

Sisekaitseakadeemia  
Politsei- ja piirivalvekolledž

Janar Kaljus

**ORGANISATSIOONIPOOLSED TEGEVUSED TEENISTUJA  
AMETIALASE ARENGU TOETAMISEKS POLITSEI JA  
PIIRIVALVEAMETI IDA PREFEKTUURI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:  
Piret Teppan  
MA

Tallinn 2017

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Kolledž/instituut Politsei ja piirivalvekolledž	Kaitsmise kuu ja aasta juuni 2017
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Organisatsioonipoolsed tegevused teenistuja ametialase arengu toetamiseks Politsei ja Piirivalveameti Ida prefektuuri näitel</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: The organization's activities in support of the professional development of employees on the example of the East Prefecture of the Police and Border Guard Board</p> <p>Lühikokkuvõte</p> <p>Käesolev lõputöö kaardistab hetkeolukorra PPA Ida prefektuuris, mille tulemusena on võimalik panustada pikemate teenistussuhet pärssivate tegurite vähendamisele.</p> <p>Lõputöö eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor millised on PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevused, mis toetavad ametialast arengut. Analüüsi sisuks on Ida prefektuuri teenistujate hinnangute (organisatsiooni poolt pakutavatele arenguvõimalustele) kaardistamine, töötajate hinnangul töösuhet mõjutavate tegurite väljaselgitamine.</p> <p>Töös on kasutusel kvantitatiivne uurimisviis ning uurimismeetodiks autori poolt koostatud küsitlusankeet.</p> <p>Läbi viidud uuringu tulemustest nähtub, et valdavalt näevad töötajad organisatsioonipoolse panusena arengusse koolitusi. Tervikpildina on valitseb Ida prefektuuris õhkkond, mis on töötaja õppimist ja arengut soosiv. Ida prefektuuri töötajatele pakutav täiendkoolituste hulk on töötajate hinnangul piisav, ehk siis organisatsioonipoolset tuge tajutakse positiivsena.</p> <p>Autori teostatud analüüsi tulemusena saab väita, et kõik töötaja ametialast tegevust toetavad tegevused, s.o töötajate arendamine ja arenguvajaduste väljaselgitamine käib tsentraalselt, suunaga ülevalt alla. PPA Ida prefektuuri töötajate silmis on tähtsaimaks teguriks PPA Ida prefektuuris töötamisel töötasu. Ka hinnangud juhtimisele on üldjoontes positiivsed.</p> <p>Toetudes ülaltoodule saab käesoleva töö kontekstis järeldada, et organisatsioon omab suurt positiivset mõju sellele, milliseks kujuneb töötaja karjäär. Järjepidev treenimine ja karjäärialane nõustamine, juhendamine, mis toimub organisatsiooni enda poolt, on peamised komponendid töötaja arengusse panustamisel. Pakkudes töötajatele vajalikke ning asjakohaseid treeningprogramme, koolitusi, aitab see töötajatel nende karjääri mõistes ja ka indiviididena areneda. Tõstes fookusesse oma töötajatesse investeerimise, tagatakse organisatsiooni areng tervikuna.</p>	
Lisad: CD lisas 4	
Võtmesõnad: töötaja rahulolu, töötaja arendamine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>employees' well-being, employee development</i>	
Lõputöö seos riiklike arengukavade ja prioriteetidega: Siseturvalisuse arengukava 2015-2020	
Säilitamise koht: SKA, Tallinn	
<p>Töö autor: <i>Janar Kaljus</i></p> <p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.</p> <p>Allkiri:</p>	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Piret Teppan	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktori asetäitja	
Merle Kutser	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. TÖÖTAJATE ARENDAMISE VAJALIKKUSE TEOREETILISED LÄHTEALUSED	6
1.1 Töötajate arenguvajaduste väljaselgitamine .....	6
1.2 Ametialane areng ning arengut toetavad tegevused Politsei- ja Piirivalveameti Ida prefektuuris.....	12
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1 Uurimuse eesmärk, meetodika ja valim .....	19
2.2 PPA Ida prefektuuris ametialast arengut mõjutavad tegurid ja organisatsiooni panus arengu toetamiseks .....	22
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	37
LISAD .....	40
LISA 1. Lõputöös kasutatava küsimustiku vorm .....	40
LISA 2. Kirjavahetus Ruth Orgusaarega.....	46
LISA 3. Korrelatsioonitabel .....	48
LISA 4. Vestlus Ruth Orgusaarega (CD) .....	49

## SISSEJUHATUS

Eesti tööandjad, tuginedes PIAAC (*The Programme for the International Assessment of Adult Competences*) uuringule (2014), soovivad enam panustada kõrgema haridustasemega inimeste arendamisse ning valivad hoolikalt keda ja mis põhjusel koolitada. Rahvusvahelise võrdluse järgi ilmneb asjaolu, et Eesti riik eelistab keskmisest enam pakkuda teenuseid ise ja vähem delegerida erasektorile (Avaliku teenistuse 2013. aasta aruanne, 2013). Kuna Eesti rahvaarv on aastatel 2000-2015 järjepidevalt vähenenud, kuid samal ajal vanemaealiste arv ning nende tööhõive aasta-aastalt järjest enam tõusnud (Statistikaamet, 2017), on ka avaliku sektori organisatsioonide väljakutseks olla atraktiivne tööandja.

Käesoleva lõputöö teema on **aktuaalne**, kuna Politsei- ja Piirivalveametil (edaspidi PPA) seisab ees lähiaastatel keeruline olukord, mis on seotud eelkõige väheneva töötajaskonnaga. Riigikontrolli 2016 aasta auditis „Politsei- ja Piirivalveameti moodustamise kulg ja tulemuslikkus“ toodi välja, et võttes arvesse tänaseid trende tööle asumisel ning lahkumisel, on PPA-s 2025 aasta lõpuks töötajaid senisest 30% võrra vähem. Võimaliku lahendusena tuuakse Siseturvalisuse hariduse mudeli analüüsis (2015) välja, et väheneva (demograafilised tegurid, trendid tööle asumisel jm) töötajaskonna valguses on oluline muuta seniseid tööprotsesse efektiivsemaks ning vähendada töötajate spetsialiseerumist kindlale tööliinile ehk töötajad peaksid olema rohkem multifunktsionaalsed.

Mitmekesiste teadmistega ning nõ. multifunktsionaalne töötaja on väärtuslik ressurss igale organisatsioonile. Organisatsioonilt nõuab see aga pidevalt erinevate koolituste korraldamist ning töötajatelt pidevalt erinevate koolitustel osalemist ning enese arendamist. Samuti on organisatsiooni seisukohalt oluline, et koolitatud töötaja jääks tööandjale lojaalseks.

Lõputöö teema on uudne, kuna autorile teadaolevalt ei ole varasemalt PPA (k.a. Ida prefektuur) läbi viinud uuringut (avaliku kasutusloaga) teenistujate arendamise kohta, vaid uuringud on keskendunud pigem organisatsiooni arengule. Ida-prefektuuri töötajate seas on teenistujaid silmas pidades käsitletud teemasid nagu juhtimisstiilide mõju töötaja motivatsioonile (Zolin, 2012), tööstress (Zaitsev, 2011), alluvate motiveerimine (Teppe, 2010).

Autor lähtub **uurimisprobleemist**, kas PPA poolt pakutavad tegevused on piisavad teenistuja ametialase arengu toetamiseks, vähendamaks töötajate spetsialiseerumist vaid kindlale tööliinile.

Autor püstitab järgmise **hüpoteesi**. PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele ametialaseks arenguks pakutavad tegevused on teenistuja osutatava teenuse kesksed ning ei lähtu teenistuja isiklikest arenguvajadustest.

Käesoleva lõputöö **eesmärgiks** on analüüsida PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevusi ja töösuhet mõjutavaid tegureid, mis toetavad ametialast arengut ning teha ettepanekuid teenistujate arengu efektiivsemaks toetamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ning hüpoteesi tõestamiseks, püstitas autor järgnevad **uurimisülesanded**:

- analüüsida tööalast ning organisatsiooni arengut käsitlevat kirjandust;
- analüüsida küsitluse ning intervjuu põhjal PPA Ida prefektuuri teenistujatele pakutavaid koolitusi;
- selgitada välja, kas püstitatud hüpotees leiab tõestust;
- teha ettepanekuid teenistujate arengu efektiivsemaks toetamiseks.

Uuringus kasutatakse läbilõikeuuringu näol kvantitatiivset lähenemisviisi koos dokumentide sisulise analüüsiga. Autori poolt koostatud ankeetküsitlus keskendub teenistuja ametialast arengut mõjutavatele teguritele. Lisandväärtust annab info prefektuuris valitseva töörahulolu ja tööõhkkonna kohta, mis annab ülevaate ka teenistujate hinnangutest töö rollile, organisatsioonile ja juhtimisele. Tegemist on rakendust loova tööga, mille kasutegur ilmneb uurimistulemuste hõlpsas ära kasutamises töötajate arengu soodustamisel ja toetamisel.

Uurimustööd iseloomustab deduktiivne uurimisstrateegia, mis tähendab, et kogutud andmete taustal liigutakse üldisemalt informatsioonilt spetsiifilisemale (Õunapuu, 2014, lk 47).

Uurimustöö koosneb kolmest osast, mille hulka kuuluvad teoreetiline ülevaade, kirjeldus empiirilisest uuringust ning kokkuvõte. Teoreetilises ülevaates keskendutakse töötajate arendamise ning nende arenguvajaduste väljaselgitamise temaatikale. Empiirilise uuringu käigus antakse ülevaade uurimuse eesmärgist, meetodikast, valimist ning teostatakse kogutud andmete sisuline analüüs. Niisamuti antakse ülevaade uuringu tulemustest.

# 1. TÖÖTAJATE ARENDAMISE VAJALIKKUSE TEOREETILISED LÄHTEALUSED

## 1.1 Töötajate arenguvajaduste väljaselgitamine

Rahulolevate ning motiveeritud töötajate panus ettevõtte tegevustesse omab olulist rolli ettevõtte edu tagamisel (Loiseau, 2011, pp. 3; Baker ja McKenzie, 2010, pp. 501). Organisatsioonid, mis investeerivad ühtaegu nii töötajate õppimisse kui arengusse, on oma tegevuses pikemas perspektiivis tulemuslikumad.

**Inimressursi arendamist** võib kitsamas mõistes vaadelda kui töötajate teadmiste, oskuste ja võimete, aga ka kompetentside arendamisele suunatud protsessi, mis hõlmab koolitus- ja arenguprogramme, organisatsioonilist õppimist, juhtimise ja eestvedamise arendamist ning teadmusjuhtimist ning mille eesmärgiks on tegevuste tulemuslikkuse suurendamine (Poon ja Rowley, 2011, pp. 47).

Töötajate teadlik ning eesmärgistatud suunamine töökohal on oluliseks aluseks mis tahes juhtimise protsessile, seda ka Ida prefektuuris. Selleks, et Ida prefektuuris oleks võimalik mõista töötajate rolli ja tähtsust, on oluline saada aru, kui suur on töötajate ning organisatsiooni enda vaheline harmoonia.

Nõnda on mitmed hästi juhitud organisatsioonid õppinud pidama keskmist töötajat kvaliteedi ja produktiivsuse olulisimaks lüliks. Olenevalt organisatsiooni suurusest, ei investeerita mitmed neist mitte enda materiaalsesse kapitali, vaid töötajatesse, pidades seda nõ fundamentaalse arengu ja paranemise, seeläbi tulemuslikkuse aluseks. (Loiseau, 2011, pp. 1)

Palgainfo Agentuuri poolt 2016 aasta teises pooles läbi viidud enam kui üheteist tuhande vastajaga uuringust selgub, et Eesti töötajate seas on väga olulisel kohal, et tööandja väärtustaks töötajate erialast arengut ning ka seda, et organisatsioon, mille nad valivad, oleks tervikuna arenev. Et püsiva meeskonna seisukohast on määrava tähtsusega ka töötaja lojaalsus

organisatsioonile, siis on oluline silmas pidada, et tööalaste arengu- ja karjäärivõimalustega rahulolevate töötajate lojaalsusindeks on märksa kõrgem, kui töökaaslastega läbisaamisega rahulolevate töötajate oma. (Palgainfo Agentuur, 2017)

PPA on organisatsioon, kus töötajate arendamisel on mõõdupuuks organisatsiooni poolt pakutavate teenuste kvaliteet. Prefektuurides pakutavate teenuste kvaliteet on seda parem, mida enam panustab PPA teenistujate järjepidevasse koolitamisesse ja treenimisse. Nii Eestis tervikuna kui ka PPA-s pakutakse kõige enamlevinud organisatsioonipoolse soodustustena töötajatele just erialase, ametialase arengu võimalusi, sh täienduskoolitusi.

Personalijuhtimise valdkonna uurijad Parry ja Tyson (2013, pp. 22) toovad välja, et noorema ja vanema vanuserühma töötajatel on tööle ning töö keskkonnale üsna erinevad ootused. Samas on erinevad ka nende oskused ning harjumused. Kui noorte töötajate (Z generatsioon) puhul võib esile tuua nende madalama lojaalsuse võrreldes vanema generatsiooni töötajatega (Mutte, 2004; Parry ja Tyson, 2013, pp. 22), siis vanemad töötajad on märksa vähem valmis arenema ning nende puuduseks noorte töötajate kõrval on ka väiksem valmisolek muutustega kohanemiseks. Lisaks iseloomustab vanema generatsiooni töötajaid vähene oskus kasutada IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) vahendeid, mis on tänaseid töö tegemise viise arvestades vältimatu (Parry ja Tyson, 2013, pp. 22). Y generatsiooni tööl hoidmiseks on aga üliolulised huvitav ning nauditav töö ja töökeskkond, suur paindlikkus, toetav juhtimine ning võimalus ühildada tasakaalukalt töö ning eraelu (D'Netto, 2011, pp. 7).

Motivatsiooni uurinud Landsbergile (2003, pp. 12) viidates tuleb välja tuua, et just vahetud juhid ning lähedased kolleegid on need, kel on võimalik motiveerida töötajat nende arengu mõistmise ja igakülgse toetamisega. Mayo (2004, pp. 15) järgi mõjutab kõige enam töötajate töötahet ja motivatsiooni töökeskkond, mis hõlmab endas ettevõtte väärtuseid, protsesse, süsteeme ja sisekliimat. Ning just pühendunud, ettevõtte väärtuseid kandvaid ja arenguvõimelisi töötajaid tuleb valitsevas konkurentsiolukorras hoida organisatsiooni heaks töötamas (*Ibid*). Tööle pühendumine (*engagement, motivation*) on tihedalt seotud töötajate tööga rahuloluga, mida mõjutavad nii sisemised kui välimised faktorid. (Armstrong, 2006, pp. 264). Autori arvates mõjutab töötajate töötahet, rahulolu ning pühendumist oluliselt ka järjepidev tööalase teadmistepagasi täiendamisvõimalus.

Toetudes ülaltoodule, on oluline, et Ida prefektuuri töötajad tajusid töökeskkonnas nii kolleegide, kuid eeskätt siiski vahetu juhi poolset mõistmist. Samuti tunnetaksid PPA poolset

toetust, mis puudutab nende arengu suunamist ja arenguvajaduste väljaselgitamist. Nõnda on Ida prefektuuris võimalik luua keskkond tööle pühendunud töötajate igapäevatöö kvaliteedi tõstmiseks.

Töötajate tööga rahulolul on märkimisväärne mõju organisatsiooni igapäevasele toimimisele, mõjutades nii töötajate puudumist, tööjõu voolavust kui ka töötajate sotsiaalset käitumist, mis omakorda avaldub kolleegide (sh klientide) aitamises ning koostöövalmiduses (Schroder, 2008, pp. 239). Peamiseks töölt lahkumise põhjuseks on enamasti töötajate rahulolematuse oma tööga või selle aspektidega. Pöörates tähelepanu töötaja arengule (*employee development*) organisatsiooni siseselt, on võimalik tööga rahulolu tõsta ning (Ahmad, 2013, pp. 78) vähendada tööjõu voolavust ja luua stabiilsemad töösuhted (De Moura *et al*, 2009, pp. 541). Kuna just tööjõu liigne voolavus ja pigem mittestabiilsed töösuhted on PPA personalivaldkonna väljakutseks, on töötaja arengule tähelepanu pööramine määrava tähtsusega. Selleks, et töötajaid oma organisatsioonis hoida, on vaja panna töötajad uskuma, et just see organisatsioon, kus nad töötavad, rahuldab nende vajadusi paremini võrreldes mõne teise organisatsiooniga (Wingfield ja Berry, 2001). Nõnda on vajalik, et PPA suudaks luua töötajaid väärtustava ning nende arengut toetava töökeskkonna.

Töörahulolu hõlmab endas organisatsioonipoolset toetust, töötaja kaasatust, inimsuhteid, töötaja pühendumust organisatsioonile ning töölase arenguvõimaluste olemasolu (Ahmad, 2013, pp. 77).

Olukorras, mil töötaja juba organisatsiooni sisenedes teab, milline on valitsev karjäärisüsteem, on tööandjal lihtsam luua soodsaid tingimusi pikaajaliseks teenistussuhteks. Siinkohal ei tohi unustada, et tegemist on kõigest ühe aspektiga. Tänapäevane politseialane väljaõpe võimaldab õppuritel juba enne tööle asumist organisatsioonis valitseva karjäärisüsteemi ning tööalase hetkeolukorraga lähemalt tutvuda. Prefektuuridega tutvumine toimub praktikate, vaatluste raames.

Tuginedes ülaltoodule on oluline, et juba tutvumispraktika raames oleks kadetil võimalik näha, milliseks võib kujuneda tema karjääriritee PPA-s. See eeldab organisatsioonipoolset selget ning läbipaistvat karjäärisüsteemi, mille ülesehitus võimaldaks töötajal ennast nii vertikaalselt kui horisontaalselt järjepidevalt arendada. Seda nii isiksuslikke kui tööalaseid arenguvajadusi silmas pidades.



Juba kaheksakümnendatel leidsid uurijad Nadler ja Lawrer (1983, pp. 20), et juhtimisinstrumentide sobivus ülema-alluva suhetes toob kaasa tulemuslikuma töökeskkonna, luues seeläbi tingimused nii töötaja, kui organisatsiooni järjepidevaks arenguks. Siinkohal leiab autor, et tihti kasutatakse erinevate töötajate puhul samasid juhtimisinstrumente, süvenemata sellesse, millisele alluvale millised instrumendid paremini sobivad. Valede juhtimisvõtete kasutamine on aga töötajale tihti vaimselt koormav. Inimese nõ. töö hoidmisel ja selgete arengueesmärkide seadmisel on omavaheline seos; toetav ja ühtehoidev meeskond kaalub üle materiaalsed vahendid ning oma tegevusi ise selgepiirilisel eesmärgistades (sh karjääriplaneerimine) on töötaja motiveeritum arenema ja panustama.

Lõhmus, Simson ja Vigla (2002, lk 10) kirjeldavad personali arendamist organisatsiooni siseselt kui kogumit sihipäraseid tegevusi, mille kaudu luuakse tingimused personali kvaliteedi muutmiseks soovitud suunas või soovitud tasemel, võttes eesmärgiks organisatsiooni konkurentsivõime suurendamise. Need hõlmavad endas töötajates hoiakute kujundamist, suurendades töötajate aktiivsust ja valmidust enesearendamiseks. Kvaliteedi tõstmine vajab aga sihtrühmaülest analüüsi, läbimõeldud planeerimist ning organiseerimist.

Personali arendamise peamiseks eesmärgiks on saavutada iga töötaja valmisolek iseenda arendamiseks ning saavutada just töötajapoolne aktiivsus selles valdkonnas (Lõhmus, Simson ja Vigla, 2002, lk 11)

Personali arendamise peamiseks komponendiks on õppimine ja teadmiste omandamine. Näiteks, koolitus ja õppimine töökohal, töötaja karjääri arendamine, elukestva õppe toetamine; organisatsiooni puudutavate teadmiste omandamine ja nende õppimine (*Ibid*).

Viiskümmend aastat tagasi tugines väljaõpe enamasti konkreetsete vilumuste ja teadmiste omandamisele (Bergin, 2013), siis otsiti uusi võimalusi, et tugevdada töötajate pühendumust. Nii on paljud organisatsioonid kasutusele võtnud töötaja toetamise meetodid ja arusaamad (Hartwell, Steele, French, Potter, Rodman, ja Zarkin, 1996, pp. 804; viidanud Grant, Dutton, Rosso, 2008, pp. 898).

Näiteks viimased kakskümmend aastat töötajate arendamist uurinud Slomani järgi on asetunud rõhk „treenimiselt” „õppimise ja arendamiseni”. Seda nii terminoloogiliselt kui ka tegevustes. Juhtide uueks sihiks on panna paika protsess, mis tagab selle, et töötaja omandab just need teadmised ja vilumised, mis on organisatsioonile olulised. Isiklike ja kollektiivsete teadmiste ja oskuste omandamine ei ole enam organisatsiooni peamine eesmärk. Oskused on kõigest vahend

kasumlikkuseks, teenuse pakkumiseks. Seega on koolitus muutunud justkui kõrvaltegevuseks. Majandusmaailmas on tekkimas globaalne inimressursi arendamise mudel, kus organisatsioonid on otsimas võimalusi arendamiseks kõrge tulemuslikkusega töövõtteid. See, mida kliendid nõuavad, innustab muutma ka seni tuntud ja kasutatud protsesse: töötajad peavad olema värvatud, organisatsioonis hoitud ja motiveeritud. Efektiivne õppimine, treenimine ja areng on nüüd hädavajalikud. Küll aga ei tähenda see traditsioonilise töökohal õppimise lõppu. (Sloman, 2008, pp. 55-56)

Slomani (2008, pp. 55) kirjelduse järgi on tavapärase treenimise, väljaõppe ja „arendamise ning õppimise“ vahel erisused. **Treening** ja väljaõppe on laiemas mõistes juhendaja juhitud situatsioonipõhine juhtimine, mis viib käitumise muutusteni.

Õppimine ja arenemine on aga töötaja enese juhitud, tööpõhine protsess, juhtimine, mis viib suurenenud kohanemisvõimeni (*Ibid*). PPA puhul saab siinkohal rääkida koolitus- ja treeningsüsteemidest, mille eesmärk on töötaja arengut toetada.

Ka Lõhmus (2015, lk 38) toonitab treeningutel juhendaja olulisust, kuna tegemist on teadmiste rakendamisega eluliste või näitlike olukordade lahendamisel, mis toimub alati koos tagasisidega koolitajalt.

Slomani (2008, pp. 55-56) „õppimine ja areng“ kätkeb endas töötaja tehnilisi oskuseid ja teadmiseid; oskuseid ja teadmiseid suheteks (näiteks suhtlusvõrgustik, teiste „mängijate“ teadmine); situatsiooni hindamine - kuidas oskused ja teadmised õiges situatsioonis kasutusse panna.

See, millises töökeskkonnas töötaja töötab ning millised on need erinevad tegurid, mis mõjutavad töötaja arengut nii asutuse kui ametioskuste mõistes, vajavad rohkem tähelepanu. Nii organisatsiooniline, kui ka töötaja enese professionaalne pühendumus on seotud organisatsiooni efektiivsusega, st kas ja kui võrd organisatsiooni eesmärgi elluviimine on õnnestunud (Giffords, 2009, pp. 400). Seeläbi peaksid PPA Ida prefektuuri töötajate arengusoo ja arengu tulemuslikkus väljenduma siiski tehtava töös ehk teenuse kvaliteedis.

Töötajatele on vaja anda võimalusi oma potentsiaalide realiseerimiseks ning selleks on vaja, et juhid loovad usaldusliku atmosfääri, jagaksid töötajatele tunnustust ja pakuksid võimalusi individuaalseks arenguks (Scheers, Botha, 2014, pp. 106).

Autori arvates on just tunnustus see, millest töötajad enamasti puudust tunnevad. Autori töökogemus erinevates valdkondades näitab, et eksimuse korral jõuavad juhid manitsema kümnel korral kümnest, kuid eesmärkide saavutamisel või koolitusprotsessi käigus uute teadmiste/oskuste kasutamisel, on juhipoolded tänuõnna enamasti puudulikud. Kindlasti on tunnustus töötajate jaoks erineva iseloomuga ning erineval kujul. See tähendab, et juhil ei ole sageli selge, kellele milline tunnustamine paremini sobib.

Näiteks leiti uuringus, mis käsitleb organisatsiooni rolli töötaja karjäärilases arengus (Saeed jt 2013, pp. 665), et organisatsioon võib omada väga suurt positiivset mõju sellele, milliseks kujuneb töötaja karjäär. Järjepidev treenimine ja karjäärilane nõustamine, juhendamine, mis toimub organisatsiooni enda poolt, on siinkohal olulisteks elementideks. Kui organisatsioon pakub töötajatele vajalikke ning asjakohaseid treeningprogramme, koolitusi, aitab see töötajatel nende karjääri mõistes aga ka indiviididena areneda. Juhul, kui organisatsioon seab fookusesse oma töötajatesse investeerimise, tuleb see nõ ringiga tagasi. Seega lõikab hea väljaõppega, pühendunud ja rahuloleva töötaja pealt kasu eeskätt organisatsioon ise.

PPA Ida prefektuuris, kuid ka PPA-s tervikuna, on PPA personalibüroo koolitus- ja arendustalituse juhataja Ruth Orgusaare sõnul (vt lisa 4) järjepidevalt fookuses just juhtival positsioonil töötajad. Juhtide fookusesse tõstmine ning nende arendamine on oluline selleks, et nad oskaksid luua oma alluvatele sõbraliku ja toetava keskkonna. Soodustada olukorda, kus vestlused ei oleks ülema ja alluva vahel, vaid vestlused oleksid neutraalsed, omamata hierarhilist määra. Oluliseks peetakse asjaolu, et juht peab töötajaid märkama.

Piisav ning konkreetse töötaja omadustest lähtuv tunnustus juhi ja kolleegide poolt on see, mis inimese ennast vajalikuna tundma paneb. See aga on üks sisend pikaajaliseks ning täisväärtuslikuks töösuhteks. Töötaja peab mõistma, miks tema poolt tehtav töö on oluline ja suutma ennast läbi selle defineerida. (Hauser, 2014, pp. 244)

Hinnates töötaja arenguvajadust organisatsiooni siseselt, saab moodustada tervikpildi töötaja soovist ja vajadusest, aga ka valmisolekust areneda. Autori arvates on see üks kitsaskohtadest ka PPA-s. Koolitusvajaduse väljaselgitamisel ei lähtuta niivõrd töötaja isiklikust soovist, huvist, vaid organisatsioonile pandud eesmärkidest, ametniku teenistuspositsioonist ja tänastest teenistusülesannetest. Nii ei saa välistada, et näiteks mõni sisimas väga koerajuhiks saada sooviv teenistuja saab ennast arendada näiteks merepääste valdkonnas, milles ta ennast absoluutselt mugavalt ei tunne. Niisamuti sellest, kas töötajate võimed, hoiakud, uskumused ja

motivatsioon on sellised, mis võimaldavad pakutavaid arenguprogramme läbida ja nende sisu hiljem praktilises töös rakendada. Vähemoluliseks ei saa siinjuures pidada töökeskkonda, mis peaks toetama nii õppimist, kui sellele järgnevat töösoorituse parandamist. (Lõhmus, Simson ja Vigla, 2002, lk 11)

Organisatsioonipoolset toetust tundev töötaja omab valmisolekut suurte jõupingutuste tegemiseks, et saavutada organisatsiooni seatud eesmärke, mis on tingitud töötaja isiklike vajaduste rahuldamisest (Scheers, Botha, 2014, pp. 104). Töötajate kollektiivne arendamine hoiab organisatsiooni teadmiste- ja kogemustepagasi pidevas kasvamises. Juhtide eesmärk peaks olema arendusprotsessi koordineerimine, mis tagab organisatsiooni vajadustest lähtuvate teadmiste ja vilumuste arengu (Scheers, Botha, 2014, pp. 105). PPA seisukohast on oluline, et kõik teenused oleksid olenemata piirkonnast ühelaadsel, kõrgel tasemel. Et kodanik tajuks PPA poolt pakutavate teenuste kvaliteeti ühtmoodi nii Eesti põhja kui lõunaregioonis.

Olemasolevate töötajate üheskoos arendamine on selleks üks efektiivsemaid viise, tagades organisatsiooni teadmistepagasi stabiilsuse ka olukorras, kus mõned töötajad liiguvad organisatsioonist välja (sh pensionile) või ametikohal edasi (Baker ja McKenzie, 2010, pp. 573).

## **1.2 Ametialane areng ning arengut toetavad tegevused Politsei- ja Piirivalveameti Ida prefektuuris**

Ametialase arengu toetamist ei saa käsitleda ühekordsete koolitustegevustena, vaid peab toimuma süsteemselt ja läbimõeldult, arvestades nii organisatsiooni kui selle töötajate eripäradega.

**Töötajate arenguvajadused ning nende hindamine** on protsess, mille kaudu tuvastatakse ja kirjeldatakse organisatsiooni inimressursi arenguvajadused (Lõhmus, Simson, Vigla, 2002, lk 10). Arenguvajaduste hindamine on lähtealuseks erinevatele arendus- ja koolitustegevustele. Kuna on selge, et ebapiisava või ebaõnnestunud arengu- ja koolitusvajaduste hindamise korral ei taga mistahes arendusmeetodi kasutamine või õppimistingimuste loomine organisatsiooni jaoks tulemuslikkust, on arenguvajaduste hindamine üks olulisemaid komponente organisatsiooni efektiivsuse tagamisel.

Lisaks on paljude organisatsioonide suurimaks väljakutseks see, et tänapäeva töötajad on karjääriteadlikumad kui kunagi varem, olles personaalse arengu koha pealt palju nõudlikumad (Merchant, 2007).

Üldjuhul kasutatakse töötajate arendamiseks arenguprogramme või koolitusprogramme. Arenguprogrammid on võrreldes koolitusprogrammidega enam fokuseeritud töötaja isiklikule karjäärile, personaalsele (personaalsete kompetentside) arengule, mitte niivõrd spetsiifiliste tööoskuste arendamisele, toimudes pikema ajaperioodi jooksul (Lõhmus, 2015, lk 12).

Töötajate arendamise meetod valitakse vastavalt organisatsiooni ning selle töötajate vajadustele ning eripäradele (nt töötajate töösoorituse hindamine, töö rikastamine ja delegeerimine, rotatsioon, stažeerimine, individuaalne arengunõustamine, juhendamine, mentorlus ja coaching, supervisioon, kovisioon, konsulteerimine, koolitus) (Lõhmus, 2015, lk 16, lk 25). Riigi personalipoliitika valge raamatu järgi (2014, lk 4) võib kvaliteetset personaliarendust pidada üheks tähtsaimaks ja tulemuslikumaks riigi toimimise koordineerimise instrumendiks.

Werner ja DeSimone (2009, pp. 380) järgi tehakse töötajate arenguvajaduste hindamise kaudu kindlaks neli, organisatsiooni jaoks väga olulist aspekti:

- organisatsiooni toimimise tõhusus (*effectiveness*) ettevõtte eesmärkide saavutamisel;
- erinevused töötajatel olemasolevate oskuste ja tulemuslikuks töösoorituseks vajalike oskuste vahel käesoleval ajal;
- erinevused töötajatel olemasolevate oskuste ja tulemuslikuks töösoorituseks vajalike oskuste vahel tulevikus;
- arendus- ja koolitustegevuseks vajalikud tingimused.

Arenguvajaduste väljaselgitamiseks kasutatakse niisamuti peamiselt nelja tasandit (Alas, 2005, lk 85; Lõhmus, Simson ja Vigla, 2002, lk 87).

- metatasand, kus on avalikus teenistuses fookuses konkreetse vastutusala määratlemine, valdkonna arengu eesmärgid ja suundumused;
- organisatsiooni tasand, mis on organisatsiooni strateegilise juhtimise tasand (eesmärke toetavad väärtused ja kultuur, sisekommunikatsioon).

Sellel tasandil analüüsitakse organisatsiooni kui terviku tegevuse tulemuslikkust ja efektiivsust. Tuuakse välja organisatsiooni strateegilised eesmärgid, valdkondlikud eesmärgid, sihttasemed ja indikaatorid ning tegevused eesmärgi saavutamiseks.

- töö ja töökoha tasand kirjeldab tööjaotust organisatsioonis, ametikohtasid, nende eesmärgid, funktsioone, ülesandeid, vajalikke tegevusi ja oskuseid ning ka kompetentse.

Sellel tasandil analüüsitakse teostatavaid töid eesmärgiga välja selgitada vajalikud oskused ja teadmised, et arendustegevuste kaudu tõsta teostuse kvaliteeti ja tulemuslikkust. Nendeks võivad olla töökirjeldused ja ametijuhendid, tulemusindikaatorid.

- töötaja tasandil analüüsitakse konkreetse töötaja tööd, tema tegevuse kvaliteeti ja tulemuslikkust.

Teisisõnu on see töösoorituse hindamine (*performance assessment*), mille hulka kuuluvad suhted kaaslastega, subjektiivsed vajadused. (*Ibid.*)

PPA Ida prefektuuri seisukohast on oluline näha PPA-d eeskätt töötaja pilgu läbi nii isikliku, kui ka tööalase arengukeskkonnana.

Käsitledes PPA-d tööalase arengukeskkonnana on oluline silmas pidada, et tegemist on riigivõimu huvidest lähtuva, nõu teenust pakkuva organisatsiooniga, mille põhiülesanneteks Politsei ja piirivalve seaduse (edaspidi PPVS) järgi on avaliku korra kaitsmine, piirihalduse asjade korraldamine, merereostuse avastamine ja likvideerimine, merel otsingu- ja päästetööde korraldamine ning kodakondsuse ja migratsiooni valdkonna asjade korraldamine.

Teenistujate ametialase arengu toetamisel on primaarne tööalane areng. See tähendab, et töötajate arendamisel juhindutakse eeskätt organisatsioonile seadusega määratud eesmärkide täitmisest ning pakutavate teenuste kvaliteedi tagamisest olenemata piirkonnast.

Täienduseks koolitustele on töötajatel võimalik osaleda ka nõu treeningutel. Ruth Orgusaar rõhutab, et ametialase arengu toetamiseks on paljudel juhtudel suisa hädavajalik toetuda ka välja töötatud **treeningute süsteemile**, mida arendatakse ja toetatakse PPA-s kõrvuti koolitussüsteemiga. Ruth Orgusaare sõnul on need olulised selleks, et teenistuja saaks säilitada oskused koolituste vahelisel ajaperioodil, võimaldamaks tagada erinevate praktiliste oskuste püsimise nõutud tasemel.

Politseialast haridust on võimalik Eestis omandada Sisekaitseakadeemias. Õppida on seal võimalik kutseõppes keskhariduse baasil (eelnevalt spetsialiseerumisega patrullpolitseiniku ja piirivalve erialaks; alates 2017 aasta kevadest on ühtne õppekava, kus spetsialiseerumine puudub), rakenduskõrgharidusõppes (spetsialiseerumisega) ning lisaks ka magistriõppes

(sisejulgeolek). Neid võib siiski pidada alles esimesteks sammudeks politseiametniku ametialases arengus.

PPA töötajatele pakutakse arenguvõimalusi nii karjääri mõistes kui ka töötajatele pakutavates täiendkoolitustes. Koolitusvajaduste koondamine toimub pigem teenuse kui üksikindiviidi vaates ning sagedusega üks kord aastas.

Intervjuus PPA personalibüroo koolitus- ja arendustalituse juhataja Ruth Orgusaarega, tõi ta välja, et töötaja arengu juhtimist, selle toetamist PPA poolt tuleb organisatsiooni eesmärgist lähtuvalt vaadelda teenusepõhisena. See tähendab, et koolituskava väljatöötamine on koondunud teenuseplaneerijate kätte ning moodustub valdavalt teenuseplaneerija poolt nähtud vajadustele tuginedes. See tähendab, et iga töötaja arendusvõimalused, ehk teisisõnu teenuse arendamise sisuline vaade, on vastava teenuse planeerija pädevuses. Teenuseid planeerides lähtutakse kohustuslikest koolitustest, erinevatest riiklikest ja asutusepõhistest arengukavadest, eesootavaks aastaks seatud prioriteetidest, teenuse planeerija arendusettepanekutest, koostöölepingutest tulenevatest kohustustest jm.

Teenusepõhisusest lähtuvalt on töötaja arengu toetamisel kaks peamist eesmärki. Esmalt, teenuse osutamise kvaliteedi ühtsus. Intervjuu läbiviimisel oli enamasti näidetena kasutusel liiklusjärelvalve teenus. Seda seetõttu, et tegemist on teenusega, mis on meile igapäevasele igapäevaselt nähtav ja tunnetatav, mistõttu on ka organisatsiooni seisukohast võõral inimesel võimalik näidete põhjal kirjeldatut mõista.

Teine, aga mitte kindlasti vähemolulisem põhjus on asjaolu, et arengut tsentraalselt mitteplaneerides hakkab koolitusvajaduse kaardistamisel rolli mängima asukoht. Igal piirkonnal on omad eripärad. Juhul, kui eripärad hakkavad domineerima, võib koha peal arengu planeerimine kaasa tuua olukorra, kus piirkonnas soovitakse arendada teenust, mis on piirkonnas niigi enamlevinud. See aga tekitab olukorra, kus üleriigilises vaates on teenuse osutamise kvaliteedis erinevused.

Ruth Orgusaar tõi sellise teenusekeskse lähenemise juures välja ka olulisima kitsaskoha. Keegi ei tea, millise sihi ja tundeiga teenistuja koolitusel ning täiendõppel osaleb. Kas pakutav koolitus on teenistujale huvipakkuv ning toetab arengut ka individist lähtuvalt. Välistatud ei ole situatsioonid, kus teenistuja määratakse koolitusele, millisel ta ise valikuvõimaluse olemasolul ei osaleks, vaid leiaks endal meelepärasema ning enese hinnangul vajalikuma.

Käsitledes vabatahtlikku osalust ja teenistusalaselt olulisi koolitusi, on Ruth Orgusaare sõnul primaarsed eeskätt teenistusalased koolitused. Siiski on PPA loonud ka teatud juhtudel võimalusi osaleda koolitustel, mis on osaliselt tööalased ning mille osas on töötaja ise initsiatiivi näidanud.

Järgnevas tabelis (vt tabel 1) on ära toodud Ida prefektuuri teenistujate osalemine koolitustel koolitusvormide lõikes. 2016 aastal toimus Ida prefektuuri töötajatele 292 erinevas vormis koolitust. 7 koolitust toimusid aasta vältel kahel korral. Koolituste kogumaht oli 7261 akadeemilist tundi. Aasta vältel osales erinevatel koolitustel 3394 töötajat. Enim koolitusi leidsid aset sisekoolitustena. Sisekoolituste suur arv on ootuspärane, kuna seda viivad läbi asutuse enda töötajad. Samas ületab tellimuskoolituste akadeemiliste tundide maht sisekoolitusi üle kahe korra. Sisekoolitusi mõistetakse lühiajaliste koolitustena, mis toimuvad küllaltki tihti, mõned tunnid päevas, ning kus üks koolitus võib toimuda ka mitmel korral aastas. Tellimuskoolitused on seevastu pikemaajalised, ning käsitlevad sageli mitut olulist teemat korraga. Lisaks praktilistele oskustele annavad need ka laiemat teadmist mingisugusest valdkonnast. Näiteks seotakse uute juriidiliste teadmiste jagamisega ka suhtlemisoskuste koolitus.

Tabel 1. Ida prefektuuri teenistujate osalemine koolitustel koolitusvormide lõikes (autori koostatud)

	Koolitusi	Osalejaid	Koolituse maht osaleja kohta (akadeemiline tund)
Avatud koolitus	52	125	2402
E-õpe	3	3	28
Sisekoolitus	136	1801	1701
Tellimuskoolitus	108	1465	3130
Üldkokkuvõte	299	3394	7261

Ruth Orgusaar mainis, et vähesel määral on võimalik toetada ka teenistuja enese initsiatiivi koolitustel osaleda. Küll on need pigem erandjuhud, mistõttu vaadatakse neid kõiki ka eraldi. Otsus sünnib teenistuja vahetu juhi ja teenuseplaneerija koostöös. Kindlasti peab teenistuja ära põhjendama seotuse tööga ja selle, kuidas tema valitud koolitus temapoolset teenuse osutamist parendab ning millist lisaväärtust loob (vt lisa 4).

Üheks peamiseks viisiks, millega tööandjad asuvad hindama töötaja arengut, on arenguveestluse läbiviimine. Tegelikuses on arenguveestluse läbiviimine siiski vaid üks osa koolitusvajaduse hindamise protsessist (Lõhmus, Simson ja Vigla, 2002, lk 91).



Löhmuse, Simsoni ja Vigla järgi (2002, lk 91) on koolitusvajaduse edukaks hindamiseks esimene samm alati arenguveestluseks valmistumine nt juhi etteantud küsimuste või teemade raames. Sellele järgneb arenguveestluse läbiviimine, mis üldjuhul toimub juhi ja alluva vahel, ning käsitleb hetkeolukorra ülevaadet ning tulevikuks kavandatavaid tegevusi. Sh töötaja tegevusi, arenguvajadusi, suhteid kollektiivis, nägemust edaspidiseks jms.

Kolmandas etapis toimub koolitusvajaduse formuleerimine. Seejärel koolitusvajaduse kooskõlastamine ja korrigeerimine ning viimasena koolitusvajaduse muutmine koolitustegevuseks (*Ibid*).

Teenistuja arengualast käekäiku PPA-s hinnatakse üldjuhul kord aastas ning seda just arenguveestlusel. Arenguveestluse läbiviimine toimub töötaja vahetu juhi poolt. Vahepealsel perioodil ei ole juhil nõ kohustust töötajaga tema arengut puudutavaid kohtumisi ja vestluseid läbi viia. Küll aga panustab PPA juhtide arendamisesse, et nad oskaksid ja sooviksid enda alluvaid järjepidevalt toetada. Pidades silmas, et töötaja areng ei ole vaid diagonaalne, vaid võib olla ka horisontaalne, võiksid Ruth Orgusaare hinnangul juhid oma alluvatega sagedamini töökeskkonda, arengut ja rahulolu puudutavaid vestluseid läbi viia. Seeläbi on võimalik luua soodsamad tingimused töötaja teenistusalasest ning isiksuslikuks arenguks. Oluline on, et töötaja tajuks organisatsioonipoolset toetust ning vahetu juhi igakülgset huvi.

Ruth Orgusaare sõnul ei näe tänane arenguveestluste nõ. kord ette, et PPA-s oleks arenguveestluseks ettevalmistamine küsimuste või sisendi näol kohustuslik. Küll aga kasutab Ruth Orgusaar seda võimalust ise juhina ning teab, et seda teevad ka väga paljud teised juhid omaalgatuslikult. Ruth Orgusaar leiab, et tänane kohustuslik arenguveestluse vorm, mida juhid peavad täitma, et toeta dialoogi tekkimist. Niisamuti ei võimalda see töötajal läbi mõelda oma viimase perioodi tööalast arengut või oma teenistuskäiku üldisemas plaanis.

Tänaste arenguveestluste juures on puudulikuks pooleks tõsiseltvõetava dialoog-arutelu tekkimine, mistõttu soovitakse olemasolevat süsteemi muuta. PPA soov on üles ehitada arenguveestlused koostöövestluseks viisil, kus tegeletakse kompetentside hindamisega.

Uus süsteem hindaks töötaja arengut mitte ainult PPA põhiväärtuste alusel, vaid soov on struktureerida arenguveestlus selliselt, et hinnatakse esmalt töötaja tööalaseid oskuseid, kompetentse, seejärel kirjeldatakse kompetentsid lahti ning viimaks tekivad kompetentside alla suunatud küsimused, mille alusel valmistuvad ette arenguveestluse mõlemad osapooled. Kui tänane arenguveestluste vorm küsib, et kuidas Sa hindad ametniku vastavust PPA

põhiväärtustele (nt professionaalsus ja ausameelsus jm), siis uues formaadis on aluseks kompetentsid (nt paindlikkus ja tõhusus).

PPA nägemus on, et uus arenguvestluste pidamise viis ei lähe põhiväärtusega vastuollu, vaid aitab juhil, kes vestlust läbi viib või seda juhib, struktureerida vestlust viisil, mis kaardistab töötaja kompetentsid läbi vastastikuse dialoogi. See loob aluse efektiivsemaks arengu mõõtmiseks ning ei anna ülevaadet juhi/vastaja emotsionaalsest seisundist. Nõnda toimub töötaja iga-aastane arengu mõõtmine samade kompetentside alusel olenemata sellest, kes töötajaga vestlust läbi viib. Täielik vestlus autori ning Ruth Orgusaare vahel on ära toodud lisa 4 oleval CD-l.

Järjepidev monitooring töötaja tegevuste ning käekäigu üle leevendab ka olukorda, kus töötaja satub oma arengus nõ tühja punkti ning ei oska enam oma arenguvajadusi, tööalaseid puuduseid kaardistada.

Järgnevas peatükis käsitleb autor PPA Ida prefektuuris ametialast arengut mõjutavaid tegureid ning seda, mil viisil panustab organisatsioon teenistujate arengu toetamisse.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Uurimuse eesmärk, metoodika ja valim

Käesoleva uurimustöö **eesmärk** on analüüsida PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevusi ja töösuhet mõjutavaid tegureid, mis toetavad ametialast arengut ning teha ettepanekuid teenistujate arengu efektiivsemaks toetamiseks.

Uurimustöö kaardistab hetkeolukorra PPA Ida prefektuuris. Saadud uuringutulemused võimaldavad juhtidel ning personalivaldkonna spetsialistidel panustada pikemat teenistussuhet pärssivate tegurite vähendamisele ja tõsta esile praktikad, mis soosivad jätkusuutlikku teenistussuhet.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor millised on PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevused, mis toetavad ametialast arengut. Analüüsi sisuks on Ida prefektuuri teenistujate hinnangute (organisatsiooni poolt pakutavatele arenguvõimalustele) kaardistamine, töötajate hinnangul töösuhet mõjutavate tegurite väljaselgitamine.

**Metoodikana** on kasutusel kvantitatiivne uurimisviis, kus uuritava sihtrühma ajalise ressursi säästmiseks ning andmeanalüüsi hõlbustamiseks kasutati elektroonset ankeetküsitlust Sisekaitseakadeemia Lime Survey keskkonnas. Andmeanalüüs teostati kasutades IBM SPSS tarkvara.

Valdav osa antud uurimustöö põhjal kogutud tulemustest on tõlgendatavad järeldavast statistilisest andmeanalüüsi kasutades. Järeldav statistika võimaldab kogutud andmestiku põhjal anda hinnanguid, teha järeldusi, ja anda prognoose (Õunapuu, 2014, lk 184). Seoste tõlgendamiseks on uurimustöös kasutusel korrelatsioonianalüüs ning koostatud korrelatsioonimaatriks (vt lisa 3). Korrelatsioonianalüüs on levinuim meetod, millega kvantitatiivsetes uurimustöodes nähtuste vahelisi seoseid uuritakse (*Ibid*).

Empiirilise uuringu tulemuseks on läbilõikeuuring, mis on kaardistusuuringu üks alaliike. Antud uuring võimaldab anda ülevaate teenistujate hinnangutest teatud ajahetkel ning

võimaldab tulemusi ajaperioodide vältel võrrelda (Õunapuu, 2015, lk 60). Tagamaks küsitluses osalejate anonüümsus, ei küsitud teenistujatelt andmeid, mis võimaldaks seostada vastuseid kindla isikuga.

Lisaks küsitlusele viis autor läbi dokumentide (nt. koolituskava, teenistusastme ülendamise kord, tunnustusmeetmed, preemiate kord jms) sisuanalüüsi, mis annab ülevaate ametlikest/kinnitatud tegevustest töötajate arengu toetamisel. S.o ülevaade materiaaletest ja mittemateriaaletest vahenditest ja tegevustest, mida kasutatakse PPA Ida prefektuuris teenistuja ametialasse arengu toetamiseks.

Uurimistulemuste sisemise valiidsuse tõstmiseks ning Politsei- ja Piirivalveameti arendusosakonna politsei ekspertanalüütiku Raul Savimaa soovitusel vestles autor PPA töötajate arendamise valdkonna eest vastutava isikuga. Poolstruktureeritud intervjuu toimus nii e-kirja teel kui silmast-silma PPA personalibüroo koolitus- ja arendustalituse juhataja Ruth Orgusaarega (vt lisa 2 ja lisa 4).

Teenistujate hinnangute kogumiseks on kasutusel autori poolt koostatud küsitlusankeet. Küsimustiku koostamisel on valdavalt tuginetud teadusuuringutes kasutust saanud küsimustikele.

Võttes aluseks, et teenistuja ametialast arengut mõjutavad suures osas töö tähendus töötajale ja organisatsioonipoolne mitmekülgne toetus (arendusega seotud sisutegevused, organisatsiooni sisekliima, juhtimine) käsitleb küsimustik lisaks arengut puudutavatele küsimustele ka töörahulolu, tööga seotud nõudmiseid, tööõhkkonda organisatsioonis, vahetu juhi tegevust. (Macdonald ja MacIntyre, 1997; COP-SOQ küsimustik, 2003; Antinoa, Gil-Rodrígueza, Rodríguez-Muñoza, Borzillo, 2014) Lisatud on väide töö kesksuse kohta teenistuja elus (MOW, 1987) ning autori loodud küsimused.

Dokumendianalüüsi raames antakse ülevaade töötaja arengut toetavate tegevuste arvulistest näitajatest (pakutavate erinevate tegevuste hulk, osalejate arv jms).

Veebipõhine küsitlus, Ida prefektuuri töötajate seas, viidi läbi perioodil 22.03.2017 kuni 31.03.2017. Küsitlus edastati teenistujatele e-kirja vahendusel Raul Savimaa, poolt. Meeldetuletus saadeti vastajatele ühel korral, 28.03.2017.

Küsimustik (vt lisa 1) sisaldas erinevaid väiteid, mis moodustasid kokku 21 küsimust. Küsimused on jaotatud nelja erinevasse sektsiooni. Küsimustiku esimene osa hõlmas töö

tähtsuse, organisatsiooni ning juhtimise kohta (1), järgnevad organisatsiooni panust ametialase arengu toetamisel (2) puudutavad küsimused. Küsimustiku kolmandas osas sai töötaja avatud vastuse vormis vastata sellele, milliseks ta peab arenguvõimaluste kitsaskohti ning tugevusi (3). Küsimustiku viimases osas küsitakse andmeid sotsiaaldemograafiliste näitajate kohta (4) nagu töötaja tööstaaž, ametikoht, üksus ning sugu.

Küsimustik on üles ehitatud töötajate hoiakute mõõtmisele, mistõttu oli vastamisel valdavalt kasutusel Likerti skaala. Likerti skaala peamiseks tunnuseks on keskpunkt „ei oska öelda“ ning skaalaga saab väljendada väitega nõustumist või mittenõustumist (Õunapuu, 2014, lk 166).

**Uurimustöö valimiks** on töötajad, kellel oli 01.03.2017 seisuga kehtiv (s.o mitte peatatud lapsehoolduspuhkuse vm tõttu) teenistusleping PPA-ga. Vastavalt PPA Ida prefektuuri personalitalituse juhatajalt saadud andmetele on Ida prefektuuris kokku üle 450 töötaja (vt tabel 2). Kuna arvandmed kõikide töötajate kohta ei ole avalikud<sup>1</sup> (nt piirivalve) ei saa autor anda adekvaatset infot kui suur osa koguvalimist küsitluses osales.

Autor püüdis saavutada esinduslikku valimit. St. kõigil uurimisobjektidel (töötajad, teenistujad Ida prefektuuri kõikidest üksustest) oli võrdne võimalus küsitluses osaleda.

Tabel 2. PPA Ida prefektuuri töötajate koosseis taandatuna täistööajale seisuga 01.03.2017 (autori koostatud)

Üksus	Töötajate arv	sealhulgas naisi	sealhulgas mehi
Jõhvi politseijaoskond	160	71	89
Narva politseijaoskond	133	62	71
Rakvere politseijaoskond	126	51	75
Teabebüroo	36	19	17
Kokku	455	203	252

Vastanutest (68) oli naisi 34% ning mehi 66%, juhtivaid töötajaid 9% ning mittejuhtival ametikohal töötajaid 91% vastanutest. Struktuuri alusel jagunesid vastanud järgmiselt: 16% vastajatest Jõhvi politseijaoskonnast, 13% Narva politseijaoskonnast, 59% piirivalvebüroost, 10% vastajatest Rakvere politseijaoskonnast ning 2% vastajatest teabebüroost. Vastajate keskmine tööstaaž oli 12 aastat (täisaastates).

<sup>1</sup> Tulenevalt PPVS § 4 lõikest 5 on Politsei- ja Piirivalveameti kriminaalpolitsei, riigipiiri valvamise ja teabeturbe korralduse struktuur, teenistukohtade koosseis ja isikkoosseis on asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud teave avaliku teabe seaduse tähenduses.

## 2.2 PPA Ida prefektuuris ametialast arengut mõjutavad tegurid ja organisatsiooni panus arengu toetamisse

Antud uuringu tulemused käsitlevad Ida prefektuuri töötajate hinnanguid võimalikele ametialast arengut mõjutavatele teguritele ning organisatsiooni panust ametialase arengu toetamisel, hinnanguid töö rollile. Niisamuti hinnanguid organisatsioonile tervikuna ning juhtimisele ja tööõhkkonnale Ida prefektuuris.

Läbi viidud uuringu tulemuste vahel seoste tõlgendamiseks on aluseks korrelatsioonimaatriks. Küsimustiku blokis „organisatsioonipoolne panus ametialase arengu toetamisel“ said töötajad anda hinnanguid erinevatele väidetele ja aspektidele, mis on mõjutanud nende arengut ning mil viisil PPA töötaja arengut soodustab.

Tabelis 3 on toodud väited ning töötajate hinnangud ametialast arengut mõjutavatele teguritele. Tulemustest selgub, et enam kui pooled (54%) vastanuist on rahul enda tööalase karjääriga ent leiavad siiski, et nende väljaõpe, haridus ja oskused võimaldaksid täita keerulisemaid ülesandeid kui ametikoht käesoleval hetkel nõuab (56%). Autori hinnangul on sellel organisatsioonile nii positiivne, kui ka negatiivne mõju. Teatud tingimustes, näiteks kriisisituatsioonis, on teenistujad võimelised täitma keerulisemaid ülesandeid, kui nad igapäevaselt täidavad. Teisalt võib ülekvalifitseeritud teenistuja tunda vähest organisatsioonipoolset väärtustamist ja hakkab seetõttu endale väljakutseid otsima organisatsioonist väljastpoolt.

Täiendkoolituste hulk näib vastajate hinnangul olevat piisav, ning 71% hindab koolitusi ka piisavalt praktilisi oskuseid õpetavateks, mis on autori hinnangul just politseiteenistuses ülioluline. 88% vastajatest nõustuvad, et tööandjapoolsed koolitused aitavad omandada uusi oskuseid.

Tabel 3. Hinnangud ametialast arengut mõjutavatele teguritele (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
olen oma tööalase karjääriga rahul	24	22	54
minu väljaõpe, haridus ja oskused võimaldaks mul täita keerulisemaid ülesandeid kui minu ametikoht täna nõuab	7	37	56

tööandja koolitused annavad mulle piisavalt praktilisi oskusi	6	24	71
tööandja pakub piisaval hulgal täiendkoolitusi	28	22	50
tööandja koolitused aitavad mul omandada uusi oskuseid	2	10	88
tööandja poolt pakutud/kasutatud koolitusmaterjalid on väärtuslikud ka peale koolituse läbimist	7	19	74
tööandja koolituse läbimisel tunnen valmisolekut õpitut praktiliselt rakendada	3	24	74
tööandja poolt pakutavad koolitused vastavad töötajate tänastele vajadustele	15	38	47

Märkimist väärib, et kuigi pea pooled vastanutest nõustusid, et tööandja poolt pakutavad koolitused vastavad töötaja tänastele vajadustele, ei osanud sellele aga hinnangut anda 38% vastajatest, mis autori silmis on suur protsent, ning väitega ei nõustunud 15% kõigist vastajatest. See näitab, et teenistujatele ei ole selgitatud, mida eesootava koolitusega taotletakse ja milliseid oskuseid see arendab, annab. Niisamuti, millise ülesande täitmist või teenuse pakkumist lihtsustab, parendab.

Tabelist 4 nähtub, et kuigi 59% vastajatest leiab, et töökeskkond soosib õppimist, on enam kui kolmandikul töötajatest esinenud olukordi, kus PPA poolt pakutav täiendav väljaõpe on olnud ebakohane/ebapiisav. Autori arvates ei ole sellisel juhul piisavalt analüüsitud, kas toimuv koolitus on asjakohane teatud tasemega või teatud teenistuskohal olevale ametnikule või ei ole ametnik ise piisavalt koolituse sisu reflekteerinud.

Pea 80% vastajatest leidsid, et nende jaoks on oluline teada, millised on nende karjäärivõimalused PPA-s. Autori arvates on see selge märk sellest, kui oluline on teenistujale teada, kas ja millised võimalused arenguks tal on. Kuna ka hinnangud võimalustele osaleda täiendõppes, koolitustel on kõrged, tuleb PPA-l järjest enam selgitada töötajatele võimalusi, mida töötajad ise saaksid omaltpoolt oma arengu toetamiseks ära teha ning kuidas see mõjutab nende karjäärivalikuid organisatsiooni siseselt.

Valdav osa vastanutest (62%) saavad järjepidevalt infot erinevate koolitusvõimalust kohta ning leiavad, et PPA koolitused on mõeldud kõigile, keda teema huvitab, olenemata positsioonist (52%). Paraku leiab pea neljandik töötajatest (22%), et neil ei ole võimalust ise valida, millistel koolitustel nad osaleda saavad. Autor näeb, et just siin on võimalus juhtidel suur töö ära teha, selgitamaks, miks üks või teenistuja ühele või teisele koolitusele suunatakse ja miks on koolitused määratud, mitte teenistuja enda poolt valitavad. Kindlasti tuleb anda teenistujatele ka võimalus valida, nii palju, kui see PPA koolitussüsteemi puhul võimalik on. Võttes aluseks, et info omandamisel on üks teguritest ka sisemise motivatsiooni olemasolu, on teenistuja enda

valitud koolitustel kasutegur suurem, kuna inimene on valinud koolituse, mille teema teda huvitab ja millises ta ennast arendada soovib.

Niisamuti leiab pea neljandik töötajatest (24%), et koolitussüsteem ei ole nende hinnangul piisavalt paindlik. Lõputöö autori silmis võiks töötajatele mõningase otsustusvabaduse andmine seda protsenti veelgi kahandada ning seeläbi rahulolu koolitussüsteemi paindlikkusega tõusta. Seda, et koolitustel osalemine oleks väljavalitute privileeg, tunnevad vaid üksikud vastajad (12%).

Tabel 4. Hinnangud organisatsioonipoolsele panusele töötaja arengu toetamisel (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
on esinenud, et PPA poolt teenistujatele pakutav täiendav väljaõpe on olnud ebakohane/ebapiisav	27	35	38
minu töökeskkond toetab õppimist	18	24	59
minu jaoks on oluline teada, millised on minu karjäärivõimalused PPA-s	4	16	79
tööandja jagab järjepidevalt infot võimalike koolituste kohta (s.h organisatsioonivälised koolitused)	13	25	62
tööandja laseb minul otsustada, millistel koolitustel osalen	32	21	47
tööandja võimaldab koolitusel osalemist teenistusajast	10	7	82
tööandja kaardistab koolitusvajadusi, uurides millistes valdkondades endal koolitusvajadust näen	24	35	41
tööandja määrab koolitused, millel osalen, jätmata mulle võimalust valida	49	29	22
tööandja poolt pakutav täiendkoolituste süsteem on minu meelest piisavalt paindlik	24	31	46
tööandja mulle pakutavad koolitused aitavad mul minu tööd paremini teha	9	18	74
tööandja koolitustel osalemine on väljavalitute privileeg	63	25	12
tööandja koolitused on mõeldud kõigile, keda teema huvitab, olenemata positsioonist	27	22	52

Läbi viidud korrelatsioonanalüüs kinnitas, et organisatsioonipoolsed tegevused ja panus ametialase arengu toetamisel on positiivses seoses hinnangutega juhtimisele ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ) ning organisatsiooniga ( $r = 0,60$ ,  $p < 0,01$ ) ja tööga ( $r = 0,55$ ,  $p < 0,01$ ) rahuloluga. Rahulolu arenguvõimalustega organisatsiooni siseselt on positiivses seoses PPA Ida prefektuuris valitseva õhkkonnaga ( $r = 0,59$ ,  $p < 0,01$ ); organisatsiooni panusega teenistuja arengu toetamisel ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ); hinnanguga juhtimisele ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,01$ ); hinnanguga organisatsioonile tervikuna ( $r = 0,62$ ,  $p < 0,01$ ) ning tööga rahuloluga ( $r = 0,59$ ,  $p < 0,01$ ).

Selgitamaks välja kas organisatsioonipoolne tegevus töötaja arendamisel on oluline komponent PPA Ida prefektuuris töötamisel (töösuhte jätkamisel) paluti töötajatel reastada erinevaid



töökeskonda ja töötamist puudutavad väited olulisest vähemoluliseni (vt tabel 5 ja 6). Võimalust osaleda täiendkoolitustel peeti kõige vähemolulisemaks aspektiks PPA-s töötamisel. Sealjuures ei pidanud seda kõige olulisemaks ükski vastanuist. Selline tulemus nõuab kindlasti täiendavat analüüsimist ning võib viidata töötajate motivatsioonilangusele. Lähtudes olukorrast, kus keskkond on pidevas ja pigem kiires muutumises (olukorrad, siseriiklikud õigusaktid, EU õigusaktid), siis võiksid teenistujad pidada täiendkoolitusi oluliseks juba ainuüksi seetõttu, et tagada enda kui ametniku toimetulek eriilmeliste situatsioonidega. Niisamuti selleks, et pakkuda paremal tasemel enda poolt osutatavat teenust.

Kõige olulisemaks aspektiks peeti töötasu (37), millele järgnes toetav meeskond (21). Siinkohal on märkimisväärne, et vaid ühele töötajale 68-st on töötasu tema Ida prefektuuris töötamise juures kõige vähem oluline.

Tabel 5. Kõige vähemolulisemad aspektid PPA-s töötamisel (autori koostatud)

Väide	Esinemissagedus
Töötasu	1
selged karjäärivõimalused	16
võimalus rääkida kaasa töökorraldust puudutavates otsustes	9
toetav meeskond	2
hea läbisaamine juhiga	17
võimalus kaasa rääkida mind puudutavates otsustes	3
võimalust osaleda täiendkoolitustel	20

Töötajatel paluti välja tuua ka kolm peamist allikat, kust saadakse infot erinevate enesetäiendamisevõimaluste kohta. Enim koolitusinfot jõuab töötajani läbi vahetu juhi (45 vastust), kolleegide (42 vastust) ning suur osa töötajaid (44 vastust) otsib koolitusvõimalusi ise.

Tabel 6. Kõige olulisemad aspektid PPA-s töötamisel (autori koostatud)

Väide	Esinemissagedus
Töötasu	37
selged karjäärivõimalused	6
võimalus rääkida kaasa töökorraldust puudutavates otsustes	1
toetav meeskond	21
hea läbisaamine juhiga	1
võimalus kaasa rääkida mind puudutavates otsustes	2
võimalust osaleda täiendkoolitustel	0

Kuna igapäevatöö on töötajatele muutumas järjest enam väljakutseid, kiiret reageerimist ning suuremaid nõudmisi esitavaks, on eneseareng vältimatu. Muudatused toimuvad nii töökeskonnas kui ka töö tegemise viisides.

PPA Ida prefektuuri töötaja jaoks omab töö igapäevaelus väga olulist rolli. Üheks kõige olulisemaks asjaks elus skaalal 1-7 pidas tööd 78% kõigist vastajatest. Kõige ebaolulisemaks aga vaid 6%. Seetõttu, lähtudes tabelis 6 väljatoodud tulemustest võib eeldada, et kaudselt on enese arendamise soov enamikul vastajatest. Luues hüpoteetilise olukorra, võib öelda, et kui töötaja hindab enese jaoks oluliseks töötasu, siis suuremat töötasu võiks hinnata veelgi kõrgemalt. Kõrgem töötasu eeldab aga paremat väljaõpet, teadmisi, kogemusi.

Küll aga esines korrelatsioonanalüüsis väga vähene seos töö rollile antud hinnangute vahel tööõhkkonna ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ) ning juhtimisega rahuloluga ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ).

Tabelist 7 nähtuvad hinnangud igapäevatööle. Üldjoontes tajutakse tööd meeldivana ning sellele on antud kõrged hinnangud. Töö on meeltemööda (85%), töö sisuga ollakse rahul (78%), töö tegemiseks vajalik ettevalmistus on töötaja enese hinnangul piisav (78%) ning ka väljaõpe, haridus ja oskused on ametikohustuste täitmiseks piisavad (87%). Kuigi tegemist on väga suure protsendiga, ei tohiks siinjuures unustada, et vastanute hulgas võib esineda teenistujaid, kes tunnetavad, et nende oskuski ja teadmisi ei hinnata organisatsioonis piisavalt.

Oma töö eest väärilist tasu saavad enda hinnangul kolmandik (34%) töötajatest Samal ajal leiavad kolmandik töötajatest, et tasu töö eest ei ole piisav (32%).

Tabel 7. Hinnangud igapäevatööle (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
minu töö meeldib mulle	2	13	85
olen oma töö sisuga rahul	10	12	78
mul on praeguse töö tegemiseks vajalik ettevalmistus	13	9	78
minu väljaõpe, haridus ja oskused on piisavad ametialaste kohustuste täitmiseks	7	6	87
saan oma töö eest väärilist tasu	32	34	34

Määratlemaks, milline koht on töötaja elus ametialasel arengul, tööl tervikuna ning karjäärivõimalustel võrreldes teiste inimese elus oluliste aspektidega, paluti töötajatel reastada ka väited, mis käsitlevad erinevate valdkondade olulisust käesoleval ajahetkel. Kõige olulisemaks valdkonnaks Ida prefektuuri töötaja elus on perekond, mida pidas kõige olulisemaks 49 vastajat 68-st.

Tabel 8. Valdkonnad, mis on PPA Ida prefektuuri töötajatele hetkel kõige vähemolulisemad (autori koostatud)

Valdkond	Esinemissagedus
vaba aeg (hobid, sport, aktiivne puhkus ja sõpradega suhtlemine)	6
kogukond (vabatahtlikud organisatsioonid, liidud ja ühendused ning poliitilised organisatsioonid)	43
Igapäevatöö	5
karjäärivõimalus/tööalane areng	9
Perekond	5

Kõige vähemolulisema valdkonnana nähti seotust kogukonnaga ehk vabatahtlike organisatsioonide, liitude ja ühenduste ning poliitiliste organisatsioonidega (43 vastajat). 9 vastajat 68-st pidas karjäärivõimalusi ja tööalast arengut kõige vähemolulisemaks. Nii karjäärivõimalust ja tööalast arengut kui igapäevatööd peeti mõõdukalt olulisteks valdkondadeks. Autori hinnangul võib selliste hoiakutega teenistuja pikaajaline teenistussuhe olla ohustatud juba teenistuja enese seisukohtade tõttu. Nendeks on valmisolematus muutuste suhtes, vähene või olematu soov end ametialaselt arendada.

Tabel 9. Valdkonnad, mis on PPA Ida prefektuuri töötajatele hetkel kõige olulisemad (autori koostatud)

Valdkond	Esinemissagedus
vaba aeg (hobid, sport, aktiivne puhkus ja sõpradega suhtlemine)	6
kogukond (vabatahtlikud organisatsioonid, liidud ja ühendused ning poliitilised organisatsioonid)	2
Igapäevatöö	8
karjäärivõimalus/tööalane areng	3
Perekond	49

Reastades väited tähtsuse järjekorras lähtuvalt sellest, millised aspektid väljendavad kõige vähem ja millised kõige rohkem arusaama töötamisest leidsid vastajad, et oluline on, et töö kindlustaks vajaliku sissetuleku (31) aga ka, et töö on nende hinnangul mõistlik viis anda oma panus ühiskonda (vt tabel 10 ja tabel 11). Kuna ka siinkohal leidsid enamik vastajatest, et töö on eeskätt neile sissetuleku tagaja ning kõigest 9 vastajat leidsid, et töö ise on nende jaoks huvipakkuv tasuks autori arvates uurida ja analüüsida, millised on need motivaatorid, mis sellise hinnanguga töötajaid innustavad ning millistest sisemistest tundmustest lähtuvalt oma igapäevatööd tehakse. Kui organisatsioon keskendub töötaja sisemistele motivaatoritele võib tõusta huvi arengu vastu ning tõusta ka igapäevatöö kvaliteet.

Tabel 10. Aspektid, mis väljendavad kõige vähem PPA Ida prefektuuri töötajate arusaama töötamisest (autori koostatud)

Väide	Esinemissagedus
töö tagab mulle staatuse ja prestiiži	28
töö kindlustab mulle vajaliku sissetuleku	2
töö annab mulle tegevust/tagab tegevuse	16
töö võimaldab mul tutvuda/luua kontakte huvitavate inimestega	13
töö on mõistlik/sobilik/kasulik viis teenida/anda oma panus ühiskonda	2
töö ise on huvitav ja rahuldust pakkuv	7

Ida prefektuuri töötajate arusaama töötamisest ei väljenda seisukoht, mille järgi töö tagab staatuse ja prestiiži (28) või on lihtsalt tegevuse tagajaks (16). Üldjuhul ei peetud töötamist ka võimaluseks, kus võib tutvuda või luua kontakte huvitavate inimestega (13).

Tabel 11. Aspektid, mis väljendavad enim PPA Ida prefektuuri töötajate arusaama töötamisest (autori koostatud)

Väide	Esinemissagedus
töö tagab mulle staatuse ja prestiiži	6
töö kindlustab mulle vajaliku sissetuleku	31
töö annab mulle tegevust/tagab tegevuse	2
töö võimaldab mul tutvuda/luua kontakte huvitavate inimestega	1
töö on mõistlik/sobilik/kasulik viis teenida/anda oma panus ühiskonda	19
töö ise on huvitav ja rahuldust pakkuv	9

Andes hinnangut kõige tähtsamatele komponentidele igapäevatöös Ida prefektuuris (vt tabel 12) osutusid enim valituteks ametialased teadmised (s.o teoreetilised ja praktilised oskused), motivatsioon ning toredad kolleegid. Pisut vähemolulised olid toetav juht ning efektiivne töökorraldus. Võrreldes teiste komponentidega ei peetud füüsilisi võimeid kuigi tähtsateks. Autori jaoks tekib küsitavus, et olukorras, kus hinnatakse tähtsaks ametialaseid teadmisi, ei peeta siiski üldjoontes oluliseks ametialast arengut ja täiendkoolitusi (vt tabel 6). Organisatsioonipoolse panusena töötajate arengusse võiks siinkohal näha tegevusi, mis selgitavad välja, millisel kujul teenistujad kõige meelsamini ametialaseid teadmisi omandavad. See tähendab keskenduda lisaks juba toimivatele ka uute, teenistujatele meelepäraste arendusviiside, juurutamisele.

Tabel 12. Kõige tähtsamad komponendid Ida prefektuuris töötamisel (autori koostatud)

Väide	Esinemissagedus
ametialased teadmised (s.o teoreetilised ja praktilised oskused)	57
füüsilised võimed	6
Motivatsioon	45
toredad kolleegid	36
toetav juht	32
efektiivne töökorraldus	28

Autori teostatud korrelatsioonanalüüs näitas, et rahulolu PPA-ga on positiivses seoses hinnangutega juhtimisele ( $r = 0,59$ ,  $p < 0.01$ ) ning tööga rahuloluga ( $r = 0,61$ ,  $p < 0.01$ ). Alljärgnevalt on välja toodud (vt tabel 13) teenistujate hinnang organisatsioonile.

On positiivne, et 59% vastajatest on leidnud, et soovivad ka 5 aasta pärast PPA-s töötada, ning 43% inimestest tunnevad, et neid tunnustatakse PPA-s hästi tehtud töö ees. Autori hinnangul võiks organisatsiooni jaoks olla murettekitav asjaolu, et viiendik vastajatest leidis, et igapäevastes tööprotsessides leidub tõrkeid, sest nende kolleegidel puuduvad piisavad teadmised ja oskused. Niisamuti leidis viiendik, et PPA töötajad ei tea tihti, kuidas oma tööülesandeid täita. Need kaks asjaolu vajavad autori hinnangul organisatsioonipoolset tähelepanu, kuna PPA teenuste kvaliteet on riiklikku sisejulgeolekut silmas pidades primaarne.

Tabel 13. Hinnangud organisatsioonile (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
minu meelest hoolib PPA töötajatest, sh minust	34	35	31
mind tunnustatakse PPA-s hästi tehtud töö eest	31	27	43
minu karjäärivõimalused on head	41	32	27
igapäevastes tööprotsessides ilmneb sageli tõrkeid kuna minu kolleegide teadmised ja oskused on ebapiisavad	53	28	19
ma loodan ka 5 aasta pärast PPA-s töötada	6	35	59
soovin teenistujana panustada PPA tegevustesse rohkem kui saan seda täna oma ametikoha piires teha	7	35	57
PPA töötajad ei tea sageli, kuidas oma igapäevatööd teha	52	29	19
sageli juhtub, et mul pole vajalikke töövahendeid või need pole töökorras	71	15	15

Tabelis 14 toodud tulemustest selgub, et hinnangud juhtimisele on üldjoontes positiivsed. Juhid peavad töötajate hinnangul oluliseks, et töötajad on oma tööga rahul (63%). Viiendik töötajatest leiab, et see väide nende juhi kohta ei kehti. Pea 3/4 vastajatest leiavad, et vahetu juht suhtleb alluvatega lugupidavalt ning sõbralikult. Vahetu juhi oskust tööd planeerida, s.o jagada infot õigeaegselt, andes arusaadavaid korraldusi ja mõistlike tähtaegasid, hinnatakse niisamuti heaks. 69% vastajatest leiab, et see väide iseloomustab nende juhti. Tähelepanu pälvib, et juhid pigem ei usalda oma töötajatele täiendavaid ülesandeid. Olukorras, kus töötaja on oma nõusoleku sellisteks ülesanneteks juhile andnud ning juhil on kindlustunne, et töötaja saab temale usaldatud tööülesannetega hakkama, peaks sellist lähenemisviisi autori hinnangul kindlasti kasutama.

Tabel 14. Hinnangud juhtimisele (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
minu vahetu juht on viimase poole aasta jooksul usaldanud mulle täiendavaid ülesandeid, mis ei kuulu minu igapäevaste ülesannete hulka	32	25	43
minu vahetu juht peab oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul	19	18	63
minu vahetu juht suhtleb alluvatega lugupidavalt ja sõbralikult	13	16	71
minu vahetu juht oskab tööd planeerida (jagab infot õigeaegselt, annab arusaadavad korraldused ja mõistlikud tähtsused)	16	15	69

Alljärgnevalt on ülevaade töötajate hinnangutest väidetele, mis iseloomustavad töötaja vahetu juhi käitumist viimasel kolmel kuul (vt tabel 15). Juhipoolne tänamine on lõputöö autori arvates piisavalt lihtne, ent äärmiselt oluline tegevus, näitamaks alluvatele juhipoolset suhtumist. Olenemata sellest, et 81% (vt tabel 16) vastajatest saab oma vahetu juhiga hästi läbi, ei ole enam kui neljandikku (27%) neist viimase kolme kuu jooksul juhi poolt tänatud. Rohkem kui viis korda antud perioodi jooksul on tänatud 10% töötajatest. 25% vastajatest leidis, et vahetu juht ei ole neid kolme kuu jooksul millegagi rõõmustanud. Komplimenti ei ole kolme kuu jooksul oma vahetult juhilt kuulnud 44% töötajatest. 4% said väita, et seda on juhtunud enam kui viiel korral. Kui teenistuja teeb midagi hästi, tuleb autori hinnangul talle sellest ka märku anda. Mittemateriaalsed tunnustused, olgu see näiteks kompliment teenistuja oskuste suunas, on arengule suunatud ja töötajaid hoidvas organisatsioonis alati omal kohal.

Tabel 15. Hinnangud vahetu juhi käitumisele viimase kolme kuu jooksul (autori koostatud)

Minu vahetu juht on viimase kolme kuu jooksul..	Esinemissagedus	% vastajatest
„mind tänanud“		
mitte kunagi	18	27%
rohkem, kui viis korda	7	10,3%
„mind millegagi rõõmustanud“		
mitte kunagi	17	25,0%
rohkem, kui viis korda	8	12%
„teinud mulle komplimenti“		
mitte kunagi	30	44%
rohkem, kui viis korda	3	4%
„mind aidanud“		
mitte kunagi	13	19%
rohkem, kui viis korda	11	16%
„kiitnud mind töötulemuste eest“		
mitte kunagi	21	31%
rohkem, kui viis korda	9	13%

19% vastajate vahetud juhid ei ole oma alluvaid mitte ühtegi korda kolme kuu jooksul aidanud. Veidi enam kui 16% vastanutest on juhilt abi saanud enam kui viiel korral. Töötulemuste eest kiita on antud perioodi vältel saanud 13% vastajatest. Mitte kordagi ei ole juht leidnud võimalust töötulemuste eest kiita pisut vähem kui kolmandikku töötajatest (31%).

Tabel 16 väljendab töötajate hinnanguid igapäevasele tööõhkkonnale. Kõige märkimisväärsemaks tuleb siinkohal pidada asjaolu, et pea kõik vastajad (97%) olid seisukohal, et nad saavad enda kolleegidega hästi läbi. Kuigi pea viiendik (18%) töötajatest ei nõustunud väitega, et nad tulevad iga päev hea meelega tööle, siis enam kui poolte (65%) kohta see siiski kehtis. Autor leiab, et selgitust vajab, miks ei tule teenistujad tööle hea meelega ja kas nende emotsioonid, halb meel või enesetunne mõjutavad ka seda, kuidas nad organisatsiooni esindavad ning PPA poolt pakutavate teenuste kvaliteeti.

Heaks hindas oma tööõhkkonda allüksuses 66% töötajatest. Veidi vähem kui viiendik töötajatest leidsid, et tööõhkkond ei vasta nende ootustele. Oma vahetu juhiga saab hästi läbi 81% vastajatest. Sealjuures leiavad ka pea pooled (49%) töötajatest, et tulemuslik töö pälvib kindlasti tunnustuse.

Ka korrelatsioonanalüüsi tulemused on töörahulolu käsitledes küllalt ootuspärased. Tööõhkkonnaga rahulolu on tugevas seoses hinnangutega juhtimisele ( $r = 0,65$ ,  $p < 0.01$ ) ja PPA-le tervikuna ( $r = 0,69$ ,  $p < 0.01$ ) ning sellega, kuidas töötaja tööd üldiselt hindab ( $r = 0,68$ ,  $p < 0.01$ ).

Uurimistulemusi analüüsidis jäi lõputöö autorile kõige teravamalt silma, et 56% töötajatest leiavad, et PPA Ida prefektuuris esineb varjatud diskrimineerimist ja lemmikute soosimist. Samuti ei tunne enam kui viiendik töötajatest, et PPA Ida prefektuuris valitsevad sõbralikud, koostööle orienteeritud suhted. Suhteid hindavad heaks vähem kui pooled töötajatest (43%) ning 35% on raske öelda, kas suhted on head või mitte. 21% töötajatest ei nõustu, et Ida prefektuuris osatakse konflikte lahendada, kuid 40% töötajatest tajuvad, et see siiski on võimalik.

Tabel 16. Hinnangud tööõhkkonnale (autori koostatud)

Väide	Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu (%)	Raske öelda (%)	Pigem nõustun, nõustun täielikult (%)
tulen iga päev hea meelega tööle	18	18	65
saan kolleegidega hästi läbi	0	3	97
tööõhkkond minu allüksuses on hea	18	16	66

saan oma vahetu juhi/vahetute juhtidega hästi läbi	6	13	81
PPA Ida prefektuuris esineb varjatud diskrimineerimist ja lemmikute soosimist	15	29	56
PPA Ida prefektuuris valitsevad sõbralikud, koostööle orienteeritud suhted	22	35	43
PPA Ida prefektuuris osatakse konflikte lahendada	21	40	40
PPA Ida prefektuuris väärtustatakse tööle pühendunud töötajaid	16	49	35
PPA Ida prefektuuris tunnustatakse tulemuslikku tööd	16	35	49

Autori seisukoht on, et sisejulgeolekut tagavas organisatsioonis ei tohi esineda lemmikute soosimist ega ka diskrimineerimist. Autor peab seda hinnangut ka mitmete teiste vastuste mõjutaks. Näiteks miks teenistuja oma teenistust arengu seisukohast olulisena ei näe, miks ei soovita panustada karjääri jm. Oluline on autori arvates selgeks teha, miks teenistujad nii arvavad, kas tegemist on nõ hetkeemotsiooniga seoses mõne hiljutise sündmusega või millisel määral ja mis juhtudel diskrimineerimist siiski esineb.



## KOKKUVÕTE

PPA-s tervikuna on viimastel aastatel fookuses personali arendamine. Töötajate arendamine keskkonnas, kus tööõhkkond on toetav, usaldusväärne ja tunnustust pakkuv, on võimalik tagada organisatsiooni poolt pakutavate teenuste kvaliteedi püsimine ootuspärasel tasemel. Juhtide arendamise siht on luua töötajatele arengule suunatud töökeskkond.

Käesoleva uurimustöö eesmärk oli analüüsida PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevusi ja töösuhet mõjutavaid tegureid, mis toetavad ametialast arengut ning teha ettepanekuid teenistujate arengu efektiivsemaks toetamiseks. Teoreetilisele käsitlusele toetudes viis autor läbi empiirilise uuringu PPA Ida prefektuuri töötajate seas. Hetkeolukorra kaardistusest selgusid PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele pakutavaid tegevused, mis toetavad ametialast arengut ning teenistujate hinnangul töösuhet peamiselt mõjutavad tegurid.

Autori püstitatud hüpotees, et PPA Ida prefektuuri poolt teenistujatele ametialaseks arenguks pakutavad tegevused on teenistuja osutatava teenuse kesksed ning ei lähtu teenistuja isiklikest arenguvajadustest, leidis kinnitust.

Uurimistulemustest nähtub, et valdavalt näevad töötajad organisatsioonipoolse panusena arengusse koolitusi. Lisaks selgus vestlusest Ruth Orgusaarega, et koolitused määrab PPA tulenevalt sellest, milline teenus hetkel teenuseplaneerijate silmis arendamist vajab.

Võttes aluseks, et kogu koolituskava väljatöötamine on koondunud teenuseplaneerijate kätte, on iga töötaja arenguks organisatsiooni poolt pakutavad tegevused ja võimalused üksnes vastava teenuse planeerija pädevuses. Koolituskavas lähtub planeerija kohustuslikest koolitustest, riiklikest ja asutusepõhistest arengukavadest, koostöölepingutest jm.

Ruth Orgusaar tõi muuhulgas välja, et arenguestlus juhi ning teenistuja vahel toimub üks kord aastas, kuid selle tänane vorm ei toeta pooltevahelise dialoogi tekkimist ning ei võimalda töötajal oma tööalast arengut läbi mõelda.

Antud olukord ei soosi teenistuja teadmiste ja oskuste laiapõhjalist ning teenistuja vajadustest lähtuvat töötaja arendamist, vaid soodustab töötajate spetsialiseerumist just vaid ühele kindlale tööliinile. Tänapäevane praktika PPA töötajate arendamisel raskendab muuhulgas ka tööprotsesside

efektiivsemaks muutmist, kuna töötajate oskused ei võimalda neil lahendada eriilmelisi ülesandeid.

Teenistujate hinnangute kaardistamine organisatsiooni poolt pakutavatele arenguvõimalustele näitas, et nende jaoks on oluline teada, millised on nende karjäärivõimalused PPA-s. Vähem ootuspärasena selgus, et selgeid karjäärivõimalusi ei hinnatud olulise aspektina PPA-s töötamisel. Kõige vähemolulisemaks peeti võimalust osaleda täiendkoolitustel. On märkimisväärne, et kõige olulisemaks aspektiks PPA-s töötamisel ei pidanud seda ükski vastanuist.

Töösuhet peamiselt mõjutavateks teguriteks olid töötasu ning toetav meeskond. Sealhulgas peeti töötasu tehtava töö vääriliseks.

Valdav osa vastajatest pidasid organisatsiooni poolt pakutavaid koolitusi ka piisaval määral praktilisi oskuseid õpetavateks ning nõustusid, et tööandjapoolsed koolitused aitavad omandada uusi oskuseid. Kuigi enam kui kolmandikul töötajatest on esinenud olukordi, kus PPA poolt pakutav täiendav väljaõpe on olnud ebakohane ja/või ebapiisav, on sellised hinnangud organisatsioonipoolsele arengu toetamisele siiski head.

Organisatsioonile ja juhtimisele antud hinnangute raames selgus, et kahjuks näevad märkimisväärne suur hulk teenistujaid prefektuuris varjatud diskrimineerimise esinemist.

Selleks, et muuta juba olemasolevaid protsesse tulemuslikumaks ning luua tingimused töötajate arendamiseks, mis võimaldavad neil olla multifunktsionaalsed (kasutada oma oskuseid erinevatel tööliinidel, täita erinevaid ülesandeid), teeb käesoleva töö autor järgnevad ettepanekud.

- Teenistujatele määratud arenguvõimalused ja arendamissuunad tuleb prefektuuris ehk üksuse tasandil kaardistada. Antud lähenemine hoiab kokku kahte organisatsioonile olulist ressursi, nii aega kui ka materiaalseid vahendeid.
- Võimalusel suurendada nende koolituste osakaalu, mida teenistujad ise valida saaksid, mis teema neile huvi pakub ning mis vastaksid teenistuja ja piirkonna vajadustele. Kuna tegemist on teenuste planeerimisega ülalt alla, siis peaksid teenuseplaneerijad kasutama arendusvajaduste väljaselgitamisel sisendina ka prefektuuris olemasolevat teavet koolitusvajaduste ja soovide kohta.

- Analüüsida, millisel kujul näevad teenistujad võimalust teenust kvaliteetselt pakkuda kui neil puudub soov ennast arendada.
- Muuta arenguestlus oma sisult töötaja isiklikuks arenguprogrammiks, mille rakendumist jälgitakse pikema ajaperioodi vältel. Arenguestlust pidades olla rohkem fookuseeritud töötaja isiklikele karjäärile, personaalsele arengule, mitte niivõrd spetsiifiliste ja teenusepõhiste tööskuste, vaid töötaja kompetentside arendamisele.
- Kuigi teenuseplaneerimine toimub suunaga ülevalt alla, ei tohi arenguestlustest saadav informatsioon jääda kasutamata. Asudes rakendama planeeritavat arenguestluste läbiviimise viisi, jõuaksid teenistujate kompetentsid ehk töötaja tugevused ja arenguvajadused ka teenuseplaneerijateni. Sellisel juhul on arenguestlused rakendatavad ning nende tulem informatiivseks osaks koolitustegevuse kavandamisel.
- Diskrimineerimise vähendamiseks kaasata töötajaid otsustusprotsessidesse ning muuta otsustusprotsesse töötaja jaoks läbipaistvamaks.

Autor toonitab, et käesoleva uurimistöö tulemusi ei ole võimalik üldistada valimist väljapoole, kuid võimalusel ning PPA poolse huvi korral on võimalik viia antud uurimus läbi oluliselt suurema vastajaskonnaga, sh ka teistes prefektuurides moodustades tervikpildi nt struktuuriüksuste üleselt.

## **SUMMARY**

This thesis maps out the current situation in the East Prefecture of the Police and Border Guard (East Prefecture of PBG from here on) and as a result of this, it is possible that the thesis may contribute to the reduction of factors that negatively impact and shorten service relationships in the organization.

To reach the objective of the thesis, the author analyzed the activities of the East Prefecture of PBG that are meant to support the professional development of their staff. The aim of the analysis is mapping out the opinions of the staff regarding the development opportunities offered by the organization and clarifying the factors that the employees see as ones influencing the service relationships.

The thesis is based on quantitative research methods and the author has used a survey to measure and help analyze the responses. The results of the survey show that in general the staff sees additional training as the main activity by the organization in support of the staffs development. The general atmosphere in the East Prefecture of PBG is supportive of learning and development of their employees. The staff has generalized their training opportunities as sufficient, therefore meaning that the organizational support is seen as positive.

The results of the analysis support the idea that all supportive activities towards the staff, which include the development of staff and analyzing the staffs needs, are centralized and are coming from higher levels to lower levels of the hierarchy. Employees of the East Prefecture of PBG bring out compensation as the main factor in maintaining the service relationship with their employers. The assessment on management is generally positive.

Based on the information above, the conclusion in the context of this thesis is that the organization has a big positive impact on what the career of the employees may be. Consistent training, career advice, and guidance by the organization are the main components in the development of the employee. The organization can forward the careers and individual development of their employees by offering necessary and relevant training programs and opportunities. The organizational development as a whole is ensured by focusing on investing in their employees.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmad, S. 2013. Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values* (19/1), 3–82.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Käsiraamat. Tallinn: Külim.
- Antinoa, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A., Borzillo, S. 2014. *Evaluating positive leadership: pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale*. *International Journal of Social Psychology* (29/3), 589–608.
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition*. Kogan Page Ltd.
- Avaliku teenistuse 2013. aasta aruanne. 2013. Tallinn: Rahandusministeerium. [http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu\\_aruanne/Avaliku\\_teenistuse\\_aruanne\\_Riigikogu\\_loplik\\_20140612.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu_aruanne/Avaliku_teenistuse_aruanne_Riigikogu_loplik_20140612.pdf). [Kasutatud: 14.02.2017].
- Baker & McKenzie, CCL & Macquarie Graduate School of Management. 2010. *Australian Master Human Resources Guide*, 8th edition.
- D'Netto, B. 2011. Generation Y: Human resource management implications.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. 2009. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540–557.
- Giffords, E. D. 2009. An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, 9, 386–404.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., Rosso, B. D. 2008. *Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process*. *Academy of Management Journal*. (51/5), 898–918.
- Haaristo, H-S., Kirss, L., Mägi, E., Rell, M., Rozeik, H. 2015. Siseturvalisuse hariduse mudeli analüüs. SA Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., & Zarkin, G. A. 1996. *Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States*. *American Journal of Public Health* (86), 804–808.
- Hauser, L. 2014. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management and Financial Market* (9), 239–246.

- Kristensen, T. S., Borg, V. 2003. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) II*. <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/english-copsoq-2-ed-2003-pdf.pdf#>.
- Landsberg, M. 2003. *Motiveerimise kunst : inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Varrak.
- Loiseau, J. W. 2011. *Herzberg's theory of motivation*. Walden University: Public Policy & Administration.
- Lõhmus, M. 2015. *Töötajate arendamise vormid ja meetodid*. HPP8205 Töötajate arendamine ja koolitamine loengumaterjal, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. 2002. *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus*.
- Macdonald, S., MacIntyre, P. 1997. *The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates*. *Employee Assistance Quarterly* (13/2), 1-16.
- Mayo, A. 2004. *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus.
- Merchant, R. C. 2007. *The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fdle.state.fl.us/cms/FCJEI/Programs1/SLP/Documents/Abstract/Merchant-Robert-abstract.aspx>. [Kasutatud: 05.11.2016].
- MOW International Research Team. 1987. *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Mutte, J. L. 2004. *Managing workers of the next decade*. Expatica HR. <http://www.onrec.com/news/news-archive/managing-workers-of-the-next-decade>. [Kasutatud: 07.02.2017].
- Nadler, D. A., Lawrer, E. E. 1983. *Quality of Work Life: Perspectives and Directions*. *Organizational Dynamics* (11/3), 20-30.
- Novembris läbiviidud tööandjate ja töötajate tööturu- ja palgauringu tulemuste kokkuvõte. *Tööturu ja tasustamise trendid sügis–talvel 2016–2017* (2/2017). Tallinn: Palgainfo Agentuur. OÜ Tark Tööandja.
- Parry, E., Tyson, S. 2013. *Managing People in a Contemporary Context*. United Kingdom: Routledge, lk 22.
- Politsei ja piirivalve seadus. (2018).
- Politsei- ja Piirivalveameti moodustamise kulg ja tulemuslikkus. 2016. Tallinn: Riigikontroll.
- Poon, I. H., Rowley, C. 2011. *Development*. Human Resource Management. The Key Concepts, 47.
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. 2014. Tallinn: Rahandusministeerium.

- Saar, E., Unt, M., Lidermann, K., Reiska, E., Tamm, A. 2014. PIAAC uuringu temaatiline aruanne nr 2. *Elukestvas õppes osalemise peamised põhjused. Oskused ja elukestev õpe. Kellelt ja mida on Eestil oskuste parandamiseks õppida.*
- Saeed, R.; Lodhi, R. N.; Abbas, F.; Ishfaqe, U.; Dustgeer, F.; Ahmed, M. 2013. *The Organizational Role in Career Development of Employees. Management and Administrative Sciences Review* (2/6, 664-669).
- Scheers, L., & Botha, J. 2014. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research* (9), 98–109.
- Schroder, R. 2008. Job Satisfaction of Employees at a Christian University. *Journal of Research on Christian Education* (17), 225–246.
- Scottish Government, 2007. Employee engagement in the public sector. A review of literature. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.gov.scot/Publications/2007/05/09111348/0> [Kasutatud: 03.11.2016].
- Sloman, M. 2008. *The Changing World of the Trainer: Emerging Good Practice.* Development and Learning in Organizations: An International Journal (22/4). United Kingdom: Routledge.
- Zaitsev, A. 2011. Tööstress Ida ja Põhja Prefektuuride kordonite ja piiripunktide näitel. [Lõputöö]
- Zolin, S. 2012. Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel. [Lõputöö]
- Teppe, K. 2010. Alluvate motiveerimine politseiteenistuses Ida ja Lõuna prefektuuride piirivalvebüroode regionaalsete kordonite ja piiripunktide näitel. [Lõputöö]
- Tuulemäe, A. 2015. Mida näitab rahulolu-uuring. *Radar* (21), 6-11.
- Werner, J. M., DeSimone, R. L. 2009. Human Resource Development 5th Edition, 380-425.
- Wingfield, B., Berry, J. 2001. *Retaining Your Employees: Using Respect, Recognition, and Rewards for Positive Results.* Menlo Park: Crisp Publications. <http://my.safaribooksonline.com/book/hr-organizational-management/1560526076>. [Kasutatud: 03.11.2016].
- Õunapuu, L. 2014. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. [Võrguteavik]. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## LISA 1. Lõputöös kasutatava küsimustiku vorm

Hea vastaja

Käesolev küsimustik koosneb lihtsatest väidetest ning mõnest avatud küsimusest. Küsimustiku täitmine võtab aega maksimaalselt 15 minutit.

Palun pöörake tähelepanu küsitlusankeedis toodud juhistele. Mitme küsimuse juures on vaja väited reastada olulisuse alusel, mis tähendab, et iga veeru ja rea kohta saate valida vaid ühe vastusevariandi.

Juhul, kui teil tekib küsimustiku kohta täiendavaid küsimusi, palun saata vastavasisuline kiri e-posti aadressil [janarkaljus@gmail.com](mailto:janarkaljus@gmail.com)

Luba küsitluse läbiviimiseks uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt: 17.01.2017 nr 1.1-14/3372

Olen Teie panuse eest väga tänulik!

Heade

koostöösoovidega

Janar Kaljus

### **TÖÖ TÄHENDUS, ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE**

1. Palun hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega.

Reastage väited tähtsuse järjekorras kasutades järgmist skaalat: väide, mis väljendab kõige vähem Teie arusaama töötamisest viimaseks (viimasel kohal); väide, mis kõige rohkem väljendab Teie arusaama tööst ja töötamisest paigutage esimeseks (kõrgeimal kohal)

- töö tagab mulle staatuse ja prestiiži
- töö kindlustab mulle vajaliku sissetuleku
- töö annab mulle tegevust/tagab tegevuse
- töö võimaldab mul tutvuda/luua kontakte huvitavate inimestega



- töö on mõistlik/sobilik/kasulik viis teenida/anda oma panus ühiskonda
- töö ise on huvitav ja rahuldust pakkuv

2. Palun hinnake kuivõrd olulised on järgmised valdkonnad Teie elus praegu.

Reastage väited olulisuse järjekorras kasutades järgmist skaalat: kõige väheolulisem viimasel kohal; kõige olulisem - kõrgeimal kohal

- vaba aeg (hobid, sport, aktiivne puhkus ja sõpradega suhtlemine)
- kogukond (vabatahtlikud organisatsioonid, liidud ja ühendused ning poliitilised organisatsioonid)
- igapäevatöö
- karjäärivõimalus/töölane areng
- perekond

3. Hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega. Sobiv vastusevariant märkida kasutades skaalat: ei nõustu üldse – 1; ei nõustu – 2; raske öelda – 3; nõustun – 4; nõustun täielikult – 5.

- minu töö meeldib mulle
- olen oma töö sisuga rahul
- saan töö juures kasutada pea kõiki oma võimeid ja oskusi
- tunnen, et mu töö on oluline ja mõttekas
- töö võimaldab mul iga päev midagi uut õppida
- mul on praeguse töö tegemiseks vajalik ettevalmistus
- tulen iga päev hea meelega tööle
- saan kolleegidega hästi läbi
- tööõhkkond minu allüksuses on hea
- saan oma vahetu juhi/vahetute juhtidega hästi läbi
- minu meelest hoolib PPA töötajatest, sh minust
- olen oma tööalase karjääriga rahul
- Hinnake kuivõrd nõustute järgneva väitega.

4. Märkige sobiv vastusevariant kasutades vastamiseks järgmist skaalat: 1 - üks ebaolulisemaid asju minu elus; 5 – üks olulisemaid asju minu elus.

"Kui tähtis ja oluline koht on töö teie elus?"

5. Märkige 3 kõige olulisemat komponenti, mida peate tähtsaks enda igapäevatöös.

- ametialased teadmised (s.o teoreetilised ja praktilised oskused)
- füüsilised võimed
- motivatsioon
- toredad kolleegid
- toetav juht
- efektiivne töökorraldus

6. Hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega. Sobiv vastusevariant märkida kasutades skaalat: ei nõustu üldse – 1; ei nõustu – 2; raske öelda – 3; nõustun – 4; nõustun täielikult – 5.

- mind tunnustatakse PPA-s hästi tehtud töö eest
- minu karjäärivõimalused on head
- on esinenud, et PPA poolt teenistujatele pakutav täiendav väljaõpe on olnud ebakohane/ebapiisav
- minu töökeskkond toetab õppimist
- igapäevastes tööprotsessides ilmneb sageli tõrkeid kuna minu kolleegide teadmised ja oskused on ebapiisavad
- minu väljaõpe, haridus ja oskused on piisavad ametialaste kohustuste täitmiseks
- minu jaoks on oluline teada, millised on minu karjäärivõimalused PPA-s
- ma loodan ka 5 aasta pärast PPA-s töötada
- olen enda vahetu juhiga vesteldes teinud vihjeid, et soovin võimaluse korral kindlasti organisatsioonisiselt areneda
- minu vahetu juht on viimase poole aasta jooksul usaldanud mulle täiendavaid ülesandeid, mis ei kuulu minu igapäevaste ülesannete hulka
- minu väljaõpe, haridus ja oskused võimaldaks mul täita keerulisemaid ülesandeid kui minu ametikoht täna nõuab
- soovin teenistujana panustada PPA tegevustesse rohkem kui saan seda täna oma ametikoha piires teha
- saan oma töö eest väärilist tasu
- PPA töötajad ei tea sageli, kuidas oma igapäevatööd teha
- tean, mille järgi minu tulemuslikkust mõõdetakse
- sageli juhtub, et mul pole vajalikke töövahendeid või need pole töökorras

7. Hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega. Sobiv vastusevariant märkida kasutades skaalat: ei nõustu üldse – 1; ei nõustu – 2; raske öelda – 3; nõustun – 4; nõustun täielikult – 5.

### **Minu vahetu juht**

- peab oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul
- suhtleb alluvatega lugupidavalt ja sõbralikult
- oskab tööd planeerida (jagab infot õigeaegselt, annab arusaadavad korraldused ja mõistlikud tähtajad)

8. Alljärgnevalt on väited Teie vahetu juhi käitumise kohta viimasel kolmel kuul. Palun märkige sobiv vastusevariant kasutades vastamiseks järgmist skaalat: 1 – mitte kunagi; 4 – rohkem kui viis korda.

Minu vahetu juht on viimase kolme kuu jooksul

mind millegi eest tänanud

mitte kunagi 1 2 3 4 rohkem kui viis korda

mind millegagi rõõmustanud

mitte kunagi 1 2 3 4 rohkem kui viis korda

teinud mulle komplimendi						
mitte kunagi	1	2	3	4	rohkem kui viis korda	
mind aidanud						
mitte kunagi	1	2	3	4	rohkem kui viis korda	
kiitnud mind minu töötulemuste eest						
mitte kunagi	1	2	3	4	rohkem kui viis korda	

9. Reastage alljärgnevad väited lähtuvalt sellest, kui olulised on järgmised aspektid Teie tööelus praegu: 1 - kõige vähemolulisem; 5 - kõige olulisem

- toetav meeskond
- töötasu
- ametikõrgendus
- hea läbisaamine vahetu juhiga
- võimalus osaleda täiendkoolitustel

10. Hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega. Sobiv vastusevariant märkida kasutades skaalat: ei nõustu üldse – 1; ei nõustu – 2; raske öelda – 3; nõustun – 4; nõustun täielikult – 5

#### **PPA Ida prefektuuris**

- valitsevad sõbralikud, koostööle orienteeritud suhted
- osatakse konflikte lahendada
- väärtustatakse tööle pühendunud töötajaid
- tunnustatakse tulemuslikku tööd
- esineb varjatud diskrimineerimist ja lemmikute soosimist

#### **ORGANISATSIOONIPPOOLNE PANUS AMETIALASE ARENGU TOETAMISEL**

11. Märkige, kellelt saate üldjuhul infot erinevate võimaluste kohta end tööalaselt arendada (märkida sobivaim ristikesega)

- juht
- kolleegid
- valdkonna eksperdid
- otsin ise
- muu (märkige ise) \_\_\_\_\_

12. Hinnake kuivõrd nõustute järgnevate väidetega. Sobiv vastusevariant märkida kasutades skaalat: ei nõustu üldse – 1; ei nõustu – 2; raske öelda – 3; nõustun – 4; nõustun täielikult – 5

Minu tööandja

- jagab järjepidevalt infot võimalike koolituste kohta (s.h organisatsioonivälised koolitused)
- laseb minul otsustada, millistel koolitustel osalen

- võimaldab koolitusel osalemist teenistusajast
- kaardistab koolitusvajadusi, uurides millistes valdkondades endal koolitusvajadust näen
- määrab koolitused, millel osalen, jätmata mulle võimalust valida
- poolt pakutav täiendkoolituste süsteem on minu meelest piisavalt paindlik
- mulle pakutavad koolitused aitavad mul minu tööd paremini teha
- koolitustel osalemine on väljavalitute privileeg
- koolitused on mõeldud kõigile, keda teema huvitab, olenemata positsioonist
- koolitused annavad mulle piisavalt praktilisi oskusi
- pakub piisaval hulgal täiendkoolitusi
- koolitused aitavad mul omandada uusi oskuseid
- poolt pakutud/kasutatud koolitusmaterjalid on väärtuslikud ka peale koolituse läbimist
- koolituse läbimisel tunnen valmisolekut õpitut praktiliselt rakendada
- poolt pakutavad koolitused vastavad töötajate tänastele vajadustele

13. Oletame, et olete olukorras, kus kaalute töösuhte jätkamist PPA-s. Hinnake kuivõrd mõjutavad järgnevad väited Teie otsust. Märkige sobiv vastusevariant kasutades vastamiseks järgmist skaalat: ei mõjuta üldse – 1; ei mõjuta - 2; raske öelda – 3; mõjutab – 4; mõjutab oluliselt – 5.

- töötasu
- selged karjäärivõimalused
- võimalus rääkida kaasa töökorraldust puudutavates otsustes
- toetav meeskond
- hea läbisaamine juhiga
- võimalus osaleda täiendkoolitustel

14. Reastage alljärgnevad väited lähtuvalt sellest, kui olulised on järgmised aspektid PPA-s töötamisel (töösuhte jätkamisel) kasutades järgmist skaalat: kõige väheolulisem - viimasel kohal; kõige olulisem - kõrgeimal kohal.

- töötasu
- selged karjäärivõimalused
- võimalus rääkida kaasa töökorraldust puudutavates otsustes
- toetav meeskond
- hea läbisaamine juhiga
- võimalus kaasa rääkida mind puudutavates otsustes
- võimalus osaleda täiendkoolitustel

15. Märkida sobivaim vastusevariant ristikesega:

Minu töösooritust (sh arenguestlus) hinnatakse PPA-s

- vähemalt kord poole aasta jooksul
- vähemalt kord aastas
- harvem kui kord aastas
- ma ei tea, kas töösooritust hinnatakse

## ISIKLIKUD SEISUKOHAD

16. Tööandja poolt pakutavate arenguvõimaluste probleemkohtadeks pean:

---

17. Tööandja poolt pakutavate arenguvõimaluste tugevusteks pean:

---

## ANDMED VASTAJA KOHTA

18. SUGU (1 – mees; 2 – naine)

19. Ametikoht (1 – juht; 2 – mittejuht)

20. Tööstaaž: \_\_\_\_ (täisaastates)

Juhul, kui Teie tööstaaž jääb alla aasta, palun märkige 0.

21. Üksus (valida sobiv):

- Jõhvi politseijaoskond
- Narva politseijaoskond
- piirivalvebüroo
- Rakvere politseijaoskond
- teabebüroo

## LISA 2. Kirjavahetus Ruth Orgusaarega



Janar Kaljus <janarkaljus@gmail.com>

---

### Ida prefektuuri töötajate arengu toetamine

---

Ruth Orgusaar <Ruth.Orgusaar@politsei.ee>  
Saaja: Janar Kaljus <janarkaljus@gmail.com>

15. märts 2017 11:11

Tere!

Usun, et meil on tõesti kõige parem kohtuda, et saan selgitada meie poolt kogutavat infot. Selleks näen esimest võimalust 17.03 (kellaaja osas lepiksime siis jooksvalt kokku).

Nüüd aga püüan anda esmaseid vastuseid Teie küsimustele:

Kas Ida prefektuuri töötajatele suunatud koolituste üksikasjalik väljavõte on võimalik? – siin on võimalik üksikasjalik väljavõte möödunud aasta põhjal. Käesoleva aasta kohta on see pigem keeruline, kuna koolitused on meil pidevas muutumises, et tagada kiire reageerimine ootamatutele vajadustele.

Kui 2016.aasta info on abiks, siis on hea seda võimalikult kiiresti teada.

See võiks sisaldada järgnevaid andmeid:

- palju töötajaid vajab koolitust ehk reaalne koolitusvajadus – seda infot me ei kogu
- milline on tegelik pakutav täiendkoolituste maht (teemad, pikkus ajas, kui sageli jne) – selle info saame anda 2016.aasta põhjal.
- mitu % töötajatest osaleb regulaarselt koolitustel; võimalusel üksuste kaupa – selle info koondamine on pigem aeganõudev ning eeldab regulaarsuse mõõdet. Samuti ei ole kõikide üksuste kohta võimalik infot väljastada, kuna puudutab ka üksuseid, mille kohta me andmeid väljastada ei saa.

Kuidas toimub töötaja koolitust vajaduse väljaselgitamine (mitu korda aastas ja millistele andmetele tuginedes)? – koolitust vajadusi koondame pigem teenuse vaates, mitte indiviidi vaates. Seda teeme üks kord aastas.

Vabatahtlik osalus vs teenistusalaselt olulised koolitused - koolitused väljaspool PPA-d ehk töötaja isiklik initsiatiiv, kuidas suhtutakse, kes tasub koolituskulud, kas võimalik jm? – ilmselgelt on meie jaoks primaarsed teenistusalaselt koolitused, kuid oleme loonud ka teatud juhtudel võimalusi osaleda koolitustel, mis on osaliselt tööalased ning mille osas on töötaja ise initsiatiivi näidanud.

Kuidas töötatakse välja koolituskava? – koolituskava töötame välja koostöös teenuseplaneerijatega. Iga teenuse arendamise sisuline vaade on vastava teenuse planeerija pädevuses. Seal lähtutakse kohustuslikest koolitustest, erinevatest riiklikest ja asutusepõhistest arengukavades, järgmiseks aastaks seatud prioriteetidest, teenuse planeerija arendusettepanekutest, koostöölepingutest tulenevatest kohustustest jne.

Muud Teie hinnangul olulised punktid, mis puudutavad teenistuja ametialase arengu toetamist. – ametialase arengu toetamiseks on paljudel juhtudel hädavajalik toetuda ka välja töötatud treeningute süsteemile, mis on koolituste vahelisel ajal hädavajalikud oskuste säilimiseks. Treeningsüsteemid on äärmiselt vajalikud just erinevate praktiliste oskuste püsimiseks. Treeningsüsteeme arendame ja toetame kõrvuti koolitussüsteemiga.

Loodan, et põgusast ülevaates on Teile pisutki abi, et mõista vähegi meie võimalusi ning süsteeme. Kui aga soovite põhjalikuma info saamiseks kohtuda, siis andke palun sellest teada.

Tervitades

Ruth Orgusaar

koolitus- ja arendustalituse juhataja

personalibüroo

Politsei- ja Piirivalveamet

tel 612 3403; +372 53 268 920

[ruth.orgusaar@politsei.ee](mailto:ruth.orgusaar@politsei.ee)

[www.politsei.ee](http://www.politsei.ee)

---

## Ida prefektuuri töötajate arengu toetamine

---

Janar Kaljus <janarkaljus@gmail.com>  
Saaja: ruth.orgusaar@politsei.ee

14. märts 2017 10:31

Tere

Olen Sisekaitseakadeemia Politsei- ja piirivalvekolledži eksternõppe üliõpilane Janar Kaljus, kes on lõpetamas õpinguid piirivalveteenistuse erialal (alustasin 2006 aastal). Enda lõputöös keskendun PPA Ida prefektuuri teenistujate ametialase arengu toetamise teemale. Pean oluliseks kaardistada nii nõ. põllul töötavate teenistujate hinnangud kui ka valdkonnajuhij/juhtide seisukohad.

Kirjutan Teile Raul Savimaa soovitusel seoses teenistujatele suunatud (täiend)koolitustega. Hetkel on mulle kättesaadavaks tehtud vaid teenistusastme ülendamise kord, mõned juhised annab ka PPVS.

Kuna spetsiaalselt Ida prefektuuri käsitlevaid vastavaid dokumente ei ole, vajan adekvaatse sisendinformatsiooni saamiseks üksikasjalikumat teavet, kuidas organisatsioonipoolsed tegevused toetavad teenistuja ametialast arengut Ida prefektuuris.

Olen väga tänulik kui leiате aega jagamaks minuga infot toetudes allolevatele küsimustele.

Juhul, kui Teile näib, et antud teema käsitlemine oleks vähem ajakulukam ning mugavam näiteks intervjuu vormis, silmast-silma kohtudes, olen valmis Teiega ka Tallinnas kohtuma.

Minule sobiks kohtumiseks ajavahemik 16.03-30.03.2017 (v.a 28.03 ning 29.03 alates 13.30).

Järgnevalt siis mind huvitavad küsimused.

Esmalt, kas Ida prefektuuri töötajatele suunatud koolituste üksikasjalik väljavõte on võimalik?

See võiks sisaldada järgnevaid andmeid:

- palju töötajaid vajab koolitust ehk reaalne koolitusvajadus
- milline on tegelik pakutav täiendkoolituste maht (teemad, pikkus ajas, kui sageli jne)
- mitu % töötajatest osaleb regulaarselt koolitustel; võimalusel üksuste kaupa

Lisaks, kuidas toimub töötaja koolitusvajaduse väljaselgitamine (mitu korda aastas ja millistele andmetele tuginedes)?

Vabatahtlik osalus vs teenistusalaselt olulised koolitused - koolitused väljaspool PPA-d ehk töötaja isiklik initsiatiiv, kuidas suhtutakse, kes tasub koolituskulud, kas võimalik jm?

Kuidas töötatakse välja koolituskava?

Muud Teile hinnangul olulised punktid, mis puudutavad teenistuja ametialase arengu toetamist.

Jään ootama teie tagasisidet esimesel võimalusel. Täiendavate küsimuste korral leiате minu kontaktid allpoolt.

Luba andmekogumiseks uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt: 17.01.2017 nr 1.1-14/337-2.

Ette tänades ning heade koostöösoovidega

Janar Kaljus

GSM: 5689 8989

e-post: janarkaljus@gmail.com

### LISA 3. Korrelatsioonitabel

		rahul_areng_v6im	t88_6hkkond	org_panus	hinn_juht	rahul_PPA	t88_roll	rahul_t88ga
rahul_areng_v6im	Pearson Correlation	1	<b>,594**</b>	<b>,635**</b>	<b>,560**</b>	<b>,623**</b>	,260*	<b>,592**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,032	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
t88_6hkkond	Pearson Correlation	<b>,594**</b>	1	<b>,407**</b>	<b>,646**</b>	<b>,692**</b>	,181	<b>,676**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,140	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
org_panus	Pearson Correlation	<b>,635**</b>	<b>,407**</b>	1	<b>,509**</b>	<b>,598**</b>	<b>,335**</b>	<b>,498**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,005	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
hinn_juht	Pearson Correlation	<b>,560**</b>	<b>,646**</b>	<b>,509**</b>	1	<b>,590**</b>	,179	<b>,553**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,145	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
rahul_PPA	Pearson Correlation	<b>,623**</b>	<b>,692**</b>	<b>,598**</b>	<b>,590**</b>	1	,266*	<b>,608**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,029	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
t88_roll	Pearson Correlation	,260*	,181	<b>,335**</b>	,179	,266*	1	,294*
	Sig. (2-tailed)	,032	,140	,005	,145	,029		,015
	N	68	68	68	68	68	68	68
rahul_t88ga	Pearson Correlation	<b>,592**</b>	<b>,676**</b>	<b>,498**</b>	<b>,553**</b>	<b>,608**</b>	,294*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,015	
	N	68	68	68	68	68	68	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## **LISA 4. Vestlus Ruth Orgusaarega (CD)**