

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Sander Kurvits

MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU NING NENDE
TÕSTMISE VÕIMALUSED PÕHJA PREFEKTUURI
PIIRIVALVEBÜROO TALLINNA KORDONI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2012

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: mai 2012
Töö pealkiri eesti keeles: Motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni näitel	
Töö pealkiri võõrkeeles: Motivation and work satisfaction and opportunities of improving those, on example of the Tallinn border station of the Border Guard Bureau of the Northern Prefecture	
Töö autor: Sander Kurvits	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesoleva lõputöö pikkus on 46 lehekülge ja kasutatud kirjandust on kokku 23. Töö koosneb kolmest peatükist. Esitatud on kolm tabelit, 12 joonist ning neli lisa.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks oli määratleda Tallinna kordoni töötajate motivatsioon ning sellest lähtuvalt püstitas autor ka alaeesmärgi, milleks oli selgitada välja motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise võimalused.</p> <p>Eesmärkide saavutamiseks analüüsis ja võrdles töö autor erinevaid motivatsiooniteooriaid, uuris motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavaid tegureid ning viis läbi ankeetküsitluse Tallinna kordoni politseiametnikega.</p> <p>Uurimustöö valikvastuseid analüüsid selgus, et töötajaid motiveerib kõige rohkem tööga kindlustatus, head suhted kolleegidega ja rahulolu vahetu ülemusega. Olulisteks rahulolu tõstvatelks faktoritelks on samuti töö huvitavus, juhupoolne toetus, töötingimused ning töö ise. Lahtisest küsimusest aga tuli välja see, et oluline motivatsiooni tõstev tegur on töötasu, millele järgnes hea juhi olemasolu, tehtud töö tunnustamine ning meeldiv kollektiiv.</p> <p>Antud tulemusi peaksid arvesse võtma ja rakendama organisatsiooni juhid, kes peavad töötajate seas välja selgitama ja rakendama töö huvitavamaks muutmise tingimused; tunnustama alluvaid ja selgitama välja koolitusvajadused; pidama kinni antud lubadustest ning pakkuma piisavalt palju toetust; korraldama ühiseid koosviibimisi ühtekuuluvustunde tekitamiseks ja stressi vältimiseks.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, töörahulolu, eestvedamis- ja juhtimisstiil, stress	
Võõrkeelsed võtmesõnad: motivation, work satisfaction, leadership and management style, stress	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia Politsei- ja piirivalvekolledž	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor: Aivar Toompere	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Heiki Suomalainen	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕISTE, NENDE OLEMUS NING TUNTUMAD MOTIVATSIOONITEOORIID.....	6
2. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID	12
2.1. Töötasu, tunnustus ja hüvitamine	12
2.2. Eestvedamis- ja juhtimisstiil	13
2.3. Enesetäiendamise võimalused ja karjääri arendamine.....	15
2.4. Sotsiaalne ja füüsiline töökeskkond ning tööga kaasnev stress	16
3. UURIMUS MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSTEST PÕHJA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO TALLINNA KORDONIS.....	18
3.1. Uurimuse eesmärk ja meetod.....	18
3.2. Valimi iseloomustus	19
3.3. Ankeetküsitluse tutvustus	20
3.4. Uuringu tulemused.....	21
3.5. Uurimusliku osa kokkuvõte	32
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD KIRJANDUS	37
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	39
LISA 1. ANKEETKÜSITLUS	40
LISA 2. KIRJELDAV STATISTIKA	44
LISA 3. ÜMBERTÖLGENDATUD KÜSITLUSE JA SIGNATUURTESTI TULEMUSED NING USALDUSVÄÄRSUS.....	45
LISA 4. Z-JAOTUSE TABEL ÜMBERTÖLGENDATUNA PROTSENTIDEKS	46

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni tähtsaimaks varaks on inimene, kelle töö kvaliteet sõltub aga paljuski motiveeritusest ja rahulolust ümbritsevas keskkonnas. Praeguses majanduslikus raskes olukorras on töötajate motiveerimine raskendatud, sest tehtud on mitmeid kärpeid, nii töötasu kui ka hüvede osas. Organisatsioonijuhtide ülesandeks on aga oma töötajaid motiveerida ka vaatamata keerulisest materiaalsest olukorrast.

Tööraahulolu ja motivatsiooni mõjutavad nii sisemised kui välimised tegurid. R. Alas (2002:44) on välimiste faktoritena välja toonud palga ja edutamisevõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimise ning kaastöötajad.

2010. aasta 01. jaanuaril ühendati Politseiamet, Piirivalveamet ning Kodakondsus- ja Migratsiooniamet. Ühendamise käigus muutusid nii töökeskkond kui inimeste harjumused. Piirivalveametnikele laienesid politseinike tööülesanded, mis suurendas nii õigusi kui ka kohustusi töötasu tõstmata.

Käesoleva lõputöö teema valiku põhjustas autori huvi selle vastu, milline on motivatsioon töötajate seas käesoleval aastal, pärast ühendameti moodustamisest kaks aastat tagasi ja millised on võimalused motivatsiooni tõstmiseks. Antud teema on **aktuaalne**, kuna motivatsioon ja tööraahulolu mõjutavad töötajate heaolu ja lojaalsust organisatsioonile ning määrav on ka asjaolu, et uuritavast allüksusest on lahkunud rohkem inimesi kui juurde tulnud. Selleks viis töö autor läbi empiirilise uurimuse Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordonis, uurides töötajate rahulolu ja rahulolematust tekitavaid faktoreid, milline juhtimis- ja eestvedamisstiil on kõige sobivam ja kui oluline on see töötajate jaoks ning missugused tegurid põhjustavad stressi ja pingeid.

Lõputöö **eesmärgiks** on:

- määratleda Tallinna kordoni töötajate motivatsioon

Sellest lähtuvalt püstitas autor alaeesmärgi:

- selgitada välja motivatsiooni ja tööraahulolu tõstmise võimalused

Eesmärkide püstitamist toetavad järgmised **ülesanded**:

- analüüsida ja võrrelda erinevaid motivatsiooniteooriaid;
- uurida erinevaid motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavaid tegureid;
- koostada ankeetküsitlus;
- viia läbi küsitlus Tallinna kordoni politseiametnikega;
- analüüsida ankeetküsitluse põhjal saadud tulemusi ja teha sellest lähtuvalt ettepanekud

Seoses lõputöö eesmärkidega esitab autor järgneva **uurimisküsimuse**: missugused tegurid mõjutavad kõige enam töötajate motivatsiooni ja töörahulolu ning millised on nende parimad tõstmise võimalused?

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldab autor motivatsiooni ja töörahulolu mõistet ja nende olemust ning annab ülevaate tuntumatest motivatsiooniteooriatest. Teises peatükis tutvustab autor motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavaid tegureid. Kolmandas peatükis tutvustab autor uurimuse meetodit, eesmarke ja ankeetküsitlust, iseloomustab valimit, annab ülevaate uuringu tulemustest ning võtab kokku uurimusliku osa.

Uurimuse läbiviimiseks koostas autor ankeetküsitluse. Anketeerimise kui andmekogumismeetodi valiku põhjuseks oli autori soov üldistada maksimaalselt suure respondentide hulga arvamusi ning arvuliselt mõõta ja statistiliselt analüüsida saadud tulemusi. Määravaks oli ka soov saada objektiivseid andmeid, mida võimaldab ankeedi kirjalik vorm.

Motivatsioonist ja töörahulolust kirjeldades toetub autor R. Alas'e, K. Türk'i, A. Valk'i materjalidele.

Autor tänab käesoleva töö juhendajat, Heiki Suomalainenit, kes aitas töö teostamisele kaasa.

1. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕISTE, NENDE OLEMUS NING TUNTUMAD MOTIVATSIOONITEOORIAD

Motivatsiooni on paljud autorid defineerinud ja uurinud ning aja jooksul on välja kujunenud palju erinevaid lähenemisi. Motivatsiooni teket ja selle tõstmise võimalusi on vaja teada inimestel, kelle ülesandeks on personali motiveerimine. Selleks, et edukalt motiveerida töötajaid, on vaja selget ettekujutust motivatsiooni sisust ja olemusest.

Landsbergi (1999:27-28) arvates peab teiste inimeste motiveerimiseks olema ise motiveeritud ning see pole ühekordne saavutus, vaid protsess, mis hõlmab mitmeid samme. Enese motiveerimine on elukestev ettevõtmine, et tulemuslikult sisemisi motivatsiooni ressursse aretada (Reeve 2009:453).

Motivatsioon on inimese sisemised põhjused, ajendid ja jõud, mis omavad tähtsust inimeste tegevustes. Motivatsioon on jaotunud sisemiseks ja välimiseks. Esimene on seotud töö meeldivusega ja sellega, mida inimene teeb. Sealhulgas on määrava tähtsusega psühholoogilised tasud, mis hõlmab endas võimalust kasutada oma võimeid, saada tunnustust ning panna end proovile. (Virovere, Alas, Liigand 2005:59)

Anti Kidron (2009:123, 223) on välja toonud kolme liiki tegurid, mis motivatsioonis kaasa mängivad:

- bioloogilised ajejõud, milledeks on instinktid, tungid ja tarbed;
- biheivioristide arvates on käitumisajendid õpistrateegiate kaudu elu käigus omandatud ning keskseks osaks motivatsioonis on õppimine;
- humanistlikus psühholoogias tähtsustatakse inimesele omaseid eneseaktualiseerimisega seotud vajadusi, milledeks on inimese annete, võimete ning potentsiaalide täielik kasutuselevõtt.

Autori arvates on töörahulolu kujundavad tegurid kõigil inimestel väga erinevad – mõnele piisab soodsast parkimiskohast asutuse lähedal või tänulikust suhtumisest tema töösse ja samas teisele ei piisa ametikõrgendusest, ametiautost ja muudest hüvedest. Kõigil inimestel on erinevad vajadused, mida ta teistest rohkem tähtsustab. Tulenevalt sellest on äärmiselt

raske luua keskkonda, kus kõik inimesed oleksid rahul – see oskus vajab aastatepikkust kogemust ja teadmisi töörahulolu valdkonnas.

Tööga rahulolu näitab, kui hästi või halvasti tunnetab töötaja oma tööd, korraldusi ning suhteid kolleegidega (Vadi 2001:88). Ruth Alas (2002:39) ütleb, et inimesi panevad liikuma nende vajadused. Vajadustega seondub inimese rahulolu ja rahulolematus. Esimese nimel aga ollakse valmis muutma oma käitumist või omandama midagi uut. Tiit Elenurm on oma raamatus käsitlenud muudatustega seotud hoiakute alaseid uuringuid ning võrrelnud selle tarbeks levinumaid töörahulolu mõõtvaid skaalasisid (vt tabel 1).

Tabel 1. Levinumate töörahulolu mõõtvate skaalade võrdlus. (allikas: Alas 2002:45)

Maslow (1954)	Herzberg (1987)	Smith, Kendall, Hulin (1969)	Hackman, Oldham (1975)	Spector (1997)
Eneseaktualiseerimise vajadus	töö ise, areng, kasv	töö ise	kasv	töö iseloom
Tunnustus-vajadus	saavutused, tunnustus, vastutus	edutamine		edutamisevõimalused, erisoodustused, autasud hea töö eest
Kuulumis-vajadus	inimestevahelised suhted, vahetu ülemus, firma poliitika	kaastöötajad, vahetu ülemus	kaastöötajad, vahetu ülemus	vahetu ülemus, kaastöötajad, organisatsioonisisene suhtlemine
Turvalisuse vajadus	turvalisus, töötingimused		tööga kindlustatus	reeglid ja protseduurid
Füsioloogilised vajadused	töötasu	töötasu	töötasu	töötasu

Esitatu põhjal järeldeb R. Alas (2002:45), et kõige sagedamini koosnevad töörahulolu mõõtmise skaalad järgmistest teguritest: rahulolu vahetu ülemusega, töö iseloomuga, edutamisevõimalustega ning töötasuga.

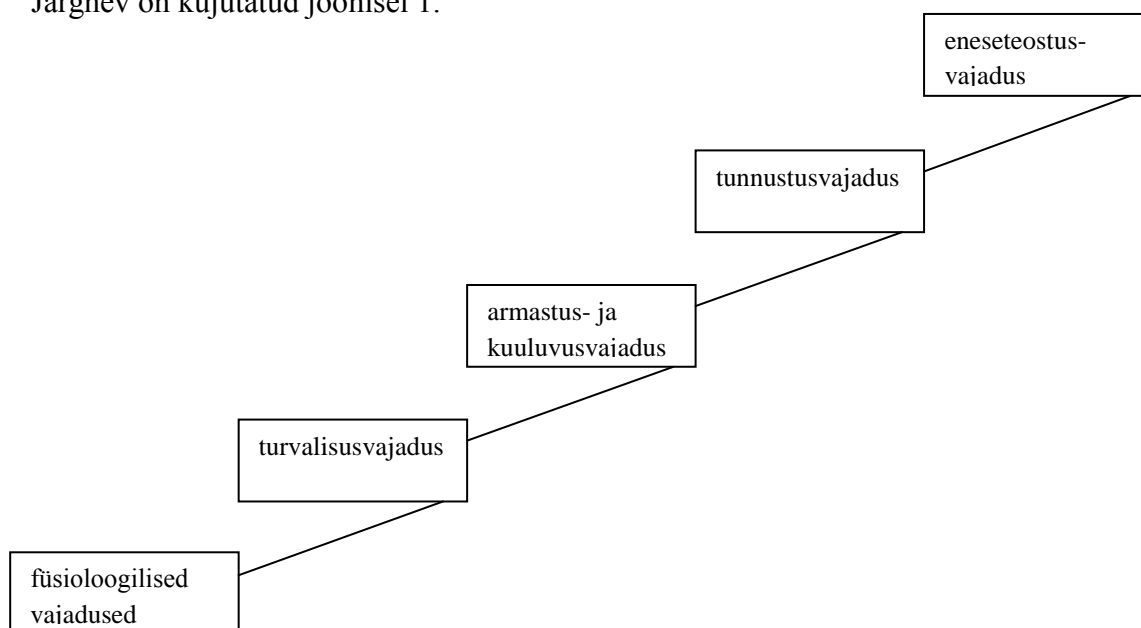
Autori arvates on töörahulolu ja motivatsiooni tõusmine ning langemine omavahel seotud: kui suureneb töörahulolu, on ka töötaja rohkem motiveeritud, kui töörahulolu langeb, siis tavaliselt langeb ka motivatsioon tööd teha. Selleks, et inimesi edukalt motiveerida ja tõsta

tööraahulolu, on välja töötatud erinevad motivatsiooniteooriad, millest tuntumad toob autor välja.

Motivatsiooniteooriad. Motivatsiooniteooriate tundmine võimaldab juhtidel saavutada paremini organisatsiooni eesmärke ning annab teadmisi teguritest, mis panevad töötajad tööle. Motivatsiooniteooriad jagunevad kaheks (Valk 2003:184; Türk 2001:130):

- vajaduste teooriad, mis motiveerib inimese käitumist organisatsioonis (Maslow, Herzberg, McClelland);
- protsessiteooriad, mis kirjeldavad seda, kuidas motivatsiooni käitumise abil tõlgendada (Vroom, Adams).

Abraham Maslow järgi on inimeste vajadused üksteisele hierarhiliselt allutatud ning kõige kõrgemaks vajaduseks on eneseteostus, mis on inimese püüdluste tipp (Luuk, Tulviste 2006:172). J. E. Champoux (2011:156) on välja toonud Maslow vajaduste hierarhia, kus on eristatud viis vajaduste taset. Maslow arvates domineerivad inimese käitumist alumise astme vajadused, juhul kui kõrgema astme vajadused on rahuldamata. Järgnev on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Maslow vajaduste hierarhia. (allikas: Champoux 2011:156)

Ian Brooks (2006:72-73) toob Maslow'i mudeli põhjal välja ka selle, et kui madalam vajadus saab rahuldatud, ei ole see enam motivatsiooni allikaks. Motivatsiooni säilitamiseks peab aga inimesel olema võimalus rahuldada hierarhia järgmisel astmel olev

vajadus. Autor nõustub Brooks'i väljatooduga: näiteks kui töötaja saavutab teatud ametikõrgenduse, siis see ametikõrgendus ei ole enam motivatsiooni allikaks, vaid seatakse uued eesmärgid, mille nimel edasi töötada.

Herzbergi kahe faktori teooria on keskendunud inimese sisemistele ja välimistele motivatsioonifaktoritele, andes sealhulgas lisainformatsiooni töömotivatsiooni olemuse kohta. Teooria väidab, et sisemise tasu ootus motiveerib inimest rohkem kui võimalik töötingimuste, töökoha stabiilsuse ning palgatingimuste paranemine. (Brooks 2006:76-79) Eelneva järelduseni jõudmiseks selgitas Herzberg välja põhjused, mis tekitavad rahulolu ja rahulolematust, jaotades need kahte kategooriasse (Alas 2008:124; Greenberg 2010:145):

- hügieenifaktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust;
- motivatsioonifaktorid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu.

Sisemised tasud vastavad Maslow' kõrgema taseme ning välsed faktorid madalama taseme vajadustele (Brooks 2006:79). Herzbergi arvates ei tähenda rahulolematuse kaotamine alati seda, et tekiks positiivsed faktorid (Alas 2008:124; Valk 2003:187).

Autor leiab, et kui töötaja tingimused on organisatsioonis kehvad ja neid parandatakse, ei anna see märku rahulolu tõusust, vaid kaob üksnes rahulolematust. Kui ülemus aga tunnustab oma alluvat tema saavutuste eest, siis tõstab see töötaja rahulolu.

Ian Brooks'i (2006:74) arvates pakub juhtidele töömotivatsiooni arusaamisel kõige enam abi **McClelland'i kolme vajaduse teooria**. Selle järgi on inimesel kolm peamist vajadust, mida ta rahuldada soovib (Brooks 2006; Valk 2003:186):

- saavutusvajadus ehk soov võtta riske, teha midagi paremini jne;
- kuulumisvajadus ehk soov omada teistega sõbralikke suhteid;
- võimuvajadus ehk soov kontrollida ja mõjutada teisi, vastutada nende eest.

Ruth Alas (2008:123) on välja toonud ka neljanda vajaduse, milleks on asjatundlikkus, mis on tahe oma võimeid arendada ning takistuste tekkimisel jõuda asja sisuni.

McClelland leidis, et juhtidel on tavaliselt võrreldes alluvatega kõrgem saavutusvajadus ning madalam ühtekuuluvusvajadus. Organisatsioonis on oluline see, kui ülemus püstitab eesmärgid, alustab uusi projekte ning seega on kõrgem saavutusvajadus väga vajalik, kuid töötajate ühtekuuluvusvajadust suurendab nende rohkus, mis omakorda tekitab grupitunnet, seotust kolleegidega. (Brooks 2006:75)

Ian Brooks (2006:76) on kirjutanud, et McClellandi teoorias kirjeldatud vajadused sarnanevad osalisel määral Maslow'i eneseteostusvajadusega (seotud saavutamisega), tunnustusvajadusega (seotud ühtekuuluvusega) ning armastuse ja sotsiaalse vajadusega (seotud võimuga).

Kui vajaduste teooriad, millest on kolme näite alusel eespool ülevaade antud, uurivad seda, mis inimesi motiveerib, siis protsessiteooriad selgitavad, kuidas inimesel motivatsiooni üles kutsuda. Protsessiteooriad keskenduvad mõtlemisprotsessidele. (Valk 2003:188)

Vroomi ootuste teooria kohaselt peab töötaja tööpanus võimaldama tal realiseerida oma ootusi ja eesmärke (Türk 2001:78). Töötaja pingutus sõltub tulemuse väärtuslikkusest (Valk 2003:189). Vroom toob välja kolm töömotivatsiooni faktorit (Türk 2001:78; Valk 2003:188):

- ootus ehk töösoorituse tõenäosus – seos pingutuste ja tulemuste vahel;
- kasulikkus ehk tasu saamise tõenäosus – seos tulemuse ja tasu vahel;
- valents ehk tasu saamise tähtsus ja soov.

Autor leiab, et töötaja motivatsioon sõltub kõigist kolmest tegurist. Inimesel peab olema oma töösoorituste suhtes ootus, et lähtuvalt tema oskustest, saab ta oma tööülesannetega hakkama. Samas on oluline, et tulemusele järgneb tasu, vastasel juhul ei ole töötaja enam motiveeritud.

Teine tähtis protsessiteooria on **võrdsuse teooria**, mille autor on J. Stacy Adams. Teooria väidab, et inimesed, kes arvavad, et neid on ebavõrdselt koheldud, tahavad taastada võrdsust. (Valk 2003:190)

Adamsi mudelis on kolm olulist osa (Brooks 2006:81):

- sisendid, milleks on inimese pingutus;
- väljundid, milledeks on tasud, mida ta vastavalt töötades saab;
- võrdlus teiste töötajatega.

Võrreldes ootuste teooriat võrdsuse teooriaga, selgub erinevus, et hinnates oma töötasu väärtust võrdleb inimene end teiste töötajatega. Kui inimene tunneb, et vastavalt tema saavutustele on töötasu kolleegidega võrdne või suurem, peab ta olukorda võrdseks või soodsaks. Vastupidine olukord tähendab ebavõrdsust ning inimene on motiveeritud tekkinud ebavõrdsust vähendama. (samas)

Autori arvates annab motivatsiooniteooriate tundmine juhtidele teadmisi sellest, mis töötajate käitumist motiveerib ning kuidas motivatsiooni tõlgendada ja seda üles kutsuda. Vajaduste teooriaid seostatakse enamasti Maslow'i vajaduste hierarhiaga, kus tähtsaimaks on sisemine vajadus midagi teostada või saavutada. Protsessiteooriates on välja toodud kaks tuntumat teooriat: ootuste teooria, kus töötaja pingutab vastavalt tulemustele ning võrdsuse teooria, kus inimene võrdleb end kolleegidega. Motivatsiooniteooriate tundmine annab juhtidele teadmisi teguritest, mis mõjutavad alluvate motivatsiooni ning töörahulolu.

2. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID

Iga inimene on erinev ning sama kehtib ka alluvate kohta, kes igaüks on mõjutatud erinevatest teguritest, mis nende motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad. Järgnevalt toobki autor välja levinumad tegurid, milledeks on: töötasu, tunnustus, hüvitamine; eestvedamis- ja juhtimisstiil; enesetäiendamise võimalused ja karjääri arendamine; sotsiaalne ja füüsiline töökeskkond ning tööga kaasnev stress.

2.1. Töötasu, tunnustus ja hüvitamine

Hüvitamise põhieesmärkideks on töötajate motiveerimine, tulemuste parandamine, parima töötasu pakkumine ning eduka personali moodustamine (Türk 1999:155). Steers, Porter, Bigley (1996) on välja toonud hüvitiste tüübid (vt tabel 2).

Tabel 2. Hüvitiste tüübid. (allikas: Türk 2001:131-132)

	Välised hüvitised	Sisemised hüvitised
Individuaalsed hüvitised	Töötasu, preemia	Eneseteostus
Organisatsioonilised hüvitised	Soodustused	Organisatsiooni liikmesolek

Sisemised hüvitised on seotud töötaja seesmise rahuldusega, mida ta töötades tunneb ja mis võimaldab tal end paremini määratleda.

Välised hüvitised antakse teiste poolt, mis koosnevad töötasust ja edutamisest. Need võimaldavad rahuldada esmavajadusi.

Organisatsioonilised hüvitised on kõikidele töötajatele ühised. Väline organisatsiooniline hüvitis võib olla soodustus ning sisemine näiteks uhkusetunne heas organisatsioonis.

Individuaalsed hüvitised on inimeste vahel, kes organisatsioonis töötavad, erinevad. Väline personaalne hüvitis võib olla lisatasu, sisemine hüvitis aga eneseteostuse võimalus. (samas)

R. Alas (1997:110) toob välja selle, kuidas juht saab kaasa aidata töötajate vajaduste rahuldamisele. Kui alluval on tunnustusvajadus, peab juht tagama positiivse tagasiside,

töötajat edutama või suurendama tema otsustusõigust ning andma keerukamaid ülesandeid. K. Malmberg (2005:60-61) leiab, et isiklik tähelepanu ja heade tulemuste esiletoomine motiveerib alluvaid saavutama paremaid tulemusi. Kuid kiitmisel tuleb jälgida, et ei tekiks privileeeritud grupp inimesi, keda teistest rohkem tunnustatakse, see võib omakorda tekitada teistes töötajates tõrget. R. Denny (1993:119) arvates on tunnustus kõige olulisemaks stiimuliks motivatsiooni tekkimisel.

Autor leiab, et töötasu kui põhiline hüvitus, mida iga töötaja saab, on oluline motivatsiooni tekitaja ning ilma töötasuta ei käiks arvatavasti palju inimesi tööl. Sealhulgas ei pea töötasust olema sugugi vähemtähtsam tunnustamine kui üks töörahulolu mõjutav tegur. Vaadates Maslow'i vajaduste hierarhiat, võib leida, et tunnustamine on peaaegu kõige kõrgemal seisev vajadus, töötasu aga kuulub füsioloogiliste ehk kõige madalamal astmel kuuluvate vajaduste hulka.

2.2. Eestvedamis- ja juhtimisstiil

Organisatsioonis on oluline roll juhil: kui tema stiil on töötajatele sobiv ning tema meetodid kõigile aktsepteeritavad, on alluvate töörahulolu kindlasti kõrge. Ka motivatsiooni tekitamine töötajates on nii juhi kui ka eestvedaja üks tähtsatest ülesannetest. Edukas juht peab olema ka hea eestvedaja.

Ehkki eestvedamine ja juhtimine on üksteisest erinevad, on nad organisatsioonile võrdväärselt olulised (Türk 2001:19). Eestvedamine on tegevus, mis motiveerib ja mõjutab alluvate tegevust eesmärgi saavutamiseks suhtlemise kaudu (Türk 2001:9, Vadi 2001:114, Valk 2003:169) ning see tähendab ühe inimese võimu teiste üle (Brooks 2006:72). K. Türk (2001:19-22) kirjeldab juhtimist kui eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi loomist ning selleks vajalike põhimõtete väljatöötamist. Juhtimise käigus suunavad juhid töötajaid tegutsema.

Eestvedamisstiil tähendab seda, kuidas alluvatega käitutakse ning mil viisil eestvedaja ülesandeid ja funktsioone täidetakse. Välja võib tuua neli eristatavat eestvedamisstiili (Brooks 2006:177):

- lööb kaasa: juht sõnastab probleemi, kuid annab rühmale võimaluse pakkuda välja alternatiivseid lahendusi;
- annab nõu: juht sõnastab probleemi, otsustades ka lahenduse üle, kuid sealjuures kuulates ka alluvate mõtteid;
- müüb: juht valib ühe lahenduse ning veenab alluvaid, et see on sobivaim;
- annab käsu: juht sõnastab probleemi ja valib lahenduse, sealjuures eeldades, et alluvad tegutsevad küsimusi esitamata.

Juhtimisstiilid peegeldavad juhi käitumisvõtteid alluvate suhtes, juhtimisstiile võib jaotada kolme üldisemasse gruppi (Türk 2001:64-65):

- autokraatlik: juht on domineeriv, mõjutades inimesi positsiooni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu;
- demokraatlik: juht toetub töötajate teadmistele, väärtustades koostööd, mis omakorda paneb alluvaid teda austama;
- liberaalne: juht motiveerib töötajaid läbi vabaduse, sekkudes nende tegevusse vähesel määral.

Edukas juht peab valdama juhtimisstiili skaalat, mis on lai (Virovere, Alas, Liigand 2005:53). D. Goleman toob välja aga 6 juhtimisstiili (Virovere, Alas, Liigand 2005:53):

- diktaatorlik stiil ehk juht-sundija (nõuab kohest nõustumist);
- teedrajav stiil ehk juht-autoriteet (koondab inimesed visiooni suunas);
- humanistlik stiil ehk juht-ülendaja (tekitab emotsionaalseid suhteid);
- enamust arvestav stiil ehk juht-demokraat (loob läbi osaluse üksmeelsuse);
- taset kehtestav stiil ehk juht-domineerija (seab kõrgeid standardeid);
- juhendav stiil ehk juht-nõustaja (arendab töötajaid tuleviku suunas).

Eneseteadlikkus ja -kontroll on juhtide puhul ühtedeks tähtsaimateks omadusteks, sest need annavad arusaama, kuidas teatud olukordades käituda. Eneseteadlikkus aitab juhil leida enese jaoks kõige sobivamad juhtimisstiilid, mida saab oma töös rakendada. (Runde, Flanagan 2007:37)

Autori arvates on juhtide ülesandeks organisatsioonis teisi mõjutada, kuid olles ka eestvedaja, saab ta panna alluvaid tegutsema läbi eeskuju ja koostöö. Mõjutades seeläbi

töötajaid, on inimesed motiveeritumad, sest organisatsioonis valitseb tänu heale juhile positiivne õhkkond.

Kui juht tahab, et tema töötajad oleksid professionaalsed ning suhtub oma alluvate vajadustesse austusega, annab ta võimalusi, kuidas ennast täiendada või hoopis karjääri arendada.

2.3. Enesetäiendamise võimalused ja karjääri arendamine

Organisatsioonis töötades peab inimesel olema võimalus end täiendada erinevatel koolitustel või saada võimalust karjääriredelil tõusta. Töötajale võib täienduskoolitus anda uusi ideid, olla vaheldus rutiinsele tegevusele, kuid kindlasti on tööalase koolituse eesmärk toetada inimese erialast arengut, selleks, et olla pidevalt arenevas ühiskonnas piisavalt pädev.

K. Türk (1999:186, 189) toob välja, et personali arendamise alla kuulub töötajate ettevalmistamine, nende teadmiste ja oskuste arendamine ning karjääri juhtimine. Eelnev on aga vajalik kvalifikatsioonile esitatavate nõuete pideva muutumise tõttu. Personali arendamise ühtedeks eesmärkideks on motivatsiooni tõstmine ning töörahulolu tagamine ning seda on võimalik teostada, saates töötajad koolitusele. R. Alas (1997) leiab, et juhtkond näitab oma suhtumist töötajatesse sellega, kas ta peab koolitustele planeeritud raha kuluks või investeeringuks.

Karjääri arendamisel pööratakse tähelepanu oma oskuste arendamisele ja töö paremaks muutmisele. Inimesed tahavad olla edukad ja kui edutamist ei toimu, võivad töötajad lahkuda, otsides paremaid võimalusi oma karjääri tegemisel. (Türk 1999:212-213) A. Mayo (2001:152) arvates ei tähenda karjääri arendamine ainult edasi- ja ülespoole liikumist, kuid sellegipoolest seisneb paljude inimeste jaoks karjäär enesearenduse tajumises.

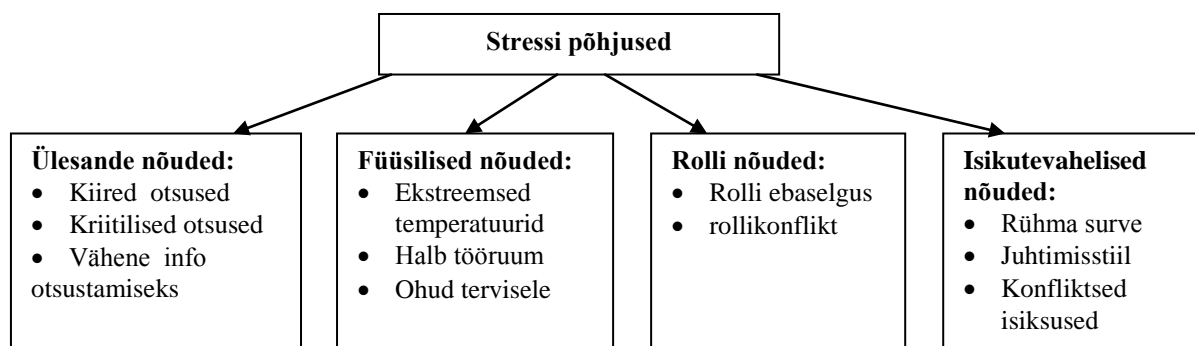
Tihti nõuavad ja ootavad juhid oma töötajatelt järjest keerulisemate ülesannete täitmist, kuid ei jaga juhtnõore ega anna võimalust ennast arendada. Üks sagedasi põhjuseid, miks inimesed stressi langevad, ongi koolituste vähesus. (Denny 1993:47)

Autor leiab, et juht peab tagama oma alluvatele võimaluse ennast arendada, käies täiendkoolitustel, saades kogemusi välismaalt või pürgida kõrgemale oma karjääriredelil. Kui töötajad ei saa selliseid võimalusi, langeb nende motivatsioon, mis omakorda võib viia tööstressini.

2.4. Sotsiaalne ja füüsiline töökeskkond ning tööga kaasnev stress

Sotsiaalse töökeskkonna all mõistame organisatsiooni personali: koostegutsemist, vastastikust toetust. Kui töötaja ei tunne end gruppi kuuluvat, mõjutab see tema töötahet ja seega võib langeda motivatsioon ning tekkida tööstress. Väga oluline on ka turvaline, esteetiline ja tööülesannete täitmist võimaldav ning soodustav füüsiline keskkond, mille puudulikkus võib samuti mõjutada personali töötahet.

R. Alas (2008:134-135) kirjeldab stressi kui emotsionaalset seisundit, mis väljendub pingena ning on põhjustatud sotsiaalsest või füüsilisest keskkonnast. Ta toob välja stressi põhjused organisatsioonis (vt joonis 2).



Joonis 2. Stressi põhjused organisatsioonis. (allikas: Alas 2008:135)

Organisatsiooni tööõhkkonnast ja kultuurist sõltub see, kuidas inimesed end tööl olles tunnevad. Kui seal valitseb negatiivne õhkkond, on tööstress möödapääsmatu. Stressi sümptomeid saab jagada füüsilisteks, emotsionaalseteks ning käitumist puudutavateks. Juhul, kui inimesel püsivad ühesugused sümptomid üle kolme nädala, diagnoositakse talle stress. (Virovere, Alas, Liigand 2005:30-31)

Autor arvab, et kui füüsiline töökeskkond on ebaesteetiline, võib see langetada motivatsiooni ja tööga rahulolu. Keskkond, mis on töötajale eluohtlik ja tervist kahjustav, võib olla lisaks motivatsiooni langetamisele ka stressi tekitav. Sama kehtib sotsiaalse keskkonna kohta – isikutevahelised halvad suhted ning pidevad konfliktsituatsioonid võivad viia tööstressini.

Kui inimene on märganud stressi sümptomeid ja saab aru, et ilma muutusteta ei motiveeri enam miski tööd tegema, peab ta proovima stressi mõju ise vähendada. K. Malmberg (2005:48) on välja toonud, et sellisel juhul peaks leidma tasakaalu töö ja eraelu vahel, arendama toetava suhtevõrgustiku sõpradest ja kolleegidest ning suhtuma nii endasse kui töösse positiivselt ja pingevabalt.

Stressiga paremaks toimetulemiseks peab (Kidron 2009:175):

- endale selgeks tegema töö põhilised stressorid;
- vältima emotsionaalse pinget kuhjumist;
- õppima närvipinget ehk distressi vältima;
- tõstma oma pingetaluvust;
- tõstma füüsilist vastupanuvõimet.

J. Greenberg (2010:128-130) toob samuti välja mõningad punktid, mis aitavad stressi vältida:

- kasuta oma aega targalt;
- söö tervislikult ja ole vormis;
- puhka ja mediteeri;
- maga end korralikult välja;
- ära mõtle endast halvasti;
- võta aeg maha.

Autor leiab, et ei ole olemas ühtset motiveerimise viisi, mis kõigile samamoodi kehtiks. Inimesed väärtustavad erinevaid tegureid, mis neid töötama motiveerib ning nende töörahulolu mõjutab. Seega on juhil väga oluline teada ning kasutada erinevaid tegureid, millega kõik rahul oleksid.

3. UURIMUS MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSTEST PÕHJA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO TALLINNA KORDONIS

3.1. Uurimuse eesmärk ja meetod

Käesoleva lõputöö teema valiku põhjustas autori huvi töötajate motiveerituse vastu pärast ühendameti moodustamisest kaks aastat tagasi ja samuti teada saada, millised on võimalused motivatsiooni tõstmiseks. Ühendamise käigus laienesid piirivalveametnikele politseinike tööülesanded, mis suurendas nii õigusi kui ka kohustusi töötasu tõstmata. Sellest tulenevalt seadis töö autor eesmärkideks määratleda Tallinna kordoni töötajate motivatsioon ning selgitada välja motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise võimalused.

Käesoleva lõputöö andmekogumismeetodiks oli ankeetküsitlus, mille küsimused olid koostatud tuginedes töö teoreetilisele osale ning püstitatud eesmärkidele. Andmekogumismeetodi valiku põhjustas autori soov üldistada vastajate arvamusi ning saadud tulemusi statistiliselt analüüsida.

Ankeetküsitluses (vt lisa 1) kasutati nii valikvastustega kui ka skaalal põhinevaid küsimusi, mis hõlbustab saadud tulemuste kohta järelduste tegemist ja vastuste omavahelist võrdlemist. Ankeedi lõpus oli täitjal võimalik vastata ka avatud küsimusele, et avaldada arvamust motivatsiooni tõstmise võimalustest.

Uurimus viidi läbi Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni töötajate seas, ajavahemikul 06. veebruar 2012 kuni 09. märts 2012. Ankeetküsimustikud edastati paberkandjal kõikidele kordoni töötajatele, kes olid sellel ajavahemikul töö. Jagamise meetodi valiku põhjustas suurem tõenäosus saada võimalikult palju tagastatud ankeetküsimustikke. Ankeetide tagastamiseks oli aega peaaegu viis nädalat.

Kokku jagas lõputöö autor välja 46 ankeetküsitlust, millest tagastati 31. Seega kokku oli vastanud 67,4%.

Kõik andmed sisestati tarkvarapaketti SPSS 17.0 *for Windows* ning seal toimus nii statistiline andmete töötlus kui ka jooniste koostamine. Andmetöötlusprogrammiga SPSS leidis autor igale faktorile mediaani, keskväärtuse ja standardhälbe (vt lisa 2).

Autor koostas küsitlustulemuste usaldusväarsuse mõõtmiseks märgi- ehk signatuurtesti. Lihtsustamaks arvutustööd taandati viiepaliline skaala kolmeks:

- „+“ – motiveerib väga palju, motiveerib suurel määral (üldse mitte, üsna vähe)
- „0“ – nii ja naa (mingil määral)
- „-“ – motiveerib vähesel määral, ei motiveeri üldse (üsna palju, väga palju)

Sulgudes olevad variandid on ankeetküsitluse neljas küsimus, kus paluti hinnata stressifaktoreid, positiivseks loeti variandid, mis üldse ei tekita ja üsna vähe tekitab stressi, negatiivseks variandid, mis tekitavad stressi üsna palju ja väga palju. Tulemuste kokkuvõtmisel jäeti kõrvale „0“-märgid. Seejärel leiti märkide „+“ ja „-“ sagedused (arvud) ning kontrolliti nullhüpoteesi abil, kas märkide „+“ ja „-“ erinev arv esineb juhusel tõttu või mitte. Selle arvutamiseks kehtib valem: (Kõverjalg 1994: 56-57)

$$z = \frac{[(f^{++} - n \cdot P\{+\}) - 0,5]}{\sqrt{n \cdot (P\{+\} \cdot P\{-})}}, \text{ kus}$$

f^{++} – sagedamini esinevate märkide arv;

n – võrreldavate arvupaaride summa;

$P\{+\}$ – märgi „+“ sageduse oletatav tõenäosus;

$P\{-}$ – märgi „-“ sageduse oletatav tõenäosus;

0,5 – koefitsient.

PS: Märkide „+“ ja „-“ esinemine on võrdtõenäoline, st $P=0,5$. (samas)

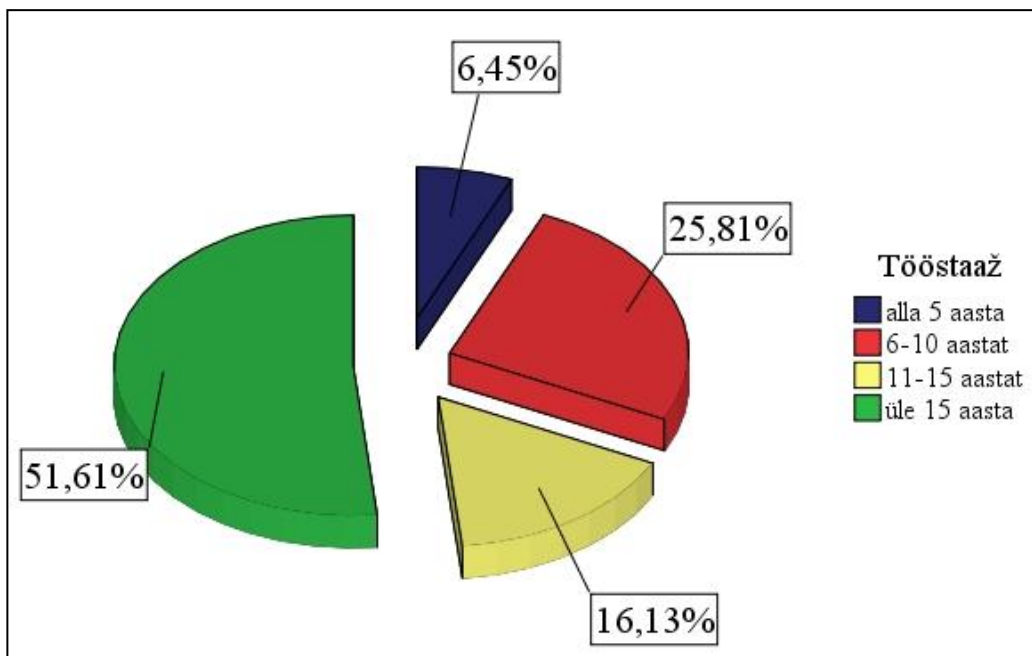
Usaldusväarsuse protsendi leidmiseks tõlgendati märgi- ehk signatuurtesti tulemused ümber z-jaotus tabeli abil (vt lisa 4). Kui z-väärtus on 1,9 või väiksem, siis faktori usaldusväarsus on alla 95% ehk $1,9 < 95\%$ kui z-väärtus jääb üle 2,8 siis faktori usaldusväarsus on üle 99% ehk $2,8 > 99\%$.

Ümbertõlgendatud küsitluse tulemused kolme palli skaalal, märgi- ehk signatuurtesti tulemused ja usaldusväarsus on välja toodud lisa 3.

3.2. Valimi iseloomustus

Küsitlusest võttis osa 31 Põhja prefektuuri Tallinna kordoni töötajat. Uuringust selgus, et kõige enam vastanuid oli üle 15 aastase tööstaažiga, kokku 51,61%. Järgnevalt leidis 6-10

aastase staažiga ametnikke, vastavalt 25,81%. 11-15 aastat oli sisejulgeoleku organisatsioonis töötanud 16,13% vastanutest ning kõige vähem leidis alla 5 aastase tööstaažiga küsitluid, kokku 6,45% (vt joonis 3). Sellest saab järeldada, et väikese tööstaažiga ehk enamasti noorte ametnike osakaal antud allüksuses pole piisavalt suur.



Joonis 3. Uuringus osalenud ametnike võrdlus tööstaaži järgi

3.3. Ankeetküsitluse tutvustus

Lõputöö autor on kasutanud nii valikvastustega, skaalal põhinevaid kui ka avatud küsimusi. Kõigepealt oli vastajatel võimalus valida sobivate vastuste seast kõige õigem, mis määratleb tema tööstaaži sisejulgeoleku organisatsioonis.

Järgnevas punktis sai hinnata väiteid skaalal, mis jagunesid viieks:

- 1 – ei motiveeri üldse
- 2 – motiveerib vähesel määral
- 3 – nii ja naa
- 4 – motiveerib suurel määral
- 5 – motiveerib väga palju

Välja olid toodud hügieenifaktorid (kokku 5 faktorit), mis mõjutavad tööga rahulolematust ning motivatsioonifaktorid (kokku 11 faktorit), mille olemasolu võib tekitada rahulolu.

Seejärel palus autor vastajal järjestada etteantud neli juhtimis- ja eestvedamisstiili. Kus arv üks tähendas kõige sobivamat ja arv neli kõige vähem sobivamat. Pärast järjestust palus autor valida kõige sobivama vastuse variandi küsimusele kui oluline on vastaja jaoks juhtimis- ja eestvedamisstiil, kusjuures vastuse variante on neli.

Järgnevalt palus autor hinnata vastajatel stressi ja pingeid tekitavaid tegureid (kokku 12 tegurit) skaalal, mis jagunes viieks:

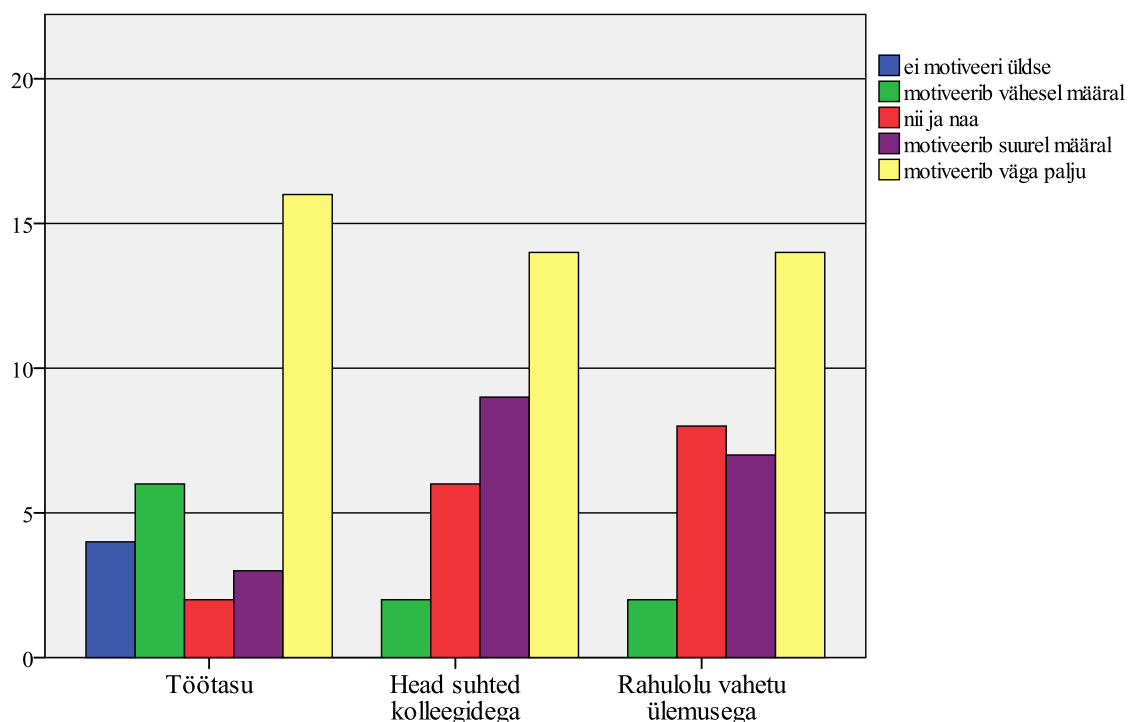
- 1 – üldse mitte
- 2 – üsna vähe
- 3 – mingil määral
- 4 – üsna palju
- 5 – väga palju

Viimaseks küsimuseks koostas autor lahtise küsimuse, kus palus vastajatel kirjutada tema jaoks kolm kõige olulisemat motivatsiooni tõstmise võimalust.

3.4. Uuringu tulemused

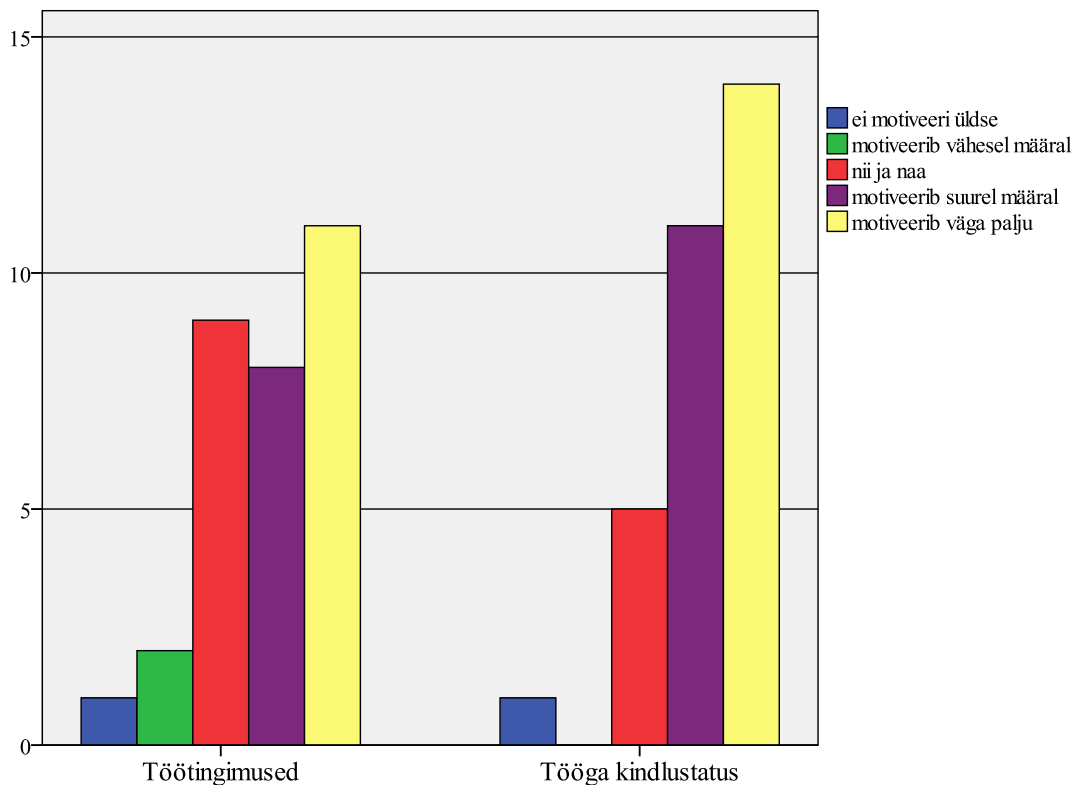
Uurimustulemustest selgus, et 51,6% vastanute arvates on töötasu suurimaks hügieenifaktoriks. 19,4% motiveerib töötasu vähesel määral, 12,9% ei motiveeri üldse, 9,7% suurel määral ning täpselt ei osanud öelda 6,5% küsitletutest. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3). Head suhted kolleegidega on olulised 45,2% vastanutele, 29% motiveerib see suurel määral, 19,4% arvasid, et see on ja ei ole oluline hügieenifaktor ning 6,5% leidis, et suhted töökaaslastega mõjutavad tööga rahulolematust vaid vähesel määral. Mitte ükski vastanutest ei arvanud, et head suhted kolleegidega ei motiveeri nende tööd üldse. Ka rahulolu vahetu ülemusega oli küsitletute arvates väga suureks motiveerijaks, seda leidis 45,2% vastanutest. Nii ja naa vastas 25,8% ning 22,6% arvas, et see motiveerib suurel määral. 6,5% töötajaid motiveerib rahulolu vahetu ülemusega vaid vähesel määral ning ükski vastanu ei leidnud, et see nende tööd üldse ei motiveeriks (vt joonis 4). Faktorite head suhted kolleegidega ja rahulolu vahetu ülemusega usaldusväärsus

signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 4. Hügieenifaktorid: töötasu, head suhted kolleegidega ning rahulolu vahetu ülemusega

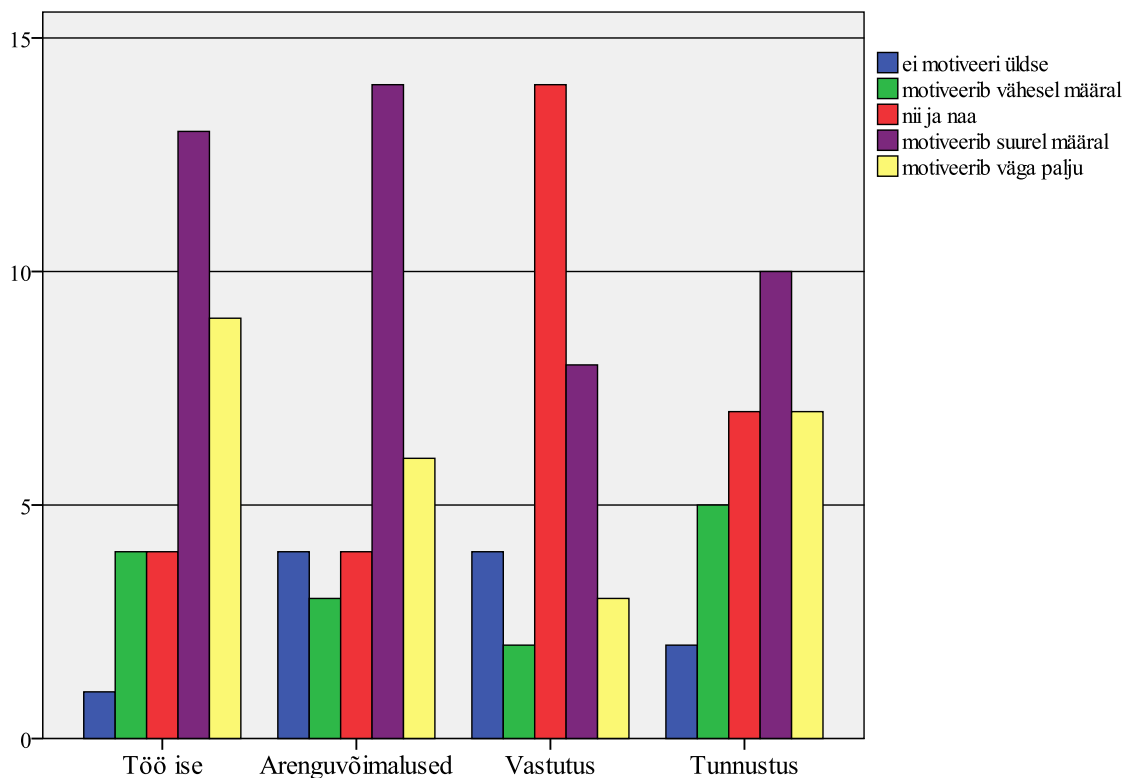
Töötingimused on väga suureks motiveerijaks 35,5% vastanutele, 29% leiab, et need on ja ei ole oluliseks hügieenifaktoriks. 25,8% arvab, et töötingimused motiveerivad suurel ning 6,5%, et vähesel määral. Üksnes 3,2% vastanutest arvab, et töötingimused ei mõjuta tööga rahulolematust üldse. 45,2% küsitluses osalejast vastas, et tööga kindlustatus motiveerib nende tööd väga palju, 35,5% aga, et suurel määral. Nii ja naa vastas 16,1% vastanutest ning 3,2% leidis, et see ei motiveeri neid üldse. Mitte ükski küsitletu ei leidnud, et tööga kindlustatus neid väheselgi määral motiveeriks (vt joonis 5). Faktorite töötingimused ja tööga kindlustatus usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 5. Hügieenifaktorid: töötingimused ja tööga kindlustatus

Järgnevalt uuris töö autor motivatsioonifaktoreid ning tõi kolmel tulpdiaagrammil välja uurimuse tulemused. Selgus, et töö ise motiveerib suurel määral 41,9% ning väga palju 29% vastanuid. 12,9% küsitletutest aga leidis, et töö on ja ei ole nende motivatsioonifaktoriks või on seda üksnes vähesel määral. Kõigest 3,2% vastanute arvates ei motiveeri töö ise neid üldse. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Arenguvõimalused kui ühed motivatsiooni tekitavad tegurid osutusid suurel määral motiveerivaks 45,2% vastanute arvates, 19,4% küsitletuid motiveerivad arenguvõimalused väga palju. Võrdselt 12,9% vastanuid leidis, et antud tegur on ja ei ole motivatsioonifaktoriks või ei motiveeri see neid üldse. 9,7% arvas, et arenguvõimaluste olemasolu motiveerib neid vähesel määral. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 95%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Vastutus kui üks rahulolu tekitav faktor oli 45,2% meelest mõnikord motiveeriv ja vastupidi. 25,8% vastanuid motiveerib antud tegur suurel määral. 12,9% ei motiveeri üldse, väga palju motiveerib aga 9,7% töötajaid. Vaid 6,5% küsitletutele tekitab vastutus rahulolu vähesel määral. Tunnustust pakkus suurel määral

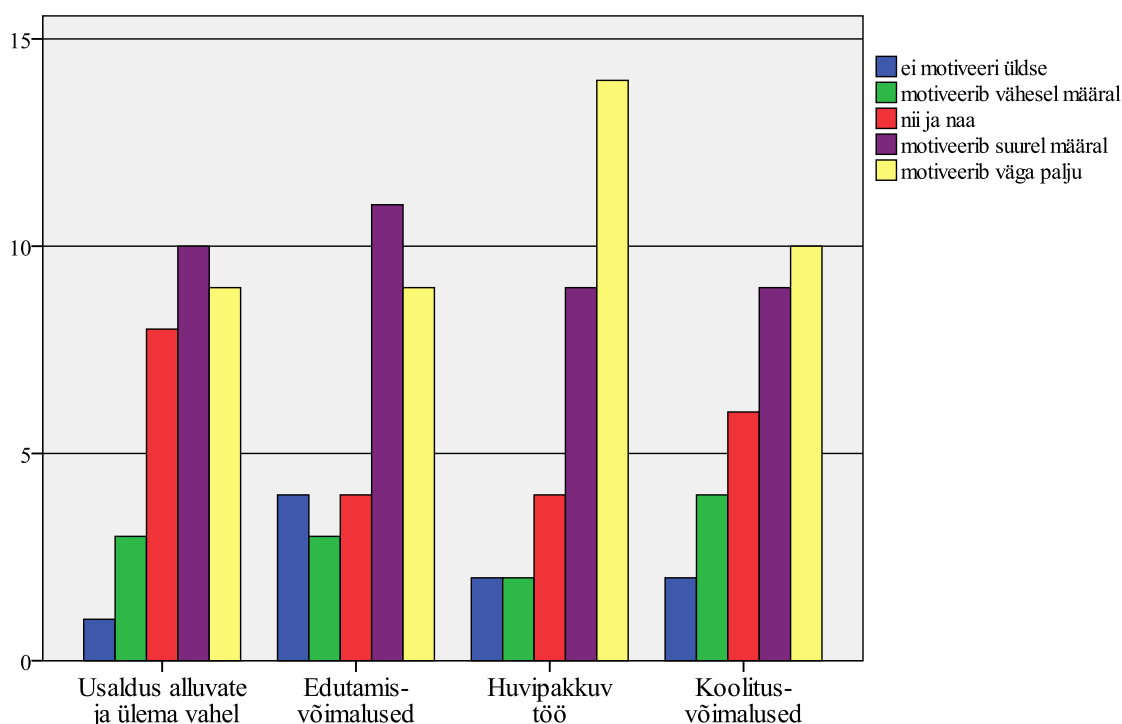
motiveerivaks faktoriks 32,3% vastanutest, võrdselt 22,6% aga leidis, et antud tegur on ja ei ole motiveerija või motiveerib väga palju. 16,1% vastanute arvates on tunnustus vähesel määral motiveerivaks ning üldse ei motiveeri see 6,5% töötajaid (vt joonis 6). Faktorite vastutus ja tunnustus usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3).



Joonis 6. Motivatsioonifaktorid: töö ise, arenguvõimalused, vastutus ja tunnustus

Usaldus alluvate ja ülema vahel motiveerib suurel määral 32,3% vastanuid, 29% aga väga palju. 25,8% küsitletute arvates on ja ei ole usaldus üks rahulolu tekitavaid faktoreid. 9,5% motiveerib antud tegur vaid vähesel määral ning üldse ei motiveeri see 3,2% vastanuid. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Edutamisevõimaluste olemasolu motiveerib suurel määral 35,5% töötajaid, 29% vastanuid aga väga palju. 12,9% vastanute arvates on ja ei ole piisavaks motivatsioonifaktoriks võimalus tõusta karjääriredelil ning samapalju küsitletuid arvas ka, et antud tegur ei motiveeri neid üldse. Edutamisevõimalused motiveerivad vähesel määral 9,7% vastanuid. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle

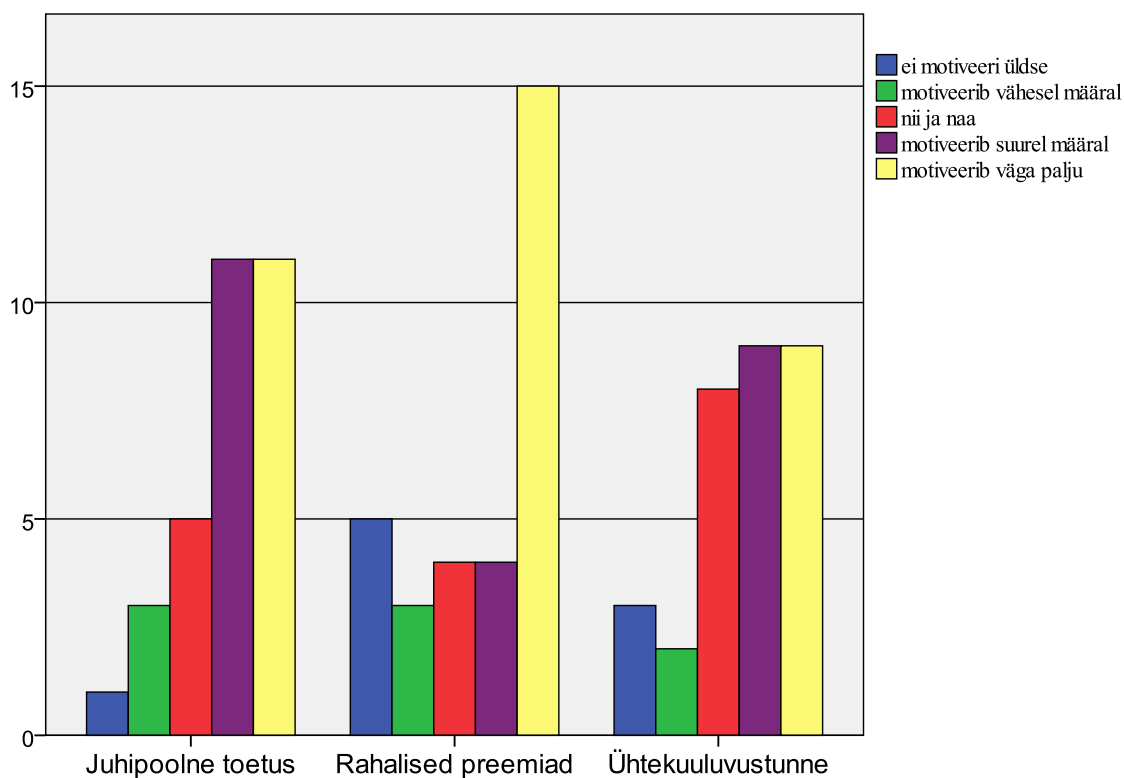
95%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Kõrgelt hinnati töö huvitavust, seda pidas väga suureks motiveerijaks 45,2% vastanutest, suurel määral motiveerib töö huvitavus 29% töötajaid. 12,9% vastanutest ei osanud öelda, kas antud tegur on või ei ole piisavaks motivatsioonifaktoriks ning 6,5% arvasid, et huvipakkuv töö motiveerib kas vähesel määral või ei motiveeri üldse. Faktori usaldusväarsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Koolitusvõimalused motiveerivad väga palju 32,3% vastanutest, 29% aga suurel määral, 19,4% vastas nii ja naa, 12,9% küsitlute meelest motiveerivad enesetäiendamisevõimalused vaid vähesel määral ning 6,5% arvates pole koolitused motiveerivateks teguriteks (vt joonis 7). Faktori usaldusväarsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 95%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 7. Motivatsioonifaktorid: usaldus alluvate ja ülema vahel, edutamisevõimalused, huvipakkuv töö ja koolitusvõimalused

Juhipoolne toetus motiveerib väga palju ja ka suurel määral 35,5% töötajaid. 16,1% vastanute arvates on ja ei ole juhi toetus piisavaks motivatsioonifaktoriks. Vähesel määral motiveerib antud tegur 9,7% ning üldse mitte 3,2% vastanutest. Faktori usaldusväarsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt

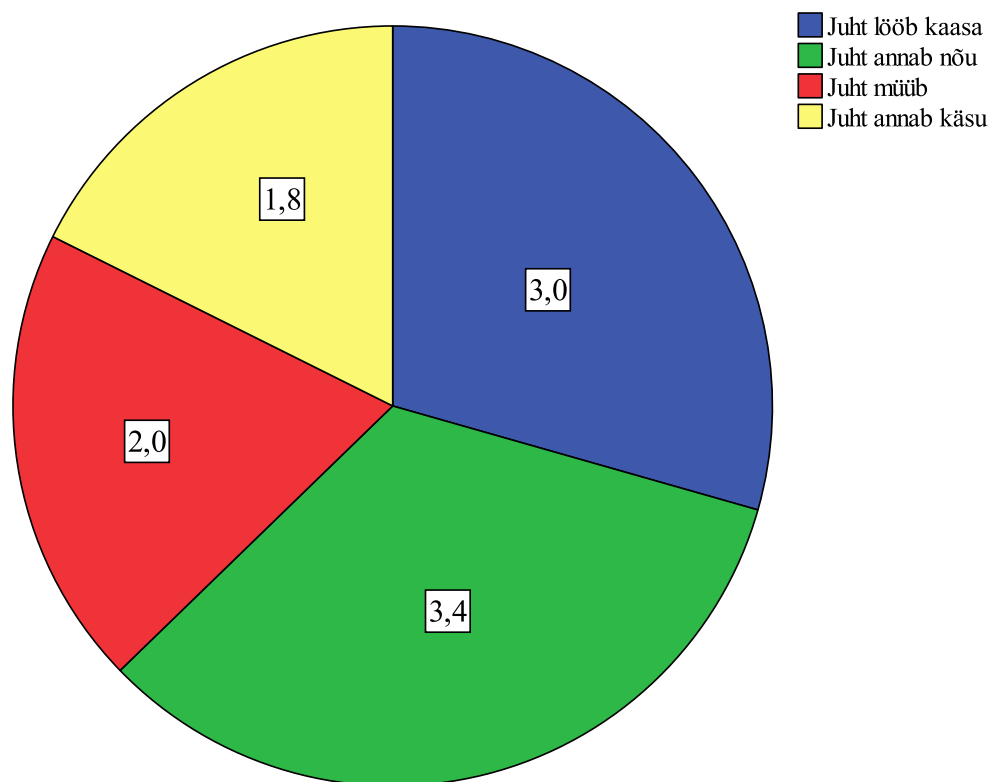
lisa 3). Kõige suuremaks rahulolu tekitavaks motivatsiooniteguriks osutusid rahalised preemiad – seda koguni 48,4% küsitletu arvates. Kuid 16,1% vastanutest aga arvas, et antud faktori olemasolu ei motiveeri neid üldse. 12,9% arvas nii ja naa ning et motiveerib suurel määral. 9,7% vastanutest pidas rahalisi preemiaid vähesel määral motiveerivaks. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3). Ühtekuuluvustunne motiveerib väga palju ja samas ka suurel määral võrdselt 29% töötajaid, 25,8% arvates on ja ei ole antud tegur motivatsioonifaktoriks. Üldse ei motiveeri ühtekuuluvustunne 9,7% ning vaid vähesel määral 6,5% küsitletut (vt joonis 8). Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 95%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 8. Motivatsioonifaktorid: juhupoolne toetus, rahalised preemiad ja ühtekuuluvustunne

Järgmises küsimuses paluti küsitlejatel järjestada neli erinevat juhtimis- ja eestvedamisstiili. Tulemuste kokkuvõtmiseks omastati igale hindele väärtus: hinne 1 ehk stiil, mis sobis kõige enam vastajale sai neli punkti, hinne 2 sai kolm punkti, hinne 3 sai kaks punkti ja hindele 4 ehk stiil, mis kõige vähem sobis, omastati üks punkt. Saadud

tulemused liideti kokku ja jagati vastajate arvuga ehk leiti aritmeetiline keskmine ning saadud andmed kanti diagrammile. Kõige enam sobis vastajatele „Juht annab nõu“ stiil, mis hinnati 15 korral kõige sobivamaks ja kolmel korral kõige ebasobivamaks juhtimis- ja eestvedamisstiiliks. Sellele järgnes „Juht lööb kaasa“ stiil, mis hinnati 12 korral kõige sobivamaks ja viiel korral ebasobivaimaks juhtimisvõtteks. Paremusest kolmandaks stiiliks hindasid vastajad „Juht müüb“ stiili, mis hinnati ühe vastaja poolt parimaks stiiliks ja kümne vastaja poolt kõige ebasobivamaks juhtimis- ja eestvedamisstiiliks. Kõige ebasobivamaks vastajad hindasid „Juht annab käsu“ stiili, mis hinnati kolme vastaja poolt kõige sobivamaks ja 22 vastaja poolt kõige ebasobivamaks juhtimis- ja eestvedamisstiiliks (vt joonis 9).



Joonis 9. Kõige sobivam juhtimis- ja eestvedamisstiil

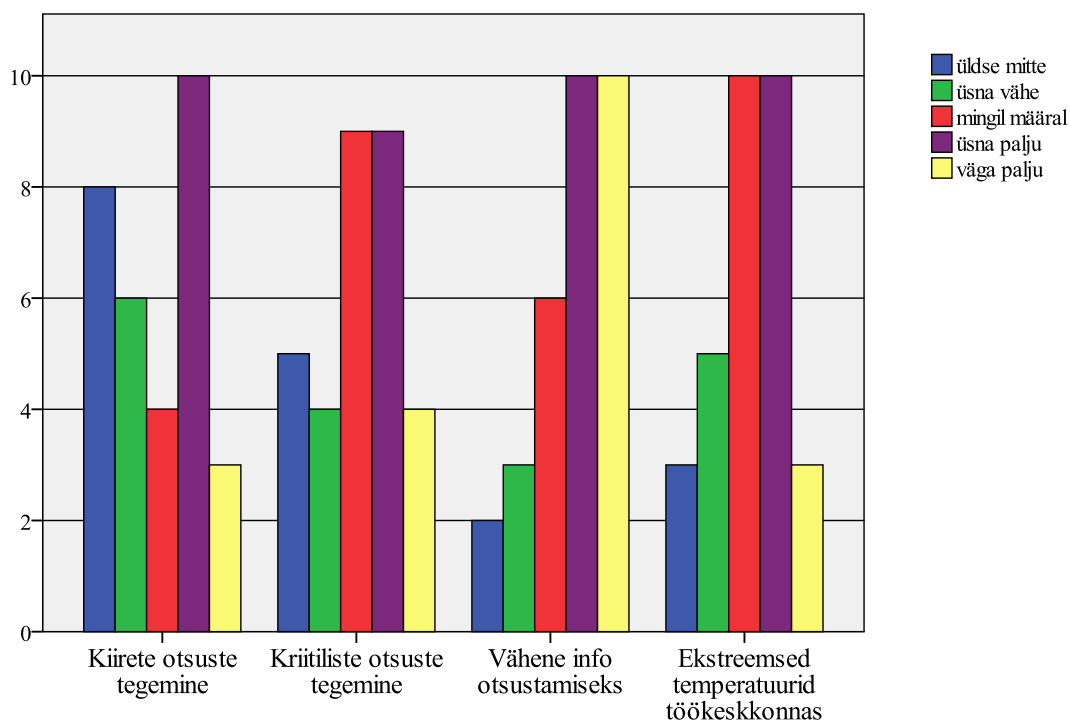
Küsimusele, kui oluline on vastaja jaoks juhtimis- ja eestvedamisstiil, vastati järgnevalt: 14 isikut pidasid seda väga oluliseks, 13 isikut üsna oluliseks ja võrdselt kaks isikut pidasid juhtimis- ja eestvedamisstiili vähe oluliseks ja üldse mitteoluliseks. Kaks vastajat, kes valisid, et ei ole üldse oluline, valisid kõige sobivamaks juhtimis- ja eestvedamisstiiliks

„Juht annab nõu“. 14 vastajat, kes arvasid, et õige juhtimis- ja eestvedamisstiili kasutamine on väga oluline, neist seitse eelistas „Juht lööb kaasa“ stiili, viis vastajat „Juht annab nõu“ stiili ja kaks vastajat eelistas „Juht müüb“ stiili (vt tabel 3).

Tabel 3. Ülemuse juhtimis- ja eestvedamisstiili olulisus

Väga oluline	Üsna oluline	Vähe oluline	Ei ole üldse oluline
14	13	2	2

Järgnevalt uuris töö autor tegureid, mis võivad tekitada töökeskkonnas stressi ja/või pingeid. Selgus, et kiirete otsuste tegemine põhjustab üsna palju pingeid 32,3% ning üldse mitte 25,8% vastanutele. 19,4% küsitletute meelest on see üsna väikeseks stressifaktoriks, 12,9% võib kiirete otsuste tegemine mingil määral stressi tekitada. Väga palju põhjustab pingeid antud tegur 9,7% vastanutele. Kriitiliste otsuste tegemine aga on stressi tekitavaks faktoriks mingil määral ja üsna palju võrdselt 29% töötajatele. Üldse ei põhjusta antud tegur pingeid 16,1% vastanutele. Võrdselt väga palju ja üsna vähe on kriitiliste otsuste tegemine stressifaktoriks 12,9% küsitletutele. Faktorite kiirete ja kriitiliste otsuste tegemine usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3). Ka vähene info otsustamiseks on põhjus, mis võib põhjustada üsna või isegi väga palju pingeid, seda leidis 32,3% vastanutest. Mingil määral tekitab see stressi 19,4% töötajatele, üsna vähe 9,7% ning üldse mitte 6,5% vastanutele. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Ekstreemsed temperatuurid töökeskkonnas, olgu tegemist liigse kuumuse või külmusega, peeti võrdselt üsna palju ja mingil määral stressi tekitavaks faktoriks 32,3% töötajatele, üsna vähe põhjustab antud tegur pingeid 16,1% vastanutele. Võrdselt 9,7% aga leidis, et ekstreemsed temperatuurid tekitavad stressi üldse mitte ja väga palju (vt joonis 10). Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3).

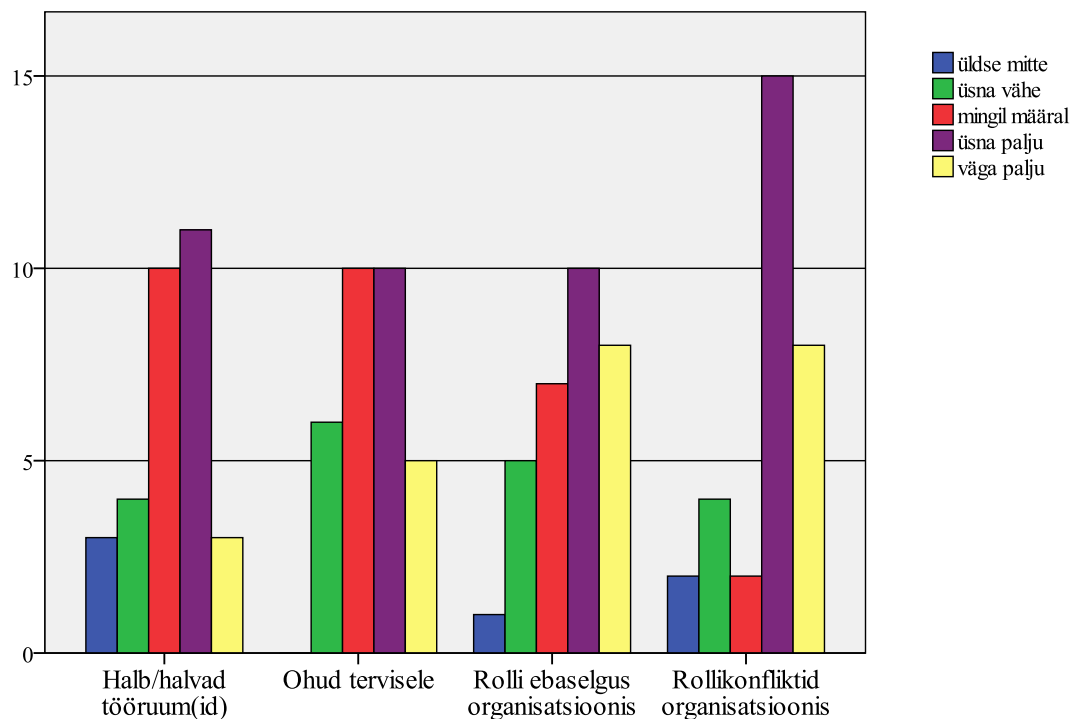


Joonis 10. Stressi põhjustavad tegurid: kiirete ja kriitiliste otsuste tegemine, vähene info otsustamiseks ning ekstreemsed töötingimused

Tööruumide halb seisukord tekitab üsna palju pingeid 35,5% vastanutele, mingil määral 32,3%-le. Üsna vähe aga põhjustavad halvad tööruumid stressi 12,9% küsitletutele ning võrdselt 9,7% töötajatest arvas, et antud tegur tekitab kas üsna palju või üldse mitte pingeid. Erinevad ohud tervisele, nii üsna palju kui ka mingil määral, on stressifaktoriks 32,3% vastanutele. 19,4% töötajatele võib antud tegur põhjustada pingeid üsna vähe ning väga palju 16,1%-le. Mitte ükski vastanu aga ei leidnud, et ohud tervisele stressi tekitada ei saaks. Faktorite halvad tööruumid ja ohud tervisele usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3). Rolli ebaselgus organisatsioonis ehk töötaja ei tea täpselt, mis on tema tööülesanded, on stressi tekitavaks teguriks üsna palju 32,3% vastanutele, väga palju 25,8%-le ning mingil määral 22,6% vastanutele. Üsna vähe põhjustab rolli ebaselgus pingeid 16,1% küsitletutele ning 3,2% leidis, et antud tegur ei põhjusta üldse pingeid. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 95%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).

Koguni 48,4% vastanuid arvas, et organisatsioonisisemed rollikonfliktid tekitavad üsna palju stressi, väga palju aga 25,8% vastanutele. Üsna vähe põhjustab pingeid antud tegur

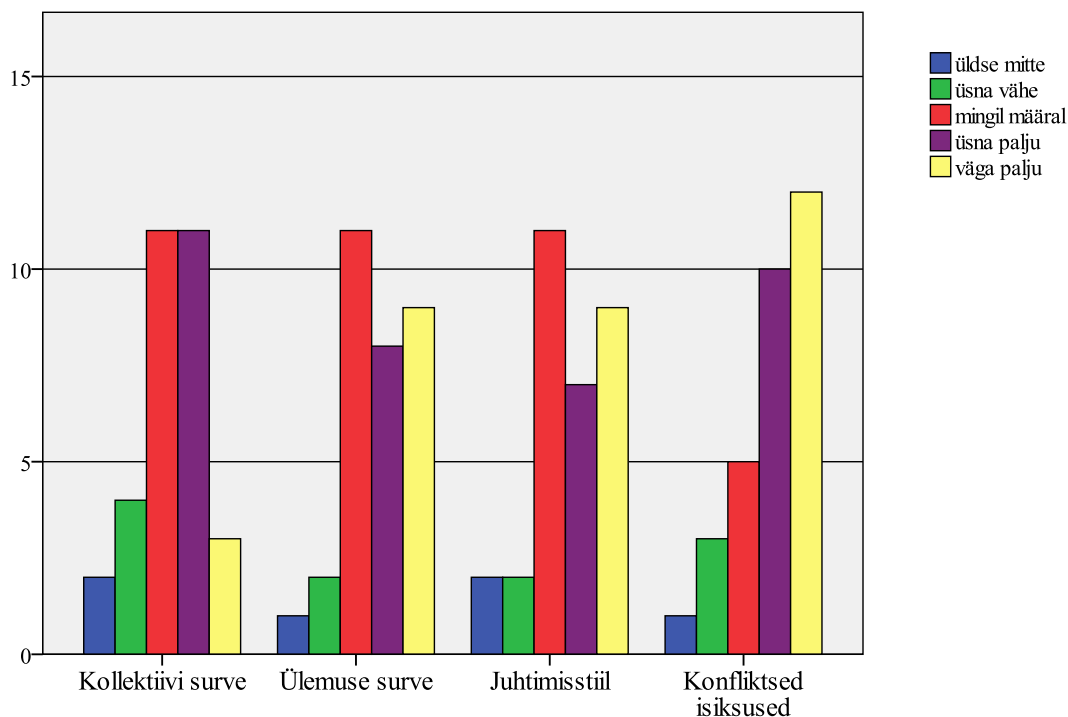
12,9%-le ning võrdselt üldse mitte ja mingil määral vastas 6,5% töötajat (vt joonis 11). Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 11. Stressi põhjustavad tegurid: halb/halvad tööruum(id), ohud tervisele, rolli ebaselgus ning rollikonfliktid organisatsioonis

Kollektiivi surve kui üks stressifaktor põhjustab mingil määral ja üsna palju stressi 35,5% töötajatele. 12,9% leidis, et antud tegur tekitab pingeid üsna vähe, 9,7% aga et väga palju. Üksnes 6,5% arvates pole kollektiivi surve stressi tekitavaks teguriks. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav alla 95%, mistõttu ei saa valimi tulemuste põhjal üldistusi teha (vt lisa 3). Ülemuse surve põhjustab 35,5% vastanutele pingeid mingil määral, väga palju aga 29% ning üsna palju 25,8% vastanutele. Üsna vähe tekitab stressi antud tegur 6,5%-le ning üldse mitte 3,2% küsitletutele. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Ülemuse juhtimis- ja eestvedamisstiili pidas mingil määral stressi tekitavaks 35,5% vastanutest, väga palju 29% ning üsna palju 22,6% küsitletutest. Võrdselt 6,5% vastanutest põhjustab juhtimisstiil pingeid kas üsna vähe või üldse mitte. Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 95%, mistõttu saab

valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3). Konfliktised isiksused on väga suureks stressifaktoriks 38,7% vastanutele, üsna palju stressi tekitab 32,3% töötajas, mingil määral 16,1% vastanute hulgas, 9,7% aga arvas, et konfliktised isiksused tekitavad pingeid üsna vähe ning üldse mitte vastas 3,2% vastanust (vt joonis 12). Faktori usaldusväärsus signatuurtesti tulemusena on usaldatav üle 99%, mistõttu saab valimi tulemusi üldistada (vt lisa 3).



Joonis 12. Stressi põhjustavad tegurid: kollektiivi ja ülemuse surve, juhtimisstiil ning konfliktised isiksused

Viimasena esitas autor lahtise küsimuse, kus soovis teada saada suvalises järjekorras vastaja jaoks kolm kõige olulisemat motivatsiooni tõstmise võimalust. Tagastatud ankeetküsimustiku viimasele küsimusele jättis vastamata kolm inimest, seega vastas kokku 28 inimest.

Kõige enam toodi välja töötasu, mis oli 25 inimese jaoks oluline motivatsiooni tõstmise vahend. Järgnevalt leiti, kokku üheksa vastanu poolt, et hea juhi olemasolu tõstab samuti motivatsiooni. Kolmas kõige populaarsem motivatsiooni tõstmise võimalus oli nii hea kollektiiv kui ka töö tunnustamine juhi poolt, neid mõlemaid arvati oluliseks võrdselt kaheksa inimese poolt. Kuus inimest tõi välja karjääri tegemise võimalused, vastavalt viis sotsiaalsed tagatised, neli inimest märkis ära koolitused. Ära märkimist väärt vastused, mis

olid välja toodud ühel korral, olid: motiveeritud alluvad, elamis- ja olmetingimused ning teiste riikide piirivalvealase tööga tutvumine. Üks vastaja kirjutas lahtise küsimuse juurde, et teda ei motiveeri miski.

3.5. Uurimusliku osa kokkuvõte

Käesolevas lõputöös esitas autor järgneva uurimisküsimuse: missugused tegurid mõjutavad kõige enam töötajate motivatsiooni ja töörahulolu ning millised on nende parimad tõstmise võimalused? Selleks uuriti Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni töötajate rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegureid, missugune juhtimis- ja eestvedamisstiil on kõige sobivam ja kui oluline on see töötajate jaoks ning millised faktorid põhjustavad stressi ja pingeid. Küsitluses osales 64,7% Tallinna kordoni töötajatest.

Uuringu tulemused näitavad, et hügieenifaktoritest, mis mõjutavad tööga rahulolematust, sai protsentuaalselt kõige enam häáli töötasu, kuid arvestades keskväärtusi, hinnati kõige kõrgemalt tööga kindlustatust ning sellele järgnesid head suhted kolleegidega, rahulolu vahetu ülemusega ning töötingimused ja kõige madalamalt väärtustati töötasu. Standardhälve näitab, et faktoriga tööga kindlustatus oldi kõige rohkem ühel meelel ja töötasu hindamisel esines kõige suurem lahkavamus. Välja arvatud töötasu, olid kõik hügieenifaktorid usaldusväarsusega üle 99%.

Motivatsioonifaktoritest, mille olemasolu võib tekitada rahulolu, sai protsentuaalselt kõige enam häáli rahalised preemiad, keskväärtusi arvestades pidasid organisatsiooni töötajad kõige olulisemaks töö huvitavust, millele järgnes väikese vahega juhupoolne toetus ja töö ise, võrdselt nii rahalised preemiad, koolitusvõimalused kui ka usaldus alluvate ja ülema vahel olid tähtsusest neljandad ning kõige vähemoluliseks hinnati vastutust. Standardhälve näitab, et teguriga usaldus alluva ja ülema vahel olid vastajad kõige rohkem ühel meelel, kuid faktoriga rahalised preemiad, mis kogus protsentuaalselt kõige kõrgemaid häáli, esines kõige suurem lahkavamus. Nelja kõige kõrgemalt hinnatud faktori usaldusväarsus oli üle 99%, nelja faktori, milledeks olid arengu-, edutamise- ja koolitusvõimalused ning ühtekuuluvustunne, usaldusväarsus jäi üle 95% ja tegurid vastutus, tunnustus, rahalised preemiad, olid usaldusväarsusega alla 95%.

Tulemustest selgus, et vastajatele sobib kõige enam „Juht annab nõu“ juhtimis- ja eestvedamisstiil, järgmisena „juht lööb kaasa“ stiil, kolmandaks tuli „juht müüb“ ning kõige ebasobivamaks arvati „juht annab käsu“ stiili. Vastajad hindasid 27 korral juhtimis- ja eestvedamisstiili väga või üsna oluliseks ning vaid neljal korral vähe või üldse mitte oluliseks.

Stressifaktoritest protsentuaalselt põhjustab kõige enam pingeid rollikonfliktid, kuid arvestades keskväärtust, tekitab stressi kõige rohkem konfliktid isiksused. Järgmised suured stressitekitajad keskväärtuse järgi on ülemuse surve, rollikonfliktid ning vähene info otsustamiseks. Kõige vähem põhjustab vastajate arvates pingeid kiirete otsuste tegemine, ning standardhälve näitas, et selle faktori hindamisel esines kõige rohkem eriarvamusi. Kõige rohkem oldi ühel meelel faktoriga ohud tervisele. Faktorite vähene info otsustamiseks, rollikonfliktid organisatsioonis, ülemuse surve ning konfliktid isiksused usaldusväarsus oli üle 99%, kahe teguri puhul, milledeks olid rolli ebaselgus organisatsioonis ja juhtimisstiil, oli usaldusväarsus üle 95%, ülejäänud kuue teguri usaldusväarsus jäi alla 95%.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks oli määratleda Tallinna kordoni töötajate motivatsioon ning alaeesmärgiks selgitada välja motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise võimalused.

Eesmärkide saavutamiseks analüüsis ja võrdles töö autor erinevaid motivatsiooniteooriaid, uuris motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavaid tegureid ning viis läbi ankeetküsitluse Tallinna kordoni politseiametnikega.

Uurimustöö valikvastuseid analüüsid selgus, et vastajaid motiveerib kõige rohkem tööga kindlustatus, head suhted kolleegidega ja rahulolu vahetu ülemusega. Olulisteks rahulolu tõstvateks faktoriteks on samuti töö huvitavus, juhivoolne toetus, töötingimused ning töö ise. Lahtisest küsimusest aga tuli välja see, et oluline motivatsiooni tõstev tegur on töötasu, millele järgnes hea juhi olemasolu, tehtud töö tunnustamine ning meeldiv kollektiiv.

Vaadeldes signatuurtesti tulemusi, selgub et kui hügieeni- ja motivatsioonifaktorite puhul oli usaldusväärsus kõrge, siis stressi tekitavaid tegureid uurides oli see madal, sest inimesi mõjutavad stressifaktorid väga erinevalt ning tihti polnud töötajad endas kindlad, kas antud tegur neid üldse mõjutab.

Lähtuvalt uurimustulemustest, esitab autor järgmised järeldused:

1. töötajad pole endas kindlad või ei süvenetud ankeedi sisusse, sest töötasu oli kord oluline ja kord väheoluline motivatsioonifaktor;
2. huvipakkuv töö võib oluliselt töötaja motivatsiooni tõsta ning suurt rolli mängib ka ülemuse toetus ning töö olemus, vastutusrikas töö aga ei taga alati rahulolu kasvu;
3. töötajad hindavad kõrgelt juhivoolset toetust ning head juhtimis- ja eestvedamisstiili, mistõttu on juhi töö väga vastutusrikas ja oluline;
4. Tallinna kordoni töötajad tähtsustavad kollektiivi, sest vastajate arvates tõstab hea meeskond motivatsiooni ning konfliktid isiksused on kõrgeimaks stressi tekitavaks faktoriks.

Töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks teeb autor järgnevad ettepanekud:

1. suurendada noorte ametnike osakaalu uuritud allüksuses;

2. organisatsiooni juhid peavad töötajate seas välja selgitama ning rakendama töö huvitavamaks muutmise tingimused;
3. selgitada välja, kelle jaoks on vastutus motivatsiooni tõstev tegur ja andma neile vastutusrikkamaid tööülesandeid;
4. usalduse tõstmiseks alluvate ja ülemuste vahel, peavad osapooled kinni pidama oma lubadustest;
5. korraldada ühiseid koosviibimisi nii kollektiivi kui ka otseste ülemustega, et toimiks meeskonnatöö ja suureneks ühtekuuluvustunne;
6. vältimaks ülemuse surve tagajärjel tekkinud stressi, peaksid juhid pakkuma oma alluvatele piisavalt palju toetust;
7. tunnustada alluvaid rohkem tehtud töö eest;
8. selgitada välja koolitusvajadused, et töötajad saaksid ennast täiendada.

Antud lõputöö järeldusi ning ettepanekuid on võimalik kasutada nii Põhja prefektuuri kui ka teiste prefektuuride struktuurüksuste töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tõstvate võimaluste loomiseks.

Lõputöös esitatud eesmärk sai täidetud, uurimusküsimusele vastus leitud ning järeldused ja ettepanekud, mida saab edaspidises töös kasutada, said koostatud.

SUMMARY

This Thesis comprises 46 pages and includes references to a total of 23 sources. The Thesis is divided into 3 chapters and includes 3 tables, 12 drawings and 4 appendices.

The goal of the Thesis was to determine the level of motivation of the employees of the Tallinn border station; on this basis the author has set the sub-goal of determining the opportunities to improve motivation and work satisfaction.

In order to achieve the goals, the author has analysed and compared various motivation theories, has studied the factors affecting motivation and work satisfaction, and has conducted a questionnaire study with the participation of officers of the Tallinn border station.

By analysing the responses chosen by the respondents of the study, it was discovered that the highest motivation for the employees comes from certainty of employment, good relations with colleagues and satisfaction with the immediate superior. Other significant factors improving satisfaction were interesting work, support from the superior, work conditions and the work itself. Replies to the open question indicated that remuneration is a significant factor increasing motivation, followed by a good superior, recognition of performed work, and pleasant collective.

The results of this Thesis should be taken into account and implemented by organisation managers who need to determine and implement conditions for making work more interesting for the employees; to provide recognition to subordinates and to determine training needs; to keep promises and to offer sufficient support; and to organise joint events in order to establish a sense of belonging together and avoid stress.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. 1997. Personali juhtimine. Inimressursi juhtimine. Kirjastus Külim
- Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Kirjastus Külim
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Kirjastus Külim
- Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon [Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation]. Tõlge eesti keelde: M. Vaba. Kirjastus Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited, London, 2006)
- Champoux, J. E. 2011. Organizational behavior. Routledge
- Denny, R. 2010. Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi [Motivate to win]. Tõlge eesti keelde: T. Olvet. Kirjastus Äripäev. (Originaal on publitseeritud Kogan Page Limited, Great Britain and the United States, 1993)
- Elenurm, T. 1989. Inimene ja uuendused muutavas organisatsioonis. Tallinn: Valgus. Refereeritud: Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. (Tallinn: Külim, 2002)
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. – Harvard Business Review, March-April. Refereeritud: Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. Organisatsioonikäitumine. (Tallinn: Külim, 2005)
- Greenberg, J. 2010. Managing Behavior in Organizations. Pearson Education
- Kidron, A. 2009. Psühholoogia põhisuunad. Kirjastus Mondo
- Kõverjalg, A. 1994. Teadustöö metoodika alused II. Tallinn: Eesti Riigikaitse Akadeemia
- Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi [The Tao of Motivation. Inspire yourself and others]. Tõlge eesti keelde: K. Kolmann. Kirjastus Varrak. (Originaal on publitseeritud Profile Books, 2003)
- Luuk, T., Tulviste, P. 2006. Psühholoogia gümnaasiumile. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?. Kirjastus Äripäev
- Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali [The Human Value of the Enterprise: Valuing PEOPLE as Assets - Monitoring, Measuring, Managing]. Tõlge eesti keelde: K. Tedre. Kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud Nicholas Brealey Publishing, London, 2001)
- Reeve, J. 2009. Understanding Motivation and Emotion. Malloy Lithographers

- Runde, C. E., Flanagan, T. A. 2007. *Becoming a Conflict Competent Leader*. The Jossey-Bass Business & Management Series
- Steers, R., Porter, L., Bigley, G. 1996. *Motivatsing and Leadership at Work*. McGraw-Hill.
- Refereeritud: Türk, K. *Eestvedamine*. (Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001)
- Türk, K. 1999. *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Türk, K. 2001. *Eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. 2001. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Valk, A. 2003. *Organisatsioon ja juhtumine avalikus sektoris*. Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. *Organisatsioonikäitumine*. Kirjastus Külüm

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Levinumate töörahulolu mõõtvate skaalade võrdlus (allikas: Alas 2002:45).....	7
Tabel 2. Hüvitiste tüübid (allikas: Türk 2001:131-132).....	12
Tabel 3. Ülemuse juhtimis- ja eestvedamisstiili olulisus.....	28
Joonis 1. Maslow vajaduste hierarhia (allikas: Champoux 2011:156).....	8
Joonis 2. Stressi põhjused organisatsioonis (allikas: Alas 2008:135).....	16
Joonis 3. Uuringus osalenud ametnike võrdlus tööstaaži järgi.....	20
Joonis 4. Töötasu, head suhted kolleegidega ning rahulolu vahetu ülemusega.....	22
Joonis 5. Töötingimused ja tööga kindlustatus.....	23
Joonis 6. Töö ise, arenguvõimalused, vastutus ja tunnustus.....	24
Joonis 7. Usaldus, edutamise- ja koolitusvõimalused ning huvipakkuv töö.....	25
Joonis 8. Juhipoolne toetus, rahalised preemiad ja ühtekuuluvustunne.....	26
Joonis 9. Kõige sobivam juhtimis- ja eestvedamisstiil.....	26
Joonis 10. Kiired ja kriitilised otsused, vähene info otsustamiseks ning ekstreemsed töötingimused	29
Joonis 11. Halvad tööruumid, ohud tervisele, rolli ebaselgus ning rollikonfliktid.....	30
Joonis 12. Kollektiivi ja ülemuse surve, juhtimisstiil ning konfliktid isiksused.....	31

LISA 1. ANKEETKÜSITLUS

Lugupeetud vastaja,

antud küsitluse eesmärgiks on lõputöö jaoks välja selgitada motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Tallinna kordonis.

Käesoleva küsimustiku vastuste põhjal teen analüüsi, et pakkuda omapoolseid ettepanekuid motivatsiooni ja töörahulolu suurendamiseks. Olen väga tänulik, kui leiate aega antud küsimustiku täitmiseks. Vastajate vastused jäävad anonüümseks ning tulemused üldistatakse.

Kui teil tekib arusaamatusi/küsimusi seoses antud ankeetküsitlusega, olge julged minult küsima või kirjutage e-posti aadressile sander842@gmail.com

Küsimustiku täitmise tähtaeg on 09. märts 2012.

Täidetud küsimustik andke minu kätte või jätke korrapidaja lauale.

Täna koostöö eest,

Sander Kurvits

Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledži üliõpilane

1. Tõmmake sobivale vastusele joon alla:

Tööstaaž sisejulgeoleku organisatsioonis:

alla 5 aasta 6-10 aastat 11-15 aastat üle 15 aasta

2. Palun märkige ära Teie jaoks kõige sobivam vastus, tehes märke vastava numbri juurde.

1 – ei motiveeri üldse

2 – motiveerib vähesel määral

3 – nii ja naa

4 – motiveerib suurel määral

5 – motiveerib väga palju

Hügieenifaktorid (mis mõjutavad tööga rahulolematust)						
1	Töötasu	1	2	3	4	5
2	Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
3	Rahulolu vahetu ülemusega	1	2	3	4	5
4	Töötingimused	1	2	3	4	5
5	Tööga kindlustatus	1	2	3	4	5
Motivatsioonifaktorid (mille olemasolu võib tekitada rahulolu)						
6	Töö ise	1	2	3	4	5
7	Arenguvõimalused	1	2	3	4	5
8	Vastutus	1	2	3	4	5
9	Tunnustus	1	2	3	4	5
10	Usaldus alluvate ja ülema vahel	1	2	3	4	5
11	Edutamisevõimalused	1	2	3	4	5
12	Huvipakkuv töö	1	2	3	4	5
13	Koolitusvõimalused	1	2	3	4	5
14	Juhipoolne toetus	1	2	3	4	5
15	Rahalised preemiad	1	2	3	4	5
16	Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5

3. Juhtimis- ja eestvedamisstiil

Missugune eestvedamisstiil sobib Teile kõige enam? Järjestage numbritega 1-4 (1-kõige sobivam ja 4-kõige vähem sobivam)

Juht lööb kaasa (st et juht sõnastab probleemi, kuid annab rühmale võimaluse pakkuda välja alternatiivseid lahendusi)	
Juht annab nõu (st et juht sõnastab probleemi, otsustades ka lahenduse üle, kuid sealjuures kuulates ka alluvate mõtteid)	
Juht müüb (juht valib ühe lahenduse ning veenab alluvaid, et see on sobivaim)	
Juht annab käsu (juht sõnastab probleemi ja valib lahenduse, sealjuures eeldades, et alluvad tegutsevad küsimusi esitamata)	

Kui oluline on Teie jaoks ülemuse juhtimis- ja eestvedamisstiil? Tõmmake õigele vastusele joon alla.

Väga oluline

Üsna oluline

Vähe oluline

Ei ole üldse oluline

4. Sotsiaalne ja füüsiline töökeskkond ning tööga kaasnev stress

Hinnake, kui palju põhjustavad järgnevad tegurid Teie meelest pingeid ja/või stressi töökeskkonnas. Tehke palun mäрге sobiva vastuse juurde.

1 – üldse mitte

2 – üsna vähe

3 – mingil määral

4 – üsna palju

5 – väga palju

1	Kiirete otsuste tegemine	1	2	3	4	5
2	Kriitiliste otsuste tegemine	1	2	3	4	5
3	Vähene info otsustamiseks	1	2	3	4	5
4	Ekstreemsed temperatuurid töökeskkonnas	1	2	3	4	5
5	Halb/halvad tööruum(id)	1	2	3	4	5
6	Ohud tervisele	1	2	3	4	5
7	Rolli ebaselgus organisatsioonis	1	2	3	4	5
8	Rollikonfliktid organisatsioonis	1	2	3	4	5
9	Kollektiivi surve	1	2	3	4	5
10	Ülemuse surve	1	2	3	4	5
11	Juhtimisstiil	1	2	3	4	5
12	Konfliktised isiksused	1	2	3	4	5

5. Lisaks soovin, et avaldaksite oma arvamust:

Nimetage Teie meelest kolm kõige olulisemat motivatsiooni tõstmise võimalust:

1.

2.

3.

Tänan Teid vastamast!

LISA 2. KIRJELDAV STATISTIKA

	Valim	Mediaan	Keskväärtus	Standardhälve
Hügieenifaktorid				
Töötasu	31	5	3,7	1,578
Head suhted kolleegidega	31	4	4,1	0,957
Rahulolu vahetu ülemusega	31	4	4,1	0,997
Töötingimused	31	4	3,8	1,098
Tööga kindlustatus	31	4	4,2	0,945
Motivatsioonifaktorid				
Töö ise	31	4	3,8	1,108
Arenguvõimalused	31	4	3,5	1,287
Vastutus	31	3	3,1	1,117
Tunnustus	31	4	3,5	1,207
Usaldus alluvate ja ülema vahel	31	4	3,7	1,094
Edutamisevõimalused	31	4	3,6	1,36
Huvipakkuv töö	31	4	4	1,211
Koolitusvõimalused	31	4	3,7	1,248
Juhipoolne toetus	31	4	3,9	1,106
Rahalised preemiad	31	4	3,7	1,557
Ühtekuuluvustunne	31	4	3,6	1,256
Stressifaktorid				
Kiirete otsuste tegemine	31	3	2,8	1,4
Kriitiliste otsuste tegemine	31	3	3,1	1,274
Vähene info otsustamiseks	31	4	3,7	1,21
Ekstreemsed temperatuurid töökeskkonnas	31	3	3,2	1,128
Halb/halvad tööruum(id)	31	3	3,2	1,116
Ohud tervisele	31	3	3,5	0,994
Rolli ebaselgus organisatsioonis	31	4	3,6	1,145
Rollikonfliktid organisatsioonis	31	4	3,7	1,182
Kollektiivi surve	31	3	3,3	1,039
Ülemuse surve	31	4	3,7	1,07
Juhtimisstiil	31	4	3,6	1,174
Konfliktid isiksused	31	4	3,9	1,123

LISA 3. ÜMBERTÖLGENDATUD KÜSITLUSE JA SIGNATUURTESTI TULEMUSED NING USALDUSVÄÄRSUS

Hügieenifaktorid (mis mõjutavad tööga rahulolematust)					z-test	Usaldus- vääruse %
		-	0	+		
1	Töötasu	10	2	19	1,4	<95
2	Head suhted kolleegidega	2	6	23	4	>99
3	Rahulolu vahetu ülemusega	2	8	21	3,7	>99
4	Töötingimused	3	9	19	3,1	>99
5	Tööga kindlustatus	1	5	25	4,5	>99
Motivatsioonifaktorid (mille olemasolu võib tekitada rahulolu)						
6	Töö ise	5	4	22	3	>99
7	Arenguvõimalused	7	4	20	2,3	>95
8	Vastutus	6	14	11	0,9	<95
9	Tunnustus	7	7	17	1,8	<95
10	Usaldus alluvate ja ülema vahel	4	8	19	2,9	>99
11	Edutamisevõimalused	7	4	20	2,3	>95
12	Huvipakkuv töö	4	4	23	3,4	>99
13	Koolitusvõimalused	6	6	19	2,4	>95
14	Juhipoolne toetus	4	5	22	3,3	>99
15	Rahalised preemiad	8	4	19	1,9	<95
16	Ühtekuuluvustunne	5	8	18	2,5	>95
Stressifaktorid (mille olemasolu tekitab stressi)						
17	Kiirete otsuste tegemine*	13	4	14	0	<95
18	Kriitiliste otsuste tegemine*	13	9	9	0,6	<95
19	Vähene info otsustamiseks*	20	6	5	2,8	>99
20	Ekstreemsed temperatuurid töökeskkonnas*	13	10	8	0,8	<95
21	Halb/halvad tööruum(id)*	14	10	7	1,3	<95
22	Ohud tervisele*	15	10	6	1,7	<95
23	Rolli ebaselgus organisatsioonis*	18	7	6	2,2	>95
24	Rollikonfliktid organisatsioonis*	23	2	6	2,9	>99
25	Kollektiivi surve*	14	11	6	1,5	<95
26	Ülemuse surve*	17	11	3	2,9	>99
27	Juhtimisstiil*	16	11	4	2,4	>95
28	Konfliktid isiksused*	22	5	4	3,3	>99

*Saadud miinustulemused arvutati ümber positiivseteks tulemusteks, muutes niiviisi andmed signatuurtesti jaoks töödeldavaks.

LISA 4. Z-JAOTUSE TABEL ÜMBERTÕLGENDATUNA PROTSENTIDEKS

z	%	z	%	z	%
0,01	0,40	0,70	25,80	2,8	49,74
0,05	1,99	0,80	28,81	3,2	49,93
0,10	3,98	0,90	31,59	3,6	49,89
0,15	5,96	1,0	34,13	4,0	49,99
0,20	7,93	1,2	38,49		
0,25	9,87	1,4	41,92		
0,30	11,79	1,6	44,52		
0,40	15,54	1,8	46,41		
0,50	19,15	2,0	47,72		
0,60	22,57	2,4	49,18		