

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ  
ÜHISKONNATEDUSTE LEKTORAAT

Vilve Kirs

**IDA PÄÄSTEKESKUSE TEENISTUJATE MOTIVEERITUSE  
SUURENDAMISE VÕIMALUSED**

Lõputöö

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2013

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| <b>SISSEJUHATUS</b> .....   | 3  |
| <b>1. MOTIVEERIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD</b> .....  | 6  |
| 1.1. Motivatsiooni mõiste ja olemus .....   | 6  |
| 1.2. Töömotivatsiooni olemus.....   | 9  |
| 1.3. Motiveerimisteooriad ja nende rakendamine uuringus .....                                 | 10 |
| 1.3.1. Motiveerimise tuntumad vajaduste teooriad .....  | 10 |
| 1.3.2. Motiveerimise protsessiteooriad ning nende ühildamine rahuloluteooriaga                | 12 |
| 1.4. Motivatsiooni liigitamine töö motiveerituse tõstmise väljaselgitamiseks. ....            | 14 |
| 1.5. Organisatsiooni käsutuses olevad motivatsioonitegurid .....                              | 15 |
| 1.6. Motivatsiooni kujundamine organisatsioonis .....   | 17 |
| 1.7. Arenguestlus kui motiveerimise ja motiveerituse hindamise vahend .....                   | 20 |
| <b>2. PÄÄSTEAMETNIKE MITTERAHALISE MOTIVATSIOONI<br/>TÄIUSTAMINE IDA PÄÄSTEKESKUSES</b> ..... | 23 |
| 2.1. Päästeameti ja Ida päästekeskuse tegevuse ülevaade.....                                  | 23 |
| 2.2. Uuritava kogumi iseloomustus ja uurimismeetodid.....                                     | 25 |
| 2.3. Ida päästekeskuse ametnike motivatsiooni uuring.....                                     | 29 |
| 2.3.1. Motivatsioonitegurite väljaselgitamine ja nende analüüs .....                          | 29 |
| 2.3.2. Ekspert hinnang meetmete oodatava mõju väljaselgitamiseks .....                        | 38 |
| 2.3.3. Järeldused ja ettepanekud.....   | 40 |
| <b>KOKKUVÕTE</b> .....  | 45 |
| <b>SUMMARY</b> .....  | 48 |
| <b>KIRJANDUS</b> .....  | 51 |
| <b>LISAD</b> .....  | 55 |
| Lisa 1. Nelja motivatsiooniteooria võrdlus .....  | 55 |
| Lisa 2. Arenguestluse struktuuranalüüs .....  | 56 |

## SISSEJUHATUS

Kaasaegses organisatsioonis inimesed laenavad organisatsioonile oma inimkapitali, kusjuures tegelik töö panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumusest. Organisatsiooni juhtimisel peavad juhid mõistma tööjõu kui inimkapitali tähtsust, seda hoidma ja arendama. Kas inimeste käitumine organisatsioonis kulgeb organisatsiooni eesmärgi täitmise suunas, vastus sellele küsimusele peitub töötajate motiveerituses. Kuidas töötajaid motiveerida – see on üks kõige teravamaid, tähtsamaid probleeme juhi igapäevases tegevuses. Üht motiveerib õppimisvõimaluste pakkumine, teist aga hoopis reisimisvõimalused, kolmandat ametinimetus. Juht peaks tundma alluva vajadusi, et pakkuda tasuta just seda, mida alluv üle kõige soovib. Sellest, mil määral on inimesed motiveeritud oma tööd tegema, sõltub nii töö tulemus kui ka nende endi rahulolu.

Tööjõu nappuse juures keskenduvad ettevõtted ja asutused järjest sellele, kuidas häid töötajaid kinni hoida. Hea sissetuleku kõrval on osutunud mitte vähem oluliseks südamelähedane töö, sisepingetest vaba töökeskkond, juhtide lugupidamine töötajate suhtes ning siiras huvi nende käekäigu vastu ehk mitterahaline motivatsioon.

Seega on tähtis välja selgitada, millised motiveerimisvahendid materiaalse kõrval töötajaid motiveerivad, et organisatsioon oma eesmärkideni edukamalt jõuaks.

Käesoleva lõputöö objektiks on Ida päästkeskuse ametnike motiveeritus. Lõputöö käsitleb Ida päästkeskuse probleemiks aastatel 2010-2013 olnud ametnike voolavuse suurenemise peatamine mitterahaliste motivatsioonitegurite parema kasutamise abil. Asutusest lahkudes kaovad pikaajaliste kogemustega spetsialistide teadmised ja oskused, mis on organisatsiooni jaoks väärtuslik ressurss. Ka suuremaks muutunud tööjõupuudus sunnib otsima võimalusi, kuidas olemasolevaid töötajaid motiveerida pikemaajaliseks organisatsioonis püsimiseks.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, millised motivatsioonitegurid Ida päästkeskuse ametnikke motiveerivad ning esitada ettepanekud, kuidas paremini motiveerida ametnikke nende asutuses paremaks alleshoidmiseks, milliseid mitterahalisi motiveerimisvahendeid peaks Ida päästkeskus selleks kasutusele võtma.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. Koostada ülevaade erinevatest motivatsiooni käsitlemistest, sh määratleda motivatsiooni mõistet, tuua esile motivatsiooni käsitlevate teooriate põhiseisukohad.
2. Selgitada välja arenguestluste võimalusi motiveerituse väljaselgitamise vahendina.
3. Analüüsida 2012. aastal Ida päästkeskuse ametnikega tehtud arenguestluste dokumente selgitamaks välja ametnikke motiveerivad tegurid ning motivatsiooni tugevust.
4. Järelduste alusel teha ettepanekuid ametnike motiveerituse suurendamise võimalusteks Ida päästkeskuses.

Oma töös analüüsib autor Ida päästkeskuse ametnike motivatsiooni. Autor tugineb vajaduste teooriatele.

Teoreetiline alus võimaldab analüüsida 2012. aastal Ida päästkeskuse ametnikega tehtud arenguestluste dokumentides sisaldavaid andmeid lõputöö ülesannete täitmiseks ning eesmärgi saavutamiseks.

Töö esimene peatükk käsitleb motivatsiooni teoreetilisi lähtekohti. Lõputöö esimese ülesande täitmisel toetub töö autor teemakohasele kirjandusele. Peamisteks autoriteks on: Vadi, Tepp, Elenurm, Denny, Brooks ja Herzberg. Tehakse ülevaade motivatsioonivaldkonnaga seotud terminoloogiast, erinevate motivatsiooniteooriate käsitlemistest ja ülevaate arenguestlustest kui motivatsiooni hindamise vahendist.

Töö teine osa tutvustab Päästeametit ja Ida päästkeskust, kirjeldab uurimuse kogumit ja uurimuse läbiviimise meetodit ning annab ülevaate autori poolt läbi viidud uuringust. Ida päästkeskuse ametnike sisemise motivatsiooni tugevust selgitab ja hindab autor bürooametnikega 2012. aasta lõpus peetud arenguestluste alusel. Uuringus analüüsitakse Ida päästkeskuse ametnikega 2012. aasta lõpus ja 2013. aasta alguses läbi viidud arenguestluste dokumentides sisalduvaid motivatsiooni kajastavaid andmeid. Arenguestluste analüüsi sai teha Ida päästkeskuse ametnikega peetud arenguestluste põhjal. Andmete kogumiseks kasutas autor dokumentide uurimise meetodid. Arenguestluste tulemuste lehti töödeldi struktuuranalüüsi ja kontentanalüüsi meetodil.

Analüüsi tulemuste alusel töötab autor välja rea meetmeid ametnike Ida päästkeskuses töömotivatsiooni mitterahaliseks motiveerimiseks ning laseb ekspertidel hinnata meetmete oodatavat mõju.

Saadud järeldustest lähtuvalt teeb autor ettepanekuid milliseid mitterahalisi motiveerimisvahendeid tuleks Ida päästkeskuses ametnike motiveerituse suurendamiseks kasutusele võtta.

# 1. MOTIVEERIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Motivatsiooni mõiste ja olemus

Tavateadvuse tasandil mõistetakse motiivi kui aktiivsusele ergutavat impulssi, mis kutsub esile vajadust rahuldava tegevuse (EE 2006). Motiiv on sisemine jõud, ajend, põhjus (Mermann 2002: 12). Motiivi saab defineerida kui inimese käitumise põhjust, see, millest inimene oma toimingutes teadlikult juhindub (Lukjanov 2000: 230). Motiive tekitavad inimese vajadused. Motiivideks võivad olla ka ootused, soovid midagi saavutada (Virovere jt 2005: 69). Motiivid ehk üldisem asjaolude kogum moodustab motivatsiooni.

Kuigi motivatsiooni üldtunnustatud määratlus puudub, on mitmete nimekate autorite nagu Vadi, Denny, Landsberg, Mermann, Bachmann, Maruste määratlustes ühiseid jooni. Nad seonduvad motivatsiooni kui erinevate jõudude poolt tekitatud soovi midagi ära teha. Bachmann ja Maruste (2003) ütlevad, et motiiv on tunnetatud vajadus, teadlik suhtumine juba tekkinud, olemasolevasse aktiivsusesse. Landsberg (2003: 12) käsitleb motivatsiooni kui oskust suurendada oma või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset. Motivatsioon on vajaduse rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus (Bachmann, Maruste 2003). Sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust, nimetatakse motivatsiooniks (Vadi 2004: 90). Harries ja Woodgate (1984) defineerivad motivatsiooni kui protsesse või faktoreid, mis põhjustavad inimese käitumist teatud viisil ja seisnevad vajaduste kindlakstegemises, eesmärgi kehtestamises, mis rahuldab need vajadused ja nõutud tegevuse määramises. Cheng ja Yeh (2009: 597) lisavad, et motivatsioon hoiab inimest tegevuses. Z. Wong (2007) on seisukohal, et motivatsioon lähtub isiklikust ruumist, mida inimene ise määrab. See ruum sisaldab inimese isiklike mälestusi, kogemusi ja tundeid, mida ta on saanud oma elu jooksul kas kultuurist ja ümbritsevast keskkonnast või oma iseloomujoontest. Just see isiklik ruum genereerib seda tahet ja jõudu, mida on vaja töö tõhusamaks tegemiseks. Motivatsioon on iga inimese jaoks erinev. Lõputöö autor jagab seda seisukohta.

Denny (2010: 13) arvates on motivatsioon teadlik tegutsemine kindlas suunas ning igasuguse motivatsiooni nurgakiviks on lootus. Lootus on motiveeritavate inimeste mõõdupuuks. Lootus on põhjus, mis toob kaasa tagajärje. Lootuseta ei saa mitte keegi mitte kunagi olla motiveeritud. Kristi Malmberg (2005:7) väidab, et motivatsioon ehk

inimese sisemine tahe pole midagi, mis võiks tekkida käsu korras või vastavalt kvartaliplaanile.

Kuigi motivatsiooniprobleemid võivad ilmnedada grupitasandil, tuleb keskenduda siiski üksikisikute motiveerimisele, kuna need on tähtsad (Roberts 2006: 110).

Maaja Vadi (2004: 92) käsitleb inimese tegevusse rakendamist oma vajaduste rahuldamisel viieastmelise motivatsioonitsükliks, mis seisneb järgnevas:

1. Esimeseks astmeks on inimese vajadus ehk tarvidus millegi või kellegi järele, st ta tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest.
2. Puudust tunnetades tekib inimeses pinge, millest ta tahab vabaneda.
3. Pinge sunnib omakorda inimest tegutsema ning ta hakkab otsima pinge vähendamise võimalusi.
4. Olles kaalunud eri võimalusi, koostab ta konkreetse tegevuskava ning proovib oma probleeme praktiliselt lahendada.
5. Praktilise tegevuse käigus rahuldatakse tunnetatud vajadus. Kui tegevus on olnud edukas, väheneb pinge ning inimene on valmis järgmisi vajadusi rahuldama.

Motivatsiooni määratlustes toetuvad eelpool mainitud autorid ühistele alustele: motivatsioon tekib vajadusepõhiselt, vajaduse rahuldamiseks seatakse eesmärgid ning tegutsetakse. Motiivid ja motivatsioon annavad inimesele energiat, kannatust, vastupidavust ning suunavad tegutsema soovitud eesmärgi saavutamise nimel (Mermann 2002: 12). Eestikeelsed sünonüümid sõnale **motivatsioon**, on põhjendus, huvitatus, põhjend, põhis, motiivide kogum (EKSS 2009). Antud lõputöös mõistetakse motivatsiooni kui sisemist jõudu, tahet, põhjust mis hoiab inimest tegevuses.

Inimese tahe saab olla motiveeritud või motiveerimata. **Motiveeritus** on põhjendatus, põhjendatuse ehk tahte olemasolu. Motiveeritus käituda teatud viisil tuleneb inimese ootustest et selline käitumine kutsus esile teatud tagajärje. Motiveeritus algab mõtlemisest. Kõige paremini edenevad asjad, mida inimene tahab teha, mitte need, mida ta peab tegema.

Kui inimesel puudub soov ja eesmärk midagi saavutada või mingit vajadust rahuldada, puudub tahe midagi teha, siis on inimene motiveerimata. **Motiveerimata** tähendab, mõjutamata, põhjendamata, tahte puudumist. Motiveerimata inimene tundub apaatne ja kaldub kerkivaid probleeme ja mureküsimumi pidama ületamatuteks takistusteks edu saavutamisel. (Brooks 2008: 64)

Inimene tegutseb motivatsiooni ajendil. Ajendid tulenevad vajadusest. **Vajadus** on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustab subjekti vaimse ja bioloogilise olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks. (Mihhailova 2010) Olenevalt vajadusest mõjutavad inimese käitumist mitmesugused jõud – motivaatorid ehk motivatsioonitegurid.

**Motivatsioonitegurit** defineeritakse kui motivatsiooni asjaolu, mõjurit. Motivatsioonitegureid võib jagada materiaalseks ja mittemateriaalseks. Materiaalsete motivatsioonitegurite rühma kuuluvad töötasu- ja preemiasüsteem, nüüdisaegsed ja ergonoomilised töövahendid, ametiauto, arvuti ja telefon. Mittemateriaalsed motivatsioonitegurid on suunatud vajadustele, nagu saavutusvajadus, vastutus, mõjuvõim, tunnustus ja isiklik areng. Mittemateriaalsed motivatsioonitegurid on sõbralik, toetav ja loov õhkkond tööl, innustav ja usaldav juht, meeldivad kolleegid, karjäärivõimalused, paindlik tööaeg, ühisüritused, tunnustamine tehtud töö eest ja üleüldine positiivne keskkond. (Viitala 2004) Motivatsioonitegurite abil saab inimest motiveerida pikemaks ajaks organisatsiooni tööle jääma.

**Motiveerimist** defineeritakse kui inimese käitumisajendite mõjutamise organiseerimist. Motiveerimist võib ka defineerida kui tegutsemistahte tõstmist. (Lukjanov 2000: 227) Motiveerimisel kasutatavat abinõu motivatsiooni saavutamiseks nimetatakse **motivatsioonivahendiks**.

Motivatsioonivahendid võivad olla nii majanduslikud nagu näiteks palk, preemia, töövahendid, kui ka sotsiaalsed nagu edutamine, karjäär, töökeskkond. (Elenurm 2005) Motivatsioonivahendite ja motivatsioonitegurite kasutamine inimese käitumise mõjutamisel on **motiveering** ehk põhjendus, tõukejõud.

**Demotivatsioon** on motivatsiooni vastand. See on huvi, soovi ja tahte puudumine. (Malmberg 2005: 33)

Lõputöös käsitleb autor motivatsiooni kui psühholoogilist protsessi, mis soodustab töötaja käitumist teatud viisil ja seisneb vajaduste kindlakstegemises organisatsiooni püstitatud eesmärki täita.

## **1.2. Töömotivatsiooni olemus**

Töömotivatsioon käsitleb ainult sündmusi ja nähtusi, mis on seotud inimese käitumise ajenditega töö kontekstis. Töömotivatsioon on töötaja soov rakendada oma võimed, see tähendab teadmised, oskused ja energia mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks. (Türk 2001: 156) Töömotivatsiooni defineeritakse kui sisemiste ja väliste jõudude kogumina, mis näitab indiviidi käitumise laadi ja määrab ära selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestuse (Latham ja Pinder 2005: 490). Pakutakse ka teistsuguseid töömotivatsiooni määratlusi, näiteks töömotivatsiooniks nimetatakse sise- ja välistegurite poolt mõjutatud protsessi, milles toimimist eesmärgi suunas mõjutavad erineva intensiivsuse ja kvaliteediga tingimused (Vinacke 1962: 5). Töömotivatsiooni määramise teeb keeruliseks asjaolu, et indiviidi mõjutab samal ajal hulk erinevaid sisemisi ja väliseid motivaatoreid, mistõttu on ühtainust peamist liikumapanevat jõudu raske tuvastada.

Töötajate motiveerimine on üks personali juhtimise vahend. Personalijuhtimise süsteemi kohaselt kuuluvad personalitegevuste hulka töötajate valik ja värbamine, töösuhted, meeskondade mehitamine, tasustamine ja motiveerimine, seal hulgas motiveerimine soodustuste ja hüvitistega, töötajate informeerimine ja tunnustamine ning arendamine ja koolitamine. (Elenurm 2008: 89) Sõltuvalt sellest, millised on organisatsiooni personalipoliitika eesmärgid ja ülesanded, tuleks motiveerimisel otsustada millele põhiorhk panna. Kas tugineda näiteks töösuhte kujundamisele, töötajate koolitamisele või hoopis töötaja loomevõime ja saavutusvajaduse rahuldamisele.

Esialgu arvati, et parimaks töömotivatsiooni mõjutajaks on hirm, millega võib saavutada töötaja kuulekuse ja distsipliini (Herzberg 1987: 27). Aja jooksul on selgeks saanud, et selline lähenemine pärsib töötaja loovust, mõtlemisvõimet ja rahulolu (Vadi 2004: 90). Arvati ka, et töömotivatsiooni tähtsaim tegur on töötasu ning ainuke ühendusniit tänapäevase töömotivatsiooni teooriaga oli üldlevinud uskumus, et „rahulolev töötaja on produktiivne töötaja” (Landy 1985: 317).

Kaasaegsem viis töötajate motiveerimiseks on motiveerimine väärtuste kaudu: pühendada aega, et töötajatele põhjalikult lahti seletada ettevõtte väärtused, kaasata neid väärtuste väljatöötamise – formuleerimise protsessi, luua pidevalt uusi väärtusi või kohendada olemasolevaid. (Samel 2003: 90-99) On arusaam, et motiveeritud käitumine on eesmärgile keskendunud käitumine. Samuti saab järjest olulisemaks töö sisu, selle rikastamine ja struktureerimine, sest on teada, et töötajat motiveerivad töö sisu puhul kolm kriitilist sisemist seisundit: töö tähenduslikkuse kogemine, tulemuste eest vastutamise kogemine ning tagasiside tööle, mis mõjutab tegelike tulemuste teadmist ja järeltulemuste tegemist (Grant ja Shin 2003: 13). Töölase motivatsiooni langetajad on aga organisatsiooni kriisid ja muutused. Iga kriis süsteemis vallandab töötajates ebakindluse ning ohutunde tuleviku suhtes (Teppan 2005:10).

Motivatsiooniteooriatega otsitakse selgitusi protsessidele, mille kaudu on võimalik eesmärke saavutada, nagu ka seisukohta, et motivatsiooni piirab ja juhib kontekst ja

Motivatsiooniteooriate tundmine aitab mõista, mis on need tegurid, mis panevad inimese tööle, mis mõjutavad tema valikuid. Teooriad toetavad ja suunavad soovi rikastada tööelu ning kavandada tööülesandeid ja -rolle, eesmärgiga maksimeerida võimalikku motivatsiooni, samal ajal vältides demotivatsiooni.

Allpool tutvustab autor motivatsiooniteooriaid, mis jagunevad kahte kategooriasse: rahuloluteooriad ja protsessiteooriad.

### **1.3. Motiveerimisteooriad ja nende rakendamine uuringus**

Motiveerimisteooriaid liigitatakse rahuloluteooriateks ja protsessiteooriateks. Rahuloluteooriad selgitavad välja inimese motivatsiooni vajadustest ja nende rahuldamisest lähtudes (Vadi2004: 92). Tuntumad nende seas on vajaduste teooriad. Protsessiteooriad huvituvad sellest, kuidas teatud hulk isiklike tegureid koos toimivad ning kuidas need mõjutavad inimese käitumist. (Brooks 2008: 65)

#### **1.3.1. Motiveerimise tuntumad vajaduste teooriad**

Tuntumad vajaduste teooriad on Abraham Maslow` vajaduste hierarhia, Clayton Alderferi ERG-teooria, David McClellandi saavutusvajaduse teooria ja Frederick Herzbergi töö ja rahulolu teooria ehk kahe faktori teooria.

Vajaduste teooriad uurivad, mis motiveerib inimese käitumist töökeskkonnas. See, kui palju inimene saavutatud töötulemusi väärtustab, sõltub tema vajadustest. (Brooks 2008: 72)

Maslow'i järgi on motivatsiooni aluseks inimvajaduste hierarhia. Vajadused on liigitatud vastavalt nende olulisusele. Maslow` vajaduse hierarhia eristab viis vajaduse taset. Kaks esimest vajaduse taset on madalama astme vajadused. Esmaseks on füsioloogilised vajadused nagu nälg, janu, uni. Seejärel tulevad turvalisusvajadused. Kõrgema astme vajadused on sotsiaalsed- ehk kuuluvusvajadused, tunnustusvajadus ja eneseaktualiseerimise vajadus. (Deepröse 2008: 27) Teooria põhineb vaikumisi usul, et inimene mõtleb kõrgemate vajaduste peale siis, kui madalamad on rahuldatud (Brooks 2008: 72).

Alderfer täiendas Maslow` käsitlust nii, et see sobiks töötajate vajaduste hindamiseks, jaotades vajadused kolme kategooriasse. Esimese kategooria moodustavad elulised põhivajadused ehk eksistents. Teise kategooria moodustavad sotsiaalne suhtlemine, tunnustus ja lugupidamine ehk lühidalt seotus. Ning kolmanda kategooria moodustavad eneseteostus, iseseisvus ja edu ehk siis kasv.

Alderferi teooria järgi võivad vajadused olla aktuaalsed ühel ajal. Näiteks võib inimest samaaegselt motiveerida raha (eksistentsivajadus), sõprus (seotusevajadus) ning võimalus õppida uusi oskusi (kasvuvajadus). (Schermerhorn 1999: 286)

Motivatsiooni mõistmisel pakub rohkem abi McClellandi saavutusvajaduse teooria. Tema teooria kohaselt motiveerivad inimesi kolme liiki vajadused. Esimese liigi moodustab saavutusvajadus ehk soov teha midagi paremini, lahendada probleeme, võtta riske jne. Teise liigi moodustab võimuvajadus ehk soov kontrollida teisi inimesi, mõjutada nende käitumist, vastutada nende eest. Ja kolmanda liigi moodustab kuuluvusvajadus ehk soov üles ehitada ja säilitada teiste inimestega sõbralikke suhteid. Inimesel tekib aja jooksul kalduvus tähtsustada ühte kolmest vajadusest.

McClellandi kirjeldatud vajadused langevad teatud määral kokku Maslow` eneseteostusvajadusega (seotud saavutamise), tunnustusvajadusega (seotud ühtekuuluvusega) ning armastuse- ja sotsiaalse vajadusega (seotud võimuga). (Brooks 2008: 74-76)

Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt tööga rahulolu ja rahulolematuse tulenevad kahte liiki faktoritest: motivatsioonifaktoritest ehk rahulolu faktoritest (sisemised tasud) ja hügieenifaktoritest ehk rahulolematuse faktoritest (välised tasud).

Hügieenifaktorid on: palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus, ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet.

Motivatsioonifaktorid on: saavutusvajaduse rahuldamine, vastutus töös, enesearengut võimaldav tööedasijõudmine, huvipakkuv töö, tunnustus, töökoha stabiilsus.

Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieeni faktorite abil saab leevendada rahulolematust.

Herzbergi kahe faktori teooria sisemised tasud ehk motivatsioonifaktorid vastavad Maslow` kõrgema taseme vajadustele ning hügieeni- ehk välised faktorid saab samastada madalama taseme füsioloogiliste ning turvalisuse vajadustega.

### **1.3.2. Motiveerimise protsessiteooriad ning nende ühildamine rahuloluteooriatega**

Protsessiteooriad kirjeldavad, kuidas motivatsiooni käitumise kaudu tõlgendada. Nad selgitavad, kuidas inimesi motiveerida. Need teooriad keskenduvad mõtlemisprotsessidele, mida inimesed kasutavad oma valikute tegemisel.

Kõige enam tuntud protsessiteooria on ootuste teooria, mille esindaja on Victor Vroom. Teine oluline protsessiteooria on võrdsuse teooria, mida esindab J. Stacy Adams. Protsessiteooriate alla kuulub ka Locke eesmärgiteooria. (Brooks 2008: 81)

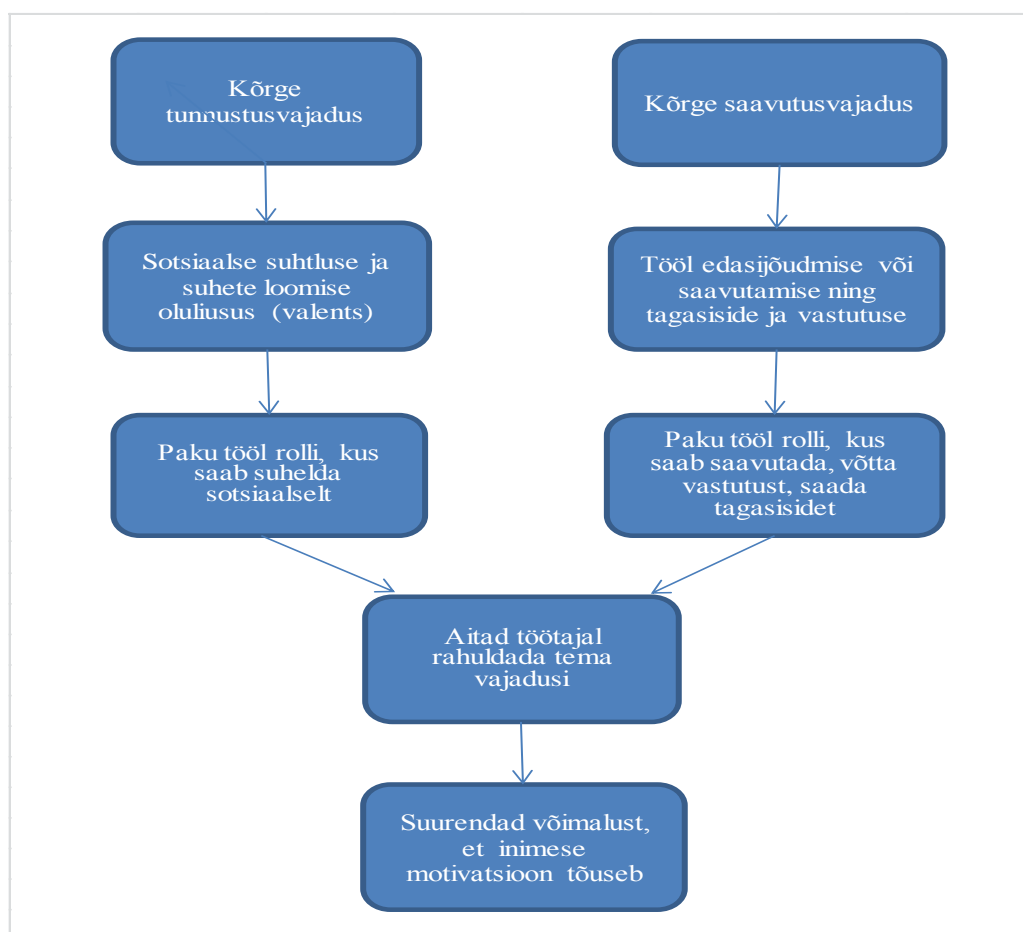
Vroomi meelest suunab inimekäitumist subjektiivne tõenäosus ehk inimese ootus, et tema käitumine viib teatud tagajärjeni. Motivatsioon on ootuse ja valentsi korrutis.

Adams`i võrdsusteooria pakub väga kasuliku ja lihtsa käsitlemise tasude ning nendest saadava tõenäolise rahulolu seostest. Adams`i teooria täiendab ootuste mudelit. Adams`i teooria põhineb ebavõrdsusel kui motiveerival aspektil ja väidab, et inimesed, kes usuvad, et neid on ebavõrdselt koheldud võrreldes teistega, püüavad ebamugavust kõrvaldada ja taastada võrdsuse. (Brooks 2008: 81)

Locke pakkus välja lihtsa motivatsiooniteooria, mis sarnaneb teatud määral ootuste teooriaga. Eesmärgiteooria järgi on nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene

on endale seadnud kindlad eesmärgid, mis on väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning soorituse kohta saab tagasisidet. (Brooks 2008: 68)

Küllalt sageli saab rahulolu- ja protsessiteooriaid ühildada. Selline lähenemine annab selgema ülevaate inimese motivatsioonist. Kui ühildada näiteks saavutusvajaduste teooria ootuste teooriaga, siis on märkimisväärne McClellendi saavutusvajaduse teooria mudeli mõju ootuste teooriale (vt joonis 1). Näiteks väärtustab kõrge saavutusvajadusega inimene rohkem töötulemust, mis on seotud arengu, positiivse tagasiside, suurema vastutuse ning uute ülesannetega. Sellisel inimesel on suurem valents. Muidugi ootuste mudelis näidatud võimalikud tulemused ja tasud mõjutavad erinevate inimeste motivatsiooni erinevalt. (Brooks 2008: 76)



**Joonis 1.** Ootuste ja vajaduste teooria seosed (Brooks 2008: 77)

Erinevaid motivatsiooniteooriaid läbiv sõnum on, et ei ole sellist asja nagu ideaalse töö kavandamine. Kaasaegsete teooriate käsitlese kohaselt inimese baasvajaduste kõrval

võivad olla aktuaalsed ka kõrgema tasandi vajadused, mõningal juhul kõrgema tasandi vajadused võivad isegi asendada madalama tasandi vajadusi. Vajaduste tekkimise ja rahuldamise vajadus ei toimu rangelt alt üles. (Brooks 2008: 73)

#### **1.4. Motivatsiooni liigitamine töö motiveerituse tõstmise väljaselgitamiseks.**

Motivatsiooni saab liigitada Ariely, Bracha ja Meier (2007: 2) kohaselt vajaduste põhiselt kolme kategooriasse. Need on väline motivatsioon, sisemine motivatsioon ja kujutlusmotivatsioon.

Väline motivatsioon tekib seoses millegi materiaalsega nagu töötasu, -keskkond ja -tingimused. Välised motiveerimisvahendid võivad olla nii majanduslikud (palk, preemia, kindlustused, töövahendid) kui ka sotsiaalsed (edutamine, karjäär, tööstruktuuri muutmine, töökeskkond). (Elenurm 2005)

Sisemine motivatsioon näiteks töömotivatsiooni kontekstis tähendab seda, et inimesele meeldib töö, mida ta teeb. Sisemise motivatsiooni tähtsust rõhutab Virovere (2005: 59), nimetades neid psühholoogilisteks tasudeks. Olulisteks psühholoogilisteks tasudeks on võimalus kasutada oma võimeid, panna ennast proovile, saada tunnustust. (Virovere jt 2005: 59) Sisemine motivatsioon on ja on alati olnud inimkonna edu ja saavutuste taga seisev jõud (Denny 2010).

Kujutlusmotivatsiooni uurijad Ariely jt (2007: 3-18) väidavad, et inimesed teevad midagi endi veenmiseks selles, kes nad on. Inimesed ei ole kunagi tegelikult kindlad, kui head nad inimestena on. Seega peavad nad tegema tegusid, et veenda ennast oma headuses.

Motivatsiooni saab liigitada ka motivatsiooniallikate põhiselt. Kolmeks peamiseks motivatsiooniallikaks on isikupärasus, töö ise ja töökeskkond. Isikupärasuse alla käivad huvid ja harrastused, suhtumine töösse, kuuluvus-, eneseteostus- ja tunnustusvajadus. Töö enda alla käivad töö sisu, tagasiside, tunnustus, saavutused ning arenemisvõimalused. Töökeskkonna alla käivad majanduslikud tegurid, füüsiline keskkond ning sotsiaalsed tegurid. (Viitala 2004:151)

Tõises tegevuses võib vaadelda kolme motivatsiooniallikat. Need on töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad nii otsesed kui ka kaudsed tasud ja kõik, mis sellega kaasneb. Töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal. Kolmandaks motivatsiooniallikaks on töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö

võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi. Motiveerimisel tuleks leida, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumise. (Vadi 2004: 91)

Töötajate motivatsiooni ja pühendumist tööle mõjutavad kindlad tegurid. Need on tööülesannete täitmisega seotud vahendite ja nende kasutamise juhendite olemasolu organisatsioonis ning nende kättesaadavus töötajatele. Teine tegur on karjääri- ja arenguvõimalused organisatsioonis. Kolmandaks töö tasustamise põhimõtted, nende rakendamine, arusaadavus, lihtsus ja põhjendus. Töötasu peegeldab töötaja panust organisatsiooni ning mõjutab enesehinnangut. Neljas tegur on töötaja ja tema töötulemuse tunnustamine. Viies tegur on organisatsiooni poliitika ja protseduurid ning nende rakendamine. Viimane ehk kuues tegur on töö ja eraelu tasakaal. (Elenurm 2008: 98)

Töömotivatsiooni kolm tähtsamat motivaatorit on õnn, tunnustus kõigis selle erinevates vormides ja raha. Õnn tähendab teha tööd, mida nauditakse, teisisõnu – olla oma tööd tehes tõeliselt õnnelik ja rahulolev. Raha iseenesest ei ole motivaator, välja arvatud juhul, kui isikul puudub piisav sissetulek esmaste vajaduste katmiseks. (Denny 2010: 118)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töötajate motivatsiooni mõjutavad siiski vajadused ja ootused, mis on seotud töö enda, töökeskkonna, töösoorituse ja selle eest saadava tasuga.

### **1.5. Organisatsiooni käsutuses olevad motivatsioonitegurid**

Motivatsioonitegur on töötaja käitumist mõjutav jõud, mõjur (Viitala 2004:131). Enne kui võtta motivatsioonitegurid kasutusele, tuleks otsustada, kas organisatsioonil on võimalik töötajat motiveerida.

Organisatsiooni käsutuses on kolme liiki tööga seotud motivatsioonitegureid: esmased motivatsioonitegurid, lühiajalised motivatsioonitegurid ja pikaajalised motivatsioonitegurid. (Samel 2003: 88-89)

Esmased motivaatorid toovad inimese töö juurde, ei tekita tõrjuvat hoiakut pakutava ameti suhtes. Need loovad motivatsioonitunde, mille kestus on igal inimesel erinev. Sellisteks motivaatoriteks on töökeskkond, töötingimused, lisatingimused (näiteks

tasuta lõuna, sportimisvõimalused), vähese stressiga töö, töö turvalisus (kindel, tuntud firma), täiendkoolituse võimalus, head suhted kolleegidega.

Lühiajalised motivaatorid loovad reeglina hea lühiajalise motivatsiooni, kuid pikemas perspektiivis ei pruugi stabiilset tulemust tagada. Sellisteks motivaatoriteks on hea töötulemuse puhul suurem töötasu, preemiad mis on otseselt sõltuvuses tulemustest, võistlusmomendi tekitamine meeskonna sees, lisasoodustuste pakkumine heade töötulemuste puhul, juhtkonna tähelepanu, osalemine spetsiaalsetes koolitusprogrammides, ametinimetus.

Pikaajalised motivaatorid vajavad väga tõsist tähelepanu, kuna põhinevad enesemotivatsioonil. Juhi ülesandeks peaks olema selgitada, kes meeskonnast on selleks küps ja kellele neid pakkuda. Sellisteks motivaatoriteks on võimalus olla loominguline, väljakutse, vabadus, võimalus mõjutada organisatsiooni tulevikku, isiklik arendamine, olla tähtis, mõjuavaldav teistele kaastöötajatele, karjäärivõimalused.

Tõhusaks organisatsiooni käsutuses olevaks motivatsiooniteguriks on töötasu. Rahaliste ehk materiaalse motivatsioonitegurite kõrval on väga olulised mitterahalised motivatsioonitegurid. Mitterahalised motivatsioonitegureid on huvipakkuv töö, võimete arendamine, kaasamine, koolitamine, tunnustamine, töötingimused, töökeskkond, tööülesanded, sotsiaalsed tagatised, soodustused, vastutus, kontroll, suhted, turvalisus, tagasiside, eneseteostus jne.

Herzbergi motivatsioonitegurid on: töötajate isikliku vastutuse suurendamine, kontrolli vähendamine, eriliste töökohustuste täitmise palumine, uute tööülesannete juurutamine, sobivate üksuste tekitamine, rohkema mõjuvõimu andmine ning otsese tagasiside pakkumine (Herzberg 1987). Rakendades organisatsioonis Herzbergi poolt kahe faktori teooria alusel välja pakutud motivatsioonitegureid, suurendab juht töötajate motivatsiooni (Brooks 2008: 88).

Kui organisatsioon on huvitatud töötaja hoidmisest, peaks juht töötaja huvides aktsepteerima ja väärtustama tema isiklike vajadusi ning sellest lähtudes võtma kasutusse organisatsiooni käsutuses olevaid motivatsioonitegureid, mis õhutaks töötajat pingelisemalt töötama ja paremaid töötulemusi saavutama.

## **1.6. Motivatsiooni kujundamine organisatsioonis**

Motivatsiooni kujundamisega peab tegelema kõikides organisatsioonides sõltumata organisatsiooni suurusest või arengustaadiumist (Tepp 1991). Töötajate motiveerimisel tuleks otsustada millele pöörõhk asetada. Kas töötajate esmaste vajaduste väljaselgitamisele ja nende rahuldamisele või tugineda töösuhte kujundamisele või hoopis töötajate loomevõime ja saavutusvajaduste rahuldamisele.

Motiveerimisprotsessis kümme kõige tähtsamat niinimetatud motiveerimisseadust on (Denny 2010: 24-36):

1. Motiveerimiseks peab ise olema motiveeritud. See tähendab, et kõigepealt on tähtis juhtide motiveeritus.
2. Motivatsioon eeldab eesmärki. Ilma selge ja kindla sihita pole võimalik motiveeritud olla. Motivatsioon seisneb edasipürgimises ja kui pole kindlat suunda, pole eesmärki. See seadus eeldab, et juhtkond teataks töötajatele ettevõtte eesmärkidest. Iga töötaja peab teadma, milliste tulemuste saavutamist temalt oodatakse.
3. Kord loodud motivatsioon ei kesta igavesti. Saadud motivatsioon ja ülendustunne ei jää alatiseks kestma. Motiveerimine peab olema pidev, kavandatud protsess. Kasutatavaid motivaatoreid peaks Tepi hinnangul üle vaatama suhteliselt tihti. Ja seda just selle pilguga, kas nad ikka oma eesmäärke täidavad. Ühel hetkel võib motivaator oma mõju kaotada ja siis tuleb see tühistada. Lõputöö autor on nõus Malmbergiga (2005: 121), et mõni unustusse vajunud vana motivaator võib mõne aasta möödudes jälle värske ja võimsana tunduda.
4. Motivatsioon nõuab tunnustamist. Inimesed pingutavad tunnustuse nimel rohkem kui peaaegu ükskõik, millise teise asja nimel elus. Inimesed peavad tundma end väärtuslike ja lugupeetutena. Juhtide kohustuseks on anda töötajatele tagasisidet. See aitab suurendada töötajates kaasamise tunnet. Lihtne reegel juhile – kiida, tunnusta, tee komplimente! Lõputöö autori arvates tuleks töötajaid tunnustada kohe peale positiivse töösooritust, mitte oodata tunnustamiseks mingit tähtpäeva või üritust. Isegi siis, kui töötajad on küll vaeva näinud, aga asjad pole õnnestunud, tuleb tunnustada nende pingutusi.

Töötajatele meeldib, kui mitte ainult kaastöötajad, vaid ka juhtkond näeb ja hindab neid. Tõsi, tunnustamine on nagu kahe teraga mõõk – see võib motiveerida töötajaid paremini töötama või demotiveerida tunnustusest ilma jäänuid. (Malmberg 2005: 60)

5. Osalemine motiveerib. Organisatsiooni töötajatel on säravaid ideid parendamiseks, kulude säästmiseks, tootlikkuse tõstmiseks ja paremaks aja kasutamiseks. Töötajatelt arvamuse küsimine tekitab töötajates tunde, et nende arvamus on oluline ja nad osalevad organisatsiooni juhtimises. Töötajate kaasamine annab igale juhile võimaluse muuta oma juhtimistiili eestvedamise suunas.
6. Enda edusammude nägemine mõjub inimesele motiveerivalt. Juhtkond peab märkama ja hindama iga töötaja isiklike edusamme. Tuleb tagada, et töötajaid informeeritakse ka kõige väiksematest edusammudest. Edu tõstab alati motivatsiooni.
7. Väljakutse motiveerib vaid siis, kui on olemas võiduvõimalus. Preemiad, konkurss ja väljakutsed innustavad töötajaid endast rohkem andma. Need on head motiveerimisfaktorid. Kui töötaja usub, et tal on võimalus edu saavutada, siis takistus üksnes motiveerib teda.
8. Motiveerida on võimalik igäht. Motivatsioonialge on kõigis olemas, tuleb ainult mitmeid meetodeid katsetades leida, kuidas sütitada konkreetses töötajas motiveeritumaid käitumismalle.
9. Grupikuuluvus motiveerib. Mida väiksem on kooslus, millesse inimene kuulub, seda suurem on lojaalsus, motivatsioon ja pingutus. Hea motiveeriva juhi ülesandeks on tekitada oma inimestes tiimiliikme tunde. Kuuluvustunne on väga tähtis.
10. Innustav eestvedamine on motiveeriv. Juht peaks võimaluse korral olema ka liider.

Motivatsiooni juhtimisel peaks arvestama kahe osapoolega: ühelt poolt organisatsiooni ootuste ja vajadustega ning teiselt poolt organisatsioonis töötavate inimeste vajadustega.

Erinevaid inimesi motiveerivad teataval määral erinevad asjad ning kahtlemata peab arvestama sellega, missugused inimesed organisatsioonis töötavad. (Tepp 1991)

Töötajate motivatsiooni mõjutamise vahendite valikul tuleks arvestada järgmist (Lukjanov 2000: 234):

1. Töötajate käitumismotiivide süsteem ei seisa paigal, sest muutuvad nii töötajad ise (hariduse, tulude tase ja nii edasi), kui ka ühiskond, selle sotsiaalne süsteem ja väärtussüsteem.
2. Iga töötaja jaoks tuleks püüda leida individuaalne lähenemisviis, kuigi niisugune lähenemisviis võib olla ka mitme töötaja jaoks ühine.
3. Kõiki töötajate motiveerimise vahendeid saab jagada moraalseteks ja materiaalseteks, raha on hea materiaalne vahend, kuid alati ei ajenda ka see inimest efektiivsemalt töötama.
4. Seda, kus on töötaja tõelised tööajendid, on raske kindlaks teha, sest ka ta ise seda alati hästi ei tea.
5. Juht peab mitte niivõrd sundima, kui võrd motiveerima inimesi efektiivsemalt töötama, et nad ise selle poole püüaksid.
6. Üheks ajendavaks jõuks võib olla inimeste võitlusvaimu, rivaalitsemise ärakasutamine, mis on seotud grupi mõjuga inimesele ja tema püüdega grupis silma paista, grupi norme mitte rikkuda.
7. Väga harva on juhud, kus inimene tahab oma tööd halvasti teha, sagedamini on see läbimõttlemata personalivaliku, töö puuduliku organiseerimise või tehtu hindamise süsteemide erinevuste tagajärg.
8. Töötajate vastutustundlik töösse suhtumine võib ühes ja samas organisatsioonis olla esilekutsutud erinevatest põhjustest (auahnus, pugemine, eneseteostamispüüd, hirm karistamise ees, hüvituse ootamine, tulemustest saadav rahulolu ja nii edasi), millede taustaks on harilikult inimese individuaalsus.

9. Organisatsioonis käituvad inimesed vastavalt sellele, kuidas nad tajuvad ja millisel määral teadvustavad endale antud organisatsiooni, aga ka ühiskonda tervikuna.

Motiveerida võib nii positiivselt kui ka negatiivselt. Positiivne motiveerimine on lihtsalt öeldes kiitmine, negatiivne – karistamine. Positiivne motivatsioon seondub eesmärkide realiseerimisega, negatiivne motivatsioon seondub aga hirmuga ebaõnnestumiste ees. Kui juht tunnustab töötajat millegi eest, on oluline väljendada selle üle positiivseid emotsioone. Kui positiivsed emotsioonid tekivad ka töötajas, siis teavad mõlemad, mis neile rõõmu valmistab. (Vesso, Saue 2008: 160).

Töötajate edukaks motiveerimiseks tuleb kaotada motivatsiooni langetavad tegurid, uurida välja, mida töötaja tahab ning näidata töötajale, kuidas seda saada. Et luua motiveeritud töötajat peab juht tagama head töötingimused, selgitama ettevõtte missiooni, andma töötajale eesmärgi, tunnustama, jagama edu ühiselt, kindlustama positiivse suhtumise ja olema ise motiveeriv liider. Motivatsioonitase ei sõltu ainult juhtkonnast, vaid paljudest teistestki individuaalsetest ja keskkonnast tulenevatest mõjuritest. (Denny 2010: 87, 101) Töötajat aitab motiveerida ja tema motiveerituse taseme välja selgitada arenguestlus.

### **1.7. Arenguestlus kui motiveerimise ja motiveerituse hindamise vahend**

Personalijuhtimise üheks funktsiooniks on töötajate hindamine ja arenguestluste läbiviimine. Arenguestlus on juhi ja töötaja vahel toimuv eelnevalt ettevalmistatud struktureeritud vestlus, mis peab viima üksteise paremale mõistmisele, suurendama juhi ja alluva töötahet ning toetama töömotivatsiooni. (Merkuljeva 2010) Vestluseks valmistumise käigus võiks töötajal paluda analüüsida, kas eelmisel aastal püstitatud eesmärgid said täidetud, vaadata üle ametijuhend, mõelda, mida ta sooviks saavutada eesseeval aastal ning millist koolitust ta vajaks. Juht ise peaks mõtlema läbi samad kategooriad töötaja seisukohast. (Mikiver 2010: 94) Arenguestluse käigus antakse tagasisidet lõppeva perioodi tööülesannete täitmise ja tööalase arengu kohta, hinnatakse töötaja tööalaseid teadmisi, oskusi ja võimeid. Arenguestlus annab juhile võimaluse koos töötajaga käsitleda organisatsiooni jaoks olulisi väärtusi, pöörata tähelepanu töötaja erinevatele vajadustele nagu arengu-, kuuluvuse-, tunnustuse- ja eneseteostuse vajadustele.

Õigesti korraldatud arenguvestlus annab ülevaate töötajate arengust, võimaldab püstitada selgeid ja mõõdetavaid eesmärgi, aitab välja selgitada töötaja vajadused, hinnata töötaja motiveeritust, kujundada organisatsioonis koostöö ja arenemise kultuuri.

Arenguvestlus on suunatud nii mineviku-, oleviku- kui ka tulevikusündmuste arutelule. Arenguvestluse konkreetsemad eesmärgid on (Merkuljeva 2010):

1. Hinnata eneseanalüüsi kaudu töötaja pädevusi tulenevalt töö eesmärkidest.
2. Leppida kokku eelseisva perioodi eesmärkides.
3. Leppida kokku arenguplaan eelseisvaks tööperioodiks.
4. Aidata kaasa adekvaatse enesehinnangu kujunemisele nii töötajal kui ka juhil.

Arenguvestluste teemad on töötaja professionaalne identiteet, töö võimalused ja väärtused, osalustunne ja seotus organisatsiooniga, iseseisvus töös, koostöö ja kontaktid meeskonnas, ootused juhi tööle ja juhi enda areng, töö täiustamine, peamised probleemid ja takistused töös ning pingete allikad ja nende leevendamine.

Arenguvestluste eesmärk tuleb määratleda ettevõtte üldises arengustrateegias ning see peab olema seotud visiooniga nii, et arenguvestlus sisaldaks soovitud tuleviku osa. Oluline on luua võimalikult selge arusaam olukorrast, kuhu soovitakse jõuda. Ühine visioon kindlustab töötajate pühendumise kaugemas tulevikus, määrab juhi tegevuse inimeste arendamisel. (Merkuljeva 2010)

Arenguvestlusel aitab nii juht töötajal kui ka töötaja juhil leida uusi võimalusi arenguks, tunnustades teineteise saavutusi, nähes õppimisvõimalusi ja vastastikku julgustades edasiliikumiseks (Vesso, Saue 2008: 133). Arenguvestlust tuleks näha kui võimalust juhil ja alluval ühine keel leida, töötajaid motiveerida, tunnustust avaldada ja kui pole ootusi täidetud, siis selgitada, mis on seda takistanud. Arenguvestluse käigus antav tagasiside töötajale peab olema konstruktiivne ja arendav. Sagedasti tuleb kontrollida, kas räägitu on arusaadav. Vestluse lõpus peab andma tagasisidet selle kohta mis saab edasi, mida võetakse ette ankeetidega ning millal toimub järgmine vestlus. Üheskoos tuleks vestluse lõpul seada töötajale eesmärgid järgmiseks perioodiks.

Kui töötaja näeb ennast edukana, siis annab see talle jõudu uute eesmärkide saavutamiseks. Tasuks luua positiivne õhkkond töötaja saavutuste, kasvõi väikeste

heade tulemuste äramärgimisega. (Merkuljeva 2010) Arenguestlusest on kasu siis, kui ruumist lahkudes tunneb töötaja, et ta soovib organisatsiooni arengusse oma panuse anda ning teab, et organisatsioon soovib ka teda arendada. (Malmberg 2005: 59)

## **2. PÄÄSTEAMETNIKE MITTERAHALISE MOTIVATSIOONI TÄIUSTAMINE IDA PÄÄSTEKESKUSES**

### **2.1. Päästeameti ja Ida päästkeskuse tegevuse ülevaade**

Päästeamet moodustati 10. septembril 1991. aastal tsiviilkaitsealaste (hiljem kodanikukaitsealaste) ülesannete täitmiseks. Päästeamet praeguses mõistes moodustati 25. mail 1992. aastal, kui kodanikukaitse ühendati tuletõrje- ja päästetööde tegemisega. Päästeasutuste tegevus päästealal jaguneb viide põhivaldkonda: päästetööd, demineerimine, tuleohutusjärelvalve, ennetustöö ja kriisireguleerimine. Lisaks päästeseaduses sätestatud ülesannetele täidab Päästeamet ka hädaolukorraks valmisoleku-, kemikaali-, eriolukorra-, rahuaja riigikaitse- ning sõjaaja riigikaitse seadustega sätestatud ülesandeid. (Päästeameti koduleht 2013)

Päästeamet kuulub siseministeeriumi haldusalasse. Lisaks funktsionaalsetele üksustele kuulub päästeameti koosseisu neli regionaalset päästkeskust: Ida päästkeskus, Põhja päästkeskus, Lõuna päästkeskus ja Lääne päästkeskus.

Päästeameti missiooniks on turvalise elukeskkonna kujundamine ning operatiivne ja professionaalne abistamine õnnetuste korral. Visiooniks on olla õnnetustele operatiivselt ja professionaalselt reageeriv ühtne riiklik süsteem, mis on avalikkuse poolt kõrgelt hinnatud ning mida toetab kolmanda sektori organisatsioonide tegevus.

Päästeamet on ennetustööle suunatud organisatsioon ning vastavate tegevuste tulemusel on elukeskkond muutunud ohutumaks – ühiskond on teadlik ümbritsevatest ohtudest ja inimesed käituvad ohte ennetavalt ning kaaskodanikke toetavalt, õnnetustes hukkunud inimeste arv väheneb aastate lõikes.

Päästeametis oli 01.03.2013. aasta seisuga 2382 ametikohta. Neist täidetud 93,41%. (Päästeameti siseveeb 2013) Tulenevalt tööülesannetest jagunevad Päästeameti töötajad ametnikeks ja töölepingu alusel töötavateks eraõiguslikes suhtes olevateks töötajateks.

Ametnik on isik, kes on riigiga või kohaliku omavalitsuse üksusega avalik-õiguslikus teenistus- ja usaldussuhtes (Avaliku teenistuse ... 2013). Päästeameti ametnikud on avalikud teenistujad. Ülejäänud personal töötab töölepingu seaduse alusel.

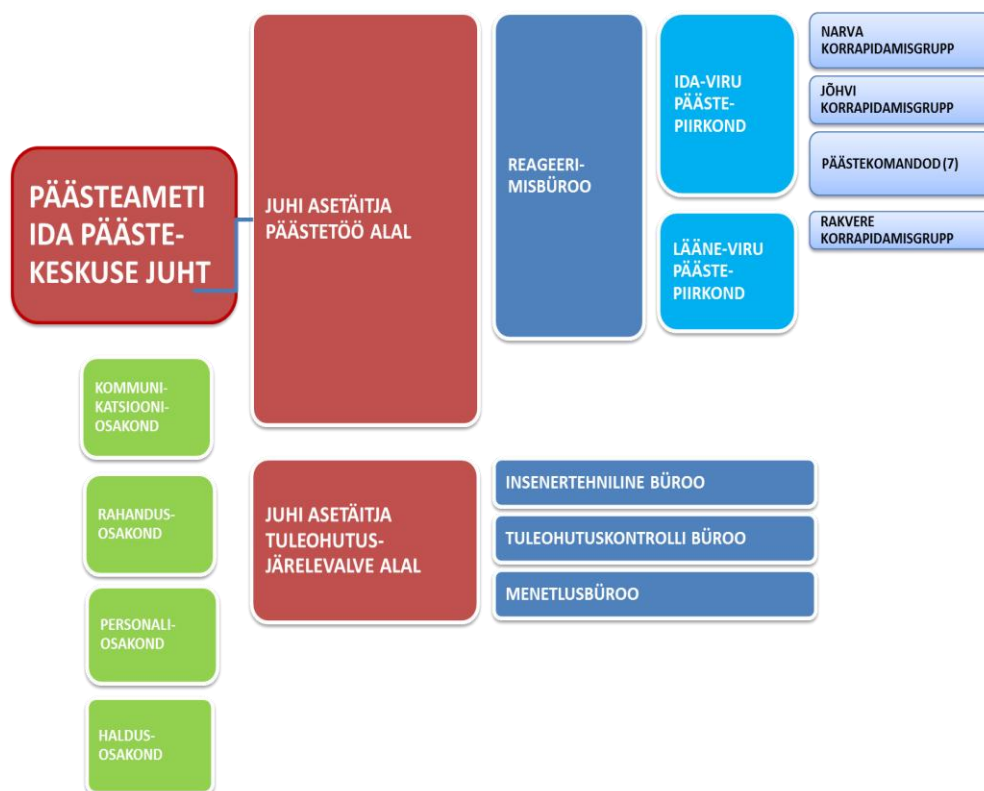
Alates 1. jaanuarist 2012 on Ida päästkeskus Päästeameti Ida- ja Lääne-Virumaal tegutsev struktuuriüksus, mille tegevusvaldkonda kuulub päästetööde korraldamine, päästeala ennetustöö, riiklik tuleohutusjärelvalve ja kriisireguleerimine. Piirkond

hõlmab ca 6990 km<sup>2</sup> ja 37 kohalikku omavalitsusüksust, millest Ida-Virumaal on 22 (sh seitse linna) ja Lääne-Virumaal 15 (sh neli linna). Elanike arv piirkonnas kokku on 205 089 inimest (seisuga 01.01.2013), sealhulgas Ida-Virumaal 146 283 ja Lääne-Virumaal 58 806 (Statistikaamet 2013).

Ida päästkeskusele on neli põhitegevusvaldkonda:

1. Päästetööde korraldamine ja teostamine.
2. Päästealane ennetustöö (inimeste ohutusalase teadlikkuse tõstmine).
3. Riiklik tuleohutusjärelvalve (tulekahjude menetlemine, ehitusprojektide ja planeeringute läbivaatamine ning kooskõlastamine, objektide tuleohutusalane kontroll).
4. Kriisireguleerimine (võimalike hädaolukordade väljaselgitamine ehk riskianalüüs, tegevuskavade koostamine hädaolukorras tegutsemiseks, hädaolukordade lahendamine).

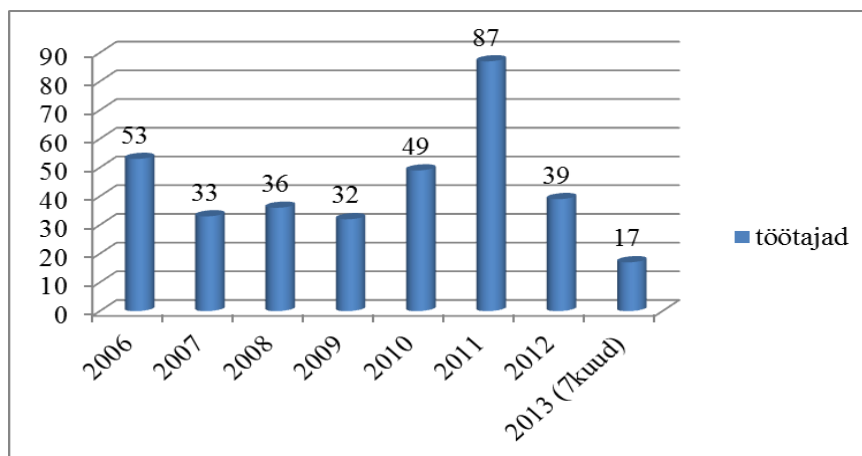
Päästkeskuse tööd juhib päästkeskuse juht, kes allub peadirektorile. Ida päästkeskuse struktuur on kujutatud joonisel 2.



*Joonis 2. Ida päästkeskuse struktuur (Päästeameti siseveeb 2013)*

Ida päästekeskuses töötas 01.04.2013. aasta seisuga 378 inimest, neist 78 omab kõrgharidust. Büroodes töötab kokku 51 ametnikku.

Vaatamata sellele, et asutuses on kaasaegsetele nõuetele vastavad töötingimused ning alates 2009. aastast rakendatakse kutseloojaalsuse programmi „Meie-tunne“, on päästekeskuse probleemiks aastatel 2010- 2013 kujunenud ametnike voolavuse suurenemine võrreldes eelmise perioodiga.



*Joonis 3. Personali voolavus Ida päästekeskuses aastatel 2006- 2013 (autori koostatud)*

Asutusest lahkudes kaovad pikaajaliste kogemustega spetsialistide teadmised ja oskused, mis on organisatsiooni jaoks väärtuslik ressurss. Ka suuremaks muutunud tööjõupuudus sunnib otsima võimalusi, kuidas olemasolevaid töötajaid motiveerida pikemaajaliseks organisatsioonis püsimiseks.

## **2.2. Uuritava kogumi iseloomustus ja uurimismeetodid**

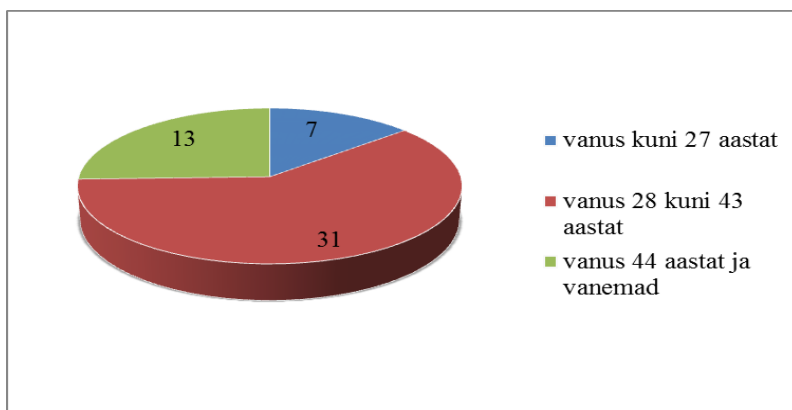
Käesoleva lõputöö objektiks on Ida päästekeskuse ametnike motiveeritus. Lõputöö käsitleb Ida päästekeskuses probleemiks aastatel 2012-2013 olnud ametnike voolavuse suurenemise peatamine mitterahaliste motivatsioonitegurite parema kasutamise abil.

Millises suunas inimeste käitumine organisatsioonis kulgeb, sõltub suuresti töötajate motiveerituse astmest. Tulemustest ja tehtud järeldustest teavitada juhtkonda ning teha ettepanekud töötajate tõhusamaks motiveerimiseks.

Töötajate huvist enesearengu vastu ja selle motivatsioonidest ettevõtte koosseisus saab parima ülevaate arenguvestluse käigus (Sepper 2006: 165) Kuna arenguvestlus näitab töötajate motivatsiooni töötada ja areneda, siis autor võttis küsimustiku alusel töötlemiseks Ida päästekeskuses 2012. aasta lõpus ametnikega peetud arenguvestlused.

Arenguvestluste analüüsi sai teha Ida päästkeskuse 35 ametnikuga peetud arenguvestluste põhjal. Arenguvestlused olid 2012. aastal pidamata 10 ametnikuga, kes olid asutuses tööl alla aasta, 1 ametnikuga, kes oli aasta lõpus lapsehoolduspuhkusel, 1 ametnikuga, kes sel ajal oli missioonil ning keskuse juhiga, kellega ei peeta keskuse tasandil arenguvestluseid. Muudel põhjustel on arenguvestlused pidamata 3 (6%) ametnikuga.

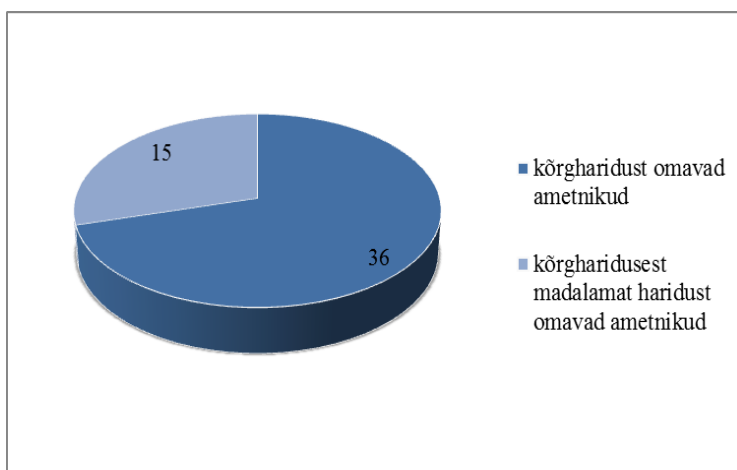
Uurimustöö kogumiks oli 1. aprilli 2013 seisuga Ida päästkeskuse büroodes töötavat 51 ametnikku. Vanuse järgi sai ametnikud jaotatud kolme vanuserühma. Esimese vanuserühma moodustasid ametnikud, kes on sündinud peale 1986. aastat (kuni 27 aastased kaasa arvatud). Need on noored inimesed, kes omandasid hariduse ja alustasid teenistuskäiku Eesti Vabariigi ajal. Teise vanuserühma moodustasid ametnikud, kes on sündinud vahemikus 1970–1987 (28-43 aastased). Sellises vanusevahemikus inimesed on omandanud hariduse nõukogude korra ajal, kuid töötamise harjumuse omandanud juba eesti ajal. Kuna ametnikel on ametikohast tulenev nõue omada kõrgharidust, siis on eeldatud, et mainitud vanuserühma ametnikud on omandanud kõrghariduse enne tööelu alustamist. Seega eelduste kohaselt alustasid nad töötamise harjumise omandamist umbes 23 aastaseks. Kolmandasse vanuserühma kuulusid ametnikud, kes on sündinud enne 1970. aastat (44 aastased ja vanemad). Need inimesed on omandanud hariduse ja tööharjumuse nõukogude ajal ning jätkanud tööharjumuse kujundamist eesti ajal.



**Joonis 4.** Valimi struktuur vanuse järgi (autori koostatud)

Ida päästkeskuse töötab seitse (14%) ametnikku vanuses kuni 27 aastat. Kõige rohkem ametnike on vanuses 28 kuni 43 aastat. Neid on kokku 31 (61%) inimest. Ning 44 aastaseid ja vanemaid ametnike on büroodes 13 (25%) inimest.

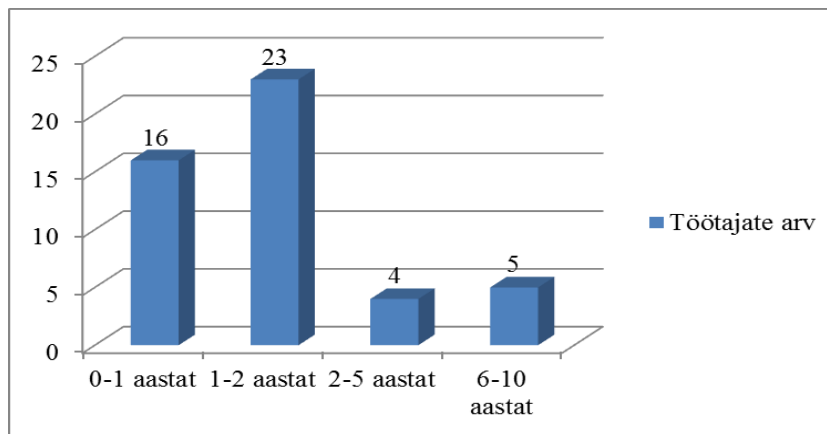
Hariduse järgi on jagatud ametnikud kõrgharidust omavateks ametnikeks ja kõrgharidusest madalamat haridustaset omavateks ametnikeks. Kõrgharidust omavateks peeti kõiki neid ametnike, kes omavad magistrikaraadi, bakalaureusekraadi, rakenduskõrgharidust. Nõukogude korra ajal omandatud tehnikumi haridus on võrdsustatud rakenduskõrgharidusega. Kõrgharidusest madalamaks hariduseks on arvatud üldkeskharidus ja keskeriharidus. Kõrgharidust omab Ida päästkeskuses 36 (71%) büroodes töötavat ametniku. Formaalhariduse omandamist jätkab 8 (16%) inimest.



**Joonis 5.** Valimi struktuur hariduse järgi (autori koostatud)

Asutuses töötamise staaži struktuur on koostatud Päästeameti aruandluse struktuuri järgi.

Ida päästkeskuses töötavatest ametnikest on suurem enamus töötanud asutuses 6-10 aastat. Nad moodustavad 28% kõigist büroodes töötavatest ametnikest. Neile järgnevad ametnikud asutuses töötatud staažiga 2-5 aastat. Sellise staažiga on kokku 13 (26%) ametniku. Kolmel ametnikul on asutusetöötamise staaž üle 30 aasta.



**Joonis 6.** Valimi struktuur ametikohal töötatud staaži järgi (autori koostatud)

**Empiirilise uurimuse** ülesandeks on:

1. Kirjeldada ( nähtuste ja selles toimuva fikseerimine).
2. Seletada (põhjuslike seoste tuvastamine ja avamine, nende tähenduse ja toimemehhanismide äraseletamine).
3. Mõista ja tõlgendada.
4. Prognoosida (millegi kulgemise suuna ja viisi ettenägemine).

Empiiriliste andmete kogumise meetodid on peamiselt vaatlus, intervjuu ja küsimustik. (Niglas 2005)

Antud lõputöö uurimismeetodid on andmete kogumine arenguestluste dokumentidest, küsitlus. Andmeid töödeldakse struktuuranalüüsi, kontentanalüüsi ja eksperthinnangute meetodil.

Arenguestluste analüüsi sai teha ainult 35 ametnikuga peetud arenguestluste põhjal. Arenguestlused olid 2012. aastal pidamata 10 ametnikuga, kes olid asutuses tööl alla aasta, 1 ametnikuga, kes oli aasta lõpus lapsehoolduspuhkusel, 1 ametnikuga, kes sel ajal oli missioonil ning keskuse juhiga, kellega ei peeta keskuse tasandil arenguestluseid. Muudel põhjustel on arenguestlused pidamata 3 (6%) ametnikuga.

Päästeametnikega läbiviidavate arenguestluste kord on kindlaks määratud 15.10.2010 aastal vastu võetud siseministri 3. märtsi 2008 määrusega nr. 53 „Siseministri määruse nr 17 „Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeametnike konkursi kord”

muutmine“. Määruse kohaselt toimub päästekeskuses päästeteenistujate hindamine arenguvestluse ning teadmiste ja oskuste kontrolli käigus, mis viiakse läbi üks kord aastas. Arenguvestlus viiakse läbi vahetu juhi poolt.

Päästeameti arenguvestluse juhendi kohaselt päästeametnikega peetavast arenguvestlusest peaks saama ülevaate töötaja motivatsioonist, töökorraldusest, koostööst, algatusvõimest ja loovusest. Arenguvestluse vorm koosneb kahest osast: teenistuja leht, mis jääb mõlemapoolselt (juht ja alluv) täidetult ja allkirjastatult vahetu juhi kätte ning tulemuste leht, mis läheb personaliosakonda. Arenguvestluste analüüsiks saab kasutada arenguvestluse tulemuste lehte.

Töö eesmärgist tulenevalt tugines autor empiirilise uuringu läbiviimisel põhiliselt neljale teooriale: Maslow' vajaduste hierarhiale, Herzbergi kahe faktori teooriale, Aldreferi ERG mudelile ja McClellandi kolme vajaduse teooriale (vt lisa 1). Nimetatud teooriad lähtuvad motivatsiooni selgitamisel inimeste vajadustest.

### **2.3. Ida päästekeskuse ametnike motivatsiooni uuring**

#### **2.3.1. Motivatsioonitegurite väljaselgitamine ja nende analüüs**

Arenguvestlust on põhjalikult iseloomustatud lõputöö alapeatükis 1.7. Arenguvestluste lehelt saab teada ametniku ametikoha, struktuuriüksuse milles ta töötab, hindamisperioodi, vahetu juhi nime ja vestluse läbiviimise kuupäeva. Autor viis läbi selle osa arenguvestluste dokumendi tulemuste lehe küsimuste ja ametnike poolt antud vastuste struktuuranalüüsi (lisa 2), kust on näha esitatud küsimus ja vastuste variandid. Struktuuranalüüs on seoses olevaid nähtusi uuriv meetod (Hirsjärvi 2005).

Arenguvestlustel oodati ametnikult vastuseid järgmistele küsimustele:

#### **1. Kuidas hindad lõppeva perioodi töökoormust?**

Selle küsimusega on tahetud saada teada, mida ametnik arvab ise oma töökoormuse kohta. Asutuse töö eripära seisneb selles, et paljud tööülesanded lähtuvad väliskeskkonnas toimuvast. Tööandja on huvitatud, et ametniku võimed oleksid maksimaalselt kasutatud ehk töökoormus oleks piisav. Tööandjale tähendab piisav töökoormus seda, et töötaja tuleb toime igapäevaste tööülesannetega ning vajadusel ka väliskeskkonnast tulenevate ülesannetega. Ametnikul peaks olema piisav töökoormus. Ametniku jaoks on töökoormus piisav siis, kui ta jõuab oma põhiülesannetele lisaks

täita ka muid ülesandeid. Ebapiisava töökoormuse korral ei saa ametnik ennast täielikult realiseerida ja vastupidise olukorra puhul võib kannatada töö kvaliteet.

Küsimusele vastas 35-st vastanud ametnikust kaheksa. Ülejäänud 27 jätsid küsimusele vastamata. Küsimus ei täitnud püstitatud ülesannet.

Küsimusega, mida esitati, pole võimalik soovitud informatsiooni saada. Seda saab teatud juhtudel vaid tuletada küsitletava poolt pakutud vastusest. Vastuste variandid: erines periooditi; piisav, suur – pole vastus töökoormuse piisavuse kohta, vaid arvamus selle kohta, milline on suur ja väike töökoormus. Tööd palju; kõikuv; normaalne; rahuldav; optimaalne; võimalik ise reguleerida; pingeline – pole samuti vastused töökoormuse piisavuse kohta, me ei tea pinge põhjust, ega ka seda, mis inimene sõna „pingeline“ all mõtleb. Oluliselt suurem kui eelmisel aastal – vastusest ei saa teada, kas töökoormus on piisav.

Küsimus tuleb ümber sõnastada. Ettepanek küsimuse ümbersõnastamiseks.

Hinda oma lõppeva perioodi töökoormust: töökoormus oli piisav; töökoormus oli ebapiisav; ei oska hinnata. Piisava koormuse all mõtleme seda, et töötaja tuleb toime põhiülesannetega ning vajadusel ka lisaülesannetega. Põhjenda valikut!

2. Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodil oma oskusi tööülesannete täitmisel rakendada? (Lõppeva perioodi all on mõeldud perioodi eelmise töövestluse läbiviimise ajast kuni selle töövestluse läbiviimise ajani ehk siis viimast tööaastat)

Antud küsimusele vastas ainult neli ametnikku. Ülejäänud 31 ametniku eelistasid jätta küsimusele vastamata. Küsimus ei täitnud ülesannet.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet ametniku oskustest. Vastusest peaks saama teada kas ametnikul jäi tööülesannete täitmisel oskustest puudu, oskusi oli täpselt nii palju, kui tööülesannete täitmine ette nägi või jäi oskusi üle. Vastavalt vastusevariantidele tuleb otsustada, kas muuta ametniku tööülesandeid või võimaldada tal oskuste täiendamist. Vastusevariantideks pakkusid neli vastanud ametnikku: palju võimalusi; olen saanud proovile panna; võimaldas; arenguruumi on veel küll; võimalusi rohkem kui küll. Need pole vastused oma oskuste kohta, vaid arvamus selle kohta, milline oli oskuste kasutamise võimalus.

Eelpool oleval viisil küsimust esitades ei ole võimalik seda teada saada. Ettepanek küsimuse ümbersõnastamiseks:

Hinda oma oskusi tööülesannete täitmisel: oskusi jätkus; oskustest jäi puudu; oskusi jäi üle. Põhjenda valikut!

3. Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodi oma võimeid tööülesannete täitmisel rakendada?

Nii nagu eelmiseigi küsimuse puhul vastas sellele küsimusele ainult neli ametnikku. 27 ametniku jätsid vastamata. Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet ametniku võimetest. Küsimus ei täitnud ülesannet.

Kõigepealt peaks ametnik teadma, mida tähendab „oskused“ ja mida tähendab „võimed“. Siis saab ta teada, mille poolest erinevad oskused võimetest ning millest täpsemalt rääkima peaks. Kui nad defineeritud pole, ei ole võimalik saada ka esitatud küsimusele üheselt vastata.

4. Kas oled täitnud tööplaaniväliseid ülesandeid?

Antud küsimusele ei vastanud 29 ametniku. See on selge küsimus. Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet sellest, kas ametnik on täitnud ülesandeid, mis ei tulene tema otsestest tööülesannetest. Saab teada, kas ametnikul on olnud võimalust, aega ja tahet täita lisaülesandeid. Kuus vastanud ametnikku andsid vastusevariantideks: jah; pidi täitma. Küsimus täitis ülesannet.

Sellele küsimusele mittevastamise põhjuseks võib olla see, et peale tsentraliseerimist ehk siis aasta algusest peale polnud ametnikel veel täit ülevaadet oma ametikohustustest. Osadel ametnikel puudusid arenguestluste läbiviimise ajaks ametijuhendid.

5. Mil määral pidid täitma tööplaaniväliseid ülesandeid?

Sellele küsimusele tuli seitse vastust vastusevariantidega: tuli ette, mis toimusid peale tööaega; mitte palju; tihti; üldjoontes minust mööda läinud; minimaalselt, rikastasid tööd; tuli tihtipeale täita; sain hakkama; võttis märkimisväärse aja. Ülejäänud 28 ametnikku ei vastanud esitatud küsimusele. Küsimus ei täitnud ülesannet.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet ametniku poolt tehtavate lisaülesannete mahust. Saab teada, kui suures mahus on ametnikul olnud võimalus ja aega täita lisaülesandeid. Ametnikul peab olema võimalus täita tööplaaniväliseid ülesandeid et täita otseselt asutuse missiooni. Küsimus ei täitnud ülesannet. Mil määral on vale sõnastus. Tuleks küsida millise osa tööajast, millise osa töökoormusest (hinnanguliselt) tööplaanivälised ülesanded moodustasid.

Ettepanek küsimuse ümbersõnastamiseks: Hinda protsentides, millise osa tööajast täitsid tööplaaniväliseid ülesandeid.

#### 6. Kas asutuses kehtivad korrad/juhendid toetavad sinu tööalast tegevust?

Antud küsimusele vastas 35-st vastanust ametnikust 16 ametnikku. Ülejäänud 19 ametnikku jätsid küsimusele vastamata. Vastusevariandid: jah; üldiselt toetavad; pigem toetavad. Soovitud infot andis 14 vastajat. Küsimus vastas eesmärgile. Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet sellest, kas asutuses kehtivatest kordadest ja juhenditest on ametnikel abi nende tööülesannete täitmisel. Saab teada, kas ametnikel on kindlustunnet tööalases tegevuses.

#### 7. Mis sind motiveerib praegusel töökohal?

Selles küsimuses oli 33 sõnavõtjat. Ainult kaks ametnikku ei soovinud esitatud küsimusele vastata.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet sellest, mis motiveerib ametnikku praegusel töökohal. Saab teada, millega on ametnik väga rahul, mis hoiab teda antud töökohal. Soovitud infot andis 33 vastajat. Küsimus täitis oma ülesannet. Vastusevariante oli väga palju. Need olid: mitmekülgne, mitmekesine, vaheldusrikas ja huvitav töö; saab kontorist väljas käia; hea, tore ja abivalmis kollektiiv; uus väljakutse; palju uut; teotahteline meeskond; koostööaldis kollektiiv; saab õppida uusi asju; uued programmid; väljakutseid esitav töö; ühiste eesmärkide täitmine; uue areneva ja suure prioriteediga valdkonna juhtimine; saan oma teadmisi realiseerida; hea koostöö; meeskonnatöö teiste valdkondadega; paindlik tööaja planeerimine; sotsiaalsed tagatised; innovaatilisus ja loomingulisus; võimalus eneseteostuseks ja uute lahenduste otsimiseks; riigi seisukoht; kindel palgapäev; korralikud töötingimused ja vahendid; ülesannete õigeaegne ja korrektne täitmine; büroo tõrgeteta toimimine; suurem valikute ja otsuste tegemise õigus; enesetäienduse võimalus; hea palk; huvitavad olukorrad; head

sõbrad; on piisavalt vastutust; töö arendav ja hariv iseloom; meeldiv õhkkond; sobitumine Päästeameti koosseisu; kindel töökoht ja kindel palk; amet ja sellest tulenevad eesmärgid; paikvaatlused; koolitused; ühisüritused; ametiülesanded; kolleegid; vastutus; jumala auks, ligimese kaitseks; töö isikkoosseisuga; hea koostöö ja meeskond; stabiilsus ja järjepidevus.

#### 8. Mis demotiveerib?

Kui motiveerimise kohta olid peaaegu kõik nõus vastama, siis demotiveerimises küsimusele vastas kõigest 14 ametnikku, 21 ametnikku jätis vastamata.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet sellest, mis demotiveerib ametnikku. Saab teada, mis häirib või segab ametnikku praegusel töökohal. Mida tuleks muuta või parandada, et tõsta ametniku motivatsiooni. Soovitud infot andis 14 vastajat. Küsimus vastas eesmärgile. Vastanud andsid vastusevariantideks: tehtud töö, mis ei too tulemust; väike palk; poliitika; kiirustamine; ebakompetentsus; menetlusvalve; pidevad muudatused; agressiivne käitumine; planeerimises valitsev korralagedus; valdkonnajuhtide vahel töötasustamisel vahe tegemine; tegevuse üksipulgi selgitamine; töötajate puudus; ebaselgus; Päästeameti tegevusetus; liiga kiire teraviku suunamine ühelt ilmakaarelt teisele tekitab stressi ja lootusetust.

#### 9. Hindamisperioodil läbitud täiendkoolituse hinnang.

Oma läbitud täiendkoolituste nimekirja esitas 29 ametnikku. Üheksa ametnikku jätsid sellele küsimusele vastamata. Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet ametniku poolt hindamisperioodil läbitud koolituste kohta. Saab teada, milliseid ja kui palju koolitusi ametnik läbis. Kuidas jäi ametnik koolitusega rahule ja milliseid oskusi, teadmisi andis koolitus ametnikule ning kas neid sai või saab rakendada tööülesannete täitmisel. Esimeses osas küsimus täitis ülesannet. Esimese osa kohta andis soovitud infot 29 vastanust. Küsimusele, milliseid oskusi ja teadmisi koolitus andis ning kuidas saadud teadmisi tööülesannete täitmisel rakendada ei vastanud ükski ametnik. Teises osas küsimus ei täitnud eesmärki. Hinnangud läbitud koolitustele olid: vajalik, ei midagi uut; koolitus ei täitnud eesmärki; positiivne; tööalaselt vajalik; andis arusaamisi; huvitav, oli palju õppida, asjalik; koolituste hulk on vähenenud; ei vastanud ootustele; sisukad koolitused; teoreetiline, vajan praktilist; head koolitused, kuiv; ei midagi uut;

sain vajalikku teavet; palju uusi teadmisi; vastas ootustele; põhjalik; kasulik; lähtun oma töös koolitustel omandatud teadmistest.

Küsimus tuleb ümber sõnastada. Ettepanek küsimuse ümbersõnastamiseks:  
1. Hindamisperioodil läbitud täiendkoolitused ja nende hinnang. 2. Milliseid hindamisperioodil läbitud täiendkoolitustel omandatud oskusi ja teadmisi saad rakendada oma töös?

#### 10. Järgmise hindamisperioodi täiendkoolituse ettepanekud.

Ettepanekuid esitas 34 ametnikku. Ainult üks ametnik ei soovinud täiendkoolitust, kuna praegu on prioriteediks magistrikraadi omandamine. Soovitud infot andsid kõik 34 vastust. Küsimus täitis ülesannet.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ülevaadet sellest, milliseid koolitusi ametnik sooviks saada järgmisel hindamisperioodil. Saab teada, millises valdkonnas soovib ametnik oma oskusi ja teadmisi täiendada või uuendada. Mida ta peab ise oluliseks. Koolitusvajadust põhjendati järgmiselt: aitab suhelda, tööülesannetest tulenev; vaja teadmisi täiendada; vajalik taseme tõstmiseks; taseme hoidmiseks; ülepinge ärahoidmiseks; oskuste täiendamiseks; tööviljakuse tõstmiseks; vajalik tööülesannete täitmiseks; teadmiste uuendamiseks; oskuste ja teadmiste saamiseks; efektiivsemaks tööks; täiendõppeks; efektiivsuse tõstmiseks.

#### 11. Muud ettepanekud.

Ettepanekuid tegi 35-st ametnikust 12 ametniku. 23 ametniku ei soovinud sõna sekka öelda. Soovitud infot andsid kõik 12 vastust. Küsimus täitis eesmärgi.

Selle küsimusega on tahetud saavutada ametniku kaasaráakimist, kaasamõtlemist tööelu ja -olu puudutavates küsimustes. Saab teada, millised on ametniku ettepanekud ja arvamused talle hingelähedastematel või siis hoopis probleemsematel teemadel nagu näiteks töötasu, koostöö, töökorraldus jne. Ettepanekud olid: ühiste ürituste korraldamine, korraldada kohtumisi töökorralduse küsimistes; tekkinud probleemide lahendamine; vahest kokku saada, et kõik oleksid ühes inforuumis; korraldada koolitusi, et teenused areneksid ja silmaring laieneks; rahvusvaheline koostöö; kogemuste vahetamine; erivajadustega inimeste aitamine; koostöö MTÜ-dega; seminarid võiksid

olla hajutatud, liiga palju lühikese aja peale koormatud; tõsta palka; kaugtöö võimalus, paindlik töögraafik; paindlik tööaeg; büroosisesed koosviibimised.

Arenguveestluste struktuuranalüüsist tuli välja, et ametnikud jätsid päris paljudele küsimustele vastamata. See teeb keeruliseks Ida päästkeskuse ametnike tegeliku motivatsiooni väljaselgitamise arenguveestluste põhjal. Autor viis vastusteks antud variantide põhjal läbi kontentanalüüsi (Tabel 1). Kontentanalüüs ehk kvantitatiivne tekstianalüüs on uurimismeetod, mis kujutab endast tekstide formaliseeritud sisuanalüüsi. Tegemist on spetsiifilise standardiseeritud andmekogumis- ja analüüsitehnikaga (Hirsjärvi 2005). Kontentanalüüsi käigus kodeeritakse vaadeldavad tekstid teatud tunnuste alusel kindlate kategooriate järgi. Antud lõputöö kontentanalüüsis pakkusid huvi järgmised kontendi elemendid ehk motivatsioonitegurid: vastutus töös, huvipakkuv töö, mitmekesine töö, saavutused, eneseteostus, vajadus oma potentsiaali täielikult realiseerida, oma võimete arendamine, kuuluvusvajadus, võimuvajadus, edu, turvalisusvajadus, töökultuur, sotsiaalsed vajadused, seotus, töötingimused, inimestevahelised suhted, edu, töökoha stabiilsus, soov lahendada probleeme ja kontrolli tihedus.

**Tabel 1.** *Vastusevariantide kontentanalüüs*

| <b>Motivatsioonitegur</b>                        | <b>Vastuste sõnastus sünonüümide lõikes</b>  |
|--|--|
| Vastutus töös                                    | On piisavalt vastutust; vastutus.  |
| Huvipakkuv töö                                   | Mitmekülgne töö, mitmekesine töö, vaheldusrikas töö.   |
| Mitmekesine töö – uuenduslik aspekt              | Innovaatilisus ja loomingulisus; saab kontorist väljas käia; paikvaatlused.  |
| Mitmekesine töö – arendav aspekt                 | Tööplaanivälised ülesanded rikastasid tööd; huvitavad olukorrad.   |
| Saavutused                                       | Uus väljakutse, väljakutseid esitav töö; uue areneva ja suure prioriteediga valdkonna juhtimine.   |
| Eneseteostus                                     | Võimalus eneseteostuseks.  |
| Vajadus oma potentsiaali täielikult realiseerida | Saan oma teadmisi realiseerida; palju võimalusi; võimaldas; võimalusi rohkem kui küll; olen saanud proovile panna.   |
| Oma võimete arendamine –                         | Saab õppida uusi asju; enesetäienduse võimalus; vaja teadmisi täiendada; vajalik taseme tõstmiseks; taseme hoidmiseks; oskuste täiendamiseks; täiendõppeks; oskuste ja teadmiste |

|   |  |
|---|--|
| arenguaspekt  | saamiseks; teadmiste uuendamiseks; et silmaring laienuks.  |
| Oma võimete arendamine – koolituse aspekt           | Korraldada koolitusi; koolitused.  |
| Oma võimete arendamine – efektiivsuse aspekt        | Töövõime tõstmiseks; vajalik tööülesannete täitmiseks; efektiivsemaks tööks; efektiivsuse tõstmiseks; et teenused areneksid; tööülesannetest tulenev; tööalaselt vajalik.    |
| Oma võimete arendamine – teadmiste aspekt           | Sain vajalikku teavet; palju uusi teadmisi; lähtun oma töös koolitustel omandatud teadmistest; oli palju õppida.   |
| Enesearengut võimaldav töö                          | Töö arendav ja hariv iseloom; uued programmid.   |
| Töökoha stabiilsus                                  | Stabiilsus ja järjepidevus.  |
| Iseseisvus – otsustamise aspekt                     | Suurem valikute ja otsuste tegemise õigus.   |
| Iseseisvus – planeerimise aspekt                    | Paindlik töötaja planeerimine; paindlik töögraafik; paindlik tööaeg; kaugtöö võimalus.   |
| Kontrolli tihedus, ulatus                           | Tegevuse üksipulgi selgitamine.  |
| Edu   | Tööplaaniväliste ülesannetega sain hakkama.  |
| Soov lahendada probleeme                            | Uute lahenduste otsimine; tekkinud probleemide lahendamine.  |
| Võimuvajadus (vastutada teiste inimeste eest)       | Töö isikkoosseisuga.   |
| Kuuluvusvajadus – kuuluvuse aspekt                  | Tore ja abivalmis kollektiiv; koostööaldis kollektiiv, teotaheline meeskond; kolleegid; meeskond.  |
| Kuuluvusvajadus – ühistegevuste aspekt              | Ühisüritused; ühiste ürituste korraldamine, vahest kokku saada, et kõik oleksid ühes inforuumis; korraldada kohtumisi töökorralduse küsimustes; büroosisesed koosviibimised. |
| Kuuluvusvajadus (organisatsiooni missioon täitmine) | Amet ja sellest tulenevad eesmärgid; ametiülesanded, jumala auks, ligimese kaitseks.   |
| Inimestevahelised suhted – töökeskkonna             | Meeldiv õhkkond.   |

|   |   |
|---|---|
| aspekt  |   |
| Inimestevahelised suhted – suhete aspekt                                      | Agressiivne käitumine.  |
| Säilitada teiste inimestega sõbralikke suhteid                                | Meeskonnatöö teiste valdkondadega; ühiste eesmärkide täitmine; sobitumine Päästeameti koosseisu; hea koostöö. |
| Sotsiaalsed vajadused (sõprus)  | Head sõbrad.  |
| Töötingimused   | Korralikud töötingimused ja vahendid.   |
| Olla vajalik  | Erivajadustega inimeste aitamine.   |
| Seotus  | Koostöö MTÜ-dega; rahvusvaheline koostöö; kogemuste vahetamine.   |
| Töökultuur – korrektsuse aspekt   | Ülesannete õigeaegne ja korrektne täitmine; büroo tõrgeteta toimimine.  |
| Töökultuur – kiirustamise aspekt  | Kiirustamine; liiga kiire teraviku suunamine ühelt ilmakaarelt teisele tekitab stressi ja lootusetust.        |
| Töökultuur – muudatuste aspekt  | Planeerimises valitsev korralagedus; ebaselgus; pidevad muudatused.   |
| Turvalisusvajadus (kindel töökoht)  | Kindel palgapäev; kindel töökoht ja kindel palk; hea palk; tõsta palka.                                       |
| Turvalisusvajadus (sotsiaalsed tagatised) sotsiaalne aspekt                   | Sotsiaalsed tagatised; riigi seisukoht.   |
| Turvalisusvajadus (kaitstus erinevate ebameeldivuste eest, kindlustunne tööl) | Jah, asutuses kehtivad korrad/juhised toetavad tööalast tegevust; üldiselt toetavad; pigem toetavad.          |

Allolevaid vastuseid ei olnud võimalik klassifitseerida:

- Koolitustel saadavad oskused: aitab suhelda, ülepinge ärahoidmiseks.
- Läbitud koolituste kohta – negatiivsed hinnangud: ei midagi uut; koolitus ei täitnud eesmärki; andis arusaamisi; koolituste hulk on vähenenud; ei vastanud ootustele; teoreetiline, vajan praktilist; kuiv; ei midagi uut.

- Läbitud koolituste kohta – positiivsed hinnangud: vajalik; positiivne; huvitav; sisukad koolitused; asjalik; head koolitused; vastas ootustele; põhjalik; kasulik.
- Oma töökoormuse kohta ütlesid vastajad järgmist: erines periooditi; piisav; suur töökoormus; tööd palju; kõikuv; normaalne; rahuldav; optimaalne töökoormus; töökoormust võimalik ise reguleerida; pingeline; oluliselt suurem kui eelmine aasta.
- Oma oskuste kohta arvati: arenguruumi on veel küll; pigem rahul.
- Tööplaani väliste ülesannete täitmise kohta öeldi: jah; pidi täitma.
- Tööplaani väliste ülesannete määra kohta: tuli ette, mis toimusid peale tööaega; mitte palju; tihti; üldjoontes minust mööda läinud; minimaalselt, tuli tihtipeale täita; võttis märkimisväärse aja.
- Motivatsiooni vähendavateks teguriteks peeti: tehtud töö, mis ei too tulemust; väike palk; poliitika; ebakompetentsus; menetlusvalve; valdkonnajuhtide vahel töötasustamisel vahe tegemine; töötajate puudus; Päästeameti tegevusetus.
- Ametnike sooviks on: ametikohtade palgaastemete vahede suurendamist. Motiveerib tõusu karjääriredelil.
- Ametnike ettepanekud: seminarid võiksid olla hajutatud, liiga palju lühikese aja peale koormatud.

### **2.3.2. Ekspert hinnang meetmete oodatava mõju väljaselgitamiseks**

Arenguestluste analüüsi tulemuste alusel töötas lõputöö autor välja rida meetmeid ametnike soovi töötada Ida päästkeskuses mitterahaliseks motiveerimiseks. Meetmete oodatava mõju väljaselgitamiseks küsis autor ekspert hinnangut Ida päästkeskuse ja selle töö asjatundjatel.

Ekspert hinnang on asjatundjate hinnang olukorrale. Ekspert hinnangute meetodite eesmärk on saada kvantitatiivseid tulemusi mingi kvalitatiivse nähtuse hindamiseks või kvantitatiivsetele, täpselt mõõdetavatele nähtustele saada anda kvalitatiivne hinnang. (Jalasto 1978: 243-244)

Ekspert hinnangu saamise etapid on hindamiskaala koostamine, ekspertide valik ja hindamine.

Antud lõputöö ekspertide hinnangute mõõtmisel kasutati Likert'i kolmepunktilist skaalat, kus 2 tähendas tugevat meetme mõju ja 0 tähendas meetme mõju puudumist.

Ekspertide valikul lähtuti põhimõttest, et eksperdid oleksid seotud Ida päästkeskusega, tunneksid keskuse töötajaid ja tööd. Seega valiti ekspertideks kaks Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna personaliarvestuse talituse juhtivspetsialisti ja üks Ida päästkeskuse ennetustöö büroo peaspetsialist. Hinnangu andnud juhtivspetsialistid on Ida päästkeskuse töö ja töötajatega seotud ligi kuus aastat ja peaspetsialist on töötanud Ida päästkeskuses alates 2006. aastast. Ennetustöö büroo peaspetsialist on töötanud ka teistes Ida päästkeskuse büroodes, on töörühmade nagu tuletõrje aastapäeva tähistamise töörühm ja „meie-tunde“ töörühma liige.

Läbiviidud eksperthinnangu eesmärk oli välja selgitada lõputöö autori välja töötatud meetmete oodatava mõju tugevust Ida päästkeskuse ametnike keskkuses töötamissoovi mitterahaliseks motiveerimiseks. Küsimustik saadeti ekspertidele e-posti teel. Ekspertide poolt antud meetmete oodatava mõju hinnang on ära toodud tabelis 2.

**Tabel 2.** Meetmete oodatava mõju hinnang

| Nr | Meede  | Keskmine eksperthinnang |
|----|--|-------------------------|
| 1  | Juurutada päästeametnike tarvis mentorlus teatud kindlate kompetentside arendamiseks, uute tööülesannete või töövõtete õpetamiseks, erialaste oskuste ja teadmiste edasiandmiseks. | 1,6                     |
| 2  | Kaasata ühisüritustele ametnike pereliikmeid.  | 1                       |
| 3  | Korraldada rohkem büroosisesid koosviibimisi töövälisel ajal. Näiteks valmisolekubüroo töötajad käiksid koos teatris, matkal, talgutel, piknikul.                                  | 1                       |
| 4  | Kaasata töötajaid otsustusprotsessi küsides nende arvamust tööalastes küsimustes.  | 2                       |
| 5  | Korraldada koostöö eesmärgil vähemalt üks kord kvartalis büroodevahelisi kohtumisi töökorralduse küsimustes, kus osaleksid kõik Ida päästkeskuse bürood.                           | 1,3                     |
| 6  | Rakendada meeskonnatöö vormi erinevate valdkondade töötajate osalusel.   | 2                       |
| 7  | Lua teatud traditsioonid igapäeva toitlustamises, näiteks korraldada pitsa-, puuvilja- või koogipäevad.  | 0,6                     |
| 8  | Lua iga-aastane kollektiivfotode pildistamise traditsioon, jagada  | 0,6                     |

|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | neid töötajatele, hoida pilt vitriinis väljas.  |     |
| 9 | Võimaldada töötajale heade saavutuste eest olla juhi rollis mõnes töögrupis nagu näiteks tuletõrje aastapäeva tähistamise töögrupp. | 1,6 |

Ekspertid hindasid tugeva mõjuga meetmeteks kahte meetet. Need on: kaasata töötajaid otsustusprotsessi küsides nende arvamust tööalastes küsimustes ning rakendada meeskonnatöö vormi erinevate valdkondade töötajate osalusel. Meetmeteks, mille mõju hindasid eksperdid nõrgaks on meetmed: luua teatud traditsioonid igapäeva toitlustamises, näiteks korraldada pitsa-, puuvilja- või koogipäevad ning luua iga-aastane kollektiivfotode pildistamise traditsioon, jagada neid töötajatele, hoida pilt vitriinis väljas. Ühe meetme oodatava mõju hindamisel olid eksperdid eriarvamusel. Selleks oli meede: kaasata ühisüritustele ametnike pereliikmeid. Üks ekspert oli arvamusel, et meetme mõju praktiliselt puudub, teine ekspert aga hindas meetme mõju tugevaks. Hinnangute erinevus võis tuleneda ekspertide perekonnaseisust.

Ekspertide poolt antud hinnangutest võib järeldada, et kõiki lõputöö autori välja töötatud meetmeid võiks ametnike Ida päästkeskuses töötamissoovi mitterahaliseks motiveerimiseks kasutusele võtta.

### 2.3.3. Järeldused ja ettepanekud

Ida päästkeskuse ametnikega tehtud arenguestluste analüüsist selgus, et viis küsimust ei ole oma ülesannet täitnud. Põhjuseks oli halvasti sõnastatud küsimus. Kuus küsimust täitsid püstitatud ülesanded.

Oma ülesannet ei täitnud järgmised küsimused:

Küsimus 1. Kuidas hindad lõppeva perioodi töökoormust? Autori soovitus küsimuse ümbersõnastamiseks: Hinda oma lõppeva perioodi töökoormust: töökoormus oli piisav; töökoormus oli ebapiisav; ei oska hinnata. Põhjenda valikut!

Küsimus 2. Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodil oma oskusi tööülesannete täitmisel rakendada? Soovitus küsimuse ümbersõnastamiseks: Hinda oma oskusi tööülesannete täitmisel: oskusi jätkus; oskustest jäi puudu; oskusi jäi üle. Põhjenda valikut!

Küsimus 3. Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodi oma võimeid tööülesannete täitmisel rakendada? Selle küsimuse esitamiseks tuleks kõigepealt lahti seletada mida tähendab „oskused“ ja mida tähendab „võimed“. Siis saab ta teada, mille poolest erinevad oskused võimetest ning millest täpsemalt rääkima peaks. Kui nad defineeritud pole, ei ole võimalik saada ka esitatud küsimusele üheselt vastata. Autor soovib edaspidi töötajatele lahti seletada ehk defineerida, mida tähendab „oskused“ ja mida tähendab „võimed“.

Küsimus 5. Mil määral pidid täitma tööplaanimisülesandeid? Soovitus küsimuse ümbersõnastamiseks: Hinda protsentides millise osa tööajast täitsid tööplaanimisülesandeid.

Küsimus 9. Hindamisperioodil läbitud täiendkoolituse hinnang – ei täitnud ülesannet osaliselt. Soovitus küsimuse ümbersõnastamiseks kaheks küsimuseks: Hindamisperioodil läbitud täiendkoolitused ja nende hinnang. Milliseid hindamisperioodil läbitud täiendkoolitustel omandatud oskusi ja teadmisi saad rakendada oma töös?

Ülejäänud küsimused täitsid oma ülesannet.

Küsimus 4: Kas oled täitnud tööplaanimisülesandeid? Kuigi soovitud infot andis ainult neli vastust, oli küsimus esitatud selgelt. Küsimusele mittevastamise põhjuseks võis olla selgusetus oma tööülesannetest, kuna arenguveestluste läbiviimise ajaks ei olnud kõigil töötajatel veel ametijuhendeid.

Küsimus 6: Kas asutuses kehtivad korrad/juhendid toetavad sinu tööalast tegevust? Soovitud infot andis 14 vastajat.

Küsimus 7: Mis sind motiveerib praegusel töökohal? – soovitud infot andis 33 vastajat.

Küsimus 8: Mis demotiveerib? – soovitud infot andis 14 vastajat.

Küsimus 10: Järgmise hindamisperioodi täiendkoolituse ettepanekud – soovitud infot andis 34 vastajat.

Küsimus 11: Muud ettepanekud – soovitud infot andis 12 vastajat.

Arenguveestluste vastusevariantide kontentanalüüsist selgus, et kõige rohkem motiveerib päästkeskuse ametnike tööle väljakutseid pakkuv, huvitav, mitmekesine,

vastutusrikkas, uuendusi pakkuv ja arendav töö. Nimetatud motivatsioonitegurid kuuluvad McClellendi teooria järgi saavutusvajaduste hulka, Herzbergi teooria kohaselt on need motivatsioonifaktorid, mis kuuluvad kõrgema taseme vajaduste hulka. Saavutusvajaduste rahuldamine tõstab töötajate motiveeritust. Hästi motiveeritud töötaja tunneb tööst rõõmu, teeb oma tööd hästi, kiiremini ja paremini kui seda talt oodatakse. Soovitus juhtkonnale lõputöö autori poolt: võimaldada töötajale heade saavutuste eest olla juhi rollis mõnes töögrupis nagu näiteks tuletõrje aastapäeva tähistamise töögrupp.

Motivaatoriks on Ida päästkeskuse ametnikele oma võimete arendamise võimalus. Nende arvates peab uusi teadmisi saama mitte ainult koolitustelt, vaid ka töö peab võimaldama enesearengut ning oma potentsiaali täieliku realiseerimist. Kuna Ida päästkeskuses ei ole palju võimalusi karjääriredelil tõusmiseks, siis on ametnikud huvitatud teadmiste ja oskuste laiendamisest, et liikuda karjäärialaselt ühest valdkonnast teise valdkonda ehk horisontaalselt.

Oma võimete arendamise vajadus on motivatsiooniteooriate järgi üks kõrgema taseme vajadustest, Maslow'i vajaduste hierarhia teooria järgi eneseaktualiseerimise vajadus. Juhtkonnale võib soovitada juurutada päästametnike tarvis mentorluus teatud kindlate kompetentside arendamiseks, uute tööülesannete või töövõtete õpetamiseks, erialaste oskuste ja teadmiste edasiandmiseks.

Uuringust selgub, et ametnike motiveerib ka sotsiaalsete vajaduste rahuldamine. Nende jaoks on oluline sõprus, kuulumine, organisatsiooni missiooni täitmine, inimestevahelised suhted, sh soov säilitada teiste inimestega sõbralike suhteid ning teha koostööd. Autor esitab keskuse juhtidele ettepaneku kaasata ühisüritustele ametnike pereliikmeid, korraldada rohkem büroosiseseid koosviibimisi töövälisel ajal. Näiteks valmisolekubüroo töötajad käiksid koos teatris, matkal, talgutel, piknikul. Juhid saaksid rakendada meeskonnatöö vormi erinevate valdkondade töötajate osalusel, luua teatud traditsioonid igapäeva toitlustamises nagu näiteks korraldada pitsa-, puuvilja- või koogipäevad, luua iga-aastane kollektiivfotode pildistamise traditsioon, jagada neid töötajatele, hoida pilt meenete riivis väljas.

Samuti motiveerivad küsitletuid ametnikke sotsiaalsed tagatised, kaitstus erinevate ebameeldivuste eest, kindlustunne tööl, kindel töökoht ja kindel palk. Kõik need motivatsioonitegurid näitavad turvalisusvajadust. Turvalisusvajadus on Maslow'i järgi üks esmavajadustest ehk siis madalama taseme vajadus mis peab olema rahuldatud. Ida päästkeskuse ametnikud on arvamisel, et nende turvalisusvajadus on rahuldatud. Näiteks asutuses kehtivad korrad toetavad ja reguleerivad piisaval määral nende tööalast tegevust. Küsitletavatel on kindlustunne tööl. Turvalisusvajaduse rahuldamiseks võib juhtkonnale soovitada korraldada koostöö eesmärgil vähemalt üks kord kvartalis büroodevahelisi kohtumisi töökorralduse küsimustes kus osaleksid kõik Ida päästkeskuse büroode töötajad.

Uuringu tulemusel on üks Ida päästkeskuse ametnike motivaatoritest kasvuvajadus, mille hulka kuuluvad eneseteostus, edu ja iseseisvus ning on Alderferi ERG mudeli järgi kõrgema taseme vajadus. Ametnikele on oluline teha ise otsuseid, planeerida oma tööaega. Motivatsiooni langetavateks teguriteks on Ida päästkeskuse ametnikele kontrolli tihedus ja ulatus. Kasvuvajaduse rahuldamiseks võib soovitada kaasata töötajaid ostuprotsessi, küsides nende arvamust tööalastes küsimustes.

Kontentanalüüsist selgus, et tunnustusvajadus on küsitletud ametnike poolt leidnud vähe mainimist. Sellest võib järeldada, et Ida päästkeskuse ametnike tunnustusvajadus on selles osas rahuldatud. Motivatsiooniteooriate kohaselt koosneb tunnustusvajadus teiste tunnustuse saamisest, vajadusest teatud staatuse tunnuste järele, sh võimuvajadusest ehk soovist kontrollida teisi inimesi, mõjutada nende käitumist, vastutada nende eest. Tunnustusvajaduse on välja toonud kõik neli motivatsiooniteooriat, millele uuringu läbiviimisel tugineti: Maslow' vajaduste hierarhiale, Herzbergi kahe faktori teooriale, Aldreferi ERG mudelile ja McClellandi kolme vajaduse teooriale. Alati võiks töötajaid rohkem tunnustada kuna ee ei maksa midagi.

Uuringust selgub, et Ida päästkeskuse ametnike motivaatorite hulka kuuluvad töötingimused, töökoha stabiilsus, samuti „olla vajalik“. Neid vajadusi, arenguestluste dokumentatsioonis sisaldavate andmete põhjal, võib pidada rahuldatuks. Ida päästkeskuses vastavad töökeskkond, töövahendid ja töötingimused kaasaegsetele nõuetele.

Uuringus küsitletud ametnike motivatsiooni langetavateks teguriteks on ebaselgus ja kiirustamine – töökultuur. See on väliskeskkonnast tulenev tegur. Juhtkonnale saab teha ettepaneku parandada/ muuta võimaluste piires töökultuuri.

Analüüsi tulemuste põhjal võib hinnata arenguestlust kui motivatsiooni väljaselgitamise vahendit ja sisemise motivatsiooni tugevdavat tegevust küll toimivaks, ent mitte kõiki oma võimalusi kasutavaks. Autori esitatud ettepanekute juurutamine teenib eesmärgi arenguestluse potentsiaali paremini ära kasutada.

## KOKKUVÕTE

Personali motivatsiooniga seotud küsimused on keerulised. Kaasajal kasvab mitterahalise motivatsiooni tähtsus. Lahendusi, mis alati ja igal pool ühtviisi toimiksid ei eksisteeri. Tähtis on välja selgitada, millised motiveerimisvahendid töötajaid motiveerivad, et organisatsioon oma eesmärkideni jõuaks.

Lõputöö käsitleb Ida päästkeskuse probleemiks aastatel 2010-2013 olnud ametnike volavuse suurenemise peatamist mitterahaliste motivatsioonitegurite paremal kasutamisel. Asutusest lahkudes kaovad pikaajaliste kogemustega spetsialistide teadmised ja oskused, mis on organisatsiooni jaoks väärtuslik ressurs. Suuremaks muutunud tööjõupuudus sunnib otsima võimalusi, kuidas olemasolevaid töötajaid motiveerida organisatsiooni jääma.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, millised motivatsioonitegurid Ida päästkeskuse ametnikke motiveerivad ning esitada ettepanekud, kuidas paremini motiveerida ametnikke nende asutuses alleshoidmiseks, milliseid mitterahalisi motiveerimisvahendeid peaks Ida päästkeskus selleks kasutusele võtma.

Lõputöö koostamise käigus täitis autor järgmised ülesanded:

1. Koostas ülevaate erinevatest motivatsiooni käsitlustest, sh määratles motivatsiooni mõistet, tõi esile motivatsiooni käsitlevate teooriate põhiseisukohad. Autor tugineb oma uuringus Herzbergi kahe faktori teooria motivatsiooniteguritele ja McClellendi kolme vajaduse teooria teguritele ning Herzbergi kahe faktori teooria hügieenifaktoritele. Motivatsioonitegurid on saavutused, tunnustus, töö ise, vastutus, edasimine. Hügieenifaktorid on kontroll, inimestevahelised suhted, töötingimused, kindlustunne tööle ning töökultuur.
2. Selgitas välja arenguveestluste võimalusi motiveerituse väljaselgitamise vahendina.
3. Selgitamaks välja Ida päästkeskuse ametnikke motiveerivaid tegureid ning motivatsiooni tugevust analüüsis autor 2012. aastal ametnikega tehtud arenguveestluste dokumente.

4. Töötas välja rea meetmeid ametnike Ida päästkeskuses töötamissoovi mitterahaliseks motiveerimiseks ning lasi ekspertidel hinnata meetmete oodatavat mõju.
5. Järelduste alusel tegi autor ettepanekuid ametnike motiveerituse suurendamise võimalusteks Ida päästkeskuses.

Töö teoreetilises osas käsitleti motivatsiooni teoreetilisi lähtekohti, tehti ülevaade motivatsioonivaldkonnaga seotud terminoloogiast, erinevate motivatsiooniteooriate käsitlustest ning ülevaade arenguestlustest kui motiveerituse väljaselgitamise vahendist.

Töö empiirilises osas tutvustati Päästeametit ja Ida päästkeskust, viidi läbi Ida päästkeskuse ametnike motivatsiooni uuring. Uuringus analüüsiti Ida päästkeskuse ametnikega 2012. aasta lõpus ja 2013. aasta alguses läbi viidud arenguestluste dokumentides sisalduvaid motivatsiooni kajastavaid andmeid. Uurimustöö kogumiks oli 1. aprilli 2013 seisuga Ida päästkeskuse büroodes töötavat 51 ametnikku. Arenguestluste analüüsi sai teha 35 ametnikuga peetud arenguestluste põhjal, kuna erinevatel põhjustel olid ülejäänud ametnikega arenguestlused pidamata. Andmete kogumiseks kasutas autor dokumentide uurimise meetodid. Arenguestluste tulemuste lehti töödeldi struktuuranalüüsi ja kontentanalüüsi meetodil.

Ida päästkeskuse ametnikega läbi viidud arenguestluste dokumentide analüüsist selgus, et üheteistkümnest arenguestluste küsimusest ei ole viis oma ülesannet täitnud. Põhjuseks oli halvasti sõnastatud küsimus. Autor tegi ettepanekud küsimuste ümbersõnastamiseks.

Arenguestluste struktuuranalüüs näitas, et ametnikud jätsid paljudele küsimustele vastamata. See tegi keeruliseks Ida päästkeskuse ametnike tegeliku motiveerituse väljaselgitamise arenguestluste põhjal. Autor viis vastusteks antud variantide põhjal läbi kontentanalüüsi. Arenguestluste vastusevariantide kontentanalüüsist selgus, et kõige rohkem motiveerib päästkeskuse ametnikke tööle väljakutseid pakkuv, huvitav, mitmekesine, vastutusrikkas, uuendusi pakkuv ja arendav töö. Motivatsiooni langetavateks tegutiteks nimetasid Ida päästkeskuse ametnikud kontrolli tihedust, ebaselgust ja kiirustamist.

Analüüsi tulemuste põhjal võib hinnata arenguestlust kui motivatsiooni väljaselgitamise vahendit ja sisemise motivatsiooni tugevdavat tegevust küll toimivaks,

ent mitte kõiki oma võimalusi kasutavaks. Autori esitatud töös tehtud ettepanekute juurutamine teenib eesmärki arenguestluse potentsiaali paremini ära kasutada.

Autor töötas välja meetmed ametnike Ida päästekeskuses töömotivatsiooni mitterahaliseks motiveerimiseks ning lasi ekspertidel hinnata meetmete oodatavat mõju. Ekspertid hindasid kõige tõhusamateks järgmisi meetmeid: kaasata töötajaid otsustusprotsessi, küsides nende arvamust tööalastes küsimustes ning rakendada meeskonnatöö vormi erinevate valdkondade töötajate osalusel. Seega lõputöös püstitatud küsimustele: milliseid uusi mitterahalisi motiveerimisvahendeid tuleks Ida päästekeskuses kasutusele võtta, saadi uuringu tulemusena vastused. Uuringust selgus ka see, milles seisneb Ida päästekeskuse ametnike sisemise motivatsiooni tugevus. Uurimuse ettepanekud ametnike motiveerituse suurendamiseks edastatakse Ida päästekeskuse juhtkonnale.

## SUMMARY

### POSSIBILITIES OF INCREASING MOTIVATION OF SERVANTS IN EASTERN RESCUE CENTRE

Vilve Kirs

Questions of motivation are complicated. The monetary motivation is important for employees but it has limits. Managers have to find non-monetary motivators beside monetary motivators. At the same time they have to take into account that all motivators don't work same way in different situations and for different people.

The high turnover rate of employees has been problem in Eastern Rescue Centre during the period 2010-2013. Author of thesis looks answer for question how it is possible to solve problem of turnover of servants by better using of non-monetary motivators. If experienced servants leave rescue centre, it loses valuable knowhow as recourse. Organisation have problem with replacement of leaved servants in situation of labour force fluidity.

The goal of thesis is find up which non-monetary motivators are important for servants of Eastern Rescue Centre and how managers can better use these motivators. Author of thesis set following tasks:

1. To review different approaches to motivation theories, including defining motivation, introduce motivation theories. Author bases in study on Herzberg's two-factor model and McClelland's theory of needs motivators.
2. To examine the conducting of development discussions as identifying the motivation.
3. To analyse documentation of development discussions of 2012 to find out motivators and intensity of motivation.
4. To work out measures for increasing of motivation of servants in Eastern Rescue Centre by using non-monetary motivators. To take experts opinion to assess a potential impact of measures.

5. On the basis of conclusions to make proposals for increasing of motivation of servants in Eastern Rescue Centre

Thesis consist form two parts:

1. Approach of motivation theories (Alderfer's ERG theory, Herzberg's two factor model, Maslow's hierarchy of needs, McClelland's theory of needs).
2. Motivation survey of rescue servants
  - 2.1 introduction of Estonian Rescue Board and Eastern Rescue Centre;
  - 2.2 introduction of survey sample and methodology of survey;
  - 2.3 review of survey;
  - 2.4 expert opinion.

Author of survey analysed documentation of development discussion of 35 servants. Author reached to conclusion that five questions of eleven don't perform a task. Author made proposals to re-formulate questions. Six questions performed a task.

Author reached to conclusions that important motivators of servants of Eastern Rescue Centre are:

1. interesting, challenging and varied work;
2. opportunity to development is important motivator;
3. satisfaction of social needs;
4. social security (stability of working place and stability of salary);
5. growth needs (self-realization).

Author evaluates development discussion as strengthening action of intrinsic motivation of servants functioning but there are several possibilities for development. Author made proposals how to use it more effective.

Author made out measures for increasing of motivation of servants. Experts evaluated to be most effective – engagement of employees to decision making process and using different forms of team work.

Survey gives answer to question witch non-monetary motivators Eastern Rescue Centre has to use for increasing of motivation of servants.

## KIRJANDUS

1. Alas, R., Oltjer, R., Sepper, R. 2006. *Juhtida avalikus või erasektoris?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus: 165.
2. Ariely, D., Bracha, A., Meier, S. 2007. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection Available at <http://ssrn.com/abstract=1010620>*, accessed April 3, 2013.
3. Avaliku teenistuse seadus 2013. RT I 2013, nr 5. <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013005> (viimati vaadatud 7.04.2013).
4. Bachmann, T., Maruste, R. 2003. *Psühholoogia alused*. 2. täiendatud trükk. Tallinn: Ilo.
5. Brooks, Ian 2008. *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Äripäev: 64-88.
6. Cheng, Yi-Chia; Yeh, Hsin-Te 2009. From Concepts of Motivation to Its Application in Instructional Design: Reconsidering Motivation from an Instructional Design Perspective. *British Journal of Educational Technology* 40 (4): 597.
7. Denny, Richard 2010. *Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn: Äripäev.
8. EE = *Eesti entsüklopeedia*. VI köide. 2006. Tallinn: Valgus.
9. EKSS = *Eesti keele seletav sõnaraamat*. 2009. <http://www.eki.ee> (viimati vaadatud 13.07.2013).
10. Elenurm, Taimi 2008. *Tööturg. Tänapäev ja minevik*. Tallinn: Vastus: 89, 98.
11. Elenurm, T., Orvet, S., Vihalem, A. 2005. *Juhiabi*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
12. Grant, A. M., Shin, J. 2011. Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). Forthcoming in R. M. Ryan (ed.). *Oxford handbook of motivation*. Oxford: Oxford University Press.

13. Harries, J. N., Woodgate, R. 1984. *Making Sence of Management*. Jargon: Ganary Press.
14. Herzberg, F. 1987. *One more time - how do you motivate employees?* *Harvard Business Review*.  
<http://okstate.summon.serialssolutions.com/search?s.q=One+More+Time:+how+do+you+u+motivate+employees> (viimati vaadatud 23.05.2013)
15. Hirsjärvi, Sirkka 2005. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina AS.
16. Jalasto, Hans 1978. *Elementaarstatistika käsiraamat*. Tallinn: Valgus: 243-244.
17. Landsberg, Max 2003. *Juhendamise kunst. Suurenda oma töö efektiivsust inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi*. Tallinn: Varrak.
18. Landsberg, Max 2003. *Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Varrak: 12.
19. Landy, F. J. 1985. *Psychology of work behavior*. Illinois: Dorsey Press.
20. Latham, G. P., & Pinder, C. C. 2005. Work motivation. Theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology* 56, 490
21. Lukjanov, A. 2000. *Juhtimise alused*. Tallinn: Eesti- Ameerika Ärikolledž: 227 - 234.
22. Malmberg, Kristi 2005. *Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinna: Äripäeva Kirjastus.
23. Merkuljeva, Tiina 2010. *Arenguestlused ettevõttes*.  
<http://arenguestlus.weebly.com/index.html> (viimati vaadatud 01.08.2013).
24. Mihhailova, Gerda 2010. *Juhtimine*. Pärnu:  
<http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/15853/juhtimine.pdf?sequence=1>  
 (viimati vaadatud 12.06.2013)
25. Mikiver, Kristi 2010. *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: Äripäev: 94.
26. Niglas, Katrin 2005. Uurimismeetodid. *Loengukonspekt*. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.

27. Päästeameti koduleht. <http://www.rescue.ee> (viimati vaadatud 24.04.2013).
28. Päästeameti siseveeb. (viimati vaadatud 27.04.2013).
29. Roberts, John 2006. *Moodne firma*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus: 110.
30. Samel, Erik 2003. *Keskastmejuht kahe tule vahel*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus: 88-89, 90-99.
31. Schermerhorn, John R. 1999. *Management*. New York Stock Exchange: John Wiley & Sons, Inc: 286.
32. Siseministri 3. märtsi 2008. a määruse nr 17 „Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeametnike konkursi kord” muutmine.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13364725> (viimati vaadatud 09.04.2013).
33. Statistikaamet 2013. Rahvastik soo, vanuserühma ja maakonna järgi.  
[http://pub.stat.ee/pxweb.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV022&ti=RAHVASTIK+SOO%2C+VANUSER%DCHMA+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+1%2E+JAANUAR&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_koosseis/04Rahvaarv\\_ja\\_rahvastiku\\_koosseis/&lang=2](http://pub.stat.ee/pxweb.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV022&ti=RAHVASTIK+SOO%2C+VANUSER%DCHMA+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+1%2E+JAANUAR&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/04Rahvaarv_ja_rahvastiku_koosseis/&lang=2) (viimati vaadatud 03.07.2013)
34. Tepp, Milvi 1991. Lühiülevaade tuntumatest motivatsiooniteooriatest. *Kogumikus: Tööhuvi suurendamise meetmed*. Koostanud Anti Kidron. Tallinn: Mondo: 66.
35. Tepp, Milvi 2005. Konkurents tööjõuturul. Kuidas luua konkurentsivõimelist personalistrateegiat? *Ärileht*. 20.04.2005.  
<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/konkurents-toojouturul-kuidas-luua-konkurentsivoimelist-personalistrateegiat-milvi-tepp.d?id=51048201> (viimati vaadatud 13.06.2013)
36. Türk, Kulno 2001. *Personali juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
37. Vadi, Maaja 2004. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus: 90-92.
38. Vesso, S., Saue, K. 2008. *Õnnelik meeskond*. Tallinn: Äripäev: 133, 160.
39. Viitala, Riitta 2004. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita: 131- 151.

40. Vinacke, W. Edgar 1962. Motivation and thinking: A symposium. *Psychological Bulletin* 59(6): 449.
41. Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim: 59; 69.
42. Wong, Z. 2007. *Human factors in project management: concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation*. San-Francisco: Jossey-Bass.
43. Мерманн, Э. 2007. *Мотивация персоналаю инструменты мотивации для успеха организации*. Харьков: Гуманитарны Центр: 12.
44. Деепросе, Д. 2008. *Мотивация*. Москва: Ексмо: 27.

# LISAD

## Lisa 1. Nelja motivatsiooniteooria võrdlus

|                           | Maslow  | Herzberg   | Alderfer  | McClelland  |
|---------------------------|---|--|---|---|
|                           | Vajaduste hierarhia   | Kahe faktori teooria   | ERG mudel   | Kolme vajaduse teooria  |
| Kõrgema taseme vajadused  | Eneseaktualiseerimise vajadus: oma võimete arendamine, vajadus oma potentsiaali täielikult realiseerida   | Motivatsioonifaktorid:<br>saavutused;<br>vastutus töös;<br>enesearengut võimaldav töö<br>huvipakkuv töö<br>tunnustus<br>töökoha stabiilsus               | Kasv (eneseteostus, iseseisvus ja edu)                    | Saavutusvajadus ehk soov teha midagi paremini, lahendada probleeme, võtta riske jne             |
|                           | Tunnustusvajadus: teiste tunnustus, ego ja staatuse vajadus   |  |   | Võimuvajadus ehk soov kontrollida teisi inimesi, mõjutada nende käitumist, vastutada nende eest |
| Madalama taseme vajadused | Sotsiaalsed vajadused: sõprus, kiindumus, kuulumine, armastus   | Hügieenifaktorid:<br>• palk,<br>• kindlustunne tööl,<br>• töötingimused,<br>• kontrolli tihedus, ulatus,<br>• inimestevahelised suhted,<br>• töökultuur, | Seotus (sotsiaalne suhtlemine, tunnustus ja lugupidamine) | Kuuluvusvajadus ehk soov üles ehitada ja säilitada teiste inimestega sõbralikke suhteid         |
|                           | Turvalisusvajadused: kaitstud erinevate ohtude ja ebameeldivuste eest, nt kindel töökoht, turvaline kodu. |  | Eksistents (elulised põhivajadused)                       |   |
|                           | Füsioloogilised vajadused: nälg, janu, uni ja seks jne.   |  |   |   |

Allikad: Deeproze 2008; Brook 2006; Schermerhorn 1999 (autori koostatud)

## Lisa 2. Arenguvestluse struktuuranalüüs

| Küsimus  | Vastanuid | Mittevastanuid | Vastuste variandid   |
|--|-----------|----------------|--|
| 1.Kuidas hindad lõppeva perioodi töökoormust?  | 8         | 27             | Erines periooditi; piisav; suur; tööd palju; kõikuv; normaalne; rahuldav; optimaalne; võimalik ise reguleerida; pingeline; oluliselt suurem kui eelmine aasta. |
| 2.Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodi oma oskusi tööülesannete täitmisel rakendada?  | 4         | 31             | Palju võimalusi; olen saanud proovile panna; võimaldas; arenguruumi on veel küll; võimalusi rohkem kui küll.   |
| 3.Kuidas hindad võimalust lõppeval perioodi oma võimeid tööülesannete täitmisel rakendada? | 4         | 31             | Palju võimalusi; pigem rahul; võimaldas; võimalusi rohkem kui küll.  |
| 4.Kas oled täitnud tööplaaniväliseid ülesandeid?   | 6         | 29             | Jah; pidi täitma.  |

|  |    |    |   |
|--|----|----|---|
| 5.Mil määral pidid täitma tööplaaniväliseid ülesandeid?                  | 7  | 28 | Tuli ette, mis toimusid peale tööaega; mitte palju; tihti; üldjoontes minust mööda läinud; minimaalselt, rikastasid tööd; tuli tihtipeale täita; sain hakkama; võttis märkimisväärse aja.   |
| 6.Kas asutuses kehtivad korrad/juhendid toetavad sinu tööalast tegevust? | 16 | 19 | Jah; üldiselt toetavad; pigem toetavad.   |
| 7.Mis sind motiveerib praegusel töökohal?                                | 33 | 2  | Mitmekülgne, mitmekesine, vaheldusrikas ja huvitav töö; saab kontorist väljas käia; hea, tore ja abivalmis kollektiiv; uus väljakutse; palju uut; teotahteline meeskond; koostööaldis kollektiiv; saab õppida uusi asju; uued programmid; väljakutseid esitav töö; ühiste eesmärkide täitmine; uue areneva ja suure prioriteediga valdkonna juhtimine; saan oma teadmisi realiseerida; hea koostöö; meeskonnatöö teiste valdkondadega; paindlik tööaja planeerimine; sotsiaalsed tagatised; innovaativsus ja loomingulisus; võimalus eneseteostuseks ja uute lahenduste otsimiseks; riigi seisukoht; kindel palgapäev; korralikud töötingimused ja vahendid; ülesannete õigeaegne ja korrektne täitmine; büroo tõrgeteta toimimine; suurem valikute ja otsuste tegemise õigus; enesetäienduse võimalus; hea palk; huvitavad olukorrad; head sõbrad; on piisavalt vastutust; töö arendav ja hariv iseloom; meeldiv õhkkond; sobitumine Päästeameti koosseisu; kindel töökoht ja kindel palk; amet ja |

|   |    |    |  |
|---|----|----|--|
|   |    |    | sellest tulenevad eesmärgid; paikvaatlused, koolitused; ühisüritused; ametiülesanded; kolleegid; vastutus; jumala auks, ligimese kaitseks; töö isikkoosseisuga; hea koostöö ja meeskond; stabiilsus ja järjepidevus.   |
| 8.Mis demotiveerib?                                       | 14 | 21 | Tehtud töö, mis ei too tulemust; väike palk; poliitika; kiirustamine; ebakompetentsus; menetlusvalve; pidevad muudatused; agressiivne käitumine; planeerimises valitsev korralagedus; valdkonnajuhtide vahel töötasustamisel vahe tegemine; tegevuse üksipulgi selgitamine; töötajate puudus; ebaselgus; Päästeameti tegevusetus; liiga kiire teraviku suunamine ühelt ilmakaarelt teisele tekitab stressi ja lootusetust.     |
| 9.Hindamisperioodil läbitud täiendkoolituse hinnang.      | 29 | 6  | Vajalik, ei midagi uut; koolitus ei täitnud eesmärki; positiivne; tööalaselt vajalik; andis arusaamisi; huvitav, oli palju õppida, asjalik; koolituste hulk on vähenenud; ei vastanud ootustele; sisukad koolitused; teoreetiline, vajan praktilist; head koolitused, kuiv; ei midagi uut; sain vajalikku teavet; palju uusi teadmisi; vastas ootustele; põhjalik; kasulik; lähtun oma töös koolitustel omandatud teadmistest. |
| 10.Järgmise hindamisperioodi täiendkoolituse ettepanekud. | 34 | 1  | Aitab suhelda, tööülesannetest tulenev; vaja teadmisi täiendada; vajalik taseme tõstmiseks; taseme hoidmiseks; ülepinge ärahoidmiseks; oskuste täiendamiseks; tööviljakuse tõstmiseks; vajalik tööülesannete täitmiseks;   |

|                      |    |    |  |
|----------------------|----|----|--|
|                      |    |    | teadmiste uuendamiseks; oskuste ja teadmiste saamiseks; efektiivsemaks tööks; täiendõppeks; efektiivsuse tõstmiseks.   |
| 11.Muud ettepanekud. | 12 | 23 | Ühiste ürituste korraldamine; korraldada kohtumisi töökorralduse küsimustes; tekkinud probleemide lahendamine; vahest kokku saada, et kõik oleksid ühes inforuumis; korraldada koolitusi, et teenused areneksid ja silmaring laieneks; rahvusvaheline koostöö; kogemuste vahetamine; erivajadustega inimeste aitamine; koostöö MTÜ-dega; seminarid võiksid olla hajutatud, liiga palju lühikese aja peale koormatud; tõsta palka; kaugtöö võimalus; paindlik töögraafik; paindlik tööaeg; büroosisesed koosviibimised; ametikohtade palgaastemete vahede suurendamist. |

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

Mina **Vilve Kirs** (sünnikuupäev: 03.08.1961)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **„Ida päästkeskuse teenistujate motiveerituse suurendamise võimalused“**, mille juhendaja on Jelena Rootamm–Valter,
  - 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.

Narvas, 09.08.2013