

Sisekaitseakadeemia

Riho Kälviainen

POLITSEIAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA
MOTIVEERIMINE LÕUNA PREFEKTUURI
PIIRIPUNKTIDES

Lõputöö

Juhendaja:

Stella Laansoo, MSc

Tallinn 2010

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž:	Kuu ja aasta: mai 2010
Töö pealkiri: „Politseiametnike tööga rahulolu ja motiveerimine Lõuna Prefektuuri piiripunktides“	
Töö autor: Riho Kälviainen	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas Allkiri:
<p>Lõputöö maht koos lisadega on 51 lehekülge. Töö sisaldab 10 joonist ja kahte lisa. Töö kirjutamisel on kasutatud kokku 28 allikat. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõtte vene keeles.</p> <p>Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Lõuna Prefektuuri piiripunktide politseiametnike tööga rahulolu. Teiseks eesmärgiks on välja selgitada Lõuna Prefektuuri piiripunktide politseiametnike peamised motivaatorid ja teha ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ning edastada ettepanekud motivatsioonisüsteemi täiendamiseks. Tuginedes eelnevale uuringule püstitas lõputöö autor järgmise hüpoteesi: töötajate rahulolu oma tööga on madal.</p> <p>Uurimismeetodina kasutatakse autori poolt koostatud kirjalikku ankeetküsitlust, mille koostamisel toetuti töös käsitletud motivatsiooniteooriatele. Uuring viidi läbi veebruar-märts 2010. Kokku saadeti elektroonilisel teel laiali 130 ankeeti, millest tagasi laekus 75 ankeeti ehk 57,6% valimist.</p> <p>Käesolev töö on jaotatud kolme ossa. Esimene peatükk annab ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest antud teemal, kus käsitletakse rahulolu ja motivatsiooni olemust, motivatsiooniteooriaid ja motivaatoreid. Teine peatükk koosneb organisatsiooni kirjeldusest, uuringu metodoloogiast ja tulemustest. Kolmandas peatükis on uurimistulemuste analüüs ja ettepanekud.</p> <p>Lõputöös püstitatud hüpotees, et töötajate rahulolu oma tööga on madal, ei leidnud suures osas kinnitust ja selgusid peamised motivaatorid. Lähtuvalt uurimus tulemustest tegi autor ettepanekud tegurite kohta, mis olid kõige suurema rahulolematuse allikaks.</p> <p>Uuringu käigus saadud tulemusi saab edaspidi kasutada uurimuses osalenud piiripunktide töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks, töökeskkonna parendamiseks ning motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.</p>	
Võtmesõnad: tööga rahulolu, motivatsioon, motivatsiooniteooriad, motivaatorid	
Võõrkeelsed võtmesõnad: удовлетворенность работой, мотивация, теории мотивации, мотиваторы	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud Üldainete keskuse juhataja	Allkiri
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja	Allkiri

SISUKORD

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID	6
1.1. Rahulolu olemus	7
1.2. Motivatsiooni olemus	10
1.3. Motivatsiooniteooriad	12
1.3.1. Rahuloluteooriad	12
1.3.2. Protsessiteooriad	15
1.4. Motivaatorid	17
1.4.1. Rahalised motivaatorid	17
1.4.2. Mitterahalised motivaatorid	18
2. EMPIIRILINE UURING	20
2.1. Ülevaade organisatsioonist	20
2.2. Uuringu metodoloogia	22
2.2.1. Küsitlus	22
2.2.2. Valim	23
2.3. Uuringu tulemused	24
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	30
3.1. Arutelu	30
3.2. Ettepanekud	34
KOKKUVÕTE	36
PE3IOME	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	40
JOONISTE LOETELU	43
Lisa 1. Küsimustik	44
Lisa 2. Vastused küsimustikule	51

SISSEJUHATUS

Muutuv ja arenev ühiskond paneb organisatsioonid olukorda, kus edu saavutamiseks on vajalik ajaga kaasas käia ning muutuda. Väga tähtsal kohal on organisatsioonis personal, kellele ei ole võimalik muutusi läbi viia. Töötajate tööga rahulolust sõltub kui motiveeritult nad oma tööd teevad. Motiveeritud töötaja töötab paremini ja panustab rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Oma töötajaid väärtustav organisatsioon on eelistatumas olukorras tööjõu liikumise situatsioonis, kuna sellisel organisatsioonil on suurem võimalus saada oma kollektiivi parimaid oma ala asjatundjaid ja neid seal hoida.

Antud teema on aktuaalne, kuna 1. jaanuaril 2010 toimus piirivalve tegevussuunal suur muutus – ühinesid Politseiamet, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, politseiprefektuurid, Piirivalveamet, Piirivalve Lennusalk, piirivalvepiirkonnad ning Kodakondsus- ja Migratsiooniamet ühtseks Politsei- ja Piirivalveametiks. Igasugune muudatus mõjutab töötajate rahulolu ja sellest tulenevalt ka motivatsiooni ning üha aktuaalsem on töötajate motiveerimine muudatuste ajal, et tagada efektiivne töö jätkumine.

Ühinemine leiab aset võrdselt käsitletavate osapoolte vahel, mille tulemusena moodustatakse uus organisatsioon. (Vadi 2004:308) Eelpool mainitud organisatsioonide puhul küll räägiti ühinemist, aga kõik tunnused viitavad sellele, et tegelikult toimus liitumine ja hiigelorganisatsiooni domineerivaks osaks on politsei suund. Kuidas on mõjutanud ühinemine nüüdsete politseiametnike, endiste piirivalvurite rahulolu, kuulumine hiiglaslikku organisatsiooni, kus nende arvuline protsent on väike võrreldes politseinike omaga, üritabki töö autor välja uurida.

Antud uurimistöö on läbi viidud Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo Luhamaa ja Koidula maanteepiiripunktides (edaspidi lihtsalt Koidula ja Luhamaa piiripunktid), mis on alates 21. detsembrist 2007 Schengeni välispiir ja seal töötavad politseiametnikud ei ole mitte ainult Eesti Vabariigi „visiitkaart”, vaid ka Schengeni ühtse viisaruumi oma. Põhiprobleemiks on, et tööga rahulolematute politseiametnike töö kvaliteet kannatab ja läbi selle ka mulje Eesti politseist. Rahulolematust võib põhjustada motivatsioonisüsteemi puudumine, mida kindlasti võimendab praegune ebastabiilne olukord.

Antud uurimistöö autor soovib piiripunktides töötavate politseiametnike arvamuste kaudu saada teada, kui võrd rahul on töötajad oma tööga piiripunktides ja mis neid nende töös motiveerib. Motiveeritus on autori hinnangul oluline, et töö kvaliteeti hoida, oluline sellega tegeleda, kuna motiveeritus võib tõsta töö efektiivsust.

Töö eesmärkideks on:

- 1) selgitada välja Lõuna Prefektuuri piiripunktide politseiametnike tööga rahulolu;
- 2) selgitada välja peamised motivaatorid ja teha ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ning edastada ettepanekud motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.

Tuginedes eeltoodule püstitas autor järgmise hüpoteesi: töötajate rahulolu oma tööga on madal. Hüpoteesi seadmisel on tuginetud eelnevale rahulolu uuringule, mis on läbi viidud 2007. aastal Kagu Piirivalvepiirkonnas Erik Hargi (Hark) poolt. Lisaks sellele on tunda töökeskkonnas töötajate rahulolematust, kas see ka tegelikult nii on, püüab autor käesoleva uurimustööga kindlaks teha, kinnitades hüpoteesi või seda ümber lükates.

Uurimistöös seatud eesmärkide täitmiseks viidi läbi küsitlus Luhamaa ja Koidula piiripunktides töötavate politseiametnike seas. Uurimismeetodiks on valikvastustega ankeetküsitlus, mis on töö autori poolt koostatud ja mille koostamisel toetuti töös käsitletud motivatsiooniteooriatele.

Kokku saadeti elektroonilisel teel laiali 130 ankeeti, millest tagasi laekus 75 ankeeti ehk 57,6% valimist. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul veebruar – märts 2010. Uuringu käigus saadud tulemusi saab edaspidi kasutada uurimuses osalenud piiripunktide töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks, töökeskkonna parendamiseks ning motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.

Käesolev töö on jaotatud kolme ossa. Esimene peatükk annab ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest antud teemal, kus käsitletakse rahulolu ja motivatsiooni olemust, motivatsiooniteooriaid ja motivaatoreid. Teine peatükk koosneb organisatsiooni kirjeldusest, uuringu metodoloogiast ja tulemustest. Kolmandas peatükis on uurimistulemuste analüüs ja ettepanekud.

1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID

Organisatsioonist võib rääkida kõigi ühenduste puhul, kus inimesed on kokku tulnud mingi eesmärgi saavutamiseks, luues määratletava omavaheliste suhete struktuuri. Organisatsiooni juhtimisel saavutatakse paremaid tulemusi siis, kui organisatsiooni eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni liikmete vajaduste, hoiakute, väärtushinnangutega, kuna siis teevad organisatsiooni liikmed suuremaid pingutusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Vadi 2004:11, 60)

Organisatsiooni eesmärgid muutuvad tahes tahtmata muudatuste ajal, kuid samas on muudatus organisatsiooni elutsüklis loomulik ja sagedane nähtus. Asjad muutuvad pidevalt nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool ja tegemist on planeeritud või planeerimatu vastusega mingile välisele survele. Organisatsioon peab suutma muudatustega kaasa minna ja ennast ümber kohandada. Kui ollakse avatud uuendustele, siis on võimalik ümber kujuneda. (Valk 2003:226-227)

Samuti on oluline, kas inimene mõistab reegleid, mis on organisatsioonis paika pandud ja mida ei ole kerge muuta ja kas inimesele üldse sobib antud asutuse organisatsioonikultuur. Takistuseks võivad ka saada töötaja ja ettevõtte väärtushinnangute erinevused. Iga muutus on mingil määral motivatsiooni languse põhjuseks. (Samel 2003:97-100)

Samas on praegusel ajal töötajate, eriti kõrgehinnatud ja andekate töötajate panus ettevõtte edusse, suurema tähtsusega kui kunagi varem. Usaldusväärsed vahendid, personali kui vara, mitte kui kulude juhtimiseks, on ettevõtte jaoks elulise tähtsusega. Mida paremini koheldakse töötajaid, seda edukamaks muutub ettevõtte. (Mayo 2004:3)

Organisatsiooni edukaks toimetulekuks peab selgeks tegema (Mayo 2004:119-121):

- 1) Mis ajendab ja motiveerib iga töötajat – regulaarne ja püsiv dialoog töötajatega selle üle, mis nad arvavad oma tööst ja organisatsioonist.
- 2) Kuidas läheneda paindlikult töötingimustele – see, mis inimesi motiveerib, on nii individuaalne, et nende vajaduste rahuldamiseks läheb vaja suurt paindlikkust. Näiteks tööaja ja –koha, erinevate soodustuste ja mitmesuguste tasustamisstrateegiate alal on palju valikuvõimalusi.

- 3) Kuidas luua keskkond, mis vähendab rahulolematust ja suurendab rahulolu – levinum stressipõhjustaja on läbisaamine ülemusega, ehkki lahkumist võivad tingida ka paljud muud asjaolud.
- 4) Kuidas luua ahvatlev tulevik – üks levinum kinnistamisstrateegia on anda töötajale aktsiaid või mingit muud pikaajalise perspektiiviga tasu, sidumaks neid ettevõttega pikemaks perioodiks.

1.1. Rahulolu olemus

Tööga rahulolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja töötajaskonda puudutav seisund. Selle olulisus tuleneb asjaolust, et väga suure osa oma ajast veedavad inimesed tööl. Tööga rahulolu avaldab töötajate käitumisele tugevat mõju ning sellest tulenevalt ka organisatsiooni efektiivsusele (Hancer, George 2003).

Et olla tööga rahul, tuleb valida õige töö. Martin Seligman'il (2008:214) on selle jaoks oma soovitused:

- 1) Määrake kindlaks oma sünnipäraseid võimesid.
- 2) Valige töö, milles saate neid võimesid iga päev rakendada.
- 3) Kohandage oma praegune töö nii, et saaksite neid võimesid enam rakendada.
- 4) Kui olete tööandja, valige töötajaid, kelle sünnipäraseid võimesid klapivad kõige paremini nende tööülesannetega.

Et organisatsioon areneks, peab ta omama ka vastavaid ressursse ja põhiliseks ressursiks on tänapäeval töötajaskond. Kui organisatsioon on endale töötajad välja valinud, ei taha ta neist ilma jääda. Töötajad on nagu kliendidki, kes jäävad organisatsiooni ainult sel juhul, kui nad on sellega rahul. (Mayo 2004:19)

Teisest küljest tuleneb tööga rahulolu olulisus sellest, et rahulolu seostatakse kahe tööga seotud käitumisega, millest organisatsioonid on huvitatud (Wright, Davis 2003):

- 1) motivatsioon liituda ja jääda organisatsiooniga seotuks;
- 2) motivatsioon teha organisatsioonis hästi ja palju tööd.

Töoga rahulolul on oluline seos organisatsioonile pühendumisega. Morrison (2004), väidab, et pühendumise eeldus on rahulolu. Töoga rahulolev töötaja on emotsionaalselt rahulolev isik, kes suhtub positiivselt oma töösse ja kellel on hea läbisaamine oma töökaaslastega.

Töötaja ja organisatsiooni vastastikuse tiheda seotuse kohta ütlevad Wright ja Davis (2003), et töoga rahulolu on inimese ja töökeskkonna vastastikune toime, mis mõõdab sobivust selle vahel, mida töötaja oma töölt ootab ja mida ta tunneb saavat oma tööd tehes. Selline arvamus eeldab, et hüved, mida inimene organisatsioonist saab, mõjutavad pingutust, oskusi ja loovust, mida töötaja on valmis organisatsiooni liikmena pakkuma.

Inimesed ootavad, et organisatsioon, kus nad tegutsevad, teeks palju rohkem nende vajaduste rahuldamiseks ja probleemide lahendamiseks. Inimese suhtumise, käitumise ja tegutsemise muutmiseks organisatsiooni poolt soovitud suunas ei piisa üksnes inimeste paremast hüvitamisest, kiitmisest ja inimsõbralike töötingimuste loomisest. Kuid märksa tõhusamalt parandavad töötulemusi ning suurendavad töörahulolu inimese sügavamad ajendid: soov edasi areneda, end teostada, kuuluda kuhugi. (Üksvärv 2004:27)

Inimesed soovivad töölt rohkem kui ainult rahalist tasu. Nad võivad huvitatud olla järgmistest aspektidest, mis tõstavad nende töoga rahulolu (Mayo 2004:20):

- 1) väljakutset pakkuv ja huvitav töö;
- 2) vahendid ja ressursid, mis poleks mujal kättesaadavad;
- 3) kuulumine mainekasse organisatsiooni;
- 4) staatus ja enesehinnang;
- 5) juhtkonna, kolleegide või avalikkuse tunnustus;
- 6) enesearendamise ja karjääritegemise võimalused;
- 7) huvitavad töökaaslased;
- 8) rahulduspakkuv ja innustav töökeskkond;
- 9) seltsielu;
- 10) reisivõimalused ja vahest ka head elamistingimused.

Viis, kuidas me inimestele seda väärtust pakume, määrab nende motiveerituse, pühendumuse ja lojaalsuse (Mayo 2004:20).

Rahulolu organisatsioonis on seotud ka info liikumisega. Tõhus infovahetus vähendab kaadrivoolavust ja tõstab töömoraali. Suhtekorraldus aitab luua personaliga siira ja vahetu kontakti. Töötajad peavad teadma, mis nende ettevõttes toimub, neid tuleb varakult informeerida kõigist muutustest, mis neid puudutavad. Personalile tuleb teada anda uutest töötajatest, edutamisest, vabadest töökohtadest jne. Tihe infovahetus aitab tõsta töötajate rahulolu. (Ali 2003:16)

Paljud uurijad on rõhutanud rahulolu laiemal defineerimisel eelkõige selle emotsionaalset külge. Tööga rahulolu on seotud nii töötaja psühholoogilise kui ka emotsionaalse heaoluga. (Oshagbemi 2003) Motiveerituse ja rahulolu taset esitavad selgelt sellised näitajad nagu voolavus ja töölt puudumine ning tajunäitaja nagu töötajate arvamus, kuid on tarvis mõista ja jälgida tegureid, mis neid mõjutavad. Olulised tegurid on eestvedamise kvaliteet, füüsiline töökeskkond, tööühmad, kuhu inimesed kuuluvad, nende arengutase ja tasu ning tunnustus, mis neile osaks saab. (Mayo 2004:170)

Tööga rahulolu on emotsionaalne suhtumine, mida tekitavad töö ja selle erinevad aspektid. Oluline osa on töötaja tunnetel, mis võivad juhtida käitumist nii positiivses kui negatiivses suunas. Tööga rahulolu viitab töötaja üldisele emotsionaalsele hinnangule, mille töötaja oma tööle annab. Tööga rahulolevad töötajad tahavad oma tööd hästi teha ja ei lahku nii kergesti organisatsioonist kui töötaja, kes ei tunne oma töö suhtes rahulolu. (Hancer, George 2003)

Rahulolu või rahulolematuse tuleb välja siis, kui inimesi palgatakse või edutakse. Näiteks kui uuele töötajale makstakse rohkem, kui vanematele olijatele. Kui juhid vanemate olijate rahulolematust sellise olukorra üle eiravad, peavad nad arvestama tagajärgedega: usaldus langeb, hakatakse tööd tegema halvemini, töötajad võivad muutuda paranoiliseks, hakkavad kõike nägema halvavalguses. (Covey 2004:181)

Kõige rohkem märgitaksegi lahkumise põhjuseks rahulolematust ülemusega. Kui inimestel on kerge saada võrdväärset head töökohta tööturul, siis lahkuvad sellised inimesed halbade ülemuste tõttu neli korda suurema tõenäosusega kui samaväärsed töötajad, kes oma liidrit hindavad. Valdkonna parimatel töötajatel ei ole vajadust leppida halbade ülemuse ebameeldiva käitumisega ja üha sagedamini lähevad nad mujale tööle. (Goleman, Boyatzis ja McGee 2003:99)

Sellest, kuidas inimesele tema töö meeldib, sõltub töö kvaliteet ja juba sellest tulenevalt ka organisatsiooni heaolu.

Tööga rahulolu määrab erinevuse selle vahel, milliseid väärtusi ja tasu töötaja tööst saab ning mida töötaja arvab, et peaks saama. Tööga rahulolu on see, mil määral inimesele tema töö meeldib. Tööga rahulolu ilmneb kui on hea sobivus inimese ja töö vahel. (Oshagbemi 2003)

Martin Seligman (2008:222) arvab, et kui töö toob rahuldust, on see pikk samm hea elu poole.

1.2. Motivatsiooni olemus

Motivatsiooni teema on inimesi alati paelunud ja köidab neid jätkuvalt. Peaaegu kõik siin elus on otseselt või kaudselt seotud motivatsiooniga. (McCelland 1987:588).

Motiiv on inimest aktiivsusele ajendav tegur, motivatsioon on meie sihipärase tegevuste alustala. Motiivideks võivad olla vajadused, ootused, soovid midagi saavutada. (Virovere, Alas ja Liigand 2005:69) Samuti on motivatsiooni kirjeldatud, kui oskust suurendada oma energiat, et saavutada midagi positiivset (Landsberg 2003:12).

Igäüks on avatud muutusteks. Motivatsioon muutusteks ei ole fikseeritud, see on sisemine protsess, mis liigub läbi aja kulgedes. Motivatsiooni saab mõõta selle järgi, millisel määral keegi tahab muutuda, tunneb, et ta saab muutuda ja otsustab, et ta muutub. (Fuller, Taylor 2008:72)

Motivatsiooni on liigitatud erinevalt: positiivse või negatiivse suunitlusega, mikro- ja makromotivatsiooniks, sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. Motivatsioon võib siis olla kas positiivse või negatiivse suunitlusega. Positiivne motivatsioon on seotud tulemuste saavutamise, negatiivne aga karistamise hirmuga. (Siimon, Türk 2003:225)

Motivatsiooni saab jagada mikro- ja makromotivatsiooniks. Mikromotivatsioon on seotud inimese käitumisega organisatsioonis, makromotivatsioon on seotud aga kogu ühiskonna

mõjudega: ühiskonnas valitsevate tõekspidamiste ja väärtustega ning organisatsiooni makrokeskkonna teguritega. (Siimon, Türk 2003:226)

Motivatsiooni saab jagada veel sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. Sisemine motivatsioon on eelkõige inimese enda tahe midagi teha, eesmärkide saavutamise püüd ning saavutatud tulemustega rahulolu. Väline motivatsioon on välistest teguritest lähtuv motivatsioon. Peamiseks väliseks teguriks on palk. (Steiger 1997:42)

Motivatsiooni puhul on kindlasti tähtsaks teguriks enesemotivatsioon, mis tähendab inimese võimet ilma välise surveta panna oma eesmärkide poole püüelda. Enda motiveerimiseks peab inimene oma tundeid ja võimeid tundma ja oskama neid suunata. Enesemotivatsioon on eelduseks tööga rahulolule. (Virovere jt 2005:70-71)

Üldiselt võib teises tegevuses vaadelda kolme motivatsiooniallikat ja töötaja motiveerimiseks tuleks leida, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist (Vadi 2004:91):

- 1) Töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik mis sellega kaasneb.
- 2) Töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal.
- 3) Töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Inglise keeles väljendavad muutumise soovi sõnad „valmis, meeleldi valmis ja suuteline“. On olemas vähemalt kolm motivatsioonikomponenti: valmisolek, tahtmine ja võimed. Oluline on, kuidas isik soovib või tahab muutuda. (Miller, Rollnick 2002:10) Järelikult on tähtis tahtmine muutuda ja viia läbi muutusi. Autor järeldab siit, et tähtis on tahe muutuda.

Valmisolek muutuda viitab sellele, et on olemas vähemalt mingil tasemel kindlus muutuda. (Miller, Rollnick 2002:54) Seega võib järeldada, et inimeses endas on olemas soov muutuda.

Inimene võib väga tugevalt soovida muutust mingis valdkonnas, kuid tajuda, et see on talle kättesaamatu. Seetõttu on enesekindlus väljend, mida me kasutame kirjeldamiseks isiku

muutumisevõime ulatust.. Üldiselt inimesed ei saa olla valmis muutuseks, kuni neil puudub soov ja suutlikkus muutuda. Kui muutuse tähtsus suureneb, siis hakkab isik otsima viise, mille abil muutust saavutada. Seega on lisaks soovile ja suutlikkusele kindel teadmine inimeses endas, et ta on võimeline muutuma. Kokkuvõtvalt võib öelda, et inimene on motiveeritud, kui ta kuuleb end ütlevat: „Ma tahan muutuda“, „Ma suudan muutuda“ ja „Ma muutun nüüd“. (Miller, Rollnick 2002:111)

1.3. Motivatsiooniteooriad

Alljärgnevalt toob autor välja kahte tüüpi motivatsiooniteooriad: rahuloluteooriad ja protsessiteooriad. Rahuloluteooriatest kajastatakse Maslow, McClellandi ja Herzbergi teooriaid ning protsessiteooriatest ootuste teooriat, võrdsuse teooriat ja mõjutusteooriat.

1.3.1. Rahuloluteooriad

Maslow teooria

Kõige tuntum rahuloluteooria on kindlasti Maslow teooria. Ameerika psühholoogi Maslow vajaduste hierarhiat kujutatakse viieastmelise püramiidina. Maslow väitis, et inimeste vajadused kasvavad alt üles. Kõige madalamal astmel on füsioloogilised vajadused, mis on kõigist vajadustest kõige mõjuvõimsamad. Kui need vajadused on rahuldatud, tekib uus kogum vajadusi teise taseme järele, mida võib liigitada turvalisuse vajadusteks – stabiilsus, kindel töökoht jm. Turvalisuse vajadused leiavad sageli erilise väljenduse kaitsja või tugevama inimese või süsteemi otsimises, kellele võidakse toetuda. Kui see vajadus on rahuldatud, muutub aktuaalseks kuulumisvajadus, mis väljendub soovis omada sõpru, kuuluda gruppidesse. Neljandal tasemel on austuse vajadus, mis väljendub isiku staatuses ühiskonnas. Kõigil ühiskonna inimestel on vajadus stabiilse, kindla, tavaliselt kõrge enesehinnangu, eneseaustuse või enesearmastuse järele. Kõige kõrgemal tasemel on eneseteostusvajadus, mis väljendub inimese saavutustes ja väljakutseid esitavas töös. (Maslow 2007:76-86)

Enamiku meie ühiskonna liikmete põhivajadused on osaliselt rahuldatud ja rahuldumata. Realistlikum hierarhia kirjeldus oleks selline, kus ülimuslikkuse skaalal üles liikudes rahulolu protsentuaalselt väheneb. (Maslow 2007:96)

Abraham Maslow (2007:64) arvas, et inimene jõuab harva täieliku rahulduse seisundini ja see kestab lühikest aega. Inimestele on terve elu jooksul omane, et nad praktiliselt kogu aeg soovivad midagi, mille poole nad püüdlevad.

Töises tegevuses on sageli esiplaanil madalamad vajadused. Inimene vajab toitu, kehakatet ja töökohta üldises mõttes. Heade töötulemuste saavutamiseks on vaja arvestada ka kõrgemaid vajadusi. Kuna neid ei suuda inimene täielikult rahuldada, siis on neil suur mõju tulevikku suunatud tegevuses. (Vadi 2004:95-96)

Kaasaegsed motivatsiooniteooriad toetuvad enamal või vähemal määral töötajate vajaduste kindlaksmääramisele ja nende rahuldamise teede väljaselgitamisele. Sealjuures asetatakse üha rohkem rõhku inimestevahelisele suhtlemisele ja koostööle. Töötajat nähakse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel üha rohkem partnerina, kui pelgalt vahendina. (Virovere jt 2005:59)

Kindlasti saab juht kaasa aidata töötajate vajaduste rahuldamisele. Näiteks, kui töötajal on rahuldamata mingid sotsiaalsed vajadused, võib juht anda talle selliseid tööülesandeid, mis nõuavad suhtlemist. Kui töötajal on rahuldamata lugupidamise vajadus, peaks juht andma talle positiivset tagasisidet, võimaluse korral ühtlasi suuremat otsustusõigust. Eneseteostusvajaduse puhul aitab koolituse võimaldamine ja sellise töö tagamine, mis vastaks töötaja võimetele. (Virovere jt 2005:63)

Üks Maslow teooria edasiarendusi on ERG-teooria, mille looja Clayton Alderfer jagab vajadused kolmeks (Daft 2000:539, ref Valk 2003:186):

- 1) olemusvajadus – soov füüsilise ja materiaalse heaolu järele;
- 2) seotusvajadus – soov rahuldada suhtevajadust;
- 3) kasvuvajadus – soov jätkuva arengu ja enesearendamise järele.

McClelland'i teooria

Kui Abraham Maslow jagas vajadused viide rühma, siis David McClelland on rühmitanud vajadused kolmeks: saavutusvajadus, suhtlemis- ja liitumisvajadus, jõu- ja võimuvajadus. Ilmselt on just saavutusvajadus antiikmaailma ja ka tänapäeva majanduskasvu- ja languse suurim mõjutaja (McClelland 1987:595). Kui saavutusvajadus on majandusliku heaolu aluseks, siis jõu- ja võimuvajadus (kui see on allutatud korrale) võib juhtida organiseeritud

saavutustele sellisena, nagu seda oli kunagi Rooma Impeerium. Vastavalt Platoni sajanditagusele väitele, on suhtlemisvajadused vaimse ja füüsilise tervise ning heaolutunde puhul keskmisel kohal. (McClelland 1987:597-598)

Saavutusvajadusega inimesed võtavad meelsasti vastutust, seavad endale saavutavaid eesmärke ja mõõdukaid riske ning soovivad saada konkreetset tagasisidet. Suhtlemisvajadused tulenevad inimestel üksindushirmust ja tõrjutusest ning neil on suur osa uute sõprade leidmisel ja sõprussuhetel. Jõu- ja võimuvajadusega inimesed püüavad organisatsioonis domineerida, soovivad kontrollida teiste tegevust ja omada mõjuvõimu. (Türk 2001:135)

Ühe vajaduste rahuldamise vahendina käsitatakse motivatsiooni uurivates vajadusteteooriates raha. Inimese töise tegevuse mõjutamise seisukohalt tuleks pigem välja selgitada, kas raha motiveerib kõiki töötajaid tegema maksimaalseid pingutusi, saavutamaks parimaid tulemusi. Raha osa inimese töise tegevuse mõjutajana sõltub paljudest asjaoludest nagu töötajate väärtushinnangud, vajadused ja keskkonnategurid. (Vadi 2004:98)

Politseitöötaja puhul kehtib osaliselt tagurpidi Maslow püramiidi põhimõte. Neil ametnikel, kes teevad tööd missioonitundest, on tavaliselt rahuldatud just kõrgemad vajadused, mis kompenseerivad madalamate vajaduste rahuldamatuse. (Valk 2003:186) Kas see on nii ka uute politseiametnike ehk endiste piirivalvurite puhul, üritab autor välja selgitada käesolevas töös.

Herzberg'i teooria

Kui Abraham Maslow on vajadusi kujutanud viieastmelise püramiidina, siis kahe faktori teooria koostaja Frederick Herzberg jagas rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid kahte rühma. Töö peamiseks rahuloluallikaks on motivatsioonifaktorid ja rahulolematuse põhjustajaks hügieenitegurid. (Herzberg 2003:91-92)

Herzberg (ref. Alas 2005:108) väitis, et motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust ja vastupidi. Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolu, kuid ta ei pruugi sellepärast veel rahulolematu olla. Kui juht

rahuldab töötaja tunnustusvajaduse, siis töötaja rahulolu tõuseb. Mõnes olukorras on efektiivsem tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. Sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on tarvis pigem leevendada rahulolematust, kui tõsta rahulolu, on efektiivsem hügieenifaktorite kasutamine.

Hügieenifaktorid seostuvad negatiivsete tunnete, kogemuste ja töökeskkonnaga. Hügieenifaktorid on (Vadi 2004:12):

- 1) töötasu;
- 2) töötingimused;
- 3) kindlustunne tööle;
- 4) töökultuur;
- 5) inimsuhted;
- 6) juhtimise kvaliteet;
- 7) isiklik elu.

Motivatsioonifaktorid on seotud peamiselt töö sisuga ja positiivsete tunnete kujunemisega. Motivatsioonifaktorid on (Vadi 2004: 88):

- 1) töö iseloom;
- 2) saavutusvajaduste rahuldamine;
- 3) arenguvõimalused;
- 4) vastutuse usaldamine;
- 5) tunnustus.

1.3.2. Protsessiteooriad

Inimene teeb ise valikuid, et millisel viisil ta käitub. Motivatsiooni analüüsitakse peamiselt kolme käsitluse abil: võrdsus-, ootuste-, ja mõjutusteooria. (Vadi 2004:100) Protsessiteooriatest on tuntud ootuste teooria, mis ütleb, et see kui rahul me oma tööga oleme, sõltub juba alguses sellest, mis ootused meil töökohale on olnud. Kõik võib ju teiste meelest hästi olla, aga kui töötaja on oodanud midagi muud, siis ta pole rahul.

Ootusteteooria

Motivatsiooni ootusteteooria rajaja on Viktor Vroom (Vroom, ref. Robbins, Coulter 2003:438-439). Ootusteteooria aluseks on põhimõte, et inimeste tegevust mõjutavad tema

tegevuse oodatud tulemused ja tulemuste olulisus inimeste jaoks. Motivatsioon koosneb kolmest omavahel seotud tegurist (Robbins, Coulter 2003: 438-439):

- 1) Seos pingutuste ja tulemuste vahel – inimene hindab, kui palju ta peab pingutama, et saavutada mingit tulemust ja kas ta üldse on suuteline seda tulemust saavutama.
- 2) Seos tulemuse ja tasu vahel – mis on tasuks teatud tulemuse saavutamise ees.
- 3) Tasu atraktiivsus – kui oluline või tähtis on tulemus või tasu inimese jaoks.

Ootusteteooria kolm tegurit moodustavad jõu, mis motiveerib inimesi pingutama, saavutama teatud tulemust ning saama selle eest tasu (Cole 1995:129). Motivatsioon on kõigi kolme korrutis. Kui üks kolmest korrutisest on null, siis on ka motivatsioon null. Avaliku sektori ettevõtetes on töötajate kasulikkuse väljatoomine tihti raskendatud, kuna on teatud limiidid palgakõrgenduse ja karjääri edendamise osas. Seetõttu tuleks enam tähelepanu pöörata mitterahalistele motiveerimisvahenditele. Nende kasutamine ei nõua palju aega, vaid eeldab järelemõtlemist ja loovust, kuid aitab töötajal tunda endast paremini ning tõstab soovi pingutada parema tulemuse nimel ka edaspidi. (Valk 2003: 189)

Võrdsusteooria

Protsessiteooriatest on oluline ka võrdsuse teooria, kus ebavõrdsus on motiveeriv aspekt. Inimesed, kes usuvad, et neid on ebavõrdelt koheldud võrreldes teistega, püüavad ebamugavust kõrvaldada ja taastada võrdusust. Töötajad võrdlevad panust, mida nad töösse panevad ja tasusid mida nad selle eest saavad, teiste sarnast tööd tegevate töötajate omadega. Võrdsuse teorial on kaks peamist eeldust motivatsiooni tekkeks: ebavõrdsuse tajumine loob pingelisust, mis paneb inimesi seda vähendama või elimineerima. (Valk 2003:190) Töötaja võib võrrelda tegevuse tulemusi ja palka oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis või teistes organisatsioonides, ennast teiste organisatsiooni-liikmetega või teistega teistest organisatsioonidest. Selles käsitluses muutub peamiseks see, kuidas inimene tunnetab ning tajub oma käitumist ja millise võrdlusobjekti ta valib. (Vadi 2004:99) Tavaliselt valivad töötajad võrdlusobjektiks võimalikult sarnase töö tegijaid ja kuna erinevates organisatsioonides on palgatase erinev, siis võrreldakse palku oma organisatsiooni siseselt.

1.4. Motivaatorid

Erinevaid inimesi motiveerivad erinevad motivaatorid (Heller 2003:169). Millised need motivaatorid on, tuleb organisatsioonil välja uurida, et hoida oma olemasolevat väljavalitud ja koolitatud töötajaskonda. Motivaatoreid on palju ja erinevaid: palk, väljakutseid esitav töö, paindlik töögraafik, hea töökeskkond, karjääri tegemise võimalused, vaba aja veetmise võimalused, tänukirjad, ergutused jne.

Motivaatorid jagunevad oma olemuselt rahalisteks ja mitterahalisteks.

1.4.1. Rahalised motivaatorid

Rahalised motivaatorid jagunevad omakorda **otsesteks** ja **kaudseteks**. Otsesteks on palk, lisatasud, preemiad jne. Üheks tähtsaks rahaliseks motivaatoriks on palk. Üks olulisemaid põhjusi, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Töötasu peab innustama töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Loomulikult huvitab iga tööandjat küsimus, kas inimesed hakkavad paremini tööle kui neile töö eest rohkem maksta. Praktiliselt kõik töötajate hulgas läbi viidud küsitlused näitavad, et palk kuulub viie olulisema motivaatori hulka. Seetõttu mõjutab töö tasustamise poliitika ka otseselt inimeste tööga seotud hoiakuid ja käitumist tööl. (Alas 2005:105)

Regulaarselt tuleks kontrollida, mida töötajad arvavad oma rahalise tasu tasemest ja struktuurist. Palgas pettumise võib põhjustada kellegi ebaõiglasena näiv palgatõus, enda võrdlemine turu üldseisuga või tunne, et teisel läheb miskipärast paremini. (Mayo 2004:167)

Kaudsete rahaliste motivaatoritena toob käesoleva töö autor välja erinevatest kirjandusallikates loetletust need, mida töötaja kasutab, aga maksab tööandja (näiteks ametiauto, töötelefon, tervisekontroll, sportimise võimalused jne). Töötajad tihtilugu ei võta neid kui rahalisi motivaatoreid, kuna nad ei saa neid hüvitisi rahana kätte. Kui need aga ära jätta ning töötajal tuleb neid ise maksma hakata, siis saavad nad sellest aru.

1.4.2. Mitterahalised motivaatorid

Mitterahalised motivaatorid on huvipakkuv töö, koolitused, karjäärivõimalused, tunnustamine, töökeskkond, paindlik tööaeg, lisapuhkus, sportimise ja vabaaja veetmise võimalused.

Suhted töökohal on samuti oluline rahulolematuse põhjustaja või leevendaja, sest inimene veedab olulise aja oma elust töökohal koos töökaaslastega olles nendega vahetutes kontaktides (Scholtes 2001:68). Just seetõttu peab juht ennekõike oma eeskujuga juhtima omavahelisi suhteid ja käitumisnorme ning sellega vältima üldise moraali langemist.

Maaja Vadi toob esile kolm põhilist motivatsiooniallikat (2004:91):

- 1) töö eest saadav tasu;
- 2) töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast, suhetest töökohal;
- 3) töö ise, selle sisu ja see, kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enese lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Üheks motivatsiooni languse põhjuseks võib olla töö ebahuvitavaks muutumine, kuna töötaja tunneb, et ta on võimeline enamaks, kui antud amet suudab pakkuda. Politsei ja teiste sarnaste jõustruktuuride puhul võib aga sagedamini kui muudes organisatsioonides ette tulla inimeste suutmatust kohaneda süsteemiga.

Üheks ülema ülesandeks on tunda motiveerimise vahendeid, millega tal on võimalik tõsta oma töötajate motivatsiooni. Steiger'i (1997:43) järgi peab ülem nende funktsioonide täitmiseks:

- 1) tagama, et iga tegevuse puhul mängiks esmast rolli töötajate motivatsioon;
- 2) tundma tähtsaid sisemisi ja väliseid motivaatoreid.

Motivatsiooni tõstvateks faktoriteks, mida saab ülem teha, on eelkõige isikliku eeskuju andmine alluvatele, tunnustuse avaldamine, tehtud töö tagasisidestamine, töötajate enesearendamise võimaldamine. Samuti mängib rolli, kuidas tunnustust avaldada, et see mõjuks töötajale tõepoolest ergutusena. Ei saa kedagi motiveerida, kui ei olda võimelised avaldama kiitust millegi eest, mida teine on teinud. (Landsberg 2003:158)

Motivatsiooni tõstmise juures peab ülem arvestama nelja soovitusena, mida tuleks jälgida (Landsberg 2003:27):

- 1) teiste inimeste motiveerimiseks peab ise olema tõeliselt motiveeritud;
- 2) inimese motiveerimisel tuleb keskenduda ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale;
- 3) tuleb olla kunstnik, mitte loengupidaja;
- 4) inimesi tuleb julgustada.

Sellest, kui palju ülem oskab kasutada erinevaid motivaatoreid töötajate motivatsiooni tõstmiseks, sõltub omakorda töötajate valmisolek täita temale püstitatud ülesandeid (Landsberg 2003:27).

Asjakohane küsimus ei ole mitte see, miks ei ole keegi motiveeritud, vaid see, mis seda inimest motiveerib (Miller, Rollnick 2002:18). Enamikule töötajatest lähevad suurel määral korda koolitus- ja arenemisvõimalused. Isiklikud arenguplaanid vajavad sisendit neljast allikast: tagasiside töötulemuste kohta, äri muutuvad vajadused, omaenda karjääriplaan ning puhtalt isikliku arenguga seotud lisapüüdlused. (Mayo 2004:171)

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Ülevaade organisatsioonist

Politsei- ja Piirivalveamet on riiklik relvastatud organisatsioon, mis kuulub siseministeeriumi valitsemisalasse. Politsei- ja Piirivalveameti põhiülesanded (Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg):

- 1) Euroopa välispiiri tagamine;
- 2) kodakondsuse määratlemine ja dokumentide väljastamine;
- 3) turvalisus ja avalik kord riigi sees;
- 4) kuritegude menetlemine ja ennetamine.

Organisatsiooni üheks eesmärgiks on Euroopa Liidu välispiiride valve ja piiriturvalisuse tagamine sisepiiridel. Eesti politsei valvab riigipiire vastavalt Euroopa Liidu piiridele esitatavate nõuetele. Piiri ületamine, piirikontroll ja valve on korraldatud Schengeni konventsioonis sätestatud põhimõtete kohaselt. (Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg)

Politsei- ja Piirivalveamet (PPA) loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti, Piirivalve Lennusalga ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamisel. Politseiprefektuuride ja piirivalvepiirkondade baasil moodustus neli regionaalset asutust: Ida Prefektuur, Lääne Prefektuur, Lõuna Prefektuur ja Põhja Prefektuur. Organisatsiooni üldnimetus on politsei. See on suurim riigiasutus Eestis, kuhu kuulub kokku ligi 6908 ametnikku. (Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg) Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on Lõuna Prefektuuri kaks piiripunkti - Luhamaa ja Koidula.

Luhamaa piiripunkt asub Eesti Vabariigi kaguosas, Võru maakonnas, Misso valla territooriumil rahvusvahelisel Riia - Pihkva maanteel Hindsa küla lähistel. Luhamaa piiripunktis alustati piiri- ja tollikontrolli teostamist peale Eesti Vabariigi taasiseseisvumist majanduspiiril 25. oktoobril 1990. aastal, milleks oli endise NSVL administratiivse jaotuse alusel kujundatud piir, mis määras ära tolleaegsete liiduvabariikide piirid. (Luhamaa maanteepiiripunkti iseloomustus)

Koidula piiripunkt asub Põlva maakonnas Värskas vallas Koidula külas, Tartu - Petseri maanteel Vene Föderatsiooni ja Eesti Vabariigi ajutise kontrolljoone vahetus läheduses.

Koidula piiripunkt loodi 25. oktoobril 1990. aastal koosnes Koidula piiripunkt soojakutest. Uue piiripunkti ehituse ettevalmistustöödega alustati 1994. aastal ning lõplikult valmis piiripunkt 07. juulil 1999. aastal. (Koidula maanteepiiripunkti iseloomustus)

Piiripunktide töö on korraldatud järgmiselt: piiripunkti juhib piiripunkti juht, kellele alluvad kõik piiripunkti töötajad. Töökorraldus on ära jaotatud põhimõttel, et teenistust korraldab otseselt vahetuse ülem, kes on vastutav teenistuskorralduse eest. Vahetut piirikontrolli teostatakse piirivalvurite poolt, kes suudavad teostada nii sõidukite kui ka dokumentide kontrolli, tuginedes EV õigusaktidele, piirivalve tööd reguleerivatele juhenditele, mis on koostatud Schengeni käsiraamatu põhjal. (Luhamaa maanteepiiripunkti iseloomustus)

Piirivalveameti personalijuhtimise strateegiliseks eesmärgiks oli, et põhiülesannete täitmiseks on motiveeritud personal ja selle raames tuleks kontrolli alla saada põhivaldkonna personalivoolavus. Kesksel kohal oli töökeskkonnaga seotud arendustegevused, et hoida olemasolevat motiveeritud ja kompetentset personali. Motivatsioonisüsteemi arendamise eesmärk oli tagada kindel rahuldust pakkuv füüsiline ja sotsiaalne töökeskkond, mis soodustaks motivatsiooni ja töörahulolu teket. (Piirivalve personalistrateegia 2008-2011)

Kasutatavad motivaatorid:

- 1) tänu avaldamine käskkirjas;
- 2) tänukirja andmine;
- 3) teenistumärgi andmine;
- 4) hinnalise kingituse andmine;
- 5) rahalise preemia andmine;
- 6) auastmes ülendamine;
- 7) koolitused;
- 8) muud kompensatsioonimeetmed (tasuta prillid, arstlik läbivaatus, tööle- ja tagasisõitmise kompenseerimine).

Kuidas asi hakkab toimuma ühendatud, on vara veel rääkida, kuna kolm kuud on liiga lühike periood, et välja töötada kõiki protseduure, rääkimata nende sissejuurdumisest organisatsiooni. Praegusel majanduslikult raskel perioodil on peatatud näiteks hinnalise kingituse ja rahalise preemia andmine.

2.2. Uuringu metodoloogia

Töö eesmärkideks on:

- 1) Selgitada välja Lõuna Prefektuuri piiripunktide piirivalveametnike tööga rahulolu;
- 2) selgitada välja peamised motivaatorid ja teha ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ning edastada ettepanekud motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.

Uuringu käigus kontrollis autor, püstitatud hüpotees, et töötajate rahulolu oma tööga on madal.

2.2.1. Küsitlus

Uurimistöös seatud eesmärkide täitmiseks viidi läbi küsitlus Luhamaa ja Koidula piiripunktides töötavate politseiametnike seas, et saada teada, kuivõrd rahul on töötajad oma tööga piiripunktides ja mis neid nende töös motiveerib. Uurimismeetodiks on valikvastustega ankeetküsitlus, mis on töö autori poolt koostatud ja mille koostamisel toetuti töös käsitletud motivatsiooniteooriatele. Meetodi valikul pidas autor silmas eelkõige seda, et võimalikult paljud uuritavad oleksid valmis ankeete täitma.

Küsitlus viidi läbi ajavahemikul veebruar – märts 2010. Uuringu käigus saadud tulemusi saab edaspidi kasutada uurimuses osalenud piiripunktide töötajate tööga rahuolu ja motivatsiooni tõstmiseks ning töökeskkonna parandamiseks ning edastada ettepanekud motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.

Küsitlus koosnes 39 küsimusest, kus esimese osa moodustavad küsimused selle kohta, milline on vastaja staaž, kas koolitus-, sportimisvõimalusi on piisavalt, kas on kindlustunne töökoha säilimise suhtes jne.

Teises osas on küsimused uuritavate arvamuste kohta infoliikumisest, motiveerimisest, suhetest ja emotsioonidest organisatsiooni, töökaaslaste ning piiriületajate vahel. Antud küsimustele on võimalik vastata 4- palli süsteemis, kus 4 tähendab nõustun täielikult, 3 pigem nõustun, 2 pigem ei nõustu ja 1 ei nõustu üldse. Antud osas on küsitud nii vastajate emotsioonide kohta, kui ka selle kohta, mis valdavad vastajaid, kui ka selle kohta, kuidas nad on rahul infoliikumisega, töökeskkonnaga, suhetega organisatsioonis /töökaaslastega /piiriületajatega. Samuti on küsimustikus palutud vastata, millist ergutuse viisi hinnatakse kõige rohkem.

Ankeedi kolmandas osas palutakse vastata tööalast käitumist kirjeldatavatele küsimustele 5-palli süsteemis, kus 1 – mitte kunagi, 2 - väga harva, 3 - aegajalt, 4 – sageli, 5 – alati.

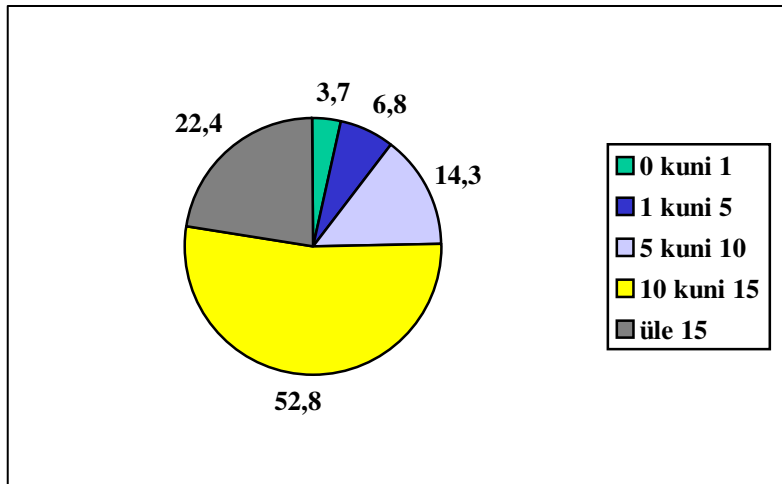
2.2.2. Valim

Uuringu sihtgrupiks valis autor Lõuna Prefektuuri kahe piiripunkti - Luhamaa ja Koidula maanteepiiripunkti töötajad, kuna nende tööga rahulolust, motiveeritusest ja tegevusest sõltub Eesti Vabariigi lõunapoolse riigipiiri tugevus. Luhamaa ja Koidula maanteepiiripunktid, on alates 21. detsembrist 2007 Schengeni välispiir ja seal töötavad politseiametnikud ei ole mitte ainult Eesti Vabariigi „visiitkaart”, vaid ka Schengeni ühtse viisaruumi oma. Põhiprobleemiks on, et tööga rahulolematute politseiametnike töö kvaliteet kannatab ja läbi selle ka mulje Eesti politseist.

Küsitluse valimiks olid kõik politseiametnikud, kes töötavad Luhamaa ja Koidula maanteepiiripunktis. Kokku saadeti elektroonilisel teel laiali 130 ankeeti, millest tagasi laekus 75 ankeeti ehk 57,6% valimist.

Järgneva joonise pealt on näha, et küsitlusele vastanutest, on enamus pika tööstaažiga.

Tööstaaž piirivalves on kuni 1 aastat 3,7%, 1-5 aastat 6,8%, 5-10 aastat 14,3%, 10-15 aastat 52,8% ja üle 15 aastase tööstaažiga on 22,4% vastanutest (joonis 1).



Joonis 1. Tööstaaž

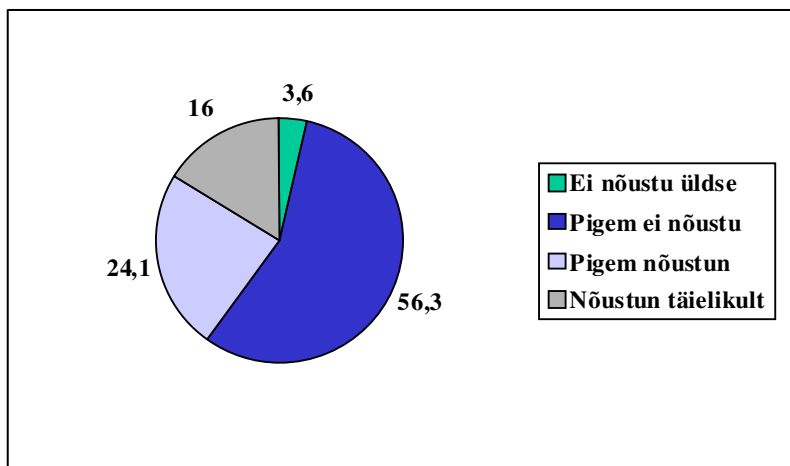
2.3. Uuringu tulemused

Antud lõputöös selgunud tulemused esitatakse peatükkide kaupa ja olulisemad uurimistulemused esitab autor joonistena.

Küsimusele, kas motiveerimisel kasutatakse kõiki piirkonnas olemasolevaid motivaatoreid, vastas jah 45 % ja ei 55% vastanutest. Küsimusele, kas on kindlustunne töökoha säilimise suhtes, vastas jah 57,3% ja ei 42,7% vastanutest. Küsimusele, kas inimene töötaks sama palga eest parem mujal, juhul kui avaneks selline võimalus, vastas jah 41,2% ja ei 58,8% vastanutest.

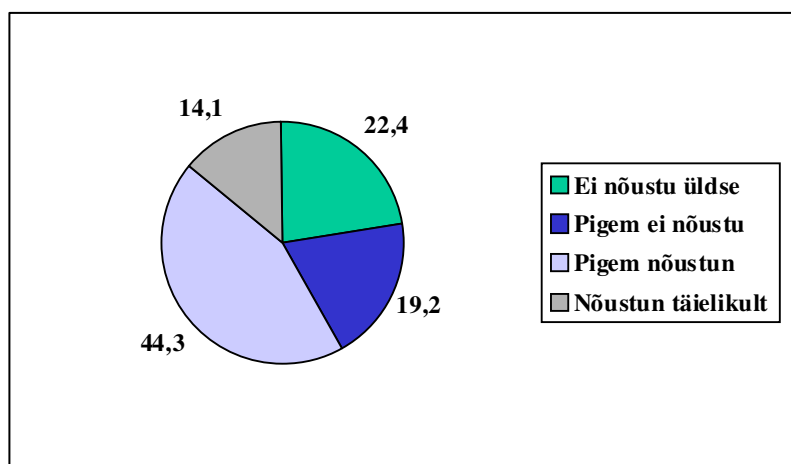
B osas paluti hinnata küsimusi 4 -palli süsteemis, kus 4 tähendab nõustun täielikult, 3 pigem nõustun, 2 pigem ei nõustu ja 1 ei nõustu üldse.

Küsimusele. Kas tööl toimuv tekitab negatiivseid tundeid, vastas 56,3%, et pigem ei nõustu, 24,1%, et pigem nõustub, 16%, et nõustub täielikult ja vaid 3,6% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 2).



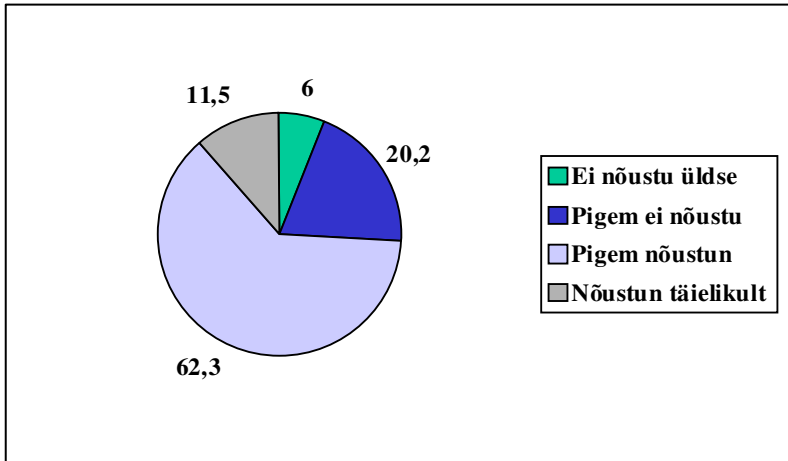
Joonis 2. Negatiivsed tunded

Küsimusele, kas koolitusvõimalusi on olnud piisavalt, vastas 22,4% vastanutest, et ei nõustu üldse, 44,3%, et pigem nõustub, 19,2%, et pigem ei nõustu ja 14,1%, et nõustub täielikult. (joonis 3)



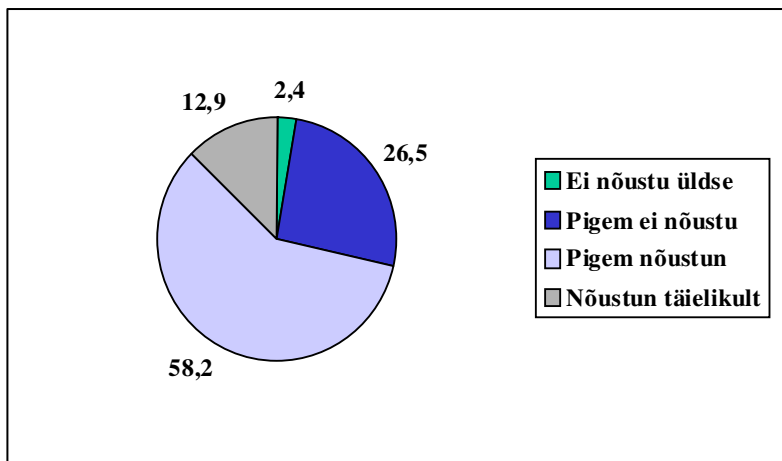
Joonis 3. Koolituste piisavus

Küsimusele, kas töötingimused on piiripunktis head, vastas 62,3%, et pigem nõustub, 20,2%, et pigem ei nõustu, 11,5%, et nõustub täielikult ja 6% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 4).



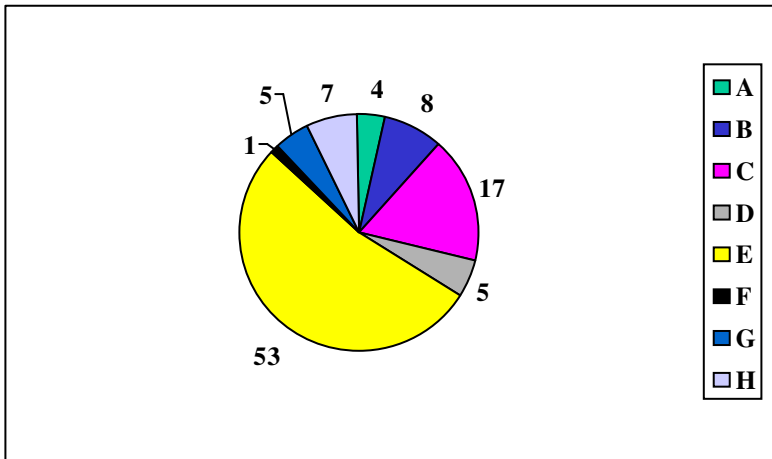
Joonis 4. Töötingimused

Küsimusele, kas ollakse rahul töötasuga, vastas 58,2%, et pigem nõustub, 26,5%, et pigem ei nõustu, 12,9%, et nõustub täielikult ja 2,4% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 5).



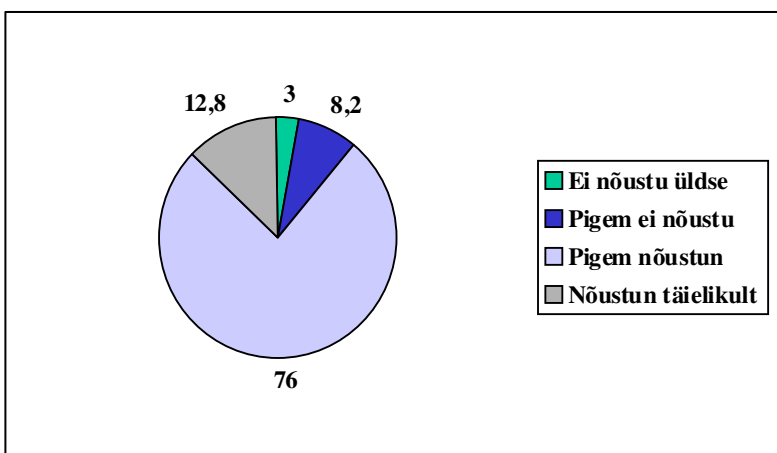
Joonis 5. Töötasu

Küsimusele, millist ergutuse viisi hinnatakse kõige rohkem, vastas 63% preemia maksmine (E), 8% tänu avaldamine käskkirjaga (B), võrdset 5% vastas, et kõrgem auaste (G) ja ametikohal edutamine (H), 17% hinnaline kingitus (C), 3% teenetemärk (D), 3% tänukiri (A) ja 1% suuline tänu avaldamine (F) (joonis 6).



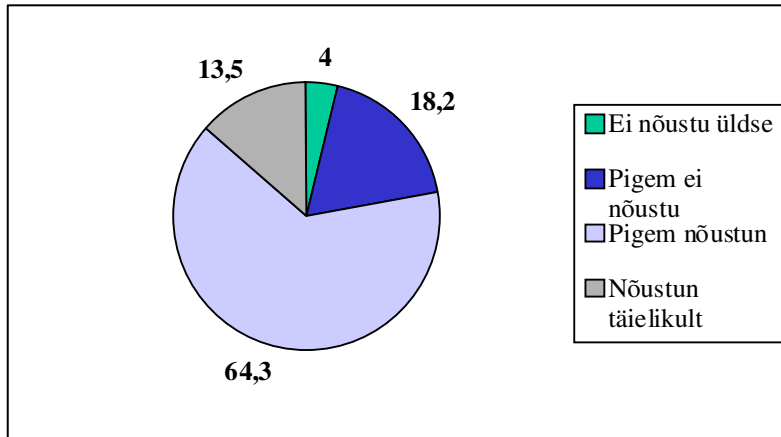
Joonis 6. Ergutuste liigid

Küsimusele, kas saadakse piisavalt infot selle kohta, millised on töötaja tööülesanded ja kohustused, vastas 76%, et pigem nõustub, 12,8%, et nõustub täielikult, 8,2%, et pigem ei nõustu ja 3% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 7).



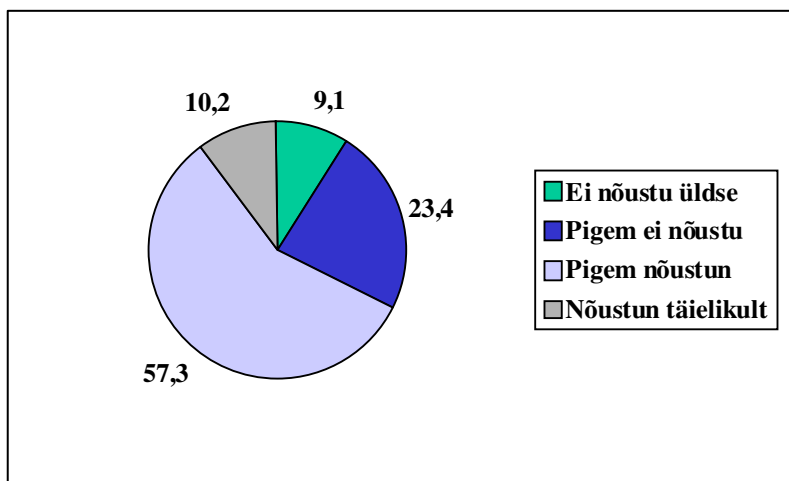
Joonis 7. Tööülesanded

Seda, et praeguse tööga ollakse üsna rahul, vastas 64,3%, et pigem nõustub, 18,2%, et pigem ei nõustu, 13,5%, et nõustub täielikult ja 4% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 8).



Joonis 8. Tööga rahulolu

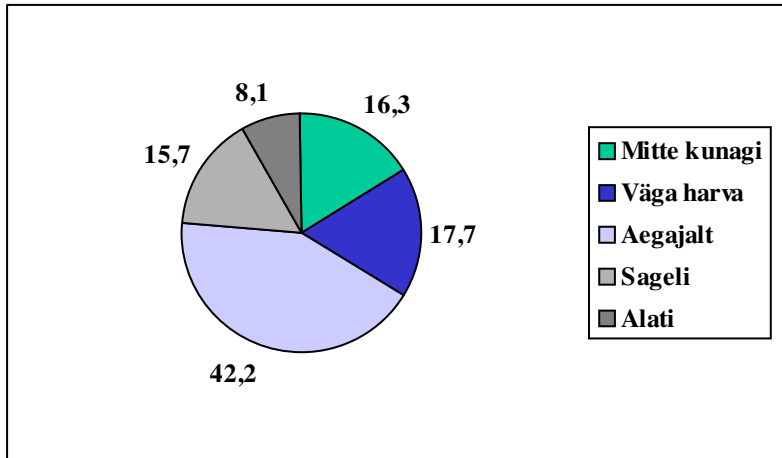
Seda, et nendega arvestatakse, vastas 57,3%, et pigem nõustub, 23,4%, et pigem ei nõustu 10,2%, et nõustub täielikult ja 9,1% vastanutest vastas, et ei nõustu üldse (joonis 9).



Joonis 9. Minuga arvestatakse

Viimased väited kirjeldavad tööalast käitumist.

Küsimusele, kas tehakse ka seda, mis pole kohustuslik, kuid mis aitab parandada organisatsiooni mainet, vastas 42,2% aegajalt, 15,7% sageli, 17,7% väga harva, 8,1% alati ja 16,3% mitte kunagi (joonis 10).



Joonis 10. Mainet parandamine

3. ARUTELU JA ETTEPANED

3.1. Arutelu

Antud uurimuse eesmärgiks oli välja selgitada Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna Prefektuuri piiripunktide töötajate rahulolu oma töökeskkonnaga.

Uurimuses osalenutest on 22,4% töötanud Piirivalveametis üle 15 aasta; 52,8% 10-15 aastat, 14,3% 5 kuni 10 aastat, 6,8% 1 kuni 5 aastat ja vaid 3,7 % on töötanud kuni 1 aasta. Kuna enamus vastanutest on pika tööstaaziga piirivalvurid, saab sellest järeldada, et Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna Prefektuuri kahes suuremas piiripunktis ei ole personali-voolavus probleemiks. Kui võrrelda mis motiveerib pika ja mis lühikese tööstaaziga töötajad, siis erinevus on selles, et organisatsioonis kaua olnuid motiveerib eelkõige rahaline motiveerimine. See on ka arusaadav, kuna neil on kogunenud pika töötamise aja jooksul mitterahalisi motivaatoreid (näiteks tänukirjad) juba oma jagu ja need ei ole nende jaoks enam motiveerivad faktorid. Kuid organisatsiooni uute tulijate jaoks on mitterahaline tunnustamine tähtsam, kui rahaline.

Kuna riikide vaheline piir on avatud ööpäevaringselt, kaasaarvatud nädalavahetustel ja riigipühadel, peavad piiri valvavad politseinikud töötama ka siis, kui teised vabu päevi naudivad. Samuti tuleb ette, et nad peavad töötama vabade päevade arvelt, mille tasustamisel ei kasutata hetkel lisatasusid, samas oleks 76,9% vastanutest nõus loobuma vabast päevast kergemini, kui selline tasu oleks kehtestatud ja vaid 23,1% arvates ei oleks eritasu neile otsustamisel määravaks teguriks. Seega on raha siiski enamusele piirivalveametnikele suureks motivaatoriks anda endast suurem panus. Sama tulemust on kinnitanud praktiliselt kõik töötajate hulgas läbi viidud küsitlused, millest saab järeldada, et töö tasustamise poliitika mõjutab otseselt inimeste tööga seotud hoiakuid ning käitumist töö. (Alas 2005:105)

Mitterahalistest motivaatoritest üks tähtsamaid, mis töötajaid motiveerib, on koolitustel osalemine. Rahulolu suurendab see, kui töötaja tänu koolitustelt saadavatele teadmistele saab oma tööga paremini hakkama ja tunneb ennast töö situatsioonis kindlamalt ning tänu eelnevale meeldib talle töö rohkem ja on stressivabam. Tuginedes teooriale (Hancer,

George 2003), on teada, et inimesed veedavad väga suure osa oma ajast tööl ja tööga rahulolevad inimesed mõjutavad positiivselt ka organisatsiooni. Antud töö puhul märkis küsitletutest 44,3 %, et koolitusi on olnud piisavalt, kuid 55,7 % arvas, et koolituste osakaal on siiski liialt väike. Sellest võime järeldada, et üle poolte vastanutest tunnevad, et koolitusi võiks olla rohkem. Tundub, et koolitustel käivad ühed ja samad inimesed ja teatud grupp töötajaid on jäänud peaaegu koolitusprotsessist kõrvale. Kui töötaja ei saa piisavalt koolitusi ja ennast arendada, võib tema motivatsioon langeda.

Kuna Politseis on spordiga tegelemist alati hinnatud, siis on seda näha ka antud läbiviidud küsitluses, kus 71,2% vastanutest pidas sportimise võimalusi piisavateks ja ainult 28,8% ebapiisavaks. Selle küsimuse vastused sõltuvad sellest, mis spordivaldkonda keegi eelistab harrastada. Näiteks ujumise harrastajatel on mitteduvisel perioodil võimalusi vähe. Tulemuste järgi võib aru saada, et sportimisvõimalustega ollakse üldiselt rahul, kuna nüüdseks juba endises piirivalve organisatsioonis ja praeguses politsei- ja piirivalve asutuses tuleb läbida kehalised katsed. Mis tingib selle, et töötajad on leidnud juba katsete edukaks sooritamiseks sobivad sportimisvõimalused. Kuid olenemata sellest võiks töötajate hulgas välja selgitada, mis võiksid olla motivaatorid sportimise soodustamiseks ja milliseid sportimisvõimalusi soovitakse. Nii nagu Miller ja Rollnick (2002:18) on väitnud, ei ole tähtis see, miks inimene ei ole motiveeritud, vaid see, mis teda motiveerib. Kui töötajat motiveerivad eelkõige sportimisvõimalused, siis organisatsioonis, mis eeldab töötajatelt head füüsilist vormi, tuleks talle seda võimaldada.

Asjad muutuvad pidevalt nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool. Antud töös küsitletud valimit on mõjutanud ühinemine ja ka majanduslangus, nagu kogu Eestit. Samas tuleb küsitlusest välja, et töötajad on oma töökoha säilimise suhtes üsna turvaliselt meelestatud - 57,3 % on kindlad, et nende töökoht säilib, 42,7% vastanutest nii kindlad ei ole. Kas see suhe säiliks ka majandusolukorra halvenemisel, on kahtlane. Põhjus, miks see protsent praegu kehtivas ebastabiilses olukorras positiivse poole peale kaldub, tuleneb arvatavasti sellest, et praeguse majanduslanguse juures on need inimesed rahul, kellel on olemas töö ja tagatud palk. Samuti vastas üle poolte, so 58,8%, et nad ei töötaks sama palga eest mujal ja 41,2% jälle, et ei jääks organisatsiooni, vaid vahetaks töökohta. Selle põhjuseks, miks üle poolte ei vahetaks töökohta, on kindlasti ka antud piiripunktide geograafiline paiknemine – eemal suurematest keskustest. Paljud töötajatest elavad töökoha lähedal ja selle vahetamine tähendaks tööle minekut kodust kaugemale. Kuid kindlasti on nende seas inimesi, kes on

oma töö ja organisatsiooniga rahul. Nii nagu Wright ja Davis (2003) on öelnud, on tööga rahulolu eelkõige inimese ja töökeskkonna vastastikune toime.

Heller (2003) on kirjutanud, et inimesi motiveerivad erinevad motivaatorid. Küsimusele, kas piiripunktides kasutatakse kõiki olemasolevaid motivaatoreid, vastas alla poolte (45%) jah ja enamus (55%) ei. See on jällegi tingitud majanduslangusest, mille tõttu on riigieelarvelistel asutustel kärbitud rahalisi vahendeid. Ära on jäänud mitmed rahalised preemiad, nagu juubelite, kooli lõpetamise puhul. Kahjuks pole puutumata jäänud ka töötasu. Kui praegusel aja ei ole võimalik kasutada motivaatoritena väliseid tegureid, tuleb rõhku panna sisemiste motivaatorite suurendamisele.

Küsimustele, kas tööl toimuv tekitab negatiivseid tundeid, vastas 56,3%, et pigem ei nõustu selle väitega ja 24,1%, et pigem nõustub. Seega võib arvata, et piiripunktides valitseb vaatamata töötasu alandamisele ja ametite ühendamisele positiivne töökeskkond. Samuti selgus, et ebaõnnestumisi tööl elab enamuses üle, so 48,8% pigem ei nõustu ja 25,5% ei nõustu üldse väitega, et säilitavad positiivse suhtumise, vaatamata ebaõnnestumisele. Sellest järeldab autor, et töötajad suhtuvad oma töösse tõsiselt ja püütakse oma töökohustusi täita kohusetundlikult ja reegleid jälgides. Rahul ollakse nii töökaaslastega - 60,4% pigem nõustub ja 22,8% nõustub täielikult, kui ka töökeskkonnaga - 62,3% pigem nõustub ja 11,5% nõustub täielikult. Küsitluse järgi on töötajate omavaheline läbisaamine hea ja see on ka motivaator, sest inimene veedab olulise aja elust töökohal koos töökaaslastega suheldes (Scholtes 2001:68). Piiriületajatega on suhted head - 55,6%, kuid samas 19,5% ei nõustu sellega. Head suhted olenevad kindlasti palju iga töötaja enda suhtlemisoskustest ja empaatiavõimest, sest suhtlemine ei ole kunagi ühepoolne. Hea suhtleja suudab ära hoida konflikte ja seega ka sellega kaasnevat stressi. Loomulikult tuleb pingelisi situatsioone ikka ette, kui mõlemapoolsel heal tahtel leiab alati koostöös parima lahenduse.

Töö huvitavuse kohapealt vastas 52,7%, et on pigem nõus ja 36,4,3% nõustub täielikult, mis tähendab, et töö on huvitav ja vaheldusrikas. Sellest järeldab autor, et piirivalve töö on atraktiivne ja saab suhelda paljude erinevate inimestega, mis muudabki selle raske töö nii huvitavaks. Vastustest võib järeldada, et enamus piirivalve suuna peal töötavatest politseiametnikest on valinud endale õige eriala. Kuna inimeste arvates on töö huvitav, siis tehakse seda mõnes mõttes rutiinset tööd rõõmuga. Tööd peab vaheldusrikkaks 33% ja

49,4% pigem nõustub sellega. Tundub, et tühimust töö üle ei kurdeta. Sellest võime järeldada, et omavaheline läbisaamine töötajate vahel on hea ning suhtlemiseks kedagi ei eelistata, vaid suheldakse kõigiga ja motivatsioon selle tulemusel ei kahane.

Üheks rahulolu tagamise allikaks on kindlasti ülemus, kelle üheks ülesandeks on motiveerida oma alluvaid ja seda eelkõige läbi isikliku eeskuju. (Landsberg 2003:158) Sellega, kas antud piiripunktides on juhid mõistvad, nõustusid 42,8% ja täielikult 24,8%. Rahulolu organisatsioonis on seotud ka infoliikumisega. Tõhus infovahetus vähendab kaadrivoolavust ja tõstab töömoraali. (Ali 2003:16) Sellega, et info liigub juhtkonnalt töötajatele hästi, on 65,2% pigem nõus ja 20,4% olid täiesti rahul. Sarnaselt vastati ka küsimusele, kas töötajad saavad infot selle kohta, kuidas ollakse nende tööga rahul – pigem nõustusid 74% ja täielikult nõustusid 16%. Mis tähendab, et kõik saavad vajaliku informatsiooni, mis puudutab teenistust ja ka tagasisidet enda töö kohta. Infoliikumine on alati parem seal, kus ei ole väga suurearvulist töötajaskonda ja seda ka Luhamaal ning Koidulas ei ole. Positiivne on see, et tehakse vahetuste vahetumisel uuele toimkonnale ülevaade sellest, mis on eelnevate tundide jooksul toimunud ja millele tuleb tähelepanu pöörata.

Töötasuga ollakse enam-vähem rahul - 58,2% pigem nõustub ja 12,9% nõustub täielikult. Töötaja võrdleb kindlasti oma töötasu selle tasuga, mida saavad ümbritsevad ja kuna praegusel ajal on paljud tööta või saavad maapiirkonnas miinimumtöötasu, siis on arusaadav, miks töötasuga ollakse pigem rahul. Kuid praeguses uudses suures organisatsioonis ei tunneta töötajad end enam olulise töötajana - 71,4% arvavad, et nad pigem ei nõustu selle väitega, et nad on olulised töötajad ja 13,9% arvavad, et nad pigem nõustuvad selle väitega. Samuti ei tunneta üle poolte, et nende hea töö leiaks tunnustamist, vastavalt 61,2%, kes arvavad, et nad pigem ei nõustu väitega, et nende hea töö leiab tunnustamist, 26,9%, et nad pigem nõustuvad selle väitega. Seetõttu võib arvata, et osad vastajad vastates küsimusele, mõtlesid praegust ajaperioodi ja teised jälle eelnevat. Töötasu ja tunnustus on alati olnud töötajatele tähtsad motivaatorid.

Kõige enam kasutati Piirivalveametis motivaatorina tänu avaldamist käskkirjas. Kuna seda kasutatakse väga palju, siis ta ei oma enam motiveerivat mõju. Millega hakatakse kõige rohkem motiveerima ühendatud ühendasutuses, näitab aeg. Natuke rohkem motiveerib tänukirja andmine, kuna sellest jääb mälestus töötajale kätte. Teenistumärgi andmine motiveerib

eelmistest rohkem, kuna seda antakse vähestele, välja arvatud aastapäeva puhul antavad teenistumärgid. Rahalist preemiat antakse vähe, seda tavaliselt konkreetse asja puhul. Hinnalise kingituse puhul on probleemiks, kas antud kingitus valmistab rõõmu ka saajale. Parem on see rahas välja maksta, et inimene ostaks ise, mis talle meeldib. Auastme ülendamine mõjub hästi nii eneseteadvusele, kui ka rahakotile, kuna auastme kõrgendusega käib kaasas ka palgatõus. Vastanud eelistasid kõige rohkem preemia maksmist, kuna see on reaalne rahasumma, mis saadakse kohe kätte. Kuid samas tuleb mõelda organisatsioonil juba praegu sellele, et majanduskasvuga ei suureneks tööjõu volavuse protsent ja et selle põhjusena ei toodaks välja asjaolu, et töötajate motiveerimisele ei ole pööratud küllaldaselt tähelepanu. Politsei- ja Piirivalveametis töötavad eriteenistujad, kelle väljaõpetamisele riik kulutab päris palju ja lahkujate asemele tuleb hakata koolitama jälle uusi töötajaid. Oma ala spetsialistiks saadakse aastatega, sest kogemusi omandatakse vaid reaalse töö käigus, seega toimub siis ka teadmiste ja oskuste väljavool organisatsioonist. Samas kui töötaja tunneb, et teda ja tema teadmisi ning oskusi väärtustatakse, siis on ta ka organisatsioonile lojaalne ja töötab paremini.

3.2. Ettepanekud

Käesoleva töö eesmärgiks oli piiripunktides töötavate politseiametnike arvamuste kaudu saada teada, kuivõrd rahul on töötajad oma tööga piiripunktides ning toetudes uurimistulemustele, teeb autor järgmised ettepanekud:

- 1) Uurimusest tuli välja, et üle poolte pidas koolituste toimumiste arvu ebapiisavaks. Koolituse ebapiisavuse põhjustena võib tuua koolitussüsteemi puuduliku toimimise. Võttes arvesse eelnevat, teeb autor ettepaneku parandada piiripunktide koolitussüsteemi ning leppida kokku koolitusvajaduse väljaselgitamise ning koolituse planeerimise põhimõtetes.
- 2) Kuna tegu on uue organisatsiooniga, on tekkinud uued võimalused ja ka kohustused näiteks füüsilise vormi osas, siis seoses sellega tuleks viia läbi töötajate hulgas uurimus, et saada teada, mis võiksid olla motivaatorid sportimise soodustamiseks ja milliseid sportimisvõimalusi soovitakse.

- 3) Antud uurimuses osalenud arvasid, et ei kasutata ära kõiki olemasolevaid motivaatoreid. Rahaliste motivaatorite nappuse tõttu tuleks motiveerimisel rohkem tähelepanu pöörata mitterahalistele vahenditele: suulised või kirjalikud tänu avaldamised, meelepidamised tähtpäevade puhul jne.
- 4) Peaaegu pooled vastanuist ei pidanud töökoormust rahuldavaks. Kuna praegusel ajal ei võeta juurde uusi töötajaid, et mitte vähendada juba töötavate töötajate tasusid, siis tuleks võimalikult hästi läbi mõelda töögraafik, mitte ainult ühe piiripunkti raames, vaid vajadusel arvestada ka teise piiripunkti ja kordonite töötajatega.
- 5) Uue asutuse tekkimisega seoses tuleks rohkem töötajatele selgitada muutusi, mis ühinemine on juba kaasa toonud ja mis veel ees seisavad: näiteks millised on karjäärivõimalused antud organisatsioonis, kuidas võivad muutuda nende tööülesanded, kvalifikatsiooninõuete täitmisest jne.
- 6) Uurimusest tuli välja, et töötajad ei tunneta enda tähtsust organisatsioonis ja seoses sellega arvavad, et nende töö ei leia piisavalt tunnustust. Eelnevat arvesse võttes, tuleks välja töötada uus hindamise süsteem, mis võimaldaks paremini analüüsida politseiametnike arenemisvajadusi.
- 7) Käesoleva lõputöö küsitlusele vastasid erineva tööstaažiga töötajad ja sealt selgus vajadus neid erinevalt motiveerida ja eelnevat tuleks arvesse võtta motivatsioonisüsteemi täiendamisel.
- 8) Motivatsiooni peab võimaluse korral jätkuvalt uurima, kuna välimiste või sisemiste tegurite muutustega kaasnevad uued tingimused võivad muuta motivatsiooni mõjutavate faktorite iseloomu ja seoses sellega oleks ettepanek viia iga kahe aasta tagant läbi motivatsiooni uuring.

KOKKUVÕTE

Üha rohkem räägitakse ühiskonnas töötajate rahulolust ja seoses sellega motiveerimise vajalikkusest. Antud uurimistöö autor soovib piiripunktides töötavate politseiametnike küsitlemise kaudu teada saada, kuivõrd rahul on töötajad oma tööga piiripunktides ja mis neid motiveerib.

Antud teema on aktuaalne, kuna keerulisel ajal on paljude organisatsioonide sh Politsei- ja Piirivalveameti jaoks oluline tagada efektiivne töö jätkumine. See eeldab aga töötajate rahulolu ning motiveeritust.

Töö eesmärkideks oli välja selgitada Lõuna Prefektuuri piiripunktide politseiametnike tööga rahulolu, välja selgitada peamised motivaatorid ja teha ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ning edastada ettepanekud motivatsioonisüsteemi täiendamiseks. Hüpotees, millele autor soovis kinnitust leida on, et töötajate rahulolu oma tööga on madal.

Eesmärkide täitmiseks ja hüpoteesi kontrollimiseks viis autor läbi kirjaliku ankeetküsitluse piiripunktide politseiametnike seas, mille eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu tase ja peamised motivaatorid. Lõputöös püstitatud hüpotees, et töötajate rahulolu oma tööga on madal, ei leidnud suures osas kinnitust.

Selgusid peamised motivaatorid:

- 1) preemia,
- 2) hinnaline kingitus,
- 3) kõrgem auaste ja ametikohal edutamine,
- 4) teenetemärk,
- 5) tänukiri,
- 6) tänu avaldamine käskkirjaga,
- 7) suuline tänu avaldamine.

Samuti tegi autor lähtuvalt uurimustulemustest ettepanekud tegurite kohta, mis olid kõige suurema rahulolematuse allikaks.

Uuringu käigus saadud tulemusi saab edaspidi kasutada uurimuses osalenud piiripunktide töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks, töökeskkonna parandamiseks ning motivatsioonisüsteemi täiendamiseks.

Motivatsiooni peab võimaluse korral jätkuvalt uurima, kuna välimiste või sisemiste tegurite muutustega kaasnevad uued tingimused võivad muuta motivatsiooni mõjutavate faktorite iseloomu. Ühiskonnas, kus toimuvad muutused, tuleb uuendusteks valmis olla ja nendele kiirelt reageerida. Inimkapital on oluline ressurss organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja sellepärast on tähtis seda motiveerida ja arendada.

РЕЗЮМЕ

Название данной дипломной работы "Мотивация и удовлетворенность работой со стороны служащих полиции в пограничных пунктах пропуска Южной Префектуры". Объем дипломной работы состоит вместе с приложениями из 51 страницы. Работа содержит в себе 10 рисунков и 2 приложения. При составлении данной работы было использовано 28 источников литературы. Дипломная работа написана на эстонском языке и резюме написано на русском языке. Ключевыми словами в работе являются: удовлетворенность работой, мотивация, теории мотивации, мотиваторы.

Целью данной дипломной работы является выяснение степени удовлетворенности работой со стороны служащих полиции в пограничных пунктах пропуска Южной Префектуры. Второй целью работы является выяснение главных мотиваторов сотрудников полиции в пунктах пропуска Южной Префектуры для внесения конкретных предложений по улучшению мотивирования служащих полиции и предоставить предложения для совершенствования мотивационной системы. На основании предварительного исследования, автор работы выдвигает следующую гипотезу: удовлетворенность служащих работой является низким.

В качестве метода исследования в дипломной работе автором использовался анкетный опрос в письменной форме, при составлении которого автор руководствовался мотивационной теорией. Исследование было проведено в промежутке времени с февраля по март 2010 года. 130 анкет с вопросами были высланы по электронной почте, из которых было заполнено 75 анкет, т.е. 57,6% из общего числа.

Данная работа состоит из трех глав. В первой главе дается обзор теоретических основ по данной теме, где руководствуются сущностью удовлетворенности и мотивации, мотивационными теориями и мотиваторами. Вторая глава состоит из описания организации, методологии исследования и результатов. В третьей главе работы представляются аналитические результаты исследования и предложения автора.

В дипломной работе выдвинутая гипотеза о том, что удовлетворенность служащих работой является низким, в основном не подтвердилась и, в ходе этого выяснились главные мотиваторы. Так же на основе результатов исследования автор сделал предложения по факторам, которые оказались самым большим источником недовольства среди служащих.

Полученные результаты в ходе исследования могут быть использованы для повышения удовлетворенности и мотивации служащих пограничных пунктов пропуска, улучшения условий труда и усовершенствования мотивационной системы.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinna Kirjastus Külim.
- Ali, M. 2003. Edukas suhtekorraldus. Tõlge eesti keelde: Maria Drevs. Tallinna kirjastus Koolibri. (Originaal on publitseeritud Dorling kindersley Ltd, Suurbritannia, 2001).
- Cole, G. A. 1995. Organisational Behaviour: Theory and Practice. Aylesbury: DP Publications.
- Covey, S. R. 2004. Printsipiidekeskne juhtimine [Principle-Centered Leadership]. Tõlge eesti keelde: Aime Kons. Tallinna Kirjastus Ilo. (Originaal on publitseeritud Copyright 1990, 1991 by Stephen R. Covey).
- Fuller, K., Taylor, P. 2008. A Toolkit of Motivational Skills. Encouraging and Supporting Change in Individuals. Second Edition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. 2003. Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga [Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence]. Tõlge eesti keelde: Ene Laur. Tallinna kirjastus Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud Copyright daniel Goleman 2002).
- Hancer, M., George R. T. 2003. Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Journal of Hospitality & Tourism Research, 27 (1), 85-100.
- Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat: Kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. Tõlge eesti keelde: Avo Reinald. Tallinna kirjastus Varrak. (Originaal on publitseeritud Dorling kindersley Limited, Suurbritannia, 2002).
- Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 81, 1, 87-96.
- Koidula maanteepiiripunkti iseloomustus. Kinnitatud piiripunkti ülema poolt 1998, uuendatud 2010.
- Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi [The Tao of Motivation Inspire yourself and others]. Tõlge eesti keelde: Klaire Kolmann. Tallinna kirjastus Varrak. (Originaal on publitseeritud Profile Books 1999, 2003).
- Luhamaa maanteepiiripunkti iseloomustus. Kinnitatud piiripunkti ülema poolt 1998, uuendatud 2010.
- Maslow, H. A. 2007. Motivatsioon ja isiksus [Motivation and Personaliiy, 3rd Edition] Tõlge eesti keelde: Kaisa-Kitri Niit. Tallinna kirjastus Mantra. (Originaal on publitseeritud Pearson Education).

- Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärikus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali [The Human Value of the Enterprise Valuing PEOPLE as Assets Monitoring, Measuring, Managing]. Tõlge eesti keelde: Kristjan Tedre. Tallinna kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud Nicholas Brealey Publishing 2001).
- McClelland, D. C. 1987. Human Motivation. Boston University, Cambridge University press.
- Miller, W.R. Rollnick, S. 2002. Motivational Interviewing – Preparing People to Change Second Edition. New York, Guildford Press.
- Morrison, R. 2004. Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. New Zealand Journal of Psychology, 33(3), 114-128.
- Oshagbemi, T. 2003. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. International Journal of Social Economics, 30 (12), 1210-1232.
- Politsei- ja piirivalveameti koduleht.
<http://www.politsei.ee> välja otsitud 12.01.2010
- Piirivalveamet. “Piirivalve personalistrateegia 2008-2011”. 2007.
<http://sun.pvasise> välja otsitud 15.11.2009
- Robbins, S. P., Coulter, M. 2003. Management. 7th ed. New Jersey, Prentice Hall
- Samel, E. 2003. Keskastemejuht kahe tule vahel. Tallinna Äripäeva Kirjastus.
- Scholtes, P. R. 2001. Juhi käsiraamat: Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni [The Leader’s Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done] Tõlge eesti keelde: Lembit Ebre. Tallinna kirjastus Tea. (Originaal on publitseeritud The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998).
- Seligman, M. E. P. 2008. Ehe õnn. Uuest positiivsest psühholoogiast, mille teadvustamine aitab leida ja avada oma loomuse ning kogeda selle õitselepuhkemist kogu täiuses [Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Deep Fulfillment]. Tõlge eesti keelde: Henn Käämbre. Kirjastus Pilgrim. (Originaal on publitseeritud Nicholas Brealey Publishing, 2003).
- Siimon, A., Türk, K. 2003. Juhtimine: Põhimõisted ja seosed. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Steiger, R. 1997. Inimkeskne juhtimine. Juhiseid tsiviil- ja sõjaväejuhtidele [Menschenorientierte Führung : Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte]. Tõlge eesti keelde: Piret Liivamägi. Tartu Fontese Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Frauenfeld, Huber, 1997).
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus.

- Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
- Virovere, A. Alas, R. Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinna kirjastus Külüm
- Wright, B. E., Davis, B, B.S. 2003. Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

JOONISTE LOETELU

Joonis 1: Tööstaaž.....	23
Joonis 2: Negatiivsed tunded.....	24
Joonis 3: Koolituste piisavus.....	24
Joonis 4: Töötingimused.....	25
Joonis 5: Töötasu.....	25
Joonis 6: Ergutuste liigid.....	26
Joonis 7: Tööülesanded.....	26
Joonis 8: Tööga rahulolu.....	27
Joonis 9: Minuga arvestatakse.....	27
Joonis 10: Maine parandamine.....	28

Lisa 1.

Küsimustik

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on välja selgitada Koidula ja Luhamaa piiripunktide politseiametnike tööga rahulolu ja põhilised motivatsiooni tegurid.

Küsimustik on anonüümne ning tulemusi kasutatakse Sisekaitseakadeemia lõputöö koostamisel ja tulemusi võetakse arvesse piiripunktide teenistuse korraldamises ja juhtimises.

Küsimustiku täitmisel märkige Teile sobiv vastusevariant.

Teid ette tänades,

Riho Kälviainen

A. Palun märgistage õige kastike

1. Tööstaaž piirivalves

- 0-1
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16 ja enam

2. Kui on vaja vabadest päevadest teenistusse tulla, kas eritasu selle eest lihtsustaks otsustamist? Jah – tuleksite, Ei – sellegi poolest ei tuleks.

- Jah
- Ei

3. Kas koolitusi on olnud Teie jaoks piisavalt?

- Jah
- Ei

4. Kas tasuta sportimisvõimalusi on piisavalt?

■ Jah

■ Ei

5. Motiveerimisel kasutatakse kõiki piirkonnas olemasolevaid motivaatoreid.

■ Jah

■ Ei

6. Kas Teil on kindlustunne töökoha säilimise suhtes?

■ Jah

■ Ei

7. Kas Te töötaksite sama palga eest parem mujal kui avaneks selline võimalus?

■ Jah

■ Ei

B. Palun hinnake küsimusi 4 palli süsteemis, kus siis 4 tähendab nõustun täielikult, 3 pigem nõustun, 2 pigem ei nõustu ja 1 ei nõustu üldse.

1. Töökaaslaste meeleolu mõjutab minu töötulemusi.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

2. Tööl toimuv tekitab minus negatiivseid tundeid.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

3. Töö on huvitav.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

3. Koolitusvõimalusi on olnud piisavalt .

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

4. Juhid on mõistvad.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

6. Töö on vaheldusrikas.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

7. Olete rahul info liikumisega juhtkonnalt töötajatele.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

8. Säilitate positiivse suhtumise vaatamata tööalastele ebaõnnestumistele.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

9. Töökoormus on rahuldav.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

10. Te olete rahul töökaaslastega?

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

11. Puhkamistingimused piiripunktis on halvad.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

12. Töötingimused on piiripunktis head

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

13. Suhteid piiriületajatega on head.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

14. Olete rahul töötasuga.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

15. Teie hea töö leiab tunnustamist.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

16. Teid on piirivalves töötamise ajal piisavalt ergutatud.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

17. Millist ergutuse viisi hindate kõige rohkem. Hinnake tähtsuse järjekorras.

- Suuline tänu avaldamine
- Tänu avaldamine käskkirjaga
- Tänukiri
- Teenetemärk
- Preemia maksmine
- Hinnaline kingitus
- Kõrgem auaste
- Ametikohal edutamine

18. Kas Te saate infot selle kohta...

a. Millised on teie tööülesanded ja kohustused?

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

b. Kas teie tööga ollakse rahul?

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

19. Palun hinnake, kui hästi kirjeldavad allpool esitatud väited Teid valdavaid emotsioone.

a. Ma olen sageli oma tööst tüdinenud.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

b. Ma olen praeguse tööga üsna rahul.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

c. Enamikel päevadel olen oma tööst innustunud.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

d. Ma tunnen tõelist rõõmu oma tööst.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

e. Mulle teeb muret, et mu vahetu ülem võib mõnda minu kolleegi minust kompetentsemaks pidada.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

f. Oleksin solvunud kui mu vahetu juht küsiks mingi probleemi lahendamisel mõne teise kolleegi abi.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

g. Kui teised saavad paremaid ülesandeid on see mõnevõrra häiriv.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

20. Palun hinnake, kui hästi kirjeldavad allpool esitatud väited Teie ja Teie tööandja ehk organisatsiooni suhet.

a. Minuga arvestatakse

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

b. Ma olen oma organisatsioonis oluline töötaja.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

c. Ma olen koostöövalmis.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4

21. Viimased väited kirjeldavad tööalast käitumist. Märkige palun, kui sageli need väited Teie puhul kehtivad. Palun märkige, kui sageli need väited Teie puhul kehtivad. 1 – mitte kunagi, 2 – väga harva, 3 – aegajalt, 4 – sageli ja 5 – alati.

a. Teen ka seda mis pole kohustuslik, kuid aitab parandada organisatsiooni mainet.

Mitte kunagi	Väga harva	Aegajalt	Sageli	Alati
1	2	3	4	5

b. Ma ei võta end ilma vajaduseta töölt vabaks.

Mitte kunagi	Väga harva	Aegajalt	Sageli	Alati
1	2	3	4	5

c. Ma ei viida aega niisama juttu ajades.

Mitte kunagi	Väga harva	Aegajalt	Sageli	Alati
1	2	3	4	5

Suur tänu vastamise eest!

Lisa 2.

Vastused küsimustikule

A osas paluti vastata jah/ei küsimustele.

Väited nõusoleku variantidega	Jah	Ei
Kui on vaja vabade päevadest teenistusse tulla, kas eritasu selle eest lihtsustaks otsustamist?	76,9%	23,1%
Kas koolitusi on olnud Teie jaoks piisavalt?	44,3%	55,7%
Kas tasuta sportimisvõimalusi on piisavalt?	71,2 %	28,8%

B osas paluti hinnata küsimusi 4 palli süsteemis, kus siis 4 tähendab nõustun täielikult, 3 pigem nõustun, 2 pigem ei nõustu ja 1 ei nõustu üldse.

Väited nõusoleku variantidega	Ei nõustu üldse 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
Töökaaslaste meeleolu mõjutab minu töötulemusi.	2,1%	32,2%	51,3%	14,4%
Töö on huvitav.	1,7%	9,2%	52,7%	36,4%
Juhid on mõistvad.	9,5%	22,9%	42,8%	24,8%
Töö on vaheldusrikas.	5%	12,6%	49,4%	33%
Olete rahul info liikumisega juhtkonnalt töötajatele.	8,2%	6,2%	65,2%	20,4%
Säilitate positiivse suhtumise vaatamata töölastele ebaõnnestumistele.	25,5%	48,8%	16,4%	9,3%

Väited nõusoleku variantidega	Ei nõustu üldse 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
Kas töökoormus on rahuldav?	8,9%	45,4%	37,9%	7,8%
Kas oled rahul töökaaslastega?	6,6%	10,2%	60,4%	22,8%
Kas puhkamistingimused piiripunktis on head?	13,7%	39,2%	36,8%	10,3%
Kas suhted piiriületajatega on head?	7,2%	19,5%	55,6%	17,7%
Teie hea töö leiab tunnustamist?	5,4%	61,2%	26,9%	6,5%
Teid on piirivalves töötamise ajal piisavalt ergutatud?	5,5%	52,2%	28,9%	13,4%

Kas Te saate infot selle kohta...

Väited nõusoleku variantidega	Ei nõustu üldse 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
Kas teie tööga ollakse rahul?	1,3%	8,7%	74%	16%

Palun hinnake, kui hästi kirjeldavad allpool esitatud väited Teid valdavaid emotsioone.

Väited nõusoleku variantidega	Ei nõustu üldse 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
Ma olen sageli oma tööst tüdinanud.	11,5%	60,3%	22,2%	6%
Enamikel päevadel olen oma tööst innustunud.	11%	38,5%	46,4%	4,1%
Ma tunnen tõelist rõõmu oma tööst.	12,2%	25,4%	54,1%	8,3%

Mulle teeb muret, et mu vahetu ülem võib mõnda minu kolleegi minust kompetentsemaks pidada.	20,4%	60,2%	16,4%	3%
Oleksin solvunud kui mu vahetu juht küsiks mingi probleemi lahendamisel mõne teise kolleegi abi.	22,2%	69,2%	6,5%	2,1%
Kui teised saavad paremaid ülesandeid on see mõnevõrra häiriv.	5,2%	56,2%	25,6%	13%

Palun hinnake, kui hästi kirjeldavad allpool esitatud väited Teie ja Teie tööandja ehk organisatsiooni suhet.

Väited nõusoleku variantidega	Ei nõustu üldse 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
Ma olen oma organisatsioonis oluline töötaja.	8,3%	71,4%	13,9%	6,4%
Ma olen koostöövalmis.	4,3%	17,8%	69,5%	8,4%

Viimased väited kirjeldavad tööalast käitumist. Märkige palun, kui sageli need väited Teie puhul kehtivad.

Väited nõusoleku variantidega	Mitte kunagi 1	Väga harva 2	Aegajalt 3	Sageli 4	Alati 5
Ma ei võta end ilma vajaduseta töölt vabaks.	4,6%	59,2%	15,7%	13,4%	7,1%
Ma ei viida aega niisama juttu ajades.	14%	63,4%	14,7%	7,1%	0,8%