Sisekaitseakadeemia

Politseikolledž

Marek Saar

PK030

PIIRKONNAKONSTAABLI TÖÖTULEMUSTE HINDAMINE LÄÄNE–HARJU, IDA–HARJU JA LÕUNA POLITSEIOSAKONDADE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja :

Pille Vennikas, MPA

Tallinn 2007

ANNOTATSIOON

Käesoleva lõputöö maht on 41 lehekülge ja lisad 35 lehekülge.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamist objektiivsete kriteeriumite alusel ja selgitada välja seal esinevad probleemid ning anda soovitusi nende ennetamiseks.

Lõputöö koosneb kolmest osast: esimeses analüüsitakse NPM mõju tulemusjuhtimise rakendamisele avalikus sektoris ning tulemustasustamise olemust, teises käsitletakse kogukonnakeskse politseitöö erisusi ning piirkonnakonstaablite hindamise süsteemi Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondades, kolmandas esitatakse empiirilise uuringu tulemused. Süvaintervjuud (kokku üheksa) on lisatud tööle. Kokkuvõttes on autori poolt esitatud töö tähtsamad tulemused, järeldused ja ettepanekud.

Antud lõputöö uudsus seisneb piirkondlikus politseitöös igapäevaselt kasutatava tulemusjuhtimise süsteemi analüüsis, leitud probleemide sõnastamises ning omapoolsete lahendusettepanekute tegemises. Töö praktiline kasu seisneb selles, et autori ettepanekud piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamiskriteeriumide määramiseks aitavad tõsta töötajate teadlikkust hindamissüsteemist ja selle eesmärkidest, suurendada nende rahulolu hindamissüsteemiga ja tõhustada piirkonnakonstaablite töötulemusi.

SISUKORD

ANNOTATSIOON....2
SISUKORD....3
KASUTATUD MÕISTETE SELGITUS....4
SISSEJUHATUS....5
1. TULEMUSJUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS....8
1.1. NPM mõju tulemustasustamise rakendamisele avalikus sektoris....8
1.2. Töötulemuste hindamine avalikus sektoris....10
1.3. Töö tasustamine avalikus sektoris....11
1.4. Tulemustasude eelised ja puudused....14
1.5. Organisatsioonikultuuri mõju tulemusjuhtimisele....15
2. TULEMUSJUHTIMISE RAKENDAMINE PIIRKONDLIKU POLITSEITÖÖ PRAKTIKAS....18
2.1. Piirkondliku politseitöö eesmärk, iseloom ja eripära....18
2.2. Piirkondliku politseitöö strateegia ja juhtimine....19
2.3. Organisatsioonilised eeldused piirkondlikuks politseitööks....21
2.4. Piirkondliku politseitöö tulemuslikkuse hindamine....22
2.5. Tulemuslepingute sõlmimine ja tulemustasu maksmine Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondades....24
3. TULEMUSJUHTIMISE RAKENDAMINE PIIRKONNAKONSTAABLITE TÖÖTULEMUSTE HINDAMISEL PÕHJA POLITSEIPREFEKTUURIS....27
3.1. Empiiriline uuring piirkonnakonstaablite ja nende juhtide seisukohtadest piirkonnakonstaabli hindamisel....27
3.2. Uurimistulemused ja nende analüüs....28
3.2.1. Osalenute sotsiaaldemograafilised tunnused....28
3.2.2. Osalenute seisukohad piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisest....29
3.2.3. Takistused ja probleemid piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisel....32
3.2.4. Osalenute seisukohad ja ettepanekud piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamiseks.35
KOKKUVÕTE....37
SUMMARY....39
KASUTATUD ALLIKMATERJALID....40
KASUTATUD NORMATIIVAKTID....41
LISA: INTERVJUUD....42

KASUTATUD MÕISTETE SELGITUS

Tulemustasustamine – töötasustamissüsteem, mille raames viiakse töötajate töötasu vahetusse sõltuvusse nende töötulemustest. (Türk 2005:229)

NPM – *New Public Management* – avaliku sektori toimimisfilosoofia, mille põhiidee on asetada avalik sektor erasektori toimimismudelisse. (Madise 2000:130)

Tulemustasu – lisatasu tulemusliku töö eest, mida määratakse üksikasjaliku töösoorituse hindamise süsteemi alusel. (Türk 2005:299)

Piirkondlik politseitöö – kogukonna vajadustest lähtuv ja probleemide lahendamisele keskendatud politsei tegevus konkreetses piirkonnas. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:1)

Piirkonnakonstaabel – politseiametnik, kes teeb konkreetselt temale määratud konstaablipiirkonnas piirkondlikku politseitööd ning kelle ülesanded on määratud ametijuhendiga. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:1)

Kogukonnakeskne politseitöö – politsei ja kogukonna tihedad kontaktid ja koostöö, milles omavahelisel suhtlemisel on keskne tähendus. (Kiehelä 2000:11)

Kogukond – konkreetse piirkonna elanikud, kes on omavahel seotud ühise territooriumi või muude mõjurite kaudu (majanduslikud, poliitilised, sotsiaalsed, looduslikud vm seosed). (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:1)

Konstaablipiirkond – politseiprefektuuri teenistuspiirkonna territoriaalselt kindlaksmääratud osa, mille moodustab territooriumi suurusest ja muudest kohalikest asjaoludest ning õiguskorra seisundist lähtudes politseiprefekt ning mis määratakse teenistuspiirkonnaks konkreetsele piikonnakonstaablile. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:1)

SISSEJUHATUS

Eesti Politseis on aastaid olnud probleemiks ja teravate arutelude teemaks piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamine. Sellest tulenevalt ka piirkonnakonstaablite töö tasustamine ja motiveerimine ning politseitöö sisuliste eesmärkide saavutamine.

Piirkonnakonstaablite objektiivse hindamissüsteemi otsingud on kestnud alates Eesti Politsei taasloomisest ja kestavad siiani. Keeruliseks teeb selle asjaolu, et igal piirkonnakonstaablil on oma teenistuspiirkond aga igal piirkonnal oma iseärasused. Raske on samade näitajate-mõõdikute alusel võrrelda objektiivselt Aegviidu valla või Tallinna piirkonnakonstaablite tööd. Sellest tulenevalt on ühtsete mõõdikute leidmine raske. Erinevate punktitabelite probleemiks on ka see, et mõõdikute määramine ja punktide kogumine seab suunaks töö vormilise külje, mitte aga sisulise töö.

Eesti Politseis hakati tulemusjuhtimist rakendama alates 2000 aastast. Süsteemi juurutamist alustati katseliselt kahes politseiprefektuuris. Hiljem rakendati seda teistes politseiprefektuurides. Tulemusjuhtimise rakendamist politseis on uurinud Kasemets (Sisekaitseakadeemia lõputöö 2006), kuid tema ei käsitlenud piirkondliku politseitöö eripärasid. Piirkondlikku politseitöö korraldamist on käsitlenud oma magistritöös Kaasik (2005), konstaabliteenistuse arengusuundasid Peremees (2002) ning haldusreformi mõju kogukonnapolitseile Juhandi (2006), kuid nende temaatika oli laiem ning ei keskendunud piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisele.

Teema on uudne, kuna autor uurib tulemusjuhtimise rakendamise tõhusust politseis piirkondliku politseitöö aspektist. Töö on aktuaalne, kuna politseinikud lahkuvad jätkuvalt töölt paremate palgatingimuste otsingul. Töös uuritakse, kas ja kuidas tulemusjuhtimine ja tulemustasustamine aitavad motiveerida piirkonnakonstaableid, suurendada nende rahulolu ning seeläbi „kinnistada” nad ametikohtadele.

Töö eesmärgiks on analüüsida piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamist, selgitada välja seal esinevad probleemid ning anda omapoolsed soovitused probleemide lahendamiseks ja ennetamiseks. Samuti on töö eesmärgiks anda Lääne-Harju, Ida-Harju ja Lõuna

politseiosakondade korrakaitsetalituste juhtidele tagasisidet selle kohta, kuidas töötulemuste hindamine ja hindamismudelite muutused mõjutavad piirkonnakonstaablite tööd. See võimaldab piirkondliku politseitöö juhtidel rakendada võtteid hindamiskriteeriumide määramiseks ja hindamissüsteemi rakendamiseks. Selles seisneb käesoleva töö praktiline väärtus.

Autori poolt on püstitatud hüpotees: piirkonnakonstaabli töötulemuste objektiivsed hindamiskriteeriumid ei kajasta piirkondliku politseitöö tulemuslikkust.

Esitatud hüpoteesi kontrollimiseks on püütud autori poolt lahendada järgmisi tööülesandeid:

- läbi töötada lõputöö temaatikaga seotud teoreetilised allikad ja ametkondlik statistika ning dokumendid, varem läbiviidud empiiriliste uuringute materjalid, tuues välja olulisi seisukohti püstitatud probleemide osas;
- läbi viia struktureeritud intervjuud Lääne-Harju, Ida-Harju ja Lõuna politseiosakonna piirkonnakonstaablite ning korrakaitsetalituste juhtide hulgas, selgitades ametnike arusaamist piirkonnakonstaablite hindamisest, ametnike rahulolu töötulemuste hindamissüsteemiga ning saada vastused hindamiskriteeriumite õiglusest ja olemasolu vajalikkusest tervikuna;
- empiiriliste andmete analüüs;
- esitada uurimistöö tulemused, järeldused ja ettepanekud piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamissüsteemi tõhustamiseks.

Probleemi analüüsimiseks on töös kasutatud autori poolt väljatöötatud ja Politseiameti poolt heaks kiidetud struktureeritud intervjuusid (Politseiamet 20.04.2007. nr PA_2-1.35/2897). Küsitleti Lääne- ja Ida-Harju ning Lõuna politseiosakondade piirkonnakonstaableid ja nende juhte (kokku üheksa).

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Esimeses peatükis vaadeldakse NPM mõju tulemusjuhtimise rakendamisele avaliku sektori organisatsioonides, tulemusjuhtimise olemust ja tulemustasustamist. Teises peatükis käsitletakse piirkondliku politseitöö olemust ja hindamiskriteeriume. Kolmandas analüüsitakse Lääne-, Ida-Harju ja Lõuna politseiosakondades rakendatavate piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamissüsteemi

mõju piirkondliku politseitöö eesmärkide täitmisele ning piirkonnakonstaablite motivatsioonile.

Lõputöö autor omab 14-aastast praktilist töökogemust politseis. Konstaablijaoskonna juhina on tööstaaži 4 aastat. Autor selgitab piirkonnakonstaablite töötulemuste objektiivsete kriteeriumite olemust, olulisust ja leidmise keerukust ning vajalikkust töötajate motiveerimisel ja suunamisel. Tulemusjuhtimise kaudu on võimalik luua organisatsioonile vajalikud töötulemused ja lojaalne ning kõrgeid kompetentse ja motivatsiooni omav töötajate grupp.

1. TULEMUSJUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS

1.1. NPM mõju tulemustasustamise rakendamisele avalikus sektoris

Organisatsioone luuakse selleks, et saavutada inimgrupiga mingeid tulemusi. Tulemusteta ei ole organisatsioonil mõtet, ütleb Eesti üks "juhtimisgurusid" Raoul Üksvärav (2003:16). Samas ei ole juhtimine humaanne tegevus, sest pidevalt tuleb kedagi hinnata ja analüüsida. Siinkohal kehtib väide (Magretta 2003:140–145):„Juhitakse seda, mida saab mõõta"[1].

Ligi viisteist aastat tagasi jõudis avalikku sektorisse uus hindamissüsteem–tulemustasustamine. Erasektoris on tulemustasustamine erinevatel meetoditel toiminud kaua aega. Tulemustasustamise kasutamine avalikus sektoris sai alguse New Public Management´i *(NPM)* teooria arenguga 1980ndatel aastatel Suurbritannias. *NPM* põhiideeks[2] on asetada avalik sektor erasektori toimimismudelisse. Eestis hakkasid need ideed levima 1990 aastate lõpus (Madise 2000:130). Erasektori toimimine on aga rajatud tulemuslikkusele ja kasumlikkusele. Erasektoris ei tehta midagi ilma kasumi lootuseta. Avaliku sektori tulemuslikkust on aga raske ja keeruline mõõta.

Madise (2000: 130) ütleb, et nii sellele, millised olid *NPM* kujunemise põhjused, kui ka sellele, miks püütakse avaliku haldust reformida just sellest ideoloogiast rajanevalt, ei ole hetkel selget vastust. Tõenäoliselt tuleneb Eestis kasutatava *NPM* mudeli ideoloogia USA haldusreformide ideoloogiast, kus see võib olla põhjendatud. USA-s püütakse senist eelkõige efektiivsusele suunatud avaliku haldust pöörata „kliendi rahulolu" suunale.

NPM-i sisuks on:
- üleminek tulemusjuhtimisele;
- „kliendiorientatsioon„ (teenindamisfilosoofia ja klientide rahulolu halduse kriteeriumina);
- haldustegevuse „kuluorientatsioon„ (teenuse osutamise ja selleks tehtud kulutuste eest vastutuse sisseseadmine);
- „teenuseorientatsioon„ (riigi toimingute käsitlemine teenustena).

---

[1] Ilma mõõdetavuseta pole ka tulemusi. Tulemuste mõõtmine aitab organisatsioonidel olla pidevas arengus. Paljud avaliku sektori organisatsioonid mõõdavad oma edu tööga, mitte selle tulemustega. Õiged mõõdupuud ja eesmärgid võivat igat liiki organisatsioonil aidata oma eesmärke saavutada.
[2] *NPM* teooriat saab käsitleda üheaegselt nii haldusfilosoofiana, kui ka eesmärkide ja vahendite kogumina. Lihtsamalt öeldes peab avalik haldus toimima sarnaselt turumajandusega.

Nende eesmärkide saavutamiseks võib kasutada alltoodud meetodeid:
- õiguslike reeglite ja juhtide korralduste asendamine ülesannete ja lepingutega, mille alusel on ülesande täitmise viisi võimalik valida;
- strateegilise juhtimise ja operatiivse juhtimise eraldamine;
- ettevõtte juhtimise põhimõtete ülevõtmine riigiasutuste juhtimisel;
- monoliitse halduse detsentraliseerimine osadeks, mis töötavad lepingute alusel;
- asutustele ja ametnikele piiritletud eesmärkide ja tulemuse hindamise kriteeriumite sisseseadmine;
- ametnike loomingulisuse ja aktiivsuse kasutamine suurema vabaduse ja vastutuse andmisega;
- loobumine üksikasjalikest eelarvetest;
- konkurentsi elementide suurendamine avalikus halduses.

Seega tuleneb tulemustasustamise süsteemi areng otseselt *NPM* teooriast. Samas on siin selgelt näha vastuolud avaliku sektori tavalise eksisteerimise mudeliga. Türk (2005:301) ütleb, et üheks võimaluseks hinnata organisatsioonide poolt tulemuste saavutamist ja nende töötajaid motiveerida on tulemustasustamise süsteem.

Tulemustasustamise üldisteks põhieesmärkideks on: organisatsiooni tegevuse tõhustamine ja konkurentsivõime suurendamine, töötajate kontrollimise vähendamine ning individuaalse ja meeskondliku saavutusvajaduse tõstmine, organisatsiooni ja allüksuste eesmärkide ning töötajate huvide sidumine, organisatsiooni toodete–teenuste mahu suurendamine ja kvaliteedi parandamine ning ebaotstarbekate tööjõukulude vähendamine[3].

Türk (2005:300) selgitab, et tulemustasustamine põhineb organisatsiooni, allüksuse ja töötaja püstitatud eesmärkide realiseerimisel ning aitab vähendada vahetu juhtimise ja kontrollimise vajadust. Kõrge saavutusvajadusega isikud hindavad samuti tulemustasu, kuna nad võtavad seda kui tunnustust tehtud tööle ja positiivset tagasisidet. Eesti organisatsioonide kogemused näitavad, et vaid väga kõrgete palkade korral väheneb tulemustasu motiveeriv toime. Tulemustasustamise toimemehhanismis on peale materiaalse külje olulisel kohal töötajate

[3] Tulemustasustamine on töötasustamissüsteem, mille raames viiakse töötajate töötasu vahetusse sõltuvusse nende töötulemustest. Tegemist on palgasüsteemi osaga, mille korral makstakse tehtud töö eest vastavalt kokkulepitud tööülesannete täitmisele. Tulemustasud põhinevad lisatasudel tulemusliku töö eest, mida määratakse üksikasjaliku töösoorituse hindamise süsteemi alusel.

tunnustus– ja eneseteostusvajaduste rahuldamine. Seetõttu ei tohi töötasu seostada üksnes madalate vajadustega vaid ka kõrgemate vajadustega Maslow püramiidis.

Seega on tulemustasustamine ka oluliseks mõõdikuks organisatsioonisiseselt paremate töötajate väljaselekteerimiseks ja üksusesisese hierarhia avalikustamiseks. *NPM* on mõjutanud tulemustasustamist avalikus sektoris, kuid see võib olla probleemiks avaliku sektori eesmärkide saavutamisel.

1.2. Töötulemuste hindamine avalikus sektoris

Tänase seisuga rakendatakse tulemusjuhtimist paljudes Eesti avaliku sektori organisatsioonides. Valgu (2003:72–73) läbiviidud intervjuudest avaliku sektori juhtide seas selgus, et Eesti avalikus sektoris suhtutakse tulemusjuhtimisse, kui ühte mööduvasse trendi ega võeta seda tõsiselt. Peamisteks põhjusteks on suutmatus kirjeldada oma organisatsiooni või üksuse tööülesandeid ja funktsioone tulemuslikkuse kategooria järgi. Juhtide sõnul on avalikus sektoris tulemust raske ning paljudel juhtudel võimatu mõõta[4].

Eelnenust lähtudes tuleb erasektori kontseptsioonide rakendamisel mõelda, millises organisatsioonis on seda otstarbekas kasutada ja millises mitte. Mida enne seda peaks muutma, et kontseptsiooni edukalt rakendada. Valk (2003:74) väidab, et tulemusjuhtimise rakendamine eeldab reaalset tulemust[5].

Seega on oluline fikseerida ettenähtud eesmärgid ja nende täitmine. Selleks on vajalik hinnata töötaja töösoorítust[6]. Tulemusjuhtimine on terviklik ja järjepidev protsess, mille eesmärk pole teha asju õigesti, vaid teha õigeid asju. Tulemusi tuleb hinnata, et teada saada,

---

[4] Kuidas mõõta näiteks telefonioperaatori, vangivalvuri või kooliõpetaja töö tulemuslikust objektiivsete kriteeriumite alusel?

[5] Kvantitatiivsed suurused, nagu trahvide arv, ei näita enamasti tulemust, vaid ainult eesmärgi täitmist. Tulemus on eelkõige mingi saavutus ehk see, millisel tasemel eesmärgid täideti ja millist kasu sündis ühiskonnale. Kui käsitleda tulemusena ainult kvantitatiivseid suurusi, siis me tegelikult räägime hoopis tootlikkusest ja loome ametnikele vajaduse selle suurendamiseks.

[6] Töötaja töösoorituse hindamise peamisteks näitajateks on tema töötulemused, tegevus ja pädevus. Hindamine eeldab töötajate töönäitajate väljatöötamist ja fikseerimist. Need näitajad peavad olema hindamisperioodi alguseks teatavaks tehtud, üheselt mõistetavad ja eristatavad. Samas on tööle avalikus sektoris üha raskem püstitada konkreetseid eesmärke ning neid ühildada indiviidi huvidega. Ametnike töötulemuste hindamise näitajad peavad olema objektiivsed, usaldatavad ja mõõdetavad ning seotud organisatsiooni eesmärkidega.

kuhu areneda ja kui palju on arenguruumi, aga seda ei peaks siduma tulemuspalgaga. Tulemusi tuleb hinnata: organisatsiooni väärtuste, ametniku saavutusvajaduse ja väljakutsete, õppimise ja edukuse ning spetsialisti karjääri arendamise kaudu. (Valk 2003:74)

Samas väidab Türk (2005:300), et tulemustasustamine pole mõttekas osades riigiametites, kus tulemuslikkuse mõõtmine ja sellest juhindumine võib rohkem kahju kui kasu tuua. Näidetena kasutab Türk politseid[7] ja kohtusüsteemi. Oluline on, et avalikus sektoris tehtaks õigeid asju õigesti.

1.3. Töö tasustamine avalikus sektoris

Töötasu on üheaegselt nii tasu pingutuse eest kui ka staatuse sümbol. Inimesed tahavad, et töötasu oleks õiglane. Türk (2005:273) väidab, et avaliku sektori töötajale on väga oluline ka tulemustasustamise õiglus, see, et paremad ametnikud saaksid ka suuremat palka, mitte niivõrd selle tasu suurus. Selleks on vaja ametnike motiveerimisel luua õiglane töötasustamissüsteem ja avalikustada selle alused. Erinevad teooriad ja uurimused näitavad, et töötasuga rahulolu sõltub eelkõige töötasustamissüsteemist ja selle õiglusest ning vähemal määral töötasu suurusest. Ebaõiglased töötasustamissüsteemid ei võimalda tagada töötajate ja organisatsiooni tulemuslikkust ja tekitavad rahulolematust ning usaldamatust.

Töötasu tehtud töö eest jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks. Töötasu liigid on:
1) palk – põhiline hüvitus, mida töötaja töö eest saab[8];
2) lisatasu – tasu, mida töötaja saab normaalsest suurema pingutuse eest;
3) soodustused – lisakompensatsioon töötajale kui organisatsiooni liikmele.

---

[7] Loomulikult ei saa politseiniku töötulemust hinnata tehtud trahvide suuruse järgi, et „mida rohkem ja suuremad trahvid, seda rohkem tulemustasu maksame". Selline lähenemine viib meid vastuollu paljude ühiskonna põhitõdedega.

[8] Vastavalt Palgaseaduse § 2 on palk tasu, mida tööandja maksab töötajale töö eest vastavalt töölepingule või õigusaktile. Palk koosneb põhipalgast ja ettenähtud juhtudel makstavatest lisatasudest, preemiatest ja juurdemaksetest. Põhipalk on töölepingus või õigusaktis kindlaks määratud palgamäära alusel arvutatud palk. Lisatasu on summa, mida tööandja maksab töötajale põhipalgale lisaks täiendavate tööülesannete täitmise või nõutavamast tulemuslikuma töö eest. (Palgaseadus 1994:2- RT I 2007, 2, 6)
Eestis on kehtestatud Riigiteenistujate ametinimetuste ja palgaastmestiku seadusega ametikohtade nimetused riigiametnikele ja nendele vastavad palgaastmed. Ühele ametinimetusele ei ole kindlaks määratud ühte kindlat palgaastet, vaid teatav vahemik. Vastavalt § 9 lg 3 kehtestab palgastmetele vastavad palgamäärad Vabariigi Valitsus. (Riigiteenistujate ametinimetuste ja palgaastmestiku seadus 1996:5- RT I 2006, 61, 458)

Hüvituse maksmisel võetakse aluseks järgmised näitajad:
1) aeg – kas tunnitasu või tasu mingi muu pikema ajavahemiku eest;
2) tulemused – protsent müügist või sooritatud tööühiku eest;
3) aeg ja tulemused kombineeritult. (Alas 2004:107)

Tulemustasu jaotamine riigiasutuste vahel on reguleeritud Vabariigi Valitsuse 24.01.2001.a. määrusega nr 32 „Tulemusjuhtimise rakendamiseks ette nähtud töötasuvahendite jaotamise tingimused ja kord„. (Tulemusjuhtimise rakendamiseks ette nähtud töötasuvahendite jaotamise tingimused ja kord. 24.01.2001.- RT I 2001, 12, 54)

Ametnikke võib Avaliku teenistuse seaduse §-de 80 lg 2 ja 3 ning § 9 lg 3 alusel ergutada rahalise preemia või hinnalise kingituse andmisega, viia teda üle kõrgemale palgaastmele või maksta talle lisatasu nõutavamast tulemuslikuma töö eest. (RT I 1995,16, 228, RT I 2006, 26, 193)

Alas (2004:122) selgitab, et igal töötajal on vaja töötamiseks motivatsiooni ehk vajadust töötada just sellel ametikohal võimalikult tulemuslikult. Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema. Väline motivatsioon on seotud käegakatsutava tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond ja -tingimused. Sisemine motivatsioon seostub psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: võimalusega rakendada oma võimeid, olla tunnnustatud.

Osades organisatsioonides on töötasud salastatud, mõnedes mitte. Tasude salastamisega kaasnevad aga järgmised ohud:
- töötajal tekkivad oletused teiste palkade suhtes, mis tegelikult võivad olla väärad, ent ometi tekitavad need pingeid;
- kui töötaja ei tea millist tasu, millise töö eest, ta saab, siis kaob tal motiiv tahta paremini tasustatavat tööd teha.

Mis aga mõjutab töötaja vajadusi? Tambergi (2000:60-68) sõnul on igal töötajal eraelulisi vajadusi, mida ta rahuldab raha abil, teenides raha enamasti tööga. See muudab aga makstava tasu üheks ihaldusväärsemaks hüveks. Kui põhipalga kujundamise loogika põhineb oodataval

tulemusel, siis tulemuspalga kujundamise loogika eeldab tegeliku töötulemuse võrdlemist varem määratletud nn oodatava töötulemusega[9].

Huvitava väiteni ametnike motivatsioonist politseis seoses Maslow püramiidiga on jõudnud Valk. Nimelt väidab Valk (2003:186), et Eesti politseis kehtib esmatasandi politsetöötaja puhul osaliselt just nn tagurpidi Maslow püramiidi põhimõte. Politseitöö on paljudel juhtudel keeruline, nõuab kiiret tegutsemist ning pakub erinevaid võimalusi eneseaktualiseerimiseks. Neil, kes teevad seda missioonitundest, on tavaliselt rahuldatud just kõrgemad vajadused, mis kompenseerivad madalamate vajaduste rahuldamatuse. Need töötajad, kellel missioonitunne puudub, sattuvad just nimelt madalamate vajaduste rahuldamatuse tõttu korruptiivsele teele, püüdes niiviisi seda rahuldamatust kompenseerida.

Millised motivatsioonitegurid siis soodustavad avalikus sektoris töötamist? Avaliku sektori motivatsioonisüsteemi erinevus erasektori omast tuleneb esmajoones selle piirangutest, mis on seotud eelkõige just rahaliste motivatsiooniteguritega. Parim motivatsiooniallikas töötajate jaoks on usk, et see, mida nad teevad, on oluline. (Valk 2003:191–193) Samuti mõjutavad töötajaid: huvitav töö, nädala võrra pikem puhkus, palju koolitusvõimalusi, soov teenida rahvast, olla kasulik ühiskonnale[10].

Töötasu salastamine, mis on Eestis praegu seadustatud palgaseadusega, ei ole alati põhjendatud. Autori arvates sobib avaliku sektori tingimustes süsteem, kus ametniku põhipalk on avalikustatud vastavalt seadusele ja kogu kollektiivile teada. See aitab motiveerida inimesi ja tagab õiglust ning läbipaistvust, mis on nii oluline avalikule sektorile.

[9]Põhipalka saab vaadelda stabiilse palgaosana aga tulemuspalk moodustab palgast ebastabiilse osa. Tulemuspalk on orienteeritud tagama tulemusõiglust, võimaldamaks kindlustada palga motiveerivat toimet ning seda sügavalt individualiseerida ja paindlikustada. Tulemuspalga kujundamise alustena määratletud töötulemused võivad olla nii individuaalse kui ka rühmatöö saavutus ning nende kohustuslikeks omadusteks on mõõdetavus või hinnatavus ning mõjutatavus töötaja või töörühma poolt.

[10] Sellest võib järeldada, et avaliku sektori töötajad peaksid erasektori töötajatest erinema paljuski ka oma isiksuselt. Töötasustamissüsteemide avalikustamine eeldab kindlasti töötasustamise põhialuste avalikustamist ning töötajate kaasamist töö hindamise ja tulemustasustamise süsteemide väljatöötamisse.

1.4. Tulemustasude eelised ja puudused

Türk (2005: 307) ütleb, et tulemuspalk peab sõltuma eelkõige töötaja enda töötulemustest, mitte organisatsiooni üldtulemustest. Kui ametnik on teinud head tööd, kuid üksuse tulemused jäävad tagasihoidlikuks, siis ei saa tavaliselt keegi tulemustasu[11].

Tulemustasustamise eelisteks võib lugeda:

- organisatsiooni tegevuse tõhustumine ja konkurentsivõime suurenemine;
- organisatsiooni ja töötajate suunatus ühistele eesmärkidele;
- töötajate kontrollimise vähendamine;
- individuaalse ja meeskondliku saavutusvajaduse tõstmine;
- organisatsiooni toodete-teenuste mahu suurendamine ja kvaliteedi parandamine;
- ebaotstarbekate tööjõukulude vähendamine;
- töötajate motiveerimine;
- töötajate tunnustus- ja eneseteostusvajaduste rahuldamine;
- organisatsiooni toimivat tagasisidet töötaja tööpanusele;
- konkurentsi suurendamine avalikus halduses;

Samas on tulemustasustamise rakendamisel ka palju võimalike puudusi:

- tulemuslikkusega seotud tasu motiveerib ainult neid töötajaid, kes oleksid ka ilma selleta edukad.
- tulemustasu ei ole võimalik rakendada iga ametkonna puhul, sest alati pole võimalik töö tulemust objektiivselt mõõta.
- tulemustasude süsteemi rakendamisega avalikus sektoris on probleemiks süsteemi ebastabiilsus ja kiire aegumine[12].
- tulemustasustamise puudusteks ja ohtudeks on ka töötajate töötulemuste väljaselgitamise keerukus, sest see oleneb paljudest teguritest.
- liigne keskendumine materiaalsetele motivaatoritele võib vähendada töötajate innovaatilisust ja koostööd.

[11] See aga on ebaõiglane head töötulemust näidanud ametniku suhtes, kes andis endast parima ja saavutas töös häid tulemusi, kuid vastutasust jäi ilma. Veelgi demotiveerivam on olukord, kui ametnik saab tulemustasu tänu teiste heale tööle, kusjuures tema enda pingutused on olnud olematud. Selle vältimiseks tuleb rakendada valdkonna- või üksusepõhist tulemustasustamist ning tulemustasu organisatsiooni üldiste tulemuste alusel võiks olla teisejärguline. Türk (2005: 307)

[12] Kuna protsessid ja tehnoloogiad muutuvad kiiresti ning nõuavad pidevat tööstandardite korrigeerimist.

- tulemustasustamisel pööratakse vähe tähelepanu töötaja pädevusele. Seetõttu võidakse keskenduda vaid lühiajalistele eesmärkidele ja hetkekasudele ning töötajate arendamine ja koolitamine jääb tagaplaanile.
- täpse tulemuspalga süsteemi puhul keskendub ametnik objektiivsete tulemuste individuaalsele täitmisele, sellega väheneb tähelepanu tulemuse saavutamise meetoditele ja meeskonnatööle.
- tulemustasustamine võib mõjuda negatiivsena töö kvaliteedile ja –ohutusele.
- keeruline on eristada töötaja panust ja tulemuslikkust grupi või organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel.
- tulemustasustamissüsteemid aeguvad avalikus sektoris kiiresti, on ebastabiilsed ja nõuavad pidevat muutmist ja edasiarendamist. (Türk 2005:302-304)

Üldiselt on Eesti avalikus sektoris põhiliseks puuduseks tulemustasude süsteemi nõrk motiveeriv toime, mis on põhjustatud tulemuste vähesest seosest selle eest makstava tasuga. Puuduvad täpselt määratletud kriteeriumid, mille täitmisel on võimalik määrata lisatasu[13].

Eelnevalt mainitud asjaolud tekitavad vastuolu tulemustasustamise rakendamisel avalikus sektoris. Ühelt poolt peab tulemustasustamine olema kiirelt reageeriv ja hetkesuundadele vastav. Teisest küljest peab aga tulemustasustamissüsteem olema pikalt planeeritud, erinevate sihtgruppidega kooskõlastatud, kõigile arusaadav ning stabiilsust ja turvatunnet sisendav. Nende tingimuste üheaegne täitmine nõuab väga täpset kalkulatsiooni juhtidelt.

1.5. Organisatsioonikultuuri mõju tulemusjuhtimisele

Valk (2003:42–43) näitab, et organisatsiooni sisekeskkonna moodustavad organisatsiooni sisemised mõjurid, mida kõige laiemas tähenduses võib nimetada ka organisatsioonikultuuriks. Siia kuuluvad töötajad, juhtkond, struktuur, tegutsemispõhimõtted ja valitsevad normid. Kultuur on oma olemuselt abstraktne. Organisatsioonikultuuril on kaks

[13] Küsitav on atesteerimise alusel toimiv ametnike hindamissüsteem, sest Avaliku teenistuse seaduse kohaselt toimuv atesteerimine hindab ainult ametniku isikuomadusi ja kvalifikatsiooni, mitte aga töötulemusi. Atesteerimine toimub Avaliku teenistuse seaduse kohaselt üks kord kolme aasta jooksul, arenguvestlus kord aastas. Atesteerimisel ja arenguvestlusel ei nähta ette hinnete panemist, sest oluline on ainult atesteerimistulemus. Mingit tulemustasu või edutamist ei ole ettenähtud. (RT I 1995, 16, 228, RT I 2006, 26, 193)

peamist ülesannet: 1) liita organisatsiooni liikmeid sellisel viisil, et nad teaksid, kuidas omavahel toime tulla, 2) aidata uutel liikmetel kohaneda.

Organisatsioonikultuuri võivad oluliselt mõjutada erinevad ametnike hindamised. Organisatsioonis kus on oluliseks näitajaks järjepidevus ja koostöö ei suhtuta positiivselt üksikute ametnike eraldi hindamisse. Hindamisega võivad kaasneda ebasoovitavad mõjud organisatsioonikultuurile, kusjuures nende täielik vältimine on keeruline. Tuginemine vaid rahalistele näitajatele demotiveerib töötajaid ja kahjustab ametnike koostööd. Seetõttu suhtuvad mõningad teadlased töötajate hindamisse üsna skeptiliselt.

Organisatsioonikultuur, mis juhindub järjepidevusest, töömeetodidest ja meeskonnatööst suhtub tõrjuvalt tulemusjuhtimisse, kuna siis hinnatakse gruppe või üksikisikuid tulemuste, mitte meetodite järgi. See aga tähendab, et selline organisatsioonikultuur asub vastu töötama tulemusjuhtimisele ja tulemustasustamisele. Ometi ei ole sellised protsessid ühepoolsed. Samaaegselt hakkab tulemusjuhtimise rakendamine muutma organisatsioonikultuuri. Keskendudes ainult mõõdetavatele tulemustele hakkavad unustusse vajuma organisatsioonikultuuri põhiväärtused, meeskonnatöö ja tulemuste saavutamise meetodid ning vahendid. Muutub ka tööeetika[14].

Organisatsioonikultuuri korral, mis on orienteeritud üksikute ametnike või gruppide headele kvantitatiivsetele tulemustele mõjub tulemusjuhtimine positiivselt ning organisatsioonikultuur soodustab tulemusjuhtimise arengut antud organisatsioonis.

Organisatsioonikultuur püsib, kui;

- valiku ja edutamise kaudu leitakse organisatsiooni normidele vastavad inimesed;
- rituaalide kaudu tuletatakse inimestele meelde norme, väärtusi, põhimõtteid;
- tulemuste hindamise kriteeriumid loovad ettekujutuse heast ja halvast tööst;
- töö tasustamise viis toetab teatud viisil töötamist. (Alas 2004:43)

Alase (2004:44-45) väitel tuleb hinnang kultuurile anda lähtuvalt sellest, kas kultuur aitab organisatsiooni püsimajäämisele kaasa. Kultuurimuutus on üks keerukamaid muutusi

[14] Seoses sellega võib aga organisatsioonis tekkida eetika kriis. Juhul kui lisatasusid makstakse ainult neile, kes on saavutanud tulemusi, sõltumata tulemuste saavutamise meetodidest, muutub sellega koos ka organisatsioonikultuur (suunas „tulemused iga hinnnaga„).

organisatsioonis, seega ei saa seda muuta lihtsalt juhtkonna korraldusega lühikese ajaga. Samas on uuringud näidanud seost organisatsioonikultuuri ja töötulemuste vahel. Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste kokkulangemisel on töötaja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele enam pühendunud ja näitab paremaid töötulemusi. Seega omab olemasolev organisatsioonikultuur tulemusjuhtimise juurutamisel olulist tähendust. Organisatsioonikultuur kas toetab tulemustasustamist või töötab sellele vastu.

Levinumad muudatuste vastuseisu põhjused on järgmised (Alas 2005:41):

- muudatuste liiga kitsas suunitlus. Töötajate, struktuuride, ülesannete ja infosüsteemide vaheliste seoste ebapiisav arvestamine;
- jäigad hierarhilised struktuurid, mis võimendavad minevikus edu toonud tegevuste pidevat kordamist;
- struktuurimuutustest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressurside vähenemine;
- organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust ehk stabiilsust ja järjepidevust ning traditsioone.

Organisatsioonikultuuri muutmiseks soovitatakse kasutada töötajatele suurema otsustusõiguse andmist, kuna see suurendab nende sisemist motiveeritust ja soovi vastutada. Sellest tulenevalt on organisatsioonikultuurist lähtuvalt vajalik anda ametnikele võimalus osaleda tulemustasustamise kasutusele võtmise otsustamisel ning selle meetodite määramisel.

Autori arvates iseloomustavad avaliku sektori organisatsioonikultuuri Põhja Politseiprefektuuri põhiväärtused: inimlikkus, koostöö, professionaalsus ja ausameelsus. Avaliku sektori organisatsioonide töö põhialused on rajatud meeskonnatööle, mitte individuaalsetele tulemustele ja üksikindiviidi domineerimisele.

2. TULEMUSJUHTIMISE RAKENDAMINE PIIRKONDLIKU POLITSEITÖÖ PRAKTIKAS

2.1. Piirkondliku politseitöö eesmärk, iseloom ja eripära

Ingliskeelses maailmas on nüüdseks saanud põhiliseks termin *„Community Policing",* mis sisaldab kaht osa: kogukond ja suhtlemine. Eestikeelne vaste sellele on „kogukonnakeskne politseitöö". Seega on kogukonnakeskne politseitöö rajatud politsei ja kogukonna koostööle, milles omavahelisel suhtlemisel on keskne tähendus[15]. (Kiehelä 2000:11)

Eestis on kogukonnakeskset ja lähipolitsei terminit ametlikult kirjeldatud piirkondliku politseitööna, kuigi kasutatakse ka teisi termineid, kuid kõige püsivam ja konkreetsemalt määratletud tegevus mahub mõiste alla piirkondlik politseitöö. Piirkondlik politseitöö on piiratud terminitega „kogukond" ja „piirkond". Kui „kogukond" on laiem ja raskemalt fikseeritav termin, siis konkreetset piirkonda on lihtsam eristada. Piirkondlik politseitöö on kogukonna vajadustest lähtuv ja probleemide lahendamisele keskendatud politsei tegevus mingis piirkonnas[16]. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:1)

Piirkondliku politseitegevuse arendamisel on tähtis (Kiehelä 2000:146), et piirkondliku politseifilosoofia elluviimisele suunatud töö oleks senisest paremini seotud politsei tegevuse hindamissüsteemidega ja nende arendamisega. Hindamissüsteemide arendamisel tuleb pöörata tähelepanu sellele, et need süsteemid mõõdaksid tasakaalukalt ja ulatuslikult politseitöö eri valdkondi ja tasandeid ning, et kasutatavad indikaatorid toetaksid politsei tegevuse arendamist piirkondliku politseitöö seisukohast.

---

[15] Naaberriigis Soomes on kasutusele võetud termin „lähipolitsei". Lähipolitseitegevuse all mõeldakse eelkõige piirkonna-politseitegevust, mille abil püütakse muuhulgas tõsta preventsiooni tulemuslikkust, süvendada politseitegevuse piirkondlikku printsiipi ja koostööd elanikkonnaga. Eesmärgiks on ka viia politseiteenused vajajatele lähemale. (Kiehelä 2000:11)

[16] Piirkondliku politseitöö eesmärgiks on lähendada politseid kogukonnale, s.o arendada politsei, kogukonna, asutuste, ühenduste ning kohalike omavalitsuste koostööd, et lahendada kogukonna turvalisust häirivad probleemid piirkonnas ning selle tulemusel tagada avalik kord ja suurendada üldist turvalisust. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:2)

2.2. Piirkondliku politseitöö strateegia ja juhtimine

Piirkondlikku politseitööd suunavateks strateegilisteks dokumentideks on „Kriminaalpoliitika arengusuunad aastani 2010„ kuid politseitööd puudutab kõige enam „Siseministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2007-2010„ (Siseministri käskkiri 14.03.2006 nr 113).

Kogukonnakeskseks politseitööks on selles dokumendis olulisi seisukohti. Politsei üldiseks eesmärgiks on süütegude ennetamise ja avastamise abil suurendada turvalisust (Siseministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2007-2010 2006:12). Eelnenust nähtuvalt on kogukonnakeskse politseitöö vajalikkus kirjeldatud ka riiklikes julgeolukupoliitika alustes.

Siseministeeriumi arengukavas on meetmena 3 täpsustatud piirkondliku politseitegevuse ja kogukonnaga koostöö vajalikkust. Meede hõlmab kohalike probleemide lahendamisele suunatud politseitegevust, sh isikute vastuvõttu ja teenindamist konstaablijaoskonnas, avalduste ja teadete lahendamist, süütegude menetlemist, süütegude ennetamist ja süüteo ennetusprojektide läbiviimist, koostööd kogukonnaga ja seda teenindavate institutsioonidega, avaliku korra tagamist, osalemist politseioperatsioonidel, tööd süütegusid toimepannud alaealiste ja nende peredega, turvalisusega seotud nõustamiste ja koolituste läbiviimist kogukonnale, teenistuskoera rakendamist avaliku korra tagamisel ja süütegude ennetamisel. (Siseministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2007-2010 2006:18)

Paljud autorid on pannud suurt rõhku piirkondliku (ehk kogukonnakeskse) politseitöö planeerimisele ja elluviimisele. Kuna tegemist on meetodiga, mis pidevalt areneb, nõuab see märksa paindlikumat organisatsiooni. Organisatsiooni on raske muuta ning see vajab aega. Politsei nagu iga teise organisatsiooni muutmine peab algama selle juhtidest. See tähendab, et kõigepealt peavad muutustest ja nende vajadustest aru saama juhid. (Kaasik 2005:30)

Kaasiku (2005:33-34) ja Kiehelä (2000:145) väidetel tähendab kogukonnakeskse politseitöö ellurakendamine politseis teatud prioriteetide muutumist[17]. Piirkondlikku politseitööd on

[17] Kuritegude avastamise asemel tuleb pöörata tähelepanu kuritegude ennetamisele. Kogukonnakeskse politseitöö rakendamiseks on vaja kujundada organisatsioon, mis võimaldab neid printsiipe arvesse võtta.

raske ellu viia, kuna piirkondliku politseitööfilosoofia esitab väljakutseid paljudele traditsioonilise politseitegevuse arusaamadele, mõtteviisidele ja tõekspidamistele. Piirkondliku politseitegevuse kesksed põhimõtted panevad proovile nii politsei formaalsed juhtimissüsteemid, kui ka politseikultuuris valitsevad arusaamad, väärtused ja tõekspidamised ning neile tuginevad koostöövormid.

Piirkondliku politseitegevuse kavandamise ja elluviimise õnnestumise seisukohast on olulisim juhtimisprobleem, mil viisil suudetakse lähipolitseifilosoofiat kohandada politseis toimiva organisatsioonikultuuriga ning politsei juhtimissüsteemidega[18]. (Kiehelä 2000:145-146)

Piirkondliku politseitegevuse juhtimisel[19] tuleb erilist tähelepanu pöörata kohalike eesmärkide selgitamisele ja täpsustamisele ning piirkondliku politseitegevust toetava hindamissüsteemi arendamisele. Piirkondliku politseitegevusega seoses raskendab eesmärkide määratlemist see, et selle tegevusega püütakse üheaegselt muuta nii politsei väliseid preventsiooni- ja turvastrateegiaid kui ka politsei sisemisi vastutussuhteid. Kui tähelepanu suunatakse politsei välise tegevuse ja efektiivsuse arendamisele, kerkib piirkondliku politseitegevuse keskmesse preventsioon ja koostöö, politsei rahvale lähemale tulek, kollektiivsus, probleemiskesksus ja analüüs. Kui aga tähelepanu pööratakse politsei sisemise tegevuse arendamisele, tõusevad piirkondliku politseitegevuse keskmesse detsentraliseerimine, preventiivtöö eest vastutamine, meeskonnatöö, elanikkonna ja piirkondliku vastutuse tugevdamine ning tegevuse efektiivsuse igakülgne hindamine.

Vastavalt piirkondliku politseitöö juhendile hinnatakse piirkondlikku politseitööd ja selle tulemuslikkust piirkondliku politseitöö eesmärkide, nende alusel koostatud tegevuskavade ning seatud prioriteetide täitmise ja täitmise käigu järgi, võimalusel erinevate uuringute ja

---

[18] Seetõttu eeldabki piirkondliku politseitegevuse arendamine pidevat analüüsi, mõjude hindamist ning saadud tulemuste arvestamist muutuste suunamisel ja juhtimisel. (Kiehelä 2000:145-146)

[19] Kõrvuti paiknevate konstaablipiirkondade konstaablitest võib moodustada konstaablirühma, mida juhib konstaablirühma juht. Samadel alustel võib moodustada piirkonnakonstaablitest või konstaablirühmadest konstaablijaoskonna, mida juhib konstaablijaoskonna juht. Politsei territoriaalses struktuuriüksuses juhib piirkondliku politseitööd selleks määratud politseiametnik. Politseiprefektuuris aga juhib piirkondliku politseitööd kõrgem politseametnik. Piirkondliku politseitöö teostamiseks koostab politseiprefektuur aastase piirkondliku politseitöö tegevuskava, mis lähtub kogukonna vajadustest ning politseile seatud eesmärkidest ja prioriteetidest. Prefektuuri tegevuskava põhineb territoriaalsete struktuuriüksuste tegevuskavadel, viimased omakorda konstaablijaoskondade tegevuskavadel. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:3-4)

kogukonna küsitluste tulemuste põhjal. Kokkuleppel kohaliku omavalitsusorganiga esitab politsei ülevaate õiguskorra seisundist ja probleemidest selle omavalitsusüksuse territooriumil ning teeb konkreetseid ettepanekuid nende lahendamiseks. (Piirkondliku politseitöö juhend 2005:5-7)

2.3. Organisatsioonilised eeldused piirkondlikuks politseitööks

Piirkondliku politseitöö edukaks rakendamiseks on vajalik teatud organisatsiooniliste eelduste olemasolu. Nendeks on sobiv struktuur ja organisatsioonikultuur, mis võimaldab olla paindlik ja allapoole delegeeritud õiguste, ressurside ja vastutusega. Kohalik politseiüksus peab vastutama nii kogukonna, kui oma juhtkonna ees. Üksuse tegevus on nii ühiskondliku kui teenistusliku kontrolli all, kuid samas jäetakse üksusele piisav võimalus asju koostöös elanikega otsustada. (Kaasik 2005:38–40)

Autor on nõus Elloneniga (2002:104), kes väidab, et igal organisatsioonil on alati oma traditsioonidele ja väärtustele vastav kultuur, mis enamuses on mitteametlik ja mida on väga raske määratleda: nii on lihtsalt ennem tehtud, tehakse praegu ja seda peetakse õigeks.

Kaasiku (2005:41) arvates kujundavad organisatsioonikultuuri ja on eeskujudeks erinevate tasandite juhid. Nendest sõltuvad konkreetsete üksuste tööharjumused. Järelikult tuleb organisatsioonikultuuri muutmiseks muuta erinevate juhtide harjumusi ja organisatsioon tuleb muutustega kaasa[20].

Viimaste aastate usalduse tõusu tuleb suhtuda ettevaatlikult ja seda ei saa võtta tõsise töövõiduna[21]. Seega võib väita, et piirkondliku politseitöö edukaks arendamiseks peab

[20] Kogukonnakeskse politseiorganisatsiooni loomist eesmärgiks võttes peab arvestama ka sellega, kuidas politsei väljapoole paistab. Politsei mainekujundus on tõsiselt arenenud. Siin peaks kindlasti enam rõhutama politsei abistavat või nõuandvat funktsiooni ja koostöövalmidust. See aitaks kogukonda politsei ettevõtmistesse paremini kaasata. Samas aga tuleb näidata rahvale ka koostöös saavutatud tulemusi.

[21] Politsei on saavutanud sellise usaldusreitingu tänu tõhusale koostööle meediaga. Pigem on kogukond andnud politseile ette oma usalduse selleks, et politseil oleks parem elanikega koostööd teha ja edasi areneda. Samas ootab ka elanikkond nüüd politseilt rohkem. Politseil jääb järjest vähem aega neid ootusi ja lootusi täita. Seega tuleb situatsiooni vaadata kui haruldast võimalust muuta oma tegevus ja organisatsioon kogukonnakesksemaks. Sellist võimalust rahva poolt ei pruugi enam niipea tulla.

organisatsiooni struktuur võimaldama alumistel tasanditel politseinikele suuremat otsustusõigust ja vastutust.

2.4. Piirkondliku politseitöö tulemuslikkuse hindamine

Iga tegevuse puhul on vajalik selle tegevuse efektiivsust ja tegijate tööd hinnata. Oluline on see ka piirkondlikus politseitöös. (Kaasik 2005:59–64) Piirkonnakonstaabli hindamise muudavad keerukaks erinevad mõõdetamatud suurused ja erinevad piirkonnad. Isegi erinevaid politseiprefektuure on raske objektiivselt võrrelda. Linnades on rohkem spetsialiseeritud tegevus, maapiirkondades ollakse universaalsemad[22].

Piirkondlikus politseitöös on kolm põhieesmärki: politsei lähendamine kogukonnale, koostöö ja infovahetuse arendamine ja süvendamine ning avaliku korra kindlustamine ja turvalisuse suurendamine. Nendest eesmärkidest lähtuvalt peab toimuma ka piirkondliku politseitöö hindamine.

Eesti Politseis rakendatakse tunnustatud hindamissüsteeme. Üks neist on politsei strateegilise juhtimise tasandil alates 2004.a. kasutusele võetud kvaliteedijuhtimise mudel *„Balanced Scorecard„* (tasakaalustatud tulemuskaart). Antud mudeli puhul on tulemuste hindamise keskpunktiks tegevusstrateegia. (Kiehelä 2000:143–144) väidab, et tulemuste mõõtmine peab olema lahutamatult seotud organisatsiooni strateegilise otsustamise, planeerimise ja juhtimisega. Hindamis- ja kontrollsüsteemi arendamiseks tuleb kasutada paljusid indikaatoreid, mis peavad olema seotavad tegevusstrateegiaga ja samas olema suhteliselt lihtsad ja selged.

Piirkondliku politseitöö hindamisel tuleb vaadelda politsei tegevust konkreetsetes piirkondades, seejärel territooriaalses üksuses ning üldistada prefektuuri tasandil. Keerukas on hinnata politsei lähendamist kogukonnale või elanike rahulolu piirkonnakonstaabli tööga. Arvuliste näitajatena saab välja tuua elanikke kaasavate tegevuste ja ürituste osakaalu,

[22] Mida suurem on linn, seda enam on erinevaid kindla suunitlusega talitusi. Erisused tulevad ka ressursiga seonduvatest asjaoludest. Erinevatel üksustel on erinevad ressursid. Lähtuvalt kogukonnakeskse politseitöö ideest peaks politsei olema osa kogukonnast ning probleemide lahendamiseks otsuste tegemisel iseseisev.

vastuvõttude arvu jne. Avaliku arvamuse uuringud näitavad praegu vaid maakondliku tasandit. Samas on need protsessid väga kulukad ja ei pruugi alati anda adekvaatset vastust.

Kiehelä (2000:144-145) selgitab, et kui ühiskonnas tekib vajadus leida indikaator mingile mitmedimensioonilisele mõistele on üldiselt parem, kui mõistele suudetakse luua ükskõik milline mõõtmisvahend, mille abil on võimalik nähtust vaadelda, kui et hoopiski loobutakse üritamast. Autor on sellega nõus kuid täpsustab, et mõõdik ei saa olla ükskõik milline vaid peab sellisel juhul olema halvimatest parim ja pigem tagasihoidlikum kui ülepakutud[23].

Kui eelnevalt oli kirjeldatud piirkondliku politseitöö hindamist põhiliselt üksuste tasandil, siis piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamine on veelgi keerukam. Raske on võrrelda samade mõõdikute alusel piirkonnakonstaabli tööd Tallinnas ja Aegviidu vallas. Iga piirkond on eriline ja politseiüksuste töö üle Eesti on korraldatud erinevalt.

Nagu eelpool näha on piirkondlikus politseitöös reeglina tegemist väga üldiste kriteeriumitega, mille hindamine ja neile sobivate mõõdikute leidmine on äärmiselt keerukas. Seda enam, et politseitööd piirkonnas ei tee ainult piirkondliku politseitööüksused vaid ka kõik teised politseiüksused (näiteks kriminaalpolitsei, liiklusjärelvalve osakond jmt). Piirkondliku politseitöö juhend keskendub eelkõige üksuste tegevuse hindamisele piirkondliku politseitöö tegemisel, mitte konkreetsete piirkonnakonstaablite tegevuse hindamisele. Käesolevas töös uuritakse madalaima tasandi piirkondliku politseitöö hindamist ehk piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamist objektiivsete kriteeriumite alusel.

[23] Hindamisel tuleb lähtuda sellest kui keeruline ja ressursimahukas ning kontrollitav on hindamissüsteem. Keeruka süsteemi puhul kaob eelkõige usaldus hinnatavate ja hindajate poolt süsteemi suhtes ning reeglina on keerukas süsteem ka ressursimahukas. Ressursimahukuse all tuleb arvestada mitte ainult otseseid rahalisi kulutusi hindamisele. Oluline on, kui palju kulutab üksus ajalist ressursi oma tööde ja tegemiste hindamisele. Kontrollitavuse olulisus seisneb selles, et ei ole mõtet koguda andmeid, mida ei saa kontrollida või mille kontrollimine on kaheldava väärtusega. Selliste andmete kogumisel on alati oht, et neid andmeid korrigeeritakse vastavalt vajadusele ja esitatakse moonutatult.

2.5. Tulemuslepingute sõlmimine ja tulemustasu maksmine Lääne-Harju, Ida-Harju ja Lõuna politseiosakondades

Politsei tulemustasude fondi aluseks on ühe aasta lõikes saavutatud töötulemuste täitmine etteantud normatiivide alusel. Ülesanded ja lõpptulemid on määratletud arvestades iga territoriaalse osakonna eripära. Tulemustasude normatiivide aluspunktid on sõnastatud Laulasmaa deklaratsioonis (Politseiameti 22.09.2005 märgukiri nr 4300), mis kajastab politsei ühtseid korrakaitselisi seisukohti. Tulemuslepete koostamise aluseks on Siseministeeriumi poolt määratud politsei prioriteetsed tegevusvaldkonnad ja politseiprefektuuri tulemusleping[24].

Põhja Politseiprefektuuris lähtutakse ametnike hindamisel „Põhja Politseiprefektuuri teenistujate hindamise juhendist" (kinnitatud prefekti 01.07.05.a. käskkirjaga nr. 249). Juhendi alusel hinnatakse teenistujaid kaks korda aastas subjektiivsete ning vastavalt valdkonnale ka mõõdetavate ehk objektiivsete kriteeriumite alusel.

Vastavalt juhendile hinnatakse korrakaitseametnikke vahetu juhi poolt vastavalt toodud väärtushinnangutele, arvestades seejuures talituse töötulemusi osakonna prioriteetidest lähtudes ja igaühe panust selles kogumis. Igale väärtusele antud punktid summeeritakse, mille tulemusena moodustub ametnike pingerida, mis võetakse aluseks tulemustasude maksmisel[25].

Juhendiga on piirkonnakonstaablite objektiivsed hindamiskriteeriumid jagatud kolme gruppi: prioriteetsed, olulised valdkonnad ja igapäevased.

Prioriteetse valdkonna, 20–40 punkti, moodustavad: narkootiliste ja psühhotroopsete ainetega seotud väärteomaterjalid, tuvastatud joobes juhid, tabatud kuriteos kahtlustatavad ja

[24] Tulemuslepped koostatakse rulluvuse põhimõttel. See tähendab, et nende koostamisel arvestatakse eesmärkidega, mida lõppeval aastal ei suudetud täita. Samuti eesmärkidega, mis on täidetud ja mida ei ole otstarbekas järgmisel aastal püstitada ning lisaks uute eesmärkide ja tegevustega. Politseiprefektuuri tulemuslepingu kavandamisele kaasatakse kõik struktuuriüksused. Politseiprefektuuri ja struktuuriüksuste tulemuslepingute täitmist analüüsitakse ja hinnatakse 1-2 korda aastas.

[25] Korrakaitseametnike tulemustasu määramise eelduseks on positiivsed näitajad subjektiivsetes hindamiskriteeriumites ja tulemustasu suurus sõltub ametniku kohast pingereas, mis moodustub objektiivsete näitajate põhjal.

tagaotsitavad, ära võetud käitlemiseks mittelubatud alkohol ja maksumärgistamata tubakatooted.

Olulise valdkonna, 10–20 punkti, moodustavad: vormistatud väärteomaterjalid, neist Alkoholiseadus § 70, 71, Tubakaseadus § 47, 48, Karistusseadustik § 262, tabatud või leitud ärandatud sõidukid, leitud tuli- või külmrelvad, narkootiline või psühhotroopne aine, kuriteo toimepannud isiku tuvastamine, läbiotsimiste teostamine, politseioperatsioonide korraldamine või juhtimine.

Igapäevased täiendavad hinnatavad kriteeriumid määratakse struktuuriüksuse juhi poolt, kuni 10 punkti hindamisskaalal. Negatiivsete hindamiskriteeriumite arvväärtuse miinuspunktid kehtestavad struktuuriüksuste juhid ning need arvestatakse maha objektiivsetest hindamiskriteeriumitest. Negatiivseteks hindamiskriteeriumiteks on: puudused materjalide vormistamisel, kaebused, mis leiavad kinnitust, konkreetsed ja olulised märkused kõrgemalseisvalt ametnikult.

Lääne–Harju politseiosakonnas on piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamiseks ja neile tulemustasu maksmiseks kehtestatud piirkonnakonstaablite töötulemuste punktitabel. See toob välja piirkonnakonstaabli objektiivsed töötulemused. Samuti näidatakse siin juhtide hinnang piirkonnakonstaabli tegevusele. Vastavalt punktidele järjestatakse konstaablid pingeritta. Pingeritta järjestatakse konstaablid keskmise tööpäeva punktisumma alusel. Punktitabel moodustub 15 eri näitajast, millele lisandub juhtide hinnang. Juhtide hinnang koosneb jaoskonna juhi ja talituse juhi keskmisest hinnangust ametnikule vastavalt prefektuuri subjektiivsete kriteeriumite hindamise meetoditele.

Punktitabeli alusel makstakse konstaablitele tulemustasu. Eelneva kvartali töötulemuste alusel määratakse piirkonnakonstaablile järgnevaks kvartaliks igakuine tulemustasu. Näiteks 2007 aastal on tulemustasu summad pingerea esimese poole konstaablitele igakuiselt 2000 kr kuni 3500 kr.

Ida–Harju politseiosakonnas on töötulemuste hindamiseks ja tulemustasude maksmiseks kehtestatud oma hindamistabel (15 näitajat). Piirkonnakonstaablite töötulemusi hindab konstaablijaoskonna juht, kes lähtub hindamisel piirkonnakonstaablite objektiivsetest

töötulemustest ja piirkonnakonstaabli subjektiivsetele kriteeriumitele ning prefektuuri põhiväärtustele vastavust. Objektiivseteks töötulemusteks on piirkonnakonstaabli poolt koostatud väärteomaterjalide arv, nende sisu, lahendatud avaldused ja teated. Konstaablijaoskonna juht määrab, kui palju konstaableid tulemustasu saavad ja kui suures summas. Tavaliselt makstakse tulemustasu ligi pooltele piirkonnakonstaablitest. Nt 2007 aasta I kvartali töötulemuste eest maksti parimatele piirkonnakonstaablitele igakuiselt tulemustasu 500 kr kuni 2500 kr.

Lõuna politseiosakonnas kasutatakse piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamiseks sama süsteemi kui Lääne–Harju politseiosakonnas. Punktitabeliga (13 objektiivset kriteeriumi ja juhtide hinnang) hinnatakse piirkonnakonstaablite töötulemusi. Tulemustasu makstakse ainult pingerea esimese poole piirkonnakonstaablitele. 2006 aastal olid tulemustasu summad igakuiselt 1100 kr, 1300 kr ja 1600 kr.

Kokkuvõtvalt võib väita, et kuigi osakonnad lähtuvad piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamisel politseiprefektuuri vastavast käskkirjast, on iga vaadeldav politseiosakond kehtestanud oma korra piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamiseks ja tulemustasu maksmiseks.

3. TULEMUSJUHTIMISE RAKENDAMINE PIIRKONNAKONSTAABLITE TÖÖTULEMUSTE HINDAMISEL PÕHJA POLITSEIPREFEKTUURIS

3.1. Empiiriline uuring piirkonnakonstaablite ja nende juhtide seisukohtadest piirkonnakonstaabli hindamisel

Lõputöös on autori poolt teostatud uurimustöö piirkonnakonstaablite hindamisest Lääne-Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakonnas eesmärgiga välja selgitada, kas piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamise objektiivsed hindamiskriteeriumid kajastavad piirkondliku politseitöö tulemuslikkust.

Selgitamaks välja piirkondliku politseitööd tegevate ametnike seisukohti ning teadlikust piirkondliku politseitöö hindamise kohta, on käesoleva töö käigus läbiviidud uuring. Uuringu läbiviimiseks kasutati struktureeritud intervjuusid.

Struktureeritud intervjuud viidi läbi järgmiste sihtgruppidega:

- Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondade korrakaitsetalituste juhtidega saamaks teada seisukohti ning ettepanekuid piirkondliku politseitöö hindamisest Põhja Politseiprefektuuris;
- Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondade korrakaitsetalituste 6 piirkonnakonstaabliga.

Uuringu puhul on tegemist valikuuringuga, st et valim võimaldab teha üldistusi küsitletud isikute arvamuste kohta, kuid need võivad teatud osas kehtida ka üldkogumile. Käesoleva töö autor taotles politseis uuringute läbiviimiseks loa vastavalt Politseiameti kehtestatud korrale uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt. Luba saadi 20.04.2007. (PA_2-1.35/2897). Intervjuud toimusid 2007.a aprillis. Intervjuud olid struktureeritud (intervjuude läbiviija kasutas varem ettevalmistatud küsimusi) ja teostati vahetult autori isikliku vestluse vormis intervjueeritavaga. Vestlused salvestati diktofonile ning hiljem kirjutati teksti kujul ümber. Küsimused olid kõigile intervjueeritavatele samad.

3.2. Uurimistulemused ja nende analüüs

3.2.1. Osalenute sotsiaaldemograafilised tunnused

Intervjueeritavate sihtgruppide puhul olid peamisteks sotsiaaldemograafilisteks tunnusteks vanus ja staaž (tabel 1). Kokku intervjueeriti 3 korrakaitsetalituse juhti, 2 juhtivkonstaablit, 2 vanemkonstaablit ning 2 konstaablit Põhja Politseiprefektuurist. Kõigi intervjueeritavate keskmine staaž politseis oli 10 aastat ja keskmine staaž piirkondlikus politseis 7 aastat. Seega on kogumis tegemist piisavat kogemust omavate isikutega.

Tabel 1. Intervjueeritud isikute hulk, vanus ja tööstaaž

Intervjueeritav sihtgrupp	**Isikute arv**	**Keskmine vanus**	**Vanuse vahemik**	**Keskmine staaž**	**Staaži vahemik**	**Keskmine staaž piirkondlikus politseis**
Korrakaitsetalituste juhid	3	39	30-46	12,5	9-16	11
Juhtivkonstaablid	2	34,5	34-35	15	14-16	9
Vanemkonstaablid	2	26,5	23-30	6,5	2-11	3,5
Konstaablid	2	25,5	23-28	5,5	1,5-9,5	3
Kõik osalejad	9	32	23-46	10	1,5-16	7

Osalenute keskmine vanus oli 32 aastat vahemikus 23-46 eluaastat. Staaž politseis oli vahemikus 1,5-16 ning keskmine staaž piirkondlikus politseitöös vahemikus 3-11 aastat. Kõigi küsitletud ametiastmete staaži ja vanuse keskmine vastas karjäärisüsteemi loogikale st, et kõrgema ametiastmega politseinikud olid vanemad ja staažikamad. Ainsa erandina oli juhtivkonstaablite politseistaaž (15 aastat) suurem juhtide politseistaažist (12,5 aastat), kuid samas oli juhtide keskmine staaž piirkondlikus politseis (11 aaastat) suurem juhtivkonstaablite staažist piirkondlikus politseis (9 aastat). Kõik juhid olid 9-aastase või suurema piirkondliku politseitöö staažiga. Piirkonnakonstaablitest olid kaks konstaablit töötanud piirkonnakonstaablina 2 või vähem aastat aga ülejäänud piirkonnakonstaablid olid oma tööd teinud üle 5 aasta. Osalenutest 2 vanemkonstaablit ja 1 konstaabel olid naised, ülejäänud osalejad mehed. Intervjuudes osalenutest enamikul oli politseistaaži ca 10 või enam aastat. Pikima politseistaažiga (16 aastat) olid 1 juht ja 1 juhtivkonstaabel. Enamus intervjuudes osalenutest oli töötanud politseis ka muudes üksustes kui piirkondlik politsei.

3.2.2. Osalenute seisukohad piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisest

Sissejuhatavale küsimusele: *Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?* vastamisel valitses intervjueeritavate vahel kõige suurem üksmeel. Ühesuguseid vastuseid andsid piirkonnakonstaablid ja nende juhid. Vaid üks konstaabel rõhutas, et ühtse korrakaitsepolitsei tingimustes ei ole olemas eraldi piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmist. Ühtse tabeli alusel makstakse kõigile korrakaitsepolitseinikele ja seal ei tehta vahet, kes on piirkonnakonstaabel, kes patrullpolitseinik. Samas tuleb arvestada, et tegemist oli esimese küsimusega intervjuus ning paljudes vastustes oli üldisi mõisteid, mida vastajad täpsustasid hilisemate küsimuste käigus.

Intervjueeritavad olid seisukohal, et piirkonnakonstaablite tulemustasustamine peab olema ja on väga vajalik lisaraha teenimiseks ning motivatsiooni tõstmiseks[26]. Osalejad olid nõus, et tulemustasu maksmisel tõusevad ka töötulemused. Intervjueeritavad ei pööranud küsimuse puhul tähelepanu sellele, mis asjaoludel makstakse raha, vaid ainult sellele, et raha maksmise võimalus on olemas.

Üks juhtivkonstaablitest lisas, et lisaraha maksmisel ainult protokollide hindamisest on vähe ja see ei ole õiglane. Teine juhtivkonstaablitest kahtles, kas tulemustasu maksmine suurendab koostööd või pigem vähendab[27].

Talituse juht Harri Mardisoo läheneb laiemalt:"... *kõigepealt peaks piirkonnakonstaabli palk olema tunduvalt suurem. Seejärel alles peaks maksma tulemustasu nendele, kes teevad oma tööd hästi, sest oma igapäevane töö tuleb ikkagi ära teha palga eest. Palga eest peab tegema tööd üle keskmise aga tulemustasu tuleb eriti hästi tehtud töö eest. Pigem peaks olema palk suurem ja oma palga eest peab ta tegema ära üle keskmise vähemalt. Hästi tehtud töö eest on tulemuspalk". (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Saue:24.04.2007)*

Talituse juht Indrek Link toonitab, et selleks peavad olema rahalised vahendid ja uue

[26] Talituse juht Veiko Kaasik:"…Hästi tugevad mehed peaksid siin võib olla 3000-4000 krooni saama…" (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Maardu:25.04.07).

[27] Juhtivkonstaabel Janek Ardon:"...Koostöö tõusu kohalt ei oska täpselt isegi öelda, kas nüüd koostöö oluliselt tõuseb. Ma isegi eeldan, et pigem mitte...Kui võtta selle koha pealt, et meil makstakse tulemuste pealt ehk läbiviidud väärteomenetluste protokollide arvu pealt. Siis ma ei taha hästi uskuda, et siin koostööga midagi pistmist oleks. Igaüks vaatab, et saaks ainult rohkem protokolle teha..." (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Keila:23.04.2007).

karjäärisüsteemiga on see veelgi olulisem kui vanaga[28].

Küsimusele: *Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piirkonnakonstaablite töötulemusi?* vastasid intervjueeritavad erinevalt, kuid nende vastustest võib autori arvates välja tuua järgmised piirkondliku politseitöö mõistet ja eesmärke iseloomustavad märksõnad (sulgudes seisukohtade esinemise sagedus juhtide vastustes):

- koostöö kogukonnaga, kohaliku omavalitsusega või politsei siseselt 9 (3)
- erinevad arvulised näitajad, mõõdetavad töötulemused 8 (3)
- politsei põhiväärtuste järgimine 4 (2)
- õiguskord piirkonnas 3
- preventsiooniüritustel osalemine 3
- kogukonna rahulolu piirkonnakonstaabliga 2

Selgelt eristuvad järgnevatest kaks kriteeriumit: koostöö ja mõõdetavad töötulemused. Nende osas ühtib piirkonnakonstaablite ja juhtide arvamus. Üllatav on, et keegi intervjueeritavatest ei maininud erinevate piirkondlike tegevuskavade või plaanide täitmist. Samas oli paljudes vastustes kajastatud osakondade tulemuslepingute täitmine.

Eraldi näitajana antud küsimuse puhul oli subjektiivsete ja objektiivsete kriteeriumite suhe protsentuaalselt. Intervjueeritavad vastasid sellele, et subjektiivne hinnang kogu hinnangust võiks olla vahemikus 15-60%. Vastavalt sellele võiksid objektiivsed kriteeriumid olla 40-85%. Juhtide hinnagu kohaselt peaks subjektiivne hinnang piirkonnakonstaabli töötulemustele moodustama 50% kogu hinnangust. Piirkonnakonstaablite arvamustes oli kõikumine suur, vahemikus 15-60%. Loomulikult tuleb siin arvestada seda, et juhid on need kes hindavad piirkonnakonstaableid aga piirkonnakonstaablid on ise hinnatavad. Seega on piirkonnakonstaablitel antud teguri puhul risk sattuda negatiivselt hinnatute sekka. Juhtidel selline risk puudub. Sellegipoolest oli keskmine subjektiivne hinnang 41%. Piirkonnakonstaablite arvates võiks subjektiivne hinnang kogumist olla keskmiselt 36 %.

[28] "…Ütleme siis nii, et see astmepalk kui selline on peale reformimist suhteliselt sarnane. Näiteks staaži erinevused, kui sellised on ära kadunud. Haridusnõuetest tulenevad lisatasud on ära kadunud. Nii, et tulemustasu on nüüd võib olla isegi olulisem kui ta oli 2006 aastal. Siis oli võimalus vahet teha nii vanal kui uuel töötajal. ATS-i järgi aga see aasta seda võimalust enam ei ole." (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Tallinn:25.04.2007)

Väljatoodud hindamiskriteeriumite pingereas olid esimesel kolmel kohal koostöö, arvnäitajad ja põhiväärtustele vastav käitumine. Ka siin ühtisid juhtide arvamused esimese kahe (koostöö ja arvnäitajad) osas. Ainult üks juhtidest ei nimetanud põhiväärtustele vastavat käitumist. Piirkonnakonstaablid pakkusid välja rohkem variante oma töötulemuste hindamiseks. Kuna küsimuses püüti käsitleda piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamise kõikvõimalikke variante, siis võib olla juhid ei nimetanud variante, mille mõõtmine on raskendatud reaalses töös.

Arvnäitajate ehk mõõdetavate tulemuste puhul ei pidanud intervjueeritavad silmas mingeid kindlaid numbrilisi näitajaid, vaid töötulemusi laiemalt. Enamus osalejaid on seisukohal, et ainult väärteomaterjalide arvestamine töötulemuste hindamisel ei ole piisav[29]. Samuti rõhutavad osalejad, et liiklusjärelvalve ei ole piirkonnakonstaabli tööeesmärk ja järelikult ei saa seda lugeda oluliseks töötulemuseks[30].

Vanemkonstaabel Marili Reinek:"... *Põhiline on jälle protokollide arv, mis ei ole õige. Eriti piirkonnakonstaablil...Protokoll reeglina ei ole mingi lahendus. Tavaliselt see protokoll toobki kaasa selle, et...siis teine hakkab tegema vastuavaldusi...Kehtiv prefektuuri käskkiri on aegunud. Tulemuslepingud on uued... Kõik prioriteedid muutuvad ajas....*" *(Saar, M. Väljavõte intervjuust, Maardu:25.04.2007)*

Juhtivkonstaabel Arne Talberg rõhutab piirkonnakonstaablite professionaalsuse mõõtmist[31].

Samas möönavad kõik intervjueeritavad, et piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamine objektiivsete kriteeriumite järgi on raske, kuna piirkondlik töö on väga laiapõhjaline ja seda on väga raske mõõta.

---

[29] Talituse juht Veiko Kaasik:"…Korduvjoodikud võtavad kohutavalt aega. Kaks joodikut jõuavad võib olla 12 tunnise vahetuse jooksul teha, ära vormistada. Teine teeb 10 kiirust, punkti vahemik on 40. Selge see, et ta kiirustega saab paremad summad…" (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Maardu:25.04.2007).

[30] Konstaabel Kaupo Luur:"... Piirkondlikud kriteeriumid töötulemuste hindamisel võiksid mõõta kuritegevust,...nende langusi. Tegelikult, kui kuritegevus langeb, siis saab ikka mingid protsendid sealt rahulikult kirjutada piirkondliku politseiniku tegevuse kohta. Kui piirkonnakonstaabel,...seda tegevust organiseerib, siis langeb see ikka päris usinasti. Korrakaitsepolitsei saab valla poolt mõjutada... Igal pool on sõnaõigus antud ja tuleb seda ka kasutada. Protokoll on küll teisejärguline....Siiamaani mina olen rohkem rõhku pannud preventsioonile ja noortega tegelemisele..." (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Loo:24.04.2007).

[31] "Põhiliseks piirkonnakonstaabli hindamiskriteeriumiks peaks olema professionaalsus. Mitte protokollide arv. Protokollide arv ei tähenda professionaalsust. Vahetu juht mõõdab professionaalsust...., kuid eelkõige tuleb vaadelda isikut ja sellest võib teha järeldusi tema töötegemiste professionaalsuse kohta...". (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Tallinn:25.04.2007)

3.2.3. Takistused ja probleemid piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisel

Eelnenust nähtuvalt on piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisel takistusi ja probleeme. Piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamise problemaatika algab sellest, et kõik piirkonnad on erinevad ja erinevaid piirkondi ei ole võimalik omavahel võrrelda. Kui aga ei ole võimalik omavahel võrrelda erinevaid piirkondi, siis kuidas on võimalik omavahel võrrelda ehk hinnata erinevate piirkondade konstaableid?

Intervjueeritavate vastused küsimusele: *Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?* olid sarnased. Kõik osalejad väitsid, et erinevaid piirkondi ei saagi omavahel võrrelda. Samuti oldi seisukohal, et kõik piirkonnad on erinevad ja erilised. Igas piirkonnas on omapära, sõltumata sellest milliste näitajate alusel ta naaberpiirkonnaga sarnane on. Seetõttu pidasid intervjueeritavad erinevate piirkondade konstaablite hindamist, kui mitte võimatuks, siis vähemalt väga keeruliseks. Enamus intervjueeritavaid ei osanud konkreetselt öelda, kuidas võiks neid erinevusi hinnata.

Pakuti välja erinevaid variante, mis aitaksid piirkonnakonstaablite töötulemusi hinnata. Ainult objektiivsete kriteeriumite alusel hindamiseks pakuti erinevaid statistilisi näitajaid, kuid nende leidmine ja mõõtmine võib osutuda probleemseks ja lõpuks ei pruugi saadud vastused ikkagi adekvaatselt hinnata piirkonnakonstaabli tehtud tööd. Pakuti ka erinevate koefitsentide kehtestamist[32].

Ülejäänud ideed puudutasid juba subjektiivsete kriteeriumitega piirkondade erinevuste arvestamist ehk siis juhtide tasandit. Juht peab oma hinnangu andmisel arvestama piirkondade erisusi. Samuti rõhutati, et kui piirkonnakonstaableid omavahel objektiivsete kriteeriumite alusel võrrelda, siis tasand millel võrreldakse peab olema võimalikult madal. Näiteks piirkonnakonstaablite grupp või rühm või konstaablijaoskond. Sellel juhul on hindamine reaalsem, kuna piirkondlikud erinevused on väiksemad ja vahetud juhid näevad paremini piirkondade erinevusi ning piirkonnakonstaablite tööd. Võimatuks peeti isegi

[32] Juhtivkonstaabel Janek Ardon:"...variant on rahvaarvult võtta mingi suhtkoefitsent...me saame selle tabel küll, ütleme 1000 elaniku kohta koostatud materjalid kätte...Keila linnakonstaabel on teinud Padise vallakonstaablist 5 korda rohkem protokolle aga suhtarvult...on nad võrdsed. Piirkondade erinevusi tegelikult ei saa ikkagi võrrelda. See on umbes nagu,...et hakkame võrdlema kriminaalpolitseinikku ja konstaablit...Nende kahe inimese tööd ei saa võrrelda...Kes nüüd siis on rohkem teinud tööd... (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Keila:23.04.2007).

prefektuuri tasandil piirkonnakonstaablite ühtset hindamist. Maksimaalseks tasandiks oli osakonna tasand.

Seega algavad piirkonnakonstaablite töötulemuste objektiivsete kriteeriumite hindamise probleemid piirkondade erinevustest. Intervjueeritavad näevad ka muid probleeme ja takistusi piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamisel[33]. Ühe probleemina tõid osalejad välja selle, et punktitabel, kus piirkonnakonstaablid konkureerivad üksteisega vähendab oluliselt koostööd. Enamus osalejaid väitis, et punktitabelid vähendavad või kaotavad hoopis koostöö. Samas oli ka teisi arvamusi. Osad juhid arvasid, et konkurents suurendab koostööd, osad piirkonnakonstaablid väitsid, et erinevust ei ole. Autori arvates ei saa suurendada koostööd tegevus, mille puhul hinnatakse individuaalseid tulemusi ja meeskonnaliikmed on omavahel konkurendid.

Kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahulolu kohta anti väga erinevaid vastuseid. Kui juhid olid enamuses üldjoontes rahul[34], siis piirkonnakonstaablid tõid välja erinevaid põhjuseid, miks ei saa olla antud hindamiskriteeriumitega rahul. Konstaablite puhul oli enam esinevaks ja peamiseks probleemiks punktitabelites hinnatavad protokollid ehk eelkõige see, et tabelites kajastuvad ainult väärteomaterjalid, preventiivtegevus objektiivsetes kriteeriumites ei kajastu.

Korduvalt rõhutati, et piirkonnakonstaabel ei ole liikluspolitseinik, järelikult ei ole piirkonnakonstaabli puhul töönäitajaks liiklusjärelvalve tegemine ja liiklusalaste väärteomaterjalide vormistamine. Samuti toodi välja tabelites olevate prioriteetide vale tasakaal ja töömahukuse mittehindamine. Konstaabel Annika Pedosk:"*...Väärteomenetluse hindamisel on tugevalt prioriteedid paigast ära. Rohkem hinnatakse helkurita jalakäija karistamist, kui juhiloata juhi liiklusest kõrvaldamist. Nende kahe rikkumise ohutegur kogukonnale on aga oluliselt erinev." (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Keila:23.04.2007)*

---

[33] Huvitavalt lähenes probleemile talituse juht Harri Mardisoo:„...Arvan, et tegelikult peaks ikka nii olema, et kui on ikka rahulik konstaablipiirkond, siis tuleb konstaablil jaoskonna siseselt natuke töökoormust tõsta, sest tegelikult me peame ikkagi rääkima konstaablite töökoormuse võrdsusest. Kõik konstaablid peavad tegema enam vähem võrdset tööd ja nende koormused peavad olema enam vähem võrdsed...Pigem räägiks seda, mitte et võrdsustada konstaableid, vaid...panna konstaablitele enam vähem võrdne koormus." (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Saue:24.04.2007)

[34] Talituse juht Indrek Link:"…Tänasel päeval tegelikult oleme jõudnud sinnamaani, et need objektiivsed näitajad kinnitavad seda, et kes juhi subjektiivse arvamusena on hea töötaja, siis seda ta ka on tegelikult arvnäitajate poolest…" (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Tallinn:25.04.2007)

Juhid omakorda soovitavad tõsta subjektiivse hinnangu osakaalu kogumis, mis aitaks võrdsustada ka piirkondade erinevusest tingitud erisusi. Samas rõhutavad küsitluses osalenud, et punktitabelis peab kindlasti sees olema avalduste ja teadete lahendamine. Kaks piirkonnakonstaablit leiavad, et punktitabelis ei ole kajastatud infosüsteemi „Kairi“ piirkonnakonstaablite poolt tehtud sisestusi, mis näitab piirkonnakonstaabli osalust piirkonna kuritegude avastamises ja info edastamises teistele üksustele.

Samuti toonitatakse, et objektiivsetes kriteeriumites ei kajastu piirkonnakonstaablite osalemine kuritegude avastamises, mis on oluline osa piirkonna turvalisuse tagamisel[35]. Ei olda rahul sellega, et eraldi ei hinnata kriminaalmenetluste mittealustamist, mis oma sisult on keeruline ja töömahukas tegevus ning on enamuses piirkonnakonstaablite pädevuses. Probleemina tuuakse välja alaealistega läbiviidavate menetluste suurem töömahukus võrreldes tavamenetlustega. See aga ei kajastu objektiivsetes hindamiskriteeriumites.

Rõhutatakse, et objektiivsetes kriteeriumites ei kajastata piirkonnakonstaabli suhtlemist kogukonnaga ja kogukonna jaoks kõige olulisemat ehk probleemi lahendamist. Kogukonna, järelikult ka piirkonnakonstaabli, jaoks on kõige olulisem, et tekkinud probleem saaks kiirelt optimaalse lahenduse ning, et võimalikud tekkivad probleemid ennetatakse juba enne nende tõusetumist[36]. Juhtivkonstaabel Janek Ardon juhib tähelepanu, et piirkonna jaoks oluliste politseioperatsioonide korraldamine ja organiseerimine piirkonnakonstaabli poolt ei kajastu objektiivsetes kriteeriumites.

Enamus osalejatest tõi probleemsena välja objektiivsete ja subjektiivsete kriteeriumite omavahelise suhte. Kehtivates kriteeriumites on objektiivsete kriteeriumite osakaal ca 15 % kogumist, seega kui piirkonnakonstaabel on läbiviinud piisavalt väärteomenetlusi, siis sõltumata tema muust tööst ja subjektiivsetest kriteeriumitest, on ta ikkagi hindamiskriteeriumite üldpingereas esimeste ehk tulemustasu saajate seas.

---

[35] Konstaabel Kaupo Luur:„...Igal juhul, kui kuritegevus piirkonnas langeb tuleb seda arvestada...Kui ikka kuritegevus langeb, siis tuleb vaadata, kas konstaabel on võtnud mingeid meetmeid kasutusele...“. (Saar, M. Väljavõte intervjuust, Loo:24.04.2007)

[36] Vanemkonstaabel Annika Lauk peab oluliseks piirkonnas oldud aja mõõtmist:“...samuti piirkonnas oldud aeg, vastuvõttudel käidud aeg...Käin näiteks lasteaias lastele mingit esitlust tegemas, politseitööd tutvustamas...Üritustest osavõtt...praegu hinnatakse põhimõtteliselt seda tööd, mida ma teen käies patrullis...“. (Saar, M. Väljavõte intervjuust,Tallinn:24.04.2007)

3.2.4. Osalenute seisukohad ja ettepanekud piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamiseks

Intervjueeritavate üksmeelne seisukoht oli, et iga piirkond, vaatamata võimalikele sarnasustele arvulistes näitajates naaberpiirkondega, on eriline ja oma probleemidega, mis vajavad lahendamist. Probleemid võivad olla üldiselt samad, kuid nende prioriteetsus kogukondade jaoks erinev. Sellest tulenevalt ei ole võimalik adekvaatselt ja õiglaselt hinnata erinevate piirkondade piirkonnakonstaablite töötulemusi ainult objektiivsete kriteeriumite alusel.

Samuti ei ole seetõttu võimalik kehtestada riiklikult ühtseid piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamise objektiivseid kriteeriumeid. Antud probleemi vähendamiseks tegid intervjueeritavad ettepaneku hinnata piirkonnakonstaablite töötulemusi võimalikult väikestes gruppides ehk võimalikult madalal tasandil[37]. Osalejate arvates aitaks piirkondadest tingitud erisusi objektiivsetes töötulemustes vähendada subjektiivsete hindamiskriteeriumite osakaalu suurendamine töötulemuste kogumis, kuna see võimaldab vahetul juhil hinnata rohkem piirkondadest tingitud erinevusi.

Osalenud olid ka seisukohal, et piirkonnakonstaabli esmane töönäitaja on koostöö erinevate üksuste, institutsioonide ja kogukonnaga. Samas ei osanud intervjueeritavad pakkuda, kuidas võiks objektiivsete hindamiskriteeriumite alusel mõõta koostööd. Samuti peeti oluliseks piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamisel piirkonnakonstaabli tegevuse organisatsiooni põhiväärtustele vastavust.

Intervjueeritavad olid ühisel seisukohal, et piirkonnakonstaabli tööd tuleb hinnata tema töötulemuste järgi. Enamuses peavad töötulemusteks olema mingid mõõdetavad arvulised näitajad. Probleemiks oli, kuidas üheselt määratleda, millised peaksid need näitajad olema, ja kuidas enamus näitajaid adekvaatselt ja objektiivselt mõõta.

Osalenud olid seisukohal, et kehtivad töökoormuse näitajad ei kajasta piirkondliku politseitöö tervikut. Erinevate võimalustena hindamisel pakuti objektiivsete kriteeriumite

[37] Näidetena toodi konstaablirühma või konstaablijaoskonna põhist hindamist. See aitaks suurendada konkreetsele kogukonnale vajaliku teenuse osutamist, hindamise objektiivsust ja tõsta meeskonnatööd.

hindamist läbi organisatsiooni põhiväärtuste ehk lisaks numbritele tuleb vaadata ka seda, kuidas need saavutati. Rõhutati, et piirkondliku politseitöö hindamiseks on vaja hindamispõhimõtteid, mis oleksid seotud piirkondliku politseitöö eesmärkidega ja arusaadavad igale piirkonnakonstaablile.

Ühe hindamiskriteeriumina nimetati kogukonna rahulolu ja usaldust. Mõni intervjueeritu leidis, et kogukonna rahulolematus piirkonnakonstaabliga ei pruugi veel tähendada, et tegemist oleks halva konstaabliga[38].

Intervjueeritavate arvamusi analüüsides jõuab seisukohale, et piirkondliku politseitöö efektiivsust ja tulemuslikkust tuleb hinnata kogumis, mis koosneb objektiivsetest ja subjektiivsetest hindamiskriteeriumitest. Autor on seisukohal, et lõplik hinnang ja otsus piirkonnakonstaabli töö tulemuslikkuse kohta jääb ikkagi vahetule juhile.

Hindamine on paratamatult subjektiivne, kuid hindamiskriteeriumid peavad olema ametnikule arusaadavad ja hinnangud alati põhjendatud. Intervjuudest selgus, et keerulisema hindamissüsteemi puhul oli piirkonnakonstaablite arusaamine sellest, mille järgi neid hinnati väiksem. Seega peavad hindamisüsteemi mõistma eelkõige hinnatavad.

Kokku võttes erinevate intervjueeritavate seisukohti piirkondliku politseitöö tulemuslikkuse mõõtmise osas võib öelda, et selle hindamine on keerukas ja võrdlemisi subjektiivne tegevus. Autori arvates ei tohi arvnäitajad olla ainus ja peamine hindamiskriteerium. Piirkondliku politseitöö puhul ei ole oluline mõõta ainult seda, kas tulemus saavutati, vaid oluline on ka see, kuidas tulemus saavutati. Nagu uuringust selgus, on palju erinevaid näitajaid, mida peaks piirkondliku politseitöö puhul mõõtma. Samas on piirkondliku politseitöö puhul erinevaid tegevusi ja toiminguid, mida ei saa mõõta objektiivsete hindamiskriteeriumite järgi. Raskeim on mõõta piirkondliku politseitöö olulisema eesmärgi – elanike rahulolu politseiga – saavutusi. Seda on võimalik teha aeg ajalt ja ainult suuremate üksuste osas. Kogukonna suhtumist on kulukas ja keeruline mõõta. Samas ei pruugi see kajastada piirkonnakonstaabli tööd vaid kogu politseitööd piirkonnas. Siin jääb lahendina vahetute juhtide suhtlemine kogukondadega ja selle alusel piirkonnakonstaabli hindamine.

[38] Juhtivkonstaabel Janek Ardon:"...tagasiside elanikkonnalt, et kuidas ollakse rahul piirkonnas selle kohaliku konstaabli tööga ja kriminogeense olukorraga. Minu arust täiesti seostamatu asi...Seda nagu ei saagi kuidagi mõõta. Mingil määral küll aga see on nii nagu ta on..." (Saar, M. Väljavõte intervjuust,Keila:23.04.2007).

KOKKUVÕTE

Lõputöö „Piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamine Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondade näitel“ on aktuaalne, kuna piirkonnakonstaablid lahkuvad jätkuvalt töölt paremate palgatingimuste otsingul. Teema on uudne, kuna tulemusjuhtimise rakendamise tõhusust politseis ei ole varem uuritud piirkondliku politseitöö aspektist.

Lõputöös käsitleti piirkonnakonstaablite hindamist Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondades. Töös analüüsiti piirkonnakonstaabli töötulemuste hindamise aluseid ja hetkeolukorda. Lähemalt uuriti Lääne–Harju, Ida–Harju ja Lõuna politseiosakondade korrakaitsetalituste juhtide ja piirkonnakonstaablite kogemusi ning probleeme piirkonnakonstaablite hindamisel ja nende ettepanekuid hindamissüsteemide tõhustamiseks.

Uurimusest järeldub, et organisatsiooni struktuur, mis võimaldab piirkondliku politseitöö toimimist, erineb nn „traditsioonilisest“ politseiorganisatsiooni struktuurist. Piirkondlik politseitöö eeldab vastutuse ja õiguste delegeerimist kohalikule tasandile, kuna just piirkonnakonstaablid oskavad kohalikku situatsiooni kõige paremini hinnata ning kogukonnale ootuspärast teenust pakkuda. Juhi roll on olla toetajaks ja juhendajaks ning tulemuste hindajaks.

Piirkondlik politseitöö tähendab koostööd kõigiga, kes turvalisuse tagamisele kaasa aidata saavad ja tahavad. Olulisim partner kohaliku turvalisuse tagamisel on kohalik omavalitsus. Politsei ei pea kõiki turvalisusega seotud probleeme ise lahendama, kuid ta peab olema initsiaatori rollis, sest vastutab avaliku korra ja turvalisuse tagamise eest. Organisatsioon peab omaks võtma teatud põhiväärtused ja eesmärgid ning arendama välja sobiva organisatsioonikultuuri. Kuritegude ennetamine peab sellel juhul olema olulisem, kui nende hilisem menetlemine. Eesmärgid peavad olema püstitatud probleemidest tulenevalt ja olema pikaajalised, kuna piirkondliku politseitöö meetodid ei anna kohest tulemust.

Piirkondliku politseitöö oluliseks osaks on eesmärkide täitmise kontrollsüsteem. See koosneb kahest osast: organisatsioonisisesest kontrollist ja kontrollist elanike poolt. Kontroll ei saa

keskenduda üksikutele mõõdetavatele näitajatele (kuritegevuse statistika, koostatud väärteomaterjalide arv jms). Tuleb hinnata kogumit selliselt, et mitmeid erinevaid aspekte vaadeldaks koosmõjus.

Uurimusest saab teha järgmised järeldused:

- Iga piirkonnakonstaabli tööpiirkond on erinev ja neid ei saa naaberpiirkondadega otseselt võrrelda.
- Piirkonnakonstaablite töötulemusi ei saa hinnata ainult objektiivsete hindamiskriteeriumite alusel.
- Ei ole võimalik kehtestada riiklikult ühtseid piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamise objektiivseid kriteeriume.
- Piirkonnakonstaablite peamiseks tööülesandeks on koostöö kogukonnaga ja erinevate institutsioonide ning üksustega.
- Piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamiskriteeriumid peavad olema suunatud kogumis piirkondliku politseitöö tulemuslikkusele.

Lõputöö autor esitab uurimistöö põhjal järgmised soovitused piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamiseks:

- Piirkondlikku politseitööd toetava organisatsioonistruktuuri määratlemine.
- Piirkondliku politseitöö põhieesmärkidega seotud analüüsisüsteemi väljaarendamine ning sidumine piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamissüsteemiga.
- Riiklikult tuleb piirkondliku politseitöö tõhustamiseks sätestada õiguslikult politsei ja kohalike omavalitsuste täpsed koostöö alused ja pädevus.
- Piirkonnakonstaablite töötulemusi tuleb hinnata võimalikult väikeste üksuste tasandil.
- Piirkonnakonstaablite töötulemuste hindamisel tuleb suurendada subjektiivsete hindamiskriteeriumite osakaalu.
- Piirkonnakonstaablite töökoormus tuleb võrdsustada vabade ametikohtade täitmisega.

Uurimistöö tulemusena selgus, et püstitatud hüpotees leidis põhimõtteliselt kinnitust. Seni kasutatavad piirkonnakonstaabli töötulemuste objektiivsed hindamiskriteeriumid kajastavad ainult ühte osa piirkondlikust politseitööst. Piirkondliku politseitöö tulemuslikkuse mõõtmine on tõhusam, kui hinnata töötulemusi väikeste üksuste lõikes ning suurendada subjektiivsete hindamiskriteeriumite osa.

SUMMARY

The present Final Paper consists of 41 pages and 35 pages of annexes.

Dissection of objective criteria on assessment of area constables' working results with the objective to identify existent problems is the main keyword of the present Paper. The purpose of the Paper is to analyze assessment of area constables' working results and identify the existent problems as well as present suggestions for their prevention.

The Final Paper consists of three sections: the first section analyzes the impact of NPM over implementation of incentive management in the public sector as well as the essence of incentive remuneration; the second section treats specifications of community-oriented police work and work assessment system of Lääne-Harju, Ida-Harju and Lõuna Police Departments. The third section presents the results of the empirical research. The interviews (altogether nine) are appended. The résumé presents the main results, conclusions and proposals.

The analysis of incentive management system used daily in the police work, formulation of problems found and proposals for problem-solving make the present Paper unique. The author's proposals for designation of assessment criteria for results of area constables make the Paper also of practical value – the proposals will help to increase the employees' awareness on the appraisal system and its purposes, increase their contentment with the system and enhance the working results of area constables.

KASUTATUD ALLIKMATERJALID

1) Alas, R. 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
2) Ellonen, E., Kekomäki, K., Raivola, P., Taiha, H., Välitalo, T. 2002. Eetika ja politseitöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
3) Juhandi, M. 2006. Haldusterritoriaalse reformi mõju kogukonnakesksele politseitööle Kaarma ja Kuressaare valla näitel. [Lõputöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
4) Kaasik, J. 2005. Soovitused piirkondliku politseitöö korraldamise tõhustamiseks. [Magistritöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
5) Kasemets, M. 2006. Tulemustasustamine avaliku sektori organisatsioonides Põhja Politseiprefektuuri näitel. [Diplomitöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia halduskolledź.
6) Kiehelä, H., Virta, S. 2000. Lähipolitsei kui lähenemisviis. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
7) Madise, Ü. 2000. Eesti riigikontseptsioon, New Public Management ja haldusreform. Riigikogu Toimetised nr 2.
8) Magretta, J., Stone, N. 2003. Mis on juhtimine? Tallinn: Pegasus.
9) Peremees, S. Konstaabel Eesti politseis, konstaabliteenistuse arengusuunad. [Lõputöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
10) Tamberg, J. 2000. Inimressursside juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
11) Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
12) Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
13) Üksvärav, R. 2003. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

KASUTATUD NORMATIIVAKTID

1) Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995.– RT I 1995, 16, 228, RT I 2006, 26, 193.
2) Eesti politsei prioriteedid 2007. 06.02.2007.- http://www.pol.ee/?id=103655.
3) Ida–Harju politseiosakonna tulemuskokkulepe 2007. 06.02.2007.- http://www.pop.pol/cms/kuva.php?fid=120.
4) Kriminaalpoliitika arengusuunad aastani 2010. 21.10.2003.- https://riigiteataja.ee/ert/ert/.jsp?link=print&id=637829.
5) Laulasmaa deklaratsioon. 22.08.2005.– http://www.pol.ee/failid/Laulasmaa_deklaratsioon.pdf.
6) Lõuna politseiosakonna tulemuskokkulepe 2007. 01.02.2007.- http://www.pop.pol/cms/kuva.php?fid=118.
7) Lääne–Harju politseiosakonna tulemuskokkulepe 2007. 02.02.2007.- http://www.pop.pol/cms/kuva.php?fid=121.
8) Palgaseadus. 26.01.1994.– RT I 1994, 11, 154, RT I 2007, 2, 6.
9) Piirkondliku politseitöö juhend. 03.01.2005.- http://koduleht.polsise/Osakonnad/Qigusos/Digiaktid/kylliketest/Uploads/2005.1.doc.
10) Piirsummade määramine 2006 aastaks. 02.02.2006.- http://www.pop.pol./oigusaktid/display.php?id=182.
11) Põhja Politseiprefektuuri põhiväärtused. 20.09.2005.- http://www.pop.pol/cms/kuva.php?fid=2064.
12) Põhja Politseiprefektuuri teenistujate hindamise juhend. 01.07.2005.– http://www.pop.pol./oigusaktid/display.php?id=136.
13) Põhja Politseiprefektuuri tulemusleping 2007-2008. 15.03.2007.- http://www.pop.pol/cms/kuva.php?fid=111.
14) Riigiteenistujate ametinimetuste ja palgaastmestiku seadus. 07.02.1996.- RT I 1996, 15, 265, RT I 2006, 61, 458.
15) Siseministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2007-2010.14.03.2006.- http://www.siseministeerium.ee/public/2_tv.pdf.
16) Tulemusjuhtimise rakendamiseks ettenähtud töötasuvahendite jaotamise tingimused ja kord. 24.01.2001.– RT I 2001, 12, 54.

Lisa 1

Tabel 2. Sparrow küsimused ja vastused traditsioonilise ning piirkondliku politseitöö erinevuste kohta

KÜSIMUS	TRADITSIOONILINE POLITSEI	PIIRKONDLIK POLITSEI
Kes on politseinik?	Riigi poolt määratud ametiisik, kes vastutab kodanike julgeoleku ja korrakaitse eest.	Kodanike ja politsei vahel ei ole teravat vahet. Politsei vaid vastutab oma põhitegevusega ühiskonnas ilmnevate probleemide lahendamise eest.
Mis on politsei ja koostöörühmade vaheliste suhete põhisisu?	Ülesanded ja eesmärgid on tihti omavahel konfliktis.	Politsei on üks nendest paljudest organisatsioonidest, kelle ülesanne on parandada elu kvaliteeti.
Mis on politsei põhiroll?	Keskendumine kurjategijate tabamisele ja kuritegude avastamisele.	Laiem, probleemi lahendamisele suunatud lähenemisviis.
Kuidas mõõdetakse politsei efektiivsust?	Tuvastatud kurjategijate ja avastatud kuritegude järgi.	Õigusrikkumiste vähenemisega ja turvalisuse suurenemisega.
Millised ülesanded seatakse tähtsuselt esikohale?	Suurte materiaalsete väärtustega või vägivallaga seotud kuriteod.	Mis tahes probleemid, mis häirivad ühiskonna elu.
Millega tegeleb politsei kõige rohkem?	Eelkõige kuritegude ja väärtegudega.	Inimeste probleemide ja muredega.
Mis määrab politseitegevuse efektiivsuse?	Aeg, mis kuulub juhtumi avastamiseks või sellele reageerimiseks.	Koostöö kogukonnaga ja avalikkusega.
Milline on politsei üldine suhtumine teenusesoovidesse?	Võtab need töösse, kui ”õigest” politseitööst aega üle jääb.	Võimalus tegeleda elanike ja politsei vaheliste suhetega.
Mis on politsei professionaalsus?	Efektiivne reageerimine rasketele kuritegudele.	Tihedate sidemete hoidmine kogukonnaga.
Mida peab politsei tingimata oskama?	”Kuriteo tundmine” ehk kuritegude uurimise ja avastamise oskus.	”Kuritegevuse tundmine” ehk oskus aru saada, miks isikud ja grupid toimivad kuritegelikult.
Mis on politseilise vastutuse põhisisu?	Tsentraliseeritus, normide ja juhenditega kooskõlas tegutsev organisatsioon, kus vastutus põhineb seadustel.	Vastutus kogukonna vajaduste rahuldamise eest langeb ka kohalikule tasandile.
Milline on politseijuhtkonna roll?	Kehtestada reeglid ja vastutada organisatsiooni toimimise eest.	Vastutada piirkondlikuks politseitegevuseks vajalike vältimatute organisatsiooni väärtuste eest.
Millisena näeb politsei prokuröri rolli?	Keskse tegijana.	Ühe tegijana paljude hulgas.

(Laitinen 2000:26-27)

Lisa 2

LÕPUTÖÖ KOOSTAMISEL LÄBIVIIDUD INTERVJUUD

Lisa 2.1

Intervjuu küsimused

1. Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?
2. Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?
3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?
4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Lisa 2.2

Intervjuud piirkonnakonstaablite ja korrakaitsetalituste juhtidega

Tabel 3. Intervjueeritud piirkonnakonstaablite ja korrakaitsetalituste juhtide nimekiri

Järjekorra nr	Nimi	Osakond	Ametiaste	Intervjuu algusaeg	Intervjuu kestus	Intervjueerimise koht
1	**Veiko Kaasik**	Ida–Harju	vanem-komissar	25.04.07.a. 14.30	22:37	Maardu
2	**Indrek Link**	Lõuna	vanem-komissar	25.04.07.a. 10.45	25:34	Tallinn
3	**Harri Mardisoo**	Lääne–Harju	komissar	24.04.07.a. 14.30	28:17	Saue
4	**Janek Ardon**	Lääne–Harju	juhtiv-konstaabel	23.04.07.a. 09.50	35:12	Keila
5	**Arne Talberg**	Lõuna	juhtiv-konstaabel	26.04.07.a. 10.31	19:37	Tallinn
6	**Marili Reinek**	Ida–Harju	vanem-konstaabel	25.04.07.a. 13.40	31:53	Maardu
7	**Annika Lauk**	Lõuna	vanem-konstaabel	26.04.07.a. 13.20	22:17	Tallinn
8	**Annika Pedosk**	Lääne–Harju	konstaabel	23.04.07.a. 10.45	55:32	Keila
9	**Kaupo Luur**	Ida–Harju	konstaabel	24.04.07.a. 10.15	36:42	Loo

Intervjuud

Vanemkomissar Veiko Kaasik, Ida–Harju, staaž 13 aastat, piirkondlikul tööl 10 aastat, 46 aastane mees, korrakaitsetalituse juht.
Intervjuu Maardus 25.04.07.a., algus kell 14.30, kestvus 22 min. 37 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Mingi arvestus peab olema ja praegune käskkiri 249 on üsna sobilik, kuigi jah, sihukest kõigile vastuvõetavat on võimatu leiutada. Ida-Harju politseiosakonnas on siis kõike seda täiustatud ja natuke muudetud seda hindamisskaalat, et vastavalt tulemuslepingule põhilised paragrahvid, mida nagu kallimalt.

Samas võib ka öelda seda, et ainult tulemuste põhjal rahvale tulemustasu ei maksta, vaid hinnatakse ka isikuomadusi, nagu ka vastav käskkiri ette näeb. Siin tasustamine toimub, esmase pakkumise teeb konstaablijaoskonna juht, hiljem siis talituse- ja osakonnajuht vaatavad need summad üle, kui on mingeid vastuväiteid, siis konstaablijaoskonna juhiga räägitakse läbi ja need summad muudetakse siis vastavalt vajadusele. Kõrgelt hinnatakse ikkagi isikuomadusi, kui inimene, ütleme teeb head tööd ainult tulemuste nimel, samas ei osale üldse osakonna spordiüritustel, kultuursetel üritustel jne. Samas on vaja alati kedagi, keegi jääb haigeks, on vaja asendajat leida. Inimesed, kes alati eitavalt vastavad, siis ka nende isikuomadusi hinnatakse madalamalt selle arvelt.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Võiks hinnata nagu juba siin mainitud. Tegelikult piirkonnakonstaablite vastutulelikkus, mitte et kui ma talle mingi ülesande annan, et ta alati oleks valmis seda täita, sest ega inimene ei ole kummist. Vaid ikkagi, kui on hädasti abi vaja, siis ta on ikkagi vastutulelik, tuleb tööle. Siis samuti peab olema alati osakonna maine eest väljas. Kasvõi nendel spordiüritustel. Samuti oleme arvestanud sporditundidest osavõttu.

Pigem kaldub isegi taoliste hindamiskriteeriumite osapool tähtsam olema. Meil on oma osakonnaga igal kolmapäeval terve spordikompleks tööajal meie käsutuses. Prefektuur tasustab selle kompleksi üüri, koolil on vastavalt sellele tunniplaanid ümber tehtud. Ei sobi,

kui me ei kasuta võimalusi. Sellepärast peab see ka olema üks hindamiskriteeriumitest. See on minu arvates ka üks prefektuuri põhiväärtuse osa.

3. **Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?**

See tulebki ka ju sellest välja, et on sellised rahulikumad piirkonnad, kui me tõesti teame seda, siis ka need punktisummad on väiksemad aga me ei ole kunagi seda taga ajanud, et ühes konstaablijaoskonnas on 800 punkti ja teises on näiteks 1800, et siis tehtaks, et kellel on suured numbrid, et need saavad ka rohkem raha aga ei, vaid hoopis tööl olijate arvu peale jagatakse summa ära ja siis näiteks iga konstaablijaoskond saab siis kas 8000, 10000 ja jaoskond jagab juba selle siseselt ära. Kui ongi mingid sisesed erinevused, siis see tasandab selle ära. Siin tegelikult probleeme ei näe.

4. **Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?**

Kriteeriumitega ei saa kunagi rahul olla. Olen mina rahul aga samas teisel inimesel on mingisugune oma arvamus ja juba sellepärast ei saa kunagi rahul olla ja seda tuleb pidevalt täiendada. Ka siin me oleme, kuigi me järgime seda käskkirja, aga me oleme täna siin ikkagi teatud muudatused sisseviinud oma algatusel. Ütleme, kunagi oli kuritegude avastamine esmatähtis, praegu nagu tulemuslepingus konstaablitele kõike, ühesõnaga, külge ei riputata. Me oleme ikkagi vaadanud, et on isikuomadus pluss siis teiseks oleks tal ikkagi töötulemused. Kuna liiklus on praegu esmatähtis, siis me oleme hinnanud suht kallilt neid liiklus- ja eriti korduvjoodikuid.

Viimased 5 aastat politseis on koguaeg olnud mingi punktiarvestus ja võin öelda julgelt, et mingisugust viha või vaenu omavahel ei ole küll kellelgi tekkinud ja inimesed teavad ja ka on öeldud niimoodi, et selge see - mina nende punktide nimel rabelema ei hakka, mina olen rahul oma igakuise palgaga ja nende lisatasude nimel mina tõmblema ei hakka. Kes on teotahtelisemad, need ka teevad ja on ka vastavates edetabelites näha ja saavad ka muidugi suuremaid summasid.

Aga seda muidugi peab mainima, et ega esikoht ei pea alati saama suurimat preemiat või lisatasu. Me võtame ikkagi üldiselt, kes ta on. Vastavalt sellele maksame. Kunagi oli minu arvates nii, et isikuomadused on 30% ja teine pool on 70% aga praeguseks hetkeks on minu

seisukoht muutunud. Nii, et ma võtaksin isegi nüüd 50% ja 50%. See võib täna olla nii ja naa aga täna on see 50-50. Ainult töötulemused ei ole veel kõik. Samas on ikka kõik rikkumised ja need kajastuvad isikuomadustes. Siis see võib töötulemused nulli viia ja seda tuleb arvestada. Samas ka sporditööst osavõtt. Samas lihtsalt need muud üritused. Siin need patrulli „aukude täitmised“ ja see on ikkagi suht tähtis. Kui inimene on ikka koguaeg haige, kui teda appi palutakse, siis on selge see, et temast ei ole mingit lisatasu saajat eriti. Pluss üks ja miinus üks annab kokku nulli, tegelikult.

Rahasummad peaksid suuremad olema. Üldse eraldatavad summad peaksid suuremad olema. Hästi tugevad mehed peaksid siin võib olla 3000–4000 krooni saama. Aga kuna lihtsalt rahasummad on väikesed ja ainult 1–2 inimesele ei taha maksta, siis jagad mitmetele laiali ja need summad jäävad suht lahjaks. Samas on ju ka palk olemas. Me oleme nüüd parimaid püüdnud hinnata ja vastavalt tulemustele tasustada. Punktid ei rahulda muidugi, kui nüüd aega saab siis teeme need ringi. Korduvjoodikud võtavad kohutavalt aega. Kaks joodikut jõuavad võib olla 12 tunnise vahetuse jooksul teha, ära vormistada. Teine teeb 10 kiirust, punkti vahemik on 40. Selge see, et ta kiirustega saab paremad summad ja selge see, et ta hakkab küsima suuremaid rahasid. Aga siin me ikkagi vaatame, et seal kus on töömahukas, me hindame kasvõi raamidest välja näiteks kuni 80 punkti võib olla või midagi sellist. Kunagi olid suitsud ja salaalkohol. Panime ühe salaalkoholi liitri eest 1 punkti, mida muidugi ei saanud ka kusagilt väljalugeda. Kes ikka tahtsid salaalkoholi teha, need said ikka ka ainult salakoholiga suured punktid. Võib olla mehel oli hea info olemas, kui ainult selle salaalkoholiga tegeles, sai ta oma punktiarvestuse siit täis ja oli esireas. Selle arvestuse juures peaks olema ikka selline „käed vaba,, süsteem, et kui olukord ikka nõuab, siis annab muuta. Mitte ainult üks ühele võtta. Punktisüsteemi täpselt järgides on võimalik ühe vahetusega oma punktid kokku saada, teine palehigis rabeleb aga töötulemused on väiksemad. Milles ta siis süüdi on? Eelis on see, et tulemuslepingus on meil need hinnatavad punktid sees ja neid me peame täitma. Meil on muidugi ühtne korrakaitse, kus välitöögrupp ja piirkonnakonstaablid kokku liidetud ja see on eriline kompott. Raha jagamisel ja punktitabelis meie nendel vahet ei tee. Mõnedes piirkondlik ees, mõnedes jaoskondades nö patrullikas, nendelt tulemustelt parem. Siin ei ole erilist vahet. Samas on meil koguaeg sees olnud ka noorsoopolitsei. Me oleme ka paarimeeste vahelisi summasid pooleks jaganud. See on olnud nende kokkuleppel. See on koostöö küsimus. Aga siin tulebki painduvalt läheneda.

Vanemkomissar Indrek Link, Lõuna, staaž 9 aastat, piirkonnatööl 9 aastat, 30 aastane mees, korrakaitsetalituse juht.
Intervjuu Tallinnas 25.04.07.a., algus kell 10.45, kestvus 25 min. 34 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Arvan, et see tulemustasu maksmine, kui selline on igati õigustatud, kui on olemas vastavad rahalised vahendid. Seda sellepärast, et tänasel päeval on see üks võimalus rahalist vahet teha töötajatel. Vastavalt sellele, kui palju keegi on oma tööga tulemustesse panustanud. Ütleme siis nii, et see astmepalk kui selline on peale reformimist suhteliselt sarnane. Näiteks staaži erinevused, kui sellised on ära kadunud. Haridusnõuetest tulenevad lisatasud on ära kadunud. Nii, et tulemustasu on nüüd võib olla isegi olulisem kui ta oli 2006 aastal. Siis oli võimalus vahet teha nii vanal kui uuel töötajal. ATS-i järgi aga see aasta seda võimalust enam ei ole.

Arvan, et tulemustasu maksmine pigem suurendab meeskonna koostööd. Kui nüüd võtta need inimesed, kes soovivad midagi teha ja tulemustasu maksmiseks on mingi kord paika pandud. Neil on mingid kriteeriumid olemas ja inimesel on teada, mida teha ja selleks võetakse ikkagi ennast kokku ning täidetakse ühiselt neid eesmärke. Ei ole nii, et igaüks ajab ainult oma asja ja täidab ainult oma konkreetset ülesannet. Lähevad kaks konstaablit koos piirkonda ja vaatavad kuidas õiguskord on. Kas on seal vaja kedagi karistada või preventiivselt sekkuda jne. Pigem ühendab.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Lõuna osakonnas me tänasel päeval oleme hinnanud väärtegude väljaselgitamise ja avalduste-teadete lahendamise järgi ja lisaks on olnud ka mingid muud kriteeriumid nagu äravõetud alkohol ja tubakas. Need on siiani olnud põhilised kriteeriumid ja ega siin selles mõttes ka mingeid teisi kriteeriumeid on raske väljapakkuda.

Me tahame, et need kriteeriumid oleksid võimalikult objektiivsed ja tegelikult need objektiivsed kriteeriumid saavad üldjuhul olla ainult arvväärtused, mida on siis võimalik mõõta millegiga. Antud juhul siis see väärtegude väljaselgitamine on selline asi mida on võimalik mõõta. Võimalik on mõõta ka avalduste-teadete lahendamist, kuigi ka siin on erisus sees, sest iga avaldus või see ülesanne on erineva raskusastmega. Selles mõttes ei ole neid

iseenesest võimalik mõõta. Kas sul kulub ühe avalduse lahendamiseks mingi 10 minutit või 50 minutit, teise jaoks pead võib olla kolm korda käima sellel samal ühel aadressil.

Kindlasti peab jääma subjektiivne hinnang, kui selline, sest mis siis väljendab selle juhi arvamust sellest töötajast. Töötaja aktiivsus, osavõtt näiteks töövälisel ajal toimuvatest üritustest jne. Üks asi on see, kui sa täidad ainult need ülesanded, mis sul on ametijuhendiga paika pandud või mida on võimalik arvudes mõõta. Aga muul ajal oled passiivne ja mingit initsiatiivi üles ei näita. See peab ka mingi hinnangu kindlasti saama. Objektiivsed hindamiskriteeriumid võiksid olla 50–75%. Juhi hinnang võiks olla siis 25–50%. Siin muidugi tulevad jälle eripärad sisse.

Linnaosakonnas on seda lihtsam teha, kuigi piirkonnad on erinevad. Ühes kohas on elurajoonid, teises tööstusrajoonid või ühes kohas on eramajad ja teises korterelamud. Siis see töökoormus lõppkokkuvõttes saab olema suhteliselt võrdne ja sellest tulenevalt on objektiivseid kriteeriume, mida mõõta või mida täita. Kui neid aga ei ole, siis peab seal olema juhi hinnang selle võrra suurem. Kui sul ei ole võimalik väärtegusid väljaselgitada, ei ole avaldusi, mida lahendada, siis järelikult peab sinu töö seisnema milleski muus. Kas või patrullimises või preventiivses töös.

Samas aga preventiivset tööd on objektiivsete kriteeriumitega raske mõõta, väljaarvatud muidugi tundide arv. Siin tuleb jällegi mängu juhi hinnang ehk mis see juhi hinnang on. Sellepärast 25–50% võikski olla. Ma enda osakonna puhul pakuksin, et objektiivseid kriteeriume võiks olla 75% ja juhi hinnang siis 25%. Kui mul on mingi mereäär, kus talvel pole midagi aga suvel on kohutavad rahvamassid. Hinnata tuleb ka talvel aga hinnatakse ainult kaks korda aastas. Selge see, et ma talvist hinnangut ei saa anda selle järgi, et mis suvel oli või näiteks ma hindan ühte inimest kaks korda sama töö eest. Seda ei saa olla.

3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?

Mida aga on väga raske teostada, ongi piirkonna eripära. Palju siis seal elanikke on, olgem ausad, ega igas piirkonnas elanike arv ei ole võrdne. Palju sul on asutusi, mis see piirkonna eripära on, kas on seal eramud või korterelamud. Vastavalt sellele tuleb ka nende probleemidega tegeleda aga hinnata neid selle järgi on väga raske, et palju nüüd on

konkreetselt ühes piirkonnas elanike arv. Elanike arv on tänase rahvastiku liikumise juures suhteliselt selline kaheldav. Aga miks mitte see ei võiks olla üheks selliseks hinnangu aluseks. Ütleme, et seal on ka rohkem inimesi ja ka rohkem probleeme, sest inimeste vahel on probleemid.

Ei usu, et üle prefektuuri oleks võimalik kehtestada ühtset hindamiskriteeriumitega punktitabelit, sest võtame nii, et kui tänasel päeval hindamise korra. Tundub nagu, et igal pool tehakse, kui hästi või halvasti. Selles mõttes on nagu minu arvates normaalne, et tänasel päeval on mingid põhikriteeriumid väljatöötatud, nn põhilised alused aga see, et mis moodi nüüd iga osakond seda rakendab on olnud vabad käed ja vastavalt sellele on ka seda tehtud. Sest ega me ikka sellist päris ühtset hindamiskriteeriumit ikka välja ei saa töötada.

Kunagi, kui objektiivsete hindamiskriteeriumite tabelit väljatöötati, siis osakonnad olid hästi erinevatel seisukohtadel, palju näiteks anda punkte mingi konkreetse tegevuse eest. Üks osakond tahtis anda näiteks 50 punkti, teine ainult 5 punkti.Võib olla tuli see sellest, et need tulemuskokkulepped olid erinevad, et eesmärgid olid võib olla erinevad, võib olla tuli see sellest. Et ühel oli vaja teha ühte tegevust, teisel teist. Tänasel päeval need tulemuskokkulepped on suhteliselt sarnased aga jällegi ütleme nii, et see eripära on olemas. Ega päris ühtselt ei saa kuidagi.

Kasvõi kui me võtame väärteod, et milles need seisnevad. Kesklinnas või vanalinnas on ühtede osakaal suurem, kui Lõunas või kasvõi Lääne–Harjus. Võtame liiklusrikkumised - ega vanalinnas mingit sõidukijuhtide rikkumisi ei ole lihtne leida, neid on tükk maad raskem leida, kui Lõuna osakonnas või Lääne–Harjus, kus neid trasse on tükk maad rohkem ja maanteid on rohkem. Samas on nendel seal kindlasti suurem kontsentratsioon narkomaanide ja alkoholitarbijate osas. Kui me teeksime ühtse tabeli, paneksime sinna need punktisüsteemi ühtsed punktid paika, siis ju seal samas domineerivad teatud piirkonnad ja ei saagi need võrdsed olla. Me ei saaks näiteks võrrelda Kesklinna konstaablit või Lõuna või Lääne–Harju konstaablit, et paneme nad ühtsesse tabelisse ja vaatame, et kes kui palju teinud on, mis see järjestus olema saab.

Kui on ühtsed alused, siis teoorias peaks sama võrrelda ka erineva osakonna konstaableid pingereas aga ma julgen arvata, et see tulemus ei näitaks tegelikult reaalsust. Esimesed oleks

need kellel oleks rasked, suurte rikkumistega piirkonnad, nagu näiteks vanalinn, kus on prioriteetsed väärteod. Siin ongi küsimus, et mida lugeda prioriteetseteks. Me võime ütelda, et siin on narko prioriteetne, siin on liiklus prioriteetne, siis võib olla nad enam vähem tulevad sinna ühele tasandile. Selleks, et see oleks võrdne tähendab see seda, et me peaksime kõiki neid väärtegusid vaatlema ühtse pulga pealt. Me ei saaks siis tuua vahesid vahele, et üks väärtegu on prioriteetsem kui teine. Siis oleneks ainult väärtegude väljaselgitamise üldarvust. Samas kaoks võib olla selle asja mõte ära, sest meil kindlasti on vaja teatud asjadele rohkem tähelepanu pöörata kui teistele.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Momendil üldiselt olen rahul, kuigi prefektuuris olid nüüd vastavasisulised koolitused, kus lubati uued hindamiskriteeriumid paika panna ja välja töötada, et oleks võrdsem. Ja üldse, eks me näe, mis välja tuleb. Miks ma sellega rahul olen on see, et tegelikult selle viimaste hindamiskriteeriumite kehtestamisega on see reaalselt toimima hakkanud. Siin on varem olnud neid erinevaid tabeleid, erineva pikkusega ja samuti neid subjektiivseid hindamisi on ka varem tehtud. Niivõrd kuivõrd neid on olnud aga ütleme nii, et ega ta pole ka reaalselt toiminud, et nende alusel ka reaalselt oleks rahasid väljamakstud. 2006 oli selles mõttes väga hea näide. Oli eelmine kvartal, anti hinnang nende objektiivsete tulemuste põhjal ehk mis siis selle tabeli põhjal tuli. Siis mis subjektiivsete põhjal oli ja vastavalt sellel siis järgmine kvartal saigi inimene selle võrra suuremat palka kui keegi teine. Sellega teda hinnati. Selles mõttes olen rahul.

Aga kindlasti siin on selliseid punkte, mis vajaksid ülevaatamist. Võib olla prioriteetide kohapealt väärteod, et kas see on täna kõige see prioriteetsem, kas selle eest saab kõige rohkem punkte või see mille eest üldse punkte ei saa, kas ta on nii tähtsusetu. Need asjad tuleks kindlasti üle vaadata. Ja ka avalduste ja teadete lahendamise osakaal, mitte niivõrd osakaal kuivõrd see, et palju nende eest punkte saab ja mismoodi seda hinnata. Tänasel päeval ta mingil määral on sees (objektiivsetes hindamiskriteeriumites) aga mitte niipalju nagu mina seda näeksin.

Vastavalt piirkonnale peab üks konstaabel rohkem avaldusi lahendama, teine võib olla vähem ja see kes rohkem peab lahendama, tema põhirõhk läheb sinna aga võib olla seda ei hinnata

niipalju, kui peaks. Samas tal selle arvelt jääb aega vähem ja teine inimene, kes avaldusi vähem lahendanud, tegeleb rohkem nende prioriteetsete asjadega. Tal on tänu sellele rohkem punkte ja tõuseb ettepoole.

Eelmise aasta kolm kvartalit, mis ma hindamistulemuste põhjal vaadanud olen, siis mis seal salata alati saavad ettepoole need, kes on ka varasemalt olnud juhi silmis sellised, keda juht on vaadanud, et see inimene teeb tööd. Just selle sama hindamisega ja hindamiskriteeriumite täitmisega on see saanud ka tõestust. Et see mis varem oli ainult subjektiivne hinnang inimesest, on tegelikult nüüd vastanud ka reaalsusele. See kui sa varem vaatasid, et ta tööd ei tee, sellel ei tule ka praegu punkte ja tegelikult ta ei panusta nii palju töösse.

Ükskõik kuidas me neid tabelid teeme on seal reeglina ikkagi need samad, ka juhtide silmis head töötajad. Nad ei pruugi olla kõige esimesed aga ikkagi see esimene pool, kes saavad raha ehk see positiivne pool. See ongi nagu selles mõttes ka positiivne. Mis on siis kinnitanud, et kui sa varem andsid selle subjektiivse hinangu ja olid sellel subjektiivsel arvamusel. Siis võis tekkida küsimusi, kui õiglane see on, et juht eelistab ühte teisele. Miks ta seda eelistab, et see kõik on ainult subjektiivne arvamus.

Tänasel päeval tegelikult oleme jõudnud sinnamaani, et need objektiivsed näitajad kinnitavad seda, et kes juhi subjektiivse arvamusena on hea töötaja, siis seda ta ka on tegelikult arvnäitajate poolest. Ega siis õige juht hindab ju ka mitte silmade järgi vaid mingite arvnäitajate järgi. Silmade järgi ei olegi võimalik hinnata. Inimene peab ikkagi midagi tegema, et ta hinnangu saaks. On see siis positiivne või negatiivne. Kas ta teeb midagi või ei tee ta üldse midagi. Tänu sellele saab ta kinnitust.

Mis veel võib öelda, et peale teise kvartali hinnagut oli positiivne see, et me siin Lõunas panime need tulemused seina peale, punktitabeli, mitte küll rahasummasid, aga punktitabeli, et kes mis kohal on. Positiivne oli see, et need inimesed, kes välja jäid või olid esimese 50% seas aga seal keskel kuskil. Selles mõttes, et mitte päris esimesed, et need inimesed pingutasid rohkem ja kolmanda kvartali tulemustes olid juba hoopis teised inimesed ees. Need, kes teise kvartali tulemustega ees olid ei kadunud kuhugi aga vajusid natuke allapoole. Tekkis selline reaalne konkurents. Inimesed nägid, et antakse hinnang. Hinnanguga kaasneb midagi ja minu arvates see pani neid pingutama. Eriti inimesi, kes tahavad pingutada.

On tegelikult inimesi keda absoluutselt ei huvita, kas neid hinnatakse või neid ei hinnata, kas sellega kaasneb mingi hüve rahalise väljamakse näol või ei kaasne. Selles mõttes on neil täiesti ükskõik. Nendel on astmepalk. Teevad oma miinimumtöö ära ja hindamise võite enda jaoks teha, kui tahate. Kui neilt küsida, et mida hinnata ja kuidas hinnata. Siis nad midagi välja ei pakku.

Momendil ei ole väga päevakajaline teema - on natuke mineviku jäänud. Sai samuti öeldud, et mis me siin ikka hinnata saame, et need on need samad arvnäitajad konstaabli puhul või korrakaitseametniku puhul üleüldse.

Üks arvnätaja on väärtegude avastamine ja väljaselgitamine. Ega me ei pääse sellest üle ega ümber. Siis tekkis jälle päevakorda see, et nüüd tuleb siis jälle hakkata inimesi karistama. Selle nimel, et punkte saada. Aasta mõõdudes ei ole see minu arust nüüd enam nii päevakajaline teema, et öeldakse, et protokolle tuleb nüüd teha ainult mingi tabeli pärast.

Olgem ausad, et palju siis neid inimesi saab karistada selle punkti pärast. Pigem on ikkagi see, et pööratakse lihtsalt rohkem tähelepanu. Varem võib olla vaadati, et oli mingi väärtegu ja las olla, et las inimene joob seal õlut, et kena ilm väljas. Lihtsalt ei pööratud niipalju tähelepanu.

Kasvõi need liiklusrikkumised. Võib olla lastigi tal minna punasega üle tee, et las ta läheb, peaasi, et auto alla ei jää. On olemas ka suulised hoiatused kirjalikus vormis. Mis on väga hea lahendus, sest inimesel karistusregistrisse mingit märget ei jää. Sinna ta ei lähe ja teine asi on see, et asi on fikseeritud ja töötulemus olemas. Politseiametnik on sellele rikkumisele tähelepanu pööranud. Väga hea lahend selles mõttes.

Komissar Harri Mardisoo, Lääne–Harju, staaž 16 aastat, piirkonnatööl 14 aastat, 41 aastane mees, korrakaitsetalituse juht.
Intervjuu Sauel 24.04.07.a., algus kell 14.30, kestvus 28 min. 17 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Kui rääkida tulemustasust siis ma arvan, et kõigepealt peaks piirkonnakonstaabli palk olema tunduvalt suurem. Seejärel alles peaks maksma tulemustasu nendele, kes teevad oma tööd hästi, sest oma igapäevane töö tuleb ikkagi ära teha palga eest. Palga eest peab tegema tööd üle keskmise aga tulemustasu tuleb eriti hästi tehtud töö eest. Pigem peaks olema palk suurem ja oma palga eest peab ta tegema ära üle keskmise vähemalt. Hästi tehtud töö eest on tulemuspalk.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Niipalju kui mina olen tööl olnud, olen üritanud seda välja mõelda aga ei ole head varianti välja mõelnud ja seda mitte üksi, vaid koos teiste praktikutega. Kõik räägivad, et võiks teha midagi head aga kui me hakkame paika panema, et mis see olema peab, siis oled sisuliselt raskuse ees.

Täna on mõõdetavad tulemused ainult lahendatud materjalide arv, lahendatud protokollide arv ja lahendatud väljakutsete arv. Aga piirkonnakonstaabli töötulemused ei ole ainult materjalide ja väljakutsete arv vaid ka töö kogukonnaga, suhtlemine inimestega ja kohaliku omavalitsusega. Sellest edasi tuleb ka arvamus, kas konstaabel on hea või halb, teeb ta oma tööd hästi või halvasti. Võtta aluseks ainult kuritegevuse suurus? Seda me ei saa võtta, sest kuritegevus liigub täna, ta on mobiilne.

Ma ausalt öeldes seda ideaalset varianti ei oskagi öelda aga täna on meil ainsad mõõdetavad asjad - materjalid ja tehtud töö. Sisuliselt, tänase päeva seisuga, peaks olema konstaabli suhtumine töösse, tema abivalmidus ja hoolivus. Need peaksid andma vähemalt pool tema objektiivsest ja subjektiivsest hinnangust. See peaks olema 50%-50%. Seda tuleb vaadata erinevalt, sest vahest on küll hea töötegija aga ei ole piirkonnakonstaabel. Ta lihtsalt ei suhtle, ei ole ega tee. Teine aga jälle suhtleb hästi, kuid ei taha materjale vormistada. Seega tuleb individuaalselt läheneda.

Subjektiivne hindamine peab olema mõõdukausiks. Kehv inimene ei pea saama tulemustasu. Juhi arvamus peaks olema väga kõva kaaluga. Piirkonnatöö ei ole trassil liikluse tegemine. Me tänasel päeval ei teagi enam päris täpselt, kes on piirkonnakonstaabel, kuna iga kvartal tuleb teha muutusi, sest isikkoosseis on nii väike. See aga seab esmasteks prioriteetideks ka piirkonnakonstaabli jaoks esmalt väljakutsete teenidamise ja kuritegude lahendamise, mis on prioriteedid, mis me peame kõigepealt ära tegema. Edasi tuleb juba piirkonnatöö ja kõik muu töö sinna otsa. Igasugu „punkti panemine“ on väga täpne töö, sest nagu sa mõnda punkti tõstad, siis hakkavad kõik ainult seda tegema.

3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?

Seda ei saagi hinnata, sest piirkonnad ongi erinevad. Nagu on konstaablid erinevad, nii on ka piirkonnad erinevad. Sellest tulenevalt linnades ja suurtes omavalitsustes on lihtsam protokollide punkte kokkusaada, kui kuskil ääremaal ja väiksemas vallas, kus kuritegevust ei olegi. Aga seda hinnata...

Arvan, et tegelikult peaks ikka nii olema, et kui on ikka rahulik konstaablipiirkond, siis tuleb konstaablil jaoskonna siseselt natuke töökoormust tõsta, sest tegelikult me peame ikkagi rääkima konstaablite töökoormuse võrdsusest. Kõik konstaablid peavad tegema enam vähem võrdset tööd ja nende koormused peavad olema enam vähem võrdsed. Kergemaid valdasid võiks näiteks omavahel kokku liita või rakendada abiks neid konstaableid, kellel ei ole nii suurt töökoormust, teiste valdade abistamistesse.

Pigem räägiks seda, mitte et võrdsustada konstaableid vaid selle tulemustabeli järgi panna konstaablitele enam vähem võrdne koormus. Seda peaks vaatama jaoskonnajuht. Kui on tõesti kerge vald siis anda talle teisest vallast kaks-kolm küla otsa või pool valda. Lihtsalt jagab teise naabervalla tööd. Et see naabervalla töö haakuks selle sama oma valla tööga. Ega kuritegevus ei vaata valla piire. Pigem näen seda nii.

Väga raske on valdu võrrelda omavahel ehk me tegelikult ei saa seda teha. Ka sama rahvaarvu korral on valdades erinev kuritegevus. Kui meil on koosseisu palju, siis me saame konstaablite töökoormust võrdsustada. Pigem räägime sellest. Piirkonnad muutuvad ka ajas. Osades piirkondades on kord niipalju paremaks läinud, et seal võiks konstaableid lausa

vähendada. Linnades ja suure rahvaarvuga piirkondades peab olema rohkem konstaableid. Samas see staažikas konstaabel koolitab enda kõrval välja noort konstaablit. Omavalitsusi ei tule omavahel võrrelda vaid pigem tuleb võrrelda erinevate konstaablite töökoormust.

Suurtes piirkondades peab loomulikult olema rohkem konstaableid, see võrdustab töökoormust. Samas väga väiksele vallale võib konstaablipiirkonna mõistes lisada teise valla. Või siis aitab lihtsalt väiksema valla konstaabel naabrit, suurema valla konstaablit. Piirkonnad peavad loomulikult kõrvuti asetsema.

Täna on töökorraldus konstaablijaoskonna põhine. Seega konstaablijaoskond, mis teenindab neid omavalitsusi - see on grupp piirkondlike konstaableid, kes teenindavad igaüks oma valda aga sisuliselt, kui keegi ära läheb, siis ta peab oskama teha ja asendada seda teist valda ja ta peab olema kursis selle naaberpiirkonnaga. Täna meil ka konstaablid teavad, kui kõrvalt ära läheb, et mis seal on. Ta teab, ta oskab ja käib. Kui meil oleks kõik kohad komplekteeritud, siis meil ei tuleks võrrelda ei kohalike omavalitsusi ega ka konstaablite töökoormust, sest siis teeksid kõik tööd ja selle pealt tuleks ka tulemused.

Inimesed paneb tööd tegema konkurents aga täna konkurentsi ei ole. Inimesed teavad, et me peame neile maksma, sest muidu lähevad nad minema. Siin saab kasutada ka subjektiivset hindamist, et kellele kui palju lisatasu maksta. See hindamine on eluaeg probleem olnud.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Täna ma olen, sest tänase päeva seisuga vastavad need meie töötegemistele ja nõuetele. Sest hindamiskriteeriumid tuleb alati selle järgi teha, mis on sinu organisatsiooni eesmärk, mida sa pead tegema ja mida sult nõutakse. Ei ole mõtet hinnata seda, mis ei ole prioriteet - mis ei ole eesmärk. Hinnata tuleb seda, mis on eesmärk, kuhu poole minna tahame, mis on meie visioon ja vastavalt sellel peaksime ka tegema oma hindamised.

Need punktid sisuliselt on meil aasta aastalt ühed ja samad. Üks aasta on narko prioriteet, teine on liiklus. Siis tulebki tõsta neid, mis on prioriteet või mida meil tehakse vähe. Siis tulebki neid esile tõsta, et rahvas hakkaks neid tegema ja hindamisse tulebki panna rohkem punkte juurde või boonuspunkte või mis iganes.

Täna ma olen rahul, sest me ei ole seda üksi teinud, vaid me olema oma juhtidega need läbi arutanud ja selgeks vaielnud. See ei ole küll kerge olnud aga me oleme seda teinud. Ja nii ta täna on. Kui aga tuleb uusi mõtteid või ideesid, siis me panema need alati juurde.

Ega ideaalset asja ei saa kunagi keegi valmis. Täna ta vastab meie tulemuslepingutele ja prioriteetidele (see tabel). Samas on meil sees ka miinuspunktid, kuna meil on probleem see, et ametnikud ei tee õigeaegselt ära oma pabereid ja ei pea kinni tähtaegadest. Me paneme tähtajad miinusteks, et ametnik näeks - ta saab miinuspunkti, kui ta õigeaegselt oma tööd ära ei tee. See, et ametnik jätab vastamata õigeaegselt ja saab miinuspunktid on võib olla tema kahe päeva töötulemus ning summa jääb samaks.

Juhtivkonstaabel Janek Ardon, Lääne–Harju, staaž 16 aastat, piirkonnakonstaabel 11 aastat, 35 aastane mees, Padise vallakonstaabel.
Intervjuu Keilas 23.04.07.a., algus kell 9.50, kestvus 35 min. 12 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Mis siin ikka öelda on. Väga teretulnud nähtus. Kui inimest motiveeritakse võib olla tõusevad töönäitajad ja töötulemused jne. Ega siin muud põhjust ei olegi. Põhimõtteliselt on hea ja tore. Ega ta muud ei ole, kui inimeste motivatsioon tööd teha veel paremini. Eks igaüks teeb niigi tööd ilma selle motivatsioonitasuta.

Võib olla see tõstab rohkem meie sisest konkurentsi. Sisemine konkurents aga teeb asja paremaks, kuna töötulemused selle võrra tõusevad. Koostöö tõusu kohalt ei oska täpselt isegi öelda, kas nüüd koostöö oluliselt tõuseb. Ma isegi eeldan, et pigem mitte. Kõik sõltub tulemustasu kriteeriumitest. Kui võtta selle koha pealt, et meil makstakse tulemuste pealt ehk läbiviidud väärteomenetluste protokollide arvu pealt. Siis ma ei taha hästi uskuda, et siin koostööga midagi pistmist oleks. Igaüks vaatab, et saaks ainult rohkem protokolle teha. Igaüks enda eest.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Eks muidugi, nagu praegusel ajahetkel, on meil siis põhikriteerium väärteomenetlus. Isegi mitte väärteomenetlus aga koostatud väärteoprotokollid. Eks see või olla üks osa aga ma arvan, et seal peaks olema ka piirkonna kriminogeensuse tase, mida tuleb ka vaadata, sest kui ikkagi kuritegevus piirkonnas lokkab aga konstaabel vihub ainult väärteoprotokolle teha?

Tavakodaniku jaoks on ükskõik, kas tema piirkonnas on väärteoprotokolle koostatud sadu või tuhandeid. Tema jaoks on ikkagi oluline, et seal piirkonnas oleks turvaline elada.

Koostöö kohaliku omavalitsusega ning asutuste ja ettevõtetega. Läbiviidud igasugused preventatiivsed üritused, politseioperatsioonid. Politseioperatsiooni puhul on oluline, kes on üldse selle operatsiooni algataja. Et see oleks tehtud mingi kindla eesmärgiga ja vajadusel. Mitte sellepärast, et on vaja teha ja me lähme ja teeme. Vaevalt, et keegi teine peale kohaliku konstaabli tuleb tema valda politseioperatsiooni tegema. Initsiatiiv tuleb ikkagi kohalikult kontaablilt, kes sinna vajalikud lisajõud välja ajab ja sellega tegeleb. See on juba puhtalt

organiseerimise küsimus. Initsiatiiv tuleb ikkagi kohalikult konstaablilt. Seda peab alustama ikkagi kohalik konstaabel. Rohkem ei oskagi kohe öelda. Siin on muidugi sihuksed asjad, et tagasiside elanikkonnalt, et kuidas ollakse rahul piirkonnas selle kohaliku konstaabli tööga ja kriminogeense olukorraga. Minu arust täiesti seostamatu asi. Kus sa seda tagasisidet saad ja kas sealt tulebki midagi tagasi. Seda nagu ei saagi kuidagi mõõta. Mingil määral küll aga see on nii nagu ta on.

Paljude asjade puhul on tegemist tehnilise küljega. Kui aga hakkata rääkima käegakatsutavatest tulemustest, siis ongi ju väärteomenetlus ja avastatud kuritegevus, ega muud ei olegi.

Piirkonnale ei ole tähtis, kes mingi asja konkreetselt avastas. Kõige tähtsam on, et kuritegu on avastatud. Kui hakkata pärast kellelegi mingeid punkte ja linnukesi jagama, siis see on muidugi küll küsimus, et kas konstaabel nüüd ikka avastas selle või mitte. Vahetu juhi hinnang, nagu ta on praegusel momendil, on oluline näitaja. Samuti ka koostöö kolleegidega ja muudega.

3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?

See on juba vähe raskem probleem, sest ei anna ju võrrelda siin 20000 inimesega valda, 10000 inimesega linna, siin samas ainult 2000 elanikuga valda. Piirkondasid iseenesest ei saagi sedasi võrrelda. Siit tulenevalt ka vastavalt on need konstaabli töönäitajad hoopis midagi muud. Puhtalt sellega, kui Padise valla konstaabel koostaks ainult Padise vallas väärteomaterjale, siis nende töötulemuste järgi ei saakski ta kunagi sinna nö töötulemuste järgi rahadele lähedalegi, sest Keila linnas teha väärteomaterjale, kus on rikkumisi kindlasti 10 korda rohkem kui Padise vallas. Siit aga ainuke variant on rahvaarvult võtta mingi suhtkoefitsent. Ka selle kohapealt me saame selle tabel küll, ütleme 1000 elaniku kohta koostatud materjalid kätte aga koostatud mahu kohta on ju Keila linnakonstaabel teinud rohkem, nii et jälle problemaatiline. Keila linnakonstaabel on teinud Padise vallakonstaablist 5 korda rohkem protokolle aga suhtarvult 2000 ja 10000 elanikku on nad võrdsed.

Piirkondade erinevusi tegelikult ei saa ikkagi võrrelda. See on umbes nagu, mis tuleb välja, et hakkame võrdlema kriminaalpolitseiniku ja konstaablit, et kumb siis nüüd on tublim

politseinik. Nende kahe inimese tööd ei saa võrrelda selles mõttes. Kes nüüd siis on rohkem teinud tööd, kes väärib rohkem preemiat, kes ei vääri. Seda sama saab küll rakendada patrullpolitseinike puhul, sest nendel on tööülesanded ühed ja piirkonnad samuti. Piirkonnakonstaablid on ka muidugi 50% patrullis nii, et võimalus on ka alati mujal piirkonnas oma protokolle teha. Ka sama rahvaarvuga valdades elab erinev kontingent ja inimesed. Rahvaarv ei ole ka ainult mingi näitaja. Kõik oleneb ka sotsiaalsest olukorrast piirkonnas.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Üldjoontes olen rahul aga on asju millega ma rahul ei ole. Kehtivas hindamiskriteeriumis ei ole ma rahul sellega, et lubadeta juhid ei ole lisapunkte väärt, st. juhtimisõiguseta isikud. Väljaselgitatud juhtimisõiguseta isikud võiksid olla samuti rohkem hinnatud. Ka ei ole sellega nõus, et hoiatamisotsus, kiirmenetlus ja üldmenetlus on kõik ühe punktiskaala järgi võrdsed. Aga sisuliselt üldmenetluse ja ka kiirmenetlusega teed palju rohkem tööd, kui selle suulise hoiatuse blanketi tegemisega.

Siin peaks olema ikka kindel vahe, et kui ma viin läbi üldmenetluse. Olen materjali kokkupannud ja saan selle eest sama palju punkte, kui ka hoiatuse eest. Ja probleem on ka selles, et kui ma isegi teen helkurita jalakäijale selle hoiatamisotsuse. Saan ma selle eest veel boonuspunkte, et sisuliselt ma saan selle ühe paberi täitmise eest rohkem punkte, kui läbiviidud KarS § 262 järgi, kus ma olen võib olla kuulanud üle kolm tunnistajat jne.

Juhi hinnang peab igal juhul olema. Juhi hinnang hakkab mängima alles siis rolli, kui kõigi tulemused on umbes paari-kolmekümne punktiskaala sees. Kõvade töötulemustega mees peabki olema esimene mees. Juhi hinnang ei tohi nii suur olla, et siis nagu kaob tabeli töötulemuste mõte ära, sest siis juht lihtsalt ütleb kellele kui palju. Kui hakkab mängima suurt rolli juhi hinnang, siis ei ole tabelil mõtet. Las siis juht ütleb, et kes kui palju saab ja kogu lugu. Juhi hinnang peab andma mingisuguseid punkte aga mitte nii suurt, et ta võib kõigile oma hinnanguga „vee peale tõmmata„. See on küll äärmuslik näide aga see võib elus ette tulla. Kui selline asi on aga võimalik, siis ei ole nagu sellel eelneval üldse mõtet. Siis on parem juba nii, et ülemus ütleb, kes kui palju ja kõik. Juhi hinnang võiks olla objektiivsete ja subjektiivsete kriteeriumite kogumis 25%. Mitte rohkem kui 25%.

Juhtivkonstaabel Arne Talberg, Lõuna, staaž 14 aastat, piirkonnakonstaabel 7,5 aastat, 34 aastane mees, Kristiine linnaosa konstaabel.
Intervjuu Tallinnas 26.04.07.a., algus kell 10.31, kestvus 19 min. 37 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Muidugi hea, kui lisaraha saab aga ainult protokollide hindamisest on vähe. See ei saa olla õiglane. Arvestatakse ainult protokolle.

Tulemustasu on muidugi hea, kui seda makstakse, sest see motiveerib konstaableid. See motiveerib, seda peab maksma ning palgale lisaks on see väga tore raha.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Põhiliseks piirkonnakonstaabli hindamiskriteeriumiks peaks olema professionaalsus. Mitte protokollide arv. Protokollide arv ei tähenda professionaalsust. Vahetu juht mõõdab professionaalsust, selleks on juhi mõtted, nägemus erinevatest töötajatest ja nende töötegemistest. Kui juht ei näe oma töötaja professionaalsust, siis on töötajal raske, kuid eelkõige tuleb vaadelda isikut ja sellest võib teha järeldusi tema töötegemiste professionaalsuse kohta.

Juhtide vahetu suhtlemine piirkonnakonstaablitega ja piirkonna võtmeisikutega aitab tuvastada piirkonnakonstaablite professionaalsust. Tuleb arvestada igasugust koostööd, ka koostööd teiste politseinikega.

Piirkonnakonstaabel ei pea tegelema liiklusprotokollide vormistamisega. Konstaableid tuleks hinnata töötulemuste järgi. Meil on põhikriteeriumiks väärteomenetlus.

3. **Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?**

Minu piirkonnas on näiteks firmad. Omavoli ja kaebused teiste firmade tegevuse peale. Mis aga reeglina on raudselt kohtute pädevus. Samas pean ma aga tõsiselt seda neile seletama ja ka kirjalikult vastama. See aga on väga töömahukas. Tihti pean ennast kurssi viima selliste seadustega, millega politsei tavaliselt üldse kokku ei puutu. Samuti järgnevad koheselt igasugused täiendavad ja vastukaebused.

Teistes piirkondades on aga jälle väga palju kriminaalmenetluste alustamisi, mida peab otsustama ja millega peab tegelema piirkonnakonstaabel. Seda erinevust peab samuti nägema ja otsustama vahetu juht, kes näeb avaldusi ja materjale ning nende raskusastet, samuti tehtud tööd.

Piirkonna suurus, pindala võib üks olla, samuti rahvaarv aga samas on tegemist täiesti erinevate piirkondadega ja probleemidega. Igal piirkonnal on oma erinevused aga nende hindamine on väga raske.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Ei saa rahul päris olla protokollide ja punktisüsteemiga. Võib olla mingi punktisüsteem peaks olema. Piirkonnas on näiteks oluline koerad, kassid, narkomaania. Punktitabeli alusel pead aga taga ajama protokolle ning suhtlus elanikkonnaga kannatab, seda ei arvestata punktitabelis üldse.

Tagasiside elanikkonnalt on hea näitaja aga kindlasti on seda väga raske teha ja ka seda ei saa päris adekvaatselt üks ühele hinnata piirkonnakonstaabli ainuisikuselise tegevusena ja töötulemusena.

Arvan, et vahetu juhi hinnang peaks olema hindamissüsteemis 60%, sest avaldused ja teemad väga erinevad. Osad avaldused on väga pikaajalise menetlusega ja väga keerulised.

Rohkem hinnatakse nn kirjalikke suulisi hoiatusi, kuigi kui avastatakse raskem väärtegu ja inimene peab rohkem tööd ja vaeva nägema, on sellel väiksem osakaal tema hindamises. Materjalide vormistamisel on töömaht hoopis erinev.

Vanemkonstaabel Marili Reinek, Ida-Harju, staaž 11 aastat, piirkonnatööl 5 aastat, 30 aastane naine, Maardu linnakonstaabel.
Intervjuu Maardus 25.04.07.a., algus kell 13.40, kestvus 31 min. 53 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Maksta tuleks - mingi motivatsioon peab olema inimestel, et nad teeksid rohkem, kui lihtsalt käivad tööl.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

See on keerulisem küsimus. Need subjektiivsed kriteeriumid mille järgi makstakse, need on normaalsed. Need asjad peaksid loomulikusest inimestel tulema. Objektiivsed kriteeriumid on kaheldavad. Pingereas on esimene narkotemaatika. Maardus võib neid muidugi palju saada, kui väljas käia. Aga nad sattuvad ka niisama kambrisse. Ma tean ka kindlasti piirkondi, kus ei toimu sihukesi asju aastate jooksul.

Põhiline on jälle protokollide arv, mis ei ole õige. Eriti piirkonnakonstaablil, kes peaks rahvaga suhtlema ja lahendama probleeme ning leidma lahendusi. Protokoll reeglina ei ole mingi lahendus. Tavaliselt see protokoll toobki kaasa selle, et ühele teed, siis teine hakkab tegema vastuavaldusi, et teisele ka protokoll tehtaks. Ja siis hakkabki see ringiratast käima, et tema tegi seda ja tema tegi teist.

Kehtiv prefektuuri käskkiri on aegunud. Tulemuslepingud on uued ja seal ei ole enam selliseid protokolle nagu narkoväärtegude koostamine ja „päevade peale viimine“. Aga juhendis on see veel sees.

Kõik prioriteedid muutuvad ajas. Tulemuslepingud muutuvad, iga aasta on politseil uued prioriteedid. Kuna meil on ühtne korrakaitsepolitsei, siis need punktid ühtlustatakse ja piirkonnakonstaabel hakkab konkureerima patrullkonstaabliga. Käies patrullis saab piirkonnakonstaabel punktid kätte.

Probleem on selles, et me teeme oma kvartalitöö ära ja alles seejärel öeldakse meile, et mida me hindame. Tehes järgmised veerand aastat tööd, siis tehakse kindlasti uus käskkiri, mis on

eelmisest erinev ja öeldakse jälle tagantjärgi, et mida me nüüd hindame. Aga töö on juba tehtud.

Igasuguste hindamiskriteeriumite kokkulepe peab olema enne hindamist paigas. Leping peab olema kahepoolne aga meil on sellised ühepoolsed lepingud. Kui prioriteedid on väärteomaterjalid, siis avaldusi lahendades ja neile pikki vastuskirju koostades ei tule punkte.

Kriteeriumid peavad olema sellised, et neid saaks „seina peale panna“ ja igaüks teab mille järgi teda ja teisi hinnatakse. Ma arvan, et politsei, kui ta näeb rikkumist, siis ta peab sellele reageerima nagu seaduses on kirjas. Miks me eelistama ühtesid paragrahve teistele?

Nagu näha oli nende narkomaanidega. Meie süsteem ei vasta sellele, et paneme ühed eesmärgid ja nüüd jookseb see juba poole aasta pealt kokku, kuna arestimaja ja muu süsteem ei suuda seda vastu võtta. Seda, mida me siis toodame.

Põhimõtteliselt on narkomaanid karistamatud. See, et neil poole aasta pealt on võimalus istuma minna nädalavahetusel. See ei ole karistus ja ta ei lähe seda veel istuma ka, nii et me peame endale tööd juurde tegema. Me peame ta poole aasta pärast uuesti üles leidma ja viima vägisi kinni. Teda tuleb püüda kolm korda. Kõigepealt esmane joobetuvastamine, siis kohtusse viimine ja siis veel arestimajja viimine. See peab olema kohene tegevus. Otse kohtusse ja sealt arestimajja. Istub seal kuu aega ära ja siis on tunda, aga pole sihukesi võimalusi. Alguses me tegime seda aga siis jooksis kokku.

Vormistatud materjalide puhul peaks olema paigas, et kui palju peab olema materjale, et see oleks tulemus, et sellest üle oleks tulemuslikum tulemus, mille eest siis rohkem maksta, kui põhipalk. Paaris töötades on raske, kui paarimees loeb ainult näpuga järge, et mille eest saab punkte ja mille eest mitte ning teeb ära ainult selle, mille eest saab punkte ning sina pead selle tegema mille eest ei saa punkte või saab vähem.

Teistega võrdluse kohta toon sellise näite. Kui osakonna parim mees teeb 100 protokolli ja järgmine mees teeb 50 protokolli, siis parima mehe lahkudes on hoobilt parim 50 protokolli mees, kes tegelikult teeb poole vähem tööd. See on võrdlemine kolleegide vahel.

Ma arvan, et tulemustasustamine vähendab meeskonnatööd. Politseitöö on meeskonnatöö, mida ei tehta üksi, aga tulemuse saab tabelisse ainult üks mees, mitte kõik. Näiteks alkoholi läbiotsimisel osalenud isikud. Ülejäänud oleks nagu kodus maganud.

Palju töötatakse praegu korrakaitsepolitseis patrullekipaaži printsiipil ehk siis kaks isikut teevad tegelikult töö koos ära aga punktid või tulemuse saab kirja ainult üks isik. Ma ei tea kuidas seda sisse viia aga see oleks oluline, et kõik mingi asja nimel tööd teinud saaksid fikseeritud. Mõlemad menetlejad peaksid sama punkti. See on lihtsalt fikseeritav, kes koostasid materjalid.

3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?

See on raske küsimus. On raskemaid ja kergemaid piirkondi. Äärealadel on alati raskem. Sa tead, et sa oled üksi ja keegi ei tule sulle appi. Kogu kogukonna jaoks oled sa ainult politseinik. Psühhiliselt on see väga raske. Osakonna keskuses on alati kergem, sest siin on ka teisi politseinike. Isikuna oled rohkem anonüümne.

Piirkonnad on kõik erinevad ja väliselt raskem piirkond ei pruugi alati olla seda tegelikus töös. On kinnised kogukonnad ja rikkamad kogukonnad jne. Samas suhtutakse jõukamates piirkondes konstaablisse kui orja.

Keele probleemidest on selles suhtes lihtsam üle saada. Sihukesi asju tuleks nendes piirkondades hinnata. Et mis on need kauged ja üksikud piirkonnad, kus tõesti abi ei ole kuskilt tulemas ja need, kus sa pead kogu aeg võõrkeeles suhtlema. See on tegelikult väsitav, kui sa tunned, et sa eesti keeles suudaksid seda hoopis teistmoodi lahendada, lihtsamini ja selgemalt. Juriidilised detalid ja muud pisiasjad. Lävimine rahvustasanditel on hoopis erinev, eestlane–eestlasega ja venelane-venelasega.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Rahul üldiselt ei saa olla, sest ei saa täpselt aru, mida hinnatakse ja me võime siin ju küll hinnata, et tulemuslepingu järgi me peame täitma neid asju ja nende eest maksma. Aga keegi peab ka selle ülejäänud töö ära tegema.

Tulemuslepingutes ei ole sees ja seda ka ei hinnata nn tavatöö ja muu töö, peale prioriteetide. Aga ka see töö tuleb ära teha ja sellest tekkivad kõige suuremad probleemid, kui see jääb tegemata. Kui sa ütled, et ma ei tee seda. Ma lähen nüüd narkomaani otsima, võtke ise kuriteo avaldus.

Aga muidugi arvan, et piirkonnakonstaabli puhul on väga olulised need subjektiivsed omadused. Konstaabel on eelkõige sihuke „õige inimene õige töö peal“, iga inimene selleks ei sobi. Väga raske on hinnata, kuidas elanikkond rahul on aga mingil määral ikka. Suhted omavalitusega aga ka need võivad „nässu minna“ mingi muu poliitika pärast.

Juhi subjektiivne hinnang on kahe otsaga asi. Võiks olla kuldne kesktee 50% ja 50%. Siin peaks mingid kriteeriumid olema. Et need oleks selgemad ja individuaalsemad.

Tulemustasu maksmise puhul peab olema kõigile kolleegidele teada, mille eest keegi oma tasu täpselt sai. Kas narkomaterjalide eest või millegi muu eest. Või oli tegemist subjektiivsete kriteeriumitega, mida võib olla keegi teine ei täitnud ära. Võib olla oli kellelgi näiteks habe ajamata. Tagasiside peab alati olema. Selle kohta, et mis teised halvemini tegid, et ei saanud nii palju tulemustasu.

Vanemkonstaabel Annika Lauk, Lõuna, staaž 2 aastat, piirkonnakonstaabel 2 aastat, 23 aastane naine, Männiku linnaosa konstaabel.
Intervjuu Tallinnas 26.04.07.a., algus kell 13.20, kestvus 22 min. 17 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Arvan, et väga normaalne nähe, et korrakaitse lisatasusid makstakse ja arvan, et motiveerib inimesi rohkem tööd tegema. Just see, et kui hinnatakse objektiivseid ja subjektiivseid külgi, siis objektiivsete töötulemuste järgi inimene hakkab rohkem tööle. Keda motiveerib, see hakkab rohkem tööle ja teeb rohkem tööd. Inimestel on mille järgi pingutada.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Praegune hindamine on objektiivsed ja subjektiivsed kriteeriumid. Objektiivsetest on meil praegusel hetkel üldse välja jäetud avalduste lahendamine. Selle võiks tuua sisse aga kindlasti on piirkonnas lahendatud avaldused ja siis samamoodi need kriminaalasjade mitttealustamised, igasugused erinõuded ja sellised asjad. Praegu neid ei hinnata.

Hinnatakse ainult protokolle, tagaotsitavaid, joobes juhte ja selliseid mõõdetavaid, mis kusagil konkreetselt näha on. Avaldused on välja jäetud. Võiks neid ka hinnata nagu ka erinõudeid, samuti piirkonnas oldud aeg, vastuvõttudel käidud aeg.

Piirkondades oldud aega saab mõõta, kui ma näiteks käin naabrivalve sektorites, osalen piirkonna üritustel. See töö kuulub ka piirkonnakonstaabli tööülesannete hulka. Käin näiteks lasteaias lastele mingit esitlust tegemas, politseitööd tutvustamas, selliseid asju võiks ka hinnata. Üritustest osavõtt.

Praegu on subjektiivsed punktid, kui seal on objektiivsed hästi kõrgel, siis üldjoontes see subjektiivne hinnang eriti ei mõjuta tulemust kokkuvõttes. Võiks rohkem võrdsustada sellega. Võrdsustamist on raske teha aga see on tehniline küsimus.

Subjektiivne osakaal võiks olla mingi 30%. Praegu on ta selline väike osa. Mõnel on objektiivsed punktid üle 1000, siis tabeli järgi tuleb subjektiivne mingi 95. Siis sa saad näiteks kokku 1095. Seal ei mõjuta see 5 või 10 punkti enam midagi. Ta ei mõjuta mitte midagi, ta on täiesti mõtetu. Isegi see 10, mingi 20 punkti ei mängi seal mingit rolli. Kui sa

lihtsalt teed oma need kvartali objektiivsed tulemused nii suureks, siis see subjektiivne on väike osa seal juures, mida lihtsalt liidetakse.

3. **Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?**

Kõik piirkonnad on kindlasti erinevad. Meie osakonnas näiteks, kui avalduste järgi võtta, siis Mustamäe piirkonnas on avaldusi tunduvalt rohkem, kui Nõmme piirkonnas, kus mina töötan. Samamoodi on ka väärteod erinevad nendes piirkondades.

Mustamäel on näiteks väga palju avaliku korra, rahu rikkumist, nendes suurtes majades. Meil näiteks on vastavalt hoopis kohaliku omavalitsuse korralduse seadust hästi palju.

Nii, et peaks ikka piirkondade erinevust erinevalt hindama. Kuidas, on väga raske küsimus. Saab ainult grupi siseselt töötajaid eraldi hinnata. Kristiines eraldi, Mustamäel eraldi ja Nõmmel eraldi ja siis võtta nende gruppide parimad ja neile maksta korrakaitse lisatasu.

Praegu võetakse terve osakonna konstaablite parimad ja makstakse neile lisatasu. Võetakse kõik kokku. See läheb rohkem sinna subjektiivsete hinnangute ja juhi hinnangu valdkonda. Maal on see veel raskem. On väga ilusad piirkonnad, kus midagi ei juhtu.

4. **Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?**

Üldjoontes olen rahul, sest et väga selgelt on seina peal näha, kes on töötulemustes head ja see on täpselt seina peal kirja pandud, et kes on, kui palju, mida teinud. Kohe on näha, et mille järgi makstakse raha. Kõik on avalik.

Meil pannakse iga kvartal osakonnas seina peale, kõigil on teada. Subjektiivsetele hinnetele, sellest kvartalist, ise paneme allkirjad ja see läheb meie toimikusse. Inimesed teavad, keegi meie eest seda ei varja.

Varasemaid aegu ma ei tea. Kuidas seda korraldati ja lisaraha niimoodi jaotati, et võib olla ei olnud sihukest asju nagu töötulemuste hindamine, aga praegu on kirjas mitu protokolli oleme teinud, mida lahendanud ja nende järgi hinnatakse.

Hindamisse tuleb sisse tuua avaldused ja erinõuded. Hindamises tuleb ära kajastada, et kes, kui palju, mida lahendab. Meil need olid sees aga enam ei ole.

Kui ma olen praegu piirkonnakonstaabel ja pean käima patrullis, siis praegu hinnatakse põhimõtteliselt seda tööd, mida ma teen käies patrullis. Palju ma teen protokolle või pean kinni joobes juhte. Ühe sõnaga töötulemused tulevad ainult patrullis käigust.

Kui mul on oma kabineti päev, lahendan siin avaldusi ja väljas käia ei jõua, ühtegi protokolli ei tee. Siis see on lihtsalt nagu minu kõrvaltöö, keegi seda ei hinda. Kui näiteks ühtlustada piirkonnad, kus on erinevad rikkumised. Siis tuua väärteomaterjalide erinevad punktid, et narko on 20 punkti hindamises, samas jälle mingi liiklusväärtegu on 5 punkti, 262 on 10 punkti.

Kui võrdsustada seda, siis tuua see 262 5 punkti peale. Siis oleks ta nagu piirkonnas natuke erinev, sest Mustamäel näiteks avaliku korra, öörahu rikkumist on tõsiselt palju võrreldes meie Nõmme piirkonnaga. Siis võib olla sealt nagu ühtlustada seda. 262 puhul on palju tööd. Pead koguma materjali kokku ja ei ole reeglina selline ühe dokumendi protokoll. Avaldused ja ülekuulamised ning tööd on palju.

Arvan, et võimalus on ikkagi võtta asja gruppide ja piirkondade põhiselt. Piirkonnad on nii erinevad. Nõmme piirkond ja Mustamäe piirkond on täiesti kaks ise asja. Head töötajad saavad alati oma punktid kätte, kes tahavad. Aga lõpmatuseni ei saa ka ühele joodikule trahvi kirjutada.

Konstaabel Annika Pedosk, Lääne–Harju, staaž 1,5 aastat, piirkonnakonstaabel 0,5 aastat, 23 aastane naine, Keila linnakonstaabel.
Intervjuu Keilas 23.04.07.a., algus kell 10.45, kestvus 55 min. 32 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Väga tore ja hea. See motiveerib, seda peab maksma ning palgale lisaks on see väga tore raha. Tulemustasu peab maksma, kuna see motiveerib töötajaid saama palgale lisa ning kindlasti tõusevad sellega ka töötajate töötulemused.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Konstaableid tuleks hinnata töötulemuste järgi, nn punktitabeli järgi, kuid kindlasti tuleks arvestada ka koostööd teiste piirkondade konstaablitega, sest koostöö on suhteliselt väike. Piirkonnakonstaabli töö ei peaks olema liiklusprotokollide vormistamine ja sellega tegelemine.

Olulised näitajad aga on joobes juht, ebaseaduslikud tubakatooted ja tubakatoodete alaealistele müümine ja selline temaatika. Samuti on piirkonnas oluline ebaseaduslik alkohol, alkoholi käitlemine alaealistega seoses ning kuritegude avastamised.

Kuriteod on piirkonnas alati tähtsaks teemaks. Ei ole tähtis, kes need avastab aga avastada need tuleb ja ilma piirkonnakonstaablite tegevuseta need ka ei tule (avastamised).

Meil on põhikriteeriumiks väärteomenetlus. Samuti ka koostöö kolleegidega ja teiste üksustega aga eelkõige oma jaoskonna siseselt.

3. **Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?**

Igal piirkonnal on oma erinevused aga nende hindamine on väga raske. Mina ei oska öelda, kuidas võiks konstaableid hinnata hinnates nende tegevuses piirkondade erinevusi.

4. **Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?**

Ei ole kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul. Seda just nn punktitabelis olevate protokollide ja hoiatuste hindamises.

Rohkem hinnatakse nn kirjalikke suulisi hoiatusi, kuigi kui avastatakse raskem väärtegu ja inimene peab rohkem tööd ja vaeva nägema, on sellel väiksem osakaal tema hindamises.

Siinkohal tooks näiteks helkurita jalakäija ja loata juhi, kuid kindlasti ka alkoholiseaduse ja avaliku korra rikkujad. Materjalide vormistamisel on töömaht hoopis erinev.

Samuti ei ole rahul tähtaja ületamise sanktsiooniga, karistus tähtaja ületamisel peaks olema poole väiksem. Juhi hinnang võib olla aga kindlasti ei tohiks juhi hinnangul olla liiga suur osakaal töötaja hindamisel.

Väärteomenetluse hindamisel on tugevalt prioriteedid paigast ära. Rohkem hinnatakse helkurita jalakäija karistamist, kui juhiloata juhi liiklusest kõrvaldamist. Nende kahe rikkumise ohutegur kogukonnale on aga oluliselt erinev. Üks neist ohustab ainult ennast, teine kõiki liiklejaid.

Samuti on raskem ja töömahukam vormistada materjale, kus osalised alaealised. Arvan, et ka "Kairi„ sisestused peaksid kõik olema punktitabelis kajastatud. Juhi hinnang võib olla nagu praegu, ca 15 % kogu töötulemuste hindamiskriteeriumitest.

Konstaabel Kaupo Luur, Ida–Harju, staaž 9,5 aastat, piirkonnakonstaabel 6 aastat, 28 aastane mees, Jõelähtme vallakonstaabel.
Intervjuu Lool 24.04.07.a., algus kell 10.15, kestvus 36 min. 42 sek.

1. **Mida Sa arvad piirkonnakonstaablitele tulemustasu maksmise kohta?**

Sisuliselt ju puudub selline asi meil. Vähemalt ma pole küll märganud, et oleks nagu eriti vahet tehtud piirkondlikel ja patrullimeestel.

Siiani kõik need aastad oli, et protokollid pandi kõik üldtabelisse ja siis hakkati sealt parematele maksma. Praegu on meil ühtne korrakaitse ja oleme kõik, nii piirkondlikud konstaablid, kui ka patrullpolitseinikud ühes tabelis.

Hindamiskriteerium on üks – palju sa oled protokolle teinud. Tegelikult praegu lööb ta eriti valusalt välja, sest meie peame käima esimese kategooria patrullis ja tegema oma pabereid. Teised tulevad, teevad oma kaksteist tundi ära ja nägemist. Annavad välijuhi kätte oma protokollid ja lähevad minema. Meie peame siin oma protokollid sisestama ja oma tehtud materjale edasi menetlema ning otsustama. Pärast on tulemustasu kuidagi.....

Tegelikult ma ütlen ausalt, et see tuhat krooni, mis nad siin maksavad, see ei erguta kedagi midagi tegema. Nad ütlevad, et maksame sulle ergutustasu 1000 krooni, ma aga saan puhtalt selle eest, et ma siin koristan üle 300 krooni kätte. 1000 krooni ei ole nagu miskit. Ma käin korra poes ja olen ka rohkem kulutanud.

Juba see tasu, kui selline ja teiseks mina olen kogu aeg sellel arvamusel olnud, et kas see tasu peabki nii tihti see rahaline olema. Kui kasvõi muud moodi ära märgitakse, siis piisab vahel ka sellest. Ei pea olema, et see kuu tegid ilusti tööd, nüüd saad palju raha. On olemas aastapäevad jne. Põhjuse nagu leiab. Piirkonnakonstaablit saab ka muud moodi väärtustada, mitte ainult rahaliselt.

2. **Milliste kriteeriumite alusel võiks hinnata piikonnakonstaablite töötulemusi?**

Tulemustasu puhul ei ole paika pandud neid kindlaid kriteeriume, praegu meil kujuneb asi nagu sotsvõistluseks. Konkureeritakse oma naabriga, kui tema on eespool, siis tema saab, kui mina, siis mina saan.

Kui seda punktitabelit teha, siis tuleb mingid normatiivid panna, et täidad need ära, siis saad. Siis teab igaüks, et teed niipalju ja niipalju saad. Kui aga on ainult pingerida, siis mine tea, rabatakse siin sadakond protokolli nädalas ära ja .... Aga protokollil ja protokollil on vahe. Tihtipeale see ei loegi.

Piirkondlikud kriteeriumid töötulemuste hindamisel võiksid mõõta kuritegevust, mis toimub, nende langusi. Tegelikult, kui kuritegevus langeb, siis saab ikka mingid protsendid sealt rahulikult kirjutada piirkondliku politseiniku tegevuse kohta. Kui piirkonnakonstaabel, ka krimka, seda tegevust organiseerib, siis langeb see ikka päris usinasti. Korrakaitsepolitsei saab valla poolt mõjutada, komisjonides istuda. Igal pool on sõnaõigus antud ja tuleb seda ka kasutada.

Protokoll on küll teisejärguline. Protokoll ja kriminaalasjad ka. Praegu me kriminaalasjades esmastest toimingutest kaugemale ei lähe. Mõne asja puhul küll, kui on nagu isiklikum huvi, selles mõttes, et saaks selle asja „valgeks„. Tunned, et on vajadus need pätid kätte saada. Siis veel aitad kriminaalpolitseile kaasa. See muidugi on nagu on, sest sa võid anda aga tagasi saad sa teavet ikka väga vähe.

Siiamaani mina olen rohkem rõhku pannud preventsioonile ja noortega tegelemisele ning sellele, et vanematele inimestele selgeks teha, et kuidas asjad toimuvad. Karistama peab.

Kõike peab tegema, mitte aga seda, et kui kriminaalasju ei ole käes, siis peab väga palju olema väärteoprotokolle. Siis me olemegi nii, et otsime aga põhjusi kangesti. Kui teed palju hoiatusi, siis hakkatakse ütlema, et ei tohi nii palju hoiatada, karistama peab. Karistused peavad olema karmid. Hakkatakse karme karistusi määrama. Jälle paha. Nii ta kuidagi kujuneb välja.

Igal juhul, kui kuritegevus piirkonnas langeb tuleb seda arvestada kuidagi piirkonnnakonstaabli heade töötulemuste hulka. On ka muid tegureid aga samas, kui piirkondlik midagi teeb, siis peaks see kuskil väljenduma. Tihti ta väljendub selles, et kuritegevus langeb. Seal on muidugi ka muid tegureid aga üks on ta kindlasti. Kui ikka kuritegevus langeb, siis tuleb vaadata kas konstaabel on võtnud mingeid meetmeid kasutusele

ja kui on, siis kas nad sobivad kokku ja kui sobivad siis on näha, et on mingi efektiivsus. Igatahes seda ei ole nagu kuskil mõõdetud ega tehtud.

Praegu lähevad kuritegevuse protsendid ja langused kõik kriminaalpolitsei arvele. Nende töö efektiivsust mõõdetakse sellega. Meil on teistmoodi. Kuritegevus langeb, siis väärteod peavad tõusma. See on sihuke huvitav balanss, mis peab alati olema. Praegu on läinud nii, et neid preventsiooni üritusi ja .... Ülemustele meeldib see. Kas ka sellele midagi reaalselt järgneb, nende poolset tegevust, äramärkimist või sellist. Seda ma ei usu. Aasta läbi saab, siis oskab öelda, siis saavad projektid läbi.

3. Kuidas hinnata piirkonnakonstaablite töötulemustes piirkondade erinevusi?

Erinevused on suured. Linnades on vägivaldust ja pidusid rohkem. Meil siin näiteks ei ole ühtegi lõbustusasutust. Need on kõik suletud. Ei oskaga siin öelda täpselt kuidas neid mõõta või hinnata.

Igal juhul on kõik piirkonnad absoluutselt erinevad. Meil siin ääremaadel ei ole osades valdades peaaegu üldse kuritegevust. Väärtegude põhjal on neid suhteliselt raske võrrelda. Meil siin trass läheb läbi ja me võime sealt alati väärtegusid korjata. Aga see ongi see töönäitajate tagaajamine.

Piirkondades mõjuvad kõik - raudteede läbisõidud, suured teed jne. Vanasti oli siin neid gastrolööre päris kõvasti, nüüd oleme neist lahti saanud. Loeb Tallina lähedus. Valla suurus on mingi kriteerium aga see on rohkem see kriteerium palju sinna konstaableid vaja on. Siin tuleks kuidagi kõiki neid asju koos hinnata. Palju neid kuritegusid toime pannakse.

Tegelikult kuritegevus on see, mida me saame mõjutada aga mitte ärakaotada. Väärteod aga on puhtalt meie oma tegevus. Seda arvu me saame siin üles alla keerata nii, et erilisi probleeme ei ole. Kui me kõik hoolsalt ikka ette võtame, siis me ajame selle numbri ikka nii suureks, et ei ole mingit küsimust. Tegelikult on statistika see asi, mille järgi saab kõik paika panna, igas mõõdus. Kas ta nüüd päris tegelikku olukorda näitab ja jooksmist–tegemist, seda ei oska öelda. Liiklus ei tohiks olla piirkonnakonstaablite töönäitaja. Seda peab muidugi tegema aga kas ta on piirkonnatöö, see on kaheldav.

Kuritegevust me saame mingil määral mõjutada. Näiteks ehitatakse, siis läbi valla panna omad tingimused ja korralikult. Me peame mitte tingimusi ise peale suruma vaid neile selgeks tegema, et mis on kasulik omavalitsusele. Naabrivalve olemasolu piirkonnas, inimeste teadlikus tõuseb, panevad väravad ette jne. Sealt kaudu saab mõjutada kurjategijaid, kes siin tegutsemas käivad.

4. Kas oled kehtestatud hindamiskriteeriumitega rahul? Miks?

Nõutakse kogu aeg protokolle, protokolle, protokolle. On ka muid asju, mida võib teha aga tegelikult on nad kõik paika pandud tulemuslepingutega ja sealt juba jookseb läbi, et kui aasta lõpus nõuti, et kolmandat lõiget kiirust on vaja. Siis nii mitu tuli aasta lõpus veel teha. See ei saaks nagu olla põhiline.

Kindlasti on praegu olukord hull, kuna liikluspolitseid ei ole üldse enam aga peaks nagu muid asju rohkem arvesse võtma. Praegu on olukord selline, et sellist tööd nagu me paar aastat tagasi tegime, sellest annab ainult unistada. Ennem käisime ringi, suhtlesime inimestega, lahendasime avaldusi. Rääkisid külas mutikestega ja tuli informatsiooni. Praegu aga lahendad oma avalduse patrulli ajast ära, teed protokolle ja käid vahel sündmuskohal. On jäänud ainult vormistamise pool.

Lahendame ainult seda probleemi, mis on juba tekkinud ehk siis tagajärgede pool. Mitte seda probleemi, mida me arvame, et tekkib või teame, et tekkib. See preventsiooni pool on kuidagi lahjaks jäänud.

Ega protokollide edetabelite koostamine ei meeldi kellelegi. See ei ole kuigi mõnus. Sest kui pannakse paika punktisüsteem, et tee nii palju ja saad nii palju, siis võib olla. Aga ma ei tea, kas see kedagi motiveerib rohkem edasi minema või hakkatakse ennast lõhki tõmbama. Kui ma tahan see viissada krooni saada, et siis ma teen. See, kes paar korda tagumiseks jääb vaatab, et las nad seal ees tõmbavad, ma niikuinii ei saa, nii et pole vahet. Elad rahulikumalt, aega rohkem, ei pea ennast lõhki tõmbama. See mõte tuleb niikuinii. Teed vaikselt oma asjad ära ja korras.

Koostöö ei pruugi halvemaks minna, oleneb kõik isikutest. Tegelikult tegelevad tööga mitu inimest aga tulemus läheb ühele kirja.

Võib olla tuleks arvestada üldse patrullekipaaži tööd kogumis. Ise seda tundnud ei ole ja teistega rääkides ka, keegi ei ole kurtnud, et tulemuste arvestamine oleks hakkanud kiilu vahele lööma. Kindlasti ühistel üritustel arvestatakse, kes vormistab.

Mina ei ole siiani meie jaoskonnas tuvastanud, et keegi ajaks protokolle tulemuste arvu pärast taga. Vahel on isegi ainult ühel tulemus kõrgeks teiste abil aetud. On töötatud ühe mehe hüvanguks. Sellel juhul saab vähemalt üks tulemustasu. Seetõttu võiks ikka mingeid muid kriteeriumeid ka juurde mõõta, mitte ainult protokolle.

Meil näiteks on hakkatud „Kairi„ infot hindama. Mis on ühest küljest väga hea. Paned ikka sinna asjalikku infot üles ja see tähendabki, et sa pead inimestega suhtlema ja kuskilt seda teavet saama. Kui sa aga pidevalt patrullid ja protokolle taga ajad, siis see pool jääb kindlasti varju. Trassirikkujad ei tea piirkonnast midagi.