

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Günther Lang

PIIRIL TEGUTSEVATE ETTEVÕTETE JA POLITSEIÜKSUSTE
KOOSTÖÖVÕIMALUSED PIIRIKONTROLI
TÕHUSTAMISEL MAANTEEPIIRIPUNKTIDE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2013

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: juuni 2013
Töö pealkiri: Piiril tegutsevate ettevõtete ja politseiüksuste koostöövõimalused piirikontrolli tõhustamisel maanteepiiripunktide näitel.	
Töö autor: Günther Lang	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
Lühikokkuvõte: Antud lõputöö eesmärk on muuta politseiüksuste ja ettevõtete koostöö piirikontrolli teostamisel piiripunktides efektiivsemaks. Uurimuse meetodikaks on poolstruktureeritud intervjuu Politsei- ja Piirivalveameti maanteepiiripunktide juhtidega, et saavutada lõputöö uuringu eesmärk. Uuringu tulemusena ilmnes, et koostöö on äärmiselt komplitseeritud ja mitmetahuline protsess, sest paljuski on ettevõtted siiski omakasu peal väljas ning pole sedavõrd huvitatud koostöömimisest. Ettepanekuna tõi autor välja, et Politsei- ja Piirivalveamet peaks taoliste koostöövormide soodustamiseks panustama ja püüdma teha omalt poolt kõik, et ettevõtetega analoogseid lepinguid sõlmiks veelgi. Koostöö planeerimisprotsessis saavad nii politseiametnikud, kui piiril tegutsevad ettevõtted arvestada töös välja toodud punktidega ja võtta arvesse võimalikke ohukohti. Lõputöö mahuks koos lisaga on 36 lehekülge.	
Võtmesõnad: koostöö, juhtide roll, piirikontroll, eri valdkondade ettevõtted	
Võõrkeelsed võtmesõnad: cooperation, leaders role, border control	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele:	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. KOOSTÖÖ	7
1.1. Koostöö üldmõiste	7
1.2. Koostööd soodustavad ja takistavad asjaolud.....	10
1.3. Juhtide roll koostööl	11
2. PIIRIL TEGUTSEVATE ETTEVÕTETE JA ÜKSUSTE KOOSTÖÖ PIIRI KONTROLLI TEOSTAMISEL	15
2.1. Politsei üksuste tegevused piirikontrollis	15
2.2. Piiril tegutsevate ettevõtete koostöö korraldus	17
3. POLITSEIÜKSUSTE KOOSTÖÖ ETTEVÕTETEGA LÕUNA- JA IDA PREFEKTUURI MAANTEE-PIIRIPUNKTIDES	21
3.1. Uuringu eesmärk, uurimisülesanded, meetodika ja valim.....	21
3.2. Intervjuu tulemuste analüüs	22
KOKKUVÕTE	29
SUMMARY.....	32
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	33
LISA 1	36

SISSEJUHATUS

Elame ajal, mil kogu maailmas on individualismi ees asunud võidukäigule koostöö. Kui veel üsna hiljuti rabas globaalset majandust finantskriis, on mõistetavalt teadmised ja innovatsioon märksõnad milleta enam kuidagi ei saa. Sealjuures on need kaks mõistet äärmiselt seotud. Et olla innovaatiline, säästa ressursse ja muuta seeläbi oma tegevust efektiivsemaks, on tarvis omada teadmisi. Võib üsna julgelt väita, et just tänu innovatsioonile tekivad organisatsioonis suurem käive ja kasum. Sõna säästmine tõuseb seega üheks peamiseks komponendiks. Aga mitte ainult.

Rääkides erasektorist on lugu lihtsam, sa kas oled innovaatiline, või vastasel juhul kaotad suure tõenäosusega oma turupositsiooni konkurentidele või halvemal juhul hävid. Rääkides avalikust sektorist, on asjad mõneti märksa rohkem komplitseeritud. Seda kasvõi põhjusel, et kui organisatsiooni eesmärgiks pole kasum, võib märksa suurema tõenäosusega tekkida mugavdumine.

Et seda ei tekiks, peab mõistagi olema innovaatiline ja koostööle orienteeritud just organisatsiooni juhtkond, kes oma otsustega mõjutab kogu organisatsiooni kultuuri ja kommunikatsiooni. Seega on tegu ühtede võtmeisikutega, kes võivad uuendustele teed sillutada. Arusaadavalt peavad nad olema sektori ja valdkonnaga äärmiselt kursis ning Politsei- ja Piirivalveameti puhul teadma väga täpselt, kus liiguvad teadmised ja kuidas muuta piirikontroll tõhusamaks. Mõistagi ei saa eeldada, et tipptehnoloogilisi radareid või oluliselt ajakulu säästvaid arvutirakendusi peaksid välja mõtlema ja välja ehitama politseiametnikud ise. Selle jaoks on olemas mitmeid ettevõtteid, kes on orienteeritud kasumile ja kes soovivad oma tooteid müüa. Kuna on võtta mitmeid näiteid piiril tegutsevatest ettevõtetest, kes teevad politseiüksustega vägagi arvestatavat koostööd, saab väita, et paljuski on võimalused olemas – tuleb vaid defineerida eesmärgid ja olla koostööle orienteeritud. Koostöö nõuab niisiis planeerimist ja eelnevat informatsiooni kogumist. Isikutepõhise koostöö soodustamine nõuab ka oskusi, pühendumust ning kogemusi.

Töö on **aktuaalne**, kuna sellest aspektist pole koostööd varem uuritud. Tähtis on inimesi teavitada piiril tegutsevatest ettevõtetest kellega politseiametnikud koostööd teevad ja samas näidata, et taolise koostöö välja arendamine on oluline riigi julgeolekutunde pärast. Antud hetkel on autori arvates teemast räägitud vähe ja erinevate võimaluste teadvustamine ja analüüsimine võib aidata tulevikus potentsiaalsetel koostööpartneritel ohte ja kasu ette näha.

Autor valis lõputöö teemaks „Piiril tegutsevate ettevõtete ja politseiüksuste koostöövõimalused piirikontrolli tõhustamisel“, et välja selgitada just need võimalused, mis aitaks piirikontrolli tõhustada ja mida selle tarvis kindlasti silmas peab pidama.

Teiseks valiku põhjuseks sai seegi, et Politsei- ja Piirivalveametis ei ole teadaolevalt antud valdkonda selle nurga alt varem uuritud ning sisejulgeolek on väga tähtis valdkond kogu maailmas. Seadusemuudatused on andnud Eestile võimaluse osaleda Euroopa Liidu ühtses viisaruumis täieõigusliku liikmena. Sellest lähtuvalt on ka Politsei- ja Piirivalveameti tööpõld laienenud ja muutunud rahvusvahelisemaks. Kõigil tasemetel peab olema tööks Schengeni tingimustes hästi ette valmistatud. Tuleb kindlasti ka Schengeni infosüsteemi oma igapäeva töös efektiivselt kasutada, et panustada kõigi Schengeni ühtse viisaruumi riikide sisejulgeolekusse.

Töö **eesmärgiks** on välja selgitada, kuidas toimib praegu koostöö piiril tegutsevate ettevõtete ja Politsei- ja Piirivalveameti vahel ning millised asjaolud edukat koostöömist takistavad. Lisaks soovib autor välja selgitada kui suurt osatähtsust omavad selle juurutamisel juhid. Samuti soovib autor uurida, kuidas võiks või saaks muuta kõnealuste ettevõtete töökorraldust ja -keskkonda, et seeläbi muutuks ka piirikontroll efektiivsemaks.

Töö autor soovib lõputöö käigus saada vastused järgmistele **uurimisküsimustele**:

- Millised asjaolud takistavad piiril töötavate politseiüksuste koostööd sealsamas tegutsevate eraettevõtetega?
- Kui suurt osatähtsust omavad koostöös juhid?
- Milliseid näiteid on juba toimivast koostööst piiril tegutsevate ettevõtete ja Politsei- ja Piirivalveametiga?

Lõputöö empiirilise osa **metoodikaks** on kvalitatiivne uurimismeetod poolstruktureeritud intervjuude näol ning nende tulemuste analüüs. Intervjuud viiakse läbi Politsei- ja

Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo ning Ida prefektuuri piirivalvebüroo maanteepiiripunktide juhtidega, milleks on Koidula maantee- ja raudtee piiripunkt; Luhamaa maantee piiripunkt ning Narva maantee piiripunkt, kuna need on Eesti mõistes kolm maantee piiripunkti mis on avatud rahvusvaheliseks liikluseks 24/7 ning kus teostatakse ööpäevaringselt piirikontrolli.

Antud lõputöö koosneb tiitellehest, annotatsioonist, sisukorrast, sissejuhatusest, teoreetilisest osast, empiirilise osast, kokkuvõttest, võrkeelsest kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust ning lisast. Töö esimeses osas uurib autor koostöömõistet ja organisatsiooni olemust ning koostöö mõjutavaid tegureid. Samas peatub töö autor ka juhtide rolli teemal, mis käsitleb juhi omadusi ning tema võimet juhtida organisatsiooni efektiivselt läbi koostöö. Töö teises osas uurib autor politseiüksuste tegevusi piirikontrollis ning lõputöö eesmärgist tulenevalt käsitletakse ka juba toimivat koostööd piiril tegutsevate ettevõtete. Kolmandas osas viib töö autor läbi empiirilise uuringu maantee piiripunktide juhtidega ja analüüsib uuringu tulemusi, eesmärgiga välja uurida, mis on ettevõtete ning politseiüksuste koostöö takistuseks.

1. KOOSTÖÖ

1.1. Koostöö üldmõiste

Iwar Unt kasutab sõnu koostöö ja partnerlus sünonüümidena, kirjeldades protsessi, kus inimesed püüavad ühise eesmärgi nimel üheskoos tegutseda, realiseerida lisaväärtust, arendada tegevust, vähendada kahjusid ja seista vastu ohtudele (Unt 2005:58).

Koostööle lisandub veel üks komponent – usalduse ajalugu ja mälu. Sest usaldus ei teki üleöö ega käsu korras. Usaldus tekib suhtlemise kaudu või õigemini usaldusliku suhtlemise kaudu. (Kala 2008:88)

Autori arvates on teada, et koostöö on protsess, kus töötatakse koos kas tahtlikult või tahtmatute muutujate tõttu. Kõige lihtsam koostööviis on töötamine kooskõlastatult. Ometi esineb ka keerukamaid vorme. Et koostöimimine oleks edukas peab mõistagi olema osapooltel ühine siht ja eesmärk. Sealjuures isiklike huvide teise osapoole arvelt liialt kõrgele seadmine võib saada edukale partneritevahelisele suhtlusele saatuslikuks.

Elame kui just mitte täielikult korrastatud inimkooslustega, siis igal juhul neist tulvil maailmas. Kutsume neid organisatsioonideks. Kõik me kuulume mõnda organisatsiooni, nendega puutume kokku igal sammul. Nad mõjutavad meie eluavaldusi, toiminguid ja ettevõtmisi ning meie omakorda neid. Tuleb teadvustada, et organisatsiooni ning üksikisiku vahelisest suhtest ja koostööst sõltub mõlema heaolu ning käekäik. (Üksvärav 2010:15)

Autori arvates on selge, et nagu inimestel, nõnda on ka igal organisatsioonil oma iseloom. Sestap, taaskord nagu ka inimeste vahel võivad iseloomud kas klappida või mitte. Põhjuseid võib siinjuures olla mitmeid. Ühest küljest ei pruugita mõista üksteise ideid, eesmärke ja põhimõtteid. Ühiste eesmärkide koostamisel võivad lahkkelid tekkida nii siis kui organisatsioon on fokuseerinud oma tegevuse üksnes üksikisiku vajaduste rahuldamisele, kui ka siis, mil organisatsioon on suunatud ainult võimu kindlustamisele.

Politseiorganisatsioon peaks autori hinnangul olema võimalikult paindlik ning kätkema endas mõlema organisatsiooniliigi komponente.

Organisatsioonid on vajalikud. Nad moodustatakse niisuguste ülesannete täitmiseks, millega hakkama saada käib üksikisikul üle jõu. Seetõttu seisab organisatsioonide tarvilikkus väljaspool kahtlust. Nad ei närbu ega kao. Vastupidi, tööjaotuse süvenemisega tekib organisatsioone üha juurde, nad kasvavad, muutuvad keerukamaks ja võimsamaks. See on tänapäeva elu tõelisus, mida tuleb arvestada. Seda enam, et vaatamata erinevatele eesmärkidele, iseloomule, suurusele, tööstiilile ja paljule muule kõik nad ühel või teisel moel teenivad meid. (Üksvärv 2010:16)

Autori arvates on just sel põhjuse hinnangul äärmiselt oluline organisatsioonide vahelise koostöö juurutamine, sest pikas perspektiivis võidaks sellest nii organisatsioonid ise, riik kui ka üksikisikud. Autor arvab, et eriti oluline on sealjuures just politseiüksuste ja piiril tegutsevate organisatsioonide koostöö juurutamine, sest sellest sõltub otseselt riigi majanduslik areng kui ka julgeolek. Samas ei nõustu autor Üksvärava arvamusega, justkui organisatsioonid ei närbuks ega kaoks. Kuna võtta on ridamisi näiteid, mis tõestavad vastupidist. Samuti võivad mõnel juhul organisatsioonid oma endise kuju kaotada, kui toimub ühinemine. Nii nagu juhtus alles hiljuti piirivalve ja politseiüksuste ühinemisega. Otseselt pole küll tegemist närbumisega, ent siiski on nüüd kahe võrdlemisi eraldiseisva organisatsiooni asemel üks suur institutsioon, mille funktsionaalsus on kindlasti teistsugune, kui see oli varem.

Organisatsioonide keerukat üldpilti on võimalik lihtsustada, kui heita pilk kõigepealt nende missioonile, kutsumusele ehk peaülesandele. Organisatsioon taotleb eesmärkide saavutamiseks ja siit tulenevate ülesannete lahendamiseks oma varade üheks tervikuks koondamist. Samuti jõupingutuste hästi kavandatud suunamist ja kooskõlastamist. Sel teel püüab ta sujuvalt kaasa minna keeruka, muutuva ning vahel isegi ohtliku ümbruskonnaga, vajaduse korral sellele vastu astuda. (Üksvärv 2010:17)

Autor nõustub siinkohal täielikult ning nii politseiüksuste kui piiril tegutsevate firmade näitel on näha, et just seda rada on mõlemad osapooled ka astumas. Jõupingutuste hästi kavandatud suunamise ja kooskõlastamise musternäidiseks on autori arvates ühtse piirijärjekorra haldamise infosüsteem, mis on hea edulugu erakapitalil baseeruva ettevõtte

koostööst Politsei- ja Piirivalveametiga. Rakendus on muutnud piiril töötavate politseiametnike elu oluliselt lihtsamaks ja tõhustanud vaieldamatult ka kontrolli.

Domineeriva kultuuri mõju on harva ühtne. Sarnaselt samasse kultuuri kuuluvate individidega võib ka gruppidel või organisatsioonidel olla erinev iseloom, ent samal ajal hulk ühiseid jooni. See ongi nähtus, mida on hakatud nimetama organisatsioonikultuuriks. Organisatsioonid on miniühiskonnad, mille puhul joonistuvad välja omaenda eristuvad kultuuri ja subkultuuri mustrid. Üks organisatsioon võib ennast võrrelda tihedalt läbipõimunud meeskonna või perekonnaga, mille liikmed usuvad koostöösse. (Morgan 2008:148)

Sellest lähtuvalt tuleb autor korraks tagasi juba varemõeldu juurde. Ja samal ajal nõustudes täielikult eelõelduga, usub, et just ühisosa leidmine on olulisemaid koostöömomente. Varem mitmel korral välja toodud näidete põhjal, kus koostöö piiril tegutsevate ettevõtete ja politseiametnike vahel on võimalikuks saanud. Autor arvab, et neil puhkudel ongi erinevast iseloomust olenemata leitud üles ühised jooned.

Organisatsioonid püüavad tegutseda asjalikult, kainelt ja otstarbekalt. Samal ajal nende igapäevaelus ja tegevuses tuleb ette mitut laadi vastuolusid, mis halvimal juhul viivad kokkupõrgeteni. Ettevõtte või asutuse toimimine põhineb koostööl. See ei tähenda hoopiski, et koostöö toimub kõikjal ja alati ladusalt ja sujuvalt, tõusude ja mõõnadeta. Koostöö käigus juhtub mõndagi. (Üksvärv 2010:211)

Töö autor nõustub refereeritud mõttega. Kindlasti juhtub koostöö käigus nii mõndagi ning just hirm ressursside ebaefektiivse kasutamise ja kartus võimaliku koos opereerimise läbikukkumise ees võib olla ka üheks põhjuseks, miks tänaseks tegutseb piiril ettevõtteid, kes selle asemel, et tegutseda politseiüksustega sümbioosis, tegutsevad eraldiseisvatena. See omakorda ei saa kuidagi soodustada aga politseikontrolli tõhustamist. Pean sellega silmas seda, et kui ettevõtete ühine eesmärk on koostöö, on märksa lihtsam kontrollida ka ettevõtte tegevust ja tegutseda seega võimalike kuritegude ja rikkumiste suhtes preventiivselt. Et ettevõtted julgeksid või tahaksid politseiüksustega koostööd teha on viimaste jaoks esmatahtis suurendada enda usaldust ja seda ka efektiivselt kommunikeerida. Nõnda, et asutused ja firmad oleksid motiveeritud. Seega on tähtis välja selgitada, mis kasud ja tasud (*award's*) sellega ühe või teise osapoole jaoks kaasnevad, kellel tuleks teha järeleandmisi ja kust tasuks minna kompromissile. Et koostöö edukalt

toimiks on loomulikult ka primaarne loova, avatud mõtlemisega ja realistliku juhi olemasolu, kes suudaks võimalikku koostööd ettenägelikult planeerida.

1.2. Koostööd soodustavad ja takistavad asjaolud

Koostöö pole kaugeltki probleemivaba. Paljude olukordade seisu puhul on see välistatud. See pole mingi patentmeetod, mis automaatselt lahendaks probleemid ja muudaks tegevuse efektiivseks. Ent juhtumitel, kui me selle käima saame, annab see sellepärast parema lahenduse, et (Unt 2005:160-161):

1. Koostöös olevatel pooltel on turvalisem, ulatuslikum ja seetõttu parem alusmaterjal otsustamiseks. Otsuse kvaliteet on sageli päripidises sõltuvuses informatsiooni hulgast, mis pooltel on otsust vastu võttes.
2. Informatsiooni suurenenud hulk võimaldab näha uusi valikuid. Sageli me ütleme, et “ta leidis puuduva lüli”, kui keegi näeb enne teisi uut lahendust.
3. Suurenenud informatsiooni hulk võimaldab partneritel kergemini avastada, millised muutused peidavad endas lisaväärtust ja millised teevad projekti kallimaks. Väheneb oht, et vastu võetakse valed otsused.
4. Koostöös tegutsevad pooled konstruktiivsemalt. Nad ei kuluta oma energiat selle üle kaklemiseks, kelle lahendus on õigem. Nad ei pea raiskama aega, et teineteisele oma muskleid näidata ja sellega ohtu seada läbirääkimiste kliima.
5. Sageli lähtuvad nad ühisest olukorra analüüsist. Nad kulutavad oma energiat, et ühiselt leida parim lahendus. Koostoime efekt, mis sellega seoses võib ilmned, on dokumentaalselt hästi tõestatud.
6. Pooled võivad leida, et neil on vajadusi, mis ühendavad neid suuremas ulatuses kui need, mis põhjustavad konkurentsi.
7. Pooled täiendavad teineteist ja võivad koondada oma vahendeid valdkondadesse, kus nad on parimad.

Mõlemad läbirääkimiste pooled peavad soovima koostööd teha, vastasel juhul ei ole strateegia edukas. Koostöö kasutamine on raske (kui mitte võimatu) järgnevatel asjaoludel (Lewicki; Hiam 2006:125):

- 1) üks pool ei näe olukorras potentsiaalset võimalust teha koostööd;

- 2) üht poolt motiveerib ainult omakasu;
- 3) üks pool on senini olnud võitluslik ja seda käitumist on raske muuta;
- 4) üks pool eeldab, et teine on võitluslik, ja valmistub sellest lähtudes võitluslikeks läbirääkimisteks;
- 5) üks pool soovib olla võitluslik ja tunneb, et see on põhjendatud;
- 6) ühe poole seljataga on survegrupp, kes eelistab võitluslikku strateegiat;
- 7) üks pool ei soovi koostööle aega raisata.

Mõnikord suudavad läbirääkimistel osalejad mõningates küsimustes teha koostööd ja samal ajal heidelda võitluslike küsimuste üle, ent valdav osa kogemusi näitab: võitluslikud protsessid raskendavad koostööd ja tõrjuvad selle eemale. Enamik nendest takistustest viitavad olukorrale, kus vähemalt üks pool ei ole koostööle orienteeritud. (Lewicki; Hiam 2006:126)

Autori arvates välja toodud soodustavatest ja takistavatest asjaoludest tulebki välja see, et võtmetähtsusega on õigel hetkel takistused ära tunda ja võtta kasutusele ennetavad meetmed.

1.3. Juhtide roll koostööl

Hea juht taipab eestvedajana, et ettevõtte või asutuse heaks käekäiguks ja edasiminekuks on vajalik nii inimeste tõhus tegutsemine kui ka koostöö. Ta omaduste hulka kuulub võime võtta inimesi niisugustena, nagu nad on, mitte niisugustena, nagu ta sooviks neid näha. Inimestega pidevalt suheldes püüab hea juht nende tegevust ja käitumist suunata, mõjutada ja ajendada nii, et need sobiksid koostatud kavade ja langetatud otsustega ning toetaksid teda püstitatud eesmärkide saavutamisel. Hea juht-eestvedaja saab ka aru, et inimesel on omad soovid ning ta püüab saavutada tasakaalu inimese ja organisatsiooni vajaduste vahel. (Üksvärav 2008:394-395)

Ehkki autor nõustub selles osas, et hea juht-eestvedaja peaks mõistma ka töötajate soove ja neid tuleb kahtlemata arvesse võtta, peitub Üksvärava kirjutatus teatav paradoks. Nimelt toob ta välja, et liidri ehk juhi omaduste hulka peaks kuuluma võime võtta inimesi niisugustena, nagu nad on, mitte niisugustena, nagu ta sooviks neid näha. Ent samas peaks ta suutma neid mõjutada nõnda, et alluvad toetaksid teda püstitatud eesmärkide

saavutamisel. Seega peaksid inimesed lõpuks omandama juhi mõttemallid ja käituma nii nagu viimane sooviks neid tegutsemas näha. On selge, et konflikt ongi vastuolu soovide ja reaalsuse vahel. Ning just reaalsuse ehk inimeste suunamine enda soovide järgi on üks juhi suurimaid väljakutseid. Näib, et seega peaks juht keskenduma just võidan-võidan (*win-win* in-k) situatsioonide loomisele, et ühest küljest saavutaks organisatsioon oma eesmärgid ja teisest küljest ei tunneks töötajad end petetuna, ega töötaks hoopis organisatsioonile vastu. Heaks näiteks on siinkohal Tele2 endise töötaja Niklas Zennströmi kaasus. Nimelt arendas viimane samal ajal Tele2-s töötades välja rakenduse arvuti- ja internetipõhiseks helistamiseks. Niisiis oli tegemist Skype ühe loojaga, kelle ambitsioonidele ja soovidele ei pööratud ühel hetkel piisavalt tähelepanu, mistõttu lahkus ta Tele2-st. Tele2 praegune juht Mindaugas Ubartas on hiljuti leheveergudel tõdenud, et see viga läks kontsernile maksma 8 miljardit (Lang 19.04.2012).

Autori arvates sellest tulenevalt peaks ka hea politseijuht tegema enda alluvatega tihedalt koostööd, hoidma inimesi motiveerituna ja soodustama meeskonna arengut. Teisisõnu peaks hea juht püüdma välistada seda, et töötajad lahkuvad ettevõttest lihtsalt üksnes seetõttu, et nende muredele või ideedele jms ei pööratud õigel hetkel piisavalt tähelepanu.

Kolleegidevahelised suhted on organisatsioonis nagu liim. Efektiivne juhtimine eeldab, et suhete arendamisele pühendatakse aega. Siiski on tendents, et juhid ei panusta süstemaatilisse suhete ülesehitamisse. Nõrgad suhted ja üksteise mittetundmine takistab efektiivset koostööd. (Baustad; Sørsveen 2009:131)

Tänases majandussituatsioonis oleme vägagi sõltuvad koostööst erinevate erialavaldkondade, funktsioonide ja osakondade vahel. Kuigi vastutus terviku juhtimise eest lasub kõigepealt juhtgrupil, mõjutavad just kolleegidevahelised suhted juhtide võimet teha seda, mida neilt oodatakse. Nagu varem kirjeldatud on üks juhtide põhiline ülesanne juhtida ja suunata tähtsaid tööprotsesse. Need protsessid ületavad tihti osakondade piire ja ametijuhendis määratletud otsest vastutust. Praktikas tähendab see, et enamik juhte peavad tegema koostööd sama tasandi allüksustega ehk oma kolleegidega kas või ainult selleks, et teha ära omaenda töö. Juht ei saa mõelda ainult enda asjade peale, vaid peab panustama üldistesse osakondi liitvatesse ja läbivatesse protsessidesse, olenemata sellest, kus tema enda vastutus algab või lõpeb. (Baustad; Sørsveen 2009:131)

Koostööettepanekute tegemise ajaks peab olema korralikult valmistunud. Kui on välja uuritud teist osapoolt võimalikud häirivad asjaolud, tuleks need läbi mõelda ja mõista miks ei sobi see teisele osapoolele. Ettepanek võib olla liiga vähese oma panusega koostööpartneri suhtes või liialt kulukas nendele. Kui nendest vastuväiteid mõista, tuleks alustada nende parandamist. Kõigepealt tuleks valida soodsaim variant nende suhtes ja oma panust suurendada ning nii vaikselt liikuda oma eesmärgi suunas, kuni saavutame mõlemale osapoolele kasuliku variandi. (Shell 2005:84-85, 88-89)

Autori arvates on idee realistlik ning nõnda organisatsioonide koostööprotsessid tavaliselt välja näevadki. Küll lisab autor omalt poolt, et taolistes vaidlustes jääb suurema tõenäosusega võitjarolli see osapool, kes omab rohkem informatsiooni ja suudab enda idee paremini partnerile kommunikeerida. Autor arvab, et Shell'i poolt välja toodud tõik, mis sedastab, et „ettepanek võib olla liiga vähese oma panusega koostööpartneri suhtes või liialt kulukas,“ ongi enamasti teistest faktoritest märksa enam peamiste lahkkelide põhjuseks. Vähemalt läbirääkimiste algstaadiumis.

Juhi tegutsemistingimused on alati suuremal või vähemal määral muutunud ja muutuvad edasi – selles pole midagi uut ega enneolematut. Kuid erialaste teadmiste tõus koos uusimate tehnoloogiliste lahendustega on eesmäärke, ülesandeid ja lahendusi juhtimises viimaseil aastakümneil muutnud rohkem kui kunagi varem. Isegi sedavõrd, et on kaasa toonud olulisi ümberhindamisi ka juhtide töös. Inimeste teadmised ja oskused paljudel erialadel on märgatavalt tõusnud. Teadmust saab hankida või levitada sekundite jooksul mitte üksnes ühe organisatsiooni piires, vaid kogu maailmas. Üksinda nokitsemine on võimalik, kuid suurtulemusi saavutatakse paljude inimeste ühise tööga, kes võivad kuuluda erinevatesse organisatsioonidesse. Juhi seisukohalt muutub oluliseks ideeallikate ülesleidmine ning nende ideede rakendamiseks koostöö tegemine. (Üksvärav 2008:558-559)

Teadmusjuhtimise rolli on esile tõstnud ka Ian Brooks (2008:133), kes väidab et organisatsioonid on avastanud, kui väärtuslik on koostöö nii organisatsiooni sees kui väljaspool seda. Üha enam räägitakse teadmusjuhtimisest ning organisatsiooni töötajate kogemuste kasutamisest. Ka üleilmastumisel ning tehnoloogia levikul on organisatsiooni struktuurile ja tööle suur mõju. Tehnoloogia määrab, kuidas korraldame, struktureerime ja juhime meeskondi. Võib juhtuda, et selle tulemusel muutub rühma ja meeskonna olemus

kardinaalselt. Tehnoloogia võib küll aidata rühmal ruumi ja aja seatud piirangutega toime tulla, kuid tehnoloogia kasutamist tuleb õppida ja hästi osata, ainult siis saab ära kasutada selle eeliseid ning vältida sellest tulenevaid ilmselgeid halvemusi.

Tingimustes, kus töö muutub mitmekesisemaks ning eneseteostus eesmärgina tõuseb üha enam esile, omandab inimeste tööle pühendatus järjest suurema kaalu. Samas tuleb ettevõtte või asutuse eesmärkide saavutamiseks tagada koostöö, kus juht on sunnitud suuresti tuginema oma alluvate vabatahtlikule koostööle, nende sunduseta kaastööle ja toimepanemisele. Koostöö kindlustamine tähendab eestvedajale suuresti alluvale või järgijale keskendumist. Et kindlustada alluvate või järgijate koostöö, peab tehtav või ettevõtetav olema neile kütkestav, isegi ahvatlev. Koostöö tagamiseks kavandatud meetmed olgu rohkem suunatud hingele kui ihule.

Raol Üksvärav (2008:410-411) leiab samas, et koostöö aluseks eestvedamisel ei saa olla ainult kainele kaalutletud vahekord, kus ühele kaalukeelele on asetatud nõutav pingutus ja teisele võimalik hüvitis. Ta toob välja, et sel juhul on tegemist pigem kauplemisega, kus otsustavat osa etendavad hetkeseisund, tingimisvõimalused ning ühe või teise poole kokkuleppetahe. Alluvaist või järgijaist arusaamise, asjade nägemise läbi nende pilgu, neisse erapooletu või õiglase suhtumise ning nende õige kohtlemise najal kujuneb välja koostöövaim. Koostöö kindlustamisel pole see teisejärgulise tähtsusega. Ka üllad eesmärgid ja parimad plaanid on väheväärtuslikud, kui nende täideviimiseks ei suudeta kujundada ehtsat koostöövaimu. See ei tule kõne alla ka siis, kui eestvedajal on soosikud ja lemmikud. Kambavaimu loomine, säilitamine ja tugevdamine saab võimalikuks ainult eestvedaja olemasolul, osavõtul, eeskujul ja mõjutamisel. See kasvab välja viisist, kuidas eestvedaja ja järgijad omavahel päevast päeva ettetulevate asjadega toime tulevad. Koostöövaimu kujundamist ja elushoidmist ei saa kellelegi teisele siirdada – sel juhul lakkaks eestvedaja olemast eestvedaja – ega ka sellega vaid aeg-ajalt tegeleda.

2. PIIRIL TEGUTSEVATE ETTEVÖTETE JA ÜKSUSTE KOOSTÖÖ PIIRI KONTROLLI TEOSTAMISEL

2.1. Politsei üksuste tegevused piirikontrollis

Inimeste jaoks on julgeoleku tähendus seotud turvatundega. Kui inimesel pole midagi karta ja ta seetõttu tunneb ennast turvaliselt, siis on tema hinnangul tagatud ka julgeolek. Seega on tema jaoks turvatunne seotud igapäevase elu kordaminekutega. Turvalisust ja selle puudumist käsitletakse aga eksistentsi seisundi kirjeldamiseks. (Neider-Veerme 2012:21)

Piirikontrolli eesmärgiks on avastada ja tõkestada ohte Schengeni riikide riiklikule julgeolekule ja avalikule korrale. Piiriületuseks avatud piiripunktides toimiv tegevus avaldab mõju Eesti Vabariigi siseriiklikule õiguskorrale ja samas ka teiste EL lepinguosaliste riikide siseriiklikule julgeolekule. Piiri ületamist väljaspool piiripunkte käsitletakse ebaseadusliku piiriületusena. (Neider-Veerme 2008:27-28)

Politsei- ja Piirivalveamet tõkestab riigipiiri ebaseadusliku ületamise, tagab piiripunktides sujuva piiriületuse ja piirikontrolli kõrge kvaliteedi. Piirijulgeoleku tagamiseks ning võitluses ebaseadusliku migratsiooni, organiseeritud kuritegevuse, terrorismi ja muude kuritegevusliikide vastu on oluline juurutada piirivalve integreeritud mudel, millega hõlmatakse kõik piirivalve aspektid: meetmed välispiiril ja riigi sees, tegevus päritolu- ja transiidimaades ning riigisisene ja rahvusvaheline piirivalvekoostöö. (Roos 2010:11)

PIIRIKONTROLL – kontroll, mida teostatakse ametlikes piiripunktides isikute ja nende poolt kasutatavate transpordivahendite suhtes (k.a liiklusjärelvalve). Erandina on võimalikud piirikontrolli rakendamised isikute suhtes väljaspool piiripunkti kas kindlas riigipiiri kohas või piiripunktis, kui piiripunkt on piiriületuseks suletud. Sama tegevuse all mõeldakse teiste kohustuste täitmist, mis tulenevad siseriiklikust seadusandlusest ja mille täitmine on seotud siseriikliku õiguskorra tagamisega (Piirikontrolli...13.02.2013).

Piirikontrollialase tegevuse paremaks korraldamiseks kasutatakse piiripunktides kaheastmelist piirikontrolli korraldust. Üldjuhul on vajalik tagada efektiivne esimese astme piirikontroll teenistuskohades, kus teatud ajahetkedel on aktiivne isikute/reisijate

piiriülelene liiklus. Piirikontrolli astmelise tegevuse eesmärk on tagada sujuv ja pidevalt toimiv piirikontroll ning piirikontrolli teostava ametniku kahtluse korral on tagatud pidev võimalus isiku/reisija/sõiduki suunamiseks järgmise astme kontrolli. Astmelise kontrolli korralduse juures on oluline, et tegevus toimub organiseeritult ja eksisteeriks alaline võimalus rakendada kõrgema astme kontrolli ametnike poolt, kelle käsutuses on vastavad tehnilised vahendid ja nende ettevalmistus võimaldab vüa läbi vajalikke toiminguid. võimalus rakendada kõrgema astme kontrolli ametnike poolt, kelle käsutuses on vastavad tehnilised vahendid ja nende ettevalmistus võimaldab vüa läbi vajalikke toiminguid. (Piirikontrolli...13.02.2013)

Euroopa Liidu kodanike suhtes rakendatakse välispiiride ületamisel üldjuhul minimaalset kontrolli, mille käigus tehakse dokumendi alusel kindlaks piiri ületav isik ja veendutakse, et tema dokument on piiriületust lubav. Kõikide välismaalaste suhtes ja Euroopa Liidu kodanike suhtes, kelle dokumendi ehtsuse kohta tekib piirivalvuril kahtlus vüi isik vüib rikkuda avalikku korda ja kujutada ohtu riigi julgeolekule, rakendatakse üksikasjalikku kontrolli. Põhjaliku kontrolli käigus tehakse lisaks dokumendi ehtsusele ja dokumendi kuulumisele isikule küsitlemise teel kindlaks veel isiku päritolu ja reisi sihtkoht, eesmärk, kontrollitakse pileteid, sihtriigi andmeid, sihtriigis viibimise kohta. Peale selle kontrollitakse ka rahalisi vahendeid enda ülalpidamiseks väidetava reisiperioodi jooksul. Põhjaliku kontrolli teostamisel riigist lahkuvate isikute suhtes arvestatakse lubatud viibimisaja vastavust tegelikule viibimisajale. (Neider-Veerme 2008:28)

Enne Euroopa Liiduga liitumist piiridel rakendatud andmebaaside kaudu kontrollimist kõikide piiriületajate suhtes on pärast ühinemist võimalik kasutada Euroopa Liidu kodanike suhtes ainult põhjendatud kahtluse korral. Selline kontroll on Schengeni reeglistike mõistes käsitletav teise astme kontrollina. Integreeritud piirihalduse strateegias toodud printsüüp, et liikmesriikide piirivalvurid peavad olema spetsiaalse väljaõppega professionaalid toomis ja toimib Eesti puhul ka praegu. Eraldi küsimus on piirivalvurite vähesus välispiiri valvamiseks – ka selle probleemiga on piirivalve alustanud tegelemist. (Neider-Veerme 2008:28-29)

2.2. Piiril tegutsevate ettevõtetega koostöö korraldus

Euroopa Liidu väline konkurentsireguleerimine ja piirideta siseturg tingivad üha enam nii rände- ja varjupaigamenetluse ning piirikontrolli ja viisaside puudutavate õigusaktide ühtlustamist, teabevahetuse arendamist kui ka ametkondlikku koostööd. Ainult vastastikku üksteist usaldades ja tihedat koostööd tehes on võimalik tagada inimeste vaba liikumine ja nautida Euroopa Liidu kodanike teisi põhivabadusi. (Eesti...13.02.2013)

Nüüdisaegsete tehnoloogiate ja infosüsteemide senisest tõhusam kasutamine aitab oluliselt kaasa õiguskaitseasutuste vahelise koostöö parandamisele Euroopa Liidu välispiiride valvamisel, turvalisuse tagamisel Schengeni alal ning kuritegude ennetamisel ja avastamisel (Eesti...13.02.2013).

Tehnoloogilisest aspektist ehk mõlema osapoole poolt kasulikust ja sestap ilmselgelt motiveeritud koostööst saab välja tuua ka 2009.a 3. juulil allkirjastatud koostöölepingu Piirivalveameti ja Tehnopoly äriinkubaatoris tegutseva Smartdust Solutions OÜga, et arendada ja testida reaalingimustes täiesti uutset elektroonilist valvesüsteemi, mis võimaldaks pikemas perspektiivis lihtsamalt ja kiiremini piirikumise avastada. Tegemist on kaablivaba piiri valvamise tehnoloogiaga, kus mitmete erinevate omavahel raadio teel ühendatud sensorite kombineerimine, tagab täpsema ja efektiivsema perimeetri sissetungijate avastamise. Koostöölepingu raames alustas Smartdust Solutions OÜ oma tehnoloogia täpsemad katsetusi ning koos piirivalvega arendatakse ühiselt välja Eesti ja Euroopa Liidu piirijulgeoleku tõhustamiseks sobivaim tulevikulahendus. Sealjuures on märkimisväärne, et Smartdust Solutions on Eesti kapitalil põhinev traadita sensorite võrgutehnoloogiat arendav ettevõtte, mille eesmärgiks on välja töötada spetsiifiline perimeetri valvamise tehnoloogia, mis tuvastab rikkumisi senisest oluliselt täpsemalt ja efektiivsemalt ning säästab seejuures märgatavalt ka perimeetri jälgimise kulusid. (Piirivalve...2009)

Autori hinnangul on märkimisväärne samm edasi just see, et taolisi teenuseid oleks rohkemgi, ent antud juhul on ainulaadne asjaolu, et koostöö toimib Eesti ettevõtte ning noorte teadlastega, mis omakorda annab piirivalvele võimaluse panustada oma teadmiste ja kogemustega just neile sobiva süsteemi väljatöötamisse. Võttes arvesse asjaolu, et teised pakutavad süsteemid ei võtnud muu hulgas arvesse meie riigi heitlikke ilmastikuolusid, on säärane koostöö ühtviisi nii unikaalne kui innovaatiline. Lisaks on laia potentsiaalse

kasutajaskonnaga ühishüve loomisesse kaasatud palju huvigruppe, mis on juba iseenesest märkimisväärne ja kiiduväärt ettevõtmine.

Samas nagu töös varemgi välja toodud, ei suju koostöö ega ka uute rakenduste kasutusele võtmine alati veatult. Nii juhtus ka rakenduse Girf OÜ Eesti-Vene piiriületamise elektrooniline järjekorraga, **mis hakkas** Venemaa suunal toimima **alates 2011. aasta augustis** kõigis Eesti Vabariigi maanteepiiripunktides (Narva, Koidula, Luhamaa). Süsteem aitab Eesti-Vene piiri ületada mugavalt ja ilma liigse ootamiseta. Kuigi ajuti tekkisid piiriületusjärjekorrad ja probleemid viisaga kindlaks määratud tähtaegade lõppemisega on teenust praeguseks oluliselt täiustatud. Esile maksab tõsta ka seda, et Girfi elektroonilise järjekorrasüsteemi loomine osales konkursil "Aasta Logistikategu 2011" ning pääses seal kolme parema projekti hulka. (Tamm 25.03.2011)

2011. aasta augustist muutus piiriületamise kord ja hakkas kehtima GoSwift-süsteem, mis tähendab, et tänini on kohustus Venemaale sõites broneerida kõigile mootorsõidukitele koht elektroonilises piirijärjekorras. Eelbroneeringu eest tuleb tasuda euro ja 30 senti. Peale broneeringutasu tuleb aga maksta ka ootealatasu. Selle suurus on olenevalt piiripunktist 2,50 kuni 4,50 eurot. On loogiline, et teenuste eest peab tasuma. Tänu elektroonilise piirijärjekorra rakendamisele pole tihti järjekorda ega seega ka vajadust ooteala teenuseid kasutada. Piiri ei saa aga ületada enne, kui on läbitud ooteala, ilma et seal ootamiseks oleks mingisugust põhjust. Et järjekorrad puuduvad, ei ole ootealale tegelikult vajadust minnagi. Sellest tulenevalt näevad vastuolu riigipiiri seadusega nii tavakodanikud, riigikogu liikmed kui ka õiguskantsler. Ainsana ei märka ega tunnista seadusrikkumist siseministerium. (Gonjak 11.04.2013)

Õiguskantsleri poole on pöördunud mitu avaldajat, kes kaebavad sõidukite piiriületusjärjekorra korralduse üle maanteepiiripunktides. Muu hulgas on talle laekunud avalduses esitatud kaebus selle kohta, et sõidukid suunatakse enne piiriületust ootealale, kus tuleb tasuda riigipiiri seaduse (edaspidi: RiPS) § 83 lõigetes 1 – 3 sätestatud tasu sõltumata sellest, kas ooteala teenuseid realselt kasutatakse. Pärast menetluse käigus kogutud teabe analüüsi asub õiguskantsler seisukohale, et sõidukite maanteepiiripunkti sisenemise korraldamisel Luhamaa ja Koidula piiripunktides rikutakse RiPS-i § 83 lõiget 4, mille kohaselt ei võeta piiriületuse ooteala kasutamise eest tasu, kui sõiduk on suunatud piiriületuse ootealale, kuid ei kasuta tegelikult piiriületuse ooteala teenust ja suunatakse

kohe piiriületuseks piiripunkti. Samuti mainib õiguskantsler, et tuleb kontrollida, kas ja millises ulatuses võetakse Narva piiripunkti juurde kuuluvatel ootealadel tasu sõidukijuhtidelt, kes on võtnud järjekorrakoha elektroonilise piirijärjekorra broneerimise keskkonnas ja selle eest makstud RiPS § 8⁷ lõikes 1 sätestatud tasu ning kelle puhul on ainsaks teenuseks, mida ooteala haldaja osutab, sõiduki piiripunkti suunamine ja selleks vältimatult vajalikud toimingud. (Õiguskantsleri ettepanek 19.04.2012)

Vastavalt RiPS § 8² lõikele 4 teostab riiklikku järelevalvet halduslepinguga üleantud sõidukite ootejärjekorda võtmise, ootejärjekorras ootamise, piiriületuse ooteala kasutamise ning maanteepiiripunkti suunamise korraldamise ülesande täitmise üle esmajärjekorras Siseministerium. Seetõttu on teinud õiguskantsler õiguskantsleri seaduse § 35¹ lg 2 alusel ettepaneku tagada, et maanteepiiripunktides lõpetatakse eelnevat RiPS § 83 lõike 4 rikkumine, mida tänapäevani pole tehtud. (Õiguskantsleri ettepanek 19.04.2012)

On selge, et reisijate ohutus ja rahvusvahelise transpordisüsteemi efektiivne toimimine sõltuvad sadamate ning lennujaamade võrgustiku turvalisusest. Et leida toimivaid turvalahendusi, tuleb arusaadavalt tunda probleeme ja takistusi, mis mõjutavad reisijate ohutust ja ohustavad rahvusvahelist transpordisüsteemi. 2009. Aastal asutati selleks puhuks mittetulunduslik organisatsioon Eesti Kaitsetööstuse Liit (edaspidi: EKTL). Liidu kodulehel seisab, et nende eesmärkideks on liikmete huvide esindamine, kaitsmine ja uute võimaluste loomine suhetes kaitsetööstuse toodangu tarbijate, arendajate ja tootjatega, koostöö arendamine Eesti ja rahvusvaheliste organisatsioonidega, samuti liidu tegevusvaldkonda puudutava informatsiooni kogumine, levitamine ja vahendamine oma liikmetele ja avalikkusele. Piiril tegutsevatest ettevõtetest saab siinkohal esile tõsta turvafirma G4S, kes on EKTLi liige alates 2010. aastast. Kindlasti annab nende osalemine liidus olulise panuse politseiametnike ja piiril tegutsevate firmade koostöö tõhustamisse ja Eesti riikliku julgeoleku parendamisse. (Üldinfo...28.04.2012)

Üks tolliteenust pakkuv ettevõtte, mis töötab vahetult piiripunktis ja on oluliselt lihtsustanud piiril tegutsevate ettevõtete tööd on Luhamaa piiripunkti kõrval paiknev Collade Tollagentuur. Eriti märkimisväärne on efektiivsuse kasv, mille on kaasa toonud terminalile lisaks ehitatud 120 parkimiskohaga parkla. Mis on kaotanud Luhamaa Piiripunkti näitel maanteelt pikad ootejärjekorrad ja sellega kaasnevad tülid. Millega enam politseiametnikel tegemist teha ei tule. Seega pakub Collade Tollagentuur

rahvusvahelistele autovedajatele, ekspedeerijatele ning väliskaubandusega tegelevatele ettevõtetele tolliagentuuri teenuseid, samuti kaupade käitlemise ja ladustamise teenust koos tolliterminali ja tollilao poolt pakutavate võimalustega. Lisaks kaupade füüsilisele käitlemisele kuulub nende teenustepaketti tollidokumentide koostamine, informatsiooni ja konsultatsioonide edastamine vedajatele või nende klientidele. (Collade... 25.04.2012)

Näiteks sellisest koostööst on Eesti Kaubandus- Tööstuskoja, Eesti-Vene Ettevõtjate koja liige AS Sivex International, mis on 1994. aastast Pärnus tegutsev tollimaaklerfirma, mille allüksused asuvad Luhamaa, Koidula ja Narva piiripunktides. Nimelt on ettevõtte põhilisteks teenusteks maakleri- ja tollilaoteenused Pärnus ja Narvas, aktsiisilaoteenused Narvas ning valuutavahetuse, TIR-andmete sisestamine süsteemi "COMPLEX", tollitransiidi ja kindlustuse teenused piiripunktides. Klientidele pakutakse teenindust kauba tollidokumentide vormistamisel ja tolliagenditeenuse kasutamisel. (AS SIVEX 05.04.2012)

3. POLITSEIÜKSUSTE KOOSTÖÖ ETTEVÕTETEGA LÕUNA- JA IDA PREFEKTUURI MAANTEE-PIIRIPUNKTIDES

3.1. Uuringu eesmärk, uurimisülesanded, meetodika ja valim

Erinevate valdkondade ettevõtetega koostöö tegemine võimaldab politseil otsida uusi abinõusid kuritegevuse tõkestamiseks või koguni ärahoidmiseks. Uued tehnoloogilised ideed ja asutustega koostöö tegemine muudab ka piirikontrolli efektiivsemaks.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised ülesanded:

- 1) koostada intervjuuküsimused, et teada saada, mis muudaks koostöö ettevõtetega piiripunktides efektiivsemaks;
- 2) analüüsida intervjuu küsimustele saadud vastuseid ja pakkuda välja lahendusi koostöö tõhustamiseks.

Uurimuse meetodikaks on poolstruktureeritud intervjuu Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo Luhamaa maanteepiiripunkti ja Koidula maantee- ja raudteepiiripunkti juhiga ning Ida prefektuuri piirivalvebüroo Narva maanteepiiripunkti juhiga. Autor valis uuringu läbiviimiseks intervjuerimise kuna, meetod on kiire, süstemaatiline ning paindlik suuliste andmete kogumise viis, mis võimaldab hankida üksikasjalikku teavet. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005: 192) nimetavad intervjuuainestike eelistena paindlikkust ning võimalust andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida.

Intervjuu valimi moodustasid Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo Luhamaa maanteepiiripunkti juht (Intervjueritav nr1) ja Koidula maantee- ja raudteepiiripunkti juht (Intervjueritav nr2) ning Ida prefektuuri piirivalvebüroo Narva maanteepiiripunkti juht (Intervjueritav nr3).

Enne intervjuerimist oli struktuuriüksuste juhtidel võimalus tutvuda intervjuu küsimustega (Lisa 1). Vastuste analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit.

Lõputöö autor viis läbi intervjuud enim mainitud struktuuriüksuste juhtidega ajavahemikul 20.03.2013 – 26.03.2013.

3.2. Intervjuu tulemuste analüüs

Töö autoril oli vaja esiteks saada ülevaadet ettevõtetest, kellega üldse tehakse piiripunktides koostööd ja kuidas see toimub. Intervjuu esimeses osas uuriski autor piiripunkti juhtidelt **piiripunktides toimuvat koostööd sealsete ettevõtetega.**

Intervjueeritav nr1 leiab praegusest seisukohast, et ettevõtetega koostööd siin väga korraldada ei saa, et suudaksime tagada tõhusama piirikontrolli. See on seotud kohe ilmtingimata rahaliste vahenditega ja kuskilt peavad need rahalised vahendid siiski tulema, sest ükski ettevõtte ei hakka piiril tegutsema ilma, et ta kasumit ei taotleks. Sest erakapitalil baseeruv ettevõtte koostööl ennast ära ei majanda.

Maanteepiiripunktide juhtide arvates jääb koostöö väga kahvatuks võrreldes sadama või lennujaama piiripunktides toimuvat koostööd ettevõtetega, kus ilma nendeta ei saakski. Igas maanteepiiripunktis tegutseb ligikaudu neli ettevõtet, kellest me saaksime rääkida ja mingist koostööst. Kui hakata vaatama, mil määral saaksid antud ettevõtted aidata piirikontrolli tõhustada koostöö näol jääb valdkond veelgi kitsamaks.

Kõik intervjueeritavad mainisid esimesena koostööpartneriks Riigikinnisvara AS, kuna see ettevõtte haldab kõigis kolmes maanteepiiripunktides taristuid, ning tegeleb piiripunktides logistika tagamisega. Lisati, et piiripunktide haldamine käib siiski läbi piirivalvebüroo, büroost läheb info edasi ameti tasemele ning ameti tasemelt ministeeriumi tasemele, kus siis lõpuks pannakse paika tegevuskavade väljatöötamine ning rakendamine. Lisaks mainiti, et koostöö Riigikinnisvara AS-ga igapäevased probleemid lahendatakse juhtide vahel jooksvalt info vahetamise käigus.

Intervjueeritav nr2 toob välja siiski, et koostööst selles mõttes me ei saa rääkida riigikinnisvaraga, et tegevuse tulemusena muutuks nüüd piirikontroll tõhusamaks. Kuigi see ettevõtte aitab ilmselt kõige rohkem kaasa piirikontrolli tõhususele. Riigikinnisvara peab tagama meile vahendid, ise ütleme seda mida on vaja selleks, et nüüd meie töö oleks piisavalt tõhus ehk siis meie hindame oma tegevust, käime välja meetodid, räägime need

läbi omavahel ametkonna sees ning seejärel riigikinnisvara peab tagama meile sellised vahendid, et me saaksime oma analüüsi näol tegevust tõhustada.

Koostööd tehakse SIVEX'iga kes on valuutavahetus ja kindlustusteenust pakkuv ettevõtte, kuid kõik piiripunkti juhid lisasid, et koostöö siiski väga tihe pole kuna piiripunktide juhid ei näe suures plaanis mõtet, kuidas nad saaksid üksteisele kasulikud olla, et piirikontroll oleks efektiivsem. Kuigi juhid mainisid, et mingil määral siiski koostöö toimib infovahetuse näol.

Vastavalt vajadusele toimub koostöö kinnisvara haldusega tegeleva ettevõttega SOL ning Kinnisvarateenindus OÜ, kellega toimub pidev infovahetus territooriumi korras hoidmise näol.

Luhamaa piiripunkti näol saab välja tuua koostöö Collade Tolliagentuur'iga, kes igapäevaselt tagab klientidele kiire ja tõrgeteta tolliteenuste osutamise. Kuid kellele on ka antud siseministeeriumi ja Collade vahelise halduslepinguga ülesanne elektroonilise piirijärjekordade haldamiseks. Põhiliselt toimub pidev infovahetus piiripunkti politseiametnike ja Collade tööliste vahel reisijate info näol, kui palju on turiste oodata ning muud jooksvad probleemid.

Intervjueeritav nr1 selgitab, miks Colladega kellega on siseministeeriumil sõlmitud elektroonilise piirijärjekordade haldamise haldusleping on raske mingisugusest koostööst rääkida. Ettevõttele on antud volitused korraldada piiriületuse ootealal registreerimisteenust ja autode suunamist piirile. Siin saab meil koostöö olla infovahetuse näol, põhimõtteliselt antakse informatsiooni keda, mida, kui palju piirile lubada ning põhimõtteliselt ongi kõik. Ehk siis sisuliselt meie jaoks piirikontrolli tõhususe seisukohalt ei oma Collade olemasolu mingisugust tähtsust, sest et me töötasime siis, kui Colladet ei olnud ja töötame tõenäoliselt ka edaspidi ja seesama ooteala rakendamine kerkis päevakorda siis, kui järjekorrad maanteel muutusid hästi pikaks, selleks et need autod maanteel ei seisaks otsustati need järjekorrad maanteelt likvideerida kuskile parkalasse, põhimõtteliselt meie jaoks ei muutunud sellega nagu suurt midagi, autod tulevad täpselt samuti piirile - niipalju kui meie läbilaske võimekus on. Nüüd tänu eelmise aasta Tolli- ja Maksuameti sanktsioonidele, mille tagajärjel järjekorrad kadusid kaotas ka seesama ooteala meie jaoks mõtte. Järelikult ei ole mingit sellist koostööd eriti tarvis hakata juurutama, kuigi teisest küljest jah kas seda ooteala ongi üldse vaja, meile oleks täiesti

püüanud sellest piirijärjekorrast. Piiripunkti juht näeb siinkohal just koostöö võimalust elektroonilise andmebaasi haldajaga. Mingil määral saaksime koostööl Gif OÜ't andmeid, et me juba teaksime, kui palju inimesi mingil ajavahemikul soovib ületada piiri, mille kaudu piiripunkti ametnikud saaksid paremini oma teenistust planeerida.

Koidula piiripunkti näol saab koostööst rääkida ka sellise ettevõttega nagu ERS AS, kes igapäevaselt tagab naftatoodete raudteetranspordiks usaldusväärset, sõltumatut ja ülimalt kuluefektiivset lahendust. Omavahel pidevas infovahetuses olles ongi tekkinud usaldusväärsus ning koostöö ja partnerlus.

Narva piiripunkti näol saab koostööst rääkida ka selliste ettevõtetega nagu AS Transservis-N ja AS Silport kinnisvara, kes on ootealade operaatorfirmad. Veokite ooteala rajamine Sillamäele likvideerib pikad piiriületust ootavate veokite järjekorrad maanteelt, mis mõjub positiivselt liiklusohutusele, parandab veokijuhtide olmetingimusi ning võimaldab tagada veokijuhtide töö- ja puhkerežiimist kinnipidamist. Siseministeerium on antud ettevõtetega sõlminud halduslepingud.

Peale ülalolevate ettevõtete lisati, et mingil määral tehakse koostööd ka bussifirmadega, reisijate nimekirjade saamiseks ebaseaduslike piiriületuste ennetamiseks. Ning kindlate bussifirmadega saavad ametnikud töötõendi alusel tööle/koju tasuta sõita.

Intervjuude põhjal Politsei- ja Piirivalveameti maanteepiiripunktide juhtidega selgus, et politseiüksustega koostööd tegevaid ettevõtteid on küll mitmeid, kuid valdkonnad on täiesti erinevad. Ning põhilised koostööd on siiski piiripunktide korrashoiu näol. Põhieesmärgiks on küll piirikontrolli efektiivne tagamine, kuid ettevõtteid, kes saaksid aidata koostöö näol piirikontrolli tõhustada, on vähe. Piirikontroll oleks kindlasti efektiivsem, kui paljud ettevõtted ei oleks omaette opereerivad. Neid ettevõtteid, kellega koostööd piiripunktides tehakse iseloomustab kokkuvõtlikult tabel 1 (vt tabel 1).

Tabel 1. Piiripunktides ettevõtete koostöö politseiüksustega

Ettevõte	Toimiv koostöö
Collade; AS Transservis-N ja AS Silport kinnisvara; Paldiski Sadamate AS	Pidev infovahetus
Riigikinnisvara AS	Taristute haldamine, logistika
SOL; Kinnisvarateenindus OÜ	Kinnisvara haldus ning rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunktide korrashoid, infovahetus
ERS AS	Üksteise abistamine, infovahetus
Bussifirmad	Reisijate nimekirjade saamine, ametnikele soodustused, infovahetus

Järgmisena uuris lõputöö autor piiripunkti juhtidelt, kui efektiivne on koostöö ülalnimetatud ettevõtetega. Ning mis võib saada **koostöömiseel soodustuseks-takistuseks**. Kõik kolm piiripunkti juhti kinnitasid intervjuus, et koostöö efektiivsus nii väheste ettevõtetega nagu ta välja on kujunenud võib pidada rahuldavaks. Sest põhiliselt on ettevõtted piiril siiski omakasu peal väljas. Nii mõnigi ettevõtte, kes piiril tegutseb, on siiski sellise valdkonnaga tegelev, kellega pole koostööl võimalik piirikontrolli tõhustada. Nii jäävadki osad ettevõtted piiril ikkagi omaette opereerivateks. Ning politseiüksustel on raske mingit koostööd sealt välja arendada. Koostöömise takistuse poole pealt toodi välja, et üks pool ei näe siiski hetkeolukorras potentsiaalset võimalust teha koostööd ning ettevõtteid motiveerib siiski ainult omakasu. Koostöö efektiivsuse kohta käivad vastused võtab kokku tabel 2 (vt tabel 2).

Tabel 2. Koostöö efektiivsus

Ettevõte	Rahuldav	Hea	Väga hea
Riigikinnisvara AS	3	-	-
Collade; AS Transservis- N ja AS Silport kinnisvara; Paldiski Sadamate AS	3	-	-
Ülejäänud ettevõtted	3	-	-

Rahuldava vääriliseks koostööd ettevõtetega hinnanud juhid tõid välja, et arenguruumi parema suhtlemise ja omavahel läbisaamise korraldamiseks on.

Koostöömisel **soodustuseks/takistuseks** pidasid intervjueritavad eelkõige kiiret infovahetust. Muidugi enne koostööd lepitakse kokku kindlates plaanides ning pannakse paika kindlad rollid kes mida tegema peaks. Kui need asjad saavad paika pandud hakkab ka koostöömimine ilmet võtma. Muidugi tuleb teostada järelvalvet, et igatüks jääks ikkagi oma tegemiste juurde. Ning järelvalve teel saab ka selgust kas koostöö toimib või ei toimi üldse ning saab kasutusele võtta meetmed toimimatuse kõrvaldamiseks.

Praeguse info vahetuse kohta teiste ettevõtetega vastati, et enamasti toimub see telefonitsi. Mõningal juhul saavad juhid kokku arutamaks kuidas kommunikeerida omavahel paremini ning muudki jooksvad probleemid. Kuigi intervjueritavate vastustest sai välja lugeda, et regulaarseid kokku saamisi siiski pole.

Kolmandaks intervjuu käigus saadud info **juhtide rolli olulisus koostööl**. Arvasid piiripunkti juhid, et juhi edukus ei sõltu enam sellest, kuidas tema ise asju teostab, vaid sellest, kuidas ta suudab teisi inimesi tööle panna. Seega oodatakse organisatsiooni/ettevõtte juhilt, et ta paneks kokku tulemuslikult töötava meeskonna. Kes loob läbi koostöö erinevate ettevõtetega alluvatele vajalikud tingimused töötamiseks. Juht peab teadma, kuidas meeskonda motiveerida ja kuidas tulla toime iga päev üleskerkivate töötajatega seonduvate probleemidega. Selleks tuleb juhil osata:

- seada realistlikke eesmärke ja mõõta nende saavutamist;
- luua usaldusel ja koostööl põhinev suhe oma alluvate ja naaber ettevõtetega;

- juhid ei tohiks kasutada liiga vähest ressursi, ning vastu võetud otsused peaksid olema analüüsile põhinevad.

Intervjuude tulemustest tulenevad mitmed järeldused ja ettepanekud.

Nimelt selgus, et ehkki intervjueeritavad näevad piiril tegutsevate ettevõtetega võrdlemisi suurt koostööpotentsiaali, hinnatakse senist koostöömist siiski valdavalt rahuldavaks. Sealjuures on võtmetähtsusega operatiivne infovahetus. Kõik küsitatud töid ühe olulisema koostööpartnerina välja elektroonilise piirijärjekorra haldajad halduslepingu alusel. Kus infovahetuse näol saavad piiripunkti juhid teenistust paremini organiseerida.

Teise järeldusena toob töö autor välja, et eduka koostöö takistuseks võivad saada maanteepiiripunkti ja ettevõtte erinevad huvid, kuna viimased lähtuvad paljuski omakasust. Et koostöö saaks edukalt toimida, tuleb teostada ka vastavat järelvalvet. Nimelt on see üks viise, mõõtmaks koostöömimise efektiivsust.

Kolmanda punktina järeldub intervjuudest, et piiripunkti juhi üheks olulisemaks rolliks on luua motiveeritud meeskond ja soodustada igakülgset koostöö toimimist.

Siinkohal lõputöö autori ettepanek -juhid peaksid rohkem kohtuma oma alluvatega, nende ettepanekute ning probleemide lahendamiseks. Mis tooks välja juhtide ning töötajate vahelise mõistmise ja üksteisse arvestava suhtumise. Näiteks selles vallas on siiani kõige parem praktika oma alluvatega suhtlemisel Narva piiripunkti juhil, kus piiripunkti politseiametnikega saadakse kokku eelnevate juhtumite arutamiseks ning probleemide ja muude küsimuste arutamiseks kord nädalas enne uue vahetuse algust. Mida peaksid ka Lõuna Prefektuur Piirivalvebüroo maanteepiiripunktide juhid rakendama hakkama, kuigi lõunas teenistuse graafik ei soosi nii tihedaid kokkusaamisi.

Intervjueeritavad töid välja, et Politsei- ja Piirivalveameti ning erinevate ettevõtete vahel oleks vajalik senisest suurem koostöö. Näitkeks tõi Luhamaa piiripunkti juht välja, et vägagi oodatud oleks koostöö mõne majutusettevõttega, kuna majutusprobleemidega on tulnud silmitsi seista juba aastaid. Samuti oleks tema sõnul võimalik läbi rääkida näiteks võõrkeele kursuste korraldajatega, et tõsta ametnike keeleoskust, mis kindlasti tõhustaks igapäevast piirikontrolli efektiivsust.

Veel leidis Luhamaa piiripunkti juht, et välistatud ei oleks tulevikus senisest suurem koostöö kohaliku omavalitsusega, et luua abivajajatele vastav varjupaik. Sotsiaalasutuse

vajalikkust tuleks aga eelnevalt analüüsida. Eriti just sotsiaaltöötajate näol, kes peavad olema kaasatud, kui tegemist on alaealiste sisserändajatega. Näiteks võiks taolist koostööd vaja minna juhul kui mõnes naaberriigis peaks toimuma laiaulatuslikum katastroof või poliitiline kriis, mis võib põhjustada ootamatult suure sisserände.

Samuti näeks Koidula piiripunkti juht koostöö võimalust mõne toitlustusettevõttega sest praegune toitlustus kord on kehvapoolne. Samas näeks juht ka koostöövõimalust bussifirmadega, mis tagaks tihedama sõidugraafiku asulatest piiripunkti. Kuna piiripunkt asub asulatest siiski suhteliselt kaugel ning sellest tulevalt lihtsustaks ametnike tööle jõudmist kes oma transporti ei oma - sama probleemi saab väita ka Luhamaa piiripunkti kohta.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid, kuidas muuta politseiüksuste ja ettevõtete koostöö piirikontrolli teostamisel piiripunktides efektiivsemaks, kuigi antud lõputöö tulemusena ilmnis, et koostöö on äärmiselt komplitseeritud ja mitmetahuline protsess, sest paljuski on ettevõtted siiski omakasu peal väljas. Samuti selgus, et piiril tegutsevate ettevõtete ja Politsei- ja Piirivalveameti vaheline koostöö, võib olla mõlemale osapoolle väga kasulik ja säästa oluliselt ressursse.

Piirikontrolli teostatakse maanteepiiripunktides isikute ning transpordivahendite kontrollimisel. Rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunktid on viimaseks tõkkeks sisenemiseks Eesti Vabariiki. Sellest tulenevalt peab olema piirikontroll efektiivne, kuna viimasel ajal on nii immigratsioon kui ka salakaubavedu näidanud tõusvat trendi.

Lõputöös uuris autor teoreetilisi vaateid koostööst ning seda takistavatest ja soodustavatest asjaoludest ning juhtide rolli koostööl. Neid aspekte silmas pidades viidi läbi uurimus Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo ning Ida prefektuuri piirivalvebüroo maanteepiiripunktides, selgitamaks koostöö hetkeseisu ettevõtetega ning selle efektiivsemaks muutmise võimalusi.

Uurimuse meetodikaks oli poolstruktureeritud intervjuu, mis viidi autori poolt läbi maanteepiiripunktide juhtidega. Peale intervjuusid analüüsiti saadud tulemusi ning toodi välja tähtsamad järeldused ning ettepanekud.

Lõputöös püstitas autor uurimisküsimused, milleks olid:

- Millised asjaolud takistavad piiril töötavate politseiüksuste koostööd sealsamas tegutsevate ettevõtetega?
- Kui suurt osatähtsust omavad koostöös juhid?
- Milliseid näiteid on juba toimivast koostööst piiril tegutsevate ettevõtete ja Politsei- ja Piirivalveametiga?

Peale uurimuse läbiviimist ning tulemuste analüüsimist, sai autor vastuseks esimesele uurimisküsimusele, et põhjuseid, mis takistavad piiril töötavate politseiüksuste koostööd sealsamas tegutsevate ettevõtetega on palju. Näiteks hirm ressursside ebaefektiivse kasutamise ja kartus võimaliku koos opereerimise läbikukkumise ees võib olla ka üheks põhjuseks, miks tänaseks tegutseb piiril ettevõtteid, kes selle asemel, et toimida politseiüksustega sümbioosis, tegutsevad eraldiseisvatena. Kuid siiski peamiselt toodi välja alles hiljuti ületatud globaalset majanduskriisi, mille tagajärjel on ettevõtted siiski omakasu peal väljas ning paljud ei olegi huvitatud mingist koostööst.

Teise uurimisküsimuse vastuseks sai autor, et koostöö edukalt toimiks on loomulikult ka oluline loova, avatud mõtlemisega ja realistliku juhi olemasolu, kes oleks samuti hea ja ettenägelik koostöö planeerija. Samuti ilmnes et ilma juhita koostöö ei kao kuskile, lihtsalt kindla eestvedajaga on asjad kindlamalt paika pandud ning infot on lihtsam kureerida. Eestvedajana peaks juht nägema, et organisatsiooni arengu seisukohalt on äärmiselt tähtis, et inimesed tegutseksid tõhusalt ja koostöö toimiks. Samuti peab ta püüdma saavutada tasakaalu töötaja ja organisatsiooni vajaduste vahel. Samuti toovad juhid välja et raske on rääkida juhi rollist koostöö tõhustamisel, kuna erist koostööd ei toimu ettevõtetega, mis piirikontrolli tõhustaksid.

Kolmanda uurimisküsimuse vastuseks sai autor, et Politsei- ja Piirivalveametil on Eestis piiril tegutsevate ettevõtetega mitmeid võimalusi koostööd tõhustada. Samas on tuua ka näiteid efektiivseid ja piirikontrolli mingil määral tõhusamaks ja kuluefektiivsemaks muutnud lahendustest. Autori hinnangul on positiivsed edulood näiteks koostöö erakapitalil opereerivate ettevõtetega nagu Gif OÜ, Collade, AS Transservis-N ja AS Silport kinnisvara ning Paldiski Sadamate AS jmt.

Alahinnata ei maksa ka teadmusjuhtimise rolli, sest see võib olla koostöö seisukohast väärtuslik nii organisatsiooni sees kui väljaspool seda. Oluline on ka kasutada oma töötajate kogemusi. Just piirikontrolli seisukohast on Politsei- ja Piirivalveameti struktuurile ja tegevusele suur mõju tehnoloogia levikul. See määrab paljuski, kuidas meeskondi juhitakse jne. Siiski tuleb tehnoloogia kasutamist õppida ja osata, sest üksnes nii saab ära kasutada selle eeliseid ning vältida sellest tulenevaid potentsiaalseid kahjusid. Kuna alati ei suju koostöö ja uute rakenduste kasutusele võtmine veatult. Võib esineda tõrkeid ja tehnoloogiliste süsteemide rakendamine võib nõuda mõningast ajaressurssi.

Lõputöö autor lisaks omalt poolt ettepaneku, et Politsei- ja Piirivalveamet peaks taoliste koostöövormide soodustamise panustama ja püüdma teha omalt poolt kõik, et eelpool nimetatud ettevõtetega analoogseid lepinguid sõlmitaks veelgi. Kõige olulisem võit säärasest tegevusest on piirikontrolli märgatav efektiivsuse kasv.

Teise ettepanekuna nõustuks töö autor Luhamaa ning Koidula juhtidega, et tuleks parandada bussiliiklust asutuste ja piiripunktide vahel. Kuna igal ametnikul pole võimalik oma autoga tööl käia ning praegused bussiliinid piiripunkti lähistele on peaaegu olematud.

Autori poolt töö alguses püstitatud eesmärgid said täidetud ning lõputöö vastas kõigile sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustele. Lühidalt peatusin igal neist ka töö kokkuvõttes.

Töö rakenduvus seisneb autori arvamuse järgi selles, et koostöö algstaadiumis või potentsiaalses planeerimisprotsessis saavad nii politseiametnikud, kui piiril tegutsevad ettevõtted arvestada töös välja toodud punktidega. Seeläbi on neil aga võimalik võimalikke ohukohti ja näpunäiteid arvesse võtta. Käitumisjuhiste andmine võib autori hinnangu kohaselt anda koostöö planeerimisel inimestele analüütilisema pilgu ja veidi avarama lähenemise kui asja üksnes oma seisukohast vaadates. Samuti heidetakse töös pilk koostöövõimalustele, mis on hetkel juba rakendunud.

SUMMARY

The objective of this research work is to improve border control that is performed in the border crossing points by improving the cooperation between police units and businesses.

The research method to reach the objective is a half structured interview and analysis of its results. Three interviews were conducted. The interviewees were three heads of the Estonian Police and Border Guard Board highway border crossing points.

The conclusion of the research showed that the cooperation with businesses is a very complicated and wide ranging process. The businesses are mostly driven by self-profit and are not interested in cooperation.

The research work also includes suggestions to improve the cooperation between Police units and businesses at the border. The author suggested that to improve such cooperation forms the Police and Border Guard Board should maximize the effort to make more analog contracts with businesses. In the planning process of cooperation, police officers as well the staff of the businesses can consider the points made in this research and look over the risky points. The research-work with add-ons consist of 36 pages.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

AS Sivex International <http://www.sivex.ee/et/uldinfo> välja otsitud 05.04.2012.

Baustad, I., Sørsveen, Å. 2009. Juhtimise argipäev [Ledelse i hverdagen]. Tõlge eesti keelde: P. Purdelo-Tomingas. Tallinn. Kirjastus TEA. (Originaal on publitseeritud Ledelse på norsk, 2006)

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon [Organisational Behavior: Individuals, Groups and Organisation]. Tõlge eesti keelde: M. Vaba. Kirjastus Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited 2006)

Collade Tolliagentuur <http://www.collade.ee/> välja otsitud 25.04.2012.

Eesti euroopa liidu poliitika 2011-2015. Osale koduleheküljelt https://www.osale.ee/konsultatsioonid/files/consult/204_EL_poliitika_eelnou.pdf välja otsitud 13.02.2013.

Gonjak, M. 11.04.2013 Ministeerium sunnib seadust rikkuma. Tartu Ekspress. <http://www.tartuekspress.ee/index.php?page=1&id=1439&type=2> ; välja otsitud 28.04.2013.

G4S ettevõttest <http://www.g4s.ee/ettevotest/uldinfo> välja otsitud 28.04.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta [Tutki ja kirjoita]. Tõlge eesti keelde: I. Kraav, T. Kuurme, U. Kala, M.-L. Laherand, V. Maansoo ja J. Orn. Tallinn, Kirjastus Medicina. (Originaal on publitseeritud Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2004)

Kala, M. 2008 Uued mütoloogiad: Tänapäevase Eesti enesekuvand ja koht euroopas. Kirjastus Eesti Päevalehe AS.

Lang, J. 19.04.2012 Tele2 Eesti juht: Jääme ellu ka ilma 4G-ta. Tartu Ekspress. <http://www.tartuekspress.ee/?page=1&id=924> ; välja otsitud 05.05.2012.

- Lewicki, R. J.; Hiam, A. 2006. Läbirääkimised: kuidas sõlmida kokkuleppeid ja lahendada konflikte [Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict]. Tõlge eesti keelde: M. Pulver. Kirjastus OÜ Väike Vanker
- Morgan, G. 2008. Organisatsiooni metafoorid [Images Of Organization]. Tõlge eesti keelde: E. Veibri ja J. Innos. Tallinn. Kirjastus Eesti Päevalehe AS. (Originaal on publitseeritud Sage Publications, Inc, 1997)
- Neider-Veerme, H. 2008. Julgeolek ja integreeritud piirihaldus Narva piiripunktide näitel. Lõputöö. Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Neider-Veerme, H. 2012. Koostöö tõhusus piirihalduse mitmetasandilisel korraldamisel Frontexi näitel. Magistritöö. Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Piirikontrolli juhendi „A” osa „Piirikontrolli üldised tingimused”. Kinnitatud Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 19.10.2010 käskkirjaga nr 426. Asutusesiseseks kasutamiseks. Politsei- ja Piirivalveameti siseveebist http://tepi.pv.sise/index.php?option=com_content&view=article&id=2944:a-osa-piirikontrolli-uedised-tingimused-joustub-01012011&catid=455:piirikontrolli-juhendid-ppa-2010&Itemid=107#3u 13.02.2013
- Piirivalve ja Smartdust Solutions asuvad arendama piiri valvamise tulevikutehnoloogiat <http://www.tehnopol.ee/et/uudised/Arhiiv/226/piirivalve-ja-smartdust-solutions-asuvad-arendama-piiri-valvamise-tulevikutehnoloogiat/> välja otsitud 10.04.2012.
- Roos, J. 2010. Euroopa Liidu ja Schengeni ühtse viisaruumiga ühinemise järel võltsdokumentide avastamises toimunud muutused, prognoos ja seda mõjutavad tegurid Eestis. Lõputöö. Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Shell, R. 2005. Edukad läbirääkimised [Bargaining for Advantage. Negotiation Strategies for Reasonable People] Tõlge eesti keelde: E. Rüütel. Tallinn. Kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud R. Shell, Penguin Books, 2000)
- Tamm, M. 25.03.2011 Piirijärjekordi hakkab vähendama Gif OÜ <http://www.e24.ee/408523/piirijarjekordi-hakkab-vahendama-gif-ou/>; välja otsitud 26.04.2012.

Unt, I. 2005. Tulemuslikud läbirääkimised. Tõlge eesti keelde: E. Rahumaa. Kirjastus Tallinna Raamatutrükikoda. Äripäeva Kirjastuse AS, 2005

Õiguskantsleri 19.04.2012.a ettepanek „Ettepanek rikkumise kõrvaldamiseks sõidukite maanteepiiripunkti sisenemise korraldamisel“. Kättesaadav arvutivõrgus: http://oiguskantsler.ee/sites/default/files/field_document2/6iguskantsleri_ettepanek_rikkumise_korvaldamiseks_soidukite_maanteepiiripunkti_sisenemise_korraldamine.pdf

Üksvärv, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus

Üksvärv, R. 2010. Organisatsioon ja üksikisik. TEA Kirjastus

LISA 1

Lõputöö teemal „Piiril tegutsevate ettevõtete ja politseiüksuste koostöövõimalused piirikontrolli tõhustamisel maanteepiiripunktide näitel“.

Lõputöö autor: Kadett Günther Lang

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused Politsei- ja Piirivalveameti maanteepiiripunktide juhtidele:

- 1) Palun tooge näiteid piiril tegutsevate ettevõtete koostööst politseiüksuste vahel?
- 2) Kuidas hindate erinevate näidete põhjal praeguse koostöö efektiivsust? Palun põhjendage.
- 3) Mis on teie hinnangul eduka koostöö võtmekomponendid?
- 4) Mis võivad saada koostöömisele takistuseks? Ehk oskate tuua näiteid kui koostöö pole toimunud.
- 5) Kuidas hindate juhtide rolli koostöö tõhustamisel?
- 6) Mida saab ja peaks juht tegema, et edukat koostööd saavutada, hoida ja efektiivsemaks muuta?
- 7) Kuidas võib juhi tegevus saada koostööl takistuseks?
- 8) Milliste ettevõtetega võiks teie hinnangul veel koostööd teha? Miks?
- 9) Kuidas saaks teie arvates piiril tegutsevate ettevõtete koostööd politseiüksustega tõhustada?
- 10) Kelle poolt peaks teie hinnangul tulema initsiatiiv koostööks?
- 11) Kui oluline on teie arvates taoline koostöö?