

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Madis Toomla

**PERSONALI VOOLAVUS EESTI ÕHUVÄE  
NOOREMOHVITSERIDE SEAS NING SELLEST TINGITUD  
VÄLJAKUTSED**

Magistritöö

Õppekava HAAM02/18 Avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon

Juhendaja: Prof Dr Tiina Randma-Liiv

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11968 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Madis Toomla

11.05.2023

# SISUKORD

Lühikokkuvõte.....	4
Sissejuhatus .....	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	7
1.1 Personali voolavus .....	7
1.2 Peamised vabatahtliku tööjõu voolavuse käsitlused .....	8
1.3 Militaarorganisatsiooni tööjõu voolavuse eripärad.....	12
1.4 Militaarorganisatsiooni personali voolavuse mudel .....	13
2. UURIMISTÖÖ DISAIN.....	18
2.1 Metoodika .....	18
2.2 Populatsioon ja valim.....	19
2.3 Piirangud.....	20
3. NOOREMOHVITSERIDE TEENISTUSEST LAHKUMINE EESTI ÕHUVÄES.....	21
3.1 Ohvitserid Eesti õhuväes .....	21
3.2 Nooremohvitseride teenistusest lahkumise peamised põhjused .....	23
3.2.1 Töö ja organisatsiooniga seotud tegurid.....	24
3.2.2 Isiku-organisatsiooni sobivus .....	33
3.2.3 Kriitilised töö või eraelu tõuked .....	35
3.2.4 Tegevteenistuses olevate nooremohvitseride vaated pikaajalisele teenistusele .....	35
3.3 Nooremohvitseride teenistusest lahkumisest tingitud tagajärjed üksustele .....	37
4. ARUTLUS.....	39
4.1 Soovitused.....	42
KOKKUVÕTE.....	45
SUMMARY .....	47
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	49
LISAD .....	56
Lisa 1. Küsitlus reservohvitseridele.....	56
Lisa 2. Küsitlus teenistuses olevatele ohvitseridele.....	61
Lisa 3. Lihtlitsents.....	65

## Lühikokkuvõte

Magistritöö eesmärgiks on süstematiseerida lähenemine Eesti õhuväe kui militaarorganisatsiooni personali voolavuse osas ja selgitada välja nooremohvitseride tegevteenistusest lahkumise peamised põhjused. Teoreetilise raamistiku loomisel võetakse arvesse personali voolavuse uurimise alaseid peamisi akadeemilisi lähenemisi ja käsitletakse neid militaarorganisatsiooni kontekstis. Magistritöö empiiriline osa koosneb õhuväe ohvitseride karjäärimudeli selgitamisest ja otsib varajase teenistusest lahkumise peamisi põhjuseid. Empiiriline uurimus tugineb läbiviidud ankeetküsitlustel teenistusest lahkunud ja teenistuses jätkavate õhuväe ohvitseride hulgas. Küsitluste tulemuste kvalitatiivse analüüsi põhjal selgitab magistritöö peamisi põhjuseid tegevteenistusest lahkumise osas, aga annab ka ülevaate peamistest rahulolematuse põhjustajatest ja teeb organisatsioonile ettepanekuid personali voolavuse vähendamiseks. Magistritööst selgub, et peamised rahulolematuse põhjustajad õhuväe nooremohvitseride seas on töö ja organisatsiooniga seotud tegurid nagu sissetulek ja militaarorganisatsiooni eripäradest tulenevad väljakutsed seoses rotatsioonikohustusega. Magistritöö järeldusena tuleb organisatsioonil süsteemsemalt tegeleda personali sissetulekute konkurentsivõimekusega, tööga rahulolematuse kaardistamisega ning tuvastatud väljakutsetele lahenduste otsimisega.

**Võtmesõnad:** personali voolavus, õhuvägi, militaarorganisatsioon, tegevteenistus

## Sissejuhatus

Motiveeritud, kompetentne ja stabiilne tööjõud on kriitilise tähtsusega igasuguse organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamisel. Sellest tulenevalt peavad asutused pingutama, et hoida töötajaid organisatsioonis. Mida suuremat kompetentsi nõudev on töötaja ametikoht, seda keerulisem ja kulukam on tema asendamine. Ühtlasi peavad organisatsioonid pingutama, et tulenevalt üldisest tööturu survest, ei lahkuks kompetentne tööjõud vabatahtlikult (Rõös, 2016).

Vabatahtlikku personali voolavust on uuritud juba aastakümneid (Lee & Mitchell, 1994; March & Simon, 1958; Mobley, 1977; Price, 1977). Erinevate valdkondade teadlased on loonud märkimisväärset hulgal uurimusi (nt Allen et al., 2010; Corin et al., 2016; De Winne et al., 2019), et mõista vabatahtliku personali voolavuse põhjuseid. Enamik vabatahtliku personali voolavuse alaseid teadustöid puudutavad tsiviilorganisatsioonid ja eelkõige erasektorit.

Kuigi militaarorganisatsioon ei erine personali voolavuse kontekstis oluliselt tsiviilorganisatsioonist, eksisteerivad teatud erisused, eriti just juhtivate ja kõrget kvalifikatsiooni vajavate ametikohtade suhtes. Klassikaline militaarstruktuur allub karjäärisüsteemi reeglitele, (Beetham, 1996) mis tähendab muuhulgas, et juhid - reeglina vanemohvitseri auastmes ohvitserid - peavad organisatsiooni seest välja kasvama.

Kuna militaarorganisatsioonis on vanemohvitseri auastme saamise eelduseks teenistus nooremohvitserina ning nooremohvitseride auastmes ülendamisel toimuvad kindlate aastate tagant, siis selleks, et organisatsiooni kõrgematel ametikohtadel oleks jätkusuutlik ohvitserkonna pealekasv, eeldatakse teenistusse asunud ohvitserilt pikaajalist teenistust. Vanemohvitseri auastmeni jõudmine võtab sõltuvalt riigist aega ca 10 aastat ja eeldab kogu nooremohvitseride karjääriredeli läbi käimist. Paraku ei jõua paljud teenistusse asunud ohvitserid vanemohvitseri auastmeni ning teatud hulk ohvitserid lahkuvad tegevteenistusest juba esimese 10 teenistusaasta jooksul. See mõjutab militaarorganisatsioonile iseloomulikke rotatsioonide plaane, põhjustab olukordi, kus kindla auastmega ametikohal teenivad mitu astet madalama auastmega teenistujad, personali puuduse tõttu on mõned ametikohad täitmata, organisatsioonis ei teki piisavalt kogemust ja teenistusest lahkunud ohvitseride arvelt suureneb allesjäänute töökoormus (Mafini & Dubihlela, 2013). Näiteks võtab Hollandi Kaitseväge uuringu andmetel organisatsioonil 15 aastat, et asendada teenistusest lahkunud 35 aastast majori auastmes ohvitseri (Jetten & van Gelooven, 2000). Taandades selle nooremohvitseridele võib ühe nooremohvitseri asendamine sõltuvalt auastmest ja teenistuse staažist võtta organisatsioonile aega 5-10 aastat.

Kuigi Rahandusministeeriumi juhtimisel korraldatakse periooditi avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringuid (Rahandusministeerium, 2021), mis sisaldavad endas ka Kaitseministeeriumi valitsemisala asutuste uurimist, siis autorile teadaolevalt ei ole Eesti Kaitseväes, ega Eesti õhuväes uuritud konkreetselt personali varajase teenistusest lahkumise põhjuseid. Kuivõrd personali teenistusest lahkumist teadaolevalt süsteemselt uuritud ei ole, keskendub käesolev magistritöö Eesti õhuväe nooremohvitseride personali voolavuse uurimisele.

Eelnevast lähtuvalt seab käesolev magistritöö eesmärgiks süstematiseerida lähenemine personali voolavusele militaarorganisatsioonis ja selgitada välja põhjused, millest on tingitud Eesti õhuväe nooremohvitseride varajane teenistusest lahkumine.

Magistritöö otsib vastust uurimisküsimustele:

1. Millised on nooremohvitseride Eesti õhuväest lahkumise peamised põhjused?
2. Kuidas saaks õhuvägi vähendada nooremohvitseride varajast teenistusest lahkumist?

Eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks struktureerib magistritöö autor töö nelja peamisse peatükki. Esimeses peatükis selgitatakse rahvusvahelisele kirjandusele tuginedes välja, mis on peamised tööjõu voolavuse käsitlused, võttes arvesse, et tegu on militaarstruktuuriga. Teiseks viib autor läbi empiirilise uurimuse, kus uuritakse nii teenistusest lahkunud kui teenistust jätkavate ohvitseride karjäärivalikute tegemise põhjuseid. Kolmandaks analüüsitakse saadud uurimuse tulemusi ning tööjõu voolavuse peamisi väljakutseid ja neljandaks tehakse ettepanekud võimaliku probleemi lahendamiseks.

# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1 Personali voolavus

Personali voolavus on muutuja, mis iseloomustab organisatsioonist lahkujate ning organisatsioonis jätkajate suhet kindlal ajaperioodil (De Winne et al. 2019, 3052). Sisuliselt on tegu mõistega, mis iseloomustab töötajate liikumise määra ning mille abil võiks olla võimalik hinnata organisatsiooni jätkusuutlikkust ning konkurentsivõimekust (Ninepu & Nõmm, 2007). Matemaatiliselt võib tööjõu voolavus olla nii positiivne kui negatiivne. Positiivse voolavuse puhul on määratud ajavahemikul organisatsioonis saabujate ning lahkujate suhe positiivne ning negatiivse voolavuse puhul negatiivne.

Statistilise personali voolavuse arvutamine ei pruugi peegeldada täielikku organisatsiooni tööjõu olukorda (De Winne et al., 2019). Näiteks võib organisatsioonist lahkujate ning jäänute suhe olla 0 või isegi positiivne, aga kui lahkujateks on kogenud personal, keda tuleb asendada väljaõpet ning seeläbi ka investeeringuid nõudev tööjõud, tekitab see organisatsioonile väljakutseid sõltumata statistilisest näitajast. Töötajate hoidmine on organisatsiooni ning selle juhtide jaoks kriitiline väljakutse. Uute töötajate värbamise, valiku ja koolitamisega kaasnevad kulud võivad sõltuvalt lahkunud töötaja ametikohast ületada täidetava ametikoha aastapalga (Cascio & Boudreau, 2011).

Lisaks otsestele rahalistele kuludele võib suur tööjõu voolavus negatiivselt mõjutada ka organisatsiooni läbi muude näitajate nagu organisatsiooni mälu, järjepidevuse ja oskusteabe vähenemine (Allen et al., 2010). Vähem oluliseks ei saa pidada ka asutustevaheliste suhete võimalikku katkemist kogenud ja väljakujunenud võrgustikega töötajate lahkumise tõttu (Rattus & Randma-Liiv, 2019). Samuti võib suur personali voolavus viia tööandja üldise usalduse kaotuseni töötajate silmis (Bakker & Demerouti, 2007). Kõik eeltoodud probleemid võivad laiemalt mõjutada organisatsiooni konkurentsivõimekust ja suutlikkust talle pandud ülesannetega hakkama saada. Teisalt võib tööjõu liikumine ka soodustada organisatsiooni arengut, juhul kui uued töötajad toovad kaasa uusi ideid ja töövõtteid. Siinkohal on oluline võrrelda saabunud ja lahkunud tööjõudu individuaalsel tasandil.

Töölt lahkumise puhul võib eristada kahte tüüpi lahkumist: sunnitud lahkumine, kus teenistuja lahkub organisatsiooni tahtel (näiteks vallandamine või koondamine) ja vabatahtlik lahkumine,

kus teenistuja lahkub omal soovil (Rattus & Randma-Liiv, 2019). Kuigi sõna vabatahtlik viitab justkui oleks teenistusest lahkumine teenistuja vaba tahe, siis saab organisatsioon mõjutada lahkumisotsuse tegemist suurel määral. Seetõttu võib öelda, et vabatahtlik lahkumine on individuaalselt motiveeritud valikukäitumine, kus teenistuja analüüsib enda jaoks erinevaid tööd ja eraelu puudutavaid tegureid ja teeb sellel tuginedes valiku (Campion, 1991, 199).

Sõltumata teenistusest lahkumise tüübist (vabatahtlik või sunnitud) saab organisatsiooni poolt vaadatuna jagada voolavuse optimaalseks ja düsfunktsionaalseks (*dysfunctional*) (Maertz & Campion, 1998). Düsfunktsionaalset personali voolavust defineerivad Maertz ja Campion (1998) kui voolavust, mille puhul lahkuvad süsteemist tööga hästi hakkama saavad töötajad, kelle lahkumist saanuks ära hoida ja kelle lahkumine on organisatsioonile kahjulik. Optimaalne voolavus on organisatsioonile vastuvõetav ja sageli ka positiivne, kuna ilmselt ei saa ükski organisatsioon eeldada, et kõik organisatsiooni sisenenud teenistujad jätkavad teenistust pensionini. Personali voolavuse positiivseteks külgedeks võiks olla uute töötajate tulekuga kaasnevad uuendused ja loovus. Kriitiliseks tuleks pidada düsfunktsionaalset voolavust, mis tähendab, et personali voolavuse tõttu kaasnevad organisatsioonile liigsed kulud värbamisele, koolitusele ja sisseelamisele. Negatiivseks saab pidada ka võimalikku tulemuslikkuse kadu ja lahkunud töötajate kogemuste ning oskuste kadu, mis nõuavad olemasoleva olukorra säilitamiseks rohkem tähelepanu kui organisatsioon seda sooviks (Abelson & Baysinger, 1984, 331). Düsfunktsionaalse voolavuse märkamine ja seda mõjutavate erinevate tegurite analüüs ja põhjuste välja selgitamine on organisatsioonile hädavajalik, et võtta kasutusele asjakohased vastumeetmed (Sümer, 2009, 3).

Nii avalikud kui eraorganisatsioonid investeerivad palju oma töötajatesse. Tähtis on töötajate organisatsiooniga kohanemine, koolitamine, arendamine ja töö hoidmine. Seetõttu ei tohiks asutuste juhid ja personalijuhid jätta tähelepanuta vabatahtlikku personali voolavust. Samuti peaksid nad püüdma avastada ja mõista vabatahtliku töölt lahkumise algpõhjuseid ning võtma kasutusele asjakohaseid meetmeid, et hoida töötajaid organisatsioonis. See omakorda vähendaks kulusid töötajate asendamisele ja parandaks ühtlasi organisatsiooni suutlikkust.

## **1.2 Peamised vabatahtliku tööjõu voolavuse käsitlused**

Üks varasemaid vabatahtliku tööjõu voolavuse mudeleid, on organisatsiooni tasakaalu teooria (March & Simon, 1958). See teooria eeldab, et töötaja jääb organisatsiooni juurde seni, kuni tema



pingutus ja panustatud aeg vastab organisatsiooni poolt pakutud hüvedele. Kui need kaks tegurit tasakaalu kaotavad, otsib töötaja alternatiivseid töökohti. Selle teooria aluseks on **tööga rahulolu** mõiste- kui töötaja on tööga rahul (ning tasakaal kahe teguri vahel oli paigas) siis töötaja ei mõtle organisatsioonist ära liikumise peale. Esimestes uuringutes (nt Mobley, 1977) leitaksegi, et **tööga rahulolematuse** on peamine personali volavuse põhjustaja.

Siiani toovad enamik tööjõu volavust uurivatest teadustöödest (nt Bakker & Demerouti, 2007; Holtom et al., 2005; Hom et al., 1992; Price, 2001) välja, et tööga rahulolu mõjutab oluliselt töötaja huvi organisatsioonis jätkata. Tööga rahulolu on üldistav mõiste, mis võtab kokku töötajat mõjutavad välised ja sisesed tegurid ning läbi nende analüüsi avalduvad töötaja hoiakud ja tunnetused töökoha suhtes (Lee & Mitchell, 1994). Kuigi tööga rahulolu tunnusjooni on erinevad autorid kirjeldanud erinevalt, siis läbivalt hinnatakse tööga rahulolu läbi töötaja tunnetuse kindlate tegurite võtmes. Näiteks on (Khaleque & Rahman, 1987) tehasetöötajate seas läbi viidud uuringus leidnud, tööga rahulolu mõjutavad paljud töö ja eraeluga seotud tegurid ning, et rahulolu määr sõltub nii neist faktoritest kui töö tähtsuse tunnetusest. Macdonald & MacIntyre (1997) uurimuse põhjal mõjutavad tööga rahulolu 10 eraldiseisvat peamist tunnust, milleks on: 1. Kaastöötajad 2. Tööaeg 3. Töökeskkond 4. Tunnustamine 5. Kindlustunne töökoha suhtes 6. Soovitud töö 7. Iseseisvus 8. Hüved 9. Edutamine 10. Vahetu juhtimine. Nende tunnuste võrdlemine indiviidi põhiselt pluss-miinus skaalal võiks kokkuvõttes iseloomustada, kas töötaja on töökohaga rahul, või mitte. Tööga rahulolematuse puhul võib töötaja otsustada tegevuste osas, mis viivad vabatahtliku lahkumiseni (Macdonald & MacIntyre, 1997). Uuringutes tuuakse olulise tegurina tööjõu volavuse teoorias välja ka **organisatsiooniline pühendumus** (Blau, 1985). Organisatsiooniline pühendumus iseloomustab töötaja tunnetust organisatsiooni, elukutse ja kutsumuse suhtes, mitte konkreetse ametikoha suhtes (*ibid.*). Leiti, et kuigi organisatsiooni pühendumus mõjutab tööga rahulolu ja vastupidi, tuleb organisatsioonilist pühendumust ja tööga rahulolu vaadelda eraldiseisvate ajenditena (*ibid.*). Organisatsiooniline pühendumus võiks olla tähtsal kohal just eriteenistustes, kuna reeglina eksisteerib eriteenistuses spetsiifiline organisatsioonikultuur ja asutuste sisesed liikumisvõimalused, mis võiks mõjutada organisatsioonilist pühendumist.

Klassikaliseks tööjõu volavuse uurimise käsitluseks võib pidada W.H Mobley teooriat (Mobley, 1977). Oma teooria kinnitamiseks koostas ta kaheksaastmelise mudeli tingimustest mis viivad vabatahtliku lahkumiseni (Mobley, 1977). Ta testis mudelit kaastööna empiirilisel 1978 (Mobley et al., 1978). Selles uurimuses keskenduti vastavalt mudelile peamiselt tööga rahulolule, töökoha vahetuse lihtsusele ja nende kahe teguri seostamistele vabatahtliku lahkumisega. Mobley (1977)

töäjõu lahkumise mudelile on hilisemad autorid koostanud arvukalt arvustusi. Näiteks J. Price (1983) leidis, et Mobley mudel ei sisalda töäjõu voolavuse ennustamiseks vajalikku organisatsioonilise pühendumuse mõõdikut, mis oleks vajalik töötaja käitumismustrite ennustamiseks (Price, 1983). Thomas Lee ja Terence Mitchell (1994) kritiseerisid samuti vaid tööga rahulolu personali voolavusega seostavaid mudeleid ja leidsid, et hilisemad empiirilised uuringud kinnitavad nende lähenemise kehtivust vaid osaliselt (Lee & Mitchell, 1994; Rõõs, 2016). Lee ja Mitchell leidsid, et üksikisikute psühholoogilised uuringud on reeglina seletanud vähem kui 15% töötajate vabatahtliku voolavuse varieeruvusest (Lee & Mitchell, 1994, lk 52; Rõõs, 2016, lk 11). Oluliselt edukamaks pidasid nad uuringuid, mis olid vabatahtlikku lahkumist seletanud läbi töötajate individipõhiste uuringute kombineerimise tööturu situatsioonist tulenevate **tööväliste muutujatega**. Sellest tulenevalt pakkusid Lee ja Mitchell (1994) vabatahtliku töölt lahkumise uurimiseks välja oma teooria, nimetades seda kujunevaks (*unfolding*) mudeliks, mis võtaks arvesse nii personaalseid tõuketegureid, kui üldise tööturu olukorrast tulenevaid tõmbetegureid. Lee ja Mitchelli kujunev mudel (Lee & Mitchell, 1994) on saanud paljude tänapäevaste vabatahtliku personali voolavuse uurimise aluseks (Heilmann et al., 2009; Holt et al., 2007; Kulik et al., 2012).

Kesksel kohal Lee ja Mitchelli kujuneva mudeli kirjeldamisel on erinevate töäjõu voolavuse tunnuste käsitlemine viiel ette defineeritud vabatahtliku lahkumise rajal (vt tabel 1). Need tunnused on šokk, stsenaariumid, kuvand, tööga rahulolu ja alternatiivse töökoha otsing. Kujuneva mudeli peamine uudsus on šoki seadmine tööga rahuloluga samale tähtsustasandile. Mudelist tulenevalt võib šokk käivitada protsessid, mis lõpevad vabatahtliku lahkumisega sõltumata tööga rahulolu tasemest.

Šokki on nad vabatahtliku lahkumise kontekstis defineerinud kui vapustavat sündmust (kas tööalast või eraelulist), mis sunnib inimest hinnangut oma töösse muutma ja see omakorda võib kaasa tuua vabatahtlikult töölt lahkumise. Šokiks saab pidada sündmust mis otseselt või kaudselt seostub indiviidi töötamisega, sellest tulenevalt ei ole iga töötajaga seostuv sündmus defineeritav šokina.

Mudeli järgselt võib vabatahtliku lahkumise kaasa tuua ka indiviidi isiklik plaan- stsenaarium. Sellest tulenevalt ei pruugi teiste tunnuste olemasolu vabatahtliku lahkumise puhul tähtsust omada. Järgnevalt kirjeldab autor Lee ja Mitchelli kujuneva mudeli radade kujunemist ja selgitab, millisel määral iseloomustavad rajad võimalikke käitumisotsuseid.

Esimene rada kirjeldab, kuidas töötaja jõuab lahkumisotsuseni läbi (reeglina töövälise) šoki sõltumata tema varasemast tööga rahulolust või organisatsioonilisest pühendumusest. Näiteks kolib töötaja teise asukohta ja ta lahkub sõltumata teiste tunnuste täitumisest.

Tunnus/rada	1	2	3	4	5
Esilekutsuv tegur	Šokk	Šokk	Šokk	Rahulolematus	Rahulolematus
Stsenaarium	Jah	Ei	Ei	Ei	Ei
Kuvandi rikkumine	Ei ole oluline	Jah	Jah	Jah	Jah
Tööga rahulolematus	Ei ole oluline	Ei ole oluline	Jah	Jah	Jah
Alternatiivse töökoha otsing	Ei	Ei	Jah	Ei	Jah

Tabel 1. Kujuneva mudeli rajad. Autori koostatud (Holtom et al., 2005 lk 340; Lee & Mitchell, 1994, lk 60; Rõõs, 2016, lk 13) põhjal.

Teine rada iseloomustab olukorda, kus (reeglina negatiivsest) šokist tingituna leiab töötaja, et tema isiklikud eesmärgid ei ühti enam asutuse eesmärkidega, näiteks saamata jäänud ametikõrgenduse puhul võib töötaja lahkuda vabatahtlikult, sõltumata tema varasemast tööga rahulolust või alternatiivsete töökohtade saadavusest- tekib negatiivne kuvand. Töö kuvand iseloomustab töötaja eesmärkide, väärtuste ja plaanide kokkulangemist organisatsiooni eesmärkidega.

Kolmandal rajal on töölt lahkumise määrav tunnus samuti šokina tekkiv kuvandi rikkumine, aga võrreldes teise rajaga lisanduvad ka tööga rahulolematus ja alternatiivse töökoha otsing. Näiteks tekib töötajal võrdlusmoment teiste sarnaste töökohtadega, mis paneb ta oma ametikohas pettumakuvandi rikkumisest tekib tööga rahulolematus ja paneb töötaja otsima alternatiivseid tööpakkumisi.

Neljandal ja viiendal rajal lahkutakse vabatahtlikult tööga rahulolematuse tõttu, ilma, et see oleks põhjustatud šokist. Ühel juhul on lahkumisel olemas alternatiivne töökoht, teisel juhul mitte. Lee ja Mitchell (1994) hinnangul iseloomustab viies rada traditsiooniliste tööjõu voolavuse mudeli käsitlusi, kus peamine lahkumise põhjustaja on tööga rahulolematus, mis viib töötaja järgnevate sammudeni, mis omakorda võivad kaasa tuua lahkumise.

Lisaks töötajatele heade töötingimuste ja konkurentsivõimelise palga tagamisele, peab mudel tähtsaks ka tööväliseid tegureid, mille tähtsust traditsioonilised lähenemised tihti alahindavad (Lee & Mitchell, 1994; Rõõs, 2016). Lee ja Mitchell arvates tuleks lahkumispõhjuste uurimisel tähelepanu pöörata mitte ainult tööga rahulolule ja organisatsioonilisele pühendumisele, vaid

isiklike ambitsioonide täitmise võimalikkusele, tööväliste tegurite mõjutusele tööle ja tööturu olukorrale.

Lee ja Mitchell esimest kujunevat mudelit (1994) testisid nad empiirilisel 1996. aastal. Küsitleti 44 hiljuti töölt lahkunud medõde ja leiti, et 63% küsitletutest järgisid mingisugust mudelijärgset rada (Lee et al., 1996). See number oli märgatavalt kõrgem võrreldes varasemate, traditsiooniliste mudelitega. Nad täiustasid kujunevat mudelit veelgi ja korraldasid uue uurimuse. Sel korral olid valimis raamatupidajad erinevatest Ühendriikide suurlinnadest. Testi tulemusel võis koguni 93% vastanutest paigutada mõnele kindlale mudeli rajale (Lee et al., 1999).

2007. aastal testisid Holt et al kujuneva mudeli vastavust USA õhuväest vabatahtlikult lahkunud ohvitseride põhjal (Holt et al., 2007). Testi tulemusena leiti, et 47% küsitlusele vastanud endistest ohvitseridest järgisid kindlat mudelist tulenevat tegevusrada. Kuigi mudel suutis iseloomustada ligi poolte vastanute otsustusprotsessi, siis leidsid uuringu läbiviijad, et Lee et al, kujunev mudel ei võta piisaval hulgal arvesse sõjaväeteenistuse iseärasusi. Holt et al (2007) täiustasid kujunevat mudelit omalt poolt radadega, mis võtaks arvesse sõjaväeteenistuse iseärasusi ja suutsid peale mugandamist iseloomustada täiendavalt 36% teenistusest lahkunud ohvitseri käitumismustrit (ibid., lk 44). Seega võib väita, et enamik vabatahtliku lahkumise mudeleid on välja töötatud tsiviilorganisatsioonide jaoks ja need ei suuda haarata kõiki protsessi ainulaadseid aspekte sõjalises kontekstis (Sümer & Mete, 2019, lk 255).

Sellest tulenevalt keskendub käesolev töö edaspidi militaarorganisatsioonide tööjõu voolavuse kohta tehtud uuringutele. Töö eesmärke arvestades on edaspidi vaatluse all just töölt lahkumise põhjuste uurimine Eesti õhuväe kui avaliku teenistuse militaarorganisatsiooni kontekstis.

### **1.3 Militaarorganisatsiooni tööjõu voolavuse eripärad**

Militaarorganisatsiooni kui eriteenistuse toimimist iseloomustab ülejäänud avalikust teenistusest erinev karjäärisüsteem. Karjäärisüsteemi tunnusteks saab pidada hierarhilisust ja elukutselisust, mis väljendub tööjõu voolavuse kontekstis selles, et organisatsiooni juhid peavad kasvama välja organisatsiooni seest. Seetõttu ei saa militaarorganisatsioonis tegevteenistujatest juhte ja tippspetsialiste tööturult värvata vaid asendajad tuleb organisatsioonil ise välja kasvatada. Ohvitserid ei vali reeglina oma ametikohta ise, vaid nad saavad peale õppeasutuse lõpetamist teenistusse suunamise. Üheks lahkumise põhjuseks ohvitseride seas on peetud just ametikohale määramisega seotud reaalsuse kohale jõudmisega (Ramdass, 2005., lk 46). Karjäärivalikul ei

pruugita omada kogu informatsiooni tulevase teenistuse osas ja ametikohale määramisel võib tekkida ootustele mittevastavus töö iseloomu ja asukoha osas või pettumus sissetuleku osas (Jaiswal et al., 2015). Samuti mängivad varajase lahkumise puhul olulist rolli vaimse tervise tegurid. Kuna sõjaväes võivad töötingimused olla karmid, on sõjaväelastel vaja lisaks heale füüsilisele vastupidavusele ka head psühholoogilist vastupidavust (*ibid.*, lk 146). Uuringute kohaselt põhjustavad vaimse tervisega seotud probleemid või depressioon olulise osa töölt lahkumise juhtudest esimese 6 kuu jooksul pärast teenistusse asumist (*ibid.*).

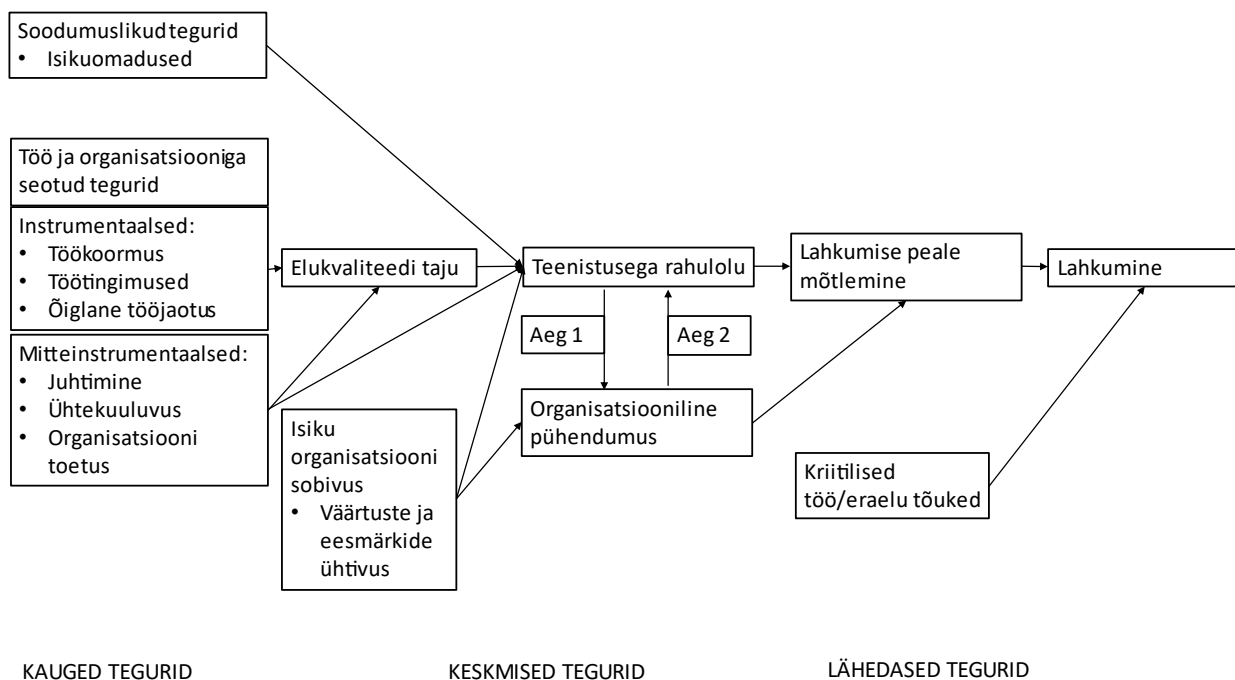
Vabatahtlik lahkumine võrreldes sunnitud lahkumisega pakub sõjalistele organisatsioonidele rohkem väljakutseid kuna karjäärisüsteemis on asendaja leidmine keeruline, vähem tähtsaks ei saa pidada ka militaarstruktuuri spetsiifikast tulenevaid tegureid nagu moraal, motivatsiooni ning üksuste pideva valmisoleku säilitamine (Sümer & Mete, 2019). Lisaks toovad varajase teenistusest lahkumise uuringud (nt Ramdass, 2005) välja erinevaid militaarorganisatsioonile iseloomulikke tegureid, nagu näiteks aeglane või kehv edenemine karjääris ja ümberasumisega seotud mured. Lahkumise plaani võivad süvendada sellised tegurid nagu jäigast subordinatsioonist tulenev eneseteostuse võimaluste puudumine või hetke ametikohal tajutav töö mõttetatus (Jaiswal et al., 2015). Hollandi relvajõududes läbiviidud uuringu põhjal on vabatahtliku lahkumise põhjuseks sageli teenistuja ebakindlus tulevase karjääri osas (van Eetveldt et al., 2013).

Lahkumisplaanide päritolu võib tulla ka üldisest tööturu olukorrast. Paljud ametikohad sõjaväes on võrreldavad tsiviilametikohtadega - näiteks piloodid, sidetehnikud, lennujuhid jms ning sõltuvalt tööturu olukorrast võib varajane lahkumine olla tingitud samaväärse töö kõrgemast tasustamisest tsiviilsektoris (Jaiswal et al., 2015). Kuigi ohvitserid võivad liikuda tööle sarnastele töökohtadele tsiviilsektoris, kaob sageli nende aktiivne side sõjaväega. Seega ei ole teenistusest lahkumine ohvitseride jaoks pelgalt karjääri, vaid elukutse vahetus (*ibid.*).

#### **1.4 Militaarorganisatsiooni personali voolavuse mudel**

Nagu eelnevates peatükkides välja toodud, on enamik vabatahtlikku lahkumist käsitlevad uurimused loodud tsiviilorganisatsioonide vabatahtliku tööjõu voolavuse uurimiseks. Sarnaselt Holt et al (2007) tõdemusega, leiavad ka C.Sümer ja I. Mete (2019), et kuigi Lee ja Mitchelli kujuneva mudeli (1994) loomine ja selle edasiste täiendamistega on märgatav edasimineku võrreldes varasemate, traditsiooniliste tööjõu voolavuse käsitlustega, ei suuda see siiski piisaval määral iseloomustada tööjõu voolavust militaarorganisatsioonis. Sümer ja Mete toovad välja, et

kuigi kujunev mudel sisaldab endas nii traditsiooniliste käsitluste tunnuseid kombineerides neid väliste tegurite olulisusega, on tegu pigem kirjeldava käsitlusega, mis ei paku otsustajatele piisavalt informatsiooni, et töötajate käitumist ennustada (Sümer & Mete, 2019). Sellest tulenevalt koostasid Sümer ja Van de Ven (2007) mudeli spetsiaalselt militaarorganisatsiooni personali voolavust põhjustavate tegurite kohta (Sümer & van de Ven, 2009), mida Sümer ja Mete (2019) täiendasid.



Koostaja: Autor. Sümer, Mete (2019, lk 257) põhjal

### Joonis 1. Militaarorganisatsiooni personali voolavuse struktuurne mudel.

Mudelist tulenevalt tuleks organisatsioonil analüüsida kõiki aspekte, mis võivad viia teenistusest lahkumiseni. Kui mõni tegur on teenistusest lahkumise puhul läbiv võib see avalduda düsfunktsionaalse voolavuse põhjustajana.

Sümeri ja Mete mudelis jagatakse personali voolavuse põhjustajad kolme kategooriasse: kauged (*distal*), keskmised (*intermediate*) ja lähedased (*proximal*) ning paigutatakse need ajajoonele. Joonis 1 iseloomustab erinevate tegurite omavahelisi seoseid mis viivad teenistuja süsteemist väljumiseni (Sümer & Mete, 2019, lk 257).

1) Kauged tegurid jagunevad soodumuslikeks ning töö ja organisatsiooniga seotud teguriteks. Sümer ja Mete panevad ette, et kuigi paljudes tööjõu voolavuse alastes teadustöödes peetakse töötaja soodumuslikke tegureid kriitiliselt tähtsateks, siis ei sisaldu need otseselt enamikes

mudelites. Soodumuslike teguritena mõistetakse indiviidi personaalset taju töökoha suhtes, mis mängib olulist rolli tööga rahulolu kontekstis (Sümer & Mete, 2019). On leitud, et isiklikud soodumused mõjutavad oluliselt töötaja pühendumist, töölt põhjuseta puudumise võimalikkust ja individuaalset tulemuslikkust (Hindelang et al., 2004). Sarnaselt Lee ja Mitchell'i kujunevas mudelis välja toodud stsenaariumi teooriale, kus indiviid võib töölt lahkuda ka ilma muude tunnuste olemasoluta, leidis ka Zimmermann (2008) läbi viidud metaanalüüsis, et töötaja lahkumisplaanid võivad tekkida isikliku soodumuse pinnalt ja ei pea olema tingimata seotud tööga rahulolematusega (Zimmerman, 2008).

Töö ja organisatsiooniga seotud tegurid on jagatud kaheks - instrumentaalsed ja mitteinstrumentaalsed tegurid.

Instrumentaalseteks teguriteks on töökoormus, töötingimused ja tööjaotuse õiglus (Sümer & Mete, 2019). Töökoormuse all mõistetakse seost töötaja jõudluse ja tööolukorra nõudmiste vahel (Bowers et al., 1997). Nii nagu töötajad ei ole sama tööjõudlusega (Kozlowski & Klein, 2000), tunnetavad nad ka töökoormust erinevalt. Tajutud töökoormus näitab seda, millisenä töötaja oma töökoormust tunnetab ja see võib, kuid ei pruugi kokku langeda tegeliku töökoormusega (Rüütel, 2022). Kanada relvajõududes läbi viidud uuringu põhjal oli suur töökoormus üks peamisi vabatahtlikult lahkumise põhjuseid (Dunn & Morrow 2002 viidatud Sümer & Mete 2019, lk 259). Ameerika relvajõududes läbiviidud uuringu põhjal oli peamiseks tööga rahulolematuse põhjustajaks indiviidi tajutav surve teha suure töökoormusega tööd (Lytell & Drasgow, 2009).

Kuigi töötingimused on rohkemal või vähemal määral seotud töökoormusega, võivad töötingimused sõltumatult töökoormusest mõjutada tööst loobumise protsessi (Sümer & Mete, 2019). Uuringud näitavad, et sagedased ja pikad lähetused, geograafiline isolatsioon perekonnast, öised teenistused, ületunnid ja kõrge töötempo, mis iseloomustavad enamikke sõjaväelisi töökohti, mängivad tööjõu voolavuses suurt rolli (Sanchez et al., 2004).

Õiglane tööjaotus on samuti oluline instrumentaalne tegur tööga rahulolu kontekstis. Töötajad, kes tajuvad tööjaotuse õiglust on tõenäolisemalt rahul oma töökohaga ja lahkuvad harvemini organisatsioonist. Tajutud ebaõiglus seevastu vähendab töötajate motivatsiooni oma kohustusi täita ja tekitab tööga rahulolematust (Mengstie, 2020).

Mitteinstrumentaalseteks teguriteks on juhtimine, ühtekuuluvustunne ja teenistuja organisatsiooni toetuse taju (Sümer & Mete 2019., lk 259). 2013. aastal Lõuna Aafrika Vabariigi õhuväe tehnilise personali voolavust uurinud juhtumianalüüsi tulemusena selgus, et just töö ja organisatsiooni korralduse eripäradest tulenevad tegurid olid peamiseks teenistusega rahulolematuse

põhjustajateks (Mafini & Dubihlela, 2013., lk 530). Eisenberger et al (2002) toovad oma uurimuses välja, et sõjaväeliste juhtide ja nende alluvate halvad suhted annavad väga suure panuse personali voolavusele. Seevastu sõbralikud töösuhted ülema ja alluva vahel on tähtsamaid tegureid, mis tõstab töötajate lojaalsust organisatsioonile (Eisenberger et al., 2002). Mafini et al (2013) lisavad, et personali voolavus on suur organisatsioonides, kus domineerivad sellised juhtimisstiilid, mis tekitavad halba läbisaamist ülemate ja alluvate vahel (Mafini & Dubihlela, 2013). Sellest tulenevalt on alluvale sobimatu juhtimisstiili ja tööga rahulolu vahel korrelatsioon, mis omakorda mõjutab töölt lahkumist. Oluline tegur tööga rahulolu kontekstis on grupi ühtekuuluvustunne. Uuringud on tõestanud, et indiviidi gruppi lõimumine ja meeskonna ühtekuuluvuse tunde mõõtmine võib ennustada tööga rahulolu (Sundberg & Ruffa, 2021). Organisatsioonipoolne tugi on samuti mitteinstrumentaalne omadus, millel on kaugel mõju personali voolavusele. Rubenstein et al uuringu põhjal on organisatsioonilisel toetusel nii otsesed kui kaudsed mõjud personali voolavusele (Rubenstein et al., 2015).

Sümeri ja Mete (2019) mudeli põhjal mõjutavad loetletud kauged tegurid teenistusest lahkumist kaudselt. S.t, et iga välja toodud tegur mõjutab tunnetuslikku teenistusega rahulolu, organisatsioonilist pühendumust ja elukvaliteedi taju. Nende tegurite negatiivne tunnetus võib omakorda töötaja viia töölt lahkumisele mõtlemiseni või töölt lahkumiseni.

2) Sümer ja Mete toovad keskmise taseme tegurina välja veel ühe olulise teguri, mis mõjutab lisaks eelnevalt loetletud teguritele töötaja teenistusega rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust. Selleks on isiku-organisatsiooni sobivus (*person-organization fit*). Isiku-organisatsiooni sobivus iseloomustab sarnaselt kujunevas mudelis kirjeldatud kuvandi teooriale töötaja eesmärkide, väärtuste ja plaanide kokkulangemist organisatsiooni eesmärkidega (Lee & Mitchell, 1994). Uuringute põhjal on töötajad edukad organisatsioonides, mis jagavad nende väärtusi (Tom, 1971). Zimmerman et al (2008) läbi viidud metaanalüüs sedastas, et isiku-organisatsiooni sobivuse ja tööga rahulolu ning pühendumuse vahel on selged seosed, (Zimmerman, 2008) seetõttu vaatleb kõnealune mudel seda lahkumisotsuse tegemise ahelas eraldi mõjutajana (Sümer & Mete, 2019).

Elukvaliteedi taju (*quality of life perception*) on vaheaste eelnevalt välja toodud kaugete tegurite ja tööga rahulolu vahel. Seda võib defineerida kui töötaja tunnetuslikku heaolu taju, mida mõjutavad lisaks mudeli järgsetele töö ja organisatsiooniga seotud teguritele ka näiteks tunnetuslik elustandard, vaba aja olemasolu, tervis, eraelulised suhted jms (Hindelang et al., 2004; Kristof-Brown et al., 2005; Zeffane & Bani Melhem, 2017). Sümeri ja Mete mudelis on elukvaliteedi taju tähtis seetõttu, et ta vahendab indiviidi eraelulisi tegureid töö ja organisatsiooni poolsete



mõjutajatega (Sümer & Mete, 2019). Näiteks võib mõni eraeluline tegur (näiteks töökoha asukoht) läbi elukvaliteedi taju, oluliselt mõjutada töötaja tunnetuslikku tööga rahulolu nii positiivses kui negatiivses suunas.

Sarnaselt Blau 1985 poolt väljatoodule leiavad ka Sümer ja Mete, et tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus on teineteisest suuresti sõltuvad ja omavad suurt mõju lahkumiskavatsuste tekkimisele (Blau, 1985). Nad teevad mudelis ettepaneku, et nende kahe teguri omavaheline mõju on tsükliline- s.t, et teenistusega rahulolu mõjutab organisatsioonilist pühendumust, samas mõjutab aja jooksul muutuv organisatsiooniline pühendumus ka tööga rahulolu (Sümer & Mete, 2019).

3) Eraldiseisvana on mudeli ajajoonele lähedaste teguritena paigutatud lahkumise peale mõtlemine ja kriitilised tõuked (šokid). Lahkumise peale mõtlemine on mudeli põhjal kõigi eelnevalt loetletud tegurite tulemus. Töölt lahkumise peale mõtlemine on lahkumisotsuse tegemise kõige vahetum ennustaja (Hom et al., 1992; Mobley et al., 1978). Sealjuures Knapp et al (1993) leidsid, et võrreldes tsiviilorganisatsiooni töötajaga teeb militaarstruktuuris töötaja suurema tõenäosusega lahkumisotsuse kui ta juba selle peale mõtlema on (Knapp et al., 1993). Šokki, kui lahkumisotsuse tegemise mõjutajat, käsitlevad autorid sarnaselt Lee ja Mitchell (1994) kujunevale mudelile, eraldiseisva tegurina. Nagu ka Lee ja Mitchell, leidsid ka autorid, et šoki esinemisel võib töötaja lahkumisotsuse teha väga kiiresti, sõltumata kõikidest muudest varasemalt välja toodud mõjutajatest (Sümer & Mete, 2019).

Lee ja Mitchell (1994) kujuneva mudeli põhjal on töötaja lahkumisel oluline roll ka töövälisest muutujatest tulenevatel tõmbeteguritel. Kuigi Sümer ja Mete (2019) ei ole oma mudelile eraldiseisvalt tööväliseid muutujaid mudelile paigutanud, arvestab mudel ka tõmbetegureid kuna need saavad olla paljude eelnevalt väljatoodud tegurite ajendiks. Näiteks võib alternatiivse ja kõrgemini tasustatud töökoha pakkumine mõjutada töötaja õiglustunnet. Teisel juhul saab seda käsitleda ka šokina.

Kuivõrd autorile teadaolevalt on Sümeri ja Mete väljapakutud militaarsfääri personali voolavuse mudel hilisem vastavasisuline teadustöö ja hõlmab endas domineerivaid tööjõu voolavuse käsitlusi, võtab autor magistritöö edasistes etappides selle oma empiirilise uuringu aluseks. Empiiriline uuring ei käsitlenud mudelis kajastatud soodumuslikke tegureid ja isikuomadusi, kuna vastavasisulise uuringu tegemise aluseks oleks psühholoogia alane ekspertiis, mis autoril puudub.

## 2. UURIMISTÖÖ DISAIN

### 2.1 Metoodika

Töö eesmärkide täitmiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks otsustas autor läbi viia kvalitatiivse empiirilise uurimuse. Õhuväe nooremohvitseride personali voolavuse põhjuste määratlemiseks uuritavaal perioodil teostas autor dokumendi- ja andmeanalüüsi. Dokumendianalüüsi eesmärk on kirjeldada õhuväe ohvitserkonna kujunemist.

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks otsustas autor jagada empiirilise uurimuse sihtrühma kahte gruppi:

1. Ankeetküsitlus teenistusest lahkunud õhuväe nooremohvitseridele;
2. Ankeetküsitlus teenistuses olevatele õhuväe nooremohvitseridele.

Esimese grupi empiirilise analüüsi fookuses on perioodil 2011-2021 nooremohvitseri aastmes tegevteenistusest lahkunud õhuväe ohvitserid. Uurimisperioodi valik on tingitud sellest, et Kaitseväe akadeemias (KVA) alustati õhuväe ohvitseride põhikursustega aastal 2008, seega alustasid esimesed õhuväe (ÕV) põhikursuse lõpetanud teenistust aastal 2011. Varasematel aastatel KVA süsteemselt ÕV ohvitserid ei koolitanud, samuti ei ole varasemate perioodide töötajate voolavuse statistika enam kättesaadav. Teiseks sihtgrupiks on teenistuses olevad ÕV nooremohvitserid. Teenistuses olevate ÕV ohvitseride uurimine toetab vastuste leidmist mõlemale uurimisküsimusele.

Andmete kogumise meetodiks olid avatud lõpuga küsimustikud. Küsitlus on üks levinumaid andmekogumise meetodeid kvalitatiivses uurimistöös (Õunapuu, 2014). Kvalitatiivsete andmete kogumiseks mõeldud küsimustikud on vähe standarditud (*ibid.*)- seetõttu sisaldavad ka autori koostatud küsimustikud peamiselt avatud küsimusi. Küsimustike aluseks on võetud Sümeri ja Mete (2019) militaarorganisatsiooni personali voolavuse mudel. Lisaks avatud küsimustele sisaldavad küsitlused ka suletud küsimusi, eesmärgiga täpsustada populatsiooni tunnuseid, mille kaudu saaks läbi kvalitatiivse töötajate leida võimalikke töötajate voolavuse põhjuseid erinevates valimi gruppides. Avatud lõpuga küsitluse kasutamine peamiseks andmete kogumise viisiks valiti sobilikuks meetodiks, kuna valimi suurus ja paiknemine ei toetanud kõigi valimi liikmetega intervjuude läbiviimist. Samas on töölt lahkumine või tööl jätkamine individuaalne otsus, sestap on vajalik kaardistada võimalikult paljude inimeste personaalne arvamus. Küsitlused viidi läbi

kasutades KV e-õppe programmi ILIAS, et tagada vastajate anonüümsus. Kummalegi sihtrühmale edastati küsitluse link emailile. Küsitlused olid vastamiseks avatud 7 päeva.

Tulenevalt autori ligi 15 aastasesest teenistuskogemusest uuritavas organisatsioonis, kasutab käesolev magistritöö täiendava meetodina osalusvaatlust. Kogemusest tulenevalt aitab osalusvaatlus lahti mõtestada organisatsiooni protsesse ja võimalikke probleeme.

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks analüüsis ja sünteesis autor kogutud informatsiooni võrrelduna valdkonnapõhiste teadustöödega, mis on avatud käesoleva uurimistöö esimeses peatükis.

## **2.2 Populatsioon ja valim**

Esimese sihtrühma valimi moodustamise puhul kasutati mugavusvalimit. Valim moodustati endistest ÕV ohvitseridest, kelle kontaktandmed olid leitavad internetis ja sotsiaalvõrgustikes. Autoril õnnestus luua kontakt 33 endise ohvitseriga. Kontakti loomisel küsiti reservohvitserilt tema e-posti aadress, kuhu edastati link ankeetküsitlusele. Küsitlusele vastas seatud tähtjaks 30 reservohvitseri, mis moodustab ca 50% populatsiooni suuruselt.

Lahkunud nooremohvitseride auastme vahemikus olid valimis esindatud nooremleitnant (13), leitnant (8) ja kapten (9) auastmed. Ohvitseri auastme omandamise viisi põhjal jaotusid respondendid järgnevalt: KVA põhikursus (7), KVA erialaohvitseride moodul (17) ja reservohvitseri kursus (6).

Teise sihtrühma puhul on kasutuses kõikne valim. Vabatahtlik küsitlus saadeti kõigile tegevteenistuses olevatele ÕV nooremohvitseridele. Küsitluse link edastati teenistujate tööalasele e-postile. Kokku laekus tähtjaks 34 vastust. Tegevteenistuses olevate ohvitseride hulgast 22 respondenti olid KVA põhikursuse lõpetanud ja 12 respondenti eriala ohvitseri haridusega. Enim vastanutest (14) olid leitnanti auastmes, 12 respondenti olid nooremleitnanti auastmes ja 8 kapteni auastmes.

Küsitluse käigus saadud andmete põhjal viidi läbi kvalitatiivne analüüs. Anonüümsuse tagamiseks viidatakse edaspidi reservohvitseridest respondentidele kui „RO1“, „RO2“ jne, tegevohvitseridest respondentidele kui „TO1“, „TO2“ jne.

## 2.3 Piirangud

Käesoleva uurimuse peamiseks piiranguks kujunes avaliku teabe seaduse (AvTS, 2001) paragrahv 35 lõige 3, mille alusel võidakse käsitleda struktuuriüksuse koosseisu ja töötajate ülesannete alast teavet kui asutusesiseks kasutamiseks mõeldud informatsiooni juhul, kui sellise teabe avalikuks tulek ohustaks riigi julgeolekut. Seetõttu ei saa autor käesolevas magistritöös avaldada statistilisi ülevaateid koosseisu ja personali voolavuse osas. Samuti ei sisalda magistritöö eelnevast tulenevalt detailseid andmeid küsitlustele vastanud isikute tunnuste (vanus, teenistusstaaz, ametikoht) ega konkreetsete tööülesannete kohta.

### **3. NOOREMOHVITSERIDE TEENISTUSEST LAHKUMINE EESTI ÕHUVÄES**

#### **3.1 Ohvitserid Eesti õhuväes**

Eesti õhuvägi (ÕV) on Eesti Kaitseväge koosseisu kuuluv väeliik mille peamised ülesanded on Eesti õhuruumi puutumatus järelvalve ning liitlasvägede saabumisel neile vastuvõtva riigina toetuse tagamine. Õhuväes töötav personal koosneb enamikus tegevteenistujatest ja vähesel määral töötajatest. Kohustuslikku ajateenistust õhuväes ei ole. Väeliigile pandud ülesannetest tulenevalt on õhuväes lai spekter erinevaid spetsialisti ametikohti nagu side-, navigatsiooni- ja radaritehnikud, lennuväljaspetsialistid, kütuseteenistus, lennujuhid, piloodid jne. (*Õhuvägi*, 2023). Organisatsioonis teenistujad jagunevad töötajateks ja tegevteenistujateks. Tegevteenistujad jagunevad vastavalt auastmele sõduriteks, allohvitserideks ja ohvitserideks. Militaarstruktuurile omaselt teenivad õhuväes juhtidena ehk ülematena ohvitserid ehk vastava väljaõppe saanud tegevteenistujad. Ohvitserkond Eesti maa- ja õhuväes jaotatakse auastmete järgi kolme kategooriasse:

- nooremohvitserid- nooremleitnant, leitnant ja kapten;
- vanemohvitserid- major, kolonelleitnant ja kolonel ning
- kõrgemad ohvitserid- brigaadikindral, kindralmajor, kindralleitnant ja kindral (KVTS, 2013).

Ohvitseri auastme saamiseks on vajalik kõrghariduse olemasolu ning vastava kursuse või koolituse läbimine. Varasemalt on Kaitseväes praktiseeritud ka ohvitseri auastme andmist ajateenijatele, kellelt ei nõutud tingimata kõrghariduse olemasolu ja kes hiljem, tegevteenistusse astudes, said õiguse teenida ohvitserina. Autorile teadaolevalt sellist mudelit enam ei praktiseerita. Teenistuse ja hariduse liigi järgi saab ohvitseri liigitada kas riviohvitseriks või eriala (kasutatakse ka positsiooni) ohvitseriks. Riviohvitserid on reeglina lõpetanud Kaitseväge Akadeemia põhikursuse sõjaväelise juhtimise eriala ning asuvad juba teenistusse asudes madalama astme juhi (ülema) ametikohale. Erialaohvitserid omavad reeglina tsiviilkõrgharidust ja asuvad teenistusse sõltuvalt auastmest spetsialistina kas sõduri või allohvitseri ametikohale. Teenistuse jooksul võidakse kõrgharitud spetsialist saata ohvitseri koolitusele (PSOK-pataljoni staabiohvitseride kursus), et omandada ohvitseri auaste (Kaitseväge akademia, 2023). Suunis on, et erialaohvitserid jätkavad

peale aastme saamist spetsialisti või vanemspetsialisti ametikohal ning reeglina ei ole nende teenistuses ette nähtud liikumist juhtivatele ametikohtadele, kuigi see on sõltuvalt teenistuskäigust ning ülemate otsustest võimalik.

Riviohvitsere koolitab nii maa-, mere- kui õhuväele Kaitseväge Akadeemia (KVA) läbi rakenduskõrgharidusõppe. Sealjuures õppivad iga kolme väeliigi tulevased ohvitserid erinevatel õppekavadel. Eraldi Õhuväe õppekava avati aastal 2008, seega lõpetas esimene õhuväe põhikursus aastal 2011. Reeglina avatakse õhuväe õppekavale 10 kohta igal aastal. Eranditeks on nn vaheaastad, kus kandidaatide vähesuse või organisatsiooni vajaduse tõttu ei ole õhuväe kursusi avatud. Seega sõltub kursuse suurus kandideerinute hulgast ning immatrikuleeritute arvust. Tingituna eelnevast ning kadettide õpiedukusest jõuab teenistusse õhuväkke enamikel aastatel ca 6-10 nooremleitnanti aastmes riviohvitseri.

Erialaohvitsere koolitab samuti KVA, kuid erinevalt põhikursusest, kus läbitakse kogu rakenduskõrghariduse programm, koosneb antud koolitus juhtimise alastest väljaõppemoodulitest kus valmistatakse juba kõrgharitud spetsialiste ette teenistuseks ohvitserina. Õhuväe koolitatav erialaohvitseride hulk on aastate lõikes erinev ning sõltub nii kandidaatide kui vastavate vakantsete ametikohtade olemasolust. Kuna KVA on ainus õppeasutus Eestis, kes tegeleb ohvitseride koolitusega, siis võib väita, et lisaks võimalikule negatiivsele mõjule struktuuriüksustele, võib liigne personali voolavus kaudselt mõjutada ka KVA töökorraldust. Kuivõrd käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada personali voolavuse põhjused ja selle mõjud üksustele, siis keskendub töö edaspidi nendele ja kaudseid osapooli edaspidi ei käsitleta.

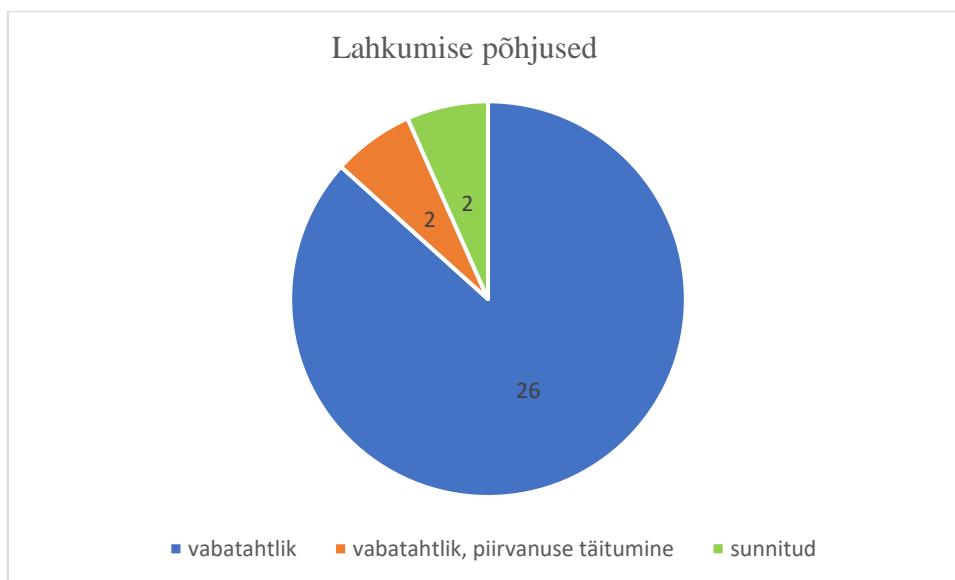
Tulenevalt Kaitseväge tegevteenistuse iseloomust ja ametikohtade komplekteerimise põhimõtetest kohaldub enamikele Kaitseväge ohvitseridele kohustuslik rotatsioon. Rotatsiooniks nimetatakse ohvitseri nimetamist ühelt ametikohalt teisele eesmärgiga komplekteerida vajalikud ametikohad ja tagada ohvitseride areng vajalikes valdkondades. Rotatsioon saab olla nii vertikaalne- ohvitseri edutamine kõrgemale ametikohale, eeldusel, et tulevase ametikoha miinimumnõuded on täidetud, kui horisontaalne- nimetamine ametikohtade hierarhias samaväärsele ametikohale Kaitseväes (Kaitseväge, 2018). Vertikaalse rotatsiooni puhul mängib olulist rolli tulevase ametikoha nõuete (sõjaväelise väljaõppe ja nõutud haridustaseme) täitmine. Nende tingimuste täitmisel võidakse ohvitseri edutada ka aastmes, et tõsta teenistuja auaste ametikoha auastmega samale tasemele. Siinkohal on oluline välja tuua, et reeglina tõstetakse ohvitseride auastmeid siis, kui ohvitseril on olnud olemasolev sõjaline auaste selleks nõutava vähima aja (auastme vanus) jooksul. Auastmete vanused on määratud Kaitseväge teenistuse seaduses ja nooremohvitseride puhul on need

järgnevad: lipnik- ei kehtestata, nooremleitnant ja leitnant- vähemalt kolm aastat, kapten- vähemalt neli aastat (KVTS, 2013). Eelnevast tulenevalt peab ohvitser, peale haridusastutuse lõpetamist ja nooremleitnandi auastme saamist teenima minimaalselt 3 aastat, et kvalifitseeruda leitnandi auastmele, 6 aastat kapteni auastmele ja 10 aastat majori (esimene vanemohvitseri tase) auastmele.

Tegevvälasega sõlmitakse teenistusse asudes tegevteenistusleping, mille pikkus sõltub tema ametikoha eripärast ja organisatsiooni vajadustest. Sealjuures ei oma teenistuja auaste olulist rolli. Teenistuja lepingut uuendatakse ajas progresseeruvalt ja kümneaastase katkematu teenistuse järel on võimalik teenistujal sõlmida ka tähtajatu leping.

### 3.2 Nooremohvitseride teenistusest lahkumise peamised põhjused

Teenistusest lahkunud ohvitseride valimi koosseisust (n=30) 28 lahkusid vabatahtlikult. Ühel juhul kirjeldas respondent, et kuigi formaalselt oli otsus vabatahtlik, tunnetas ta teenistusest lahkumiseks organisatsiooni kaudset survet. 2 respondenti lahkusid vabatahtlikult piirvanuse täitumise tõttu ja 2 juhul oli tegu sunnitud lahkumisega, kus teenistujad vabastati teenistusest, kuna nad ei olnud nõus end COVID19 viiruse vastu vaksineerima.



Koostaja: Autor

**Joonis 2.** Küsitlusele vastanud reservohvitseride teenistusest lahkumise põhjused.

Järgnevalt antakse küsitluste vastuste põhjal ülevaade, millisel määral mõjutavad erinevad tegurid inimeste tunnetuslikku tööga rahulolu ja elukvaliteedi taju ning läbi nende võivad viia teenistusest lahkumisele mõtlemisele või teenistusest lahkumiseni.

### **3.2.1 Töö ja organisatsiooniga seotud tegurid**

Esimeses peatükis kirjeldatud Sümeri ja Mete mudeli mõjutavad nii kauged kui keskmised tegurid teenistusega rahulolu. Teenistusega rahulolematuse omakorda võib viia teenistuja lahkumise peale mõtlemiseni või lahkumiseni. Magistritöö uurib, kuidas mõjutavad töö ja organisatsiooniga seotud tegurid teenistusega rahulolu ning millised on peamised rahulolematuse põhjustajad õhuväe teenistuses.

**Töö ja organisatsiooniga seotud mõjutajad** on Sümeri ja Mete mudelist tulenevalt jagatud kahte kategooriasse: instrumentaalsed ja mitteinstrumentaalsed mõjutajad.

**Instrumentaalsed mõjutajad** on seotud töö tegemisega- vahenditega, protsessidega ja tulemustega. Need võivad hõlmata näiteks palgataset, tunnetuslikku töökoormust, tööaja korraldust, karjääri võimalusi, töökeskkonda ja töövahendeid. Kui need tegurid on kooskõlas töötaja ootustega, väheneb võimalus töötaja rahulolematuseks.

Ametikoha ja selle asukoha puhul tuleks tähelepanu pöörata asjaolule, et tihti ei vali ÕVs organisatsiooni siseneja omale sobivat ametikohta ise, vaid see määratakse väljaõppe lõpetamisel organisatsiooni huvidest lähtuvalt. Lisaks on oluline välja tuua, et enamik ohvitseride ametikohtadest on tulenevalt rotatsiooni kohustusest ajutised. Samas, kui nooremohvitser, oma esimestel teenistusrotatsioonidel satub ametikohtadele, mis tema isiklikus vaates talle ei sobi, võib see tekitada teenistusega rahulolematust, mis omakorda võib olla ajendiks teenistusest lahkumisest mõtlemisele (Holt et al., 2007; Jaiswal et al., 2015; Mafini & Dubihlela, 2013). Reservohvitseridelt küsiti, kas nad olid rahul ametikohaga, kuhu nad suunati peale ohvitseri auastme omandamist ja millisel määral said nad ise oma tulevase ametikoha osas kaasa rääkida. Vastajate hinnangul oli enamasti võimalik tulevase ametikoha osas kaasa rääkida ning enamik vastajaid olid oma ametikohaga rahul. Ainult kaks respondenti ei olnud neile määratud ametikohaga rahul ja kuigi ülemaid sai teavitada oma rahulolematust määratud ametikoha suhtes, siis seda ei võetud organisatsiooni huvidest lähtuvalt arvesse. Samas ei toonud kumbki vastanutest seda välja peamise põhjusena teenistusest lahkumiseks ja küsimusele, kas neid määrati teenistuse jooksul ametikohtadele vastu nende tahtmist, vastati eitavalt.



Ametikohtadele määramise kontekstis on oluline välja tuua karjääri ja positsiooniohvitseride erinevus- kui karjääriohvitserid suunatakse peale KVA lõpetamist reeglina vakantsetele ametikohtadele organisatsiooni huvidest lähtuvalt, siis positsiooniohvitserid lõpetavad vastavad kursused juba teenistuses olles ja jätkavad peale auastme omandamist teenistust sarnasel ametikohal. Kuna reservohvitseridest respondentidest 57% omandasid ohvitseri auastme peale KVA erialaohvitseri moodulit, siis sellest tulenevalt oldi oma ametikohaga rahul, kuna jätkati teenistust sarnasel ametikohal, kus teeniti õppima suundudes. Kuivõrd käesoleva magistritöö teenistusest lahkunute valimisse kuulusid enamikus positsiooniohvitserid, kes olid pigem oma ametikoha ja üksuse määranguga rahul, siis võib väita, et uuritava perioodil ei olnud ametikohale määramisega seotud rahulolematuse põhjustajad peamiste teenistusest lahkumise mõjutajate hulgas. Ka tegevohvitseride grupilt küsiti rahulolu määratud ametikoha suhtes ja kuigi valimisse kuulus 65% (n=22) riviohvitseri, kelle ametikohad määratakse reeglina organisatsiooni huvidest lähtuvalt, siis ka selle grupi vastanutest oli ainult 2 respondenti, kes ei olnud omale määratud (esialgse) ametikohaga rahul. Kuna ohvitseri karjäärimumelist ja rotatsioonist tulenevalt on enamik riviohvitseri ametikohti ajutised, siis leevendab ka esialgse ametikohaga mitterahulolu tõik, et konkreetset ametikohal ollakse vaid määratud aastad ja hilisemas teenistuses võib sattuda paremini sobivale ametikohale.

*„Pigem ei olnud [määratud ametikohaga] rahul. Ei mäleta, et oleks saanud väga kaasa rääkida, pigem organisatsiooni vajadustest lähtuvalt toimus suunamine. Tänapäevaks on paika loksunud.”*  
(TO29)

*„Kuna ma teadsin juba KVAs ette, et ma ei pruugi saada väga palju ametikoha valimise osas kaasa rääkida, proovisin endale juba eos mitte suuri ootusi tekitada ja tulenevalt sellest proovisin vältida ka pettumuse teket, et ei saa seda ametikohta, mida võib-olla väga oleksin tahtnud nt. Mõtlesin kohe, et see alles esimene ametikoht ja alati saab mingi hetk edasi liikuda.“* (TO26)

Eelnevast võib üldistada, et pigem ollakse ametikohtadele määramisega rahul ning see ei tekita olulisel määral rahulolematust. Isegi kui määratud ametikohaga rahul ei olda, tunnetatakse rahulolematust ajutisena- KV süsteemis toimub ohvitseride rotatsiooni näol pidev ametikohtade vahetus, mis leevendab esimese ametikohaga mitte rahulolnute pettumust, kuna pikas perspektiivis võidakse sattuda ametikohtadele, millega nad rahul on.

Kuivõrd tunnetuslik töökoormus ja töötempo (vt peatükk 1) on individuaalselt tunnetatavad näitajad, siis ei saa neid objektiivselt mõõta. Teenistusest lahkunud ohvitseride seas tekitas teenistusega rahulolematust nii liiga madal, kui liiga kõrge töökoormus. Reservohvitseride

küsitluse respondentidest (n=30) 4 hindasid oma töökoormust kas madalaks või väga madalaks ning 5 kõrgeks või väga kõrgeks. Madal töökoormus tekitab vastajates teenistusega rahulolematust.

„[töökoormus oli] väike, olles töötanud enne spetsialistina, siis staabiohvitserina oli koormus väiksem ning ka seetõttu muutus töö liiga üksluiseks.“ (RO12)

„[töökoormus oli] madal, 8-17 tööpäev rivipiloodile tundus ajaraiskamine, kui polnud peale lendamise muid kohustusi. Nüü sama kohal käimine tundus “linnukese“ kirja saamisena.“ (RO13)

Samas mõjutab teenistusega rahulolu ka liigne töökoormus.

„Liialt kõrge nii töökoormuse mõttes, kui ka tegelikult selles osas, milliseid teadmisi pidin omama...vähesed said aru sellest, et minul on paljude asjade tähtsajad määratud mitte minu juhtkonna poolt, vaid teise asutuse poolt... ..sellele veel peale korralik töötempo, siis tekkiski tunne, et milleks kaitseväes enda närve kulutada.“ (RO5)

Tegevteenistuses olevate küsitletute hulgas (n=34), hindas 9 respondenti (26%) oma töökoormust suureks või väga suureks.

„Koormus on suur mis soodustab läbipõlemist.“(TO28)

„...jõuan tegeleda prioriteetsete ülesannetega. Taga taustal on pidevalt 2-3 väiksemat ülesannet ja vähemalt 1 suurem projekt, millega tuleb tegeleda... ülekoormusel ei lase ma tekkida ainult tänu sellele, et prioriseerin või lasen ülemal prioriseerida oma ülesandeid. Samas on perioodid nagu aprill-mai ja september-november, kus ülekoormus on üpris tõenäoline tekkima igal juhul.“ (TO2)

Lisaks toovad vastajad välja, et töökoormuse kontekstis on pidevalt vajalik hinnata tööjaotuse õiglust asutuse sees. Tuuakse välja, et ülema ja alluva vaheline tagasisidestamine on oluline, vältimaks olukordi, kus liigne töökoormus tekitab rahulolematust.

„...Palju saab ikka ise ära teha oma töökoormuse jagamiseks. Oluline on ka ise rääkida - seda on kaitseväes tihti näha, et nõ "tublimald ja võimekamad" saavad palju ka lisäülesandeid, sest on teada, et neid saab usaldada ja töö saab tehtud. Samas on suur on nii inimesed kiiresti läbi põletada. Tundub, et tihti on probleem ka see, et nt üksuses ei jaotu ülesanded võrdsemalt, ei jagata omavahel tööülesandeid (sh ka puhkuste ajal ei anta oma ül, kellelegi teisele teha jne). Ehk usun, et siin on kaks poolt - ülemad peaks vaatama, et töökoormus jaotuks võrdsemalt ja samas peab töötegija ka suu lahti tegema, kui töökoormus liiga suureks läheb.“ (TO26)

Kaitseväes on personaalseks tagasisidestamiseks sisse viidud hindamise ja atesteerimise kord-hindamisvestlus, mida viiakse läbi vähemalt üks kord aastas. Hindamisvestluse käigus käiakse läbi kõik teenistusega seotud valdkonnad ja vorm sisaldab endast ka ülemale ja organisatsioonile tagasiside andmist. Samas, võib juhtuda, et suur töökoormus on pandud kogu üksusele ja ka ülemaal ei ole üksuse sees võimalik optimaalset tööjaotust tekitada. Jäiga, hierarhilise süsteemi personali hulk kujuneb vastavalt koosseisutabelile ja alati ei kaasne uute ülesannetega lisa ametikohti. See toob kaasa (uute) ülesannete jaotamise olemasolevale personalile, mis omakorda võib tekitada liigse töökoormuse tunnetust töötajate seas.

*„Tööd oli kogu aeg palju. Inimesi selleks liiga vähe. Kõik olid ülekoormatud.“ (RO24)*

*„Töötempo oli vahelduv kuid enamasti päris kõrge. Põhiline probleem tundus olevat liigne töömaht liiga vähese personaliga.“ (RO10)*

Kaitseväe teenistuse võtmes on oluline mainida, et paljudel ametikohtadel on töökoormus tsükliline- aasta peale võib tekkida perioode, kus töö intensiivsus on väga kõrge- näiteks kevadised õppuste perioodid, kursused ja lähetused, samas kui üldine töökoormus jääb optimaalsetesse piiridesse. Õppuste puhul, sõltuvalt nende iseloomust, võidakse kaitsevaelane kindlaks perioodiks määrata tööle ilma vaba aja tagamiseta. Erialakursuste läbiviimine, nendel osalemine ja töölähetused lisanduvad reeglina lisaülesandena ja nende toimumise ajal põhiülesannetest ei vabastata. Isegi kui legaalselt määratakse teenistuja ainult kursustel või lähetustel osalema vabastades ta teistest ülesannetest, siis reaalsuses ei pruugi olla kolleegi, kellele oma ülesandeid jätta. Töö hulgast tulenevalt ollakse sunnitud tegema tööd ka väljaspool normtööaega- graafiku alusel tööl käivate teenistujate ületunnitöö arvestust peetakse nelja kuu pikkuste summeeritud perioodide lõikes ja suunisena kompenseeritakse ületunnitöö summeritud perioodi jooksul vabas ajas. Sõltuvalt perioodist ja teenistujatele määratud ülesannete hulgast võib ületundide välja võtmine olla võimalik või mitte. Nendele teenistujatele, kelle teenistus on organiseeritud tavatööajale ja kes graafikujärgselt tööl ei käi, kehtib suunis kompenseerida ületunnid vaba ajana. Eelnevalt mainitud töö rohkus ja mingitel juhtudel ka personali nappus võib tekitada olukorra, kus ületundide vabas ajas välja võtmine ei ole võimalik- sellisel juhul lähevad need teenistuja jaoks kaotsi. Reservohvitseridest 4 respondenti töid teenistusega rahulolematuse tekitajana välja just ületunnitöö ja selle tasustamise.

*„...eelduslikult poleks olnud enam mõistlik jätkata sarnase elustiiliga, sh perekonnast eemalolekuga, ületundide ja pikemate lähetustega.“ (RO3)*

*„Ületunnitööd ei tohiks tolereerida. See on otsene märk, et personali on puudu ja see tuleb lahendada.” (RO6)*

*„[ei olnud rahul] ületundide tasustamisega.“ (RO16)*

*„Ületunnid olid täiesti tasustamata.“ (RO17)*

Lisaks eelnevalt väljatoodud töö tingimustele mõjutab oluliselt teenistusega rahulolu ka töökoha füüsiline asukoht. Õhuväe üksused paiknevad peamiselt Harjumaal, Ämari lennubaasis ja Tallinnas aga radarpostide näol asuvad väiksemad üksused ka Muhu saarel, Otepääl, Lääne-Virumaal Kellaveres ja Laiusel. Kuigi töökoha asukoht saab selgeks juba tööle kandideerimisel või ametikohale määramisel, võib ohvitser rotatsioonide käigus sattuda teenistusse paikkonda, kuhu reisimine tal tulenevalt elukoha asukohast võtab ebamõistlikult palju aega. 43% reservohvitseride küsitlusele vastanutest (13 respondenti) pidasid töö ja elukoha vahel liikumiseks veedetud aega ebamõistlikuks. Seejuures üks respondent tõi selle välja kui peamise teenistusest lahkumise põhjusena.

*„[distantis töö ja elukoha vahel ja reisimiseks kuluv aeg] ei olnud normaalne ja see oli ka peamine põhjus lahkumiseks“ (RO15)*

Kuna summaarselt teenib kõige rohkem teenistujaid Ämari lennubaasis on Õhuvägi korraldanud põhisuundadelt Ämarisse tööandjapoolse ühistranspordi. See leevendab paljudel juhtudel tööle minekuks tekkivat rahalist kulu, kuid tekitab sõltuvalt elukoha asukohast bussiliini suhtes, juurde ajaliskulu. Ka tegevohvitseride küsitlusele vastanute hulgas tuuakse töö ja kodukoha vahelist distantssi ja nende vahel liikumise aega, välja kui rahulolematuse tekitajat. 8 respondenti (24% vastanutest) arvates on töö ja elukoha vaheline distantis ning tööle mineku ja sealt tuleku aeg ebamõistlik.

*„Hindan tööle mineku ajakulu liigseks. Tund aega hommikul enne tööd ja õhtul peale tööd tundub kohati maha visatud aeg.“ (TO10)*

Suurematest keskustest ei soovita töökohale lähemale kolida, kuna ei olda rahul sealsete piirkondade muude eluks vajalike tingimustega.

*„Distantis töö ja kodu vahel on liiga pikk. Üle tunni aja pikkune autosõit on väsitav nii hommikul kui ka õhtul. Samas ei ole ka huvi teha elus korrekture ja kolida sellepärast töökohale lähemale, sest töökoha läheduses puuduvad praeguse elukohaga võrreldavad tingimused.“ (TO19)*

Lisaks võib rotatsioonidest tulenevalt juhtuda, et kolitakse töökohale lähemale, aga järgmine ametikoht on hoopis kolmandas asukohas või hoopis eelneva elukoha lähedal. Igal juhul mõjutab töökoha asukoht ja tööl käimiseks kuluv aeg töötaja rahulolu. Mingitel juhtudel planeeritakse oma tuleviku karjääri sõltuvalt elukohast.

*„Päevas kulub mul töö ja kodu vahelisele transpordile 2 h ja 30 min circa. Hetkel see minu jaoks probleemne ei ole aga ilmselgelt mõtlen ma oma ametikoha arengut planeerides tulevikus kodule lähemal töötada.“ (TO11)*

Organisatsioon saab teenistuja karjääri planeerides elukohta küll arvesse võtta, kuid kõikidel juhtudel ei ole see arusaadavatel põhjustel võimalik. Leevendus töö ja elukoha vahelisele liikumisele võiks olla kaugtöö, ehk kodukontorist töötamise võimaldamine. Paraku nõuavad paljud ametid õhuväes personaalset kohalolu ja kaugtöö ei ole võimalik. 13 respondenti (38%) küsitletud tegevväljast leidis, et ametikoha ülesannetest tulenevalt ei ole neil võimalik kaugtööd teha. 5 respondenti (15%) kasutab kaugtöö võimalust regulaarselt ja ülejäänud 47% omavad küll võimalust kaugtööd teha, aga ei kasuta seda võimalust või teevad seda väga harva. Kaugtöö võimaluse vähese kasutamise osas tuuakse välja, et kuigi ülematena oleks kaugtöö võimalik, tahetakse olla füüsiliselt kohal alluvate juhtimise tõttu või lihtsalt ollakse harjunud töötama kontoris.

Oluline instrumentaalne muutuja, mis mõjutab töötaja elukvaliteedi tajut ja läbi selle tööga rahulolu, on töötaja rahaline sissetulek. Reservväljast hulgas läbi viidud küsitlusele vastanud vabatahtlikult teenistusest lahkujatest (n=28) 10 respondenti (36%) nimetavad ebapiisavat sissetuleku suurust kui peamist motivaatorit tegevteenistusest lahkumisel. Palgaga mitte rahul olnud toovad välja, et ebapiisav sissetulek mõjutas oluliselt nende elukvaliteeti. Näiteks ei olnud sissetulek piisav, et soetada kinnisvara:

*„[rahulolu sissetuleku suhtes] Ei, väga väike palk oli kõigil kogu Kaitseväes. Selle palgaga oli võimatu võtta pangalaenu eluaseme ostuks jne.“ (RO19)*

Rahulolematust tekitas ka teadmine, et muudes riigiasutustes ja erasektoris olid sissetulekud sarnase töö tegemise eest märgatavalt suuremad.

*„kui ÕSD staabiohvitser saab (aastal ...) ...vähem palka, kui avaliku sektori reatöötaja, siis siin on ilmselgelt midagi pildil valesti.“ (RO20)*

Oli ka vastajaid, kes teenistuse jooksul olid sissetulekuga rahul, kuid mõistsid hiljem, et olid teenistuses olles alatasustatud.

*„Teenistuse ajal pigem olin, [sissetulekuga rahul] kuna muid sisulisi kogemusi ei olnud. Pärast teenistusest lahkumist võin öelda, et sissetulek ei oleks olnud jätkusuutlik.“ (RO3)*

Tulenevalt käesoleva magistritöö uuritava perioodi pikkusest on keeruline paigutada sissetulekute suurust üldisesse palgaandmestiku konteksti. Viimastel aastatel on KV võtnud suunise, et keskmine sissetulek Kaitseväes peab olema vähemalt 1,3 kordne riigi keskmise palga suhtes. Lisaks tegeleb Kaitsevägi personali tööperestamisega, et pakkuda ka konkreetsete ametigruppide lõikes konkureerivat sissetulekut võrreldes üldise tööturuga. Siiski, ka tegevteenistujate hulgas läbi viidud küsitluse kohaselt tajuvad 11 respondenti (32%) sissetuleku suurust ebaõiglasena.

*„Arvestades kui palju nõudmisi esitab organisatsioon üleüldiselt ja minu ametikohal teenimiseks siis tunnen, et minu antud panus oleks väärt suuremat rahalist sissetulekut. Võiks olla õiglasem“ (TO26)*

*„Töötasu ei ole õiglane, kuna kvalifikatsiooni nõudmised ametikohale ja selle eest antava palga suurus ei ole tasakaalus. Nõutakse palju, antakse vähe.“ (TO20)*

*„Võrreldes sama tööga tsiviilsektoris on palk oluliselt väiksem. Samas nõutakse kaitseväes rohkem.“ (TO27)*

*„Alamakstud, vähemalt 2x ulatuses. Samade ülesannete eest, mida teevad [sama ametikoht teises avaliku sektori asutuses] ..., saavad õhuväe [ametikoht] peaaegu 2x väiksemat tasu. Tasu osas tsiviil-ettevõtetega ei hakka isegi olukorda võrdlema.“ (TO21)*

Lisaks leiavad vastajad, kes on sissetulekuga rahul, et viimaste aastate hindade tõus ja inflatsioon mõjutab oluliselt nende elukvaliteeti.

*„Näen, et inflatsioon on suurem kui palgatõus. Rahaliselt on ilmselt raskem kui aasta tagasi.“ (TO14)*

*„ [sissetulek] on õiglane, aga üldise inflatsiooniga võiks palk ka tõusta.“ (TO15)*

Üldine palgasüsteem Kaitseväes on tsentraliseeritud- võimalikult paljud võrreldavad ametikohad üle Kaitseväe on viidud sarnasetele palgavahemikele. Näiteks saab ÕV allüksuse ülem sarnast

palka maaväe allüksuse ülemaga, sõltumata alluvate arvust või töö iseloomust. Selle eesmärk on ühtlustada riviametikohtade palgad üle Kaitseväe ja välistada ebavõrdsete sissetulekute tekkimine sarnastel ametikohtadel, mis nõuavad sarnast haridustaset. KVA lõpetanud ÕV ohvitser saab suure töenäosusega oma esimesel ametikohal identse sissetuleku võrrelduna maa- või mereväe kolleegiga. Ühest küljest on tegu ausa ja läbipaistva süsteemiga, mis asetab sama haridusasutuse lõpetanud ohvitserid sissetuleku suhtes võrdsesse seisu. Samas ei arvesta selline süsteem piisavalt konkreetsetele ametikohtadele kehtestatud nõudmisi. Näiteks võivad konkreetsetel ametikohtadel ÕVs olla lisanõuded- uued pädevused, kvalifikatsioonid jms, mida KVAs antav haridus ei kata. See omakorda loob olukorra, kus võrreldes teiste KVA lõpetanud kolleegidega on sissetulek küll võrdne, aga vastutus ja ülesannete hulk on tunnetuslikena ebavõrdsed. Veelgi keerulisem on hinnata eriala ohvitseride sissetulekute õiglust. ÕVs teenivad erialaohvitseridena näiteks lennujuhid, piloodid, radari insenerid ja muud erinevate lennundusvaldkondade spetsialistid, kelle ametikohti ei ole võimalik võrrelda teiste ametikohtadega Kaitseväes. Eriala ametikohtadele on reeglina määratud ka eripalk, mille kujunemine peaks arvestama eeskätt sarnaste ametikohtade tasustamist erasektoris. Sellest tulenevalt peaks organisatsioon pidevalt hindama nende ametikohtade sissetulekute konkurentsivõimekust kindlate tööperede lõikes võrrelduna erasektoriga. Samas, tuleb ka eriala palgad asetada üldisesse Kaitseväe palgasüsteemi konteksti ja täieliku võrdsuse saavutamise piiratud ressursside taustal on keeruline.

**Mitteinstrumentaalsed tegurid** ei ole seotud otseselt töö tegemise protsessiga, vaid pigem töökeskkonnaga ja inimsuhetega. Need hõlmavad näiteks töökaaslast, juhte, organisatsioonikultuuri, tööohutust ja tööväärtusi. Kui need tegurid on positiivsed, võib see parandada töötaja rahulolu. Süneri ja Mete mudelil paiknevad mitteinstrumentaalsete teguritena juhtimine, organisatsiooni ühtekuuluvus ja organisatsioonipoolne toetus töötajale.

Nii reserv- kui tegevohvitseride küsitluste tulemustes antakse juhtimisele valdavalt positiivne hinnang. Paljud reservohvitseridest vastajad tõid esile, et nende vahetud juhid olid töökad, motiveerivad, asjalikud ja suhtusid oma alluvatesse elutervelt. Ainult 1 respondent tegevohvitseride hulgast (TO2) hindas oma läbisaamist vahetu juhiga halvaks, tuues negatiivse aspektina välja alluvate arvamusega mitte arvestamise. Sarnaselt hinnanguga juhtimisele, andsid küsitlusele vastanud tegevohvitserid valdavalt positiivse hinnangu ka meeskonna ühtekuuluvusele. Vaid 2 respondenti hindasid organisatsiooni ühtekuuluvustunnet nõrgaks. Ühel juhul kritiseeris respondent (TO2) juhi tegematuses tulenevat halba ühtekuuluvustunnet ja teisel juhul hindas vastaja ühtekuuluvustunde kõikuvaks. Reservohvitseridest respondentide hulgas anti ühtekuuluvusele negatiivne hinnang 4 (13%) juhul. Näiteks:

„[hinnang ühtekuuluvusele] üsna mõranenud, sest juht oli tegelikult juhina nõrk ning meeskonnas oli liige, kellega tekkis tihti peale väga paksu verd“ (RO7)

Samuti toodi ühtekuuluvustunde kontekstis pingete allikana välja lahkkelisid erinevate gruppide vahel. Näiteks:

„Mõningased pinged oli tunda vanemate ohvitseride (Sõjakooli lõpetanud) ja erialaohvitseride vahel.“ (RO14)

„...hoolde eskadrillis oli eriarvamusi lennuki tehnikute ja kopteri tehnikute vahel...“ (RO17)

Ühtekuuluvustunde loomine ja meeskonna ühtsuse tagamine üksuses on juhi ülesanne. Lähtuvalt küsitluste vastustest, suudavad erinevate tasemete ülemad ÕVs hoida meeskondade motivatsiooni ning ühtekuuluvustunnet pigem hästi. Samas on iga allüksus vaid osa organisatsioonist ja teenistusega rahulolu mõjutab oluliselt ka organisatsiooni pakutav toetus. 8 respondenti (27%) reservohvitseridest ei olnud rahul organisatsioonipoolse toega nende teenistusele. Vastajad tõid negatiivse mõjutajana välja hierarhilisele organisatsioonile iseloomuliku jäikuse, mis ei lasknud nende ülematel teha alluvate suhtes paindlikke otsuseid. Jäigast organisatsiooni ülesehitusest tulenevalt on Kaitseväes keskmise ja madalama tasemete ülemate võimalused teenistusalaste erisuste tegemiseks piiratud. Personali tunnustamine käib reeglina organisatsiooni poolt ette nähtud vahenditega- ergutused, tänukirjad, medalid jms kuid näiteks rahalisi preemiaid või tulemuspalka reeglina määrata ei saa, seda tehakse tsentraalselt ja maksimaalselt 1-2 korda aastas. Alluvates võib see tekitada rahulolematust. Näiteks:

„medaleid ja aumärke sain, kuid kui palusin enda suhtes erandit (olin üks väheseid, kellele tol momendil polnud võimalik panna juurde piisavalt head lisatasu (staabiohvitseri teema), ei võetud seda kuulda. Minu lahkumisavaldus tuli tollasele ...juhile üllatusena ning alles siis sai aru, et võibolla erand oleks minu hoidnud ÕVs edasi.“ (RO24)

„Ei väärtustanud keegi midagi, eriti organisatsioon ise! Tundub et välised organisatsioonid ja ühiskond on need, kes väärtustavad teenistujaid. Organisatsiooni jaoks on järjekord ukse taga, mis siis et su väljaõpe on maksnud 1M€. Sulle me midagi ei paku, küll aga oleme valmis järgmise mehe peale uuesti miljoni kulutama.“ (RO6)

„Minu meelest Kaitsevägi suures plaanis ei oska väärtustada oma töötajaid. Kindlasti on inimesi, keda igasugused aurahad ja diplomid motiveerivad, kuid üks endine kolleeg ütles väga tabavalt: Õhuväes on 75 protsenti spetsialistid. Kui sa neid "kotid" siis nad lihtsalt lähevad minema. Neil on kohti palju kuhu minna.“ See iseloomustab väga hästi organisatsiooni kultuuri.“ (RO8)



Tegevohvitserid tõid lisaks kriitikale paindlikkuse puudumisele negatiivse aspektina välja ka rotatsiooni põhimõtetest tuleneva ebakindluse tuleviku suhtes.

*„Karjäär on tegelikult võrdlemisi ettearvamatu ja minust mittesõltuv. Samuti ei saa ma pikaajalisi plaane teha, sest ma ei tea absoluutselt, kas lähen ..., ... või kuhugi mujale. Ei ole rahul.” (TO2)*

*„Perspektiiv muutub siin süsteemis väga väikese ajaga väga suurel määral. Ütleksin, et perspektiiv on küllalt ennustamatu.“ (TO6)*

*„Otseselt pikemat karjääri pole planeeritud, palju valitseb teadmatust.“ (TO13)*

ÕV ohvitseride teenistuskäigu paremaks ennustatavuseks on ÕV üksused koostanud ohvitseridele karjäärimudelid, mida üritatakse võtta arvesse rotatsioonide planeerimisel. Samas ei ole võimalik mudeleid 100% ulatuses täita, kuna organisatsioon on pidevas muutumises ja karjääri planeerimine lähtub peamiselt organisatsiooni huvidest lähtuvalt. Näiteks võidakse olemasolevaid struktuure muuta- ümber struktureerida, mis toob kaasa uued ametikohad, kuna need ametikohad on vaja täita, võidakse sinna määrata teenistuja, kelle karjäärimudel näinuks ette hoopis teistsugust arengut. Harvad ei ole ka „lumepalli efektid“- näiteks lahkub kõrgemast staabist ohvitser teenistusest, mis toob kaasa vajaduse tema ametikoht täita. Sinna määratud ohvitseri arvelt tekib järjest vakantseid kohti, mida organisatsioon mehitama peab. Selle tulemusena võib tekkida olukord, kus ühe teenistuja lahkumise tõttu vahetab ametikohti enam kui üks ohvitser sõltuvalt lahkunud teenistuja paiknemisest struktuuris.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et nii instrumentaalsed kui ka mitteinstrumentaalsed tegurid mõjutavad oluliselt tööga rahulolu. Reservohvitseride küsitluse tulemusel võib paigutada 15 (50%) respondenti kategooriasse, kus nende peamine rahulolematuse põhjus teenistuse suhtes tekkis töö ja organisatsiooniga seotud mõjutajatest.

Seega on organisatsioonile väga oluline tagada nii instrumentaalsete kui mitteinstrumentaalsete tegurite tasakaal, et vähendada düsfunktsionaalse voolavuse tekkimist organisatsioonis.

### **3.2.2 Isiku-organisatsiooni sobivus**

Isiku-organisatsiooni sobivus viitab sellele, kui hästi teenistuja väärtused, eesmärgid ja tööga seotud vajadused kattuvad organisatsiooni omadega. Kui Kaitseväge peamine eesmärk on Eesti riigi territoriaalse terviklikkuse kaitsmine siis peab iseenesest mõistetavalt iga Kaitseväge ohvitser omama eesmärgi sellesse võimalikult palju panustada. Lisaks ülimale, riigikaitsele eesmärgile on igal teenistujal ka isiklikud teenistuse alased eesmärgid. Need võivad olla näiteks seotud tema

karjääri ambitsiooni või isikliku arenguperspektiivi tunnetusega. Nii teenistuja kui organisatsiooni eesmärgid võivad olla ajas muutuvad ja sõltuvad reeglina organisatsiooni üldistest arengusuundadest. Sõltumata madalama tasemete üksuste arengutest, peab iga Kaitseväge üksus teenima peamise eesmärgi huve ja ohvitserid, üksuste juhtidena, peavad lisaks sellest aru saamisele ka oma alluvaid vastavalt instrueerima.

Küsitletud tegev- ja reservohvitseridest pidasid kõik respondendid oma teenistust riigikaitstes oluliseks. Sellest tulenevalt võib väita, et tajuti/tajutakse oma teenistuse olulisust üldises riigikaitse arhitektuuris. Isiklikud teenistuse alased eesmärgid võrrelduna organisatsiooni eesmärkidega samaväärselt ei suhestunud. Reservohvitseridest küsitletute hulgast (n=30) 10 respondenti tajusid teenistuse jooksul, et nende isiklikud eesmärgid tegevteenistuses ei kattu organisatsiooni eesmärkidega või ei ole isiklike eesmärgid tulenevalt organisatsioonist võimalik saavutada. Vastanute profiilidest joonistuvad selles kontekstis välja erialaspetsialistidena teeninud ohvitserid, kes mingitel ajahetkedel tajusid personaalse erialase arengu pidurdumist. Paljudel juhtudel tekitas see vastanute hulgas teenistusega rahulolematust, mis viis uute väljakutsete otsimiseni.

*„Isiklikud eesmärgid ei ühtinud Kaitseväge karjääri võimalustega. Soovisin teha magistr kraadi TTÜs, aga töö kõrvalt, mis oli eemal Tallinnast ei olnud see võimalik, sest Kaitseväes ei lubatud väga tööajast kooliasjade tegemist ning transport oleks läinud liiga kalliks ning sain parema pakkumise.“ (RO1)*

*„Minu teenistusest lahkumise põhjuseks oli parem pakutav töökoht avalikus teenistuses, mis oli rohkem väljakutseid pakkuv ning erialaselt suur hüpe ja võimalus end tõestada.“ (RO12)*

*„Erialaselt ei olnud võimalik ennast enam arendada ja igapäeva töö nihkus üha kaugemale sellest, millega ma tegelikult tegeleda tahtsin.“ (RO11)*

*„Lahkumise tingis edasise arengu väljavaate puudumine.“ (RO20)*

*„Minu eesmärk oli tegeleda tööülesannetega, mis vastasid minu erialastele teadmistele. Soovisin tegeleda sellega, mis mulle reaalselt väga huvi pakkus..., ... soovisin toetada rohkem allüksusi. Kõike seda ignoreeriti. Reaalsed tööülesanded ja eesmärgid ei langenud absoluutselt kokku minu omadega.“ (RO24)*

Organisatsiooni spetsiifiliste võimekuste kaotamine võib samuti tekitada olukorra, kus ohvitseri isiklikud eesmärgid ei kattu enam organisatsiooni omadega. Uuritaval perioodil toimus ÕVs nii uute võimekuste loomist, võimekuste ümberstruktureerimist, kui ka teatud võimekuste kaotamist. Märgiliseks otsuseks võib pidada multifunktsionaalse kopterivõimekuse kaotamist, mis tõi kaasa

vastava võimekusega personali lahkumise teenistusest. Kuigi teadaolevalt pakkus organisatsioon teenistujatele võimalust ümberõppeks, loobusid osad teenistujad sellest, lähtudes oma isiklikest eesmärkidest.

*„Teenistusest lahkusin, sest KV võttis vastu otsuse kopterivõimekus kaotada ja kuna mul avanes võimalus asuda tööle omandatud erialal väljaspool KV-d, otsustasin seda teha.“ (RO17)*

*„...kahjuks peale ... aastat teenistust oli ilmnemas, et ÕV-le lennupargi arendamiseks raha ei eraldata ning ka L-39 projekt peatus, seega oli väga demotiveeriv vaadelda oma arengu perspektiivi piloodina.“ (RO15)*

Isiku-organisatsiooni sobivuse alapeatüki kokkuvõtteks võib väita, et ohvitserid peavad oluliseks KV peamisi eesmärke ja töötavad nende täitmise nimel. Probleemsemaks saab pidada hinnangut isiklike teenistuse alaste eesmärkide täitmisele. Rahulolematust tekitavad juhud, kus tunnetatakse isikliku karjääri pidurdumist või erialase töö tipu saavutamist, mis panevad mõtlema teenistusest lahkumise peale.

### **3.2.3 Kriitilised töö või eraelu tõuked**

Kriitilise tõuke või šokina personali voolavuse kontekstis mõistetakse ühekordset sündmust või asjaolu, mis viib töötaja töölt lahkumiseni või lahkumise peale mõtlemiseni sõltumata eelnevalt käsitletud teguritest. Küsitletud reservohvitseridest 8 (28%) vabatahtlikult lahkunud respondendi puhul võib tuvastada šoki otsese mõju käitumisotsusele. Küsitlusele antud vastustes esineb nii tõmbeteguritest kui tõuketeguritest tingitud šokke. Tõuketeguritena tõid 4 vastajat välja konkreetsed ümberstruktureerimised organisatsioonis, mis oleksid viinud nad ametikohtadele, kus nad teenida ei soovinud. Tõmbeteguritest tingitud šokid olid kahel juhul ühekordsed konkreetsed tööpakkumised erasektorist ja kahel juhul siirdumine välismaale elama. Vaid ühel juhul oli vastaja eelnevalt teenistusega täielikult rahul, ta lahkus teenistusest, kuna asus elama perega välismaale. Teistel juhtudel võib tuvastada mingisugustki eelnevat rahulolematust, mis tegi nad šokile vastuvõtlikumaks.

### **3.2.4 Tegevteenistuses olevate nooremohvitseride vaated pikaajalisele teenistusele**

Mõistmaks töö kirjutamise ajal tegevteenistuses olevate nooremohvitseride pikaajalisi plaane teenistuse suhtes, küsis autor küsitluses nooremohvitseride tuleviku plaanide kohta. Küsimusele „Kui tihti mõtled tegevteenistusest lahkumisele ja mis hoiab sind teenistusest lahkumast või vastupidi, toetab sinu teenistusse jäämist“ vastas 27 ohvitseri. Ühel juhul vastas respondent, et on

juba lahkumisavalduse teinud viidates rahulolematusele karjäärivõimalustega organisatsioonis. 14 respondenti (58%) vastanutest ei mõtle teenistusest lahkumisele või teeb seda väga harva. Paljudel juhtudel tunnetavad ohvitserid, et neid hoiab teenistuses tegevteenistuspension. Kuigi 2018. aastal vastu võetud Kaitseväe teenistuse seaduse ja teiste seaduste muutmise seaduse alusel tegevteenistuspensionid kaotati, on kaitseväelasel, kelle tegevteenistusleping sõlmitud enne 01. jaanuari 2020 õigus eripensionile 20 aastase katkematu teenistuse puhul.

*„Ei näe mõtet teenistusest lahkumiseks kuna see nulliks eripensioni saamise võimaluse.“ (TO18)*

*„Teenistuses lahkumast hoiab töö meelepärasmus, progressiivine töökeskkond ning muidugi ka eripensioni ootus.“ (TO3)*

*„Olin mõned aastad tagasi juba ära minemas, aga siis tuli koroonapandeemia ja segased ajad. Praegu hoiab mind teenistuses see, et mul on mõni aasta jäänud pensionistaaži täitumiseni. Muidu mõtleks kindlasti äraminekule.“ (TO26)*

*„Kavatsen teenida kuni lastakse. Miinimum KV pensionini.“ (TO15)*

Ka 13 tegevohvitseridest vastanute hulgas (42%), kes pigem mõtlevad teenistusest lahkumisele, on eripensionil kui motivaatoril suur roll mõjutamaks neid teenistust jätkama.

*„Vahepeal ikka mõtlen, aga kui täiesti aus olla, siis hea pakkumise korral (eeldus on, et antud pakkumine annab kindluse ja tingimused on paremad) tõenäoliselt lahkuks teenistusest. Teenistusse jäämist mõjutab kindlasti pension - kui seda tulevikus ei saaks, siis lahkuks juba täna!“ (TO1)*

*Keskmiselt paar korda aastas mõtlen teenistusest lahkumisele. Teenistuses hoiab mind või on hoidnud eripension. (TO18)*

Teistest teguritest toovad nooremohvitserid, kes mõtlevad teenistusest lahkumisele, välja töö ja organisatsiooniga seotud tegureid. Näiteks:

*„Mõtlen vahetevahel teenistusest lahkumisele. Ootan sobivat ja mõistlikku pakkumist, lisaks on tähtis ka asukoht kodule lähemal.“ (TO6)*

*„Olen mõelnud korduvalt nii teiste üksuste kui ka tsiviili peale..., ...suur faktor on ka meeskond, mis motiveerib jääma“ (TO8)*

*„Mõtlen sellele pidevalt. Vahel igapäevaselt. Teenistuses hoiab mind veel see missioonitunne ja teadmine, et minu lahkudes jääb üksusesse suur tühimik...“ (TO21)*

*„Aeg-ajalt mõtlen. Suurim mis mind hoiab teenistusest lahkumast on fakt, et mu töö väga meeldib mulle ja ma ei näe, et tsiviilmaailmas sellele alternatiivi oleks. Lisaks on ka grammike missioonitunnet sellise karjäärivaliku juures.“ (TO25)*

*„Kui staaž täis saab, siis hakkab mujale vaatama. Pikaajalist teenistust ei väärtustata, medaliga arveid ei maksa. Palgad jäävad minu erialal tsiviilile kõvasti alla.“ (TO26)*

Ka lahkumisele mitte mõtlejad peavad töö ja organisatsiooniga seotud mõjutajaid tähtsateks. Hinnatakse meeldivat töökeskkonda ja head läbisaamist kolleegidega. Olulisele kohale rahulolu kontekstis asetatakse ka tajutava töö tähtsus- teenistust peetakse oluliseks, tunnetatakse muutunud julgeolekuolukorda ning tahetakse panustada üldisesse riigi julgeolekusse.

### **3.3 Nooremohvitseride teenistusest lahkumisest tingitud tagajärjed üksustes**

Reeglina lahkub organisatsioonist koos ohvitseriga teatud hulk kogemusi ja teadmisi, suureneb allesjäänute töökoormus, kiireneb rotatsioonitsükkel ja kaasneb ajakulu seoses uute teenistujate koolitamisega. Küsitletud tegevohvitseride hulgast vaid 8 (23%) vastanutest leidis, et kolleegide teenistusest lahkumine ei ole mõjutanud nende töökoormust. Sõltuvalt lahkunud ohvitseri ametikohast ja kvalifikatsioonist võidakse leida asendaja üksuse seest. Siiski tekitab ka selline liigutamine üksusele lisakoormust, kuna ka asendaja ametiülesanded vajavad täitmist ja uued teenistujad koolitamist.

*„Tulenevalt ametikohast siis kindlasti mõjutab teatud kolleegide lahkumine otseselt töökoormust. Nende asendajate koolitamine vähemalt osaliselt on siis ka puhtalt minu enese teha.“ (TO7)*

*„Töökoormust on väga suurelt mõjutatud. Väga palju on tulnud lisa kohustusi ja koormust tulenevalt kolleegide lahkumistest. Suur osa sellest on ka uute teenistujate otsimine ja seejärel nende välja koolitamine. Oma meeskonna raames kannan suurt rolli uute teenistujate välja koolitamises.“ (TO10)*

*„Asendajaid ma ei ole koolitama pidanud, aga sel perioodil pean tegema nende tööd.“ (TO14)*

Lisaks töökoormuse kasvule ja uute teenistujate koolitamisele kaasnevale ajakulule tuuakse välja ka eelnevast tingitud töö kvaliteedi langus. Näiteks:

*„Minu praegune töö on paljuski seotud hetkel ära läinud teenistujate lahkumisega, sest pean asendajaid värbama ning kuna on puudu teenistujatest siis kuhjub tööülesandeid, mida peab ise*

*tegema. Pikas perspektiivis võib see negatiivselt töö kvaliteeti mõjutada kuna tööd tuleb aina juurde aga teenistujaid jääb aina vähemaks.*“ (TO8)

Teadmiste ja oskuste kadu üksuse jaoks, kust teenistuja on lahkunud, on samuti paljuski sõltuv lahkunud teenistuja kvalifikatsioonist ja ametikohast. Näiteks konkreetse eriala spetsialisti lahkumine üksusest võib oluliselt kogemusi ja teadmisi välja viia, samas on ÕVs ametikohti, kus sama tööd teeb hulk inimesi, kes aitavad teadmisi ja oskusi üksuses hoida.

*„Tihti ühe inimese lahkumine on üpris suure mõjuga sündmus, sest süsteemi väiksuse tõttu omab iga organisatsiooni liige võtmetähtsusega informatsiooni.*“ (TO2)

*„Ei ole tunnetanud erilist mõju, et midagi nüüd väga katki oleks. Üksuses on know-how ilusasti paljude vahel jaotunud.*” (TO26)

Lisaks tuuakse välja, et tihti lahkuvadki teenistusest ohvitserid, kes on saavutanud piisava erialase pädevuse, et tööturul läbi lüüa. Kõrge kvalifikatsiooni ja pika kogemusega teenistuja lahkumine võimendab veelgi enam teadmiste ja kogemuse kadu.

*„Teenistusest ikka lahkub inimesi, kes viivad endaga kaasa suure teadmiste-pagasi. Tihtipeale on nii, et inimene kes on teatud erialal väga pädev, saab ka tsiviilist suurema tõenäosusega parema pakkumise, sest inimene on üleüldises mõttes töökas ja hea leid.*“ (TO1)

Lahkunud teenistujad tekitavad organisatsioonile lisaks ajalisele kulule ka rahalist kulu. ÕVs on ametikohti (nt piloodid, IT sektori teenistujad, insenerid) mille kvalifikatsiooni saavutamine on seotud pika ja kalli väljaõppega ning uute teenistujate koolitamine nendele ametikohtadele on organisatsioonile kulukas.

*„Meilt on lahkunud suhteliselt lühikese aja jooksul 2 potentsiaalset [ametikoht], kelle kogemuseni jõudmine võtab uuel värskel [ametikoht] aega vähemalt 5 aastat. Kahjuks kogenud [ametikoht] õhuvägi tööturult ei meelita.*“ (TO20)

*„Teenistuse taastamine võttis ca aasta aega ja suures mahus rahalisi ja ajalisi ressursse. Kogemuse taastamisega läheb veel 3-5 aastat.*“ (TO22)

Eelnevast lähtuvalt võib väita, et lahkunud teenistujad mõjutavad oluliselt allesjäänute töökoormust tuues kaasa ülesandeid, mida ohvitserid täitma peavad. Oluline on ka mõista, et tulenevalt üksuste väiksusest kaob iga lahkunud teenistujaga teatud hulk teadmisi ja oskusi.

## 4. ARUTLUS

Õhuväe nooremohvitseride tegevteenistusest lahkumise mõistmiseks on Sümeri ja Mete militaarorganisatsiooni personali voolavuse mudel hästi rakendatav. Mudel võtab arvesse Kaitseväge, kui militaarorganisatsiooni ülesehitusest tulenevaid asjaolusid ning aitab mõista teenistujate peamisi põhjuseid rahulolematuseks ja teenistusest lahkumiseks. Mudeli kesksel kohal on sarnaselt varasematele teoreetilistele personali voolavust uurinud käsitlustele teenistusega rahulolu, mida mõjutavad erinevad kauged tegurid.

Töö tulemustest ilmnes, et kauged, töö ja organisatsiooniga seotud tegurid mängivad olulist rolli Eesti õhuväest lahkumisotsuse tegemisel. Nendest teguritest olulisimad on sissetuleku suurus ja teenistuja tajutav karjääriperspektiivi puudumine. Hoiatavaks märgiks on, et üle kolmandiku vabatahtlikult teenistusest lahkunud ohvitserist tõi välja teenistustasu, kui peamise põhjuse töölt lahkumiseks. Vastajad tõid välja madalast sissetulekust tuleneva elukvaliteedi languse, mis viis neid otsima alternatiivseid töökohti erasektoris. Sissetuleku suuruse hindas ebaõiglaseks ka ligi kolmandik tegevteenistuses olevatest ohvitseridest. Paljudel juhtudel on palgaga mitte rahulolevad tegevohvitserid juba mõtlemas lahkumise peale, sealjuures on peamine teenistuses hoidev mõjutaja eripension. Kuivõrd käesolev magistr töö ei keskendunud ohvitseride rahaliste sissetulekute uurimisele ja nende võrdlusele üldise tööturu olukorraga, siis on autoril raske hinnata, kuivõrd on tunnetuslikult madal sissetulek õigustatud. Väga oluline on mõista, et üks põhilisi motivaatoreid pikaajaliseks teenistuseks on õigus väljateenitud aastate pensionile. Eripensionile ei ole enam õigust teenistujatel, kes on sõlminud tegevteenistuslepingu peale 01. jaanuari 2020 (Kaitseväeteenistuse seaduse ja teiste seaduste muutmise seadus, 2018). Kuivõrd Kaitseväge akadeemia rakenduskõrgharidusõpe kestab 3 aastat, siis jõuavad esimesed riviohvitserid, kel puudub õigus eripensionile, üksustesse alates 2023 aasta suvest. Tulenevalt rotatsiooni põhimõtetest täidavad need ohvitserid üksustes aina enam ametikohti ja rahulolematuse tekkimisel puudub neil peamine motivaator tegevteenistuse jätkamiseks. See omakorda toob kaasa ohu düsfunktsionaalse personali voolavuse tekkimiseks.

Lisaks töö ja organisatsiooniga seotud teguritele seab mudel olulisele kohale ka organisatsioonilise pühendumuse, mis suhestub teenistusega rahuloluga ning on ajas muutuv. Uurimusest selgus, et paljud spetsialisti ametikohtadel teenivad eriala ohvitserid tunnetavad aja jooksul erialase tipu saavutamist või organisatsiooni vähest tuge nende erialaste eesmärkide saavutamisel viies isikuorganisatsiooni tunnetuse tasakaalust välja. Iseenesest mõista ei saa Kaitseväge arendada kõiki

erialasid võrdselt ja pikalt süsteemis olnud spetsialistidel võibki tekkida tunnetus, kus tipp on saavutatud ja isiklik erialane areng on võimalik vaid väljaspool organisatsiooni. Isikuorganisatsiooni sobivuse kontekstis tuleb jällegi mõista rivi ja erialaohvitseride erinevust. Riviohvitserid liituvad tegevteenistusega läbi KVA, kust nad saavad sõjaväelise juhi ettevalmistuse. Kuigi teenistuse jooksul toimub spetsialiseerumine ja erialaoskuste omandamine, peavad riviohvitserid juba teenistusse astudes arvestama võimalusega teenida eri valdkondades. Seevastu erialaohvitserid omandavad esialgu kutse ja alles peale seda koolitatakse nad ohvitserideks. See toob kaasa erialaohvitseri põhimõttelise seotuse oma erialaga ning teenistuja roteerimine erialavaldkonnast eemale võib tuua kaasa teenistusega rahulolematuse.

Oluliselt mõjutas organisatsioonilist pühendumust ÕV võimekuste ümberstruktureerimine või kaotamine, mis viis ohvitserid senisest erinevatele ametikohtadele, kus nad teenida ei soovinud. Küsitletud vabatahtlikult lahkunud ohvitseride seast lahkus 4 teenistujat, kuna kaotati või ümberstruktureeriti olemasolevaid võimekusi. Autorile teadaolevalt pakuti neile teenistujatele ümberõppimise võimalusi, mida teenistujad teha ei soovinud. Kompetentside loomise ja alalhoidmise kontekstis peaks organisatsioon hoolitsema, et need on planeeritud võimalikult pikaajaliselt vältimaks šokina tunnetatavaid otsuseid. Kuigi Kaitseväe võimeloome protsess on piisavalt ette vaatav, et järske muudatusi struktuurides vältida, võib siiski tekkida olukordi, kus poliitilistest suunistest tulenevalt või julgeolekukeskkonna olulise muutumise puhul tuleb olemasolevaid võimekusi ümber struktureerida. Sellistel juhtudel on ümberõppe pakkumine teenistujatele adekvaatne lahendus.

Ühekordsest töö või eraeluga seotud tegurist - šokist tulenevaid käitumisotsuseid tuvastati 8 juhul. Siiski kujunes vastuste põhjal välja arusaam, et eelnev teenistusega rahulolematuse võis tekitada olukorra, kus oldi šokile vastuvõtlikumad. Näiteks kolmel juhul lahkuti teenistusest parema pakkumise tõttu erasektoris, kuigi ise sel hetkel aktiivselt alternatiivset töökohta ei otsitud. Nende otsuste taga on eeldus, et ohvitserid ei olnud olemasoleva teenistusega piisavalt rahul, et pakkumine vastu võtta. Kõigil kolmel juhul lahkuti parema sissetuleku pakkumise tõttu, mis toob arutluse tagasi sissetulekute suuruse juurde.

Tulenevalt Kaitseväe hierarhilisest ülesehitusest on personali voolavusest nooremohvitseride hulgas keeruline leida positiivseid külgi. Kui erasektoris saab lahkunud spetsialisti ametikohale tööturul värvata samaväärse kandidaadi, kes mingitel juhtudel võib organisatsiooni tuua uusi ideid, loovust ja teadmisi, siis Kaitseväe võimalused värvata otse juhi või spetsialisti kohale on piiratud. Tööturul lihtsalt ei leidu piisavalt ohvitseri auastmes spetsialiste, kes ametikohale



kvalifitseeruksid. Isegi kui tööturul on teatud hulk reservohvitseri, on nad reeglina Kaitseväest juba korra ära läinud ja ei pruugi olla huvitatud uuesti tegevteenistusega liitumisest. Ainus positiivne külg nooremohvitseride süsteemist lahkumisel on juhud, kus nii organisatsioon kui teenistuja ise ei ole oma teenistusega rahul ja lahkumine on organisatsiooni vaates mõistlikum kui alamotiveeritud inimese üksuses hoidmine.

Üks olulistest tagajärgedest, mida nooremohvitseride tööjõu voolavus õhuväele avaldab, on kulude kasv. Sealjuures põhjustab nooremohvitseride voolavus nii ajalist kui rahalist kulu. Enamik uuritud tegevohvitseridest leidis, et lahkunud teenistujatest tulenevalt suureneb nende töökoormus. Töökoormuse suurenemise tingib lahkunute jäänud töökoormuse ümber korraldamine, aga ka uute teenistujate koolitamisega kaasnev töö hulga suurenemine. Allesjäänute töökoormuse suurenemine omakorda võib tekitada näiteks ületundide tegemise vajaduse või viia tasakaalust välja töökoormuse tunnetusliku õigluse tekitades ka teenistusse jäänutes tööga rahulolematust. Organisatsiooni vaatest on teenistusest lahkujate puhul oluline osa ka rahalisel kulul. Ainuüksi väljaõppel osalemine ja sel ajal tööd mitte tegemine tekitab organisatsioonile kulusid. Lisaks nõuvad paljud õhuväe ametikohad spetsiifilisi teadmisi, mille omandamiseks on vajalik kursuste või koolituste erasektorist sisse ostmine. Mingitel juhtudel koolitatakse õhuväe spetsialiste ka väljaspool Eestit, mis tekitab lisakulusid lähetustega seonduvalt. Igal juhul kaasneb ohvitseride teenistusest lahkumisega mingisugunegi kulu, mille suurus sõltub lahkunud ohvitseri ametikohast ja temasse investeeritud teadmistest ja oskustest. Teadmiste ja oskuste kadu ongi teine oluline faktor, mida ohvitseride teenistusest lahkumine organisatsioonile tekitab. Pikalt teenistuses olnud ohvitserid on suure tõenäosusega oma valdkondade parimad spetsialistid ning nende lahkumine viib organisatsioonist välja suurel hulgal teadmisi ja kogemusi. Uuritud teenistusest lahkunud ohvitseridest 9 respondenti (30%) olid jõudnud kapteni auastmeni, mis Kaitseväe karjäärisüsteemist tulenevalt eeldavad vähemalt 6-10 aastast teenistust ohvitserina. Ei saagi eeldada, et teenistusest lahkunud ohvitseri asemel teenistusse võetud asendajal oleks koheselt võrreldav hulk teadmisi ja kogemusi, seega võib teenistusest lahkumise tõttu saada mõjutatud ka üksuse töö kvaliteet ja ülesannete täitmise kiirus. Samas on organisatsioonil rahulolematut teenistujat keeruline süsteemis hoida, kuna nagu eelnevates peatükkides on välja toodud, ei soosi Kaitseväeteenistuse ülesehitus personaalset lähenemist. Paljud töö ja organisatsiooniga seotud tegurid (näiteks palk, rotatsioonikohustus, teenistuse iseloom jms) on tsentraalselt organiseeritud ja ei soodusta organisatsiooni ja teenistuja vaheliste kokkulepete tegemist väljaspool KV ette nähtud raamistikku.

## 4.1 Soovitused

Eelnevates peatükkides on kirjeldatud peamised põhjused ohvitseride tegevteenistusest lahkumise osas ja järgnevalt annab magistritöö nõuanded, kuidas saaks organisatsioon lahkumist vähendada.

Esiteks, teenistujate rahulolu uurimise kontekstis on ettepanek õhuväele viia sisse süsteemsed teenistusega rahulolu uuringud tuvastamaks rahulolematuse tekitajad aegsasti ja uuringute tulemuste põhjal adresseerida tekkinud probleeme valitsemisala sees. Autorile teadaolevalt täna keegi õhuväes tegevteenistujate rahulolu uurimisega süsteemselt ei tegele ja fookus on läinud ajateenijate uurimise peale. Lähtuvalt sellest peaks õhuvägi kindlasti pöörama enam tähelepanu ka tegevteenistujate motiveerimisele, sh sissetulekute suurusele ja nende konkurentsivõimekusele üldises tööturuolukorras. Tegevteenistujate teenistusega rahulolu seire võiks töötada kogu kaitsevõime ühe peamise alustala- inimvara süsteemis hoidmise kasuks, panustades üldise kaitsevõime tugevnemisse.

Teiseks, peaks uurima teenistusega rahulolu erinevate gruppide lõikes. Käesolev magistritöö tõi välja hulga erinevusi rivi- ja erialaohvitseride karjääri osas. Neid tuleks edaspidistes uuringutes kindlasti arvesse võtta. Lisaks on uurimata valdkonnad veel vanemohvitseride, allohvitseride, reakoosseisu ja tsiviiltöötajate rahulolu kaitseväeteenistuse suhtes. Kuivõrd oluline teenistusega rahulolematuse tekitaja oli ka rotatsioonist tulenev teadmatus tuleviku suhtes saaks õhuvägi organisatsioonina karjääri ennustatavust parandada arendades karjäärimudeleid veelgi ja tagades neist kinni pidamist maksimaalsel võimalikul määral. Erakordsete juhtumite puhul- näiteks teenistuja lahkumine, aitaks, kui struktuurid oleks suuremad- sarnaseid ülesandeid täidaks rohkem teenistujaid kui minimaalselt vajalik. Sellisel juhul ei tekiks olukordi, kus lahkunud teenistuja arvelt peaks koheselt teisi roteerima hakkama.

Kolmandaks, soovitab autor uurida eripensioni kaotamise võimalikke seoseid tegevohvitseride motivatsioonile pikale teenistusele. Juba käesoleva magistritöö põhjal võib tuletada, et eripensionite kaotamine saab lähiaastatel oluliselt mõjutama personali voolavust mitte ainult õhuväes, vaid kõikides Kaitseväe üksustes. Kuna 1/3 vastanutest tõi selle välja kui olulise mõjutaja kaitseväeteenistuse jätkamisel, tasuks organisatsioonil sellise uurimisega tegeleda. Autori hinnangul on viimane aeg teha vastavasisuline põhjalik analüüs selles valdkonnas ning töötada välja meetmed, kuidas tekkivat olukorda ennetada ja selle võimalikke mõjusid maandada.

Neljandaks, tuleks autori hinnangul soodustada personaalset lähenemist teenistujatele ning töötada välja meetodid, kuidas ka keskmise ja madalama taseme ülemad saaksid alluvaid paremini

motiveerida. Paljud reservohvitserid tõid lahkumise põhjuseks Kaitseväele iseloomuliku jäikuse, mille tulemusel tekkis teenistusega rahulolematust. Tulenevalt KV süsteemist kujunevad näiteks teenistuse eest saadavad hüved tsentraalselt ja üksuste tasemel on keeruline alluvaid motiveerida. Näiteks on õhuväes teenistujaid, kes täidavad täpselt samasid ülesandeid, samas võib olla neil ametikohtadel teenistujaid, kes panustavad teistest enam. Sellistel juhtudel ei ole ülematel palju tööriistu, et enam pingutavaid alluvaid motiveerida. KV süsteem näeb ette, et ülem saab alluvat esitada edutamisele või tunnustada tema tööd diplomi, meene või muude ergutustega, aga näiteks tulemustasu või eripalga määramine on pigem keeruline. Personaalse lähenemisviisi rakendamine, näiteks nagu personaalselt määratud palk või tulemustasu, võiks aidata tõsta töötajate rahulolu. Kui töötajad tunnevad, et nende tööd hinnatakse õiglaselt ja et nende panust märgatakse, siis võib see suurendada nende motivatsiooni ja rahulolu tööga. Kuna personaalselt määratud palga puhul määratakse töötajatele palk vastavalt nende individuaalsetele oskustele, tööpanusele ja tulemustele, siis võiks see aidata luua õiglasemat ja motiveerivamat töökeskkonda. Töötajad tunneksid, et nende töö on hindamisel individuaalselt ning et nende pingutusi väärtustatakse. See suurendaks tõenäosust, et teenistujad tunneksid end rahulolevatena oma tööga ning seaksid endale kõrgemaid eesmärke. Personaalselt määratud palk võiks suurendada ka töötajate tunnetatud kontrolli oma palga üle. Kui töötajad saavad oma panuse ja tulemuste põhjal palka, siis tunneksid nad, et neil on suurem kontroll oma palga suuruse üle ja sellega kaasnevale elukvaliteedile. See võib aidata suurendada nende motivatsiooni ja rahulolu tööga, ühtlasi vähendades personali voolavust.

Viiendaks, peaks organisatsioon hindama, kas kõikidel erialaohvitseride ametikohtadel peakski teenima ohvitseri auastmes teenistuja. Kindlasti leidub organisatsioonis eriala ohvitseri ametikohti, mille saaks asendada töötaja ametikohaga vabastades seal teenivad ohvitserid sõjalise planeerimisega seotud ülesannetest, mis on iseloomulikud pigem riviohvitseridele, vähendades oluliselt töökoormust neil ametikohtadel. Teisalt, peaks Kaitseväge tegelema ka eriala spetsialistide koolitamisega riviohvitserideks, et juhtudel, kus erialane tipp on käes saaks jätkata tegevteenistust rivi ametikohtadel. Kõikidele erialaohvitseridele ei pruugi selline ümberõpe olla piisav motivatsioon teenistuse jätkamiseks, kuid autori hinnangul võiks selliseid võimalusi süsteemsemalt praktiseerida.

Teades, et paljude vastavasisuliste otsuste tegemine ei tulene niivõrd õhuväest, kui Kaitseväest tervikuna, saab olla üldine soovitus õhuväele parem kommunikatsioon Kaitseministeeriumi valitsemisala sees, tuues välja eksisteerivaid probleeme ja pakkudes lahendusvariante nende leevendamiseks. Paljud magistritöös kajastust leidnud personali voolavuse alased tegurid tulenevad KV hierarhilisest ülesehitusest. Viimasel kümnendil on Kaitseministeeriumi

valitsemisalas toimunud muudatused, mis pigem hierarhilisele süsteemile omased ei ole. Näiteks on viidud Kaitseväest välja hangete ja ehitusega seotud protsessid, mida korraldab Riigikaitse investeeringute keskus. Viimase uuendusena on KV koondamas enamikke personalitoiminguid Kaitseressursside ameti (KRA) vastutusalasse. Sellest tulenevalt teeb ka käesolev magistr töö soovitus KRAle, kui asutusele, mis tulevikus korraldab kogu KV personali juhtimist, võtta arvesse eelnevalt loetletud soovitusi ja rakendada KVs tänapäevase personalijuhtimise parimaid praktikaid.

Tulevastes uuringutes võiks käsitleda ka indiviidi soodumuslike eeldusi ja isikuomadusi, mida käesolev magistr töö piiratusel tulenevalt ei kajastanud. Soodumuslike tegurite lisamine personali teenistusest lahkumise uurimise mudelisse võimaldaks kasutada mudelit terviklikuna.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö peamiseks eesmärgiks oli süstematiseerida lähenemine personali volavusele Eesti õhuväe nooremohvitseride hulgas ja selgitada välja põhjused, millest on tingitud Eesti õhuväe nooremohvitseride varajane teenistusest lahkumine.

Magistritöö uuris millised on nooremohvitseride Eesti õhuväest lahkumise peamised põhjused ja kuidas saaks õhuvägi nooremohvitseride varajast teenistusest lahkumist vähendada.

Eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks loodi rahvusvahelise personali volavuse alase teaduskirjanduse põhjal teoreetiline raamistik, sealhulgas arvestades militaarorganisatsiooni eripärasid. Teoreetilise raamistiku loomine toetas magistritööle pandud eesmärkide täitmist, süstematiseerides militaarorganisatsiooni personali volavuse lähenemise. Teoreetilise raamistiku põhjal viis autor läbi kvalitatiivse empiirilise uurimuse kasutades valimina juba teenistusest lahkunud ja tegevteenistuses olevaid ohvitseri. Uurimuse tulemusena leidis autor peamised tegevteenistusest lahkumise põhjused ja analüüsi tulemusena tegi organisatsioonile ettepanekuid teenistusest lahkumise vähendamiseks.

Magistritöö näitab, et paljud tööga rahulolu loovad tegurid nagu hinnang juhtimisele, töökeskkonnale ja ühtekuuluvustundele said valdavalt positiivse tagasiside. Siiski, eksisteerib tegureid, mis tekitavad teenistusega rahulolematust ja panevad Õhuväe ohvitseri mõtlema tegevteenistusest lahkumisele. Peamised teenistusega rahulolematuse tekitajad on seotud töö ja organisatsiooniga seotud küsimustega. Instrumentaalsetest teguritest mõjutas enim lahkumisotsuse tegemist sissetulek, mida tihti hinnati tööülesannetele mitte vastavaks. Teise olulise põhjusena toodi välja rotatsioonist tulenevad tihedad ametikohtade muudatused, mis omakorda võivad kaasa tuua aja ja rahalise kulu suurenemise tööle mineku ja sealt naasmise peale. Kolmas põhjus teenistusest lahkumiseks on organisatsioonilise pühendumuse kadu, mis on tingitud isiklike eesmärkide mitte kattuvusest organisatsiooni omadega või organisatsiooni poolsetest ümberstruktureerimistest, mis sõltuvalt teenistujast võib viia lahkumisotsuse tegemiseni.

Samuti käsitles magistritöö teenistujate lahkumisest tulenevaid väljakutseid organisatsioonile. Uurimuse tulemusel selgus, et nooremohvitseride lahkumine mõjutab oluliselt teenistusse jäänute töökoormust, tekitab töökvaliteedi langust ja tõstab organisatsiooni kulusid.

Kuivõrd uurimus tuvastas peamise teenistusest lahkumise põhjusena sissetuleku, siis ka on ka ettepanekud organisatsioonile sellega seotud. Käesoleva magistr töö piiratus ei võimalda uurida teenistustasu õiglust üldise majandusolukorra suhtes. Sellest tulenevalt tuleks autori hinnangul uurida nooremohvitseride sissetulekute vastavust neile pandud tööülesannetega ja võrrelda neid üldise tööturu olukorraga. Organisatsioon peaks hindama kas Kaitseväe nooremohvitseri palgad üldiselt on tööturul konkurentsivõimelised ja veelgi enam, kaardistama erialaspetsialistide sissetulekud ja võrdlema neid ekvivalentsete ametitega erasektoris. Lisaks palkadele tasuks uurida ka rahulolu teiste teenistustingimuste suhtes ja neid põhjalikult analüüsima. Kui sellise analüüsi käigus selgub, et Kaitseväe palgad ei ole konkurentsivõimelised, või muud teenistustingimused tekitavad rahulolematust, tuleks üle vaadata teenistustasu suurus või teenistujatele määratud ülesanded, eesmärgiga viia töö ja sissetulek kooskõlla, vähendades teenistusega rahulolematust.

Edasisteks uurimusteks tegi magistr töö ettepanekud uurida eripensionite kaotamise potentsiaalseid mõjusid personali voolavusele, kuna uurimuse tulemusena oli eripension läbiv motivaator pikaajaliseks teenistuseks. Lisaks tegi magistr töö ettepaneku süsteemselt kaardistada teenistujate rahulolu erinevate teenistusgruppide lõikes, eesmärgiga ennetada võimalikke personali voolavuse põhjustajaid.

## **SUMMARY**

### **PERSONNEL TURNOVER AMONG JUNIOR OFFICERS IN THE ESTONIAN AIR FORCE AND THE RESULTING CHALLENGES**

Madis Toomla

Motivated, trained, and stable workforce is critical for ensuring the sustainability of any organization. Therefore, institutions must make efforts to retain employees within the organization. The more responsible the employee's position, the more expensive it is to replace them. At the same time, there is a high demand for dedicated and highly skilled workers in the job market, making it a difficult task to retain such employees in the organization.

Voluntary turnover has been studied for decades. Researchers from various disciplines (including business management, economics, psychology, etc.) have conducted a significant amount of research to understand the causes of voluntary turnover. Most of the research on voluntary turnover concerns civil organizations, particularly the private sector.

Although military organizations do not differ significantly from civilian organizations in the context of turnover, there are certain differences, especially with respect to leadership and high-skill positions. The classic military structure follows career system rules, which means, among other characteristics, that leaders - usually officers in higher rank - must grow to their position within the organization.

The master's thesis examined the main reasons for the departure of junior officers from the Estonian Air Force and how the Air Force could reduce early departure of junior officers. To achieve the objectives and answer the research questions, a theoretical framework was created based on international literature on personnel turnover, considering the peculiarities of military organizations. The creation of the theoretical framework supported the achievement of the objectives of the thesis by systematizing the approach to personnel turnover in military organizations. Based on the theoretical framework, the author conducted a qualitative empirical study using a sample of officers who had already left the service and those still in active service. As a result of the study, the author identified the main reasons for leaving active service and made recommendations to the organization on how to reduce early departure.

The results of the thesis show that many factors that create job satisfaction, such as assessment of leadership, work environment, and group cohesion, received predominantly positive feedback.

However, there are factors that create dissatisfaction with the service and cause Air Force officers to consider leaving active duty. The main causes of dissatisfaction with the service are related to factors related to work and organization. Among the instrumental factors, income that was perceived as not corresponding to the job responsibilities had the greatest impact on the decision to leave. The second significant reason was the frequent changes in job positions resulting from rotations, which in turn can lead to an increase in time and financial costs associated with going to and returning from work. The third reason for leaving the service is the loss of organizational commitment, which is due to the mismatch of personal goals with those of the organization or the organization's restructuring, which depending on the serviceman, can lead to the decision to leave.



## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, 331–341.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*.
- AvTS. (2001, January). *Avaliku teabe seadus. RT I 2000, 92, 597. AVTS.*  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/106082022020?leiaKehtiv>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beetham, D. (1996). *Bureaucracy* (2nd ed). University of Minnesota Press.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Bowers, C. A., Braun, C. C., & Morgan Jr., B. B. (1997). Team workload: Its meaning and measurement. In *Theory, Methods, and Applications* (1st ed., pp. 85–108). Psychology Press.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199–212.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed). FT Press.

- Corin, L., Berntson, E., & Härenstam, A. (2016). Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790–802. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Heilmann, S. G., Bell, J. E., & McDonald, G. K. (2009). Work—Home Conflict: A Study of the Effects of Role Conflict on Military Officer Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 85–96. <https://doi.org/10.1177/1548051809334194>
- Hindelang, R. L., Schwerin, M. J., & Farmer, W. L. (2004). Quality of Life (QOL) in the U.S. Marine Corps: The Validation of a QOL Model For Predicting Reenlistment Intentions. *Military Psychology*, 16(1), 115–134.
- Holt, D. T., Rehg, M. T., Lin, J. H. S., & Miller, J. (2007). An application of the unfolding model to explain turnover in a sample of military officers. *Human Resource Management*, 46(1), 35–49. <https://doi.org/10.1002/hrm.20144>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>

- Hom, P. W., Carnicas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 890–909.
- Jaiswal, R. K., Dash, S., Sharma, J. K., Mishra, A., & Kar, S. (2015). Antecedents of Turnover Intentions of Officers in the Indian Military: A Conceptual Framework. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers, 40*(2), 145–164. <https://doi.org/10.1177/0256090915590335>
- Jetten, H. W., & van Gelooven, R. (2000). Organisational Commitment and Turnover Among Military Personnel. *36th IAMPS Split, CROATIA*.
- Kaitseväe akademia. (2023). *Pataljoni staabiohvitseri kursus – Kaitseväe Akadeemia*. <https://www.kvak.ee/pataljoni-staabiohvitseri-kursus-2/>
- Kaitseväeteenistuse seaduse ja teiste seaduste muutmise seadus. (2018, June 14). *Kaitseväeteenistuse seaduse ja teiste seaduste muutmise seadus–RT I, 06.07.2018, 3*. <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072018003>
- Kaitsevägi. (2018). *Tegevväelaste rotatsioonipõhimõtted*. <https://mil.ee/wp-content/uploads/2021/11/Tegevvaelaste-rotatsioonipohimotted.pdf>
- Khaleque, A., & Rahman, M. A. (1987). Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers. *Human Relations, 40*(7), 401–415. <https://doi.org/10.1177/001872678704000701>
- Knapp, D. J., McCloy, R. A., & DiFazio, A. S. (1993). Prediction of Military Turnover Using Intentions: Satisfaction, and Performance. *101st Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Canada*.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass/Wiley.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25–46. <https://doi.org/10.1002/hrm.20466>
- KVTS. (2013). *Kaitseväeteenistuse seadus. RT I, 10.07.2012, 1.*  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/110072012001?leiaKehtiv>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36. <https://doi.org/10.2307/256629>
- Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). “Timely” Methods: Examining Turnover Rates in the U.S. Military. *Military Psychology*, 21(3), 334–350. <https://doi.org/10.1080/08995600902914693>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16. [https://doi.org/10.1300/J022v13n02\\_01](https://doi.org/10.1300/J022v13n02_01)
- Maertz, C., & Campion, M. A. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique. *International Review of IO Psychology*, 13, 49–81.

- Mafini, C., & Dubihlela, J. (2013). Determinants of Military Turnover of Technical Air-force Specialists: An Empirical Case Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n3p523>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Ninepu, K., & Nõmm, H. (2007). Tööjõu volavus. *Äripäeva Käsiraamat, Äripäeva kirjastus. Õhuvägi*. (2023, April 24). Kaitsevägi. <https://mil.ee/uksused/ohuvagi/>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State University Press.
- Price, J. L. (1983). [Review of the article: Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control by Mobley. W]. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), 506–507.  
<https://doi.org/10.2307/2523037>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Rahandusministeerium. (2021). *Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring*. Kantar Emor.

- Ramdass, V. (2005). *An examination of the factors influencing the decisions of United States aviation officers to leave the army*. [PhD Thesis, Auburn University].  
<https://etd.auburn.edu/handle/10415/1285?show=full>
- Rattus, R., & Randma-Liiv, T. (2019). Leaving the Senior Civil Service – public service bargain and beyond: The case of Estonia. *Public Policy and Administration*, 34(4), 453–474.  
<https://doi.org/10.1177/0952076718804862>
- Rõõs, H. (2016). *Kaitseväe tegevteenistusest vabatahtlikult lahkumise põhjused* [MA thesis]. Tartu Ülikool.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T., & Mitchell, T. R. (2015). Looking Beyond the Trees: A Meta-Analysis and Integration of Voluntary Turnover Research. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 12779. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.20>
- Rüütel, M. (2022). *Töögruppide ja meeskondade tajutud töökoormus ning selle mõju tööga rahulolule ja efektiivsusele avaliku sektori näitel* [MA thesis]. Tallinna Tehnikaülikool.
- Sanchez, R. P., Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M. (2004). Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S. Military. *Military Psychology*, 16(1), 19–35. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2)
- Sümer, H. C. (2009, October). *Individual Differences & Military Turnover*. NATO technical Course HFM180, Ankara, TR.
- Sümer, H. C., & Mete, I. (2019). Why do they leave? A conceptual model of military turnover. In U. Kumar (Ed.), *The Routledge International Handbook of Military Psychology and Mental Health* (1st ed., pp. 255–268). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429281266-18>
- Sümer, H. C., & van de Ven, C. (2009). *A Conceptual Model of Military Turnover*. NATO Technical Course HFM 180, Amsterdam, NL.  
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA567629.pdf>

- Sundberg, R., & Ruffa, C. (2021). Measurements for the institutional cohesion dimension of the standard model of military group cohesion. *Military Psychology, 33*(2), 92–103. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1897491>
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), 573–592. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80008-9)
- van Eetveldt, M. W., van de Ven, N., van den Tooren, M., & Versteeg, R. C. (2013). The Importance of Career Insecurity for Turnover Intentions in the Dutch Military. *Military Psychology, 25*(5), 489–501. <https://doi.org/10.1037/mil0000016>
- Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations, 39*(7), 1148–1167. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta- Analytic Path Model. *Personnel Psychology, 61*(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>

# LISAD

## Lisa 1. Küsitlus reservohvitseridele

Tere hea reservohvitser

Olen Madis Toomla ja õpin Tallinna Tehnikaülikooli magistriprogrammis. Oma lõputööks olen otsustanud uurida personali volavust õhuväe nooremohvitseride seas. Palun Sind panustada töö valmimisse vastates alltoodud küsimustele. Töös jäävad kõik vastused anonüümseks, tekstis esitatakse need vaid üldistatud kujul ja ilma teabeta, mis võimaldaks isikuid identifitseerida.

Täidetud ankeete ei avaldata kolmandatele isikutele, need kustutatakse peale magistr töö kaitsmist. Küsimuste korral võta ühendust mobiilil ... või emaili aadressil...

Uuringus osalemine on vabatahtlik ja Sul on õigus selles osalemisest keelduda või loobuda. Sul on igal ajal õigus nõusolek uuringus osaleda kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis (nt e-kirja teel) tagasi võtta, ilma et see mõjutaks enne nõusoleku tagasivõtmist toimunud andmetöötluse seaduslikkust.

Magistr töö on avalik, mistõttu palume Sul küsitluse avatud küsimustele vastates Kaitseväe juurdepääsupiiranguga asutusesiseks kasutamiseks mõeldud või riigisaladusega kaitstud teavet mitte avaldada. Küsitluse käigus ei küsita küsimusi, mis eeldavad detailset vastust Sinu ametikoha, teenistusülesannete jm (riigikaitse) teabe kohta, mida loetakse AvTS § 35 alusel juurdepääsupiiranguga teabeks.

Kogutud andmeid kasutatakse üksnes uurimistööga seotud eesmärkidel. Orienteeruvalt kulub küsimustiku täitmiseks 30 minutit.

Täna Sinu aja eest. Tänu Sinu vastustele loodan leida peamised põhjused, miks nooremohvitserid teenistusest lahkuvad.

Küsitluse läbiviimine on kooskõlastatud Kaitseväes KVA RUO-ga ja KV RSKK-ga.

### 1. Üldised andmed

#### 1.1. Auaste tegevteenistusest lahkumisel.

Choose an item.

Vajadusel selgita:



1.2. Ohvitseri auaste omandatud.

Choose an item.

Vajadusel selgita:

2. Teenistusest lahkumise põhjused

2.1. Millistel põhjustel lahkusid tegevteenistusest? Palun täpsusta teenistusest lahkumise otsuse asjaolusid.

Vastus:

2.2. Milliste töötingimustega (sh lähetused, perekonnast eemalolek, ületunnid, töötempo jms) olid teenistuses rahul?

Vastus:

2.3. Milliste töötingimustega (sh lähetused, perekonnast eemalolek, ületunnid, töötempo jms) sa ei olnud rahul?

Vastus:

2.4. Kuidas hindad oma töökoormust viimasel ametikohal?

Vastus:

2.5. Kuidas olid rahul ametikohaga, kuhu sind suunati peale ohvitseri auastme omandamist? Mil määral said oma tulevase ametikoha osas kaasa rääkida?

Vastus:

2.6. Kas sind määrati teenistuse jooksul ametikohtadele vastu sinu tahtmist?

Vastus:

2.7. Kuidas iseloomustad oma läbisaamist vahetu juhiga?

Vastus:

2.8. Kuidas iseloomustaksid meeskonna ühtekuuluvustunnet oma viimasel ametikohal?

Vastus:

2.9. Kuidas hindaksid tööjaotuse õiglust oma üksuses (kas leiad, et tööülesanded sinu üksuses olid õiglaselt jaotatud)?

Vastus:

2.10. Kuidas organisatsioon sinu tehtud tööd tagasisidestas ja väärtustas? Kuivõrd piisavaks pead saanud tagasisidet ja oma töö väärtustamist? Kas pidasid enda tööd riigikaitstes oluliseks?

2.11.

Vastus:

2.12. Kuivõrd õiglasena tajusite oma töö eest saadavat rahalist tasu? Palun põhjenda. Millisel määral mõjutas sissetuleku suurus lahkumisotsust?

Vastus:

2.13. Millised olid sinu eesmärgid teenistuses? Milline oli nende kokkulangevus organisatsiooni eesmärkidega?

Vastus:

2.14. Kuidas hindad KV põhiväärtuste (ausus, ustavus, asjatundlikkus, vaprus, koostöövalmidus, avatus) järgmist sinu viimasel teenistuskohal?

Vastus:

2.15. Millisena tajusid oma edutamise tempot ja kas olid rahul enda edutamise tempoga?

Vastus:

2.16. Kuidas sa hindaksid oma elu- ja töökoha vahelist distantsi ning tööle minekuks ja naasmiseks kuluva aja mõistlikkust? Palun täpsusta.

Vastus:

2.17. Millist rolli mängisid tsiviilsektoris pakutavad hüved (sissetulek, asukoht, vaba aeg) sinu teenistusest lahkumise otsuse puhul? Palun kirjelda.

Vastus:

2.18. Kui sa mõtled ajale, mil sa teenistusse astusid, kas olid juba siis mõelnud lahkuda enne piirvanuse täitumist? Kui jah, siis palun põhjendage.

Vastus:

2.19. Kas sinu teenistusest lahkumise põhjustas mõni konkreetne sündmus või asjaolu? Palun kirjelda.

Vastus:

2.20. Kas sul oli uus töökoht olemas, kui õhuväest lahkusid?

Vastus:

2.21. Kuidas sinu ülem(ad) reageerisid sinu lahkumissoovile? Kas lahkumisotsuse teatamisel prooviti Sind mõjutada õhuväes jätkama? Kelle poolt ja kuidas?

2.22. Kas oled mõelnud õhuväkke tööle naasmise peale? Kui jah, siis millistel tingimustel seda teeksid? Kui ei, siis mis on sinu jaoks peamised takistavad tegurid?

Vastus:

### 3. Soovitused

3.1. Mida saaks õhuvägi senisest teistmoodi/paremini teha selleks, et motiveerida nooremohvitseri teenistusse jääma? Milliseid soovitusi annaksid õhuväele personali volavuse kontekstis?

Vastus:

3.2. Mida pead veel tähtsaks välja tuua?

Vastus:

Täna vastuste eest.

## Lisa 2. Küsitlus teenistuses olevatele ohvitseridele

Tere hea õhuväe nooremohvitser

Olen Madis Toomla ja õpin Tallinna Tehnikaülikooli magistriprogrammis. Oma lõputööks olen otsustanud uurida personali voolavust õhuväe nooremohvitseride seas. Palun Sind panustada töö valmimisse vastates alltoodud küsimustele. Töös jäävad kõik vastused anonüümseks, tekstis esitatakse need vaid üldistatud kujul ja ilma teabeta, mis võimaldaks isikuid identifitseerida.

Täidetud ankeete ei avaldata kolmandatele isikutele, need kustutatakse peale magistritöö kaitsmist. Küsimuste korral võta ühendust mobiilil ... või emaili aadressil ....

Uuringus osalemine on vabatahtlik ja Sul on õigus selles osalemisest keelduda või loobuda. Sul on igal ajal õigus nõusolek uuringus osaleda kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis (nt e-kirja teel) tagasi võtta, ilma et see mõjutaks enne nõusoleku tagasi võtmist toimunud andmetöötluse seaduslikkust.

Magistritöö on avalik, mistõttu palume Sul küsitluse avatud küsimustele vastates Kaitseväe juurdepääsupiiranguga asutusesiseks kasutamiseks mõeldud või riigisaladusega kaitstud teavet mitte avaldada. Küsitluse käigus ei küsita küsimusi, mis eeldavad detailset vastust Sinu ametikoha, teenistusülesannete jm (riigikaitse) teabe kohta, mida loetakse AvTS § 35 alusel juurdepääsupiiranguga teabeks.

Kogutud andmeid kasutatakse üksnes uurimistööga seotud eesmärkidel. Orienteeruvalt kulub küsimustiku täitmiseks 30 minutit.

Täna Sinu aja eest. Tänu Sinu vastustele loodan leida peamised põhjused, miks nooremohvitserid teenistusest lahkuvad.

Küsitluse läbiviimine on kooskõlastatud Kaitseväes KVA RUO-ga ja KV RSKK-ga.

### 1. Üldised andmed

#### 1.1. Auaste.

Choose an item.

Vajadusel selgita:

#### 1.2. Ohvitseri auaste omandatud.

Choose an item.

Vajadusel selgita:

2. Elukvaliteeti ja teenistusega rahulolu mõjutavad tegurid

2.1. Kuidas oled/olid rahul ametikohaga, kuhu sind peale õppeasutuse lõpetamist suunati?  
Mil määral said oma tulevase ametikoha osas kaasa rääkida?

Vastus:

2.2. Kuidas hindad oma töökoormust?

Vastus:

2.3. Milliste töötingimustega (sh lähetused, perekonnast eemalolek, ületunnid, töötempo jms) oled rahul?

Vastus:

2.4. Millised töötingimused (sh lähetused, perekonnast eemalolek, ületunnid, töötempo jms) tekitavad rahulolematust?

Vastus:

2.5. Kuidas hindaksid tööjaotuse õiglust oma üksuses (kas leiad, et tööülesanded sinu üksuses on õiglaselt jaotatud)?

Vastus:

2.6. Kuidas iseloomustad oma läbisaamist vahetu juhiga?

Vastus:

2.7. Kuidas iseloomustaksid meeskonna ühtekuuluvustunnet?

Vastus:

2.8. Millisel määral toetab organisatsioon sinu teenistust? Kas oled rahul oma karjääriperspektiiviga?

Vastus:

2.9. Kuivõrd õiglasena tajute oma töö eest saadavat rahalist tasu? Palun põhjenda.

Vastus:

2.10. Millised on sinu eesmärgid teenistuses? Milline on nende kokkulangevus organisatsiooni eesmärkidega?

Vastus:

2.11. Kuidas sa hindaksid oma elu- ja töökoha vahelist distantssi ning tööle minekuks ja naasmiseks kuluva aja mõistlikkust? Palun täpsusta.

Vastus:

2.12. Millised on sinu võimalused kaugtööks ja kui palju seda võimalust kasutad?

Vastus:

2.13. Millisena kirjeldaksid oma teenistusega rahulolu üldiselt (millisel määral oled oma teenistusega rahul)? Millised sündmused või asjaolud on sinu rahulolu või rahulolematust teenistusega mõjutanud?

Vastus:

2.14. Kas pead enda tööd riigikaitstes oluliseks? Palun selgita.

Vastus:

2.15. Kas ja kui tihti mõtled teenistusest lahkumisele? Mis hoiab sind teenistusest lahkumast või vastupidi, toetab sinu teenistusse jäämist?

Vastus:

2.16. Kas kavatsed teenistusest lahkuda enne piirvanuse täitumist? Miks?

Vastus:

### 3. Teenistusest lahkunud kolleegide mõju organisatsioonile

3.1. Kuidas on mõjutanud kolleegide teenistusest lahkumine sinu töökoormust? Millisel määral panustad teenistusest lahkunud kolleegide asendajate koolitamisesse?

Vastus:

3.2. Kas on ette tulnud olukordi, kus teenistusest lahkunud kolleegi tõttu oled pidanud täitma ülesandeid, milleks sul puuduvad vastavad oskused või väljaõpe? Palun kirjeldage mõnda sellist olukorda.

Vastus:

3.3. Kuidas on mõjutanud kolleegide teenistusest lahkumine teadmisi ja kogemusi sinu üksuses?

Vastus:

3.4. Kuidas on mõjutanud kolleegide teenistusest lahkumine sinu üksuse toimimist ja valmisolekut?

Vastus:

#### 4. Soovitused

4.1. Mida saaks õhuvägi senisest teistmoodi/paremini teha selleks, et motiveerida nooremohvitseri teenistusse jääma? Milliseid soovitusi annaksid õhuväele personali voolavuse kontekstis?

4.2. Mida pead veel tähtsaks välja tuua?

Vastus:

Tänan vastuste eest.



## Lisa 3. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Madis Toomla

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

PERSONALI VOOLAVUS EESTI ÕHUVÄE NOOREMOHVITSERIDE SEAS NING SELLEST TINGITUD VÄLJAKUTSED, mille juhendaja on prof dr Tiina Randma-Liiv,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2023

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.