

Sisekaitseakadeemia
politsei- ja piirivalvekolledži Muraste kool

Avo Roots

TÖÖMOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU LÕUNA
PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROOS

Lõputöö

Juhendaja:

Lembit Võime, Ph.D

Muraste 2010

ANNOTATSIOON

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: aprill 2010
Töö pealkiri: TÖÖMOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU LÕUNA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROOS	
Töö autor: Avo Roots	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemiseks elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Antud lõputöö on kirjutatud teemal "TÖÖMOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU LÕUNA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROOS". Töö on kokku 53 lehel, koosnedes 3 peatükist. Esitatud on 7 joonist, 3 tabelit ja 3 lisa. Kasutatud on 22 allikat. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümee on esitatud inglise keeles.</p> <p>Lõputöö on koostatud sisekaitseakadeemia "Üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhend" alusel, mis kinnitatud 02.12.2009.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on analüüsida Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike motiveeritust ja töörahololu, viia läbi rahulolu ja motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus ning teha konkreetseid ettepanekuid olukorra parendamiseks.</p> <p>Töös on kasutatud andmekogumismeetodina ankeetküsitlust. Küsitlus viidi läbi Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroos ajavahemikul 26.02-26.03.2010. Välja jagatud küsimustikest laekus tagasi 167 korrektselt täidetud küsimustikku. Saadud andmeid analüüsiti andmetötlusprogrammis Excel.</p> <p>Uuringust selgusid ametnike hoiakud toimunud muutuste suhtes, nende rahulolu erinevate valdkondadega ning peamised motivaatorid, mis mõjutavad tööga rahulolu: palk, olemasolev tehnika ja varustus, kiitus, tänukiri, paindlik töögraafik ja usaldusväärne meeskond.</p> <p>Antud töö annab Politsei- ja Piirivalveametile teavet Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike hoiakutest toimunud muutuste suhtes ning infot, millistes valdkondades on töötajate rahulolu kõige madalam ja missuguste motivaatoritega seda tõsta.</p>	
Võtmesõnad: organisatsioon, juhtimine, muudatused, tööga rahulolu, motivatsioon	
Võõrkeelsed võtmesõnad: organization, management, changes, job satisfaction, motivation	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON	6
1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu olemus	6
1.2. Motivatsiooni rahulolu- ja protsessiteooriad	8
1.2.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad.....	8
1.2.2. Motivatsiooni protsessiteooriad	13
2. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI MÕJUTAMINE	16
2.1. Liidri ja eestvedamise roll töötajate motiveerimisel	16
2.2. Muudatuste mõju töörahulolu kujunemisele.....	19
3. TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING LÕUNA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROOS	23
3.1. Politsei- ja Piirivalveameti lühitutvustus	23
3.2. Uuringu eesmärk ja valim.....	24
3.3. Uuringu tulemused ja analüüs.....	25
3.4. Ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
KASUTATUD KIRJANDUS	43
4. TABELITE JA JOONISTE LOETELU	45
LISA 1. VERTIKAALSE LAADIMISE FAKTORID	46
LISA 2. VÕRDLUSE SUBJEKTIIVSUSE MUDEL.....	47
LISA 3. TÖÖRAHULOLU MÕÕTMISE KÜSIMUSTIK	48

SISSEJUHATUS

Juba 20. sajandi keskel Ameerika juhtimisteooria klassiku Warren Bennis'e öeldud lause "Ainus jääv asi on muutused" on eriti aktuaalseks muutunud 21. sajandil. Kiired muutused organisatsiooni ümbrisevas keskkonnas toovad kaasa vajaduse viia läbi muudatusi ka organisatsiooni sees. (Alas 2005:8)

Muudatuste elluviimisel on alati väga tähtsal kohal organisatsiooni töötajad. Rahulolevad ja motiveeritud töötajad aitavad organisatsioonil jõuda muudatusi põhjustanud eesmärkide elluviimiseni. Rahulolematud ning vähe motiveeritud töötajad aga aeglustavad ning raskendavad organisatsiooni kui terviku üldist arengut.

Ümberkujundamise tegurid on seotud valdkondadega, mis välis- ja sisekeskkonnast tuleneva surve tulemusena nõuavad töötajatelt uut moodi käitumist. Need on eestvedamine, kultuur, missioon ja strateegia. Üleminekutegurid seonduvad organisatsiooni psühholoogilise õhkkonna - psühholoogiliste ja organisatsiooniliste muutujatega, mille järgi saab ennustada töötajate motivatsiooni, rahulolu ja töö tulemuste taset. (Alas 2001a:29)

Käesolev lõputöö uurib Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike töemotivatsiooni ja töörahulolu. Teemavalikul lähtuti eelkõige asjaolust, et 1. jaanuaril 2010 alustas tööd Politsei- ja Piirivalveamet (PPA), mis loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti ühendamisel.

Organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik organisatsioonis töötavad inimesed neid aktiivselt toetavad. Eriti oluline on asjaolu, et juht suudaks vajaduse nende muudatuste järele töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi toetava ning õppimist soodustava keskkonna. Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsiooni kultuuri omadustest. (Alas 2002:5)

Antud lõputöö autori arvates on vajalik välja selgitada Lõuna Prefektuuri Piirivalvebüroos piiri valvavate ametnike rahuolu, et saada teada, kas uue organisatsiooni

teke on mõjutanud töötajate rahulolu positiivses või negatiivses suunas. Vastavalt uuringu tulemustele on võimalik tulemuslikumalt planeerida töötajate rahulolule ning motiveerimisele suunatud tegevusi, et tagada uue organisatsiooni tugevus.

Autor seab töö eesmärgiks analüüsida Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike motiveeritust ja töörahulolu ning lähtudes erinevatest motivatsiooniteooriatest ja empiirilise uurimusena läbiviidud küsitluse tulemustest jõuda konkreetsete ettepanekute tegemiseni ametnike paremaks motiveerimiseks. Samuti püüab autor tuua välja erinevad motivatsioonifaktorid, mis tõstavad Lõuna Prefektuuris töötavate ametnike rahulolu. Antud ettepanekuid saab organisatsioon kasutada personalipoliitikas motivatsioonisüsteemi parendamisel.

Püstitatud eesmärgi täitmiseks seab antud lõputöö autor järgnevad ülesanded:

- selgitada motivatsiooni ja töörahulolu olemust ning tuntumaid teooriaid;
- anda ülevaade Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike peamistest töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavatest teguritest;
- viia läbi motivatsiooni ja töörahulolu uuring Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike seas;
- analüüsida kogutud andmeid ja esitada autoripoolseid järeldusi tulemustest ning teha omapoolseid ettepanekuid puuduste kõrvaldamiseks.

Töö koostamise käigus kasutatakse eesti- ja inglise keelset erialast kirjandust, eesti keeles ilmunud õppematerjale ning Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülge.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse töörahulolu ja motivatsiooni olemust ning erinevaid teooriaid. Teises peatükis käsitletakse töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid, lähtudes eelkõige neist tegureist, mida autor uuringu läbiviimisel vajalikuks peab. Kolmandas peatükis annab autor ülevaate uuringu tulemustest ning esitab omapoolsed järeldused ja ettepanekud.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON

1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu olemus

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad tema tegevust (Virovere, Alas ja Liigand 2005:59).

Motivatsioon tähendab inimese sisetunnet, seda ei saa talle väljastpoolt peale suruda (Heller 2003:168).

Inimese aktiivsuse allikaks on vajadused. Vajadused saavad olla kas rahuldatud või rahuldamata. Rahuldamata vajadus muutub olukorras, kus seda on võimalik rahuldada, tegutsemise motiiviks. Motiivid võivad olla nii teadvustatud, kui teadvustamata - sageli on määravamad just teadvustamata motiivid. Motivatsiooni uurimine seisneb väljaselgitamises, miks inimesed midagi teevad – millised on jõud, mis kujundavad inimeste käitumisi, millised on nende käitumise motiivid.

Inimene vajab tegutsemiseks eesmärgi ning oma vajaduste rahuldamise stiimulite teadvustamist. Kui alluv töötab hästi ja organisatsioon võtab tema pingutusi arvesse, on tulemuseks töötajale tasu maksmine. Kui tasu on sobiv ja õigeaegne, rahuldab see alluva esialgsed vajadused ja sisetungid. Samas võivad tekkida uued vajadused ja kogu tsükkel kordub. Seda arvestades on väga oluline mõista alluvate vajadusi ja tegutsemise eesmärgi. Juht peab keskenduma oma alluvate vajadustele pidevalt, mitte tegelema antud päeva hetkevajadustega. Inimesele on olulisemad rahuldamata, mitte rahuldatud vajadused. Inimest motiveerib see, mille poole ta püüdleb, mitte see, mis tal olemas on. Täielikult rahuldatud vajadused ei motiveeri inimest tõsiselt pingutama.

Tänapäeva juhtimisteooriates pööratakse suurt tähelepanu töötajate motiveerimisele, mõjutamisele ja eestvedamisele ning väärtustatakse suhtlemist ja koostööd. Töötajat nähakse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel üha rohkem partneri kui vahendina. Motivatsioon paneb inimesi tegutsema püstitatud eesmärkide saavutamise nimel.

Motivatsioon peaks olema igas arenevas ettevõttes väga tähtsal kohal, sest ettevõtte edukus on otseses seoses töötajate rahulolu ja motivatsiooniga. Inimesed laenavad

organisatsioonile oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumusest (Mayo 2004:170).

Motiveeritud inimeseks peetakse üldjoontes sellist inimest, kes saab töös pidevalt häid tulemusi ning näitab töötades üles energiat ning entusiasmi. Ta on sageli valmis töökaaslastega vaeva nägema, et saada üle organisatoorsest probleemidest ning takistustest, sageli tahab ta võtta või on nõus võtma rohkem vastutust. Ta võib paremini leppida organisatsiooniliste muudatustega. Demotiveeritud töötaja omakorda tundub apaatsena ja kaldub kerkivaid probleeme ja mureküsimusi pidama ületamatuteks takistusteks edu saavutamisel. Tõenäoliselt puudub ta töölt tihemini ning ei suuda kinni pidada tähtaegadest, ta ei ole ilmselt koostööaldis ning ei soovi mingeid muudatusi. Ilmselgelt suudavad paremini tulemusi saavutada need organisatsioonid, kes suudavad oma töötajaid motiveerida. (Brooks 2008:64)

Mullins (1993:445) väidab, et motivatsioon on mõjutatav ning ta jaguneb:

- välimiseks motivatsiooniks (*extrinsic motivation*), mis tuleneb väliskeskkonnast ja on seotud „käegakatsutava“ tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond, töötingimused ja kolleegidevahelised suhted.
- sisemiseks motivatsiooniks (*intrinsic motivation*), mis tuleneb otsesest suhtest töötaja ja antud ülesande vahel ning on seotud psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: võimalus rakendada oma võimeid, saavutada midagi, olla tunnustatud.

Tulenevalt Mullinsi arvamusest saab väita, et motivatsioon on sisemiste ja välimiste mõjurite koostoime tulemus. Ettevõtte seisukohalt saab eelkõige mõjutada välimist motivatsiooni ja luua tingimused, mis võimaldaksid rahuldada töötaja psühholoogilisi vajadusi sisemise motivatsiooni tekkeks.

Mullinsi (1996:481) järgi ei ole motivatsioon sama, mis tööga rahulolu. Tööga rahulolu on rohkem kui lihtsalt suhtumine töösse, see on inimese sisemine seisund. See võib näiteks võimalik olla seotud isikliku eesmärgi saavutamise tööga, kas siis kvantitatiivselt või kvalitatiivselt. Motivatsioon on protsess, mis juhib töö rahuloluni.

Mullins (1996:484) märgib ka, et tööga rahulolu on sisemiste tegurite kooslus, mida on raske objektiivselt mõõta ja tööga rahulolu koosneb erinevatest faktoritest:

- individuaalsed faktorid – isikupära, haridus, intelligentsus, vanus, võimed;
- sotsiaalsed faktorid – suhted töökaaslastega, meeskonnatöö;
- kultuuriga seotud faktorid – põhihoiakud, väärtushinnangud, uskumused;
- organisatsioonilised faktorid – organisatsioonikultuur, töökorraldus, juhtimise stiil;
- keskkonnaga seotud faktorid – majanduslikud, sotsiaalsed, tehnilised ja poliitilised mõjud.

Ettevõtte juhid peavad väga hästi oma alluvaid tundma, et suudaksid läbi motivatsiooniprotsessi jõuda töötajate rahulolu tagamiseni. Suuremate organisatsioonide puhul, mille hulka kuulub ka Politsei- ja Piirivalveamet, mõeldakse juhtide all eelkõige struktuuriüksustejuhte, kuna nende töö võimaldab kõige paremini oma osakonna inimesi tundma õppida.

1.2. Motivatsiooni rahulolu- ja protsessiteooriad

Autor käsitleb käesolevas lõputöös tuntumaid motivatsiooni rahulolu- ja protsessiteooriaid. Rahuloluteooriatest käsitletakse lõputöös F. Herzbergi kahe faktori teooriat, Abraham Maslow vajaduste hierarhiat ning David McClellandi vajadusteteooriat, protsessiteooriatest aga õigluse/võrdsuse teooriat ja Victor Vroomi ootusteteooriat. Tänapäeval on tuntud ja tunnustatud teoreetikud nimetatud teooriaid oma teostes palju käsitletud ning sellepärast annab autor käesolevas lõputöös neist lühiülevaate.

1.2.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad

Rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni vajadustest ja nende rahuldamisest lähtudes. Rahuloluteooriad näevad inimeste vajaduste rahuldamist seoses ümbritseva

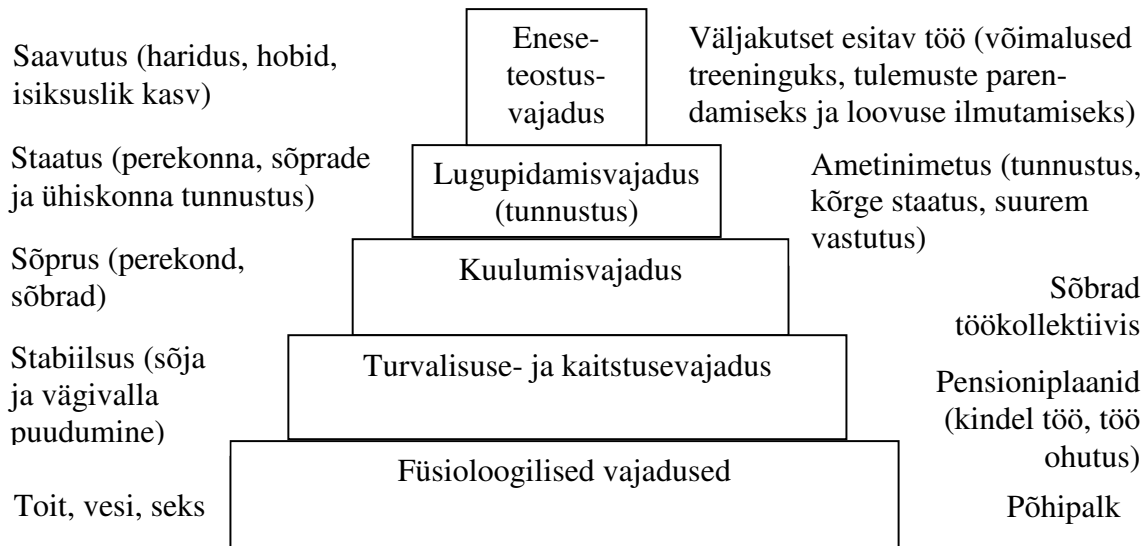
keskkonnaga. Vajadusi on võimalik rahuldada keskkonnaga koostegevusse astudes (Vadi 1997:92).

Abraham Maslow vajaduste hierarhia

Abraham Maslow vajadusteteooria põhineb oletusel, et inimene püüab rahuldada oma vajadusi teatud järjekorras (Joutsenkunnas, Heikurainen 1997:84).

A. Maslow väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Kui inimene on juba jõudnud ülevalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpool olevate vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkeni (Alas 1997:110).

Joonisel 1 on ära toodud A. Maslow vajadustepüramiid. Madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine eelneb püramiidi kõrgemal astmel asetsevate vajaduste aktualiseerimisele (Vadi 2001:94). Joonise paremal pool asetsevad erinevate vajaduste rahuldamise tööalased tegurid ning vasakul pool eraelulised tegurid.



Joonis 1. A. Maslow vajadustepüramiid (Alas 2001b:117)

Väga sageli on töises tegevuses esiplaanil madalamad vajadused (füsioloogilised vajadused ja turvalisus). Inimene vajab toitu, kehakatet, kuid ka pensionikindlustust ja töökohta üldises mõttes. Heade töötulemuste saavutamiseks on vaja arvestada ka kõrgemaid vajadusi. Sotsiaalseid vajadusi rahuldavad töötajatevahelised suhted, ettevõtte sisekeskkond. Väga mõjus on inimese soov endast lugu pidada. See sunnib inimest töötama täpselt ja korralikult. Endast lugupidamise vajadus muudab mõjusaks tunnustuse ja laitude. Eneseteostusvajadus sunnib otsima paremaid lahendusi, andma endast parima püstitatud eesmärkide saavutamisel. Kuna kõrgemaid vajadusi ei suuda inimene täielikult rahuldada, siis on neil suur mõju tulevikku suunatud tegevustes. (Vadi 2001:96)

Maslow` teooria kriitikud on väitnud, et tegelikkuses see hierarhia ei ole püsiv. Näiteks võib kõrge eneseteostusvajadusega inimesel see vajadus jääda ajutiselt tahaplaanile, kui näiteks perre sünnib laps või mõni pereliige on raskesti haige. Ka muutub turvatunde vajadus domineerivaks, kui ühiskonnas tekib kriitiline olukord, suurem katastroof, sõda või majanduskriis. (Virovere jt 2005:62)

Käesoleva töö kirjutaja nõustub Maslow` teooria kriitikutega ning arvab, et hierarhia annab tegelikkusest lihtsustatud pildi. Politsei- ja Piirivalveameti ametkond koosneb väga erinevatest inimestest, kelle vajadused ning soovid on üksteisest erinevad. Näiteks rahuldab ühe inimese tunnustusvajadust kõrgema auastme saamine, samas kui teist hoopiski aasta parimaks töötajaks valimine. Ühte inimest motiveerib võimalus töö kõrvalt õppida, kuid teist jälle kõrgem palk, et lubada endale uhkema auto ülalpidamist. Seetõttu ongi juhil oluline leida selline variant, mis sobiks enamusele organisatsioonis töötavatele inimestele.

F. Herzbergi kahe faktori teooria

Kahe faktori teooria kujunes välja F. Herzbergi poolt läbiviidud küsitluse tulemuste põhjal. Selgitamaks välja rahulolu ja rahulolematuse põhjusi, küsitles Frederick Herzberg inimesi kahel juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ning kui nad ei olnud tööga sugugi rahul. Küsitluste tulemuste põhjal jõudis Herzberg järeldusele, et kõik põhjused saab jagada kahte rühma:

- **hügieeni faktorid** on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust;

- **motivatsiooni faktorid** on need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (Virovere jt 2005:64)

Tabelis 1 on välja toodud erinevad hügieeni- ja motivatsioonifaktorid.

Tabel 1. F. Herzbergi kahe faktori teooria (Alas 1997:111)

Hügieenifaktorid	Motivatsioonifaktorid
<ul style="list-style-type: none"> • palk • kindlustunne tööl • töötingimused • kontrolli tihedus, ulatus • inimeste vahelised suhted • töökultuur • juhtimise kvaliteet 	<ul style="list-style-type: none"> • saavutusvajaduse rahuldamine • vastutuse usaldamine • enesearendamise võimalust pakkuv töö • huvipakkuv töö • tunnustus

Nimetatud teooria peamiseks mõtteks on see, et töörahulolu põhjustavad teised tegurid kui rahulolematust (Joutsenkunnas, Heikurainen 1997:86). Herzberg väidab, et negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist ja rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust (Alas 1997:111). Autor toob näitena palgatõusu – suurema tasu maksmine vähendab töötajate rahulolematust, kuid ei tekita neis veel rahulolu. Rahulolu tekitamiseks tuleb töötajaid hoopiski tehtud töö eest tunnustada.

Herzberg otsis võimalust rakendada kahefaktoriteooriat töökeskkonnas. Ta väitis, et rahulolu ja motivatsiooni pakkuva töökeskkonna saavutamiseks tuleb võimaldada töötajal saada kasu sisemistest tasudest ning vältida võimalikke rahulolematust tekitavaid mõjureid. Ta pakkus välja seitse vertikaalse laadimise faktorit, mille rakendamine suurendab tõenäoliselt töötaja motivatsiooni. (Brooks 2008:88)

Lisas 1 on välja toodud vertikaalse laadimise faktorid ning nende seos sisemiste ja välimiste tasudega ning juhi võimalused iga kategooria edendamiseks.

Alas (1997:112) väidab, et mõnes olukorras on efektiivsem tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. Sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on tarvis pigem leevendada rahulolematust kui tõsta rahulolu, on efektiivsem hügieenifaktorite kasutamine. Autor arvab, et organisatsiooni kui ka struktuuriüksuse juht peab alati arvestama konkreetse olukorra eripära ning seejärel võtma vastu otsuse kas motivatsiooni- või hügieenifaktorite kasutamiseks. Autori arvamust kinnitab ka Türk (2005:40), kes on oma raamatus väitnud, et organisatsiooni ja töötajate eripära määrab ära rahaliste ja mitterahaliste hüvede vahekorra.

David McClellandi vajadusteteooria

David McClelland alustas oma uuringuid A. Maslow` teooria eneseteostusvajaduse olemuse selgitamiseks. Ta sõnastas teooria, mille järgi inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tuleb tugineda kolmele vajadusele:

- 1) saavutusvajadus, mis ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendada keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi;
- 2) suhtlemis- ja liitumisvajadus ehk ühtekuuluvusvajadus ajendab looma ja hoidma sooje, sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ning inimestevahelistele suhetele;
- 3) jõu- või võimuvajadus tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada. Selle vajaduse avaldumist reguleerivad eelnevalt loetletud isiksuse vajadused, väärtused ja tõekspidamised (Vadi 1997:98).

Esimesena nimetatud saavutusvajadust kirjeldas ta omakorda kolme faktorina, mis olid iseloomulikud neile, kes teistest enam saavutasid:

- neile meeldis mõõdukas risk oma ettevõtmistes;
- nad soovisid olla isiklikult vastutavad oma ettevõtmiste õnnestumise või läbikukkumise eest;
- nad tahtsid saada oma töö kohta vahetut tagasisidet (Alas 1997:110).

Kõrge saavutusvajadusega inimene otsib pigem selliseid olukordi, kus tal oleks isiklik vastutus probleemide lahendamisel, projektide või tegevuse juhtimisel. Talle meeldib, et tagasiside on sageli selge ja kiire, ülesanne mõõdukalt keeruline ning on vaja uuendusmeelsust. (Brooks 2008:75)

Ühe vajaduste rahuldamise vahendina käsitletakse motivatsiooni uurivates vajaduste teooriates raha. McClelland tegi katsete abil kindlaks, et raha ei olnud eriti tugev motivaator kõrge saavutusvajadusega inimeste jaoks. Need inimesed töötasid väga hästi ka ilma rahaliste ergutustasudeta. Madala saavutusvajadusega inimesed seevastu hakkasid paremini tööle, kui neile töö eest maksta lubati. Samas on raha kõrge saavutusvajadusega inimestele oluline: nad võtavad seda kui tagasisidet ja tunnustust tehtud töö eest ning peavad raha iseenesestmõistetavalt eduga kaasaskäivaks nähtuseks (Alas 1997:111).

Motiveerimiseks tuleks leida, milline on eelpool nimetatud allikate vahekord iga inimese jaoks eraldi, sest üks võib kompenseerida teise puudumist (Vadi 2004:91). Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole enam töö elatusvahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks pole välist sundi. Tööprotsess kui vahend muutub eesmärgiks.

1.2.2. Motivatsiooni protsessiteooriad

Protsessiteooriate lähtekohaks on arusaam, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida. Neid nimetatakse kognitiivseteks teooriateks, sest põhirõhk on inimese erinevatel tunnetusprotsessidel (Vadi 1997:92).

Õigluse/võrdsuse teooriad

Õigluse- ja võrdsusteooria kohaselt võrreldakse oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Keskendutakse õigluspriinsibile, sellele, kuidas inimesed tajuvad õigluse järgimist nende kohtlemisel. Töötajad võrdlevad, kas nende tööine pingutus, haridus, kogemus ja tööga toimetulek on vastavuses sellega, millist tasu nad saavad. Eelistatakse tasakaalus ja võrdseid olukordi. Tajutud ebavõrdsus loob aluse sisepingele, mis kasvab proportsionaalselt tajutud ebavõrdsuse tasemega.

„Ei saa eeldada, nagu tahaksid kõik tööst ühte ja sedasama- olgu selleks siis raha, staatus või võim teiste üle otsustada” (Pöldre 2004:3).

Autori arvates on töötaja rahul, kui tema vahekord saadud tasu ja tehtud jõupingutuste vahel on kõrgem või sama teiste sama panust andvate töötajatega. Kui aga töötaja vahekord saadud tasu ja tehtud jõupingutuste vahel on halvem kui teistel, muutub ta tunnetatud ebaõigluse tõttu rahulolematuks.

Lisas 2 on ära toodud võrdluse subjektiivsus. Võrdleja võib ebavõrdsuse tunnetamisel muuta oma tegevuse intensiivsust, lõpptulemuste hulka või kvaliteeti, muuta oma arvamust või suhtumist omaenda isikusse või teistesse, valida mõne teise võrdlusobjekti või organisatsioonist lahkuda. Inimeste tegevuse mõjutamisel tuleb kindlasti arvestada seda, et inimene pole huvitatud ainult tasu absoluutsest suurusest (Vadi 1997:100).

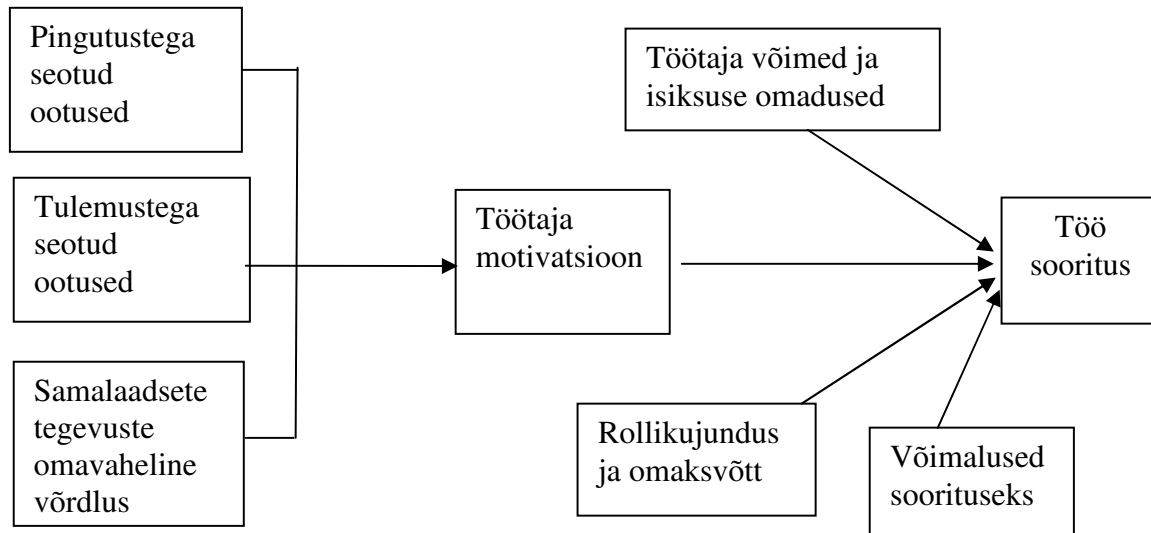
Victor Vroomi ootusteteooria

Motivatsiooni selgitamine ootuste ja eesmärkide kaudu põhineb eeldusel, et töötaja on motiveeritud siis, kui temalt nõutav võimaldab tal ühtlasi realiseerida ka ta enese ootusi ja eesmärgi. Ootus on usk, et teatud käitumine võib olla edukas või ebaedukas. Ootusteoorias väidetakse, et enne tulemuste saavutamiseks tehtavaid jõupingutusi arvestatakse kolme peamist tegurite gruppi:

- 1) *Pingutus – tegevus*. Hinnatakse tõenäosust, kuivõrd teatud jõupingutused võimaldavad tulemusi saavutada. Pingutuse tugevus sõltub inimese usust endasse ja oma võimetusse antud situatsioonis.
- 2) *Tegevus – tagajärg*. Inimene hindab tõenäosust, kuivõrd edukas sooritus viib teatud tulemuseni ja mõtleb, kas pingutuse korral on reaalne soovitatavat tulemust saavutada.
- 3) *Valents* ehk *olulisus* kujuneb samalaadsete tegevuste omavahelisel võrdlemisel. See on tagajärgede ja tasude väärtus antud inimese jaoks. Kui kättesaadavad tasud on huvipakkuvad, siis on tegemist kõrge valentsiga. Motivatsioon tekib siis kui kõrge valents seostatakse konkreetse situatsiooniga (Vadi 1997:100-101).

Lyman Porter ja Edward Lawler lisavad oma käsitluses neile teguritele rollitaju kui olulise mõjuri. Vroomi ja Porter-Lawleri seisukohti ühendades võib motivatsiooni

seletada kui mõjutegurite koostoimet, mille realiseerimine sõltub võimalustest, isiksuse võimetest ja rollist. Joonis 2 annab hea ülevaate Vroomi ja Porter-Lawleri ühendatud ootusteteooriast (Vadi 1997:102).



Joonis 2. Victor Vroomi ootusteteooria (Vadi 1997:102)

Ootuste teooriast tuleneb mitu olulist järeldust:

- Arusaam, et inimese töö sooritust ja käitumist mõjutavad mitmed temast endast ja keskkonnast tulenevad tegurid.
- Inimene teeb mitmeid otsuseid ja valikuid, kuidas käituda mõistlikult, kasutades seejuures infot, mis on talle kättesaadav.
- Inimesed on erinevad nagu on erinevad ka nende vajadused, tegutsemisajendid ja motivatsiooniallikad. Mis sobib ühele inimesele, ei pruugi sobida teistele. (Brooks 2008:70)

2. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI MÕJUTAMINE

2.1. Liidri ja eestvedamise roll töötajate motiveerimisel

Organisatsiooni kõige olulisemaks ressursiks on muutunud rahaliste vahendite asemel tublid inimesed (Mayo 2004:19).

Organisatsiooni juhtimismudeli üheks kriteeriumiks on eestvedamine, mille kaudu saab inimesi motiveerida vajalike tööde tegemiseks. Eestvedamine on protsess, mille käigus juht mõjutab töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel.

Liider on organisatsiooni mõjuvõimsaim isik, kes suudab kõige rohkem mõjutada kaastöötajate tegevust. Liidriks ei piisa üksnes juhtimis- ja organisatsioonialasest kompetentsusest. Ta peab andma töötajatele eesmärgitunde ning aitama neil ebakindlas, muudatuste- ja stressirohkes maailmas ennast piisavalt väärtustada ja motiveerida. Liider peab mõistma järgijate mõtteid, soove ja tundeid (Türk 2001:98).

Liidrid erinevad järgijatest teatud omaduste poolest. Vadi (1997:117) on välja toonud 4 isiksuse omadust, millel on tugev mõju liidritele võrreldes järgijatega:

- intelligentsus- liidrid on üldiselt kõrgema arukuse ja taibukusega kui keskmised järgijad;
- sotsiaalne küpsus – liidrid on emotsionaalselt tasakaalukad ja küpsed, neil on hea ettekujutus iseendast ja oskus kergesti märgata inimeste erinevusi ja sarnasusi;
- sisemine motivatsioon – liidrite tegevuses on motivatsioonil suur osa. Neil on soov olla tähelepanu keskpunktis. Nad tunnetavad tavaliselt suuremat vastutust ja soovivad saavutada häid tulemusi;
- hoiak inimsuhetele – liider mureseb teiste pärast. Inimesed on talle väga tähtsad.

Autori arvates valivad töötajad ise endale liidri. Valitud liidriks võib olla kas järgijate otsene juht või nendega samal tasemel töötav inimene. Politsei- ja Piirivalve organisatsioonis siis näiteks, kas struktuuriüksuse juht või vahetuse vanem.

Liider on isik, kes seisab järgijate heaolu eest, annab oma käitumisega õiget eeskujut ja motiveerib kaaslasi efektiivsemalt töötama. Liidri eestvedamine on eriti oluline

meeskonnas, kus paljud liikmed on varasema töökogemuseta noored inimesed. Eestvedamine (*leadership*) on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu (Türk 2001:9).

Eestvedajana peab juht olema asjade täideviimise eesotsas, juhtides kolme põhiprotsessi – ta valib teised eestvedajad, määrab strateegilise liikumissuuna ja suunab protsesse (Bossidy, Charan 2004: 28).

Liidrid peavad alati olema organisatsiooni väärtuse osas eeskujuks ning läbi hea eestvedamise andma neid edasi ka järgijatele. Vilets eestvedamine toob endaga kaasa nõrga moraali, töölt puudumised ja tööjõu voolavuse, samas võib ta põhjustada ka liigset enesega rahulolu, halbu strateegilisi valikuid ja paljusid muid soovimatuid tagajärgi (Mayo 2004:147).

Mayo (2004:148) väidab, et hea eestvedamise käigus peab liider ilmutama järgmisi käitumismudeleid:

- 1) andma kindla suuna ja sihi, mis võimaldaks inimestel endil otsustada;
- 2) tagama, et töötajatel oleks selge aruandekohustus;
- 3) olema organisatsiooni väärtuste kehastus;
- 4) näitama rõhutatud ja tasakaalustatud tähelepanu huvigruppidele loodava väärtuste suhtes;
- 5) toetama inimeste võimekuse arengut juhendamise ja tööülesannete jaotamise abil;
- 6) looma ja alal hoidma õpi- ja jagamiskeskset keskkonda;
- 7) tunnustama saavutusi;
- 8) andma inimestele volitusi innovatsiooniks ja otsustamiseks;
- 9) välistama „süüdlaste otsimist”;
- 10) olema pidevalt avatud tagasisidele;
- 11) hoidma töötajad toimuvast täielikult informeeritud ja kuulama regulaarselt nende ettepanekuid.

Liidri juhtimiseefektiivsuse parimaks hindajaks on tema järgijad. Efektiivse eestvedamise tulemusena tõuseb töötajate motivatsioon ja motiveeritus, inimesed soovivad tööühikuga

liituda ega taha sellest lahkuda. Suureneb teadmiste ja oskuste tase ning kasvab eneseusaldus, inimesed töötavad ja arenevad edukamalt (Mayo 2004:148-149).

Eestvedamine muudab töö kutsumuseks ning sisaldab pigem töötajate tõmbamist mitte aga tõukamist eesmärkide poole, inspireerides ja ergutades neid selleks. Eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüvitiste või karistuste (Türk 2001:21).

Motivatsioon võib olla oma olemuselt positiivse või negatiivse suunitlusega. Positiivne motivatsioon seondub mingite eesmärkide realiseerimisega, negatiivne motivatsioon on seotud aga hirmuga ebaõnnestumise ees. Vastupidiselt juhtidele toetuvad kõik liidrid eestvedamise käigus positiivsetele motivaatoritele, kuna negatiivsed emotsioonid hävitavad inimese loomevõime ning loovad lõppkokkuvõttes organisatsiooni liikmetele kahju. Positiivseid motivaatoreid kasutades rahuldavad liidrid töötajate vajadused õigluse, tõe, mõistmise, tunnustamise ja heade kavatsuste järgi. Samuti suurendab positiivsete motivaatorite kasutamine töötajate tööarmastust ning entusiasmi oma töö ja organisatsiooni suhtes (Türk 2001:133).

Töötajate motivatsioonist olenevad nende töötulemused ning seega on üks liidri ülesandeid suunata töötajate motivatsiooni organisatsiooni visiooni ja eesmärkide saavutamiseks (Türk 2001:133).

Liider peab alati pöörama palju tähelepanu töötajate motiveerimisele ning eestvedamisele, kuna ta on isik, kes suudab mõjutada kaastöötajaid. Kasutades positiivseid motivaatoreid suudab liider tõsta oma järgijate tööarmastust, eneseusaldust ning meeskonnatunnet.

2.2. Muudatuste mõju töörahulolu kujunemisele

Inimesed kalduvad muudatusi vältima ja soovivad säilitada olemasolevat olukorda. Hirm on aga arengu loomulik kaasnähtus. Niikaua, kui inimene muutub ja areneb, ei kao hirm kuhugi. Hirm tekib mugavuse tsoonist väljumisega, mingit vastutusrikast tegevust esmakordselt sooritades. Ainus võimalus hirmust vabaneda on muudatuste vooluga kaasas käia ja muudatustele vastupanu mitte avaldada. Enamasti nõustutakse arenema ainult teatud tingimustel, eeldusel, et kõige olulisemad väärtused jäävad muutumatuks. (Alas, Salu 2005:174)

Muudatuste tõrjumise põhjuseks on kõige sagedamini isiklikud huvid. Inimesed tõrjuvad muudatusi kartusest kaotada midagi väärtusliku: võimu, prestiiži, palka või soodustusi. Samas võivad nad osutada vastupanu lihtsalt seetõttu, et nad on teadmatutes ega tea, mida muudatused neile isiklikult kaasa toovad. Määramatus, mis tingitud vähesest informeeritusest, tekitab hirmu tuleviku ees. Tegemist võib olla informatsioonipuudusega või usaldamatusega juhtkonna suhtes.

Vastupanu võib ka tuleneda informatsiooni ühekülgsest tõlgendamisest või võimetusega antud informatsiooni mõista. Kui inimestel on erinevad eesmärgid, võib see viia erinevate hinnangute andmiseni oodatavale kasule, mida eelseisvad muudatused peaksid kaasa tooma. (Alas 2002:33)

Autori arvates tuleb tõdeda, et informatsiooni töötlemisel võtavad inimesed teadmiseks reeglina endale vajalikud faktid, tõrjudes eemale teabe, mis nende arvates pole oluline. Samas jäetakse tavaliselt edastamata info, millest ei saada aru. Antud asjaoludest tekib infokadu või teabe vale tõlgendamine. Kommunikatsioonist sõltub organisatsiooni liikmete käitumine. Ametnikud kujundavad oma käitumise vastavalt organisatsiooni siseselt jagatud informatsioonile. Saadud teabest viivad nad osa väljapoole, oma tuttavatele, sõpradele ja eelkõige pereliikmetele. Neilt saadud tagasiside ja töökohast tulenevate õiguste ning kohustuste koosmõjul võtavad ametnikud seisukoha, kuidas tegutseda vastavalt tekkinud olukorrale.

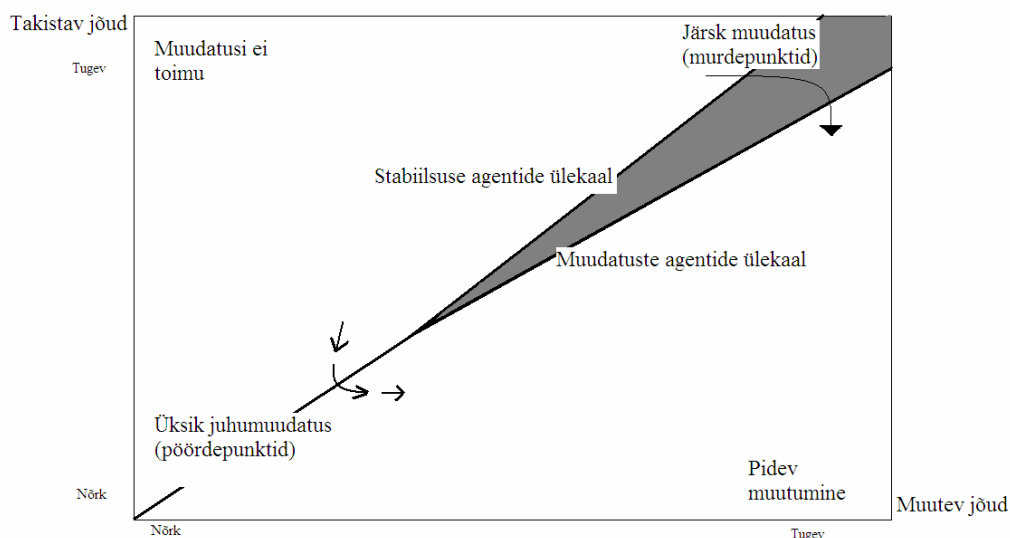
Kõige positiivsem ja oodatum reaktsioon on ilmselt aktiivne tegutsemine, kuid aktiivsus võib väljenduda erinevate eesmärkide taotlemisena ja eri suundades tegutsemisena.

Töötaja võib hakata otsima põhjusi, miks mingit tööd uut moodi teha ei saa, aga ta võib ka hakata entusiastlikult võimalusi otsima, kuidas muudatust võimalikult paremini ja kiiremini ellu viia. (Alas 2002:39)

Juhil ja tema meeskonnal tuleb arvestada muudatustele poolt ja vastu töötavate jõudude vahekordi. Politsei- ja Piirivalveamet on tekkinud erinevate ametnike taustal, kelle väärtushinnangud ja organisatsiooni kultuurist mõjutatud käitumine ei muutu üle öö vaid on pikaldane protsess. Politsei ja Piirivalve ametnike edukal integratsioonil moodustub lõpuks tugev organisatsioon, mis on kohanenud ja tekitanud endale uued väärtused ning kultuuri. Organisatsiooni, mille töötajad on motiveeritud ning oma tööga rahul.

Wit ja Meyer (Alas 2002:31) on analüüsinud muudatuste poolt ja vastu töötavate jõudude kombinatsioone järgmiselt (joonis 3):

- ülemises vasakpoolses nurgas on ülekaalus olemasoleva olukorra säilitamise eest võitlejad, kes rõhutavad vajadust teha kõike edasi nii, nagu seda alati tehtud on;
- alumises parempoolses nurgas on kõik inimesed muudatuste propageerijad;
- diagonaalil on jõud tasakaalustatud – iga kõrvalkalle kallutab süsteemi muutuste suunas või vastu;
- alumises vasakus nurgas on muudatuste poolt ja vastu jõudude pidev kõikumine, sest kuna mõlemad jõud on nõrgad, kutsub iga sündmus esile jõudude olulise muutmise;
- ülemises paremas nurgas, kus mõlemad jõud tugevad, võib muudatuste protsess järsult lõppeda.



Joonis 3. Muudatuste jõuväljade mudel Wit ja Mayeri järgi (Alas 2002:32)

Töötajate hoiakuid muudatuste suhtes mõjutavad ühelt poolt grupis omaksvõetud normid ja uskumused, kuid vähem tähtsad ei ole ka organisatsioonisiseseid suhteid ning organisatsiooni juhtkonna usaldamine või umbusaldamine. Tähtsal kohal hoiakute kujundajana on ka muudatuste kohta jagatav informatsioon. Vastuseta jäänud küsimused põhjustavad sageli negatiivse varjundiga väärarusaamu. Tulemuseks on kahtluste ja hirmu kasv töötajate hulgas.

Autori arvates on iga tasandi juhil oma poolse info jagamise ja vastuvõtmisega kanda organisatsiooni muudatuste juhtimisel oluline roll. Nimelt alluvate ja ülemate kahepoolne arutelu näitab ära muudatuste kitsaskohad ja aitab vältida väärarusaamade tekkimist. Viimane on infokadude ja emotsionaalsetes oludes stressi tekitav faktor, mis võib inimesi hoida eemal realistlikest faktidest, sest nad ei vaata muutuvaid asjaolusid adekvaatselt.

Ruth Alas kirjutab, et kõige sagedamini osalevad aktiivselt ja toetavad muudatusi inimesed, kes on huvitatud ja avatud uutele kogemustele, on riskivalmid ja vähem ennast teiste järgi kohandavad. (Alas 2002: 41)

Töötajatele on aktiivseks otsustamises osalemiseks tarvis, et nad saaksid juhte usaldada, mis omakorda eeldab vastastikust lugupidamist ja austust. Reaalne osalemine ei saa toimuda vastastikuse kahtlustamise ja usaldamatuse tingimustes. Töötajatel tuleb aidata

ületada passiivsus ja ükskõiksus, et nad võtaksid aktiivse hoiaku, öeldes välja oma arvamusi ja kommentaare ning osaledes aktiivselt kõigil aruteludel. Juhul, kui töötajate ettepanekuid ei ole võimalik arvestada, tuleb seda töötajatele piisavalt põhjendada, et mitte võtta neilt motivatsiooni edaspidiste ettepanekute tegemiseks.

Töötajate kaasamisel on kriitiline roll informatsioonil ja suhtlemisel. Osalemiseks on vajalik organisatsiooni kaugemaleulatuvate eesmärkide ja antud muudatuste põhjuste ning käigu kõigile arusaadavaks tegemine. Töötajad vajavad infot ettevõtte eesmärkide ja kavatsuste kohta, et otsustada, mida need muudatused konkreetselt neile kaasa toovad ja millist kasu nad aktiivsest osalemisest võivad saada. (Alas 2002:43)

Ruth Alasi arvates on levinumad organisatsioonist tulenevad muudatustele vastuseisu põhjused järgmised:

- muudatuste liiga kitsas suunitlus; sellise organisatsiooni elementide nagu töötajate, struktuuride, ülesannete ja infosüsteemide vahelise ebapiisava arvestamine;
- jäigad hierarhilised struktuurid, mis võimendavad nende tegevuste pidevat kordamist, mis minevikus edu tõid;
- struktuurimuutusest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressursside vähenemine;
- organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust. (Alas 2002: 36)

Organisatsioonis toimuvad muudatused põhjustavad erinevatel inimestel erinevaid emotsioone ning hoiakuid. Motiveeritud ning rahulolevad töötajad tulevad paremini toime uute olukordadega ning on valmis ka oma harjumuspäraseid tegutsemisviise organisatsiooni hüvanguks muutma. Rahulolematud ning vähe motiveeritud töötajad võtavad muudatusi raskesti omaks, näevad uutes olukordades pigem probleeme kui võimalusi ning aeglustavad organisatsiooni kui ühtse terviku arenemisprotsessi. Organisatsiooni selged kavatsused ja eesmärgid ning arusaadav strateegia muudatuste elluviimisel tagab liikmete rahulolu.

3. TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING LÕUNA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROOS

3.1. Politsei- ja Piirivalveameti lühitutvustus

1. jaanuaril 2010 alustas tööd Politsei- ja Piirivalveamet (PPA), mis loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti ühendamisel. Politsei- ja Piirivalveameti põhiülesanded on: Euroopa välispiiri tagamine; kodakondsuse määratlemine ja dokumentide väljastamine; turvalisus ja avalik kord riigi sees ning kuritegude menetlemine ja ennetamine. (Politsei...09.04.2010)

Politsei- ja Piirivalveameti tasandil on neli põhitöö osakonda: piirivalveosakond, korrakaitsepolitseiosakond, kriminaalpolitseiosakond ning kodakondsuse- ja migratsiooniosakond. Lisaks koordineerimine, sisekontroll, siseaudit ja administratsioon. (Politsei...09.04.2010)

Politseiprefektuuride, piirivalvepiirkondade ja KMA regionaalsete büroode baasil moodustus neli territoriaalselt prefektuuri:

- Põhja Prefektuur hõlmab tervet Harju maakonda, kus elab ligi 38% kogu Eesti elanikkonnast. Prefektuuri keskus asub Tallinnas.
- Ida Prefektuur hõlmab Lääne- ja Ida-Viru maakonda, kokku on teenindataval territooriumil 8 linna ja 27 valda. Prefektuuri keskus asub Jõhvis.
- Lääne Prefektuur hõlmab kuut maakonda- Hiiu, Saare, Lääne, Pärnu, Järva ja Rapla. Prefektuuri omapäraks on ala suurus ja elanikkonna hajusus territooriumil. Prefektuuri keskus asub Pärnus.
- Lõuna Prefektuur hõlmab kuut maakonda- Tartu, Jõgeva, Viljandi, Põlva, Võru ja Valga. Prefektuuri keskus asub Tartus. (Politsei...07.04.2010)

Lõuna Prefektuur koosneb järgmistest struktuuriüksustest: koordineerimisebüroo, piirivalvebüroo, kriminaalbüroo, korrakaitsebüroo, kodakondsus- ja migratsioonibüroo.

Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo alla kuuluvad järgnevad kordonid ja piiripunktid:

- Mustvee, Varnja, Mehikoorma, Värska, Saatse, Piusa, ja Luhamaa kordon;
- Koidula ja Luhamaa maanteepiiripunkt.

Autor keskendub oma lõputöös Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo alluvusse kuuluvatele kordonitele ja piiripunktidele.

3.2. Uuringu eesmärk ja valim

Lõputöö raames läbiviidud küsimustiku eesmärgiks oli välja selgitada Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike tööga rahulolu ning üldine motiveeritus. Püstitatud eesmärgi täitmiseks seab töö kirjutaja järgmised ülesanded:

- analüüsida Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike seas läbiviidud küsitlust tööga rahulolu kohta;
- saadud tulemuste põhjal esitada autoripoolseid järeldusi tulemustest ning teha ettepanekuid;
- esitada töö kõigile küsitluses osalenutele, kes on selleks soovi avaldanud ankeetküsitluses

Küsimustik (lisa 3) koosnes kahest osast: esimese osa aluseks oli Minnesota rahulolu küsimustik (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) ning teise osa koostas autor ise. Küsimustike esimene osa jaguneb omakorda seitsmesse blokki:

- organisatsiooniga seotud küsimused;
- töö korraldus;
- juhtimine;
- õhkkond ja suhted;
- töötasu;
- motiveerimine;
- täiendavad küsimused.

Iga blokk koosnes omakorda 7-9 väitest, mida vastajad pidid hindama skaalal 1-5, kusjuures üks on kõige madalam ning viis kõige kõrgem hinne.

Küsimustiku teine osa koosnes neljast küsimusest, mis täpsustasid ametnike sugu, ametikohta, palusid nimetada ametnikel neid motiveerivaid tegureid ning avaldada arvamust oma mõtete kohta küsimustikust ning töötajate rahulolust.

Uuringu viis autor töötajate seas läbi 26. veebruarist kuni 26. märtsini 2010. Antud uuringu valimiks valis autor Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo kordonite ja maanteepiiripunktide 366 töötajat.

Autor viis ankeetküsitluse läbi e-kirja teel. Samas oli võimalus ankeetküsitluse täitjal vastata küsimustikule kirjalikult, mida paljud vastamisel kasutasid. Küsitluse läbiviija juhendas vajadusel küsimustike täitjaid.

Välja jagatud küsimustikest laekus tagasi 167 küsimustikku, mis olid korrektselt täidetud. Tagasisaadud küsimustikud moodustasid 46% välja jagatud küsimustikest. Autor arvab, et protsentuaalselt täitsid küsimustikke küll natuke vähem kui pooled valimis osalenud ametnikud, kuid vastajate arv, 167 töötajat, on siiski tähelepanuväärne. Lõputöö autor tões uuringut läbiviies, et tulemuslikum küsimustike täitmine saavutatakse läbi vahetu kontakti. E-maili teel laekus planeeritust vähem täidetud küsimustikke ning enamus vastuseid sai autor paber kandjal, külastades ise uuringu objektiks olnud erinevaid kordoneid ja piiripunkte. Ajaressursi piiratuse tõttu ei õnnestunud autoril kõigi uuringu objektiks olnud kordonite ning piiripunktide töötajatega suhelda, kuid leiab, et 167 ametniku arvamus on piisav lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks.

3.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Tagasisaadud küsimustike esimese osa põhjal koostati iga bloki kohta eraldi andmetabelid programmis Excel. Iga blokk koosnes omakorda 7-9 väitest, mida vastajad pidid hindama skaalal 1-5, kusjuures üks on kõige madalam ning viis kõige kõrgem hinne. Küsitluse teel saadud andmeid töödeldi statistiliselt Excel andmetöötlusprogrammis. Iga väite kohta leiti aritmeetiline keskmine ning hindamise protsentuaalne jaotus. Antud tabelitest sai töö autor informatsiooni, milliseid valdkondi

peavad Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo kordonite ja piiripunktide töötajad probleemsemateks ja missugused tegurid takistavad või soodustavad töötajate rahulolu.

Küsitlust läbiviies jõudis autor järeldusele, et inimesi motiveerib enam mõte millegi kaotamisest kui millegi samaväärse saamisest. Näiteks kui paluda inimestel ankeedile ausalt vastata, siis pahatihti kas vastatakse illustreeritult või keeldutakse üldse vastamast, sest kardetakse kaotada oma töö või autoriteet ülemuse silmis. Samas aga ei usuta, et küsitluse läbiviimise eesmärgiks on töö kvaliteedi parendamine.

Antud töös on küsimustiku teise osa kohta välja toodud järgnevad andmed:

- küsimustikele vastanute sooline jaotus;
- küsimustikele vastanute jaotus ametikohtade lõikes;
- motiveerivad tegurid, mis küsimustikele vastanute jaoks tekitavad tööga rahulolu;
- küsimustikele vastanute kommentaarid tööga rahulolu kohta.

Küsimustikele vastanutest olid 66% mehed ja 34% naised (joonis 4). Meeste ja naiste rahulolu erinevuses märgatavaid erinevusi ei esinenud ning sellepärast ei pidanud autor otstarbekaks nende vastuseid hakata eraldi analüüsima.

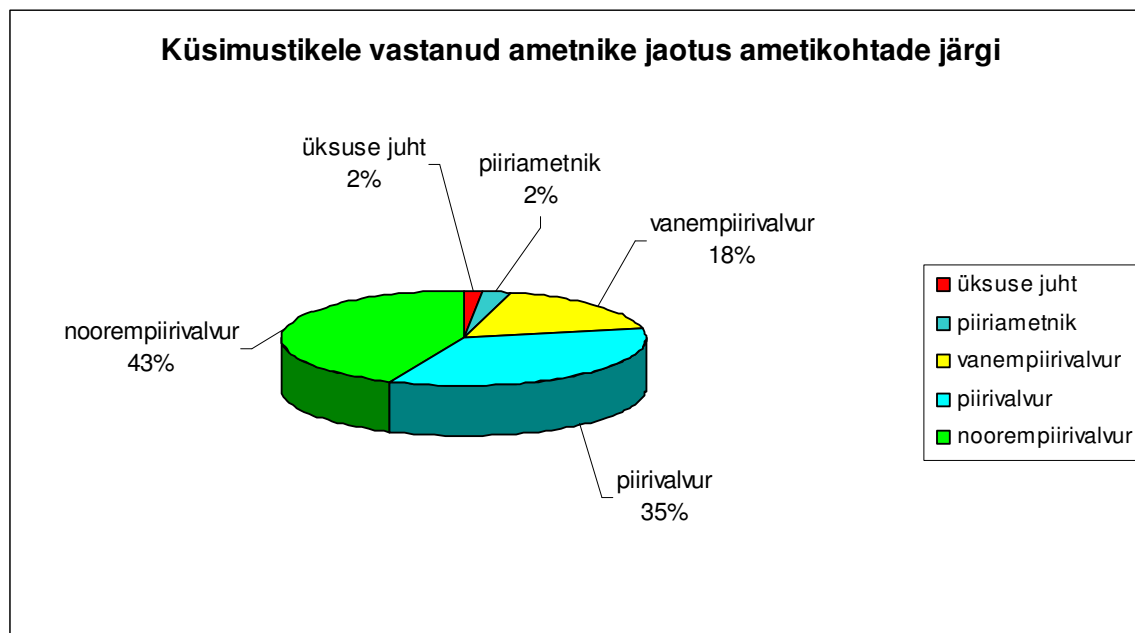


Joonis 4. Küsimustikele vastanud ametnike sooline jaotus.

Ametikohtade lõikes vastas küsimustikele:

- 2% üksuste juhte;
- 2% piiriametnikke;
- 18% vanempiirivalvureid;
- 35% piirivalvureid;
- 43% noorempiirivalvureid.

Küsimustikest selgus, et üksuste juhtide rahulolu oli suurem kui piirivalvurite ja noorempiirivalvurite oma. Antud tulemus on ootuspärane, kuna juhtide positiivsus, motiveeritus ja tegutsemistahe on vajalikeks tingimusteks, mõjutamaks alluvaid läbi eestvedamise. Samuti on juhid teadlikumad organisatsioonis toimunud muudatustest ning ei tunne hirmu teadmatuse ees. Joonis 5 annab hea ülevaate küsimustikele vastanud ametnike jaotusest ametikohtade järgi.



Joonis 5. Küsimustikele vastanud ametnike jaotus ametikohtade järgi.

Küsimustiku teises osas palus lõputöö autor nimetada ametnikel motiveerivaid tegureid, mis tekitavad neis tööga rahulolu. Üks vastaja võis nimetada ka mitu tegurit- kõik need,

mis tekitavad temas tööga rahulolu. Autor oli küsimustikus motiveerivate teguritena välja toonud palga, varustuse ja tehnika, kiituse, tänukirja, hüvitised ja paindliku töögraafiku. Samas võisid küsimustiku täitjaid ka ise täiendada loetelu ning nimetada tegureid, mis neid motiveerivad töötama. Tabel 2 annab ülevaate, missugused tegurid mõjutavad küsimustikele vastanud ametnike tööga rahulolu ning kui mitu vastajat nimetas konkreetseid tegureid.

Tabel 2. Motiveerivad tegurid, mis mõjutavad küsimustikele vastanud ametnike tööga rahulolu

Motiveerivad tegurid	Ametnike arv, kes valisid antud teguri
1. palk	130
2. varustus ja tehnika	72
3. kiitus	45
4. tänukiri	37
5. hüvitised	77
6. paindlik töögraafik	82
7. usaldusväärne meeskond	10
8. huvitavad ja väljakutsuvad ülesanded	8
9. head olmetingimused allüksuses	5
10. töötajasõbralik suhtumine	5
11. sotsiaalsed garantiid	5
12. enesearendamise võimaldamine	5

Antud tabelist on näha, et küsimustikele vastanud ametnike tööga rahulolu mõjutavad väga erinevad tegurid. 78% ametnikest on välja toonud, et neid motiveerib palk. Motivatsiooniteooriate põhjal saab järeldada, et palk motiveerib inimesi, kellel on rahuldamata füsioloogilised ning turvalisuse vajadused. Inimest, kellel on rahuldamata eneseteostusvajadus, motiveerib pigem töö, mis pakub enesearendamise võimalust kui töö, mis pakub rahuldavat töötasu. Palk on vahend, mis likvideerib tööga rahulolematust, kuid tuntumate teoreetikute arvates ei tõsta tööga rahulolu.

Lõuna Prefektuuri piiri valvavad ametnikud on erinevad inimesed, kelle vajadused ning neist lähtuvad soovid on erinevad. Piiratud ressursside tõttu ei ole alati võimalik

rahuldada iga indiviidi vajadusi eraldi, kuid juhid peavad alati teadma, missuguseid vajadusi nad saavad rahuldada läbi tulemuslikku eestvedamist ning töötajate tunnustamist. Autor toob välja, et 43% küsimustikele vastajate tööga rahulolu mõjutab olemasolev tehnika ning varustus. Tähelepanuväärne on asjaolu, et need ametnikud tunnetavad tehnikat ja varustust, mis teistele võivad tunduda iseenesestmõistetavad töövahendid, rahulolutegurina. Näitena võib tuua vormiriietuse. Uuringus osalenud kordonite ja piiripunktide ametnikud ei pea igapäevaselt tööd tehes kandma oma palgast ostetud riietust, vastupidiselt paljudele teistele erasektoris töötajatele. Sellepärast ongi oluline, et uuringus osalenud ametnikest 43% mõistab vahendeid ja tehnikat motiveeriva tegurina.

Küsimustiku teise osa viimases punktis uuris autor ametnike arvamust nii küsimustikust endast, tööga rahulolust kui ka teistest ametnike tööd puudutavatest teguritest. Ametnikud avaldasid oma arvamust vabas vormis kommentaaridena. Lõputöös toob autor välja järgmised ametnikelt saadud tähelepanuväärsemad kommentaarid:

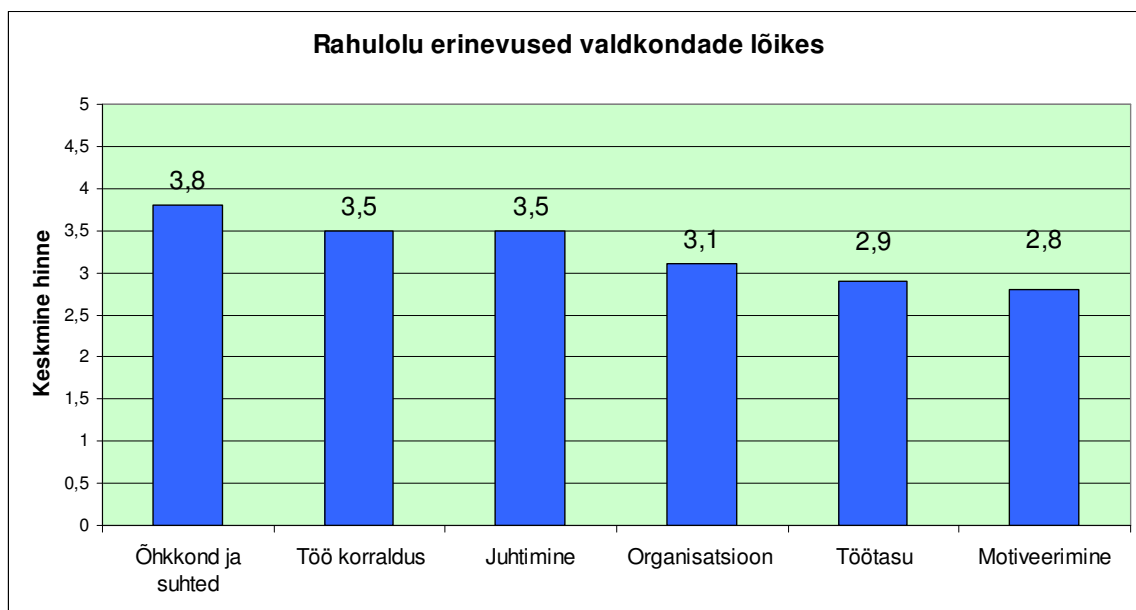
- „Hästitoimivate eraldi organisatsioonide liitmisega tekitati uue organisatsiooni liikmetes palju teadmatust ja rahulolematust, kuna ühendasutuse moodustamiseks loodud töögrupi analüüs ei olnud väga põhjalik ja paljusid olukordi tõlgendati piirivalvebüroo ametnike õiguste ja ootustega.“
- „Meie organisatsiooni töötajatel ei ole ilmselt üheski uuritavas valdkonnas rahulolu väga kõrge, kuid üheski valdkonnas ei saa välja tuua ka kõrget rahulolematust. Tean töötajad, kes ei olnud rahul struktuurüksuses info liikumisega, samas ta ei viitsi ennast nn “liigutada”, et seda infot saada.“
- „Peale piirivalve ja politsei liitumist on raske leida motivatsiooni edasises töös.“
- „Töötajasõbralik suhtumine, nagu see oli enne nn masu algust – siis, kui ametnike oli puudu, sest erasektori palgad olid suuremad ja vastavast ei öeldud iga asja peale “Kui ei meeldi, mine ära, meil on järjekord ukse taga!”
- „Huvitavad ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded. Töö, mida ma teen peab tekitama tunde, et minust ja minu panusest sõltub midagi, et midagi muutub paremaks.“

Järgnevalt toob autor välja küsimustike esimese osa tulemused. Küsimustiku esimene osa jaguneb seitsmesse blokki:

- organisatsiooniga seotud küsimused;
- töö korraldus;
- juhtimine;
- õhkkond ja suhted;
- töötasu;
- motiveerimine;
- täiendavad küsimused (ühisürituste, ametnike tulevikuplaanide ning karjäärivõimaluste kohta).

Iga blokk koosnes omakorda 7-9 väitest, mida vastajad pidid hindama skaalal 1-5, kusjuures üks on kõige madalam ning viis kõige kõrgem hinne.

Autor toob parema ülevaate saamiseks välja küsimustikele vastanud ametnike rahulolu erinevused valdkonniti (joonis 6) ning seejärel analüüsib igat valdkonda eraldi.



Joonis 6. Küsimustikele vastanud ametnike rahulolu erinevused valdkondade lõikes.

Organisatsioon

Küsimustiku esimese osa esimene blokk koosneb 8 väitest, millega selgitatakse välja ametnike rahulolu organisatsiooniga. Küsimustikele vastajate keskmine hinne organisatsiooniga rahulolu kohta on 3,1. Antud hinnangust võib autor järeldada, et organisatsiooni suhtes ei ole küsimustikele vastanud ametnikud väga rahulolevad, kuigi ei esine ka märgatavat rahulolematust.

Positiivse näitajana toob autor välja väite - tean seadustest tulenevaid tööülesandeid ja kohustusi. Küsimustikele vastanud ametnike keskmine hinne oma teadmiste kohta antud valdkonnas on 3,7. 49% hindas oma teadmisi neljaga ning 14% viiega. Teades seadusest tulenevaid tööülesandeid ja kohustusi, suudavad töötajad vältida teadmatusel tulenevaid ebaõnnestumisi. Ebaõnnestumised aga põhjustavad sageli iseendaga rahulolematust ning olukorra süvenedes tööga rahulolematust.

Kõige negatiivsema hinnangu sai antud blokis kolmas väide - olen rahul organisatsioonis toimunud muudatustega (uus Politsei- ja Piirivalveamet, Piirivalve asemel). Küsimustikele vastanud ametnikud hindasid oma rahulolu antud väite puhul keskmise hindega 2,1. Autor toob välja, et oma rahulolu moodustatud ühendameti suhtes hindas 32% hindega üks ja 38% hindega kaks. 19% küsimustikule vastanutest väljendasid ükskõikset suhtumist ja ainult 11% hindasid rahulolu hindega 4.

Politsei- ja Piirivalveamet on tekkinud erinevate ametnike taustal, kellede väärtushinnanguid ja organisatsiooni kultuurist mõjutatud käitumine ei muutu üle öö vaid on pikaldane protsess. Hetkel on uus ühendamet eksisteerinud ainult kolm kuud, kuid muudatused ei lõppe veel niipea. Teoreetikute poolt välja toodud rahuloluteooriatele tuginedes põhjustab inimeste rahulolematust informatsioonipuudus ja teadmatus tuleviku suhtes. Samuti vähendab rahulolu muudatuste konkreetse eesmärgi ja visiooni arusaamatus. Paljudele ametnikele on jäänud mulje, et muudatused on eraldi hästitoiminud organisatsioonides liiga kiirelt ellu viidud.

Väidet - organisatsioonis toimunud muudatuste kohta on piisavalt infot, hinnati keskmise hindega 3,1. Hindega viis hindas 14% ja hindega neli 22% vastajatest. Ametnikke, kes arvasid vastupidist, hindasid väidet hindega kaks 16% ja hindega üks 11% vastajatest. Autor toob välja, et antud väidet hindas positiivsena 36% vastanud ametnikest.

Hetkel on tegemist suure organisatsiooniga, nimelt on Politsei- ja Piirivalveametis umbes 7000 ametikohta. Kahjuks tekib paratamatult juhtkonna poolt alluvatele liikuvast teabes infokadusid ja saadud informatsiooni väärilt mõistmist. Samas on igal ametnikul võimalus otsida teda huvitavat infot Politsei- ja Piirivalveameti siseveebist ning vajadusel saab seda hankida oma otseselt ja vahetult juhilt. Kahjuks tuleb tõdeda, et mõned ametnikud tegutsevad täpselt nii palju kui neilt nõutakse ja ootavad, et keegi neile puuduoleva info kätte toimetab. Hetkel muutuvates oludes tähendab see enda osalist isoleerimist organisatsioonis toimuvast.

Töö korraldus

Küsimustiku esimese osa teine blokk koosnes 9 väitest, millega selgitatakse välja ametnike rahulolu töö korraldusega (töögraafikute, olmetingimuste ja planeerimisega). Uuringust selgus, et küsimustikele vastajate keskmine hinne töö korraldusega on 3,5. Antud hinnangust võib autor järeldada, et küsimustikele vastanud ametnike seas valitseb töö korralduse osas pigem rahulolu kui rahulolematust.

Positiivse näitajana toob autor välja, et väidet - töö paneb proovile mu teadmised ja oskused, hinnati keskmise hindegaga 3,7. Küsimustikele vastanutest töötajatest hindasid väidet hindegaga neli 43% ja hindegaga viis 22%. Vaid mõned ametnikud tundsid, et töö ei pane nende teadmisi ja oskusi proovile: hinde üks andis väitele vaid 3% ja hinde kaks 5% vastanud töötajatest. Enesearendamist pakkuv töö annab inimesele võimaluse eneseteostuseks ja saavutamisevajaduse rahuldamiseks. See hoiab ametnikku pidevas arenemises ja tekitab vajaduse uute teadmiste ning oskuste omandamise järele.

Kuuendat väidet - mul on alati olemas vajalik tööriietus ja tehniliselt korras töövahendid, hinnati keskmise hindegaga 3,7. Positiivse asjaoluna toob autor välja, et hindegaga neli hindasid vastajatest 51% ja hindegaga viis 16% küsimustikele vastanutest. 15% vastanud ametnikest hindasid antud väidet hindegaga kaks. Töökohal vajalike riide ja tehniliselt korralike töövahendite võimaldamine on motiveeriv tegur. Töötaja teeb oma tööd efektiivsemalt kui ta ei pea muretsema tehnika vastupidavuse pärast oma teenistusülesannete täitmisel. Riided kui motiveerivad tegurid sõltuvad sellest, kas töötaja võtab neid kui iseenesest mõistetavana või hüvena, mida talle pakutakse tööandja poolt.

Kaheksandat väidet - töökaaslaste vahel on piisav informeeritus, hinnati keskmise hindega 3,5. Küsimustikele vastanud ametnikest hindasid antud väidet hindega neli 38% ja hindega viis 11%. Ametnikke, kes arvasid, et töökaaslaste vahel pole piisav informatsiooni liikuvus, oli kokku 9% - neist 3% hindas antud väidet hindega üks ning 6% hindega kaks.

Autoril on hea meel, et 49% küsimustikele vastanud ametnikest pidasid oma kolleegide seas info liikuvust piisavaks. Informatsioon on oluline ressurss tänapäeval ja samatasandiline suhtlemine võimaldab saada puuduoleva teabe oma kolleegidelt. Teadmiste vahendamine oma meeskonnas suurendab liikmete tööjõudlust ja efektiivsust.

Juhtimine

Küsimustiku esimese osa kolmas blokk koosnes 8 väitest juhtimise (kommunikatsioon, toetus, koostöö) kohta. Küsimustikele vastajate keskmine hinne juhtimise osas on 3,5. Autor toob võrdlusena välja, et küsimustikele vastajate rahulolu juhtimistegevusega on suurem kui rahulolu organisatsiooniga, kuid sama, mis töö korraldusega.

Positiivse näitajana toob autor välja väite - töötaja ja otsese juhi vahel on ladus koostöö, mida hinnati küsimustikele vastanud ametnike poolt keskmise hindega 3,5. Nelja ja viiega hindasid antud väidet kokku 47% vastajatest. Otsese juhi ja alluvate koostöö ladusus tagab meeskonna pingevaba töökeskkonna. Pingevaba keskkond soodustab tööga rahulolu ja väheste tõrgete esinemine mõjub motiveeriva tegurina. Antud asjaolu näitab autori arvates, et suhtlemine toimib mõlemat pidi – nii juhi kui ka alluvate pooltel initsiatiivil.

Juhtimise bloki kolmandat väidet - minu ettepanekuid töökorralduse parendamiseks võetakse juhtide poolt arvesse, hinnati keskmise hindega 3,2. Küsimustikele vastanud ametnikud hindasid töökorralduse parendamiseks tehtud ettepanekute arvestamist juhtide poolt järgmiselt: hindega viis 16%, hindega neli 19%, hindega kolm 41%, hindega kaks 13% ja hindega üks 11% vastanutest.

Reatöötajad on need, kes realselt juhivad oma teenistusülesannete täitmisel õigusaktidest, määrustest, käskkirjadest ja korraldustest. Kahjuks ei sobi mõnikord juhendid realselt ülesannete täitmiseks, sest nende koostajatel pole igapäevase tegevusega ühendust ning nende oskused, mis praktikaga omandatud, on vananenud.

Autori arvates on töökorralduse parendamiseks tehtavate ettepanekute tegemine alluvatel juhtidele igati positiivne. Samas peab tõdema, et kõiki ettepanekuid pole aga võimalik või otstarbekas ellu viia.

Kaheksandat väidet - allüksuse juhtimises on toimunud muudatused, hindasid küsimustikele vastanud ametnikud keskmise hindega 3,3. Autor järeldab antud tulemusest, et kolme kuu jooksul on muutunud struktuuriüksuse juhtimises nii mõndagi, mida küsimustikele vastanud ametnikud tunnetavad oma allüksuses. Praeguseks hetkeks on muutunud mõningad õigusaktid, käskkirjad, juhendid ja sellest tulenevalt ka tööülesanded ning ametnike õigused ja kohustused. Paljud endised piirivalvurid töötavad nende jaoks uute andmebaasidega ja kohanevad uute korraldustega oma struktuuriüksuses.

Õhkkond ja suhted

Küsimustiku esimese osa neljas blokk koosneb 8 väitest, millega selgitatakse välja ametnike rahulolu ettevõttes valitseva õhkkonna ja suhetega. Ettevõttes valitsevat õhkkonda ja suhteid hindasid küsimustikele vastanud ametnikud keskmiselt hindega 3,8. Autor peab siinkohal ära märkima, et antud keskmine tulemus on küsimustikus välja toodud rahulolu valdkondadest kõige kõrgem.

Esimest väidet - enamasti lähen tööle hea tujuga, sest töötan koos meeldivate inimestega, hinnati vastajate seas keskmise hindega 4,1. 49% hindas väidet hindega neli ja 31% hindega viis. Positiivse asjaoluna toob autor välja, et vaid 4% küsimustikele vastanutest hindas väidet hindega kaks. Autor järeldab, et organisatsioonilised muudatused pole halvendanud sotsiaalseid suhteid meeskonna siseselt. Suhtluskeskkond omab tähtsat rolli töötaja igapäevasel teenistusülesannete täitmisel. Enamus ajast töötavad ametnikud paaridena. Töötajate töötulemused sõltuvad sellisel juhul üksteisest ning kui kaks isikut ei suuda omavahel piisavalt hästi lävida, halveneb nende mõlema tööviljakus ja efektiivsus.

Kuuendat väidet - vajadusel saan meeskonna kaaslastelt tööalast abi, hindasid vastajad keskmise hindega 4,2. Autor toob positiivse tulemusena välja, et küsimustikele vastanud töötajatest 46% hindas väidet hindega neli ja 40% hindega viis. Autori arvates kinnitab antud hinnang eelmist väidet. Uuringust võib järeldada, et küsimustikele vastajate arvates on meeskond ühtne ja ollakse üksteisele toeks, mis omab eriti tähtsust muutuvates

oludes. Näitena kirjeldab autor olukorda, kus inimesed, kes puhkuselt naasevad tööle, võivad avastada, et töö korralduslik pool on muutunud. Alati ei suudeta enne tööle asumist ennast piisavalt muudatustega kurssi viia ja seda loodetakse teha praktilise tegevuse käigus. Siinkohal on aga väga suure tähtsusega abivalmidus ja toetus meeskonnaliikmete poolt.

Töötasu

Küsimustiku esimese osa viies blokk koosneb 7 väitest töötasu (panus ja töötasu, palgapoliitika) kohta. Küsimustikele vastanud ametnike keskmine hinne töötasuga rahulolu kohta on 2,9. Antud tulemus on küsimustikus väljatoodud rahuloluvaldkondadest üks madalamaid. Autor selgitab madalat rahulolu töötasuga hetkel valitseva majanduskriisiga, mille tõttu oli organisatsioon sunnitud töötajate tasusid kärpima.

Väide – minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega, sai küsimustikele vastanud ametnikelt keskmiseks hindeks 2,4. Hindega üks hindas antud väidet 17%, hindega kaks 41%, hindega kolm 22% ning hindega neli 20% vastanutest. Ükski küsimustikele vastanud ametnik ei hinnanud analüüsivat väidet hindega viis. Ühendametiga on loodud olukord, kus piirivalvebüroo ametnikel on lisaks põhiülesannetele (piiri valvamine, piirikontroll jne.) lisandunud korrakaitse ülesanded ja selle tõttu on suurenenud töö maht. Ometigi ei kajastu see paljude töötajate arvates nende tunnustamises ja motiveerimises. Palk on vähenenud ja tõenäoliselt väheneb veelgi, kuid saadava raha eest tuleb suurendada tööpanust, mis tekitabki ametnikes rahulolematust.

Väide - meie organisatsioonil on normaalne palgapoliitika, sai küsimustikele vastanud ametnike poolt keskmiselt hindeks 2,1. Antud väidet hinnati vastajate poolt järgmiselt: hindega üks 25%, hindega kaks 52%, hindega kolm 14% ja hindega neli 9% küsimustikele vastanutest. Hinnet viis ei andud analüüsitavale väitele mitte ükski ametnik. Autor järeldeb, et muutunud organisatsioonide tulemusel on ametnikel arusaamatusi uue palgapoliitikaga. Organisatsiooni liikmed on teadlikud, miks palgad on vähenenud, kuid nad ei ole veel kohanenud vähenenud sissetulekutega. Töötajad on liialt seotud nende isiklikul tasandil toimuvate tulude ja kulude muutustega ning sellepärast ei

ole veel jõudnud endale teadvustada väheste rahaliste ressursside olemasolu organisatsioonis.

Motiveerimine

Küsimustiku esimese osa kuues blokk koosneb 8 väitest, millega selgitatakse välja ametnike rahulolu organisatsiooni motiveerimissüsteemiga. Uuringus osalenud ametnike keskmine hinne motiveerimise kohta on 2,8. Küsimustikus välja toodud rahulolu valdkondadest sai kõige nõrgema keskmise hinde just motiveerimine. Antud keskmisest hindest võib järeldada, et küsimustikele vastanud ametnikud ei ole rahul organisatsiooni motiveerimissüsteemiga ning nende motiveeritust on kindlasti vaja tõsta.

Väidet - töötajate lojaalsust hinnatakse ja tasustatakse meie ettevõttes vajalikul määral, hinnati keskmise hindega 2,3. Organisatsioonis juba mitmeid aastaid töötanud ametnikud tunnetavad, et nende lojaalsust ei hinnata, sest tööstaaži eest lisatasu ei saa ja palgad on ühtlustunud uute tööle tulnud ametnikega. Olenemata aastatepikkusest tööst on saadav palk suhteliselt võrdne samal tasandil töötavate vähem staažikamate ametnikega ja see tekitab rahulolematust inimestes, kes on jäänud organisatsiooni hetkel, kui erasektoris pakutavad palgad olid suuremad.

Väide - meie ettevõtte korraldab piisavalt koolitusi ja on loonud head võimalused töötajatele enesetäiendamiseks, sai uuringus osalenud ametnikelt keskmiseks hindeks 2,8. Antud väidet hinnati vastajate poolt järgmiselt: hindega üks 3%, hindega kaks 43%, hindega kolm 27%, hindega neli 24% ja hindega viis 3% küsimustikele vastanutest.

Rahaliste vahendite nappuses on organisatsioon külmutanud üleliigsed kulutused ja kehtib reegel, et teostatakse vaid vältimatult olulised koolitused ja ümberõpped organisatsiooni ametnike töös. Samal põhimõttel tegutseti juba 2009. aasta lõpus ning tulemustest võib järeldada, et ei ole võimalik rahuldada iga ametniku soovi ennast täiendada, kuid olulised koolitused ning ümberõpped siiski toimuvad.

Väidet - mind motiveerib paindlik töögraafik, hinnati keskmise hindega 4,0. Antud väide tõestab, et palk pole ainuke motiveeriv tegur. Inimesed hindavad hüvesid, mida töö neile pakub ja tekib olukordi, kus ametnikke tabavad ootamatud olukorrad eraelus. Paindliku töögraafiku võimaldamine hoiab töötajad rahulolevana ja aitab neil tööd sooritada paremini kogu meeskonnaga. Paindliku töögraafiku võimaldamine on eriti oluline

motivaator ajal, kui rahaliste vahenditega motiveerimine on nende piiratuse tõttu raskendatud.

Täiendavad küsimused

Küsimustiku esimese osa seitsmes blokk koosnes 7 erinevast väitest. Väited olid peamiselt ühisürituste, ametnike tulevikuplaanide ning karjäärivõimaluste kohta.

Esimest väidet - võtan meelsasti osa organisatsiooni ühisüritustest, hinnati keskmise hindega 2,7. Tulemustest selgus, et analüüsitavaid väidet hinnati pigem negatiivselt kui positiivselt- hindega üks ja kaks hindas 45% ametnikest ning hindega neli ja viis vaid 22% ametnikest. Antud tulemustest võib järeldada, et politseiametnikud, kes piiri valvamisega tegelevad, pole veel täielikuks integratsiooniks valmis. Moodustatud Politsei- ja Piirivalveameti muudatuste tulemusliku elluviimiseks on tähtis, et ühendatud organisatsioonide liikmed lõimiksid omavahel. Samas peab autor märkima, et alati on organisatsioonis inimesi, kes pole kunagi soovinud ühisüritustest väga osa võtta ning nende hoiak pole kindlasti tingitud organisatsioonis toimunud muutustest.

Väide - näen ennast organisatsioonis töötamas ka kolme aasta pärast, sai küsimustikele vastanud ametnikelt keskmiseks hindeks 3,9. Autori arvates on positiivne, et 68% vastanutest hindasid väidet nelja ja viiega, millest võib järeldada, et antud hinnangu andnud ametnikud näevad ennast uues organisatsioonis töötamas ka kolme aasta pärast. Väidet ei hinnatud mitte kordagi hindega üks, mis tähendab, et ühelgi uuringus osalenud ametnikul ei ole konkreetset soovi lõpetada töösuhet Politsei- ja Piirivalveametiga.

Väidet - ma leian organisatsioonis karjäärivõimalusi, hinnati keskmise hindega 3,0. Antud tulemustest võib järeldada, et ametnikud, kes ise pürgivad karjääriredelil tõusu poole, näevad võimalusi oma soovide rahuldamiseks. Samas on moodustatud Politsei-ja Piirivalveamet väga uus organisatsioon ning hetkel ei ole veel ametikohtade hindamist lõpule viidud. Karjäärisüsteem on osaliselt muutunud, kindlate kontuuride välja joonistumine, kuidas ametikohtadel ja auastmetel tõusta, võtab aega. Küsimustikele vastanud politseiametnikud, kes valvavad piiri, näevad osaliselt oma karjäärivõimalusi vana süsteemi järgi. Nad ei tea, kas süsteem jääb toetuma neile tuntud ja teada olevatele reeglitele. Samas pole kõigil ametnikel piisavalt informatsiooni, kui palju ja missugused muudatused võivad veel aset leida.

3.4. Ettepanekud

Autor jõudis küsimustiku analüüsimisel järgmiste ettepanekuteni:

Muutuvates oludes juhtida ametnike tähelepanu õigusaktidele, määrustele, käskkirjadele, korraldustele ja juhenditele, mida muudetakse ja on muudetud. Teadmiste ja oskuste kinnistamiseks peab teostama töötajate seas aegajalt treeninguid, harjutusi ja teadmiste kontrolli.

Toetada integratsioonilisi protsesse Politsei- ja Piirivalveameti töötajate vahel.

Esimesel võimalusel taastada ametnikele hüved, mida pakuti neile enne majandussurutise algust, eesmärgiga motiveerida häid spetsialiste jätkama uue ühendameti töötajatena.

Parendada informatsiooni liikumist töötajateni, kes pole ise piisavalt aktiivsed, et teavet hankida.

Parendada juhtide ja alluvate vahel dialoogi pidamist organisatsioonis toimuvate muudatuste vajalikkusest ning anda töötajatele aega uue olukorraga kohanemiseks.

Planeerida võimalusel mitmekesisem teenistus töövahetuse jooksul, et vähendada ametnikel rutiinsete teenistusülesannete tõttu tekkivat tööstressi.

Tagada töötajatele tehniliselt korras vahendid oma teenistusülesannete täitmiseks, eesmärgiga tagada töö tulemuste parenemine ja efektiivsus.

Parendada struktuuriüksustes töötava isikkoosseisu vahelist informatsioonivahetust.

Selgitada ametnikele palgasüsteemi põhimõtteid ja aluseid. Pakkuda staažikamatele töötajatele lisatasusid, näitamaks, et nende lojaalsust organisatsioonile hinnatakse ja tunnustatakse.

Moodustada ametnikele arusaadav karjäärisüsteem ja luua arusaadavad koolitusplaanid tasendus- või ümberõppeks.

Hoida paindlikku töögraafikut, mis küsitluse analüüsimisel osutus üheks ametnikke motiveerivamaks teguriks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli analüüsida Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike motiveeritust ja töörahulolu ning lähtudes erinevatest motivatsiooniteooriatest ja empiirilise uurimusena läbiviidud küsitluse tulemustest jõuda konkreetsete ettepanekute tegemiseni ametnike paremaks motiveerimiseks. Antud eesmärk sai täidetud.

Antud lõputöö alguses püstitatud eesmärgi täitmiseks sooritas lõputöö autor järgnevad ülesanded:

- selgitas motivatsiooni ja töörahulolu olemust ning tuntumaid teooriaid;
- andis ülevaate Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike peamistest töömotiveerituse ja töörahulolu mõjutavatest teguritest;
- viis läbi motivatsiooni ja töörahulolu uuringu Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike seas;
- analüüsis kogutud andmeid ja esitas autoripoolseid järeldusi tulemustest ning tegi omapoolseid ettepanekuid puuduste kõrvaldamiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo ametnikud on kõige enam rahul organisatsioonis valitseva õhkkonna ja suhetega (keskmine hinne 3,8). Kõige positiivsema tegurina antud valdkonnas toob autor välja hästitoimivad meeskonnasuhted ning töötajate lojaalsuse organisatsioonile.

Teisele ja kolmandale kohale aetasid küsimustikele vastanud ametnikud keskmise hindega 3,5 töö korralduse ja juhtimise. Positiivse tegurina töö korralduse valdkonnast saab välja tuua rahulolu töögraafikute, töövahendite ja tehnoloogiaga. Negatiivse poolena toob autor välja ametnike rahulolematuse töö korralduses toimunud muudatustega, mis on tegelikult ettearvatav reaktsioon hirmule uue olukorraga kohanemise ees. Kõige positiivsemate teguritena juhtimise valdkonnas toob autor välja juhtide kompetentsuse ning töötaja ja otsese juhi vahelise hea koostöö. Juhtimise valdkonda analüüsid järeldus, et ametnikud tunnetavad ka organisatsiooni juhtimises toimunud muudatusi, kuid ei oska veel võtta täpset seisukohta, kas toimunud muudatused on positiivsed või negatiivsed.

Organisatsiooni kui terviku (keskmine hinne 3,1) aetasid töötajad rahulolu tekitavatest valdkondadest neljandale kohale. Antud hinnangust võib autor järeldada, et organisatsiooni suhtes ei tunne küsimustikele vastanud ametnikud suurt rahulolu. Positiivsete teguritena organisatsiooni vallas võib välja tuua, et ametnikud teavad seadustest tulenevaid tööülesandeid ja kohustusi ning mõistavad organisatsiooni puudutavaid akte ja määrusi. Kõige negatiivsem ning samas kõige rohkem muret tekitav tegur antud valdkonnas on ametnike vähene rahulolu organisatsioonis toimunud muudatustega. Organisatsioonis toimuvad muudatused põhjustavad erinevatel inimestel erinevaid emotsioone ning hoiakuid. Töötajatega tuleb pidada dialoogi toimunud muudatustest, et tagada organisatsiooni jätkusuutlik tegutsemine ja juhtida muudatusi positiivses suunas. Organisatsiooni selged kavatsused ja eesmärgid ning arusaadav strateegia muudatuste elluviimisel tagab liikmete rahulolu.

Eelviimasel kohal rahulolu paremusjärjestuses asub ametnike rahulolu töötasuga (keskmine hinne 2,9). Uuringu tulemustest selgus, et töötajate arvates ei ole nende töö tasu ning vastutus vastavuses, hea töö eest ei saa vastavat tasu ning palk ei sõltu töötulemustest. Autor selgitab madalat rahulolu töötasuga hetkel valitseva majanduskriisiga, mille tõttu oli organisatsioon sunnitud töötajate tasusid kärpima.

Küsimustikus välja toodud rahulolu valdkondadest sai kõige nõrgema keskmise hinde 2,8 motiveerimine. Antud keskmisest hindest võib järeldada, et küsimustikele vastanud ametnikud ei ole rahul organisatsiooni motiveerimissüsteemiga ning nende motiveeritust on kindlasti vaja tõsta.

Küsimustikele vastanud ametnikud tõid välja, et neid motiveerivad paremini töötama järgnevad motivaatorid: paindlik töögraafik, töökorras varustus ning tehnika, kiitused, töötajasõbralik suhtumine, hüvitised ning enesearendamise võimaldamine.

Antud tulemused kinnitavad, et Lõuna Prefektuuris piiri valvavate ametnike tööga rahulolus esineb valdkondi, mis vajavad parendamist. Samuti esineb seoses uue Politsei- ja Piirivalveameti loomisega ametnike seas vastakaid hoiakuid – motiveeritud ning rahulolevad töötajad on võtnud muudatused omaks, kuid rahulolematud ning vähe motiveeritud töötajates tekitab olukord pigem probleeme kui võimalusi. Vähe

motiveeritud ametnike rahulolu peab kindlasti tõstma, et tagada organisatsiooni kui ühtse terviku tulemuslik arenemisprotsess.

Autor loodab, et organisatsiooni juhtkond võtab tema ettepanekuid seoses motivatsioonisüsteemi parendamisega arvesse, tagades niimoodi rahulolevamad organisatsiooniliikmed ning muudatuste kiirem omaksvõtt. Samas arvab lõputöö kirjutaja, et organisatsioonis tuleb teha näiteks kolme aasta pärast samalaadne uuring, et teada saada, kuidas on antud olukord muutunud ja kui hästi on toimunud integratsioon Politsei- ja Piirivalveametis.

SUMMARY

The title of this final thesis is “Employees motivation and job satisfaction in South Prefecture”. The author of the final thesis is Avo Roots, who is the student in Police and Border Guard College.

The final thesis is written in Estonian and it’s summary has been presented in English. The final thesis is 52 pages long. There are 7 schemes and 3 tables in the work. The empirical part of the final thesis is based on 22 different literature sources.

The purpose of the final thesis is to analyze the job satisfaction in the South Prefecture’s Bureau of Border and find out different motivation factors, which can be used to rise the level of employees’ job satisfaction. Author also gives some suggestions how to enhance present situation.

The final thesis consists of empirical and methodological part. The empirical part is divided in two chapters. The methodological part gives overview to the results of the survey. Author also gives his conclusions and suggestions in the methodological part of the work.

Author compiles a questionnaire survey among the employees of South Prefecture during 26.02-26.03.2010. The purpose of the survey is to examine the level of job satisfaction.

The results show that employees of Southern Prefecture’s Bureau of Border are most satisfied with relationships between each other. Secondly and thirdly are employees satisfied with management of the company and organizing of work, fourthly with organization and fifthly with salary. Employees are least satisfied with motivation factors.

The study show the potential motivators to improve job satisfaction. Those are salary, good equipment and technology, approval statement, flexible working schedule, interesting and challenging tasks, employee-oriented attitude, possibilities for self-development and rewards offered by the organization.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. ja Salu, M. P. 2005. Muudatuste meistriklass. Tallinn Tallinna raamatutrükikoda
- Alas, R. 1997. Personalijuhtimine: inimressursi juhtimine. (lk 110-112). Tallinn Kirjastus Külim
- Alas, R. 2001.a Juhtimise alused. (3.trükk, lk 29) Tallinn Kirjastus Külim
- Alas, R. 2001.b Personalijuhtimine. (3.trükk, lk 117). Tallinn Kirjastus Külim
- Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. (5-43). Tallinn Kirjastus Külim
- Alas, R. 2005. Personalijuhtimine: käsiraamat. (4.trükk, lk 8). Tallinn Kirjastus Külim
- Bossidy, L. ja Charan, R. 2004. Elluviimine: õpetus sellest, kuidas asjad saavad tehtud. (28-29). Tallinn Tallinna raamatutrükikoda
- Brooks, I. 2008. Motivatsioon. Organisatsioonikäitumine (Toim. M. Raudsepp). (64-88). Tallinn Tallinna raamatutrükikoda
- Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat: kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. Tallinn Kirjastus Varrak
- Joutsenkunnas, T. ja Heikurainen, P. 1997. Juhi töö teenindusettevõttes. (81-86). Tallinn Kirjastus Aspectum Eesti
- Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn Kirjastus Pegasus
- Mullins, L. J. 1993. Management and organisational behaviour. (3th Ed, p 445). London, Pitman
- Mullins, L. J. 1996. Management and organisational behaviour. (4th Ed. pp 481-484). London, Pitman.
- Politsei- ja Piirivalveameti organisatsiooni kirjeldus. Politsei-ja Piirivalveameti koduleheküljelt <http://www.politsei.ee/et/organisatsioon/> välja otsitud 09.04.2010

Politsei-ja Piirivalveameti prefektuuride kirjeldus. Politsei- ja Piirivalveameti koduleheküljelt <http://www.politsei.ee/et/organisatsioon/prefektuurid/> välja otsitud 07.04.2010

Pöldre, P. 2004. Raha motiveerib lühiajaliselt. Äripäev. Juhtimine, nr 3, lk 5-6

Türk, K. 2001. Eestvedamine. (lk 9-133) Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. (lk 40). Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Vadi, M. 1997. Organisatsioonikäitumine (3.trükk, lk 92-117). Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Vadi, M. 2001. Organisatsioonikäitumine. (5.trükk, lk 94-117). Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. (lk 91). Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. (lk 59-66). Tallinn Kirjastus Külim

4. TABELITE JA JOONISTE LOETELU

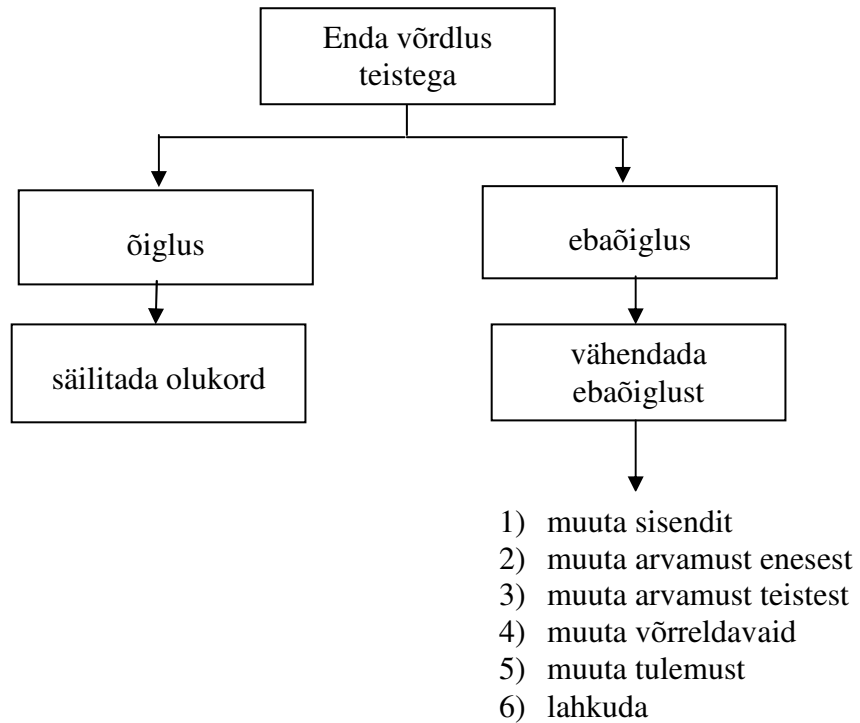
Tabel 1. F. Herzbergi kahe faktori teooria (Alas 1997:111).....	11
Tabel 2. Motiveerivad tegurid, mis mõjutavad küsimustike vastanud ametnike tööga rahulolu	28
Tabel 3. Herzbergi vertikaalse laadimise faktorid (Brooks 2008:88).....	46
Joonis 1. A. Maslow vajadustepüramiid (Alas 2001b:117).....	9
Joonis 2. Victor Vroomi ootusteteooria (Vadi 1997:102)	15
Joonis 3. Muudatuste jõuväljade mudel Wit ja Mayeri järgi (Alas 2002:32).....	21
Joonis 4. Küsimustikele vastanud ametnike sooline jaotus.	26
Joonis 5. Küsimustikele vastanud ametnike jaotus ametikohtade järgi.	27
Joonis 6. Küsimustikele vastanud ametnike rahulolu erinevused valdkondade lõikes.....	30
Joonis 7. Võrdsusteooria (Vadi 1997:101)	47

LISA 1. VERTIKAALSE LAADIMISE FAKTORID

Tabel 3. Herzbergi vertikaalse laadimise faktorid (Brooks 2008:88)

Vertikaalse laadimise faktor	Juhi võimalused kategooria edendamiseks
Töötajate isikliku vastutuse suurendamine	Töötajatele tuleb anda suuremat vastutust, huvipakkuvaid ning keerulisena tunduvaid ülesandeid, pakkudes seeläbi võimalust arenguks ja karjääri tegemiseks.
Kontrolli vähendamine	Lõpetada kontrollimine ja järelevalve, mis tekitab rahulolematust. Töötajatele tuleb pakkuda suuremat tegutsemisvabadust ja seeläbi rohkem võimalusi isiklikuks arenguks ja tunnustuseks läbi usalduse.
Eriliste töökohustuste täitmine	Delegeerida vastutust ja huvitavat tööd, andes seeläbi töötajatele võimalus saavutamiseks ja arenguks.
Juurutada uusi tööülesandeid	Muuta töö ihaldusväärsemaks, pakkudes vaheldust, keerulisi ülesandeid ja võimalusel suuremat vastutust.
Tekitada sobivad üksused	Anda töötajatele võimalus üksteist tunnustada, moodustades meeskonnad, mille liikmetele meeldib ja sobib koos töötada.
Anda rohkem mõjuvõimu	Suurem vastutus on üks tunnustuse viis. See pakub arengu- ja saavutusvõimalusi ning vähendab võimalust rahulolematuseks, mis võib tuleneda vajadusest alluda ettevõtte protseduurireeglitele.
Otsese tagasiside pakkumine	See annab võimaluse tunnustada ja juhendada, et pakkuda arenguvõimalusi.

LISA 2. VÕRDLUSE SUBJEKTIIVSUSE MUDEL



Joonis 7. Võrdsusteooria (Vadi 1997:101)

LISA 3. TÖÖRAHULOLU MÕÕTMISE KÜSIMUSTIK

Lugupeetud küsimustiku täitja

Olen Avo Roots, Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledži üliõpilane ja töötan Lõuna Prefektuuri Piirivalvebüroos Piusa kordonis. Palun Teie panust oma uurimistöösse teemal „Piiri valvavate ametnike rahulolu Lõuna-Prefektuuris”. Antud küsimustiku eesmärgiks on uurida Teie rahulolu tööga.

Uuringu tulemuste põhjal on võimalik teada saada, kas piiri valvavad politseiametnikud on rahul oma tööga muutavas organisatsioonis. Uuringu tulemusi kasutatakse üldistatud kujul ning kõik vastused on anonüümsed. Kedagi nimeliselt ei nimetata.

Küsimustikku täites palun märkida ära Teile sobivad vastusevariandid. Elektrooniliselt või kirjalikult vastates tähistage sobiv vastusevariant **X** sümboliga.

Elektroonilisel kujul palun saata avo.roots@gmail.com aadressile. Kirjalikult täidetud küsimustikest palun mind teavitada, tulen ise vajadusel järgi. Vastuseid ootan 26.03.2010. kuupäevaks.

Soovi korral lisage endapoolsed kommentaarid ja arvamused. Küsimuste korral palun kirjutage ar.roots@mail.ee või helistage 5656 9306.

Küsimustiku täitmine on vabatahtlik ja selleks peaks kuluma umbes **10-15 minutit**.

Kui soovite saada valmis diplomitöö, kas elektrooniliselt või kirjalikult, palun avaldada soov küsimustiku lõpus.

1. OSA

Palun hinnake väiteid 5- punkti süsteemis. Punkte võib tõlgendada järgnevalt:

1 = kindlasti mitte

2 = pigem mitte

3 = enam-vähem

4 = pigem nõus

5 = täiesti nõus

I ORGANISATSIOON	1	2	3	4	5
1. Tean seadustest tulenevaid tööülesandeid ja kohustusi					
2. Tööohutust ja turvalisust peetakse organisatsioonis oluliseks					
3. Olen rahul organisatsioonis toimunud muudatustega (uus Politsei- ja Piirivalveamet, Piirivalve asemel)					
4. Tean ja mõistan hästi organisatsiooni eesmärke ja sihte					
5. Enamasti ei mõtle ma töökoha vahetamise peale					
6. Tunnen, et mind innustatakse andma endast parimat					
7. Organisatsioonis toimunud muudatuste kohta on piisavalt infot					
8. Tean ja mõistan organisatsiooni puudutavaid seadusi, akte ning määrusi					
II TÖÖ (korraldus)	1	2	3	4	5
1. Töökohas on head olmetingimused					
2. Töögraafiku koostamisel arvestatakse Töö- ja puhkeaja seadust					
3. Töö paneb proovile mu teadmised ja oskused					
4. Töö korraldus on muutunud					
5. Töö planeerimine on hästi korraldatud					
6. Mul on alati olemas vajalik tööriietus ja tehniliselt korras töövahendid					
7. Minu töö on igav ja rutiinne					
8. Töökaaslaste vahel on piisav informeeritus					
9. Töögraafiku koostamisel arvestatakse minu soovidega					
	1	2	3	4	5

III JUHTIMINE	1	2	3	4	5
1. Töötaja ja otsese juhi vahel on ladus koostöö					
2. Organisatsiooni juhid hoolivad oma töötajate heast käekäigust					
3. Minu ettepanekuid töökorralduse parendamiseks võetakse juhtide poolt arvesse					
4. Karistused tööalaste eksimuste eest on arusaadavad ja õiglased					
5. Minu allüksuse juht on oma töös kompetentne					
6. Otsuste tegemine allüksuses on paindlik					
7. Saan oma otseselt juhilt vajalikku informatsiooni ja abi					
8. Allüksuse juhtimises on toimunud muudatused					

IV ÕHKKOND JA SUHTED	1	2	3	4	5
1. Enamasti lähen tööle hea tujuga, sest töötan koos meeldivate inimestega					
2. Meil on ühtne meeskond					
3. Sagedased sõnavahetused loovad töö juures pingelise õhkkonna					
4. Minu otsene juht on tujukas ja annab vastuolulisi korraldusi					
5. Erimeelsustes leitakse meie meeskonnas kergesti üksmeel					
6. Vajadusel saan meeskonna kaaslastelt tööalast abi					
7. Olen organisatsiooni suhtes lojaalne					
8. Töö mõjutab minu suhteid perekonnaga					

V TÖÖTASU	1	2	3	4	5
1. Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega					
2. Rahaline töötasu on ainuke, mis mind motiveerib					
3. Minu töötasu piisav põhivajaduste ja kohustuste rahuldamiseks (söök, esmatarbekaubad, ravimid, riided, transport, maksud ja laenud)					
4. Meie ettevõtte on normaalne palgapoliitika					
5. Töötan siin ettevõttes vaid palga pärast					
6. Minu palk ei motiveeri mind enamaks					
7. Minu vastutus ja palk on vastavuses					

VI MOTIVEERIMINE	1	2	3	4	5
1. Meie ettevõtte tunnustab oma töötajaid					
2. Ettevõtte pakub meile teistest asutustest oluliselt rohkem hüvitisi					
3. Töötajate lojaalsust hinnatakse ja tasustatakse meie ettevõttes vajalikul määral					
4. Minu otsene juht märkab ja tunnustab piisavalt minu pingutusi					
5. Saan oma töö eest sageli kiita					
6. Meie ettevõtte korraldab piisavalt koolitusi ja on loonud head võimalused töötajatele enesetäiendamiseks					
7. Mind motiveerib enam palk kui mitterahaline hüvitis					
8. Mind motiveerib paindlik töögraafik					

VII MUU	1	2	3	4	5
1. Võtan meelsasti osa organisatsiooni ühisüritustest					
2. Meie ettevõtte väärtused ühtivad minu isiklike väärtustega					
3. Minu isiklik elu (kool, väikesed lapsed, elukaaslane) raskendab mul tööl käimist					
4. Perekonna ainsa ülalpidajana olen ma sunnitud töötama oma organisatsioonis					
5. Pean oma töökohta sotsiaalselt turvaliseks (rahalised toetused juubelite, lapse sünni, pereliikme surma puhul, töökaaslastega on pingevaba keskkond)					
6. Näen ennast organisatsioonis töötamas ka kolme aasta pärast					
7. Ma leian organisatsioonis karjäärivõimalusi					

2. OSA

Palun märgistage sobivaim vastusevariant ristikesega.

1. **Olen**

..... mees

..... naine

2. **Teie ametikoht on?**

..... noorempiirivalvur

..... piirivalvur

..... vanempiirivalvur

..... spetsialist

..... muu (palun kirjuta)

3. **Palun nimeta motiveerivad tegurid, mis tekitavad sinus tööga rahulolu?**

..... palk

..... varustus ja tehnika

..... kiitus

..... tänukiri

..... hüvitised

..... paindlik töögraafik

..... muu (palun kirjuta)

4. *Kas Te soovite tagasisidet antud uurimustöö kohta?*

..... Jah

..... Ei

Kui Teie vastus on JAH, siis palun kirjutage e-maili aadress siia

.....

5. *Vabas vormis kommentaarid*

.....
.....

AITÄH, TEIE VASTUSTEST ON MULLE PALJU ABI!