

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Raul Kabur
BS080

ORGANISATSIOONIKULTUUR NING
KULTUURIKONFLIKTI VÕIMALUSED POLITSEI- JA
PIIRIVALVEAMETI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Piret Teppan, MA

Muraste 2013

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: politsei-ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: mai 2013
Töö pealkiri: Organisatsioonikultuur ning kultuurikonflikti võimalused Politsei-ja Piirivalveameti näitel. Possibility of organizational culture and culture conflict in Police and Borderguard Board	
Töö autor: Raul Kabur	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Käesolev lõputöö on esitatud 44 leheküljel. Viidatud allikate loetellu kuulub 24 nimetust. Töös on esitatud 10 joonist ja 2 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümee on esitatud inglise keeles.</p> <p>Lõputöö uurimisobjektiks on organisatsioonikultuur ja kultuurikonflikt Politsei-ja Piirivalveametis. Uurimisaineks on Tallinna 1 piiripunktis töötavate ametnike organisatsioonikultuuri ja kultuurikonflikti tunnetamine.</p> <p>Lõputöö eesmärk on välja selgitada kuidas Politsei-ja Piirivalveameti loomine on mõjutanud organisatsioonikultuuri Tallinna 1 piiripunkti ametnike seas. Lisaks uurida kas tänane organisatsioonikultuur Politsei- ja Piirivalveametis vastab piiripunktis töötavate politseiametnike ootustele. Eesmärgi saavutamiseks kasutati järgmisi uurimismeetodeid: kirjandusallikate analüüs ja üldistuste tegemine nende põhjal, ankeetküsitlus, andmeanalüüs ning järelduste tegemine.</p> <p>Uurimistulemuste põhjal selgus, et ametnikud on teadlikud organisatsioonikultuuri olulisusest ja nende jaoks on oluline, et ühendametil oleks väljakujunenud organisatsioonikultuur. Negatiivse poole pealt järeldub aga see, et teadlikkus PPA organisatsioonikultuurist on väike.</p> <p>Käesolevat tööd saab kasutada propageeriva materjalina politseiametnike seas, et tõsta neis huvi ennast täiendada organisatsioonikultuuri ja kultuurikonflikti vallas.</p>	
Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, kultuurikonflikt, politseiametnik, Politsei-ja Piirivalveamet	
Võõrkeelsed võtmesõnad: organizational culture, culture conflict, police officer, Police and Borderguard Board	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor: Aivar Toompere	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Piret Teppan	Allkiri:

Sisukord

SISSEJUHATUS	4
1. KULTUURI JA ORGANISATSIOONIKULTUURI OLEMUS	6
2. ORGANISATSIOONIKULTUUR ORGANISATSIOONI MUUTUMISEL JA TEKKIVAD KONFLIKTIKOHAD	13
3. ORGANISATSIOONIKULTUURI TAJUMINE TALLINNA-1 PIIRIPUNKTI NÄITEL	20
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISA 1. Z-TABEL	41
LISA 2. A. EDWARDS-I SOTSIAALSETE VAJADUSTE LIIGITUS	43

SISSEJUHATUS

Inimesed, kes tulevad erinevatest kultuuridest, erinevatest keskkondadest, omavad ka erinevaid väärtushinnanguid ja harjumusi, mis võivad küllaltki tihti saada omavaheliste suhete konfliktiallikateks. Selleks, et probleeme ennetada ja vältida on kasuks hea suhtlemisoskus. Olles konfliktiolukorras, mille tekke põhjused on teada, loob see keerulisest situatsioonist võitjana välja tulemiseks suured eeldused. Teadmised kultuurist aitavad ära hoida kultuurikonflikti. Sama võrduse võib tuua ka organisatsioonikultuuri juurde, mille tundmine aitab ära hoida organisatsioonikultuuri konflikti.

Nii nagu mujal, on ka meie politseiteenistuses inimesi erineva kultuuripärandiga, kes ühise eesmärgi nimel teevad igapäevaselt koostööd. Sealjuures peavad nad jääma korrektseks nii suhtluses omavahel, kui ka inimestega, kellega nad oma tööd tehes kokku puutuvad. Töötajad on need, kes kujundavad organisatsiooni maine ja peavad hea seisma selle eest, et saavutatakse püstitatud eesmärgid. Selleks, et säiliks töörahu ja organisatsioon toimiks järjepidevalt, peab oskama ennetada konfliktiallikaid, mis on seotud erinevatesse kultuurikontekstidesse kuulumisega. Organisatsiooni jätkusuutlikuks toimimiseks peavad just juhid oskama, oma igapäevaste kiirete tööülesannete kõrvalt näha, mis toimub asutuses sees. Kui juhil puuduvad teadmised ja ta ei oska näha nõ kultuuriprobleemi ning selle tekkepõhjust, siis ei saa oodata temalt ka konflikti oskuslikku lahendamist.

2010. aastal, kui toimus Piirivalveameti, Politseiameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühinemine, tekkis täiesti uus organisatsioon - Politsei- ja Piirivalveamet. Koos äsja loodud asutusega tulid ka uued põhimõtted, arusaamad ning organisatsioonikultuur, mis tekitab siiani segadust nii töötajatele organisatsioonis sees, kui ka kõrvalvaatajatele. Sellest tulenevalt on töö aktuaalne, sest organisatsiooni tugevus sõltub eelkõige ühtsetes arusaamistes ning tugevas organisatsioonisiseses kultuuris.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas Politsei-ja Piirivalveameti loomine on mõjutanud organisatsioonikultuuri Tallinna 1 piiripunkti ametnike seas. Lisaks uurida kas tänane organisatsioonikultuur Politsei- ja Piirivalveametis vastab piiripunktis töötavate politseiametnike ootustele.

Hüpoteesina toob autor välja, et politseiametnike suhtumist kolme ameti ühendamisenisse saab muuta positiivsemaks juhul, kui teadvustada ametnikele ühendameti organisatsioonikultuuri ja selle olulisust.

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks on käesoleva töö autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade organisatsioonikultuurist ning organisatsioonikultuuri konfliktide teoreetilisest käsitlesest;
- valmistada ette ning viia läbi Tallinna 1 piiripunkti ametnike seas uuring, välja selgitamaks nende arusaamu organisatsioonikultuurist ja kultuurikonfliktist;
- analüüsida ja võrrelda küsitluse tulemusi;
- teha järeldusi ja ettepanekuid organisatsioonikultuuri parendamiseks ning organisatsiooni kultuurikonfliktide ära hoidmiseks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor järgmisi uurimismeetodeid: kirjandusallikate analüüsi ja üldistuste tegemist nende põhjal, ankeetküsitlust, andmeanalüüsi (Z-test) ning järelduste tegemine.

Lõputöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas avab autor kultuuri ja konflikti mõiste organisatsioonikultuuri võtmes. Teises osas kirjeldatakse põhilisi kultuurikontekstis tekkivaid konflikte. Viimases, kolmandas osas antakse ülevaade, kuidas uuring läbi viidi ning analüüsitakse uurimustulemusi.

1. KULTUURI JA ORGANISATSIOONIKULTUURI OLEMUS

Sõna kultuur (lad. Cultura) võtsid esimesena kasutusele roomlased. Tuntud Rooma poliitikategelase ja ajaloolase Marcus Portius Cato (234-149 eKr) sulest ilmus juba tema eluajal nõutav raamat De agri culturae- (agrikultuurist) ning see teos on säilinud tänaseni. Raamatus kirjeldatakse põhjalikult maaharimise viise ja võtteid ja antakse nõu, kuidas maaviljelemisega paremini hakkama saada. Ladina keeles tähendabki kultuur maaharimist, maaviljelust. (Laanemäe 2003: 12)

Kultuur algab sealt, kus algavad reeglid, normid, keelud ja piirangud, sealt, kus kõik ei ole enam lubatud. Looduslik alge inimeses tingib tema loomuliku käitumist, mis on võrreldav muu elusa loodusega. See on stiihiline, automaatne, selle kohta ei saa öelda „õige“ või „vale“ see lihtsalt on. Sõna kultuur mõisteti aga piirkonniti erinevalt, kui roomlased nägid selles maaharimist, siis kreeklased kasvatust, hiinlased aga kirjandust. See on see, mida rahvas väärtustas kui arengu tippu. (Laanemäe 2003: 12)

Kultuur on väljakujunenud moodus, kuidas inimgrupid käituvad, ning uskumussüsteemid, mille nad on välja arendanud oma käitumise põhjendamiseks ja seletamiseks. Käitumishormid võivad gruppide vahel erineda üksteisest eraldatud gruppide unikaalsete kogemuste tulemusena. (Foster: 2000:13) Kultuur on organisatsiooni jaoks väga tähtis. Kultuur hoiab organisatsiooni koos, aitab vastu seista määramatusele ja kaosele, kultuur aitab tõlgendada olukorda, kuhu ollakse sattunud, kultuur on selle kandjate jaoks ainus õige viis maailma mõista, tajuda ja tunda. (Roots 2005:79)

Kultuur koosneb sümbolitest, keelest, normidest, väärtustest ja rituaalidest. Koos arusaamade, käitumise, suhtumise ja materiaalse kultuuriga loovad need inimesele ainuomase kohanemisvõime ümbritseva keskkonnaga. (Hess, Markson ja Stein 2000) Tänapäeva käsitluses on organisatsioon inimühendus, kes tegutseb koos ühiste eesmärkide saavutamiseks ja keda on iseloomustatud kindla eesmärgi, strateegia, struktuuri ja tehnoloogiaga. (Virovere, Alas, Liigand 2008:19)

Sõnal organisatsioon on tava- ja teaduskeeles palju tähendusi. Siimon ja Vadi on välja toonud raamatus Organisatsioon ja organisatsioonikultuur organisatsiooni põhitunnused, milleks on (Siimon, Vadi 1999:189):

- koosneb inimestest või inimgruppidest;
- kooslus on koordineeritud tegevuses;
- liikmeskond on üsna täpselt piiritletav;
- liikmed on regulaarses koostegevuses ehk toimimine on pidev;
- organisatsiooni liikmetel on ühine eesmärk või ülesanne.

Organisatsiooni võib vaadelda kui omavahel seotud komponentide süsteemi, mis suhtleb pidevalt teda ümbritseva keskkonnaga, see on suurema süsteemiga. (Alas 2002: 9) Sõna „organisatsioon“ pärineb kreeka keelest (kr. organon) ning tähistab korrastust ja kooskõlaliseks tervikuks korrapärastumist. Organisatsiooni mõiste on kasutusel eelkõige inimkoondise tähenduses, kus võrdtähenduslikuna kasutatakse sotsiaalse süsteemi mõistet. (Üksvärv 1992:5)

Organisatsioon on kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendus. (Üksvärv 2008: 15)

Organisatsioon sõltub seal töötavatest inimestest, nende oskustest ja tahtest töötada. Igat organisatsiooni iseloomustab suhete süsteem, väärtused ja traditsioonid ehk organisatsioonikultuur. Viimasest sõltub, kas inimesed tunnevad ennast organisatsioonis hästi. (Virovere, Alas, Liigand 2008:7) Seega mängib tööjõu valik tänapäeval väidetavalt märksa olulisemat, kui mitte kõige olulisemat rolli organisatsiooni edus. Enamik organisatsioone mõistab, et kõigepealt on hädavajalik head töötajad endale võita, siis aga neid hoida ja motiveerida. (Brooks 2006: 268)

Kultuur on ühendav nähtus. Organisatsioonikultuuri jagamine toimub organisatsioonis. Inimesed kultuuris erinevad, suuremalt jaolt individuaalsete erinevuste tõttu. Kultuur on põhjus, mis võib panna inimrühma käituma, mõtlema

ning isegi välja nägema teistmoodi kui ülejäänud. Erinevatel rühmadel on arvatavasti erinevad uskumused, väärtused ning ümbritseva tõlgendus. (Brooks 2006: 268)

Kets de Vries (2001: 37) kirjeldab oma raamatus neid „irratsionaalseid“ tegureid, mis moodustavad organisatsiooni kultuuri. Nende protsesside hulka kuuluvad sellised tegurid nagu organisatsiooni kultuuri aluseks olevad väärtused, võimu ja mõjutuste skeemid, grupi dünaamika, inimestevahelised suhted, stressireaktsioonid ja organisatsiooni peamiste võimukandjate omadus, mida mõned psühholoogid nimetavad „keskse konfliktisuhte teemaks“ (edaspidi KKST)

KKST kontseptsiooni arendas välja Lester Luborsky Ph.D, kes uskus, et igal inimesel on šabloon millel põhineb suurem osa tema käitumisest ja koondab endasse meie sisemised uskumused. Kogu meie isiklik elu on KKSTst läbi imunud ja põhjustab meie suhetes ikka ja jälle korduvaid probleeme. Samuti mõjutab see meie tegevust töökohal. (Kets de Vries 2001: 38)

Eriti võib see mõjutada autori arvates PPA-s juhi positsioonil töötavaid inimesi või teisiti öeldes mõjutab antud faktor ametnikke, kelle juhi otsuseid varjutavad mingid varjatud protsessid nagu näiteks impulsiivsus, tunded või isiklikud vajadused. Seega ükski organisatsioon ei saa toimida ilma selgelt paika pandud reeglite ja protseduurideta. (Kets de Vries 2001: 54)

Organisatsioonikultuur mõjutab praktiliselt kõike, mis organisatsioonis igapäevaselt toimub, alates sellest, kuidas inimesed omavahel suhtlevad ja kuidas nad riituvad, kuni viisini, kuidas nad täidavad oma tööülesandeid ning kuidas võetakse vastu firmale olulisi otsuseid. (Alas 2002: 62)

Tuginedes Maaja Vadi ja Harry Rootsile eristab Alas ratsionalistlikke, funktsionalistlikke ja sümbolistlikke organisatsioonikultuuri käsitlusi, kus ratsionalistlikkust perspektiivist lähtudes on organisatsioon masin ja organisatsioonikultuur instrument organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Kultuurile omased väärtused ja normid tuleb seetõttu välja töötada täiesti teadlikult,

organisatsiooni peetakse ühtseks ning tugevaks tervikuks ja igasuguseid subkultuure peetakse takistavateks hälveteks. (Alas 2002: 62)

Funktsionalistlikust perspektiivist vaadatuna on kultuur kohanemismehhanism, mis tagab süsteemi säilimise. Sedamööda, kuidas organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad antud kultuurile omaseid põhiväärtusi, aitab kultuur neil väliskeskkonnaga kohaneda ja organisatsioonisiselt integreeruda. Kultuuri peetakse muutujate süsteemiks, mida tuleb uurida. Sümbolistlik lähenemine ei leia, et organisatsioonis toimuv oleks põhjus-tagajärg seoste või ellujäämise vajaduse tulemus, vaid peab hoopis kõige olulisemaks seda, mida organisatsioon oma liikmete jaoks tähendab. Kultuuri nähakse metafoorina. (Alas 2002: 62)

Tabelis on toodud välja organisatsioonikultuuri teoreetilised perspektiivid, kus autor peab ratsionalistliku käsitlust omaseks PPA-le. Igapäevaselt tegeledes korrakaitse ja turvalisuse tagamisega on oluline koht kindlalt välja töötatud sõnumil, mida edastatakse inimestele. Samuti ka teavitustöö laste ja autojuhtide hulgas, autor mõtleb siinkohal näitena kampaaniaid helkuri kandmise propageerimiseks. Oluline on tulla inimestele lähedale ja sellega koos tekitada turvalisustunne. Andes sellega teada, et inimesi hoitakse.

Tabel 1. H. Roots Organisationsioonikultuuri käsitlemise teoreetilised perspektiivid (Roots 2002: 13)

Perspektiiv	Käsitus organisatsioonist	Käsitus kultuurist
Ratsionalism	Organisatsioon on eesmärkide efektiivse saavutamise vahend	Kultuur on organisatsiooni eesmärkide saavutamise instrument
Funktsionalism	Organisatsioon on kollektiiv, mis püüab vajalike funktsioonide täitmise abil ellu jääda	Kultuur on ühiste väärtuste ja baasarsaamade kogum, mis täidab tegevusvaldkonna tingimustele kohanemise ja organisatsioonisisese ühtsuse saavutamise ülesannet
Sümbolism	Organisatsioon on inimlik süsteem, mis väljendab sümbolsete tegevuste keerukaid mustreid	Kultuur on sotsiaalselt konstrueeritud sümbolite ja tähenduste kogum

Organisationsioonikultuuri saab võtta kui peamist tõekspidamist, mis on organisationsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga, ning sisemises koostegevuses ning seetõttu peetakse neid antud organisationsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise. (Vadi 2000:288) Autori arvates saab siin paralleele tuua Politsei- ja Piirivalveametis toimiva sallimatusega seaduserikkumise ja valelikkuse suhtes. Politseiametnik peab olema aus, seadusekuulekas ja eeskujuks oma käitumisega kaaskodanikele. See on autori arvates üks olulisemaid tõekspidamisi. Vastasel korral ei ole tegemist selleks tööks sobiva inimesega.

Veel toob Vadi välja paralleele kultuuri ja organisationsioonikultuuri vahel. Käsitledes organisationsioonikultuuri kultuuri metafoorina. Organisationsioonikultuuri mõiste võimaldab pöörata tähelepanu sellele, kuivõrd olulised on mitmed toimingud organisationsioonis, ja neid selgitada, näiteks pole koosolek lihtsalt üks suhtlemistoiming, vaid organisationsiooni norme ja rituaale arvestav tegevus. (Vadi 2000:289)

Organisatsioonikultuuri liike võib eristada kahest dimensioonist lähtuvalt- mõju määra ehk tugevus-nõrkus ja sisu ehk positiivne-negatiivne. Tugeva organisatsioonikultuuri korral (Vadi 2000: 292):

- organisatsiooniliikmed jagavad sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi ja hoiakuid;
- organisatsiooniliikmete vaheline suhtlus on lihtne;
- organisatsiooniliikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikuse sõltuvusega;
- ilmnevad tugevad kollektivistlikud tendentsid.

Vastupidistel juhtudel on organisatsioon nõrk. Positiivne on organisatsioonikultuur siis, kui selle liikmed toetavad juhtkonda. Seda võiks iseloomustada järgmiste tunnuste abil (Vadi 2000: 292):

- organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi ja neist sõltub midagi. Nad saavad aru, et organisatsioonile kasulikud asjad on ka neile kasulikud;
- organisatsiooni liikmed tunnetavad, et tegevusest saadavad kasud jagatakse kõigi vahel ausalt;
- tõhusa töökorralduse nõuet peetakse mõistlikuks;
- organisatsiooni ametlikke suhteid peetakse mõistlikuks.

Vastupidistel juhtudel võib täheldada negatiivset organisatsioonikultuuri. Samuti väidab ta, et sageli arvatakse tugev organisatsioonikultuur ettevõttele kasulik olevat, tuginedes viimase kahe aastakümne uurimustele. Üheks tuntumaks siinkohal peab ta Petersi ja Watermani 1982. a. Ilmunud raamatut „In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies“. Samas aga hilisemad uurimused näitavad, et ka neil firmadel mida selles raamatus eeskujuks tuuakse, võib ette tulla mitmesuguseid raskusi. (Vadi 2000:293)

Organisatsioonikultuuril võib olla nii positiivset kui negatiivset mõju, positiivsetena loeb Vadi ütlus (Vadi 2000:293):

- annab organisatsiooniliikmele identiteeditunde, mis omakorda aitab ligi tõmmata, arendada ja hoida andekaid inimesi;
- soodustab kollektiivset panust;
- toetab sotsiaalse süsteemi stabiilsust, sest selles väljenduvad mitmed standardid ja kontrolli mehhanismid;
- aitab organisatsiooni liikmeil aru saada ümbruskonnast.

2. ORGANISATSIOONIKULTUUR ORGANISATSIOONI MUUTUMISEL JA TEKKIVAD KONFLIKTIKOHAD

Segavaks võib organisatsioonikultuur osutada siis, kui keskkonnas on toimunud muudatused ning tugev organisatsioonikultuur takistab vajalikke muutusi sisekeskkonnas. Sageli takerdub uuenduste läbiviimine ja organisatsioonide ühendumine tugeva või ebasobivaid väärtusi sisaldava kultuuri tõttu. (Vadi 2000:295)

Uuendusi ei tehta pelgalt Eestis, seega Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamise ei ole selles vallas teerajaja. Teadlased on analüüsinud kahe Rootsis asuva avaliku teenistuse organisatsiooni ühinemist, kus ühes asutuses töötas enne ühinemist 1139 ja teises 469 töötajat. Uurimisülesandeks oli välja selgitada ja analüüsida, millised olid töötajate ootused uues ühinenud organisatsioonis, peaaegu aasta enne ühinemist. Tulemus näitas seda, et mõlema organisatsiooni töötajad ootasid ühe osapoole domineerimist. Suurema organisatsiooni töötajad arvasid, et nemad võiksid olla domineerivam pool ja väiksema organisatsiooni töötajad arvasid, et nemad ilmselt ei saa domineerivamaks pooleks. Suurema grupi liikmed enda kultuuri muutmist ei eeldanud, samas aga väiksem tundis ühinemises ohtu, tänu millele rõhuti rohkem oma eripäradele. Veel selgus, et edukaks integreerumiseks on oluline, et mõlema organisatsiooni töötajad teaksid ja tunneksid üksteise kultuuri ja mida oodatakse ühinenud organisatsioonilt. Uuringus oli välja toodud võimalikke probleemi tekitavaid kohti ja juhiseid, kuidas neid vältida. Üheks probleemikohaks võib uuringu tulemusena saada see, et mõlemad liituvad organisatsioonid rõhuvad oma erinevusele ja selle vähesele muutmisvajadusele. See võib viia aga selleni, et lähtutakse rohkem oma organisatsioonist ja partnereid ei käsitleta võrdsetena. Dackert jt (2003:705-722)

Organisatsioonikultuuri võivad tuntaval määral mõjutada organisatsiooniga liitujad. Iga uus liige toob kaasa oma tavad ning seepärast muutub organisatsioonikultuuri püsivuse seisukohalt oluliseks, kuidas uued töötajad selle omandavad. Kui organisatsioonid tahavad teadlikult arendada ja juhtida oma kultuuri, peavad nad olema võimelised seda oma uutele töötajatele edasi andma. See toimub kohanemise

ehk sotsialiseerumise käigus. Sotsialiseerumine ehk kohanemine on protsess, mille käigus antakse uutele töötajatele edasi organisatsiooni eesmärgid, normid ja käitumisviisid. Edastatakse üldine teave igapäevatööst, organisatsiooni ajaloost, eesmärkidest, tegevusest, töötaja osas nende täitmisel ning organisatsiooni poliitikast, töö reeglitest ja privileegidest. Seega organisatsiooni sisenejad omandavad tööskuste ja –vilumuste, õigeks peetavate käitumisviiside ning töögrupi normide ja väärtustega seotud teavet ja kogemusi. (Siimon, Vadi 1999:200)

Kiired muudatused organisatsioonis võivad olla normaalsed, aga neil võivad olla ka väga tõsised tagajärjed. Igal inimesel on piir kui mitmete muudatustega ta suudab korraga toime tulla. Liigne stress ja meeltesegadus mida tekitatakse inimestele lühikese aja jooksul suurte muutustega toime tulemiseks on ebatervislik. Seda stressi ja segadust tuleviku pärast nimetatakse „muutuste haiguseks“ (Huczynski, Buchanan 1991:521)

Muutustel on positiivseid ja negatiivseid külgi. Ühest küljest on see eksperiment ja millegi uue loomine, teisalt aga vanade toimivate suhtlussüsteemide lõhkumine. Hoolimata vana süsteemi lõhkumisest peetakse muutusi ikkagi positiivseks, kuigi need võivad tekitada inimestes vastuolu. Louisiana ülikooli professor Arthur Bedeain on ära märkinud neli peamist põhjust, miks inimesed on organisatsiooni muutuste vastu:

- isiklikud huvid: inimesed täiesti arusaadavalt kaitsevad oma hetkeseisundit, positsiooni kus nad antud hetkel on kui nad tunnetavad, et keegi või miski seda ohustab. Organisatsiooni muutudes tunnetavad töötajad, et see ohustab nende organisatsiooni sisest staatust, prestiiži, võimu või austust. Muutused võivad olla ebamugavad veel mitme muu põhjuse pärast näiteks mingid suhted ja kokkulepped, korraldused mis on aegade jooksul tekkinud võivad saada häiritud. Inimesed panustavad oma aja ja pühendumusega organisatsiooni, pannes selle toimima. Sellega seoses tunnevad nad ennast organisatsioonis palju olulisemana, kui see üldpildis tegelikult tundub;
- möödarääkimine ja usalduse puudumine: Inimesed on muutuste vastu kui nad ei saa aru, mis põhjustel muutused läbi viiakse või kui nad ei mõista, mis on

nende olemus ja tulemus. Vähene ja puudulik informatsioon annab alust kuulujuttudele ja ebakindlusele;

- olukorra valesti hindamine: iga indiviid erineb sellepolest, kuidas ta hindab muutuste kasu ja võimalikku kahju. Samuti erinevad väärtushinnangud, olenevalt muutusest võidakse selles näha nii õnnestumist, või läbikukkumisele määratud üritust;
- muutusega leppimatus: inimesed erinevad võime poolest muutusega hakkama saada, kuidas silmitsi seista tundmatusega. Pannes inimesed olukorda, milles nad ei ole enne olnud, võivad nad muutuda ebakindlaks. (Huczynski, Buchanan 1991:533-534).

Saksamaal on uuritud politseiorganisatsiooni töötajate reaktsioone läbiviidavatele muudatustele alates 1990-ndatest. Selgus, et juhtimistavades tehtud muudatused võivad põhjustada muudatusi olemasolevas organisatsioonikultuuris, mis omakorda võib põhjustada kõrvalekaldeid organisatoorsetes normides. Ülemineku protsess on sujuvam, kui juhtkonna tehtavad muudatused kultuurinormides jäävad eeldatava ja vastuvõetava vahemiku piiresse. Kui aga minnakse kaugemale kui on aktsepteeritud, võib see tekitada ohutunnet organisatsiooni identiteedile ja viiks kultuuriliselt vastuvõetamatu käitumise ja juhtimistavadeni. See aga võib põhjustada tõsisaid häireid olemasolevas sotsiaalsüsteemis ja organisatsiooniliikmete usaldamatust. Jacobs jt. rõhutavad, et mida selgemalt on muudatuste eesmärgid määratletud, seda kergem on töötajatel muudatuste tulemust ja nende mõju endile ette kujutada. See tähendab, et muudatuste juhtimine ja selgete eesmärkide seadmine on oluline. (Jacobs jt 2008:259-260)

Kui vaadelda **konflikti olemust**, siis konflikt on vastuolu. Liigitades vastuolud sisemisteks ja välisteks, saab defineerida sisemise ja välimise konflikti. Väline konflikt on indiviididevaheline vastuolu. Sisemine konflikt on vastuolu indiviidis endas. Enamasti ilmnevad indiviididevahelised vastuolud nende käitumisest ning üldistatult öeldes on tegemist vastuolu(de)ga selle vahel, mida indiviid teeb ning selle vahel, kas see tegevus teis(t)ele indiviidi(de)le sobib. (Krips 2011:11-12)

Inimestevahelisi väliseid vastuolusid (konflikte) saab vaadelda nende ilmumise viisi järgi ning jaotada avalikeks, varjatud ja näivkonfliktideks:

- avalik konflikt tähendab indiviididevahelise vastuolu avalikustamist, see tähendab, et vastuolust räägitakse, kirjutatakse, sellega tegeletakse, seda püütakse lahendada;
- varjatud konflikt tähendab seda, et kuigi vastuolu indiviidide vahel on olemas, püütakse selle avalikustamisest hoiduda;
- näivkonflikt on vastuolu, mis vähemalt ühe indiviidi arvates on olemas, kuid mida tegelikult pole. Näivkonfliktide puhul on tähtis teada, et need võivad üle kasvada tegelikeks vastuoludeks. (Krips 2011:13-14)

Välised konfliktid on indiviididevahelised millegi tõttu tekkivad vastuolud ja neid saab tekkepõhjuste järgi jagada nelja suuremasse tüüpi (Krips 2011:14):

- väärtuskonfliktid;
- vajaduste konfliktid;
- õiguste konfliktid;
- eesmärgikonfliktid

Väärtuste kõige lihtsam selgitus oleks: kõiki maailma asju hindame me eneste jaoks enam või vähem oluliseks. Teisisõnu on kõik asjad meie sees tähtsuse järgi reas. Selles pingereas on nii materiaalsed kui ka mittemateriaalsed „asjad“ ning taolise väärtuste hierarhia tipp määrab ära meie huvid. (Krips 2011:15) **Väärtuskonfliktid** tekivad siis kui üks pool (indiviid või grupp) nõuab teiselt poolelt (indiviidilt või grupilt) et too (nood) oma väärtusi muudaks. Rahvasuu ütleb, et „väärtuste üle ei vaielda, vaid kakeldakse“ See tähendab seda, et diskuteerimisel selle üle kelle väärtus on parem, ei ole suuremat mõtet. Seepärast on arukas teise väärtusi aktsepteerida. Väärtuskonflikti tuleks minna vaid siis kui teine pool propageerib nn inimvaenulikke väärtusi, näiteks tapmist või mingi rahvuse, rassi teistest „üleolekut“ väljendavaid väärtusi. (Krips 2011:17)

Levinumaid **vajaduste käsitlusi** pärineb Abraham Maslow'lt kes on esitanud indiviidi vajadused püramiidina, mille tipuks on eneseteostuse vajadus ja aluseks on füsioloogilised vajadused. (Krips 2011:19)

Praktilisteks vajadustevaheliste konfliktide analüüsiks sobib Maslow teooria kõrvale hästi Allen Edwardsi pakutud sotsiaalsete vajaduste liigitus kus Edwards loob vajaduste mõõtmise instrumendi, mis koosneb viieteistkümnest vajadusest (LISA 2. on ära toodud Edwardsi sotsiaalsete vajaduste täielik loetelu):

- saavutusvajadus – vajadus edu saavutada, anda endast parim, olla edukas, teha tööd paremini kui teised, teha midagi tähtsat;
- kaitstuse vajadus – vajadus tunda abi, toetust ja kaitset teistelt, vajadus selle järele, et „teised mõistaksid“;
- teiste aitamise vajadus – hoolitsusvajadus, vajadus aidata ja toetada neid, kes on vähem edukad, kes on hädas, vajadus olla teiste suhtes sõbralik ja kaasatundev;
- sõltumatuse vajadus – vajadus iseseisvuse järele, vajadus olla otsustades ja tegudes autonoomne, ning teistest sõltumatu;
- austusevajadus – vajadus saada teistelt positiivset tagasisidet, tunnustada teisi, austada autoriteete, austada teiste arvamust;
- korravajadus – vajadus korra ja plaanipärasuse järele, vajadus kavandada kõik tööd ja tegemised, vajadus nõuda korda asjades ja tegemistes.

Käsitledes nimetatud vajadusi tuleb märkida, et kõik vajadused selles loetelus, välja arvatud agressioonivajadus ja vahest ka enesealandamise vajadus, on nii-öelda positiivsed. See tähendab, et vältimaks vajadustevahelisi konflikte on otstarbekas neid vajadusi teiste juures aktsepteerida. (Krips 2011:21)

Tugeva korravajadusega invidiidid tekitavad sagedasti vajaduste konflikti seeläbi et kasutavad sundi. Neile tuleks enesele seletada, et sundimine toob tavaliselt kaasa teise negatiivsed tunded, mis võivad päris pikaks ajaks „meelde jääda“ (Krips 2011:22)

Õigustevaheline vastuolu (konflikt) tekib siis, kui üks indiviid rikub teise õigusi. Õigused tekivad indiviidil ka siis, kui ta sõlmib teise indiviidiga või organisatsiooniga mingi lepingu. Õiguskonflikt tekib ka sel juhul kui üks isik rikub teise inimõigusi nt au, väarikust, hea nime jms, leides ise, et tal on täielik õigus seda teha. (Krips 2011:24)

Eesmärgikonflikt tekib siis kui üks indiviid takistab teisel indiviidil eesmärkide saavutamist. Eesmärgikonflikte on sageli üsna keerukas analüüsida kuna eesmärgikonfliktis võib sisalduda „peidetult“ väärtuskonflikt ja/või vajaduste konflikt. (Krips 2011:26)

Konfliktiteooria järgi võib jaotada kõik konfliktid kahte suurde rühma: vajadus- ja väärtuskonfliktid. Väärtuskonflikt tähendab konflikti tõekspidamiste ja põhimõtete vahel, mis lihtsalt väljendades tähendab lauset: mulle ei meeldi see, mida sa teed (mõtled), kuigi teise tegevus ei ole toonud veel otsest kahju. Üldjuhul väärtuskonflikte lahendada ei saa (või lahendame neid sõdadega), lahendamiseks tuleb väärtuskonflikt taandada vajaduskonfliktiks. (Virovere 12. 2001)

Juhtimise jaoks on oluline ühitada organisatsiooni eesmärgid organisatsioonis töötava indiviidi eesmärkidega. Organisatsiooni eesmärk on näiteks kasumit teenida, inimesi abistada vm. Indiviididel on palju isiklike eesmärke, mida nad soovivad organisatsioonis töötades saavutada. Neist levinum on raha. Selle kõrval võib vajadustest lähtuvalt olla igal indiviidil muidki eesmärke nagu näiteks saavutada stabiilsuse ja turvalisuse tunnet. Kui indiviid püüab organisatsioonis oma väärtusi realiseerida (näiteks õppimine või rikkus või uudsus jne) ja organisatsioon seda ei võimalda, siis tekib indiviidi jaoks vastuolu tema eesmärkide ja organisatsiooni eesmärkide vahel. Juhi motiveerimisoskus seisneb enamasti selles, kuid võrd ta oskab indiviidide eesmärke ühitada organisatsiooni eesmärkidega (Krips 2011:26,27)

Sisemised konfliktid ehk sisekonfliktid on vastuolud inimese väärtuste, vajaduste uskumuste ning tema reaalse või kujutletava käitumise vahel. Sisemine konflikt tekib kui on tarvis teha enese meelest ebasoodsaid valikuid, kui ta tunneb, et ei saa oma

vajadusi rahuldada või eesmärke saavutada kuna mingi isik või olukord takistab seda. (Krips 2011:27)

Võimu kuritarvitamine on üks olulisemaid konflikte allikaid organisatsioonis. Konflikte esineb gruppide ja inimeste vahel peamiselt siis kui tunnetatakse, et keegi takistab teisel oma eesmärkideni jõudmast. Võib juhtuda, et sõbralikust võistlusest areneb välja suur konflikt. Kui meeskonnad järgivad organisatsiooni reegleid ja protseduure, näidates samal ajal üles koostööd on tegemist hea organisatsioonisisese kliimaga. Vastukaaluks kui üks grupp seab ohtu teise grupi töö ja muutub vaenulikuks eirates ka organisatsiooni reegleid, areneb suure tõenäosusega välja konfliktiolukord. Ja kui konflikt on tekkinud siis on suur oht, et see kasvab suuremaks. Mida rohkem inimesed üksteisele vastanduvad seda olulisemaks muutub nende jaoks lõppeesmärgile jõudmine, sealjuures aga organisatsiooni enda kehtestatud reegleid rikkudes. (Van Fleet 1991:200)

Konflikte organisatsioonis tekitab ka liiga vähene suhtlus omavahel. Ilma kommunikatsioonita ei ole ükski koordineeritud tegevus võimalik. Omavaheline suhtlemine muudab grupi seoseta inimesi meeskonnaks kes teab oma eesmärke ja kuidas nad plaanivad nendeni jõuda. (Van Fleet 1991:213)

3. ORGANISATSIOONIKULTUURI TAJUMINE TALLINNA-1 PIIRIPUNKTI NÄITEL

Uurimuse eesmärk on välja selgitada, kuidas tajuvad ametnikud organisatsioonikultuuri ühendametis, millised väärtusi peetakse oluliseks oma allüksuse siseselt ja kas midagi on muutunud peale Politsei-ja Piirivalveameti loomist.

Autor kasutas andmekogumismeetodina ankeetküsitlust. Küsitlust tehes võttis töö autor valimiks 50 piiripunktis töötavat ametnikku juhuslikkuse alusel. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ja anonüümne. Empiirilises osas tulemused üldistatakse. Uurimus viidi läbi Tallinna-1 piiripunktis Tallinna Lennujaamas ja andmeid koguti ajavahemikul 20.03 - 27.03 2013.

Tallinna piiripunkt (Tallinna-1 piiripunkt – Tallinna Lennujaam) on Põhja prefektuuri piirivalvebüroo koosseisus olev territoriaalne struktuuriüksus. Alates 29. märtsist 2009 kannab Eesti esindusõhuvärv auväärset tiitlit – Lennart Meri Tallinna Lennujaam. Tallinna Lennujaam on suurim lennujaam Eestis. Allüksuse iseloomustuses seisab, et viimaste aastate jooksul on Tallinna Lennujaam märkimisväärselt kasvanud nii reisijate arvu, kui ka oma rajatiste poolest teenindades 2010. aastal 1 384 831 reisijat, millest 85% lendas regulaarlendudel. Töö muudab raskeks suvine turismihooaeg ja lennujaamale iseloomulik tsükliline lennuplaan. (Prefektuuride piirivalvebüroode territoriaalsete struktuuriüksuste ja valmidusüksuste kirjelduste koostamise juhend. Kinnitatud Politsei- ja piirivalveameti peadirektori 6.09.2010 käskkirjaga nr 367)

Autor otsustas valida uurimuse läbiviimiseks Tallinna-1 piiripunkti, sest on seal eelnevalt viibinud praktikal ja sealne töö ning selle korraldus pakkusid käesoleva lõputöö autorile huvi. Töötajad olid vastutulelikud ja näitasid autori poolt seatud piiratud aja jooksul üles aktiivsust küsitluste täitmisel.

Ankeedis olid küsimused põhiliselt endise Piirivalveameti ja praeguse Politsei- ja Piirivalveameti organisatsioonikultuuri kohta. Veel uuriti ametnike teadmisi

kultuurikonfliktide osas. Küsitlus koosnes 14-st küsimusest, kus esines avatud küsimusi ja viiekohalisel Likerti skaalal põhinevaid küsimusi (Hirsijärvi jt 2007:185-187). 11 küsimust on viiekohalisel Likerti skaalal põhinevad küsimused ja nende usaldusväärsus on autor kontrollinud Z-testiga. 3 küsimust on avatud vastamise võimalusega, mida Z-testiga ei kontrollitud. Küsitluse lõppu sai vastaja jätta oma e-posti, et töö autor saaks peale kokkuvõtete tegemist tagasiside saata. Andmete töötlemiseks kasutas autor tabelitöötlusprogrammi Microsoft Excel.

Tulemuste tõlgendamiseks viidi viiepalliste hinnangute skaaladel saadud andmed üle kolme hinnangu skaalasse. (Tooding 2007:183)

- + - nõus, pigem nõus;
- 0 - ei oska öelda;
- - - ei ole nõus, pigem ei ole nõus.

Tulemuste kokkuvõtmisel jäeti 0 märgid vaatlusest kõrvale ja redutseeriti arvupaaride hulka. Järgmiseks leiti märkide + ja – sagedused. Peale seda kontrolliti nullhüpoteesi abil, kas märkide + ja – erineb juhusel tõttu või ei erine, et seda korraldada, kasutati Z-testi valemit. (Kõverjalg 1994:57)

$$z = \frac{[(f_{+} - n \times P_{+}) - 0,5]}{\sqrt{n \times (P_{+} \times P_{-})}}$$

Antud valemis:

f_{+} = sagedamini esinevate märkide arv;

n = võrreldavate arvupaaride summa;

$P(+)$ = märgi + sageduse oletatav tõenäosus;

$P(-)$ = märgi – sageduse oletatav tõenäosus;

0,5 = koefitsient.

Koefitsient on 0,5 kuna märkide + ja – esinemine on täpselt võrdne, $P=0,5$.

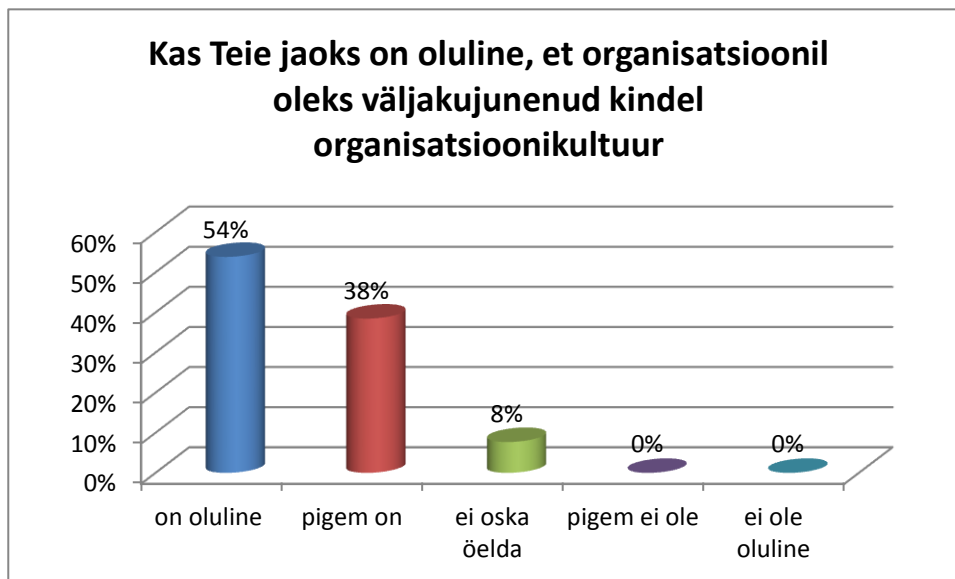
Usaldusvääruse protsendi leidmiseks tõlgendati Z-testi tulemused Z- jaotuse tabeli abil ümber ja peale jääktõenäosuse arvutamist võrreldi kinnituse saamiseks kontrolltabeliga. (Kõverjalg 1994:57)

Valimisse kuulus 50 ametnikku. Ankeetküsimustik tehti kättesaadavaks 20. märtsil ja seda said täita kõik piiripunktis töötavad ametnikud. Täidetud ankeete laekus tagasi 26 mis teeb osalusprotsendiks 52%. Täitmata jäid autorile teadaolevalt ankeedid peamiselt seetõttu, et küsitluse ajal viibisid mitmed ametnikud puhkusel ja vabadel päevadel. Samuti oli autori poolt seatud vastamise aeg piiratud. Kõikide Z-testiga kontrollitavate vastuste usaldusväärsus on mõõdetud. Nende vastuste, mille usaldusväärsus ei ole vähemalt 99%, analüüsis ei üldistata. Z-test asub lisas.

Uurimustulemuste autentsuseks ning ülevaate saamiseks hetkeolukorrast allüksuses pidas autor vajalikuks ka osade küsitlenutega vestlemist peale uuringus osalemist, et saada põhjendusi mõnede küsimuste vastustele.

1. Kas Teie jaoks on oluline, et organisatsioonil oleks väljakujunenud kindel organisatsioonikultuur?

Küsimusele, kas vastajad peavad oluliseks väljakujunenud organisatsioonikultuuri ei vastanud keegi negatiivselt. 54% küsitlusele vastanutest pidas seda oluliseks, 38% pigem oluliseks ja 8% ei osanud sellele küsimusele vastata. Samuti väitis ka Roots (2005:79), et kultuur on organisatsiooni jaoks väga tähtis, sest see hoiab asutust koos ja aitab mõtestada lahti olukorda, kus viibitakse. Autori arvates näitab selline tulemus, et organisatsioonikultuur on üks oluline meetod aitamaks teenistujatel igapäevast tööd tehes otsuseid langetada. Kui organisatsioonis on kõik paigas ja inimesed teavad, kuidas nende üksuses otsuseid langetatakse, siis on ka konfliktsete olukordade tekkimise võimalus viidud minimaalsele tasemele. Antud küsimuse Z-testi tulemus on >99%, mis tähendab seda, et tulemus on usaldusväärne ning üldistusi võib teha.



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri olulisus.

2. Järgmisele küsimusele vastake kui olite teenistuses enne 2010 aastat. Kas olite teadlik Piirivalveameti organisatsioonikultuurist?

Antud küsimusega soovis autor teada saada, kas ankeedile vastanute seas oli töötajaid, kes olid teenistuses enne 2010. aastat ja kas nad olid teadlikud Piirivalveameti organisatsioonikultuurist.



Joonis 2. Teadlikkus Piirivalveameti organisatsioonikultuurist.

Kõik küsitlusele vastanud olid teenistuses enne 2010. aastat. Seda saab järeltada autor sellest, et küsimusele olid vastanud kõik 26 ankeedi tagastanud ametnikku ja

enamuses (58% vastanutest) olid kõik töötajad ka teadlikud Piirivalveameti organisatsioonikultuurist. Variandile „pigem olin teadlik“ vastas 27% ja 15% ametnikke ei osanud selles küsimuses seisukohta võtta. Negatiivsetele vastusevariantidele „pigem ei teadnud“ ja „ei teadnud“ ei tulnud ühtegi vastet. Autori arvates on oma teenistusaja jooksul ametnikele meelde jäänud toonane organisatsioonikultuur. Kui vaadata tulemusi, siis võib autor järelda, et töötajate jaoks on oluline organisatsioonikultuur. Edwards on oma sotsiaalsete vajaduste loetelus (LISA 2) välja toonud ka kuuluvuse vajaduse. Igale inimesele on oluline loomu poolest kuhugi kuuluda. Autori arvates on kõikidele politseinikele organisatsiooni kuulumine täpselt sama oluline. Politseiniku töö eripära on antud juhul selline, kus ei saa alati lähtuda ainult eraisiku vaatekohast. Kaitstes avalikku korda ja olles täidesaatva riigivõimu kandja, peab politseinikul olema see kindlustunne, et tema taga seisab riik ja organisatsioon, kus ta töötab. Selle küsimuse puhul oli usaldusväärsete protsent >99%, mis näitab seda, et vastused on usaldusväärsed ning nende pinnalt võib teha üldistusi.

3. Kas Te olete teadlik Politsei- ja Piirivalveameti organisatsioonikultuurist?



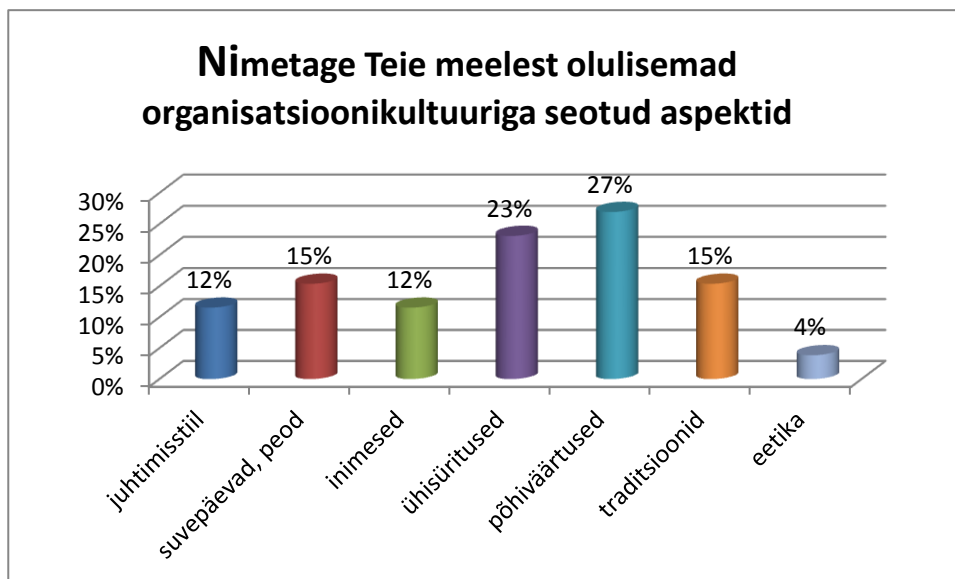
Joonis 3. Ametnike teadlikus organisatsioonikultuurist PPA-s.

Võrdlemaks olukorda Piirivalveameti ja tänase ühendameti puhul, küsis autor ka organisatsioonikultuuri kohta ühendameti. Tulemused erinesid oluliselt eelmisest

küsimusest, kus uuriti organisatsioonikultuurist Piirivalveametis. Vastanutest 4% on teadlik organisatsioonikultuurist Politsei- ja Piirivalveametis. Variandile „pigem olen teadlik“ vastas 35% ja vastata ei osanud 19% teenistujatest. Kui Piirivalveameti kultuuris teadsid kõik vastanud vähemalt midagi, siis PPA organisatsioonikultuurist „pigem ei tea“ 31% vastanutest, midagi ei ole aga kuulnud 12% , sest täpselt niipalju vastas antud küsimusele „ei tea“. Z-testi tulemustest nähtub, et selle küsimuse usaldusväärsuse protsent on <99%, mis tähendab, et antud küsimuse vastuseid üldistada ei saa.

4. Nimetage kaks olulisemat organisatsioonikultuuriga seotud aspekti.

Üks kolmest avatud küsimusest, kus töö autor soovis teada millised on ametnike meelest olulisemad organisatsioonikultuuriga seotud aspektid.



Joonis 4. Peamised organisatsioonikultuuriga seotud aspektid

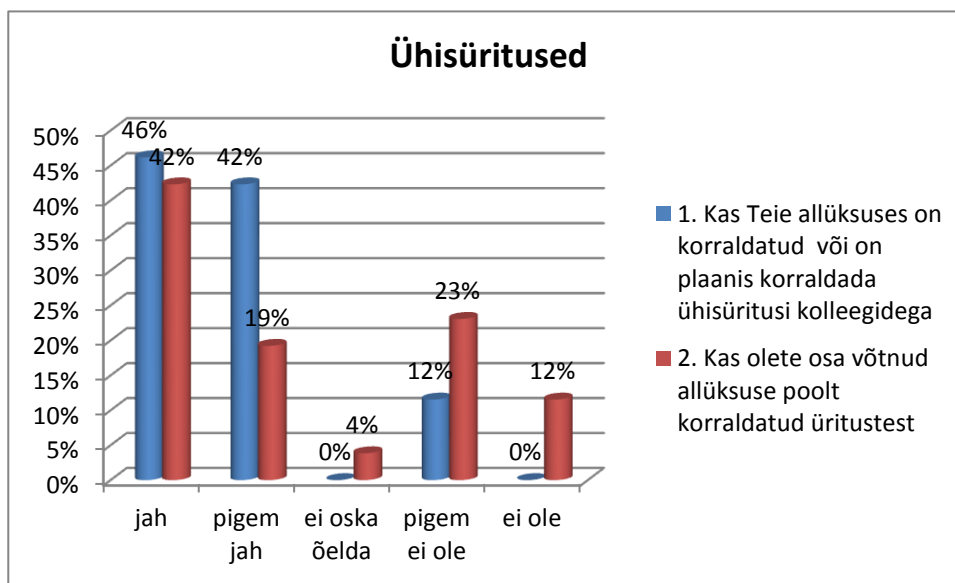
Autor palus nimetada 2 olulisemat aspekti, mida ametnik peab oluliseks organisatsiooni kultuuris. Kõigi vastanute välja pakutud ideede seast paistis kõige rohkem välja põhiväärtused, mida mainis lausa 27% vastanutest. 23% inimesi peab oluliseks ühisüritusi. Võrdselt oluliseks peetakse suvepäevi, pidusid ja traditsioone mida tõi välja 15% vastanutest. Sellel järgnesid organisatsioonis töötavad inimesed ja juhtimisstiil. Eetikat peab oluliseks 4% vastanutest. Teoreetilises osas toob Kets de Vries (2001:37) välja tegureid, mis moodustavad organisatsiooni kultuuri. Nende

protsesside hulka kuuluvad: organisatsiooni põhiväärtused võimu ja mõjutuste skeemid, grupi dünaamika, inimestevahelised suhted, stressireaktsioonid ja organisatsiooni peamiste võimukandjate omadused. Küsitluse tulemuste põhjal saab öelda, et ka uuringus osalejad peavad neid tegureid oluliseks.

Siit läks autor edasi küsimustega, mis puudutab rohkem organisatsioonikultuuri töövälisel ajal ja keskendub ühistele tegemistele koos kolleegidega, sest autori arvates peegeldab, see hästi organisatsioonikultuuri olemust ja annab ettekujutuse võimalikest konfliktikohtadest.

5. Kas Teie allüksuses on korraldatud või on plaanis korraldada ühisüritusi kolleegidega?

6. Kas olete osa võtnud allüksuse poolt korraldatud üritustest?



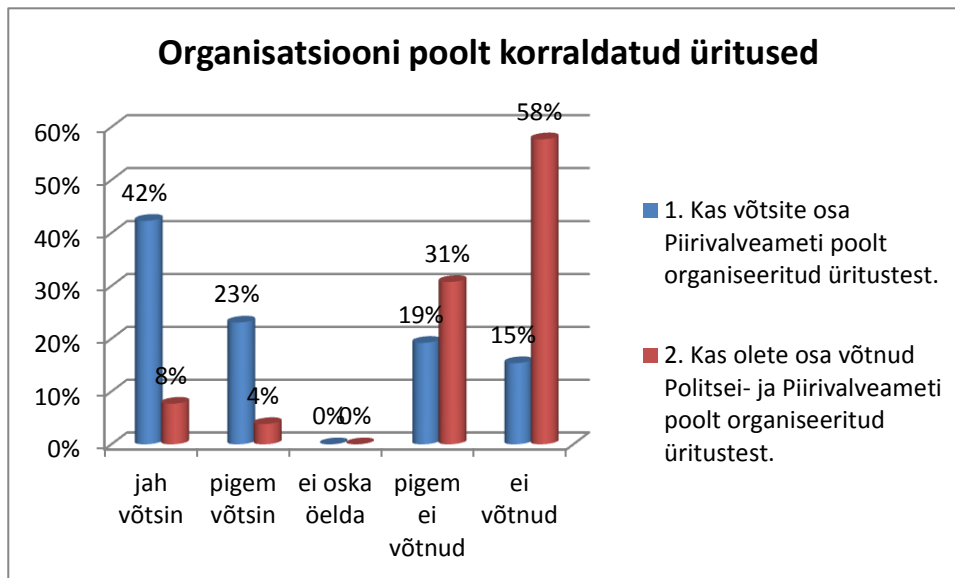
Joonis 5. Ühisürituste korraldamine ja neil osalemine allüksuses

Organisatsioon sõltub seal töötavatest inimestest, nende oskustest ja tahtest töötada. (Virovere jt. 2008:7) Ka autori arvates on organisatsiooni olulisemaid alustalasid just seal töötavad inimesed ja inimesed, kes tahavad seda tööd teha. Kui töötahet ei ole tehakse asju poolikult, lohakalt või jäetakse tegemata. Ühised tegemised töövälisel ajal on autori arvates kindlasti üheks väljundiks, mis aitab tööl kogunenud pinged maandada või kolleegidega lahti arutada. Selles võib olla ka võimalike

konfliktisituatsioonide eos ennetamist ja maandamist. Joonisest nähtub (joonis 5), et 46% inimesi on arvamusel, et nende allüksuses toimub üritusi või on plaanis neid korraldada. 42% on neist ka osa võtnud. Vastavalt 42% vastusevariandile (Jah) ja 19% variandile (pigem jah) leiavad, et nende allüksuses korraldatakse ühisüritusi ja nad on seal osalenud. Z-testi põhjal on küsimuse „Kas Teie allüksuses on korraldatud või on plaanis korraldada ühisüritusi kolleegidega?“ usaldusväarsuse protsent >99%, mistõttu saab antud vastuseid üldistada.

7. Kas võtsite osa Piirivalveameti poolt organiseeritud üritustest. Kui võtsite, nimetage kaks üritust

8. Kas olete osa võtnud Politsei- ja Piirivalveameti poolt organiseeritud üritustest, kui olete, nimetage kaks üritust



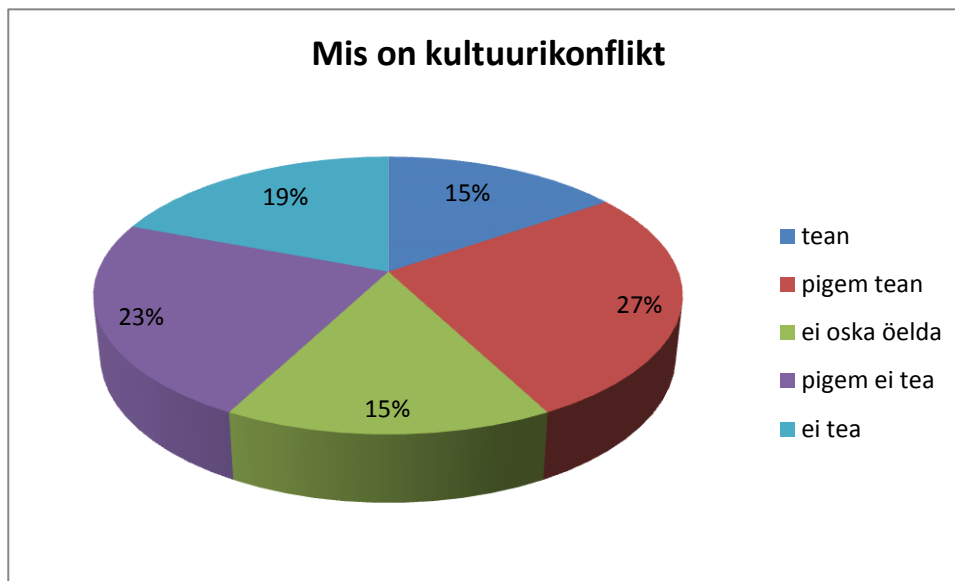
Joonis 6. Organisatsiooni poolt korraldatud üritused.

Kui allüksuse poolt korraldatud üritustel osales veidi alla poole vastanutest, siis veidi teistsugune pilt avaneb selles küsimuste blokis. Nimelt soovis töö autor teada saada, kui paljud osalevad üritustel, mida korraldatakse organisatsiooni poolt ja nimetada täpsustavalt, millistest ettevõtmistest on osa võetud. Selleks, et tekiks võrdlusmoment küsiti seda küsimust nii Politsei- ja Piirivalveametis kui ka Piirivalveametis toimunud ürituste kohta. Vastused jagunesid Piirivalveameti kasuks. 42% vastanutest ütles, et osales Piirivalveameti poolt korraldatud üritustel ja 23%

ütles, et nad pigem osalesid. Negatiivselt vastasid sellele küsimusele 19% (pigem ei osalenud) ja 15% (ei osalenud). Küsimusele „kas olete osalenud Politsei- ja Piirivalveameti poolt organiseeritud üritustel“ vastas positiivselt 8% (jah osalesin) ja 4% (pigem osalesin). Negatiivselt vastas 31% vastanutest (pigem ei osalenud) ja 58% (ei osalenud). Mõlemale küsimusele ei vastanud keegi, et ei oska selle kohta midagi öelda. Z-testi tulemust arvestades saab üldistada küsimust mis uuris kas on osa võetud Politsei- ja Piirivalveameti poolt korraldatud üritustest. Antud küsimuse vastuste usaldusväärsuse protsent on suurem kui 99%, mistõttu saab vastuseid üldistada.

Autori arvates on need numbrid murelikuks tegevad, sest 89% vastanutest, kas ei käi, või pigem ei käi PPA poolt korraldatavatel üritustel. Täpsustavalt lasi töö autor nimetada üritusi, kus on osaletud Piirivalveameti ajal ja Politsei- ja Piirivalveameti ajal. Endisest asutusest olid töötajatel meeles üritused nagu: perepäev, jõulupidu, Piirivalve aastapäev, suvepäev, talveots ja ametiühingu jõulupidu. Täna ühendatud asutusest toodi välja jõulupidu ja PPA aastapäev. Selleks, et ühendatud loodud organisatsioonikultuur hakkaks toimima nii nagu seda on ette kujutatud, peaks autori arvates tegema rohkem pingutusi. Ühe võimalusena näebki autor, et organiseeritakse rohkem ühisüritusi, sest uuringust johtuvalt võib näha, et tahe selleks on olemas. Kui vastanutest 42% vastas, et (on osalenud) ja 23% (pigem on osalenud) Piirivalveameti poolt korraldatavatel üritustel, siis võiks see nii olla ka PPA poolt korraldatavatel ühisüritustel. See nõuab aga organisatsiooni enda pingutusi, ürituste korraldamise näol ja töötajate motiveerimisel nendel ka osalema. Probleem võib olla aga sügavamal. Kolme erineva organisatsioonikultuuri ühinemisel võis tekkida kultuurikonflikt.

9. Tead mis on kultuurikonflikt?



Joonis 7. Mis on kultuurikonflikt

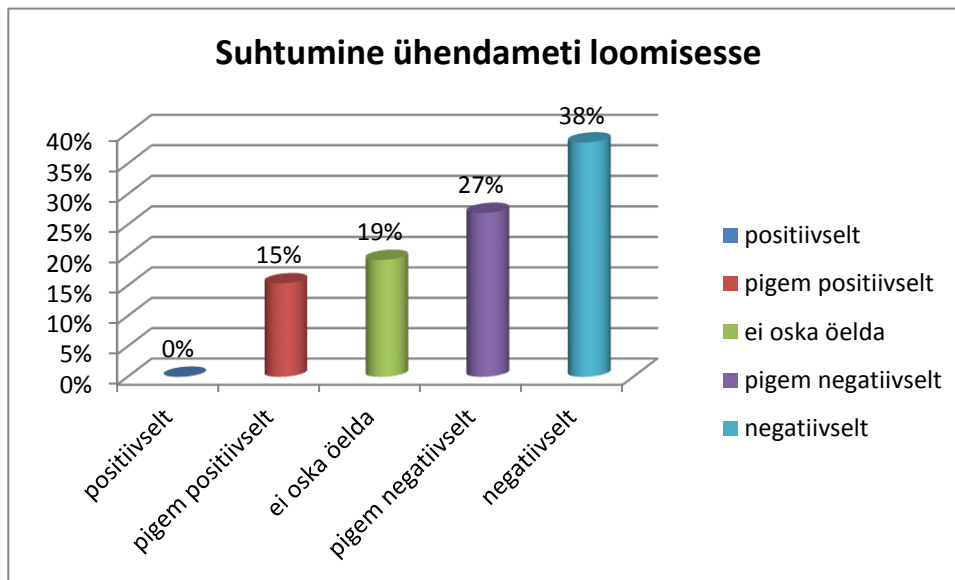
Vastused sellele küsimusele jagunesid küllaltki võrdselt. Variandile (tean) vastas 15% ametnikest, (pigem teadis) 27% vastanutest, (pigem ei teadnud) 23% ja variandile (ei tea) vastas 19% teenistujatest. Küsimusele „mis on kultuurikonflikt“ ei osanud vastata 15% vastanud ametnikest. Antud küsimuse vastuste usaldusväärsuse protsent ei olnud üle 99% ja üldistusi teha ei saa.

10. Nimeta vähemalt 1 Sinu arvates kultuurikonflikt

Eelnevale küsimusele järgnes täpsustav, avatud vastamisvõimalusega küsimus, kus vastajal paluti nimetada vähemalt üks kultuurikonflikt. 65% ametnikest ei osanud midagi välja tuua. Küll aga toodi ülejäänud vastajate poolt välja selliseid punkte nagu: kahe erineva asutuse liitmine; usulised erinevused, tavad, harjumused; erinevad arusaamad Piirivalveametis ja Politsei- ja Piirivalveametis ja erinevate vaadete ja mentaliteedi mitte kokku sobimine.

11. Kuidas suhtud ühendameti loomisesse?

Kui küsiti, et kuidas suhtute Politsei-ja Piirivalveameti loomisesse, siis olid vastused autorile mõneti oodatavad, sest uuring viidi läbi piiripunktis. Töö autor on praktilikal olnud kokku kuues erinevas praktika asutuses, kolmes prefektuuris, mis kõik on seotud olnud piiri valvamisega. Praktilikal viibitud aja jooksul on töö autor kuulnud palju tagasisidet ühendameti loomise kohta. Suurem osa sellest on olnud negatiivne, samas ka argumenteerimata. Enamasti emotsioonide ajel välja toodud faktid, mille tegelikkuses alust ei pruugi olla. Samuti on meedia vahendusel autorini jõudnud pigem negatiivset infot ja tagasisidet Politsei-ja Piirivalveameti loomise kohta. Autori hinnangul võib negatiivsuse taga olla organisatsioonikultuuride erinevus mis ühendatud ametitel oli. Sellest edasi on autori arvates ühendameti tekkinud kultuurikonflikt. See võib olla põhjustanud ka antud töös küsitud küsimuses negatiivsete vastuste ülekaalu.



Joonis 8. Suhtumine Politsei-ja Piirivalveameti loomisesse.

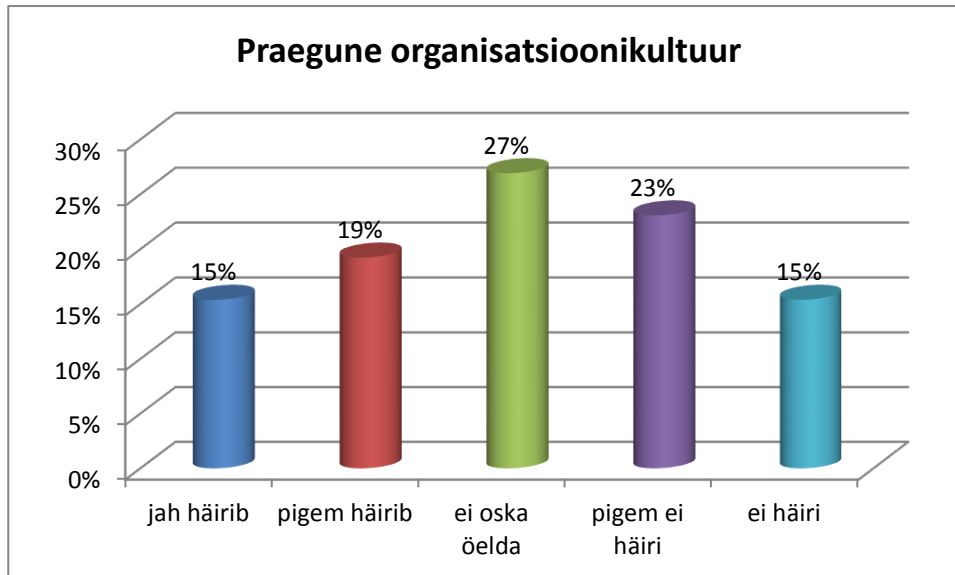
Paralleele võib selles küsimuses vedada uuringuga, mis viidi läbi Rootsis kahe avaliku teenistuse organisatsiooni ühinemisel, mida autor käsitles teoreetilises osas. Kujutledes siin, siis politseid suuremana ja piirivalvet väiksema organisatsioonina. Politsei suuremana ei näinud oma organisatsioonikultuuris vajadust muutumiseks ja piirivalve väiksemana tundis ennast ohustatuna ja hakkas rõhuma oma eripärale. Siit

ka küsimusele vastused kus 38% vastanutest suhtus ühendameti loomisesse negatiivselt ja 27% pigem negatiivselt. (Pigem positiivselt) suhtujaid 15% ja vastusevariandile (positiivselt) vastet ei tulnud. Vastusevariandile (ei oska öelda) vastas 19% ametnikest.

12. Kas organisatsioonikultuuris on toimunud muudatusi pärast Tallinna kordoni moodustamist ja kas see on Teid kuidagi mõjutanud?

Viimane avatud küsimus, millega autor uuris kas Tallinna kordoni loomine on kuidagi piiripunktis töötavaid ametnike mõjutanud, või kas on toimunud muudatusi organisatsioonikultuuris. Vastustest nähtus, et organisatsioonikultuuris ametnike hinnangul muutusi toimunud ei ole. Vastuseid analüüsid sai autor teada, et otseselt ei ole see mõjutanud ka ühtegi ametnikku.

13. Kas Teid häirib oma igapäevase töö tegemist praegune organisatsioonikultuur. Positiivse vastuse korral tooge vähemalt üks näide



Joonis 9. Kas ametniku häirib oma igapäevase töö tegemisel praegune organisatsioonikultuur.

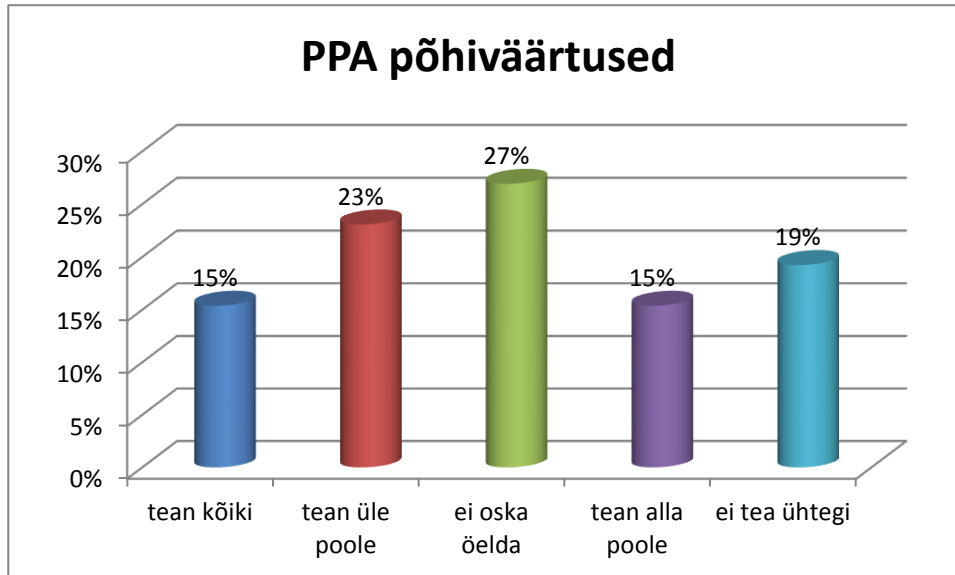
15% arvas, et neid häirib praegune organisatsioonikultuur ja 19% vastanutest arvas, et see neid (pigem häirib). „Pigem ei häiri“ ja „ei häiri“ vastas vastavalt 23% ja 15%

ametnikest. Vastusevariandile „ei oska öelda“ vastas 27%. Z-testi tulemuse järgi antud küsimuse vastuste usaldusväärsus ei ole üle 99% ja üldistusi teha ei saa.

On leitud, et Politsei-ja Piirivalveametit ühendades oleks pidanud rohkem tähelepanu pöörama organisatsioonikultuuri aspektidele. Reformi kavandajad leiavad samas, et reformi ettevalmistamisel oli organisatsioonikultuur üks võtmetemadest. Nähti ette ka seda, et peamised probleemid kerkivad just politsei ja piirivalve vahel, sest Kodakondsus-ja Migratsiooniamet oli tolleks hetkeks niigi teatud identiteedikriisis ning enam liitumisaldis. Organisatsioonide ajaloolise identiteedi hoidmiseks lepidi kokku, et ametid saavad eraldi oma tähtpäevi edasi pidada, samuti on alles ajalooline sümboolika (nt piirivalvel lipp). Liituvate organisatsiooni kultuuride ühendamine on pikemaajaline protsess ja lühiajaliselt pole suudetud läbimurdeid saavutada ühtegi tüüpi organisatsioonide puhul – ei äriühingute, erakondade ega avaliku sektori asutuste ühendamisel. Antud juhul on keskne kultuuriline lõhe rohujuure tasandil ja seotud eri tüüpi väljaõppega piirivalves ja politseis. (Tabur jt: 2010: 24-25)

14. Oskaksid loetleda ilma kõrvalise abita põhiväärtused millest PPA lähtub?

Viimase küsimusena palus töö autor hinnata vastajatel oma teadmisi PPA põhiväärtustest.



Joonis 10. Kui palju ametnikud teavad PPA põhiväärtusi.

Põhiväärtused, millest Politsei- ja Piirivalveametis lähtutakse on usaldusväarsus, avatus, koostöö, inimesekesksus, turvalisus, professionaalsus, ausameelsus, ja inimlikkus. Autor soovis teada, kuidas vastajad hindavad oma teadmisi ja kas nad oskaksid nimetada ühendametis kehtivaid põhiväärtusi. Põhiväärtused on autori arvates suunajad, millest lähtuvalt peaks iga teenistuja oma tööalaseid otsuseid langetama. 15% vastanutest arvas, et oskaks üles loetleda kõik põhiväärtused. 23% hindas oma teadmisi vastusevariandi „tean üle poole“ vääriliseks. Küsimusele ei osanud vastata 27% ametnikest. 15% arvas, et oskaks loetleda alla poole ja viimasele „ei tea ühtegi“ vastusevariandile vääriliseks hindas oma teadmisi 19% vastanutest.

Uurimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas tajuvad ametnikud organisatsioonikultuuri ühendametis, millised väärtusi peetakse oluliseks oma allüksuse siseselt ja kas midagi on muutunud peale Politsei- ja Piirivalveameti loomist. Küsitlus on läbi viidud selleks, et autor nendele küsimustele vastust saaks. Küsitluses osales 52% valimi moodustanud ametnikest, mis on autori hinnangul piisav, et uuring oleks usaldusväärne.

Uurimus näitas, et ametnikud Tallinna piiripunktis teadvustavad endale organisatsioonikultuuri olulisust ja seda väga suurel määral. 92% vastanutest arvas, et see on oluline või pigem oluline. Kaalu annab autori arvates veel seegi, et negatiivselt ei vastanud küsimusele keegi. Edasi uurides selgus aga, et teadlikus praegusest organisatsioonikultuuris on pigem madal. Küsimusele, kus uuriti kas ametnikud on teadlikud praegusest organisatsioonikultuurist, vastasid positiivselt (olen teadlik) 4% ja (pigem olen teadlik) 35%. Negatiivselt vastukaaluks (ei ole teadlik) 12% ja (pigem ei ole teadlik) 31% vastanutest. Sama küsimust küsides Piirivalveameti kohta olid vastused märgatavalt erinevad. Eelmise organisatsiooni kultuurist olid teadlikud 85% vastanutes. Siit tulenevalt ei ole midagi üllatavat kui küsimusele kus uuriti kuidas suhtutakse ühendameti loomisesse, vastas 27%, et pigem negatiivselt ja 38%, et negatiivselt. Autori meelest on see märkimisväärne osa. Teades, et Politsei-ja Piirivalveameti loomine oli üks väga kiiresti tehtud samm ühendamiseks kolme suurt organisatsiooni, millel kõigil erinev identiteet, siis on autori arvates pigem vähe pööratud tähelepanu ühisele organisatsioonikultuurile. Sellest tulenevalt ka uurimuse vastused kus selgus, et inimesed on oma organisatsioonikultuurist väheteadlikud ja suhtuvad sellesse pigem negatiivselt.

Samale probleemile viitab ka asjaolu, et ühisüritustel osalemise protsent on tunduvalt madalam just organisatsiooni poolt korraldatavatel ettevõtmistel. Kui allüksuses siseselt on see näitaja kokku 61% siis PPA poolt korraldatud üritustel on osalenud olnud 12%. Vastajaid kes ütlesid, et nemad organisatsiooni poolt korraldatud üritustel ei ole osalenud või pigem ei ole osalenud oli 89%. Sama näitaja Piirivalveameti kohta oli jällegi positiivsem, kus 65% vastanutest ütles, et nad osalesid või pigem osalesid ühisüritustel.

Viimasena arutles autor põhiväärtuste üle, kus 27% vastanutest tõi selle eraldi punktina välja, kui paluti nimetada organisatsioonikultuuriga seotud aspekte. Veel toodi välja juhtimisstiil, traditsioonid, eetika jm. 38% vastanutest ütles, et „on“, või „pigem on“ kursis tänase organisatsiooni põhiväärtustega. Autori hinnangul on sellelt pinnalt võimalik edasi areneda, uuringu tulemustest johtuvalt võib öelda, et tahe on olemas, sest vastajad pidasid organisatsiooni kultuuri väga oluliseks.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärk oli välja selgitada kuidas Politsei ja Piirivalveameti loomine on mõjutanud organisatsiooni kultuuri Tallinna 1 piiripunkti ametnike seas. Samuti soovis autor välja selgitada, kas tänane ühendameti organisatsioonikultuur vastab politseinike ootustele. Lisaks uuriti, kas ametnikel on piisavalt teadmisi kultuurikonfliktidest. Eesmärkide saavutamiseks uuriti ja analüüsiti teemakohast kirjandust ja teadusartikleid. Viidi läbi kirjalik uurimus, et välja selgitada, millisena näevad ametnikud organisatsioonikultuuri Politsei- ja Piirivalveameti ning kuidas saaks ühised ettevõtmised allüksuses ja organisatsioonis kultuuri kinnistumisele kaasa aidata.

Tööle püstitatud hüpotees - politseiametnike suhtumist kolme ameti ühendamisega saab muuta positiivsemaks juhul, kui teadvustada ametnikele ühendameti organisatsioonikultuuri ja selle olulisust- leidis kinnitust.

Uurimus näitas, et ankeetküsitlusest osa võtnud ametnikud on teadlikud organisatsioonikultuuri olulisusest ja nende jaoks on oluline, et ühendametil oleks väljakujunenud organisatsioonikultuur. Negatiivne on aga see, et teadlikkus PPA organisatsioonikultuurist on väike. Politsei- ja Piirivalveameti loomisel ühinesid kolm organisatsiooni, millel oma identiteet ja oma organisatsioonikultuur. Kultuur, millest kahe ühinenud ameti, Politseiameti ja Piirivalveameti, juured ulatuvad esimese iseseisvunud Eesti aegadesse. Aastate jooksul tekkinud traditsioonid nii politseinikel kui piirivalvuritel, võeti kõik kaasa ühendametisse. Sellest annab märku kasvõi Eesti Piirivalve Ohvitseride kogu mis käib koos tänaseni. Nagu öeldakse ilma minevikuta ei ole tulevikku nii ei saa ka ühendamet kõrvale jätta asjaolu, et noores organisatsioonis tegutsevad kaks suure ajaloo ametit. Kui vaadata läbi viidud uuringut siis võib järeldada, et Politsei- ja Piirivalveameti organisatsioonikultuurist on teadlikud 39% uuringus osalejatest, mis omakorda on tunnistuseks sellele, et uue organisatsiooni kultuur on hakanud kanda kinnitama. Arvestades uuringu läbiviimise allüksust, kus kõik vastajad piirivalve taustaga, ei ole see autori arvates halb tulemus.

Pikk maa on veel minna, et järele jõuda enne ühendametit valitsenud olukorrale. Piirivalveameti organisatsioonikultuuriga olid kursis 85% vastanutest.

Kultuurikonfliktidega olid kursis 42% vastanutest, toodi välja punkte nagu kahe organisatsiooni liitmine ja nende mitte sobimine, kus vihjati, siis PPA loomisele. Veel toodi välja usulised erinevused ja erinevad kultuurilised taustad. Autor järeldab selle põhjal, et on probleeme mis ei ole ühendameti loomisest saadik veel lahendust leidnud.

Küsimusele, kas politseinikud on rahul tänase organisatsioonikultuuriga toob selgust fakt, et 38% vastanutest häirib oma igapäevase töö tegemisel tänane organisatsioonikultuur. Napis vähemuses oli arvamus, et neid praegune organisatsioonikultuur ei häiri, see sai 34% vastanute hääle. Välja oli toodud fakt, et töötajaid häirib liigne politseilise mõtteviisi pealesurumine, mida töö autor näeb ohuna. Kui ametnike valdab selline tunne, siis see võib saada takistuseks PPA organisatsioonikultuuri omaks võtmisel ja muudab selle vastumeelseks. Nagu teoreetilises osas kirjeldatud juhtumil, võib sama juhtuda ka ühendametis. Kõik liitujad rõhuvad oma erilisusele ja vähesele muutumisvajadusele. Sellega kaasneb aga see, et keskendutakse rohkem oma organisatsioonile ja partnereid ei võeta tõsiselt. Selle baasil julgeb autor öelda, et muutumise läbi teinud organisatsioonis on kerge tekkima kultuurikonflikt nii inimestest lähtuvalt kui ka muutuvate organisatsioonide enese kultuurist lähtuvalt. kultuurikonflikti ennetamise parimaks vahendiks on aga selle tundmine.

Tallinna-1 piiripunkti politseiametnike organisatsioonikultuuri teadlikkuse parandamiseks ja arendamiseks teeb autor järgmised ettepanekud:

- koostöös teiste PPA asutustega planeerida töötajate rotatsiooni;
- personaalselt suhelda töötajatega (arenguestlused) ja kogutud tagasiside näol teha ettepanekuid ja rakendada meetmeid, selleks et organisatsiooni kultuuri parendada.

SUMMARY

The present study is presented on 44 pages. There are 24 sources in the list of references and the paper contains 10 figures and 2 annexes. The thesis is written in Estonian and summary is given in English.

The subject of the present research is the possibility of organizational culture and culture conflict in Police and Border Guard Board. The research subject is to study the sensory of organizational culture and culture conflict between the police officers at Tallinn border crossing point.

The aim of this is to find out how is the merging of Police and Border Guard Board affected organizational culture between police officers in Tallinn border crossing point. Additionally to find out, is the present organizational culture in Police and Border Guard Board up to police officers expectations in Tallinn border crossing point. To achieve these aims the relevant literature and standards on this subjects were studied, a survey was carried out and its results were analyzed.

As a result of the survey, it became evident that police officers are aware of the matter of organizational culture. It is important for them that the Police and Border Guard Board would have their own formulated organizational culture. On the negative side stands out that the awareness of organizational culture in Police and Border Guard Board is rather small.

This research can be used to promote police officers to follow up themselves and take an interest in organizational culture and culture conflicts.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Kirjastus Külim.

Brooks, I. 2006. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. [Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation] Tõlge eesti keelde Marja Vaba. Kirjastus Tänapäev (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited, London 2006)

Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S-O., Johansson, C. R. 2003. Eliciting and Analyzing Employees` Expectations of a Merger. Human Relations, Volume 56(6): 705–725: 035596. Välja otsitud SAGE andmebaasist 26.03.2013.

Foster, D. Euroopa riikide etikett ja tavad. Kirjastus Ersen.

Hess.B.B., Markson.E.W., Stein.P.J. 2000. Sotsioloogia. Kirjastus Külim.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Uuri ja kirjuta. Tallinn Kirjastus Medicina.

Huczynski, A.A., Buchanan, D.A. 1991. Organizational Behaviour. Second Edition. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Jacobs, G., Criste-Zeyse, J., Keegan, A., Pòlos, L. 2008. Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change: Illustrations from the German Police. Corporate Reputation Review 11, 245–262. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 26.03.2013.

Kets de Vries, M.F.R. 2001. Juhtimise müstika. [The Leadership Mystique] Tõlge eesti keelde Silja Truus. Kirjastus Pegasus (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited 2001)

Kriips, H. 2011. Konfliktidest ja suhtlemisoskusest õpetamisel ning juhtimisel. Atlex Kirjastus.

Kõverjalg, A. 1994. Teadustöö metoodika alused II. Tallinn. Eesti Riigikaitse Akadeemia.

Laanemäe, A. 2003. Kultuurilugu. Kirjastus Ilo.

Prefektuuride piirivalvebüroode territoriaalsete struktuuriüksuste ja valmidusüksuste kirjelduste koostamise juhend. Kinnitatud Politsei- ja piirivalveameti peadirektori 6.09.2010 käskkirjaga nr 367. (asutusesiseseks kasutamiseks). Dokumendiga tutvutud 10.03.2013

Roots, H. 2002. Organisatsioonikultuuri tüübid. Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Roots, H. 2005. Loenguid organisatsiooniteooriast. Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Siimon, V., Vadi, M. 1999. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Tabur, L., Lumi, O., Uudelepp, A. 2010. Politsei-ja Piirivalveameti loomine: ühendamise tagamaad, protsess ja analüüs. Raamatus „Toimetised: Liikuv Julgeolek“ (Toim. L.Tabur ja A. Talmar). (lk 7-32) Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Tooding, L. 2007. Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteaduses. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vadi, M. 2000. Organisatsiooni käitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van Fleet, D.D.1991. Behaviour in Organisation. Houghton Mifflin Company One Beacon Street, Boston, MA02108.

Virovere, A. 12. 2001. Anu Virovere: "vabad käed" garanteerivad konflikti. Ajakiri Director, detsember, 2001. Ajakirja Director kodulehelt <http://www.director.ee/anu-virovere-vabad-ked-garanteerivad-konflikti/> välja otsitud 04.05.2013

Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2008. Organisatsiooni käitumine. Kirjastus Külim.

Üksvärav, R. 1992. Organisatsioon ja juhtimine. Kirjastus Valgus.

Üksvärav, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.

LISA 1. Z-TABEL

Tabel 2. Z-tabel

Küsimused	+	0	-	Z testi tulemus	Usaldusväärtuse protsent
1 Kas Teie jaoks on oluline, et organisatsioonil oleks väljakujunenud kindel organisatsioonikultuur	24	2	0	4,7	>99%
2 Järgmisele küsimusele vastake kui olite teenistuses enne 2010 aastat Kas olite teadlik Piirivalveameti organisatsioonikultuurist	22	4	0	4,5	>99%
3 Kas Te olete teadlik Politsei- ja Piirivalveameti organisatsioonikultuurist	10	5	11	0	<99%
4 Kas Teie allüksuses on korraldatud või on plaanis korraldada ühisüritusi kolleegidega	23	0	3	3,7	>99%
5 Kas olete osa võtnud allüksuse poolt korraldatud üritustest	16	1	9	1,2	<99%
6 Kas võtsite osa Piirivalveameti poolt organiseeritud üritustest	17	0	9	1,4	<99%
7 Kas olete osa võtnud Politsei- ja Piirivalveameti poolt organiseeritud üritustest	3	0	23	3,7	>99%
8 Tead mis on kultuurikonflikt	11	4	11	0	<99%
9 Kuidas suhtud ühendameti loomisesse	4	5	17	2,7	<99%

10	Kas Teid häirib oma igapäevase töö tegemist praegune organisatsioonikultuur	9	7	10	0	<99%
11	Oskaksid loetleda ilma kõrvalise abita põhiväärtused millest PPA lähtub	10	7	9	0	<99%

LISA 2. A. EDWARDS-I SOTSIAALSETE VAJADUSTE LIIGITUS

A. Edwards-i sotsiaalsete vajaduste liigitus:

- saavutusvajadus – vajadus edu saavutada, anda endast parim, olla edukas, teha tööd paremini kui teised, teha midagi tähtsat;
- austusevajadus – vajadus saada teistelt positiivset tagasisidet, tunnustada teisi, austada autoriteete, austada teiste arvamust;
- korravajadus – vajadus korra ja plaanipärasuse järele, vajadus kavandada kõik tööd ja tegemised, vajadus nõuda korda asjades ja tegemistes;
- väljapaistmise vajadus – vajadus silma paista, rääkida teravmeelselt, kõneleda endast, olla tähelepanu keskpunktis, avaldada teistele muljet, näidata ennast targemana kui teised;
- sõltumatuse vajadus – vajadus iseseisvuse järele, vajadus olla otsustades ja tegudes autonoomne, ning teistest sõltumatu;
- kuuluvuse vajadus – ühinemise vajadus, vajadus sõpruse järele, vajadus teistega koos tegutseda, vajadus samastada end teistega;
- teiste mõistmise vajadus – vajadus tunnetada teisi, analüüsida teiste motiive, vajadus mõista, kuidas nad end tunnevad;
- kaitstuse vajadus – vajadus tunda abi, toetust ja kaitset teistelt, vajadus selle järele, et „teised mõistaksid“;
- domineerimise vajadus – vajadus suunata, juhtida, mõjutada teisi, vajadus olla liider, vajadus kontrollida teiste tegevust, anda hinnangut teiste tegemistele, vajadus allutada teisi endale ja omada võimu;
- enese alandamise vajadus – vajadus tunda ennast kehvemana kui teised, vajadus alistuda ja loobuda, vajadus tunda end süüdi olevat;
- teiste aitamise vajadus – hoolitsusvajadus, vajadus aidata ja toetada neid, kes on vähem edukad, kes on hädas, vajadus olla teiste suhtes sõbralik ja kaasatundev;
- vajadus muutuste järele – vajadus teha uusi ja erinevaid asju, vajadus muuta ja muutuda;

- vajadus viia asjad lõpule – vajadus teha tööd seni, kuni see on valmis, vajadus selguse ja lõpetatuse järele, vajadus lahendada kõik probleemid;
- seksivajadus – vajadus erootika ja seksi järele, armastamise vajadus;
- agressioonivajadus – vajadus teha teistele haiget, vajadus rünnata teisi, vajadus süüdistada teisi, vajadus kätte maksta, vajadus teisi karistada.