

Sisekaitseakadeemia  
Politsei- ja piirivalvekolledž

Romet Niilus

EESTVEDAMINE JA MOTIVEERIMINE JUHTIMISEL  
POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI LÕUNA  
PREFEKTUURI PIIRIL ASUVATE ÜKSUSTE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2012

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja Piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: mai 2012
Töö pealkiri: Eestvedamine ja motiveerimine juhtimisel Politsei- ja Piirivalve Lõuna prefektuuri piiril asuvate üksuste näitel	
Töö autor: Romet Niilus	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Struktuuriüksuse töö kvaliteedi põhitalaks on motiveeritud eestvedaja, kes annab oma teadmised, oskused ja ideed edasi alluvatele. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, Lõuna prefektuuri piiril asuvate üksuste juhtide motiveerivaid tegureid olemaks hea eestvedaja. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks viidi läbi intervjuud Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste juhtidega. Töös selgus, et hetke motiveeritus on madal alluvate seas, kuid juhtide seas püsib motivatsioon pigem hea kui kõrge. Motivatsiooni mõjutajaks on kindlasti veel ametkondade ühendamise seotud segadus, millega seoses puudub ametnikel kindlustunne suure ametkonna tuleviku suhtes. Uurimistöö ettepanekuid saab rakendada, kuna töös on kasutatud piiri tööga hästi kursis olevate inimeste arvamusi. Lõputöö maht koos lisaga on 37 lehekülge.</p>	
Võtmesõnad: Eestvedamine, motiveerimine, juhtimine, efektiivsus.	
Võõrkeelsed võtmesõnad: Leadership, motivation factors, management.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele:	
Juhendaja:	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	2
SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE.....	6
1.1 Eestvedamine ja motiveerimine .....	12
1.2 Eestvedamise ja juhtimise erisused .....	15
1.3 Motiveerivad tegurid eestvedamisel.....	17
2.UURIMUS JUHI MOTIVATSIOONIST OLLA HEA JUHT .....	20
2.1 Uurimuse eesmärk ja ülesanded .....	20
2.2 Uurimus tulemuste analüüs .....	21
KOKKUVÕTE.....	27
SUMMARY .....	32
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	33
TABELITE JA JOONISTE LOETELU.....	35
LISA 1 INTERVJUU .....	36

## SISSEJUHATUS

Struktuuriüksustes juhtidel on erinevad juhtimisstiilid, mille tõttu on ka alluvad erineva motivatsiooni ja töö kvaliteediga. Juht oma suhtumisega tööülesannetesse annab edasi oma stiili ja kvaliteedi. Seda, kuidas juht oma ametikohta suhtub, hakkavad jäljendama ka tema alluvad. Juht annab ülesandeid, korraldusi, mis on teadmiseks ja täitmiseks töötajatele. Läbi antud korralduste suunab juht töötajate käitumist, suhtumist oma ülesannetesse.

Inimesed on psühholoogilise käitumise poolest väga erinevad, seetõttu erinevad ka eestvedamisstiilid. Juhtimist mõjutab ka hierarhiline ülesehitus ja standardiseeritud tööprotseduurid, mistõttu võidakse kasutada ainult autoritaarset lähenemist, jättes inimesed tahaplaanile. Sellepärast tuleks analüüsida, millised viisid võiksid olla sobivaimad piirivalvevaldkonna struktuuriüksuste juhtimisprotsessis.

Eestvedamine ja motiveerimine on töö kvaliteedi osas äärmiselt olulisel kohal ning seetõttu on ka **aktuaalne** uurida eestvedamise ja motiveerimise hetkeolukorda peale kolme ametkonna Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamist. Millest tingituna on juhil töötajaid keerulisem motiveerida.

Tööd uurima ajendas autori soov teada saada lihtsamaid ja tõhusamaid meetodeid juhtimise eestvedamiseks ja motiveerimiseks ning milliseid neist kasutavad Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri idapiiril asuvate üksuste juhid. Samuti soovib autor uurida, kuidas mõjutab motiveeritus juhti eestvedama. Autor valis selle teema, kuna Politsei- ja Piirivalveametis ei ole autorile teadaolevalt uuritud juhtide motiveeritust eestvedamiseks tema alluvaid. Mis võib osutada väga tähtsaks, kui puudub juhil tahe ja motivatsioon ei saaks ka alluvad olla motiveeritud.

Enne töö koostamist tekkisid töö autoril järgmised küsimused, et kas struktuuri üksuse juhid on piisavalt motiveeritud eestvedajaks olema ning kas juhtide eestvedamine toimub enese teadmata või mõjutab neid eestvedamisteooriate kasutamine?

Käesoleva lõputöö **eesmärgiks** on välja selgitada Lõuna prefektuuri piiril asuvate üksuste juhtide motiveerivaid tegureid olemaks hea eestvedaja.

Eesmärgi saavutamiseks töötab autor läbi antud temaatikaga seotud kirjanduslikud allikad, toob esile kõige tähtsamad arvamused, mida kasutades on võimalik tõsta struktuuri üksuse töötajatel motivatsiooni ja võimalused, kuidas aru saada inimestest, kes vajaksid rohkem tähelepanu. Teiseks viib autor läbi Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri idapiiril asuvate üksuste juhtidega intervjuud, selgitamaks välja hetkeolukorda motiveerituses ja eestvedamises ning et saada teada erinevaid tegureid, mis võivad mõjutada juhi motivatsiooni. Intervjuude koostamisel toetub autor kirjanduslikest allikatest väljatoodud seisukohtadele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad **uurimisülesanded**:

- Tuginedes teoreetilistele allikatele uurida välja, mis on juhtimine, eestvedamine ja motiveerimine;
- Viia läbi intervjuud juhtidega, et saada teada, mis motiveerib juhte olemaks hea eestvedaja;
- Analüüsida intervjuu küsimuste vastuseid ja teha järeldusi, kuidas juhid oleksid paremini motiveeritud eestvedajateks olema.

Töö koosneb kahest peatükist ja nende alapeatükkidest. Esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsiooni juhtimisest, eestvedamisest ja motiveerimisest. Teises peatükis kirjeldatakse uurimuse metoodikat ja valimi moodustamist ning keskendutakse uurimuse analüüsile ja arutelule.

# 1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

Juhtimiseks nimetatakse inimeste tegevuse ja käitumise sihikindlat suunamist ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi (Juhtimise...09.05.2011). Juhtimine on kui pidev otsimisprotsess, valikute tegemine ja õigete otsuste langetamine. Ettevõtliku juhi eelduseks on võtta vastu otsuseid, riske, olema tark, ettenägelik, võimekas ja piisavalt võimukas. (Torokoff...09.05.2011)

Igas inimeses võivad olla juhi eeldused, kuid saamaks mitmekülgseks arenenud juhiks on vaja neid arendada. Ainuüksi andekusest ja heast akadeemilisest ettevalmistusest jääb puudu. Olulisel kohal on kogemused tulemaks toime erinevates olukordades eri inimestega. (Türk 2001:97) Autori arvates saadakse heaks juhiks läbi praktiliste kogemuste ning seejuures teooriat tundes. Kasuks tulevad nii positiivsed kui ka negatiivsed läbielamised, vältimaks edaspidiseid üllatusi ja probleeme erinevates olukordades.

Isikut, kellel on vähemalt üks alluv, võib pidada juhiks. Juhtimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamine, stabiilsuse tagamine juhtimise tavapärase funktsioonide kaudu. (Türk 2001:11) Organisatsiooni sisemised ja välised jõud mõjutavad juhtide tegevust. Seetõttu tuleb juhtimise funktsioone-kontrolli, planeerimist, eestvedamist, motiveerimist ja organiseerimist- täita muutuvates tingimustes. Juht peab arvestama kahe keskkonnaga: kontrollimatu välismaailmaga- väliskeskkonnaga ja organisatsiooni sisemise keskkonnaga, mida üldjuhul on võimalik kontrollida ning on enamasti ennustamatu. (Valk 2001:6)

Hea juht ei saa piirduda ainult ametliku staatusega, vaid ta peab olema ka liider. Juht peab arusaadavaid mõtteid edastama, suunama, kuidas realiseerida püstitatud eesmärgid, olema teadlik, millistest teoreetilistest käikudest praktilisel tegevusel abi oleks. Teatud oskused ja isiksuseomadused teevad juhust liidri. Töötajate seas on liidril suur mõjuvõim ning ta on teistele autoriteet ja eeskuju. (Alas 2005:11)

Organisatsiooni mõjuvõimsaim isik on liider, kes kõige enam mõjutab kaastöötajate tegevust. Ta võib olla ka organisatsiooni ametlik juht, kuid tema mõju avaldub eelkõige mitteametlike struktuuride kaudu nii, et teda järgitakse vabatahtlikult. Liidriks ei piisa üksnes juhtimis- ja organisatsioonialasest pädevusest. Tema peamiseks ülesandeks on anda töötajatele eesmärgitunne ning aidata neil ebakindlas ja stressirohkes maailmas ennast piisavalt motiveerida ja väärtustada. Liider peab mõistma järgijate tundeid, soove ja mõtteid. (Türk 2001:96)

Üksuses võib olla eraldi liider ja juht. Liider on kaastöötaja, keda kõik usaldavad ja ootavad temalt häid lahendusi. Võib ette tulla olukord, kus juht delegeribki omapoolseid argumente läbi liidri, et need kindlalt töötajateni jõuaks. Liidril võib sageli olla suurem mõjuvõim kui juhil. Et tagada korralduste täitmist, peab juht sel juhul leidma kompromissi liidriga. Eestvedamisstiili valikul peaks juht arvestama, et ta saavutaks ise üksuse liidri rolli. Liidri olulisus tuleb esile ka strateegiliste visioonide elluviimisel.

Strateegiline eestvedamine on võime teha firma strateegiline visioon töötajatele mõistetavaks ja motiveerida teisi sellega kaasa tulema. See eeldab juhilt kahe teineteist täiendava rolli täitmist – karismaatiline ja ehituslik. Karismaatiliseks liidriks peetakse isikut, kes suudab oma eeldusi võimendada ja on võimeline oma järgijaid eriliselt mõjutama. Liidri mõjujõudu hinnatakse selle tugevuse järgi, mis tal on oma alluvate tegudele, tõekspidamistele ja väärtustele. Näidates oma isiklikku eesmärki ning tänu oma uskumustele ja väärtustele saavutab liider selle mõju. Liider peab omama ühiste väärtustega haakuvat visiooni organisatsiooni tulevikust ning ta peab suutma viia selle kõigi liikmeteni. (Alas 2005:24-25)

Karismaatiline liider rõhub järgmistele väärtustele: võrdsus, igäühe õigus haridusele, väärikus, sõltumatus ja teised taolised väärtused, kuuluvad põhiväärtuste hulka. Neil väärtustel on kõrgem motiveeriv mõju inimestele kui teistel väärtustel. Karismaatilise liidri silmnähtav neist väärtustest lähtumine ja ennastsalgav tegutsemine aitab seda tugevdada. Niimoodi on liidril võimalus saada oma alluvate austus ja lugupidamine, mis ühtlasi teeb ka lihtsamaks kogu organisatsiooni muudatuste algatamise. (Alas 2005:25-26)

Konsultatsioonifirma *Mc Kinsey & Co* on välja töötanud teooria juhi ja liidri eristamiseks (Waterman, Peters, Philips 1980). Seda kutsutakse seitsme s-i teooriaks, seal jagatakse seitse juhtimisega seotud s- tähega algavat sõna juhi ja liidri vahel. (Alas 2008: 109-111)

Juhi tegevusvaldkondadeks on inimestega vähem seonduv:

- Strateegia (*strategy*),
- Struktuur (*structure*),
- Süsteemid (*systems*).

Liidri tegevusvaldkonnad on inimestega enam seotud:

- Isikkooseis (*staff*),
- Stiil (*style*),
- Oskused (*skills*),
- Ühised eesmärgi (*shared values*).

Gary A. Yukl on üles täheldanud eduka liidri omadused:

- kohanemisvõime;
- sotsiaalne tundlikkus;
- kõrge saavutusvajadus;
- enesekehtestamise oskus;
- koostöövalmidus;
- dominantsus;
- enesekindlus;
- energilisus;
- stressitaluvus;
- soov vastutada. (Alas 2008: 109-111)



Loetud omadusi tahab näha Politsei- ja Piirivalveamet struktuuriüksuse juhtimisel. Juhi ametijuhendis kohtab kaudselt eestvedajale nõutavaid omadusi: stressitaluvus, organiseerimisvõime, otsustamisjulgus. Politsei- ja Piirivalveameti tööportaalis Tõnnivak ametkohtade pakkumise ankeetidel soovitakse, et juhil oleksid ka eestvedaja omadused (Politsei...17.04.2011).

Organisatsioon on kangekaelne asi, mida ei saa üleöö muuta, kuid pikaajaliselt on see võimalik. Nii nagu kasvavad inimesed ja nende oskused, võib kasvada ka kultuur. Selle kujunemine sõltub keskkonnast, eeskujudest ja haridusest. Seetõttu on juhi roll kriitilise tähtsusega. Sellega saab hakkama vaid väga distsiplineeritud, väga enesekindel ja väga tugev juht. (Browning 2003:60)

Ülesande sooritamiseks ja grupi kooshoidmiseks tuleb juhil täita kindlaid võtmefunktsioone (Adair 2006:44). Selleks on toodud välja põhirollid, mis aitavad kaasa ülesannete täitmisel.

Juhi tähtsamad rollid:

- Eesmärkide püstitamine- grupi või organisatsiooni sihtide, taotluste ja eesmärkide sõnastamine või kinnitamine, võimalik, et neis tuleb kokku leppida, mitte neid seada ühe isiku poolt. Autori arvates inimestel eesmärkide puudumisel, poleks neil millegi poole püüelda. Sel juhul poleks alluvatel motivatsiooni midagi teha kui puudub kindel siht mida täita;
- Planeerimine- tagada plaani olemasolu eesmärkide saavutamiseks. Teadmine, kuidas ja kuhu edasi liikuda ning et kõik sujub edukalt. Eeltoodust lähtudes jäeldab autor, et planeerimine on väga oluline, et täita eesmärki. Ilma plaanita eesmärgi täitmine poleks efektiivne. Kuna plaani koostades sa arvestad võimalike ohtude, teguritega, mis võivad mõjutada eesmärgi elluviimist. Kuid plaani puudumisel peaks jooksvalt aru saama ohtudest, mille tõttu võib tulla ette palju möödalaskmisi;
- Kommuniqueerimine- plaani ja eesmärkide selge kindlaks tegemine;
- Organiseerimine- kiire infovahetus, õpetamine, delegeerimine, toetamine, ülevaatamine ning jälgimine käimasolevat tööd. (Adair 2006:48)

Struktuuriüksuse juht analüüsib, planeerib ja koordineerib oma valdkonna tööd ning teostab teenistuslikku järelevalvet alluvate tegevuse üle. Juhib temale alluva struktuuriüksuse tööd ning vastutab üksusele pandud ülesannete tulemusliku ja õiguspärase ning õigeaegse täitmise eest (Ida prefektuuri põhimäärus. 30.09.2009). Juht analüüsib püstitatud eesmärkide tulemusi ja planeerib edasist tegevuse käiku ning teavitab aruande tulemusi oma meeskonnale.

Juhte võib liigitada tasandite ja valdkondade lõikes. Juhtimistasandite järgi jagunevad juhid kolme erinevasse kategooriasse:

- tippjuhid;
- keskastmejuhid;
- esmatasandi juhid. (Alas 2005:13)

Tippjuhi ülesandeks on organisatsiooni tegevuse põhimõtteline ja üldine kooskõlastamine ja suunamine, mis on eeskätt ka juhtide tegevuse suunamine (Alas 2005:13). Prefektile allub struktuuriüksuse juht.

Keskastme juhi ülesandeks on tegelda kaugematest eesmärkidest lähtuvate kindlate tegevuskavade väljatöötamisega ning saavutatud tulemuste kokkuvõtmisega. Eelkõige on see spetsialistide tegevuse suunamine. (Alas 2005:13)

Esmatasandi juhi ülesandeks on tegelda põhjalike toimingute elluviimise kontrollimise ja juhendamise. Sellest olenevalt sõltub tegevus üldiselt tehniliste täitjate kontrollimises ja suunamises. (Alas 2005:13) Struktuuriüksuse vahetuse vanem, kes saab anda turvatakilisi juhiseid.

Struktuuriüksuse juhi põhiülesanneteks on püstitatud kaugemate ülesannete täitmine ja kindlate tegevuskavade väljatöötamine ning saavutatu tulemuste kokkuvõtmine ja statistiliste aruannete koostamine. Struktuuriüksusele prefektuuri põhimääruse ning struktuuriüksuse põhimäärusega pandud ülesannete õiguspärase, täpse ja õigeaegse täitmise eest vastutab piirivalvebüroo struktuuriüksuse juht (Lõuna Prefektuuri kordoni juhi ametijuhend 2010:3).

Sellest tulenevalt on struktuuriüksuse juhi juhtimistase määratletav keskastme juhina.

Juhi ja liidri definitsiooni sisu võib suures osas kattuda, kuigi nad on erinevad mõisted. Peamine erinevus on selles, et juht on ametliku organisatsiooni osa koos kindlaks määratud õiguste ja kohustustega organisatsiooni eesmärkide ja tegevuse ees. Liider suudab aga kõige enam mõjutada kaastöötajate tegevust. Võrreldes teiste töötajatega on liidril rohkem mõjuvõimu ning see ei tugine üksnes organisatsioonis olevate reeglite ja tavade järgimises ja nendega nõustumise tagamises. (Alas 2005:11)

Eelkõige täidab juht administratiivseid ja kontrolli funktsioone, mis seisnevad näiteks igapäevase tegevuse korraldamises, inimressursside igapäevases rakendamises ning ressursside hankimises ja jaotamises. Liidri peamiseks ülesandeks on tegeleda pikaajaliste eesmärkidega, mis on olemuselt muutustele suunatud ja uudsed. Ta tegeleb organisatsiooni visiooni väljatöötamisega, uute võimustamise strateegiatega ja taktikate kasutamisega ning järgijate käitumise väärtuste ja hoiakute muutmisega. (Alas 2005:11)

Juht keskendub rohkem ettevõtte ressurssidele ja liider sellele, kuidas teiste töö kaudu eesmärke saavutada. Juhi mõiste on laiem. Juht määratleb eesmärgid ja arendab välja strateegia, mis võimaldaks olemasolevaid ressursse kasutades eesmärke saavutada. Liider tegeleb eelkõige inimestega, kui nad on ainult üks osa ressurssidest. (Alas 2008: 109-111)

Selleks, et organisatsioon oleks toimiv on töö autori arvates tarvis juhti, kellel oleks eesmärgid paigas ja jälgiks nende täitmist. Kui seda ei ole on tegevuse efektiivsus küsitav. Juht loob üldise üksuse eesmärgi, mille poole püüdlevad alluvad oma professionaalsuse tasemel. Hiljem teeb juht regulaarselt kokkuvõtvaid aruandeid, vastavalt kokkulepitud eesmärkidele ja ootustele. Selleks, et püstitatud eesmärke tõhusalt täita on vaja oskust töötajaid suunata nii, et eesmärgid mõlemail ühtiksid.

## 1.1 Eestvedamine ja motiveerimine

Eestvedamine on kui inimeste juhtimis- ja mõjutamisalane tegevus, mis ulatub kaugesse minevikku. Eestvedamise võim tuleneb personaalsetest omadustest, inimeste huvid, eesmärgid, väärtused, visiooni omamine ja loovus (Valk 2003:169). Selle peamised teoreetilised käsitlused pärinevad 20. sajandi teisest poolest. Terminina võeti eestvedamine kasutusele Inglismaal umbes 200 aastat tagasi. (Türk 2001:9)

Eestvedamine on enamat kui korralduste jagamine. See on protsess, mille käigus mõjutab juht oma töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Juhi ametist tulenev võim peaks alluva tööle panema, kuid sellele on lisaks vajalik, et tuleks juurde alluva soov juhile järgneda. Juht peab suutma panna inimesed oma ideedega kaasa tulema. Sisuliselt on see mõjutamine. Ta peab tagama ka selle, et inimesed teeksid ka seda tööd, mis neile tegelikult võib-olla ei meeldi. (Alas 2008: 109-111)

Põhikomponentideks eestvedamisel on:

- erinevate huvide ja eesmärkide kooskõlastamine tegevustes;
- muudatuste elluviimine ja kavandamine;
- liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne koostöö;
- motiveerimisel põhinev mõjutamissuhte olemasolu. (Türk 2001:10)

Eestvedamine peab olema kooskõlas organisatsiooni strateegia, taktika ja eesmärkidega ning selle edukust saab mõõta organisatsiooni poolt püstitatud eesmärkide elluviimisega ehk töösooritusega. Juhtimise tõhususest ja juhtkonna töösooritusest sõltub eesmärkide realiseerimine. (Türk 2001:12) Töö autori arvates peavad eesmärgid olema realselt täidetavad ja piisavalt väljakutsuvad, mille poole töötajatel pürgida. Struktuuriüksuse juhi pikemaks mõõdetavaks motiiviks on töötajate kvaliteedi jälgimine ja töötaja arengule kaasaaitamine koolituste kaudu. Peamiseks motiiviks on selle üksuse valvatava piirilõigu

piiririkumiste maksimaalne avastamine ja hea eeltöö tegemine nõnda, et piiririkumist polekski võimalik teostada.

Motiivid on inimese sisemised jõud ja seisundid, mis panevad tegutsema, koondades energia eesmärkide täitmisele. Motiiv ehk ajend on isiku vajaduse täpsustatud vorm tegelikkuse, milleks võib osutada mingi objekt, mis õhutab inimest kindlale tegevusele, määrates suuna, mille poole püüelda. (Türk 2001:130)

Motiivideni jõudmiseks on tarvis motivatsiooni olemasolu. Sõna motivatsioon tuleneb ladina keelest ja tähendab edasiliikumist. Seetõttu võib seda nimetada liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate väliste ja sisemiste jõudude ehk mõjutajate tagajärjel ning on aluseks isiku erinevatele tegevustele. Sisemine jõud on inimese vajadus, välised jõud aga eesmärgid. Sisemine vajadus paneb inimese eesmärkide suunas tegutsema. (Valk 2003:184)

Tänapäeva motivatsioonikäsitlused näivad järgivat eeldust, et motivatsiooniline seisund on eriline, isemoodi seisund, mis erineb selgelt muust organismis toimuvast. Põhjendatud motivatsiooniteooria peaks aga vastupidiselt eeldama, et motivatsioon on muutumatu, hoovav, lõpmatu ja mitmest osast koosnev, ning et see on praktiliselt iga organismilise seisukorra peaaegu mitmekülgne omadus. (Maslow 2007:63,64)

Juhtimis- ja eestvedamisteooriates ning nende praktilistel kasutamistel on motivatsioonil oluline koht. Tõhusa eestvedamise ja juhtimise eelduseks on töötajate motiveerimine, milleks kasutatakse erinevaid vahendeid. Töötajate motiveerimisel tuginevad juhid eelkõige ametlikule võimule, hüvitistele ja sanktsioonidele. Kontrollil põhinev töötasustamise süsteem ja töösoorituse hindamine on olulisel kohal. Järgijate motiveerimisel tuginevad liidrid isiklikule eeskujule ja asjatundlikkusele ning pööravad enam tähelepanu üksikisiku eneseteostusele. (Türk 2001:130)

Töötajate motiveerimist ja mõjuvõimu kasutamisega seonduvaid küsimusi käsitletakse eestvedamisteooriates. Eestvedamise olukorrateooriad väidavad, et organisatsioonid koosnevad vastastikusel sõltuvuses olevatest osadest, kus ühes

toimunu mõjutab teisi. Ühe olukorra jaoks sobiv juhtimisstiil, -meetod või -võte ei pruugi sobida teises olukorras (Türk 2001:134). Eeltoodust lähtudes järeldab autor, et juhtimisstiil, mis toimib kordonites, ei pruugi toimida piiripunktis. Ülesannete sisu, mida täidavad ametnikud on erinevates üksustes eesmärgilt samad, kuid plaan, kuidas seda täita, on hoopis teine.

Juhtide teadmised motivatsioonifaktorite ja -teooriate kohta võimaldavad tal kergemini saavutada organisatsiooni eesmärgi ning aitavad mõista, millised tegurid panevad töötajad tööle ning mõjutavad nende valikuid. (Valk 2003:184) Autori arvates ei pea üksust juhtiv ametnik näpuga järke ajama raamatust, et oma tegevust analüüsida. See oleks lihtsalt suunavaks objektiks, millest saaks kasutada enda motiveerimiseks häid nippe.

Eestvedamise ja juhtimise taktika, stiil on juhi olukorrast tulenev käitumisviis kaastöötajate suhtes. Eestvedamise- juhtimise stiili all mõistetakse juhi tegutsemisviisi oma rolli täitmisel ja eesmärkide teostamisel, mis võtab enda alla ka juhi käitumise kaastöötajate suhtes. Juhtimisstiilid erinevad üksteisest selle poolest, kuidas juht oma töötajatesse suhtub ning kuidas kaasab koostegevusse, otsustamise ja juhtimisse. Erinevate olukordade jaoks on sobilikud erinevad juhtimisstiilid. (Türk 2001:64)

Isevalitsuslik juht püüab võimu keskkoha koondada ja on ühtlasi harjunud inimesi mõjutama sunni, positsiooni, karistuse ja tasude süsteemi kaudu. Isevalitsuslik juhtimine hindab kontrolli, juhupoolset domineerimist ja korraldust. (Türk 2001:64)

Autori arvates struktuuriüksust juhtiv eestvedaja ei saaks kindlasti olla isevalitsuslik juht. Hea eestvedaja on see, kes hindab töötajaid ja motiveerib näiteks edutamisega. Isevalitsuslik juht mõjutab sunni meetodil. Kui töötulemust pole, kannatab sellest tasu suurus. Üksuse juht mõjutab teenistusülesannete täitmist suuliselt antud kiituste ja laitude näol. Iga tunnustus on inimesele motivaatoriks, veel enam kui see on antud teiste kuuldes. Sellest tulenevalt võib ka kaastöötajate hinnang tõusta tunnustatu suhtes.

Demokraatlik juhtimine hindab juhtimises osalemist ja koostööd, mille tulemusel on võimalik teha tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegeerib võimu, toetudes seejuures töötajate teadmistele ning mõju temale tugineb oluliselt töötajatepoolsele austusel. (Türk 2001:64) Töö autori arvates saavad demokraatliku juhtimise puhul alluvad sageli osaleda juhtimisprotsessis, mis motiveerib neid tööd tegema, kuna tuntakse ennast vajaliku meeskonnaliikmena. Politseiasutuse ülesannete spetsiifika tõttu tuleb alati otsuseid teha kiiresti, seetõttu peaks ka demokraatliku juhtimisstiili puhul säilitama isevalitsusliku otsustusõiguse.

Eestvedamise- juhtimise stiile on erinevalt rühmitatud, mis aitavad avada juhtimise iseärasusi olenevalt liigituse alusest. Olenemata paljudest liigitustest, puudub teadlaste poolt heaks kiidetud juhtimisstiilide liigitus, mis on tingitud sellest, et selgepiiriliste juhtimisstiilide eristamine puhtal kujul on praktiliselt võimatu ning üldjuhul on tegemist kogumiga. Nende eristamine aitab aga paremini mõista juhtimisega kaasnevat probleeme. (Türk 2001:67)

## 1.2 Eestvedamise ja juhtimise erisused

Juhtimine ja eestvedamine on eri nähtused, kuid mõlemad on tähtsad ja vajalikud organisatsiooni seisukohalt (vt. Tabel 1). Juhtimine seisneb struktuuri ja süsteemi loomises, et saavutada eesmärgid ning vajalike protseduuride ja põhimõtete arendamises ja väljatöötamises. (Türk 2001:19)

Juhtimise tähendusi on mitmeid. Põhiline mõte, mis nendes väljendub, tuleneb lühidalt järgmises lauses: juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane osutamine selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi. (Valk 2001:5). Töötajad ootavad, et juht toetaks, seisaks nende eest, aitaks kaasa arengule ja ametnikel on soov saada tunnustust hästi tehtud töö eest.

Samuti eristab Raoul Üksvärav juhi ja eestvedaja iseloomulikke jooned. Mõni eestvedaja on juht ning mõni juht on eesvedaja, ei pruugi niisugune paarisinemine käia käsikäes (Üksvärav 2008:384).

Tabel 1: Juhi ja eestvedaja iseloomulikud jooned ja kalduvused (Üksvärav 2008:385)

<b>Juht</b>	<b>Eestvedaja</b>
Teeb asju õigesti	Teeb õigeid asju
Valitseva seisundi säilitaja	Muutja
Lähitulevikku suunitletud	Kaugemasse tulevikku suunatud
Põhirõhk abinõudel ja vahenditel	Pearõhk lõpptulemusel
Loomult ehitaja	Loomult arhitekt
Probleemide lahendaja	Innustaja ja ajendaja

Ühelt poolt keskendutakse juhtimisel lõpptulemustele, teiselt poolt aga tööks soodsate tingimuste rajamisele ehk töösoorituse juhtimisele, millest sõltuvad töötulemused (Türk 2001:12). Töötulemused olenevad töötajate motivatsioonist ja eestvedamisest ning seetõttu on juhi üheks ülesandeks suunata töötajate motivatsiooni organisatsiooni eesmärkide ja visiooni saavutamiseks. Liidrid, kes oma alluvatest lugu peavad ja neist hoolivad, saavutavad suurema mõjuvõimu. Sel viisil rahuldavad juhid oma alluvate emotsionaalseid ootusi ja vajadusi, suurendades seejuures töötajate tööarmastust ning indu oma organisatsiooni ja töö suhtes. (Türk 2001:133)

Töö autori arvates peab juht tegelema struktuuriüksuse spetsiifiliste eesmärkide tagamisega, lisaks tundma hästi oma alluvaid ja tegelema nendega, et tulemus oleks efektiivsem. Organisatsioonil on kasu juhtidest, kes suudaksid olla administreerimise kõrval head alluvate eestvedajad.

Autori arvates teevad inimesed ka igapäevast tööd edasi siis, kui pole juhti, kes neile otseselt ülesandeid ja korraldusi vahetult ei jaga, see aga ei välista, et eestvedamist või motiveerimist ei esineks. Palk kui hüvitis on ka motivaator oma igakuise sissetulekuga, oma suuruse või ka pingutuse ja tulemi suhtena. Kartus sellest ilma jääda on samuti motivaator ehk inimesed teevad vähemalt niipalju, et temalt sissetulekut ära ei saa võtta.



Mehitamise ja vahetu juhtimise all mõistetakse üldjuhul personali rakendamist, motiveerimist, kujundamist ja mõjutamist. Vahepeal kasutatakse nimetatud funktsioonide asemel eestvedamist, millega üritatakse personali juhtimist muuta tänapäevasemaks ja inimkeskemaks. (Türk 2001:20)

Nüüdisajal peaksid juhid ühendama endas tugevad juhtimisoskused pehmete eestvedamisoskustega. Üldiselt tegeletakse aga organisatsioonis rohkem juhtimisega kui eestvedamisega. (Türk 2001:22)

### 1.3 Motiveerivad tegurid eestvedamisel

Töö autori arvates peab edukas juht oskama oma alluvaid motiveerida antud ülesannetega ja korraldustega või hoida seda vajalikul tasemel, et nad suudaksid täita püstitatud ülesanded. Sellest tulenevalt peab juht ise olema piisavalt motiveeritud, et antud eesmärkide püstitamist piisavalt põhjendada, analüüsida. Selleks, et tegevus on ka saavutatav ja kõigile mõistetav ja täidetav. Juhi loomingulisus muuta ülesandeid nii, et need oleks huvitavad, aitab kaasa töötajate motiveeritusele. Antud pikemad eesmärgid oleks realselt täidetavad ja piisavalt väljakutsuvad alluvatele.

Enesemotivatsioon on inimese võime panna ise püüdlema eesmärkide poole ilma välist survet avaldamata. See tähendab enesemotivatsiooni võimet teha asju, mida peab tegema, asjad, mida inimene tahab teha. Enesemotivatsioon on seotud kindla isiksuse ja tööstiiliga. Motiveerima on võimeline inimene, kes tunneb ja oskab reguleerida oma tundeid. Oskab tunda oma positiivseid külgi ja võimeid. (Virovere, Alas, Liigand 2008:70)

Erinevatel aegadel on inimesi motiveeritud erinevate motivatsioonifaktoritega (vt. Tabel 2). Taylor ja teised klassikalise juhtimisteooria esindajad on rõhutanud rahalisi preemiaid kui peamisi motivatsiooniallikaid, inimsuhete koolkonna teoreetikud aga ühiskondlikke faktoreid ja informaalsete suhteid. Maslow vajaduste hierarhia teooria põhineb eeldusel, et madalamate esmaste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate ühiskondlike ja psühholoogiliste vajaduste tekkimisele. Maslow arvates kasvavad vajadused alt üles: kui ühe tasandi

vajadused on rahuldatud, siis pole see enam motiveeriv ning rahulolu saavutamiseks hakatakse püüdlema järgmise tasandi vajaduste rahuldamise poole. (Valk 2003:184; Roberg, Kuykendall 1997:185)

Motivatsiooni teooriad jagatakse kahte kategooriasse: sisuteooriad ja protsessiteooriad (Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske 2009:134).

Tabel 2: Motivatsiooni teooriad (Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske 2009:134).

Teoreetiline alus	Teoreetiline seletus	Teooriate asutajad	Juhtimises rakendamine
Sisu	Keskendub faktoritele inimese sees, mis annab energiat, suunab, annab jõudu. Neid tegureid saab ainult oletada.	<i>Maslow</i> -viietasemeline vajaduste hierarhia <i>Alderfer</i> -kolmeastmeline hierarhia <i>Herzberg</i> -kaks põhilist tegurit, mida kutsutakse hügieeni-motivatsiooni teooria <i>McClelland</i> -kolm õpitud vajadust omandatud kultuurist: saavutus, kuuluvus ja võim.	Juhid peavad olema teadlikud vajaduste erinevustes, soovides ja eesmärkides, sest iga isik on mitmel viisil unikaalne.
Protsess	Kirjeldab, seletab ja analüüsib, kuidas käitumine on suunatud ja kuidas inimene saab energiat ja jõudu.	<i>Vroom</i> - ootuste teooria <i>Adams</i> -õigluse teooria, mis põhineb erinevate isiksuste võrdlemisel. <i>Skinner</i> -kinnistamise teooria: inimesed käituvad kõige tõenäolisemalt soovitud viisil, kui sellist käitumist hüvitatakse <i>Locke</i> -eesmärgiteooria, et teadlikud eesmärgid ja kavatsused on käitumist mõjutavad tegurid.	Juhid peavad mõistma motivatsiooni protsessi ja kuidas inividid teevad valikuid, mis põhinevad eelistustel, tasul ja saavutustel.

Praeguseks teadaolev tõendusmaterjal kaldub kinnitama, et motivatsioonilise elu liigendamise ainus põhjendatud ja peamine alus on põhieesmärgid või –vajadused, mitte ajede loendamine tavalise ärrituse mõttes. Põhieesmärgid püsivad muutumatuna kogu selles voolus, mida jõuline lähenemine psühholoogilise teooriale peale sunnib. (Maslow 2007:67)

Motiveeritud käitumine ei ole kindlasti hea liigendamise alus, kuna see võib väljendada paljusid asju. Inimene, kellel on iha toidu järele, kes käitub õigel moel selle saamiseks ja siis selle ära närib ja sööb, võib tegelikult otsida hoopis

turvalisust, mitte toitu. Põhjus sellisena nagu see teadvuses üksikisikule paistab, motiveeritud käitumine, ega isegi selgelt nähtavad eesmärkobjektid või soovitatavad tulemused pole ükski põhjendatud aluseks, millele rajada inimese motivatsioonilise elu dünaamiline klassifikatsioon. Loogilise välistamise protsessiga jäävad meile ainsaks motivatsiooniteooria klassifitseerimise põhjendatud aluseks suuresti alateadlikult põhieesmärgid või –vajadused. (Maslow 2007: 67)

Struktuuriüksuse efektiivsemaks toimimiseks peab juht motiveerimismeetodi valimisel lähenema alluvatele individuaalselt, selgitades konkreetset isiku vajadused. Tulemuse saamiseks peab valima just sellise meetodi, mis mõjutab konkreetset ametnikku. Oluline on ka säilitada head suhted, kuid need peavad jääma professionaalsele tasemele ning ei tohi langeda sõprus- suhetesse, sellel koostööl pole sel juhul tulemusi. (Valk 2003:187)

## 2.UURIMUS JUHI MOTIVATSIOONIST OLLA HEA JUHT

### 2.1 Uurimuse eesmärk ja ülesanded

Ühest küljest peab juht tegelema struktuuriüksuse spetsiifiliste eesmärkide tagamisega, teisalt tegelema inimestega, et tulemus oleks efektiivsem. Organisatsiooni huvides on seega otstarbekam kasvatada juhte, kes suudaksid olla administreerimise kõrval ka motiveeritud eestvedajad. Muidugi teevad inimesed ka igapäevast tööd edasi siis, kui keegi neile otseselt ülesandeid ja korraldusi vahetult ei jaga. See aga ei välista, et eestvedamist või motiveerimist ei ole. Iga inimene midagi tehes kujutleb endale mingi sihi, milleni ta jõuda tahab, seega saavutamaks tulemust on igas ettevõtmises tarvis motivatsiooni. Samuti vajavad juhid motivatsiooni eestvedada, et läbi alluvate tegevuse jõuda kvaliteetse piirivalvamiseni.

Käesoleva lõputöö uurimusliku osa **eesmärgiks** on välja selgitada, mis motiveerib juhti olemaks hea eestvedaja ja kuidas mõjutab motiveeritus juhti eestvedama.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised **ülesanded**:

- koostada intervjuuküsimused, et teada saada, mis motiveerib juhte olemaks hea eestvedaja;
- analüüsida intervjuu küsimuste vastuseid.

Uurimustöö metoodika põhineb intervjuul Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste juhtidega. Autor valis meetodiks intervjuueerimise, et saavutada uuritavatega lähedasemat kontakti ja esitada vajadusel lisaküsimusi. Selle meetodi suureks eeliseks teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, olenevalt olukorrast ja vastajast on võimalus seda reguleerida. Näiteks võib muuta käsitlevate teemade järjekorda

ning vastuse tõlgendamiseks on rohkem võimalusi. Samas saab paluda intervjuueeritaval oma seisukohti põhjendada. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005)

Intervjuu läbiviimisel kasutas autor küsimustikku (lisa 1), millega vastanutel oli võimalus enne intervjuueerimist tutvuda. Intervjuu tulemuste analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit.

Intervjuu valimi moodustasid Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste üheksa juhti. Nendeks struktuuriüksusteks on Luhamaa kordon, Luhamaa maanteepiiripunkt, Piusa kordon, Koidula piiripunkt, Saatse kordon, Väraska kordon, Mehikoorma kordon, Varnja kordon, Mustvee kordon. Vastanute anonüümsuse tagamiseks tähistati lõputöös vastanud tähisega V1-V9. Intervjuude analüüsis on esitatud sõnalisi tsitaate, et vastanute seisukohti detailsemalt välja tuua.

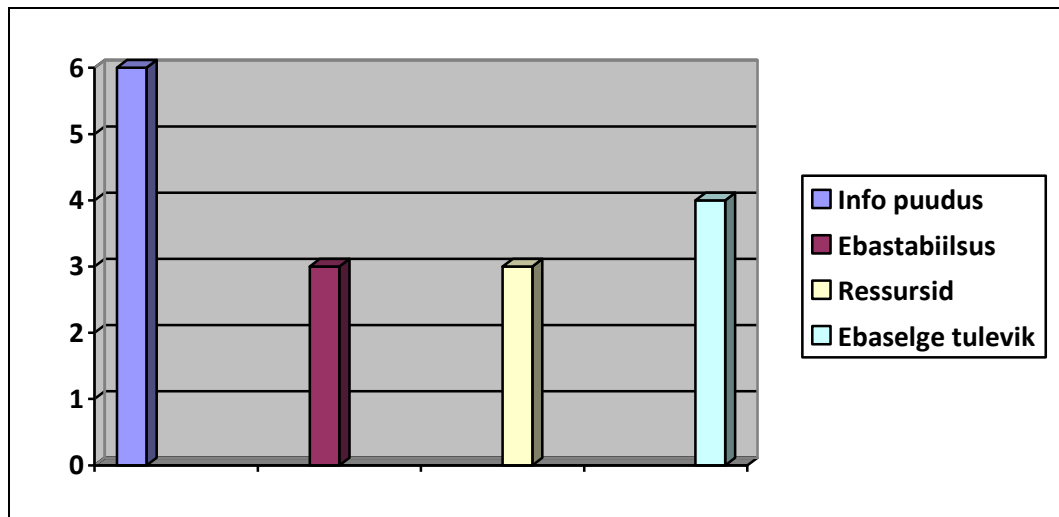
Lõputöö autor korraldas antud teema väljaselgitamiseks ajavahemikus 07.03-04.05.2012 intervjuud Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste juhtidega.

## 2.2 Uurimus tulemuste analüüs

Esimeses blokis selgitati välja kui motiveeritud on alluvad tänastes oludes ning millised võtteid kasutavad juhid oma töötajate motiveerimiseks.

Kõigepealt uuris töö autor, kas juhtide poolt juhitas struktuuriüksuses on alluvad piisavalt motiveeritud. Ükski vastanutest ei arvanud, et nende juhitas struktuuriüksuses oleksid kõik alluvad piisavalt motiveeritud. Arvati pigem, et ametnikud ei ole piisavalt motiveeritud tänastes oludes, kus majandus on langustrendis ning kus asutust on pidevalt reformitud. Kuid leidis ka vastaja, kes väitis et kindlasti leidub ka motiveeritud, näiteks need, kel on ametis olnud aastaid vähem. Üks vastanutest põhjendas, miks töötajad on vähe motiveeritud. „Ametnikud töötavad rohkem sellepärast, et mujal pole sellise tasuga töökohta leida ning täidavad tööülesandeid ei rohkem ega vähem kui nõutud. Kui oleks töökohti mujal rohkem, lahkuks ka siit nii mõningadki.“ (V2).

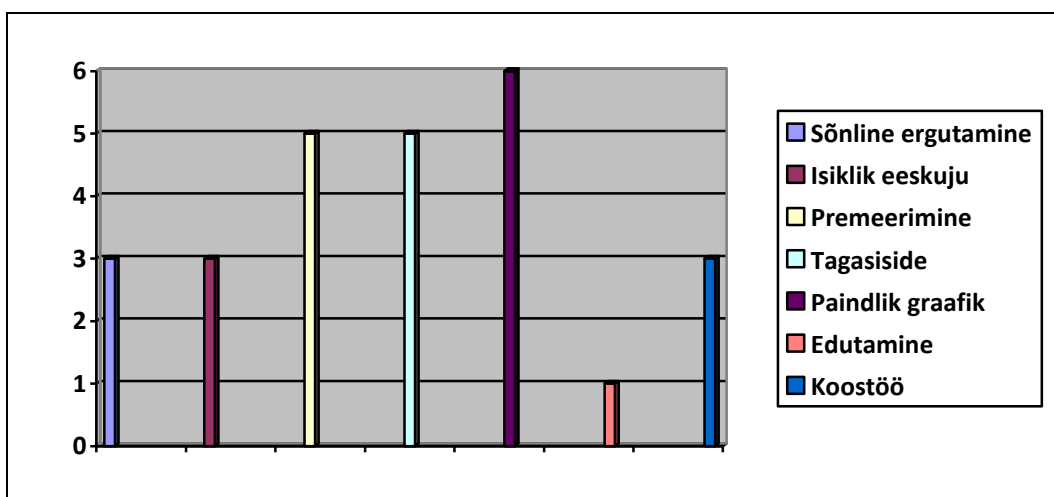
Järgmiseks soovis töö autor teada saada, millised probleemid mõjutavad juhtide arvates ametnike motivatsiooni. (vt. Joonis 1) Kõige suuremaks probleemiks peetakse info puudusest tulenevat teadmatust. Vähesse motiveerituse põhjuseks toodi välja ka ebastabiilsus, mis on tingitud pidevatest reformidest. Ametnikud ei jõua ühe muutusega kohaneda kui juba tuleb harjuda uute tingimustega. Vastanud toid välja ka vähesse kindlustunde tuleviku suhtes, kuna ei olda päris teadlikud suure ühendameti karjäärisüsteemist, mis mõjutab struktuuriüksuste sisekliimat terviklikult. Toodi välja ka selline vastus: „Paljud asjad paneb paika ressursside vähesus, mistõttu tuleb juhtidel raskeid ja alluvate suhtes ebasoodsaid valikuid teha, näiteks tuleb autopatrull asendada jalgsipatrulliga.“ (V4). Antud tabeli puhul tõi iga vastanu välja mitu erinevat probleemi, mis mõjutavad ametnike motivatsiooni.



Joonis 1: Probleemid, mis mõjutavad motivatsiooni

Järgnevalt uuris töö autor, kas juhti mõjutavad samad probleemid, mis alluvate puhul välja toodi või ta on olemuselt edasi pürgiv. Vastuseid oli täpselt pooleks. Mõnede jaoks on probleemid täiesti samad, arvatakse, et kõik on inimesed, mismoodi juht siis teistmoodi on. Kuid poolte arvates on edasi pürgiv just juht. Rohkem on see märgata noorte juhtide puhul, kuna vanematel juhtidel on karjääri teha vähem tahtmist. Kuid kõigest hoolimata ei saa ka vanemad juhid oma taset alla lasta. „Kui töö meeldib siis ei saa mõjutada probleemid motivatsiooniga.“ (V4) „Sõltub inimesest, lõputul halamisel pole mõtet ja üle varju ka ei hüppa.“(V9)

Edasiseks soovis töö autor teada saada, milliseid võtteid kasutavad juhid kõige enam motiveerimiseks. (vt. Joonis 2) Erinevaid motivaatoreid märgiti ära kõigi vastanute poolt. Kõigi vastanute arvates motiveerib töötajaid enim paindlik töögraafik ja alluvate arvamustega arvestamine. Kuid toodi välja veel ka sõnalisi ergutamisi ja premeerimist. Antud tabeli puhul tõi iga vastanu välja mitu erinevat võtet motiveerimiseks.



Joonis 2: Võtted motiveerimiseks

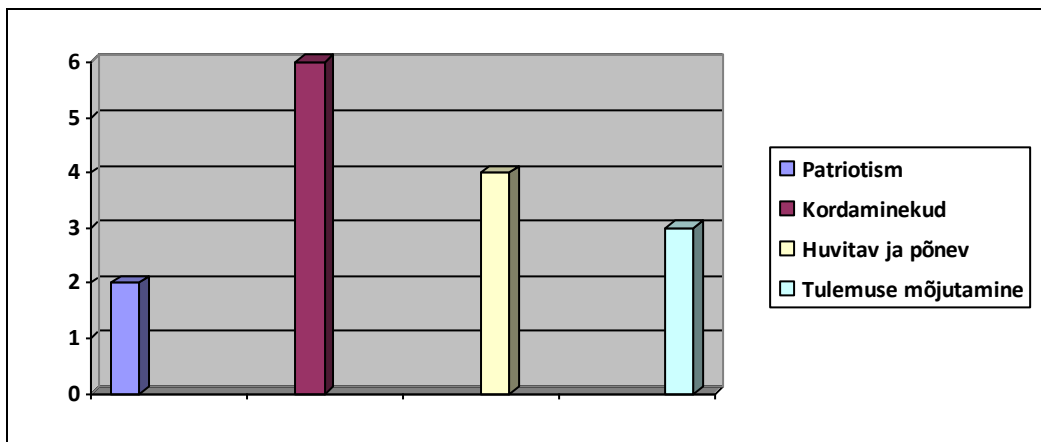
Paljude juhtide arvates on tähtis vaba aja veetmise võimalus, et tekitada struktuuriüksuses mugavat suhtlevat meeskonnatunnet, mille tagajärjel peaks infovahetus paranema ja motivatsioon inimestel tõusma, kuna üheks probleemiks tõsteti just vähest info liikumist. Paari vastaja arvates on heaks võtteks motiveerimisel tulemustasu maksmine. „Kaasamine otsuste tegemisel, et tekiks tunne nagu sõltub ka neist midagi, mida vabamad käed anda, seda parem tulemus. Kuigi tuleb protsessi käigus vigu ja möödapanekuid, ongi see kõige paremaks õppimisprotsessiks.“ (V1) „Motiveerib töö järve ääres, mitmekesine, suvel järve piir, talvel maismaapiir.“ (V9)

Teises ploki selgitati välja, juhtide motiveeritus. Mis motiveerib neid töö juures enim ning kuidas juhid ennast motiveerivad eestvedama.

Intervjuudest selgus, et enamus juhid arvavad end olevat teadlikud või vähemalt osaliselt teadlikud eestvedamise olemusest. Vastati, et kui ei oldaks teadlikud, siis eestvedamine ei saa kuidagi toimida. Kindlasti on igas grupis liider, kes tegeleb eestvedamisega, et see õiges suunas läheks. Samuti peab juht positiivselt

meelestatud olema, kelle eeskujul saavad ka teised edasi liikuda. Sihilikult ei tehta midagi, teadvuses peab mingi tegevus eelnevat olema kogutud. Leidus juhte, kelle arvates pole oluline olla teadlik eestvedamise olemusest, sest see toimuvat lihtsalt iseene teadmata. Kuid nende arvates peab midagi aimama eestvedamise olemusest. „Loomulikult teadlik, juhtimine on eestvedamise vorme, tarvis on teadlikku käsitlemist. Määratud on selle juures ainult vastutus ja ette antud on ülesanded.“ (V3) „Suhteliselt palju näpuga järke vedamine on halb.“ (V9)

Järgmisena uuris töö autor, mis motiveerib struktuuriüksuse juhte enim nende töö juures ja kuidas nad oma alluvatele seda edasi püüavad anda (vt. Joonis 3). Positiivsed kordaminekud ja üksuse tunnustamine hea sõnaga olid kõigi juhtide arvates üks peamisi motiveerivatest faktoritest. Aga tõsteti esile huvitava ja põneva töö olemasolu. Mõnede juhtide arvates on motiveerivaks juhi töö, kuna saab teha tulemusi oma nägemuse järgi. Paari juhi arvates hoiab juhtiva töö juures neid suur patriotism. „Huvitav ja põnev teenistuskoh, kus alati toimub midagi uut ja eesmärki alluvatele õpetades võimalik tulemusi oma nägemuse järgi teha.“(V6)



Joonis 3: Juhti enim motiveerivad tegurid

Järgmiseks uuris autor tegureid, mis mõjutavad nende motivatsiooni tegeleda eestvedamisega. Negatiivselt mõjutab struktuuriüksuse juhte pidev segadus, kasutusel on väga palju andmebaase, millega käivad kaasas juhendid, kuidas toimida ühe või teise andmebaasiga ning nendega töötamine nõuab tohutult aega. Vastajad pidasid oluliselt mõjutavaks teguriks ka ressursside vähesust, mis limiteerib näiteks autopatrullide vähesust. Positiivselt mõjutavatest teguritest tõsteti esile head sisekliimat struktuuriüksustes, mis motiveerib eestvedama juhti

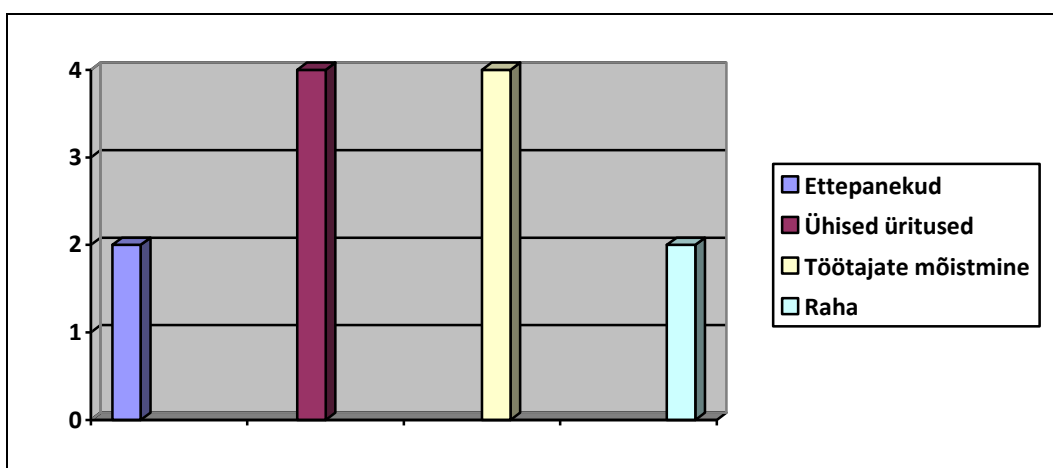


ja mõjutab alluvate hea töö kvaliteeti. Enamus juhte tõstsid eriliselt esile, et alluvad teevad tööd hea meelega. Nooremate juhtide arvates on üks motiveeriv ajend püüdlus paremaks eestvedajaks saada. „Struktuuriüksusele on juhi arvates mõjutavateks teguriteks, et seatud ülesanded oleksid täidetud, inimestel oleks meeldiv töö käia, hea sisekliima ja töölised saaksid hakkama ka siis, kui juhti pole kohal.“(V5)

Psühholoogide arvates on eestvedamisprotsessis olulised juhtide teadmised motivatsioonifaktorite ja –teooriate kohta, millega juht mõjutab oma töötajaid töötama. Seoses sellega uuris töö autor juhtide arvamust, kas teooriad on üldse vajalikud juhtidele, eestvedamiseks üksust. Ainult üks juht arvas, et pole tarvis neid teooriaid, kuna eestvedamine toimub enese teadmata alateadvuses. Ülejäänud vastajad pidasid kõik väga vajalikuks vähemalt olla teadlik nende teooriate olemasolust. „Pole selleks õpikut laual, aga teadmistest, millised vajadused inimestel tööl on, tuleb aru saada. Iga inimene on erinev ja selleks peab lähenema ka erinevalt.“ (V2)

Järgnevalt seoses motivatsioonifaktoritest uuris töö autor, kui oluline on ülemate arvates nende alluvate motiveeritus. Kõigi juhtide arvates on väga oluline, et nende töötajad oleks piisavalt motiveeritud tegema nende tööd.“ Väga oluline on alluvate motiveeritus selleks, et meeskond töötaks.“ (V8)

Töö autor soovis teada saada juhtidepoolseid ettepanekuid eestvedamisprotsessis ametnike motivatsiooni tõstmiseks tervikuna üksuses (vt. Joonis 4). Kõige olulisemaks pidasid juhid teineteise toetamist ja hea meeskonnatunde tekitamist. Märgiti ära ka ühiste ürituste läbiviimist väljaspool tööd, et protsessi käigus saada kõigilt ettepanekuid edasisteks tegevusteks. „Üks hea variant on ühiste vaba aja veetmise ürituste korraldamisel, tööülesandeid täites inimesed üksteisest sõltuma panna, tekitades hea toimiva meeskonna.“(V1) Meeskonna tunde tekitamine peaks väljenduma patrull toimkonnas, kus ametnikud peaksid üksteisest sõltuma, et ei tekiks omaette nokitsemist. Töö eeldab ametnike vahelist koostööd ning rasketes olukordades üksteise toetamist. Hästi toimiva meeskonna hoidmiseks, tuleb kasuks ühisürituste korraldamistest, väljaspool töö keskkonda.



Joonis 4: Juhtide ettepanekud eestvedamiseks

Edasi uuris autor seoses Politsei- ja Piirivalveameti ühendasutuse loomisega, kas peale seda on tunda motiveeritust või alamotiveeritust. Vastanute sõnul on ühinemine olnud suur löök kõigile ametnikele, sellest toimumist ei tule enne kui kasvab peale uus põlvkond, kes suudab unustada vanad kultuurid ja tavad, millega oldi harjutud. Aga motiveerituse ja alamotiveerituse probleemid on samad, mis enne ühendasutuse loomist. Juhtide motiveeritust tõstab peale ühinemist kindlasti kergem pääsemine koolitustele. „Nii palju kui on juhte, on erinevaid juhtimisstiile, ühel või teisel juhul ikka toimiv piits ja präänik.“ (V3) „Mingis osas on vajalikud teooriad, aru peab juht neist kindlasti saama.“ (V8)

Järgnevalt uuris autor, mis probleeme on enim tekitanud peale ühendasutuse loomist alamotiveerituse juures. Kõige rohkem on intervjueeritavate sõnul näha, et tööd tehakse järjest kergemini, tehakse täpselt nii palju kui vaja, initsiatiivi ei näidata. Kõigi juhtide arvates mõjutas ühendamine alamotiveerivalt, kuna lõhuti hästi toimiv organisatsioon. Piirivalve valdkonnas olid eetilised väärtused ning traditsioonid tugevalt välja kujunenud. Palju probleeme on tekitanud poolte vastanute arvates vormivarustuse hankimine seoses varustuse vähesusega ja selle tellimise süsteem. Veel on pooled juhid vastanutest esile toonud distsipliini vähenemise, kuna pole kindlat korda isegi vormi kandmisega seonduvalt. „Nullist ehitatud tugev organisatsioon, sisemine kultuur, kus toimis pidev teineteise toetamine, mida hakati vägisi muutma, on kindlasti demotiveeriv. (V6).“ „Iga muutus tekitab mingi rahulolematuse, kuid piirivalvuri tööks on jäänud ikka piiri

valvamine.“(V2) „Peab traditsioone täitma, mis on hoopis erinevad ja harjumatud võrreldes piirivalvega.“ (V9)

Autor uuris, kas juhtidel on keerulisem end motiveerida peale liitumist. Kõikide juhtide arvates pole ühendasutuse loomine nõrgendanud võimet end motiveerida, kes polnud rahul ühendamisega, on otsuse enne teinud ja lahkunud ametist.“Olen täheldanud, et lisaülesanded on tõstnud just motivatsiooni, läbikäimine korrakaitsepolitseiga on tekitanud suurenenud tutvusteringi.“(V5) „Kui oleks mujal parem, siis läheksid inimesed minema.“ (V2) „Materiaalselt on kindlasti raskem.“ (V9)

Järgmiseks uuris autor, kuidas alamotiveeritus mõjutab juhi tööülesannete täitmist ja kvaliteedi hoidmist. Kõigi vastanute arvates mõjub alamotiveeritus negatiivselt. Kuid selle pärast ei jää töö tegemata. Tööle tulles hakatakse mõtlema ainult negatiivsetele teguritele. Protsessile ei pühendata piisavalt ja tööle ei tulda hea tahtega. „Päris otseselt mõjutavad paljud tegurid: olukord perekonnas, aineeline ja materiaalne toimetulek. Kui esmavajadused täidetud, siis väga eduliselt on võimalik teha tööd.“(V1) „Kui pole motivatsiooni, suhtutakse töösse väga pinnapealselt.“(V5) „Inimesed hakkavad mõtlema negatiivsetele teguritele ja ei tulda hea tahtega tööle.“ (V7)

Lõpetuseks uuris autor, kas juhtide arvates mõjutab alluvate alamotiveeritus ka juhi motivatsiooni eestvedada. Enamuse arvates mingist hetkest kindlasti mõjutab, kuna see tekitab probleeme ja konflikte, mille lahendamisele kulub palju aega. Aga oli ka neid, keda see eriti ei mõjuta, sest kõigis vigades, mis toodavad takistusi motivatsiooniks, tasub vaadata, kuidas saaks asja parandada. Paar juhti vastas ka kindlalt, et neid ei mõjuta sugugi alluvate alamotiveeritus. „Eeldan küll, et kui juhil on tarvis eestvedada üksust ja selles pole inimestel huvi töötada, tuleks seda enam alluvatega tööd teha ja leida see tee, kuidas motivatsioon tõuseks.“(V5) „Tahes tahtmata mõjutab, ainult kumba pidi, ühtepidi sunnib rohkem juhti mõtlema kuidas alluvad nii tööle panna, et ülemad rahul oleks. Negatiivselt paneb mõtlema juhti, kas ta on kehv eestvedaja, et alluvad on alamotiveeritud.“(V1) „Mingiks hetkeks mõjutab, kuid tavaliselt läheb see kiiresti mööda.“ (V9)

## KOKKUVÕTE

Struktuuriüksustes on erinevad eestvedajad, mille tõttu on ka alluvad erineva motivatsiooni ja töö kvaliteediga. Juht oma suhtumisega ametikohta annab edasi oma stiili ja kvaliteedi. Seda, kuidas ta oma ametisse suhtub, hakkavad jälgendama ka tema alluvad. Juht annab ülesandeid, korraldusi, mis on teadmiseks ja täitmiseks töötajatele. Läbi antud korralduste mõjutab juht töötajate käitumist ja suhtumist oma ülesannetesse.

Erinevate autorite arvates on olulised juhtide teadmised motivatsioonifaktorite ja teooriate kohta ning eestvedamisprotsessist, mille käigus mõjutab juht oma töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Töötajad võimaldavad juhil hõlpsamini saavutada organisatsiooni eesmärke, kui kaasata neid struktuuriüksuse juhtimisprotsessi. Selleks, et organisatsioon oleks toimiv, on tarvis juhti, kes paneks eesmärgid paika ja jälgiks nende täitmist.

Juhtide arvates on kindlasti vajalik eelnevalt teada motivatsioonifaktorite ja – teooriate kohta. Enamuse ajast toimub see kindlasti sisetunde põhjal. Pärts pimesi teooriaid mitte teades see ka ei käi, mingitest tõdedest peavad juhid ikkagi teadlikud olema. Juhi jaoks on väga oluline, et tema alluvad oleksid piisavalt motiveeritud. Sellest sõltub tööülesannete täitmise kvaliteet, tehakse töö ära, kuid ainult ette nähtud piirides ja mitte rohkem. Alluvad peavad siiski juhtimisprotsessi juures ise ka initsiatiivi näitama.

Antud lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Lõuna prefektuuri piiril asuvate üksuste juhtide motiveerivaid tegureid olemaks hea eestvedaja. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Politsei- ja Piirivalveameti Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste juhtidega. Tulemuseks valmis töö, milles on teoreetilised faktid ja intervjuude analüüs Lõuna prefektuuri piiril asuvate struktuuriüksuste juhtidega ning järeldused ja ettepanekud.

Intervjuu vastustest selgus, et juhid on mingil määral eestvedamisteooriatega kursis, kuid teadlikult seda ei kasuta. Vastuseid analüüsid selgus, et hetkemotiveeritus on madal alluvate seas, kuid juhtide seas püsib motivatsioon pigem hea kui kõrge. Juhtide arvates madala motivatsiooniga ametnikel puudub tahe pürgida kõrgematele ametikohtadele. Analüüsid selgusid motiveerivad tegurid, mis mõjutavad juhte eestvedama.

Intervjuu tulemuste põhjal järeltab autor, et juhtide motivatsioonitegurid ja -faktorid ei ole sarnased. Piiripunkti juhtide arvamus ja vastused olid erinevad kordoni juhtide vastustest, mis puudutab juhi enesemotiveerimist. Samuti toimub piiripunktis eestvedamine teisiti kordoniga võrreldes, kuid motivatsiooni puudus on probleemiks enamustes struktuuriüksustes. Selle mõjutajaks on kindlasti veel ametkondade ühendamise seotud segadus, millega seoses puudub ametnikel kindlustunne tuleviku suhtes. Samad probleemid mõjutavad samuti ka juhte ennast.

Teiseks järeltab intervjuudest autor, et juhid katsetavad teadlikult erinevaid võtteid alluvate motiveerimiseks ja soovivad kõigi head motivatsioonitaset hoida. Seda võib järeltada kasutuselolevatest võtetest, mis selgusid intervjuude käigus. Juhid hindasid motivatsiooni kehvapoolseks, sellest hoolimata tähendab see, et kes on jäänud seda tööd tegema, meeldib see töö neile ja tahetakse seda teha. Kindlasti on üheks plussiks töö juures paindlik graafik.

Kolmandaks järeltab autor, et juhid on teadlikud eestvedamise olemusest, kuid eestvedamine toimub enesetadmata. Sihilikult keegi taktikat ja tegevust sõnades väljendada ei oska. Kuid tegelemaks eestvedamisega, mõjutab ülemaid hulk negatiivseid demotiveerivaid tegureid. Kõike peab põhjendama ja kirjeldama kui on plaanis midagi subjektiivselt otsustada. Sellest hoolimata on vastanute arvates nende motivatsioon hea. Kui töö meeldib, pole suuri motivaatoreid vaja. Samas mõningates olukordades on motivaatoreid vaja. Kui ei saaks oma ettepanekuid ja arvamusi rakendada, poleks juhil eestvedamiseks mingit motivatsiooni.

Oluliselt on raskendanud eestvedamist ühendasutuse loomine. Arvatavasti ei tule sellest toibumist enne kui kasvab peale uus põlvkond, kes ei tea vanadest piirivalve tavadest nii palju. Segadus raskendab kindlasti nii juhte endid kui

alluvaid. Juhid sooviksid kõige enam saada ettekujutust ja selget tagasisidet endast kõrgemate juhtide poolt, mis aitab struktuuri efektiivsust parandada. Kui juht on segaduses, ei saa ka alluvad piisavalt informatsiooni. Positiivse poole pealt andis liitumine kaasa koolituste ja õppuste suureneva osakaalu, mistõttu ametnikel on vaheldusrikkam töötada ja uued teadmised, oskused on alati abiks.

Käesoleva töö autor loodab, et juhtide poolt esile tõstatatud probleemid ja autori poolt läbiviidud intervjuu, mis toetub teooriatele, paneb juhte mõtlema või liikuma rohkem nende teooriate kasutamise ja katsetamise poole, et saada teada, millised faktorid toimivad nende endi peal kõige paremini. Kui on vaja muuta üldiselt struktuuri motivatsiooni tasemetest, siis peavad juhid alustama iseendast. Muidugi ei piisa ainult juhi motivatsioonist, vaid ta peab ka oskama seda edasi anda oma töötajatele.

Üheks ettepanekuks, et ametnikud oleks motiveeritud, peab autor vajalikuks head tagasisidet. Kes teadlikult annavad oma töösse rohkem energiat, vajavad ka peale rahalise hüvitise oma tehtud tööst ülevaadet erineva tagasiside kujul. Isegi negatiivne tagasiside on oluline selleks, et vältida edaspidiseid vigu.

Intervjueeritavad tõid välja mitmeid erinevaid viise tõhustamiseks eestvedamist. Üheks viisiks peeti ühiste ürituste korraldamist, et inimesed töötaksid kui üks ühine meeskond. Samuti leiti, et erinevate lisäülesannete andmine on oluline ja need peavad seostuma ametniku meelistegevustega.

Järgmise ettepanekuna tõstaks esile kaasamist alluvaid ka juhtimisprotsessi, et juht saaks arvamusi, ettepanekuid ja alluvad saaks tunde oma vajalikkusest ja kasulikkusest. Sellega seoses saab inimesi panna üksteisest sõltuma, mille tagajärjel paraneb organisatsiooni üldine sisekliima.

Juhtide arvamustest selgus, et juhid ootaksid kõrgemalt poolt regulaarselt tagasisidet, mis annaks kindlustunnet, et ollakse õigel teel. Siis saab vaadata, mis saaks veel ära teha.

Autor on seisukohal, et motivatsiooniküsimused on jätkuvalt oluline teema. Uurimisi motivatsiooni kohta on pidevalt ja palju, kuid just see võib tõsta inimeste teadlikkust antud teema kohta. Seetõttu mõeldakse rohkem probleemidele ja

puudustele, mis on tekkinud ja püütakse järgmise küsitluse ajal positiivsemate vastustega esile tulla. Selle puhul on motivatsiooni ja eestvedamisteooriad täiesti vajalikud. Mingis osas inimene suudab tajuda iseenesest, kuid teooriatele toetudes on protsess täiuslikum.

Kokkuvõtvalt võib väita, et ametnike motiveeritus on oluline. Töös selgus, et motivatsioonipuudus on probleemiks, mille mõjutajaks on ametkondade ühendamise seotud segadus, sellega seoses puudub ametnikel suure ametkonna toimimise suhtes kindlustunne. Puuduste vähendamiseks on oluline lähendada eestvedamis- ja motivatsiooniteooriaid ametnikele, mis võib parandada struktuuriüksuse põhitöö kvaliteeti.

## SUMMARY

People are psychologically behaving very differently, therefore there are many different ways of leadership. The leaders of units have different management leading styles so their employees are also differently motivated and their work has a different quality. Behind good work quality lies a motivated leader who can give his knowledge, skills and ideas to his or her employees.

The objective of this research work is to find out the motivating factors of being a good leader based on the opinions of chiefs of the South prefecture's units that are on the border. To reach the goal, an interview was conducted with the above mentioned chiefs.

It turned out that the motivation of the employees is low, but the motivation of the chiefs of the units is good, but not great. Also it is important to maintain the ongoing motivation, because currently it is influenced by the confusion caused by the integration of boards that has lead to the situation that employees don't have the confidence in the organization's future.

One suggestion to improve the motivation of the workers is a good feedback. People who give their best at their profession need besides monetary rewards also a review of the work done. A good feedback gives that to them. The second suggestion is that the chief listens to his or her employee's opinions and considers these opinions as a part of the planning process. The suggestions of the research can be used because these are based on the opinions of people who are familiar of the border guard work.



## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Adair, J. 2006. Juht, mitte ülemus : kuidas olla teejuhiks teel edu juurde. [Not bosses but leaders]. Tõlge eesti keelde: K. Hanson Äripäeva Kirjastus Väike Vanker. (Orginaal on publitseeritud Kogan pages 2003)
- Alas, R. 2005. Strateegiline juhtimine. Külüm Kirjastus Tallinn
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külüm Kirjastus Tallinn
- Browning, G. 2003. Juhtimine rohujuure tasandil : kuidas suurendada algatusvõimet ja vastutustunnet kõigis oma töötajates. [Grass Roots Management]. Tõlge eesti keelde: K. Kaer. Varrak Kirjastus.(Orginaal on publitseeritud Financial Times Prentice Hall, 2002)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr. J. H., Konopaske, R. 2009. *Organizations: behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Singapore
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta [Tutki ja kirjoita]. Tõlge eesti keelde: I. Kraav, T. Kuurme, U. Kala, M.-L. Laherand, V. Maansoo ja J. Orn. Tallinn Kirjastus Medicina. (Orginaal on publitseeritud Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2004)
- Juhtimise mõisted ja definitsioon. TTÜ arvutiklasside serveri koduleht.  
<http://www.tud.ttu.ee/~t040526/ojtm/1exam.pdf> välja otsitud 09.05.2011
- Lõuna prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhi ametijuhend. Vastu võetud  
Avaliku teenistuse seadusega 30.09.2009
- Maslow, A. H. 2007. Motivatsioon ja isiksus. [Motivation and personality]. Tõlge eesti keelde: K. K. Niit Kirjastus Mantra. (Orginaal on publitseeritud New York Harper & Row 1970)

- Politsei- ja Piirivalveameti Ida prefektuuri põhimäärus. Struktuuriüksuste põhiülesanded. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 30.09.2009
- Roberg, R. R., Kuykendall, J. 1997. *Police management*. Roxbury Los Angeles
- Torokoff, M. 2005. Seilav juhtimine. Invicta praktikute kogemused  
<http://www.invicta.ee/?nodeid=35> välja otsitud 09.05.2011
- Tööportaali Tõnnivakk tööpakkumised. Politsei- ja Piirivalveameti siseveebist.  
[www.tonnivakk.politsei/job\\_detail.php?id=270&type=detail](http://www.tonnivakk.politsei/job_detail.php?id=270&type=detail) välja otsitud 17.04.2011
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Valk, A. 2001. Juhtimise alused. Sisekaitseakadeemia Kirjastus Tallinn
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris: õpik rakenduskõrgkoolidele. Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Virovere, A. Alas, R. Liigand, J 2008 Organisatsiooni käitumine. Külim Kirjastus Tallinn
- Üksvärav, R. 2008 Organisatsioon ja juhtimine. 4 täiend. tr. Tallinna Tehnika Ülikooli Kirjastus

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1: Juhi ja eestvedaja iseloomulikud jooned ja kalduvused (Üksvärav 2008:385) .....	16
Tabel 2: Motivatsiooni teooriad (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske 2009:134). .....	18
Joonis 1: Probleemid, mis mõjutavad motivatsiooni .....	22
Joonis 2: Võtted motiveerimiseks .....	23
Joonis 3: Juhti enim motiveerivad tegurid .....	24
Joonis 4: Juhitide ettepanekud eestvedamiseks.....	26

## LISA 1 INTERVJUU

### **EESTVEDAMINE JA MOTIVEERIMINE JUHTIMISEL POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI LÕUNA PREFEKTUURI PIIRIL ASUVATE ÜKUSTE NÄITEL.**

1. Kas Teie juhitas struktuuriüksuses on alluvad piisavalt motiveeritud tänastes oludes, kus majandus on langustrendis ning asutust on pidevalt reformitud?
2. Millised probleemid mõjutavad Teie arvates ametnike motivatsiooni?
3. Kas juhti mõjutavad samad probleemid või juht on juba olemuselt edasi pürgiv?
4. Milliseid võtteid kasutate alluvate motiveerimiseks?
5. Kuivõrd olete teadlik eestvedamise olemusest või Teie poolne eestvedamine toimub enese teadmata?
6. Mis motiveerib Teid teie töö juures enim ja kuidas Te annate seda edasi oma alluvatele?
7. Millised tegurid mõjutavad Teie motivatsiooni tegeleda eestvedamisega?
8. Erinevate psühholoogide arvates on olulised juhtide teadmised motivatsioonifaktorite ja -teooriate kohta eestvedamisprotsessist, mille käigus mõjutab juht oma töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel.
  - Milline on Teie arvamus?
  - Kui oluline on Teie arvates alluvate motiveeritus?
  - Millised on Teie ettepanekud eestvedamisprotsessis ametnike motivatsiooni tõstmiseks struktuuriüksuses tervikuna?
9. Kuidas mõjutab alamotiveeritus tööd, töö kvaliteeti ja ülesannete täitmist?

10. Kas seoses Politsei- ja Piirivalveameti (ühendasutuse) loomisega on tunda ametnike motiveeritust või alamotiveeritust? Mis on ametnikel enim tekitanud motiveeritust ja milliseid probleeme on esinenud alamotiveerituse juures? Kas Teie arvates on peale liitumist keerulisem motiveerida? Kui jah, siis miks?

11. Kas teie arvates mõjutab alluvate alamotiveeritus ka juhi motivatsiooni eestvedada?