

Sisekaitseakadeemia

Piirivalvekolledž

Igor Bogdanov

BK050

**PIIRIVALVEAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA
MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED
LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:

Piret Teppan, MA

Tallinn 2008

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: mai 2007
Töö pealkiri: PIIRIVALVEAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI NÄITEL	
Töö autor: Igor Bogdanov	allkiri:
<p>ANTUD LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD TEEMAL “PIIRIVALVEAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI NÄITEL“. TÖÖ ON KOKKU 41 LEHEL NING KASUTATUD ON 23 ALLIKAT. ANTUD TÖÖ KOOSNEB 4 PEATÜKIST. ESITATUD ON 8 JOONIST, 2 TABELIT JA 1 LISA</p> <p>LÕPUTÖÖ ON KOOSTATUD SISEKAITSEAKADEEMIA REKTORI 09.02.2007 KÄSKKIRJAGA NR 5-8/81 KINNITATUD „KIRJALIKE ÜLIÕPILASTÖÖDE VORMISTAMISE JUHEND“ ALUSEL.</p> <p>LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD EESTI KEELES NING RESÜMEE ON ESITATUD INGLISE KEELES.</p> <p>LÕPUTÖÖ EESMÄRGIKS ON UURIDA TÖÖTAJATE TÖÖGA RAHULOLU, MOTIVATSIOONI OLEMUST, VIIA LÄBI TÖÖTAJATE HULGAS TÖÖGA RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI HINDAMISE ANKEETKÜSITLUS JA JÕUDA VÄLJA ETTEPANEKUTENI, KUIDAS TÕSTA LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI PIIRIVALVEAMETNIKE MOTIVATSIOONI.</p> <p>TÖÖS ON KASUTATUD ANDMEKOGUMISMEETODINA KIRJALIKKU KÜSITLUST. KÜSITLUS VIIDI LÄBI LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTIS AJAVAHEMIKUL 17.12.2007 – 17.01.2008. ANTUD AJAVAHEMIKUL KÜLASTAS LÕPUTÖÖ AUTOR LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI JA JAGAS LAIALI KOKKU 46 ANKEETKÜSITLUST, MILLEST TÄIDETUD KUJUL TAGASTATI 27, MIS MOODUSTAS LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI TÖÖTAJATE KOGUARVUST 57%.</p> <p>UURINGUST SELGUSID TÄHTSAMAD MOTIVAATORID, MILLEKS ON LUBADUSTEST KINNIPIDAMINE, SUUREM TÖÖTASU JA KINDLUSTUNNE.</p>	
Võtmesõnad: organisatsioon, tööga rahulolu, motivatsioon, juhtimine, tunnustus	
Keywords: organization, job satisfaction, motivation, management, appreciation	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Juhendaja allkiri:	

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. TÖÖGA RAHULOLU	7
1.1 Hoiaku mõiste.....	7
1.2 Rahulolu ja töötasu	7
2. MOTIVATSIOON	11
2.1. Motivatsiooni olemus	11
2.2. Motivatsiooniteooriad.....	12
2.2.1 Motivatsiooniteooriate ajalugu	12
2.2.2. Maslow` vajaduste hierarhia.....	15
2.2.3. David McClellandi teooria	17
2.2.4. Frederick Herzbergi teooria.....	18
2.2.5. Protsessiteooriad	19
3. PIIRIVALVEAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI NÄITEL.....	21
3.1. Luhamaa maanteepiiripunkti iseloomustus.....	21
3.2. Uuringu eesmärk, meetod ja valim.....	21
3.3. Ankeedi tutvustus	22
3.4. Uuringu tulemused.....	23
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	29
4.1. Järeldused.....	29
4.1 Ettepanekud.....	30
KOKKUVÕTE.....	34
RESÜMEE.....	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	37
Lisa 1: Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike seas korraldatud küsitlus	38

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabelid:

Tabel 1. Rahulolu uuringu tulemused	24
Tabel 2. Motivatsiooni uuringu tulemused	26

Joonised:

Joonis 1. Ootuste teooria mudel	10
Joonis 2. Maslow` viieastmeline vajaduste püramiid.....	16
Joonis 3. Vastanute jagunemine soolise tunnuse järgi.....	23
Joonis 4. Vastanute jagunemine erinevate vanuserühmade lõikes.....	23
Joonis 5. Vastanute jagunemine tööstaaži järgi	24
Joonis 6. Näen end töötamas ka tulevikus Luhamaa piiripunktis	27
Joonis 7. Rahulolematus informatsiooni liikumisega	28
Joonis 8. Asutuse-sisese rotatsiooni võimalus	28

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on hakatud järjest suuremat tähelepanu pöörama töötajate rahulolule oma tööga. Organisatsiooni edukus sõltub suuresti sellest, millised on tema töötajad. Kui organisatsioonis on piisavalt kõrge rahulolu ja motiveeritud töötajad, on organisatsioonil lihtsam saavutada oma eesmärgid. Personali motivatsiooni tõstmine loob täiendavaid ressursse paremate töötulemuste saavutamiseks. Töötajatel on võimalus oma teadmiste, kogemuste ja oskustega väga oluliselt organisatsiooni käekäiku mõjutada. Organisatsioonis võib olla andekaid ja hea väljaõppega töötajaid, kuid kui aga puudub huvi töö vastu, - võib vaevalt häid tulemusi loota. Sellega seoses on personalijuhtimise probleemid muutunud väga aktuaalseks.

Seoses Eesti liitumisega Euroopa Liiduga on avanenud uued võimalused ka Eesti töötajatele. Töötajate hoidmiseks ja väärtustamiseks peab organisatsioon omama tagasisidet selle kohta, millised on töötajate ootused organisatsioonile. Rahulolu uuringu eesmärgiks on teada saada töötajate rahulolu järgmistes valdkondades: töökeskkond, arenguvõimalused, koostöö organisatsioonis, informatsiooni liikumine, juhtimine, palk ja soodustused jne. Tulemuste põhjal saab paika panna tegevuskava, et esile kerkinud probleemide lahendamiseks. Samuti saadakse informatsiooni selle kohta, mis on töötajatele tähtis. Individuaalne lähenemine inimestele ja töötajate ootuste uurimine võimaldab juhtidel pakkuda oma alluvatele selliseid tööülesandeid ja –keskkonda, mis vastaksid töötajate ootustele ning seeläbi mõjuksid motiveerivalt ja rahulolu suurendavalt.

Lõputöö teema valiku põhjustas tööjõu voolavus ja isikkoosseisu alakomplekteeritus Luhamaa maanteepiiripunktis. Valdavalt on Luhamaa maanteepiiripunktis lahkunud reakoosseis. Samuti on mõned piirivalvurid vahetanud struktuurüksust. Lõputöö autoril oli 2007.aastal teenistuskohaks Luhamaa maanteepiiripunkt, kus täheldas pingeid reakoosseisu töötajate ja allohvitserkoosseisu vahel. Kirjeldatud olukord pani autorit mõtlema nimetatud olukorra muutmiseks – kuidas on võimalik tõsta töötajate motivatsiooni?

Lõputöö eesmärk on uurida töötajate tööga rahulolu, motivatsiooni olemust, viia läbi töötajate hulgas tööga rahulolu ja motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus ja jõuda välja ettepanekuteni, kuidas tõsta Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike motivatsiooni.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. uurida rahulolu- ja motivatsiooniteooriaid;
2. koostada küsimustik tööga rahulolu ja töömotivatsiooni uurimiseks Luhamaa maanteepiiripunktis;
3. viia läbi Luhamaa maanteepiiripunkti isikkoosseisule töömotivatsiooni käsitlev küsimustik;
4. analüüsida saadud uuringu tulemusi ning teha ettepanekud Luhamaa maanteepiiripunkti töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks.

Uurimisobjektiks on Luhamaa maanteepiiripunktis töötavad piirivalveametnikud.

Töö koosneb neljast osast. Esimeses osas selgitab autor rahulolu olemust ning käsitleb rahulolu ja töötasu vahelisi seoseid. Teises osas uurib autor motivatsiooni olemust, motivatsiooniteooriaid. Kolmandas osas annab autor ülevaate Luhamaa maanteepiiripunktis läbiviidud uuringust tööga rahulolu ja motivatsiooni teemal. Lõputöö neljandas osas toob autor välja järeldused ja omapoolsed ettepanekud motivatsiooni tõstmise võimaluste kohta Luhamaa maanteepiiripunktis.

Lõputöös kasutati uurimismeetodina andmete kogumiseks kirjalikku ankeetküsitlust. Meetodi valikul peetakse silmas, et töötajatelt tagasiside kogumine oleks teostatav võimalikult lihtsalt, väikeste kuludega ja täidetud ankeetide arv oleks piisavalt suur. Uurimuse valimiks on kõik ajavahemikus 17.12.2007 – 17.01.2008 Luhamaa maanteepiiripunktis töötavad piirivalveametnikud. Valimi suuruseks on 46 inimest. Autor kasutas andmete töötlemiseks arvutiprogrammi Excel.

Lõputöö kirjutamisel on kasutatud eesti- ja ingliskeelseid erialaraamatuid ning ajakirjanduses ilmunud artikleid. Töö teoreetilises osas tuginetakse peamiselt Alase, Türgi ja Vadi vastavasisulistele raamatutele ja väljaannetele.

Autor tänab lõputöö juhendajat Piret Teppanit, kes aitas kaasa lõputöö valmimisele.

1. TÖÖGA RAHULOLU

1.1 Hoiaku mõiste

Hoiak on seadumus või kaldumus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse ning hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumisi. (Vadi 1997: 86)

Hoiak koosneb kolmest komponendist (Vadi 1997: 87):

1. tunnetuslik komponent sisaldab tõekspidamisi, informatsiooni mingi nähtuse kohta;
2. emotsionaalse komponendi moodustavad antud nähtusega seotud;
3. käitumusliku komponendi moodustavad vastavalt oma hoiakule.

Tööl seostub hoiakutega töörahulolu. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. (Vadi 1997: 87)
Kui hoiak on negatiivne, ei ole töötaja üldjuhul huvitatud pingutamisest ja tegema midagi varasemalt erinevalt (Leppik 2005: 11).

1.2 Rahulolu ja töötasu

Töötajal peab olema võimalik teha tööd keskkonnas, kus ta tunneb ennast hästi. Veedame ju suurema põhilise osa oma ajast tööl ja töökaaslastega suheldes.

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatus astet ja see näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. (Alas 2002: 44)

Töörahulolu uurimusele andsid tõuke Hawthore uurimused 1920. aastate lõpus, mis algselt olid mõeldud töötingimuste mõju suurendamiseks töö tulemuslikkusele. Need uurimused osutasid tänapäevase juhtimisteooria nurgakiviks, sest eksperimentide käigus selgus, et rohkem kui töökoha valgustatus motiveeris töötajaid nende osaks saanud kõrgendatud tähelepanu. 1930. aastatel hakati koostama küsimustikke, milles paluti töötajatel hinnata töö olulisemaid tunnuseid nagu töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jne. ning nende

hinnangute summeerimisel saadud indeksi vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel. (Alas 2002: 44)

Levinud on töörahulolu põhjustavate tegurite jagamine välisteks ja sisemiseks rahulolu faktoriteks. Väliste faktorite alla liigitatakse palk ja edutamisevõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimine ja kaastöötajad. Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib rääkida sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundlust. (Alas 2002:45)

Parema töösse suhtumisega kaasneb sagedamini ka arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. On tähendatud, et inimesed, kes oma elus iseseisvalt hakkama saavad ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisel, saavad ka oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. (Alas 2002:45)

Tööga rahulolu on tihedas seoses töötulemustega. Sageli on raske määratleda, kumb kummast sõltub. Osad autoreid väidab, et rahulolu tööga tagab tööalase edukuse, osa arvab aga, et edukas ja samuti tulemusrikas töö ise pakub rahuldust. Ilmselt õigem on seisukoht, et nii tööga rahulolu kui ka head töötulemused on töökompensatsiooni funktsioonid, mis on omavahel tihedas vastastikus seoses. (Türk 1997: 55)

Inimeste rahulolematuse organisatsioonis ei ole uus, see on seal alati olnud ja saab ka edaspidi olema. Mõnele pole töö organisatsioonis midagi enam kui elu ebameeldiv ja möödapääsmatu tõsiasi. Paremalt juhul ka võimalus olla koos teiste inimestega, hankida raha soovitud kaupade ja teenuste ostmiseks, kindlaksmääratud tegevus päevakavas. Ka töö isikupäratumaks muutmine suurtes organisatsioonides ja ebakindlus tuleviku suhtes on inimeste rahulolu vähendamisele kaasa aidanud. (Üksvärav 2004: 26-27)

Inimesed ootavad, et organisatsioon, kus nad tegutsevad, teeks palju rohkem nende vajaduste rahuldamiseks ja probleemide lahendamiseks. Inimese suhtumise, käitumise ja tegutsemise muutmiseks organisatsiooni poolt soovitud suunas ei piisa üksnes inimeste paremast hüvitamisest, kiitmisest ja inimsõbralike töötingimuste loomisest. Kuid märksa tõhusamalt parandavad töötulemusi ning suurendavad töörahulolu inimese sügavamad ajendid: soov edasi areneda, end teostada, kuuluda kuhugi. (Üksvärav 2004: 27)

Organisatsiooni jaoks on tasustamine alati seotud kahe olulise teguriga. Ühelt poolt on tegemist organisatsiooni jaoks kuluga, kuid teiselt poolt on tasu inimeste motiveerimise üks vahenditest. Töötaja jaoks on palk enamasti peamine sissetuleku allikas. (Personalijuhtimise... 2007: 237)

Töötasustamisel on suur mõju töötajate rahulolule ja ka motivatsioonile, mistõttu see peab olema õiglane ja piisavalt põhjendatud. Sellele tugineb ka tasakaaluteooria, milles väidetakse, et töötajad püüavad saavutada tasakaalu oma töö ja selle eest makstava tasu vahel. Juhul kui töötajat alatasustatakse, siis varem või hiljem tema töökvaliteet ja tööalane pühendus langeb. Liigne kokkuhoid töötasu arvel loob olukorra, kus organisatsioon suudab kujundada vaid väheefektivse personali, kes lisaks suhteliselt madalale töötulemusele kahjustab sageli ka otseselt organisatsiooni tegevust. Juhul kui töötaja pole rahul töötasuga, väheneb kindlasti tema rahulolu ka organisatsiooniga. Osa töötajast avaldab oma rahulolematust avalikult, paljud langevad stressi või kapselduvad iseendasse. Tööga rahulolematust avaldub nurinas ja protestis tööandjaga vastu. (Türk 1997: 52- 54)

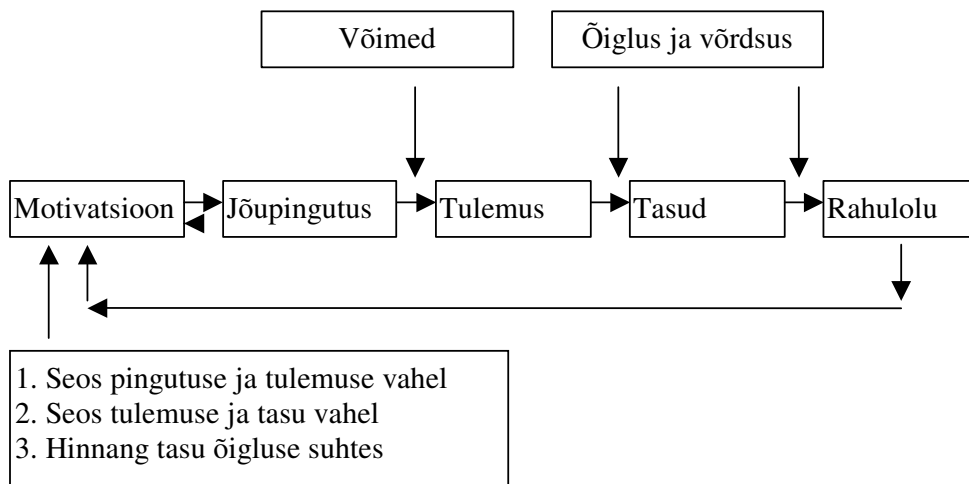
Kui töötaja rahulolu tööga on suurem kui rahulolematust, ent rahulolematust on siiski piisavalt suur, on olemas eeldused töötaja püsima jäämisele. Loomulikult on mitu motivaatorit, mis töötajat tööl hoiavad. Sageli on selleks hea sissetulek. (Samel 2003: 83)

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid. Üks olulisemaid põhjusi, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Ka need, kes väidavad, et nad teevad tööd sellepärast, et see pakub rahuldust, peavad selle töö eest saama äraelamiseks vajalikku raha. Vastasel juhul on nad tööga rahulolule vaatamata sunnitud teist töökohta otsima. Töötasu peab innustama töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Loomulikult huvitab iga tööandjat küsimus, kas inimesed hakkavad paremini tööle, kui neile töö eest rohkem maksta. Praktiliselt kõik töötajate hulgas läbi viidud küsitlused näitavad, et palk kuulub viie olulisema motivaatori hulka. Seetõttu mõjutab töö tasustamise poliitika ka otseselt inimeste tööga seotud hoiakuid ja käitumist tööl. (Alas 2005:105)

Töötajate rahulolu palgaga mõjutavad mitmesugused tegurid, kuid eeskätt seos ootuste ja tegeliku palga vahel. Töötaja võrdleb töö tegemiseks vajalikke oskusi, haridust, tehtud

jõupingutusi ja saavutatud tulemusi selle eest vastu saadavate rahaliste ning mitterahaliste väärtustega. Kuid sama oluline on seos tasuga, mida teised töötajad sarnase töö eest saavad. Uuringud näitavad, et salastatud palkade korral esineb tendents tajuda teiste poolt saadavaid tasusid suuremana. Seetõttu on avalikustatud palgasüsteem töötajate rahulolematuse ärahoidmise seisukohalt parem kui palkade salastamine (Alas 2005: 106).

Joonisel 1 on kujutatud Lawleri poolt väljaarendatud ootuste teooria mudel, mis näitab, kuidas tehtud jõupingutus, saavutatud tulemus ja saadud tasu on kombineeritud töötajate võimete ja õiglusega ning mõjutavad töötaja rahulolu, rahulolu aga omakorda motivatsiooni (Alas 2005:106).



Joonis 1. Ootuste teooria mudel

Palga pärast lahkub tõenäoliselt töölt sagedamini lihttööline, keda on teisel ettevõttel kerge üle meelitada pisut kõrgema palgaga. Kui inimese palk on nii madal, et sellest jätkub vaid hädavajalikeks kulutusteks, omab paarisajakroonine palgatõus töötaja jaoks suurt tähtsust. (Randlepp 2005: 7). Töötajad jõuavad järeldusele, et parim viis edasi liikuda on vahetada töökohta (Reichheld 2002: 116).

2. MOTIVATSIOON

2.1. Motivatsiooni olemus

Eestis on motivatsioonist ilmunud erinevatelt autoritelt (nt: M. Vadi, R. Alas, K. Türk, A. Siimon, E. Samel,) palju raamatuid ja artikleid, sest tänapäeval ei saa olla edukas juht oskamata oma alluvaid motiveerida. Motiveerimisoskus on tähtis ka väljaspool töökohta, sest mõnikord ollakse millegi eesvedajaks, näiteks spordimeeskonna, perekonna vms.

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast ja tähendab edasiliikumist. Seda võib nimetada liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate sisemiste ja väliste jõudude ehk mõjutajate tulemusena ning see on aluseks inimeste erinevatele tegevustele. (Valk 2003: 184) Termin „motivatsioon” on ühisnimetajaks mõistetele „vajadused”, „tegutsemismotiivid”, „tegutsemispõhjused”, „ajendid” jne. Motiveeritud inimene on omamoodi „laetud” olekus, millest võib vallanduda mingisugune toiming, sest motiive võib vaadelda ka liikuma panevate jõududena, mis käivitavad inimese käitumise. (Rakenduspedagoogika... 2002: 31-32) Motiiv on inimest aktiivsusele ajendav tegur, motivatsioon on meie sihipäraste tegevuste alustala. Motiivideks võivad olla vajadused, ootused, soovid midagi saavutada. (Virovere jt 2005: 69)

Koolitusfirma Invicta juht Mihkel Pärjamäe nimetab motivatsiooniks inimeste sisemist tahet, mida saab toetada, kuid mitte luua. Koolitaja Peep Vainu jaoks on motivatsioon inimese kütus millegi kordasaatmiseks ja tema hinnangul on väga lihtne ära tunda, kas inimesel on motivatsiooni millegi tegemiseks või mitte. Professor Milvi Tepp on sõnastanud motivatsiooni järgmiselt: ”Motivatsioon väga erinevate isiklike protsesside kogum, mis annab inimese tegevusele energia ja suuna”. (Malmberg 2005: 12-14) Worcesteri Tehnika Kollidži (*Worcester Technical College*) direktor Robert C Appleby annab motivatsioonile järgmise seletuse: „Motivatsioon näitab, kuidas erinevad tungid, pürgimused, ajendid ja vajadused meie käitumist kontrollivad ja seletavad” (Appleby 1991:177).

Kuigi motivatsioonist on räägitud ja kirjutatud väga pikalt, arvab osa juhte endiselt, et motiveerimine tähendab ainult palgamaksmist- kui palk on hea, siis, siis peaksid töötajad

olema igati motiveeritud. Töötajate motiveerimisega saab tõsiselt tegeleda vaid selline juht, kes ise on motiveeritud, seega juht, kes ise on vaid rahaliselt motiveeritav, peabki ilmselt raha ainsaks motivaatoriks. (Samel 2003: 86)

Tööturul toimuvad muutused- töötajate ülesostmine, kiiresti kasvavad palgad ning raskused heade töötajate leidmisel- sunnivad organisatsioone panustama motivatsioonisüsteemi laiendamisse. Traditsiooniliselt on motivatsioonisüsteem suunatud töötulemuste tunnustamisele. Samas on järjest olulisem lojaalsete töötajate hoidmine ettevõttes ja uute tulijate juurdemeelitamine. (Jalak 2006: 12) Kui inimene tuleb uuele töökohale, vajab ta üsna vähe stiimuleid, et teha oma tööd hästi. Mõne aja möödudes on talle aga vaja uusi stiimuleid. Meeskonna motivatsioonisüsteemi loomisel võiks osaleda terve meeskond. Kui motivaatorid on sel teel leitud ja heaks kiidetud, on suurem tõenäosus, et need enamusele ka tõesti motiveerivalt mõjuvad. (Samel 2003: 88)

2.2. Motivatsiooniteooriad

2.2.1 Motivatsiooniteooriate ajalugu

Motivatsiooniteooriad on arengus läbinud erinevaid astmeid, neid on mõjutanud ning mõjutavad valitsevad juhtimiseideoloogiad ja ka ajastu filosoofid. Motivatsiooniteooriate eesmärk on käitumise ennustamine. (Eero 2001: 80)

Motivatsiooniteooriad läbi aegade:

- **Hirmuteooria**- kunagi arvati, et parim mõjutaja teises tegevuses on hirm. Kuid uurimused näitasid, hirmu abil võib saavutada äärmise kuulekuse, hea distsipliini, isegi täpsuse, samas pärsib hirm töötaja mõtlemisvõimet, loomingulist ja rahulolu. (sama)
- **Inimene on homo economicus**- XX sajandi alguspoolel domineeris lähenemine, mis vaatles töötavat inimest ratsionaalse, majandusliku tasuvust arvestava, kalkuleeriva ning järjekindlalt loogiliselt käituvana. Arvati, et inimest sunnib takka soov teenida võimalikult palju raha. Tööliste ergutamiseks arendati välja keerukaid finantskeeme, mille tarvis mõõdeti stopperiga, kui kaua kulub aega iga ülesande iga elemendi

sooritamiseks. Peeti enesestmõistetavaks, et inimesed, keda motiveerib eelkõige raha, suurendavad jõupingutusi, kui neile pakkuda ergutuseks preemiat iga lisatulemuse eest. (sama)

- **Homo economicus + vahel väsinud**- selgus, et inimese käitumist tööl pole võimalik seletada ainuüksi sooviga võimalikult palju teenida. Arvati, et mõned töölised aeglustavad pingutusi tööpäeva lõpul. Selle avastuse valguses ei heidetud kohe kõrvale veendumust raha tähtsusest peamise motiveerijana, vaid hakati otsima neid muutujaid, mis takistavad pingutuste jätkamist. Leiti, et kõige tõenäolisem takistus on väsimus, töötajad polnud piisavalt tugevad või siis kannatasid alatoitumise all, seetõttu ei suutnud nad kogu päeva jooksul ühtlaselt pingutada. (sama)
- **Vajadusteooriad**- 1950. aastatel tõusis tähelepanu keskmesse inimeste vajaduste rahuldamise uurimine. 1954. aastal tuli Abraham Maslow välja „Vajaduste püramiidiga“, mille järgi inimeste vajadused on hierarhilistes seostes ja madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine on eeldus kõrgemate vajaduste tekkimisele. Kui mingi astme vajadused on rahuldatud, siis poe see vajadus enam motiveeriv ja inimest ergutab nüüd hierarhias järgmisel astmel olev vajadus. (sama)
- **Võimalikkuse teooria**- 60-ndate lõpupoole kasvas nende teadustööde hulk, mis näitasid, et motivatsioon varieerub inimesest, grupist ja kultuurist sõltuvalt ning need võivad mõjutada tasustamissüsteemi toimimist. Uurimused näitasid toetavat võimalikkuse teooriat, mis väidab, et juhtimisstrateegiad (kaasa arvatud tasustamissüsteem) tuleks kavandada nii, et need sobiksid konkreetse organisatsiooni, selle töötajate ja juhtide jaoks. Võimalikkuse teooriat iseloomustab tasustamissüsteem, mis on kohandatud iga inimesest eraldi arvestades just tema vajadustele sobivaks. Juhtidele oli võimalikkuse teooria tõeline õudusunenägu ja seda pole kunagi tõsiselt propageeritud. Sellest juhendusid mõned üksikud äärmuslased. (samas, 81)
- **Takistuse teooria**- 1980-ndatel Strathclyde ülikoolis läbiviidud uurimistöö, mille käigus uuriti sügavuti 63 organisatsiooni, toetas teooriat, mida nimetati takistuse teooriaks. See väidab, et inimesed tahavad tunda teatud kontrolli ja vabadust tööolukorras. Inimesed ei ole lihtsalt passiivsed motiveerivate stiimulite vastuvõtjad, vaid tegutsevad viisil, mis võimaldab saavutada kontrolli ja vabaduse ning parandada tasu saamise võimalusi. (sama)

- **Võrdluse teooria-** võrdluse teooria kohaselt võrdleb inimene oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste töötulemuste ja tasuga. Töötaja võrdleb, kas tema tõine pingutus, haridus, kogemus ja tööga toimetulek on vastavuses saadava tasuga. Võrdlusteooria väidab, et töötajad eelistavad tasakaalus ja võrdseid olukordi. Tajutud ebavõrdsus loob aluse sisepingetele. Selles käsitluses muutub peamiseks see, kuidas inimene tunnetab ja tajub oma käitumist ning millise võrdlusobjekti ta valib. (sama)
- **Ootuste teooria-** veel üks motivatsiooniteooria, millest 1970-ndatel juhitud, oli 1964.aastal Victor Vroomi sõnastatud ootuste teooria. Selle järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mis inimesel on seoses mingi tegevusega. See teooria rõhutab: tähtis on töötajate usk sellesse, et nad suudavad jõupingutusi suurendada, et usk sellesse, et jõupingutuste suurendamine annab parema tulemuse ja usk, et tulemuste paranemist märgatakse ning see toob soovitud tasu. Ootuste teooria on mudel sellest, kuidas materiaalsete tasude süsteem kaudu edeneb töötajate motiveerimine, selleks peavad olema täidetud teatud tingimused. Ettevõtetes, kus töötajad mõistavad, milline tasu tuleneb suuremast jõupingutustest; kus neid tasusid tõepoolest ihaldatakse; kus töötajad teavad, milliseid jõupingutusi neilt nõutakse; kus töötajad on veendunud, et neil on oskused, võimalused ja seadmed pingutamiseks ning tulemuste saavutamiseks jõutakse selleni, et pakutav materiaalne ergutussüsteem motiveerib inimesi. Töötajate motiveerimine tasustamissüsteemi kaudu ebaõnnestub suure tõenäosusega neis ettevõtetes, kus puudub mõni motiveerimise koostisosa. (sama)
- **Eesmärgiteooriad-** viimastel aastakümnetel on muutunud populaarseks eesmärgiteooriad. Näiteks Locke ja Latham (1979) väidavad, et inimesi motiveerib suhteliselt raskete eesmärkide saavutamine. Eesmärgiteooriates peetakse motivatsiooniallikaks mitte töötaja vajadusi, vaid sellise eesmärgi saavutamist, mille püstitamisel töötaja ise on osalenud. Eesmärgiteooriatest kasvas välja MBO (Management by Objectives) juhtimine eesmärkide kaudu, mille esimesena pakkus välja Drucker 1964. aastal. Ent selle lähenemisviis liialt bürokraatlik rakendamine andis sageli kesiseid tulemusi. (sama)

- **Mõjutuste teooria**- eesmärgiteooriaga sarnanevad mõjutuste teooriad, milles käitumist vaadeldakse muutuva suurusena ja käitumises soovitud muutuste esilekutsumise võimalusena nähakse teatud mõjurite (juhendamine, ergutamine, tagasiside ja kinnitamine) kasutamist. Selle teooria puhul lähtutakse arusaamast, et inimene tahab korrata positiivset kinnitust leidnud tegevusi ja püüab vältida soovimatuid tulemusi esilekutsunud tegevusi. (sama)

Mõningaid motivatsiooniteooriaid, mis tänapäeval on levinumad ja tuntumad, tutvustab töö autor lähemalt.

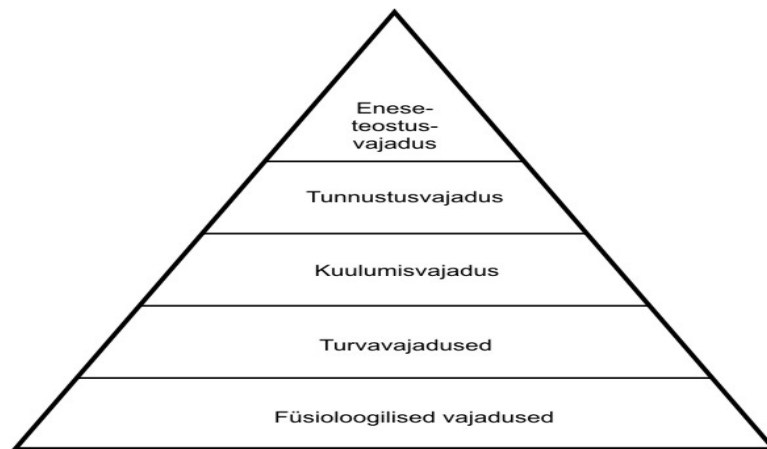
2.2.2. Maslow` vajaduste hierarhia

Abraham Maslow` oli eelmise sajandi üks kuulsamaid psühholooge. 1954. aastal ilmus temalt raamat „Motivatsioon ja emotsioon”, mis sisaldab olulisi küsimusi ja varaseid uurimisi inimpsühholoogia alal.(Maslow 2007: 43)

Abraham Maslow`i vajaduse teooria on üks enam levinud ja tunnustatud motivatsiooniteooriaid, millel põhinevad hilisemad motivatsiooni rahulolu teooriad (Virovere jt 2005: 60).

Abraham Maslow` väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne kui madalama taseme vajadused on rahuldatud (joonis 2). Kui inimene on juba jõudnud ülalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpool olevate vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkele. Vajaduste rahuldamine on tsükliline, näiteks me ei söö kogu aeg, vaid teatud aja järel. (Alas 2001: 114-115)

Abraham Maslow` arvas, et inimene jõuab harva täieliku rahulduse seisundini ja see kestab lühikest aega. Inimestele on terve elu jooksul omane, et nad praktiliselt kogu aeg soovivad midagi, mille poole nad püüdlevad. (Maslow 2007: 64) Näiteks sissetuleku kasvades avastavad inimesed end aktiivselt soovimas ja püüdlemas asju, millest nad aastaid varem polnud unistanudki (samas, 72).



Joonis 2. Maslow` viieastmeline vajaduste püramiid

Maslow eristas viit vajaduste taset (Vadi 1997:93-96):

1) Esimesel astmel on inimese füsioloogilised vajadused. Nende rahuldamine on vajalik eelkõige organismi talitluseks. Füsioloogilisteks vajadusteks on tarvidus toidu, vee, hapniku, tegevuse, une, puhkuse järele. Füsioloogilised vajadused on kõigist vajadustest kõige tähtsamad ja mõjuvõimsamad (Maslow 2007:78).

2) Teisel astmel paiknevad turvalisuse- ja kaitsetusevajadus. Nende tähtsust hakkab inimene tunnetama pärast seda, kui ta organismi funktsioneerimine on tagatud. Vajadus kaitstud olla ilmneb soovis vältida füüsilist vägivalda, hirmu, kaost, tagada organiseeritus ja tasakaal. Maslow väitis, et eriti väljendub turvavajadused lastel.

3) Põhivajaduste rahuldamise järel vajab inimene tundeid ja armastust. Ta tahab kuuluda teiste hulka, suhelda, olla armastatud. Neid vajadusi nimetatakse kuuluvuse- ja sotsiaalseteks vajaduseks. Tööl rahuldab inimene neid väga mitmesugustes tegevustes. Selleks annavad võimalusi osalemine meeskonnatöös, näiteks spordivõistlustel või teistel ühisüritustel. Näiteks ühised kohvipausid või koos einetamine võimaldavad suhtlemist töökaaslastega ja teiste hulka kuuluvuse tunnetamist.

4) Tunnustusvajadus paikneb püramiidi neljandal astmel. See vajadus väljendub soovis lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele. Inimene vajab tunnustamist ja prestiiži. Enesest lugupidav inimene on võimeline tunnetama oma tugevaid ja nõrku külgi. Ta suhtub austusega ka teistesse töökaaslastesse Tööl avaldub tunnustusvajadus soovis olla

iseseisev tegevuses ja otsustamisel. Lugupidamisvajaduse seisukohalt on inimesele tähtsad staatuse sümbolid. Ka töötasu on selles kontekstis staatuse sümbol.

5) Püramiidi tipus asetseb eneseteostusvajadus, mis väljendub tahtes areneda ja kasutada oma võimeid. Kõrge eneseteostusvajadusega inimene suhtub võrdse lugupidamisega endasse ja ka teistesse. Need inimesed on suhteliselt iseseisvad, sõltumatud ja ebamugavusi taluvad isikud. Kõrge eneseteostusvajadusega inimesed on demokraatlikud ning tundlikud „hea ja halva“ suhtes.

Töötaja põhivajaduste rahuldamine on tihedalt seotud tuntud vajaduste hierarhia teooriaga. Praktikas näeb see välja nii, et vahel valib töötaja endale töö olude sunnil. Mingi aja möödudes, kui „nälg“ on möödunud ja silmad avanevad, leiab ta, et selles töökohas puuduvad kõik tingimused, mida ta tegelikult vajaks. See avastus kajastub töötaja käitumises. Töötajal vähenevad või kaovad stiimulid, mis sunnivad teda pingutama. (Samel 2003: 98)

2.2.3. David McClellandi teooria

Laialdaselt on levinud vajadusteooria, millele pani aluse David McClelland. McClelland väitis, et igal indiviidil on oma vajadus, millele vastavalt saab teda motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond. Ta rühmitas vajadused kolme rühma: saavutusvajadus, suhtlemis- ja liitumisvajadus, jõu- ja võimuvajadus. (Vadi 1997:98)

Saavutusvajadus, mis ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendada keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi (Vadi 1997: 98). Saavutusvajadusega inimesed võtavad meelsasti vastutust, seavad endale saavutavaid eesmärke ja mõõdukaid riske ning soovivad saada konkreetset tagasisidet (Türk 2001: 135).

Suhtlemis- ja liitumisvajadus ajendab looma ja hoidma sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ja inimestevahelistele suhetele (Vadi 1995: 65). Suhtlemisvajadused tulenevad inimestel üksindushirmust ja tõrjutusest ning neis on suur osa uute sõprade leidmisel ja sõprussuhetel (Türk 2001: 135).

Jõu- ja võimuvajadus tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada (Vadi 1995: 65). Sellised inimesed püüavad domineerida organisatsioonis, soovivad kontrollida teiste tegevust ja omada mõjuvõimu (Türk 2001: 135).

David McClelland'i järgi ei olnud raha eriti tugev ajend kõrge saavutusvajadusega inimese jaoks. Need inimesed töötavad väga hästi ka ilma rahaliste ergutustasudeta. Raha osatähtsus iseenesest kõrge saavutusvajadusega inimesele on siiski oluline: nad võtavad seda kui tagasisidet ja tunnustust tehtud töö eest ning peavad raha iseenesestmõistetavalt eduga kaasaskäivaks nähtuseks. (Vadi 1995: 66)

Kõrge saavutusvajadus võib viia läbipõlemiseni. Läbi põlevad kõige enam motiveeritud ja kõrge saavutusvajadusega inimesed ning nende elualade esindajad, kelle töö eeldab intensiivset emotsionaalset suhtlemist, näiteks sotsiaaltöötajad, õpetajad, meditsiinitöötajad ja ka juhid. (Viies 2006: 7)

2.2.4. Frederick Herzbergi teooria

Frederick Herzberg koostas töötajate hulgas läbiviidud rahulolu küsitluse põhjal kahe faktori teooria, kus ta jagas rahulolu ja mitterahulolu põhjustavad tegurid kahte rühma (Alas 2005:108):

- 1) hügieenifaktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust- palk, töötingimused, töökultuur, inimestevahelised suhted, juhtimise kvaliteet;
- 2) motivatsioonifaktorid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu- vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalus, tunnustus, huvipakkuv töö.

Herzberg väitis, et motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust ja vastupidi. Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolu, kuid ta ei pruugi sellepärast veel rahulolematu olla. Kui juht rahuldab töötaja tunnustusvajaduse, siis töötaja rahulolu tõuseb. 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. (Alas 2005: 108)

2.2.5. Protsessiteooriad

Protsessiteooriad on püüdnud selgitada, kuidas inimesi motiveerida, motivatsiooni esile kutsuda ja kuidas seda juhtida.

Võrdsuse teoorias võrreldakse oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Töötaja võrdleb, kas tema tööine pingutus, haridus, kogemused ja tööga toimetulek on vastavuses saadud tasuga. Tajutud ebavõrdsus tekitab sisepinget. Töötaja võib võrrelda tegevuse tulemusi ja palka (Vadi 1997:99):

- eelnevate kogemustega, kui on töötatud samas organisatsioonis erinevatel ametikohtadel;
- eelnevate kogemustega teises organisatsioonis;
- ennast teiste sama organisatsiooni liikmetega;
- ennast teistega teistest organisatsioonidest.

Võrdsuse teoorial on kaks peamist eeldust motivatsiooni tekkeks: (1) ebavõrdsuse tajumine loob pingelisust, (2) pingelisus paneb inimesi seda vähendama või elimineerima. Inimesed tegutsevad lähtuvalt ebavõrdsuse tajumisest põhiliselt viiel moel (Valk 2003: 190):

- **Muudavad tööpanust**- suurendavad või vähendavad oma pingutusi, et muuta oma panust enam vastavaks saadavale tasule.
- **Ratsionaliseerivad võrdlemisaluseid**- muudavad oma suhtumist, sisendades endile, et suurem või väiksem tasu on tegelikult kooskõlas nende pingutustega, aga varem ei tajutud seda.
- **Muudavad võrdlemisalust**- vahetavad isikut, kellega ennast võrdlevad ja taastavad sellega võrdsusetunde.
- **Muudavad võrreldava isiku tööpanust või tasu**- paluvad töökaaslasel suurendada või vähendada oma pingutust, töötavad vastu.
- **Muudavad situatsiooni**- kui tajutud ebavõrdsus on piisavalt suur ja ükski eelmisest alternatiividest ei toimi, siis lahkuvad töölt või siirduvad teise osakonda või piirkonda.

Ootuste teooria põhiseisukohti on tutvustanud Victor Vroom 1964.aastal. Motivatsiooni selgitamine ootuste ja eesmärkide kaudu põhineb eeldusel, et töötaja on motiveeritud siis, temalt nõutav võimaldab tal ühtlasi realiseerida ka ta enese ootusi ja eesmärged. Ootuste

teoorias väidetakse, et enne tulemuste saavutamiseks tehtavaid jõupingutusi arvestatakse kolme peamist tegurite gruppi (Vadi 1997:100-102):

- pingutus-inimene arutleb, kas pingutused võimaldavad tulemusi saavutada, seejuures arvestab ta oma võimeid ja minevikukogemusi. Pingutuse tugevus sõltub inimese usust endasse ja oma võimetusse antud situatsioonis
- tegevus- inimene hindab tõenäosust, kui võrd edukas sooritus viib teatud tulemusteni. Mõeldakse, kas pingutuse korral on reaalne soovitud tulemust saavutada. Samuti analüüsitakse teiste kogemusi, hinnatakse riskimäära ja prognoositakse teiste inimeste võimalikke reaktsioone.
- Valents ehk olulisus- kujuneb samalaadsete tegevuste omavahelisel võrdlemisel. See on tagajärgede ja tasude väärtus antud inimese jaoks. Arvestatakse mitmesuguste tasudega, kuid ka võimalike negatiivsete tagajärgedega. Kui kättesaadavad tasud on huvipakkuvad, siis on tegemist kõrge valentsiga. Suuremaid pingutusi tehakse sisemise tasu ajel. Motivatsioon tekib siis, kui kõrge valents seostatakse konkreetse situatsiooniga.

Mõjutuste teoorias lähtutakse arusaamast, et inimene tahab korrata positiivset kinnitust leidnud tegevusi ja vältida negatiivset kinnitust leidnud tegevusi. Mõjutuste teooria rõhutab seoseid tegevust esile kutsuvate mõjurite tugevuse ja iseloomu ning tegevuse tulemuste vahel. Tähtsad on inimese hoiakud. Isegi väikese tasu korral võib muuta inimese hoiakuid, et vähendada sisemist vastuolu. Tõestati, et ebameeldiva tegevuse korral võib inimene ülesande meeldivaks mõelda ehk oma hoiakut muuta, säilitamaks sisemist tasakaalu. Kui õnnestub inimese hoiakut muuta, võib piirduda väiksema tasuga. (Vadi 1997: 102-103)

3. PIIRIVALVEAMETNIKE TÖÖGA RAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI TÕSTMISE VÕIMALUSED LUHAMAA MAANTEEPIIRIPUNKTI NÄITEL

3.1. Luhamaa maanteepiiripunkti iseloomustus

Luhamaa maanteepiiripunkt on Kagu Piirivalvepiirkonna valitsemisalas olev täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus. Luhamaa piiripunkt asub Eesti Vabariigi kaguosas, Võru maakonnas, Misso vallas, rahvusvahelisel Riia - Pihkva maanteel. Luhamaa maanteepiiripunktis teostatakse isikute ja transpordivahendite kontrolli, kontrollitakse riiki sisenemise, viibimise ning lahkumise õigsust. 17.12.2007.a. seisuga töötas Luhamaa maanteepiiripunktis 46 piirivalveametnikku.

3.2. Uuringu eesmärk, meetod ja valim

Kvantitatiivse uuringu eesmärk oli uurida töötajate tööga rahulolu ja töömotivatsiooni ja jõuda välja ettepanekuteni, kuidas tõsta Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike töömotivatsiooni. Uuring viidi läbi 17. detsembrist 2007 kuni 17. jaanuarini 2008.

Autor otsustas andmete kogumiseks kasutada ankeetküsitluse meetodit. Meetodi valikul peeti silmas, et töötajatelt tagasiside kogumine oleks teostatav võimalikult lihtsalt, väikeste kuludega ja täidetud ankeetide arv oleks piisavalt suur.

Küsitluse valimiks olid kõik piirivalveametnikud, kes töötasid ajavahemikul 17.12.2007-17.01.2008 a. Luhamaa maanteepiiripunktis. Autor külastas antud ajavahemikul neljal korral Luhamaa maanteepiiripunkti ja jagas laiali kokku 46 ankeetküsitlust, millest täidetud kujul tagastati 27, mis moodustas töötajate koguarvust 57%.

3.3. Ankeedi tutvustus

Ankeet on paigutatud neljale lehele ja koostatud eesti keeles (lisa 1). Ankeedis kasutati nii lahtiseid kui kinniseid küsimusi. Kinniste küsimuste eesmärgiks oli panna vastaja valima etteantud vastuste vahel. Töötajad said hinnata oma rahulolu viie punkti süsteemis: „üldse ei ole nõus”, „pigem ei ole nõus”, „ei oska öelda”, „pigem olen nõus”, „täiesti nõus”. Lahtiste küsimuste eesmärk oli saada teada võimalikult palju töötajate arvamusi kõige enam rahulolematust põhjustavate töötingimuste ja töökorralduse kohta.

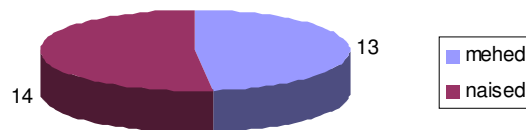
Ankeedi esimese osa kinnistes küsimustes tuli vastajal ära märkida talle sobiv vastusevariant. Kõigepealt küsiti ankeedis Luhamaa maanteepiiripunkti töötajate rahulolu töötingimuste, arenemisvõimaluste, koolituse, informatsiooni liikumise, tööpanuse väärtustamise, tasustamissüsteemi, töötasu suhtes, teiste motivaatorite kohta, koostöö ülemusega, tunnustuse, meeskonnatöö, edutamisosuste, pere- ja ühisürituste, ühtekuuluvustunde ja tuleviku perspektiivide kohta. Esimeses osas olid ka lahtised küsimused, kus töötaja sai ise vastata, avaldada arvamust, esitada ettepanekuid kinnistes küsimustes puudutatud teemade kohta.

Ankeedi teises osas kasutati töötajate motivatsioonitegurite väljaselgitamiseks kinniseid küsimusi. Töötajad said hinnata oma motivatsioonitegureid viie punkti süsteemis: „pole oluline”, „pigem mitteoluline”, „ei oska öelda”, „pigem oluline”, „väga oluline”. Vastajal tuli ära märkida talle sobiv vastusevariant. Ankeedis küsiti motivatsioonitegurite: tunnustuse, huvi pakkuva töö, edutamise, töötasu, preemia, palga suurendamise, enesearendamise, kindlustunde, vastutuse, tööõhkkonna, töötingimuste, pereürituste korraldamise, koostöö ülemusega, tööandja lubaduste ja kokkulepete, juhi suhtumine ideedesse, tagasiside ja asutuse-sisese rotatsiooni kohta. Lisaks oli teise osas ka kaks lahtist küsimust, et vastajad saaksid avaldada arvamust motivatsioonitegurite kohta.

Ankeedis küsiti viimasena töötajate soo, vanuse ja tööstaaži kohta. Vanusegruppideks olid valitud järgnevad vahemikud: kuni 30 aastat, 30-40 aastat, 40-50 aastat ja 50 ning vanemad. Tööstaaži järgi olid valitud järgnevad vahemikud: kuni 2 aastat, 2-5 aastat, 5-10 aastat ja üle 10 aasta töötanud.

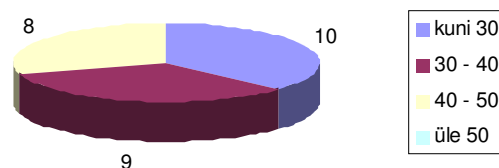
3.4. Uuringu tulemused

Järgnevalt annab autor ülevaate uuringu tulemustest. Esmalt tutvustatakse statistiliste andmete põhjal saadud tulemusi.



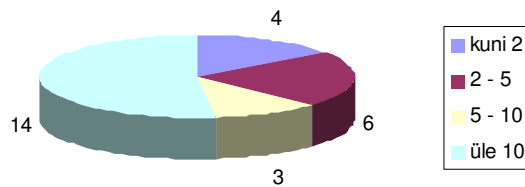
Joonis 3. Vastanute jagunemine soolise tunnuse järgi.

Seisuga 17. detsember 2007 töötas Luhamaa maanteepiiripunktis 22 meessoost isikut ja 24 naissoost isikut. Vastanutest 13 olid mehed, mis moodustab Luhamaa maanteepiiripunktis töötavate meeste koguarvust 59%. Naisi osales uuringus 14, mis naiste koguarvust moodustab 58%. Seega jaotus uuringus sooliselt osalenute arv peaaegu võrdselt.



Joonis 4. Vastanute jagunemine erinevate vanuserühmade lõikes

Vanuse järgi jaotusid uuringus osalenud järgmiselt: kuni 30 aastaseid oli vastajate seas kümme; vastajatest üheksa olid 30-40 aastased; vastajatest kaheksa olid 40-50 aastased. Üle 50 aasta vanuseid vastajaid ei olnud. Uuringus osalenud jagunesid vanuserühmade lõikes peaaegu võrdselt, mis annab objektiivsema ülevaate tegelikust olukorrast.



Joonis 5. Vastanute jagunemine tööstaaži järgi

Kõige rohkem vastanuid oli tööstaažiga üle 10 aasta- 14 inimest, mis moodustab vastajate üldarvust 51%. Kuue piirivalveametniku tööstaaž oli 2-5 aastat ja kuni 2 aastase tööstaažiga töötajad osales neli. Kolme inimese tööstaaž oli 5-10 aastat.

Järgnevalt annab autor ülevaate uuringu esimese osa tulemustest, kus Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurid said hinnata oma rahulolu tööga. Allpool olevast tabelist on näha protsentides kuidas jagunesid töötajate vastused protsentuaalselt.

Tabel 1. Rahulolu uuringu tulemused

Väited	Nõusolek (%)				
	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Täiesti nõus
1. Olen rahul oma töötingimustega. (riietus, töövahendid jne.)	7,4	25,9	0	62,9	3,7
2. Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi ning olemasolevate teadmiste ja oskuste rakendamist.	11,1	18,5	11,1	48,1	11,1
3. Olen saanud tööks piisavalt koolitust.	14,8	40,7	14,8	18,5	11,1
4. Olen rahul informatsiooni liikumisega tööülesannete täitmiseks.	25,9	44,4	11,1	11,1	7,4
5. Minu tööpanus on piisavalt väärtustatud.	11,1	29,6	25,9	25,9	7,4
6. Töötasustamissüsteem on mulle selge ja arusaadav.	3,7	29,6	3,7	48,1	14,8
7. Minu töötasu vastab õiglaselt minu tööpanusele.	18,5	29,6	25,9	18,5	7,4
8. Mind innustavad töötama peale palga ka muud motivaatorid (karjääri tegemise võimalus, sportimisvõimalused jne)	11,1	33,3	14,8	37	3,7

Tabeli 1 järg

9. Koostöö minu ja otsese ülemuse vahel on hea.	7,4	7,4	18,5	55,6	11,1
10. Võin alati pöörduda otsese ülemuse poole tööd puudutavate probleemide üleskerkimisel.	3,7	7,4	7,4	44,4	37
11. Saan oma hea töö kohta otseselt ülemalt tunnustust.	14,8	25,9	29,6	14,8	14,8
12. Luhamaa piiripunktis on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvustunne.	14,8	40,7	22,2	14,8	7,4
13. Luhamaa piiripunktis toimuvad edutamisotsused on õiglased.	18,5	25,9	25,9	22,2	7,4
14. Mul on hea läbisaamine kolleegidega	3,7	0	18,5	55,6	22,2
15. Luhamaa piiripunkt korraldab piisavalt pere- ja ühisüritusi .	22,2	37	22,2	11,1	7,4
16. Näen end töötamas ka tulevikus Luhamaa piiripunktis	7,4	0	40,7	22,2	29,6

Nagu näha tabelist 1 olid Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnikud kõige rohkem rahul sellega, et võivad alati pöörduda oma otsese ülemuse poole tööd puudutavate probleemidega. See väide sai kõige enam „täiesti nõus” vastuseid (37%). 29,6% vastanutest oli „täiesti nõus” väitega, et näevad end töötamas ka tulevikus Luhamaa maanteepiiripunktis ja 22,2 % vastanutest nõustusid täielikult väitega, et neil on hea läbisaamine kolleegidega. Kõige enam ei olnud töötajad rahul informatsiooni liikumisega (25,9%) ja „pigem ei ole” nõus arvas 44,4% vastanutest. Selle väitega oli „täiesti nõus” vaid 7,4%. Rahul ei olnud ka pere- ja ühisürituste korraldamisega (22,2%). Väitele, et Luhamaa maanteepiiripunkt korraldab piisavalt pere- ja ühisüritusi, vastas 7,4%, et on „täiesti nõus”. 18,5% vastanutest „ei olnud üldse nõus” väidetega, et tema töötasu vastab õiglaselt tööpanusele ja et Luhamaa maanteepiiripunktis toimuvad edutamisotsused on õiglased.

Uuringu esimeses osas oli Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvuritel võimalik vastata ka avatud küsimustele. Ankeedi avatud küsimuste analüüsimisel selgus, et töökoha vahetamise peale viimase poole aasta jooksul mõtles kümme piirivalvurit (37%). Peamiseks põhjuseks toodi madal töötasu, öine töö ja elukoha kaugus töökohast.

Küsimusele, mis teile oma praeguse töö- ja ametikohal meeldib, kirjutati järgmised põhilised põhjused: vaheldusrikas töö, suhtlemisvõimalused ja summeeritud tööaeg.

Küsimusele, mis teile oma praeguse töö juures üldse ei meeldi, toodi välja erinevaid rahulolematuse põhjuseid. Rahulolematust põhjustavad vastajate arvates: info puudulikkus, enesetäienduse puudumine, töökoha kaugus elukohast, vähene isikkoosseis ja suur töökoormus.

Küsimusele, mida tahaksite oma praeguses töökorralduses või töötingimustes muuta, toodi enim välja järgmised tegurid: muuta olmetingimusi, suurendada palka, parandada informatsiooni kättesaadavust ja suurendada vaba aja veetmise võimalusi.

Järgnevalt annab autor ülevaate uuringu teise osa kohta, kus Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurid said hinnata oma motivatsioonitegureid. Allpool olevast tabelist on näha protsentides kuidas jagunesid töötajate vastused protsentuaalselt.

Tabel 2. Motivatsiooni uuringu tulemused

Motivatsioonitegur	Nõusolek (%)				
	pole oluline	pigem mitte-oluline	ei oska öelda	pigem oluline	väga oluline
Kiitus ja tunnustus ülema poolt	3,7	7,4	14,8	44,4	29,6
Huvi pakkuv töö	0	0	7,4	33,3	59,3
Edutamine ja tõus karjäärireedelil	3,7	0	18,5	29,6	48,1
(Suurem) töötasu	0	0	3,7	11,1	85,2
Preemia maksmine tööalaste saavutuste eest	0	3,7	0	29,6	66,7
Palk suureneb proportsionaalselt elukalliduse tõusuga	0	0	3,7	7,4	88,9
Enesearendamise võimalused	0	0	3,7	33,3	62,9
Kindlustunne töö tuleviku suhtes	0	3,7	3,7	11,1	81,5
Piisav vastutus	3,7	3,7	25,9	40,7	25,9
Positiivne tööõhkkond (head suhted kolleegidega)	0	0	7,4	25,9	66,7
Head töötingimused	0	0	7,4	25,9	66,7
Pereürituste korraldamine väljaspool tööaega	7,4	14,8	29,6	37	11,1
Koostöö otsese ülemaga	0	0	11,1	44,4	44,4
Tööandja peab kinni lubadustest ja kokkulepetest	0	0	0	7,4	92,6

Tabeli 2 järg

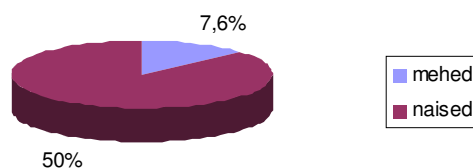
Asutuse juht suhtub minu ideedesse ja ettepanekutesse positiivselt	0	3,7	11,1	37	48,1
Kiire tagasiside oma ülesannete kohta	0	0	7,4	44,4	48,1
Asutuse-sisene rotatsiooni võimalus	18,5	14,8	25,9	22,2	18,5

Nagu näha tabelist oli Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvuritele „väga oluline” see, et tööandja peaks kinni lubadustest ja kokkulepetest (92,6%), palga suurenemine proportsionaalselt elukalliduse tõusuga (88,9%), suurem töötasu (85,2%), kindlustunne tööl tuleviku suhtes (81,5,%). Olulisteks motivatsiooniteguriteks hinnati samuti preemia maksmist tööalaste saavutuse eest, positiivset tööõhkkonda ja häid töötingimusi. Vähem oluliseks peeti pereürituste korraldamist väljaspool tööaega (11,1%), asutuse-sisese rotatsiooni võimalust (18,5%).

Ankeedi teises osas oli Luhamaa maanteepiiripunkti töötajatel võimalik samuti vastata lahtistele küsimustele.

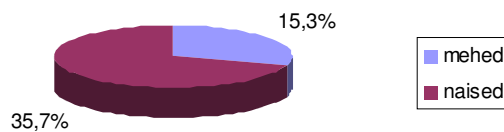
Küsimustele, kas eeltoodule on veel lisaks midagi, mis suurendaks motivatsiooni töötamisel Luhamaa maanteepiiripunktis ja millised on teie ettepanekud motivatsiooni tõstmiseks Kagu Piirivalvepiirkonnas tervikuna, tehti järgmisi ettepanekuid: töötasu suurendamist, sõiduraha kompenseerimine 100% ulatuses, sportimisvõimaluste parandamist ja koolituste tõhustamist.

Järgnevalt võrdles autor piirivalveametnike rahulolu ja motivatsioonitegureid erinevate vastajagruppide vahel. Analüüsi tulemusena selgus, et esines erinevusi meessoost ja naissoost vastajate arvamuste vahel. Autor toob välja mõningad näited.



Joonis 6. Näen end töötamas ka tulevikus Luhamaa piiripunktis

Jooniselt 6 on näha protsentides, et kui võrrelda nais- ja meessoost isikute nägemust selle kohta, kas nad näevad end ka tulevikus töötamas Luhamaa piiripunktis, siis erinevus on küllaltki suur. 50% naissoost vastanutest oli „täiesti nõus” väitega, et näevad end ka töötamas ka tulevikus Luhamaa piiripunktis. Meessoost vastajatest oli väitega „täiesti nõus” vaid 7,6%. Autori arvates näitab selline tulemus seda, et naissoost isikutel on kindlustunne tuleviku suhtes suurem kui meessoost isikutel.



Joonis 7. Rahulolematus informatsiooni liikumisega

Jooniselt 7 on näha protsentides, et kõige rohkem rahulolematud informatsiooni liikumisega oli naissoost isikud - 35,7% naissoost vastanutest kirjutasid „üldse ei ole nõus”. Meessoost vastajatest „üldse ei ole nõus” märkis 15,3%. Eelpooltoodu põhjal võib arvata, et naissoost isikut vajavad tööülesannete täitmiseks rohkem informatsiooni.



Joonis 8. Asutuse-sisese rotatsiooni võimalus

Analüüsidest motivatsioonitegurite tähtsust piirivalvuritele, jõudis autor järeldusele, et asutuse-sisese rotatsiooni võimalust ei peetud oluliseks. Meestest 15,3% leidsid, et asutuse-sisese rotatsiooni võimalus „pole oluline”. 21,4% naistest arvas samuti, et asutuse-sisene rotatsiooni võimalus „pole oluline”.

4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

4.1. Järeldused

Tuginedes tulemuste kokkuvõttele ja analüüsile väidab autor, et Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike motivatsiooni on võimalik suurendada.

Piirivalveametnik peab tähtsaks: tööandja peaks kinni lubadustest, makstaks õiglast ja suuremat töötasu, kindlustunnet tuleviku suhtes ja informatsiooni liikumist. Madal töötasu põhjustab enamasti kõige rohkem tööga rahulolematust. Seda kinnitab ka asjaolu, et peamiseks lahkumise põhjuseks toodi madalat töötasu ja tehti ettepanek motivatsiooni tõstmiseks seda suurendada. Frederik Herzbergi teooria järgi kuulub töötasu ja töötingimused hügieenifaktorite hulka ja nende piisaval rahuldamisel saab leevendada rahulolematust (Alas 2005:108).

Töötaja jaoks on väga tähtis, et tööandja peaks kinni oma lubadustest. Kui seda mingi põhjusel ei tehta, siis see kindlasti vähendab töötaja tööga rahulolu ja viib alla motivatsiooni. Seda kinnitab asjaolu, et 27-st piirivalvurist 25 hindasid kõige tähtsamaks motivatsiooniteguriks just seda.

Uuring näitas, et piirivalvurid pole rahul tööülesannete täitmisel informatsiooni liikumisega. Väga oluline piirivalvurite töömotivatsiooni tõstmise vahend on nende igakülgne informeerimine organisatsioonis toimuvatest protsessidest, kuna see võimaldab inimestel tunda ennast organisatsiooni liikmena. Oluline info liikumise võimalus on inimestevaheline suhtlemine.

Uuringu tulemustest nähtub, et Luhamaa maanteepiiripunktis pole piisavalt korraldatud ühisüritusi. Ühised ettevõtmised aiatavad kaasa piirivalvurite omavaheliste suhete parandamise. Ühisürituste korraldamine nõuab aga rahalisi ressursse ja see maanteepiiripunktil puudub. Kagu Piirivalvepiirkonnas korraldatakse küll ühisüritusi, kuid ka struktuurüksused peaksid võimalusel neid korraldama.

Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurite motivatsioonitegurite analüüsist selgus, et oluliseks ei peetud asutuse-sisese rotatsiooni võimalust. Töötajate rotatsioon on tegelikult töötajale, kui ka organisatsioonile vajalik: see väldib rutiini, tõstab valmisolekut muutustele ja aitab asendada puuduvaid töötajaid.

4.1 Ettepanekud

Töötaja motiveerimisest ja tööga rahulolu kindlustamisest sõltub iga organisatsiooni edu. Organisatsioonil peab olema eesmärk, visioon, mis annab tema tegevusele suuna. Iga töötaja peab teadma: mida organisatsioon teeb?; kuhu läheb? - see annab töötajale energiat ja tõstab meeleolu. Organisatsiooni sihtide teadmine motiveerib inimest tegema igapäevast tööd selleks, et visioon täituks. Organisatsiooni eesmärk peab puudutama igäüht, alates tippjuhist ja lõpetades koristajaga. Organisatsiooni sihtide jagamine kõikide töötajate vahel loob terve sisekliima ja annab võimaluse tunda ennast organisatsiooni liikmena. Kui inimene teab, et tema töö on vajalik, siis see motiveerib teda ja töötajad loovad ise eduka tööõhkkonna, mis viib organisatsiooni tulemuslikkusele. Töötajate motiveerimise oskus ei tule iseenesest, seda on vaja juhtidele teadvustada ja õpetada.

Analüüsi tulemuste põhjal on uuringu läbiviimise ajal Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurid suhteliselt rahulolevad ja motiveeritud. Personali motivatsiooni ja rahulolu on võimalik suurendada, seetõttu teeb autor mõningad soovituselised ja ettepanekud Luhamaa maanteepiiripunkti juhile säilitamiseks töötajate praegust motiveeritust ja tõstmaks seda veel rohkem:

- Luhamaa maanteepiiripunkti juht ja vahetuse ülemad peaksid edastama töötajatele rohkem informatsiooni. Väga oluline töötajate motivatsiooni tõstmise vahend on just piirivalvurite igakülgne informeerimine. Töötajad ei soovi ainult teada, mida nad tegema peavad, vaid ka piisavat ja õigeaegset informatsiooni erinevatest koolitustest, organisatsiooni muutustest ja ka tuleviku suundumustest. Tänapäeval on väga palju erinevaid võimalusi informatsiooni edastamiseks. Kõige efektiivsem on inimestevaheline suhtlemine. Õppepäevadele saab kaasata näiteks erinevate jaoskondade ülemaid ja spetsialiste, kes oma valdkonna informatsiooni kõige paremini valdavad. Informatsiooni on võimalik ka töötajateni viia kasutades erinevaid andmebaase- nt Postipoiss. Mõelda tuleks Postipoisi juurdepääsu

võimaldamist vahetuste ülematele. Seal liigub palju erinevat informatsiooni, mida kõigil pole vaja teada, kuid piirangute seadmisega saab määrata informatsiooni valdkonnad, millele on vahetuse ülemal juurdepääsuõigus. See aitab muuta informatsiooni liikumist adekvaatsemaks.

- Töömotivatsiooni on võimalik tõsta läbi pere- ja ühisürituste. Luhamaa maanteepiiripunkti üheks väärtuseks peaks olema ka perekesksus-pereliikmeid kaasatakse ühisüritustele, sest mis saaks veel parem olla, kui hea seltskonna ja perega üheskoos aega veeta. Hetkel ei korraldata pere- ja ühisüritusi piisavalt ning osa traditsioone on vajunud unustusehõlma. Autor soovib tõsta traditsioonid uuesti au sisse ning korraldada rohkem pere- ja ühisüritusi- näiteks jõulupidu. Ühisüritused aitaksid suurendada ühtekuuluvustunnet ja töötajate omavaheline läbisaamine paraneks. Maslow` teooria järgi kuulub pere- ja ühisüritused kuulumisvajaduse hulka, mis on kõrgema astme vajadus. Töötajad soovivad suhelda teistega ja samuti kuuluda teiste hulka (Vadi 1997: 93-96).
- Maanteepiiripunkti ülem ja teenistust planeerivad ohvitserid saavad tõsta ka alluvate töömotivatsiooni läbi töögraafikute. Planeerimisel tuleb alati jälgida seda, et töötajal ei oleks ühes kuus liiga palju öiseid vahetusi. Öised vahetused tuleb võrdselt jagada kõigi töötajate vahel. See välistab piirivalvuritel liigset stressi ja pingeid. Võrdluse teooria järgi võrdleb töötaja oma tööd teiste tööga ja ebavõrdsuse tajumine tekitab sisepingeid (Vadi 1997:99). Seetõttu on töötajate rahulolu tagamisel väga oluline, et töötajate töötingimused oleksid võrdsed.
- Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurite rahulolu ja motivatsiooni on võimalik tõsta ka edutamise teel. Häid ja stabiilseid töötajaid tuleb võimalusel edutada. Edutamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi: ametiredelil tõusmine, auastme andmine ja ülendamine, ametikoha muutmine jne. Edutamine tekitab piirivalvurites tunde, et neid väärtustatakse ja see jääb neile pikemaks ajaks meelde. David McClellandi saavutusvajaduste teooria järgi tahavad mõned töötajad saavutada paremaid tulemusi ja püüdleval oma eesmärkide poole (Türk 2001:135). Kindlasti leidub ka Luhamaa maanteepiiripunktis töötajaid, kellel on eesmärgiks seatud kõrgema auastme saamine või siis kõrgem ametikoht.

- Töötajate rahulolu ja motivatsiooni saab tõsta ka läbi koolituste. Koolitused tõstavad töötajate töösukki ja võivad arendada isiksuseomadusi. Piirivalvurite koolitusvajaduse määramisel tuleb arvesse võtta ka isiklike soov. Kui inimesel puudub soov ja tahtmine midagi õppida, siis pole mõistlik teda saata koolitusele. See on lihtsalt mahavisatud raha ja aeg. Frederick Herzbergi teooria järgi kuulub koolitus motivatsioonifaktorite hulka, millega saab tõsta töötajate tööga rahulolu (Alas 2005: 108).
- Oluliseks motivaatoriks loetakse raha. Piiratud võimaluste juures on keeruline maksta töötajatele piisavat ja õiglast palka. Piirivalvuri sissetulekut on võimalik suurendada läbi preemiate ja ühekordsete toetuste maksimisega. Võimalusel peaks inimesele maksma toetust lapse sünni, abiellumisel ja koolilõpetamisel jms. Kui organisatsioonil pole selleks piisavalt rahalisi ressursse, siis töötajaid saab tunnustada ka väiksemate meenetega. Näiteks lapse sünni puhul teeb tööandja kingituseks mingi mänguasja, abiellumisel tunnustatakse fotoalbumiga ja koolilõpetamisel kingitakse kinkekaart. Need on küll väikesed meened, kuid neil võib olla väga suur mõju inimese motiveerimisele. David McClelland'i teooria järgi ei ole raha eriti tugev ajend kõrge saavutusvajadusega inimese jaoks, sest inimesed töötavad väga hästi ka ilma rahaliste ergutustasudeta (Vadi 1995: 66). Võimalikkuse teooria järgi tuleb tasustamissüsteem kavandada nii, et see sobiks konkreetse organisatsiooniga ja selle töötajatega (Eero 2001: 81).
- Piirivalvurid ootavad oma töökohta tagasisidet. Hea ja tulemusliku tagasiside andmiseks peab juht tundma oma alluvaid ja teadma ka töötaja kohustusi. Tagasiside peaks olema üldjuhul positiivne, kuid mõnikord peab tähelepanu juhtima ka negatiivsetele asjadele. Mõjutuste teooria järgi vajavad inimesed positiivset tagasisidet ja väldivad tegevusi, mis toob endaga kaasa negatiivse tagasiside (Eero 2001: 81).
- Luhamaa maanteepiiripunkti juht peaks võimalusel iga poole aasta jooksul koostama küsitluslehti, et saada informatsiooni alluvate käekäigu kohta. Nii saab juht ülevaate oma alluvate probleemidest ja ette valmistada koosolekuteks, kus neid probleeme lahendada. Küsitluslehed on vajalikud ka selleks, et üldjuhul ei julge töötajad koosolekutel avalikult ja julgelt enda probleemidest rääkida. Sellised

küsitluslehed ei tohiks olla liiga pikad ja küsimused ei tohi korduda. Küsimustikega on võimalik koguda vähese ajaga palju informatsiooni, sobib tundlike teemade käsitlemiseks ja vastaja saab ise valida vastamiseks sobiva aja (Personalijuhtimise... 2007:181).

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli uurida töötajate tööga rahulolu, motivatsiooni olemust, viia läbi töötajate hulgas tööga rahulolu ja motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus ja jõuda välja ettepanekuteni, kuidas tõsta Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike motivatsiooni.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutati erialast kirjandust ja teisi antud probleemi kajastavaid allikaid. Lisaks töötati välja küsimustik, mille koostamise aluseks võeti Maslow`, David McClelland`i ja Frederick Herzber`i motivatsiooniteooriad. Autor jagas laiali 46 ankeeti ja tagasi laekus 27.

Autor uuris Luhamaa maanteepiiripunktis läbiviidud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemusi ja andis omapoolse hinnangu. Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalvurid on kõige rohkem rahul sellega, et saavad tööd puudutavate probleemidega alati pöörduda oma otsese ülemuse poole - 37% küsitletuist olid „täiesti nõus.“ Uuringu tulemustest selgus, et kõige enam ei olnud töötajad rahul informatsiooni liikumisega- vastanutest 25,9 % „üldse ei olnud nõus“ ja 44,4% „pigem ei olnud nõus.“

Uuringu tulemustest selgusid samuti, et väga olulisteks motivatsiooniteguriteks pidasid piirivalvurid seda, et tööandja peaks kinni lubadustest ja kokkulepetest (92,6% küsitletuist), palga suurenemist proportsionaalselt elukalliduse tõusuga (88,9% küsitletuist), suuremat töötasu (85,2% küsitletuist) ja kindlustunnet töö tuleviku suhtes (81,5% küsitletuist). Mitte ükski piirivalvur ei vastanud, et lubatustest ja kokkulepetest kinnipidamine, proportsionaalselt palga suurenemine, suurem töötasu ja kindlustunne tööol „pole oluline“.

Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike motivatsiooni on võimalik tõsta alljärgnevalt:

- parandades informatsiooni liikumist;
- korraldades piisavalt pere- ja ühisüritusi;
- planeerides paremini töögraafikuid;
- tunnustades piirivalveametnikke;

- võimaldades erinevaid koolitusi;
- koostades küsitlusi ja andes tagasisidet.

Autori arvates saavutas oma töös püstitatud eesmärgid. Tänu millele oskab autor paremini hinnata, mõista ning teha ettepanekuid Luhamaa maanteepiiripunkti juhtkonnale, et kuidas on võimalik suurendada piirivalvurite rahulolu ja motivatsiooni. Autor lähtus oma ettepanekute tegemisel erinevatest motivatsiooniteooriatest. Töös tehtud ettepanekuid saab kasutada Luhamaa maanteepiiripunkti parema töökeskkonna loomisel.

RESÜMEE

College: Border Guard College	Month and year: may 2007
Title of the thesis: JOB SATISFACTION OF BORDER GUARD OFFICIALS AND OPPORTUNITIES OF RAISING MOTIVATION, USING LUHAMAA BORDER STATION AS AN EXMPLE	
Author of the thesis: Igor Bogdanov	Signature:
<p>THE PRESENT THESIS IS WRITTEN BY THE FOLLOWING THEME: „JOB SATISFACTION OF BORDER GUARD OFFICIALS AND OPPORTUNITIES OF RAISING MOTIVATION, USING LUHAMAA BORDER STATION AS AN EXMPLE”.</p> <p>THESIS IS PRESENTED ON 41 PAGES AND THERE HAS BEEN USED 23 MAIN SOURCES. CURRENT THESIS CONSISTS OF 4 CHAPTERS. THERE HAS BEEN PRESENTED 8 FIGURES, 2 TABLES AND 1 EXTRA IN IT.</p> <p>THE THESIS IS COMPOSED ON THE BASIS OF “REQUIREMENTS FOR WRITTEN ASSIGNMENTS”, ASSERTED BY THE DIRECTIVE OF CHANCELLOR OF ESTONIAN PUBLIC SERVICE ACADEMY, NUMBER 5-8/81, 02.09.2007.</p> <p>THE THESIS HAS BEEN WRITTEN IN ESTONIAN AND IT’S SUMMARY HAS BEEN PRESENTED IN ENGLISH.</p> <p>THE GOAL OF THE THESIS IS TO STUDY THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AND THE ESSENCE OF MOTIVATION, TO CARRY OUT A JOB SATISFACTION QUESTIONFORM AMONG EMPLOYEES AND TO REACH TO PROPOSALS HOW TO RAISE THE MOTIVATION OF OFFICIALS OF LUHAMAA BORDER STATION.</p> <p>FOR GATHERING DATA IN THIS THESIS THERE HAS BEEN USED A WRITTEN QUESTIONNAIRE. QUESTIONNAIRE IN LUHAMAA BORDER CROSSING POINT WAS FILLED DURING 17.12.2007-17.01.2008. IN THIS PERIOD OF TIME, AUTHOR OF THIS PAPER VISITED LUHAMAA BORDER CROSSING POINT 4 TIMES, GAVE FOR FILLING 46 QUESTIONNAIRES IN TOTAL. PEOPLE FILLED 27 OF 46, WHICH WAS 57% OF TOTAL PERSONNEL IN LUHAMAA BORDER CROSSING POINT.</p> <p>FROM THE RESEARCH WE ALSO FOUND OUT THE MOST IMPORTANT MOTIVATORS BEING: HOLDING ON TO PROMISES, BIGGER SALARY AND THE FEELING OF CERTAINITY.</p>	
Keywords: organization, job satisfaction, motivation, management, appreciation	
Place of the preservation: Estonian Public Service Academy	
Permitted to the defence of thesis:	
Supervisor:	Signature:

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

1. Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim Kirjastus.
2. Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim Kirjastus.
3. Alas, R. 2001. Juhtimise alused. Tallinn: Külim Kirjastus.
4. Alas, R. 2001. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim Kirjastus.
5. Appleby, R.C. 1991. Modern Business Administration. London: Pitman Publishing.
6. Eero, A. 2001. Rännak läbi motivatsiooni ajaloo. - Ärielu, 9, 80-81.
7. Jalak, K. 2006. Juhtide hoiakut ühekordse koolitusega ei muuda. – Äripäev, Juhtimine, 5/37, 12.
8. Leppik, A. 2005. Alluvale lubatud käitumine pole alati kohane juhile. – Äripäev, Juhtimine, 6/38, 11.
9. Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
10. Maslow, H.A. 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus.
11. Personalijuhtimise käsiraamat. 2007. Toimetaja Egle Pullerits. Tallinn: Pegasus Kirjastus.
12. Randlepp, M. 2005. Juhid ootavad töölt väljakutseid, teenindaja aga stabiilsust ja turvalisust. – Äripäev, Juhtimine, 5/37, 7.
13. Rakenduspedagoogika õpik. 2002. Toimetajad: A. Sirel, J. Haud. Tartu: AS Atlex.
14. Reichheld, F. 2002. Lojaalsuse reeglid. Tartu: OÜ Väike Vanker.
15. Samel, E. 2003. Keskastmejuht kahe tule vahel. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
16. Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
17. Türk, K. 1997. Personali juhtimine II. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
18. Vadi, M. 1997. Organisatsiooni käitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
19. Vadi, M. 1995. Organisatsiooni käitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
20. Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
21. Viies, T. 2006. Kõrge saavutusvajadus viib läbipõlemiseni. – Äripäev, Juhtimine, 4/36, 7.
22. Virovere, A. Alas, R. Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim Kirjastus.
23. Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Lisa 1: Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnike seas korraldatud küsitlus

Lp Luhamaa maanteepiiripunkti piirivalveametnik!

Olen Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži III kursuse tudeng ja viin läbi uurimust piirivalveametike töörahulolu ja motivatsiooni tõstmise võimaluste kohta Luhamaa maanteepiiripunkti näitel. Küsimustiku eesmärk on välja selgitada piirivalveametnike töörahulolu ja motivatsiooni tõstmise võimalused Luhamaa maanteepiiripunktis.

Teie arvamus on meile oluline ja aitab kaasa loomaks töötajate meeldivat, motiveerivat ja tööpanust soodustavat töökeskkonda.

Küsimustikule vastamine on anonüümne ning tulemusi kasutatakse Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži lõputöö koostamisel. Küsimustiku täitmisel valige välja valikvastustest Teile sobivaim ja märgistage ristikesega. Küsimustik palun täita 17. jaanuariks 2008.

Teid ette tänades,

Igor Bogdanov

Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži üliõpilane.

I OSA

Rahulolu

Palun hinda järgnevaid väiteid 5 palli skaalal

Jrk. nr	Väited	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Täiesti nõus
		1	2	3	4	5
1	Olen rahul oma töötingimustega (riietus, töövahendid jne).					
2	Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi ning olemasolevate teadmiste ja oskuste rakendamist.					
3	Olen saanud tööks piisavalt koolitust.					
4	Olen rahul informatsiooni liikumisega tööülesannete täitmiseks.					
5	Minu tööpanus on piisavalt väärtustatud.					
6	Töötasustamissüsteem on mulle selge ja arusaadav.					
7	Minu töötasu vastab õiglaselt minu tööpanusele.					

8	Mind innustavad töötama peale palga ka muud motivaatorid (karjääri tegemise võimalus, sportimisvõimalused jne).					
9	Koostöö minu ja otsese ülemuse vahel on hea.					
10	Võin alati pöörduda otsese ülemuse poole tööd puudutavate probleemide üleskerkimisel.					
11	Saan oma hea töö kohta otseselt ülemalt tunnustust.					
12	Luhamaa piiripunktis on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvustunne.					
13	Luhamaa piiripunktis toimuvad edutamisotsused on õiglased.					
14	Mul on hea läbisaamine kolleegidega					
15	Luhamaa piiripunkt korraldab piisavalt pere- ja ühisüritusi.					
16	Näen end töötamas ka tulevikus Luhamaa piiripunktis.					

17. Kas olete mõelnud töökohta vahetamise peale viimase poole aasta jooksul? Kui JAH, siis millised on peamised põhjused, miks soovite töökohta vahetada?

.....

.....

.....

.....

.....

18. Tooge esile 3 peamist asjaolu, mis Teile oma praegusel töö- ja ametikohal meeldib?

.....

.....

.....

.....

19. Tooge esile 3 peamist asjaolu, mis Teid hetkel oma praeguse töö juures üldse ei meeldi.

.....

.....

.....

.....

20. Mida tahaksite oma praeguses töökorralduses või töötingimustes muuta?

.....

.....

.....

.....

II OSA

Motivatsioonitegurid

Selles osas hinda palun kõigi esitatud motivatsioonitegurite olulisust Sinule.

Jrk. nr	Motivatsioonitegur	pole oluline	pigem mitte-oluline	ei oska öelda	pigem oluline	väga oluline
		1	2	3	4	5
21	Kiitus ja tunnustus ülema poolt					
22	Huvi pakkuv töö					
23	Edutamine ja tõus karjääriredelil					
24	(Suurem) töötasu					
25	Preemia maksmine tööalaste saavutuste eest					
26	Palk suureneb proportsionaalselt elukalliduse tõusuga					
27	Enesearendamise võimalused					
28	Kindlustunne tööl tuleviku suhtes					
29	Piisav vastutus					
30	Positiivne tööühkkond (head suhted kolleegidega)					
31	Head töötingimused					
32	Pereürituste korraldamine väljaspool tööaega					
33	Koostöö otsese ülemaga					
34	Tööandja peab kinni lubadustest ja kokkulepetest					
35	Asutuse juht suhtub minu ideedesse ja ettepanekutesse positiivselt					
36	Kiire tagasiside oma ülesannete kohta					
37	Asutuse-sisene rotatsiooni võimalus					

38. Kas lisaks eeltoodule on veel midagi, mis suurendaks motivatsiooni töötamisel
Luhamaa maanteepiiripunktis?

.....

.....

.....

.....

39. Millised on Teie ettepanekud piirivalveametnike motivatsiooni tõstmiseks Kagu Piirivalvepiirkonnas tervikuna?

.....
.....
.....
.....

40. Sugu: N M

41. Vanus: kuni 30 30-40 40-50 üle 50

42. Kaua olete töötanud Eesti Piirivalves:

kuni 2 aastat 2-5 aastat 5-10 aastat üle 10 aasta

TÄNAN!