

Sisekaitseakadeemia

Politsei- ja Piirivalvekolledži Muraste kool

Andres Märtn

POLITSEIAMETNIKE MOTIVATSIOONI TÕSTMISE
VÕIMALUSED
PEIPSI JÄRVE KORDONITE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Piret Teppan, MA

Muraste 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kolledž: Politsei- ja Piirivalvekolldži Muraste kool | Kuu ja aasta: mai 2010 |
| Töö pealkiri: Politseiametnike motivatsiooni tõstmise võimalused Peipsi järve kordonite näitel | |
| Töö autor: Andres Märtn | Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri: |
| <p>Lühikokkuvõte: Antud lõputöö „Politseiametnike motivatsiooni tõstmise võimalused Peipsi järve kordonite näitel“ koosneb kolmest peatükist, mis on vormistatud 42 lehel. Kasutatud on 27 kirjandusallikat, esitatud 6 joonist, 2 tabelit ja 2 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümee on esitatud inglise keeles.</p> <p>Lõputöö teemavaliku ajendas 2010. aastal tööd alustanud Politsei- ja Piirivalveamet. Lõputöö eesmärk on uurida, kuidas mõjutab ametite ühendamine töötajate motivatsiooni ja olemust. Töötajate seas viidi läbi motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus ja selle kaudu soovitakse jõuda ettepanekuteni, kuidas tõsta Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsiooni. Autor uuris klassikalisi motivatsiooniteooriaid kui ka uuemaid juhtimis- ja motivatsiooniteooriaid</p> <p>Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit. Veebruarist märtsini 2010. aastal jagati ankeedid viiele juhtkonna ametnikule ja 90 spetsialistile. Autorile tagastati 67 ankeeti (4 juhtkonna ja 63 spetsialistidelt), mis moodustas 71% Peipsi järve kordonite politseiametnikest.</p> <p>Uuringust selgus, et Peipsi järve kordonite politseiametnike üldine motivatsioonitase on „kõrge“ 50% juhtkonna ja 27% spetsialistide hinnangul. Tulemustest ilmses, et selle langus on seotud Politsei- ja Piirivalveameti ühendasutuse moodustamisega. Juhtkonna ja spetsialistide jaoks on olulisemad motivatsioonitegurid töötasu, enesearendamise võimalused, head suhted kolleegidega, selge ja arusaadav tulemuste hindamissüsteem, uuenduslikud töömeetodeid ja osalemine otsustusprotsessis. Erinevalt juhtkonnast pidasid spetsialistid väga oluliseks motivatsiooniteguriks töö turvalisust ja töökoha häid olmetingimusi. Juhtkonnale on oluline loomingulisus ning tegutsemisvabadus, samas spetsialistid ei pidanud neid olulisteks teguriks.</p> <p>Antud uuringu tulemusi ja ettepanekuid saavad rakendada Peipsi järve kordonite juhtkonnad organisatsiooniliste muudatuste tõttu politseiametnike langenud motivatsioonitaseme tõstmisel.</p> | |
| Võtmesõnad: organisatsioon, motivatsioon, juhtimine, muutused, tunnustus, koostöö | |
| Võõrkeelsed võtmesõnad: organization, motivation, management, vicissitudes, approbation, teamwork | |
| Säilitamise koht: | |
| Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor: | Allkiri: |
| Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: | Allkiri: |

SISUKORD

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ANNOTATSIOON..... | 2 |
| SISUKORD | 3 |
| SISSEJUHATUS..... | 4 |
| 1. MOTIVATSIOONI OLEMUS..... | 6 |
| 1.1. Motivatsiooni mõiste..... | 6 |
| 1.2. Motivaatorite liigitus | 7 |
| 1.3. Motivatsiooni- ja juhtimisteooriad | 9 |
| 1.3.1. Klassikalised motivatsiooniteooriad..... | 9 |
| 1.3.2. Kaasaegsed juhtimis- ja motivatsiooniteooriad..... | 12 |
| 2. POLITSEIAMETNIKE MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED PEIPSI JÄRVE KORDONITE NÄITEL | 16 |
| 2.1. Piirkonna iseloomustus..... | 16 |
| 2.2. Uuringu eesmärk, meetod ja valim..... | 17 |
| 2.3. Uuringu tulemused..... | 18 |
| 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD | 23 |
| 3.1. Järeldused | 23 |
| 3.2. Ettepanekud | 25 |
| KOKKUVÕTE | 30 |
| SUMMARY | 32 |
| VIIDATUD ALLIKATE LOETELU..... | 34 |
| TABELITE JA JOONISTE LOETELU | 36 |
| LISA 1: UURINGU TULEMUSTEST LÄHTUVAD MOTIVATSIOONITEGURID..... | 37 |
| LISA 2. PEIPSI JÄRVE KORDONITE POLITSEIAMETNIKE SEAS LÄBIVIIDUD KÜSITLUS..... | 38 |

SISSEJUHATUS

Lõputöö teema valiku põhjustas 1. jaanuaril 2010. aastal tööd alustanud Politsei- ja Piirivalveamet. Uus ühendatud amet loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti ühendamise käigus ja tõi kaasa mitmeid organisatsioonisiseseid muutusi. Autori arvates avaldavad muutused vähemal või rohkemal määral mõju organisatsiooni isikkooseisu motivatsioonile. See omakorda muudab töökvaliteeti ja efektiivsust, millest sõltub organisatsiooni maine, usaldatus ning kogu riigi ja rahva sisejulgeolek. Kuna Peipsi järve kordonite politseiametnike ülesanne on valvata ja kaitsta Euroopa Liidu välispiiri, on väga tähtis, et sealsed ametnikud on kõrgelt motiveeritud oma ala asjatundjad. Autori arvates on pingevaba, neutraalne õhkkond väga oluline Peipsi järve kordonite motivatsioonisüsteemis

Käesolev sajand muudab ettekujutust töö tegemise meetoditest ja töö sisust. Uued juhtimise paradigmad räägivad organisatsioonidest kui meeskonnatöö-organisatsioonidest, milles on läbivaks teemaks edukas koostöö ning samas on kaasaegne, hästitoimiv ja edukas organisatsioon õppiv, selles tajutakse välismaailma muutusi ning toimub pidev uuenemine. (Virovere, Alas, Liigand 2005:12; 14-15)

Autor toetub oma töös erialasele kirjandusele, milles on põhjalikult uuritud kaasaegset organisatsioonikäitumist ning erinevaid teooriaid selle juhtimisest. Töös leiavad kajastamist seitse motivatsiooni- ja juhtimisteooriat.

Lõputöö eesmärk on uurida töötajate motivatsiooni üldist taset, motivatsiooni olemust. Töötajate seas viiakse läbi motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus. Tulemuste analüüsi järgselt soovib autor välja jõuda ettepanekuteni, kuidas tõsta Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsiooni.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- 1) uurida klassikalisi ja kaasaegseid juhtimis- ja motivatsiooniteooriaid;
- 2) koostada küsimustik üldise motivatsioonitaseme väljaselgitamiseks ning motivatsioonitegurite uurimiseks Peipsi järve kordonites;

- 3) viia läbi Peipsi järve kordonite isikkoosseisudele motivatsiooni käsitlev küsimustik;
- 4) analüüsida uuringu tulemusi ning teha ettepanekud uuringus osalevate kordonite juhtkondadele Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsiooni tõstmiseks.

Autor tõstatab lõputöös järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Kuidas on mõjutanud uuringus osalenud politseiametnike motivatsiooni organisatsioonis toimunud muudatused;
- 2) Millised motivatsiooniüsteemi tegurid on vastanud politseiametnikele olulised;
- 3) Kas juhtkonna ja spetsialistide arvamused neile olulistest motivatsiooniteguritest kattuvad?

Uurimisobjekti moodustavad Peipsi järve kordonites töötavad politseiametnikud. Autor peab antud tööle parema ülevaate ning võrdluste andmise eesmärgil kordonite juhtkonna mõiste all silmas kordonite juhte ja juhtivpiiriametnikke, kes tegelevad samuti juhtimisega ja vajadusel asendavad kordoni juhti. Ülejäänud ametikohtadel töötavaid politseiametnikke uuringus osalenud kordonites, käsitleb autor spetsialistidena.

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas uurib autor motivatsiooni olemust ning peatub klassikalistel ja kaasaegsetel motivatsiooni ja juhtimisteooriatel. Samuti annab autor selles osas ülevaate avaliku sektori töötajate isiksusetüüpidest. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks, töötajate motivatsiooni üldist taseme uurimiseks, annab autor töö teises osas ülevaate käesoleva aasta veebruaris - märtsis läbiviidud uuringu tulemustest. Kolmandas osas toob autor lähtuvalt ankeetküsitluste tulemustt ja erialakirjanduse analüüsist välja omapoolsed järeldused ning ettepanekud Peipsi järve kordonite politseiametnike kaasaegseks ja edukaks motivatsioonisüsteemi arendamiseks.

1. MOTIVATSIOONI OLEMUS

1.1. Motivatsiooni mõiste

Motiiviks nimetatakse inimest aktiivsusele ajendavat tegurit, motivatsioon on meie sihipäraste tegevuste alustala. Motiivideks võivad olla vajadused, ootused, soovid midagi saavutada .(Virovere jt 2005:69)

Türk(2001:130) ja Virovere (2005:59) peavad motivatsiooniks inimeste tegevust mõjutavaid sisemisi motiive, stiimuleid, põhjusi ja jõude. Motivatsioon tähendab töötaja soovi rakendada oma võimed, teadmised, oskused ja energia mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks.

Psühholoogia professori Milvi Tepi sõnul on motivatsioon väga erinevate isiksuliste protsesside kogum, mis annab inimese tegevusele energia ja suuna. Oma olemuselt on motivatsioon teatud emotsionaalne seisund, mis „kuulub inimesele“. (Malmberg 2005:14) Ameerika psühholoog G. A. Miller on kokku võtnud motivatsiooni olemuse järgmiselt: ”Kõik need tõuked ja torked-bioloogilised, sotsiaalsed ja psühholoogilised- mis murravad laiskuse ja panevad meid, kas siis innukalt või vastu tahtmist, tegutsema” (Butler, Mc Manus 2002:65).

Mayo (2001:170) tõdeb, et töötajad laenavad organisatsioonile oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumusest. Motiveeritud töötajad annavad endast parima. Kuigi oma osa mängivad töötaja isiklik innukus, väärtused ja asjaolud, mõjutab motivatsiooni peamiselt töökeskkond. Keskkond ühendab endas organisatsiooni väärtusi, rituaale, protsesse ja süsteeme, samuti töökoha „õhkkonda”, mille loovad eelkõige liidrid ja juhid.

Motivatsioon peab tulema eelkõige inimese enda seest, keegi teine ei saa seda tema eest ülesse leida. Kuid organisatsiooni juhtkonnal ning kaastöötajatel on võimalik luua selline keskkond, mis aitab töötajal ennast kergemini motiveerida. (Malmberg 2005:11-12)

Türk (2001:132-133) toob välja, et motivatsioon võib oma olemuselt olla positiivne või negatiivne. Positiivne motivatsioon seondub mingite eesmärkide realiseerimisega, negatiivne motivatsioon on seotud aga hirmuga ebaõnnestumiste ees. Kaasaegse ja efektiivse organisatsiooni edu põhineb töötajate austusel, entusiasmil ja vaimsusel. Austusel ja lugupidamisel põhinev motivatsioon võimaldab inimesel end väärtustada ja annab sellega talle tähendustunde. Emotsioonid, mis julgustavad inimesi riske võtma, muudatustega kaasa minema ja arenema, tulenevad eelkõige austusest ja armastusest, mitte aga hirmust. Töötajate motivatsioonist olenevad suuresti nende töötulemused ning juhi kui liidri üks tähtsamaid ülesandeid on suunata töötajate motivatsioon organisatsiooni visiooni ja eesmärkide saavutamiseks.

Eesmärgile motiveeritud töötaja tahab kõik asjad võimalikult kiiresti ära teha, ta ei kasuta iga võimalust selleks, et aega venitada, oma tunnid täis teha. Ta tahab kiiresti ühe tegevuse lõpetada, et järgmiste juurde edasi liikuda. Motiveeritud inimene on see, kes teeb veidi rohkem, pingutab rohkem ja naudib seda. Tal peab olema eelkõige isiklik sisemine soov tegutseda. (Malmberg 2005:13)

Igasugused muutused organisatsioonis mängivad väga suurt rolli töötajate motivatsiooni muutumises. Võib öelda, et muutused lõhuvad vähemal või rohkemal määral pikema aja jooksul loodud motivatsioonisüsteemi. Iga muutus vallandab töötajates teatud määral ebakindlust, ohutunnet tuleviku suhtes. (Samel 2003:100)

Autori arvates on motiveerimisega vaja tegeleda järjepidevalt ning seda eriti muutuste taustal. Juhtkond ning ka alluvad peaksid püüdma välja selgitama ennekõike demotiveerivad tegurid, et need ei vähendaks töötajate töö efektiivsust.

1.2. Motivaatorite liigitus

Välised ja sisemised motivaatorid. R. Alase arvates saab motivaatoreid liigitada erinevalt (Alas 2008:122):

1. Välised motivaatorid on seotud "käegakatsutava" tasuga. Siia alla mahub palk, töökeskkond ja töötingimused.

2. Sisemised motivaatorid hõlmavad endas ennekõike seda, et inimesele meeldib töö, mis ta teeb. Siin on olulisel kohal psühholoogilised tasud. Töötajal on võimalus kasutada enda võimeid, panna ennast proovile, saada tunnustust.

Väliseid motivaatoreid mõõdab reeglina meid ümbritsev välismaailm. Kuigi paljud ei taha seda endale tunnistada, motiveerib inimesi siiski suurel määral edukuse saavutamine välismaailma kaudu mõõdetavate sotsiaalsete parameetrite järgi. Sisemised motivaatorid tulenevad aga meie enda elu mõttest. Oma sisemiste motivaatorite avastamine on aeganõudev protsess ja võib teinekord alguse saada ootamatutest olukordadest. Kuna ühiskond pöörab eelkõige tähelepanu vaid rahateenimisele, sunnivad kiusatused ja sotsiaalne surve paljusid sisemise motivatsiooni järgimise asemel hoopis maailma heakskiidu teenimisele pühendumata. Materiaalset rikkust oskab reeglina igaüks mõõta, kuid sisemist rikkust avastada ja hinnata on hoopis keerulisem. Väga oluline on leida tasakaal oma sisemise ja välimise motivatsiooni vahel. (George, Sims:126-130:)

Autori arvates on nii välistel kui ka sisemistel motivaatoritel väga oluline koht motivatsioonisüsteemis tervikuna ning nende rakendamisel peaks lähtuma lisaks ka inimese isiksulistest eripäradest.

Esmased, lühiajalised ja pikaajalised motivaatorid. Tallinna Ülikooli ja Estonian Business Schooli õppejõud ning juhtimise ja meeskonnatöö treener/ konsultant Mati Ruul jagab motivaatorid kolmeks (Samel 2003:88-89):

1. Esmased motivaatorid toovad inimesed töö juurde, ei tekita tõrjuvat hoiakut pakutava ameti suhtes. Need loovad motivatsioonitunde, mille kestus on igal inimesel erinev. Sellised motivaatorid on: 1) töötasu, 2) head olmetingimused töökohas, 3) töö turvalisus (töötajate turvalisus), 4) soodsad sportimisvõimalused, 5) enesearendamise võimalus (koolitused, praktilised harjutused ja õppused), 6) head suhted kolleegidega.
2. Lühiajalised motivaatorid ehk ergutid loovad reeglina hea lühiajalise motivatsiooni, kuid pikemas perspektiivis ei pruugi stabiilset tulemust tagada. Need on: 1) hea töötulemuse puhul suurem töötasu, 2) võistlusmoment meeskonnas, 3) juhtkonna tähelepanu ja alluvate tunnustamine.
3. Pikaajalised motivaatorid vajavad väga tõsist tähelepanu, kuna põhinevad enesemotivatsioonil. Juhi ülesandeks peaks olema selgitada, kes meeskonnast on selleks küps ja kellele neid

pakkuda. Sellisteks motivaatoriteks on: 1) võimalus olla loominguline, 2) töö kui väljakutse, 3) tegutsemisvabadus, 4) võimalus mõjutada organisatsiooni tulevikku, 5) mõju avaldamine kaastöötajatele, 6) karjäärivõimalused, 7) kaasatud juhtimine, 8) osalemine otsustusprotsessis.

Igapäevaelus kuuleme pidevalt kuivõrd tasuvale, huvitavale või isiklikku arengut soodustavale tööle on valitud keegi meie tutvuskonnast. Emotsionaalne rahulolu asendub peagi arigpäevase töömahuga ning töökoha võlu kaotab sära ja värskuse. „Parima pakkumise“ saanud töötaja motivatsioonist sõltub tema rahulolu töökohas. Seetõttu on autori arvates oluline uurida motivatsioonitegurite erinevat mõju nii üksikkomponentidena kui ka tervikuna.

1.3. Motivatsiooni- ja juhtimisteooriad

1.3.1. Klassikalised motivatsiooniteooriad

Maslow' vajadustepüramiid. Abraham Maslow' kirjeldas üksikisiku vajadusi hierarhiliselt, väites et kõrgema taseme vajadused muutuvad aktuaalseks alles pärast madalama taseme vajaduste rahuldamist.

Madalamalt kõrgemale on vajaduste astmed järgmised (Vadi 2004:94-95):

1. Füsioloogilised vajadused on vajalikud organismi talitluseks, nagu tarvidus vee, hapniku, puhkuse, tegevuse, une järgi.
2. Turvalisus- ja kaitstusvajadused avalduvad soovis vältida vägivalda ja hirmutunnet. Inimesed, kes töötavad ebastabiilses ja ohtlikus keskkonnas, on mures tuleviku kindlustatuse pärast tööga kui ka soovis vältida ebasoodsaid töötingimusi.
3. Kuulumisvajadus on sotsiaalse iseloomuga, nagu tarve tunnetada kuulumist ja suhtlemist grupis ning meeskonnas. Inimene saab seda rahuldada näiteks erinevates meeskonnatööd nõudvates spordimängudes või ülesannetes.
4. Tunnustusvajadus väljendub soovis lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele. Inimene peab endast lugu ning suudab adekvaatselt tunnetama oma nõrku ja tugevaid külgi. Samuti suhtub ta austusega ka teistesse töökaaslastesse. Tööl avaldub tunnustusvajadus soovis olla iseseisev otsustamisel ja tegevuses. Samuti näitab töötasu antud kontekstis seda staatust.
5. Eneseteostusvajaduse ilminguks on inimese tahe areneda ja kasutada ära oma potentsiaali.

Antud teooria tugineb tingimusele, et inimene mõtleb kõrgemate vajaduste peale siis, kui madalamad on rahuldatud. Kui madalama astme vajadus saab rahuldatud, siis ei ole see enam motivatsiooni allikaks. Selleks, et säilitada motivatsioon, peab inimesel olema võimalus rahuldada hierarhia järgmisel astmel olev vajadus. (Brooks 2008:72-73)

Kahte esimest vajadust nimetatakse ka põhivajadusteks, mille liigset domineerimist Maslow' kritiseeris. Ta rõhutas, et just kõrgemad vajadused mängivad tähtsamat rolli töötulemuse parandamisel. Teised uurijad on hiljem väitnud, et vajaduste olulisus sõltub suuresti piirkonnast. Ka ajas on eelistused muutuvad ning pidevalt kasvab kõrgemate vajaduste osatähtsus. (Vadi 2004:96-97)

Maslow märkis, et vajaduste hierarhia ei ole tingimata kindla järjekorraga ja selles võib esineda teatud ümberkorraldusi. Näiteks mõni inimene väärtustab rohkem enesest lugupidamist kui sotsiaalset kuuluvust jne. (Mullins 2007:258)

Maslow (2007:141-143) toob samuti välja, et kõrgema taseme vajaduste rahuldamine toob kaasa sügavama meelerahu ning seemise elu rikkuse ning inimesed, kellel on rahuldatud eri tasandite vajadused, väärtustavad tavaliselt rohkem kõrgemaid astmeid. Kõrgemate vajaduste poole püüdlemine viib suuremale, tugeemale ja tõelisemale individualismile ning sel tasandil elavad inimesed väärtustavad väga ühiskonda ning on kõrgemalt arenenud isikupäraga.

Clayton Alderfer tegeles edukalt Maslow' teooria edasiarendamisega ja lõi ERG- teooria. Selle teooria järgi on vajadused jagatud alljärgnevalt (Valk 2003:186):

- 1) olelusvajadus- soov füüsilise ja materiaalse heaolu järele;
- 2) seotusvajadus- soov rahuldada suhtevajadust;
- 3) kasvuvajadus- soov jätkata arengu ja enesearendamise järele.

Alderfer nõustus Maslowga, et inimesi motiveerivad rahuldamata vajadused. Samuti nõustus ta, et inimesed liiguvad oma vajadusi rahuldades hierarhias üles suunas. Kuid mõningatel tingimustel võivad inimesed madalamate vajaduste juurde tagasi pöörduda. (Mullins 1990:261)

Kui Maslow' mudel ei olnud mõeldud spetsiaalselt organisatsioonide tarvis, siis Alderfer püüdis kontseptualiseerida organisatsiooni seisukohalt tähtsaid vajadusi (Brooks 2008:73-74).

Selle teooria kohaselt võivad kõik kolm vajadust korraga inimese käitumist mõjutada, mis tähendab, et juba rahuldatud vajadus motiveerib inimest ka edaspidi, aidates kaasa järgmiste vajaduste tekkimisele. Antud teoorias sisaldub unikaalne frustratsiooni- regressiooni printsiip, mille kohaselt juba rahuldatud madalama taseme vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks ja mõjutada käitumist, kui kõrgema taseme vajadust ei suudeta rahuldada. (Valk 2003:186)

Valk (2003:186) toob näite, kus inimene ei suuda rahuldada kasvuvajadust ja keskendub hoopis seotusvajadusele. Ta hakkab ühel hetkel vajama rohkem sõpru, töökaaslaste kiitust ja tunnustust, et saada kinnitust oma võimetele. Kuid samas võib ta keskenduda olelusvajadusele püüdes teha end asendamatuks, varjata infot, mille eesmärk on hoopis säilitada enda positsioon ja tööga kindlustatus.

Herzbergi kahefaktoriteooria keskendub inimese suhet tulemusse, kuidas ta seda väärtustab, mis on tulemuse valents. Seega mõjutab see nii töösooritust kui ka rahulolu.

Tööga rahulolu näitab selle ja kõige seonduva töötaja poolset tunnetust. Ta jaotas oma uurimuste põhjal need tegurid kahte rühma (Brooks 2008:76-78):

1. Hügieenifaktorid kutsuvad esile inimeses rahulolematust, kui need tunduvad inimesele ebavõrdsed või ebapiisavad. Nendeks faktoriteks on tööga seotud välised tegurid nagu töötasu, suhted kolleegidega, töötingimused, organisatsiooni reeglistik ja juhtimise kvaliteet.
2. Motivatsioonifaktorid on sisemised mõjurid, mis võivad inimeses tekitada rahulolu ja suurendada motivatsiooni. Nendeks on sisemised tegurid nagu saavutustunne, juhtide ja kolleegide tunnustus, töö ise ning isiklik areng ja vastutus.

Herzbergi järgi ei ole rahulolematuse vastandiks rahulolu ning hügieenifaktorite eemaldamine keskkonnast ei tee rahulolematuid töötajaid automaatselt rohkem rahulolevateks. Sellele teooriale tuginedes on rahulolematuse vastand pigem mitterahulolematust ja rahulolu vastand on mitterahulolu. Juhtkond, kes tegeleb töötasu, töötingimuste suurendamisega, avastab, et alluvad on oma tööga rahul, kuid nad ei tunne vajadust oma personaalsete saavutusfaktorite tõstmiseks. Herzberg väitis, et kui hügieenitegurid on adekvaatsed, siis inimesed on rahuldatud, aga mitte motiveeritud oma saavutusi täiustama. (Freeman 1999:292; Brooks 2008:79)

Herzbergi teoorial on olnud töö rikastamise propageerimise seisukohaltsuur mõju organisatsioonides. Lisaks mõjutab see teooria mitterahaliste motiveerimisvahendite laiemat ja efektiivsemat kasutamist. (Valk 2003:187)

1.3.2. Kaasaegsed juhtimis- ja motivatsiooniteooriad

Hackman ja Oldhami töötunnuste motivatsiooni mudel. Mõjukaimad kaasaegse töökujundamisteooria arendajad on Hackman ja Oldham, kes tegid oma uurimustes kindlaks, et hästi kavandatud tööprotsess võib tõsta töötajate motivatsiooni. Antud teooria järgi inimese motivatsioon tõuseb, kui on saavutatud järgmised psühholoogilised seisundid: 1) kogetud tähenduslikkus, 2) kogetud vastutus, 3) tulemuste teadmine. (Brooks 2008:89-90)

Tõstmaks töötajate motivatsiooni ja psühholoogilisi seisundeid töötasid nad välja viis olulist töötunnust: 1) erinevaid oskusi nõudev töö, 2) ülesannete erisus, 3) ülesannete olulisus, 4) iseseisvus, 5) tagasiside tööle (Brooks 2008:89-90).

Antud mudel aitab juhtkonnal kavandada tööprotsessi ning psühholoogilisi ja töötunnuste aspekte. Tööprotsessi tulemusena on töötaja motivatsioon kõrge ja ta tunneb pidevat arengut. Töötunnuste mudel käsitleb sisemisi motivatsiooni erinevaid tegureid töötunnustele kuid ka individuaalseid erinevusi. (Brooks 2008:90)

Enesemotivatsiooniteooria. Kuid miks siis ikkagi mõned inimesed suudavad rohkem, jõuavad kaugemale, saavutavad paremaid tulemusi? Osadel inimestel on paremini arenenud nähtamatu anne, oskus innustuda sellest, mida inimene teeb. Inimene peab teadma, millised tunded on tal iseenda suhtes. Kas ta peab end tubliks, võimekaks, toimetulevaks? Just need tunded on aluseks enesemotivatsioonile. Kui me ennekõike ise usume, et me tuleme oma tööga toime, siis see innustab meid veelgi ja saame nautida tööd ja selle protsessi, ning töö tulemused on oluliselt paremad. Enesemotivatsiooni (joonis 1) võib lihtsamalt öeldes mõista kui võimet teha asjadest, mida peab tegema, asjad, mida inimene tahab teha (Virovere jt 2005:69-70).



Joonis 1. Enesemotivatsiooni olemus (Virovere jt 2005: 70).

Enesemotiveeritud töötajat iseloomustavad järgmised märksõnad: 1) loovus, 2) paindlikkus, 3) uuendusmeelsus, 4) enesekindel, 5) otsustusvõimeline, 6) naudib tööd, 7) võime taluda tagasilööke ja pinget (Virovere jt 2005:70).

Enesemotivatsiooni aluseks on edule ja tulemusele orienteeritus. Pühendumus tööle tähendab teha tööd maksimaalse pingutusega töö enda pärast, sellepärast, et see töö meeldib. Kui inimene on pühendunud ja töötab hea tahtega, siis ta leiab uusi lahendusi probleemidele, näeb töö tegemisel paremaid võimalusi. (Virovere jt 2005:71) Kui inimene ei taha tõesti mitte midagi teha, siis puudub tal suure tõenäosusega ka enesemotivatsiooni olemuse tegur (Denny 2010:15).

Autori arvates on just enesemotivatsiooni osatähtsus kasvamas üha enam tänapäevases motivatsioonisüsteemis. Politseiametniku seisukohalt on oluline, et juhtkond märkab ta enesekindlust, otsustusvõimelisust, loovust ja uuendusmeelsust. Peipsi järve kordonite vastutusala on väga olulise tähtsusega kuna seda mööda kulgeb Euroopa Liidu välispiir ja sellepärast tuleb seda valvavatel piirivalveametnikel teha tööd maksimaalse pingutusega ja meeldivusega.

Landsbergi juhtimisteooria. 21 sajandil motivatsioonist rääkides on üha olulisem element enesemotivatsiooni olemus. Max Landsberg on defineerinud motivatsiooni kui oskust suurendada oma energiat, et saavutada midagi positiivset. (Alas, Salu-Pramann 2005:120)

Missioon on organisatsiooni põhieesmärgi tuum, organisatsiooni olemise eesmärk ja eksisteerimise peamine alus. Missioon on organisatsiooni eksistentsi laiem mõiste, visioon on ambitsioonikas tulevikusoov. Missioon on visiooni loomise aluseks, kuigi mõlemad toimivad vaid koos. (Türk:33)

Landsbergi käsitlese kohaselt ei ole juht motiveerimisoskusteta edukas, siis ta käsitleb motivatsiooni kui juhtimise väga olulist elementi. Tema poolt loodud valem näeb välja järgmine (Landsberg 2003:20-22):

Juhtimine = visioon x inspiratsioon x impuls.

Visioon on ilmikas kujutluspilt sihtpunktist kuhu tahetakse välja jõuda ning teekonna iseloomust. Inspiratsiooni loomine seisneb teiste kaasamises visiooni. Impulss omakorda seondub enesemotivatsiooniga ja võimega hoida kogu meeskonda energilisena ja õigel kursil. Kui on loodud kindel visioon, kuhu tahetakse välja jõuda, on eelkõige juhil suuremad võimalused töötajate inspireerimiseks ja kõrgemate eesmärkide püstitamiseks ning saavutamiseks. Tõstmaks töötajate motivatsiooni ja saavutamaks lõplik läbimurre, tuleks kasutada visiooni väljatöötamises ja igapäevast juhtimisprotsessi kombineerituna klassikaliste motivatsiooniteooriatega. (Alas jt 2005:119-120)

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni autori professor Peter Senge käsitlese kohaselt ei ole ühine kujutluspilt mitte lihtsalt mõte või idee, vaid pigem inimeste südameis peituv, tohutult suure mõjuga jõud, mis täidab töötajate soovi olla osake tähtsast üritusest (Scholtes 2001:207).

Anthony Downs' i avaliku sektori isiksusetüüpide teooria. Igas avaliku sektori organisatsioonis on erinevat tüüpi isiksused ja sellega peab juht arvestama motivatsioonisüsteemi väljatöötamisel ning selle rakendamisel.

Anthony Downs toob oma teoorias ära viis avaliku sektori isiksusetüüpi (Valk 2003:191-192):

1. Mägironija- otsib võimalusi võimu, prestiiži ja sissetuleku maksimeerimiseks ning tema soov on tõusta ametiredelil ja laiendada oma tööülesandeid. Neid iseloomustab pidev hüppamine, mis tähendab liikumist erinevatest organisatsioonidest või organisatsiooni sees. Sellega kaasneb tihti teiste ärakasutamine, ning neid tõmbab sinna, kus areng on kiirem. Muutuste suhtes positiivselt meelestatud.
2. Säilitaja- soov maksimeerida oma mugavust ja turvalisust. Üldjuhul on nad vastu muudatustele, kuid kui see muudab nende elu kergemaks ja mugavamaks, siis toetavad. Tihti on kompetentsed töötajad, kelle liikumine ülespoole on takistatud nende vanuse või

muu muutumatu faktori tõttu. Suurem hulk säilitajaid paikneb organisatsiooni kesktasandil.

3. Fanaatik- vajadused on seotud enam organisatsiooni ja süsteemi arendamisega, millega käib loomuliku osana kaasas ka isiklik areng. Vähem motiveeritud oma isiklikest huvidest. Panevad oma töösse suurel hulgal energiat ja on sellepärast märkimisväärne jõud muutavas ühiskonnas loomaks muudatusi ja ületades barjääre.
4. Toetaja- väga lojaalsed organisatsioonile, kus nad töötavad, mistõttu tegelevad meelsasti kõigega, mis kuulub nende võimkonda. On õiglased vahekohtunikud ja pooldavad innovatsiooni. Tahavad kinnitada enamasti juba lõpetatud tulemusi.
5. Riigimees- teda motiveerib lojaalsus avalikule huvile. Tähelepanelikkus ühiskonna ja rahva suhtes toob kaasa kõigi poolehoiu. Töötajate pahameele võivad esile kutsuda sellega, et unustavad oma organisatsiooni huvid või seavad need tahaplaanile.

Autori arvates peab juht tundma niivõrd hästi enda alluvaid, et teada, millise isiksusetüübiga on tegemist. Siis on juhil võimalik otsustada, millist motivatsioonisüsteemi tegurit on otstarbekam igäühe jaoks eraldi ning kõikide jaoks koos, kasutada.

2. POLITSEIAMETNIKE MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED PEIPSI JÄRVE KORDONITE NÄITEL

2.1. Piirkonna iseloomustus

Alajõe kordon on Ida prefektuuri piirivalvebüroo koosseisus olev täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus. 2010. aasta veebruaris - märtsis töötas antud struktuurüksuses 18 piiri valvavat politseiametnikku, kellest üks juhtivpiiriametnikuna.

Alljärgnevad kordonid on Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo koosseisu kuuluvad täidesaatva riigivõimu volitusi omavad asutused:

1. Mustvee kordon- 30 politseiametnikku, neist üks kordoni juht ning 29 spetsialisti.
2. Varnja kordon– 22 politseiametnikku, neist üks kordoni juht ning 21 spetsialisti.
3. Mehikoorma kordon- 25 politseiametnikku, neist üks kordoni juht, üks juhtivpiiriametnik ning 23 spetsialisti.

Peamisteks piiri valvamise meetoditeks nimetatud kordonites on:

- 1) radar-vaatlus, 2) torni-vaatlus, 3) navigatsiooniperioodil mootorpaadipatrullid, 4) talvisel ajal mootorkelgupatrullid, 5) hõljukipatrullid.

Alajõe ning Mehikoorma kordonis asuvad kummaski üks hõljuk, mis on asendamatute otsingu- ja päästetegevuseks Peipsi järvel. Lisaks teostatakse autopatrulle ning Varnja kordoni koosseisu kuulavas Tartu lennujaama piiripunktis kontrollitakse isikute riiki sisenemise, siin viibimise ning lahkumise seaduslikkust.

Autori poolt läbi viidud küsitluse ajal töötas antud kordonites kokku 95 politseiametnikku, neist kolm kordoni juhi ning kaks juhtivpiiriametniku ametikohal. Antud isikud moodustavad kordonites juhtkonna, kes juhivad, planeerivad ning puutuvad kokku enim töötajate motivatsiooniga ja selle tõstmisega.

2.2. Uuringu eesmärk, meetod ja valim

Kvantitatiivse uuringu eesmärk oli selgitada välja töötajate üldine motivatsiooni tase ning uurida motivatsioonitegureid. Tuginedes erinevatele motivatsiooni- ja juhtimisteooriatele jõuda läbi küsimustike analüüsi järeldesteni, kuidas tõsta Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsiooni. Uuring viidi läbi ajavahemikul veebruar - märts 2010.aastal.

Autor kasutas struktureeritud ja avatud küsimuse vahevormiga küsimustikku ning skaaladel põhinevat küsimustüüpi, mis koostati peatükis 1.2. käsitletud motivaatorite liigituse alusel. Valimi moodustasid kõik politseiametnikud, kes töötasid eespoolnimetatud Peipsi järve kordonites.

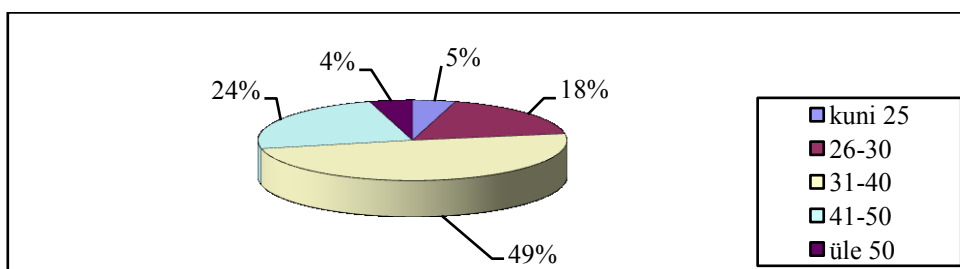
Küsimustikud jagas autor kordonites isiklikult ja vajadusel selgitas küsimustiku olemust.

Kordonites jagati 95 ankeeti, millest 5 juhtkonnale ja 90 spetsialistidele. Autorile tagastati täidetud kujul 67 ankeeti, mis moodustas 71% valimi koguarvust. Uuringus osalenud kordonite juhtkonnast vastasid küsimustikule neli, mis on 80% ning spetsialistidelt sai autor tagasi 63 täidetud ankeeti, mis on 69%.

2.3. Uuringu tulemused

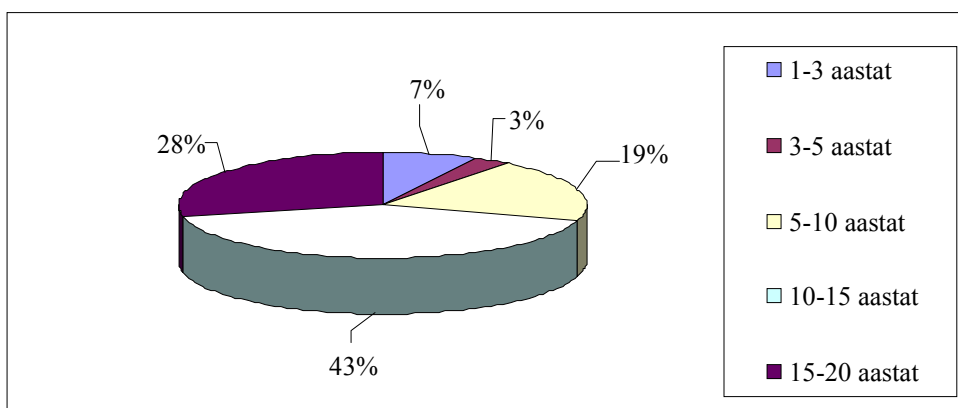
Järgnevalt annab autor ülevaate läbiviidud uuringu tulemustest.

Vanuseliselt jagunesid küsitlusele vastanud (joonis 2) autori poolt etteantud gruppidesse järgnevalt: kuni 25 aastaseid oli töötajate seas kolm (5%), 26-30 aastaseid 12 (18 %), 31-40 aastaseid töötajaid 33 (49) %; vahemikku 41- 50 eluaastat kuulus 16 töötajat (24 %), üle 50 aastaseid töötajaid oli kolm (4 %). Antud vanuselistest iseärasusest tulenevaid tegureid peaks juhtkond arvesse võtma ka töötajate motiveerimisel.



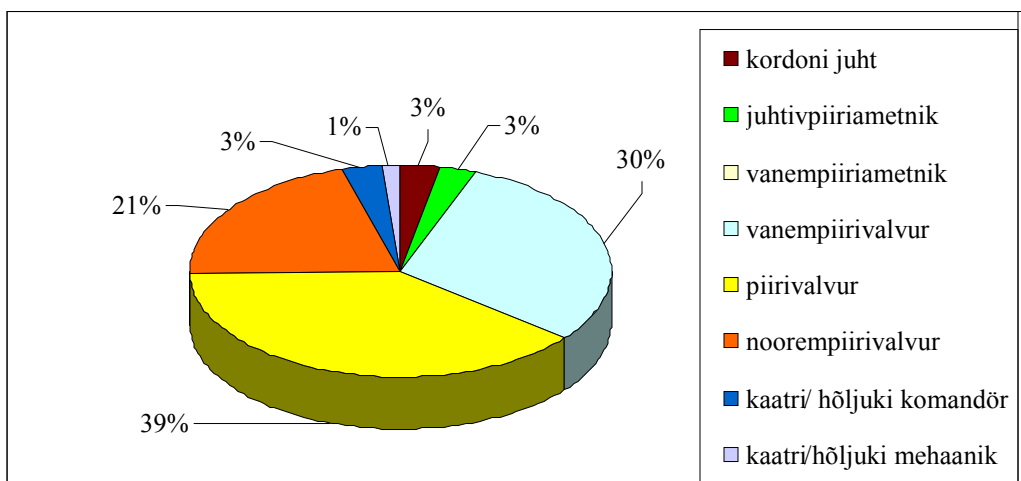
Joonis 2: Küsimustikule vastanute jagunemine vanuse järgi

Tööstaaži järgi (joonis 3) oli vastajate seas 28 töötajat ehk 42% ametnikest. 10- 15 aastase töökogemusega organisatsioonis. 15-20 aastase tööstaažiga töötajaid osales küsitlusel 19 ehk 28%.13 töötajat ehk 19% vastajatest olid staažiga 5-10 aastat. 1-3 aastase tööstaažiga töötajaid osales viis ehk 8 % ning kaks töötajat ehk 3% olid 3-5 aastase tööstaažiga. Antud statistika kajastab, et uuringus osalenud ametnikud on enamuse suure või väga suure töökogemusega.



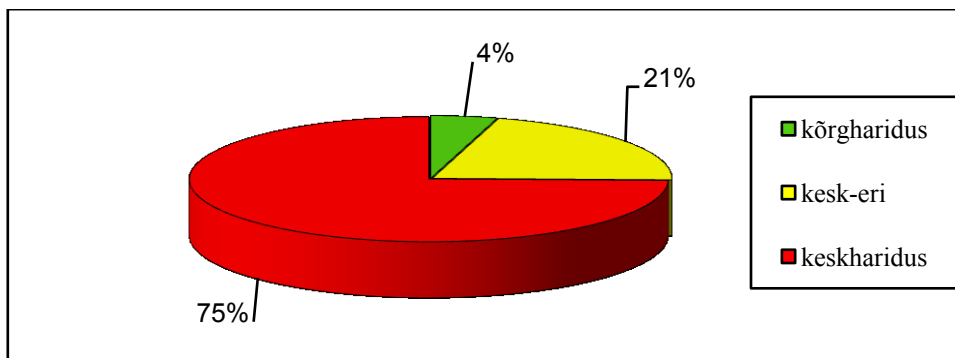
Joonis 3: Vastanute jagunemine tööstaaži järgi

Ametikoht. Kõige enam oli vastajatest piirivalvuri ametikohtal (joonis 4) töötavaid ametnikke- 26, mis moodustab 39% vastanute üldarvust. Vanempiirivalvureid oli 20 ehk 30%, noorempiirivalvureid 13 ehk 21%. Kordoni juhte oli vastajatest kaks ehk 3%, juhtivpiiriametnikke samuti kaks ehk 3%. Antud piirkonna iseärasusest tingituna oli vastajate hulgas ka kaks kaatri/hõljuki komandöri ning kaks kaatri/hõljuki mehhaanikut.



Joonis 4 :Küsimustikule vastanute jagunemine ametikohtade järgi

Haridustaseme põhjal tehtava valimijaotuse järgi (joonis 5) oli küsimustele vastanute hulgas kõige rohkem keskharidusega ametnikke 50 (75%). Kesk- eriharidusega vastanuid oli 14 (21%). Kõige vähem oli vastanute seas kõrgharidusega inimesi- kolm ehk 4 %.

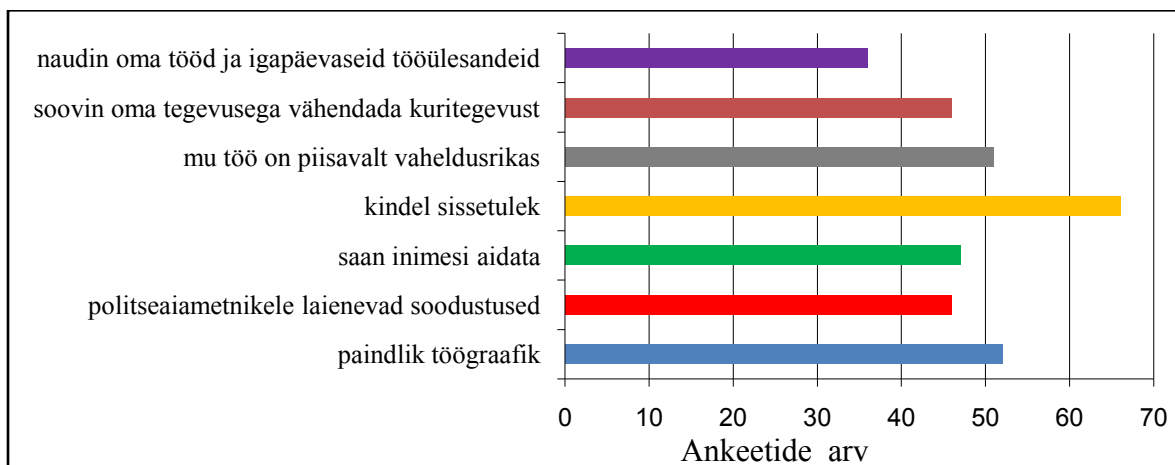


Joonis 5 :Küsimustikule vastanute jagunemine haridustaseme järgi

Autor analüüsis statistiliselt vastanute valikuid ning kaardistas iga ametniku pingerea **seitse kõige olulisemat tegurit politseiametnikuna töötamiseks** (joonis 6). Nende tegurite esinemissageduse järgi koostas autor pingerea. Olulisemateks teguriteks olid:

- 1) kindel sissetulek (66 korral);
- 2) paindlik tööaeg (52 vastajat);
- 3) töö vaheldusrikkus (51 korral),
- 4) inimeste aitamise võimaluse (47 korral);
- 5) politseiametnikele laienevad soodustused (eripension, lisapuhkus sõltuvalt tööstaažist)- (46 korral);
- 6) soovin vähendada oma tegevusega kuritegevust (46 korral);
- 7) naudin oma tööd ja igapäevaseid tööülesandeid (36 korral).

Kuna spetsialistide ja juhtkonna argumendid politseiametnikuna töötamiseks kattusid, ei pidanud autor vajalikuks neid eraldi välja tuua. Erinevus tekkis kahel juhul, kus kaks kordoni juhti tõid välja töölase väljakutse ja organisatsiooni arengusse panustamise, ühiskonda õiguskuulekamaks ja teadlikumaks kujundamise ning erinevates projektides osalemise võimaluse.



Joonis 6. Motiveerivad tegurid politseiametnikuna töötamiseks

Autor uuris valimis osalenud politseiametnike motivatsiooni üldist taset ning motivatsiooni taseme muutumist peale ühinemisprotsessiga Politsei- ja Piirivalveametiks.

Küsimusele *Kuidas Te hindate antud hetkel enda motivatsiooni üldist taset piiri valvava politseiametnikuna?* jagunesid uuringus osalenud politseiametnike vastused protsentuaalselt Tabel 1 näidatult:

Tabel 1. Vastanud politseiametnike motivatsiooni tase

| | Väga kõrge | Kõrge | Pigem kõrge | Ei oska öelda | Pigem madal | Madal | Väga madal |
|-------------------|------------|-------|-------------|---------------|-------------|-------|------------|
| Juhtkond (J) | - | 50 | - | - | 25 | 25 | - |
| Spetsialistid (S) | 1,6 | 11,1 | 25,3 | 14,2 | 27 | 14,3 | 6,5 |

Küsimusele *Palun hinnake, kuidas on Teie motivatsioon muutunud seoses ühinemisprotsessiga (nime muutus, ametikoha nimetuse muutus, tööülesannete muutus jne.)* jagunesid vastajate protsentuaalsed vastused Tabelis 2 näidatult järgmiselt:

Tabel 2. Ühinemisprotsessi muudatuste mõju vastanud politseiametnike motivatsioonile

| | Väga palju tõusnud | Pigem tõusnud | ei ole muutunud | pigem madal | Pigem langenud | ei oska öelda | väga palju langenud |
|---|--------------------|---------------|-----------------|-------------|----------------|---------------|---------------------|
| J | - | - | 25 | 25 | - | - | 50 |
| S | 1,6 | 4,8 | 31,7 | - | 42,9 | 3,2 | 15,9 |

Järgnevalt annab autor ülevaate uuringu teise osa tulemustest, milles Peipsi järve kordonite politseiametnikud hindasid motivatsioonitegurite tähtsust oma igapäevatoole. Lisas 3 olevas tabelis on välja toodud protsentuaalselt, kuidas jagunesid nii spetsialistide kui ka juhtkonna vastused.

Saadud tulemustest selgus, et „väga tähtsaks” pidasid nii juhtkond kui ka spetsialistid:

1. häid suhteid kolleegidega (67,7% spetsialistidest ja 75% juhtkonnast),
2. töötasu (66,7% spetsialistid / 50% juhtkond),
3. hea tulemuse puhul lisatasu võimalust (57,1% spetsialistidest ja 50% juhtkonnast).

Töö turvalisust pidas „väga tähtsaks” motivatsiooniteguriks 49,2% vastanud spetsialistidest, samas juhtkonnast pidas 50% seda „pigem vähetähtsaks”. Enesearendamise võimalused (koolitused, praktilised harjutused ja õppused) on „väga olulised“ 42,9% spetsialistidele ning 50% juhtkonna ametnikele. Head olmetingimused töökohas on “väga tähtsad” 42,9% spetsialistidest, samas kui 100% juhtkonnast pidas seda “pigem tähtsaks”. Spetsialistid pidasid oluliseks veel juhtkonna tähelepanu ja alluvate tunnustamise tegurit, kuid vaid 25% juhtkonnast pidas seda “väga oluliseks”. Vaatamata ametikohast oli oluline motivatsioonitegur selge ja arusaadava tulemuste hindamissüsteem, uuenduslikud töömeetodid, osalemine otsustusprotsessis, enesemotivatsiooni olemust enda puhul ning karjäärivõimalusi. Erinevalt spetsialistidest oli juhtkonna jaoks tähtis tegur ka võimalus olla loominguline ning omada tegutsemisvabadust. Kõige vähem olulisemaks peeti võistlusmomenti meeskonnas ning mõju avaldamist kaastöötajatele.

Lisaks oli küsimustiku lõpus võimalik vastata pikemalt küsimusele, *Millised on teie arvates peamised tegurid ja motivaatorid, mis aitaksid piiri valvava politsei ametniku motivatsiooni Peipsi järve kordonites kui ka kogu organisatsioonis tõsta ja kas antud ajahetkel on see üldse vajalik?*

Uuringus osalenud juhtkond tõi enim välja järgnevaid aspekte:

- 1) stabiilne organisatsioon,
- 2) ebamäärane visioon organisatsioonist,
- 3) teenistuse eesmärgipärasus,
- 4) enesetäiendamisevõimalused,
- 5) konkurentsivõimeline töötasu,
- 6) sotsiaalsete garantiide säilimine (eripension).

Uuringus osalenud spetsialistid tõid enim välja järgnevaid tegureid:

- 1) organisatsiooni visioon iga töötajani,
- 2) pidevalt arenevas organisatsioonis pöörata tähelepanu kõigile selle liikmetele,
- 3) töötajale rohkem otsustusõigust,
- 4) alluvate kaasamine arutellu, kuidas saavutada parim tulemus,
- 5) Motiveerimine vajalik, sest see on puudulik,
- 6) sotsiaalsete garantiide säilitamine,
- 7) töötasu.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Järeldused

Saadud tulemuste analüüs näitab, et vastanud spetsialistides üldine motivatsiooni tase on pigem madal (27%) kui kõrge (25,3%) uue ametkonna moodustamise järgselt. Vastanud juhtkonnast pooled hindasid üldist motivatsiooni taset kõrgeks. Autor leiab, et juhtkonna motiveeritus mõjutab suurel määral ka tema suutlikkust alluvaid motiveerida.

Reeglina iga muudatus, mida inimene ise ei ole välja mõelnud, kutsub temas esimese reaktsioonina esile vastuseisu, seetõttu tuleb juhtkonnal muudatuste valguses tegeleda töötajate motiveerimisega muudatustega kohanemiseks, et saavutada organisatsiooni missiooni ja eesmärkide täitmine.

Tuginedes Downs' i teorialele leiab autor, et juhtkond peaks alluvate seast välja selgitama just need fanaatikud, kes panevad oma töösse suure hulga energiat ja on sellepärast märkimisväärne jõud ületamaks barjääre muutunud organisatsioonis. (Valk 2003:191-192)

Rahva seas usaldatava organisatsiooni liikmetena tuleb muutuste keerises omandada uusi oskusi, vajadusel kohaneda või muuta hoiakuid ja käitumisviise. (Alas jt 2005: 40-41)

Uuringule toetudes võib väita, et motivatsiooni langus on suures osas tingitud organisatsioonilisest muudatusest. Juhtkonnast pooled vastasid, et seoses ühendametkonna moodustamisega on motivatsiooni üldine tase väga palju langenud ja 42,9% spetsialistidel hinnangul pigem langenud. Toetudes eespool käsitletud teooriatele, leiab autor, et motivatsiooni on vaja ning võimalik organisatsioonis tõsta.

Vastanud politseiametnike jaoks on oluline enesearendamise võimalus (koolitused, praktilised õppused ja harjutused). Antud tulemus näitab, et uuringus osalenud ametnikud teadvustavad ja väärtustavad oma tööks vajalike oskuste ja teadmiste arendamist läbi teoreetiliste koolituste ja praktika, mis on oluline tegurid seoses muudatustega organisatsioonis ja elukestva õppe seisukohalt. Samas tõdeb autor, et pikaajalise töökogemusega politseiametnike tööd oleks vaja rikastada läbi erinevate töömeetodite, et vältida rutiini, mis võib põhjustada motivatsiooni langust.

Uuringus osalenud kordonite politseiametnikud pidasid väga olulisteks motivatsiooniteguriteks:

- 1) häid suhteid kolleegidega, 2) töötasu, 3) hea töötulemuse puhul lisatasu võimalust, 4) enesearendamise võimalust.

Erinevalt juhtkonnast pidasid spetsialistid väga tähtsaks motivatsiooniteguriks töö turvalisust ja töökoha olmetingimusi. Maslow teooria järgi kuuluvad töö turvalisus ja olmetingimused töökohas turvalisusvajaduse tegurite hulka (Vadi 2004: 94-95). Juhtkond pidas seevastu tähtsaks motivatsiooniteguriks võimalust olla loominguline ning omada tegutsemisvabadus, kuid spetsialistidele ei olnud see nii oluline tegur. Tuginedes Alderferi teooriale on loomingulisus ja tegutsemisvabadus kasvuvajaduse tegurid, ning seega on vastanud kordonite juhtkondadel suurem soov jätkata enesearendamist, mis on nende töö iseärasusest tingituna väga olulised (Valk 2003: 186).

Vastanud kordonite juhtkonnad ja spetsialistid hindasid tähtsateks motivatsiooniteguriks:

- 1) selget ja arusaadavat tulemuste hindamissüsteemi,
- 2) uuenduslikke töömeetodeid,
- 2) osalemist otsustusprotsessis ning enesemotivatsiooni olemust enda puhul.

Spetsialistid pidasid oluliseks teguriks ka juhtkonna tähelepanu ja tunnustamist, kuid juhtkonnas tunnustamise olulisust nägi vaid üks (25%) uuringus osalenud juhtkonna liige. Maslow' i järgi kuulub see tegur tunnustusvajaduste tegurite hulka (Vadi 2004: 94-95).

Nii juhtkond ja spetsialistid hindasid kõige vähem olulisemaks teguriks võistlusmomenti meeskonnas ning kaastöötajatele mõju avaldamist.

Küsitluse tulemuste analüüsimisel selgus, et vastanud Peipsi järve ametnik töötab politseiametnikuna eelkõige sellepärast, et ta saab inimesi aidata ja oma tööga vähendada kuritegevust. Ta väärtustab töö olemust kuna see on piisavalt vaheldusrikas ja paindliku töögraafiku alusel koostatud. Eelmainitud tegurid on loonud eelduse, et inimesel oleks võimalik nautida oma igapäevaseid tööülesandeid.

Herzbergi kahe faktori teooriale tuginedes on need rahulolufaktorid. Samas organisatsioon tagab kindla sissetuleku ning eripensioni soodustuse, need mõlemad on hügieenifaktorid. Hügieenifaktorid tekitavad rahuolematust ja seetõttu on ametnikule oluline, et organisatsioon tagaks konkurentsivõimelise töötasu ning politseiametnikele soodustuse. (Valk 2003:186-187)

3.2. Ettepanekud

Pühendunud politseiametnikul on uhkustunne töö ja organisatsiooni suhtes, valmisolek anda oma panus eesmärkide saavutamisse, valmisolek võtta vastutus, olla aktiivne osaline organisatsiooni olulistest tegevustes ning valmisolek pidada omaks organisatsiooni põhiväärtusi. Ta teeb oma tööd mõnuga ja tema silmades on sära ning tema on see, kes jääb tööle ka siis, kui organisatsioonil on käes rasked ajad. (Samel 2005:138)

Uuringus osalenud politseiametnike vastuste analüüsist selgus, et hetkel ei ole organisatsiooni visioon ja eesmärgid jõudnud iga politseiametnikuni. Samuti selgus uuringust, et politseiametnikud peavad oluliseks enesemotivatsiooni tegurit, mis on Landsbergi juhtimisteooria järgi oluline juhtimise ning motiveerimise komponent ning impulss (Alas jt. 2005:119-120). Sellepärast on autori arvates tähtis, et muudatustega kohanemisel ja õppiva organisatsioonina jõuaks see visioon iga politseiametnikuni.

Motivatsiooniprobleeme tekitab politseiametnikes eelkõige eesmärkide liialt üldine iseloom. Kui eesmärk ei ole selliselt sõnastatud, et see aitaks töötajal meelde tuletada, miks ta töötab, kellele tema tegevusest kasu peab olema ja mil moel võib „hästi töötamine” asenduda pelgalt „tööl käimisega. (Alas, Oltje, Sepper 2006:22)

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni autor professor Peter Senge defineerib õppivat organisatsiooni kui organisatsiooni, mis jätkuvalt suurendab oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, kollektiivselt arenedes, võttes kasutusele uusi mõttemalle ja õppides koos õppima. Oluline on avatus, mis on uue omandamise seisukohalt kriitilise tähtsusega, ning õppimist soodustava keskkonna loomist organisatsioonis. (Alas jt. 2005:50-52)

Kulno Türk toob välja, et õppiva organisatsiooni töötajad tunnevad organisatsiooni süsteemi, teavad eri osade vahelisi suhteid ning seda, millest tervik moodustub. Iga töötaja mõtleb oma tegevuse mõjule organisatsioonis. Inimeste, ideede ja informatsiooni vaba liikumine võimaldab koordineerida tegevust ja kestvab õppimist. (Türk 2001: 47)

Sellest tulenevalt on autori arvates oluline, et areneva ja õppiva organisatsioonina pöörataks tähelepanu kõigile selle liikmetele, et avatud keskkonnas koos õppides kollektiivselt areneva. Juhtkond peaks püüdma astuda muudatustele vastu kui uutele väljakutsetele. Motiveerimaks iga töötajat, tuleb juhil arvesse võtta ka avaliku sektori isiksusetüübi omadusi ning iga alluva isikupära.

Selleks, et politseiametnike motivatsiooni Peipsi järve kordonites tõsta, teeb autor järgnevad ettepanekud:

1. Juhtkond võiks põhirõhu pöörata alluvate motiveerimisel mitterahaliste motivatsiooniteguritega, kompenseerimaks organisatsiooni eelarveliste vahendite tõttu väga piiratud töötasu ja selle suurust (Pedras, Liivamägi, Varts 2007:280-281). Alderferi teooriale tuginedes kuulub töötasu olemusvajaduse tegurite alla ja kui inimene tunneb, et see vajadus ei ole piisavalt rahuldatud, aktiveeruvad tal seda enam seotus- või kasvuvajadus (Brooks 2008:73-74). Erilist tähelepanu tuleks pöörata sellele, et teenistuse planeerimisel jälgitaks seda, et riigipühadel töötavate ametnike arv ei ole tasakaalust väljas saadava kahekordse tasustatuse lootuses. Samuti tuleks kordonite teenistuses jälgida, et õine teenistus oleks samuti töötajate vahel nii palju kui võimalik tasakaalus.

Autori arvates on see oluline eelkõige seetõttu, et kolleegidel ei tekiks ebavõrdsuse tunne kuna öötundidel töö on samuti kõrgemalt tasustatud. Lisaks vähendab see olulisel määral palgafondi ja selle tagajärjeks võib olla hoopis tasustamata puhkepäevade andmine.

2. Töötajate motivatsiooni on võimalik tõsta ka suurema hulga politseiametnike kaasamisega otsustusprotsessi. Kui juhtkond arutab koos alluvatega organisatsiooniliste küsimuste üle, õpivad sellest kõik. Ühiselt raskete küsimustega „maadlemine“, poolt- ja vastuargumentide ning alternatiivide vaagimine, otsustamine - see kõik suurendab inimeste võimeid, nii üksikult kui ka kollektiivselt juhul, kui seda tehakse ausalt ja usalduslikult. Juhi oskus peitub küsimuste esitamise kunstis. Vahedad küsimused sunnivad inimesi mõtlema, avastama ja otsima vastuseid. (Bossidy, Charan 2004:68) Emeriitprofessor R. Üksvärava (2008:420) sõnul osalemise tuum seisneb võimalusest võtta osa otsustamisest Kui kaasata ka spetsialistid otsustusprotsessi, siis sellega anname neile võimaluse kasutada oma otsustusvõimet nende tööd mõjutavate valikute tegemiseks (Reina 2006: 83-84). Maslow' teooria järgi kuulub osalemine otsustamises eneseteostusvajaduste tegurite hulka, mille tunnusteks on inimese tahe areneda ja kasutada ära oma potentsiaali (Valk 2003: 184-185).
3. Juhtkond peaks pöörama suuremat tähelepanu tagasiside andmisele töötulemustele. Selleks, et politseiametnikud teaksid oma töö tulemuslikkust, peavad nad saama tagasisidet oma töötulemustele. Kui inimesed teavad, kui hästi nad töötavad, siis nad ka töötavad hästi. Inimesed vajavad mõõtmist, et häid tulemusi saavutada. Selleks on vaja erinevad kriteeriume ja hindamissüsteeme, mille järgi tulemuslikkust saab mõõta. Need peavad olema seotud organisatsiooni eesmärgiga ja püstitatud ülesannetega. Kui juht ja alluv jälgivad tulemuste protsessi, siis aitab see kaasa sellele, et inimeste hoiak muutub. Kui varem nad oma töö tulemuslikkusest ei teadnud midagi, siis selle jälgimine motiveerib inimest pingutama selle nimel. Töö on taas muutunud eesmärgipärasemaks ja efektiivsemaks. (Belasco, Stayer 2000:135) Hackman ja Oldhami töötunnuste mudeli teooriale tuginedes, inimese motivatsioon tõuseb, kui on saavutatud tulemuste teadmine (Brooks 2008:89-90). Kuna iga inimene on individuaalne ja mõtleb isemoodi, siis tagasiside andmisel tuleks jälgida seda, et see ei oleks moonutatud ega raskenda selles sisalduva info arusaadavust selle vastuvõtjale (Jalak 2010:21).
4. Autori arvates on küll Peipsi järve kordonite piirkonna iseärasusest tingituna teenistuslikud meetodid vaheldusrikkad, kuid kuna vastanud ametnikest on suur osa pikaajalise tööstaažiga, siis on eriti oluline tuua teenistuse läbiviimise meetoditesse rutiini vältimiseks uuenduslikke töömeetodeid.

Siin saab taaskord juhtkond panna töötajad kaasa mõtlema, näidates neile suuna, et välja pakkuda välja alternatiivseid plaane tegutsemiseks. See on vajalik selleks, et töös oleks värskus. Vanaviisi tegutsemine annab meile ka vanaviisi tulemused, sellepärast ongi vajalik välja töötada uutmoodi lahendusi. (Belasco, Stayer 2000: 184) Autori arvates tunneb ametnik taaskord sellises protsessis osaledes, et ka tema ideid ja mõtteid võetakse arvesse, et tuua uuenduslikkust ja värskust kordoni igapäevatöösse. Samuti lisab see töötajasse enesekindlust ning arendab loovat mõtlemist. Antud tegurid on enesemotivatsiooniteooriale tuginedes enesemotiveeritud inimest iseloomustavad tunnused (Virovere jt 2005: 70).

5. Kuna uuringu tulemusest selgus, et spetsialistid pidasid juhtkonna tähelepanu ja tunnustuse tegurit oluliseks, kuid juhtkond seda mitte nii suurel määral, siis motivatsioonisüsteemis tervikuna on sellel spetsialistide jaoks oluline roll.

Uurimused näitavad, et eelkõige kiidetakse harva. Üks põhjuseid on see, et arukalt kiita on raske. Negatiivset märkame üldjuhul kergemini ja väga sageli see, mis on tehtud hästi, tundub meile normaalne. Hukka mõista on üldjuhul kergem, kui mõista. (Virovere jt 2005:85) Self II loovjuht Karin Hango tõdeb, et tunnustamisel on kaks eesmärki (Samel 2005:99):

- 1) inimese rahulolu tõstmine ja teatud laadi käitumise kinnistamine;
- 2) tunnustamine peaks tõstma soodsa käitumise tõenäosust nii tunnustaval inimesel kui ka teistel meeskonnaliikmetel.

Autor soovib juhtkonnal pöörata ka igapäevases teenistuses rohkem tähelepanu töötajatele. Näiteks tuua esile ka kogu töövahetuse head sooritust, mille tulemusena vahetuse liikmed kogevad meeskonnatöö tähtsust kogu vahetuse, kordoni kui ka organisatsiooni töösoorituses.

6. Enesearendamisvõimalusi on võimalik realiseerida läbi selle, et väärtustatakse elukestva õppe tähtsust ja seda eriti muutuste taustal.

Autori arvates peaks juhtkond töötajatele näitama kätte suuna, et kõrghariduse omandamine ka töö kõrvalt on võimalik ning see avardab oluliselt võimalusi karjääriks organisatsioonis. Juhtkond peaks veelgi enam leidma võimalusi viia ühiselt korrakaitsebüroo ametnikega läbi kordonites ja politseijaoskondades koolitusi ja praktilisi õppusi

Eelkõige edukad süsteemid kasutavad reaalselt informatsiooni oleviku kohta, et osata märgata tulevikule viitavaid signaale. Nendes püütakse tulevikku ette kujutada ja ennetada ning käituda sellisel viisil, mis aitaks seda tulevikus edukamalt ellu viia. (Morgan 2008:106)

Ühelt poolt arendavad ühiskoolitused ja praktilised õppused autori arvates Peipsi järve kordonite ametnikel töö turvalisuse ja ohutuse tagamiseks erinevaid taktikalisi oskusi läbi vastastikuste kogemuste ning samas suurendab ametialast suhtlust korrakaitsebüroo ametnikega. Oluline on piirkonna iseärasusest tingituna läbi viia erineva tasandiga otsingu- ja päästealaseid praktilisi õppuseid ning ametnikele, kes ei valda vene keelt vajalikul tasemel, keelealast väljaõpet.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli uurida Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsiooni üldist taset, selle olemust ning tõstmise võimalusi. Eesmärgi saavutamiseks uuris autor erialakirjandust, kus käsitleti nii klassikalisi kui ka uusi juhtimis- ja motivatsiooniteooriaid ning viis Politsei- ja Piirivalveameti loomise järgselt nimetatud piirkonna politseiametnike seas läbi ankeetküsitluse uurimaks töötajate motivatsiooni uues organisatsioonis töötamisel.

Veebruarist märtsini 2010. aastal jagati ankeedid viiele juhtkonna ametnikule ja 90 spetsialistile. Autorile tagastati 67 ankeeti (4 juhtkonnalt ja 63 spetsialistidelt), mis moodustab 71% Peipsi järve kordonite politseiametnikest. Peipsi järve kordonites näitasid uuringutulemused motivatsiooni langust 50% juhtkonna ja 42,9% spetsialistide hinnangud. Samas pidasid motivatsiooni kõrgeks pooled juhtkonnast ja 27% spetsialistidest vastanud politseiametnikud.

Väga olulisteks motivatsiooniteguriteks peavad uuringus osalenud Peipsi järve kordonite politseiametnikud:

- 1) häid suhteid kolleegidega;
- 3) töötasu;
- 4) hea töötulemuse puhul lisatasu võimalust;
- 5) enesearendamise võimalust (koolitused, praktilised õppused ja harjutused).

Nii juhtkonna kui ka spetsialistide tasandil peeti ühtmoodi oluliseks:

- 1) selget ja arusaadavat tulemuste hindamissüsteemi;
- 2) uuenduslikke töömeetodeid;
- 3) osalemist otsustusprotsessis;
- 4) enesemotivatsiooni olemust enda puhul.

Erinevalt juhtkonnast hindasid spetsialistidele väga oluliseks motivatsiooniteguriks: töö turvalisust ja häid olmetingimusi töökohas. Juhtkond tõi välja võimalust olla loominguline ning tegutsemisvabaduse, kuid spetsialistid ei pidanud seda nii oluliseks teguriks. Uuringust selgus ka, et iga küsitluses osalenud ametnikuni ei olnud jõudnud Politsei- ja Piirivalveameti kui organisatsiooni visioon ja selle eesmärgid.

Autor peab oluliseks, et uuringus osalenud kordonite juhtkonnad rakendaksid igapäevatoos antud lõputöös käsitletud klassikalisi ja kaasaegseid teooriaid omavahel kombineerides, et saavutada nende koosmõjul efektiivsem motivatsioonisüsteem. Samuti peaks arvestama iga töötaja isikupäraga.

Sellest lähtuvalt teeb autor ettepaneku Peipsi järve kordonite juhtkondadel tõsta politseiametnike motivatsiooni uuendustega kohanemisel alljärgnevate tegurite abil:

- 1) jälgida teenistuse planeerimise tasakaalustatust;
- 2) kaasata senisest suurem hulk politseiametnikke otsustusprotsessi
- 3) juhtkonnal pöörata suuremat tähelepanu tagasiside andmisele töötulemustele;
- 4) pöörata rohkem tähelepanu ja tunnustada töötajaid;
- 5) rakendada teenistuses uuenduslikke töömeetodeid selle rikastamiseks.
- 6) püüda leida võimalused koos korrakaitsebüroo politseiametnikega koolitusi ja praktilisi õppusi koos läbi viia, et suurendada ametnike taktikalisi oskusi, et seeläbi suurendada politseiametnike professionaalsust.

Lisaks eeltoodule näeb autor kordusuuringu vajadust aasta - paari möödudes, et võrrelda ja analüüsida muutusi, hinnanguid, hoiakuid ning teha üldistusi seoses organisatsiooniliste muudatustega motivatsioonitaseme kohta.

Autor leiab, et töös püstitatud uurimisküsimused said vastused uurimisülesannete täitmisel ning lõputöö eesmärk saavutatud.

SUMMARY

The topic of the graduation thesis is “Possibilities for increasing police officers' motivation in the case of Lake Peipus stations”. The thesis consists of three chapters on 42 pages, cites 27 sources, presents 6 drawings, 2 tables and 2 appendices. The thesis is written in Estonian, the summary is in English.

The research issue arose from the establishment of the Police and Border Guard Board as of 2010. The aim of the study is to find out how the merger of the Police Board, the Citizenship and Migration Board, and the Border Guard has influenced the level and nature of employees' motivation. A questionnaire was distributed among the employees to measure their motivation and come up with suggestions for increasing the motivation of police officers at Lake Peipus stations. The author looks at classical motivational theories as well as modern approaches to management and motivation issues.

The study is quantitative. Between February and March 2010, questionnaires were given to five managerial staff and 90 specialists. 67 questionnaires were returned (four by managerial staff, 63 by specialists), which constitutes 71% of the officers at Lake Peipus stations.

The study indicates that police officers' motivation at Lake Peipus stations was estimated “high” by 50% managerial staff and 27% specialists. The findings reveal that decrease in motivation is related to the establishment of the single Police and Border Guard Board. For both the managerial staff and specialists, the main motivating factors are salary, opportunities for self-development, good relations with colleagues, a clear and understandable system of performance evaluation, innovative work methods and inclusion in decision making. In contrast to managerial staff, specialists consider work safety and working conditions important factors of motivation. Managerial staff deems creativity and freedom to take steps important, whereas specialists do not regard these as important.

The findings and the suggestions proposed can be applied by the heads of Lake Peipus stations to improve officers' motivation which has decreased amid the organisational changes.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Oltjer, R., Sepper, R. 2006. Juhtida avalikus või erasektoris? Tallinn: Äripäeva Kirjastus
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külim Kirjastus
- Alas, R., Salu-Pramann, M. 2005. Muudatuste meistriklass. Tallinn. Äripäeva Kirjastus
- Belasco, J. A., Stayer, R. C. 2000. Piisoni lend [Flight of the buffalo: soaring to excellence, learning to let employees lead]. Tõlge eesti keelde: H. Pakk., V. Verrev. Tallinn: A. Y. Goldratt Baltic Network. (Originaal on publitseeritud Warner Books Inc)
- Bossidy, L., Charan, R. 2004. Elluviimine. Õpetus sellest, kuidas asjad tehtud saavad. [The Discipline of Getting Things Done]. Tõlge eesti keelde: V. Verrev. Tallinn. Pegasus Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Random House Inc 2002)
- Butler, G., McManus, F. 2002. Psühholoogia. Põgus sissejuhatus. Tallinn. AS Kupar
- Brooks, J. 2008 Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. [Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. 3rd. edn]. Tõlge eesti keelde: M. Vaba. Tallinn. Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited 2006)
- Denny, R. 2010. Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi? [Motivate to Win. 3rd. edn.]. Tõlge eesti keelde: T. Olvet. Tallinn Äripäeva Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Kogan Page Limited 1993)
- Freeman, R. M. 1999. Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, Behavior and Structure. United States of America: Butterworth- Heinemann
- George, B., Sims, B. 2008. Juhi kompass. Mida iga juht ei tea? [True North. Discover Your Authentic Leadership]. Tõlge eesti keelde: K. L. Lass. Tallinn. OÜ Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud Jossey- Bass 2007)
- Jalak, K. 2010. Tagasiside töötajate arendamise. Tallinn. Äripäeva Kirjastus
- Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi. [The Tao of Motivation Inspire yourself and others]. Tõlge eesti keelde: K. Kolmann. Tallinn. Kirjastus Varrak. (Originaal on publitseeritud 1999)
- Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn. Äripäeva Kirjastus

- Maslow, A. H. 2007. Motivatsioon ja isiksus [Motivatsion and Personality. 3rd. edn.]. Tõlge eesti keelde: K. K. Niit. Tallinn. OÜ Mantra Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Inc)
- Mayo, A. 2001 Ettevõtte inimväärtus. Tallinn. Pegasus Kirjastus
- Morgan, G. 2008. Organisatsiooni metafoorid. [Image of Organization]. Tõlge eesti keelde: E. Velbri., J. Innos. Tallinn. Eesti Päevalehe Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Sage Publications Inc 1997)
- Mullinns, J. 2007. Management and organisational behaviour. Eight edn. London. Financial Times Press.
- Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Pegasus Kirjastus
- Reina, D. S., Reina, M. L. 2006. Usaldus ja reetmine töökohal. Efektiivsete suhete loomine organisatsioonis. [Trust and Betrayal in the Workplace. Building Effective Relationships in Tour Orzanization. 2nd. eds.]. Tõlge eesti keelde: A. Vee. Tallinn. Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Berret- Koehler Publisher Inc.)
- Scholtes, P. R. 2001. Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. [The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done]. Tõlge eesti keelde: L. Ebre. Tallinn. TEA Kirjastus. (Originaal on publitseeritud The McGraw- Hill Companies 1998)
- Samel, E. 2005. Suhtlemine. Keskastmejuhi proovikivi. Tallinn. Äripäeva Kirjastus
- Samel, E. 2003. Keskastmejuht kahe tule vahel. Tallinn. Äripäeva Kirjastus
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. 5. tr. Tartu. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn. Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn. Külim Kirjastus
- Üksvärav, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. 4. tr. Tallinn. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1. Vastanud politseiametnike motivatsiooni üldine tase | 21 |
| Tabel 2. Ühinemisprotsessi muudatuste mõju vastanud politseiametnike motivatsioonile | 21 |
| | |
| Joonis 1. Enesemotivatsiooni olemus | 13 |
| Joonis 2. Küsimustikule vastanute jagunemine vanuse järgi | 18 |
| Joonis 3. Küsimustikule vastanute jagunemine tööstaaži järgi | 18 |
| Joonis 4. Küsimustikule vastanute jagunemine ametikoha järgi | 19 |
| Joonis 5. Küsimustikule vastanute jagunemine haridustaseme järgi | 19 |
| Joonis 6. Motiveerivad tegurid politseiametnikuna töötamiseks | 20 |

LISA 1: UURINGU TULEMUSTEST LÄHTUVAD MOTIVATSIOONITEGURID

Motivatsioonitegurite uuringu tulemused protsentuaalselt (spetsialistid/ juhtkond)

| nr | Motivatsioonitegur | Ei ole tähtis | Pigem vähetähtis | Ei oska öelda | Pigem tähtis | Väga tähtis |
|----|-----------------------------------------------------------|---------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Töötasu | 0 / 0 | 3,2 / 0 | 1,6 / 0 | 28,5 / 50 | 66,7 / 50 |
| 2 | Head olmetingimused töökohas | 1,6 / 0 | 3,2 / 0 | 3,2 / 0 | 49,1 / 100 | 42,9 / 0 |
| 3 | Töö turvalisus (ohutus) | 0 / 0 | 3,2 / 50 | 11,1 / 25 | 36,5 / 25 | 49,2 / 0 |
| 4 | Soodsad sportimisvõimalused | 6,3 / 0 | 12,7 / 25 | 12,7 / 50 | 55,6 / 25 | 12,7 / 0 |
| 5 | Enesearendamise võimalus | 0 / 0 | 0 / 0 | 7,9 / 0 | 49,2 / 50 | 42,9 / 50 |
| 6 | Head suhted kolleegidega | 0 / 0 | 0 / 0 | 1,6 / 0 | 30,7 / 25 | 67,7 / 75 |
| 7 | Hea töötulemuse puhul lisatasu võimalus | 3,2 / 0 | 4,8 / 0 | 9,5 / 0 | 25,4 / 25 | 57,1 / 25 |
| 8 | Võistlusmoment meeskonnas | 19,0 / 0 | 38,0 / 25 | 22,2 / 75 | 17,6 / 0 | 3,2 / 0 |
| 9 | Juhtkonna tähelepanu ja alluvate tunnustamine | 1,6 / 0 | 4,8 / 25 | 14,3 / 50 | 57,1 / 0 | 22,2 / 25 |
| 10 | Võimalus olla loominguine | 0 / 0 | 19,0 / 0 | 38,1 / 0 | 39,7 / 100 | 3,2 / 0 |
| 11 | Töö kui väljakutse | 0 / 0 | 11,5 / 25 | 45,9 / 25 | 31,1 / 50 | 11,5 / 0 |
| 12 | Tegutsemisvabadus | 4,8 / 0 | 17,5 / 25 | 26,9 / 0 | 42,9 / 75 | 7,9 / 0 |
| 13 | Võimalus kaasa rääkida organisatsiooni kujundamisel | 6,5 / 0 | 3,2 / 0 | 27,4 / 25 | 48,4 / 50 | 14,5 / 25 |
| 14 | Mõju avaldamine kaastöötajatele | 7,9 / 0 | 30,2 / 50 | 38,1 / 25 | 19,0 / 0 | 4,8 / 25 |
| 15 | Karjäärivõimalused | 0 / 0 | 8,1 / 25 | 20,9 / 25 | 48,4 / 50 | 22,6 / 0 |
| 16 | Osalemine otsustusprotsessis | 1,6 / 0 | 15,9 / 0 | 19,0 / 25 | 50,8 / 50 | 12,7 / 25 |
| 17 | Õigustatud kriitika | 0 / 0 | 4,9 / 0 | 26,2 / 25 | 57,4 / 50 | 11,5 / 25 |
| 18 | Kaasatud juhtimine | 0 / 0 | 20,7 / 0 | 31,7 / 25 | 38,1 / 50 | 9,5 / 25 |
| 19 | Selge ja arusaadav tulemuste hindamissüsteem | 1,6 / 0 | 1,6 / 0 | 9,5 / 25 | 44,4 / 50 | 42,9 / 25 |
| 20 | Uuenduslikud töömeetodid | 1,6 / 0 | 0 / 0 | 6,5 / 25 | 53,2 / 75 | 38,7 / 0 |
| 21 | Hirmudega toimetulek ise (hirm läbikukkumise või edu ees) | 0 / 25 | 22,6 / 50 | 35,5 / 25 | 30,6 / 0 | 11,3 / 0 |
| 22 | Hirmudega toimetulek teiste abiga | 3,2 / 25 | 14,3 / 75 | 34,9 / 0 | 36,5 / 0 | 11 / 0 |
| 23 | Kui tähtsaks peate enesemotivatsiooni olemust enda puhul | 0 / 0 | 6,3 / 25 | 14,4 / 0 | 47,6 / 50 | 31,7 / 25 |

LISA 2. PEIPSI JÄRVE KORDONITE POLITSEIAMETNIKE SEAS LÄBIVIIDUD KÜSITLUS

Lugupeetud Peipsi järve kordoni politseiametnik!

Olen Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži IV kursuse tudeng ja viin läbi uurimust

Politseiametnike motivatsiooni tõstmise võimalusest Peipsi järve kordonite näitel.

1. jaanuaril 2010 tööd alustanud Politsei- ja Piirivalveamet, mis loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti ühendamisel, on kaasa toonud muutusi. Nagu muutuste puhul ikka, avaldab see vähemal või rohkemal määral mõju ka organisatsiooni isikkoosseisule. Millist mõju ühendasutuse loomisega kaasnev Peipsi järve kordonite politseiametnike motivatsioonile avaldab, ongi käesoleva küsimustiku huviobjekt.

Küsimustiku eesmärk on välja selgitada peamised motiivid, mis aitaksid kaasa hästitoimiva motivatsioonisüsteemi loomisele antud piirkonnas aga ka vastloodud organisatsioonis tervikuna.

Ülevaate saamiseks nimetatud piirkonna politseiametnike motiividest, on ka Teil võimalus panustada uurimustöö valmimisse. Selleks palun Teil täita küsimustik, mille täitmiseks kulub kõigest 7-10 minutit, kuid saadud tulemused on vastloodud organisatsiooni seisukohalt äärmiselt olulised.

Küsimustikule vastamine on anonüümne. Saadud tulemusi kasutatakse vaid lõputöö koostamisel ning huvi korral olen lahkesti nõus saadud tulemusi Teile tutvustama. Selleks kirjutage vaid küsimustiku lõppu enda e-posti aadress.

Täpsed juhised küsimustiku täitmiseks leiate küsimustikust.

Vastan meelsasti tekkinud küsimustele e- posti aadressil: andres.martin@politsei.ee.

Lugupidamisega

Andres Märtn

I OSA. Üldandmed ja motivatsiooni üldine tase

Esimese osa eesmärk on kaardistada ankeetküsitluses osalejate vanus, piirivalves töötatud aeg, haridustase, koolitusvajadus, politseis töötamise peamised motiivid ning politseiametniku üldine hetke motivatsiooni tase.

Palun märgistage Teie jaoks sobiv vastus ristikesega. Kokku vastas 67 töötajat

1. Vanus:

kuni 25 26-30 31-40 41-50 üle 50

2. Piirivalves töötatud aeg

kuni 1 aastat 1- 3 aastat 3- 5 aastat
 5-10 aastat 10- 15 aastat 15-20 aastat
 üle 20 aasta

3. Teie ametikoht on:

kordoni juht juhtivpiiriametnik vanempiiriametnik
 vanempiirivalvur piirivalvur noorempiirivalvur
 muu (palun kirjuta)

4. Haridustase:

keskharidus kõrgharidus muu (palun kirjuta).....

5. Palun põhjendage, miks töötate politseiametnikuna. Palun nummerdage oma valikud Teie jaoks tähtsuse järjekorras (nr 1 – kõige tähtsam; nr 2 – tähtsuselt järgmine jne).

paindlik töögraafik
 koondamisoht on väiksem
 soovin oma tegevusega vähendada kuritegevust
 saan inimesi aidata

- annab mulle võimu teiste inimeste üle
- kindel sissetulek
- minu töö on minu hobi
- naudin oma tööd ja igapäevaseid tööülesandeid
- mu töö pakub pidevalt uusi tööalaseid väljakutseid
- (palun täpsustada milliseid?
- mu töö on piisavalt vaheldusrikas
- politseiametnikule laienevad soodustused (eripension, lisapuhkus sõltuvalt staažist).
- võimalus viibida looduses
- muu (palun kirjuta).....

6. Kuidas Te hindate antud hetkel enda motivatsiooni üldist taset piiri valvava politseiametnikuna? Palun vastata vaid ühele valikuvариandile.

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> väga kõrge | <input type="checkbox"/> ei oska öelda | <input type="checkbox"/> pigem madal |
| <input type="checkbox"/> kõrge | | <input type="checkbox"/> madal |
| <input type="checkbox"/> pigem kõrge | | <input type="checkbox"/> väga madal |

7. Palun hinnake, kuidas on Teie motivatsioon muutunud seoses ühinemisprotsessiga (nime muutus, ametikoha nimetuse muutus, tööülesannete muutus jne.). Palun vastata vaid ühele valikuvариandile.

- | | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> väga palju tõusnud | <input type="checkbox"/> ei ole muutunud | <input type="checkbox"/> pigem langenud |
| <input type="checkbox"/> pigem tõusnud | <input type="checkbox"/> ei oska öelda | <input type="checkbox"/> väga palju langenud |

II OSA. Motivatsioonitegurid

Käesoleva osa eesmärk on välja selgitada peamised motiivid ja Teie ettepanekud, mis aitaksid kaasa hästitoimiva motivatsioonisüsteemi loomisele antud piirkonnas aga ka vastloodud organisatsioonis tervikuna.

Palun hinnake, kui oluliseks peate Teie alltoodud motivatsioonitegureid oma igapäevatöös. Tehke sobivasse ruutu rist.

| nr | Motivatsioonitegur | Ei ole tähtis | Pigem vähe tähtis | Ei oska öelda | Pigem tähtis | Väga tähtis |
|----|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|--------------|-------------|
| 1 | Töötasu | | | | | |
| 2 | Head olmetingimused töökohas | | | | | |
| 3 | Töö turvalisus (ohutus) | | | | | |
| 4 | Soodsad sportimisvõimalused | | | | | |
| 5 | Enesearendamise võimalus (koolitused, praktilised harjutused ja õppused) | | | | | |
| 6 | Head suhted kolleegidega | | | | | |
| 7 | Hea töötulemuse puhul lisatasu võimalus | | | | | |
| 8 | Võistlusmoment meeskonnas | | | | | |
| 9 | Juhtkonna tähelepanu ja alluvate tunnustamine | | | | | |
| 10 | Võimalus olla loominguline | | | | | |
| 11 | Töö kui väljakutse | | | | | |
| 12 | Tegutsemisvabadus | | | | | |
| 13 | Võimalus kaasa rääkida organisatsiooni kujundamisel | | | | | |
| 14 | Mõju avaldamine kaastöötajatele | | | | | |
| 15 | Karjäärivõimalused | | | | | |
| 16 | Osalemine otsustusprotsessis | | | | | |
| 17 | Õigustatud kriitika | | | | | |

| | | | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 18 | Kaasatud juhtimine | | | | | |
| 19 | Selge ja arusaadav tulemuste hindamissüsteem | | | | | |
| 20 | Uuenduslikud töömeetodid (töö rikastamine, et ei tekiks rutiini) | | | | | |
| 21 | Hirmudega toimetulek ise (hirm läbikukkumise või edu ees) | | | | | |
| 22 | Hirmudega toimetulek teiste abiga (saada tuge juhtkonnalt ja teistelt kaastöötajatelt) | | | | | |
| 23 | Kui tähtsaks peate enesemotivatsiooni olemust enda puhul (Võime teha asjadest, mida peab tegema, asjad, mida tahate teha)? | | | | | |

24. Millised on Teie arvates peamised tegurid ja motivaatorid, mis aitaksid piiri valvavate politseiametnike motivatsiooni Peipsi järve kordonites kui ka kogu organisatsioonis tervikuna tõsta ning kas antud ajahetkel on see üldse vajalik?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Soovin, et antud lõputöö tulemused saadetakse e-posti aadressil:

.....

.....

.....

Täna osalemise eest!