

Sisekaitseakadeemia
politsei- ja piirivalvekolledži
Muraste kool

Kaidy Teppe

ALLUVATE MOTIVEERIMINE POLITSEITEENISTUSES IDA JA
LÕUNA PREFEKTUURIDE PIIRIVALVEBÜROODE
REGIONAALSETE KORDONITE JA PIIRIPUNKTIDE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Peep Jaagant, MA

Muraste 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Politsei- ja piirivalvekolledži Muraste kool	Kuu ja aasta: juuni 2010
Töö pealkiri: Alluvate motiveerimine politseiteenistuses Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide näitel	
Töö autor: Kaidy Teppe	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Antud lõputöö teemaks on "Alluvate motiveerimine politseiteenistuses Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide näitel". Lõputöö pikkus on kokku 59 lehekülge ning koosneb neljast peatükist. Esitatud on 8 tabelit, 6 joonist ning 6 lisa. Allikmaterjale on kasutatud 30.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks oli uurida, milline on Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonite ning Koidula maantee piiripunkti töötajate motivatsioon. Samuti proovis autor jõuda järeldusteni ning tõi välja omapoolsed ettepanekud selle kohta, kuidas ning milliste motivaatoritega on uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu vaja motiveerida.</p> <p>Välja töötatud ettepanekuid saab kasutada kordonite ja piiripunktide töötajaskonna suurema motivatsiooni loomiseks.</p> <p>Lõputöös esitas autor uurimisküsimuse, et kas juhid motiveerivad oma alluvaid piisavalt.</p> <p>Andmete kogumiseks kasutas antud töö autor ankeetküsitluse meetodit. Töötas välja kaks erinevat ankeetküsitlust, kus on esitatud küsimused, mis on seotud motivatsiooniga. Ankeetküsitlused saatis lõputöö autor elektrooniliselt asutuse juhile ning alluvate jaoks koostatud küsitluse saatis juht edasi oma alluvatele. Kokku saatis autor laiali 219 ankeetküsitlust juhtidele ning nende alluvatele. Täidetuna tagastati juhtide poolt 5 ning alluvate poolt 43 ankeetküsitlust. Alluvate koguarvust vastas seega 19,6 %. Uuringu viis autor läbi 08.03. – 26.03.2010.</p> <p>Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et juhid ei motiveeri oma alluvaid piisavalt kiitmise, tunnustamise, info õigeaegse kättesaadavuse, töötingimuste, koolituste, tagasisidega töö tulemustest ning usalduse olemasoluga juhi ning alluvate vahel. Juhid küll kasutavad neid motivatsiooni tegureid oma alluvate motiveerimisel, kuid see ei motiveeri neid piisavalt ja töötajad tunnevad suuremat vajadust nende motivaatorite järele.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, juhtimine, tunnustus, organisatsioon, alluvad, juht	
Keywords: motivation, management, appreciation, organization, employees, leader	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Peep Jaagant, MA	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Aivar Toompere	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	5
1. MOTIVATSIOON	7
1.1. Motivatsiooni käsitlus	7
1.2. Motivatsiooniteooriad.....	8
1.2.1. Herzbergi kahe faktori teooria	8
1.2.2. Maslow' vajaduste hierarhia	11
1.2.3. David McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria	12
1.2.4. Protsessiteooriad.....	13
2. JUHI ENESEMOTIVATSIOON NING TEMA ALLUVATE MOTIVEERIMINE.....	16
2.1. Motivatsiooni kujunemise kulg ning juhtimine	16
2.1.1. Juhi motivatsiooni arendamine	17
2.1.2. Suhtlemine alluvatega.....	20
2.1.3. Alluvate kaasamine eesmärkide saavutamisse.....	21
2.1.4. Tunnustamine, kiitus ja hüvitised.....	22
2.1.5. Informatsiooni liikuvus.....	24
3. UURIMUS ALLUVATE MOTIVEERIMISEST POLITSEITEENISTUSES IDA JA LÕUNA PREFEKTUURIDE PIIRIVALVEBÜROODE REGIONAALSETE KORDONITE JA PIIRIPUNKTIDE NÄITEL.....	25
3.1. Uuringu eesmärk, meetod ning valim	25
3.2. Ankeetküsitluste tutvustus	26
3.3. Uuringu tulemused	27
3.3.1. Kordonite ja piiripunktide juhtide seas läbi viidud uuringu tulemused.....	27
3.3.2. Kordonite ja piiripunktide töötajate seas läbi viidud uurimuse tulemused.....	29
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	32
4.1. Järeldused	32
4.2. Ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	36
PE3IOME	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	39

TABELITE JA JOONISTE LOETELU	41
LISA 1. Ankeetküsitlus juhtidele motivatsiooni uurimiseks	42
LISA 2. Ankeetküsitlus alluvatele motivatsiooni uurimiseks	47
LISA 3. Tabel 1. Motivatsiooni tegurid, millega juhid oma alluvaid motiveerivad	51
LISA 4. Tabel 2. Motivatsiooni tegurite olulisus	53
LISA 5. Tabel 3. Alluvate käitumine tajudes ebavõrdsust.....	54
LISA 6. Ankeetküsitluste tulemuste usaldusväärsus	55

SISSEJUHATUS

01.01.2010 liitusid Politseamet, Piirivalveamet ning Kodakondsus ja Migratsiooniamet, mille tagajärjel on karjääri- ning palgasüsteem ebamäärane. Võib juhtuda, et peale ametikohtade hindamist peaks tulevane teenistusaste olema praegusest madalam või kõrgem. (Nelis 2010) See võib tekitada töötajates segadust ning kahtlusi tuleviku osas. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor Raivo Kүүit on öelnud, et töötajates on tekkinud selline tunne, et organisatsioonis miski ei toimi, kuna puuduvad regulatsioonid ning vanad kombad ja tavad enam ei kehti. Kahjuks on selliseid töötajaid, kes muudatustest tingitud probleemidega hakkama ei saa. (Pello 2010) Selle tagajärjel võib töötajate motivatsioon langeda. Seega on motivatsiooniga seotud probleemid uues organisatsioonis aktuaalsed. Kui alluvad on segaduses, ebakindlad ning kaotanud huvi oma töö vastu, siis organisatsioon ei suuda saavutada soovitud eesmärke. Töötajad võivad olla oma ala spetsialistid, aga tulemused ei ole ikkagi head. Organisatsioonil on oma eesmärke tõhusam saavutada, kui motiveeritud ning aktiivsed alluvad teevad oma tööd hästi ning huviga.

Antud lõputöö teema valiku põhjuseks on autori soov lähemalt uurida, kuidas on võimalik motiveerida alluvaid, kes on vähe motiveeritud. Tähtis on ikkagi see, et organisatsioon saavutaks maksimaalse eesmärgi nii, et töötajad oleksid motiveeritud ning teeksid oma tööd innukalt.

Lõputöö eesmärgiks on uurida, milline on Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonite ning Koidula maantee piiripunkti juhtide ning nende alluvate motivatsioon. Samuti proovib autor jõuda lähtuvalt uuringu tulemustest järeldusteni ning toob välja omapoolsed ettepanekud selle kohta, kuidas ning milliste motivaatoritega oleks uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu vaja motiveerida.

Eesmärgist lähtuvalt on lõputöö autor püstitanud järgmised ülesanded:

1. Kirjeldada motivatsiooni põhiolemust ning motivatsiooniteooriaid.
2. Analüüsida juhi enesemotivatsiooni tähtsust ning selle arendamist.
3. Uurida erinevaid motivaatoreid, mida juht peab kasutama alluvate motiveerimiseks.
4. Koostada kaks motivatsiooni käsitlevat ankeetküsitlust, millest üks on juhtide ning teine nende alluvate jaoks.

5. Küsitluste läbiviimine Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsetes Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonites ning Koidula maantee piiripunktis.
6. Uuringu tulemuste analüüsimine ning järelduste tegemine. Järgnevalt omapoolsete ettepanekute väljapakumine.

Uurimisobjektiks on Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonite ning Koidula maantee piiripunkti juhid ning nende alluvad.

Lõputöös eistab autor uurimisküsimuse, et kas juhid motiveerivad oma alluvaid piisavalt.

Et uurida alluvate motiveerimise võimalusi, töötab antud lõputöö autor esimeses peatükis läbi motivatsiooniteooriad ning motivatsiooni põhiolemuse. Teises peatükis uurib autor juhi enesemotivatsiooni tähtsust ning alluvate motiveerimise teemat. Kõik sõltub juhist ja tema motiveeritusest. Kui juht on kõigepealt ennast motiveerinud, siis oskab ta ka tahtega edasi anda oma alluvatele motivatsiooni. Juht peab nägema seda, mida tegelikult mõtleavad ja tahavad tema töötajad, selleks analüüsib lõputöö autor oma töös suhtlemist juhi ning alluvate vahel, samuti informatsiooni liikuvust ning kättesaadavust. Vaadeldakse ka teemat, kus juhil tuleb kaasata alluvad eesmärkide saavutamisse. Selleks tuleb juhil tekitada alluvates tahe tegutseda. Siinkohal üritabki lõputöö autor jõuda selleni, kuidas juht suudab kaasta alluvaid eesmärkide saavutamisse. Autor analüüsib ka tunnustamise, kiituse ning hüvitiste teemat, kus jõuab nende komponentide tähtsuseni alluvate motiveerimisel. Just mõistmise ja alluvatesse hea suhtumise teel on võimalik saavutada organisatsioonis alluvate avatus uutele tööülesannetele ning nende täitmisele. Nad hakkavad end tänu sellele töö juures tundma tähtsate ning vajalike.

Kolmandas peatükis viib lõputöö autor läbi uurimuse uurimisobjektiks olevate kordonite ja piiripunktide juhtide ning nende alluvate seas. Selleks kirjeldab autor kõigepealt uuringu eesmärgi, meetodit, valimit ning ankeetküsitlusi. Seejärel esitab uuringu tulemused. Neljandas peatükis on esitatud järeldused ning omapoolsed ettepanekud selle kohta, kuidas tõsta uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide juhtide ning töötajate motivatsiooni. Uurimuse läbiviimiseks töötab antud lõputöö autor välja kaks erinevat ankeetküsitlust, millest üks on koostatud kordonite ja piiripunktide juhtidele (vt. LISA 1) ning teine nende alluvatele (vt. LISA 2). Ankeetküsitluse meetodi valikul lähtub autor sellest, et kordonite ja piiripunktide isikkoosseisult saadav tagasiside oleks maksimaalne ja järeldusi oleks lihtsam teha ning edastada. Ankeetküsitluse koostamisel ning tulemuste esitamisel tugineb autor Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. "Uuri ja kirjuta" ning Kõverjalg, A. "Üliõpilastööde koostamise meetoodika" materjalidele (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005: Kõverjalg 1999). Lõputöö autor kontrollib ka ankeetküsitluste tulemuste usaldusväärsust, kus ta kasutab X²-meetodit neljaväljalise skeemi puhul ning tugineb Kõverjalg, A. "Teadustöö meetoodika alused II" materialile (Kõverjalg 1994:54-56).

1. MOTIVATSIOON

1.1. Motivatsiooni käsitlus

Autor A. H. Maslow (2007:63–64) on öelnud, et põhjendatud motivatsiooniteooria peaks eeldama, et motivatsioon on konstantne, lõpmatu, hoomav ja kompleksne, ning see on praktiliselt iga organismilise seisukorra peaaegu universaalne omadus.

Motivatsioon sünnib iga inimese peas. Juht saab seda vaid suunata, ergutada, mõjutada organisatsioonile sobivas suunas. Seda tuleb teha tingimuste loomise, ressursside jagamise ja reeglite kehtestamise kaudu, mis soodustavad teatud käitumismallide kordamist ja takistavad teiste käitumismallide kasutamist. Nii suureneb alluvate motivatsioon veelgi. (Malmberg 2005:27)

Moraal ja motivatsioon on põimunud mitmel viisil ning suhted töö juures on täis ootusi. Tähtis küsimus ei ole tänapäeval see, et kas sul on töö, vaid see, kas sa omad töö juures häid suhtid, mis vastavad su vajadustele ning püüdlustele. (Glen 2008:38–38)

Motivatsioon on selline sõna, millel on palju varjundeid. Motivatsioon on oskus suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset. Käsitleda tuleks erinevaid samme, millest üks annab kindlust järgmisele: visiooni loomine, vajaliku impulsi saamine, eneseusalduse suurendamine, hüppe sooritamine, tulemistele vaatlemine ja takistuste ületamine, konstruktiivselt tagasisidele reageerimine, mis viib tagasi eneseusalduse suurenemise juurde. Iseenda motiveerimise oskus on see, mis sunnib edukat inimest veelgi rohkem saavutama, tõukab tagant allasurutuid ennast ise üles töötama ja edendab meie kõigi arengut. (Landsberg 2003:12) Motivatsioon peab tulema eelkõige inimese enda seest, juhtidel on võimalik vaid luua selline töökeskkond, mis aitab inimesel ennast kõige paremini motiveerida (Malmberg 2005:11-12).

Inimestes tekib vajadus midagi kasuliku tulemusena korral saavutada. See vajadus kutsub esile motivatsiooni. Kui vajadus on rahuldatud, siis kaob ka motivatsiooniline pinge ning tekivad positiivsed emotsioonid. Vajaduse mitterahuldamine aga tekitab hoopis negatiivseid emotsioone, samuti tugevneb motivatsiooniline pinge. (Bachmann ja Maruste 2003:74-75)

Valk (2003:184) on motivatsiooni nimetanud liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate mõjutajate tulemusena ning on aluseks inimese erinevatele tegevustele. Sisemine vajadus paneb inimesed tegutsema eesmärkide suunas.

Rahvasuus nimetatakse motivatsiooni tahtejõu ilminguks, mis väljendub sihipärasel ja konkreetsel eesmärgil tegutsemises. Motivatsioon on asjaolude kogum, mis paneb meid tegutsema ning

hoiab meid tegutsemas. Nende asjaolude hulka kuuluvad ka motiivid, mis on kindlad asjaolud, mis meid tegutsema panevad. (Luuk ja Tulviste 2006:162)

1.2. Motivatsiooniteooriad

Motivatsiooniteooriad käsitlevad tänapäeval erinevaid motivatsiooni mehhanisme, mis selgitavad meile seda, miks inimesed käituvad töö juures nende ootuste ja suundade põhjal, mille nad on endale eesmärgiks seadnud. Samuti kirjeldatakse seda, mida organisatsioon saab teha selleks, et julgustada inimesi kohaldama oma püüdlusi ja võimeid sellisel kursil, mis pikemas perspektiivis on kasulikud nii organisatsioonile kui ka töötajatele. Motivatsiooniprotsess on palju kompleksem kui seda osatakse arvata. Praktiliselt töötab motivatsiooni protsess efektiivselt vaid seal, kus ta baseerub täielikule arusaamale, millest motivatsioon koosneb. (Armstrong 1999:105)

Motivatsiooniteooriad ei ürita anda kõikehõlmavaid vastuseid, vaid proovivad lahendada kindlaid motivatsiooniprobleeme. Enam ei ole proovitud arendada uusi motivatsiooniteooriaid, mis oleksid seotud eestvedamise või organisatsioonikultuuriga, kuna uurijad on mõistnud, et töökeskkond muutub kiiresti. (Brooks 2008:85)

Kaasaegsed motivatsiooni teooriad toetuvad rohkemal või vähemal määral inimeste vajaduste kindlaksmääramisele ning nende rahuldamise võimaluste väljaselgitamisele. Tänapäevased motivatsiooniteooriad väärtustavad kõrgelt just inimestevahelisi suhteid ning koostööd. (Virovere, Alas ja Liigand 2005:59)

Erakordselt populaarsed ja mõjukad on olnud Herzbergi ja Maslow motivatsiooni teooriad. Paljud teised kaalukad ja rohkem veenvad teooriad on arenenud aastatega ning erineval moel aitavad hinnata motivatsiooni kompleksust. Arvamus, et motiveerimine on lihtne, on ammu tühiseks muutunud. (Armstrong 1999:110)

Järgnevalt on tutvustatud tuntumaid motivatsiooniteooriaid lähemalt.

1.2.1. Herzbergi kahe faktori teooria

Herzbergi kahe faktori teooria loodi 1950ndatel aastatel Frederick Herzbergi ja tema kolleegide uuringute tulemusena. Uuriti töötajate rahulolu tööga. Rahulolu faktorid on seotud töö sisuga. Peamisteks motivaatoriteks on edukus töös, saavutuste tunnustamine ning arenguperspektiivid. Rahulolematust tuleneb aga töötaja ja organisatsiooni keskkonna vahelistest suhetest ja tööga seotud asjaoludest. (Valk 2003:186-187)

Et välja selgitada rahulolu ning rahulolematuse põhjusi, küsitles Frederick Herzberg inimesi siis, kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ning siis, kui nad ei olnud oma tööga sugugi rahul. Selle küsitluse tulemusena tekkiski kahe faktori teooria, kus jõuti järeldusele, et kõik põhjused rühmituvad hügieenifaktoriteks ning motivatsioonifaktoriteks. Motivatsioonifaktorite abil saab inimeste rahulolu tõsta ning hügieenifaktorite abil saab rahulolematust leevendada. (Virovere jt 2005:64)

Hügieenifaktorid ehk H-faktorid on järgmised (Herzberg, Mausner & Snyderman 1992; Kidron 2008):

- palk
- turvatunne
- töötajimused
- kontrolli sagedus ja ulatus
- inimsuhted tööl
- töökultuur
- juhtimise kvaliteet

Need hügieenifaktorid nimetati rahulolematuse faktoriteks, sest nad ei tekitanud tööga rahulolu ning ei motiveerinud töötajaid pingutama (Valk 2003:187). Hügieenitegurid ei kasvata ka töötajate sooritusvõimeid, kuid need suudavad ära hoida tööoludest tingitud tööhuvi nõrgenemist (Kidron 2008:217).

Herzberg näitas oma uurimuses suunda ka sellisele hügieenifaktorile nagu mittedisainimise poliitika. Ta väitis, et mittedisainimine võib teha töötaja rohkem tööga rahulolevaks, kuid siiski ei mõjuta see tööga rahulolu. (Schermerhorn 1996:148)

Herzberg väidab, et kui negatiivsed ilmingud kaovad, siis ei pruugi veel positiivsed tekkida. Näiteks kui töölise palk on väike, siis ta on rahulolematu. Kui juht palka tõstab, siis ta leevendab sellega alluva rahulolematust, kuid selle asemale ei teki rahulolu. Alluval lihtsalt ei ole enam rahulolematust. (Virovere jt 2005:64)

Raha küll omab suurt motivatsiooni jõudu, sest see tuleb sümbolina, samas aga puudub rahal sisemine tähendus. Seega on raha raskesti hinnatav. Raha mõjub erinevate inimeste jaoks erinevalt. (Armstrong 1999:124)

Herzberg tõi kahtluse sellesse, et raha maksmisviisina või mõne muu hüvitisena on kõige ilmsem väline tasu. Raha esindab sellist maiustust, mida iga töötaja tahab saada. Herzbergi väitel aga ei taga

palga suurus peaaegu kunagi täielikku rahulolu. Kuid rahas on siiski midagi nende inimeste jaoks, kellel on fikseeritud palk või kelle palgamäär ei sõltu mingist konkreetsest ergutuskavast. (Armstrong 1999:124)

Herzbergi kahe faktori teooria ei ole raha suhtes siiski ainuõige, kuna inimestel on erinevad vajadused ja tahtmised. Mõnda töötajat motiveerib raha lihtsalt rohkem, teist vähem. Samuti ei saa eeldada seda, et raha motiveerib kõiki samas ulatuses. Seega ei tasu mõelda, et töötasuga seotud muudatused viivad kõik töötajad üleöö hästi motiveeritud töötajateks. (Armstrong 1999:124)

Herzberg arvab, et ükskõik kui rahuldav ka ei oleks palga saamine töötegemise eest, on ikkagi alluvad osavõtmatud ning madala motivatsiooniga. Seda isegi siis, kui töö iseenesest on nüri ning igav või hoopiski huvitav. Seega ei ole palk motivatsiooni allikas. (Attwood & Dimmock 1996:75)

Lõputöö autori arvates tuleb motiveerida mittematerjaalselt ka neid töötajad, kelle jaoks on tähtis ainult rahalistel eesmärkidel töötada. Tavaliselt inimesed töötavad, aga töö ei ole nende jaoks huvitav. Selle pärast teevadki nad oma tööd keskpäraselt. See aga ei too kasu organisatsioonile. Kui neid inimesi motiveerida näiteks tunnustamise ning kiitmisega, hakkab nende huvi tõusma ka töö vastu ning nad hakkavad paremini oma tööd tegema, et saada veelkord tunnustatud. Ja mida paremini teevad alluvad tööd, seda rohkem on sellest kasu ka organisatsioonile.

Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid (Herzberg jt 1992; Kidron 2008):

- enesearendamise võimalus tööl
- vastutusrikkad ülesanded
- saavutusvajaduse rahuldamine
- huvitav ja sisukas töö
- tunnustuse saamine

Neil teguritel on tööst saadavale rahuldusele positiivne mõju ning sageli võib kasvada isiksuse töövõime (Kidron 2008:218). Samuti on motivatsioonifaktorid eesmärgipärased, kuna need on personali kasvu ja hoidmise allikaks (Attwood & Dimmock 1996:74). Nende faktorite puudumise korral on inimese töörahulolu väike või puudub üldse, kuid tal ei pruugi olla rahulolematust, sest töötingimused ja palk on iseenesest head. Kui inimesel ei ole mingil hetkel rahuldatud tunnustuse vajadus, siis ei ole tal rahulolu ega ka rahulolematust. Kui juht rahuldab tema tunnustusvajadust, siis tõuseb töötajal ka rahulolu. (Virovere jt 2005:64)

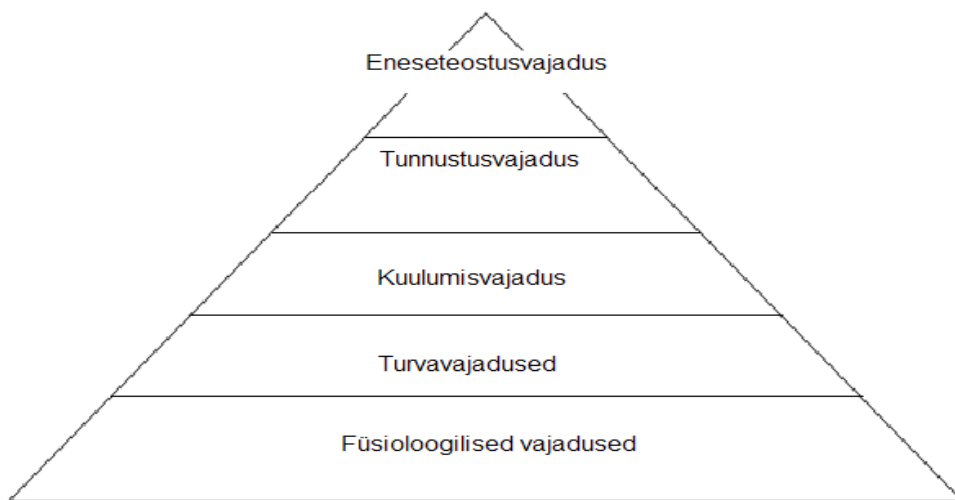
Mõnes olukorras on parem tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. Siis tuleks kasutada motivatsioonifaktoreid. Kui aga on vaja pigem rahulolematust leevendada, siis on efektiivsem hügieenifaktoreid kasutada. (Alas 2005:108)

Herzbergi kahe faktori teooriat on tugevalt poliitiliselt rünnatud. Kriitika põhjuseks on see, et rahulolu ja tööjõudluse omavahel võrdlemiseks ei tehtud katseid. Samuti on arvatud, et Herzbergi järeldused on tehtud väikestest ja spetsiaalsetest näidetest. Samuti ei ole tõestatud seda, et rahulolevad töötajad tahavad lihtsalt näidata tööjõudlust suuremana. (Armstrong 1999:115)

1.2.2. Maslow' vajaduste hierarhia

Abraham Maslow' vajaduste teooria on üks enam tunnustatud motivatsiooniteooria. Maslow' lähtus teooria loomisel sellest, et inimese aktiivsuse allikaks on tema vajadused. (Virovere jt 2005:60)

Maslow' teooria põhineb eeldusel, et madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate vajaduste tekkimisele. Maslow' väidab, et vajadused kasvavad alt-üles: kui ühe tasandi vajadused on rahuldatud, siis ei ole see inimese jaoks enam nii motiveeriv ning rahulolu saavutamiseks hakkab ta püüdlema järgmise tasandivajaduste rahuldamise poole (vt. joonis 1). (Valk 2003:184)



Joonis 1. Maslow' viieastmeline vajaduste püramiid (Virovere jt 2005:61)

Maslow' vajaduste hierarhia koosneb viiest põhivajadusest (Maslow 2007:78-87):

1. **Füsioloogilised vajadused:** need vajadused on kõikidest teistest vajadustest kõige mõjuvõimsamad. Kui inimene tunneb puudust kõigest eluks vajalikust, siis tema peamiseks motivatsiooniks on füsioloogilised vajadused. Füsioloogilised vajadused võivad tekkida vee, toidu ja une järele.

2. **Turvalisusvajadused:** nendeks vajadusteks on stabiilsus, turvatunne ning kaitstus. Sellises seisus inimene, kes on piisavalt äärmuslik, elab peaaegu ainult turvalisuse nimel.
3. **Sotsiaalsed vajadused:** kui eelnevad vajadused on enam-vähem korralikult rahuldatud, siis tekivad armastuse ja kiindumuse vajadused. Armastuse vajadus hõlmab kiindumuse pakkumist ja selle saamist. Kui need vajadused on rahuldamata, tunneb inimene tugevalt sõprade, kaaslase või laste puudumist.
4. **Tunnustusvajadus:** inimene tunneb vajadust kõrge enesehinnangu, eneseaustuse ning teiste austamise järele. Eneseaustuse vajaduse rahuldamine annab inimesele enesekindluse, väärikuse ning maailmas kasuliku ja vajaliku olemise tunded.
5. **Eneseteostuse vajadus:** eneseteostuse vajaduste ilmumine sõltub tugevalt mingite füsioloogiliste, turvalisuse ja armastuse vajaduste eelnevast rahuldamisest. Isegi kui kõik vajadused on rahuldatud, siis võib sageli ikkagi oodata, et kui inimene ei tee seda, milleks tema just kõlblik on, tekib üsna pea uus rahulolematu. Inimesed peavad olema see, kes nad võivad olla.

Maslow' teoorial on ka omad puudused. Maslow' vajaduste hierarhia on üleüldistatud ning lihtsustatud. (Attwood & Dimmock 1996:75) Teaduslikud uuringud ei ole suutnud tõestada kõigi viie astme unikaalsust ja nende astmelist arengut alumiselt ülemistele tasemetele. Mõnele inimesele piisab võimalikult ainult esmajärguliste vajaduste rahuldamisest. Samuti muutuvad vajadused ka inimese psühholoogilise arengu käigus. Madalamad vajadused on aga rohkem olulised just varasemal eluperioodil. (Valk 2003:185) Inimese motivatsioon on muutlik ning sõltub tema eluetapist ning väärtushinnangutest (Malmberg 2005:15).

1.2.3. David McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria

David McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria on tihedalt seotud eestvedamise ning oskuste ja käitumisega organisatsioonis. McClellandi arvates on igal indiviidil oma vajadus, vastavalt millele on vaja teda motiveerida. Samas väitis McClelland, et inimesed tegelevad korrigeerimisega mitme vajaduse rahuldamisega. (Türk 2001:134-135)

David McClelland leidis ka, et need inimesed, kellel on kõrge saavutusvajadus, võtavad rohkem vastutust, seavad ambitsioonikamaid eesmärke, võtavad rohkem riske ning ootavad enam tagasisidet ka oma tegevusele (Valk 2003:187).

On olemas kolm vajadust, mis McClellandi arvates inimesi motiveerivad (McClelland 2000:224-226, 296, 346-348):

1. Saavutusvajadus ehk soov teha midagi paremini ning lahendada probleeme. Samuti soov võtta riske ning eelistada vastutusrikkamaid olukordi.
2. Jõu- ja võimuvajadus ehk soov kontrollida teisi inimesi, mõjutada nende käitumist ning vastutada nende eest.
3. Suhtlemis- ja liitumisvajadus ehk kuulumisvajadus ajendab hoidma sõbralikke suhteid teiste inimestega ning pöörama tähelepanu teiste inimeste tunnetele. Suhtlusvajaduses on suur osa lähedastel sõprussuhetel, üksindushirmul ning teistest inimestest hoolimisel.

David McClelland'i järgi ei ole raha eriti tugev ajend inimeste jaoks, kuna nad töötavad väga hästi ka ilma rahaliste ergutustasudeta. Raha osatähtsus on inimesetele siiski oluline, kuna nad võtavad seda kui tagasisidet ja tunnustust tehtud töö eest ning peavad raha iseenesestmõistetavalt eduga kaasaskäivaks nähtuseks. (Vadi 1995:66)

Kõrge saavutusvajadusega inimesed loodavad leida tööülesannetest isiklikku vastutust ning hinnangut oma tegevusele. Kõrge suhtlemisvajadusega inimesed peavad tööl tähtsaks just suhtlemisvõimalusi. Kõrge võimuvajadusega inimesed aga seavad eesmärgiks teisi inimesi mõjutada. (Vadi 1995:66)

1.2.4. Protsessiteooriad

Protsessiteooriad püüavad välja selgitada, kuidas inimesi motiveerida, kuidas motivatsiooni esile kutsuda ning kuidas seda juhtida. Protsessiteooriad keskenduvad just mõtlemisprotsessidele, mida inimesed tavaliselt kasutavad oma valikute tegemisel. Tuntuim protsessiteooria on **ootuste teooria**, mille esindajaks on Victor Vroom. (Valk 2003:188)

Ootuste teooria järgi ei sõltu töömotivatsioon ainult vajadusest vaid suur osakaal on ka ootustel. Ootuste teooria otsib vastust sellele, mis paneb indiviidi töö juures pingutama selle nimel, et lahendada organisatsiooni jaoks tähtsaid olukordi. Ootuste teooria järgi teeb inimene seda, mida ta on võimeline tegema, kuid seda ainult siis, kui ta seda tahab. Näiteks kui töötaja soovib ametikõrgendust ja näeb, et kõrged töötulemused võivad selleni viia, siis ollakse rohkem motiveeritud tegema ka oma tööd. (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1997:95)

Vroom on välja toonud 3 töömotivatsiooni faktorit (Schermerhorn jt 1997; Valk 2003):

1. **Ootus:** inimene usub, et kui ta hästi töötab, siis ta saavutab soovitud tasemel ülesande täitmise. Siinkohal on seos pingutuse ja tulemuse vahel.
2. **Kasulikkus:** inimene usub, et kui ta töötab edukalt, siis järgneb tasu ja muud potentsiaalsed tulemused. Siinkohal on seos tulemuse ja tasu vahel.

3. **Valents:** see on tähtsus, mida inimene omistab tasule ja teistele tööst saadavatele hüvedele.

Motivatsioon on ootuste teooria kohaselt kõigi kolme komponendi korrutis. Kui üks neist faktidest on null, siis on ka kogu motivatsioon null. Seepärast ei tohi ühtegi komponenti alahinnata ning tegeleda tuleb kõigi kolmega korraga. (Schermerhorn 1996:152)

Juht peab jälgima, et ükski neist komponentidest ei jääks unarusse. Kui töötajate ootused on madalad, siis nad tunnevad, et ei suuda vajalikul tasemel ülesannet täita ning ei hakka proovimagi. Sama juhtub ka siis, kui kasulikkus on madal. Töötaja tunneb, et ei ole oodata mingit kasu tööülesande täitmise eest ning ei hakka üritamagi. Kui valents on madal, siis inimene väärtustab ametikõrgendust kasulikkusena madalalt ning ei hakka pingutamagi. (Valk 2003:189)

Juht saab ootuste teooriat kasutada mitmeti. Kõigepealt tuleks juhil oma alluvale selgitada, mida temalt üldse oodatakse ning seejärel pöörama tähelepanu sellele, milline on töötaja kasu, kui ta tegutseb edukalt. Muidugi peab juht välja selgitama ka selle, mis töötajaid kõige rohkem motiveeriks. Juht peab teadma oma alluvate soove ning vajadusi. Samas peab juht endale teadvustama, et kõigi inimeste vajadused on erinevad, ning arvestama sellega igapäevases tööprotsessis. (Valk 2003:189)

Teiseks oluliseks protsessiteooriaks on **võrdsuse teooria**, mille esindajaks on J. Stacy Adams. Teooria põhineb ebavõrdsusel kui motiveerival aspektil. Võrdsuse teooria väärtustab sotsiaalse võrdsuse tähtsust organisatsioonis. Kui inimesed võrdlevad oma töötulemusi teiste töötajate tulemustega, siis iga tajutud ebavõrdsus on tajutav kui motivatsioonilangus. Töötajad võrdlevad oma panust, mida nad töö juures endast annavad ning tasusid, mida nad selle eest saavad teiste sarnaste tööd tegevate töötajatega. Kui ilmneb väheselgi määral ebavõrdsust, siis töötajad hakkavad käituma vastavalt, et vähendada tekkinud ebavõrdsust. Töötajad hakkavad tegema vähem tööd või siis niipalju kui nende arvates on vajalik. (Schermerhorn jt 1997; Valk 2003)

Kui inimene aga tajub, et tema olukord on parem kui teistel, siis ei tee ta tavaliselt midagi, vaid püüab säilitada olemasolevat olukorda (Schermerhorn jt 1997:94).

Inimeste poolt tajutud ebavõrdsus tekitab sisepingeid ning vähendab tööalast motivatsiooni (Türk 2001:136).

Inimesed tegutsevad lähtuvalt ebavõrdsuse tajumisest viiel moel (Valk 2003:190):

1. **Muudavad tööpanust-** inimesed kas suurendavad või siis vähendavad oma pingutusi, et muuta oma panust enam vastavaks saadavale tasule.

2. **Ratsionaliseerivad võrdlemisaluseid**- inimesed muudavad oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas nende pingutustega. Aga seda varem ei tajutud.
3. **Muudavad võrdlemisalust**- inimesed vahetavad isikut, kellega ennast võrdlevad. Sellega taastavad nad võrdsusetunde.
4. **Muudavad võrreldava isiku tööpanust või tasu**- inimesed paluvad oma töökaaslastel suurendada või vähendada oma pingutusi. Seega töötavad vastu.
5. **Muudavad situatsiooni**- kui inimeste poolt tajutud ebavõrdsus on piisavalt suur ja ükski eelnevatest alternatiividest ei toimi, siis lahkutakse töölt või siirduakse teise piirkonda tööle.

Et vältida ebavõrdsuse teket ning sellest tulenevat käitumist alluvate poolt, tuleb tõhustada organisatsiooni juhtimist andes töötajatele tagasisidet nende tegevuse kohta (Türk 2001:136).

2. JUHI ENESEMOTIVATSIOON NING TEMA ALLUVATE MOTIVEERIMINE

2.1. Motivatsiooni kujunemise kulg ning juhtimine

Lõputöö autor on arvamusel, et inimeste motiveerimine on tähtis ning vaeva nõudev töö. Motivatsiooni olemasoluga suudame teha oma töö nauditavamaks ning kvaliteetsemaks. Tänapäeval on organisatsioonides palju inimesi, kes ei tunne oma tööst rõõmu ning lihtsalt elavad tööpäevad üle selleks, et oma palk kätte saada. Järgnevalt üritabki autor antud peatükis kirjeldada, kuidas saaks endas ja teistes tekitada seda vajalikku motivatsiooni tunnet.

Motivatsiooni kujundamisega peaksid tegelema kõik organisatsioonid. Kui organisatsioonil läheb hästi ning ta areneb kiiresti, siis on ka alluvatel rohkem selliseid motivaatoreid nagu edutunne, positiivsed tulemused, nähtav panustamise ja isikliku arengu võimalus. Sellest tulenevalt on suure tõenäosusega inimeste motivatsioon kõrgem. Organisatsioonis tuleb otsida võimalusi motivatsiooni hoidmiseks ka kehvatel aegadel, sest igapäevane tegelikkus pakub vähem positiivsust ning pingutused ei pruugi vilja kanda. (Malmberg 2005:16)

Ka praegusel ajal on Eestis majanduse madalseis, mis on viinud töötajate koondamise ning palkade vähenemiseni. See viib töötajad segadusse ning motivatsiooni languseni. Seega tuleb organisatsioonidel leida võimalus, kuidas motivatsiooni kõrgena hoida. Sellisteks teguriteks võiks olla töötajate tunnustamine, kiitmine ning rahaliste ressursside puudumisel väiksemate meenete jagamine.

Motivatsiooni juhtimisel peaks arvestama kahe osapoolega: organisatsiooni ootuste ja vajadustega ning teiselt poolt selles organisatsioonis töötavate inimeste vajadustega. Kõigepealt peab iga organisatsioon endale selgeks tegema, missugune on vajalik ja sobilik motivatsioon, et eesmärki saavutada ning kuidas peaks alluv tegutsema ja suhtuma oma töösse. (Malmberg 2005:16) Seda, kuidas inimesi motiveerida, tuleb muuta, kui muutub organisatsiooni eesmärk, strateegia või teised süsteemid. Selleks tuleb juhil pidevalt kontrollida, kas alluvate motiveerimismeetodid on vastavuses organisatsiooni eesmärgiga. (Malmberg 2005:21) Kuna erinevaid inimesi motiveerivad erinevad asjad, siis tuleb arvestada kindlasti sellega, missugused inimesed seal töötavad. Motivatsioonitegurid sõltuvad näiteks alluvate kvalifikatsioonist, vanusest, eluperioodi aktuaalsetest vajadustest, samuti isiksuse omadustest. On olemas selline tegur, mis suudab motiveerida kõiki

inimesi – **tunnustus**. Samuti on selliseks teguriks inimeste arendamine. Alluvad vajavad erinevaid koolitusi, mis on seotud nende erialaga. Sisemine arenemine on väga oluline. Väga heaks motivaatoriks on ka inimlikkus ja respekt töö tegija suhtes. (Malmberg 2005:16-17,21,28)

Juhtide arusaamad on väga tihti muutunud. Kunagi edukad juhid planeerisid, andsid korraldusi ja kontrollisid, siis nüüdseks on arusaamad juhtimisest muutunud. Praegu rõhutatakse hoopis inimkesksust. Eestvedamine on midagi rohkemat kui ainult korralduste jagamine. Eestvedamise protsessis juht mõjutab oma töötajaid töötama ühiste eesmärkide ning ootuste nimel. (Alas 2008:109) Selleks on vaja suhelda rohkem oma alluvatega. Ainult nemad oskavad anda väärtuslikke nõuandeid ja loovaid ideid selle kohta, mis neid motiveerib ning kuidas seda tegema peaks. (Malmberg 2005:26)

Tänapäeval ei saa me olla juhid, ilma et oleksime oma töötajate motiveerija. Et teisi inimesi juhtida, peame neid motiveerima; et neid motiveerida, peame esmalt motiveerima iseennast. (Landsberg 2003:12,16)

2.1.1. Juhi motivatsiooni arendamine

Juhil on oluline aru saada oma tunnetest ning neid reguleerida. Samuti peab olema selge, mis neid tundeid tekitavad ning mis meid täpselt vihastab või hoopis rõõmustama paneb. Juht peab teadma, mis tunded on tal iseenda suhtes. Tuleb arutleda selle üle, kas ta peab end ettevõtlikuks, võimekaks ja toimetulevaks. Just need tunded ongi aluseks enesemotivatsioonile. Kui juht jõuab järeltulele, et ta suudab oma tööga toime tulla, siis suudab ta ka sellest innustuda ning töö tulemused saavad olema samuti oluliselt paremad. Seega võib öelda, et paremaid tulemusi juhtimises saavutavad need inimesed, kellel on positiivsed tunded enda suhtes ning usuvad endasse. Lisaenergia allikaks ongi just eneseusk, mis on ka alustalaks enesemotivatsioonile. Motiveeritud inimene on otsustusvõimeline ja enesekindel, ta naudib oma tööd ning suudab taluda tagasilööke ja pinget. Ennast motiveerima on võimeline see inimene, kes oskab oma tundeid reguleerida, kellel on adekvaatne enesehinnang ning oskab hoida impulsse kontrolli all. Edule ja tulemusele orienteeritus on aluseks enesemotivatsioonile. (Virovere jt 2005:70-71)

Järgnevalt peab juht endale selgeks tegema, et juhtimine peab olema visiooni, inspiratsiooni ning impulsi koosmõju tulem (Landsberg 2003:22):

1. **Visioon:** tuleb olla piisavalt nutikas, et otsustada, mida peab tegema kui on tekkinud mõni uus idee, mille elluviimiseks on aeg küps. Samuti tuleb omada piisavalt kunstilist meelt, et maalida ilmekas kujutluspilt nii sihtpunktist kui ka teekonna iseloomust.

2. **Inspiratsioon:** tuleb olla piisavalt hea, et kaasata teisi oma visiooni, teekonna ja meeskonnaga.
3. **Impulss:** tuleb omada piisavalt enese-motivatsiooni, oskust inimestega suhelda ja probleeme lahendada, et hoida kogu meeskonda ja inimesi selles energilistena ja õigel kursil.

Juhil tuleb tähele panna, et on vaja keskenduda esmalt visiooni väljaarendamisele ja seejärel omakorda inspiratsioonile ja impulsile, ent missiooni arenedes töötab ta ühekorraga kõigi kolme dimensiooniga. Visiooni looja, kellel ei ole oskust inspireerida, ei ole ka juht. Samuti ei ole seda ka hoogsalt tegutseja, kellel puudub visioon. (Landsberg 2003:20-21)

Järgnevalt on vaja juhil endale teadvustada motivatsiooni põhiolemus, mis kujuneb kõigi järgnevate punktide koosmõjul (Landsberg 2003:27-28):

1. Et motiveerida teisi, peame ise olema tõeliselt motiveeritud.
2. Kskenduda tuleb inimese motiveerimisele ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale. Kui inimene tunneb motiveeritust mingis kindlas valdkonnas, hakkab ta õige varsti tundma motiveeritust kogu elu suhtes üldiselt.
3. Tuleb olla kunstnik, mitte loengupidaja. Juhid loovad kujutluse, sellest, mida meeskond võib saavutada.
4. Töötajaid peab julgustama. Et seda eesmärgipäraselt teha, aitab alluvate kiitmine. Seega juhid võiksid kiita neid siiralt siis, kui see on õigustatud. See aitab töötajatel näha edasiminekut ja seda, kuidas nende areng sobitub kujutluspildiga ning nende enda, meeskonna või ettevõttevisiooniga.
5. Ja lõpetuseks peab juht endale selgeks tegema, et motiveerimine on aega nõudev tegevus. On ebatõenäoline, et motiveerimine toimub hetkega. Seega tuleb juhil jaotada oma abipakkumine – võttes arvesse aega, kannatust ja kiitust – nii, et seda jätkuks terveks teekonnaks.

Iseenda või kellegi teise motiveerimine hõlmab veel terve rida olulisi samme, mida on koguni viis (Landsberg 2003:28-29,70,74-75):

1. **Visioon:** kõige kriitilisemaks sammuks on kujutluspildi loomine edust. See pilt peab välja arenema reaalsest olukorrast. Samuti on visioon harva intellektuaalne. Visioonid on kõige kasulikumad, kui nad haaravad kõiki kuut meelt ja kui nad pakuvad tegutsemiseks lihtsa kava.

2. **Usaldus:** usaldus ehk konfidents tuleneb ladinakeelsest sõnast ning tähendab „koos usuga“. Tugev ja kindel visioon loob usku ja usaldust.
3. **Hüppe sooritamine:** järgmisena peab midagi ette võtma, et oma eesmärk saavutada. Vahetevahel nõuab see „sissehüppamist“. Kui me oleme loonud endale visiooni, siis on meil olemas ka kindlustunne ning paistame silma oma eduga.
4. **Tulemused ja takistused:** meie pingutused tasuvad ennast ära, läheb selleks siis õnne vaja või mitte. Teadvustame endale oma saavutused ja ammutame nendest enesekindlust; vaatame tagasilöökidele kui õnnistusele, millest õppida. Järgnevalt on välja toodud tähtsamad punktid, mis puudutavad tulemusi ja takistusi, juhul kui nad on seotud motivatsioonidega:
 - 1) meelde tuleb tuletada oma visioon ning küsida endalt kuidas see tulemus või sündmus seostub pikemaajalise visiooniga;
 - 2) omame plaani tegutsemiseks ja tagasilöökideks. Töötades välja visiooni selle kohta, mida me pidime saavutama, oli meil ettekujutus kuidas edusamme teha: meie tee edule. Praeguseks peaks meil olema see kujutluspilt tõlgendatud tegutsemisplaaniks. Et saada edukatest või edutustest tulemustest maksimaalset motivatsiooni tõstvat kasu, tuleb vaadata, millise punktiga nad meie üldises tegevuskavas sobivad;
 - 3) töötame oma plaanid ümber lihtsamateks tegevusteks. Kui me plaanid on äärmiselt kindla ülesehitusega, siis puudub meie tegutsemises paindlikkus. Kui me plaanid on aga lihtsalt üles ehitatud, on meie saavutused sujuvamad. Me muutume seega paindlikemaks ning võime töötada ükskõik millise osaga oma plaanist, mis tundub hetkel kõige mõttekam;
 - 4) arendame oma juhustest õppimise oskust. Teha õnnelikke avastusi juhuse läbi on kunst pöörata juhus oma kasuks;
 - 5) mõtleme ka väiksel, mitte ainult suurel;
 - 6) õpime nägema positiivsetes tulemustes samme oma eesmärgi suunas. Heaks motiveerijaks on saavutused. Järgnevalt vaatame iga tagasilangust kui võimalust jõuda laiemas plaanis parema tulemuseni.
5. **Tagasisidele reageerimine:** meie väljavaate ja omakorda eneseusalduse määratleb see, kuidas me reageerime tagasisidele iseendalt ja teistelt, samuti ka see, millised on tegelikud tulemused või milline on tagasiside.

Seega, milline siis on motivatsiooni ja juhtimise suhe. Esiteks- on ebatõenäoline, et suudad olla efektiivne juht, kui sa ei suuda teisi motiveerida. Teiseks- motivatsioon põimub kokku kõigist kolmest juhtimise dimensioonist. (Landsberg 2003:21)

Kui juht on eelneva põhjal suutnud ennast piisavalt motiveerida, siis on aeg alustada oma alluvate motiveerimisega. Kõigepealt on soovitatav leida alluvatega kontakt just suhtlemise teel.

2.1.2. Suhtlemine alluvatega

Tavaliselt oodatakse allumatelt avatust ning initsiatiivi, ilma ise avatud olemata ning kritiseerides töötajate ideid ning töö tulemusi. Õige oleks, kui juht usub, et tema ülesandeks on lugupidamine ning usaldus alluvate poolt ära teenida kuna positiivne mõju rajaneb usaldusel. Tuleb rohkem mõelda sellele, kuidas rohkem anda, mitte kuidas rohkem saada. (Vesso ja Saue 2008:52-53)

Töötajatele on aktiivseks töös osalemiseks vaja just usaldust oma juhi vastu, mis omakorda eeldab veel ka vastastikust lugupidamist. Alluvate täielik osalemine oma ülesannete täitmisel ja otsustamisel ei saa toimuda vastastikuse kahtlustamise ja usaldamatuse tingimustes. Sellepärast on töötajate jaoks tähtis suhtlemine ning informatsiooni omamine. (Alas 2002:43)

Seega tuleks oma alluvatega suhelda võrdsel ehk täiskasvanu tasandil. Selline suhtlemine annab võimaluse nii enda mõjul kasvada kui ka alluvate omal. Juht peab mõistma, et alluvad ei saa areneda ega teha oma tööd tulemuslikult, kui juht istub töötajatel pidevalt kukil oma hoiakuga. Selline õpetav ja vanemlik käitumine takistab alluvate arengut. Töötajad hakkavad tundma, et juht on targem ning eksimatum kui teised. Selline juht jääbki eluks ajaks oma alluvaid kontrollima, sest nende initsiatiiv on madal ja iseseisvus ei pääse kasvama. (Vesso ja Saue 2008:52-53)

Täiskasvanu tasandil suhtlemine aga võimaldab luua koostöösuhte alluvate ja juhi vahel. Selline juht juhendab pidevalt ja kuulab ka tähelepanekuid. Nii tunnevad alluvad end vajalikena ja initsiatiiv ja loominguilisus kasvab. Selline partnerlussuhe tajumine oma juhiga mõjub töötajatele julgustavalt. Nii hakkavad ka alluvad ise lahendusi välja pakkuma, kui juht lõpetab nende eest mõtlemise ning õpetussõnad selle kohta kuidas midagi on teha vaja. (Vesso ja Saue 2008:53)

Alati tuleb enne alluvatega rääkida kui tegutseda. Ka alluvad tahavad olla kuulnud ja mõistetud. (Vesso ja Saue 2008:56) Kõik alluvad hindavad ühtviisi seda, et nad oma mures ja küsimustes juhi poolt mõistmist leiavad (Steiger 1997:36).

Muidugi on vaja ka karmust, distsipliini nõudmist ja kokkulepetest mittekinnipidajate karistamist. Võimatu on inimesi ainult heaga juhtida. Juhil peab olema võime vastanduda neile, kes takistavad eesmärkide saavutamist. Juht peab märkama alluvate vigu kui ka saavutusi võrdselt. Siiski paljud juhid panevad tähele rohkem töötajate vigu ja puudusi kui häid saavutusi. Juhi negatiivse

tähelepanu tagajärjel kahaneb ka alluvate positiivsus ning kasvab negatiivne suhtumine nii oma juhti kui ka töösse. (Vesso ja Saue 2008:59)

Kui juht on saavutanud edusamme oma alluvatega suhtlemisel, siis kasvab viimaste positiivsus ning nad hakkavad rohkem huvi tundma oma töö vastu. Samuti hakkavad ajapikku töötajad täitma oma tööülesandeid eesmärgipärasemalt. Seepärast on järgnevalt juhil vaja osata kaasata oma alluvaid eesmärkide saavutamisse.

2.1.3. Alluvate kaasamine eesmärkide saavutamisse

Juhil on vaja leida aega, et kaasata inimesed oma mõtlemisviisi ning nägemusse. Tal tuleb töötajad kaasa haarata. Selleks aga kulub aega. See nõuab tugevat jõupingutust ning pidevat kinnistamist. Kuid ei tohi käsutada vaid peab inimesi töösse kaasama. Alluvaid tuleb panna tahtma kaasa tulla. Juhi töö on neid tundeid alluvates kasvatada. (Carnegie 2007:44)

Autor Carnegie (2007:45) on öelnud, et on vaid üks viis, kuidas panna inimesi tegutsema. Tuleb vaid tekitada inimeses tahe seda teha, teist viisi ei ole.

Inimesi ei saa eales sunniviisil motiveerida. Nad peavad ise tahtma hästi töötada. (Carnegie 2007:55) Juht peab üritama teha nii, et alluvatele antavad ülesanded ei oleks enam nii vastumeelsed (Alas 2008:109).

Iga inimene tajub tööülesandeid erinevalt ja sellepärast on ka motiveerituse tase iga inimese puhul erinev. Eesmärkide püstitamine on alluvate jaoks tähtsal kohal. Juht ei tohiks oma alluvatele selgitada detailselt, kuidas nad mingit oma ülesannet täitma peaksid, juhul kui ülesanne ei nõua järgida kindlaid reegleid või ohutusnõudeid. Kui töötajate töö seisneb vaid juhiste järgimises, siis see ei paku neile rahulolu. Kui alluvad saaksid ise otsustada, kuidas on parem ülesannet täita, siis nende rahulolu suureneb. (Burns 2007:62-64)

Töötajad ootavad ka regulaarselt tagasisidet oma töötulemuste kohta, et teada, kuidas nad on hakkama saanud. Tagasiside kinnitab neile seda, kas nad liiguvad õiges suunas. Samas aitab tagasiside andmine ära hoida ebaõnnestumisi, kui alluv on ülesande täitmisega valel teel olnud. Motiveerimise käigus tuleb juhil selgitada oma alluvatele enda ootusi nii verbaalse kui mitteverbaalse suhtlemise teel. Mitteverbaalselt antakse edasi tundeid ja hoiakuid. Juhil tuleb näidata töötajatele, et neid usaldatakse. Sellisel moel hakkavad alluvad ka iseendas leidma motivatsiooniallikaid. (Burns 2007:64-65)

Tööle jõudes oleks hea kui juhid tervitaksid töötajaid ning naerataksid neile. Juhid peavad alluvatest siiralt hoolima. Siis vastatakse ka juhile sama annuse austusega. Seda nimetataksegi motivatsiooniks. (Carnegie 2007:54-55)

Nii et inimesi tuleb tunnustada, kaasata nad tegevusse ning julgustada. Tuleks küsida nende arvamust. Peame neile selgeks tegema, kui kõrgelt on nad hinnatud ning ärgitame neid riskima. Teisisõnu, inimestele tuleks näidata, et me usaldame ja austame neid ning hoolime neist. Kui me seda teeme, siis meid ümbritsevad teotahtelised inimesed. Nad töötavad ja töötavad ning siis teevad nad veel veidi tööd. Kui see põhimõte on omaks võetud ja mõistetav, on tegelikult üsna kerge välja mõelda igasuguseid spetsiifilisi motiveerimisvõtteid. Kuid nende aluseks on kolm tähtsat seisukohta inimeste käitumisest. (Carnegie 2007:46)

Need kolm seisukohta on järgmised (Carnegie 2007:46,50-51):

1. Töötaja tuleb kaasata kõigis protsessi osades, igal sammul. Edu võtmeks on meeskonnatöö, mitte ametiredeli astmed.
2. Inimesi tuleb kohelda isiksustena. Tunnistama peame alati nende tähtsust ja näitama, et austame neid. Eelkõige on nad inimesed ja seejärel töötajad.
3. Väljapaistvat tööd tuleb ergutada, tunnustada ja hüvitada. Kõik reageerivad ootustele. Kui kohtleme inimesi võimekate ja taplikena – ning laseme neil vabalt tegutseda – siis tegutsevadki nad täpselt nii.

Et juht seda mõistaks, peab ta panema end alluvate olukorda. Alles siis ta taipab, millised tööülesanded ning võtted on motiveerivad. (Burns 2007:64)

Kui juht on edukalt saavutanud ka alluvate kaasamise eesmärkidesse, siis oleks vaja järgmise sammuna avaldada neile ka kiitust saavutatud eesmärkide eest, tunnustada neid ning määrata erinevad hüvitised, mis tõstaksid veelgi alluvate motivatsiooni. Järgnevalt ongi kirjeldatud, kuidas seda võiks teha.

2.1.4. Tunnustamine, kiitus ja hüvitised

Kõik inimesed, kaasaarvatud juhid ning alluvad, tahavad, et neile öeldakse, et nad teevad suurepäraselt tööd, et nad on targad ning nende jõupingutusi tunnustatakse. Väike toetav sõna just õigel hetkel on sageli kõik, mida on tarvis selleks, et töötajast saaks väga hea töötaja. (Carnegie 2007:124)

Juhid peaksid isegi kõige väiksema edusammu nimel alluvaid kiitma. See innustab neid jätkuvalt aina paremaks saama. See on lihtne ning sellel on väga suur väärtus, kuna töötajal on kiidusõnu kuulda julgustav. (Carnegie 2007:124-125) Kiituse jagamisel tuleb kindlasti jälgida, et ei tekiks privilegeeritud klassi – enamkiidetuid, alati tublisid, kellesse juht hakkab alati suhtuma positiivse eelarvamusega: tema on alati tööd hästi teinud, teda kiidan ma pidevalt. Samamoodi on ka tunnustuse jagamisega. Nii võib tagasihoidlikema töötajate motivatsioon hoopis langeda. Selleks, et

ühe töötaja kiitmine ja tunnustamine motiveeriks kõiki alluvaid ning mõjuks suhetele hästi, on oluline märgata ja tuua esile kõikide töötajate edusamme, mitte valikuliselt iskliku meeldivuse järgi. Juht peab tooma välja ka põhjuse või teo, mille eest töötajat kiidetakse ning tunnustatakse. Kiitust tuleb avaldada kõikide teiste töötajate juuresolekul kõigile arusaadavalt. Tähtis on, et kiitmise ja tunnustuse fookuses oleks see kindel isik, mitte umbmäärane „meie“. Kiitma peaks ka meeskonda ühiste saavutuste ja hea koostöö eest, et tugevdada meeskondlikku ühtekuuluvuse tunnet. (Malmberg 2005:60-62)

Väga tähtis on see, et tunnustust ja kiitust jagatakse võimalikult paljude inimeste ees. Seda vaid omavahel öeldes ei ole tulemus pooltki nii hea. Avalikult saadud tunnustus tekitab töötajates rahulolu ning paneb tundma, et neid hinnatakse. Kunagi ei tohiks avalikku tunnustamist ära lõpetada ning seda on ka võimatu liiga palju teha. (Carnegie 2007:127-128)

Kui alluvad on teinud midagi väga hästi, siis võiks neid tunnustada näiteks lillede kinkimisega või tänamisega, samuti võib ka teadetetahvlile nende pilt üles riputada. Selline tunnustamine tähendab alluvatele palju ning hoiab neid töös. Kui töötajad on saanud aru, et neid kiidetakse ja nende töötulemustest hoolitakse, siis hakkavad ka nemad tahtma parandada tööelu kvaliteeti tehes erinevaid ettepanekuid. Nad teavad, et neid kuulatakse ja tunnustatakse. Kindel on see, et alluvad osalevad aktiivselt sellepärast, et nad austavad iseennast ning tahavad saada avalikku tunnustust, mis kaasneb hea mõtte esitamisega. Töötajad, kes tunnevad, et nende panust austatakse, saavutavad ka hämmastavaid tulemusi. (Carnegie 2007:126-127)

Tunnustuse osas tuleb kindlasti juhil kontrollida, kas alluvad peavad seda küllaldaseks ning mida nad arvavad kasutatavatest meetoditest. Selleks võib juht koostada näiteks arvamusküsitlused, mille tulemusel saab juht teada, mida tuleks tunnustamise juures muuta. (Mayo 2004:167)

Järgnevalt on Carnegie (2007:125) analüüsinud hüvitiste mõju alluvatele. Tänapäeval mõeldakse peaaegu alati, et hüvitised on rahalised. Palk, lisatasud, erinevad preemiad ja lisahüvitised on sellised rahalised tasud, millest mõtleb enamik inimesi.

Muidugi tahavad kõik saada palka ning aastalõpupreemiat. Kuid tõeline motivatsioon ei lähtu kunagi üksnes rahalistest stiimulitest või siis vallandamishirmust. Inimesed, kes töötavad vaid palga nimel, mitte aga sellepärast, et neile meeldib, mida nad teevad, või tunnevad indu teha seda hästi, pingutavad töös ainult nii palju, et makstud saada. Firmad, mis töötavad sel alusel, jõuavad välja selleni, et nende tööjõuks on vihased töötajad, kes kibelevad juhti ära kasutama. (Carnegie 2007:44-45) See on selge, et alluvatel on ka raha vaja, et ülal pidada pere ja maksta makse. Loomulikult on elus palju olulisemaid asju kui raha, kuid ilma rahata ka ei saa hakkama. (Malmberg 2005:116)

Hüvitiste nimekirja tipus on kaks asja, mis on inimestele tähtsam kui raha. Nendeks on eneseaustus ning austus teistelt. Need on kõige tugevamad motiveerivamad jõud. Inimeste jaoks on oluline, et nad tunneksid end hästi. Selleks on vajalik luua inimestele sobiv keskkond. (Carnegie 2007:125)

Oluline on, et iga juht kiidaks, jagaks tunnustust ning hüvitsi ikka uuesti ja uuesti. Premeerida on vaja alluvate tublidust ning julgustada töötajate osalemist. (Carnegie 2007:133)

Siiski vähe juhte kasutab kiituste, tunnustuse ning tänu avaldamist ning alahindavad hoopis neid motiveerimisvahendeid. Selliste motiveerimisvahendite kasutamine nõuab vähe aega ning eeldab natuke järelemõtlemist ja veidi rohkem loovust. See aitab alluvatel ennast paremini tunda, suhtuda hästi kaaslastesse ning pingutada parema tulemuse nimel ka edaspidi. (Valk 2003:189)

Samuti on alluvate jaoks tähtis informatsiooni liikumise kiirus ning õigeaegsus. Järgnevalt ongi kirjeldatud selle tähtsust töötajate motivatsiooni tõstmisel.

2.1.5. Informatsiooni liikuvus

Alluvad vajavad ka informatsiooni oma organisatsiooni eesmärkide ja kavatsuste kohta, et enda jaoks teatavaks teha, mida muudatused just konkreetselt neile kaasa toovad. Oluline on ka informatsiooni vastupidine liikumine. Töötajatelt peaks organisatsioon koguma informatsiooni nende arvamuste, soovide ja vajaduste kohta. Tuleb tihedalt suhelda. Nii võivad kaasned ühisarutelud, kus igaühel avaneb võimalus oma arvamust ja kahtlusi väljendada. (Alas 2002:43-44)

Töötajatele tuleb informatsiooni jagada õigel ajal, sobivate kanalite kaudu ning peaasi, et ausalt. Organisatsioonisisises infovahetuses väärtustavad töötajad kõige rohkem vahetut suhtlemist ja info saamist oma otseselt juhilt. See aitab töötajatel tunda endtegevusse kaasatuna ning motiveerivana. Juht võib alluvatele infot jagada näiteks e- kirju saates, koosolekuid korraldades või jätta informatsiooni stendile. Rääkida tuleb kindlasti ka halbade uudistest ning anda info edasi paanikat tekitamata. Kui juht väldib halbu uudiseid, lõhub see usaldust ning töötajate motivatsioon kannatab. (Malmberg 2005:74)

3. UURIMUS ALLUVATE MOTIVEERIMISEST POLITSEITEENISTUSES IDA JA LÕUNA PREFEKTUURIDE PIIRIVALVEBÜROODE REGIONAALSETE KORDONITE JA PIIRIPUNKTIDE NÄITEL

3.1. Uuringu eesmärk, meetod ning valim

Kvantitatiivse uuringu eesmärk oli uurida, milline on motivatsioon Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide juhtidel ning nende alluvatel. Lähtuvalt püstitatud uurimisküsimusest, et kas juhid motiveerivad oma alluvaid piisavalt, jõuab antud lõputöö autor ka uuringu tulemusi analüüsides järeldusteni. Samuti teeb lõputöö autor omapoolsed ettepanekud selle kohta, kuidas juhid saaksid nii enda kui ka oma alluvate motivatsiooni tõsta. Uuringu viis lõputöö autor läbi ajavahemikul 08.03. – 26.03.2010.

Andmete kogumiseks kasutas autor ankeetküsitluse meetodit, milles tugines teoreetilises osas kasutatud teaduslikele materialidele ning töös püstitatud uuringu eesmärgile. Ankeetküsitluse meetodi valis autor selle pärast, et kvantitatiivuuring võimaldab hinnata kordonite ja piiripunktide hetkeolukorda seoses motivatsiooniga. Uuringu tulemusi on võimalik väljendada numbriliselt, mis võimaldab tulemusi üldistada. Autor töötas välja kaks erinevat ankeetküsitlust, kus on esitatud küsimused, mis on seotud motivatsiooniga. Ankeetküsitlused saatis lõputöö autor elektrooniliselt asutuse juhile ning alluvate jaoks koostatud küsitluse saatis juht edasi oma alluvatele. Lõputöö autor koostas ankeetküsitlused avatud küsimuste ning skaalal põhinevate küsimustega. Autor tõi ankeetküsitlustes välja avatud vastustega küsimused, kuna nii saavad uurimuses osalevad kordonite ja piiripunktide politseiametnikud enda mõtteid juurde lisada ja anda reaalsema ülevaate ning oma arvamuse selle kohta, kuidas hetkel töötajaid motiveeritakse ning mida oleks vaja praeguse motiveerimise juures muuta. Skaalal põhinevad küsimused on eesmärgipärased, kuna esitatud erineva tugevusastmega väidetest valib uuringus osaleja endale sobivaima. Samuti on vastustest järeldusi lihtsam teha ning vastuseid saab paremini omavahel võrrelda. Nii on ka lihtsam teha analüüsi ning tulemused esitada. Vastustest lähtuvalt on võimalik antud lõputöö autoril analüüsida, kas juht motiveerib oma alluvaid piisavalt.

Valimiks olid Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonite ning Koidula maantee piiripunkti töötajad ning nende juhid. Kokku saatis lõputöö autor laiali eelpool nimetatud kordonite ja piiripunktide juhtidele 5 ning nende alluvatele 219

ankeetküsitlust. Täidetuna tagastati juhtide poolt 5 ning alluvate poolt 43 ankeetküsitlust. Alluvate koguarvust on seega vastanud 19,6 %.

3.2. Ankeetküsitluste tutvustus

Mõlemas ankeetküsitluses kasutas antud lõputöö autor nii avatud kui ka skaalal põhinevaid küsimusi. Esimene osa oli koostatud skaalal põhinevate küsimustega, kus vastajal tuli hinnata väljatoodud väiteid etteantud skaalal. Teises osas olid avatud küsimused, millele sai vastata vabas vormis.

Juhtidele koostatud ankeetküsitluses küsis autor kõigepealt juhi vanuse ja tööstaaži kohta. Uuris välja ka selle, kas juht töötab piiripunktis või kordonis. Ankeetküsitluse esimeses osas tuli kõikides küimustes hinnata väiteid 4 punkti skaalal. Selle osa eesmärgiks oli välja uurida, kui motiveeritud on juhid ning kuidas nad motiveerivad oma alluvaid. Teises osas olid avatud küsimused, millele said juhid vastata vabas vormis. Selle osa eesmärgiks oli teada saada, kuidas juhid motiveerivad oma alluvaid majanduslanguse ajal ning millistele motivaatoritele toetatakse peale ühendasutuse loomist.

Alluvatele koostatud ankeetküsitluses küsis autor kõigepealt alluvate vanuse kohta. Uuris välja ka selle, kas töötatakse kordonis või piiripunktis. Ankeetküsitluse esimeses osas tuli hinnata väiteid 4 punkti skaalal. Samuti olid välja toodud väited selle kohta, kuidas töötajad käituvad, kui tajuvad ebavõrdsust teiste töötajatega. Selles punktis oli vajalik vastata iga väite kohta kas „JAH“ või „EI“ olenevalt sellest, kas väitega nõustuti või mitte. Selle osa eesmärgiks oli välja selgitada, kui motiveeritud on politseiametnikud kordonites ja piiripunktides hetkeseisuga ning kuidas alluvad käituvad lähtuvalt ebavõrdsuse olemasolust, sest väiksemagi ebavõrdsuse tajumine toob töötajates esile motivatsiooni languse. Teises osas oli avatud küsimus, mille eesmärgiks oli saada ülevaade sellest, mis võiks alluvaid motiveerida nende arvates kõige rohkem.

Toetudes mõlemale ankeetküsitlusele, oli võimalik autoril analüüsida, milline on kordonite ja piiripunktide juhtide ja alluvate motivatsioon ning kas juht motiveerib neid piisavalt. Tulemustele toetudes jõudis antud lõputöö autor järeldusteni ning tegi omapoolsed ettepanekud uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide juhtide ning nende alluvate motivatsiooni tõstmiseks. Seega on antud lõputöö autor saavutanud kvantitatiivse uuringu eesmärgi.

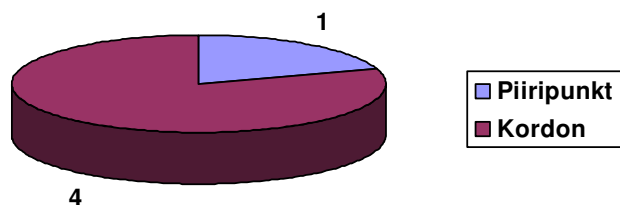
3.3. Uuringu tulemused

Järgnevalt annab antud lõputöö autor ülevaate uuringu tulemustest. Kõigepealt tutvustab lõputöö autor Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide juhtide seas läbi viidud uuringu tulemusi. Seejärel nende alluvate seas läbi viidud uuringu tulemusi.

3.3.1. Kordonite ja piiripunktide juhtide seas läbi viidud uuringu tulemused

Kõigepealt esitab lõputöö autor juhtidele koostatud ankeetküsitluse statistiliste andmete põhjal saadud tulemused.

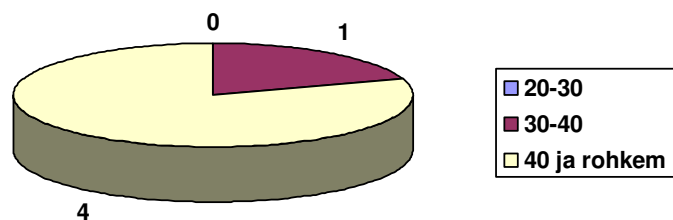
Alljärgneval joonisel 2 on välja toodud uuringus osalenud juhtide jagunemine allüksuste kaupa.



Joonis 2. Uuringus osalenud juhtide jagunemine allüksuste kaupa

Täidetud ankeetküsitlused sai lõputöö autor tagasi viie kordoni juhi käest. Piiripunktide juhte osales uuringus üks.

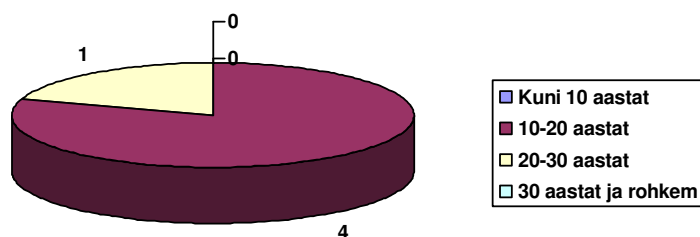
Alljärgneval joonisel 3 on esitatud andmed uuringus osalenud juhtide jagunemine vanuse järgi.



Joonis 3. Uuringus osalenud juhtide jagunemine vanuse järgi

Uuringus osalenud juhid olid valdavalt 40 aastased ja vanemad – neid oli neli. 30 – 40 aastaseid juhte osales uuringus üks ning 20 – 30 aastaseid juhte uuringus ei osalenud.

Alljärgneval joonisel 4 on välja toodud andmed uuringus osalenud juhtide jagunemise kohta tööstaazi järgi.



Joonis 4. Uuringus osalenud juhtide jagunemine tööstaazi järgi

Uuringus osalenud neli juhti olid tööstaaziga 10 – 20 aastat. Ühe juhi tööstaaz oli 20 – 30 aastat. Kuni 10 aastase ning 30 aastase ja vanema tööstaaziga juhte uuringust osa ei võtnud.

Järgnevalt annab lõputöö autor ülevaate juhtidele koostatud ankeetküsitluse esimese osa tulemustest, kus uuriti välja, kui motiveeritud on juhid ning kuidas nad motiveerivad oma alluvaid.

Kõigepealt on vaadeldud, kuidas on jagunenud juhtide vastused enesemotivatsiooni kohta. Vastajatel paluti esimeses küsimuses hinnata skaalal ühest neljani, kui ettevõtlikuks, võimekaks, toimetulevaks ja tulemusele orienteerituks nad ennast peavad. Skaalal hinne üks tähendab „üldse mitte“, hinne kaks „vähesel määral“, hinne kolm „olen ettevõtlik, võimekas ja toimetulev ja tulemusele orienteeritud“ ning hinne neli „olen vägagi ettevõtlik, võimekas, toimetulev ja tulemusele orienteeritud“. Selles küsimuses hindasid neli juhti oma ettevõtlikkust, võimekust, toimetulevust ning tulemusele orienteeritust hindegaga kolm. Üks juht hindas aga hindegaga kaks. See tähendab, et juhtidel on veel võimalik oma enesemotivatsiooni suurendada.

Teises küsimuses tuli vastajatel hinnata tulemit skaalal ühest neljani, et kui ilmekalt nad suudavad endale ette kujutada ülesande täitmise protsesse eesmärgini jõudmiseks. Järgnevalt kaasates sinna eesmärgi saavutamisse alluvad ning hoida kogu meeskond selles energilisena, motiveerituna ning õigel kursil kuni eesmärgi saavutamiseni. Skaalal hinne üks tähendab „üldse ei tule välja“, hinne

kaks „vähesel määral tuleb välja“, hinne kolm „tuleb välja“ ning hinne neli „väga eesmärgipäraselt tuleb välja“. Selles küsimuses andis üks juht endale hindeks kaks, kolm juhti andsid hindeks kolm ning üks juht hindas oma võimeid hindega neli. Sellisest tulemusest võib järeldada, et juhtidel on vaja veel arendada oma kujutluspilti tulemist ning seega on võimalik saavutada enesekindlamalt ka suuremat edu eesmärkide saavutamisel ning alluvate motiveerimisel.

Järgnevalt on tabelis 1 (vt. LISA 3) esitatud tulemused motivatsiooni tegurite kohta, mida juhid kasutavad oma alluvate motivatsiooni tõstmisel. Vastamisel paluti hinnata motivatsiooni tegureid skaalal ühest neljani. Skaalal hinne üks tähendab „üldse ei motiveeri“, hinne kaks „vähesel määral motiveerin“, hinne kolm „motiveerin“ ning hinne neli „väga motiveerin“.

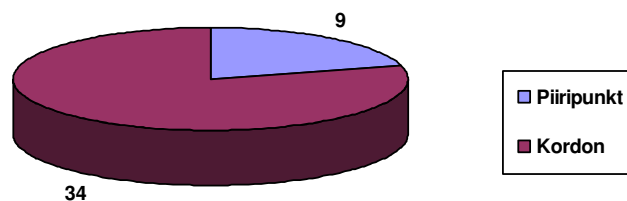
Nagu näha tabelist 1, hindasid kolm juhti viiest hindega neli, et kõige rohkem kasutatakse alluvate motivatsiooni tõstmiseks tunnustamist, võrdselt kohtlemist, alluvate austamist, usalduse loomist enda ja alluvate vahel, selgete eesmärkide olemasolu, info õigeaegset kättesaadavust ning tagasiside andmist töötulemustest. Hindega kolm hindasid neli juhti, et alluvatele luuakse head töötingimused. Kolm juhti hindasid hindega kolm, et motiveerivad alluvaid sellega, et omatakse häid suhteid, pakutakse huvitavat ja sisukat tööd, motiveerimise protsessis selgitatakse välja alluva vajadused ning ootused, kaasatakse alluvad eesmärgi saavutamisse, keskendutakse alluva motiveerimisel ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale, pakutakse koolituste võimalust, luuakse tingimused, et alluvad saaksid rakendada oma oskuseid ja teadmisi, pakutakse iseseivust töö tegemisel, kiidetakse alluvaid ning pakutakse oma abi ning toetust. Hindega kaks hindasid kolm juhti, et vähesel määral motiveeritakse õiglase palgaga ning vastutusrikaste ülesannetega.

Antud lõputöö autor annab järgnevalt ülevaate ankeetküsitluse teisest osast, kus juhtidele esitati kaks avatud küsimust. Esimese küsimuse analüüsimisel selgus, et neli juhti kasutavad motivaatoritena tunnustamist, ning oma toetuse jagamist alluvatele majanduskriisi ajal kui ei ole võimalik palka tõsta. Kaks juhti kasutavad motivaatoritena usalduse olemasolu alluvate ja enda vahel ning mõistmist. Üks juht pakkus motivatsiooni hoidva tegurina välja ka selle, et annab oma alluvatele teavet tuleviku kohta ning pöörab rohkem tähelepanu alluvate muredele. Teisele küsimusele, et millistele motivaatoritele juhid toetuvad alluvate motiveerimisel peale politsei ja piirivalve ühinemist, vastasid kõik viis uuringus osalenud juhti, et toetuvad omavahelise usalduse loomisele. Kolm juhti vastasid, et toetutakse ühtsustunde säilitamisele ning uue organisatsiooni positiivsete omaduste välja toomisele.

3.3.2. Kordonite ja piiripunktide töötajate seas läbi viidud uurimuse tulemused

Antud lõputöö autor toob järgnevalt välja alluvate jaoks koostatud ankeetküsitluse tulemused. Kõigepealt vaadeldakse statistiliste andmete põhjal saadud tulemusi.

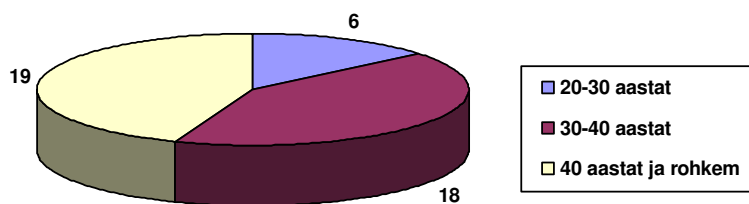
Alljärgneval joonisel 5 on esitatud andmed kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu jagunemise kohta allüksuste kaupa.



Joonis 5. Kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu jagunemine allüksuste kaupa

Uuringus osales kõige rohkem kordonite töötajaid – neid oli 34. Piiripunktide töötajatest võttis uuringust osa üheksa. Seega võib jooniselt 5 järeldada, et suurema vastajaskonna moodustas kordonite isikkoosseis.

Alljärgneval joonisel 6 on välja toodud andmed kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu vanuse kohta.



Joonis 6. Kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu jagunemine vanuse järgi

Uuringus osalenud 30 – 40 aastased ning 40 aastased ja vanemad jagunesid peaaegu võrdselt. 30 – 40 aastaseid vastajaid oli 18 ning 40 aastaseid ja vanemaid vastajaid oli 19. Vähem uuringus osalenuid oli 20 – 30 aastaste seas – neid oli kuus.

Järgmisena analüüsib lõputöö autor ankeetküsitluse esimest osa, kus uuriti välja kui motiveerivad on tabelis 2 (vt. LISA 4) välja toodud motivaatorid alluvate töös hetkeseisuga. Hinnata paluti skaalal ühest neljani. Skaalal hinne üks tähedab „üldse mitte motiveeriv“, hinne kaks „vähesel

määral motiveeriv“, hinne kolm „motiveeriv“ ning hinne neli „väga motiveeriv“. Tulemused on esitatud arvuliselt ning sulgudes on vastused protsentuaalselt.

Nagu näha tabelist 2, hindasid 48,8 % alluvatest hindega neli, et nende töös on hetkel väga motiveerivad head töötingimused, 41,9 % vastas, et töötajate võrdne kohtlemine ning juhi poolne austus. 69,8 % vastajatest hindasid hindega kolm, et motiveerivaks teguriks on edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete, 67,4 % kaasamine eesmärkide saavutamisse, 65,1 % vastutusrikkad ülesanded, 62,8 % selgete eesmärkide olemasolu ning 60,5 % huvitav ja sisukas töö. 46,5 % vastajatest hindasid hindega kaks, et neid motiveerib vähesel määral kiitmine, 41,9 % tunnustamine, 34,9 % info õigeaegne kättesaadavus ning tagasiside töötulemustest, 30,2 % usalduse olemasolu juhi ning alluvate vahel. 16,3 % uuringus osalejatest hindasid hindega üks, et neid üldse ei motiveeri usalduse olemasolu, 11,6 % tagasiside töötulemustest ning 7 % head suhted ülemaga.

Uuringus küsis lõputöö autor ka selle kohta, kuidas on alluvate motivatsioon muutunud peale politsei ja piirivalve ühinemist. Sellele küsimusele vastasid 97,7 % uuringus osalejat, et motivatsioon on vähenenud ning 2,3 % vastas, et motivatsioon on suurenenud.

Antud lõputöö autor analüüsis ka uuringus osalevate politseiametnike käitumist ebavõrdsuse tajumise korral. Tabelis 3 (vt. LISA 5) on näha nii arvuliselt kui ka protsentuaalselt, kuidas on vastused jaotunud.

Nagu näha tabelist 3, vastasid 65,1 % alluvatest, et ebavõrdsust tajudes nad suurendavad või hoopis vähendavad oma pingutusi, et muuta oma panus enam vastavaks saadavale tasule. 39,5 % alluvatest muudavad oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas pingutustega. 20,9 % vastanutest väitsid, et ebavõrdsuse tajumise korral lahkutakse töölt või siirduakse teise piirkonda tööle.

Uuringu teises osas esitas lõputöö autor alluvatele ühe avatud küsimuse selle kohta, mis motiveeriks neid praegu tööl kõige rohkem. 37,2 % uuringus osalejatest vastasid, et raha oleks suurim motivaator, 32,5 % vastas, et tunnustamine ja kiitmine, 25,6 % usaldus juhi ja alluvate vahel, 25,6 % töögraafikute paindlikkus, 23,2 % koolitused, 18,6 % paremad suhted ülemaga, 16,3 % paremad töötingimused ning 2,3 % tagasiside töötulemuste kohta.

Lõputöö autor kontrollis ka saadud tulemuste usaldusväärsus X^2 - meetodi neljaväljalise skeemi abil, kus kandis hinnangute tulemused tabelitesse neljaväljalistesse skeemidesse. Autor lisas tabelitele juurde ühe veeru, kus on näidatud iga hinnangu usaldusväärsus. See lihtsustab hinnangute ning usaldusväärssuse üheaegset jälgimist. Hinnangute tulemused on välja toodud tabelites 4, 5, 6, 7 ja 8 (vt. LISA 6).

4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

4.1. Järeldused

Uuringu tulemuste analüüsile tuginedes väidab antud lõputöö autor, et uuringus osalenud kordonite ning piiripunktide juhtide enesemotivatsiooni võiks arendada, et nad oleksid enesekindlamad ning suudaksid edukamalt motiveerida oma alluvaid. Uuringu tulemustest võib näha, et viiest juhist vaid üks on hinnanud oma enesemotivatsiooni väga heaks. Landsberg (2003:16) on öelnud, et kui inimesi juhtida, siis peame neid ka motiveerima, kuid selleks on vaja motiveerida kõigepealt iseennast.

Motivatsiooni tegurite analüüsist selgus, et alluvad on väga rahul töötingimustega, juhi poolse võrdse kohtlemisega ning juhi poolse austusega. Töötajaid motiveerib ka edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete, eesmärkide saavutamisse kaasamine, vastutusrikkad ülesanded, selged eesmärgid ning huvitav ja sisukas töö. Valk (2003:187) on öelnud, et töötingimused kuuluvad Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt hügieeni faktorite alla ning see leevendab küll töötajate rahulolematust kuid ei tõsta motivatsiooni. Attwood & Dimmock (1996:75) on arvamusel, et teistel välja toodud motivaatoritel on suurem motivatsiooni tõstmise võime, kuna need tegurid on personali hoidmise allikaks. Uuringus osalenud juhid väitsid, et kasutavad eelmainitud motivaatoreid alluvate motiveerimiseks. Siinkohal jõuab lõputöö autor järeldusele, et motiveerimine antud teguritega on olnud piisav.

Uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et kordonite ja piiripunktide töötajaid motiveerivad vähesel määral järgmised tegurid: kiitmine, tunnustamine, info õigeaegne kättesaadavus, tagasiside töö tulemustest ning usalduse olemasolu juhi ning alluvate vahel. Esines ka vastajaid keda ei motiveerinud üldse eelmainitud motivatsiooni tegurid. Kuigi lähtudes juhtidele koostatud ankeetküsitluse tulemuste analüüsist võib väita, et juhid kasutavad neid motivaatoreid oma alluvate motivatsiooni tõstmiseks. Alluvad tõid need samad motivatsiooni tegurid välja ka ankeetküsitluse teises osas, kus oli vaja nimetada motivaatoreid, mis neid nende arvates võiks tööl kõige rohkem motiveerida. Siinkohal järeldab lõputöö autor, et juhid küll kasutavad neid motivaatoreid, et suurendada oma alluvate motivatsiooni, kuid see ei motiveeri neid piisavalt ja töötajad tunnevad suuremat vajadust nende motivaatorite järele. Eelmainitule toetudes leidis lõputöö autor vastuse püstitatud uurimisküsimusele, et uuringus osalenud juhid ei motiveeri oma alluvaid ülal loetletud motivaatoritega piisavalt.

Kordonite ja piiripunktide töötajad tõid ankeetküsitluse teises osas välja ka selle, et neid võiks tööl nende arvates motiveerida kõige rohkem raha. Seda tegurit mainiti kõige rohkem – 37,2 %.

Juhtidele koostatud ankeetküsitluse tulemuste analüüsimisel selgus, et juhid motiveerivad rahaga oma alluvaid vaid vähesel määral. Attwood & Dimmock (1996:75) on öelnud, et lähtudes Herzbergi kahe faktori teooriast ei tõsta see töötajate motivatsiooni vaid leevendab rahuloelmatust. Mõne aja pärast avastatakse, et raha on ikka vähe. Raha ei ole kunagi piisavalt.

Uuringu analüüsimisel selgus, et töötajad käituvad tajudes ebavõrdsust erinevalt. Enam mainitud väide oli, et ebavõrdsust tajudes alluvad suurendavad või hoopis vähendavad oma pingutusi, et muuta oma panus enam vastavaks saadavale tasule. Selline käitumine aga ei too kasu organisatsioonile, kuna see võib mõjutada negatiivselt eesmärkide saavutamise võimekust. Samas on ka iga tajutud ebavõrdsus tajutav motivatsioonilangusena. Selle tõttu võivad töötajad hakata tegema vähem tööd või siis ainult nii palju kui nende arvates vajalik on. Siinkohal on tagajärjeks see, et ei suudeta maksimaalselt täita organisatsiooni eesmärke ning töötajad ei tunne ennast motiveerituna. Vastati ka nii, et muudetakse oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas pingutustega. See variant tavaliselt ei muuda inimeste tööpanust ning ei too suurt kahju organisatsioonile. Samuti väideti, et lahkutakse töölt või siirdutakse teise piirkonda tööle. See kahjustaks nii organisatsiooni mainet kui ka töötajate puuduse korral eesmärkide saavutamise tulemuslikkust. Motivatsiooni tegurite analüüsimisel selgus, et 41,9 % alluvatest peab juhi poolset võrdset kohtlemist väga motiveerivaks, samas 34,9 % on arvamusel, et see motiveerib neid vähesel määral. Juhtide jaoks koostatud ankeetküsitluse tulemuste analüüsimisel selgus, et juhid kasutavad võrdset kohtlemist väga motiveeriva tegurina. Võrdset kohtlemist võib siinkohal seostada ka töötingimuste ning töögraafikutega. Ebavõrdset kohtlemist võivad alluvad tajuda just töötingimuste erinevuste ning töögraafikute ebavõrdsel koostamisel. Uuringust selgus, et 25,6 % vastajatest soovivad, et töögraafikud oleksid paindlikumad ning 16,3 % vastajatest väitis, et töötingimused võiksid olla paremad.

4.2. Ettepanekud

Järgnevalt töötab antud lõputöö autor välja omapoolsed ettepanekud uuringus osalenud juhtidele, et tõsta nii enda motivatsiooni kui ka oma alluvate oma. Uuringu tulemustest lähtuvalt jõudis lõputöö autor järeldusele, et juhtide enesemotivatsiooni ning alluvate motivatsiooni on võimalik suurendada. Siinkohal toob autor välja kõigepealt ettepaneku juhtide enesemotivatsiooni tõstmiseks:

1. Uuringu tulemuste analüüsil ilmnes, et juhtide enesemotivatsioon on hea, kuid seda on siiski alati võimalik suurendada. Põhjuseks on see, et mida rohkem motiveeritud on juhid seda paremini nad saavad motiveerida ka oma alluvaid. Siinkohal on juhtidel vaja mõelda selle üle, mis tunded tal on iseenda suhtes. Sest paremaid tulemusi saavutavad need juhid kelle on

positiivsed tunded ning kes usuvad endasse. Lõputöö autor arvab, et juhid peavad endale sisendama, et nad suudavad olla ettevõtlikud ning tulevad toime ka tagasilöökidega. Selgeks on endale vaja teha organisatsiooni eesmärk ning visioon. Eriti nüüd, kui on toimunud kahe organisatsiooni liitumine. Järgnevalt on vaja kujutada endale eesmärgini jõudmise protsessi, kus tuleb osata alluvad kaasata eesmärkide saavutamisse ning neid motiveerida. Kogu seda protsessi võib kirjeldada ka paeril, et kõik oma mõtted välja tuua ning seejärel teha sellest kindel plaan. Sellest tulenevalt tõuseb juhtide eneseusk ning otsustavast käitumisest saavad inspiratsiooni ka alluvad. Meeles tuleb alati pidada visiooni ning eesmärki, milleni jõuda tahetakse.

Järgnevalt toob lõputöö autor välja ettepanekud, kuidas tõsta kordonite ja piiripunktide töötajate motivatsiooni:

1. Kordonite ja piiripunktide töötajad väitsid, et neid motiveeriks kõige rohkem raha. Kuna praegu on Eestis majandusraskused, siis ei ole võimalik inimestele suuremat palka maksta. Siinkohal võib hoopis premeerida töötajaid väiksemate meenetega. Lapse sünni puhul võib juht õnnitleda, kinkida lapsevanemale lilled või lapse jaoks mõne väikese mänguasja. Samuti töötaja abiellumise puhul võib juht õnnitleda, kinkida lilled või mõne väikese pildiraami kuhu saavad abiellunud oma pulmapildi panna. Sünnipäevade puhul võib juht soovida siiralt õnne ning pakkuda omalt poolt küpsiseid või komme. Need meened ei asenda küll raha, kuid neil on motiveeriv jõud, mis paneb inimesed tundma, et nad on vajalikud ja tähtsad antud organisatsiooni ja juhi jaoks. Samuti Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt ei ole palk motivatsiooni allikaks, kuna ükskõik kui rahuldav ka ei oleks palga saamine töötegemise eest, on ikka alluvad madala motivatsiooniga. (Attwood & Dimmock 1996:75)
2. Juht peab oma alluvaid aegajalt kiitma ning tunnustama. Töötajaid tuleb kiita alati kui nad on teinud midagi hästi. Seda tuleb teha paljude inimeste ees, et tulemus oleks parem. Töötajat tuleb tänada ning tunnustada näiteks teadetetahvlile töötaja pildi ülesse riputamise või tänamisega. Esile on vaja tuua kõikide töötajate edusammud. Kord aastas võib tublidele töötajatele kinkida tööandja poolt tubli töötaja tunnustus, mis on ära raamitud. Valk (2003:189) on öelnud, et tunnustamine ja kiitmine aitab alluvatel ennast paremini tunda ning pingutada parema tulemuse nimel ka edaspidi. Samuti on Malmberg (2005:17) öelnud, et tunnustus on selline tegur, mis motiveerib kõiki inimesi.
3. Oluline motivatsiooni hoidja on informatsiooni kättesaadavus. Töötajad soovivad teada oma tulevastest tegemistest, organisatsiooni eesmärkidest, erinevatest muutustest ning üritustest organisatsioonis, samuti erinevate koolituste toimumisest ning korraldatavatest spordivõistlustest. Oluline on, et informatsioon saabuks õigeaegselt. Juht võib alluvatele

infot edasta suhtlemise või e-kirjade teel töö meilile. Igas kordonis ja piiripunktis peab olema stend, kuhu informatsioon paberile trükituna ülesse riputada. Tähtis on ka see, et juht räägiks töötajatega ka halbade uudistest ning oleks neile igakülselt toeks. Malmberg (2005:74) väidab, et kui juht väldib halbu uudiseid, siis see lõhub usaldust ning töötajate motivatsioon kannatab.

4. Töötajate jaoks on tähtis juhiga vastastikune usaldus. See eeldab aga suhtlemist. Juht peab oma alluvatega suhtlema täiskasvanu tasandil. See tähendab seda, et juht ei tohi oma alluvaid vanemlikult õpetada, oma hoiakuid ja arvamust peale suruda. See takistab alluvate arengut ning motivatsioon ja initsiatiiv on madalad. Juht peab kuulama ka nende ettepanekuid ja soovitusi. Tuleb pakkuda oma abi ning mõistmist, siis julgevad alluvad ka tulevikus oma probleemidega juhi poole pöörduda. Selline suhe mõjub töötajatele julgustavalt ning motiveerivalt. Alas (2002:43) on öelnud, et alluvate täielik osalemine oma ülesannete täitmisel ei saa toimuda usaldamatuse tingimustes.
5. Juhil on võimalik tõsta oma alluvate motivatsiooni ka töögraafikute abil. Tööaja planeerimisel tuleb jälgida, et nii öiseid kui ka päevaseid töötunde tuleb kõikide inimeste vahel võrdselt. Selle abil saab ära hoida liigse pinge ning ebavõrdsustunde tekke. Tajutud ebavõrdsus tekitab sisepingeid ning vähendab tööalast motivatsiooni (Türk 2001:136). Sellepärast on vajalik, et töötingimused oleksid võrdsed.
6. Uuringus selgus, et töötajad vajavad koolitusi. Koolituste abil suurenevad nii oskused kui ka enesekindlus tööülesandeid täites. Siinkohal aitab juhi ning alluvate vaheline suhtlemine, et välja selgitada, kes millist koolitust vajab ning soovib. Enesearendamise vajadus kuulub Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt motivatsioonifaktorite hulka (Herzberg jt 1992; Kidron 2008). Seega on koolitustel motiveeriv mõju.
7. Kordonite ja piiripunktide töötajad vajavad ka oma töö tulemustest regulaarselt tagasisidet. Juhil tuleb töötajale selgitada, mis läks tema töös hästi ning mis läks halvasti. See aitab tulevikus ära hoida samade vigade kordamise ning töötulemused paranevad selle võrra olulisel määral. Tagasiside andmine töötajatele on tähtis ka ebavõrdsuse tekke ning sellest tingitud käitumis ärahoidmiseks. Türk (2001:136) on öelnud, et juhtidel tuleb tõhustada organisatsiooni juhtimist andes töötajatele tagasisidet nende tegevuse kohta.
8. Juht peab huvi tundma oma alluvate motivatsiooni vastu. Selleks võib korraldada ühisarutelusid antud teemal. Juht võib koostada ka küsitlusi, mille tulemusel saaks ta tagasisidet selle kohta, kas tema motiveerimise meetodid on piisavad alluvate jaoks või mitte. Ja tulenevalt sellest peab juht vajadusel motiveerimise meetodeid muutma.

KOKKUVÕTE

Lõputöö koostamise eesmärgiks oli uurida, milline on Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete Alajõe, Mustvee, Narva ja Piusa kordonite ning Koidula maantee piiripunkti juhtide ning nende alluvate motivatsioon. Selle uurimuse käigus jõudis lõputöö autor ka omapoolsete järelduste ning ettepanekuteni.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uurimuse Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide juhtide ning nende alluvate seas. Selleks kasutas autor ankeetküsitlusi.

Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et juhtide enesemotivatsiooni on veel vaja arendada. Viiest juhust vaid üks hindas oma motivatsiooni väga heaks.

Motivatsioonitegurite analüüsil ilmnas, et alluvad on väga rahul järgmiste motivaatoritega: töötingimused, juhi poolne võrdne kohtlemine ning austus. Töötajaid motiveerivad ka järgmised motivaatorid: edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete, eesmärkide saavutamisse kaasamine, vastutusrikkad ülesanded, selged eesmärgid ning huvitav ja sisukas töö. Uuringus osalenud juhid ka kasutavad kõiki eelmainitud motivaatoreid oma alluvate motiveerimiseks. Seega jõudis lõputöö autor järeldusele, et motiveerimine ülal loetletud teguritega on olnud eesmärgipärane ning piisav.

Kordonite ja piiripunktide töötajad soovivad oma juhtidelt motivaatoritena raha, tunnustamist ja kiitmist, usaldust juhi ja alluvate vahel, töögraafikute paindlikkust, koolitusi, häid suhteid ülemaga, paremaid töötingimusi ning tagasisidet töötulemuste kohta. Juhid aga kasutavad neid motivaatoreid oma alluvate motivatsiooni tõstmiseks. Seega jõudis lõputöö autor järeldusele ja leidis vastuse püstitatud uurimisküsimusele, et juhid ei motiveeri oma alluvaid eelmainitud motivatsiooni teguritega piisavalt.

Järgnevalt tegi lõputöö autor omapoolsed ettepanekud selle kohta kuidas saaks juht nii enda kui ka oma alluvate motivatsiooni tõsta. Uuringus osalenud kordonite ning piiripunktide juhid peaksid endasse rohkem uskuma, eldale sisendama, et nad suudavad olla ettevõtlikud ning tulevad toime ka tagasilöökidega. Kindlaks on vaja teha organisatsiooni eesmärk ning visioon. Kogu eesmärgini jõudmise protsessi võib kirjeldada ka paeril ning seejärel teha sellest kindel plaan.

Töötajate motivatsiooni on võimalik tõsta:

1. Palga suurendamise asemel meenete jagamisega. Lapse sünni puhul töötajat õnnitleda, kinkida lilled või lapse jaoks väikse mänguasja. Abiellumise puhul õnnitleda, kinkida lilled või väike pidiraam. Sünnipäeva puhul soovida õnne ning pakkuda küpsiseid, komme.

2. Töötajate tunnustamise ja kiitmisega. Edusammude puhul tänada töötajat, tema pilt teadetetahhvlile ülesse riputada, kord aastas tublidele töötajatele kinkida raamitud tubli töötaja tunnistus.
3. Informatsiooni liikumise parandamisega. Informatsiooni edastamine suhtlemise, e-kirjade saatmise teel ning vajaliku informatsiooni stendile ülesse riputamine.
4. Töötajate ja juhi vahelise parema suhtlemise ning usalduse loomisega. Töötajatega tuleb suhelda täiskasvanu tasandil. Tuleb pakkuda mõistmist, kuulata ka alluvate ettepanekuid ning soovitusi. Ei tohi alluvaid vanemlikult õpetada, oma hoiakuid ning arvamust peale suruda.
5. Töötingimuste võrdseks tegemisega. Öiste ja päevaste vahetuste võrdselt jagamine töötajate vahel.
6. Koolitusvajaduste väljaselgitamisega juhi ning tema alluvate vahelise suhtlemise abil.
7. Töötulemustest tagasiside andmisega. Töötajatele tuleb selgitada, mis läks tema töös hästi ning mis halvasti.
8. Koostades ühisarutelusid ning küsitlusi, et teada saada oma alluvate motiveerituse tasemest. Sellest lähtuvalt tuleb vajadusel motiveerimise meetodeid muuta.

Peale läbiviidud uuringu analüüsi teostamist oskab antud lõputöö autor hinnata erinevate motivatsiooni tegurite tähtsust motivatsiooni tõstmisel. Tänu sellele oskab lõputöö autor välja tuua omapoolsed ettepanekud, kuidas juht saaks tõsta nii enda motivatsiooni kui ka oma alluvate oma. Ettepanekute tegemisel lähtus autor lõputöö teoreetilisest osast ning motivatsiooniteooriatest. Ettepanekuid on võimalik kasutada uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide töötajaskonna suurema motivatsiooni loomiseks.

РЕЗЮМЕ

Заглавие данной дипломной работы - "Мотивация подчиненных на полицейской службе на примере региональных пограничных пунктов и кордонов пограничных бюро восточной и южной префектур". Работа написана на 59 страницах и состоит из четырёх глав. В работе представлено 8 таблиц, 6 рисунков и 6 приложений. Для составления работы было использовано 30 источников литературы.

Целью дипломной работы является исследование, какой является мотивация работников кордонов Алайыэ, Муствезэ, Нарва и Пиуса, а также работников пограничного пункта Койдула пограничных бюро восточной и южной префектур. Также попытался автор работы сделать выводы и представил свои предложения: как и при помощи каких мотиваторов нужно мотивировать участвовавший в исследовании персонал кордонов и пограничных пунктов.

Выработанные предложения можно использовать для создания большей мотивации персонала кордонов и пограничных пунктов.

В дипломной работе представил автор исследовательский вопрос: мотивируют ли начальники своих подчиненных в достаточной мере?

Для сбора данных автор дипломной работы использовал метод анкетного опроса. Было выработано два разных анкетных опросника, в которых были представлены вопросы, связанные с мотивацией. Автор дипломной работы отослал опросники начальникам учреждений в электронном виде, они в свою очередь отослали опросники для подчинённых своим подчинённым. Всего автор разослал начальникам и их подчинённым 219 анкетных опросников. Заполненных анкетных опросников предназначенных для начальников учреждений было получено 5 и анкетных опросников предназначенных для подчинённых было получено 43. 43 подчинённых представляет собой 19,6 % от числа все тех, кому были отосланы опросники. Исследование провёл автор в период с 08-го до 26-го марта 2010 года.

Во время анализа результатов исследования выяснилось, что начальники учреждений не используют в достаточной мере для мотивации подчинённых следующие мотиваторы: благодарность, признание, своевременная доступность информации, обратная связь, доверие между начальником и подчинённым. Хотя начальники и используют эти методы мотивации, но этого недостаточно, и работники ощущают нужду этих мотиваторов.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim Kirjastus
- Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim Kirjastus
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Tallinn: Külim Kirjastus
- Armstrong, M. 1999. A Handbook of Human Resource Management practice: 7th edition. London: Kogan Pagel
- Attwood, M., Dimmock, S. 1996. Personnel management. London: Macmillan Press LTD
- Bachmann, T., Maruste, R. 2003. Psühholoogia alused. Tallinn: Ilo Kirjastus
- Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. [Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation]. Tõlge eesti keelde. M. Vaba, Tänapäev, 2008. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited 1999, 2006)
- Burns, R. 2007. Edukas delegeerimine: Lihtne ja tõhus teejuht efektiivse delegeerimise rakendamisel. [Making delegation happen: a simple and effective guide to implementing successful delegation]. Tõlge eesti keelde: OÜ Agitaator, 2007
- Carnegie, D. 2007. Edukaks juhiks. [The Leader In You]. Tõlge eesti keelde: A. Kull, Ersen Kirjastus, 2007
- Glen, P. 2008. What Is a Job, Anyway? COMPUTERWORLD, 42, 38 – 38. Välja otsitud EBSCOHost andmebaasist 03.04.2009
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. 1992. The motivation to work. New Brunswick: Transaction Publishers
- 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)
- Kidron, A. 2008. Äripsühholoogia. Tallinn: Mondo Kirjastus
- Kõverjalg, A. 1994. Teadustöö metoodika alused II. Tallinn: Eesti Riigikaitse Akadeemia
- Kõverjalg, A. 1999. Üliõpilastööde koostamise metoodika. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst: Inspireeri ennast ja teisi. [The Tao of Motivation: Inspire yourself and others]. Tõlge eesti keelde: K. Kolmann, Varrak Kirjastus, 2003

- Luuk, A., Tulviste, P. 2006. Motiivid ja vajadused. Raamatus „Psühholoogia gümnaasiumile” (Toim. J. Allik, M, Rauk). (lk 162). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad: Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
- Maslow, H.A. 2007. Motivatsioon ja isiksus. [MOTIVATION AND PERSONALITY]. Tõlge eesti keelde: K.-K, Niit, OÜ Mantra Kirjastus, 2007. (Originaal on publitseeritud Pearson Education, Inc, 1954, 1987)
- Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus Kirjastus
- McClelland, D. C. 2000. Human motivation. Cambridge: Cambridge Univesity Press
- Nelis, E. 2010. Miks ja kuidas hindame ametikohti? Radar, 2, 30
- Pello, N. 2010. Raivo Küüt: „Hindan meeskonnatööd.“ Radar, 2, 20-22
- Schermerhorn, J. R. 1996. Management and Organizational Behavior Essentials. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. 1997. Organizational Behavior: 6th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. 1995. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Vesso, S., Saue, K. 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn: AS Äripäev
- Virovere, A., Alas, A., Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Külim Kirjastus

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Motivatsiooni tegurid, millega juhid oma alluvaid motiveerivad	51
Tabel 2. Motivatsiooni tegurite olulisus	53
Tabel 3. Alluvate käitumine tajudes ebavõrdsust	54
Tabel 4. Tabel 1 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus	55
Tabel 5. Juhtide vastuste tulemuste usaldusväärsus nende enesemotivatsiooni kohta	57
Tabel 6. Tabel 2 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus	57
Tabel 7. Alluvate vastuste usaldusväärsus selle kohta, kuidas on muutunud nende motivatsioon peale Politse ja Piirivalve ühinemist	58
Tabel 8. Tabel 3 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus	58
Joonis 1. Maslow' viieastmeline vajaduste püramiid (Virovere jt 2005:61)	11
Joonis 2. Uuringus osalenud juhtide jagunemine allüksuste kaupa	27
Joonis 3. Uuringus osalenud juhtide jagunemine vanuse järgi	27
Joonis 4. Uuringus osalenud juhtide jagunemine tööstaazi järgi	28
Joonis 5. Kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu jagunemine allüksuste kaupa	30
Joonis 6. Kordonite ja piiripunktide isikkoosseisu jagunemine vanuse järgi	30

LISA 1. Ankeetküsitlus juhtidele motivatsiooni uurimiseks

Lugupeetud vastaja,

Antud küsitluse eesmärgiks on lõputöö jaoks välja selgitada, kui motiveeritud on kordoni/piiripunkti juht ning kuidas ta oma alluvaid motiveerib. Vastuste põhjal teen põhjaliku analüüsi, et pakkuda omapoolseid ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks. Uuringu läbiviimiseks palun teie abi, et uuringu lõpptulemus oleks edukas. Küsimustik on **anonüümne** ning tulemused avaldan üldistatud kujul. Vastamisel püüdke olla aus.

Uuringu jaoks koostas in alljärgneva küsimustiku, mis koosneb kahest osast:

1 osa: palun hinnake väljatoodud väiteid etteantud skaalal.

2 osa: selles osas on küsimused, millele saab vastata vabas vormis.

Palun vastake võimaluse korral kõigile küsimustele.

Kui teil tekib arusaamatusi või küsimusi antud küsimustikuga seoses, siis võite julgelt mulle kirjutada e-posti aadressile kaidy.teppe@politsei.ee

Küsimustiku täitmiseks on aega **26. märts 2010**. Täidetud küsimustik saatke eelpool mainitud e-posti aadressile.

Täna meeldiva koostöö eest,

Kaidy Teppe

Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledži üliõpilane.

Tõmmake õigele vastusele joon alla.

Allüksus kus töötate:		Piiripunkt	Kordon	
Vanus:	20-30	30-40	40- rohkem	
Tööstaaž:	kuni 10a	10-20a	20-30a	30a- rohkem

1 osa:

1. Palun hinnake skaalal 1-st 4-ni, kui ettevõtlikuks, võimekaks, toimetulevaks ja tulemusele orienteerituks te ennast peate. Tõmmake õigele vastusele joon alla.

1- üldse mitte

2- vähesel määral

3- olen ettevõtlik, võimekas ja toimetulev ja tulemusele orienteeritud

4- olen vägagi ettevõtlik, võimekas, toimetulev ja tulemusele orienteeritud

2. Palun hinnake skaalal 1-st 4-ni kogu tulemit – kui eesmärgipäraselt teil alltoodu välja tuleb?

Kui ilmekalt te suudate endale ette kujutada ülesande täitmise protsesse eesmärgini jõudmiseks. Järgnevalt kaasates sinna eesmärgi saavutamisse alluvad ning hoida kogu meeskond selles energilisena, motiveerituna ning õigel kursil kuni eesmärgi saavutamiseni. Tõmmake õigele vastusele joon alla.

1 – üldse ei tule välja

2 – vähesel määral tuleb välja

3 – tuleb välja

4-väga eesmärgipäraselt tuleb välja

3. Palun hinnake, milliste motivatsiooni teguritega te oma alluvaid motiveerite. Märkige sellesse lahtrisse vastav number, mis väljendab teie arvamust.

1-üldse ei motiveeri

2-vähesel määral motiveerin

3-motiveerin

4-väga motiveerin

Järjekorra number	Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	1	2	3	4
1	Õiglane palk				
2	Kindlustunne töökoha suhtes				
3	Head töötingimused				
4	Omate häid suhted oma alluvatega				
	Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid	1	2	3	4
5	Loote võimaluse alluvatel ennast proovile panna tööülesandeid täites				
6	Annate vastutusrikkaid ülesandeid				
7	Pakute huvitavat ja sisukat tööd				
8	Tunnustate alluvaid				
	Motiveerimise protsess	1	2	3	4
9	Kohtlete töötajaid võrdselt				
10	Austate oma alluvaid				
11	Selgitate välja alluvate vajadused (ootused)				
12	Saavutate usalduse enda ja alluvate vahel				
13	Kaasate alluvad eesmärkide saavutamisse				
14	Loote selgete eesmärkide olemasolu alluvatele tööülesannet täites				
15	Loote info õigeaegse kättesaadavuse				
16	Keskendute alluva motiveerimisel ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale				

17	Loote tingimused, et alluvad saaksid edasi areneda läbi erinevate tööülesannete				
18	Pakute koolituste võimalust				
19	Loote tingimused, et alluvad saaksid rakendada oma oskuseid ja teadmisi				
20	Pakute alluvatele iseseisvust töö tegemisel				
21	Annate tagasisidet töötulemustest				
22	Kiidade alluvaid				
23	Pakute oma abi ja toetust				

2 osa:

Vastake palun vabas vormis.

1. Nimetage vähemalt 3 põhilist motivaatorit, millega te alluvaid motiveerite majanduskriisi ajal kui ei ole võimalik palka tõsta.

-

-

-

2. Millistele motivaatoritele te kõige rohkem toetute, et motiveerida alluvaid peale politsei ja piirivalve ühinemist (kuni 3 vastusevaraint).

-

-

-

TÄNAN TEID VASTAMAST!

LISA 2. Ankeetküsitlus alluvatele motivatsiooni uurimiseks

Lugupeetud vastaja,

Antud küsitluse eesmärgiks on lõputöö jaoks välja selgitada, kui motiveeritud on politseiametnikud kordonites ja piiripunktides. Vastuste põhjal teen põhjaliku analüüsi, et pakkuda omapoolseid ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks. Uuringu läbiviimiseks palun teie abi, et uuringu lõpptulemus oleks edukas. Küsimustik on **anonüümne** ning tulemused avaldan üldistatud kujul. Vastamisel püüdke olla aus.

Uuringu jaoks koostas in alljärgneva küsimustiku, mis koosneb kahest osast:

1 osa: palun hinnake väljatoodud väiteid etteantud skaalal.

2 osa: selles osas on küsimused, millele saab vastata vabas vormis.

Palun vastake võimaluse korral kõigile küsimustele.

Kui teil tekib arusaamatusi või küsimusi antud küsimustikuga seoses, siis võite julgelt mulle kirjutada aadressile kaidy.teppe@politsei.ee.

Küsimustiku täitmiseks on aega **26. märts 2010**. Täidetud küsimustik saatke eelpool mainitud e-posti aadressile.

Täna meeldiva koostöö eest,

Kaidy Teppe

Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledži üliõpilane.

Tõmmake õigele vastusele joon alla.

Allüksus kus töötate:

Piiripunkt

Kordon

Vanus: 20-30

30-40

40- rohkem

1 osa:

1. Palun hinnake 4 palli skaalal, kui motiveerivad on järgmised aspektid teie töös **hetkeseisuga**. Märkige sellesse lahtrisse vastav number, mis väljendab teie arvamust.

1-üldse mitte motiveeriv

2-vähesel määral motiveeriv

3-motiveeriv

4-väga motiveeriv

Järjekorra number	Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	1	2	3	4
1	Palk				
2	Kindlustunne töökoha suhtes				
3	Töötingimused				
4	Head suhted oma ülemaga				
	Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid	1	2	3	4
5	Võimalus ennast proovile panna tööülesandeid täites				
6	Vastutusrikkad ülesanded				
7	Huvitav ja sisukas töö				
8	Ülem tunnustab teid				
9	Töötajate võrdne kohtlemine				
10	Juht austab oma alluvaid				
11	Usalduse olemasolu alluvate ja ülema vahel				
12	Alluvate kaasamine eesmärkide saavutamisse				
13	Selgete eesmärkide olemasolu tööülesannet täites				
14	Info õigeaegne kättesaadavus				
15	Edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete				
16	Koolituste võimalus				

17	Võimalus rakendada oma oskuseid ja teadmisi				
18	Iseseisvus töö tegemisel				
19	Tagasiside töötulemustest				
20	Alluvate kiitmine				
21	Juhi abi ja toetus				

Tõmmake õigele vastusele joon alla.

2. Palun hinnake, kas peale politsei ja piirivalve ühinemist on teie motivatsioon:

Suurenenud

Vähenenud

3. Kuidas te tegutseksite, kui tajute ebavõrdsust teiste töötajatega. Märkige iga väitega nõustumise või mittenõustumise kohta vastavalt jah/ei lahtritesse “JAH” või “EI”

Järjekorra number	VÄIDE	JAH	EI
1	Suurendate või siis vähendate oma pingutusi, et muuta oma panust enam vastavaks saadavale tasule.		
2	Muudate oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas teie pingutusteta.		
3	Vahetate isikut, kellega ennast võrrelda. Sellega taastate võrdsusetunde.		
4	Palute oma töökaaslastel suurendada või siis vähendada oma pingutusi.		
5	Lahkute töölt või siirdute teise piirkonda tööle.		

2 osa:

Vastake palun vabas vormis.

Nimetage vähemalt 3 motivatsioonitegurit, mis teid praegu tööl võiks kõige rohkem motiveerida.

•

-

-

TÄNAN TEID VASTAMAST!

LISA 3. Tabel 1. Motivatsiooni tegurid, millega juhid oma alluvaid motiveerivad

Järjekorra number	Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	Nõusolek			
		1	2	3	4
1	Õiglane palk	0	3	1	1
2	Kindlustunne töökoha suhtes	0	1	2	2
3	Head töötingimused	0	1	4	0
4	Omate häid suhted oma alluvatega	0	0	3	2
	Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid	1	2	3	4
5	Loote võimaluse alluvatel ennast proovile panna tööülesandeid täites	0	2	2	1
6	Annate vastutusrikkaid ülesandeid	0	3	1	1
7	Pakute huvitavat ja sisukat tööd	0	1	3	1
8	Tunnustate alluvaid	0	0	2	3
	Motiveerimise protsess	1	2	3	4
9	Kohtlete töötajaid võrdselt	0	0	2	3
10	Austate oma alluvaid	0	0	2	3
11	Selgitate välja alluvate vajadused (ootused)	0	0	3	2
12	Saavutate usalduse enda ja alluvate vahel	0	0	2	3
13	Kaasate alluvad eesmärkide saavutamisse	0	0	3	2
14	Loote selgete eesmärkide olemasolu alluvatele tööülesannet täites	0	1	1	3
15	Loote info õigeaegse kättesaadavuse	0	1	1	3
16	Keskendute alluva motiveerimisel ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale	0	1	3	1
17	Loote tingimused, et alluvad saaksid edasi areneda läbi erinevate tööülesannete	0	1	2	2
18	Pakute koolituste võimalust	0	2	3	0

Tabeli 1 järg

19	Loote tingimused, et alluvad saaksid rakendada oma oskuseid ja teadmisi	0	0	3	2
20	Pakute alluvatele iseseisvust töö tegemisel	0	0	3	2
21	Annate tagasisidet töötulemustest	0	0	2	3
22	Kiidate alluvaid	0	0	3	2
23	Pakute oma abi ja toetust	0	0	3	2

LISA 4. Tabel 2. Motivatsiooni tegurite olulisus

Järjekorra number	Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	Nõusolek			
		1	2	3	4
1	Palk	0 (0%)	17 (39,5%)	20 (46,5%)	6 (14%)
2	Kindlustunne töökoha suhtes	1 (2,3%)	11 (25,6%)	21 (48,8%)	10 (23,3%)
3	Töötingimused	0 (0%)	1 (2,3%)	21 (48,8%)	21 (48,8%)
4	Head suhted oma ülemaga	3 (7%)	10 (23,2%)	23 (53,5%)	7 (16,3%)
	Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid	1	2	3	4
5	Võimalus ennast proovile panna tööülesandeid täites	1 (2,3%)	15 (34,9%)	23 (53,5%)	4 (9,3%)
6	Vastutusrikkad ülesanded	0 (0%)	13 (30,2%)	28 (65,1%)	2 (4,7%)
7	Huvitav ja sisukas töö	0 (0%)	9 (20,9%)	26 (60,5%)	8 (18,6%)
8	Ülem tunnustab teid	2 (4,6%)	18 (41,9%)	18 (41,9%)	5 (11,6%)
9	Töötajate võrdne kohtlemine	0 (0%)	15 (34,9%)	10 (23,2%)	18 (41,9%)
10	Juht austab oma alluvaid	0 (0%)	13 (30,2%)	12 (27,9%)	18 (41,9%)
11	Usalduse olemasolu alluvate ja ülema vahel	7 (16,3%)	13 (30,2%)	15 (34,9%)	8 (18,6%)
12	Alluvate kaasamine eesmärkide saavutamisse	0 (0%)	9 (20,9%)	29 (67,4%)	5 (11,6%)
13	Selgete eesmärkide olemasolu tööülesannet täites	1 (2,3%)	12 (27,9%)	27 (62,8%)	3 (7%)
14	Info õigeaegne kättesaadavus	6 (13,9%)	15 (34,9%)	14 (32,5%)	8 (18,6%)
15	Edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete	1 (2,3%)	6 (13,9%)	30 (69,8%)	6 (13,9%)
16	Koolituste võimalus	2 (4,6%)	13 (30,2%)	17 (39,5%)	11 (25,6%)
17	Võimalus rakendada oma oskuseid ja teadmisi	1 (2,3%)	18 (41,9%)	20 (46,5%)	4 (9,3%)
18	Iseseisvus töö tegemisel	2 (4,6%)	16 (37,2%)	19 (44,2%)	6 (13,9%)
19	Tagasiside töötulemustest	5 (11,6%)	15 (34,9%)	14 (32,5%)	9 (20,9%)
20	Alluvate kiitmine	0 (0%)	20 (46,5%)	19 (44,2%)	4 (9,3%)
21	Juhi abi ja toetus	2 (4,6%)	13 (30,2%)	18 (41,9%)	10 (23,3%)

LISA 5. Tabel 3. Alluvate käitumine tajudes ebavõrdsust

Järjekorra number	Väide	Nõusolek	
		JAH	EI
1	Suurendate või siis vähendate oma pingutusi, et muuta oma panust enam vastavaks saadavale tasule.	28 (65,1%)	15 (34,9%)
2	Muudate oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas teie pingutustega.	17 (39,5%)	26 (60,5%)
3	Vahetate isikut, kellega ennast võrrelda. Sellega taastate võrdsusetunde.	2 (4,6%)	41 (95,3%)
4	Palute oma töökaaslastel suurendada või siis vähendada oma pingutusi.	2 (4,6%)	41 (95,3%)
5	Lahkute töölt või siirdute teise piirkonda tööle.	9 (20,9%)	34 (79,1)

LISA 6. Ankeetküsitluste tulemuste usaldusväärsus

Ankeetküsitluste usaldatavust on antud lõputöö autor kontrollinud järgmise valemi abil (Kõverjalg 1994:55):

$$X^2 = \frac{(A - B - 1)^2}{A + B}, \text{ kus}$$

X^2 on hinnangu usaldatavus

A on skeemi suurem arv,

B on skeemi väiksem arv.

Usaldatavuse veerus olevate numbrite selgitus:

$X^2 > 99\% > 95\%$ (13,4 > 6,63 > 3,84). Järelikult võib uuringus osalejate juhuslikul valikul saada seda liiki X^2 väärtused tõenäosusega rohkem kui 99%. Kuna arv 13,4 on suurem kui 6,63 ning 3,84.

$X^2 < 99\% > 95\%$ (5,9 < 6,63 > 3,84). Järelikult võib uuringus osalejate juhuslikul valikul saada seda liiki X^2 väärtused tõenäosusega rohkem kui 95%. Kuna arv 5,9 on väiksem kui 6,63 ning suurem kui 3,84.

$X^2 < 99\% > 95\%$ (3,2 < 6,63 > 3,84). Järelikult võib uuringus osalejate juhuslikul valikul saada seda liiki X^2 väärtused tõenäosusega vähem kui 95%. Kuna arv 3,2 on väiksem kui 6,63 ning 3,84.

Järgnevalt on tabelis 4 välja toodud tabel 1 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus.

Tabel 4. Tabel 1 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus

Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	Nõusolek			Usaldatavus
	JAH motiveerin	EI motiveeri	Kokku	
Õiglane palk	2	3	5	0 < 6,63 > 3,84
Kindlustunne töökoha suhtes	4	1	5	0,8 < 6,63 > 3,84
Head töötingimused	4	1	5	0,8 < 6,63 > 3,84
Omate häid suhted oma alluvatega	5	0	5	3,2 < 6,63 > 3,84
Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid				

Tabeli 4 järg

Lote võimaluse alluvatel ennast proovile panna tööülesandeid täites	3	2	5	0<6,63>3,84
Annate vastutusrikkaid ülesandeid	2	3	5	0<6,63>3,84
Pakute huvitavat ja sisukat tööd	4	1	5	0<6,63>3,84
Tunnustate alluvaid	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Motiveerimise protsess				
Kohtlete töötajaid võrdsest	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Austate oma alluvaid	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Selgitate välja alluvate vajadused (ootused)	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Saavutate usalduse enda ja alluvate vahel	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Kaasate alluvad eesmärkide saavutamisse	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Lote selgete eesmärkide olemasolu alluvatele tööülesannet täites	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Lote info õigeaegse kättesaadavuse	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Keskendute alluva motiveerimisel ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Lote tingimused, et alluvad saaksid edasi areneda läbi erinevate tööülesannete	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Pakute koolituste võimalust	3	2	5	0<6,63>3,84
Lote tingimused, et alluvad saaksid rakendada oma oskuseid ja teadmisi	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Pakute alluvatele iseseisvust töö tegemisel	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Annate tagasisidet töötulemustest	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Kiidade alluvaid	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Pakute oma abi ja toetust	5	0	5	3,2<6,63>3,84
Kokku	98	17	115	

Järgnevalt on tabelis 5 välja toodud juhtide vastuste tulemuste usaldusväärsus nende enesemotivatsiooni kohta.

Tabel 5. Juhtide vastuste tulemuste usaldusväärsus nende enesemotivatsiooni kohta

Väide	Nõusolek		Kokku	Usaldatavus
	JAH	EI		
Olen ettevõtlik, võimekas, toimetulev ja tulemusele orienteeritud	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Suudan ette kujutada eesmärgini jõudmise protsessi, kaasata sellesse alluvaid, hoida neid energilisena, motiveerituna ning õigel kursil kuni eesmärgi saavutamiseni.	4	1	5	0,8<6,63>3,84
Kokku	8	2	10	

Järgnevalt on tabelis 6 välja toodud tabel 2 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus.

Tabel 6. Tabel 2 põhjal saadud tulemuste usaldusväärsus

Hügieenifaktorid ehk H-faktorid	Nõusolek			Usaldatavus
	JAH on motiveeriv	EI ole motiveeriv	Kokku	
Palk	26	17	43	1,5<6,63>3,84
Kindlustunne töökoha suhtes	31	12	43	8,4>6,63>3,84
Töötajad	42	1	43	37,2>6,63>3,84
Head suhted oma ülemaga	30	13	43	5,9<6,63>3,84
Motivatsioonifaktorid ehk M-faktorid				
Võimalus ennast proovile panna tööülesandeid täites	27	16	43	2,3<6,63>3,84
Vastutusrikkad ülesanded	30	13	43	5,9<6,63>3,84
Huvitav ja sisukas töö	34	9	43	13,4>6,63>3,84
Ülem tunnustab teid	23	20	43	0,1<6,63>3,84
Töötajate võrdne kohtlemine	28	15	43	3,4<6,63>3,84
Juht austab oma alluvaid	30	13	43	5,9<6,63>3,84
Usalduse olemasolu alluvate ja ülema vahel	23	20	43	0,9<6,63>3,84
Alluvate kaasamine eesmärkide saavutamisse	34	9	43	13,4>6,63>3,84
Selgete eesmärkide olemasolu tööülesannet täites	30	13	43	5,9<6,63>3,84
Info õigeaegne kättesaadavus	22	21	43	0<6,63>3,84

Tabeli 6 järg

Edasi arenemine läbi erinevate tööülesannete	36	7	43	18,2>6,63>3,84
Koolituste võimalus	28	15	43	3,4<6,63>3,84
Võimalus rakendada oma oskuseid ja teadmisi	24	19	43	0,4<6,63>3,84
Iseseisvus töö tegemisel	25	18	43	0,8<6,63>3,84
Tagasiside töötulemustest	23	20	43	0,1<6,63>3,84
Alluvate kiitmine	23	20	43	0,1<6,63>3,84
Juhi abi ja toetus	28	15	43	3,4<6,63>3,84
Kokku	597	306	903	

Järgnevalt on tabelis 7 välja toodud alluvate vastuste usaldusväärus selle kohta, kuidas on muutunud nende motivatsioon peale Politse ja Piirivalve ühinemist.

Tabel 7. Alluvate vastuste usaldusväärus selle kohta, kuidas on muutunud nende motivatsioon peale Politse ja Piirivalve ühinemist

Väide	Nõusolek		Kokku	Usaldatavus
	JAH	EI		
Minu motivatsioon on peale Politsei ja Piirivalve ühinemist suurenenud	1	42	43	37,2>6,63>3,84
Kokku	1	42	43	

Järgnevalt on tabelis 8 välja toodud tabel 3 põhjal saadud tulemuste usaldusväärus.

Tabel 8. Tabel 3 põhjal saadud tulemuste usaldusväärus

Väide	Nõusolek		Kokku	Usaldatavus
	JAH	EI		
Suurendate või siis vähendate oma pingutusi, et muuta oma panust enam vastavaks saadavale tasule.	28	15	43	3,3<6,63>3,84
Muudate oma suhtumist sisendades endale, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas teie pingutustega.	17	26	43	1,9<6,63>3,84
Vahetate isikut, kellega ennast võrrelda. Sellega taastate võrdsusetunde.	2	41	43	33,6>6,63>3,84
Palute oma töökaaslastel suurendada või siis vähendada oma pingutusi.	2	41	43	33,6>6,63>3,84

Tabeli 8 järg

Lahkute töölt või siirdute teise piirkonda tööle.	9	34	43	13,4>6,63>3,84
Kokku	58	157	215	