobumise põhjused	77
	Lisa 3 Fookusgrupi küsimustik	78
	Lisa 4 Süvaintervjuu küsimused	80
	Lisa 5 Semi-standardiseeritud küsitlus	81
	Kasutatud materjalid:	82
	Lihtlitsents	87

## Sissejuhatus

Käesolev magistritöö uurib, kas ja millised ühisüritused mõjuvad töötajatele motiveerivalt ja liitvalt ning kuidas on seni korraldatud üritused täitnud eesmärgid. Kõrvalteemana on vaadeldud ühisüritusi organisatsioonikultuuri osana. Kuna motiveeritus ja töörahulolu sõltuvad kommunikatsioonist ja suhtlemisest, on tähelepanu pööratud ka sisekommunikatsioonile. Uurimus on läbi viidud Päästeameti Lõuna päästkeskuses, mille käigus küsitleti erineval tasandil töötajate arvamust asutuses korraldatavate ürituste kohta. Uurimuse autor töötab Päästeameti kommunikatsiooniosakonnas juhtivspetsialistina ning tegelenud mitmete Lõuna päästkeskuse korraldatavate ühisüritustega. Uurimust läbi viies võttis autor eelarvamusteta ja erapooletu uurija rolli ning püüdis maksimaalselt järgida objektiivsuse printsiipi.

Käesoleva uurimistöö tulemused aitavad Päästeametil aga ka teistel avaliku sektori organisatsioonidel paremini planeerida, eesmärgistada ja sihtrühmastada asutusesiseseid üritusi ning laiemas perspektiivis parandada töökliimat, sisekommunikatsiooni, suurendada motivatsiooni, rahulolu jne. Hetkel tegeletakse Päästeameti organisatsioonikultuuri kontseptsooni loomisega. Käesolev uurimus aitab kindlasti kontseptsooni täiendada ja mitmekesistada. Uurimistulemused võiksid huvi pakkuda teistele avaliku sektori (nt politsei) ürituste korraldajatele ja kuna probleemid on mõneti sarnased ka teistes hierarhilistes, geograafiliselt eraldi paiknevates ja väga erineva iseloomuga sihtrühmadest koosnevates organisatsioonides (nt kutseõppeasutused), võib praktilisi nõuandeid rakendada ka laiemalt.

Motivatsiooniteoreetikud on ühte meelt, et erinevaid inimesi motiveerivad erinevad tegurid – kelle jaoks on olulised rahalised stiimulid, keda motiveerib saavutusvajadus, kellele annab tõukejõu missioonitunne. Stimuleerivaks peetakse mitmed traditsioonilisi motivaatoreid sh ühisüritusi, mis täidavad lisaks ka veel organisatsiooni vajadustest tulenevaid ülesandeid nagu ühtsustunde ja lojaalsuse loomine, väärtuste kinnistamine, alt-üles kommunikatsioon jms. Sageli töötajad aga ei teadvusta, et tööandja poolt korraldatud

üritust peaks võtma „boonusena“ ja ei tunne, et üritused mõjuksid motiveerivalt või ühtsustunnet loovalt. Samas on selge identiteet, tugev meie-tunne ja jagatud organisatsioonikultuur olulised töötajate enesehinnangu tõstmisel ja lojaalsuse suurendamisel.

Päästeametis 2007. ja 2013. aastal läbi viidud rahulolu-uuringust selgus, et muutuste kommunikatsioon on olnud puudulik ning domineerib mitteametlik suhtlus, kuna ametlik on liiga bürokratiseeritud. Töötajate seas esineb rahulolematust ja nad ei tunne ennast väärtustatuna. Rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks Päästeametis peaks suurendama töötasu, kuid realses elus on seda väga keeruline teha. Seetõttu tuleb leida hoopis teised motivaatorid nt ühisüritused, mis teeniksid töötajate motiveerimise ning suhete tugevdamise eesmärgi. Nii formaalse kui mitteformaalse info liikumise paranemise kaudu peaks suurenema rahulolu ja lojaalsus ning arenema organisatsioonikultuur. Päästeametis on erinevatel struktuuritasanditel korraldatud erinevaid ühisüritusi, kuid sageli on eesmärgid ähmased või teadvustamata ja nende täitumisele või mittetäitumisele ei ole pööratud tähelepanu. Tagasisidet ja osalejate arvamust on küsitud harva. Seega ei oma korraldajad selget ülevaadet, kuidas on üritused oma eesmärgi täitnud nt kas töötajad tänu üritustele tajuvad meie-tunde suurenemist, kas üritus suurendas lojaalsust ja motiveeritust, kas paranes omavaheline suhtlus ja tööandja maine vms. Uurimuse tulemusena on võimalik saada ülevaade, **millised üritused vastavad osalejate ootusele ning samas täidavad ka organisatsiooni eesmärgi**. Ühisürituste korraldamise tehniline pool jääb sellest uurimisest välja, sest üritused on formaadilt väga erinevad ning nende korralduslike detailide kirjeldamine on väga mahukas.

Töö esimeses peatükis on ära toodud teoreetiline ja empiiriline raamistik. Ühisüritustele on läbi teoreetiliste lähtekohtade ja varasemate uuringute lähenetud kolmest aspektist: ühisürituste eesmärgistamine ja efektiivsuse hindamine, ühisüritused kui motivaatorid ja töörahulolu mõjutajad ning kolmandana ühisüritused organisatsioonikultuuri osana. Teine peatükk sisaldab probleemidest tulenevaid uurimiseesmärgi ja -küsimusi. Kolmas osa tutvustab uurimisobjekti – Lõuna päästkeskust, kasutatud uurimis- ja analüüsimeetodeid ning valimi moodustamise põhimõtteid. Lisaks on ära toodud uurimuse seisukohalt

olulised aspektid nagu objektiivsus, anonüümsus ja konfidentsiaalsus. Neljandas peatükis on esitletud uurimuse tulemusi – uurimisküsimustest lähtuvalt on kokku võetud respondentide seisukohad. Töö viiendas osas on tehtud järeldused ja antud soovitused, kuidas võiks ürituste korraldust muuta, et paremini täita töötajate ning organisatsiooni vajadusi. Samas on ära toodud mõned kitsaskohad, mis ilmnesid uurimuse läbiviimisel ning pakutud välja edasised suunad. Lisades on ülevaade päästkeskuses korraldatavatest üritustest, sagedasemad loobumise põhjused, fookusgrupi intervjuu küsimustik, ekspertintervjuu põhiküsimused ja semi-standardiseeritud küsimustik. Intervjuude transkriptsioonid on lisatud CD-l.

Täna oma juhendajat, retsensenti ja kõiki õppejõude, kes otseselt või kaudselt käesoleva magistr töö kirjutamisele aitasid kaasa. Suur aitäh ka kaastöötajatele Päästemeeti Lõuna päästkeskusest, kes olid nõus pühendama mulle oma aega või andsid muul moel panuse käesoleva uurimuse valmimisele.

# 1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Käesolevas peatükis on ära toodud uurimistöö teoreetiline raamistik. Kõigepealt on selgitatud põhimõisteid ning põhjendatud, miks antud töös kasutatakse sõna „üritus“, mitte „sündmus“. Järgnevalt on vaadeldud üritusi kolmest aspektist: ürituste eesmärgistatuse ja efektiivsuse hindamine, ühisüritused kui motivatsiooni ja töörahulolu mõjutajad ning kolmandaks ühisüritused kui organisatsioonikultuuri osa. Kuna organisatsioonis tegutsemine on tihedalt seotud suhtlemisega, siis on kõigi kolme teema juures läbivaks jooneks ka sisekommunikatsioon. Tutvustatavad varasemad uuringud on läbi viidud eelkõige Eestis või Eestiga seotud ettevõtetes, sest mujal maailmas tehtud uurimused ei pruugi erinevatel põhjustel Eesti kultuuriruumi kontekstis adekvaatsed olla.

## 1.1. Põhimõisted

Päästeteenistuses üritustest rääkides tuleb kindlasti lahti seletada, miks on kasutatud antud uurimuses sõna „üritus“, mitte „sündmus“ ning kuidas on seotud ürituse eesmärk, sihtrühmad ja formaat.

**Üritus** (sündmus) – Eestis kasutati 90-ndatel mõiste „*event*“ vastena sõna „üritus“, kuid hiljem hakati järjest rohkem kasutama mõistet „sündmus“. Põhjuseks oli asjaolu, et „üritus“ samastati luhtaläinud katsega ning sellel oli juures ebaõnnestumise maik. Sündmuse all mõistetakse mittetavapärast juhtunud asja, nähtust, olukorda (Eesti keele seletav sõnaraamat). Sõna „üritus“ kui ettevõtmine ja tegutsemine mingi eesmärgi nimel ei ole siiski keelepruugist kadunud ning seetõttu kasutavad sellega kokkupuutuvad inimesed mõlemaid mõisteid paralleelselt. Päästeteenistuse kontekstis nimetatakse õnnetusjuhtumeid, kuhu päästjad reageerivad, päästesündmusteks – planeerimata juhtumid, mis ei ole meeldivad, kuid millele on vaja reageerida. Seetõttu on üsna loomulik, et planeeritud tööväliseid sündmusi nimetatakse päästeringkonnas üritusteks. Üritus on kindla pikkusega ja reeglina kindla eelarvega (seetõttu sarnaneb projektiga) ning ühisüritused on tähtsad eelkõige osalejatele. Kuigi üritused on unikaalsed, on neil

siiski läbivalt ühised jooned nt korraldusmeeskond, eelarve, ajaline kestvus, esinemissagedus jne. Ühisüritusi võib liigitada väga mitmeti nt tulenevalt eesmärgist, sihtrühmast ja formaadist.

**Ürituse eesmärk** – üritus on õnnestunud siis, kui sellele seatud eesmärgid on ellu viidud. Sisekommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri eesmärkidest tulenevalt võib päästekeskuses korraldatud üritustel olla väga erinevaid eesmärke – koolitus, mainekujundus, motivatsiooni tõstmine, meeskonnatunde loomine, tänuüritus või ka meelelahutuse pakkumine (vaimsele ja füüsilisele rahuldusele suunatus) jne. Ürituse eesmärk on tihedalt seotud formaadiga ja sihtrühmaga. Vahel ei pruugi olla eesmärgid selgelt määratletud ja/või ei oska osalejad eesmärke endale teadvustada.

**Ürituse sihtgrupid** – ettevõtted ja asutused korraldavad üritusi väga erinevatele siht- ja sidusrühmadele. Päästekeskuse sihtgrupid võib jagada kaheks: sisemised ja välimised. Käesolev töö keskendub asutuse sisemistele sihtrühmadele ehk erineva tasandi töötajatele, eelkõige päästjatele ja spetsialistidele. Kuna üritusi korraldatakse spetsiifilistele sihtgruppidele, ei saa kogu töötajaskonda vaadata ühe sihtrühmana. Ürituse eesmärgid on omakorda seotud sihtrühmaga, sest erinevatele sihtrühmadele korraldatakse tegevusi erineval eesmärgil.

**Ürituse formaat** – ürituse eesmärgist tuleneb formaat: mis vorm on ürituse eesmärgi saavutamiseks kõige efektiivsem ja optimaalsem nt kui on eesmärgiks tõsta töötajate taset ja arendada professionaalseid oskusi, on selleks kõige sobivamad loengud, seminarid, õppused, harjutuspäevad jms. Meelelahutussündmused on komplitseeritumad, sest meelelahutus tähendab erinevatele inimestele erinevaid tegevusi. Siit tulenevalt on ürituse formaat seotud sihtgrupi ja eesmärgiga ning mida paremini on teada sihtgrupi ootused ja selgemalt on läbi mõeldud eesmärgid, seda paremini saab planeerida ürituse formaati. Päästekeskuse kontekstis võib olla meelelahutusürituse formaadiks matk, spordivõistlus, laager, teatri- või kontserdikülastus jne.

## 1.2. Üritused ja üritusturundus

Ostrow ja Smith (1988: 21) defineerivad üritust kui mittepersonaalset kommunikatsiooni, mis on mõeldud sihtrühmale konkreetsete sõnumite edastamiseks. Turunduslikel eesmärkidel hakati üritusi korraldama seoses meelelahutustööstuse kiire arenguga. Paljud äriettevõtted avastasid, et integreerides endas turunduse, promotsiooni ja meelelahutuse on üritused põnevaks ja uudseks kommunikatsioonikanaliks sihtrühmaga (Goldblatt 1997, Rits 2000 kaudu). Kuna sündmus- ehk ürituskorraldusest on saanud eraldi majandusharu – sündmustööstus – siis võib rääkida sündmuskorraldaja kui professiooni tekkimisest. Kuigi suurürituste mõjud ja tagajärjed on laiemad, saab paralleele tõmmata asutusesiseste ürituste korraldamisega ja analüüsida nende mõjusid organisatsiooni tasandil (Getz 2012). Bowdin et al (2011) rääkides erinevate ürituste sidusrühmadest ja ürituste tüüpidest rõhutavad strateegilise planeerimise olulisust ning toovad välja erinevad tegurid, mida on vaja jälgida sündmuse planeerimisel nt meeskond, finantsid, riskid, logistika, turundus, meediasuhtlus jne.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni alla kuuluvad erinevad võtted: reklaam, bränding, suhtekorraldus, sponsorlus, müügiedendus, otse- ja ristturundus, isiklik müük, üritusturundus, aga ka ettevõtte sisemine kommunikatsioon (Pelsmacker et al 2004: 12). Sisekommunikatsioon hõlmab ka siseturundust ning üheks kanaliks peetakse ürituste korraldamist ehk sisemist üritusturundust. Selle all mõistetakse eelkõige töötajate motivatsiooni suurendamisele, tänu avaldamisele ja meelelahutuse pakkumisele suunatud üritusi. Hästi eesmärgistatud ja läbi viidud üritus aitab juhtkonnal viia töövälises õhkkonnas ja vabamas vormis sõnumid töötajateni (nn banketitehnika). Nagu ka kommertsüritustel ei taju kliendid reklaami nii otsesena, vaid reageerivad pigem positiivsele emotsioonile, nii saab ka siseturunduses elamuse kaudu edastada organisatsiooni väärtustel põhinevaid sõnumeid ja luua sarnaseid arusaamisi. Märkamatu on liigutud sinna poole, et üritus kui kommunikatsioonivorm hakkab täitma massikommunikatsiooni eesmärke – lõbustama, mõjutama, informeerima.

Ürituste efektiivsust ja loodetud tulemusi on keeruline mõõta, sest puuduvad konkreetsed mõõdikud ning iga üritus on unikaalne. Fitzgerald (2002) ütleb, et väga raske on töötada välja süsteemi, mis sobiks iga ürituse hindamiseks. Ta nimetabki seda hindamiseks, mitte mõõtmiseks. See võimaldab vaadata, kas ja milliseid muutusi toimus. Getz (1999, Eckerstein 2003 kaudu) märgib, et üritused hõlmavad nii mõõdetavaid (numbrilised näitajad nagu osalejate arv vms) kui ka mittemõõdetavaid aspekte. Siia kuuluvad ürituselt saadavad kogemused ja emotsioonid, motivatsioon ja meie-tunne, mille kasvu on väga raske isegi hinnata, mõõtmisest rääkimata.

### **1.2.1. Ürituskorralduse ja ürituste efektiivsuse uuringud**

Ostrow ja Smith (1988) käsitlevad üritustena seminare, konverentse, kliendiüritusi, festivale jms. Ehasoo (2012) uuris bakalaureusetöös trende kommertsettevõtete sündmuskorralduses ning selgus, et 81% küsitletud firmadest korraldab üritusi oma töötajatele (klientidele 80%). Nendeks on suve- ja talvapäevad, jõuluüritused, spordivõistlused jms. Samas pidasid ettevõtted kasumlikumaks klientidele korraldatud üritusi (kõige vähem kasumlikuks peeti pressile korraldatud üritusi). Uuringust ilmneb ka majandussurutise mõju – kokku hoiti just töötajatele suunatud üritustelt (vähendati eelarvet või jäeti üritused üldse ära), klientidele suunatud ürituste eelarve püüti samaks jätta (Ehasoo 2012). Põldaru (2005) oma bakalaureusetöös märgib, et üritused on vajalikud personaalseks kontaktiks sihtrühmaga ning emotsioonide kaudu suhte tugevdamiseks. Lisaks sellele võimaldavad üritused rakendada kahepoolset kommunikatsiooni ning saada sihtrühmalt tagasisidet. Samas nendib ta ebakõla: üritusi defineeritakse mittepersonaalse kommunikatsioonina, kuid samas väidavad mitmed uurijad, et üritused võimaldavad organisatsioonil kohtuda sihtgrupiga silmast silma ja luua personaalsemaid suhteid (Saget 2006, Põldaru 2005 kaudu). Vahetu kommunikatsioon ja personaalne side ei ole aga sageli kõigis formaatides saavutatav.

Tootsi (2013) vaatleb magistritöös ministeeriumi sisekommunikatsiooni korralduse kõrval ürituste korraldamist organisatsioonis. Tulemustest selgub, et ürituste korraldamisel on osakondade vaheline koostöö parem kui muudes rutiinides ja ürituste

korraldamine iseenesest on üks edukamaid ühiseid tegemisi. See toob ürituskorralduse temaatikasse sisse uue dimensiooni – ürituste korraldamine on juba olemuslikult meeskonda siduv ja osakondadevahelist koostööd parandav protsess. Samas ta ütleb, et sündmuste korraldamine ei tulene strateegilisest planeerimisest või koordineeritusest, vaid sageli on see ühete ja samade inimesed „kohustus“. Tootsi (2013) uurimuses osalenud tunnistavad, et üritused aitavad kaasa omavahelise suhtluse parandamisele. Veel ilmneb, et väga oluline on juhtkonna ja liidrite osalemine üritustel – see mõjub töötajatele motiveerivalt.

Kulbini (2007, Ehasoo 2012 kaudu) korraldatud uuringust selgub, et paljud ettevõtted ei tea, miks nad teatud üritusi korraldada tahavad, kusjuures firmad ise ei pea puudulikku eesmärkide püstitamist suureks probleemiks. Velbaum (2008) uuris magistritöös ürituskommunikatsiooni eesmärgistatuse tõstmist organisatsiooni sisekommunikatsiooni raames. Ta tõdeb, et suureks probleemiks on firmasisest ürituskommunikatsiooni käsitleva materjali vähesus. Enamus uuringuid ning publikatsioone tegelevad ettevõtte välise ürituskommunikatsiooniga või annavad praktilisi nõuandeid, kuidas üritusi läbi viia. Velbaumi (2008) uuritud rahvusvahelises IT-ettevõttes olid üritused kas filiaalidekesksed või suunatud teatud valdkonna juhtidele. Kuna töötajaskond oli väga suur, ei püütudki kõiki organisatsiooni töötajaid ühele üritusele kaasata. Velbaum (2008) leiab, et kuigi ürituste sisu ja kvaliteet muutusid ning algselt strateegiliste sõnumite edasiandmise eesmärk täienes emotsionaalse ja meelelise poolega, jäi ebaselgeks ürituste reaalse kasu, sest läbi aastate ei ole korraldajad püüdnud ja osanud üritust selgelt eesmärgistada ega edu hinnata. See näitab, et ürituste efektiivsust on tõesti raske mõõta. Ka Relve (2009) oma bakalaureusetöös leidis ürituste korraldamisel sarnaseid kitsaskohti – eesmärgistamine ning mõõtmine. Ta ütleb, et ürituse sihtrühmalt kogutakse tagasisidet vähe või üldse mitte. Veelgi vähem keskendutakse ürituse eesmärgistamisele ja sõnumi vastuvõtu mõõtmisele sihtrühmas. Velbaumi (2008) sõnul leidub autoreid, kes ütlevad, et ürituskommunikatsiooni tulemusi ei olegi võimalik hinnata, kuna üritused on niivõrd erinevad nii seatud eesmärkidelt kui ka formaalsetelt ning sisulistelt näitajatelt. Töös märgib ta, et osalejate ootuste täitmiseks tuleb eelnevalt uurida, millised on sihtgruppide kognitiivsed, emotsionaalsed ja sotsiaalsed vajadused. Velbaumi (2008)

uurimisküsimused „Mis mõjutab firmasiseste sihtgruppide rahulolu neile suunatud üritusega?“ ning „Kuidas on võimalik ürituskommunikatsiooni eesmärgipärasust ettevõtte sisemiste sihtgruppide seas tõsta?“ sarnanevad käesoleva magistritöö uurimisküsimustega, kuid kuna uurimisobjekt on väga erinev, on ootuspärane, et tulemused on erinevad.

Seega on ürituste korraldamisel esimesteks küsimusteks kellele ja mis eesmärgil üritust korraldada. Ilmneb, et ei olegi olemas väga selgeid indikaatoreid, mis näitaksid, kuidas eesmärgid täitusid. Tekib suletud ring – eesmärgid on raske püstitada ja tulemusi keeruline mõõta.

### **1.3. Motivatsioon ja rahulolu**

Järjest rohkem peetakse vajalikuks uurida, kuidas inimesi motiveerida, tekitada entusiasmi, kollektiivsustunne ning kas ja kuidas mõjutab töö- ja organisatsioonikultuur motivatsiooni.

Motivatsioonitegurid ehk motivaatorid jagatakse materiaaleteks nt preemiad, lisatasud ja boonused ja mittemateriaaleteks nt vajaduste rahuldamine, tunnustus, väärtustamine, isiklik areng, vastutus, karjäärivõimalus jms (McKenna 2003: 559). Motivatsioonitegureid võib jagada ka sisemisteks ja välimisteks (McKenna 2003: 556). Sisemised on subjektiivsed ja inimesest endast olenevad (eelkõige erinevad väärtusvajadused), välimised tegurid on mõjutusvahendid, millega töötajaid töökohal mõjutada (rahalsed stiimulid, edutamine jms). Tuleb vahet teha, kas motiveerivana mõjuvad rohkem eesmärgid või stiimulid (nt lisatasud) või hoopis sanktsioonid. Organisatsioonil on võimalik inimesi motiveerida kasutades välimisi motivaatoreid (palk, ametiauto, paremad töötingimused, kiiremad ja kvaliteetsemad töövahendid jne.), kuid kauem kestev motivatsioon saavutatakse siis, kui keskenduda sellele, mis motiveerib töötajaid sisemiselt – head suhted, võimatus loovuseks, tunnustus. Mayo korraldatud katse tööruumi valgustusega Hawthorne'i tehases näitas, et lisaks töötingimuste parendamisele on töötajate jaoks oluline juhtide tähelepanu ja sotsiaalsed suhted

kaastöötajate vahel (Shockley-Zalabak 2012: 77). Lähedased suhted soodustavad informatsiooni levikut, vastutulekut, parandavad üldist kliimat. Heades suhetes töökaaslased saavad jagada omavahel nii positiivseid kui negatiivseid tööga seotud kogemusi, nende üle arutada ja leida lahendusi. Pereliikmed ja tuttavad väljaspool organisatsiooni ei pruugi sellest aru saada või ei ole neil aega ja tahtmist teise inimese tööellu sekkuda. Jagatud kogemus, emotsioon ja nõ ühisosa mõjuvad hästi nii inimesele endale, kui ka kogu grupile ja organisatsioonile (Modaff et al 2012: 201).

Virovere et al (2005: 89) järgi paistab organisatsioon avalikkusele just niisugusena, milline on selle tegelik ehk sisemine olemus st väline imago on sisemise peegeldus. Seetõttu on oluline pöörata tähelepanu töötajatele, nende motivatsioonile ja rahulolule. Töölasest motivatsioonist rääkides leitakse, et kuna motivaatorid on suuresti seotud inimese psüühikaga, on nad väga individuaalsed (Kanfer et al 2008, Virovere et al 2005). Mitmed autorid leiavad, et mõjutajateks on ainult sisemised ajendid, eneseregulatsioon ja eesmärgi seadmine, teised näevad mõjutajatena omavahel põimunud väliseid tegureid – tunnustus, materiaalsed stimulaatorid jms (Brooks 2008, Vadi 2001). Brooks (2008: 80) ütleb, et kuigi palk on selgelt väline tasu, võib preemia kinnitada töötajale tema kompetentsust, vajalikkust ja väärtuslikkust ning rahuldada sisemisi vajadusi. Wright ja Davis (2003: 71) ütlevad, et tööga rahulolu avaldub inimese ja töökeskkonna vastastikusel toimes – mida töötaja oma töölt soovib ja kuidas ta tööalased soovid tegelikult täituvad. Seda nimetatakse psühholoogiliseks leppeks (Brooks 2008: 82). See tähendab, et hüvedest, mida töötaja saab, oleneb motivatsioon – kui palju on töötaja valmis pingutama ning oma teadmiste, kogemuste ja oskustega panustama. Rahulolevam töötaja soovib oma tööd teha hästi ning tunneb organisatsiooniga tugevamat seotust. Tänapäevased teoreetikud nendivad, et olulised tegurid töötasu kõrval on enda identifitseerimine ja positsioneerimine läbi töö, iseseisvus, otsustusõigus, autoriteet, pädevus, vastutus, professionaalsuse saavutamine, ühtekuuluvustunne ja tööalased suhted st missugune on töötaja roll (Deci ja Ryan 2000). Kui töötajad tajuvad rolli ebamäärasust ja on tekkinud rollistress, väheneb rahulolu ja pühendumine (Schulz ja Auld 2006: 188). Kuigi paradigmad pidevalt muutuvad, leidis juba Bandura (1997), et motivatsioon võib olla püüd säilitada enesekontseptsioon.

Motiveerivalt või demotiveerivalt mõjub nii töökeskkond kui ka suhtlemine kolleegidega, sh ka juhtidega. Traditsiooniline vaade sisekommunikatsioonile hõlmab esmajoonel juhtidelt töötajatele suunatud ehk ülalt alla info liikumist. Pace ja Faules (1994: 31) ütlevad, et formaalsetes organisatsioonides valitseb positsioonist tulenev kommunikatsioon ja suhted kujunevad ametikohtadest, mitte inimestest lähtuvalt. Informaalsed kontaktid tekivad mitteametlikes gruppides ja on sageli kommunikatsiooni seisukohalt mõjusamad. Grunigi kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsiooni mudel näeb ette dialoogi kahe osapoole vahel st efektiivselt toimiva organisatsiooni eelduseks on kahesuunaline ja tasakaalus kommunikatsioon (Grunig et al 2002). LMX-teooria (*Leader-Member Exchange Theory*) järgi on rahulolu suhtlusega otseses korrelatsioonis rahulolemisega juhtimisega – kui alluvad on rahul juhtide suhtlemisega on nad rahul organisatsiooni kogu juhtimisega, juhendamise, inimsuhete, tunnustamise, reeglite, edutamise jms. Kõigile töötajatele ei ole ülemuse-alluva suhted olulised, kuid organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud töötajate jaoks on suhete kvaliteet väga tähtis (Modaff et al 2012: 179). Ka Downs ja Adrian (2004) märgivad, et rahulolu on otseselt seotud kommunikatsiooni motiveeriva rolliga, kusjuures väga oluline on mitmetasandiline, avatud ja tegelikkusele vastav kommunikatsioon (vertikaalne, horisontaalne, diagonaalne) ja tagasiside. Park ja Rainey (2012) kinnitavad, et töötajatele tagasiside andmine ja tunnustuse jagamine on väga oluline ning see toimub just suhtlemise kaudu. Tunnustust oodatakse eelkõige juhtidelt, aga ka töötajate omavaheline üksteise töö märkamine, tunnustamine ja suhtlemine on olulised töörahulolu saavutamiseks. Vahel hinnatakse mitteametlikus suhtlemises saadavat tunnustust isegi kõrgemalt kui ametliku suhtlemise eest saadavat tänu (Vadi 2001: 213). Töömotiveerimise tagav kommunikatsioon on alati töötajaid kaasav – töötajad tunnetavad, et nende arvamus on oluline ning nendega arvestatakse (Branham 2005: 126). Nad on nõus panustama organisatsiooni arengusse ja tunnevad ennast rohkem vastutavana. Piisav informatsiooni jagamine ja juurdepääs vajalikule teabele aitab töötajatel paremini kursis olla organisatsioonis toimuvaga ning soovi korral kaasa rääkida (Park ja Rainey 2012). See suurendab lojaalsust ja sidusust organisatsiooni ja töötajate vahel ning aitab paremini kaasa mõlema poole eesmärkide saavutamisele. Branham (2005: 34) ütleb, et kommunikatiivsete tegevuste kaudu on võimalik luua usalduslik

suhtumine juhtide tegevuse ja organisatsiooni arengustrateegiatega vastu. Siinkohal on oluline märkida, et tähtis on organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste ühtimine töötajate vajaduste ja hoiakutega.

### **1.3.1. Rahulolu ja motivatsiooniuringud**

TNS Emori poolt 2006. aastal läbi viidud üle-eestiline ametnike motivatsiooni ja pühendumuse uurimus (Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemide uurimus 2007) kinnitas, et konkurentsivõimelisel töötasul ja materiaalsel motivatsioonipaketil on oluline roll ametnike pühendumuse kujundamisel. Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemid on pigem ametnike pühendumust pärssivad kui seda toetavad. Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemi suhteliseks tugevuseks on motivatsioonipaketi mittemateriaalne pool – koolitusvõimalused, parimate tunnustamine ning asutustes korraldatavad ühisüritused. TNS Emori poolt 2010. aasta alguses läbi viidud üle-eestiline töötajate pühendumuse kaardistus ja avaliku teenistuse pühendumuse, rahulolu ja motivatsiooni uurimus näitasid, et palgatöötajate pühendumine on jäänud 2007. aasta tasemele (Avaliku teenistuse pühendumuse uurimus 2010). Uuringust ilmneb, et langus on eriti suur olnud Siseministeriumis koos valitsemisaladega (sh Päästeamet). Päästeametis 2013. aastal Psience OÜ poolt läbi viidud rahulolu-uuringu tulemused näitavad, et töötajad ei saa piisavalt teavet organisatsioonisiseste muudatuste ja tulevikuplaanide ning juhtkonna tegevuse osas (Päästeameti rahulolu-uuring 2013). Rahul ei oldud organisatsioonikultuuriga (väärtused ja tööle pühendumine), töökorralduse ja koostööga. Kõige probleemsemaks valdkonnaks osutus motiveeritus, mis peegeldab rahulolematust töö tasustamise, tunnustamise, väärtustamise ning arengu- ja karjäärivõimalustega. Kuna suhteliselt madal töötasu Päästeametis, olematud soodustused ja boonussüsteem ei ole motivaatoriteks, siis tuleb töötajate pühendumiseks, lojaalsuse suurendamiseks ning tööandja maine tõstmiseks leida teisi võimalusi. Uuringus puudutati väga põgusalt ürituste korraldamist Päästeametis. Päästeameti teenistujatele lähevad väga korda oma struktuuriüksuse (komando, osakond, talitus) sündmused, võrdlemisi oluliseks peetakse ka maakonna tasandi sündmusi ning viimasel kohal on kogu Päästeametit hõlmavad üritused. Lõuna päästkeskuse töötajad peavad maakonna/piirkonna tasandi ühisüritusi,

spordivõistlusi, vabas vormis tähistamisi ja koguperesündmusi olulisemaks kui teiste keskuste sh peamaja töötajad. Kahjuks ei pööratud auditis eriti suurt tähelepanu üritusele kui motivaatorile ja ühtsustunde loojatele ning ei uuritud, kuidas praegu korraldatavad sündmuse eesmäärke täidavad. Päästevaldkonna motivaatoreid kaadrivoolavuse vähendamiseks on põgusalt uuritud Ida päästekeskuses. Kirs (2013) toob oma tudengitöös välja probleemi Ida päästekeskuses, kus suure kaadrivoolavusega kaovad organisatsioonist kogemustega spetsialistid kui väärtuslik ressurss, kuna saadav töötasu ei ole motivaatoriks. Ta keskendub arenguestlustele, et teada saada, kuidas ja milliste mitterahaliste motivatsiooniteguritega sellist protsessi peatada. Üldise arvamusega jäi kõlama, et töötajate meelest kõige efektiivsemad mitterahalised stiimulid on tunda ennast vajaliku ja väärtuslikuna, saada oma tööle positiivset tagasisidet ja tunnustust. Oluliseks peeti ka kaasamist igapäevase tööprotsessi otsuste juures ja karjäärivõimalust. Kolmandana toodi välja meie-tunde tugevdamist läbi kutselojaalsusprogrammi ja ühisürituste. Ühisürituste korraldamise juures selgus, et töötajad soovivad üritusi, mis on mõeldud pigem väiksemale grupile (büroole, osakonnale).

Päästjad asetatakse sageli mitmete näitajate põhjal ühisele pulgale politseinike, õpetajate ja meditsiiniõdedega. Nii Paap (2010) magistritöös kui Toode (2015) doktoritöös on uuritud Eesti meditsiiniõdede motivatsiooni ja pühendumist ning leidnud, et kuigi ollakse uhked oma töö üle, tunnistavad otsest töösse kiindumist vähesed. Mõlemast uuringust selgub, et madalalt tasustatud töökohal on olulisem sisemine motivatsioon, kuid väga tähtsad on ka välised tegurid nagu töötasu, tunnustus ja eduelamus.

Motivatsiooniteoreetikute seisukohti kokku võttes võib öelda, et motivatsioon tekib vajadustest, mille rahuldamiseks tuleb seada eesmärgid ning nende saavutamiseks tegutseda. Töömotivatsiooni seisukohalt tähendab see seda, et töötajad tahavad erinevatel põhjustel oma võimeid, teadmisi ja oskusi eesmärgi saavutamiseks rakendada. Kui töötajatel puudub motiveeritus, entusiasm ja kollektiivsustunne, mõjub see läbi töö- ja organisatsioonikultuuri organisatsiooni arengule pikemas perspektiivis.

## 1.4. Organisatsioonikultuur

Organisatsiooni püsimise, kohanemise ja kasvamise ning igapäevase toimimise tagamisel on väga oluline roll organisatsioonikultuuril, mis omakorda põhineb rahvuskultuuril ja jaguneb erinevateks tasanditeks (Shockley-Zalabak 2012: 87). Organisatsioonikultuur on organisatsiooni tõekspidamiste, uskumuste, väärtuste ja normide kogum, mida liikmed aktsepteerivad. Brooks (2008: 271) ütleb, et organisatsioonikultuur kujuneb välja üksikisikute omaduste, hoiakute ja väärtuste põhjal. Selle moodustavad ühtekuuluvusidentiteet, kvaliteet, moraal, aga ka sümbolid ja rituaalid. Kultuur on alati kollektiivne ja aja jooksul kujunenud. Virovere et al (2005: 26) nimetavad organisatsioonikultuuri sotsiaalseks liimiks, mis liidab omavahel ühte organisatsiooni liikmed. Kultuur on sageli seotud organisatsiooni tüübiga, ideoloogiatega aga ka rahvusliku kultuuriga (Siimon ja Vadi 1999), mille kõrval mängib rolli ka üldine sotsiaalne keskkond.

Alt üles kommunikatsioon näitab organisatsiooni elujõulisust, jätkusuutlikkust ja avatust (Smith ja Mounter 2008: 12), mis on eelduseks organisatsioonikultuuri tekkele. Sisekommunikatsioon loob ja peegeldab organisatsioonikultuuri – põhimõtteid ja käitumismustreid, väärtusi ja hoiakuid, kusjuures normid ja väärtused täidavad kontrollifunktsiooni (nt ilmneb töökultuur siis, kui ettevõtte juht on ära). Organisatsioonikultuuri ajalooliselt seisukohalt on tähtis asjaolu, et uue organisatsiooni loomisega (või mitme liitmise) luakse ka uus kultuur. Organisatsiooni- ja kommunikatsiooniteoreetikud ütlevad, et organisatsiooni struktuuri ja kultuuri muutudes peab muutuma ka kommunikatsioon (Shockley-Zalabak 2012: 94). Cornelissen (2009) leiab, et sise- ja väliskommunikatsioon peavad olema kooskõlas, et saavutada eesmärgid ja säilitada reputatsioon. Ta märgib, et korporatsiooni identiteedi, imago ja reputatsiooni kandjad on eelkõige sisemised sihtgrupid. Jagatud väärtused on organisatsiooni kooseksisteerimise tähtsaim komponent ning nende loojateks on sageli tippjuhid. Schultz et al (2000: 12) jagavad organisatsiooniidentiteedi kaheks: korporatiivne ning organisatsiooniline identiteet. Esimese kandjad on eelkõige juhid, vastuvõtjad välised huvigrupid, kommunikatsioon on vahendatud ning visualiseeritud (logod, sümbolid).

Organisatsioonilise identiteedi vaatenurk on kõigi liikmete ja sisemiste huvigruppide seisukoht – kuidas inimesed tajuvad, mõtlevad, tunnevad. Uurijad leiavad, et identiteet koosneb mõlemast vaatenurgast – töötajad kandes nähtavaid sümboleid kannavad korporatsiooni identiteeti, suheldes teineteisega loovad organisatsioonilist identiteeti. Schultz et al (2000) võrdlevad ühise identiteedi loomist Paabeli torni ehitamisega. Kuigi eesmärgid võivad olla erinevad ja iga kivi ei sobi hästi müüri, on vajalik kõigi osalejate panus. Kriitilisest teooriast lähtuvalt on kommunikatsioonis oluline osa juhtidel. Nad peavad silmas pidama, et neile alluvad erinevad sotsiaalsed grupid, kes sõltuvad juhtimisest (Shockley-Zalabak 2012: 95). Ka väärtuste ja hoiakute kujundajaks on sageli just juhtkond – kui nemad väärtustavad tervislikke eluviise vms, siis kantakse neid väärtusi edasi ka organisatsioonis. Muutused kogu ühiskonnas ja ettevõtte juhtkonnas toovad kaasa kindlasti ka muutusi väärtushinnangutes. Mida rohkem töötajad võtavad omaks organisatsioonis kehtivad hoiakud ja väärtused, seda lojaalsemad nad on, seda selgem on nende identiteet ja tugevam meie-tunne. Virovere et al (2005: 28) leiavad sarnaselt Brooksile (2008: 286), et kultuur võib eri kombel ühendada ja lahutada organisatsiooni töötajaid nt tekib konflikt allkultuuride vahel või lähevad Paabeli torni ehitajad tülli eesmärkide ühildamatuse tõttu.

Kuna organisatsioon koosneb paljudest alamüksustest, siis produtseerivad need ka oma kultuure (Brooks 2008: 269) Suurtes ja geograafiliselt eraldi paiknevates organisatsioonides tekivad sageli subkultuurid, sest gruppidel on paratamatult erinevad kogemused, võimalused ja vajadused. Subkultuuride suhtumine üldisesse organisatsioonikultuuri sõltub veel mitmetest asjaoludest: info kättesaadavusest, võimust ja prestiižist, soovist säilitada oma identiteet jms. Kuigi oma olemuselt on subkultuur üldise kultuuri variatsioon, võimaldab (või sunnib) see liikmetel elada domineerivast grupist erinevas mikromaalimas. Võib juhtuda nii, et subkultuuri kandjad soovivadki jääda isoleerituks põhivoolu institutsioonidest selleks, et säilitada oma unikaalne elustiil nt amišid või ortodokssed juudid (Hess et al 2000). Taandades üldised seaduspärasused organisatsiooni tasandile võib öelda, et sageli soovivadki erinevad üksused kui subkultuurid säilitada omapära, luua endale ainuomast rituaalide ja väärtuste kogumit, kuid võivad samal ajal üldisi organisatsiooni norme ja hoiakuid igati aktsepteerida.

Nagu eelpool öeldud, on kommunikatsiooniga rahulolu ja organisatsioonile pühendumine positiivses korrelatsioonis ning mida paremad on inimestevahelised suhted, seda parem on töö tulemus (Shockley-Zalabak 2012: 77). Organisatsioonikultuurist sõltub, ka inimesed tunnevad ennast organisatsioonis hästi (Virovere et al 2005: 7). Rahulolu mõjutab ka organisatsiooni liikmete rahvus ja rahvuskultuur (Downs ja Hazen 2004). Morrison et al (2003) selgitavad, kui tähtis on arvestada kultuuriliste eripäradega, seda nii äri-, akadeemilises kui meelelahutuslikus kontekstis. Eesti ettevõtete ja organisatsioonide üldine organisatsioonikultuur erineb USA või Aasia kultuurist. Mitmed autorid (Morrison et al 2003, Vadi 2001, Türk 2001) ütlevad, et kuna riigiti on rahvuskultuur väga erinev ja lisaks mängivad rolli organisatsiooni juhi väärtused, siis ei ole ühte ja universaalset organisatsioonikultuurimudelit. Ürituste õnnestumiseks on oluline teada osalejate sotsiaalkultuurilist tausta – keelt, uskumusi, väärtusi jne.

### **1.4.1. Organisatsioonikultuuri uuringud**

Organisatsiooni eesmärkide saavutamine eeldab juhtide eeskuju ja eestvedamist (Türk 2001). Sarapuu (2012) võrdles magistritöös organisatsioonikultuuri ühe ettevõtte Eesti ja Rootsi osakonnas ning märkis, et erinevused kahe organisatsiooni kultuuritüübis ja eestvedamisvõtetes on täiesti loomulikud, sest tegutsetakse erinevas kultuuriruumis, juhid on isiksuseomadustelt erinevad, ettevõtete tegutsemisaeg on olnud erinev jms. Ta märgib ära, et Rootsi ettevõttes tajuti rohkem usalduslikke suhteid juhtkonnaga, Eestis mitte nii palju. Teisalt osalevad Eesti ettevõtte töötajad meelsasti ühisüritustel ja teavad ka üksteise harrastustest ning töövälisest tegevusest enam kui Rootsis. Erinevates riikides tegutsevate ettevõtete organisatsioonikultuuri ja kommunikatsiooni ning väärtuste tajumist eri astmetel töötajate poolt uuris ka Kõrgesaar (2014). Tema magistritöö uurimistulemustest selgub, et sageli tajutakse organisatsioonikommunikatsiooni liiga positiivset ja reklaamilikku iseloomu, kuid negatiivsed ja tundlikud teemad on kontrollitud. Ta märgib, et erinevates riikides asuvad üksused tunnevad ennast eraldiseisvatena, mitte ühe ühtse ettevõtte ja töötajatel jääb puudu kuuluvustundest. Eraldatus ja emotsionaalne kaugus, ebavõrdsus- ja kõrvalejätuse tunne, kultuurilised erinevused ja rahulolematuse kommunikatsiooniga tekitavad töötajates usaldamatuse ja

mitteväärtustamise tunde. Väärtustamine ja tunnustuse avaldumine on üks rituaal, millel on oluline koht organisatsioonikultuuris. Mitmeid uuringuid on läbi viidud ka haridusasutustes, kus on uuritud, kes ja kuidas saavad kujundada organisatsioonikultuuri ning milline on selle mõju igapäevasele tööelule. Välba (2014) leiab oma magistritöös, et oluline on kõigi töötajate ning ka õpilaste panus kultuuri loomisse ja arendamisse. Kõige rohkem mõjutavad organisatsioonikultuuri formaalsed ja informaalsed liidrid ning töökultuur, aga ka kaasatuse aste, juhtimisstiil, kooli maine ja atraktiivsus, võimalused ühiselt veeta vaba aega jms. Kuid mitmetele teoreetikutele toetudes jääb kõlama seisukoht, et koolikultuuri loomise protsessi koolis algatab juhtkond ning kultuuri kujunemist takistab sageli ebapiisav kommunikatsioon.

Reimer (2008) oma magistritöös lähtub erinevatest teooriatest ja läbi viidud uurimustest ning kinnitab väidet, et organisatsioonile pühendumise (eriti emotsionaalne pühendumine) ja töörahulolu on sageli seotud efektiivse kommunikatsiooniga. Ta ütleb, et rolli ebamäärasuse ja rollikonflikti vähendamiseks tuleb teadvustada organisatsiooni liikmetele, millised on organisatsiooni väärtused ja eesmärgid ning milline on iga liikme konkreetne roll nende täitmisel. Ühtne teadmine organisatsiooni väärtustest ning eesmärkidest suurendab omakorda kommunikatsiooni efektiivsust, sest olukordi tajutakse sarnaselt ja informatsiooni tõlgendatakse ühtsest arusaamisest lähtuvalt.

Seega on organisatsioonikultuuri kujundamisel oma osa nii rahvuslikult kultuuril, organisatsiooni üldiste väärtuste tajumisel kui efektiivsel kommunikatsioonil. Siiski on kõige olulisemad kultuuriloojad ikkagi inimesed – organisatsiooni liikmed, eelkõige aga juhtkond.

Teoreetilisi ja empiirilisi lähtekohti kokku võttes saab öelda, et ühisüritustel on organisatsioonis suur roll ning palju eesmärgi: motiveerida ja suurendada rahulolu, sotsialiseerida ja töötajaid liita, tugevdada identiteeti ja meie-tunnet, parandada sisekommunikatsiooni ja töökliimat, arendada organisatsioonikultuuri jne. Kuid inimesed on erinevad, nende vajadused ja ootused on erinevad ning seetõttu kerkibki esile rida küsimusi, millest mõningatele püüab käesolev magistritöö vastuseid leida.

## 2. Uurimiseesmärgid ja -küsimused

Magistritöö eesmärk on uurida, kas ja kuidas mõjutavad Päästeametis ja Lõuna päästkeskuses korraldatavad ühisüritused töötajate motivatsiooni ja ühtsustunnet ning kuidas Lõuna päästkeskuse töötajad hindavad seni korraldatud ühisüritusi – kuidas osalejate arvates on korraldatud üritused eesmäärke täitnud. Samuti soovib autor teada saada millised on seosed ühisürituste ning organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni vahel. Põhilisteks jäävad siiski küsimused, **kas ühisüritused mõjuvad päästetöötajatele motiveerivalt ning suurendavad ühtekuuluvus- ja meietunnet.**

### **Püstitatud uurimisküsimused on:**

1. Millise hinnangu annavad töötajad Päästeametis korraldatavatele ühisüritustele ja kolleegidega suhtlemisele?
2. Kuidas mõtestavad korraldajad ja osalejad ühisürituste eesmäärke ning tajuvad nende täitumist?
3. Millised ühisüritused mõjuvad motiveerivalt ja suurendavad ühtsustunnet?
4. Millist rolli täidavad ühisüritused organisatsioonikultuuris ja sisekommunikatsioonis?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks on kasutatud eelkõige kvalitatiivseid andmekogumis- ja analüüsimeetodeid. Neid täiendab üks semi-standardiseeritud küsimustik. Tulemuste interpreteerimisel on kasutatud ka viimase paari aasta jooksul mitteformaalsete vestluste käigus ja osalusvaatluse tulemusel saadud informatsiooni.

### **3. Metodoloogia**

Käesolevas peatükis on antud ülevaade organisatsioonist, mille töötajate seas uurimus läbi viidi, kasutatud uurimis- ja analüüsimeetoditest ning valimi moodustamise põhimõtetest. Peatükk sisaldab veel uurimuse seisukohalt olulisi aspekte nagu anonüümsus, konfidentsiaalsus ja objektiivsus.

#### **3.1. Uurimisobjekt – Päästeameti Lõuna päästekeskus**

Üle 2300 töötajaga on päästeamet suuruselt teine avaliku sektori asutus Politsei- ja Piirivalveameti järel ning võib öelda, et Eesti mastaabis on tegemist suure organisatsiooniga. Päästeameti missioon on ennetada õnnetusi, päästa inimesi, vara ja keskkonda. Päästeameti visioon on aastaks 2025 igaühe kaasabil vähendada õnnetuste arvu ja kahju Põhjamaade tasemele. Päästeameti väärtused ja ühtsed eetilised põhimõtted on abivalmidus, julgus ja usaldus (Päästeameti strateegia 2015-2025).

Päästeametit iseloomustab kõige paremini sõnapaar „pidevad muutused“. Päästeamet loodi 1991. aastal tsiviilkaitsealaste ülesannete täitmiseks, kui moodustati Tuletõrje- ja Päästeametid maakondades ja linnades. 1992. aastal reorganiseeriti lõplikult nõukogulik tuletõrjesüsteem ja ühendati kodanikukaitse ning tuletõrje- ja päästetööde tegemine. 1996. aastal liideti mitmed linnade päästeametid maavalitsuste hallatavate päästeteenistustega, mõned linnades tegutsevad ametid koondati maavalitsuste alla 1999. aastal. 1. jaanuarist 2005 korraldati 15 maavalitsuse hallatavat päästeasutust 15-ks päästeameti kohalikuks asutuseks. 2006. aastal maakondlikud päästeametid kaotati ja üksused viidi nelja regioonikeskuse haldusalasse. 2009. aastal suleti mitmed päästekomandod ja muudeti valvevahetuse pikkust. Viimane suurem ümberkorraldus toimus 2012. aasta algul, kui Häirekeskus muudeti iseseisvaks valitsusasutuseks ning neli regioonikeskust – Põhja, Lõuna, Ida ja Lääne päästekeskus – koondati Päästeameti ühtse juhtimise alla.

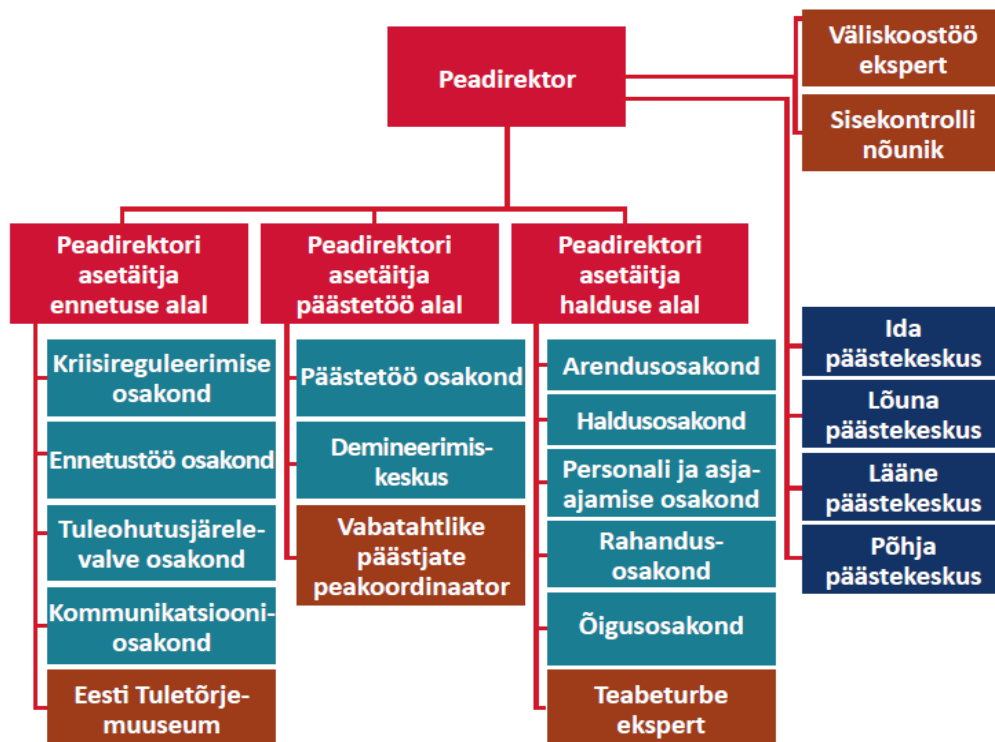
Kommunikatsiooni seisukohalt tõi viimane tsentraliseerimine kaasa eelkõige regiooni autonoomsuse osalise kadumise ja ülesannete ebamäärasuse. Struktuuriliselt tähendas see kommunikatsiooni osakonna töötajate allumist algselt otse peadirektorile, alates 2014. aastast asetäitjale, kuid reaalset „teenindatakse“ regiooni keskust ja korraldatakse kommunikatsiooni regiooni maakondade tasandil. See loob situatsiooni, kus teatud korraldused tulenevad keskuse vajadusest (probleemid võivad piirkonniti väga erineda olla), kuid need tuleb sobitada Päästeameti üldisesse kommunikatsiooniplaani. Mõned teemad on keskusteüleised ja neid kommukeerib Päästeamet. Päästeametil kommunikatsioonistrateegi tänaseni puudub, juhitudakse sisekorra eeskirjadest, milles on mõned vastuolulised reeglid ning Päästeameti põhimäärusest.

### **3.1.1. Päästeameti struktuur ja töövaldkonnad**

Päästeamet sarnaselt Politsei- ja Piirivalveametiga on kindla struktuuri, käsuaehela ja hierarhiaga ning „suurepärase“ weberlike bürokraatiailmingutega organisatsioon. Juhtimisteoreetik Fayoli järgi on alluvusahel oluline – et võim kulgeks ülevalt alla kindla ja katkematu ahelana (Shockley-Zalabak 2012: 73). See on vajalik korralduste vahendamiseks ja reguleeritud kommunikatsiooniks. Päästeametis ilmneb siin vastulu: hierarhilise struktuuriga asutuses püütakse rakendada ka maatriksjuhtimist, mis tekitab palju segadust, ülesannete ja tegevuste dubleerimist ning korralduste koordineerimatust.

Päästeameti tegevusvaldkonnad on jagatud 33 põhiteenuseks ja 28 tugiteenuseks. Kõige suurem on päästetööde valdkond, kus töötab peaaegu 2000 inimest. Päästetööde valdkond tagab valmisoleku päästetöödeks ning juhib neid, reageerib õnnetustele ja teeb päästetöid (päästjad ja operatiivkorrapidajad). 24-tunniste vahetustega töötavatele päästjatele lisaks tegelevad paljud spetsialistid, eksperdid ja nõunikud päästeressursi planeerimisega, teenuste analüüsi ja arendamisega, koolituste ja hindamisega jms. Väljakutsete vahepeal teevad päästjad erinevaid treeningharjutusi ja õppusi, viivad läbi kodukülastusi ja osalevad ohutuspäevadel.

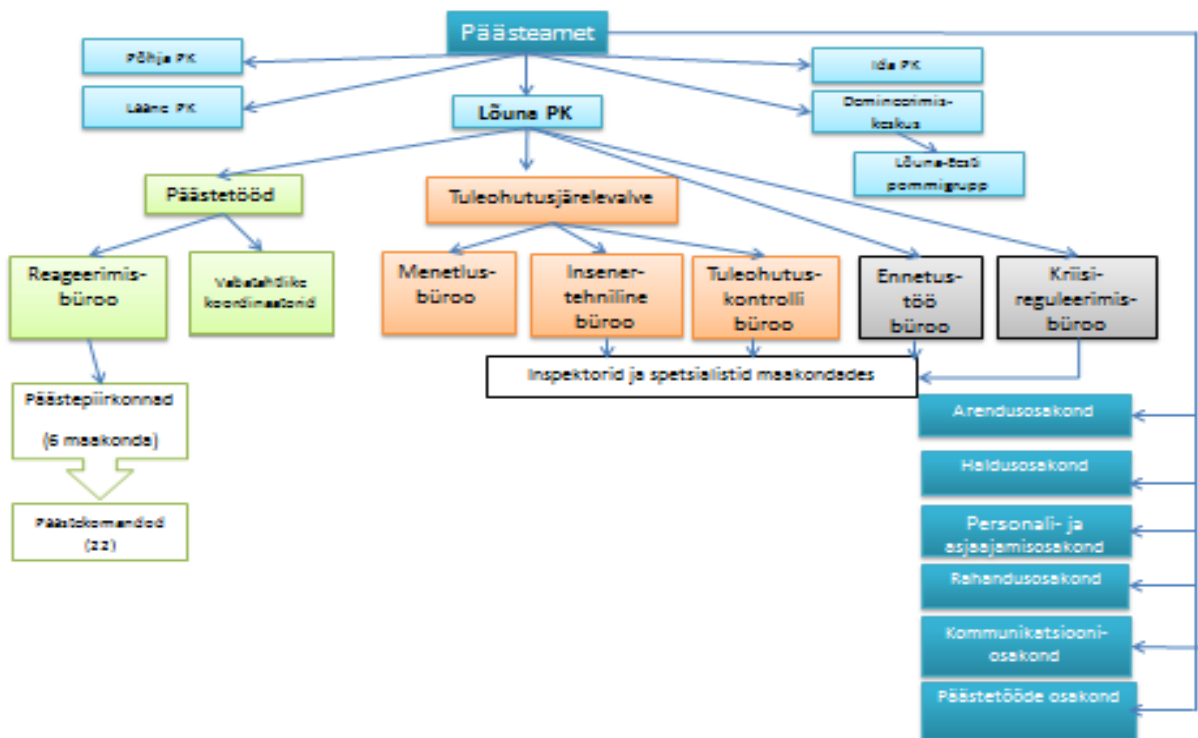
Väga oluline õnnetuste ärahoidmiseks on ennetustöö. Ennetustöö spekter on lai ja see muutub pidevalt ühiskonna probleemide teisenedes. Eelkõige on tähelepanu keskpunktis kodude ohutus ning vastavalt aastaajale vee- ja jääohutus. Aastaringset käib laste ja noorte õpetamine, õppematerjalide koostamine, üleriigilised ja üle riigipiiri ulatuvad projektid ja kampaaniad jne. Tuleohutusjärelvalve valdkonnas kontrollib tuleohutuskontrolli büroo kinnisasjade, seadmete ja tegevuste vastavust tuleohutusnõuetele, insenertehnilise büroo ametnikud jälgivad samade nõuetele täitmist hoonete ning rajatiste planeerimisel, projekteerimisel ja ehitamisel. Menetlusbüroo ülesanne on selgitada välja tulekahjude põhjused. Kriisireguleerimise valdkond valmistub hädaolukordadeks ning korraldab nende lahendamist. Osakonna hallata on ka rahvusvahelisteks pääste- ja humanitaarabi missioonideks moodustatud Eesti Päästemeeskond – *Estonian Disaster Relief Team* (EDRT). Kommunikatsiooniosakonna ülesanne on sihtgruppidele arusaadavalt korraldada sisemist ja välist info liikumist, olla kõigile valdkondadele toeks sõnumite edastamisel ning koordineerida riski- ja kriisikommunikatsiooni.



Joonis 1 Päästameti struktuur mais 2015 (allikas: Päästamet)

### 3.1.2. Lõuna päästkeskus

Lõuna päästkeskus on Päästeameti üks regionaalsetest keskustest. Lõuna päästkeskuse tegevuspiirkonda kuuluvad Jõgeva-, Põlva-, Tartu-, Valga-, Viljandi- ja Võrumaa, kus kokku asub 22 riiklikku komandot. Regiooni administratiivne keskus asub Tartus, kus paikneb ka demineerimiskeskuse Lõuna-Eesti pomnigrupp. Regionaalsed keskused korraldavad igapäevast päästetööd – tuleohutusjärelvalvet, päästealast ennetustööd ja kriisireguleerimist. Regionaalsetes keskustes töötavad peale keskuse ametnike Päästeameti erinevate valdkondade ja osakondade spetsialistid, eksperdid ja nõunikud. See tähendab, et mõned keskuses töötavad ametnikud alluvad Päästeameti peadirektori asetäitjale, teised keskuse juhile. Lõuna päästkeskuses töötab alluvussuhteid arvestamata umbes 620 inimest (2015. aasta mai seisuga).



Joonis 2 Lõuna päästkeskuse struktuur (autori joonis)

### **3.1.3. Päästeameti siht- ja sidusrühmad**

Päästeameti sihtrühmaks on kogu elanikkond. Lõuna päästkeskuse suurimaks sihtrühmaks on kõik Jõgeva-, Põlva-, Tartu-, Valga-, Viljandi- ja Võrumaal elavad ja/või ajutiselt viibivad inimesed, kes omakorda moodustavad erinevaid sihtgrupe vastavalt hooajale, oma tegevusvaldkonnale ja edastatava sõnumi iseloomule (nt maaomanikud, lapsevanemad, ettevõtjad jne). Nii siht- kui sidusrühmaks on kohalikud omavalitsused, igapäevased koostööpartnerid operatiiv- ja päästetööde tasandil: politsei, piirivalve, kiirabi, häirekeskus ja demineerimiskeskus, aga ka Eesti Energia, Eesti Gaas, Eesti Raudtee, Keskkonnainspeksioon, Tervisekaitse talitus, RMK jne. Siht- ja sidusrühmana tuleb käsitleda ka ajakirjanikke ja mittetulundussektori organisatsioone nt vabatahtlikke päästeühinguid.

Päästkeskuse sisemise huvigrupi moodustavad eelkõige päästkeskuse töötajad. Infovahetuse mõistes võib töötajad jagada alahuvirühmadeks: juhtkond, valdkondlike büroode juhatajad, spetsialistid, piirkonnajuhatajad, komandopealikud ja päästjad. Jaotuse võib teha ka valdkonnapõhiselt: ennetusega tegelevad spetsialistid, järelevalveinspektorid, menetlejad jne. Ürituste seisukohalt toimub segmenteerimine lähtuvalt konkreetse ürituse sihtrühmast ja eesmärgist – kellele on antud üritus mõeldud, mis on ürituse eesmärgid jms.

### **3.1.4. Päästeameti infokanalid**

Info kogumiseks ja edastamiseks kasutatakse väga palju erinevaid võimalusi ning see sõltub ametikohast. 2013. aastal läbi viidud rahuloluküsitlusest ilmnes, et umbes poolte sisekanalite toimimise ja kasutajamugavusega ollakse üldiselt rahul, kuid mitme kanali puhul on suur hulk neid, kes seda ei kasuta. See näitab, et Päästeameti töötajate infoväli on väga erinev, kuid sellest olenemata eelistatakse senisest rohkem infot saada. Järgnev ülevaade põhineb 2013. aastal Psience OÜ poolt Päästeametis läbi viidud rahulolu-uuringul.

Kõige rohkem suheldakse vahetult silmast silma või vahetatakse infot telefoni teel, sest üksused paiknevad üle Eesti laiali. Jooksvalt jagatakse ja saadakse infot erinevatelt koosolekutelt (juhtide koosolekud, valdkonnapõhised koosolekud jms). Juhtkonna koosolekute protokollid on soovijatele kättesaadavad dokumendiprogrammis Postipoiss ning teatud struktuuriüksustele saadakse need meilile. E-kirju (erinevad listid), kasutab paar korda nädalas 29% ja iga päev 60% töötajatest. Kontoritöötajad ja komandopealikud kasutavad e-posti igapäevaselt. Päästjad väidavad kõige sagedamini, et nad saavad kirju, mis neid ei huvita ja neil on võrreldes kontoritöötajatega keerulisem olulist infot eristada.

Päästeameti siseveebi PAI kasutab paar korda nädalas kuni igapäevaselt 46% teenistujaist, siseveebi ei kasuta üldse 16% töötajaist. Siseveebi kasutavad kõige vähem päästjad. Siseveebi kasutamist pärsib otsitava raske leidmine ja aegunud info. Ka Postipoissi kasutatakse info saamise kohana väga vähe, sest sealt õige dokumendi leidmine on keeruline, aeganõudev ning sageli puudub selleks ka oskus. Kõiki töötajaid puudutav info on leitav ka ühises serveris olevatest dokumentidest ja veebipõhistes failijagamiskaustadest.

Igal reedel ilmub elektrooniline infokiri möödunud nädala tähtsamatest sündmustest. Siiani ei ole päris selge uudiskirja sihtrühm ja eesmärk. Algselt oli see mõeldud juhtkonna otsuste edastamiseks kõigile töötajatele, kuid on ilmnenud, et erinevatel põhjustel uudiskirja ei loeta (nt liiga keeruline sõnastus, liiga juhtkonnakeskne, propagandistlik jms). Loetavuse suurendamiseks on aja jooksul uudiskirja lisatud rohkem meelelahutuslikke teemasid päästekeskustest. Uudiskiri on üle võtnud ajakirja „Häire 112” rolli. „Häire 112“ ilmus varem neli korda aastas, nüüd kaks korda ning selles kajastatakse laiemaid ja „pehmemaid“ teemasid. Rahuloluküsitlusest ilmnes, et sellisena ajakiri oma eesmärgi ei täida ja kaks korda aastas ilmuvana seda vajalikuks ei peeta.

Kõigis üksustes on olemas ka teadetetahvel. Selle kasutamine infokanalina on samuti väga erinev. Komandodes on teadetetahvel väga oluline, keskustes on erinevad teadetetahvid, kus dubleeritakse olulisemat infot või on seal meelelahutuslikuma sisuga

materjal. Info saamise (jagamist koordineerib kommunikatsiooniosakond) kohana kasutatakse veel sotsiaalmeediat – Facebook'i, Twitterit ja kodulehte.

Geograafiline paiknemine reguleerib ka mitteformaalset suhtlemist, mida peetakse üpris oluliseks. Lõuna päästkeskuses ei ole mitteformaalne suhtlemine seotud ametipositsiooniga, seda esineb erinevate hierarhiaastmete töötajate vahel. Sageli liigub info mitteformaalsel suhtlemisel kiiremini kui ametlike kanaleid pidi. Kõige enam jääb vajaka infost, mis puudutab muudatusi ja juhtkonna otsuseid.

### **3.1.5. Lõuna päästkeskuse töötajatele korraldatavad üritused 2014-2015**

Töötajatele korraldatavad ühisüritused võib jagada lähtuvalt sihtrühmast, eesmärgist ja formaadist. Sihtrühmad jagunevad: kõik Päästeameti töötajad, kõik Lõuna päästkeskuse töötajad, kõik Lõuna päästkeskuse kontori töötajad ning päästjad. Eesmärgid ja formaat on sihtgrupiti erinev: päästjatele suunatud üritustel on rõhk meeskonnatöö arendamisel ja sportlikel tegevustel. Meelelahutuslikel eesmärkidel ja ühtsustunde suurendamiseks korraldatavad üritused on erinevates formaatides. Käesolevast loetelust on välja jäetud koolitused, seminarid, nõupidamised, koosolekud ja muud igapäevaste tööülesannete täitmisega seotud üritused.

<b>Üritus</b>	<b>Sihtrühm</b>
Talvepäev	Kõik Päästeameti töötajad
Vastlapäev	Kõik Lõuna päästkeskuse kontoritöötajad
Kanuumatk	Kõik Lõuna päästkeskuse kontoritöötajad
Perepäevad	Kõik Päästeameti töötajad ja pered
Alternatiivperepäevad	Kõik Lõuna päästkeskuse kontoritöötajad ja kaaslased
Rattamatk, kevadmatk	Kõik Päästeameti töötajad
Rogain	Kõik Päästeameti töötajad
Aastalõupüü	Kõik Lõuna päästkeskuse töötajad ja kaaslased
Tuletõrjespordi võistlused	Päästjad
Kutsemeisterlikkuse võistlus	Päästjad

Eliitkomando	Päästjad
Kõrghoone Kuningas	Päästjad
Mälumäng	Kõik Lõuna päästkeskuse kontoritöötajad
Aumärkide jagamine	Aumärkide saajad

Tabel 1. Lõuna päästkeskuse töötajatele korraldatavad ühisüritused (autori koostatud)

## 3.2. Uurimismeetodid

Uurimuse läbiviimisel on kasutatud kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Niglas (1999) märgib, et paljudes praktilises uurimistöös kasutatakse meetodite kombineerimist. Tema hinnangul on õigem rääkida paljudest uurimisstrateegiast, mitte ühest või kahest puhtast meetodist. Enam keskendub autor siiski kvalitatiivsetele meetoditele. Kvalitatiivne uurimisviis on oma olemuselt mitteamvulistel väärtustel põhinev interpretatsioon pakkudes uurimustulemuste tõlgendamisvõimalust. Kvalitatiivuurimuse kaudu uuritakse sotsiaalseid või inimestega seotud probleeme ja püütakse mõista erinevaid nähtusi. Kvalitatiivset uurimismetoodikat rakendatakse nii ettevõtluskeskkonnas kui avalikus sektoris selleks, et saada vahetut infot teatud sihtrühma(de) esindajate mõttemallide ja/või käitumise kohta ilma vastajaile raame seadmata (Niglas 2004). Intervjuudes on kasutatud nii fakti-, kui kirjeldavaid küsimusi. Mõned küsimused keskenduvad hoiakute, käitumisharjumuste ja tunnete väljaselgitamisele, mille abil on võimalik teada saada põhjus-tagajärg seoseid ning uurida vastajatele tähenduslikke ning olulisi seisukohti.

### 3.2.1. Formaliseerimata individuaalintervjuu

Intervjuu on kvalitatiivuurimustes laialdaselt kasutatud meetod. Intervjuud võib laiemalt defineerida kui vestlust ning meetod sobib erinevate sotsiaalsete rühmade subjektiivsete vaatenurkade uurimiseks (Laherand 2008). Stokes (2003) toob välja, et intervjuu võimaldab täpsustada uuritava sihtrupi käitumismaneeri. Sagedasti kasutatava meetodina võimaldab süvaintervjuu fokuseeritult uurida kindlat teemat, kus eesmärgiks on tähenduste ja põhjuste otsimine (Lobe et al 2007). Lisaks süvaintervjuule kasutatakse tihti veel ekspertintervjuud, mis võib ühtlasi olla semi-standardiseeritud või narratiivne

intervjuud. Käesolevas töös on ekspertintervjuud läbi viidud 2015. aasta veebruaris keskuse kahe töötajaga, kes juba aastaid on tegeleud erinevate ürituste korraldamisega. Tegemist on semi-standardiseeritud intervjuuga, kus info on kogutud võtmeküsimusi esitades. Kuna tegemise on eri formaadis ürituste korraldajatega, ei olnud otstarbekas kasutada kindlalt struktureeritud intervjuud.

### **3.2.2. Fookusgrupi intervjuu**

Fookusgrupi intervjuu sobib hästi uuritava sihtgrupi hoiakute, arvamuste ja käitumise uurimiseks (Stokes 2003). Pattoni (2002) definitsiooni järgi on tegemist semi-struktureeritud intervjuuga, mis viiakse läbi rühma inimestega konkreetsele teemale keskenduses. Sellist andmekogumisviisi peab Patton (2002) tõhusaks ka selle tõttu, et meetod võimaldab mingil määral kontrollida andmete kvaliteeti – arutelus osalejad tasakaalustavad üksteise st et valed või äärmuslikud vaated heidetakse grupis kõrvale. Samas on oht, et grupi survet või kriitikat kartes ei taheta oma arvamust välja öelda. Fookusgrupp on seisukohtade ja suhtumise uurimiseks väga efektiivne meetod – võrreldes standardiseeritud küsitlusega saavad fookusgrupis vastajad põhjalikumalt oma arvamust kommenteerida, teineteist täiendada, arutleda, diskuteerida. Fookusgrupi meetodi puhul on oluline interaktsioon osalejate vahel ning uurija väljakutseks on rühma liikmeid julgustada ja jälgida diskussiooni inimeste vahel (Olafsson et al 2013). Autori jaoks on fookusgrupi plussiks just interaktsioon ning võimalus saada kohest tagasisidet küsimuse arusaadavusest, vajadusel küsimusi ümber sõnastada, täpsustada jms. Kuigi fookusgrupi puhul on tegemist standardiseeritud küsimustega, jätab see siiski varieerimise ja teema edasiarendamise võimaluse.

Käesoleva uurimuse raames on läbi viidud neli fookusgrupi intervjuud ajavahemikus november 2014 – veebruar 2015. Kolm grupiintervjuud on tehtud kolme maakonna erinevates komandodes. Valikust jäid välja väiksemad komandod, kuna nendes valvevahetustes ei ole fookusgrupiks piisavalt osalejaid. Fookusgrupi õnnestumise ainukeseks ohuks oli võimalik väljakutse sündmusele, mille tõttu oleks tulnud intervjuu katkestada. Õnneks ühelgi korral seda ei juhtunud. Üks fookusgrupp moodustati keskuse

inspektoritest ja spetsialistidest. Fookusgrupid on eristatud erinevate tähtedega: A, U, M ja K ning fookusgrupis osalejad vastavalt A1, A2 jne. Fookusgruppidele omistatud tähtedel ei ole otsesest tähendust, kuid allikate variatiivsuse näitamiseks on nad siiski eristatud. Fookusgrupi intervjuu küsimuste sobivust on kontrollitud aine Fookus-grupp raames läbi viidud grupiintervjuul 2014. aastal.

### **3.2.3. Semi-standardiseeritud küsitlus**

Praktikas ei saa alati põhjapanevate järelduste tegemiseks kasutada vaid kvalitatiivseid meetodeid, mistõttu kombineeritakse tihti mitmeid paradigmasid (Daymon ja Holloway 2002). Et saada sisulisele poolele juurde ka statistilisi näitajaid, kasutas autor kvantitatiivsetest meetoditest semi-standardiseeritud küsitlust. Seale (1998) peab semi-standardiseeritud küsitlust efektiivseks uurimismeetodiks, mis võimaldab vastajatel avaldada fakte ja enda kogemusi, kuid samas jääda anonüümseks – vastata saab ilma emotsioonideta ja end liigselt avamata, kasutada vabadust rääkida või vastamisest keelduda. Berg (1989) hindab selles intervjuu vormi juures süstemaatilisust ja korrapärasust – kindlad küsimused ei lase teemast kõrvale kalduda ja tagavad võrdsed võimalused kõigile vastajatele. See, kas standardiseeritud meetod on efektiivne, sõltub paljuski uurija eelteadmistest ja oskusest vajalikke küsimusi formuleerida. Semi-standardiseeritud küsitlusega, mis viidi läbi fookusgrupi raames, soovis autor välja selgitada, millistest kanalitest said töötajad infot ürituse kohta, millistest üritustest töötajad on osa võtnud ning kui oluliseks nad ühte või teist üritust enda jaoks peavad. Olulised olid ka põhjused, miks ühest või teisest üritusest osa ei võeta. Küsitluses on kasutatud avatud küsimusi, et vastajad saaksid ennast põhjendada ja võimalikult täpselt oma arvamust avaldada.

Kuna autor on tegelenud ühisürituste korraldustemaatikaga eesmärgipäraselt üle kahe aasta, on uurimuses kasutatud ka mitteametliku ja vaba vestluse käigus saadud ning osalusvaatluse kaudu kogutud infot.

### 3.3. Analüüsimeetodid

Käesoleva uurimuse tulemusi on analüüsitud erinevaid meetodeid kasutades. Sisu on vaadeldud nii manifestatiivselt – väliselt nähtavaid ja otseselt arusaadavaid väljendusi hinnates kui latentse – varjatud tähendusi otsides.

Uurimistulemuste analüüsiks on kasutatud sisu- e kontentanalüüsi. Kontentanalüüsi ülesanne on leida kommunikatsiooni erinevate vormide kaudu eksisteeriv süsteem ja vaadata, kuidas sisus avalduvad sotsiaalsed suhted, käitumismustrid ja institutsionaalne dünaamika. Kontentanalüüs näitab suhtluse sisu kui igapäevase tööelu peegeldust ja suhtumist (Titscher et al 2000) nt kui olulised on teatud üritused, kuidas tajutakse organisatsioonikultuuri jms. Standardiseeritud kontentanalüüsi on käesolevas uurimuses kasutatud ankeetküsitluse avatud küsimuste vastuste kodeerimiseks.

Kvalitatiivses analüüsis on paindlik ja annab ülevaate sisust kui tervikust. Tähelepanu on pööratud vastuste tähenduslikule sisule – milles avaldub suhtumine, millised on põhjustagajärg seosed jms. Kvalitatiivne sisuanalüüs koosneb viiest etapist: andmestikuga tutvumine, küsimuste püstitamine, kategooriate loomine, seoste leidmine, tõlgendamine. Käesolevas uurimuses on kasutatud *Cross-case* (horisontaal) analüüsimeetodit, mis annab suurema üldistatavuse ning võimaldab võrrelda juhtumite sarnasusi ja erinevusi. *Cross-case* meetodi kaudu saab leida läbivaid vaatekohti ning selgitada välja teatavaid mustreid (Khan ja Van Wynsberghe 2008). Tänu võrdlus- ja üldistusvõimalusele võib tulemusi käsitleda induktiivselt ja laiendada neid mitmetele sarnaste omadustega organisatsioonidele. Analüüsiks kasutatav koodisüsteemi on moodustatud vastavalt uurimisküsimustele. Algselt loodud koode on täiendatud uurimuse käigus, sest fookusgrupe läbi viies ilmes erinevaid nüansse ja uurimisküsimuste tõlgendamise seisukohalt olulisi aspekte (nt keda peetakse kolleegideks, mis on organisatsioonikultuur).

Kvalitatiivse analüüsi kategooriad on järgmised:

- Hinnangud töövälisele suhtlemisele – ebaoluline, oluline, võimatu;
- Hinnangud üritustele – puuduvad, erandlikud, eelarvamuslikud, negatiivsed, positiivsed;
- Ürituste eesmärgipärasus – kas eesmärgid on mõistetavad; kuidas tunnetatakse eesmärkide täitumist;
- Ühisürituste tajumine – motivaatorina, meelelahutusena, meeskonnatunde loojana;
- Ühisüritused kui organisatsioonikultuuri element – kui olulisel kohal on üritused organisatsioonikultuuri kontekstis;
- Probleemid ja põhjused – miks teatud üritustest osa ei võeta.

### **3.4. Valimi moodustamine**

Käesolev uurimus on viidud läbi Päästeameti Lõuna päästkeskuse erineval tasandil töötavate inimeste seas – päästjad ja spetsialistid ning ühisürituste korraldajad olenemata ametikohast. Oluline valimi moodustamise juures oli asjaolu, et vastajad osaleksid selles vabatahtlikult – fookusgrupis ei olnud kohustust osaleda. Nii juhtus käesoleva uurimuse juures ühes fookusgrupis, kus üks osalejatest peale tutvustust otsustas loobuda. Wimmer ja Dominick (1991) ütlevad, et kasvõi ainult üks halb kogemus uurimisobjektina võib viia edaspidistest uurimustest keeldumiseni.

Kvalitatiivuuringutes kasutatakse reeglina eesmärgipärast valikut, mis võimaldab täpsemalt uurida konkreetset sihtrühma. Fookusgrupi valimi moodustamiseks on kasutatud ettekavatsetud valimit (*purposive sample* – ettekavatsetud valim ehk eesmärgist lähtuv, eesmärgi- või sihipärane, suunatud või tahtlik valim) (Patton 2002). Ettekavatsetud valimi puhul valib liikmed valimisse uurija, lähtudes oma teadmistest ja kogemustest, populatsiooni tunnustest ja uurimiseesmärgist (Babbie 2004). Käesolevas uurimuses on kasutatud struktuuridel põhinevat valikut. Ühtsete tunnuste alusel – ametikoha asendist organisatsiooni hierarhias – koostati grupid fookusgrupi intervjuuks. Kuna tegemist oli ettekavatsetud valikuga, ei olnud kõigile töötajatele võimalus valimisse

sattuda. Oluline oli jälgida, et grupi moodustaksid ühel ametiastmel olevad inimesed st horisontaalsel struktuuril põhinevas valikus on vastavalt päästjad või spetsialistid. Üheks valimis osalemise kriteeriumiks oli seega osalejate nn tavatarbija roll – grupiintervjuu viidi läbi inimestega, kes otseselt ei puutu kokku ürituste organiseerimisega, vaid on need, kellele üritused on suunatud. Teiseks kriteeriumiks oli Päästeametis töötamise staaž vähemalt kolm aastat, sest vähem organisatsioonis olnud inimesel ei pruugi olla täit ülevaadet kõigist korraldatavatest üritustest. Süvaintervjuude valimi moodustamiseks kasutati ekspertvalikut, mida reeglina kasutataksegi kvalitatiivsete uurimismeetodite puhul (Tooding 1999). Ekspertvalik baseerub täielikult subjektiivsel valikul ja selle korral võetakse valimisse uurimisprobleemi seisukohalt tüüpilised esindajad. Seega on ekspertvaliku kasutamise eelduseks üldkogumi hea tundmine, mis autori arvates on tema tööülesannetest tulenevalt piisav.

### **3.5. Uurimuse anonüümsus ja konfidentsiaalsus**

Igas uurimuses kerkib esile eetilise ja anonüümsuse küsimusi. Käesoleva magistr töö puhul väljub autor juhtivspetsialisti ametirollist ja suhtleb uurimuses osalevate inimestega kui uurimuse läbiviija selgitades valimile, millistel eesmärkidel uurimus läbi viiakse. Jones (1998) ütleb, et tähtis on uurija loodud kuvand uurimusest, et intervjuueeritavatel oleks selge, mida uuritakse, millest huvitatakse ning kes on subjektid. Ta toob intervjuude analüüsimisel eraldi välja eetilisi aspekte, mida uurija peaks silmas pidama – eelkõige kaitsta intervjuus osalejate privaatsust vastavalt nende soovile (Jones 1998). Kuna inimesed on anonüümselt vastates ausamad, siis nende soovil ja võimalusel tuleb interpreteerimisel nende andmed, mis lubavad vastajaid tuvastada, välja jätta.

Täpselt tuleb eristada anonüümsust ja konfidentsiaalsust. Anonüümsus on see, kui küsitavat pole võimalik identifitseerida ei uurimust lugedes ega vastuseid analüüsid (nt posti teel tehtavad küsitlused). Intervjuu vormis küsimustike puhul ei saa kunagi rääkida anonüümsusest, sest hiljem on võimalik vastuste andja identifitseerida (Babbie 2004). Konfidentsiaalsuse puhul on uurijal võimalus vastajaid identifitseerida, kuid ta ei avalikusta neid uuringu tulemusi esitledes. Mõistagi on konfidentsiaalsus valikuline ning

kui inimene on nõus oma identiteeti avalikustama, võib seda teha. Konfidentsiaalsus on üks põhilisi argumente, mille uurimuse läbiviija peab garanteerima delikaatsete uurimuste ja küsimuste puhul, olgu nendeks siis era- või tööelulised küsitlused. See tähendab, et eesmärk on kaitsta respondendi kohta avaldatavat personaalset informatsiooni, mis võiks teda häbistada või ohustada tema kodust elu, sõprussuhteid, suhtumist töökohas jne. Tihti peale palutakse vastajatelt küsimusi nende käitumise, suhtumise ja muude iseloomulike joonte kohta, nagu ka käesolevas uurimuses. Sellise informatsiooni avaldamine võib tekitada vastajas ebamugavust – tekib hirm saada halvaks paneva kohtlemise osaliseks. Uurija peab tulemusi esitledes olema väga delikaatne, et mitte rikkuda vastajate turvalisust (Babbie 2004). Käesoleva uurimuse tulemused on esitletud nii, et fookusgrupis osalejaid ja intervjuude respondendid ei oleks vastuste järgi tuvastatavad.

### **3.6. Tulemuste esitamise objektiivsus**

Tulemuste esitamisel ei ole olulised ainult positiivsed tulemused. Tähtis on esitada ka negatiivsed tulemused ning kirjeldada uurimusest välja tulnud vigu, kitsaskohti ja piiranguid st tulemused tuleb esitada ausalt ja objektiivselt. See loob tervikpildi uurimusest ja selle tulemustest. Mingeid kindlaid aspekte välja noppides on uurimuse tulemused kallutatud ning ei kajasta uurimuse tegelikke tulemusi (Babbie 2004). Autor soovib uuringu kõik aspektid välja tuua ning suhtuda kõigi vastajate arvamusse erapooletult ja võrdselt. Konstruktivne kriitika ja tagasiside ongi käesoleva töö kõige suuremad väärtused, mis aitavad organisatsioonil tulevikus kommunikatsioonitegevusi ja üritusi paremini planeerida. Autor jätab kõrvale oma seotuse organisatsiooniga ning suhtub teadaolevatesse faktidesse erapooletult.

## 4. Tulemused

Käesolevas peatükis on esitletud Lõuna päästkeskuse töötajate seas läbi viidud uurimuse tulemused. Tulemused on kirja pandud uurimisküsimustele vastavalt ning nende analüüsiks on kasutatud nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset meetodeid. Laherand (2008) ütleb, et inimesed räägivad probleemist meelsasti neile tähelepanu pööravale ja nende vastu huvi tundvale inimesele. Seda tõdes ka uurimuse autor – intervjueritavad soovisid rääkida oma kogemustest, sellest, mis neid huvitab või häirib, millised on raskused ja probleemid. Tihti oli infot isegi liiga palju.

### 4.1. Hinnangud kolleegidega suhtlemisele ja ühisüritustele

Alapeatükis on tehtud ülevaade suhtlemisvajadusest kolleegidega väljaspool tööaega ning enda identifitseerimisest. Välja on toodud hinnangud seni päästkeskuses korraldatud üritustele. Vastused põhinevad semi-standardiseeritud küsitlusele, fookusgruppide intervjuudele ja vestlustele ürituste korraldajatega.

#### Kolleegid ja töökaaslased

Küsimusest kolleegidega töövälisel ajal suhtlemise kohta eelnes arutelu, keda pidada kolleegiks ja töökaaslaseks. Kolleegina tajutakse eelkõige oma meeskonnaliikmeid või oma komando töötajaid. Kontoris töötavad inimesed peavad kolleegideks nii oma keskuse (samas majas) töötajaid ja kui oma osakonna töötajaid, kes paiknevad teistes regioonides. Sidet juhtidega või mõne teise struktuuriüksuse töötajaga ei tunta ja neid oma kolleegideks ei peeta.

*U1: Töökaaslane on üks oma meeskonnakaaslane, kellega koos tulekahjule sõidad.*

*U3: Või kes me siin koos kõik oleme, meie komando.*

*U1: Ma ei tunnegi enamust, kes meil igal pool töötavad. Võõras inimene ei saa mulle kolleeg olla.*

*A2: No mis kolleegid bossid on? See, et me ühes asutuses töötame, ei tähenda, et kohe kolleegid. Kas direktor ja koristaja on siis kolleegid selle loogika järgi, mis siis, et ühes firmas töötavad?*

*M4: Mind huvitab, kuidas ma siin ise hakkama saan, mitte kuidas ülemustel läheb. Neile meie arvamus korda ei lähe, meie lihtsalt peame tegema nii, nagu nemad käsivad. Töökaaslane on sama nagu mina, mitte kõrge ülemus või keegi muu kontorist.*

Seega ei tajuta kolleegina sugugi mitte kõiki Päästeameti töötajaid, vaid eelkõige neid, kellega koos igapäevaseid tööülesandeid täidetakse. Intervjuudest ilmnes, et ennast samastatakse samas staatuses oleva töötajaga, aga ka oma keskuses muul ametipositsioonil oleva inimesega.

### **Töötajate enesemääratlemine**

Keskuses töötavatel inimestel on raskusi oma positsioneerimisega. On tekkinud olukord, kus ei saada aru, kas ollakse Päästeameti või Lõuna päästkeskuse töötaja. Huvitaval kombel välistatakse võimalus olla korraga mõlemat. On ette tulnud juhuseid, kus töötajatesse suhtutakse nii, nagu parasjagu mugavam on. Suure ühtse perena ei tunne ennast ei päästjad ega kontoritöötajad, sest ühisosa ja kokkupuutekohti on vähe.

*K4: Me oleme nagu väikesed viinamarjad suures viinamarjakobaras, kes veinitünnis kokku saavad.*

Päästjad peavad ennast eelkõige x komando päästjaks, seejärel x päästepiirkonna päästjaks, kuid enda identifitseerimine Lõuna päästkeskuse töötajana jääb kaugeks ning Päästeameti töötajana veelgi kaugemaks. Kuna paljudel päästjatel on ka teine töökoht, identifitseeritakse ennast vahel ka selle kaudu. Ka väline identiteet ei toeta ühtsustunde loomist, sest ühist vormi kõigil ei ole.

### **Suhtlemine töövälisel ajal**

Küsitlus näitas, et enamus vastajaid peab töövälise suhtlemise oluliseks, kuid erinevatel põhjustel on seda vähemaks jäänud. Suhtlemine toimub enamasti väiksemas seltskonnas ning omal initsiatiivil, eesmärgiks vaba aja veetmine, vabas õhkkonnas suhtlemine ja

vaheldus. Mõned päästjad töövälisel ajal omavahel ei suhtel – kas ei ole selleks aega, soovi või võimalusi.

*K6: Varem oli suhtlemist rohkem. Mitte just suure seltskonnaga, aga õige, rohkem oli oma tuttava pundiga üritusi.*

*K1: Ma arvan, et kõik sellised läbikäimised on oma väljakujunenud pundiga, näiteks oma bürooga.*

*U3: Aga ega päästjatel ei ole sellist, et teeme kogu komandoga, see ei ole lihtsalt võimalik, sest keegi on kogu aeg no töö. Ikkagi gruppides (omavaheline tööväliline suhtlemine A. P.-K.).*

*M2: Töövälisel ajal me üldiselt kokku ei saa – elame erinevates kohtades, kes see hakkab oma vabast ajast töökaaslastega kokkusaamiseks kuhugi sõitma. Ja ei tahagi vabal ajal töökaaslastega kokku saada. Puhkepäeval ei viitsi kuskile minna, siis puhkad.*

Need, kellel on tööväliselt suhtlemist kolleegidega rohkem, leiavad, et see on vajalik, aitab kaasa paremale läbisaamisele igapäevases töösituatsioonis ning liidab osalejaid.

*K3: Aga ma vahel olen vaadanud või kuulnud, et see ikkagi liidab kuidagi. Et need, kes on eelmisel õhtul käinud ...Siis see punkt on ... neil on, millest omavahel rääkida.*

*K6: See on iga üritusega nii, et ikka räägid pärast nendega, kes käisid, vahetad muljeid.*

*K3: Mina olen tänu sellele (üritusel osalemisele A. P.-K.) saanud inimestest nii palju uut teada. Tööl ei ole sellist aega või kuidagi ei tule kõik jutuks.*

Nagu ilmselt ka 2013. aastal läbi viidud rahulolu-uuringust peetakse mitteformaalset suhtlust oluliseks. Samas ei tajuta, et suhtlemine töövälisel ajal erinevatel üritustel just seda soosibki.

## **Üritused enne ja nüüd**

Kõigist intervjuudest ilmselt, et kui ennast tunnetati autonoomsena (enne Päästeameti alluvusse minekut), korraldati ka erinevaid üritusi rohkem ning nendest võeti meelsamini osa. Komandodest tähistati ühiselt kalendritähtpäevi ja korraldati väiksema mastaabiga

ettevõtmisi ning hoiti elus oma komando traditsioone. Nüüd seda enam ei tehta, sest puudub entusiasm, eestvedaja ja raha.

*K5: Kui nii võtta, siis tegelikult ei ole (üritusi piisavalt A. P.-K.). Jõulupidu on ainuke tähtsam ja suurem pidu, muu on kõik ...[---] Alati võib ju öelda, et võiks rohkem.*

*K6: Jah, aga selliseid ühiseid väljas käimisi, nagu meil keskuse ajal oli, selliseid enam ei ole.*

*K1: Siin võib palju põhjusi olla. Esiteks me ei ole enam oma Lõuna-Eesti päästekeskus. On nagu keskus ja ei ole ka, kui mõned alluvad otse Päästeametile. Ja kõigil on praegu kiire.*

Kõrgemalt hinnatakse neid üritusi, mis on korraldatud maakonna või keskuse tasandil ning kitsamale ringile, sest ühisosa on suurem.

*V1: Seal võib vahe sees olla, kas päästeameti või keskuse üritus. Suur seltskond ei paku huvi, ühisosa ei ole.*

*K4: Mulle meeldib just see, et ei ole seda punkti väga suureks aetud. On oma seltskond, julged teha, mida tahad, keegi eriti ei vaata järgmine päev viltu.*

Ilmneb veel, et üritused, mis on tekitanud positiivse elamuse ja on töötajate seas populaarsed, ei vajagi erilist reklaami. Olulisem on sisemine motivatsioon ja huvi üritusel osaleda.

*Korraldaja V: Korra teatad ja võib-olla veel üks meeldetuletus (vs perepäevade kutsed, mida saadeti vähest osalustaimates liiga palju A. P.-K), aga eraldi reklaami ei ole tehtud. [---] Suur palumine ei too tulemust. Mis mõte on vägisi viima hakata, kui inimesele see üritus ei meeldi.*

*M2: Kutsemeisterlikkuse võistlusest võtsime osa, huvi pärast, ise tahtsime. Tegime vabast ajast trenni. Kui oleks käsu korras, siis ei oleks üldse huvitatud.*

Intervjuudest jäi kõlama seisukoht, et keskuse või Päästeameti kõigile töötajatele korraldatud üritused ei ole suutnud varem kohalikul tasandil läbi viidud ettevõtmisi erinevatel põhjustel asendada. See on seotud identiteediküsimuse ja suhtelise anonüümsusega.

## **Ühisürituste kvaliteet**

Osalejad tajuvad väga selgesti, kui ürituse korraldamist ei ole tõsiselt võetud ning see on tehtud nõ haltuura korras ja läbi kumab korraldaja viitsimatus. Kehtib ütlus: „Kui midagi teed, tee hästi.“ Vahel võib mängus olla ka isiklik antipaati ja varasemad halvad emotsioonid, mis ei innusta uuesti osalema.

*M2: Ühisüritused – mis üritused need on: pealik peab kõnet, juuakse omaette täis ja kõik.*

*A2: Tahan, et oleks maksimaalselt hästi organiseeritud. Et oleks hea õhtujuht, nagu hea pulmisa või telemaastikul tegijad. Kui tehakse ülejala, siis mulle tundub, et mind on petetud, minult osalusraha välja meelitatud.*

*K5: Ei meeldi mulle need E tehtud üritused. Kui eesmärk on meelelahutus, siis sellise kehva organiseerimise juures see ei täida eesmärki.*

*K3: Kui midagi teha, siis ikka teha. Mulle meeldiks ikkagi mingi väljasõit ja tõeline vastlapäev, mitte pool tundi kuskil õuepeal. Ma saan aru, et seda on praegu traditsiooni hoidmise mõttes elus hoitud, aga kas on siis mõtet punnida ...*

Fookusgruppides tuli välja, et ürituste korraldamise kvaliteeti on see, mis näitab töötajatele korraldajate (ülekantud tähenduses juhtkonna) suhtumist nendesse. Kuigi juhtkond ei ole olnud otseselt seotud ürituste praktilise korraldamisega, peavad töötajad neid vastutavaks ürituste atraktiivsuse eest.

## **4.2. Ürituste eesmärgid ja nende täitumine**

Järgnevalt on antud ülevaade ürituste eesmärkide täitumisest, esitledes nii süvaintervjuude kui fookusgruppide tulemusi. Autor on vestelnud töötajatega ka väljaspool uurimust ning siin on kasutatud vaba vestluse käigus öeldud mõtteid.

### **Arvamused ürituste eesmärkidest**

Nagu varasemad uuringud on välja selgitanud, ei oska korraldajad ise sageli ürituste eesmärke sõnastada. Vahel korraldajad ei mõtle eesmärgist, sest antakse käsk üks või

teine üritus korraldada. Siit tulenevalt on mõned üritused lõpuni läbi mõtlemata või on kontseptsioon jäänud segaseks.

*Korraldaja V: „Ei ole täpselt eesmärgi peale mõelnud. Korraldan, sest inimestele see üritus meeldib. [---] Tuleme lihtsalt kokku, teeme ja oleme. Meelelahutuseks ikka. See, et me ühendame erinevate keskuste inimesi – see poogitakse hiljem juurde. Ja ta liidab ehk ainult neid, kes kohale tulevad. [---] Raskeks teeb asja see, kui korraldamisele hakatakse nõudeid esitama ja raame seadma. Näiteks et see peab ikka kandam ennetussõnumit, olema terviseedenduslik ja hea või vastama mingitele normidele.*

Mõned üritused osalejate arvates peaaegu täidavad eesmärgi nt traditsiooniline vastlapäeva tähistamine või aastalõpuseminar, kuid vaja oleks värskendust ja uusi lähenemismurki. Eesmärgidena näevad osalejad lisaks traditsioonide edasikandmisele koosolemise ja -tegemise võimalust, meelelahutuse pakkumist ning ergutust. Paljud vastajad leidsid, et töövälisel ajal suheldes on võimalus kolleegi paremini tundma õppida ja nii paraneb läbisaamine ja meeskonnatöö.

Respondendid leidsid, et ühisüritused on üks väheseid võimalusi ühtsustunde loomiseks, kuid ilmsid mitmed „agad“. Ühtsustunne tekib siis, kui üritusel olevatel inimestel on mingi ühisosa ja nad on omavahel tuttavad. See on võimalik ainult väiksemale sihtrühmale korraldatud üritusel. Suured üritused, kus osalejad teineteist ei tunne, ei soodusta suhtlemist ja nii ei teki ei ühisosa ega ühtsustunnet. Kui üritus on mõeldud päästjatele ja ennast tunnetatakse x komando päästja, siis on tõenäolisem, et üritusest võetakse meelsamini osa ja selgemini tajutakse ka meie-tunde suurenemist.

Mitteametlikust vestlusest ühe töökaaslasega selgus, et Päästeameti kõigile töötajatele mõeldud kevadine rabamatk oli mitmes mõttes läbikukkunud. Kuigi ühtepidi oli Päästeameti töötajaskonda arvestades osalejate arv väike (ca 40 inimest), oli seda rabamatkaks liiga palju – osalejad ei saanud nii suure seltskonnaga loodust nautida, kõigil ei õnnestunud kuulata giidi seletusi, ei toimunud ühist suhtlemist ega muid liitvaid tegevusi ning oli veel mõningaid korralduslikke puudujääke.

Mitut eesmärki seevastu täidavad kahepäevased koolitused ja seminarid. Kuigi koolituste ja seminaride korraldamine ei ole käesoleva töö otsene teema, haakub see mitmest küljest ürituste vajalikkuse ja eesmärgistatusega. Nii uurimuse raames kui mitteformaalses vestluses selgus, et omavahelist suhtlust aitab arendada päevasele töölasele koolitusele või seminarile järgnev õhtune meelelahutuslik osa. Sellise formaadiga realiseerib mitu eesmärki: anda teadmisi ja oskusi, motiveerida, parandada omavahelist suhtlemist ja suurendada ühtsustunnet, pakkuda meelelahutust. Reeglina on sellised tegevused mõeldud väiksemale sihtrühmale, kuid mitte kunagi päästjatele. Päästjate puhul jääb võimalus meelelahutust pakkuda kutsemeisterlikkuse võistlusel – kui päeval on võistlus, siis õhtune osa peaks olema meelelahutuslik.

### **Perepäevad – Päästeameti suurüritus**

Palju sai nii intervjuude kui vaba vestluse käigus räägitud ühistest perepäevadest. Üleorganisatsioonilistes perepäevades nähakse pigem juhtkonnale suunatud kui päästjatele mõeldud üritust.

*K1: Et eesmäärke, kui meie oma jõulupidu veel kuidagi neid täitis, siis perepäevad küll mitte.*

Kuna töötajaid on palju, kuid ühisosa väike, ei ole perepäevad eriti populaarsed. Perepäevadel on suhtlemist erinevatel tasandil või erinevas keskkuses töötajate vahel minimaalselt ning juhtkonna ja alluvate vastandumine ei vähene. Päästjatel on pidev väärtustamisdefitsiit, kuid seda ei ole suured ühisüritused suutnud kaotada.

*M3: Seda tehakse rohkem linnukese pärast, et peab selline asi olema.*

*M1: Seal on kõik võõrad – kaadrivoolavus on suur. Mul pole huvi võõraid nägusid oma ajast vahtida.*

*K5: Ikka on igal peol nii, mis koos päästjatega tehakse, et nemad hoiavad omaette, kontor on omaette. Suurt konsolideerumist või segunemist ei ole.*

*K2: Perepäevadel oli ka – igatiüks hoiab kuidagi omaette. Võibolla on see rahvuse viga.*

Perepäevade maine on järjest halvenenud, kontseptsioon ennast ammendanud, osavõtt vähenenud ning kuna suvel on üritusi palju, siis on just perepäevad need, millest loobutakse.

*U5: Praegu olulisemad AÜ korraldatud suvepäevad, kui pääste omad.*

Seega ilmnes, et sageli ei teadvusta nii korraldajad kui osalejad, miks üritust tehakse ning teatud eesmärged nt kommunikatsiooni parandamist, töötajate väärtustamist ja meie-tunde tugevdamist suured ühisüritused ei täida. Suurtel üritustel hoiavad omavahel tuttavamad ja nii tööalaselt kui väljaspool tööaega suhtlevad inimesed (komando, büroo) omaette ning hierarhiast tulenevad barjäärid ei kao. Iseküsimus on, kas see tegelikult ongi vajalik.

### **4.3. Üritused kui motivaatorid ja ühtsustunde suurendajad**

Käesolevas uurimuses selgus, et tihti tehakse üritus selle pärast, et kogu aeg on tehtud või et saadi juhilt korraldus tähtpäeva tähistamiseks vms. Käesolevas alapeatükis on intervjuudele ja küsimustikule toetudes välja toodud tegurid, mis mõjutavad ürituste tajumist motivaatori ja ühtsuse suurendajana. Lisaks analüüsi tulemusel avaldunud seisukohtadele on ära toodud mõned osalejate soovitusel edaspidiseks ürituskorralduseks.

#### **Olulised ja mitteolulised üritused**

Uurimuses selgus, et paljud vastajad ei oska ühisüritusi hinnata ja konkreetset seisukohta võtta, kuna ei ole paljudel üritustel osalenud. Mõnedki päästjad ei ole mitmetest üritustest (rogain, rattamatk, talvepäevad) üldse kuulnud, sest info on selle kohta on liikunud ainult elektrooniliselt. Nende jaoks on esmasel infoallikad komandopealik ja seinaleht, e-kirju loetakse üliharva, elektroonilisest uudiskirjast ei ole paljud kuulnudki ning siseveebi kasutamiseks puudub vajadus ja oskus. See tähendab, et üritused, mille kohta info ja reklaam on saadetud ainult elektroonilisi kanaleid pidi, on jäänud tähelepanuta ning päästjate jaoks on väga oluline komandopealikelt tulev info. Selle edastamine on aga väga individuaalne.

*Korraldaja V: Komando pealiku tasandil jääb info pidama. Kui komandopealiku jaoks ei ole see teema seksikas, siis ta ei tee midagi selleks, et seda promoda.*

Tabelis 1 on näha, et erinevatele sihtgruppidele on mõeldud erinevad üritused, kusjuures kõigest neist ei olegi võimalik kõigil töötajatel osa võtta nt kutsemeisterlikkuse võistlus, Eliitkomando jt sellised on mõeldud ainult päästjatele, aumärkide jagamisele on kutsutud ainult valitud inimesed, mitmed meelelahutuslikud üritused on korraldatud omal initsiatiivil väiksemale grupile. Kuna üritustel on erinevad sihtgrupid, on ka ürituste olulisuse aste üldkokkuvõttes erinev st kuna kontoritöötajad ei saa osa võtta kutsemeisterlikkuse võistlusest, ei ole see üritus nende jaoks oluline. Semi-standardiseeritud küsitlusest selgus, et päästjate jaoks on kõige olulisem kutsemeisterlikkuse võistlus, sest see on mõeldud ainult neile ja seal osalevad ainult Lõuna päästkeskuse piirkonnas asuvate komandode päästjad.

### **Ürituste tagasiside ja osalejate arvamused**

Päästkeskuses ürituste korraldamine ei ole konkreetselt ühegi töötaja ülesanne. Üritusi planeerivad ja viivad läbi keskuse töötajad oma tööülesannete kõrvalt. Peaaegu kunagi ei ole nad formaalselt küsinud osalejate tagasisidet või soove. Niivõrd-kuivõrd on juhitud mitteametlikult saadud informatsioonist.

*Korraldaja E: „Vahel mõni tuleb ütleva, et oli väga tore, aga otsest tagasisidet ei ole korjatud.“*

*Korraldaja V: „Ma vahel olen mõelnud, et peaks küsima, mida teisiti teha, aga anonüümset tagasisidekeskkonda ei ole võimalik meie võrgust teha.“*

Osalejad ütlevad, et nad ei tahagi tagasisidet anda, sest tähtsam on üritus ise ning hiljem ei viitsi keegi enam hakata sellele mõtlema. Veel ollakse skeptilised, kas tagasiside andmisel on mõtet – üldises igapäevapraktikas ei tunne töötajad, et nende arvamusega arvestatakse. Ühes fookusgrupis selgus, et hinnatakse korraldajate pingutust ning seetõttu ei soovita kriitikat teha.

*K4: Ma millegipärast arvan, et meie asutuses ei hakka keegi ütlemagi, kui midagi ei meeldi. [---] Ma tahtsin öelda, et isegi kui on midagi sitasti, siis ei hakata seda ütleva.*

*K1: Meil on nii, et inimesed, kes midagi korraldavad, teevad seda oma vabast ajast ja tahtest. Ei taha ju neile minna midagi halvasti ütleva.*

*K4: Jah, muidu järgmisel aastal ei tee üldse ...*

Nagu ilmselt, ei ole korraldajad küsinud tagasisidet ürituste kohta ning seetõttu ei ole neil selget ülevaadet, millised on osalejate arvamused. Muljeid vahetatakse pigem omavahel, st valdav on silmast silma kommunikatsioon ja räägitakse pigem positiivsetest kui negatiivsetest aspektidest.

### **Üritused motivaatorina ja ühtsustunde suurendajana**

Eelmises alapeatükis sai mainitud, et ühisüritustes nähakse küll ühtsustunde loojat, kuid sageli suured üritused seda eesmärki ei täida. Sama võib öelda ka ürituste kui motivaatorite kohta. Teoreetiliselt töötajad peavad ühisüritusi motiveerivaks, kuid praktiliselt ei ole ühisürituste kaudu töömotivatsioon eriti suurenenud või ei oska töötajad ürituste motiveerivat mõju selgitada.

Väga paljudest vastustest ilmselt, et üritused, mis nõuavad osalejatelt rahalisi väljaminekuid, ei mõju motiveerivalt. Pigem jäetakse sellistele üritusele minemata.

*U4: Motiveerivalt mõjuvad sellised üritused, mis on töötajatele tasuta. Ülioluline on tasuta organiseeritud transport. Muidu kogu aeg maksa ja maksa, seepärast ei tuldagi kuhugi.*

*A4: Mis motivaator see on, kui ma ise kõik kinni maksan.*

Nii uurimistulemusi analüüsid, kui mitteamblaaselt töökaaslastega suheldes selgus, et kõige rohkem soovitakse osaleda sellistel meelelahutuslikel üritustel, mis ei ole mõeldud väga suurele grupile. Ka korraldajad kinnitasid arvamust, et kui teha üritus (matk) näiteks ainult päästjatele, oleks nende osalus suurem ja eeldavalt nad tajuksid ka eesmärgi täitumist paremini.

*Korraldaja E: Suured üritused neid (päästjaid A. P.-K.) ei motiveeri, nad tahavad teha midagi oma komandoga.*

*K3: Teeme üritusi oma tuttavale ringkonnale, siis ma enne juba enam-vähem tean, mis mind ees ootab. Pöörame rohkem tähelepanu oma lähemale ringkonnale, alustame meie-tunde loomist sellest.*

*K6: Arvestades, et inimesed on stressis, siis kindlasti sportlikud üritused, meelelahustus, lõõgastus, üritused suunatud väiksematele gruppidele.*

Sarnaselt üritustele jääb küsitavaks ürituse kui ühtsustunde looja efektiivsus. Ühelt poolt seetõttu, et üritustel osaleb vähe töötajaid, keda ettevõtmine peaks liitma. Teisalt seetõttu, et suured ühisüritused loovad osalejates anonüümsusefiktsiooni ning suhtlemine toimub endale tuttava ringkonnaga – oma maakonna teise komando või äärmisel juhul sama keskuse töötajatega. Jällegi mainitakse, et inimesed ei tunne ennast suures seltskonnas hästi, võõrastega ei kiputa suhtlema ning meie-tunnet ei teki.

*A5: Inimesed ei tunne ennast selles suures seltskonnas hästi. No kas ma hirmsasti tunnen peale seda sidet ida või lääne keskuse töötajatega? Mingid kontaktid ehk tekivad, aga pikemaajalisi suhteid küll mitte. Ma ei ole kuulnud, et keegi oleks rattasõidul tutvunud ja pärast abiellunud.*

Seega võib öelda, et töötajate arvates meelelahutuse kaudu paraneb küll läbisaamine kolleegidega, kuid see piirdub väiksema grupiga (komando, kontori teatud rühmad). Motiveerivalt mõjuvad need üritused, mis on osavõtjatele tasuta.

### **Miks üritustest osa ei võeta**

Ühisüritusi peetakse vajalikuks nii kultuuri arendamise kui motiveerimise seisukohalt. Paradoksaalselt on erinevatest üritustest osavõtnuid küsitletute seas vähe. Mõneti on see selgitatav asjaoluga, et kõik sündmused ei olegi kõikidele sihtgruppidele mõeldud, kuid väga suurt rolli mängib üldine suhtumine organisatsiooni ning vähene motiveeritus. Motivatsioonipuudus, madal töökultuur ja vähene pühendumine avalduvad apaatias ja huvi puuduses organisatsiooni üldise käekäigu ja kaugemate (nii emotsionaalses kui geograafilises mõttes) tegemiste sh ürituste suhtes. Ennast ei osata positsioneerida ja näha enda kohta organisatsiooni üldises plaanis. Kadunud on kambavaim ja ühtne meeskond, töötajad ei tunne ennast väärtustatuna. See kõik mõjutab ka üritustest osavõttu.

*M1: Vanasti oli nii, et peale puhkust kohe tahtsid tööle tulla – oma punt oli koos. Nüüd ei ole enam oma vahetust. Meeskond ei toimi, kambavaimu ei ole.*

*M2: Kindlust ei ole ja ühtsust ei ole. Tulevikku ei ole, sest keegi ei seisa meie eest. Kui suhtutaks paremini, oleks sisekliima parem.*

*M1: Kõik on suhtumise taga. Ladvik elab oma elu – töötajat ei väärtustata ... Ülal on tunda selline suhtumine.*

*M4: Kui töömotivatsiooni pole, pole tahtmist ka peole minna.*

Päästjad peavad väga oluliseks piirkonnajuhtide ja komandopealike tähelepanu ja eestvedamist. Päästjaid mõjutab pealiku käitumine ning otseste juhtide leige suhtumine erinevatesse ettevõtmistesse kandub üle ka alluvatele. Paljud tegevused on ära jäänud organiseerija ja eestvedaja puudumisel või ei ole enam ühtset seltskonda, kellega varem rohkem suheldi ja üritustel osaleti (see on otseselt seotud vahetustega töö ning raskustega graafikute muutmisel).

Komandodes ja päästepiirkondades reeglina ise enam üritusi ei organiseerita, sest lisaks eestvedajale puudub ka raha. Kui varem olid piirkonnad iseseisvad, oli kergem leida finantse ürituste korraldamiseks. Organiseeritud transpordi küsimus (mis samuti on seotud rahaga) ja omafinantseering on ka põhjused, miks sageli jäetakse kaugemal toimuvatele üritustele minemata.

*A4: Jõulupeost – üks põhjus on raha. 10€ - mille eest? Oma joogid lisaks, perele on see kallid.*

Päästjad mainivad veel, et suured üritused koos juhtkonnaga ei paku neile huvi. Need ei ole südamelähedased ja harjumuspärased. Üleorganisatsiooniliste ürituste suhtes valitseb eelarvamus – need on juhtidele. Kuna paljudel on teine (olulisem) töökoht ja vähe vaba aega, on ka ajapuudus üks põhjus, miks ühisüritustest osa ei võeta. Aga ...

*A2: Kõik on tahtmise taga. Alati on põhinimed, kes tulevad.*

Kokkuvõttes võib öelda, et enne tsentraliseerimist, kui keskustel ja piirkondadel oli iseseisvust rohkem ja osati ennast paremini identifitseerida, korraldati ka üritusi rohkem. Autor näeb siin seost mitte niivõrd ürituste korraldamise, vaid nendest osavõtmise vahel

– kui üritus korraldati nõ kohalikul tasandil ja „oma rahvale”, võeti sellest meelsamini osa. Ilmnes, et päästjad ei soovigi juhtkonnaga ühiseid üritusi. Üleorganisatsioonilised üritused jäävad kaugeks nii geograafiliselt kui emotsionaalselt. Üritustest loobumise põhjusena märgiti huvipuuduse kõrval ka harjumuse, organiseerituse ja raha puudumist.

### **Ettepanekud ürituste korraldamisel**

Tulevikuperspektiivi silmas pidades küsis uurimuse autor osalejate arvamust – mida peaks tegema teisiti, et üritused täidaksid paremini eesmärgi ja osalus oleks suurem. Ühe võimalusena pakuti välja eelinfo kogumine – juba enne ürituse korraldamist teha nõ sisemised turu-uuringud ja selgitada välja ürituse vajalikkus ning osalejate ootused, sest meelelahutus on inimeste jaoks erineva tähendusega, inimesi motiveerivad erinevad stiimulid ning rolli mängib nii ametipositsioon kui vanus ja füüsiline vorm.

*K2: Proovida võiks kaasata neid, kes ei usu või ei arva, et nad sobivad sinna seltskonda.*

Peaaegu kõik vastajad leidsid, et üritusi, eriti meelelahutusüritusi, ei ole vaja korraldada suurele sihtrühmale – kogu Päästeameti töötajatele või ka Lõuna päästkeskuse töötajatele. Kuna inimesed tunnevad ennast paremini väiksemas ja tuttavamas seltskonnas, on ka väiksemale ja kindlamale sihtrühmale mõeldud üritused efektiivsemad.

*A4: Vaja oleks selliseid, millel on inimesed koos ja komandost väljaspool. Üritused võiksid olla neile, kelle vahel on tihedam koostöö. Võib-olla on selleks vaja välja pakkuda väiksemates rühmades olemist.*

Kui rääkida Päästeameti suurüritusest ehk perepäevades, siis selle ürituse kohta oli väga palju erinevaid arvamusi – kas need peavad olema üldse perepäevad või võiksid need olla ainult töötajatele. Vaidlusest koorus välja tõsiasi, et suvepäevad oleksid ka paljudele vastuvõetavamad, kui need oleksid piirkondlikud: rohkem tuttavaid ja paremini hoomatav meie-tunne, väiksemad kulud ja kergem korraldada logistikat jne.

*Korraldaja E: Perepäevad võiksid ka olla piirkondlikud. Nagunii hoiavad pandid omaette, võõrastega suhtlema nii naljalt ei hakata. Vennastumine toimub võib-olla väga öösel ja väga purjus peaga.*

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna töemotivatsioon on madal, siis tööandja poolt pakutud ühisürituste vastu ollakse ükskõikne ning neid ei tajuta ei motivaatorite ega ühtsustunde suurendajatena. Seda eriti siis, kui ürituste sihtgrupp on lai ning osavõtt nõuab rahalisi panuseid.

#### **4.4. Ühisürituste roll organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni mõjutajana**

Alapeatükis on tehtud ülevaade ühisürituste seostest organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooniga. Ühisüritusi nähakse suhtlemisvõimalusena, kuid kas nad seda ka tegelikult on?

##### **Organisatsioonikultuuri tajumine**

Kolleegideks peetakse eelkõige lähemaid töökaaslasi ja „meie” seostub pigem oma valvevahetuse või komandoga. Reatöötajad ei taju, et nemad tegelikult ongi organisatsioon, nemad moodustavadki Päästeameti. Seetõttu ei tunne nad end ka organisatsioonikultuuri kandjate ja arendajatena. Päästeameti väärtusi ei osata sageli nimetada ning organisatsiooni pikaajalisemaid eesmärke ei teata. Organisatsioonikultuuri mõistetakse küll veidi erinevalt – et see on vaid juhtidele mõeldud ja arendatakse seda juhtide äranägemise järgi – kuid sündmusi peetakse enesestmõistetavalt organisatsioonikultuuri osaks. Organisatsioonikultuuri peetakse oluliseks, kuid välistatakse ennast kui kultuuriarendajat või mõjutajat.

*K2: Minu jaoks on kultuur midagi vana, mis on kaua aega olnud, nagu laulupidu. Meil ei saa kultuuri tekkida, kui on pidevalt mingid reformid ja muutused. Meil on vanast ajast jäänud väga vähe üritusi, mida edasi arendada.*

*U2: Tuleb uus ülemus, uued tuuled, uued traditsioonid, uus töökorraldus, uus stress. Meie sisekliima ei ole hea töötamiseks, ei ole hea ka kultuuri arenguks.*

*U1: Uued juhid tulevad kohe uute mõtetega, üritavad kohe juurutada uusi traditsioone. Me oleme harjunud asju üht moodi tegema. Juba jõudsime peale eelmist reformi harjuda. Kohe teistmoodi harjuda on raske.*

Organisatsioonikultuur seostatakse töökultuuriga ning selgub, et väga palju mõjutab töö- ja organisatsioonikultuuri see, kui väärtustatuna töötajad ennast tunnevad. Mainiti, et niigi vähest tunnustamist minimeeritakse veelgi ning et isegi väikeseid tähelepanuavaldusi ja kiitus mõjuks kordades rohkem, kui seda oleks tehtud kultuursemalt ja natuke pidulikumalt. Väärtustamist ja tunnustamist oodatakse pigem otseselt juhilt. Tähtis on ka kõrgema juhtkonna tähelepanu, kuid mitte samas seltskonnas viibimine.

*U2: Staažimärgid, tänukirjad – komando pealik annab nurga taga või antakse anonüümne karikas. See tähendab, et ei hinnata inimest, ei tunnustata teiste ees. Tunnustus peab olema rahva ees ja nimeline. Tallinnasse nagunii ei kutsuta.*

*M2: Kui sa ei tunne, et oled midagi väärt, siis ei ole see kultuur midagi väärt.*

Mitmetest fookusgruppidest ilmselt, et kuna ühised (komando)traditsioonid on kadumas, peetakse hääbuvaks ka organisatsioonikultuuri, sest Päästeameti korraldatud üritusi ei tajuta endale suunatuks ja nende suhtes ollakse väga skeptilised. Avaldati kahetsust, et oma komandole iseloomulikud jooned ja kombed on kadumas. Ebaselge identiteedi tõttu puudub ka ühtsustunne ning tegutsemissoov on asendunud „tiksumisega miinimumprogrammil“ ning ükskõiksusega töö ja organisatsiooni suhtes.

*A1: Inimesed olid varem osavõtlikumad. Tänapäeva keegi ei taha. Me ei ole enam eraldiseisvad. Identiteeti ei ole enam. On nemad kuskil kõrgel ja meie. Tegelikult ei saagi aru, mida inimesed tahavad. 2006. oli oma identiteet, peale liitmist on see kadunud. Kohalikel juhtidel ei õnnestu küll mingit ühtsustunnet tekitada.*

Raskused enda positsioneerimisel toovad kaasa organisatsioonikultuuri tajumise hägusa ja laialivalgununa. Kultuuri hoomatakse emotsionaalselt lähemate ja juba traditsiooniks saanud rituaalide kaudu. Päästeametist välja pakutud ettevõtmistega (nt „Buduaaritur“ korraldamine päästkeskustes) kaasa minna ei soovita.

*K3: Meid ju Tallinna üritustele ei kutsuta. See tähendab, et meil ei ole ikkagi ühiseid üritusi ja meil ei ole ühist kultuuri.*

*K1: Aga võib-olla meil ei olegi nende kultuuri vaja? Meil on siin oma kultuur, kui nii võib öelda. [---] Et meil on siin oma üritused ja muud, mida me ajame ja teeme, ärme tahamegi üle võtta seda Päästeameti mentaliteeti.*

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonikultuuri loojatena päästkeskuse töötajad ennast ei näe, sest nad ei taju, et nemad ongi Päästeamet. Sarnane identiteedi selgusetus on paljudes organisatsioonides ja kooslustes. Ühte dokumentaalfilmi vaadates ilmnes, et Berliini filharmoonikute seas valitseb samasugune enesemääratlemise kaos. Dirigendid tulevad ja lähevad, aga mängijad koos ongi need, kelle kohta öeldakse Berliini Filharmoonikud.

### **Üritused kui sisekommunikatsiooni vahend**

Üritused ei saa toimida efektiivse kommunikatsioonivõimalusena, kui üks osa sihtgrupist ei tea ürituse toimumisest midagi. Kuna komandodes ei ole personaalseid arvuteid ning päästjatel ei ole vajadust ja harjumust elektrooniliste sidekanalite kaudu infot hankida, ei ole nad keskustes töötavate inimestega samas infoväljas. Seetõttu ei jõua elektrooniliselt saadetud info toimuvatest üritustest nendeni. Teadmatus on üks põhjus, miks ühest või teisest üritusest seni osa võetud ei ole. Semi-standardiseeritud küsitlusest ilmnes, et nii kontoritöötajate kui päästjate seas on ürituse reklaamimiseks kõige efektiivsem seinaleht, kontoritöötajatel järgnesid elektroonilised kanalid, päästjatel otsene kommunikatsioon.

Uuringust selgus, et osalejad ei ole tajunud, et ühisüritused aitaksid parandada alt-üles kommunikatsiooni ja soodustaksid suhtlemist teise piirkonna või üksuse töötajate või päästja ja juhtkonna vahel. Märgiti, et juhtkond hoiab distantsi ja kuna nad ei tunne alluvaid, ei ole ka suhtlemist. Üritustel suheldakse väiksemates gruppides, kellega tööalaselt on kokkupuuteid rohkem.

*A3: Rattasõidul ka näed neid, aga üldse ei suhtle, oled oma tuttavas pundis.*

*A6: Seal on tunda, et üks seltskond on nagu kõrgemal. Nad ei ole lahke näoga, ei kutsu suhtlema. Mind nagu tõrjutakse. Alluvad tahaksid küll rääkida, aga juhtkond ei taha. Nad on omas kestras, ei lase ligi.*

Paljudest vastustest ilmnes, et alluvad ei soovigi juhtkonnaga ühisüritustel väga tihedat kontakti luua. Paremini tuntakse ennast oma meeskonnaga. See näitab veelkord, et alt üles kommunikatsioon on juba eos välistatud ja ühistunnet ei saa tekkida – hierarhia seab suhtlemisele barjäärid ja üritused neid kaotada ei suuda. Vabam suhtlemine ja mitte nii suurte suhtlemistökete tunnetamine toimub ainult väiksemale sihtrühmale mõeldud üritustel.

*A1: Päästjad ei tahagi suure süldilaua ümber, juhtkond segab. Miks ma pean sinna suurde seltskonda minema?*

*K4: Kas sa arvad, et päästjad tahavad juhtkonnaga ühes lauas istuda?*

*K6: Ei, kindlasti mitte, ja nad ei tunneks seal ennast vabalt. Neil on omad teemad, mida rääkida.*

*K1: Jah, aga ikkagi on barjäär vahel. Reeglina ikka päästja ei tule M-ga rääkima. Kui meil on juhtkond ja alamad, siis on need ka peol.*

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi organisatsioonikultuuri peetakse oluliseks, tunnetatakse, et autonoomsuse vähenemisega on kadunud identiteet ja ühtset kultuuri ei ole tekkinud. Samuti võib öelda, et ühisüritused ei ole suhtlusvõimalusena efektiivsed, sest osavõtt on väike ning lävitakse väiksemates gruppides, kellega igapäevaselt ollakse rohkem harjunud suhtlema.

## **5. Järeldused ja diskussioon**

Käesolevas peatükis on uuringu tulemustele tuginedes tehtud järeldused, mis on esitletud uurimisküsimustele vastavalt. Uurimisküsimuste peamine eesmärk oli teada saada millised ühisüritused mõjuvad töötajatele motiveerivalt ning suurendavad ühtsustunnet. Samuti näitavad tulemused kuidas mõjutavad ühisüritused organisatsioonikultuuri arengut ja sisekommunikatsiooni. Viimases alajaotuses on antud mõned soovitusel – mida võiksid otsustajad ja ürituste korraldajad silmas pidada ürituste pikemaajalisel planeerimisel.

Üritus on ühelt poolt juhtimise tööriist (mainekujundus) ja töökultuuri indikaator, teisalt kommunikatsioonivõimalus ja suhtlusvorm (sõnumite edastamine, tagasiside andmine), mille oskuslikul kasutamisel on tulemus midagi rohkemat kui positiivse elamuse pakkumine. Mitteametlikes vestlustes organisatsioonide juhtidega selgus, et ühisüritustele on liiga suuri ootusi pandud: parandada sisekommunikatsiooni ja töökliimat, motiveerida ja suurendada rahulolu, sotsialiseerida ja töötajaid liita, tugevdada identiteeti ja arendada organisatsioonikultuuri, parandada tööandja mainet, avaldada tänu ja tunnustust, pakkuda meelelahutust, teenida terviseedenduslikke eesmärke jne. Motivatsioonist rääkides on tahaplaanile jäetud asjaolu, et ühisüritused on vaid üks külg motivatsiooni Rubiku kuubikus. See koosneb omakorda erinevatest ruutudest ja iga väikese detaili õigele kohale saamiseks on vaja kasutada õiget valemit. Päästeamet tunnetab ürituste korraldamise vajalikkust, mistõttu on võetud tööle peaspetsialist, kelle ülesanneteks on organisatsioonikultuuri kujundamine ning ameti tähtpäevade ning vastuvõttude eestvedamine ja koordineerimine. Regioonikeskustes ei ole konkreetset inimest, kes ürituste korraldamise eest vastutaks.

### **5.1. Kolleegidega suhtlemise ja ühisürituste olulisus**

Autor on alati huviga kuulnud, keda inimesed silmas peavad, kui ütlevad „meie“. Antud töös selgus, et „meist“ rääkides peetakse eelkõige silmas oma üksuse töötajaid. Päästjatel

seostub „meie“ oma valvevahetuse või komandoga ja kolleegideks peetakse lähemaid töökaaslasi või töotajaid samal ametikohal teises komandos. Kontoritöötajatel on vahel mitu „meiet“, sest kuna ei osata ennast täpselt positsioneerida – kas tuntakse ennast Päästeameti või Lõuna päästkeskuse töötajana – räägitakse „meist“ ja kolleegidest nii päästkeskuse kui üle Eesti paiknevate osakondade kontekstis. Siiski peetakse lähemateks töökaaslasteks neid inimesi, kellega igapäevaselt kokku puututakse. Samas osakonnas, aga teises regioonis töötavate inimestega võib otsene kontakt olla minimaalne ja lähedasemaid suhteid ei teki.

Siimon ja Vadi (1999) vaatlevad organisatsioonikultuuri kõrval ka organisatsiooni kliimat, mis on rohkem psühholoogilise sisuga. Organisatsiooni kliima on seotud töörahuloluga, mis omakorda mõjutab ka ühisüritustest osavõtmist – kui tööõhkkond on pingeteta ning inimestel on tööl hea olla, siis võtavad nad töövälisest üritusest meelsamini osa ja soovivad töökaaslastega ka vabal ajal suhelda. Juhid ei saa küll panna töotajaid üksteisega vägisi lävima, kuid nad saavad kujundada avatud õhkkonna ja soodustada mitteformaalset suhtlemist (nt ühisürituste kaudu). Töövälisest suhtlemist lähemate töökaaslastega peetakse oluliseks. Siiski ei suhelda võrdselt kõigiga, vaid väiksemates gruppides – oma meeskonnaga, bürooga, kuid ettevõtmisi on aastatega vähemaks jäänud. Selline suhtlemine toimub omaalgatuslikult ja organisatsiooni rahalist või korralduslikku panust sageli ei ole. Siiski tunnevad mõned vastanud (eelkõige päästjad), et töökaaslastega ühistel üritustel viibimine on pigem nagu kohustus nii ülemuse (kui ei käi, siis ei ole meeskonnaliige või ei ole huvitatud organisatsiooni asjadest) kui ka kolleegide (kui ei käi, siis ei ole seltskonnas, ei ole hiljem kursis, millest räägitakse vms) ees.

Ühisürituste tähtsuse ja nendel osalemise juures ilmnes vastuolu – ühisüritusi peeti väga vajalikuks, kuid ise nendest sageli osa ei võetud. Siin võib näha teatud seost – mida suuremale sihtrühmale on üritused mõeldud, seda vähem soovitakse sellest osa võtta. Paremini tuntakse ennast väiksemas ja tuttavamas seltskonnas, nendega, kellega on ühine ajalugu, ühised tuttavad, ühised vestlusteemad ja sarnased kogemused. Oluline on oskus ennast positsioneerida ja identifitseerida organisatsioonis. Suurte ümberkorralduste tõttu

on seda paljudel töötajatel raske teha. Bandura (1997) järgi on enesetõhusus ja -kontseptsioon väga tähtsad tegurid. Suures organisatsioonis x komando päästjaks olemine on viinud rolli hägustumiseni. Väiksemas ringkonnas on ennast identifitseerida kergem ja roll selgem. **Siit võib järeldada, et kolleegidega st lähemate töökaaslastega suhtlemist ja ühisüritusi peetakse üldiselt oluliseks ning üritusi soovitakse korraldada nendega koos väiksemas seltskonnas.**

Kogu Päästeameti töötajaskonda ei saa vaadata ühtse sihtrühmana. Kõige laiemalt võib sihtrühma jagada kaheks: kontoritöötajad, kelle tööaeg on 8-17 ning päästetöötajad, kes töötavad 24h vahetustega. Teine võimalu sihtgruppe segmenteerida on piirkondlikult nelja keskuse lõikes. Erinevaid jaotusvõimalusi on veel. Miks seda on oluline arvestada? Ürituste planeerimisel on väga tähtis teada sihtrühma vajadusi ja ootusi (Getz 2012), sest nii saab ürituse fookust paremini suunata. Päästeameti sihtgrupid on olemuselt väga erinevad (nt Ida päästkeskuse peab kindlasti arvestama venekeelse töötajaskonnaga) ning seetõttu on ühe üritusega kõikide osalejate ootusi ja organisatsiooni eesmärke raske täita. Sellest tulenevalt on otstarbekam suur sihtrühm paremini fragmenteerida ja korraldada üritusi väiksemale grupile.

Töötajad eelistavad, et Lõuna päästkeskuses korraldatakse rohkem üritusi konkreetsemale ja väiksemale sihtgrupile – kontoritöötajatele, komandole või päästepiirkonnale. Seetõttu ei ole otstarbekas muuta üksustekeskseid üritusi üleorganisatsioonilisteks. Ühisüritused, mis on mõeldud väiksemale ja omavahel rohkem tööalasel suhtlevale grupile, on osalejatele meelepärased ning täidavad eesmärke paremini. Üks suurema osalejate arvuga üritus on jõulupidu, kuid nii korraldaja kui osalejad leiavad, et üritus sujus paremini, kui seda teha maakonnatasandil (nagu on kunagi tehtud). Siis väheneksid osalejate transpordikulud ja osalejate arv ei ületaks toimumiskoha kriitilist piiri. Nagu ka teiste (massi)ürituste puhul on väiksemate ürituste eeliseks suurem lähedusetunnetus ja selgem grupikuuluvus.

Kuigi seni korraldatud üritusi hinnati organisatoorsest küljest headeks, tuleb mõnel juhul ürituse formaati ja sisu kaasajastada ning kindlasti mõelda kvaliteedi peale – halvasti

korraldatud ettevõtmine ei täida eesmärke ja lisaks devalveerib kõiki üritusi. Bowdin et al (2011) soovivad tähelepanu pöörata planeerimisele – see tähendab, et planeerimata ei õnnestu kvaliteetset tulemust saavutada. Ürituste sisulise atraktiivsuse tähtsust märgib ära ka Velbaum (2008). Paljud traditsioonid on hääbumas ning nõ uued üritused ei ole suutnud nende kohta üle võtta, sest need on mõeldud liiga suurele sihtrühmale. Siin on suuresti mõtlemisainet komandopealikel ja ka piirkonnajuhtidel – kuidas säilitada „oma nägu“ ja olles ise eestvedaja aidata kaasa ühtsustunde tekkimisele kõige alumisel astmel. **Seega võib väita, et kõigile Päästeameti töötajatele suunatud ürituste asemel on efektiivsemad kitsamale ja homogeensemale sihtgrupile mõeldud üritused.** Seda kinnitab ka 2013. aastal läbi viidud rahulolu-uuring.

## 5.2. Ürituste eesmärgid ja nende täitumine

Erinevatel üritustel on erinevad eesmärgid, kuid sageli ei oska korraldajad ürituste eesmärke sõnastada ja need ei ole selgelt hoomatavad ka osalejatele. Nagu juba öeldud, jääb puudu ürituste strateegilise planeerimisest, millele Bowdin et al (2011) suurt tähtsust omistavad. Pelgalt meelelahutuse pakkumisega ei ole võimalik organisatsiooni tugevdavaid eesmärke täita ning seda veel sihtgrupi soove arvestades. Organisatsioon tahab tugevdada ühtsustunnet ja suurendada lojaalsust, kuid töötaja inimlik soov on, et teda väärtustatakse ja hinnatakse. Jõulupidu, perepäevad ja ühised spordiüritused on vaid teatud määral ja teatud väikesele osale stiimuliks. Eesmärgid, mille väljundiks on meeskonnatunde loomine või tugevdamine, motivatsiooni tõstmine, organisatsiooni väärtuste juurutamine, juhtkonna ning töötajate vahel mitteformaalse dialoogi loomine peaksid ürituste kaudu täituma, kuid paraku näitab käesolev uurimus, et nii see ei ole. Kuna üritused on mõeldud erinevatele sihtgruppidele ja osavõtt üritustest on erinevatel põhjustel kasin, siis ei täida need ühtsuse loomise, organisatsioonikliima parandamise või suhtlemise tõhustamise eesmärki. Ka ürituste väärtustav ja motiveeriv roll on kaheldavad, sest medalid on devalveerumas (kuigi see on aukirja kõrval üks väheseid käegakatsutavaid tunnustusi) ja ürituste omafinantseering ei luba neid tajuda motivaatorina. Mitmeid asjaoludele tuginedes võib öelda, et **enamuse üritusi tõesti ei täida seatud eesmärke, isegi kui need on korraldajate poolt püstitatud.**

Üleelatud majandussurutis ja kasutusel olnud praktikate vajalikkuse analüüs on pannud mõtlema konkreetsete tegevuste otstarbekuse üle. See lubab arvata, et selgemalt määratletakse ja eesmärgistatakse ka üritused ning muutub Ehasoo (2012) uuringus välja toodud seisukoht, et eesmärk ei olegi korraldajate jaoks oluline.

### **5.3. Üritused kui motivaatorid ja ühtsustunde suurendajad**

Erinevaid töötajaid motiveerivad erinevad asjad: materiaalsed väärtused, kuuluvustunne, eneseteostus, tunnustus, staatus, areng. Motiveeritus on otseses seoses töörahuloluga ning see ei saa tekkida käsu korras. Kuigi koolitused võivad üritustena ja arengu soodustajatena olla motiveerivad ja liitvad, ei ole autori arvates motivatsioonikoolitused eriti efektiivsed – motivatsiooni ei saa õppida ega arendada, see kujuneb läbi teiste tegurite.

Uuringust selgus, et töötajad ei taju motivaatoritena head mikrokliimat või ühisüritusi. Neid peetakse elementaarseteks tööelu koostisosadeks, mida väärtustatakse alles siis, kui seda hüve enam ei ole. Bandura (1997) ütleb, et motivatsiooniks võib olla eduelamus, kuid üritused ei ole sageli paljudes töötajates aidanud seda elamust tekitada. Napp positiiv tagasiside oma tööle ning tajutud ebavõrdsus pühendumist ei soodusta. Töötajate motiveerimist ja väärtustamist peavad vastajad väga oluliseks, kuid mitmelgi puhul ilmnes, et ühisüritused ei ole selleks kõige efektiivsem võimalus – erinevaid inimesi motiveerivad erinevad stiimulid ja eelkõige materiaalsed väärtused. Velbaum (2008) märkis, et sellised üritused, mis nõuavad osalejatelt liigselt kulusid (nt aja- ja rahakulud) ei mõju motiveerivalt. Seepärast on vajalik mõelda, kuidas osalejate kulusid optimeerida. Päästjad ei ole mõistnud, et üritusi korraldatakse neile tänu ja tunnustuse avaldamiseks. Nende jaoks ei ole juhtkonnaga ühel üritusel osalemine tunnustus ja motivaator. Kontoritöötajad küll mõistavad teatud ürituste motiveerivat mõju, kuid vaatamata sellele ei võta nad paljudest üritustest osa. Seetõttu on teoreetikute (Park ja Rainey 2012, Getz 2012) seisukoht, **et ühisüritustel on oluline roll töötajate motiveerimisel antud juhul õige vaid osaliselt.**

Ühtsustunne, meie-tunne, kollektiivsustunne või ükskõik, kuidas seda nimetada, ei ole suures organisatsioonis kunagi olnud väga tugev ja selgelt tuntav, sest keeruline on identifitseerida, kes on „meie”. Meie-tunne ei teki igapäevases töörutiinis, kus kõik oma kabinetis või komandos töösse upuvad, vaid eelkõige väljaspool tööaega suheldes, kui leitakse koos ühisosa – olgu selleks siis ühised tuttavad, ühised hobid või ühised mured. Meie-tunnet on keeruline tekitada, kui töötajad tajuvad ebavõrdsust ja ebaõiglast kohtlemist. Et meie-tunne on oluline ja seda on vaja arendada, näitab Ida päästekeskuses loodud meie-tunde töörühm, mille eesmärk seisneb terve organisatsioonikliima loomises ja ühtse meeskonnavaimu ning motiveerituse suurendamises läbi ühiste ürituste ja ettevõtmiste. Kuid „meie“ all ei mõisteta kõiki Päästeametiga töösuhteid omavaid inimesi, vaid eelkõige Ida päästekeskuse töötajaid.

Ühtsustunne ja motivatsioon ei teki iseenesest, vaid läbi töötajate väärtustamise ja neisse panustamise. Paljud töötajad tunnevad, et neid ei tunnustata, nende panust ei hinnata, ning asumine madalal hierarhiaastmel soodustab madala enesehinnangu tekkimist. **Seni korraldatud üritused ei ole suutnud ühtsustunnet tekitada, sest omavahel harva kokku puutuvaid inimesi paar ühisüritust aastas ühtseks perekaks ei liida ja väärtustamisdefitsiiti ei kaota.** Autori arvates ei olegi vaja tahta, et kõik tunneksid end kui üks suur pere, päästeametipere. Organisatsioon on pigem üks suguvõsa ja iga keskus või hoopiski komando on omaette pere. Väikeses peres tunnevad liikmed üksteist paremini ja tajuvad ka ühtsust rohkem. Kuigi ka ühe komando sees on meeskonnatunnet keeruline tekitada, sest töö on vahetustega ja omavahelist suhtlemist ja kokkupuudet erinevatel valgevahetustel on vähe. Siin ongi jälle võtmetegelaseks komando pealik ehk perepea. Autor nõustub Shockley-Zalabak'iga (2012), kes ütleb, et väga oluline on juhtide tähelepanu. Päästjad ootavad komandopealikult kui otseselt juhilt motiveerimist, tunnustamist ja eestvedamist. Päästjate jaoks on tähtis komandopealiku suhtumine ja huvi nende tegevuse vastu – nad ootavad, et nende tööle antakse tagasisidet ja jagatakse tunnustust, et ka pealik elaks neile kaasa kutsemeisterlikkuse võistlusel või korraldaks neile tänu- ja meelelahutusüritusi. Kõrgemate ja kaugemate juhtidega päästjatel tööalast kokkupuudet ei ole ja seetõttu pole nende tähelepanu nii oluline (vähemalt mitte kõigile ja vähemalt mitte iga päev). Päästjad tunnevad, et omavahel liidaks neid

meelelahutusüritused väiksemas ringis. Seega võib öelda, et **ühtsustunde loomine algab ühistegevustes lähemate töökaaslastega** ning kui komandos on meeskonnatunne tekkinud, võib asuda rahuldama Päästeametisse kuulumise vajadust, kui see kellelgi on tekkinud.

## **5.4. Üritused organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni mõjutajana**

Tahes-tahmata tekitab tsentraliseerimine muutusi organisatsioonikultuuris, sest üksuste juhtimisstiilid on erinevad, traditsioonid on erinevad, väärtushierarhiad on erinevad. Sisekultuuri ja traditsioonide erinevuse tõttu ei saa loota, et üleorganisatsiooniliseks muudetud ühisüritused aitavad automaatselt kujundada ühtset organisatsioonikultuuri. Suurte ürituste suhtes ollakse skeptilised ja geograafiliselt kauged ettevõtmised – teises regioonis korraldatav matk või perepäevad – jäävad ka emotsionaalselt kaugeks ja võõraks. Tuleb nõustuda Virovere et al (2005) ja Brooksi (2008) seisukohaga, et kultuur võib pigem lahutada kui liita organisatsiooni liikmeid, kuna organisatsiooni liikmed tajuvad muutusi ja väärtusi erinevalt, traditsioonid ja üritused on erinevatel gruppidel erinevad ning nii horisontaal- kui vertikaalteljel põrkuvad erinevad subkultuurid ning tekib allkultuuride konflikt.

Kõik uurimuses osalenud vastajad leidsid, et ühisüritustel on oluline osa organisatsioonikultuuris, kuid tahaplaanile jäi asjaolu, et üritustest mitte osa võttes ei ole võimalik arendada ka organisatsioonikultuuri. Tänu mitmete ümberkorraldustele ja pidevatele muutustele ei oska töötajad ennast positsioneerida ja identifitseerida – nad ei tunne ennast otseselt Päästeameti ega ka Lõuna päästkeskuse töötajatena. Rolli ebamäärasusest tulenev rollikonflikt vähendab tööefektiivsust ja pühendumist ning avaldub ka väheses huvis ühisürituste vastu. Suurt kogukonda on raske hoomata ja suhteline anonüümsus ning huvipuudus ei suurenda seotust organisatsiooniga.

Brooks (2006) ja Shultz et al (2000) leiavad, et organisatsioonikultuur kujuneb välja üksikisikute omaduste, hoiakute ja väärtuste põhjal – kuidas inimesed tajuvad, mõtlevad, tunnevad. Kollektiivse taju tulemusena areneb välja organisatsioonikultuur. Kui töötajad puutuvad omavahel vähe kokku, ei teki ühisosa ja ühine kultuur iseenesest nagu eelpool toodu põhjal arvata võiks. Organisatsioonikultuuri on sihipärasel juhtimisel ja igapäevase kaasabil vaja arendada. Paraku töötajad ei taju, et nemad ongi organisatsioonikultuuri loojad ja arendaja ning väärtuste kandjad. Päästjad, kes käivad graafikujärgselt tööl ja suhtlevad teiste töötajatega vähe, ei tunne, et nemad oleksid kultuuri seisukohalt „tegijad“. Organisatsioonikultuuri arendamine tundub pigem olevat tööülesannetest tulenevalt ühe konkreetse inimese või siis juhtkonna prioriteet. Seega võib öelda, et organisatsioonikultuuri arendamine ei ole päästjate jaoks eriti oluline, sest nende igapäevatoos ei muuda kultuur või selle puudumine midagi. Arusaamade kohaselt saavad ja tahavad nad arendada oma subkultuuri, et säiliks omapära, kuid mitte terve organisatsiooni kultuuri. Päästeametis eksisteeriks nagu mitu kultuuri: kontoritöötajate ja päästjate kultuur. Jaotuse võiks teha ka geograafiliselt, sest regioonides on tavad ja kombad erinevad. Hess et al (2000) väitel võib see isegi positiivne olla, sest nii säilib mitmekesisus. Selle uurimuse põhjal võib öelda, et **pidevatest muutustest tingitud identiteedi puudus ja ebakindlus, väärtustamisdefitsiidist tulenev madal enesehinnang ning ükskõiksus on peamised põhjused, miks ei tunta huvi organisatsiooni tuleviku ja organisatsioonikultuuri arendamise vastu. See avaldub huvipuuduses käesoleval hetkel organisatsioonis toimuva suhtes ja ka väheses osavõtus ühisüritustest.** Loomulikult ei saa kultuuri vägisi arendada ja ürituste korraldamist või seal osalemist kohustuslikuks teha, kuid erinevaid võimalusi kombineerides on võimalik ükskõiksust ja trotsi vähendada ning huvi organisatsiooni ja seal toimuva vastu suurendada.

Organisatsioonikommunikatsioonil on erinevaid eesmärke – tõsta produktiivsust, suurendada rahulolu, informeerida, mõjutada jne. Samaselt Kõrgesaare (2014) uuringu tulemustele peavad ka Päästeameti töötajad sisekommunikatsiooni moonutatuks – räägitakse liiga positiivses ja propagandistlikus võtmes. Sisekommunikatsiooni üheks eesmärgiks on viia töötajateni organisatsiooni väärtused ja panna neid tegutsema ettevõtte

eesmärkide nimel, kuid Päästeameti strateegiaga määratud väärtused ja eesmärgid vajavad teistsugust selgitust töötajate seas. Intensiivne juhtide poolne eesmärkide ja väärtuste propaganda kõnedes võib tunduda ülimalt oluline, kuid samas tuleb välja, et tegeleda tuleb hoopis töötajate tunnustamise, tagasiside andmisega ja organisatsiooni sisekliima parandamisega. See on aga hoopis teistsugune strateegia.

Seni korraldatud üritused on vähe aidanud kaasa organisatsiooni eesmärkide selgitamisele. Põldaru (2005) leiab, et üritused on vajalikud personaalseks kontaktiks sihtrühmaga ning emotsioonide kaudu suhte tugevdamiseks. Lisaks sellele võimaldavad üritused rakendada kahepoolset kommunikatsiooni ning saada sihtrühmalt tagasisidet. Käesoleva uurimuse autori arvates ei pruugi kahjuks see alati nii olla – ühisüritused ei ole eriti efektiivsed kommunikatsioonikanalina ja ei soodusta erinevatel tasanditel olevate töötajatevahelist suhtlust. Mitteametlik kommunikatsioon ei toimi, sest juhtkond ei loo võimalust suhtlemiseks reatöötajaga isegi kui viimased seda peaksid soovima. Ostrow ja Smith (1988) ütlevad, et üritus on hea võimalus kommunikatsiooniks, kuid olenemata ürituse formaadist ei pruugi isiklikku kommunikatsiooni tekkida – suheldakse nendega, keda tuntakse või kes lähemal paiknevad. Kinnitust leidis Pace ja Faules (1994) seisukoht, et suhtlemine toimub positsioonist lähtuvalt – määrav on asetsemine organisatsiooni hierarhias, sest Päästeametis valitsevad selged käsuliinid ja reeglid suhtlemises ei soodusta ka vabas õhkkonnas alt-üles kommunikatsiooni (väikese erandina kontoris töötavate inimeste vahel, kus ametipositsioonile ei pöörata nii palju tähelepanu ning juhtide ja alluvate vahel on suhtlemine vahetum ning vabam). Eraldi küsimus on selles, kas meealahutuslik üritus on õige koht tööasjade arutamiseks.

Ka Branham (2005) ütleb, on üritused üks väheseid võimalusi mitmepoolseks kommunikatsiooniks ja töötajate arvamuse küsimiseks, kuid üritusi kasutatakse kommunikatiivsetel eesmärkidel väga vähe. Seega võib väita, et **ühisüritused suurtes ja hierarhilistes organisatsioonides ei ole kommunikatsioonivõimalusena efektiivsed.** Personaalne suhtlus üritustel võib toimida kommertsettevõtetal väliste sihtgruppidega, kuid sisekommunikatsiooniks leidub kindlasti efektiivsemaid võimalusi.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ilmnes väga palju vastuolusid: isegi kui töövälisest suhtlemist peetakse oluliseks, ei teha ise midagi, et seda rohkem oleks ja omaalgatuslikult endale sobivaid ettevõtmisi ei korraldata. Tunnistatakse, et tööl on kergem suhelda, kui töökaaslast paremini tuntakse, kuid töövälisest aega ei taheta kolleegidega suhtlemise peale raisata. Sama kehtib ka ühisürituste kohta – neid peetakse vajalikuks, kuid oma vabast ajast seal osaleda ei soovita (tööajal ei ole see jällegi võimalik). Päästjad ütlevad, et juhtide tähelepanu on neile oluline, kuid juhtkonnaga ühisel üritusel viibimine ei mõju motiveerivalt.

## **5.5. Soovitused**

Tõde ei selgu teooriaid lugedes ja vahel ei anna ka uuringud täpseid tulemusi. Üritused teenivad mitmeid eesmärke ja seovad erinevaid osapooli. Seega saab siin olla mitu tõde. Järgnevalt mõned praktilised soovitused, mis ei pruugi kõigi teoreetiliste lähtekohtade või varasemate uuringutega kokku langeda, vaid on kirja pandud eelkõige uurimisobjektist ja probleemist tulenevalt. Käesoleva uurimistöö eesmärk oli välja selgitada, millised on sihtrühma ootused ürituste suhtes. Seega esimeseks sammuks võiks olla enne ürituse planeerimist koguda eelinfot osalejate soovidest ja vajadustest. Siiski tuleks potentsiaalsete osalejate ootustesse teatud kriitikaga suhtuda – nii mõnigi sooviks ämma juubeli või külapulma sarnast jõulupidu, kuid teatud üritused peavad siiski jääma kindla formaadi juurde.

Selgemalt peaks läbi mõtlema ja välja tooma ürituste eesmärgid ning vajadusel neid muutma (nt eesmärk ei ole võit, vaid osavõtt). Organisatsiooni ülesandeks ei pea olema töötajate vaba aja sisustamine, kuid kuna paremad suhted töötajate vahel lubavad loota produktiivsemat tööd, suuremat motiveeritust ja positiivsemat sisekliimat, siis on ürituste korraldamine selles aspektis tööandjale oluline. Et üritused teeniks sisekommunikatsiooni eesmärke, tuleks sellistele üritustele mõelda välja eraldi formaat. Praktikast on ette tulnud, et liidetakse erinevaid sihtrühmi (tänuüritusel töötajad ja toetajad) või teenib üks üritus mitut eesmärki. Küll aga peab silmas pidama, et eesmärgid ja tegevused nende täitmiseks oleks selgemalt eristatud. Seega on üheks võimaluseks

korraldada üritusi, kus pearõhk oleks omavahelisel mitteformaalsel suhtlemisel ning seda eelkõige nende töötajate vahel, kes igapäevaselt vähem kokku puutuvad. Sellised üritused võiksid jääda keskuse või üksuse tasandile, sest suurüritustel on mitmesuunalist suhtlemist üksteist vähe tundvatel töötajatel keeruline saavutada. Näiteks erinevatele seminaridele, koolitus- ja õppepäevadele, kutsemeisterlikkuse võistlusele vms võiks järgneda meelelahutuslik osa, kus pearõhk oleks omavahelisel suhtlemisel. Siis ei tunnetata teisi osalejaid konkurentidena, vaid võrdsete kaaslastena. Nii mõnegi formaadi võiks veel kriitiliselt üle vaadata ning otsida uudsemaid, atraktiivsemaid ja efektiivsemaid lähenemisi nt aastalõpuseminari ja aastalõpupeo liitmine üheks ürituseks, Pritsumehe võistlus korraldamine perepäevade raames jms.

Gruppi kuuluvus ja selgem roll on paremini hoomatavad väikeses kogukonnas. Küsitlustest ilmes, et päästjad ei pea kontoritöötajaid oma kolleegideks ja ka vastupidi. Kuigi eesmärgiks ei ole klastriliste ürituste korraldamine, võiksid mõned tegevused jääda nõ rohujuuretasandile – kõiki üritusi ei ole vaja korraldada üleregioniliselt või üleregiooniliselt. Eeskujuks võiks võtta Velbaumi (2008) uuritud Saksamaa kontserni, kus üritus ei olnudki planeeritud kõigile töötajatele, vaid ühel ametipositsioonil olevatele liikmetele. Päästjad igatsevad taga ühisüritusi, mis korraldati konkreetse maakonna (päästepiirkonna) töötajatele nt jõulupidu, suvepäevad, rahvakalendritähtpäevade tähistamine. Subkultuuriliste erinevuste kaitsmiseks ja omanäolisuse säilitamiseks võiksid teatud üritused jäädagi päästepiirkonna tasemele nt juba eelpool mainitud päästkeskuse töötajate ja töötajate laste jõulupidu. Viimane ei ole küll mõeldud otseselt töötajatele, kuid see teenib organisatsiooni liikmete lähedaste väärtustamise eesmärki ning üritusel on töötajatel hea võimalus omavaheliseks vabaks suhtlemiseks – koosolijad on tuttavad, neil on suurem ühisosa jms. Üritustest, kus on ka keskuse või Päästeameti juhtkond, ei taha kõik päästjad meelsasti osa võtta. Seepärast võiks neil jääda võimalus korraldada ainult neile mõeldud üritusi. Samas tuleb jälgida, et see kollektiivi väga ei killustaks ning et soovijatel oleks võimalus osa võtta ka päästkeskuses korraldatavatest ettevõtmistest. Semi-standardiseeritud küsitlusest selgus, et päästjad ja kontoritöötajad peavad oluliseks ja motiveerivaks erinevaid üritusi. Enne ürituse korraldamist on vaja kindlasti läbi mõelda, kellele ja miks üritust korraldatakse. Autor toetab Velbaumi (2008)

ja Relve (2009) ettepanekut ja soovib parema eesmärgitaitmise nimel küsida osalejate arvamust, et korraldatud üritus ei oleks lihtsalt raha raiskamine. Hinnanguid sündmuse kordaminekule saab välja selgitada juba sündmuse toimumise ajal (vaatluse teel), kuid oluline on ka eelinfo ja tagasiside küsimine.

Kõigist fookusgruppidest selgus, et meelsamini osaletakse väiksemale ja tuttavamale grupile korraldatud üritustel. Sarnane oli tulemus ka Tartu KHK-s korraldatud mitteametlikus küsitluses – kuigi ülekoolilisi üritusi on piisavalt, soovitakse rohkem osaleda oma osakonnale mõeldud tegevustes. Kuna neid on vähe, ei teki osakonnasest meie-tunnet, sest üksteist ei tunta ja ühisosa on väike. Tuttavlikkus ja sarnasus on mõjustamispsühholoogide hinnangul olulised faktorid ühisosa tunnetamisel ja turvalisuse loomisel (Cialdini 2005). Põhjuseks, miks üksustes üritusi on vähemaks jäänud, on initsiaatorite ja aktivistide puudumine, aga ka aja- ja rahalised ressursid. Siiski arvab autor, et heade eestvedajate olemasolul on võimalik oma segmendile sobivaid üritusi edukalt korraldada ning seeläbi parandada nii meeskonnatunnet kui tõsta motivatsiooni. Ei maksa oodata, et keegi tuleb ja hakkab töötajaid õnnelikuks tegema. Ka ise võib initsiatiivi üles näidata.

Et suurendada üleorganisatsioonilistest üritustest osavõttu, peab täpselt teadma kommunikatsioonikanalite efektiivsus. Nagu selgus, ei ole info paljudest üritustest kõigini jõudnud, sest päästjad ei kasuta oma igapäevatoos arvutit, ei loe uudiskirja ega siseveebi. Kuna info kõigist üritustest nendeni ei ole jõudnud, ei ole neil olnud võimalust ka üritustel osaleda. Edasiste ürituste planeerimisel tuleb lähtuda sihtgrupi kommunikatsioonikanalite kasutamise harjumusest ja vajadusel infot dubleerida. Päästjate jaoks on esmane infoandja komandopealik, reklaamikandjana on efektiivne ka teadetetahvel. Atraktiivseks teavituseks ei ole alati vaja teenust sisse osta, vaid paremini tunda oma sihtrühmi ja koordineerida teavitustegevusi. Tähelepanuta ei tohi jätta ka teate sisulist poolt. Tuleb vaadata sõnumit saaja silmade läbi – kas see on saajale arusaadav ja ahvatlev. „Tulemuste saavutusvajaduste eiramine on likvideerinud võimaluse manustada igapäevaseks eksisteerimiseks vajalikku toitainete kogust” võib ju ametnikule arusaadav olla, kuid päästjale tuleb öelda lihtsalt „Kes ei tööta, see ei söö“.

Finantsilised vahendid või pigem nende nappus on alati mõjutanud ürituste korraldamist ning sageli ei ole väheste rahaliste ressursside juures võimalik luua kvaliteetset üritust (kutsuda tuntud esinejaid, pakkuda rikkalikumat toitlustust, organiseerida osalejatele transport vms). See mõjutab ürituste muljet tervikuna ja on kogemuslikult seotud üritustest osavõetuga. Korraldajad võiksid otsida rohkem toetajaid väljastpoolt organisatsiooni ja ära kasutada juba olemasolevaid kontakte. Nii võib erinevatel matkade ja teiste sportlike ürituste korraldamisel pöörduda erinevate karastusjookide tootjate või kohalike toitlustus-, majutus- või turismiettevõtete poole. Kuna Päästeameti maine avalikkuse silmis on hea ja usaldusväärsus kõrge, siis on ka sotsiaalse vastutusega suuremad äriorganisatsioonid kindlasti nõus sponsorluse korras toetama Päästeameti teatud üritusi.

Erinevaid üksusi liites sulanduvad vähemal või rohkemal määral kokku ka erinevad subkultuurid või luuakse hoopis uus kultuur. Ajaloost on teada, et ühtset kultuuri ei ole mõttekas hakata vägisi peale suruma. Iga subkultuur võitleb oma ellujäämise eest ning ülekantult hakkab kehtima Newtoni kolmas seadus – mida rohkem mitteomast kultuuri ülevalt peale surutakse, seda suuremat vastupanu altpoolt avaldatakse. Suur organisatsioon on nagu arhipelaag, kus saared kuuluvad küll ühte tervikusse, kuid on ikkagi iga üks oma kohas ja oma nägu. Erinevus rikastab ja identiteedi säilitamine on subkultuuridele oluline. Seega ei ole vaja iga hinna eest kõiki ühtsele kultuuristandardile allutada, vaid jätta soovijatele teatud autonoomsus, enesemääramisõigus ja omapära.

## **5.6. Diskussioon**

Viimases alapeatükis on ära toodud mõned kitsaskohad, mis ilmnesid uurimust läbi viies. Lisaks on arendatud mõtteid, millised võiksid olla edasised suunad antud valdkonna uurimisel ning millistele aspektidele peaks tulevikus tähelepanu pöörama.

Ükski uurimus ei ole 100%-liselt õnnestunud ja adekvaatne, sest alati saab paremini ja täpsemalt valida sihtrühmi, koguda paremate meetoditega ja rohkem uurimisandmeid või kogemuste lisandumisel rakendada efektiivsemalt analüüsimeetodeid. Samuti on oluline

ajaline faktor, sest sotsiaalsüsteem ja inimene selles muutuvad pidevalt ning seetõttu on mitmete uuringute tulemused aja möödudes aktuaalsuse kaotanud või ei peegelda käesolevat olukorda.

### **5.6.1. Ekspert- ja fookusgrupi intervjuu kriitika**

Vastastikune usaldus autori ja vastajate vahel võimaldas välja tuua väga tundlikku informatsiooni ja kriitikat, mille avaldamisel peab olema väga taktitundeline. Objektiivsuse huvides ei saa autor kriitikat tähelepanuta jätta, kuigi selle avaldamine võib tekitada ebameeldivusi paljudele organisatsiooni liikmetele. Siiski püüdis autor ka latentset sisu välja tuua ning otsida põhjus-tagajärg seoseid.

Fookusgrupi küsimusi planeerides ei pruugi kõik küsimused „hästi töötada“ ning efektiivsemad kujunevad välja alles peale mitmendat intervjuud. Seega tuleb täpselt läbi mõelda küsimuste vajalikkus uuringküsimustest lähtuvalt ning sõnastada need hästi konkreetselt. Mõned küsimused kasvasid välja peale esimest fookusgruppi nt arutelu ürituse eesmärkidest viis ürituste ja organisatsioonikultuuri seosteni või suhtlemise olulisus töökaaslastega tekitas diskussiooni, keda peetakse kolleegiks. Kuna interaktsioon on mõlema meetodi puhul sageli kahepoolne ja intervjuerija on nõ kaasekspert, võib tulemus olla mõjutatud – tuleb jälgida, et küsimustes ei oleks eeldusi ning et need ei oleks suunavad ega kallutatud. Mõlemal juhul läheb vestlus läbiviimisel vaja spetsiifilisi intervjuerimisoskusi – kuulamis- ja enesekehtestamisoskust, teema fokuseerimisoskust jms. Veel eeldab fookusgrupis võrdväärne osalemine, et kõik valdaksid vabalt eesti keelt. Kui grupis on mõni muukeelne respondent, võib tekkida olukord, kus tema jääb tagasihoidlikuma väljendusoskus tõttu tahaplaanile.

### **5.6.2. Reliaabluse olulisus**

Kvalitatiivsetes uurimustes ei ole reliaablusnõuet kerge täita, sest tihti uuritakse protsesse või hoiakuid, mis võivad ajajooksul muutuda nt suhtumine üritustesse kogemuse lisandumisel. Sotsiaalsetes uurimustes võib reliaablust pidada pigem heaks tavaks, kui

rangeks reegliks. Ka võib tulemusi mõjutada mitmeti tõlgendamise võimalus. Käesoleva uurimuse autor leiab, et tulemused ei ole ajast sõltumatud, sest aastatega võivad vastajate eelistused, kogemused, tõekspidamised jm subjektiivsed näitajad muutuda. Küll aga annab juba läbi viidud ürituste tagasisidestamine ja üldiste suhtlemispraktikate kaardistamine võimaluse tehtud vigadest õppida või õnnestumisi edaspidi veel paremini ära kasutada.

## 5.7. Edasised suunad

Käesolev uurimus on läbi viidud Lõuna päästkeskuse töötajate seas. Kuna neli regiooni ning lisaks veel Päästeamet kui eraldi instants on erinevad, siis ei pruugi hoiakud ja praktikad teistes üksustes olla täpselt samasugused. Kindlasti esineb ametikohast tulenevaid erinevaid seisukohti, kuid käesolev uurimus püüab anda ülevaadet eelkõige Lõuna päästkeskuse nn reatöötajate arvamusest ning ei kandideeri absoluutsele tõele. Seega oleks veelgi parema ülevaate saamiseks otstarbekas läbi viia sarnased uurimused kõigis regioonides ning Päästeameti peakontoris. Samuti võib läbi viia longituuduuringuid, et näha, kas ja milliseid muutusi on aja jooksul ilmnunud. Kindlasti on oluline uurimistulemuste põhjal järeldused teha ja võimalusel muudatused sisse viia. Autor loodab, et Päästeameti organisatsioonikultuuri kontseptsiooni kirjeldamisel võetakse arvesse antud uurimistöö tulemusi.

Magistritöö võib olla lähtekohaks mitmele üldisemale probleemile, mis ei avaldu ainult päästjate, vaid ka politseinike, õpetajate ja meditsiiniõdede – kelle staatus tänu väikesele sissetulekule on madal – igapäevases tööelus. Mitmetes juba mainitud uurimuste põhjal võib öelda, et nii motiveeritus ja rahulolu ning ka sisekommunikatsioon ja organisatsioonikultuur ei mõjuta mitte ainult töötajaid, vaid kogu elanikkonda, sest kõik need tegurid on korrelatsioonis tööle pühendumisega: meditsiiniteenuse osutamisega on otseselt seotud patsientide tervis, pedagoogidest sõltub hariduse kvaliteeti ja politseinike ning päästjate tegevusest oleneb inimeste turvalisus. Sellest tulenevalt on organisatsioonide juhtidel vajalik mõelda, milliseid motivatsioonipakette (mitmete kindlaotstarbeliste vahendite **kogumeid**) kasutusele võtta, et töötajad tunneksid end

väärtustatuna ja hinnatuna, et töökorraldus ja -keskkond ei mõjaks pigem demotiveerivalt, et info jagamise põhimõtted aitaksid kaasa nii organisatsiooni kui töötajate vajaduste rahuldamisele, et kõik töövälised tegevused täidaksid maksimaalselt eesmäärke ja ootusi. Kuigi võtmefigureideks on kesk- või madalama astme juhid, kes isegi võivad teadvustada alluvate ootusi enda suhtes, jääb üles küsimus, kuidas Päästeamet saab aidata kaasa nende tegevusele. Sest: „Hoolivus on tegudes, mitte sisememodes, missioonis, visioonis ja pressiteadetes,“ nagu ütles Henrik Roonemaa (Roonemaa 2014).

Õhku jäävad veel mõnedki „agad“. Suur organisatsioon koosneb väga erinevatest töötajatest ja kõigi inimeste kõiki vajadusi rahuldada on väga keeruline. Kerkib üles küsimus – missuguseid töötajate vajadusi tuleb esmajärjekorras rahuldada? Kas kõik töötajad on selles valikus võrdsed? Kui töökaaslastega suhtlemine on hea sisekliima aluseks, siis kuidas soodustada töövälisist suhtlemist?

## Kokkuvõte

Käesolevat uurimust ajendas tegema küsimus, kas Päästeameti Lõuna päästkeskuses korraldatavad ühisüritused vastavad osalejate ootustele ja täidavad organisatsiooni eesmärgi. Uurimus keskendus eelkõige üritustele kui motivaatoritele ja ühtsustunde loojatele. Kõrvalteemana oli vaatluse all ürituste seosed organisatsioonikultuuri ning sisekommunikatsiooniga. Nendele küsimustele vastuste saamiseks on Lõuna päästkeskuse töötajate seas viidud läbi neli fookusgrupi intervjuud ja kaks süvaintervjuud ürituste korraldajatega. Kvalitatiivseid andmeid täiendas fookusgrupi raames täidetud semi-standardiseeritud küsimustik. *Cross-case* meetodil andmeid analüüsid ilmselgeid läbivaid seisukohti ning teatavaid mustreid, aga ka varjatud tähendused ja igapäevast mõjutavad asjaolud. Tänu võrdlus- ja üldistusvõimalusele võib tulemusi käsitleda induktiivselt ja laiendada neid mitmetele sarnaste omadustega organisatsioonidele, sest kuigi organisatsioonid ja üritused on unikaalsed, on probleemid sageli universaalsed.

Tulenevalt magistr töö peaküsimustest võib öelda, et praegu Päästeametis korraldatud ühisüritused ei ole mõjunud piisavalt motiveerivalt ja töötajaid liitvalt. Üritused ei ole suutnud ühtsustunnet tekitada, sest omavahel harva kokku puutuvaid inimesi paar ühisüritust ühtseks pereks ei liida ning juhtkonnaga ühel üritusel viibimine ei ole paljudele motiveeriv, pigem vastupidi. Ülepäästametilised ja teistes regioonides korraldatavad üritused mitmetel erinevatel põhjustel huvi ei ärata ja nendest osa võtta ei soovita. Eelkõige on see tingitud muutustest tulenevast ebakindlusest, väärtustamisdefitsiidist ja oskamatuses ennast identifitseerida suures organisatsioonis. Väiksemas kogukonnas on töötajatel ennast kergem positsioneerida ja samastada teiste sarnasel tasandil töötavate liikmetega. Homogeenses grupis, kus inimest teineteist tunnevad, kellega on ühine ajalugu, ühised probleemid ja vestlusteed, on suhtlemine turvalisem ja ka sagedasem ning sellist gruppi defineeritakse sõnaga „meie“. Meie-tunne ja organisatsioonikultuur ei arene igapäevases töörutiinis, vaid töökaaslastega vabas õhkkonnas suheldes. Ühtsustunde loomine algab ühistegevustes lähimate töökaaslastega

ning seda eesmärki aitavad paremini täita väiksemale ja homogensemale sihtrühmale suunatud üritused.

Organisatsiooni liikmed mõtestavad meelelahutust ja kultuuri erinevalt. Reatöötajad ei tunne, et nende kujundada on organisatsioonikultuur, sest kultuurikandjatena nähakse pigem juhtkonda. Nad ei pea kultuuri arendamist vajalikuks, sest nende igapäevast töökorraldust see otseselt ei puuduta. Identiteedi puudus, väärtustamisdefitsiidist tulenev madal enesehinnang, pidev „meie-nemad“ vastandumine ja muutustest tulenev pettumus on peamised põhjused, miks ollakse ükskõiksed ning ei tunta huvi organisatsiooni tuleviku ja organisatsioonikultuuri vastu. Ühiste arusaamade loomisel on suur tähtsus kommunikatsioonil, kuid ühisüritused suurtes ja hierarhilistes organisatsioonides ei ole kommunikatsioonivõimalusena efektiivsed. Mitmetasandilist kommunikatsiooni ei toimu, sest algatust ei tule ei juhtkonna ega töötajate poolt. Suurematel üritustel suheldakse eelkõige nendega, kellega on suurem ühisosa – sarnane positsioon organisatsioonis, rohkem varasemaid kokkupuuteid, ühised huvid ja mured vms.

Ilmnes väga palju vastuolusid: reatöötajad ütlevad, et juhtide tähelepanu on neile tähtis, kuid juhtkonnaga ühisel üritusel viibimine ei mõju motiveerivalt. Töövälisest suhtlemisest peetakse küll oluliseks, kuid ise ei teha midagi, et seda rohkem oleks. Tunnistatakse, et töö on kergem suhelda, kui töökaaslast paremini tuntakse, kuid töövälisest aega ei taheta kolleegidega suhtlemise peale raisata. Ka ühisüritusi peetakse üsna vajalikeks, kuid oma vabast ajast seal osaleda ei soovita ja omaalgatuslikult endale sobivaid ettevõtmisi ei korraldata.

Mitmed soovitusi saab erinevates organisatsioonides rakendada – osalejate soovide ja ootuste teada saamiseks info ja tagasiside kogumine, ürituste selgem eesmärgistamine ja sihtrühmastamine, läbimõeldum kommunikatsioon jms. Kui rahalisi motivaatoreid ei ole võimalik kasutada, tuleks seda enam mõelda, millised on need mitte midagi maksvad võimalused töötajate tunnustamiseks, tänamiseks, väärtustamiseks. Ühisüritused on motivatsiooni Rubiku kuubiku üks külg ja koosneb omakorda veel erinevatest väiksematest osadest ning iga detaili õigele kohale saamiseks on vaja süsteemi ja õigete valemite kasutamist.

## Summary

### **Joint events as creators of motivation and unity in Southern Rescue Centre**

The current research is induced by the following question: Do the joint events at the Southern Rescue Centre of the Estonian Rescue Board meet the expectations of the participants, and fulfill the goals established by the organization itself. The main focus of the research is on the joint events as the motivators and creators of the sense of unity in an organization. The connection between the joint events, organizational culture and intra-organizational communication is reviewed as a supporting question. In order to answer the two questions, four focus group interviews and two in-depth interviews have been conducted among the organisers of the joint events. Qualitative data are complemented by the semi-structured questionnaire filled in by the focus groups. In analysing the data gathered by the cross-case method, the evident patterns and attitudes emerged, as well as the underlying meanings and the circumstances affecting the day-to-day work. By way of comparing and generalizing the results can be used inductively and expanded on several organizations of similar nature. Despite the uniqueness of organizations and joint events the underlying problems are universal.

Regarding the main question of the master's thesis, it can be concluded that the joint events of the Rescue Board have neither had a sufficient motivating and unifying impact on the employees nor created significant sense of belonging. People who do not work together on the daily basis cannot experience themselves as a whole big team after a couple of joint events. Spending time with the management at the joint events was found to be not motivating to many employees, even vice versa. No significant interest was found towards participation in the Rescue Board events or in events held by the regional centres among the employees due to different reasons. This is connected to the qualitative deficit and inability to identify oneself in a large organization. In a smaller collective, the employees find it easier to position themselves and identify with the other colleagues working on the similar position and area. In a homogenous group where people know each other, they share a common history, common problems and conversational topics

and they can develop more frequent and more comfortable communication. These people identify themselves as a group, as “us”.

The sense of “us” in a work collective and organization culture can not be developed in day-to-day routine but in communication and conversation with the colleagues in a stress-free environment. Creating the sense of belonging begins with group activities involving the closer colleagues, and this goal is more appropriately achieved by organizing the events for smaller and more homogenous target groups.

Different members of the organization share different ideas of entertainment and culture. Line workers do not feel as if they have a say in designing the organizational culture, since it is seen as a task of the management. Line workers do not consider designing the culture necessary, since it is not seen as a direct necessity with direct consequences affecting their work. Lack of identity, low self-esteem caused by, both value and evaluation deficit, constant attitude of „us versus them“, and the disappointment with changes are the main reasons why the workers are apathetic and not interested in the future of the organization and its culture. Communication plays a major role in creation of common attitudes but the joint events in large hierarchical organizations are not effective as a form of communication. Multi-level communication is not initiated, since the initiative does not come either from the management or the employees. People at the larger joint events will converse mainly with colleagues who are similar to them – either possessing a similar position, having had more contacts with each other, or sharing common interests, etc.

In the course of research several contradictions revealed. Line workers insist that the attention from the managers is important, but spending time with the management in a corporate event has no motivational effect. Conversing outside workplace is considered important but no initiative to develop such communication is shown. Line workers insist that it is easier to communicate with familiar colleagues at work but do not want to waste their valuable time outside the work hours on conversing with the colleagues. The events

are considered necessary but nobody is willing to participate in the events in their spare time, or make suggestions for better event programs.

Different methods can be recommended for different organizations, e.g. collecting feedback, gaining insight on expectations and propositions of the participants; making a clearer division of target groups, setting clearer goals on the events, leading more thorough communication etc. In case no financial motivators can be used it is of great importance to find out which non-financial opportunities there exist to motivate and appraise the employees. The joint events are only one side of the Rubic's cube in motivating the employees. Appropriate system and methods should be followed when creating a whole of a number of small details.

# Lisad

## Lisa 1 Sihtrühm, eesmärk, tugevused, nõrkused

Sündmuste sihtrühm, eesmärk, tugevused, nõrkused (fookusgruppide raames koostatud ja täiendatud tabel, üritused reastatud nimetamise järgi)

Sündmus	Tugevused (+)	Nõrkused (-)
Rattamatk, kanuumatk, rabamatk Kõigile töötajatele Eesmärk: sport, ühistegevus, meelelahutus, integratsioon Eesmärgi täitumine: +/-	Sportlik ühistegevus Uued tutvused Tuttavatega kohtumine Hea seltskond Hea tuju Vaheldus tööle	Halb ilm ei lase rõõmu tunda
Mälumäng Keskuse töötajad Eesmärk: uued teadmised ja meelelahutus +	Vaimu teritamine Meeskonnatöö	Vähene huvi ja osavõtt ajapuuduse ja tahtmise tõttu
Jõulupidu Päästepiirkonna töötajad ja kaaslased Eesmärk: meelelahutus, tänuüritus, ühtsustunde tugevdamine +/-	Palju rahvast Tuttavatega kohtumine Hea meelelahutus Suurendab motivatsiooni Traditsioon	Palju rahvast, kõigiga ei jõua suhelda Ruumipuudus Ei tunne kõiki osalejaid
Perepäevad Kõik töötajad Eesmärk: meelelahutus, tänuüritus, ühtsustunde tugevdamine -	Palju rahvast Tuttavatega kohtumine Suurendab motivatsiooni Meelelahutus	Palju rahvast Ei tunne kõiki osalejaid Vähe sobivaid tegevusi Meelelahutus ei ole tasemel

<p>Vastlapäev</p> <p>Keskuse töötajad</p> <p>Eesmärk: meelelahutus, traditsiooni jätkamine</p> <p>-/+</p>	<p>Vaheldus tööle</p> <p>Lõbus ühistegevus</p> <p>Traditsioon</p>	<p>Vähene organiseerimine</p> <p>Rahapuudus</p>
<p>Keskuse alternatiivsuvepäevad</p> <p>Keskuse töötajad ja kaaslased</p> <p>Eesmärk: meelelahutus, lõõgastus, tugevamad suhted</p> <p>+</p>	<p>Tuttav ja hea seltskond</p> <p>Head mängud ja võistlused</p> <p>Meeskonnatunne</p> <p>Lähedasemad suhted töökaaslastega</p> <p>Sportlik</p> <p>Meelelahutuslik</p> <p>Hea tuju</p> <p>Vaheldus tööle</p> <p>Hea koht</p> <p>Võimalus tulla koos kaaslasega</p>	
<p>Kutsemeisterlikkuse võistlus</p> <p>Elitkomando</p> <p>Päästjad</p> <p>Võistlus, suhtlemine, tunnustus</p> <p>+</p>	<p>Suhtlemine töökaaslastega</p> <p>Võistlusmoment</p> <p>Tublimate tunnustamine</p>	<p>Mõeldud ainult päästjatele</p> <p>Meelelahutuslik osa puudub</p> <p>Vajab tugevat ettevalmistust</p>
<p>Tuletõrjespordivõistlus</p> <p>Võistlus, suhtlemine, tunnustus</p> <p>+/-</p>	<p>Suhtlemine töökaaslastega</p> <p>Võistlusmoment</p> <p>Tublimate tunnustamine</p>	<p>Huvi väike</p> <p>Vaja tugevat ettevalmistust</p>
<p>Kõrghoone Kuningas</p> <p>Võistlus, suhtlemine, tunnustus</p> <p>+/-</p>	<p>Suhtlemine töökaaslastega</p> <p>Võistlusmoment</p> <p>Tublimate tunnustamine</p>	<p>Mõeldud valdavalt päästjatele</p> <p>Vajab tugevat ettevalmistust</p>

<p>Aastalõpuseminar Päästepiirkonna töötajad Eesmärk: motivatsioon, tunnustamine +/-</p>	<p>Osaleb palju töötajaid Tublimate tunnustamine Motiveerib</p>	<p>Päästjad ei ole kaasatud Ei tekita enam huvi</p>
<p>Aumärkide jagamine Kutsututele Eesmärk: tunnustus +/-</p>	<p>Tublimate tunnustamine Motiveerib</p>	<p>Devalveerunud, kõigil ei ole võimalust osa võtta</p>
<p>Rogain Kõigile Päästeameti töötajatele Terviseedendus, sportlik meelelahutus +/-</p>	<p>Sportlik vaheldus, meeskonnatöö</p>	<p>Halb ilm, uus üritus – ei oska hinnata, kuid osavõtt tundub vähene</p>

## **Lisa 2 Osavõtust loobumise põhjused**

### **Põhjused, miks sündmustest osa ei võeta (reastatud nimetamise järgi)**

Ei sobi sportlikud tegevused, füüsiliselt liiga raske

Tööajal ei ole aega

Ei ole sihtgrupp

Ei ole perekondlikult võimalik

Ei ole huvi ja harjumust osa võtta

Eelnev halb kogemus

Suured üritused ei täida eesmärki

Suured üritused ei meeldi

Ajapuudus

Elukoht

Põhimõtteline eiramine, isikutevahelised konfliktid

Ei tunta ennast juhtkonna juuresolekul vabalt

Raha

Sündmuse asukoht, transpordi puudumine

Ei teata, et selliseid sündmusi korraldatakse

Puudub meeskonna- ja ühtsustunne

Ei ole võimalik kaaslasega tulla

## Lisa 3 Fookusgrupi küsimustik

### Fookusgrupi küsimustik ja tegevused

Osa	Sisu ja küsimused
I Sissejuhatus	Mis eesmärgil ma olen grupi kokku kutsunud. Millest me täna räägime ning mis teemad välja jäävad: mis on üritus; millele tähelepanu ei pööra: koosolekud, nõupidamised, isiklikud üritused.
II Tutvustus	Palun osalejatel lühidalt rääkida, kui kaua nad päästekeskuses töötanud on ja kuidas on nad seotud teiste struktuuriüksustega. Kui kaua oled päästekeskuses töötanud? Millised on teie kokkupuuted teiste üksustega?
III Sise-kommunikatsioon	Keda eelkõige peate kolleegideks? Kui tihti ja milliste kanalite kaudu te suhtlete kolleegidega ja juhtkonnaga tööalaselt? Milline on suhtlemine väljaspool tööaega?
IV Sündmused organisatsioonis, sündmuste vajalikkus	Palun mõelge mõni minut ning pange kirja kõik asutuses korraldatavad üritused, mis meenuvad: Pange kirja üritused, millest te olete osa võtnud ja ka need, millest ise osa võtnud ei ole. (Seejärel kirjutame üritused tahvile). Kas päästekeskuses korraldatakse piisavalt erinevaid üritusi? Kust te saite infot korraldatava ürituste kohta? Millised on teie arvates kõige vajalikumad üritused? Miks? Palun rühmitage üritusi olulisteks ja mitteolulisteks (etteantud kvantitatiivne küsimustik). Millistest üritustest te ise puudust tunnete? Milliseid üritusi oleks teie arvates rohkem vaja?
V Sündmuste eesmärk ja efektiivsus	Analüüsime ühiselt iga ürituse positiivseid ja negatiivseid aspekte (sihtrühm, teema, koht, aeg, esinejad jne) ja kirjutame need tahvile. Miks teie arvates on asutuses üritusi vaja korraldada?

	<p>Põhjendage oma arvamust, miks te nii arvate.</p> <p>Millised on iga ürituse tugevused ja nõrkused? (Kirjutame tahvile)</p> <p>Analüüsime ühiselt, kuidas on iga üritus osalejate arvates oma eesmärgi täitnud.</p> <p>Vajaduse palun täpsustavate küsimustega vastust ürituste eesmärkide, formaatide ja sisemiste sihtrühmade kohta.</p>
VI Sündmustest osavõtt	<p>Milline on olnud üritustest osavõtt?</p> <p>Kas traditsiooniliste ürituste puhul on see kogu aeg nii olnud?</p> <p>Mis põhjustel te ise ei ole teatud üritustest osa võtnud? (palun lisada põhjused lehele)</p> <p>Mis peaks olema teistmoodi, et te võtaksite osa üritustest, millest seni osa võtnud ei ole?</p> <p>Kuidas mõjutavad üritused organisatsioonikultuuri?</p> <p>Kas te teate Päästeameti väärtusi ja kaugemaid eesmärke?</p>
VII Tagasiside	<p>Palun rääkida, kas ja kuidas on kogutud tagasisidet üritustest.</p> <p>Kas on üldse küsitud, milliseid üritusi vaja oleks?</p> <p>Kas on küsitud teie arvamust mõne konkreetse sündmuse kohta?</p> <p>Kas teie arvamusega on arvestatud?</p>
VIII Kokkuvõte	<p>Mida te muudaksite, kui ise üritusi korraldaksite?</p> <p>Millised on teie soovitud korraldajatele?</p> <p>Kas keegi tahab veel midagi ürituste korraldamisest lisada?</p> <p>Seejärel teen lühikokkuvõtte (kas ilmnes sarnasusi, millised olid suuremad erinevused jne) ning tänan osalemise eest.</p>

Abivahendina paberid, pliitsid, tahvel.

## **Lisa 4 Süvaintervjuu küsimused**

Kui oluline on Sinu kui korraldaja jaoks kolleegidega suhtlemine ja ühisüritused?

Kuidas Sina kui korraldaja mõtestad ja mõistad ürituste eesmärke?

Kas need on täitunud?

Miks teatud üritused oma eesmärke ei täida?

Miks teatud üritustest osa ei võeta?

Kas oled kogunud tagasisidet või küsinud arvamust?

Kas midagi on aastatega muutunud? Mis põhjustel?

Kui oluline roll on üritustel kui motivaatoritel ja ühtsustunde loojatel?

Kuidas Sinu arvates mõjutavad üritused organisatsioonikultuuri?

Kuidas Sinu arvates on seotud üritused sisekommunikatsiooniga?

Mida võiks edaspidi teist moodi teha?

## Lisa 5 Semi-standardiseeritud küsitlus

Üritus	Väga tähtis	Nii ja naa	Vähetähtis	Ei ole osa võtnud. Miks?
Talvapäev				
Perepäevad				
Rattamatk, rabamatk, kanuumatk				
Rogain				
Aastalõupüü				
Tuletõrjespordi võistlused				
Kutsemeisterlikkuse võistlus				
Elitkomando				
Kõrghoone Kuningas				
Aumärkide jagamine				
Veel ... (komandosisesed üritused, kalendritähtpäevad)				

Info ürituste kohta sain .....

Üritus, millest puudust tunnen

.....  
 .....

Muud kommentaarid

.....  
 .....

## **Kasutatud materjalid:**

Babbie, E. (2004). *The Basics of Communication Research*. Thomson/Wadsworth. Belmont.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. ja McDonnell, I. (2011). *Events Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Berg, B. L. (1989). *Dramaturgical Look at Interviewing*. Qualitative Research Methods for the Social Sciences (lk 13-46). Boston et al: Allyn and Bacon.

Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: AMACOM.

Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm, organisatsioon*. Tallinn: Tänapäev.

Cialdini, R. B. (2005). *Mõjustamise psühholoogia*. Teooria ja praktika. Tallinn: Pegasus.

Cornelissen, J. (2009). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications.

Daymon, C. ja Holloway, I. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London & New York: Routledge.

Deci, E. L., ja Ryan, R. M. (2000). *The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry 11(4), 227-269

Downs, C. W. ja Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication*. Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press.

Getz, D. (2012). *Event studies: theory, research and policy for planned event*. London & New York: Routledge.

Goldblatt, J. J., (1997). *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*. New York: John Wiley & Sons.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. ja Dozier, D. M. (2002). *Excellence Public Relations and effective organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Eckerstein, A. (2003). *Evaluation Of Event Marketing. Important Indicators To Consider When Evaluating Event Marketing*. Göteborg University, School of Economics and Commercial Law.
- Eesti keele seletav sõnaraamat. Kasutatud 27.02.2015 <http://portaal.eki.ee/>.
- Ehasoo, E. (2012). *Ülevaade üritusturunduse olukorrast Eestis – muutused 2005 ja 2012 aasta võrdluses*. Bakalaureusetöö, Tallinna Ülikool, rekreatsiooniteaduste osakond.
- Fill, C. (2006). *Marketing communications: engagement, strategies and practice*. Harlow: Prentice Hall.
- Fitzgerald, K. (2002). *Event Marketing Seeks Measurement*. *Advertising Age*, 09.02.2002. Kasutatud 05.04.2015 <http://adage.com/article/news/event-marketers-seek-measurement-tool/35589/>.
- Hess, B. B., Markson, E. W. ja Stein, P. J. (2000). *Sotsioloogia*. Tallinn: Külim.
- Jones, S. (1998). *Doing Internet Research*. London: Sage Publications.
- Khan, S. ja Van Wynsberghe, R. (2008). *Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization*. *Forum: Qualitative Social Research* 9(1). Kasutatud 15. 04. 2015 <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>.
- Kirs, V. (2013). *Ida päästekeskuse teenistujate motiveerituse suurendamise võimalused*. Lõputöö, Tartu Ülikool, Narva kolledž, ühiskonnateaduste lektoraat
- Kõrgesaar, G. (2014). *Kultuuridevahelised erinevused Nortal AS sisekommunikatsioonis*. Magistritöö, Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lincoln, Y. S. ja Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lobe, B., Livingstone, S. ja Haddon, L. (2007). *Researching Children's Experiences Online across Countries: Issues and Problems in Methodology*. London: LSE.
- McKenna, E. (2003). *Business Psychology and Organizational Behavior*. A Student's Handbook 3<sup>rd</sup> Ed. (lk 523-630). New York: Psychology Press.
- Mertens, D.M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitativi and mixed methods*. Los Angeles: Sage Publications.

- Modaff, D. P., Butler, J. A., ja DeWine, S. (2012). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* 3rd Ed. (lk 172-209). Glenview, IL: Pearson Education.
- Morrison, T., Conaway, W. A. ja Borden, G. A. (2002). *Maailma äri ja kultuuri käsiraamat I*. Tallinn: Tea Kirjastus.
- Niglas, K. (1999). *Quantitative and qualitative inquiry in educational research: is there a paradigmatic difference between them?* Kasutatud 10.02.2015 <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001487.htm>.
- Niglas, K. (2004). *Kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete meetodite vahekorraest sotsiaal- ja kasvatusteaduslikus uurimistöös*. Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Ólafsson, K., Livingstone S. ja Haddon, L. (2013). *How to research children and on line technologies?* London: LSE.
- Ostrow, R. ja Smith, S. R. (1988). *The Dictionary Of Marketing*. New York: Fairchild Publications.
- Paap, E. (2010). *Viljandi Haigla õdede võimestumine ja erialane enesekontseptsioon*. Magistritöö, Tartu Ülikool, arstiteaduskond.
- Pace, R. W. ja Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication*. 3<sup>rd</sup> Ed. (lk 1-37). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Park, S. M. ja Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 13, 2630-2660.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: Sage Publications.
- Pelsmacker, P. D., Geuns, M. ja Bergh, J. V. (2004). *Marketing communication: a European perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Põldaru, K. (2005). *Üritusturundus: teoreetilisi käsitusi ja Eesti kogemusi*. Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Päästeameti kodulehekülg. Kasutatud 27.02.2015 [www.paastemet.ee](http://www.paastemet.ee)
- Päästeameti rahuolu-uuring 2013*
- Päästeameti sisekommunikatsiooni audit 2007*

- Reimer, R. (2008). *Kommunikatsiooniga rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja rollistressiga*. Magistritöö, Tallinna Ülikool, psühholoogia osakond.
- Relve, K. (2009). *Üritusturundus kui kommunikatsioonikanal: SEB sisekommunikatsiooniürituse näitel*. Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
- Roonemaa, H. (2014). Sinust hoolides. *Postimees*, 3. oktoober. Kasutatud 10.03.2015 <http://arvamus.postimees.ee/2941619/henrik-roonemaa-sinust-hoolides>.
- Saget, A. (2006). *Beyond Logistics and Planning*. The Event Marketing Handbook. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Sarapuu, R. (2012). *Eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamine ettevõttes Hammarprodukt*. Magistritöö, Tartu Ülikool, ettevõtetmajanduse instituut.
- Schulz, J. ja Auld, C. (2006). Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations. *Sport Management Review*, 9 (2), 183-201.
- Schultz, M., Hatch, M. J. ja Larsen, M. H. (2000). *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand* (lk 11-35). Oxford: OUP.
- Seale, C. (1998). *Qualitative interviewing. Researching Society and Culture* (lk 102-216). London et al: Sage Publications.
- Shenton, A. K. (2004). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*. Education for Information (22), 63-75. Kasutatud 10.03.2015 <http://www.crec.co.uk/docs/Trustworthypaper.pdf>.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* 8<sup>th</sup> Ed. (lk 69-101). Glenview, IL: Pearson Education.
- Siimon, A. ja Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Ülikooli Kirjastus.
- Smith, L. ja Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. London et al: Kogan Page.
- Stokes, J. (2003). *How to do Media and Cultural studies*. London et al: Sage Publications.
- Taur, T. (2014). *Organisatsioonikommunikatsiooni teooriad*. Loengukonspekt

- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. ja Vetter, E. (2002). Content Analysis. *Methods of Text and Discourse Analysis*. London: Sage, 55-73.
- TNS Emor (2007). *Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemide uurimus*. Kasutatud 19.02.2015  
[http://www.avalikteenistus.ee/public/AT\\_motivatsioonisüsteemide\\_uurimus\\_15.11.2007.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/AT_motivatsioonisüsteemide_uurimus_15.11.2007.pdf).
- TNS Emor (2010). *Avaliku teenistuse pühendumuse uurimus*. Kasutatud 10.03.2015  
[http://www.avalikteenistus.ee/public/2010\\_AT\\_puhendumuse\\_koondaruanne-fin.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/2010_AT_puhendumuse_koondaruanne-fin.pdf).
- Toode, K. (2015). Nurses' Work Motivation. Essence and associations. Doktoritöö, Tampere Ülikool. Kasutatud 15.04.2015  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96785/978-951-44-9746-9.pdf?sequence=1>.
- Tooding, L.-M. (1999). *Andmeanalüüs sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Tootsi, E. (2013). *Sisekommunikatsiooni koordineerimine erinevate vastutusala vahel – Eesti ministeeriumi näitel*. Magistritöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse, kommunikatsiooni- ja infoteaduste instituut.
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Velbaum, M. (2008). *Ürituskommunikatsiooni eesmärgistatuse tõstmine organisatsiooni sisekommunikatsiooni raames*. Magistritöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
- Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Välba, E. (2014). *Koolikultuuri kujunemine uues koolis ühe gümnaasiumi näitel*. Magistritöö, Tartu Ülikool, haridusteaduste instituut.
- Wimmer, R. D. ja Dominick, J. R. (1991). *Mass media research: An Introduction*. Belmont: Wadsworth.
- Wright, B. E. ja Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration* 33(1). London et al: Sage Publications, 70-90.

## **Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Astra Pintson-Käo (18.09.1970)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ühisüritused kui töötajate motivaatorid ja ühtsustunde loojad Lõuna päästekeskuses“, mille juhendaja on Tiiu Taur (MA)
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25. mai 2015