

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Kaido Saks

**STRUKTUURIÜKSUSE (ESMATASANDI) JUHI
EDUKRITEERIUMID**

(Piiripunktide ja kordonite juhtide ja asetäitjate näitel)

Lõputöö

Juhendaja:
Peep Jaagant, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: 04.2010
Töö pealkiri: Struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi edukriteeriumid.	
Töö autor: Kaido Saks	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesolev lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja võõrkeelne kokkuvõte inglise keeles.</p> <p>Lõputöö maht on 40 lehekülge ning lõputöö sisaldab viit joonist. Kasutatud on 24 allikat.</p> <p>Käesoleval tööl on kaks lisa. Lõputöö eesmärk on uurida avalikus sektoris töötavate esmatasandi juhtide edukriteeriume ja selgitada välja enim edu toovad kriteeriumid, millele tugineb esmatasandi juhi senine edukus sihtgrupi enda väitel.</p> <p>Lõputöö esimeses osas kirjeldatakse juhti ja juhi edukuse aluseks olevaid teoreetilisi lähtepunkte. Lõputöö teises osas kirjeldatakse edukriteeriume ja nende saavutamist.</p> <p>Eesmärgi täitmiseks viis autor perioodil 20. veebruar kuni 28. märts läbi uurimuse Politsei- ja Piirivalveametile alluvates prefektuurides piirivalvebüroode struktuuriüksustes kasutades ankeetküsitlust, mis oli suunatud piirivalve struktuuriüksuste juhtidel ja nende asetäitjatele. Ankeetküsimustik sisaldas 42 küsimust, lisaks 3 täpsustavat küsimust juhi enda isiku kohta. Uurimistöö tulemusel selgus, et suurem osa küsitletud juhtidest peab end piisavalt edukaks ja omab suurel määral kõiki lõputöös välja toodud edukriteeriume, millele tuginedes tulenebki küsitletud isikute edukus Politsei- ja Piirivalveametis struktuuriüksuse juhi kohal.</p> <p>Lähtuvalt uuringu tulemustest tehakse kokkuvõttes järeldused ja ettepanekud.</p>	
Võtmesõnad: struktuuriüksus; esmatasandijuht; edu; kriteerium; karjäär; avalik sektor.	
Võõrkeelsed võtmesõnad: structural unit; premier level leader; success; criterion; career; public sector	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Politsei- ja piirivalvekolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

MÕISTED.....	lk 4
SISSEJUHATUS.....	lk 5
1. JUHTIMINE JA JUHI EDU.....	lk 7
1.1. Kes on juht, mis on juhtimine ja milles seisneb juhi edu?.....	lk 7
1.2. Juhtimine	lk 8
1.3. Juhtimise edukus.....	lk 9
2. EDUKRITEERIUMID JA NENDE OMADUSED.....	lk 12
2.1. Edukriteeriumite valik.....	lk 12
2.2. Edukriteeriumite tõlgendamine.....	lk 14
2.2.1. Isiksus.....	lk 14
2.2.2. Eesmärk.....	lk 17
2.2.3. Haridus.....	lk 19
2.2.4. Kompetentsus.....	lk 21
2.2.5. Motivatsioon.....	lk 22
2.2.6. Keskkond.....	lk 25
2.2.7. Võimekus.....	lk 27
2.2.8. Koostöö.....	lk 28
UURIMISKÜSIMUSTIKU ANALÜÜS.....	lk 32
KOKKUVÕTE.....	lk 36
SUMMARY.....	lk 38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	lk 39
LISA 1. UURIMISKÜSIMUSTIK.....	lk 41
LISA 2. VASTUSED.....	lk 43

MÕISTED

Mõisted viidatud allikate põhjal:

Edu – suhteliselt abstraktne mõiste. Kujutab endast teatud eelistatud seisundit konkrentsis teiste analoogsete situatsioonide või indiviidide ees.

Ka on erinevate mõistete järeldestel võimalik öelda, et edu on õnnelike juhuste ja võimaluste ühendamise tulemus. Edu hõlmab edenemist, edasiminekut, kordaminekut, menu, eesoleku õnnestumist. Enamikus käsitlustes, kus vaadeldakse juhi tegevust, edu, kui mõiste määratlemisega vaeva ei nähta, sest seda peetakse niivõrd loomulikuks. Siiski on see abstraktne mõiste, millel puuduvad üldtunnustatud kriteeriumid (Vadi 2000:40).

Kriteerium – millegi eristamise või millegi üle otsustamise alus, tunnus (EE 5, 1990:153). Suhteliselt konkreetne mõiste, kui on teada milliste valikute tegemiseks milliseid kriteeriume kasutada.

Kriteeriumite alusel saab paika panna mõõdetavaid eesmärke. Kriteeriumid on samuti aluseks mistahes hindamisele, võrdlusele jms. paikapandud objektiivsete näitajate põhjal.

Struktuuriüksuse (esmatasandi) juht - Struktuuriüksuse(esmatasandi) juht on isik, kes juhib avalikus teenistuses, piirivalve termineid kasutades, struktuuriüksuse ehk struktuuriüksuse (kordoni, piiripunkti, jaoskonna) suurust isikkoosseisu ja nende teenistust. Struktuuriüksuse juhi ja tema asetäitja saab liigitada esmatasandi juhtideks arvestades Politsei- ja Piirivalveameti sisemist struktuuri ja ametikohtade liigitust ja palgaastet.

Esmatasandi juhid juhivad tavaliselt organisatsiooni erinevaid osakondi ja valdkondi ning vastutavad plaanide täideviimise eest, mis nende valdkonda hõlmavad, organisatsiooni paindlikkuse ja paremate tulemuste saavutamise huvides on nende ülesanne olla kursis ka teiste osakondade tööga, arendada meeskonnatööd ja lahendada konflikte (Valk 2003:21).

Esmatasandijuhid koordineerivad struktuuriüksuse igapäevatööd ja vahendavad tippjuhtkonna plaane struktuuriüksuse isikkoosseisule ja edastavad tagasi nende täitmise tulemusi tippjuhtkonnale. Juhtidest sõltub, kas struktuuriüksus(allüksus) on piisavalt efektiivne ja tulemuslik oma igapäevases töös. Edaspidi nimetatud käesolevas töös kui **juht**.

Struktuuriüksus – käesolevas töös Politsei- ja Piirivalveameti organisatsiooni alluvuses olevad territoriaalsed struktuuriüksused nagu jaoskonnad, kordonid ja piiripunktid(Politsei- ja piirivalveseadus, 01.01.2010).

SISSEJUHATUS:

Autor soovib esmalt tuua näite, miks ta peab struktuuriüksuse juhti esmatasandi juhiks. Struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi all mõeldakse siin avalikus sektoris Politsei- ja Piirivalveameti organisatsiooni teenistuses olevat piirivalvebüroo struktuuriüksuse juhti.

Autor võttis oma töös pealkirjas sisalduva struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi, kui isiku määratlemiseks aluseks põhilise normdokumendi, mille alusel valvatakse piiri – see on “Riigipiiri valvamise käsk“. Nimetatud käsu koostab piirikontrolliosakond ja väljastab Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor, kes ka allkirjastab selle. See kehtib pool aastat ja edastatakse prefektuuridesse, kes selekteerivad välja konkreetselt prefektuuri puudutava teabe. Seejärel koostab ja edastab prefektuur riigipiiri valvekäsu ajaliselt nelja kuu kehtivusega plaanina struktuuriüksustesse. Struktuuriüksuse juht või asetäitja omakorda annab selle alusel välja ainult enda juhitud struktuuriüksust puudutava operatiivkäsu ehk kuuplaani, mis on juba struktuuriüksuse ühe kuu pikkuse perioodi kehtivusega täpsustatud piirivalvamisekäsk, koostaja esmatasandi juht ehk siis struktuuriüksuse juht või tema asetäitja.

Käesolevas töös kirjeldab autor läbitöötatud viidatud allikate põhjal esmatasandi juhti, kui isiksust ja tema isiksuse erinevaid tahke/omadusi, mida iseloomustavatele kriteeriumitele võiks teoreetiliselt tugineda juhi edu. Lisaks muud välised ja sisemised tegurid, edukriteeriumite põhjal, mis abistavad või takistavad juhti tema edus või ebaedus.

Autori arvates on lääneliku ühiskonna mudel, kuhu ka Eesti oma kultuuriruumiga kuulub, orienteeritud edule ja selle saavutamisele ning eelkõige puudutab ja mõjutab see just juhte, kes on inimühiskonnas eksisteerivate organisatsioonide vältimatu osa.

Just juhid, eriti algajad juhid, on sunnitud edukad olema, et ühiskondlikku heakskiitu pälvida. Edukus on see, mida meie ühiskonnas väga oluliseks peetakse, kuna annab eelise teiste samaväärsete isikute ees ja tõstab ka eduka inimese enesehinnangut.

Juhi edukus on tänapäeva maailmas aktuaalne teema, sest sellega haakub lisaks suuremaid ja väiksemaid probleeme nagu näiteks eduka juhi nartsissism, mis väljendub eduka juhi eneseimetluses, millega juht võib lõpuks muutuda autoritaarseks juhiks.

Käesoleva töö autor püüab anda ülevaate hetkel kõige tähtsamatest edukriteeriumitest, mille alusel kujuneb või peaks kujunema tulevase juhi tööalane edukus.

Uurimuse eesmärk on välja selgitada uurimisküsitluse vastuste põhjal, milliste kriteeriumite alusel tuleneb esmatasandi juhi edu karjäärisüsteemis ja millistel faktoritel see edu põhineb?

Juhtidelt endil tuleks endalt küsida:

Milline on minu tööülesanne? Milline see peaks olema? Milline peaks olema või võiks olla minult oodatav panus? Mis mind oma tööülesande täitmisel segab ning tuleks elimineerida.

Üha suurem osa töötajatest – ja enamik juhtidest – peab hakkama ennast ise juhtima. Nad peavad leidma positsiooni, kus nende poolt antav panus on kõige suurem; nad peavad lisaks ise õppima ennast arendama.

Organisatsioon nimega Piirivalveamet on selleks hetkeks, kui autor käesolevat tööd kaitsma hakkab ümber nimetatud Politsei- ja Piirivalveametiks, mis on saadud kahe eelnimetatud asutase liitumisel, kus on juhtivroll endisel Politseiametil. Autor alustas uurimistöö koostamist enne liitumist ja küsimustik viidi läbi keskendudes piirivalve struktuuriüksustele, mis samas ei välista uurimistöös saadud andmete ülekandmist ja üldistamist kogu Politsei- ja Piirivalveametis töötavatele esmatasandi juhtidele. Seda enam, et Sisekaitseakadeemia koolitab nii piirivalve kui politsei ametnikke.

Autorit hakkas huvitama peale piirivalve teenistusse astumist ja politsei- ja piirivalvekolledžisse(end. piirivalvekolledž) kaugõppesse õppima asumist, millest tuleneb mõnede juhtivtöötajate kiire edutamine, samas kui teised juhid võivad oma ametikohal aastaid vinduda? Millest tuleneb ühtede juhtide edu ja teiste juhtide paigalseis samal ametikohal, mida võiks võtta teatud kontekstis isegi tagasiminekena?

Struktuuriüksuste juhte, nii tulevasi kui tegevjuhte koolitatakse vastavalt õppekava alusel, ent pole päris selge, kas juhtide õppekavad täidavad omi eesmärged, kuna piirivalvealane kõrgharidus on alles oma algusteel ja värskelt koolitatud juhtide käekäiku pole jõutud veel piisavalt jälgida ja sellest järeldusi teha. Ning millised võiksid ja peaksid olema üldse teoreetilised nõuded juhile, mille alusel võiks eeldada struktuuriüksuse juhi edu?

Millistele (edu)kriteeriumitele tegelikult peaks juht tuginema, see küsimus selgub alles praktikas, olgugi et juhte koolitatakse akrediteeritud õppekava alusel ja tulevasel juhil võib olla väga tugev teoreetiline baas struktuuriüksuse juhtimises ja planeerimises politsei- ja piirivalvekolledžis omandatud haridusena?

Nendele küsimustele ongi autori arvates vaja keskenduda, et leida allpool välja toodud edukriteeriumite puudujääke juhtide ettevalmistamisel struktuuriüksuse juhiks saamisel. Ons edukriteeriumite pelk paikapanek vaid autori eelarvamus tööalast edu toovatest omadustest?

Sellele autor püüabki vastust anda, kaasates lisaks juhtide käekäiku analüüsinud autoritele ka uuringutulemuste vastused, et tõlgendada lahti edukriteeriumite erinevad aspektid ja selle läbi selgitada, millised edukriteeriumid võiksid olla esmatähtsad juhtimise seisukohast.

1. JUHTIMINE JA JUHI EDU

1.1. Kes on juht ja milles seisneb juhi edu?

Mõistsin, et juhiks saamine hakkab peale alles pärast seda, kui sind on juhiks määratud. Juhtimiseks on küll vaja teatud isikuomadusi, kuid juhiks ei ole võimalik õppida. Juhiks tuleb ise areneda ja seda saab teha igäüks, kes vaid tõsiselt soovib (Maripuu, Lõhmus 12.2009).

Ruth Alas (2004:11) defineerib juhti järgmiselt: „Juhiks võib pidada iga inimest, kellel on vähemalt üks alluv“.

Käesoleva töö autor toob siinkohal ära erinevate autorite seisukohad juhtide suhtes ja nende nägemuse juhi ülesannete ja juhile edu toovate kriteeriumite kohta.

Juhirolli uuringud tuginevad kolmele põhikontseptsioonile:

Kaasasündinud juhiomaduste teooria – juhiomadused on määratud isiksuse kaasasündinud omadustega ja need sõltuvad vähe olukorrast, millesse isik on sattunud.

Käitumuslik teooria – juhirolli täitmise edukus sõltub kasutatavast juhtimisstiilist.

Situatsiooniline teooria – konkreetse olukorra vajadused määravad ära juhite esiletõusu ja nende edukuse. (Lukjanov 2002:206).

Juht peaks olema mõistev, arusaaja, kasutama nii passiivset, kui ka aktiivset kuulamist. See annab talle võimaluse langetada otsuseid kaalutletult, mis analüüsidest poolt ja vastuargumente, võimaldab teha just õige ja õiglase otsuse (Lukjanov 2002:17).

Juht peab olema lisaks hea psühholoog ja diplomaat, selleks, et ebaõnnestumisi vältida (Vadi 1998:121).

Iga juhi ülesandeks on kõigi põhiliste juhtimisülesannete täitmine, st. planeerimine, organiseerimine, koordineerimine (juhendamine), motiveerimine, analüüs ja kontrollimine ning kõigi nende kohta tema ametiseisundile vastavate otsuste tegemine. Ja just sellises järjekorras (Lukjanov 2002:190).

Loomulik juhtimisoskus on eriti iseloomulik emotsionaalselt intelligentsetele juhitele, kes tekitavad vastukaja. Oma emotsioone teadvustavad juhid mõistavad oma väärtushinnanguid, eesmärgi ja unistusi. Nad teavad, kuhu nad tahavad välja jõuda ja miks. Nad on häälestunud sellele, mis tundub neile õige.

Intuitsioon võimaldab EQ oskustega juhitele otsest juurdepääsu tarkusele, mida nad on oma elu jooksul kogunud. Ning selleks, et seda sõnumit tajuda, on vaja sisemusele häälestunud eneseteadvust(Goleman, Boyatzis, McGee 2003:61).

Teooria osas toob Kivilo välja nõ hea juhi valemi, milleks on: hea juht = haridus + kogemused + koostöövõime + isiklikud võimed (Kivilo 2005:36). Allpool on autor edukriteeriumitena välja toonud just needsamad kriteeriumid, lisaks veel teisigi kriteeriume.

1.2. Juhtimine

Juhtimine on eesmärgipärane protsess, kus juhtimisorgan mõjutab juhtimisobjekti (Lukjanov 2002:9).

Valk on välja toonud „/.../ et, juhtimine on inimese tegevuse ja käitumise teadlik ja sihipärane suunamine, saavutamaks organisatsiooni eesmärke ja rahuldamiseks tema liikmete vajadusi (Valk 2003:11).

Juhtimine tähendab juhi ja ta vaimse kohalolekut ja suhteid nendega, keda juhitakse. Hea juhtimine kohandub nende isikute vajaduste ja väärtustega, kes vajavad juhtimist. Hea juhtimine võtab arvesse nende isikute võimed ja vilumuse, kellega juht oma tööd jagab. Hea juhtimine kohaneb organisatsiooni eesmärkide ja tulevikuväljavaadetega. Juhtimine on kunst, sisemine teekond, suhete võrgustik ja palju enam. Ja kuna ei saa loota, et mõnel indiviidil oleks olemas kõik need jooned, siis peab juhtimine olema lõppkokkuvõttes süsteem (Scholtes 2001: 421;422).

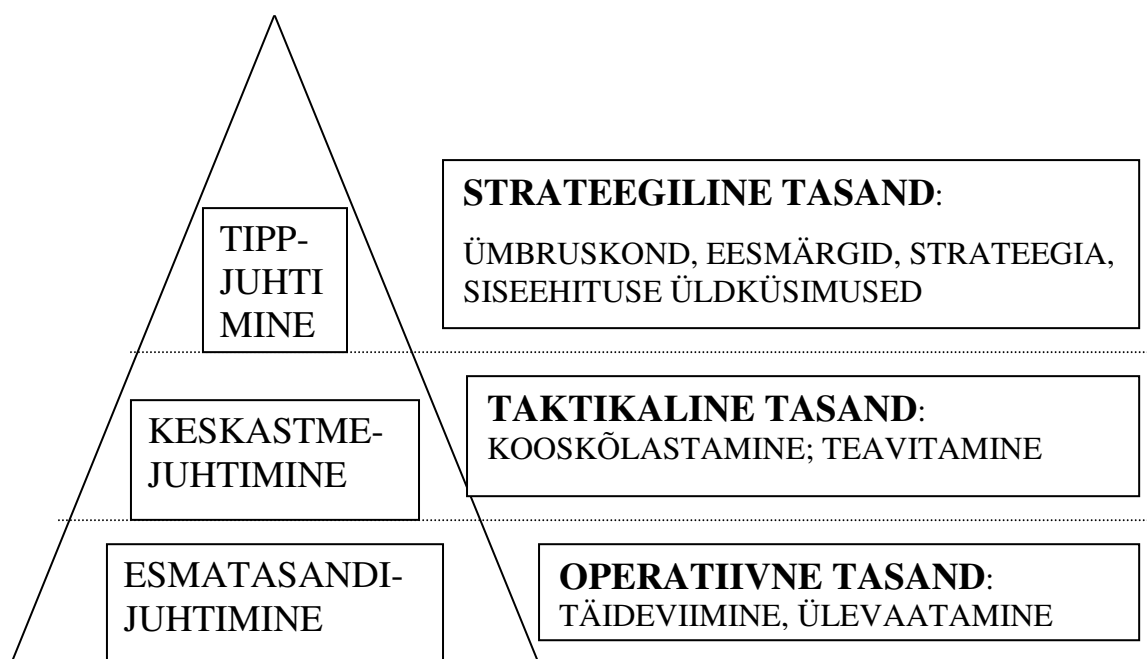
Juhtimine on on organisatsiooni töö planeerimise, organiseerimise, juhendamise, motiveerimise ja kontrollimise protsess, mis peab tagama püstitatud eesmärkide saavutamise. (Lukjanov 2002:206,190, 9, 14).

Üheks juhi peamiseks tegevuseks on inimeste mõjutamine organisatsiooni ülesannete täitmise suunas. Inimeste mõjutamise oskuste allikana võib vaadelda juhi sünnipäraseid eeldusi või omandatud kogemusi. Kerkib küsimus:kas juhiks saadakse või sünnitakse? Ühest vastust siin pole. Võimalik, et häid tulemusi saavutatakse siis, kui sünnipärasele eeldustele lisanduvad teadmised ja kogemus (Vadi 2000:6).

Juhtimine teeb organisatsioonid võimalikuks, hea juhtimine paneb nad hästi toimima.

Enamik inimesi eelistab rääkimist kuulamisele. Mida edukamaks nad on saanud, seda suurem on neil oht uskuda, et nad teavad ise kõige paremini kõike, mis puutub nende tegevusse. Tõeline huvi teiste inimeste vastu – kirglik soov aru saada, miks inimesed käituvad nii nagu nad käituvad – on väga haruldane (Magretta, Stone 2003:155).

Seega juhtimise all mõistetakse süsteemset juhtimistegevust, mis hõlmab kõiki valdkondi, mis on konkreetse juhi valdkonnas ja ametiülesannetest tulenevaid ülesandeid. Süsteem, mis toetub juhtidele, kes omakorda suudavad edukalt juhtida tänu edukriteeriumitena välja toodud individuaalsetele kui ka ümbritsevale keskkonnast tulenevatele teguritele.



Joonis 1. Juhtimispüramiid eri juhtimistasanditel

1.3. Juhtimise edukus

Juhtimise edukus sõltub suurel määral oskusest oma ideesid müüa või lihtsamalt, oma otsuste mõistetavaks ja aktsepteeritavaks tegemisest (Vadi 1998: 32)

M. Vadi väitel on Eesti Vabariik veel nii õhuke, et pole võimatu, et „/.../“ edukuse kriteeriumiks Eestis peetakse jõudmist mingile positsioonile. Isegi väga kõrgeks riigitegelaseks saamine pole kvaliteedi näitaja. Eesti ühiskond on nii väike, et juhusel ja nepotismil on suur osakaal. Eesti ühiskond ei pea praegu veel kvaliteeti tähtsaks ja seepärast võib edutada neid, kes seda ei vääri.“ (Vadi 1998:16)

Selliste juhtumite kohta võib öelda, et suur osa edutamisel on juhusel ja isiklikel tutvustel. Nendel alustel juhiks saanutel pole väga palju pistmist üldtunnustatud edukriteeriumitega, mis on allpool välja toodud. Selliste juhtide karjäärüküsimus on lahenenud „õigel“ ajal „õiges“ kohas olemisega. Kindlasti on ka erandeid.

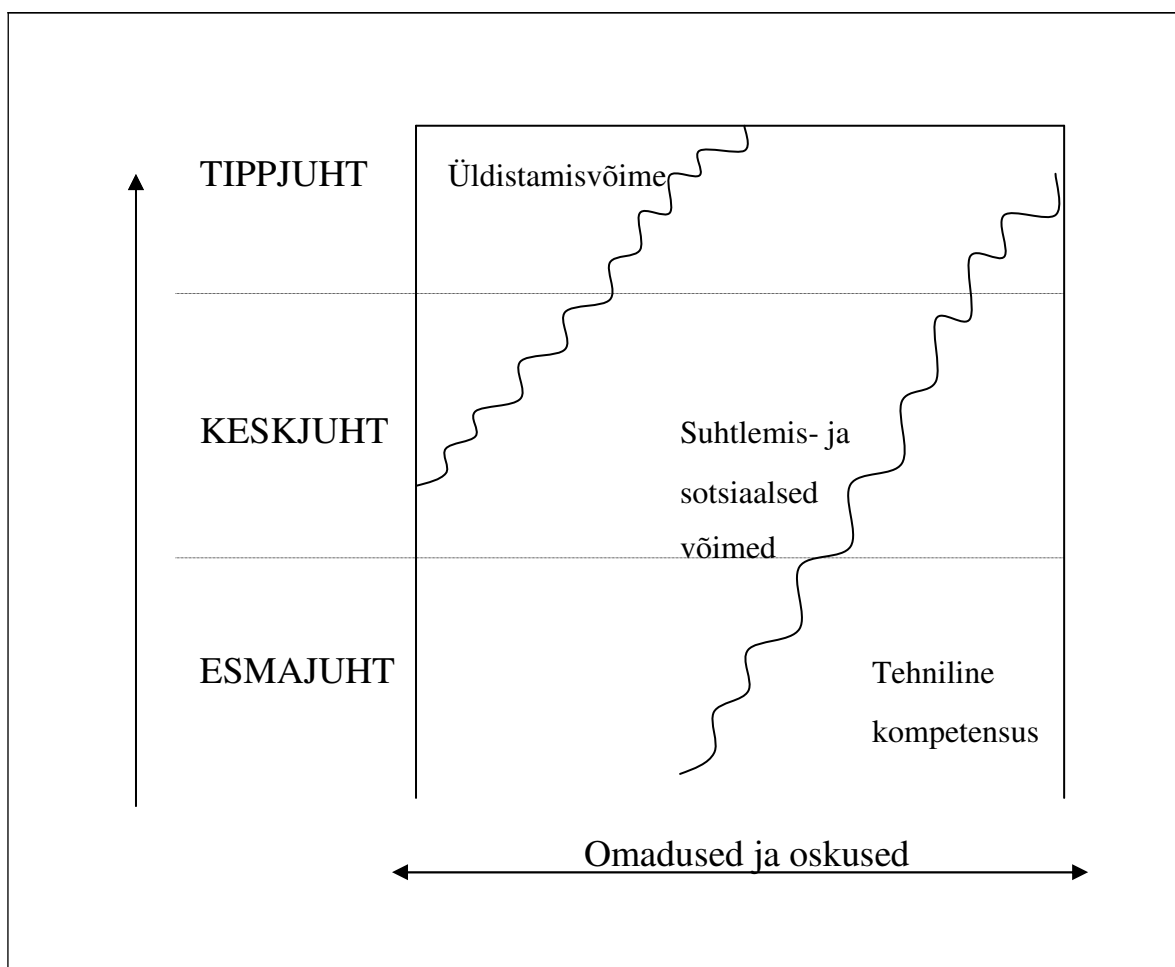
Sellised „edukriteeriumid“ olid omased üheksakümnendate algusele, kus noorel riigil oli paratamatult raske komplekteerida kõiki allüksusi pädevate ametnikega ja jäi üle vaid võimalus võtta ametisse võimekamaid endi töötajate seast.

Selline protsess pole autori arvates kuigi jätkusuutlik, kuna toodab juurde diletantlikke juhte, kelle kompetents on pehmelt öeldes kehv.

Siiski on märgatav tendents, et selline onupojapoliitika on jäämas minevikku ja ametikohad komplekteeritakse ikkagi vastavat kompetentsi omavate ametnikega.

Tänapäeval on heaks juhiks kujunemise eelduseks juhtimisteooria ja praktika hea tundmine, oskus neid oma organisatsioonis rakendada (Lukjanov 2002:16).

Ehk siis juhi kompetents ja oskused oma töövaldkonnas.



Joonis 2. Vajalike võimete ja juhtimistasandite omavaheline seos.

Me väidame, et juhite põhiülesandeks on süstida head enesetunnet inimestesse, keda nad juhivad. See on võimalik siis, kui juhi käitumine tekitab *tagasisidet* – positiivset suhtumist, mis vallandab inimestes parima. Seega on juhtimisoskus oma põhiolemuselt emotsionaalne (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:7).

Optimistlik meeleolu parandab koostööd, ettevõtte töötulemusi ja tekitab sõbraliku õhkkonna.

Kuna mõistele „juhtimine“ on raske ühest seletust leida, oleks õigem vaadelda asja tegevuslikust aspektist, st. kus toimub juhtimine, millised tegvused need on, mille järgi saab kindlaks teha, et toimub juhtimine. Juhtimine toimub seal, kus (Scholtes 2001:426):

- 1) kujundatakse välja tegevuse mõte,
- 2) arendatakse süsteeme,

- 3) vormitakse ja toetatakse suhtlemist,
- 4) ollakse kursis uuema tehnoloogiaga.

“ ... lisama õpetatavate oskuste kogumisse ka emotsionaalse intelligentsuse põhitõed. Nagu renessansiajastu suur mõtleja Erasmus meile meelde tuleb: “Rahvuse suurim lootus peitub oma noorte õiges õpetamises.” (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:11).

Liider peab suunama kollektiivseid emotsioone positiivses suunas ja hajutama mürgiste emotsioonide tagajärjel tekkinud sudu. See on juhtimise ülesanne kõikjal, alates nõupidamistesaalist ja lõpetades tootmisruumidega (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:21).

Juhtida tähendab mõjutada inimest käitumist personaalselt püstitatud eesmärgi poole. Käitumisootusi ei mõjutata formaalsete reeglitega. Pigem saavutab juht eesmärkide realiseerimise juhitavate poolt kas erialaautoriteedi(argumendid), isiksuseautoriteedi(kiirgus, võlu) või positsiooniautoriteediga(sanktsioonivõim) (Siimon 2004:45).

Organisatsioonid ei põhine enam jõul. Üha rohkem ja rohkem põhinevad nad usaldusel. Usaldus ei tähenda seda, et inimesed üksteisele meeldivad. See tähendab seda, et inimesed võivad üksteist usaldada. Ja selle eeltingimuseks on, et inimesed mõistavad teineteist. Suhete eest hoolitsemine on seega absoluutne paratamatus. See on kohustus! Ükskõik, kes inimene on organisatsioonis, peab ta hoolitsema oma suhete eest igäuhega, kellega ta koos töötab, igäuhega, kelle tööst ta sõltub ja kes on omakorda sõltuv tema enese tööst (Drucker 2003:205).

Iseenese juhtimine ja efektiivsuse saavutamine nõuab vastutustundlikku suhtlemist, pärast seda, kui inimesed on läbi mõelnud, millised on nende tugevad küljed, kuidas nad töötavad, millised on nende väärtused ja – mis eriti tähtis – milline peaks olema nende panus, peavad nad küsima: „Kes seda peab teadma? Kellest ma sõltun? Ja kes sõltub minust?“ seejärel tuleb minna ja seda kõigile inimestele öelda. Öelda viisil, kuidas teised on harjunud sõnumeid vastu võtma, tähendab saata neile märgukiri, kui nad on lugejad, või rääkida nendega, kui nad on kuulajad, jne. (Drucker 2003:203).

Struktuuriüksuse juhile on tööalaselt ja õiguspäraselt pandud suured kohustused, ent antud ka teatud õigused. Sellega seoses on juhil suur vastutus ja ka kohustus nii oma alluvate kui ka ülemate ees, ta peab suutma olla vaieldamatu liider tema juhitavas üksuses. Seda suudab üksnes edukas juht. Selleks peaksid olema struktuuriüksuse juhil ka vastavad isikuomadused. Kuid kas see ka tegelikult nii on, ehk kas struktuuriüksuse juht on edukas – see ilmneb alles praktikas, tema kompetentsis orienteeruda erinevates küsimustes, probleemides, ülesannetes.

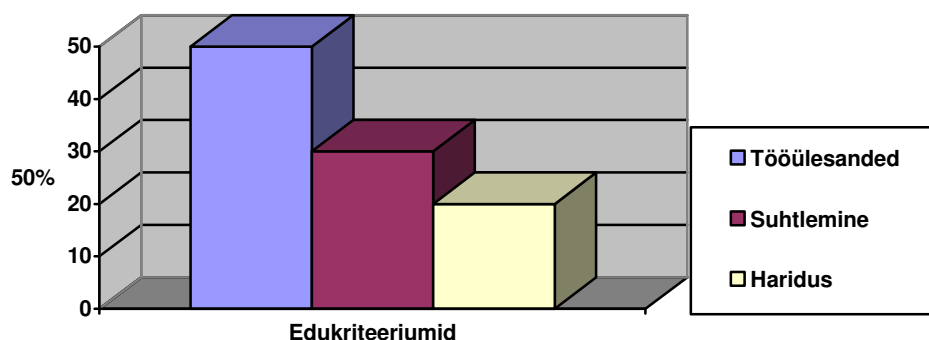
2. EDUKRITEERIUMID JA NENDE OMADUSED

2.1. Edukriteeriumite valik

Edukriteeriumid on pidevas muutumises, nii ajas kui ka ruumis(keskkonnas), sõltuvalt organisatsiooni ehk piirivalve sisemistest muutustest. Täna on olud on toonastega suhteliselt erinevad. Kui võrrelda struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi juhtimismeetodeid, tõekspidamisi ja edukriteeriume, kes alustas 1990-ndatel juhtimist, tänapäeva juhiga ja tema juhtimismeetoditega, siis täna juhid panustavad rohkem haridusele, kui isikuomadustele. See väljendub selgelt uutes õppekavades ja näiteks Politsei- ja piirivalve seaduses, kus on paika pandud kohustuslik haridustase struktuuriüksuse (esmatasandi) juhile.

Honeywelli uuringute käigus küsiti 3600 juhilt, kuidas nad juhiks said. Küsitletud juhtide arvates omandasid nad (Zemke 1985, ref Alas 2004:9)

- 1) 50% oma teadmistest tööülesandeid täites ja oma eksimustest õppides,
- 2) 30% teadmistest juhtide, juhendajate ja kaastöötajatega suheldes,
- 3) 20% andis erialane haridus ja täiendkoolitus.



Joonis 3. Juhtide hinnang teadmislastele edukriteeriumitele

Siintoodust järeldub, et juhid ise peavad tähtsamaiks töökohal omandatud oskusi ja teadmisi. Selle uurimuse põhjal võib väita, et praktika on parim viis õppimaks oma erialal, omandades oskusi ja teadmisi tööst vahetult töö käigus. Siit uuringust tuleneb lisaks, et justkui ainult viiendik koguteadmistest pärineks koolist saadud teadmiste. Ei saa aga ära unustada, et koolist saadud baasteadmiste põhjal antaksegi alus oskusele oma tööülesandeid täita ja baasteadmiste kaudu oma teadmisi täiendada ja areneda.

Edu kriteeriumiteks on valitud isiksuseomadused ja omandatavad oskused ning teadmised ja muud tegurid, mis viivad tõenäoliselt edule tööalases perspektiivis.

P. Scholtes toob välja raamatust „Voices of Our Ancestors: Cherokee Teachings from the Wisdom Fire“ vana indiaani rahvatarkuse veidi kohendatud kujul. Need tuhandeid aastaid vanad juhtimisoskused on edukuse fundamentaaltõdedena kasutatavad ka tänapäeval ja sisaldavad lisaks juhi eetilise ja moraalse palge käitumuslikku poolt.

Edu valemid vana indiaani rahva tšerokii pärimuse järgi, on järgmised;

- 1) Selge kavatsus: te peate teadma oma eesmärgi ja jääma selle suunas liikudes endale kindlaks.
- 2) Lähimõeldud abinõud: teil peavad olema head meetodid ja oskus neid kasutada.
- 3) Veendumus: teie töö peab põhinema aususel. See ei tohi olla vastuolus inimlike põhiväärtustega, kogukonna huvide ega teie enda südametunnistusega (Scholtes 2001: 42).

Hüpoteesi püstitamiseks toob töö autor välja läbitöötatud allikate põhjal järgnevad teoreetilised märksõnad ehk **markerid**, mille kohta esines viidatud allikates kõige rohkem vasteid sõnale „edu“ ja „kriteeriumid“ ja mis võiksid viia juhi edukusele tööalases karjääris.

Käesoleva töö hüpoteesidena tooks autor välja;

- 1) tulevasele juhile edu toovad oskused on õpitavad nii iseseisva enesetäiendamise kui koolituste käigus.
- 2) juhti toetav keskkond võib mõjutada juhi edu tunduvalt enam kui juht ise.

Autor on edukriteeriumid välja toonud tähtsuse järjekorras järgmiselt:

- 1) Haridus
- 2) Võimekus
- 3) Isiksus
- 4) Kompetentsus
- 5) Motivatsioon
- 6) Eesmärk
- 7) Keskkond
- 8) Koostöö

Need nimetatud märksõnad annavad kokkuvõtliku tegurite paketi, millega saab iseloomustada juhi edukriteeriumiteks peetavaid komponente ja mille alusel on juht võimeline töötama, täitma talle määratud ülesandeid ja tegutsema üldiselt juhi rollis.

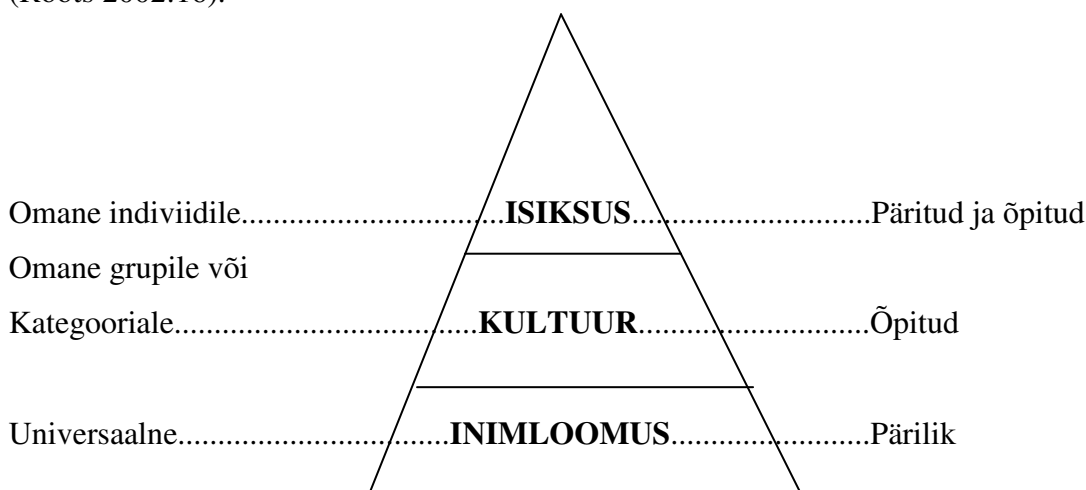
2.2. Edukriteeriumite tõlgendamine

Edukriteeriumite sõnastuse ja tõlgendamise eesmärk on aidata juhil defineerida endale teatud tegurite olemasolu ja omadused koos mõiste sisuga, millest sõltub juhi tööalane edukus.

2.2.1. Isiksus

Isiksus on püsiv omaduste kogum, mis eristab inimest käitumist ajas ja ruumis.

Isiksus on unikaalne komplekt vaimseid programme, mida ei saa jagada ühegi teise olendiga, see ei ole teistega ühine. Siin on koos joned, mis on osalt päritud – unikaalne geneetiline kombinatsioon, - osalt aga õpitud (joonis 2.2.). õpitu on omandatud kahel viisil, kollektiivse programmeerimisega, kultuuri omandamisega ja ainulaadse isikliku elukogemuse kaudu (Roots 2002:16).



Joonis 4. Vaimse programmeerimise tasandid

Isiksuse kujunemise protsessi nimetatakse sotsialiseerumiseks (Vadi 2000:61). Individuaalsus tähistab inimese psüühiliste ja isiksuseomaduste kogumit. Individuaalsus on inimese isikupära. Individuaalsus näitab, mille poolest üks inimene teisest erineb. See on võimalus erineda, mis võib tegelikus käitumises realiseeruda või mitte. „Indiviid“ tähistab inimest, kui bioloogilist nähtust (Vadi 2000:59).

Sarnaselt iga inimese tugevatele külgedele on individuaalne ka see, kuidas inimene töötab. See oleneb isiksusest. Ükskõik milline inimene ka ei ole, areneb tema isiksus välja palju varem, kui ta tööle läheb. See, kuidas inimene töötab, on ette määratud, nagu seegi, mida inimene hästi või halvasti oskab. Seda saab modifitseerida, kuid tõenäoliselt ei saa seda muuta. Ja samamoodi nagu inimesed saavutavad häid tulemusi, tehes seda, mida nad hästi oskavad, saavutavad nad häid tulemusi ka siis, kui töötavad nii, nagu nad töötavad (Drucker 2003:185).

Veel üks tähtis asi, mida töötamise kohta teada, on see, kas inimene töötab stressisituatsioonis hästi või vajab ta hoopis ülimalt struktureeritud ja ennustatavat keskkonda. Üks iseloomustav tunnus: kas inimene töötab parimal moel nutrikesena suures organisatsioonis või suure tegijana väikseses organisatsioonis? Vähesed inimesed töötavad hästi mõlemal moel (Drucker 2003:191).

Individaalsed omadused kujunevad kolme teguri mõjul:

- 1) sotsiaal – demograafilised tunnused, nagu iga, sotsiaal-majanduslik olukord, perekonnaseisund, ajaloolised seaduspärasused;
- 2) pädevuse – asjatundlikkuse tunnused, mille moodustavad võimed ja sobivuse näitajad. Tõise tegevuse seisukohalt avalduvad need eelkõige ametinõuetele vastavuses;
- 3) psühholoogilised ja bioloogilised tunnused, mille kujundavad isiksuse omadused, hoiakud, väärtushinnangud, tunded ja tajud (Vadi 2000: 60).

Mitmel pool maailmas läbiviidud uuringud on näidanud, et juhtide edukust iseloomustavad viis peamist isiksuseomadust;

- 1) emotsionaalne stabiilsus
- 2) üldine aktiivsus
- 3) suhetele ja tulemusele orienteeritus
- 4) koos üldise avatusega.
- 5) lai ja mitmekülgne silmaring ning huvi uute teadmiste vastu.

Oma emotsioonide juhtimine, mis sarnaneb pideva sisekõnega, on emotsionaalse intelligentsuse komponent, mis vabastab meid tunnete vangistusest. Just see toob juhtimise jaoks vajalikku vaimset selgust ja energia kontsentreerimist ning takistab lõhestavatel tunnetel meid valitud rajalt lahkuda sundimast. Niisugused ennast valitsevad juhid on rõõmsameelse entusiasmi kehastuseks ja tekitavad positiivset vastukaja (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:62).

Gary A. Yukl on kirja pannud järgmise loetelu edukate juhite omadustest (Vadi 1997: 91);

- 1) kohanemisvõime
- 2) sotsiaalne tundlikkus kõrge saavutamise vajadus
- 3) enesekehtestamise oskus
- 4) koostöövalmidus

- 5) dominantsus
- 6) enesekindlus
- 7) energilisus
- 8) stressitaluvus
- 9) soov vastutada

Edukriteeriumite alla võib liigitada palju neid isiksuse loomuomadusi, mis on tõenäoliseks eelduseks saavutamaks edu tööl. See ei pruugi tähendada kõiki neid iseloomuomadusi, mille najal edukust hinnata ja mida võiks tinglikult nimetada eduks “üle laipade”. Pigem iseloomustab see neid omadusi, mis on saavutatud iseenda üles töötamisega läbi initsiatiivikuse, hariduse, omandatud oskuste, positiivsete iseloomuomaduste läbi.

Juht peab suutma jälgida, millises ettevõttes ta töötab, milline on tema võimu ulatus ja töö sisu. Ta peab arvestama oma iseloomu (õppima ennast tundma, oma iseloomu vigu parandama jne), et vältida neist kõigist faktoritest tekkivaid eksimusi (Kivilo 2005:22).

Kõige silmatorkavam omadus on oskamatus oma emotsioone juhtida, vajakajäämine, mis avaldub kas detailidesse takerdumises, kannatamatuses või milleski veel hullemas (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:90).

Inimese, kui isiksuse isikuomadused, mis on tähtsad juhtimise seisukohast, eristatakse enamasti järgmisi (Lukjanov 2002:35);

- 1) Võimed
- 2) Eelsoodumus
- 3) Vajadused
- 4) Ootused
- 5) Taju (inimesed reageerivad mitte niivõrd tegelikkusele, kuivõrd selle tajumisele)
- 6) Sotsiaalsed hoiakud, suhtumised(õige – mitteõige)
- 7) Väärtused

Head juhid on nende näitajate taseme poolest omavahel sarnased, eristudes nendes aspektides märgatavalt üldisest elanikkonnast. Siit tuleneb, et hea juhi aluspõhjaks millele juhi edukus tugineb, ongi tema isikuomadused. Isikuomadused kujunevad juhi, kui isiksuse arengu käigus. Osalt tuleneb see kindlasti vanemate geenidest, mis juhile edasi on antud, osa lapsepõlve käigus sisse harjutatud kommetest, kasvatuses jne. Tegelikult kujuneb inimene terve oma elu, harjumused, hoiakud, arvamused on pidevas muutumises. Need muutuvad, kas paremuse või

halvemuse poole. Eelkõige peab juht olema iseõppija, motiveerima end ise arenema, teadmisi ja oskusi omandama.

Sügavuti analüüsima enda käitumist ja selle põhjal suunama end ise ning püüdlema oma "parema(educama) mina" poole. Sellel teel peab juhi üheks iseloomuomaduseks olema kindlasti enesekindlus koos adekvaatse enesehinnanguga, mis aitab väärtustada nii ennast, kui ka teisi enda ümber. Lisaks on juhile vajalik kindlasti ka empaatiavõime koos emotsionaalse intelligentsusega, mis on teineteisest lahutamatud.

Empaatiat on võime ennast teiste seisukorda asetada ja mõista nende isiklikku tähenduste maailma – kuidas nad reaalsust näevad, kuidas nad asjadest mõtleavad (Gordon 2003:65).

Seega on juhile äärmiselt tähtis tema töös ümbritseva maailma adekvaatne tajumine ja sellele ka õigel viisil reageerimine.

„Juht mõjutab inimesi oma eeskujuga. Inimesed teevad nii nagu juht teeb, mitte nagu ta räägib.“ (Vadi 1998:309).

Ehk juhi käitumine on see, mis alluvaid mõjutab ja motiveerib.

Kõige motiveerivamalt mõjub alluvatele aga suhteliselt harvaesinev *karismaatiline juht*. Sellist juhti peetakse inspireerivaks ja intellektuaalselt innustavaks, mis võimaldab tal oma visiooni organisatsiooni tulevikust alluvate seas populaarseks ja ihaldusväärseks objektiks muuta ning inimesed seda tulemuslikult ellu viima suunata (Alas 2004:121).

Emotsionaalset intelligentsust ei saa mitte ainult õppida, vaid seda on ka võimalik pika aja jooksul säilitada. Seepärast tulebki juhil mitte piirduda õpitud kogemustega, vaid neid ka täiendada, laiendada ja säilitada, et olla väärt ja hinnatud juht oma kolleegidele.

2.2.2. Eesmärk

Eesmärk midagi oma elus saavutada on tulevasel juhil juba sünnipäraselt sisse kodeeritud. Kellel rohkem, kellel vähem. Tihti seostatakse seda auahnusega, kuid tihti on see pigem vajadus olla tunnustatud, olla arvestatud ühiskonnas teiste ühiskonnaliikmete poolt.

Inimeste unistused ja püüdlused muutuvad koos karjääri edemisega, kujundades ümber nende arusaamu sellest, mis on neile elus ja töös tähtis. Ka inimese ideaalne mina muutub elu jooksul mitmepalgelisemaks.

Kui juhile hakkab tunduma, et ta on täiuslikult omandanud kõik tööaspektid ja täitnud enamiku oma karjäärisihtidest, võib tal kaduda entusiasmi tööd jätkata (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:140).

Eesmärgi ja suuna tunnetamist jääb juhtidel tihtilugu puudu. Puudub selge definitsioon selle kohta, kes ma olen ja kuhu teel. Juht vajab oma teel väärtusi, põhimõtteid ja prioriteete, mis juhiksid teda ka siis, kui juhti tabavad takistused, tagasilöögid ja ebaedu (Scholtes 2001: 194). Eesmäärke võib olla mitmeid ja mitmesuguseid.. Nii kaugemaid sihte kui ka lähemaid. Strateegilised plaanid hõlmavaid enamasti kaugemaid plaane. Eesmärgi püstitamisel on kolm tähtsat tahku:eesmärkide väljaselgitamine, eelistusastme kindlaksmääramine, ja vormistamine arusaadaval ja juhtimiseks sobival kujul (Lukjanov 2002:106).

Eesmärgid peaksid tulenema inimese tugevatest, mitte nõrkadest külgedest.

Eesmärgid peavad olema inimese enda püstitatud, mitte kellegi teise poolt peale surutud.

Eesmärgi saavutamine nõuab meelekindlust, et jõuda soovitud eesmärgini, mitte lasta asjadel minna omasoodu. Eesmärkide kvaliteet sõltub niisugustest põhinäitajatest, nagu põhjendatus, konkreetsus, mõõdetavus, reaalsus, ajaline määratletus, saavutatavus (Lukjanov 2002:171).

Eesmärgilises juhtimises võib esile tuua järgmised olulised aspektid (Vadi 2000:262).

- 1) eesmärkide määratlemine
- 2) vastutuse andmine
- 3) hindamiskriteeriumite defineerimine
- 4) hindamine

Eesmärgid on tulemused, milleni organisatsioon tervikuna või selle allüksus peab jõudma. Organisatsiooni eesmärgid töötatakse välja juhtkonna poolt ja tehakse kõigile allüksustele teatavaks. Nende tundmine on kõigi töötajate poolt on organisatsiooni kogu töö koordineerimise tähtsaim lüli ning ühtlasi töötajate motiveerimise vahend. Edukaks juhtimiseks peavad kõikide allüksuste eesmärgid vastama organisatsiooni üldistele eesmärkidele, nende saavutamisele kaasa aitama ja vältima vastuolu tekkimist teiste allüksuste eesmärkidega (Lukjanov 2002:33).

Samamoodi ei tule edu iseenesest. Juhi edukuse üheks alustalaks eesmärki silmas pidades, on tema sügavam huvi selle eriala vastu, kus ta loodab karjääri teha ja juhtida selle spetsiifilise eriala edasist käekäiku. See huvi ei pruugi muidugi olla lapsepõlvest peale, sest eks paljud on tahtnud saada lenduriteks või kosmonautideks. Iseeneses selgusele jõudmine, mida teha ja millist elukutset valida võib tulla tihtilugu hoopis hilisemal eluetapil.

Visioonid muutuvad, kuid kujutluse arenedes peab juht veenduma, et põhimine, see mida kõik peavad ülimuslikuks, jääks puutumatuks. See on esimene väljakutse: teada, mis tegelikult on põhimine – ka teiste, mitte ainult juhi arvates. Teine väljakutse: tuleb täpselt teada, mis peab

muutuma isegi siis, kui seda peetakse väärtuslikuks ning see tuleb ka teistele selgeks teha (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:232).

Oma eesmärkides selgusele jõudmine aitabki juhil edasi jõuda, aitab tema poolt tehtud sooritusi orienteerida tulemustele ja see – tulemustele orienteeritud sooritused, ongi üks märksõnu, mis aitab juhil muutuda edukaks oma erialal.

2.2.3. Haridus

Kolledžist saadud praktiline aluskõrgharidus on just see, mida koolipingist tulnud ja ilma töökogemuseta noor inimene kõigepealt peaks omandama. Hilisem huvi spetsiifilise valdkonna vastu viib juba kooli tagasi magistriõppesse (Maripuu, Lõhmus 12.2009).

Tulevase struktuuriüksuse juhi teadmised peaks jagama kahte erinevasse osasse, mis küll on teineteisega tihedalt seotud. Need on haridus ja on haritus. Haritus näitab juhi üldist silmaringi ja mitmekülgset teadmiste taset ja üldse huvi ümbritseva maailma, selle seoste ja uute teadmiste vastu, mis aitavad laiendada juhi maailmapilti, pakkudes juhile võimalust arendada end isiksusena, kujundades juhis välja avara mõttemaailma, suurendades juhi võimet mõista teiste inimeste tundeid ja vajadusi.

Haridus seevastu on pigem spetsiifilisemat laadi. Keskendudes, vähemalt hiljem, kõrghariduse omandamise faasis ühele kindlale erialale või teemale, tänu millele saadakse spetsialisti tase antud valdkonnas. Igal valdkonnal, kaasa arvatud politsei- ja piirivalve valdkonnal on omad eripärad ja kahjuks inimesed veel nii võimekad pole, et teada kõigest kõike ja seetõttu tulebki keskenduda ainult sellele erialale, mis eesmärgipäraseks õppimiseks valitud, kui on olemas tahtmine ja kindel soov saada piirivalvelisel erialal tulevikus struktuuriüksuse juhiks. Keskenduda tuleb ikkagi piirivalve erialale, saades sel alal spetsialistiks, kelleks saab nimetada piirivalve struktuuriüksuste juhte.

Juhtimisoskuste arendamise sisuks on iseõppimine, oma tegeliku mina või soovitud mina või mõlema põhiomaduste edasiarendamine ja tugevdamine. See nõuab kõigepealt selget ettekujutust oma ideaalsest minast ja täpset pilti oma tegelikust minast – milline on inimene praegu. Selline iseõppimine on väga tulemuslik ja jätkusuutlik, kui seda muutumisprotsessi mõistetakse ja teatakse, millised sammud on selle saavutamiseks vajalikud (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:125).

Õppesihid peaksid pigem siiski kajama vastu inimeste unistustes, mitte olema vaid mehhaaniline harjutus, mis teeb inimesest parema juhi. Kuna tegevusplaan keskendub alati

teatud edu saavutamisele, loob see olukorra, kus tuleb ennast tõestada. Ja see võib inimestes tekitada kaitseseisundi. Niisugused plaanid ei sisalda tavaliselt motiveerivat aspekti, kus inimese isiklikud unistused võiksid kattuda õppesihiga.

Õppekava keskendub muutumisvõimalustele, mis viib kokkuvõttes paremate töötulemusteni ja suurendab tõenäoliselt inimese rahulolu oma eluga. Kavad peavad olema realistlikud, teostatavate etappidega: inimese elu ja tööga kokkusobimatutest kavadest loobutakse tavaliselt paari nädala või kuu jooksul. Kavad peaksid võimaldama inimestel valmistuda tulevikuks paindlikult ja erinevaid meetodeid kasutades – organisatsioonis pealesunnitult „planeerimismeetod“ mõjub sageli oodatule vastupidiselt.

Seetõttu võiks soovitada õppimistaktikat, mis keskenduks esialgu veidi rohkem nendest harjumustest jagusaamisele, millest te püüate vabaneda ja alles siis tuleks kogu tähelepanu pöörata nende uute harjumuste omandamisele, millega te tahate vanad asendada (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:174).

Inimese õppimisstiiliga kokkusobimatud plaanid vähendavad tavaliselt motivatsiooni ning huvi nende vastu kaob ruttu. Tuleb meeles pidada, et mida isiklikum on õppesih, seda tõenäolisem on ka sihi saavutamine. Just siis on vaimustus ja lootus – motiveeriva aju loomupärane haakumine unistustega – taas kord väga tähtsad, et saaks jätkata õppimist. Ja mida keerulisem on eesmärki saavutada, seda olulisem on, et inimesed sellele pühenduksid (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:162,163).

Õppimine tuleks muuta juhi elu pidevaks, lahutamatuks osaks, mis on tugevalt seotud juhi eduga organisatsiooni karjäärisüsteemis. Struktuuriüksuse juhiks saamiseks tuleks alustada täiemahulisi õpinguid politsei- ja piirivalvekolledžis rakenduskõrghariduse erialal. Nii spetsialiseerudes saavutatakse edu organisatsioonis tänu haridusele, õppimise käigus omandatud teadmiste, praktika käigus omandatud kogemustele, mis on ka kahtlemata teadmiste omandamine teenistuse käigus ja üldise teenistuse ajal saadud praktikale, ehk kuidas õppimise käigus saadud teadmisi rakendada teenistuse läbiviimisel ja olla seejuures ka edukas. Sellega paneme aluse oma professionaalsetele teadmiste ja oskustele.

Professionaal aga on inimene, kelles asuvad koos tänapäevased teadmised ning parim oskus neid elus rakendada. Kes mitte ainult ei tea, kuidas asjad olla võiksid, vaid kes ka oskab, tahab ja suudab asju soovitavasse seisu viia. Võime aasta aasta järel tulemusi saavutada on üks kogenud professionaali tunnuseid (Magretta 2003:171).

2.2.4. Kompetentsus

Kompetentsus ehk võimupädevus. Juhiks olemine põhineb oskusel teha midagi sellist, mida teised kas üldse teha ei oska või teevad väga halvasti. See põhineb tuumikkompetentsidel, mis ühendavad turu või klientide nõudluse ning tootja või hankija erilise oskuse (Drucker 2003:132).

Selleks, et juht saaks talle ülekantud ülesandeid täita, peab tal olema vajalik kompetents. Kompetentsiks nimetatakse õigusi ja võimupiire kõikide korrapäraseks täitmiseks vajalike toimingute ettevõtmiseks ja meetmete rakendamiseks. Seega on kompetents nii tegutsemisõigus kui ka täpselt määratletud õigused. Kompetents loob legitiimsusaluse ülesannete täitmiseks, st kompetentsi kaudu omandatakse õigus tegutsemiseks kindlas töösituatsioonis (Siimon 2004:91).

Juht peab suutma iseennast hinnata – kas ta teeb oma tööd kvaliteetselt ja kas tal on selleks piisavalt kompetentsi. Juhtimiskompetents on üks nendest, mis vajab pidevat arendamist. Tihtipeale kurdetakse, et ei ole piisavalt erialaseid teadmisi, aga juht ei pea oma erialateadmistega minema väga sügavale. Juht on eelkõige inimeste jaoks (Samel 2005:28).

Iga organisatsioon omab põhikompetense, mis on niiöelda osaks organisatsiooni iseloomust. Kuid kõik organisatsioonid, mitte ainult äriettevõtted, vajavad ühte põhikompetentsi: *innovatsiooni*. Iga organisatsioon vajab viisi, kuidas registreerida ja hinnata oma uuenduslikku tegevustulemust (Drucker 2003:23).

Erialane kompetentsus võrdub tulemuslikkuse kasvuga. Kompetentsus tähendab juhi isiklikku teadmistepagasit ühendatuna erialase kogemusega, mille põhjal on võimalik teha vastavalt juhi individuaalsele võimekusele õige otsus, mis ongi erialane kompetentsus. Kompetentsus näitab, kui hästi on juht võimeline reageerima erinevatele olukordadele ja neis sisalduvale infole õigesti käituma, õigeid järeldusi tegema ning võtma vastu õigeid otsuseid, mis vastavad konkreetsele situatsioonile. Juhi kompetentsus tulebki välja just kõige erinevates situatsioonides, kus juht annab omapoolse hinnangu asjaoludele ning tegutseb siis vastavalt. Kompetentsust saab hinnata sellega, kas juht tegutses õieti, võttes aluseks kehtivad seadusaktid, oma ametniku eetika ja vaistu, kasutades kogemusi ja kas tulem, ehk protsess oli läbi viidud kõiki vajalikke norme järgides?

Kompetentsus on järjepideva ja sihikindla enesearendamise tulemus. Just piirivalve struktuuriüksuses on siin lisaks teadmistele vajalik ka pikaajaline tööalane kogemus, mis ütleb ära, mil viisil üht või teist probleemi tuleks lahendada ja milline on olnud parim praktika sealjuures.

2.2.5. Motivatsioon

Motivatsioon on üldisem asjaolude kogum, mis on käitumise tõukejõuks. Neid asjaolusid nimetatakse motiivideks. Motiive tekitavad rahuldamata vajadused.

Motivatsioon - vajaduse rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus. Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema (Alas 2004: 122).

Samas P. Scholtes'i väitel ei saa juhid oma inimesi motiveerida. See, et juhid suudaksid oma alluvaid motiveerida, on juhtide suurim enesepettus. Kõik jõupingutused alluvaid motiveerida põhinevad üldlevinud müütidel. See aga mida juht tööpoolest suudab, on demotiveerida. Näide: kui oletada, et juhile öeldakse, et homsest on tema palk pool tänasest, siis sellise teate puhul tõenäoliselt juht on hetkega demotiveeritud ja tal puudub endine ind töötamiseks. Kui aga teavitatakse juhti kahekordsest palgatõusust, siis on juht kahtlemata õnnelik, kuid kas ka motiveeritud tegemaks paremat tööd?

Vaevalt. See näitaks juhi kohta ka seda, et juht on hoidnud jõudu tagavaraks, oodates justnagu altkäemaksu, et anda täielikult oma panus töösse. Harry Levinsonil tekkis selle koha peal mõte legendaarsest eeslist, kes seisis porgandi ja kepi vahel. Porgandi ja kepi suunav mõju tundubki piirnevat siiski loomaliikidega, mitte inimestega töökohal, kes on palju mitmekülgsemate huvidega. Autasud ja ergutusprogrammid on ebaefektiivsed, isegi kahjulikud, leiab Scholtes (Scholtes 2001:64, 65, 67).

Autor arvab, et mõnesugune piitsa ja prääniku motivatsioonivõimalus mõnede inimeste üle siiski on. Seda on näidanud autori isiklikud kogemused tulemuspalga kehtestamisel, kui üleöö võtsid mõned töötajad vaevaks omal initsiatiivil täita täiendavaid tööülesandeid, mis neile varem eriti korda ei läinud. Kuid loomulikult on need välimised motivatsioonitegurid, mis toimivad lühiajaliselt. Pikaajaline motivatsioon peab tulema inimese seest, innustamaks inimesi tegema hästi oma tööd.

Veendumus, et palk motiveerib, tähendab küüniliselt arvata, et inimesed jätavad osa jõudu kasutamata seniks, kuniks see neilt altkäemaksuga välja meelitatakse (Scholtes 2001:403).

Scholtes kirjeldab situatsiooni siin sedaviisi, et ainult lisatasuga meelitades inimesi endast kõike andma, saab juht inimesi tööle panna inimeste tegelikku potentsiaali ära kasutades. See tähendaks juhtide arvates, et tavaliselt inimesed ei tööta täie jõuga, vaid hoiavad end tagasi.

Nii on see juhtide puhul, kui ka juhile alluvate puhul, mida üks edukas juht peaks arvesse võtma, kui tahab oma alluvaid paremini ja efektiivsemalt tööle panna.

Sellega seoses tuleks motivatsioon jagada kaheks: sisemiseks ning välimiseks, millest üks põhineb inimese sisemistel huvidel ja soovidel, teine põhineb välistel mõjudel ja teguritel.

Sisemine motivatsioon on seotud niiõelda sisemise, psühholoogilise tasuga, saades rahuldust oma võimete rakendamisest ja tunnustamisest, välimine motivatsioon niiõelda käegakatsutava tasuga: palk, lisatasud, töötingimused, töökeskkond ja sotsiaalsed hüved.

„Palk peab olema piisav ja argumendiks muutub ta siis, kui ta on liiga madal.“ (Vadi 1998:269). Nii väidab hr. Siim Kallas M. Vadile antud intervjuus aastal 1992.

Üldiselt võib töises tegevuses vaadelda kolme motivatsiooniallikat:

- 1) töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud;
- 2) töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhetest töökohal;
- 3) töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi (Vadi 2000:91).

Inimese tugevad küljed ja tema töötamise viis on harva teineteisega vastuolus. Need kaks asja täiendavad teineteist. Kuid mõnikord tekib konflikt inimese väärtuste ja tema tugevate külgede vahel. See, mida inimene teeb hästi, isegi väga hästi ja edukalt, ei pruugi tema väärtussüsteemiga kokku sobida. Inimene ei taju tööd motiveerivana, millega sellisena, millele võiks pühendada kogu oma elu(või vähemalt osa sellest).

Teisisõnu: väärtused on ja peavadki olema lõplikuks mõõdupuuks (Drucker 2003:195).

F. Herzberg töötas välja motivatsioonilis – hügieenilise teooria, kus töötajate käitumis motiive ajendavad mõjurid jagas kahte gruppi. Tööprotsessi sisuga otseselt seotud mõjurid kandis ta esimesse gruppi, milleks on:

1. Töö edukus
2. Teenete tunnustamine
3. Tööprotsess ise
4. Vastutuse aste
5. Ametialane kasv
6. Kutsealane kasv

Mõjurid, mis on seotud töö miljöoga, see tähendab töötingimustega, organisatiooni sotsiaalpsühholoogilise kliimaga, kanti F. Herzbergi poolt teise gruppi. Tööga rahulolemist takistavad mõjurite hulka kandis ta järgmised (Lukjanov 2002:73);

1. Töö säilimise garantiid
2. Sotsiaalne staatus
3. Organisatsiooni tööpoliitika

4. Töötingimused
5. Vahetu ülema suhtumine
6. Isiklikud kalduvused
7. Isiksustevahelised suhted
8. Töötasu

Motivatsioonifaktoriteks on (Alas 2004: 125);

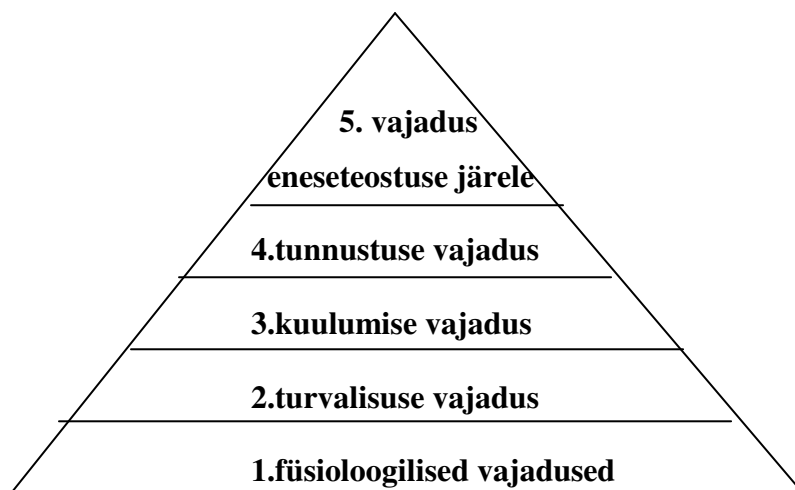
1. saavutusvajaduste rahuldamine,
2. vastutuse usaldamine,
3. enesearendamise võimalust pakkuv töö,
4. huvipakkuv töö,
5. tunnustus.

Ootuste teooria järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mida inimene mingi tegevuse tulemusega seostab.

Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna ta tajub eeldatavat tulemust, kui tõenäosena arvab ta sellele tulemusele jõudmist ning kuivõrd võimekaks töötaja hindab end oodatavat tulemust saavutama (Williams 2000: 662, ref Alas 2004: 125).

Kahtlemata on tuntuim motivatsiooniteooria Abraham Maslow poolt sõnastatud.

Maslow eristas viit vajaduste taset, milleks on hierarhiliselt järgmised (Lukjanov 2002:69);



Joonis 5. Vajaduste hierarhia Maslow järgi

Kõrgeim vajadus on eneseteostuse vajadus. Sinnani jõudmiseks peavad olema ära rahuldatud madalama astme vajadused alates elementaarsetest füsioloogilistest vajadustest.

Piirivalve alal töötava struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi vajadused on hästi ära kaetud nii füsioloogilised, turvalisuse kui ka kuulumise kohapealt. Tunnustamise vajadus kahtlemata säilib, nagu ka eneseteostuse vajadus. Eneseteostust saab juht politsei- ja piirivalve organisatsioonis rakendada vaid teatud piirideni – need on seadusandlikud ja eetilised piirid. Autori arvates on motivatsioonitegurid organisatsioonis suhteliselt hästi üles ehitatud. Üks olulisemaid väliseid motivatsioonitugureid tunnustamiseks on siiani olnud tulemustasu süsteem, tänu millele on makstud preemiaid. Lisaks on toimiv mitterahaliste ergutuste süsteem, mis seisneb tänukirjades, väikestes meenetes. Seega võiks öelda, et vähemalt organisatsioonis on püütud töötajate vajadusi arvesse võtta ja neile tähelepanu pöörata.

2.2.6. Keskkond

Laias laastus 50 – 70 protsenti sellest, kuidas töötajad tajuvad oma organisatsioonis valitsevat tööõhkkonda, sõltub ühe inimese – juhi – tegevusest.

Rohkem kui keegi teine loob just ülemus need tingimused, mis otseselt määravad inimest suutlikkuse hästi töötada (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:34).

Siinkohal pean silmas kahte keskkonna mõiste. Üks on ümbritsev füüsiline keskkond, ehk väliskeskkond, mis kujutab endast organisatsiooni ümbritsevat maailma, teine inimfaktorist tulenev keskkond ehk inimeste vahelised suhted, ehk makrokeskkond – see on kõik see, mis ettevõtet ümbritseb ja teda mõjutab, olles tema eksistentsi tingimuseks.

Juhi ja väliskeskkonna vastastikune toime ilmneb peaaegu kõigis juhtimisfunktsioonides: planeerimises, organiseerimises, motiveerimises, kontrollimises jne. Niisuguse vastasmõju arvestamine määrab paljuski ära edukuse (Lukjanov 2002:39).

Makrokeskkond ehk inimeste vahelised suhted jagunevad veel omakorda kaheks;

Sotsiaalsed suhted, mis võivad olla töökohas ametlikud või mitteametlikud.

Ametlikud suhted toimivad enamasti koosolekute, nõupidamiste, e-kirja vahetuse teel.

Ametlikud suhted on seotud ametikohustuste ja vastutusega ning näitavad vastastikuseid tööalaseid alluvusvahekordi. Mitteametlikud suhted põhinevad isiklikel kontaktidel, kogemustel ja kujunenud tavadel (Vadi 2000:212,213).

Isiksused tulevad ja lähevad aga väärtuskeskkond, mis näitab inimestele teed ja motiveerib neid, jääb püsima vaid siis, kui juhid kujundavad teistest erinevaid kultuure (Magretta, Stone 2003:197).

Organisatsiooni ülesannetest tulenevalt on struktuuriüksuse ametlikud suhted välja kujunenud vertikaalselt kui ka horisontaalselt. Struktuuriüksuse juht sõltub oma töökeskkonnas nii ametlikust infost kui mitteametlikust infost. Mitteametlik info võib tulla nii organisatsiooni siseselt kui ka väljaspoolt organisatsiooni. Mõlemad infokanalid on vajalikud struktuuriüksuse edukaks juhtimiseks. Pakkudes avalikku teenust ja näidates väliskeskkonnale, et ollakse valmis avalikkuse huve teenindama. Sealt laekuv tagasiside ongi enamast mitteametlikku laadi ja mittekohustuslik, vaid käsitletav pigem lihtsalt tagasisidet pakkuva informatsioonina.

Nagu öeldud, tuleb suur osa juhtide tööks vajalikku informatsioonist väljastpoolt. Seda tuleb organiseerida eraldi ja sisemisest infosüsteemist erinevalt.

Organiseerimata informatsioon kujutab endast vaid andmeid. Et muuta andmed tähenduslikuks, tuleb nad organiseerida. Ometi pole üldsegi selge, millises vormis on teatud liiki informatsioon tähenduslik. Iseäranis segane on, millises organiseerituse vormis on informatsioon inimese töö jaoks tähenduslik. Pole välistatud, et sama informatsiooni peab erinevate eesmärkide saavutamiseks organiseerima erinevalt.

Juhid peavad õppima kahte asja: elimineerima andmeid, mis ei kuulu neile vajaliku informatsiooni hulka; ning organiseerima, analüüsima ja tõlgendama andmeid – suunates seejärel saadud informatsiooni tegevusele. Sest informatsiooni eesmärgiks ei ole teadmine. Selleks on oskus õigesti tegutseda (Drucker 2003:141,145).

Kõike arvesse võtte võib väliskeskkonda puudutav olla juhtide töös tähtsaimaks informatsiooniks üldse. Samal ajal vajab niisugune informatsioon organiseerimist. See informatsioon pole mitte ainult õige tegevuse aluseks. Samamoodi on ta aluseks juhi produktiivsuse väljakutsele ja iseenese juhtimise väljakutsele. Mõlemad toetuvad suuresti juhtidele, kes peavad teadma, millist informatsiooni peavad nad teistele vahendama. Lisaks peavad need juhid süstemaatiliselt arendama meetodeid, mis muudavad universumis valitseva andmetekaose organiseeritud informatsiooniks, mida juht oma töös kõige enam vajab (Drucker 2003:147).

Scholtes kirjeldab vanal heal moel üks-ühele isiklikku suhtlemist nõ. näost näkku, eesnimi eesnime vastu ja toob ära niisuguse suhte iseloomulikud jooned.

Kuula ära, mida teised sulle räägivad! Te olete võimelised üksteisele oma lugusid rääkima. Inimene austab teist inimest ja teab, kuidas tema vastu austust üles näidata nii, nagu teine seda näha soovib. Igaüks tunneb piisavalt hästi teiste haavatavust ja helli kohti. Igaüks hoolib teistest piisavalt, et neid kohti mitte riivata (Scholtes 2001: 68).

Füüsiline keskkond, mis juhti töökohal ümbritseb, töökoha atmosfäär on samuti sõltuv inimfaktorist. Kas juht on üksik omal töökohal või töötab koos teistega samas kabinetis. Selline koos töötamine, kui suhted kaastöötajatega on head, annab juhile kahtlemata täiendava stiimuli hästi ja paremini töötamiseks.

2.2.7. Võimekus

Võimekus on sünnipärastest eeldustest ja õpitud oskustest lähtuvate võimete omamise määr. See on juba nii isiklik ja individuaalne kriteerium, mille jaoks polegi üheselt aktsepteeritavaid hindamismeetodeid. Kõik oleneb sellest milleks mida ja kuna kasutada on vajalik.

Individuaalsus on inimese isikupära. Individuaalsus näitab, mille poolest üks inimene teisest erineb. See on võimalus erineda, mis võib tegelikus käitumises realiseeruda või mitte. „Indiviid“ tähistab inimest, kui bioloogilist nähtust (Vadi 2000:59).

Sellest lähtuvalt ongi iga juhi, kui indiviidi võimed erinevatel tasemetel.

Enamik inimesi arvab teadvat, mida nad teevad hästi. Tavaliselt nad eksivad. Sagedamini teavad inimesed, mida nad hästi teha ei oska – ja isegi selles küsimuses kiputakse andma rohkem valesid kui õigeid vastuseid. Ometi võib heade tulemusteni jõuda vaid oma tugevaid külgi ära kasutades. Tulemusteni ei jõuta, kui tegeletakse millegagi, milles ei olda parim või mida teha ei osata (Drucker 2003:180).

Otsustamine „Milline peaks olema minu panus?“ koosneb seega kolmest elemendist. Kõigepealt tuleb küsimus: „Mida situatsioon nõuab?“ Seejärel tuleb küsimus: „Kuidas saaksin mina anda suurima panuse sellesse, mis tuleb ära teha, kasutades oma tugevaid külgi, oma töömeetodeid, oma väärtusi?“ Ja lõpuks tuleb küsimus: „Milliseid tulemusi peab saavutama, et asja tõepoolest edasi viia?“ See kõik viib tegevusjärgeldusteni: mida teha, kust alustada, milliseid eesmärke ja tähtaegu seada (Drucker 2003:200).

Tulemuste ja ootuste võrdlemine näitab peatselt ära valdkonnad, kus inimene ei peaks üldse üritamagi midagi ära teha. See kaardistab tegevusalad, millega tegelemiseks pole inimesel isegi minimaalset vajalikku annet – selliseid tegevusalasid on igal inimesel mitu. Paljudel inimestel pole mitte üheski valdkonnas tõeliselt häid oskusi ja teadmisi, kuid meil kõigil on lõpmatu hulk selliseid valdkondi, mille peale pole meil annet ega oskusi ning milles meil on vähe lootust saavutada isegi keskpäraseid tulemusi. Nendes valdkondadesse kuuluvaid töid, ameteid ja ülesandeid peaks inimene – ja eriti juht - vältima.

Viimane tegevusjärgeldus kutsub üles raiskama võimalikult vähe jõudu valdkondadele, kus kompetentsus on madal. Keskenduda tuleks aladele, kus kompetentsus ja oskused on

kõrgemal tasemel. Palju rohkem energiat ja tööd kulub, jõudmaks ebakompetentsuse tasandil halli keskpärasuseni, kui sellele, et jõuda heade tulemuste tasandilt täiuslikkuseni. Hoolimata sellest üritab enamik inimesi, ka enamik õpetajaid ja organisatsioone, tõsta ebakompetentseid inimesi halli keskpärasuseni. Selle asemel tuleks pühendada oma energia, ressursid ja aeg sellele, et teha kompetentsest inimesest tõeline staar (Drucker 2003:184).

Uuimused näitavad selgelt, et efektiivne ja võimekas juht peab olema spetsialist nii inimsuhete kui ülesannete täitmise alal. Efektiivne juht peab oskama inimesi kohelda ja samal ajal neid motiveerida suurteks saavutusteks töös. Ühest ilma teiseta ei ole kasu (Gordon 2003:15).

Mis motiveerib olema efektiivsemad? Väljakutseid esitav töö, mis võimaldab tunda rõõmu saavutustest, vastutustunnet, arenemist, edasiminekut, rõõmu tööst enesest ja teenitud tunnustusest (Gordon 2003:15).

Ja et väljakutseid esitav töö tekitaks heaolu tunnet, peab juht olema piisavalt võimekas, ära tabamaks töö väljakutseid ja toime tulemaks talle esitatud tööalase väljakutsetega.

Niisiis sõltub juhtimise edukus ka inimese võimest kujutleda end saavutamaks soovitud olukorda ning suutlikusest sellele järjepidevalt keskenduda (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:176,177).

2.2.8. Koostöö

Emotsionaalselt intelligentse juhi juhtimise all tunnevad koos töötavad inimesed end hästi. Nad jagavad mõtteid, õpivad üksteiselt, võtavad üheskoos vastu otsuseid ja saavad oma tööd tehtud. Nad sõlmivad justkui emotsionaalse sideme, mis aitab neil jääda keskendunuks ka põhjalike muutuste ja ebakindlate olukordade ajal. Ja mis vast kõige olulisem – enda emotsionaalne sidumine teistega annab tööle sügavama mõtte (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:37).

Pühendunud ja efektiivse koostööni jõudmine on protsess, mille kestel nii juht kui ka kõik meeskonnaliikmed vajavad erinevaid oskusi ja kompetentse (Samel 2005:139).

Teoreetiliselt saab tulevane juht enamiku teadmised juhtimise kohta koolist, raamatutest - tegelikkuses aga praktikas töö käigus. Seda fakti kinnitab enamiku juhtide käitumise, suhtumise muutumine mingis suunas suhteliselt lühikese aja jooksul oma uuel töökohal. Juht peaks aru saama, et tööl peab arvestama eelkõige töötajate, tingimuste ja eesmärkidega. Sellises töökeskkonnas on olulisel kohal meeskonnatunne. Suheldakse nii omavahel, kui

grupina, tehes samal ajal koostööd. Emotsionaalselt intelligentsed juhid loovad kooskõla, uurides inimeste tundeid – nii enda kui ka teiste omi – ja juhivad neid õigesse suunda.

Empaatia, mis tähendab ka teiste inimeste seisukohtade ärakuulmaist ja nendest rääkimist, võimaldab juhil häälestuda vastukaja tekitavatele emotsionaalsetele kanalitele. Samale lainele jäämine lubab juhil oma sõnumit täpselt “timmida”, et see oleks teiste inimeste emotsioonidega pidevalt kooskõlas (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:47).

Empaatia kujutab endast üht EQ juhtimisoskuse vajalikku osa, teiseks selliseks on juhi võime väljendada oma sõnumit nii, et see puudutab inimeste hingekeeli. Vastukaja tekitab selline juht, kes väljendab oma tundeid veendunult, sest tema emotsioonid on ehedad ja tulevad tema sügavatest sisemistest väärtushinnangutest.

Empaatia on see, mis häälestab inimesi kehakeele peensustele, võimaldades neil kuulda ka neid sõnumeid, mida sõnades välja ei öelda (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:67).

Töötajatesse tuleb üha suuremal määral suhtuda kui partneritesse, partnerluse definitsiooni järgi on aga kõik osapooled võrdsed. Partnereid ei tohi käsutada. Neid tuleb veenda. Inimest juhtimine on seetõttu üha suuremal määral turundustöö.

- Inimesi ei juhita.
- Juhi ülesandeks on inimesi suunata.
- Juhi eesmärgiks on muuta iga inimese tugevad küljed ja teadmised produktiivseks (Drucker 2003:32).

Juht, kes õpib oma grupiliikmeid või kaastöötajaid abistama nende probleemide lahendamisel, tegeleb ennetustööga. Sest lõppude lõpuks võivad ju grupiliikmete probleemid mõjutada nende hakkamasaamist tööga, mis võib omakorda juhile probleeme tekitada, ning nii võibki juhi ja töötaja vahele tekkida konflikt (Gordon 2003:141).

Juht, kes lükkab edasi oluliste otsuste tegemist, lootes arutluste käigus jõuda kõiki rahuldava strateegiani, varitseb oht, et otsused jäävadki vastu võtmata. Selle hinnaks võib olla segadus ja juhiste puudumine koos sellest tulenevate viivituste ja kuhjivate konfliktidega (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:85).

See võib nii olla, kuid ei pea. Kui juht suudab hakkama saada konfliktsituatsioonide ennetajana ja suudab sealjuures konfliktsituatsioonist üle olla või pakkuda lahendit sellele.

Mõne viimase aastakümne arvukad uurimused on tõestanud, et rühma otsused on paremad kui need, mida suudaks teha rühma kõige targem liige. Sellel reeglil on üks erand. Kui rühmal puudub kooskõla või koostöövõime, siis kannatab selle all nii otsuse kvaliteet kui ka selle

langetamise kiirus. Hea koostööoskusega liider võib saavutada väga suurt vastukaja ning seega tagada, et rühma otsused on kokkutulemise vaeva väärt.

Suurte vahemaade tagant toimuv infovahetus ei asenda näost-näku suhtlemist, vaid muudab selle tegelikult veelgi tähtsamaks. Teadmine, mida üksteiselt oodata, muutub inimeste jaoks veelgi vajalikumaks. Teadmine, kuidas teine inimene tegelikult käitub, muutub inimeste jaoks veelgi tähtsamaks. Seetõttu on tarvis nii süstemaatilist informatsiooni – eriti just informatsiooni igasuguste muutuste kohta – kui ka organiseeritud näost näku suhtlemist, st võimalusi üksteist tundma õppida ja üksteist mõista (Drucker 2003:104).

Juhtide tööks vajaliku informatsiooni tootmist peab alustama kahe küsimuse esitamisest:

„Millise informatsiooni ma võlgnen ehk pean vahendama inimestele, kellega ma töotan ja kellest ma sõltun? Millises vormis? Ja millise aja jooksul?“

„Millist informatsiooni ma ise vajan? Kellelt? Millises vormis? Ja millise aja jooksul?“ (Drucker 2003:139).

Kui meeskondade puhul on võimalik parandada üksikisiku emotsionaalse intelligentsuse oskusi, siis organisatsioonide puhul on asi keerulisem ning seega on ka eesmärk suurem: soodustada emotsionaalselt intelligentset juhtimist kõikidel tasanditel nii palju kui võimalik ning pidevalt luua norme ja luua tõe, ausust, empaatiat ja häid suhteid toetav ning kergesti mõistetav kultuur (Goleman, Boyatzis, McGee 2003:207).

Juhid, kel õnnestub oma meeskonnaliikmetest kujundada head probleemilahendajad ja otsustaja, hoiavad kindlasti ära palju konflikte. Sest tänased probleemid, mis jäetakse lahendamata, põhjustavad sageli homseid konflikte (Gordon 2003:142).

See seisukoht on autori arvates täiesti õige, kuna probleemidel on omadus kuhjuda ja ühel hetkel saab lahendamata probleeme liiga palju ja sel hetkel saabki probleemist konflikt. Konflikte täiesti vältida ei saa, neid saab leevendada, kuid inimestevaheliste pingetega toimetulekut hõlbustavad viisakus ja üksteisega arvestamine.

Viisakus seisneb üksteise vajaduste, probleemide ja soovide arvestamises, seejuures järgides üldtunnustatud tõekspidamisi. Viisakus väljendab austust teiste ja iseenda vastu. See pole hirm kellegi ees ega meeldida tahtmine, vaid loomupärane soov hoiduda riivamast teiste eetilisi ja esteetilisi tõekspidamisi (Vadi 2000:215).

Seega teoorias peaks juht olema tolerantne ja arvestav oma kaastöötajatega. Kuid, kui juht pimesi pressib ainult oma nägemust peale ja ei arvesta teisi seisukohti, siis tõenäoliselt juht oma eesmärgi ei saavuta või muutub see tema jaoks äärmiselt kättesaamatuks, kuna juht ei

suuda teistega koostööd teha ja üksinda saavutada häid tulemusi - see on ka kogunud juhile raske. Teoreetiliselt muidugi õpetatakse juhti käituma meeskonna juhina, kuid juhid võivad osutada tegelikkuses väga mina-keskseks, mis pärsib kollektiivi motivatsiooni hästi töötada. Juhile võidakse koguni hakata vastu töötama, mis on juhi jaoks halvim, mis juhtuda võib. Seetõttu on oluline, et juht suudaks ka tegelikkuses oma ego maha suruda või see teiste jaoks vastuvõetavaks muuta – juhil peaks olema strateegia. Käitumuslik analüüs omaenda tegevus(t)e kohta, mis annaks juhile piisavalt tagasisidet, aitaks kujundada juhil endal suhtumist, nii endasse kui kolleegidesse ja suunaks tegutsemist vajalikus suunas, et tagada tööalane edu.

Juhi strateegia teeb raskeks see, et ükski organisatsioon ei tegutse päris üksi. Alati on keegi, kellel on teine arvamus asjast. Strateegiline mõtlemine tähendab märkamist, et juhi ümber on kaastöötajad, kellel on omad eesmärgid ja need võivad juhi omadega ristuda ja ja juhile vastu töötada (Magretta 2004: 83).

Seetõttu on juht tegelikult pidevas opositsioonis oma kaastöötajatega, kuna need küll töötavad koos temaga ja ühise eesmärgi nimel liigutakse koos edasi, kaardistades probleeme ja siis nende üle väideldes ja kriitiliselt üle vaadates. Siiski on enamasti kõigil töötajatel oma arvamus ja lähenemine eesmärgile. Nii võibki kaastöötajatele jääda mulje, et juht on nende vastu ja teeb neid ning nende ideid vaid maha. Tegelikult on juhil vägagi vaja häid kaastöötajaid, et minna koos värskete mõtetega edasi. Juht ei pruugi küll välja käidud ideedega sugugi nõus olla, kuid see ei tähenda, et juht peaks nende alusel oma kaastöötajaid maha tegema või neisse kuidagi halvustavalt suhtuma. Vastupidi, juht peaks kaastöötajaid kiitma ja neile positiivset tagasisidet andma ja märkima ära kaastöötajate panuse tehtud töösse ja juhtima tähelepanu avastatud põhimõtteliste vigadele. Selline käitumine - julgustav ja motiveeriv, on kindlasti üheks edukriteeriumiks. Juhi poolt üles näidatud initsiatiiv ja tahe motiveerida alluvaid leidma uusi lahendusi on kiiduväärt. Initsiatiiv – see on võimetus midagi kavatseda ja teoks teha. See on inimtegevuse üks võimsamaid stiimuleid.

Mõistev ja heatahtlik ülem on alati alluvate silmis kõrges hinnas ja lugupeetud, küsimus on vaid selles, kas alluvad seda omakasu huvides ära ei kasuta? Seetõttu on pidev meeskonnatöö jälgimine üheselt vajalik, nii juhile, kui ka kogu kollektiivile. Meeskonnal peab olema üks siht silme ees ja töötajatena on kõik meeskonnaliikmed vajalikud, et mäng ikka ühte väravasse käiks. Ja kõik meeskonnaliikmed teavad omi ülesandeid ja juht nende oskusi, et komplekteerida üks toimiv meeskond. See on toimiva ja eduka meeskonna alus. Ja meeskonna juht ongi struktuuriüksuse juht, kelle strateegiline mõtlemine, oskused ja hoiakud viivad struktuuriüksuse edukate tulemusteni, mis omakorda annab ka juhile tagasisidet.

UURIMISKÜSIMUSTIKU VASTUSTE ANALÜÜS

Uurimisküsimustik koostati vahendi www.eFormular.com abil, mida kasutades küsitleti sihtgruppi interneti vahendusel ja anonüümselt (kellegi isikuandmeid töös ei vajatud).

Välja saadeti 30 ankeetküsimustikku, millest tagasi laekus 20 täidetud küsimustikku.

Uurimisküsimustikus esitatud küsimused LISA 1-s.

Küsimustike protsentuaalne ja graafiline analüüs on välja toodud LISA 2-s 20-1 leheküljel.

Uurimisküsimustiku sihtgruppi valimiks võttis autor politseiprefektuuridele alluvate piirivalvebüroode struktuuriüksuste juhid ja nende asetäitjad.

Sihtgruppi valim sai koostatud selliselt, kuna struktuuriüksuste ülemad ja nende asetäitjad on autori väitel eelkõige esmatasandi juhid, kes juhivad allüksuste teenistust ja täidavad piirivalvebüroo käest saadavaid ja seadustest tulenevaid õigusakte. Prefektuuri alluvuses olevat piirivalvebüroo isikkoosseisu saab omakorda käsitleda keskastme juhtidena.

Piirivalvebüroo saab käsud ja korraldused omakorda Politsei- ja Piirivalveameti käest, kus töötavad juba tippjuhid, kes koordineerivad kogu politsei ja piirivalvelist tegevust.

Seega Politsei- ja Piirivalveameti juhid tegelevad strateegiliste kavadega, kus määratakse tegevussihid. Struktuuriüksuse (struktuuriüksuse) juht on aga isik, kes täidab taktikalisi- ja operatiivplaanid, mis kirjeldavad juba täpsemalt kuidas toimub eesmärkide saavutamine.

Teiseks argumendiks, miks autor valis sihtgrupiks just piirivalve struktuuriüksuste juhid ja asetäitjad analüüsima esmatasandi juhi edukriteeriumeid, on fakt, et paljud neist lõpetasid autoriga samaväärse õppekava alusel rakenduskõrghariduse kaugõppes aastal 2008 ja teenivad nüüd nimetatud ametikohtadel. Seega on sihtgrupist suur osa üsna hiljuti tõusnud struktuuriüksuste juhtide või asetäitjate ametikohtadele ja just neil on öelda, millised on olnud need edukriteeriumid, mida kasutades või omades on nad tõusnud nimetatud ametikohtadele.

Uuringküsimustele, millised peamised kriteeriumid on kaasa aidanud Teie senisele edule struktuuriüksuse ülemana või asetäitjana, toodi esile peamiselt järgmisi asjaolusid:

Kriteerium – haridus.

Enamik vastanutest pidas enda haridust piisavaks, et teenida senisel ametikohal. Samas enamiks vastanutest pidas vajalikuks ka oma haridust täiendada, seega tuleks autori arvates sellist vastuolu tõlgendada, kui täiendkoolituse vajalikkust, mis ei hõlma otseselt teenistuskohustusi, kuid milles vastanud näevad puudujääke oma üldises harituses. Ka tööedu

tagavatest kriteeriumitest peab neli viiendikku vastanutest esmatahtsaks just hariduse olemasolu, kuid see ei puuduta tingimata kõrgharidust, vaid just erialast haridust ehk siis lahknevused tekivad vastajatel küsimusest - kumb on teie töös tähtsam, kas piirivalvealane kõrgharidus või eriharidus või üldised teadmised ja haritus? Kõrgharidust üldiselt peetakse tähtsaks, et olla tööl edukas ja teenida edukalt senisel ametikohal kuid vastajad leiavad, et haridus peaks olema just eelkõige erialane. Autori seisukoht on, et vastanute väitel on esmaselt vajalik just piisav erialane haridus tööeduks ja tööülesannetega toimetulekul.

Kriteerium – kompetentsus.

Kõik vastanud välja arvatud üks, pidasid end piisavalt kompetentseteks töötamaks oma ametikohal, samas jäädakse seisukohale, et oleks vaja erialast kompetentsust tõsta, kui selleks võimalus oleks ja see aitaks vastanute arvates kaasa tööalasele edukusele. Selle aspekti võib siduda erialase täiendkoolituse vajadusega. Tööalane kompetentsus võiks enamiku vastanute arvates tõepoolest väljenduda töö käigus tehtavate õigete otsustega, kuid vastanud ei arva sealjuures, et kompetentne juht teeb alati õigeid otsuseid. Suurem osa vastanutest ei pea erialast kompetentsust võimalikuks ükskõik millise kõrgharidusega kompenseerida. Antud küsimus lisati, kuna Politsei- ja Piirivalveseadus ei sätesta erialase kõrghariduse vajalikkust.

Kriteerium – motivatsioon.

Küsimusele, kas rahalised või muud motivaatorid innustaksid teid tulemuslikumale tööle, jagunevad vastanute arvamused pooleks. Pooled on nõus, teine pool vastanutes ei nõustu. Erapooletuid ei leidunud. Kuid vastajate enamik on nõus, et raha on kõige olulisem väline motivaator, kuid sisemine motivatsioon tööks on olulisem motivaator kui raha ja motiveeritud töö on aidanud senisele edule kõige enam kaasa. Ning kindlasti on motivatsioon ja tööalane edukus omavahel seotud. Autori arvates saab siinkohal teha järelduse, et juhid on leidnud oma tööst endale inspiratsiooni läbi sisemise motivatsiooni ja seeläbi teenistuses edukaks saanud.

Kriteerium – keskkond.

Keskkonnana on autor siinkohal silmas pidanud nii füüsilist- kui ka vaimset keskkonda tööl. Vastanutest enamik peab oma töökeskkonda meeldivaks ja rahuldavaks, mis aitab vastanute väitel kindlasti kaasa tööalasele edukusele. Samuti on ka töökollektiiv ehk kolleegid väga mõjuvad tööülesannete täitmisel. Praktiliselt kõik vastanud väidavad, et töökoha muutmine on nende poolt võimalik, seega saab autori arvates väita, et juhid on kaasa aidanud endale meelepärase töökeskkonna kujundamisele ja sellest ka sisemist motivatsiooni leidnud.

Kriteerium – koostöö.

Kõik küsitlusele vastanud peavad koostööd kolleegidega tööalaselt edukaks, kuid väidavad et initsiatiiv koostööle kolleegidega on tulnud just nende poolt. Samuti on vastanud kindlad, et ainult koostöö aitab teenistuses edu saavutada, kuid väike osa vastanutest ei ole veendunud, et koostöö on neid aidanud senise karjääri jooksul ja vaid üks vastanu arvab, et koostöö võiks kahjustada tema tööalast edu. Seega vastanud peavad väga oluliseks koostööd kolleegidega.

Kriteerium - võimekus.

Suur osa vastanutest väidab, et juhi võimekus väljendub suurepärase töö tulemustes ning oskuses lahendada oskuslikult erinevaid olukordi. Vastanute arvates avalduvad võimeka juhi oskused tööalases edus, kuid vastanud ei ole ühel nõul küsimuses, kas edukas juht võrdub võimeka juhiga? Ehk siis autori tõlgenduses, edukas juht ei pruugi olla võimekas, kuid kui ta seda on, siis avaldub see eelkõige töö tulemustes. Siinkohal võib väita, toetudes uuringus osalenud vastajatele, et edukaks juhiks saamise eelduseks ei pea tingimata olema võimekas juht, kuid praktiliselt kõik vastanud väidavad, et juhi võimekus on edu tagamiseks hädavajalik? Sellest tekkinud vastuolu saab autori arvates tõlgendada, et on olemas ka muud võimalused edukaks juhiks saamisel, kui isiklikud võimed, kuid eelkõige tuleb edu saavutamiseks pingutada kasutades isiklike võimed .

Kriteerium – eesmärk.

Vastanute peamine tööalane eesmärk on olla edukas juht ja sealjuures pidada silmas kindlasti tööalaseid eesmärke ehk struktuuriüksusele pandud kohustusi kui ka isiklike eesmärke, mis kattuvad tööalase edukuse aspektis. Edu on saavutatav, kui tegutsetakse eesmärgipäraselt. Autori arvamuse kohaselt on väidavad vastanud siinkohal, et teenistuses tuleb eelkõige järgida teenistuslike eesmärke, mis lähtuvad riigi julgeolekust, kui ka isiklike eesmärke.

Kriteerium – isiksus.

Kolm neljandikku vastanutest on rahul iseenda iseloomuomadustega, sama palju vastanuid peab enda iseloomuomadusi piisavaks juhtimise seisukohalt. Enamik vastanutest on nõus sellega, et isikuomadused võivad mõjutada tööalast edukust ja on kindlad, et tänu isiklikele loomuomadustele on tulnud ka soovitud edu teenistuses ning on kujundanud olulist osa juhtimis- ja tööalases edus.

Hetkel on vähemalt politsei- ja piirivalvekolledžis suunatud rõhk hariduse ehk teadmiste omandamise peale autori kogemusest lähtuvalt, kuigi autor leiab uurimistulemusi analüüsid, et kolledžis peaks arendatama ka tulevase juhi laiemat silmaringi. Valmistama esmatasandi juhi ette juhtimistegevuseks. Kuna esmatasandi juht saab oma teadmised eelpool välja toodud Honeywelli juhtide arvamusküsitluse põhjal just töö käigus tööülesandeid praktiseerides, siis peaks politsei- ja piirivalvekolledžis just suunama rõhu juhtimisalase koolituse saamiseks, et arendada rohkem juhi individuaalseid juhiomadusi!

Juhi karjääri edu ja ebaedu on lisaks seotud juhi niisuguste omadustega, nagu asjatundlikkus, töövõime, analüüsimise, ettenägemise, organiseerimise, inimeste mõjutamise ja muude spetsiifiliste oskustega (Lukjanov 2002:17).

Mille aluseks on samuti eelpool nimetatud edukriteeriumid. Ülejäänud edukriteeriumid tulenevad juba asjaoludest, mis sel hetkel ja sel kohas on vajalikud ning mille alusel tehakse organisatsiooni siseselt valik.

Ent selliselt kujunenud eesmärgid, väärtused ja tulemuste standardid on liiga üldised, ebamäärased, konfliktised ja nende täitmine raskesti mõõdetav (Alas 2006:24).

Praktika näitab, et edasipüüdlejad on enamasti võimelised saavutama keskmise taseme, kuid kõrgematele ametikohtadele õnnestub jõuda vaid vähestel. On huvitav analüüsida, miks see nii on ja millega seletada ühtede edu ja teiste ebaedu (Lukjanov 2002:16).

Sellist asjaolu võib autori arvates selgitada sellega, et juhtivamaid ametikohti ongi lihtsalt vähem. Ja sellisel juhul toimub juhiks pürgijate omavaheline konkurents, kus juhtkonna poolt kasutatakse ära edukriteeriumite põhine hinnangu andmine tulevasele juhile, mille alusel ühed edutatakse ja teisi mitte.

Analüüsi lõpetuseks Scholtesi poolt väide, milles on oma tõetera sees.

Ei ole üldse olemas standardeid, millega tegelikku saavutust võrrelda, on ainult üldlevinud arvamused (Scholtes 2001: 347).

Sellega tahab Scholtes öelda, et pole võimalik saavutust mõõta, on ainult arvamus, mis põhineb ühiskonna üldtunnustatud normidel, kas juht on/oli edukas või mitte.

Tõe kriteeriumid on katse ja praktika ning juhi edu on ka tema alluvate töötajate edu.

KOKKUVÕTE

Uuringu tulemusena selgus, et küsitletud juhtide senine edukus on just põhinenud autori poolt viidatud allikatest välja toodud edukriteeriumite alusel. Need üldtunnustatud edukriteeriumid on olulised juhtide edukaks saamisel ja ka küsitletud juhid peavad neid oluliseks.

Nimetatud edukriteeriumite tähtsus juhi suhtes on üldiselt individuaalselt veidi erinev, sõltudes organisatsioonisisest kultuurist ja struktuuriüksuse juhile rakendatavast nõuetest ja struktuuriüksustest, kus juht töötab ning juhi enda isiksuseomadustest.

Struktuuriüksuse juhi ametijuhendis on juba sätestatud struktuuriüksuse (esmatasandi)juhi individuaalsed vajalikud isikuomadused ja muud teoreetilised nõuded juhile, mis peaksid võimaldama neil läbi viia edukat ning tulemuslikku teenistust. Üldjuhul on juhi edu garantiks eelpool ära toodud kõik kaheksa edukriteeriumit, mida efektiivselt rakendades on võimalik saavutada edu esmatasandi juhina.

Uuringu tulemustele toetudes väidab autor, et keskenduda tuleks juhi isiklike võimete, kompetentsuse arendamise ja erialase hariduse omandamisele, kuna just nendest tundub uurimisküsitlusele vastanute endi arvates vajaka jäämast. Keskkond ja välise motivatsiooni kriteeriumid on küll pigem juhust suurelt jaolt sõltumatud, ent ka seal saab enda eduks juht ise palju ära teha, eriti kui juhid ise väidavad, et saavad seda teha.

Analüüsid kogutud andmeid läbitöötatud materjalide kui uuringutulemuste põhjal, saab sissejuhatuses püstitatud küsimusele – milliste kriteeriumite alusel tuleneb struktuuriüksuse juhi edu karjäärisüsteemis – vastuse anda, et kõik eelpool välja toodud ja iseloomustatud edukriteeriumid on vajalikud saavutamaks tööalast edu struktuuriüksuse (esmatasandi) juhina. Juhi edukriteeriumite analüüs näitab, et teatud edukriteeriumitel on teiste edukriteeriumitega võrreldes suurem tähtsus. Suuremat rõhku tuleks asetada individuaalsetele kriteeriumitele, nagu **kompetentsus**, **isiksus** ja **võimekus** ning **motivatsioon** ja **haridus**. Need primaarse tähtsusega kriteeriumid mõjutavad olulisimat osa juhi edukusest. Teised kriteeriumid, nagu **eesmärk**, **keskkond**, **koostöö** on samuti tähtsad juhi edukusel, aidates juhil tänu isiklikku laadi võimetele end arendada ja viia edasi organisatsiooni karjäärisüsteemis.

Antud kriteeriumid on suure osas diferentseeritavad, sõltudes ka juhust endast ja keskkonnast (prefektuurist või struktuuriüksusest), kuhu juht on tööle asunud. Nii pole võimalik täpselt öelda, kui palju peab juhil olema üht või teist omadust, milline peab olema keskkond, millised peavad olema juhi eesmärgid ja kui palju motivatsiooni edukaks karjääriks.

Need edukriteeriumid on vältimatud omadused, mis peavad olema juhil üldjuhul olemas enda karjääri edukaks juhtimiseks ning ilma milleta oleks juhi edu tööalaselts pärssitud.

Autori ettepanekud, millega parendada esmatasandijuhtide edu võimalusi ning suurendada teatud edukriteeriumite osakaalu ehk arendada edukriteeriume, millest juhil võib puudu jääda autori arvates, tuginedes läbiviidud uurimusele, oleksid järgnevad;

1. Anda tulevasele esmatasandijuhile eelnevalt võimalusi stažeerida ja praktiseerida ametikohal, et suurendada kompetentsi ja omandada praktilisi kogemusi juhtimise alal.
2. Analüüsida õppeprogrammi käigus tulevaste juhtide potentsiaalseid tugevaid ja nõrku külgi ja aidata juhil koostada tavaõppele lisaks individuaalne täiendav õppekava, et arendada juhtide edukriteeriume nõrgemaid omadusi.
3. Töötada välja tulevaste esmatasandijuhtide isiksuseomaduste ja vaimsete võimete test, millega saaks välja selekteerida potentsiaalselt võimekamad juhid, kellel oleks tõenäoliselt rohkem edu tööl ning koolis ja mille alusel viia läbi konkurss kolledžisse.

Need ettepanekud aitaksid kaasa sellele, et oma kooli lõpetamisel teenistuskohale asuv juht oleks võimeline ka praktiliselt juhtima ja teenistust läbi viima ja et juhi kohale valitaks ja määrataks juba piisavalt kompetentsi evivad ametnikud, kellele ei oleks vaja teenistuskohal täiendavat juhtimiskoolitust läbi viia.

Autori arvates on edukriteeriumite omandamine, eriti mis puudutavad isikuomadusi ja mille arengule juht saab ise kaasa aidata, võrreldav elukestva õppega, mille eesmärk on parandada teadmisi ja oskusi ning suurendada kompetentse vastavalt iseenda, ühiskonna ja/või tööturu vajadustele. Selline edukriteeriumite arendamine eneses aitab kaasa omakorda juhi edukusele. Sissejuhatuses välja toodud küsimusele, millest tuleneb ühtede edu ja teistel paigalseis, saabki anda siinkohal vastuse, et see sõltub ennekõike juhi enda isikust, ehk sellest, kas juht on nõus panustama enda ja organisatsiooni arengusse või mitte.

Kokkuvõtteks võib öelda, et edu sünnib suurel määral just tänu inimese teatud kutsealastele omadustele ja võimetele ning nende praktilise rakendamise oskustele.

Eduka struktuuriüksuse (esmatasandi) juhi edu eelduseks on olla tark (võimekas, algatusvõimeline, vastutustundlik, distsiplineeritud ja osates efektiivselt korraldada oma struktuuriüksuse tööd) ja olla sealjuures ka saavutusvajadusega ehk pisut ambitsioonikas.

Sellelega tahab autor öelda, et juhiks ei saada iseeneslikult ega sünnita – juhiks õpitakse, nii koolis kui praktilise töö käigus, mille käigus saadakse kogemus, et organisatsioonis edukalt töötada, rakendades teenistuses teadmisi ja intuiitiivset ning kogemuslikku otsustamist.

SUMMARY

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

1. Alas, R. 2004. *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim
2. Alas, R. 2006. *Juhtida avalikus või erasektoris?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus
3. Blanchard, K., O'Connor, M. 2004. *Väärtushoiakutel põhinev juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Elmatar
4. Browning, G. 2003. *Juhtimine rohujuure tasandil*. Tallinn: Kirjastus Varrak
5. Drucker, P, F. 2003. *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn: Kirjastus Pegasus
6. Gordon, T. 2003. *Tõhus juht*. Tallinn: Väike Vanker
7. Goleman, D. Boyatzis, R. McGee, A. 2003. *Loomulik juhtimine*. OÜ Väike Vanker
8. Kaevats, Ü(peatoimetaja), 1990. *Eesti Entsüklopeedia 5*. Tallinn: Valgus
9. Kets de Vries, M. F.R. 2006. *Liider sohval*. Tallinn: OÜ Väike Vanker
10. Kivilo, A. 2005. *Esmatasandijuhid personali juhtidena lääne politseiprefektuuri näitel*. [Lõputöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia Halduskolledž.
11. Lukjanov, A. 2002. *Juhtimise alused*. Tallinn: Eesti – Ameerika Ärikolledž
12. Magretta, J., Stone, N. 2003. *Mis on juhtimine?* Tallinn: Pegasus
13. Maripuu, K., Lõhmus, M. *Tippjuhiks saamise hind: 10 aastat*. Ajakiri Director, 12.2009, art. 1575.
14. Roots, H. 2006. *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia
15. Roots, H. 2002. *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: SKA
16. Samel, E. 2005. *Suhtlemine – KESKASTMEJUHI proovikivi*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
17. Scholtes, R. P. 2001. *Juhi käsiraamat*. Tallinn: TEA Kirjastus
18. Siimon, A. 2004. *Organisatsiooniõpetus*. Tartu Ülikooli Kirjastus
19. Türk, K. 2001. *Eestvedamine*. Tartu: Ülikooli Kirjastus
20. Vadi, M. 2000. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: TÜ Kirjastus
21. Vadi, M. 1998. *Juhid juhtimisest: Eesti kogemus*. Tartu: TÜ Kirjastus
22. Valk, A. 2003. *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: SKA

23. Vaino, M. 2009. *Keskastmejuhide karjääriperspektiivid avalikus sektoris.*

[Lõputöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia Halduskolledž.

24. Politsei- ja piirivalveseadus, vastu võetud 6.05.2009, jõustunud 01.01.2010 - RT I 2009, 26, 159. Muudetud ja täiendatud järgmise seadusega RT I 2009, 62, 405.

<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13249880>

LISA 1.UURIMISKÜSIMUSTIK

- 1) Kas Teil on enda arvates piisav piirivalvealane eriharidus?
- 2) Kas tunnete, et Te tahaksite enda haridust täiendada?
- 3) Kas haridus on Teile teie tööeduks esmatähtis?
- 4) Kas Te olete nõus, et erialane haridus on vajalik eelkõige tööga toimetulekuks?
- 5) Kas Te leiате, et kõrgharidus on tööalaseks eduks vähetähtis?
- 6) Kas üldised teadmised ja haritus võivad Teile töös olla olulisemad, kui piirivalvealane eri- või kõrgharidus?
- 7) Kas Te tunnete end piisavalt kompetentsena oma erialal, töötamaks Teile praegusel ametikohal?
- 8) Kas Te tunnete, et oleksite edukam juht, kui Teile tööalase kompetentsuse tase oleks senisest kõrgem?
- 9) Kas Teile tööalane kompetentsus väljendub töö käigus tehtavate õigete otsuste näol?
- 10) Kas Teile tööalast kompetentsust oleks võimalik kompenseerida ükskõik millise omandatud kõrgharidusega?
- 11) Kas Te arvate, et kompetentne juht teeb alati õigeid otsuseid?
- 12) Kas Teile teenistuses pakutavad rahalised või muud motivaatorid innustavad Teid tulemuslikumale tööle?
- 13) Kas Teile arvates on töö eest saadav tasu või/ja preemia kõige olulisemaks motivaatoriks?
- 14) Kas Teile sisemine motivatsioon tööks tooks kaasa suurema edu kui teenistuses pakutavad motivaatorid?
- 15) Kas motiveeritud töö on aidanud kaasa ka Teile edule ametikohal?
- 16) Kas Teile arvates on motivatsioon ja tööalane edukus omavahel seotud?
- 17) Kas tööalase motivatsiooni puudumine välistaks või langetaks Teile arvates töö tulemust?
- 18) Kas Teile senine töökeskkond on meeldiv ja rahuldab Teid täielikult?
- 19) Kas meeldiv töökeskkond aitab Teile arvates tööalase edukusele kaasa?
- 20) Kas töökeskkond ja töökollektiiv avaldavad Teile arvates mõju tööülesannete täitmisel?
- 21) Kas töökeskkond ja töökollektiiv ei ole Teile arvates oluline ega määrav tööalaseks eduks?
- 22) Kas töökeskkonda on võimalik Teile poolt paremaks muuta?
- 23) Kas juhi võimekus väljendub Teile arvates edukas töös, suurepärasest töötulemusest?

- 24) Kas juhi võimekus avaldub võimes lahendada oskuslikult erinevaid olukordi?
- 25) Kas edukas juht võrdub Teie arvates võimeka juhiga?
- 26) Kas Teie arvates võimeka juhi oskused avalduvad töölases edus?
- 27) Kas arvate, et juhi tööalane võimekus on edu tagamiseks hädavajalik?
- 28) Kas Teie üks eesmärkidest on olla töölaselt edukas juht?
- 29) Kas Teie isiklike eesmärkide jälgimine on tööalase edukuse vältimatuks eelduseks?
- 30) Kas tööalaste eesmärkide püstitamine ja järgimine aitab Teie arvates kaasa tööalasele edule?
- 31) Kas edu on Teie arvates saavutatav eesmärgipärase tegutsemisega?
- 32) Kas Te leiate, et edu saavutamiseks pole kindlad eesmärgid tingimata vajalikud?
- 33) Kas Teie tööalane koostöö kolleegidega on olnud edukas?
- 34) Kas initsiatiiv koostööle kolleegidega on tulnud Teie poolt?
- 35) Kas Teie arvates on vajalik edu saavutamiseks üldse koostööd teha?
- 36) Kas koostöö kolleegidega on aidanud Teid senise karjääri jooksul?
- 37) Kas koostöö kolleegidega võiks kahjustada Teie tööalast edukust?
- 38) Kas Te olete enda iseloomuomadustega rahul?
- 39) Kas Teie arvates on Teil edukaks juhtimiseks esmavajalikud isikuomadused olemas?
- 40) Kas Teie isikuomadused võivad mõjutada tööalast edukust?
- 41) Kas tänu Teie iseloomu omadustele on tulnud Teile teenistuses soovitud edu?
- 42) Kas Teie isikuomadused on kujundanud olulist osa juhtimis- ja tööalases edus?
- 43) Teie poolt lõpetatud või pooleliolevad kõrgkool(id)?
- 44) Teie ametikoht?
- 45) Teie piirivalve teenistuse staaž.....aastat?

LISA 2. VASTUSED

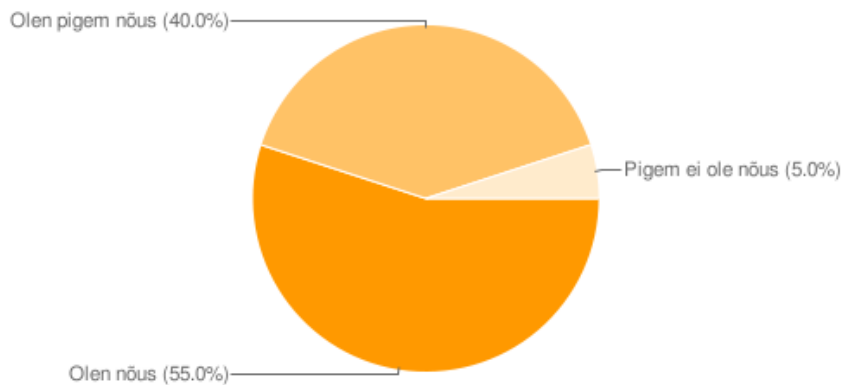
andmete statistika

eFormularile laekunud vastuseid kokku: 20

Tasutud vastuseid andmefailis: 20

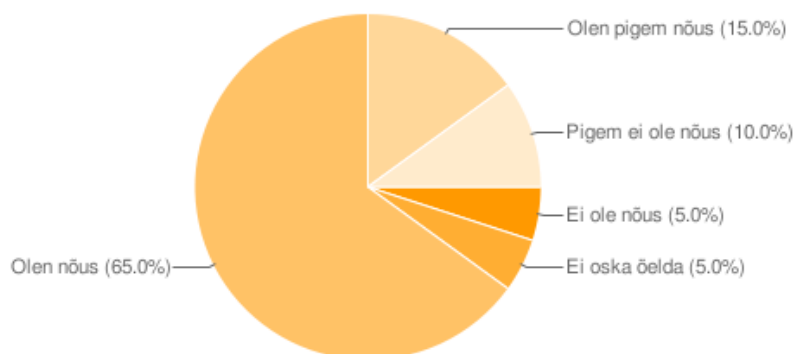
statistika graafiliselt

Kas Teil on enda arvates piisav piirivalvealane eriharidus?



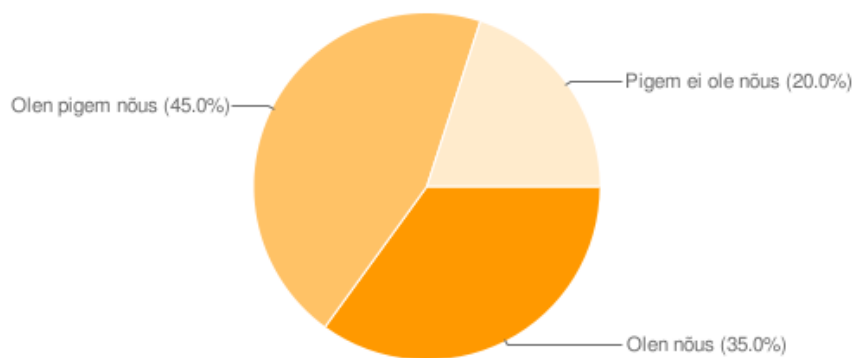
variant	n	%
Olen nõus	11	55.0
Olen pigem nõus	8	40.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas tunnete, et Te tahaksite enda haridust täiendada?



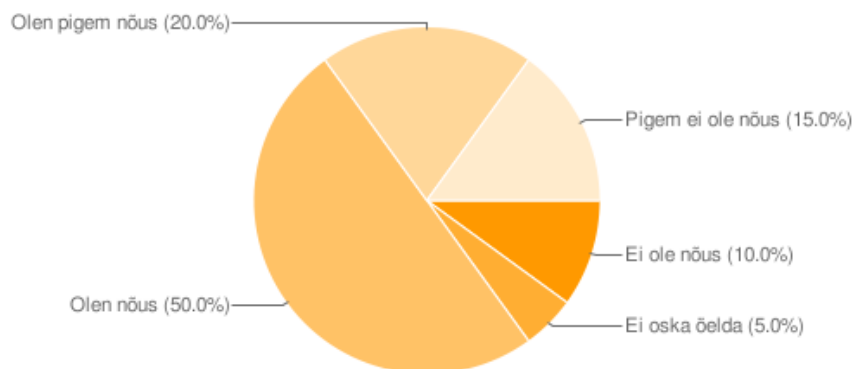
variant	n	%
Ei ole nõus	1	5.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	13	65.0
Olen pigem nõus	3	15.0
Pigem ei ole nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas haridus on Teile teie töödeuks esmatähtis?



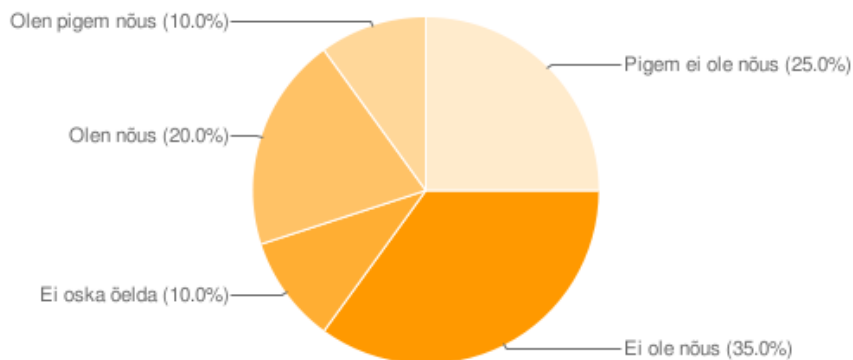
variant	n	%
Olen nõus	7	35.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	4	20.0
kokku	20	

Kas Te olete nõus, et erialane haridus on vajalik eelkõige tööga toimetulekuks?



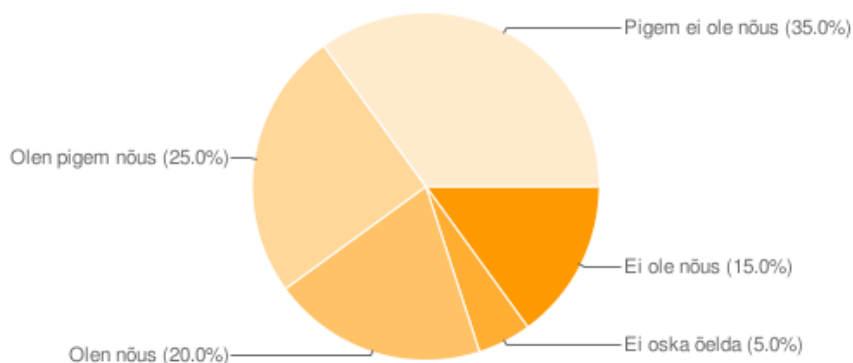
variant	n	%
Ei ole nõus	2	10.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	10	50.0
Olen pigem nõus	4	20.0
Pigem ei ole nõus	3	15.0
kokku	20	

Kas Te leiate, et kõrgharidus on tööalaseks eduks vähetahtis?



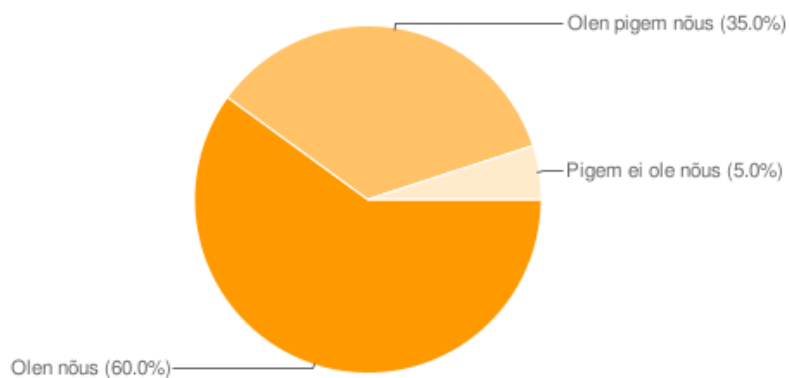
variant	n	%
Ei ole nõus	7	35.0
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	4	20.0
Olen pigem nõus	2	10.0
Pigem ei ole nõus	5	25.0
kokku	20	

as üldised teadmised ja haritus võivad Teie töös olla olulisemad, kui piirivalvealane eri- või kõrgharidus?



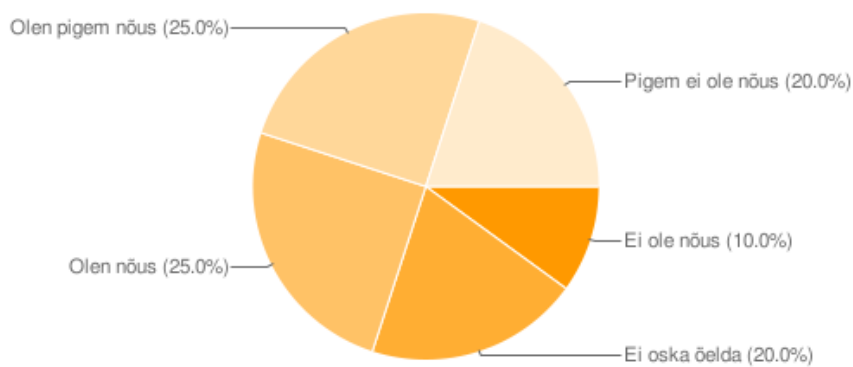
variant	n	%
Ei ole nõus	3	15.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	4	20.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	7	35.0
kokku	20	

Kas Te tunnete end piisavalt kompetentsena oma erialal, töötamaks Teie praegusel ametikohal?



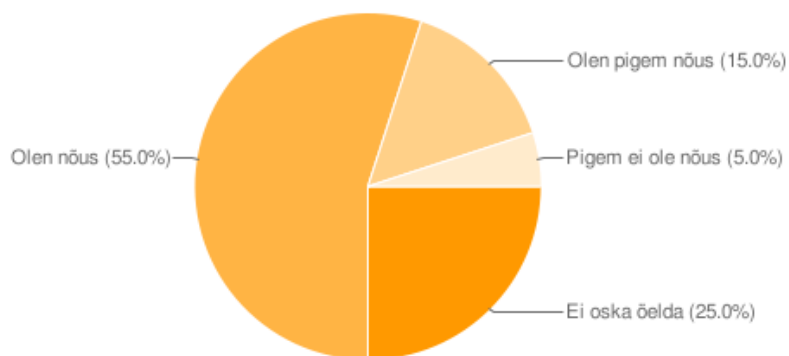
variant	n	%
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	7	35.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas Te tunnete, et oleksite edukam juht, kui Teie töölase kompetentsuse tase oleks senisest kõrgem?



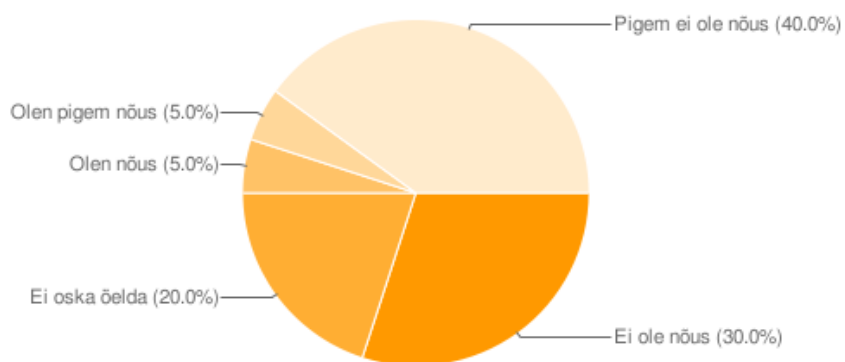
variant	n	%
Ei ole nõus	2	10.0
Ei oska öelda	4	20.0
Olen nõus	5	25.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	4	20.0
kokku	20	

Kas Teie tööalane kompetentsus väljendub töö käigus tehtavate õigete otsuste näol?



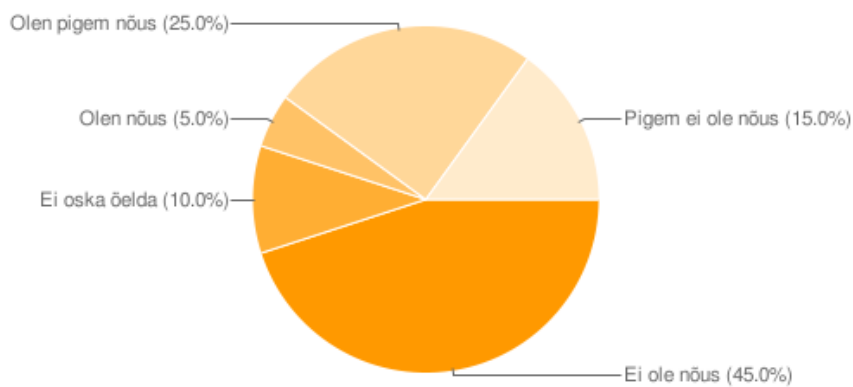
variant	n	%
Ei oska öelda	5	25.0
Olen nõus	11	55.0
Olen pigem nõus	3	15.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

s Teie tööalast kompetentsust oleks võimalik kompenseerida ükskõik millise omandatud kõrgharidusega?
<t



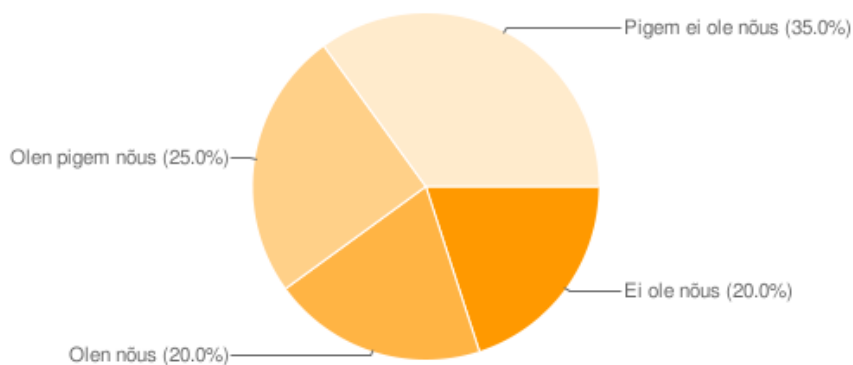
variant	n	%
Ei ole nõus	6	30.0
Ei oska öelda	4	20.0
Olen nõus	1	5.0
Olen pigem nõus	1	5.0
Pigem ei ole nõus	8	40.0
kokku	20	

Kas Te arvate, et kompetentne juht teeb alati õigeid otsuseid?



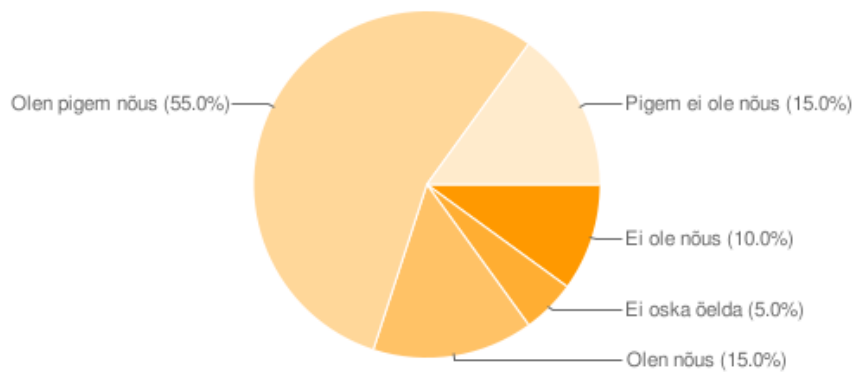
variant	n	%
Ei ole nõus	9	45.0
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	1	5.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	3	15.0
kokku	20	

Kas Teile teenistuses pakutavad rahalised või muud motivaatorid innustavad Teid tulemuslikumale tööle?



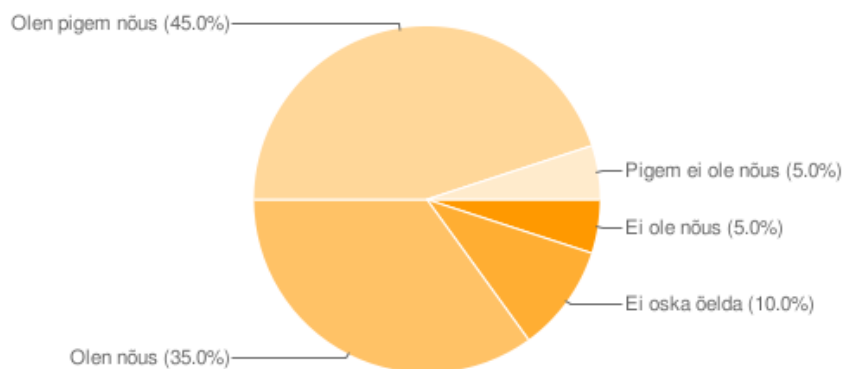
variant	n	%
Ei ole nõus	4	20.0
Olen nõus	4	20.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	7	35.0
kokku	20	

Kas Teie arvates on töö eest saadav tasu või/ja preemia kõige olulisemaks motivaatoriks?



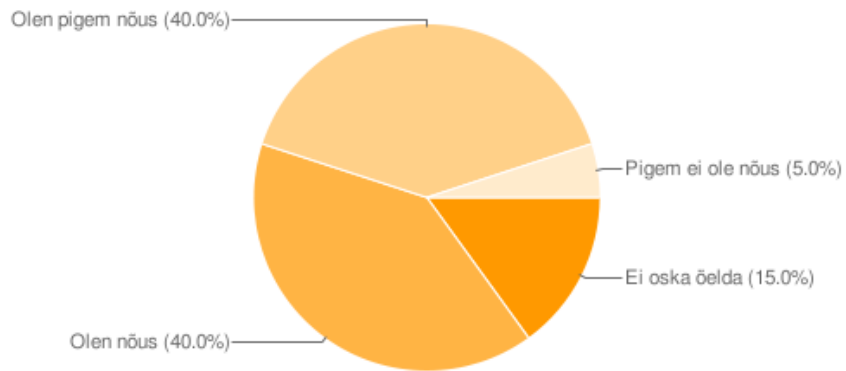
variant	n	%
Ei ole nõus	2	10.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	3	15.0
Olen pigem nõus	11	55.0
Pigem ei ole nõus	3	15.0
kokku	20	

as Teie sisemine motivatsioon tööks tooks kaasa suurema edu kui teenistuses pakutavad motivaatorid?



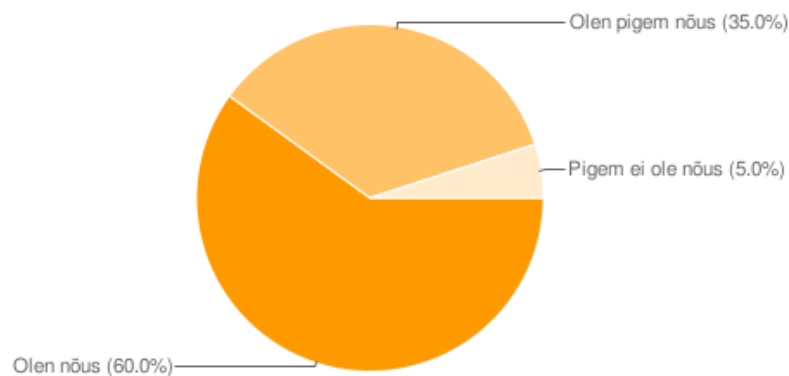
variant	n	%
Ei ole nõus	1	5.0
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	7	35.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas motiveeritud töö on aidanud kaasa ka Teie edule ametikohal?



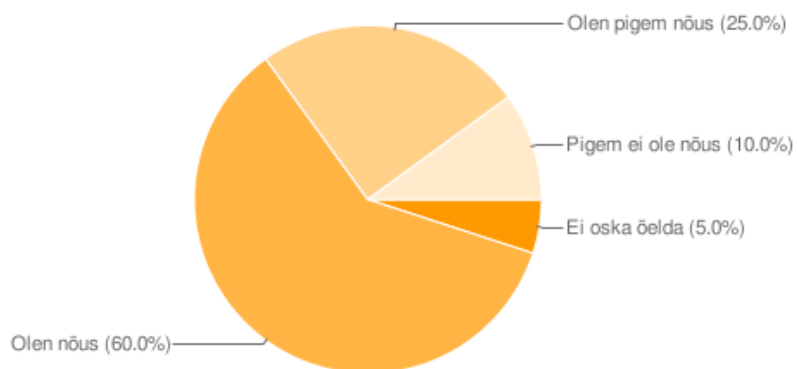
variant	n	%
Ei oska öelda	3	15.0
Olen nõus	8	40.0
Olen pigem nõus	8	40.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas Teie arvates on motivatsioon ja tööalane edukus omavahel seotud?



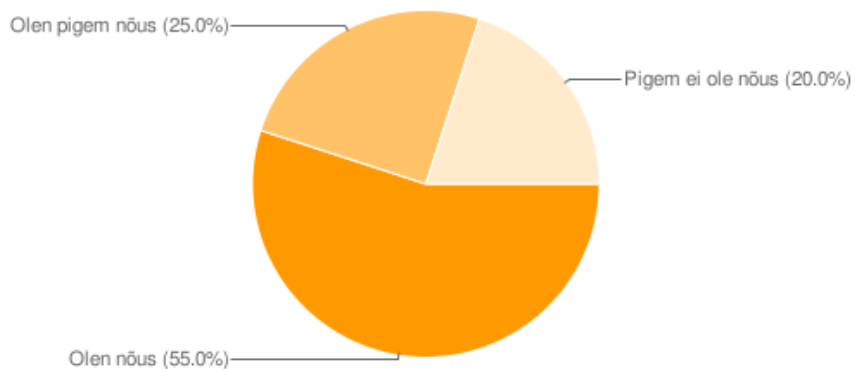
variant	n	%
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	7	35.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas töölase motivatsiooni puudumine välistaks või langetaks Teie arvates töö tulemust?



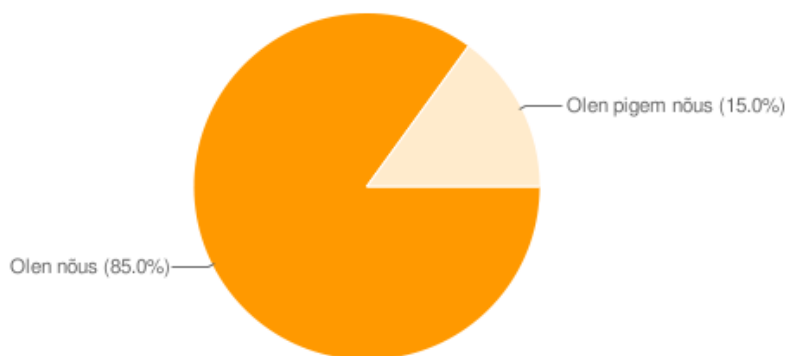
variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas Teie senine töökeskkond on meeldiv ja rahuldab Teid täielikult?



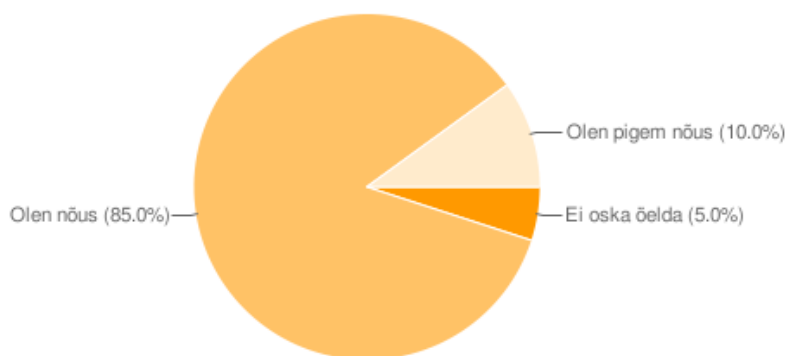
variant	n	%
Olen nõus	11	55.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	4	20.0
kokku	20	

Kas meeldiv töökeskkond aitab Teie arvates töölase edukusele kaasa?



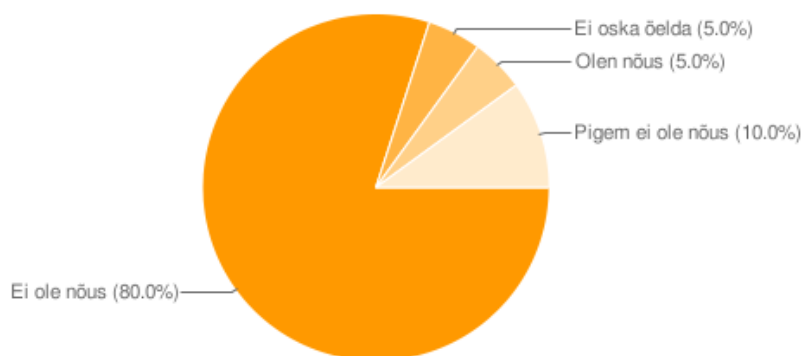
variant	n	%
Olen nõus	17	85.0
Olen pigem nõus	3	15.0
kokku	20	

Kas töökeskkond ja töökollektiiv avaldavad Teie arvates mõju tööülesannete täitmisel?



variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	17	85.0
Olen pigem nõus	2	10.0
kokku	20	

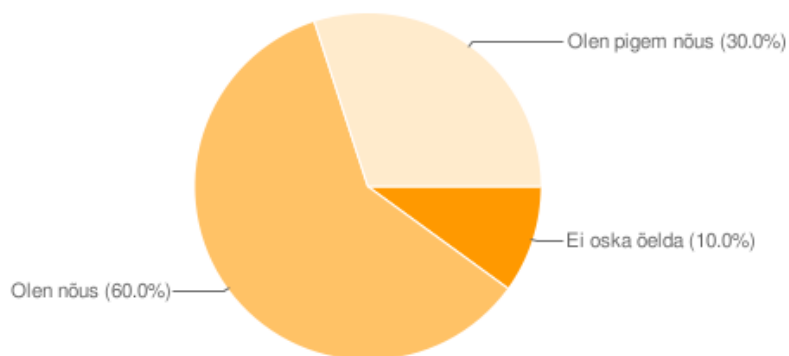
Kas töökeskkond ja töökollektiiv ei ole Teie arvates oluline ega määrav töölaseks eduks?



variant	n	%
---------	---	---

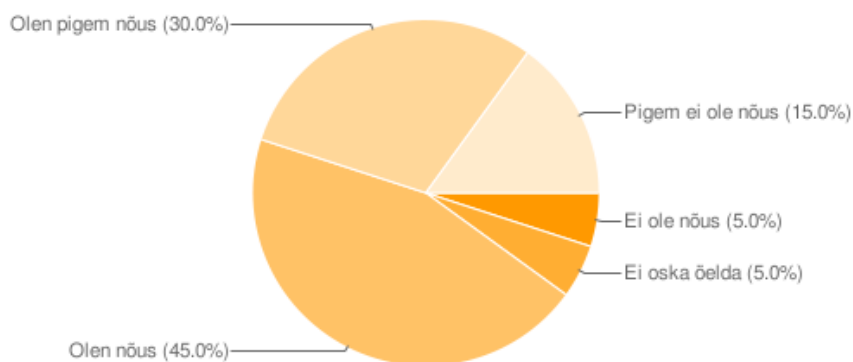
Ei ole nõus	16	80.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	1	5.0
Pigem ei ole nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas töökeskkonda on võimalik Teie poolt paremaks muuta?



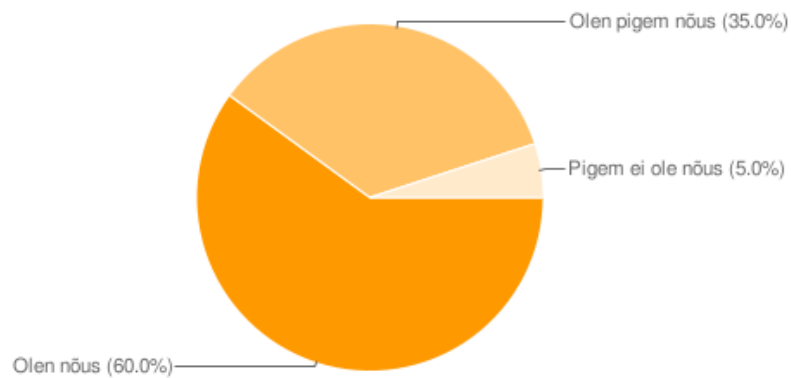
variant	n	%
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	6	30.0
kokku	20	

Kas juhi võimekus väljendub Teie arvates edukas töös, suurepärasestes töötulemustes?



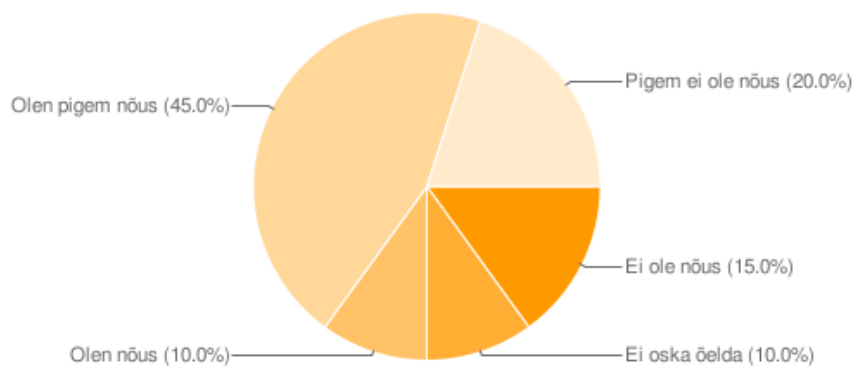
variant	n	%
Ei ole nõus	1	5.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	9	45.0
Olen pigem nõus	6	30.0
Pigem ei ole nõus	3	15.0
kokku	20	

Kas juhi võimekus avaldub võimes lahendada oskuslikult erinevaid olukordi?



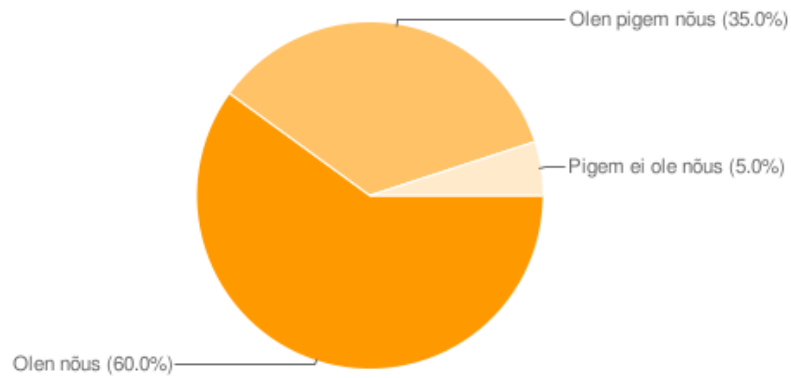
variant	n	%
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	7	35.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas edukas juht võrdub Teie arvates võimeka juhiga?



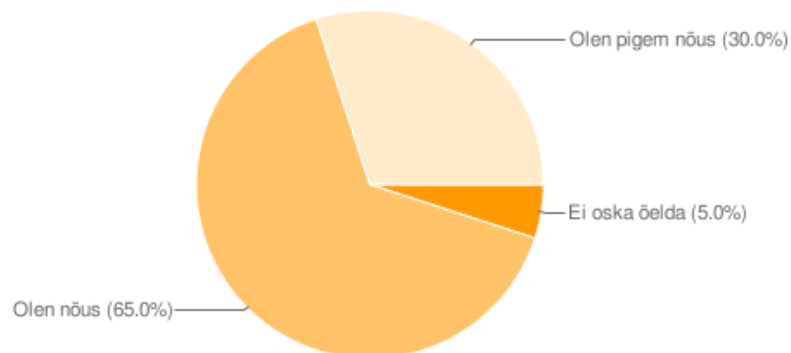
variant	n	%
Ei ole nõus	3	15.0
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	2	10.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	4	20.0
kokku	20	

Kas Teie arvates võimeka juhi oskused avalduvad töölases edus?



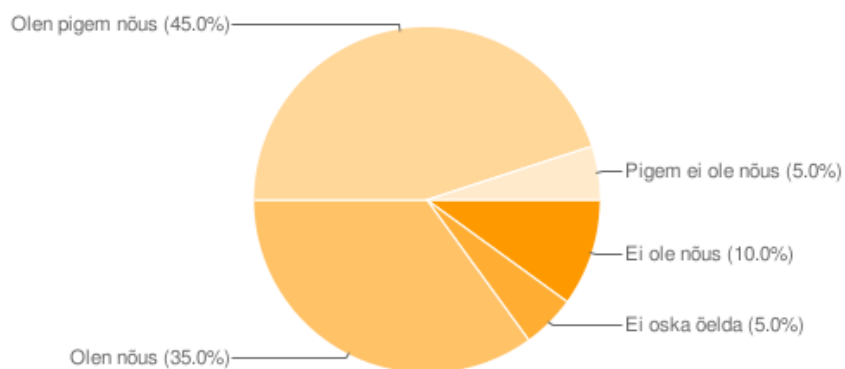
variant	n	%
Olen nõus	12	60.0
Olen pigem nõus	7	35.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas arvate, et juhi tööalane võimekus on edu tagamiseks hädavajalik?



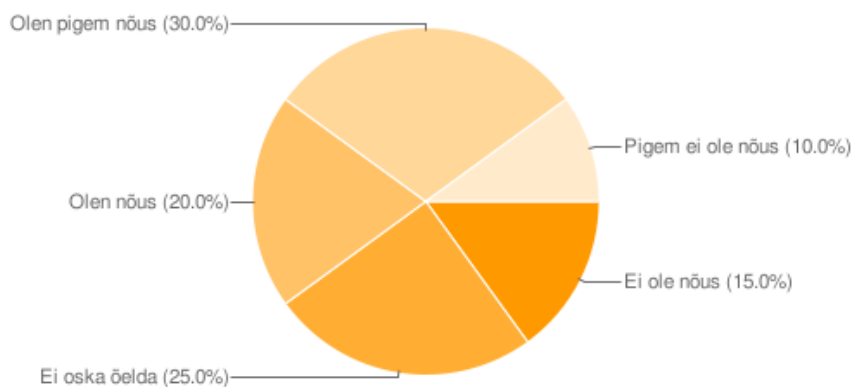
variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	13	65.0
Olen pigem nõus	6	30.0
kokku	20	

Kas Teie üks eesmärkidest on olla töölases edukas juht?



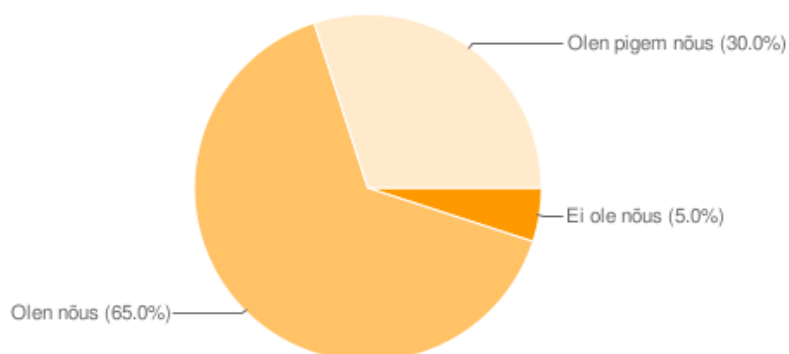
variant	n	%
Ei ole nõus	2	10.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	7	35.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas Teie isiklike eesmärkide jälgimine on töölase edukuse vältimatuks eelduseks?



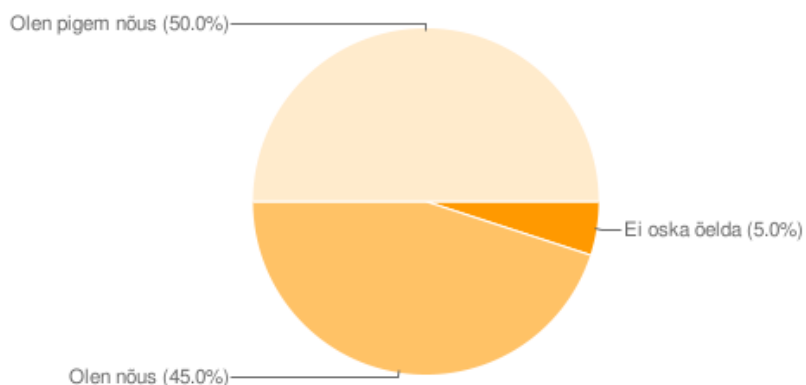
variant	n	%
Ei ole nõus	3	15.0
Ei oska öelda	5	25.0
Olen nõus	4	20.0
Olen pigem nõus	6	30.0
Pigem ei ole nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas tööalaste eesmärkide püstitamine ja järgimine aitab Teie arvates kaasa töölasele edule?



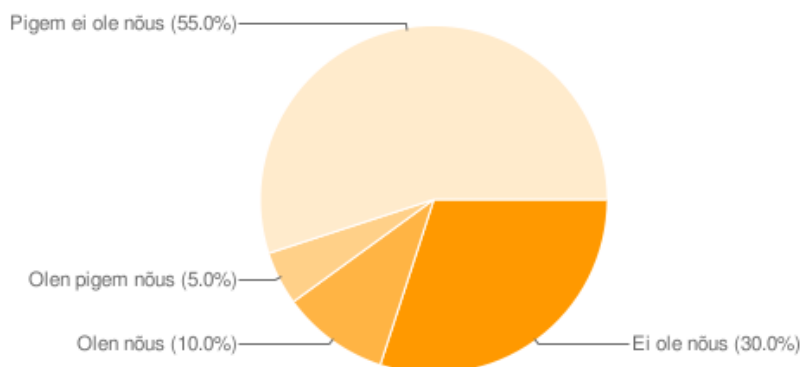
variant	n	%
Ei ole nõus	1	5.0
Olen nõus	13	65.0
Olen pigem nõus	6	30.0
kokku	20	

Kas edu on Teie arvates saavutatav eesmärgipärase tegutsemisega?



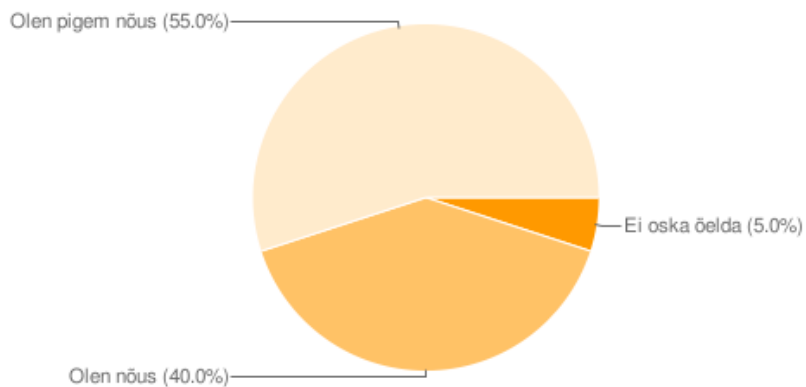
variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	9	45.0
Olen pigem nõus	10	50.0
kokku	20	

Kas Te leiate, et edu saavutamiseks pole kindlad eesmärgid tingimata vajalikud?



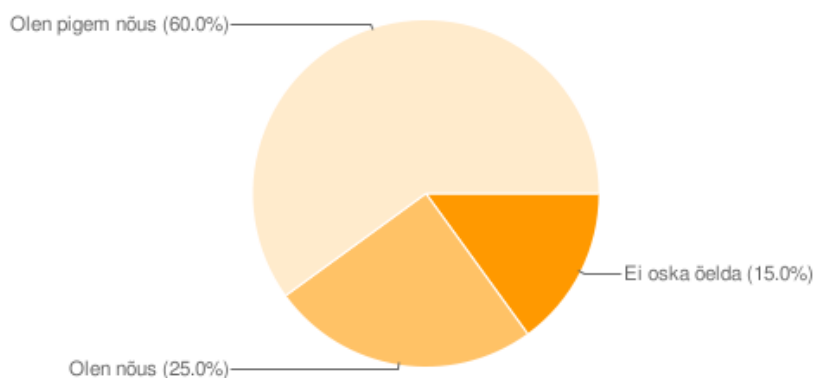
variant	n	%
Ei ole nõus	6	30.0
Olen nõus	2	10.0
Olen pigem nõus	1	5.0
Pigem ei ole nõus	11	55.0
kokku	20	

Kas Teie tööalane koostöö kolleegidega on olnud edukas?



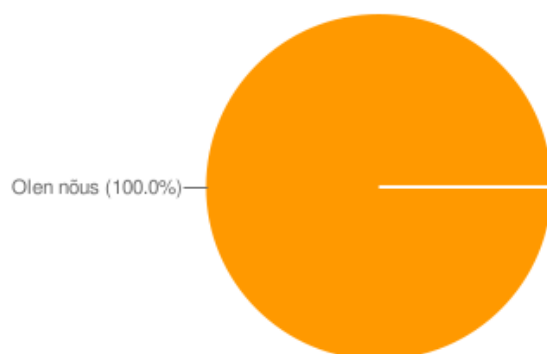
variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	8	40.0
Olen pigem nõus	11	55.0
kokku	20	

Kas initsiatiiv koostööle kolleegidega on tulnud Teie poolt?



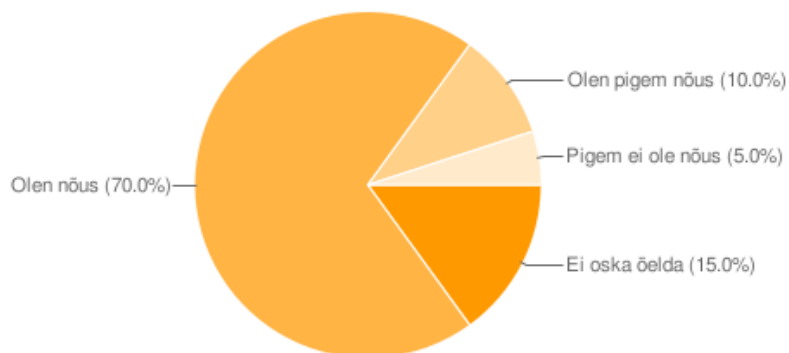
variant	n	%
Ei oska öelda	3	15.0
Olen nõus	5	25.0
Olen pigem nõus	12	60.0
kokku	20	

Kas Teie arvates on vajalik edu saavutamiseks üldse koostööd teha?



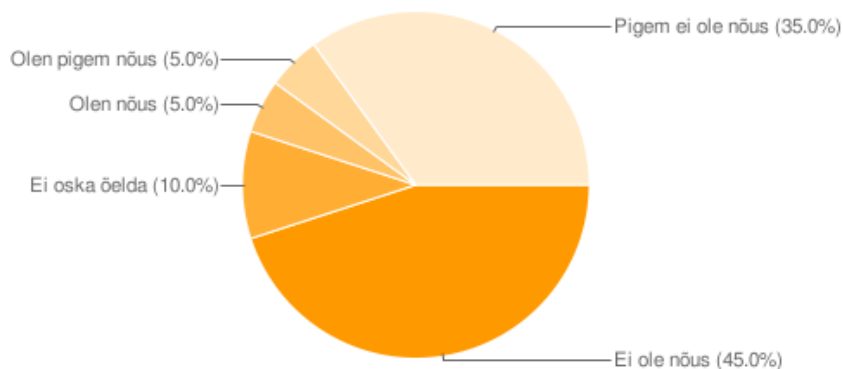
variant	n	%
Olen nõus	20	100.0
kokku	20	

Kas koostöö kolleegidega on aidanud Teid senise karjääri jooksul?



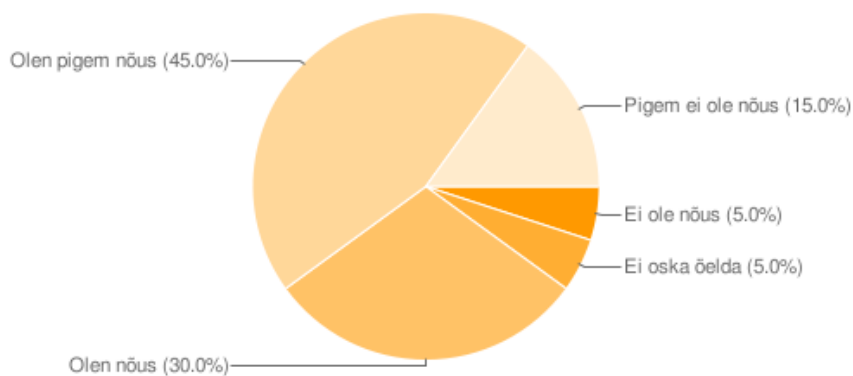
variant	n	%
Ei oska öelda	3	15.0
Olen nõus	14	70.0
Olen pigem nõus	2	10.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas koostöö kolleegidega võiks kahjustada Teie tööalast edukust?



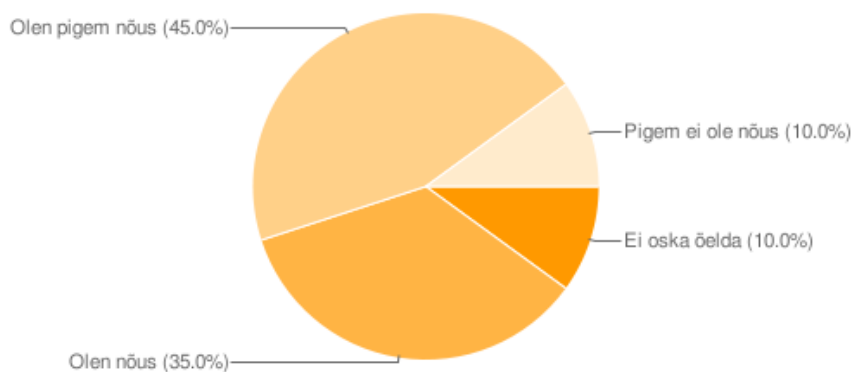
variant	n	%
Ei ole nõus	9	45.0
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	1	5.0
Olen pigem nõus	1	5.0
Pigem ei ole nõus	7	35.0
kokku	20	

Kas Te olete enda iseloomuomadustega rahul?



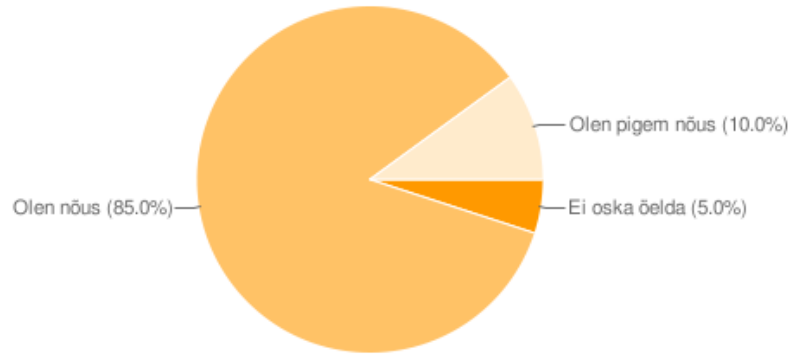
variant	n	%
Ei ole nõus	1	5.0
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	6	30.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	3	15.0
kokku	20	

Kas Teie arvates on Teil edukaks juhtimiseks esmavajalikud isikuomadused olemas?



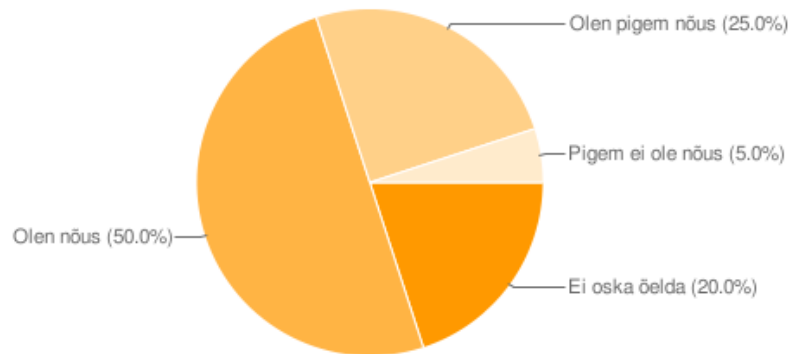
variant	n	%
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	7	35.0
Olen pigem nõus	9	45.0
Pigem ei ole nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas Teie isikuomadused võivad mõjutada tööalast edukust?



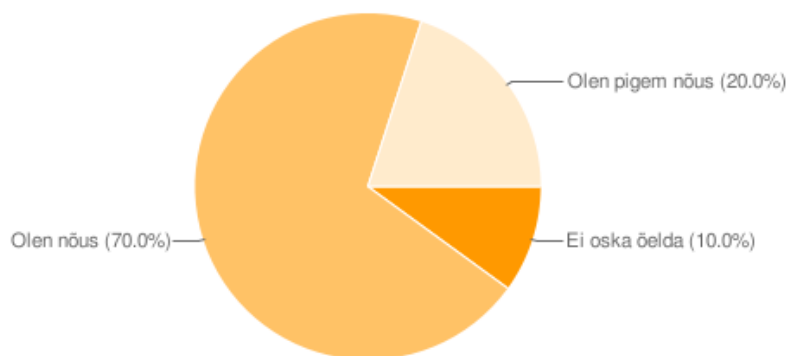
variant	n	%
Ei oska öelda	1	5.0
Olen nõus	17	85.0
Olen pigem nõus	2	10.0
kokku	20	

Kas tänu Teie iseloomu omadustele on tulnud Teile teenistuses soovitud edu?



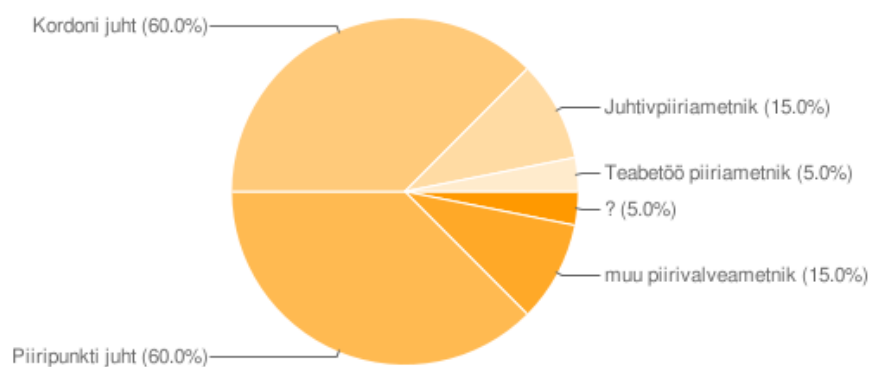
variant	n	%
Ei oska öelda	4	20.0
Olen nõus	10	50.0
Olen pigem nõus	5	25.0
Pigem ei ole nõus	1	5.0
kokku	20	

Kas Teie isikuomadused on kujundanud olulist osa juhtimis- ja töölases edus?



variant	n	%
Ei oska öelda	2	10.0
Olen nõus	14	70.0
Olen pigem nõus	4	20.0
kokku	20	

Teie ametikoht



variant	n	%
?	1	5.0
muu piirivalveametnik	3	15.0
Piiripunkti juht	12	60.0
Kordoni juht	12	60.0
Juhtivpiiriametnik	3	15.0
Teabetöö piiriametnik	1	5.0
kokku	20	

Teie piirivalveteenistuse staaž aastates?

variant	n	%
10-15	5	25.0
2-5	1	5.0
5-10	3	15.0
üle 15a.	11	55.0
kokku	20	

