

Sisekaitseakadeemia  
Politsei- ja piirivalvekolledž

Sergei Zolin

**JUHTIDE JUHTIMISSTIILID JA NENDE MÕJU  
TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE  
IDA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO KORDONITE  
NÄITEL  
Lõputöö**

Juhendaja:  
Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2012

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta:
Töö pealkiri: Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel	
Töö autor: Sergei Zolin	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Lõputöö teemaks on „Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel“. Töö on kirjutatud 40 lehel pluss 5 lisa 9 lehel. On kasutatud 18 teoreetilist allikat, esitatud 4 joonist ja 5 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning on ära toodud vene keelne resüme.</p> <p>Lõputöö eesmärk on uurida Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel juhtide juhtimisstiilide mõju alluvate motivatsioonile.</p> <p>Empiiriliseks osaks on kvantitatiivne uurimus, milleks on ankeetküsitlus Ida prefektuuri piirivalvebüroo kõikide kordonite politseiametnike seas. Küsitluse läbiviimisel jagati laiali kokku 163 ankeeti ning täidetuna sai autor tagasi 92. Seega on vastanute protsent kogu valimist 56,5%. Andmeid koguti ajavahemikul 23.03.2012 kuni 04.04.2012.</p> <p>Teema on aktuaalne, kuna juhtimisstiilide professionaalne kasutamine lubab juhtida efektiivsemalt ja saavutada organisatsiooni eesmarke isegi tänapäevase materiaalsete ja inimressursside piiratud tingimustes.</p> <p>Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse erinevaid juhtimisstiile, käitumisteooriaid, motivatsiooni käsitlust psühholoogias, motiive ning motiveerimise põhimõtteid. Teises peatükis annab autor ülevaate läbiviidud uuringu tulemustest ning teeb analüüsi ja leiab seoseid Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite juhtide juhtimisstiilide ja nende alluvate motivatsiooni vahel. Kokkuvõttes, uuringutulemustele tuginedes, teeb autor omapoolsed järeldused ning ettepanekud juhtimisstiilide valimise ja kasutamise osas.</p>	
Võtmesõnad: juht, juhtimine, juhtimisstiilid, motivatsioon, organisatsioon	
Ключевые слова: руководитель, руководство, стили руководства, мотивация, организация	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Heiki Suomalainen, MBA	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Aivar Toompere	Allkiri:

## SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISSEJUHATUS .....	4
1. JUHTIDE JUHTIMISSTIILID JA NENDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE.....	6
1.1 Juhtimisstiilid.....	7
1.2 Motivatsioon, motiiv ja motiveerimise põhimõtted.....	15
2. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE IDA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO KORDONITE NÄITEL .....	21
2.1 Uuringu eesmärk, valim ja meetod .....	21
2.2 Uuringu analüüs .....	23
KOKKUVÕTE .....	36
PE3IOME.....	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	39
LISA 1. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI SEOSE UURINGU KÜSIMUSTIK .....	41
LISA 2. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI SEOSE UURINGU TULEMUSED.....	43
LISA 3. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA NENDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI UURINGU KIRJELDAV STATISTIKA JA SIGNATUURTESTI TULEMUSED .....	45
LISA 4. POLITSEIAMETNIKE POOLT TÄIDETUD NÄIDISANKEEDID .....	47
LISA 5. D. GOLEMANI JUHTIMISSTIILIDE VÕRDLUSTABEL .....	49

## SISSEJUHATUS

Politsei- ja Piirivalveamet on organisatsioon, milles töötab üle 6000 inimese ning mis koosneb paljudest allüksustest. Autor teeb lõputöö uuringu Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel, milleks on seitse kordonit.

Iga kordoni eesotsas on juht, kellest sõltub allüksuse edukus, millest omakorda sõltub ka terve organisatsiooni tulevik, riigi sisejulgeolek ning turvalisus. Allüksuse edukamaks muutmiseks, peab juht kasutama üksuse koordineerimisel kõiki võimalikke lubatud variante. Üheks selliseks võimaluseks on juhi oskuslik juhtimisstiilide kasutamine, mille väljundiks on alluvate motiveerimine ja organisatsiooni eesmärgipärasus.

Töö on **aktuaalne** kuna juhtide juhtimisstiilid mõjutavad oluliselt alluvate motivatsiooni ning oskuslikul kasutamisel võimaldavad nende motivatsiooni tõstmist. Motiveeritud töötaja püüab anda endast parima ja pühendada ennast tööle, seega teeb ta rohkem tööd ja reeglina saavutab häid tulemusi, mis on organisatsioonile kasulikud. Järelikult juhtimisstiilide professionaalne kasutamine lubab juhtida efektiivsemalt ja saavutada organisatsiooni eesmärke isegi tänapäevases materiaalsete ja inimressursside piiratud tingimustes. See omakorda tõendab, et „Motivatsioonis seisneb inimeste juhtimise tuum /.../.“ (Heller 2003:168).

Autor valis antud teema, kuna uurimisel saadud tulemused aitavad juhtidel allüksusi koordineerida. Autor on ka huvitatud selle teema uurimisest isiklikust vaatepunktist, sest teadmised on selles valdkonnas kasulikud nii teenistuses Politsei- ja Piirivalveametis kui ka eraelus. See on tingitud sellest, et juhtimisstiilide ja motivatsiooni olemuse tundmine aitab kergemini mõista inimesi, nende käitumist, vajadusi ja neid tegutsema panevaid motiive. Seega on nende teadmistega lihtsam erinevate inimestega toime tulla ning ühist keelt leida.

Lõputöö **eesmärk** on uurida Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel juhtide juhtimisstiilide mõju alluvate motivatsioonile. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised **uurimisküsimused**:

- 1) lähtudes teoriast, millised juhtimisstiilid mõjuvad töötajate motivatsioonile positiivselt, millised negatiivselt;
- 2) milline juhtimisstiil domineerib Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhtide seas ja millist mõju avaldab see alluvate motivatsioonile;
- 3) kuidas erinevad juhtimisstiilid mõjuvad Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites töötavate politseiametnike motivatsioonile, millised stiilid motiveerivad ja millised demotiveerivad neid.

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks uurib autor teoreetilisi allikaid ning viib Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite politseiametnike seas läbi ankeetküsitluse. Tulemuste analüüsi põhjal soovib autor jõuda järelduste ja ettepanekuteni, kuidas ja milliseid juhtimisstiile tuleb kasutada, et tõsta alluvate motivatsiooni Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites.

# 1. JUHTIDE JUHTIMISSTIILID JA NENDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE

Edukaks inimeste juhtimiseks on vaja lisaks teoreetilistele teadmistele juhtimisstiilidest omada ka selget ettekujutust, mis on organisatsioon, kes on juht ja milles seisneb juhtimise olemus. Antud vajadus tuleneb juhtimisstiilide tihedast seosest organisatsioonide, juhtide ja juhtimisega.

Organisatsioon on samade eesmärkidega inimeste ühendus, mis oma tegevustega püüab neid eesmärke saavutada. Tegevused organisatsiooni sees on teadlikult koordineeritud, organisatsioon toimib ja tegutseb pidevalt ning ta on struktureeritud. Samuti on organisatsioonil olemas teatud füüsilised, materiaalsed ja immateriaalsed ressursid. Kokkuvõtlikult öeldes on organisatsioon neljast osast koosnev süsteem. Nendeks osadeks on: 1) inimressurss, 2) struktuur (näitab, kuidas on organisatsioonis korraldatud koordineerimine ja tööjaotus) ehk organisatsiooni ja juhtimise selgroog, 3) sihid, kuhu tahetakse jõuda, 4) materiaalsed (ruumid, töövahendid) ja immateriaalsed (intellektuaalsed ressursid, oskused) ressursid. (Valk 2003:11)

Juht on inimene, kellel on vähemalt üks alluv. Juhtimine seisneb inimeste tegevuse ja käitumise sihikindlas suunamises ning neid üheskoos töötama panemises, selleks et saavutada organisatsiooni eesmärgid ning rahuldada selle liikmete vajadusi. Kõige levinumad on neli juhtimisfunktsiooni: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Need tegevused peavad tagama eesmärkide saavutamise organisatsiooni käsutuses olevate ressurssidega kõige efektiivsemal moel. (Alas 2005:12)

Juhtimise kohta eksisteerib palju definitsioone. Suurem osa neist sarnanevad sellega: juhtimine seisneb tegevustes, mis hõlbustavad kollektiivsete ülesannete sooritamist. Teistel juhtudel erinevad juhtimise definitsioonid kardinaalselt. Erinevused seisnevad näiteks järgmistes küsimustes: kes osutab mõju, kellele on see mõju suunatud, kuidas mõjutatakse ja milline on mõju tulemus. See tähendab, et universaalset juhtimise definitsiooni, mis töötaks igas situatsioonis, ei ole olemas. Oluline on vaid see, et need definitsioonid aitaksid tõsta arusaama juhtimise efektiivsusest. (Yukl 2010:41)

Juhtimine on üheaegselt nii kunst kui ka teadus. Kunst on see sellepärast, et juhtimine vajab praktikat ning seda ei saa ainult raamatutest õppida. Samuti on juhtimise juures väga oluline intuitsioon, mis tekib kogemuste omandamise käigus. Teaduseks võib seda nimetada seepärast, et on olemas suur hulk teadmisi ja tõestatud fakte, mis räägivad, kuidas organisatsiooni efektiivsemaks muuta. Hea juht peab omama mõlemat poolt – nii teadmisi kui ka praktikat. (Valk 2003:11)

## 1.1 Juhtimisstiilid

Juhtimisstiil on juhi käitumise viis alluvate suhtes, eesmärgiga saavutada organisatsiooni eesmärgid (Alas...1999). Juhtimisstiile ja nende kohta olemasolevaid teooriaid on mitmeid. Mõned teooriad on omavahel sarnased, kuid iga teooria räägib juhtimisstiilide klassifikatsioonist teiste sõnadega ning seletab lahti erinevaid nüansse. Head juhid ei kasuta oma töös ainult ühte juhtimisstiili ning nende valimine sõltub hetkeolukorrast, organisatsiooni eesmärkidest, tööliigist ning alluvatest. Töös on kasutatud just neid juhtimisstiilide teooriaid, sest autori arvates need sobivad kõige rohkem sisejulgeolekut tagavale ning kindlal käsuliinil põhinevale organisatsioonile nagu Politsei- ja Piirivalveamet. Allpool on loetletud mõned juhtimisstiilide teooriad.

Esimene teooria, mis jagab juhtimise kolmeks erinevaks stiiliks, milleks on:

**Autokraatne stiil:** juht delegeerib vähe. Võim on juhi käes ja juhtimisküsimused lahendab ta ainuisikuliselt, vastutavad aga alluvad. Alluvate tegevus on täieliku kontrolli all, juht sekkub igasse asja. Alluvate mõjutamiseks kasutatakse ähvardusi ja karistusi. Sellepärast nad kardavad eksida. Juht eeldab, et kõik töötajad on laisad ja püüavad teha vähem tööd, kui oleks vaja. Paljude miinuste juures on sellel juhtimisstiilil ka eelised: kiire otsustamine, alluvad võivad olla vähekompetentsed ja nad tunnevad end kindlamana, sest et täpselt teavad, mida neist oodatakse. (Alas...1999)

Autor leiab, et antud juhtimisstiil välistab koostöö alluvate ja juhi vahel ning see on puudus, sest alluvad ei saa antud juhul juhtimisel kaasa rääkida. Samuti juht ei saa teada ja näha kõike, mis organisatsiooni sees toimub, seega võib tekkida olukord, et juht langetab informatsiooni puuduse tõttu vale otsuse. Taoliste situatsioonide vältimiseks tuleb arendada koostööd oma alluvatega, mida kindlasti jäik juhtimisstiil takistab.

**Demokraatlik stiil:** juht eeldab, et töötajad on huvitatud oma tööst ja on aktiivsed ning motiveeritud. Sellepärast ta peab oluliseks suunata töötajaid, mitte käskida. Juht informeerib oma alluvaid, räägib teguritest, mis mõjutavad nende tööd ja alluvatelt oodatakse ideid, soovitusi. Paljud küsimused arutatakse koos läbi. Otsuse teeb kas juht ise, või tehakse seda ühiselt. (samas)

Autori arvates antud stiili kasutamine soodustab koostöö arenemist juhi ja alluvate vahel. See aitab juhtimisele kaasa, sest alluvatelt võib tulla palju häid ideid organisatsiooni paremaks muutmiseks ja probleemide lahendamiseks. Samas tõstab hea koostöö juhiga alluvate motivatsiooni.

**Mittesekkuja (*Laissez-faire*):** juht ei teosta peaaegu oma liidri funktsioone. Ta on nagu üks organisatsiooni töötajatest. Organisatsiooni liikmed arendavad end ise ja hoolitsevad motivatsiooni eest. Liidri roll on minimaalne, nii nagu rühma roll autokraatliku stiili puhul. Antud stiili puhul on võimalik, et rühm hakkab tegutsema enda eesmärkide nimel, arvestamata organisatsiooni eesmärkidega. (samas)

Autor arvab, et antud stiil ei luba saavutada kõrget produktiivsust, sest selle stiili juures puudub organisatsiooni liikmetel ühine eesmärk, mille nimel tegutseda. Samuti organisatsiooni jaoks on ohtlik, kui selle liikmed hakkavad tegutsema enda eesmärkide saavutamise nimel. Sellises olukorras kaob organisatsiooni mõte.

Teine teooria, mis jagab juhtimise neljaks erinevaks juhi tüübiks:

**Ekspluateeriv autokraat:** Otsustab ainuisikuliselt. Kasutab aktiivselt karistamist ja mängib alluvate hirmu peal. Tegevus organisatsioonis toimub jäigas raamistikus, mille paneb paika juht. (Alas 2008:112-113)

Autori hinnangul võib sellise juhtimisstiili rakendamine organisatsioonis mõjuda ebasoodsalt alluvate motivatsioonile ja sisekliimale. Selline juht, kes on ekspluateeriv autokraat, muudab ka oma töö raskemaks, sest alluvad ei ole alati tegutsema ühtselt. Koostööd tehakse vaid paika pandud jäiga raamistiku ja hirmu tõttu.

**Heatahtlik autokraat:** Ühest küljest kasutab autokraatlikku stiili, kuid ei kasuta karistust, vaid kiitust. Juht kasutab ainult kiitust ega karista isegi siis, kui oleks vaja. Vähesel määral delegeerib otsustamisõigusi, aga lõplik otsus on temal. (samas)



Autori arvates ei mõju selline juhtimisstiil alluvatele motiveerivalt, sest juht ei delegeeri otsustamisõigusi ning ei pane töötajat tundma end organisatsiooni jaoks olulisena. Samuti on selline juhtimisstiil kohati ebasobiv, sest alluvad ei saa juhilt konstruktiivset tagasisidet. Tagasiside on vaid kiituse vormis, ei tooda välja puudusi.

**Konsulteeriv demokraat:** Arvestab alluvate arvamusega, delegeerib otsustamisõiguse alluvatele ja annab käsk. (sammas)

Selline juhtimisstiil võib autori hinnangul mõjuda alluvatele koormavalt, kui juht kogu otsustamisõiguse neile delegeerib. Sellisel juhul võib kaduda juhi mõte organisatsioonis.

**Osavõtlik demokraat:** Tema jaoks on oluline alluvate arvamus. Juht aitab lahendada lahkarvamusi. Ta esineb kohtuniku rollis alluvate vahel, kellel on otsustamisõigus. Õigused on jagatud laiali. Demokraatliku juhtimisstiili korral juht usaldab oma alluvaid. Osavõtliku demokraadi juhtimisel on usaldus juhi ja alluvate vahel vastastikune. (sammas)

Autori hinnangul võib tekkida olukord, kus alluvad tunnevad, et juht on ühe või teise töötaja poolt, kui juht aitab lahendada lahkarvamusi. Sellises olukorras peaks juht kindlasti alluvatele oma seisukohti või põhjendusi kohtunikuks olles avaldama, et ei tekiks organisatsioonis sees suuremaid töötajate vahelisi konflikte.

Kolmas teooria, mis jagab juhid kolme erinevasse gruppi:

**Autokraatlik (heatahtlik või türannlik):** Juht teeb kõik lõplikud otsused ise. Alluvate tegevuse üle toimub jäik kontroll. Liikmete huvid on allutatud organisatsioonile ning alluvate arvamustega ei arvestata. Personalile on suured nõudmised. Alluvad ei julge küsida. Esineb konformism - arvamuste ja käitumise muutmine vastavalt grupis valitsevatele tõekspidamistele. (Pettinger 2010:346)

Autori arvates mõjub selline juht alluvale väga demotiveerivalt. Autokraatliku juhi alluvuses töötava kollektiivi tahe tööd teha on väga madal, kui nende arvamusega ei arvestata ning suurte nõudmiste juures töötajatele ei julge alluvad midagi küsida.

**Nõuandev/osalev:** Juht langetab otsused peale grupi liikmetega konsulteerimist. Juhi ja alluvate vahel kommunikatsioon on hea. Juhil on toetav roll. Küsimused juhile on

teretulnud ning ta on alati kättesaadav. Tegutsemisviisid on määratlemata. Vastutus ja aruandekohustus tulemuste eest jääb juhile. (samas)

**Demokraatlik/osalev:** Otsused tehakse grupi poolt – nõupidamisega või hääletamisega. Hääletamisel on kõik hääled võrdsed. Otsus võetakse vastu häälteenamuse alusel. Kõik grupi liikmed on seotud otsusega ning toetavad seda. Samuti võivad kõik grupi liikmed osaleda arutelus ning anda sellesse oma panuse. Organisatsioonis toimub koostöövaimu arenemine. (samas)

Autori arvates on viimased kaks stiili positiivse mõjuga alluvate motivatsioonile. Nõuandva ja demokraatliku stiilide kasutamisega on võimalik alluvate motivatsiooni tõsta. See on tingitud inimlikumast suhtumisest alluvatesse, võrreldes autokraatliku juhtimisstiiliga.

Autor käsitleb veel ühte juhtimisstiili teooriat, mis erineb oluliselt eelpool toodud teooriatest, kuna see kajastab juhtimisstiilide mõju sisekliimale ja töötajate motivatsioonile ning selle kaudu ka töötulemustele. Antud teooria jagab juhtimise kuueks erinevaks stiiliks.

Esmalt organisatsiooni sisekliimale soodsalt mõjutavad neli juhtimisstiili:

**Visionäärlik** - paneb inimesi liikuma ühiste eemärkide poole. Selle stiili mõju organisatsiooni õhustikule on kõige positiivsem ning seda kasutatakse kui muutusteks on vaja uut selget suunda. Visionäärlik juhtimisstiil on tavaliselt kõikidest stiilidest tõhusam. Juhid tulevad alluvatele pidevalt meelde nende töö üldeesmärki nii, et isegi argipäevased üksluised ülesanded omandavad hoopis suurema tähenduse. Antud stiili aluseks on kõigepealt inspireeriv juhtimine. (Goleman, Boyatzis, McGee 2002:69-76)

**Juhendav** - seob inimeste soovid organisatsiooni eesmärkidega. Mõju sisekliimale on väga positiivne ning seda kasutatakse, et arendada töötajate võimed pikas perspektiivis. Juhendavat stiili kasutavad liidrid vestlevad oma alluvatega ka isiklikel temadel. Nad ei näe nendes lihtsalt vahendit, et saavutada organisatsiooni eesmärke. Usalduse olemasolul võtavad töötajad avatumalt vastu töötulemuste kohta antavat tagasisidet, sest nad usuvad, et see teenib nende endi huve. Selle stiili puhul on liidril nõuandja roll. Juhendajad aitavad inimestel ära tunda nende tugevaid ja nõrku külgi ning püstitada

arengueesmärke ja koostada kava, kuidas neid saavutada. Igapäevast tööd kaugemate eesmärkidega sidudes tagavad juhid, et töötajad oleksid motiveeritud. (samas)

**Ühendav** - loob inimeste vahel harmooniat ja sidemeid. Mõju õhustikule on positiivne. Seda stiili kasutatakse, et siluda lahkkelisid meeskonnas ja motiveerida stressirohkel ajal. Antud stiili kasutavad liidrid väärtustavad alluvaid ja nende tundeid. Juhid omistavad suuremat rõhku töötajate emotsionaalsetele vajadustele ning pööravad vähem tähelepanu ülesannete ja eesmärkide täitmisele. Juhid peaksid seda stiili kasutama kõigepealt siis, kui nad püüavad parandada töömoraali, omavahelisi suhteid või taastada usaldust organisatsiooni vastu. Selle stiili rakendamine nõuab empaatiavõimet. Miinuseks on see, et juhid annavad harva konstruktiivset nõu, kuidas olukorda lahendada. (samas)

**Demokraatlik** - juhtimisstiili mõju rühma õhustikule on positiivne. Seda kasutatakse konsensusele jõudmiseks või töötajate poolse väärtusliku panuse saavutamiseks. Demokraatliku juhtimisstiili kasutav juht kulutab aega igapäeva vestlemisele ning kuulab töötajate muresid. See stiil on kõige tõhusam, kui juht ei ole kindel, millises suunas minna ning vajab võimekate töötajate ideid. Kui liidril on selge visioon olemas, siis demokraatlik stiil aitab leida ideid ja värskeid mõtteid selle elluviimiseks. Stiili miinuseks on see, et ülekasutamise üheks võimalikuks tagajärjeks on lõputud koosolekud, kus kaalutakse erinevad ideed, kuid lõppotsus jääb vastu võtmata. Demokraatliku liidri tugevaks küljeks on hea suhtlemis- ja kuulamisoskus. Sellised juhid on ka pigem meeskonnaliikmed kui ülevalt alla käskivad. (samas)

Kaks juhtimisstiili, mis vääralt kasutamise puhul tekitavad väga kergesti ebakõlasid:

**Tempot dikteeriv** - seab kõrgeid eesmärke ja väljakutseid. Selle stiili mõju organisatsiooni sisekliimale on oskamatu kasutamise tõttu sageli väga negatiivne. Antud stiili kasutatakse motiveeritud ja pädeva rühmaga kõrgel tasemel tulemuste saavutamiseks. Kui alluvad on andekad, siis saab seda stiili kasutav juht töö tehtud õigeks ajaks või isegi ennetähtaegselt. Vaatamata sellele tuleb antud stiili kasutada tagasihoidlikult ja vaid nendes olukordades, kus see on tõesti tõhus. Kasutades juhtimisstiili ebapädevalt, liiga palju või sobimatus olukorras, võib töötajates tekkida tunne, et neid sunnitakse liialt tagant. Samuti seda stiili kasutava liidri juhised on üldjuhul ebaselged, sest ta arvab, et töötajad ise teavad, mida on vaja teha. Tihtipeale

see ei ole nii ning tagajärjeks on töömoraali langus. Andmed näitavad, et tempo määramine tekitab üsna sageli mürgist sisekliimat. Mõõdukas surve võib muuta inimesed energilisemaks, kuid pikaajaline pinge nõrgestab neid. Niisuguste liidrite jaoks on sageli tähtsad vaid numbrid, kuid seda on vähe inimeste motiveerimiseks. (samas)

**Käskiv** - pakub hädaolukorras selgeid suuniseid ja sellega leevendab hirme. Mõju organisatsiooni õhustikule on väga negatiivne, sest sageli kasutatakse juhtimisstiili vääralt. Käskivat stiili tuleb kasutada kriisiolukorras või probleemsete töötajatega. Käskivat juhtimisstiili kasutavate liidrite motoks on „tee seda, sest mina ütlen nii“. Nad nõuavad käskude kohest täitmist, seletamata nende tagamaid. Samuti sellised juhid kasutavad ähvardusi, kui käske ei täideta. Tagasisidet antakse ainult valedele asjadele. Kõik see tekitab ebakõla organisatsioonis. Kui kiidetakse harva ning kritiseeritakse sageli, halveneb alluvate meeleolu, väheneb uhkustunne ja rahulolu. Just need aspektid motiveerivad enamikke edukaid töötajaid. Alluvad tunnevad, et nad ei ole enam oma tööle pühendunud, vaid sellest hoopis võõrdunud. (samas)

Lõputöö autor on Goleman'i jt juhtimisstiilide teooriaga täiesti nõus. Selle teooria kohaselt on olemas neli positiivse emotsionaalse mõjuga juhtimisstiili ja kaks stiili, mida tuleb kasutada ettevaatlikult ning ainult siis, kui seda tegelikult vaja on. Autor on veendunud, et tempot dikteerivat ja käskivat juhtimisstiili on vaja teiste juhtimisstiilidega võrreldes vähem kasutada. Edukas juht peaks võimalikult palju erinevaid (eriti positiivse mõjuga) juhtimisstiile kasutama vastavalt olukorrale.

Järgmistes lõikudes kirjeldab autor, kuidas peaksid juhid stiile valima ning kuidas korrigeerima neid vastavalt alluvate vajadustele. Autori arvates on juhtimisstiilide valik ja nende korrigeerimine väga oluline, et oma alluvate motivatsiooni tõsta.

### **Juhtimisstiilide valimine**

Juhtimisstiilid sõltuvad ette tulevatest olukordadest. Ühes situatsioonis tõhus juhtimisstiil, võib olukorra muutudes osutada sobimatuks. Seepärast peaks edukas juht kasutama laia juhtimisstiilide skaalat. D. Golemani uuringud näitavad, et juhi juhtimisstiil on otseses seoses organisatsioonis valitseva õhkkonnaga. Õhkkond tähendab organisatsiooni liikmete vahelistest suhetest tulenevat toetuse- ja soojustunnet ning on otseselt seotud inimeste motivatsiooniga. Ehk siis sellised motiveeritud töötaja

tunnused nagu soov pühenduda ettevõtte eesmärkidele, töötada täie jõuga ja kasutada loovust, sõltuvad organisatsioonis valitsevatest suhetest ja õhkkonnast. Tulenevalt juhtimisstiilide seosest töö atmosfääriga organisatsioonis, sõltub juhtimisstiilidest ka viimase edukus. Parimate tulemustega juhid kasutavad enamikku juhtimisstiilidest – igäüht õigel ajal ja õiges koguses. D. Goleman tõi välja 6 juhtimisstiili ja nende mõju organisatsiooni õhkkonnale (vt Lisa 5). (Virovere, Alas, Liigand 2005:53)

Juhid peavad rakendama rohkem kui ühte kuuest erinevatest juhtimisstiilist, vahetades neid vastavalt olukorrale. Neist kuuest stiilidest neli – visionäärne, juhendav, ühteliitev ja demokraatlik tekitavad innustavat vastukaja. Tempot dikteeriv ja käskiv stiil on mõnes olukorras vajalikud, kuid neid tuleb rakendada ettevaatlikult, sest et nende oskamatu kasutamise korral, mõjuvad nad negatiivselt organisatsiooni õhustikule. Juhid, kes kasutavad positiivse emotsionaalse mõjuga juhtimisstiile, saavad kindlalt paremaid tulemusi kui juhid, kes neid stiile ei kasuta. Oluline on ka see, et parimaid tulemusi saavutavad liidrid ei kasuta ainult ühte stiili. Nad kasutavad rohkem kui üht kuuest selgesti eristuvast stiilist, minnes sujuvalt üle ühelt teisele, vastavalt olukorrale, mis valitseb organisatsioonis. Piltlikult öeldes, need stiilid on nagu golfikepid profimängijal. Võistlusel valib professionaal just selle löögi jaoks vajaliku kepi. Tavaliselt see on automaatne, kuid mõnikord peab ta oma valikut põhjalikult kaaluma. Ta tunnetab olukorda, valib õige golfikepi ja kasutab seda oskuslikult. Täpselt samuti käituvad ka edukad juhid. (Goleman jt 2002:69-70)

Tõestatud on, et juhtide juhtimisstiilid mõjutavad nende alluvate käitumist ja produktiivsust. Näiteks demokraatlik stiil soodustab üldiselt kõrget produktiivsust ning heade suhete teket grupi sees. Samas autokraatlik stiil, kui juht on juures, toodab sama palju produktiivsust, kuid ta jätab alluvatele palju vähem otsustamisõigust ning reeglina rikub grupisisesed suhted ja vähendab alluvate koostöövalmidust. *Laissez-faire* stiili puhul, kus juht oma liidri funktsioone peaaegu ei teosta, on produktiivsus palju madalam, kui demokraatliku ja autoritaarse stiili kasutamisel. Nendest uuringutest lähtuvalt hakkasid mitmed organisatsioonid välja töötama juhtimisstrateegiaid, kus põhiliseks suunaks on eemaldumine autoritaarsetest juhtimisstiilidest demokraatlike juhtimismudelite poole, kus töötajatele on võimaldatud organisatsiooni juhtimises kaasa rääkida. (Butler, McManus 2002:126-127)

Autor peab väga oluliseks juhtimisstiilide valimist vastavalt olukorrale. Samuti toetab autor eemaldumist autoritaarsetest juhtimisstiilidest demokraatlike juhtimisstiilide poole. Juht ei pea kõrge produktiivsuse tagamiseks pidevalt jälgima oma alluvaid, juht peab tegelema ka oma ülesannetega. Töötajad omakorda peavad olema ise motiveeritud oma tööülesandeid korralikult täitma, et keegi ei peaks neid tagant sundima.

Paremad juhid on head kuulajad, sest juhtimine tuleneb mõistmisest. Juhi tundlikus alluvate lootuste ja unistuste vastu on kasulik, et leida nendega ühendust ja motiveerida. Ei ole võimalik saada inimesega kontakti, kui sa ei ürita kuulata ega mõista. Samuti on väga väheefektiivne paluda kellegi abi, kui sul pole temaga mingit ühendust. Kontakti leidmise oskuse parandamiseks, tuleb seada eesmärgiks inimesi mõista. Kuulata tuleb kõiki inimesi. Nii endast kõrgemal kui madalamal, see tähendab organisatsiooni igal tasandil. Kui juht kuulab, muutub organisatsioon paremaks. (Maxwell 2008:65-68)

Autori arvamusel eeldab kuulamine demokraatliku juhtimisstiili kasutamist, sest autokraadid langetavad otsused ainuisikuliselt ja läbirääkimisi ei toeta. Demokraatliku juhtimisstiili kasutamine ja ümbritsevate inimeste kuulamine aitab tõsta alluvate motivatsiooni.

### **Juhtimisstiili kohandamine alluvate vajadustega**

Juhi alluvatel on erinevad vajadused, võimed ja arengupotentsiaal. Nendega suheldes peaks juht olema paindlik ning tegelema igapäevaste vajadustega ja huvidega. Samuti ta peab olema otsekohene inimestega, kes alles omandavad uut oskust, sest et nad vajavad selgeid juhiseid ja pidevat tagasisidet. Uusi oskusi ja kogemusi omandavate inimeste toetamine on väga tähtis. Nad vajavad suunamist ja ei tohiks karta eksida. Neid, kes on väga pädevad, kuid ei ole piisavalt enesekindlad, peab juht julgustama. Sellistel töötajatel tuleb aidata teadvustada nende võimeid. Juht peab delegeerima tööülesandeid kõrgelt motiveeritud ja kogunud alluvatele. Ei tohiks aga delegeerida neid töid, mis on juhi jaoks ebameeldivad. Enne delegeerimist peaks otsustama, kelle kogemused või teadmised sobivad ülesande täitmiseks, seejärel andma inimesele vabadust ja tuge, mida tal on eduks vaja. (Feldmann 2010:51-52)

Käitumisteooria püüab näidata liidriks sobivat käitumisviisi. Motiveerimise edukus sõltub juhtimisstiilist. Juhtimisstiil on juhi käitumise viis alluvate suhtes eesmärgiga

saavutada organisatsiooni eesmärged. Juhtimisstiilile võib eristada erinevate tunnuste alusel. Meeskonda loovas juhtimisstiilis on juht üks meeskonna liikmetest ning juhtimine on osalev ja isiklik. Otsustamisse on kaasatud kogu meeskond. Rensis Likert püüdis lahendada küsimust, kas erinevaid käitumismalle on võimalik ühitada või mitte. Ta valis aluseks kaks juhi tüüpi:

- 1) Töötajakeskne – pöörab tähelepanu töötajate arengule ja rahulolule, eelistatud on kollektiivi areng, juht aitab töötajatel iseseisvalt otsustada;
- 2) Töökeskne – pöörab tähelepanu töö lõpptulemusele ja tööprotsessile, kõige olulisem on produktiivsus.

Ta väitis, et neid äärmuseid ei ole reaalne kokku viia, sest et juht ei saa olla üheaegselt nii töötajakeskne kui töökeskne. Kuigi ta võib olla mingil hetkel töötajakeskne ja pärast jälle töökeskne. (Alas 2008:112)

Tuginedes esimesele alapeatükile saab autor järeldada, et juhtimisstiilid mõjuvad oluliselt töötajate motivatsioonile. Oma juhtimisstiiliga juht võib töötajate motivatsiooni nii tõsta, kui ka langetada. Enamjaolt sõltub see sellest, kui oskuslikult ta valib ja kasutab erinevaid juhtimisstiile. Näiteks, kui juht kasutab ainult ühte stiili sõltumata olukorrast ning käsib isegi siis, kui oleks vaja kasutada demokraatliku stiili, võib see olla töötajate motivatsiooni languse põhjuseks. Vastupidi mõjuvad juhtimisstiilid, kui neid kasutatakse õigel ajal ja õiges koguses, vahetades vastavalt situatsioonile. Sel juhul mõjutavad viimased soodsalt töötajate soovi pühendada ennast tööle. Autori arvates on juhtimisstiilide oskuslik valimine ja rakendamine üks tähtsamatest ülesannetest, millega peavad juhid hakkama saama, et oma alluvaid motiveerida. Motivatsiooni ja selle olulisust käsitletakse põhjalikumalt järgmises alapeatükis.

## 1.2 Motivatsioon, motiiv ja motiveerimise põhimõtted

Igal inimesel on omad vajadused, mis panevad ta tegutsema, suhtlema, liikuma. Vajadused kutsuvad esile motivatsiooni. Motivatsioon on vajaduste rahuldamisele suunatud eesmärgipärane aktiivsus. Vajaduste rahuldamisel tekivad positiivsed emotsioonid ja kaob motivatsiooniline pinge. Kui inimene üks kord on rahuldanud oma vajadused mingil viisil, siis järgmine kord analoogse vajaduse tekkimisel hakkab ta tegutsema samamoodi. Juba kiiremini ja automaatselt, vastavalt eelnevalt saadud

kogemusele. Kuid vajaduse mitterahuldamine kutsub esile frustratsiooni ehk psühholoogilise pingeseisundi ning inimesel tugevneb motivatsiooniline pinge. (Bachmann, Maruste 2008:74-78)

Motiiv on tunnetatud vajadus. Vajadus kutsub esile motivatsiooni. Motiiv aga konkretiseerib selle. See tähendab, et inimene saab oma vajadustest, tegevustest nende rahuldamisel ja eesmärkidest aru. Kõik see viib vajaduste rahuldamiseni. Tegevus ei ole motiivi tagajärg, tegevus suunatakse motiivi poolt loodud eesmärgile, mis alguses esineb psüühilises plaanis. Teadvuse osavõtu järgi liigitatakse motiive kahte rühma:

- 1) teadlikud;
- 2) ja ebateadlikud motiivid.

Ebateadliku motiivi korral ei saa inimene täpselt ise oma motiivist aru. Teistele, ilma põhjalikuma uurimiseta, ei ole see samuti seletatav ja arusaadav. Suur osa meis tekkinud motiive on ebateadlikud. Inimeste tegevust mõjutab tavaliselt palju motiive. Üheaegselt mõjutavad meid nii teadlikud kui ka ebateadlikud motiivid. Nendest üks juhtmotiiv või mõned peamised motiivid (millel on suurim emotsionaalne tähendus) on otsustava mõjuga konkreetsele käitumisele. Võib öelda, et motiivi emotsioon annab vajalikku energiat tegevustele, mis viivad tunnetatud vajaduse rahuldamiseks. (samam)

Sisemine motivatsioon on loomulik motivatsioon, mis ilmneb spontaanselt inimeste psühholoogilistest vajadustest vabaduse, pädevuse ja emotsionaalse läheduse järgi. Need vajadused aitavad isikul saavutada palju häid külgi nagu loovus, püsivus, mõistmisvõime ning isiklik heaolu. Sisemiselt motiveeritud inimesed ütlevad, „see on huvitav“, „see on lõbus“, „mulle meeldib seda teha“. Näiteks võib inimene tunda väljakutset ristsõna lahendamisel ning sellega on ta sisemiselt motiveeritud ning võib olla tegevuses mitu tundi. (Reeve 2009:111-113)

Väline motivatsioon tekib väliskeskkonna stiimulitest nagu toit, raha, kiitus, tähelepanu, privileegid, auhind, heakskiit, stipendium, tunnustus, avalik tunnustamine jne. Inimesed tegutsevad selleks, et saada midagi, näiteks raha või tähelepanu. (samam)

Põhieesmärgid või -vajadused on motivatsioonilise elu klassifitseerimise põhiline ja põhjendatud võimalus, sest üksnes põhieesmärgid jäävad muutumatuks. Kui vaadata hoolikalt meie igapäevaseid ihasid näeme, et need ei ole eesmärgid omaette, vaid on tavaliselt abinõud mingi eesmärgi saavutamiseks. Näiteks me tahame raha auto



ostmiseks, autot omakorda, sest me ei taha olla kehvemad nendest, kellel auto on olemas. See lubab meil säilitada eneseaustuse, et teised saaksid meid ka austada. See tähendab, et meid läbivate konkreetsete ihade puhul ei ole nii tähtsad need ise, kui tähtis on see, mida nad põhjalikumalt analüüsid lõpuks tähendavad ning kuhu viivad. Seepärast motivatsiooni uurimine peab tegelema ka inimeste lõplike eesmärkide või vajaduste uurimisega. (Maslow 2007:61-67)

Alljärgnevalt on loetletud eesmärkide kriteeriumid: selge; üksikasjalik; mõõdetav; saavutatav; kirjalik; ajas piiritletud; realistlik; väljakutset pakkuv; kokku lepitud; järjekindel; saavutamist väärt; osalust võimaldav. (Adair 2006:125)

Lõputöö autori arvates on eesmärgi tunnustest kinnipidamine oluliseks faktoriks töötajate motiveerimisel. Eesmärkide püstitamisel tuleb neid kindlasti järgida.

Motivatsioonis seisneb inimeste juhtimise tuum. Motiveeritud inimesed tahavad anda endast parima iseendi pärast. Seega motivatsioon tähendab inimese sisetunnet. Juhid peavad oskama luua tingimusi, mis motiveerivad kõiki alluvaid. Antud ülesande keerulisus seisneb selles, et erinevatele inimestele avaldavad mõju erinevad tingimused ning need tingimused võivad aja jooksul muutuda. (Heller 2003:168-170)

Motiveeritud töötaja on aktiivne ja entusiastlik, pühendab ennast tööle ning reeglina saavutab häid tulemusi ja püüab saada endale suuremat vastutust. Selline inimene suhtub positiivselt erinevatesse väljakutsetesse. Ka võib hästi motiveeritud töötaja mõjutada teisi töötajaid ning innustada neid saavutama enam. Vastupidi tegutsevad motivatsioonipuuduses töötajad. Nad püüavad vältida vastutust ning on tihti ükskõiksed oma tööülesannete suhtes. Seega nende töötulemused võivad olla viletsad. Samuti võivad nad hilineda tööle või üldse tulemata jätta. Motivatsioonipuuduses inimene on ohtlik kõikidele teistele töötajatele, sest et motivatsioonipuudus on nakkav ning kui üks töötaja ei täida oma ülesandeid, siis see võib mõjutada ka teisi tema eeskujul talitama, kui selle vastu midagi ette ei võeta. (sammas)

Autori arvates on inimestele omane eesmärgipärane tegevus, mis on suunatud nende vajaduste rahuldamisele. Kui inimesel puudub motiiv, puudub tal ka soov teha tööd või saavutada enam. Motivatsioon annab inimestele jõudu tegutsemiseks, mistõttu on motiveeritud töötajad organisatsiooni jaoks palju väärtuslikumad. Nad jõuavad teha

tööd rohkem ja paremini, kui demotiveeritud töötajad. Autori arvates on motiveeritud töötajad entusiastlikud ja nendelt võivad tulla head ideed ja ettepanekud töö paremaks muutmiseks ning probleemide lahendamiseks. Mis puudutab demotiveeritud töötajaid, siis nemad teevad tööd täpselt nii palju kui neilt nõutakse ja mitte rohkem. Autori arvates rõhutavad need asjaolud töötajate motivatsiooni tähtsust tööülesannete täitmisel. Allpool on loetletud mõned motiveerimise põhimõtted, mis võivad aidata juhte alluvate motiveerimisel.

### **Nõuanded juhile alluvate motiveerimisel**

Motiveerimise kohta eksisteerib palju teooriaid. Enamus nendest teooriatest ei räägi üksteisele vastu, vaid täiendavad üksteist. Kui vaadelda neid koos, siis annavad nad hea ülevaate töömotivatsiooni olemusest. Üldiselt rääkides, siis on alluvate motiveerimiseks vaja teada järgmist:

1. Juht peab teadma iga töötaja vajadusi, tegutsemisajendeid, soovitavaid tulemusi ning ambitsioone. Silmas tuleb pidada, et töötajad erinevad nii isiksuseomadustelt kui ka vajadustelt.
  2. Määraates töötajatele ülesandeid, peab juht arvestama nende eripäradega ning andma võimaluse saada nii sisemisi, kui ka välimisi tasusid.
  3. Juht peab selgitama oma alluvatele nende pingutuste võimalikke tulemusi, eriti siis, kui tulemus on soovitav, positiivne ja realistlik.
  4. Et vältida võimalikke demotivatsioonilikeid, peaks jälgima juht tasusüsteemi, ettevõtte reeglistikku ning juhtimisstiili.
  5. Tasustamine peab toimuma võrdsetel alustel.
  6. Juht peab leidma tasakaalu töötajatevahelises võistlemises, vältides konflikte.
  7. Juht peab oskama leevendada organisatsiooni mudatuste negatiivse mõju töötajate motivatsioonile, kasutades oma suhtlemisoskusi ning arvestades iga töötaja eripäraga.
  8. Kui juht jagab alluvatele ülesandeid ning rolle, peab ta arvesse võtma motivatsiooniteoreetikute ja -praktikute kogemust tööprotsessi kavandamisel.
- (Brooks 2008:89-90)

Järgmisena vaatleb autor motiveerimise põhimõtteid, mis on praktiliselt kõikjal rakendatavad. Juhtimisel on väga oluline neid alati meeles pidada. Motiveerimise põhimõtted jagunevad kolmeks:

### **1. Töö jagamine vastavalt oskustele**

Ennast tööga ülekoormatult tunduvad inimesed või need, kellele esitatavad nõuded ei vasta nende oskustele, on palju rahulolematud, kui need kes tunnevad ennast töö juures enesekindlalt. Selleks, et vältida ülekoormust, tuleb vajadusel jagada töökoormust meeskonnas ümber. Samuti tuleb koolitada töötajaid, et parandada nende võimeid.

### **2. Selgelt väljendatud eesmärk**

Eesmärgid peavad olema realistlikud ning saavutatavad. Samuti peab igaüks täpselt teadma, mida temalt oodatakse. Veel parem, kui töötajad saavad osaleda eesmärkide püstitamisel, siis nende täitmine pakub alluvatele veelgi suuremat rahuldust.

### **3. Tunnustus saavutuste eest**

Tunnustus ei tähenda ainult rahaliste hüvede pakkumist. Raha vaid hoiab rahulolematust mõne aja eemal. Materiaalne tasu iseenesest tõstab motivatsiooni vaid mõneks ajaks. Juht peab teadma, mis kedagi tegutsema paneb (näiteks: positiivne tagasiside, aktiivne huvitumine töötaja karjäärist, inimese võimete tunnustamine, vastutuse suurendamine). Selliste teadmiste abil saab mõjutada töötajaid paremini tegema oma tööd. (Heller 2003:170)

Autori arvates toimivad need põhimõtted, sest inimestele on tähtis, et nad oskaksid teha seda, mida neilt nõutakse, teaksid mille nimel nad töötavad, saaksid tagasisidet ning teaksid, et neist hoolitakse. Raske uskuda, et on inimesi, kellele meeldib teha seda, mida nad ei oska või ei tea milleks ja kuidas seda tehakse. Autor on veendunud, et inimestele on omane eesmärgipärasus. Kui inimesel ei ole eesmärki, kuhu ta tahab jõuda, siis ta ei tegutse selle nimel ning tal puudub motiiv ja ei ole motivatsiooni millegi saavutamiseks. Sellest tulenevalt on oluline, et organisatsioonil oleks selge ja reaalne eesmärk, millega oleksid nõus kõik organisatsiooni töötajad ning nad töötaksid selle saavutamise nimel.

Tuginedes teoreetilisele osale võib järeldada, et üldreeglina mõjub demokraatlik juhtimisstiil töötajate motivatsioonile positiivsemalt, kui käsutav juhtimisstiil, kuna töötajatele meeldib rohkem nende kaasamine otsustamisprotsessi ning arvestamine nende arvamustega. Autokraatse juhtimisstiili puhul on töötajad täieliku kontrolli all ning nende mõjutamiseks kasutatakse ähvardusi ja karistusi. Sellest tulenevalt kardavad töötajad eksida. Autor on arvamusel, et ähvardused ja karistused ei saa kedagi motiveerida. Need faktorid hoiavad töötajaid pinges, demotiveerivad ning võivad tekitada inimestes frustratsiooni. Ei tohiks aga unustada, et eriolukordades, kus on vaja otsustamiskiirust ja tööülesannete täitmise täpsust, võib autokraatne juhtimisstiil osutada kõige sobivamaks vahendiks organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Seda tuleb kasutada vaid õigel ajal ja õiges koguses ning sellega ei tohiks liialdada. Seega teooriat analüüsides on leitud vastus esimesele uurimisküsimusele, milline juhtimisstiil mõjutab alluvate motivatsiooni positiivselt ja milline negatiivselt.

## 2. JUHTIDE JUHTIMISSTILIDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE IDA PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO KORDONITE NÄITEL

### 2.1 Uuringu eesmärk, valim ja meetod

Töö autor viis Politsei- ja Piirivalveameti Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite politseiametnike seas läbi ankeetküsimustiku (vt. Lisa 1). Küsimustiku eesmärk oli välja selgitada, kuidas Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite juhtide juhtimisstiilid mõjuvad nende alluvate motivatsioonile.

Valimi moodustasid Kunda, Narva-Jõesuu, Narva, Mustajõe, Punamäe, Vasknarva ja Alajõe kordonite kõik nende allüksuse juhtidele alluvad politseiametnikud. Valimist jäid välja ametnikud, kes olid küsitluse läbi viimise ajal puhkusel, haiguslehel või mujal teenistuses. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor ankeetküsitlust. Uuringust saadud andmed on vajalikud, kuna need kajastavad erinevate juhtimisstiilide mõju töötajate motivatsioonile. See aitab omakorda juhtidel valida juhtimisstiile, et motiveerida oma alluvaid ning parandada töötulemusi.

Ankeetide jagamine erinevatesse Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonitesse toimus erinevalt. Kunda kordoni politseiametnikele saadeti ankeete elektrooniliselt, sest Kunda kordon asub teistest kordonitest kaugemal ja autoril ei olnud võimalust ajapuuduse tõttu isiklikult kohal käia. Narva-Jõesuu, Narva, Mustajõe, Punamäe, Vasknarva ja Alajõe kordonites jagas autor ankeete isiklikult kätte paber kandjal, et tagada vastanute suuremat arvu. Samuti võis autor küsimuste tekkimisel koheselt nendele vastata. Andmete kogumine toimus ajavahemikul 23.03.2012 kuni 04.04.2012.

Küsimustik koosnes 25 väitest ning kahest lisaküsimusest tööstaaži ja vanuse kohta. Ankeetküsitlusele vastamiseks kulus aega maksimaalselt kuni viis minutit. Autori arvates küsimuste suurem hulk vähendaks vastanute arvu, sest kordonites viiakse läbi iga-aastaselt mitu küsitlust ja töötajad ei ole nendele vastamisest huvitatud. Üheks

kaalukaimaks argumendiks, et panna inimesi küsimustikule vastama oli selle täitmise lihtsus ja kiirus.

Ankeedi küsimused on kinnised koos viiepallise hindamisskaalaga (ei tea, ei nõustu üldse, pigem ei nõustu, pigem nõustun, nõustun täielikult), mida autor analüüsimise jaoks teisendas järgmisteks numbriteks (1- ei nõustu üldse, 2- pigem ei nõustu, 3- ei tea, 4- pigem nõustun, 5- nõustun täielikult). Kinniste küsimuste eelis seisneb selles, et vastuseid on parem analüüsida ja omavahel võrrelda. Samuti on kergem saada üldpilti küsitlenute arvamusest. Küsimused olid jaotatud kolmeks osaks. Esimene osa (küsimused 1 – 13) käsitleb juhtide juhtimisstiile. Teine (küsimused 14 – 19) käsitleb töötajate motivatsiooni ja juhtide juhtimisstiilide mõju motivatsioonile. Kolmandas osas (küsimused 20 – 25) on ülema-alluva suhteid käsitletavat küsimused.

Kõik vastajad osalesid uuringus vabatahtlikult ning jäid anonüümseks, isikuandmeid töös ei kasutatud. Teaduseetikast lähtuvalt ei ole võimalik esitatud andmete põhjal juhte personaalselt tuvastada.

Andmete töötamiseks kasutati *Microsoft Office Excel 2007* ning tulemuste näitlikuks tutvustamiseks tabeleid ja diagramme. Kirjeldavat statistikat teostati sama programmiga ja kõikide väidete puhul toodi välja mediaan, mood, aritmeetiline keskmine ning standardhälve (vt. Lisa 3).

Empiirilise uuringu tulemuste usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutas autor märgi- ehk signatuurtesti. Selleks vastused „ei nõustu üldse“ ja „pigem ei nõustu“ loetakse märgiks „-“ ning „pigem nõustun“ ja „nõustun täielikult“ loetakse märgiks „+“. Märgi- ehk signatuurtesti tulemused ja usaldusväärsuse protsent esitatud lisa 3.

Sagedused kontrolliti nullhüpoteesi abil, kas märkide „+“ ja „-“ erinev arv esineb juhuse tõttu või mitte. Selle leidmiseks kehtib valem:

$$z = \frac{[(f^{"+"} - n \cdot P\{+\}) - 0,5]}{\sqrt{n \cdot (P\{+\} \cdot P\{-})}}, \text{ kus}$$

$f^{"+"}$  on sagedamini esinevate märkide arv;

$n$  – võrreldavate arvupaaride arv;

$P\{+\}$  – märgi „+“ sageduse oletatav tõenäosus;

$P\{-}$  – märgi „-“ sageduse oletatav tõenäosus;

0,5 – koefitsient.

Märkide “+” ja “-” esinemine on võrdtõenäoline ja võrdne poolega, st  $P=0,5$ .

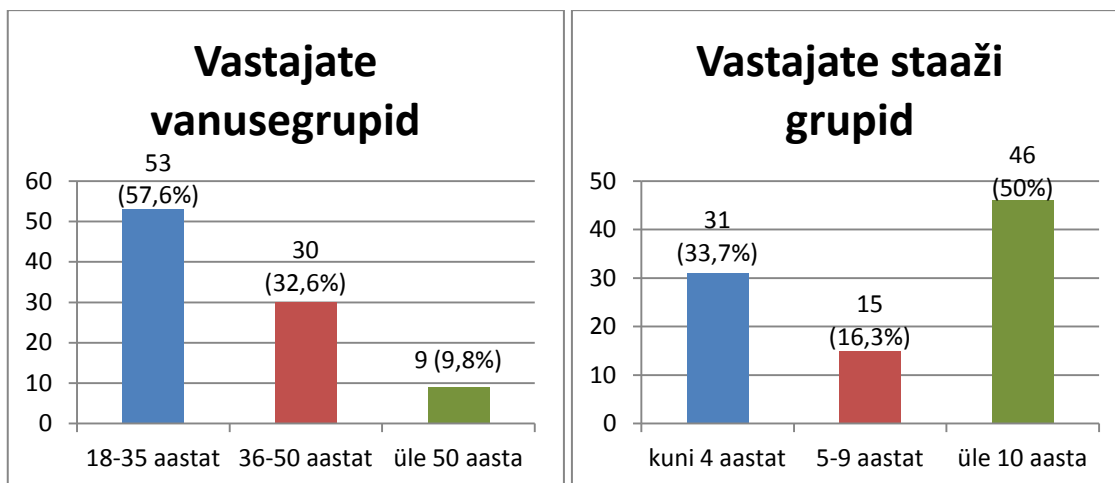
“0” – märgid jäetakse vaatlusest kõrvale ning vähendatakse vastavalt ka võrreldavate arvupaaride hulka.

Usaldusväarsuse protsendi leidmiseks kasutati z-jaotuse tabelit. (Kõverjalg 1994: 56-57)

## 2.2 Uuringu analüüs

Kokku oli laiali jagatud 163 ankeeti ning täidetuna sai autor tagasi 92. Seega vastanute protsent kogu valimist on 56,5%. Enamus vastajatest 53 (57,6%) olid vanuses 18-35 aastat, vanuses 36-50 aastat oli 30 (32,6%) ja üle 50 aasta 9 (9,8%) vastajaid. Need tulemused näitavad, et enamus vastanutest kavatses tõenäoliselt veel mitu aastat töötada kordoni juhi alluvuses ning on oluline, et juhid innustaksid neid saavutama organisatsiooni eesmärke ja mõjutaksid töötajate motivatsiooni positiivselt.

Suurem arv vastajatest 46 (50%) olid kogunud ametnikud, kes on töötanud praeguses kordonis üle 10 aasta. Staažiga 5-9 aastat, mis samuti viitab suurtele kogemustele töös riigipiiril, oli 15 (16,3%) vastajat. Suur staaž tähendab seda, et inimene tunneb oma praeguse kordoni juhti ning oskab võrrelda teda eelmise või eelmiste juhtidega. Antud juhul on üsna tõenäoline, et vastaja on teadlik erinevate juhtimisstiilide mõjudest tema motivatsioonile, mis lisab küsimustiku tulemustele usaldusväarsust. Staažiga kuni 4 aastat oli 31 (33,7%) vastajat. Nendeks võib olla nii hiljuti tööle asunud, kui ka mõne aastase tööstaažiga ametnikud ning ka neil on arvatavasti juba kujunenud selge arusaam praeguse kordoni juhi juhtimisstiilide mõjudest motivatsioonile. Näitlikkuse eesmärgil vastajate staaži ja vanusegrupid on välja toodud joonisel 1.



**Joonis 1.** Küsimustikule vastanud politseiametnike vanuse ja staaži grupid.

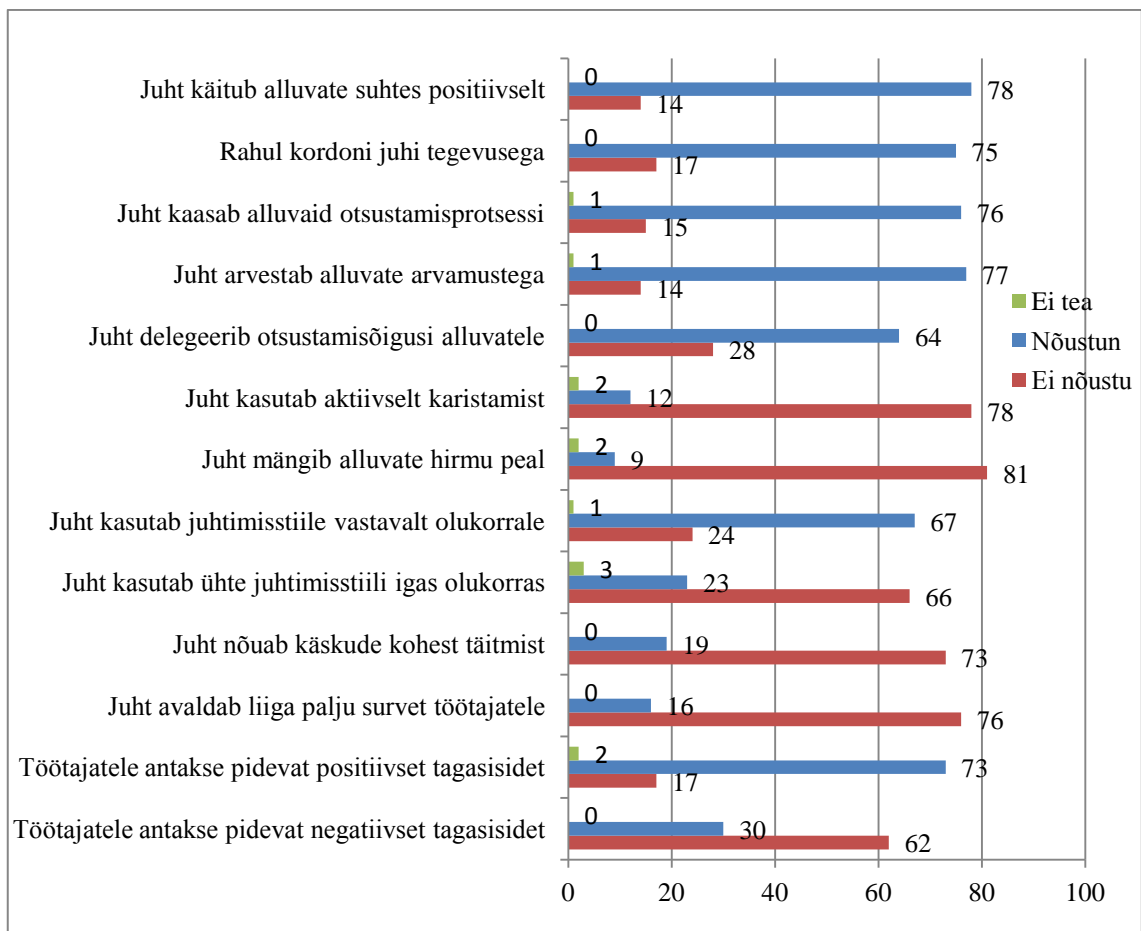
Märgi- ehk signatuurtesti tulemusena on väite, vastajad peavad ennast motiveeritud töötajaks, usaldusväärsus üle 95%. Ülejäänud väidete puhul testi tulemused näitavad, et nad on usaldatavad üle 99% (vt. Lisa 3). Antud tulemused kinnitavad, et vastused ei esine juhuse tõttu ja on usaldusväärsed.

Juhtide juhtimisstiilide mõju väljaselgitamiseks Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite töötajate motivatsioonile analüüsib autor ankeetküsimustike kolmes osas. Esimeseks osaks on juhtide juhtimisstiile käsitletavat küsimused, teiseks on motivatsiooni ja kolmandaks ülema-alluva suhteid käsitletavat küsimused. Analüüsis arvestab autor, et vastused „ei nõustu üldse“ ja „pigem ei nõustu“ on eitavad vastused ning „pigem nõustun“ ja „nõustun täielikult“ on jaatavad. Seda tehakse analüüsi selguse ja ülevaatlikkuse eesmärgil. Täpsete vastuste ja protsentuaalse jaotusega tutvumiseks (vt. Lisa 2).

**Juhtide juhtimisstiile käsitletavate küsimuste osas** esitas autor 13 väidet, mis karakteriseerivad kordoni juhtide valdavat juhtimisstiili. Tervest esimesest osast võib lugeda positiivseteks vastusteks 79.1%. Selleks liideti positiivsete küsimuste puhul kõik jaatused ja negatiivsete puhul eitused ning arvutati välja nende protsendisuhe esimese bloki kõikidest vastustest. Negatiivsete vastuste arvutamisel liideti positiivsete küsimuste eitused ning negatiivsete küsimuste jaatused ning tulemuseks osutus 19,9% negatiivseid vastuseid tervest esimesest blokist. Ei leidnud vastust 1%. Antud tulemused kinnitavad, et enamusel Ida prefektuuri kordonite juhtidel valdav juhtimisstiil on



demokraatlik, kuid arenguruumi veel kindlasti on. Juhtide juhtimisstiile käsitletavate küsimuste osa tulemused on esitatud Joonisel 2.



**Joonis 2.** Juhtide juhtimisstiile käsitletavate küsimuste osa tulemused.

Uuringu tulemused (vt. Lisa 2 ja Lisa 3) näitavad, et 46 (50%) vastanutest nõustus täielikult, et nende kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne ning 32 (34,78%) vastajat pigem nõustusid selle väitega. Ei nõustunud üldse 3 (3,26%) ja pigem ei nõustunud 11 (11,96%) vastajat. Selle väite mood on 5, mis tähendab, et enamus uuringus osalenutest on täiesti nõus, et nende kordoni juhi juhtimisstiil on alluvatele soodne ja mõjutab neid positiivselt. Juhtide juhtimisstiilide töötajatega heakskiitu kinnitab ka kõrge keskvärtus, mis võrdub 4,16-ga. Võrdlevalt väike standardhälve (1,122) ütleb aga, et aritmeetilist keskmist võib usaldada. Autori arvates peabki olema nii, et juhi juhtimisstiil mõjub töötajatele soodsalt ja Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites see valdavalt nii ka on. See on kindlasti väga positiivne tulemus, et enamus vastanutest kiidavad oma juhi juhtimisstiili heaks.

Täiesti rahul oma kordoni juhi tegevusega on 40 (43,48%) vastajat ning pigem rahul 35 (38,04%). Üldse ei nõustunud sellega üksnes 2 (2,17%) ning pigem ei nõustunud 15 (16,30%). Selle väite mood on 5, aritmeetiline keskmine 4,04 ja standardhälve 1,138. Järelikult enamuse küsimustikule vastanutest peavad oma juhi tegevust õigeks ning jagavad juhi vaated probleemidele. Autori seisukohalt on see kindlasti positiivne ning ühised vaated asjadele on hea eeldus meeskonna- ja koostööle juhi ja alluvate vahel. Hea koostöö eelis seisneb informatsiooni kiires liikumises ja probleemide operatiivses lahendamises, sest koos jõutakse asju teha rohkem ja paremini, kui üksinda.

51 (55,43%) vastajat pigem nõustus sellega, et nende kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi, 25 (27,17%) nõustusid selle väitega täielikult ning 9 (9,78%) pigem ei nõustunud ja 6 (6,52%) ei nõustunud sellega üldse. Üks isik (1,09%) ei osanud vastata sellele küsimusele. Mood on 4, mediaan 4, aritmeetiline keskmine 3,87 ja standardhälve 1,121. Nendest andmetest tuleb välja, et enamuse vastanutest on pigem nõus selle väitega ja ainult mõned olid sellega täiesti nõus. Üldkokkuvõttes antud tulemus on positiivne, kuid autori arvates neid, kes on selle väitega täiesti nõus oleks võinud rohkem olla, sest et töötajate kaasamine otsustamisprotsessi positiivselt mõjub nende motivatsioonile. Samuti on autor veendunud, et õigete otsusteni jõutakse suurema tõenäosusega siis, kui otsuseid langetakse koos, mitte siis, kui keegi langetab otsust ainuisikuliselt.

Suurem arv vastanutest 44 (47,83%) arvasid, et nende kordoni juht pigem arvestab alluvate arvamustega ja 33 (35,87%) vastajat olid selle väitega täiesti nõus. Üks isik (1,09%) ei osanud vastata. Ülejäänud 4 (4,35%) ei nõustunud üldse ja 10 (10,87%) pigem ei nõustunud, et juht arvestab alluvate arvamustega. Aritmeetiline keskmine on 4 mis näitab, et uurimuses osalenud on enamjaolt nõus sellega, et kordoni juhid kaasavad alluvaid otsustamisprotsessi. Võrdlemisi väike standardhälve (1,099) kinnitab, et vastajate arvamused väga palju ei erinenud ning aritmeetilist keskmist võib usaldada. Autori hinnangul see on kindlasti positiivne, et juhid arvestavad enamuse vastanute arvamustega. Tihtipeale töötajatelt võib tulla palju häid ideid. Autor arvab, et kõike töötajaid peab hoolikalt kuulama ja kaaluma nende poolt pakutud variantide rakendamist. See võib aidata organisatsiooni paremaks muutmiseks kaasa.

Sellega, et kordoni juht delegerib otsustamisõigusi alluvatele pigem nõustus enamusest 50 (54,35%) ja 14 (15,22%) nõustusid täielikult. 14 (15,22%) leidsid, et ei nõustu üldse ja samuti 14 (15,22%) pigem ei nõustunud sellega, et nende juht delegerib otsustamisõigusi alluvatele. Antud väite standardhälve on 1,334, mis on suhteliselt suur ning tähendab, et selles küsimuses vastanute arvamused lahknesid rohkem, kui teistes. Mood on 4, kuid aritmeetiline keskmine 3,39. Autor on seisukohal, et selles osas võiksid tulemused olla paremad. Tulemus ei ole aga võrdlemisi negatiivne. Mõnedele töötajatele otsustamisõiguste delegerimine võib osutada väljakutset pakutavaks ning sellega on võimalik tõsta alluvate motivatsiooni. Kuid autori arvates, delegerides otsustamisõigusi alluvatele, tuleb kontrollida, et nende otsused oleksid kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega.

Suurem osa vastanutest ei olnud nõus väitega, et nende kordoni juht kasutab sageli karistamist. Ei nõustunud üldse 43 (46,74%), pigem ei nõustunud 35 (38,04%), pigem nõustusid 10 (10,87%) ja nõustusid täielikult üksnes 2 (2,17%) vastajat, et nende kordoni juht kasutab aktiivselt karistamist. Sellele küsimusele ei osanud vastata 2 (2,17%) töötajat. Keskväärtus on 1,84 ja standardhälve 1,051 ning mood on 1. See tähendab, et Ida prefektuuri kordoni juhid aktiivselt karistamist ei kasuta. Autori arvates on see hea, sest et karistamist peab kasutama üksnes siis, kui seda tegelikult vaja on. Aktiivset karistamist kasutavad reeglina käsutava juhtimisstiiliga juhid. Teoorias aga selgub, et väärkasutamise puhul antud stiil demotiveerib töötajaid. Selle vältimiseks karistus peab olema õiglane ja mõjutama isikuid edaspidi hoiduma niisuguste tegude toimepanemise eest. Kindlasti ei tohi karistustega liialdada.

Enamus vastanutest 63 (68,48%) ei nõustunud üldse ja 18 (19,57%) pigem ei nõustunud, et nende kordoni juht mängib alluvate hirmu peal. 2 (2,17%) isikut ei osanud vastata ning valisid vastuseks „ei tea“. Ainult 7 (7,61%) vastajat pigem nõustusid ja 2 (2,17%) nõustusid täielikult, et nende kordoni juht mängib alluvate hirmu peal. Selle väite aritmeetiline keskmine on 1,55, mediaan ja mood on 1 ning standardhälve on 1,009. Sellest tulenevalt võib järeldada, et uuringus osalenutes on peaaegu üksmeel, et nende kordoni juhid ei mängi alluvate hirmu peal ja see on vaidlemata positiivne. Autori arvates mängimine alluvate hirmu peal sunnib tegutsema neid destruktiivselt ning see võib olla eksituste põhjuseks. Kiiduväärt on see, et

küsitluses osalenute arvates Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite juhid sellist võtet peaaegu ei kasuta.

Väitega, et kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale pigem nõustusid 49 (53,26%) ja nõustusid täielikult 18 (19,57%) vastajat. Ei osanud vastata 1 (1,09%) isik. 19 (20,65%) vastajat pigem ei nõustunud ning 5 (5,43%) ei olnud üldse selle väitega nõus. Mood on 4, aritmeetiline keskmine 3,61 ja standardhälve 1,176. Autori arvates võiksid Ida prefektuuri kordoni juhid veel rohkem vahetada juhtimisstiile vastavalt olukorrale, sest lähtuvalt teooriast ei kasuta edukad juhid ühte ja sama juhtimisstiili igas olukorras, nad oskuslikult vahetavad erinevaid stiile sõltuvalt situatsioonist. See mõjub kindlasti alluvate motivatsioonile positiivselt ning juhtimisstiilide oskuslik vahetamine vastavalt olukorrale on juhi professionaalsuse näitaja.

Võrreldes eelmise väitega jagunesid siin vastused vastupidi. Sellega, et juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast ei olnud üldse nõus 38 (41,30%) ja pigem ei nõustunud 28 (30,43%) vastajat. 23 (25%) vastajat märkisid, et nad on pigem nõus ning keegi ei märkinud, et on täiesti nõus selle väitega. Sellele väitele ei osanud vastata 3 (3,26%) isikut. Aritmeetiline keskmine on siin 2,12 ning mood on 1. Need andmed kinnitavad, et enamuse Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhtidest kasutavad erinevaid juhtimisstiile lähtuvalt olukorrast. Autor on kindel, et see on positiivne ja nii peavadki tegema head ja kogenud juhid. Samuti antud väite tulemus kinnitab, et eelmisele väitele vastasid küsimustikus osalenud ausalt, sest et juhid ei saa üheaegselt kasutada erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale ja samas ka kasutada ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast. Need kaks väidet on omavahel vastuolus ning asjaolu, et siin vastused jagunesid võrreldes eelmise väitega vastupidi kinnitab vastanute objektiivsust küsimustikule vastamisel.

Et juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid ei nõustunud üldse 41 (44,57%) ja pigem ei nõustunud 32 (34,78%) vastajat, seega mood võrdub 1-ga. Uuringus osalenutest 17 (18,48%) pigem ei nõustunud ja 2 (2,17%) ei nõustunud selle väitega üldse. Madal keskmine väärtus (1,99) kinnitab, et enamjaolt ei nõua Ida prefektuuri kordoni juhid käskude kohest täitmist, seletamata põhjuseid, miks ja milleks seda on vaja teha. Põhjuste seletamine tõstab autori arvates legitiimsust

korralduste suhtes ning aitab vältida arusaamatusi. Kuid hädaolukorras käskude kohese täitmise nõudmine võib osutuda vastuvõetavaks, sest see võimaldab tegutseda kiiremini.

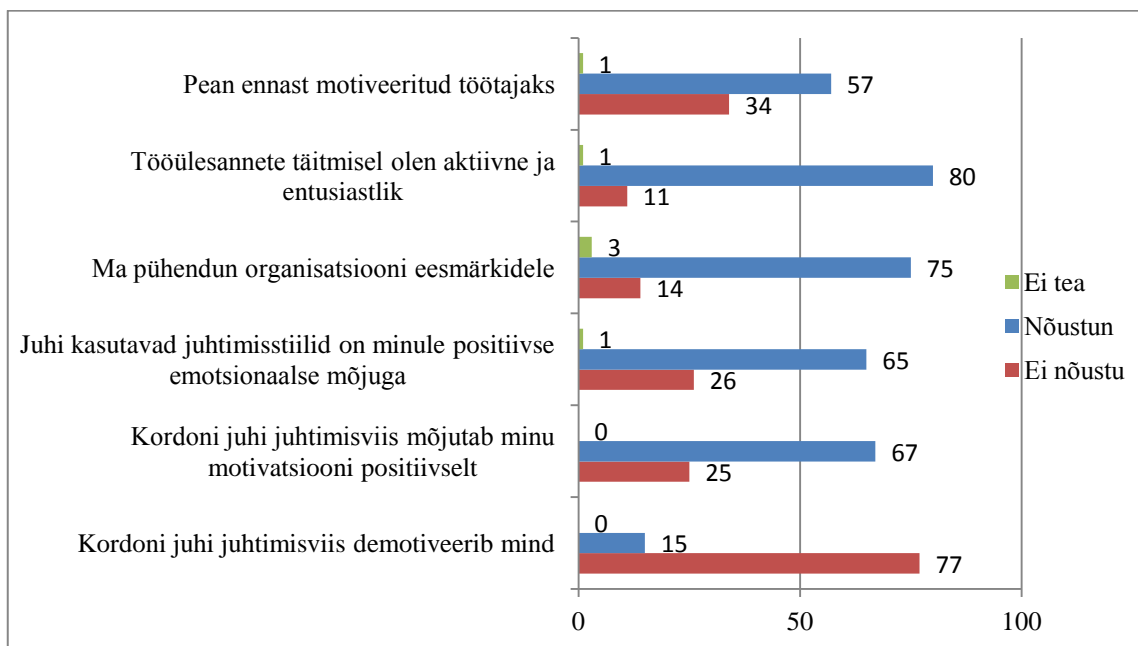
Väitega, et juht avaldab liiga palju survet töötajatele töö kiiremaks valmis saamiseks pigem ei nõustunud 42 (45,65%) ja ei nõustunud üldse 34 (36,96%) uuringus osalenutest. Pigem nõustusid selle väitega 13 (14,13%) ja nõustusid täielikult 3 (3,26%) vastajat. Aritmeetiline keskmine sel juhul on 1,99 ja standardhälve 1,181 ning mood on 1. See tähendab, et töötajatele survet ei avaldata ning autori seisukohalt on see positiivne. Teooriast lähtuvalt muudab mõõdukas surve töötajaid energilisemaks, kuid liiga suure ja püsiva tempo määramise juhul mõjub see demotiveerivalt ning töötajatele võib tunda, et neid sunnitakse liialt tagant. Viimast varianti kindlasti tuleb vältida.

Pidevat positiivset tagasisidet antakse 47 (51,09%) vastanutele, kes pigem nõustusid ja 26 (28,26%) vastanutele, kes nõustusid täielikult selle väitega. Ei saa pidevat positiivset tagasisidet 12 (13,04%) pigem ei nõustunud ja 5 (5,43%) ei nõustunud üldse. Ei osanud vastata 2 (2,17%) isikut. Aritmeetiline keskmine on 3,84, mood 4 ja standardhälve 1,141. Autor on arvamusel, et antud tulemus on positiivne ning kõik töötajad peaksid saama tagasisidet tehtud töö kohta, nii positiivset kui negatiivset. Teadmatus, kuidas inimene saab oma ülesannetega hakkama võib mõjuda temale demotiveerivalt ning võtab töötajatelt ära võimaluse korrigeerida oma käitumist vastavalt saadud tagasisidele.

Pidevat negatiivset tagasisidet saavad 17 (18,48%) pigem nõustunud ja 13 (14,13%) täielikult nõustunud töötajat. Pigem ei nõustunud 37 (40,22%) ja ei nõustunud üldse 25 (27,17%) vastajat, et nad saavad pidevat negatiivset tagasisidet. Selle väite juures on kõige suurem standardhälve, mis on 1,426. See tähendab, et võrreldes teiste väidetega, arvamused siin lahknesid kõige rohkem. Väite mood ja mediaan võrduvad 2-ga ja aritmeetiline keskmine on 2,52. Antud väärtused viitavad sellele, et enamus vastajatest ei saa negatiivset tagasisidet, kuid on ka suur arv neid, kes negatiivset tagasisidet ikkagi saavad. Autori seisukohalt on negatiivne tagasiside kindlasti parem, kui tagasiside puudumine. Kui inimene ei saa oma ülesannetega hakkama, peab ta sellest teadma, et tal oleks võimalus oma vigu parandada, täiendada ennast ja tulevikus tegutseda vastavalt uutele kogemustele. Kuid peab märkima, et alluvatele ei tohiks anda pidevalt üksnes kriitilist tagasisidet, sest see võib negatiivselt mõjuda nende motivatsiooni.

Uuringu tulemused näitavad, et Ida prefektuuri kordonite juhtidel valdab demokraatlik juhtimisstiil, kuid arenguruumi on alati. Uurimuse käigus selgus, et eriti puudutab see kahte kordonit, kust pärinevad enamuse negatiivsetest vastustest. See võib tähendada, et kahes kordonis seitsmest on juhid kasutava juhtimisstiili kallakuga. Järelikult viies Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites juhid kasutavad sobivaid juhtimisstiile ning edasi tuleb minna samade põhimõtetega. Kahes kordonis tuleks aga juhtidel üle vaadata oma juhtimisstiilid ja kohandada neid vastavalt olukorrale ning leida ühist keelt oma alluvatega.

**Motivatsiooni käsitletavas osas** esitas autor kuus väidet, mis iseloomustavad töötajate üldist motivatsiooni taset ning kordoni juhtide juhtimisstiilide mõju töötajate motivatsioonile. Küsimustiku teise osa kõikide vastuste põhjal võib lugeda positiivseteks vastusteks 76,27% ning negatiivseteks 22,64%. Ei osanud vastata 1,09%. Motivatsiooni käsitletava osa tulemused on esitatud Joonisel 3.



**Joonis 3.** Motivatsiooni käsitletavate küsimuste osa tulemused.

Selle bloki esimese väite puhul on kõige vähem positiivseid vastuseid. Motiveeritud töötajaks peab ennast 39 (42,39%) vastajat, kes märkisid, et on pigem nõus ning 18 (19,57%), kes nõustusid sellega täielikult. Üks isik (1,09%) ei osanud vastata. Ülejäänud 27 (29,35%) ja 7 (7,61%) märkisid vastavalt, et nad pigem ei ole nõus ja ei nõustu üldse sellega, et nad on motiveeritud. Positiivsete vastuste vähesus, võrreldes

teiste väidetega võib olla tingitud sellest, et Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhid mõjutavad töötajate motivatsiooni positiivselt. Teised mõjurid, näiteks madal palk, organisatsiooni muutused ja teadmatus tuleviku suhtes tõmbavad töötajate motivatsiooni alla.

Vaatamata motivatsiooni taseme veidi üle keskmistele näitajatele, tööülesannete täitmisel aktiivseks ja entusiastlikuks osutusid 56 (60,87%) vastajat, kes olid pigem nõus ja 24 (26,09%), kes nõustusid selle väitega täielikult. Ei osanud vastata 1 (1,09%) isik. Pigem ei nõustunud 9 (9,78%) ja ei nõustunud üldse 2 (2,17%) vastajat. Aritmeetiline keskmine selle väite puhul on 3,99, standardhälve 0,932 ning mood ja mediaan võrduvad 4-ga. Madal standardhälve osutab sellele, et uuringus osalenute vastused olid samalaadsed ja erinesid vähe. Kuigi autorile jääb ebaselgeks, kuidas vähe motiveeritud töötajad saavad olla aktiivsed ja entusiastlikud oma tööülesannete täitmisel. Autor kaldub arvamusele, et siin võib olla tegu osade töötajate sooviga näidata oma kasulikkust organisatsioonile ning nemad olid ka vähem objektiivsed sellele küsimusele vastamisel.

Väitega, et vastaja pühendub organisatsiooni eesmärkidele pigem nõustusid 55 (59,78%) ning nõustusid täielikult veel 20 (21,74%). Vastata ei osanud 3 (3,26%) isikut. Ülejäänud 12 (13,04%) pigem ei nõustunud ja 2 (2,17%) ei nõustunud selle väitega üldse. Keskmine väärtus selle väite juures on 3,86 ja standardhälve 0,979 ning mediaan ja mood võrduvad 4-ga. Kõige populaarsemaks vastuseks osutus variant „pigem nõustun“. Tulenevalt madalast standardhälbest võib vastuseid pidada usaldusväärseteks. Antud tulemust võib kindlasti pidada positiivseks, kuid selle väitega täielikult nõustunud vastajaid võiks olla rohkem, sest töötajate pühendumine organisatsiooni eesmärkidele tõstab organisatsiooni produktiivsust.

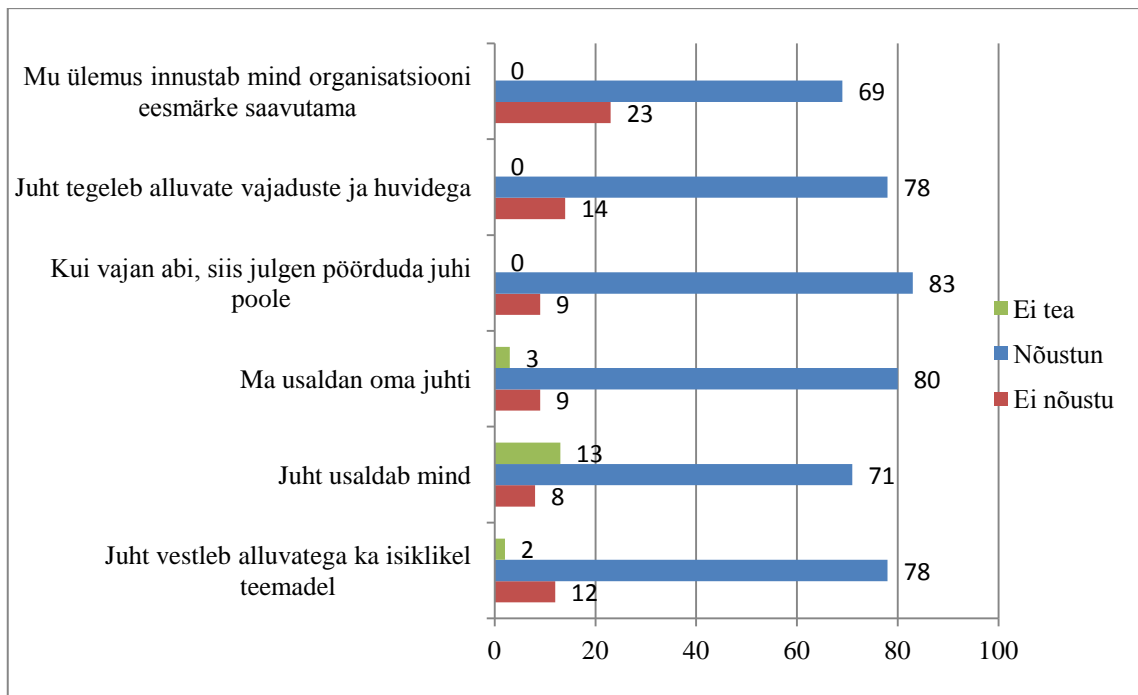
Väitega, et juhi kasutatavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga pigem nõustusid 36 (39,13%) ja nõustusid täielikult 29 (31,52%) vastajat. Üks (1,09%) isik ei osanud vastata. Pigem ei nõustunud 20 (21,74%) ja ei nõustunud üldse 6 (6,52%) vastajat. Samas väide, et kordoni juhi juhtimisviis mõjub vastajate motivatsioonile positiivselt mingil määral küll dubleerib eelmist väidet, kuid kinnitab, et vastajad täitsid küsimustiku ausalt. Seda tõendab asjaolu, et tulemus on peaaegu sama, mis eelmise väite puhul. Nõustusid täielikult 25 (27,17%) ja pigem nõustusid veel 42 (45,65%)

vastajat. Üldse ei nõustunud 6 (6,52%) ja pigem ei nõustunud 19 (20,65%) vastajat. Samuti kinnitab seda aritmeetiline keskmine, mis eelmise väite puhul oli 3,67 ja selle väite aritmeetiline keskmine on 3,66. Standardhälve oli eelmisel väitel 1,302 ja selle väite puhul 1,26. Nende kahe vahe väiksus kinnitab usaldusväärust. Mood ja mediaan võrduvad mõlema väite puhul 4-ga ning nende võrdsus kinnitab samuti, et inimesed vastasid küsimustele hoolikalt ja täpselt. Autori arvates on antud tulemus positiivne ning see on tingitud asjaolust, et Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhid kasutavad enamasti demokraatlikku juhtimisstiili.

Motivatsiooni käsitleva osa viimase väitega osutusid pigem nõus 14 (15,22%) vastajat ja nõustus täielikult 1 (1,09%). Nende arvates on kordoni juhi käitumise viis alluvate suhtes demotiveeriv. Selle väitega ei nõustunud üldse 47 (51,09%) ja pigem ei nõustunud 30 (32,61%) vastajat. Enamus vastajatest on rahul oma kordoni juhi juhtimisstiiliga, mis on kindlasti positiivne ning näitab, et suurem osa kordoni juhtidest peaksid edasi minema samade põhimõtetega. Küsimustiku esimesest blokist selgus, et enamus Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite juhtidest on demokraatliku kallakuga. Autor on seisukohal, et see on põhjuseks, miks enamuse vastanute arvates kordoni juhi juhtimisstiil ei mõju nende motivatsioonile demotiveerivalt.

**Ülema-alluva suhteid käsitletavas osas** esitas autor kuus väidet, mis hõlmavad juhtide suhtumist oma alluvatesse ning töötajate poolset hinnangut vastastikuse usalduse kohta. Antud osas kõikide vastuste peale kokku võib lugeda positiivseteks 83,15% vastusteks ning negatiivseteks 13,59%. 3,26% vastajatest sattusid raskustesse vastusevariandi valimisega. Antud osas on kõige rohkem positiivseid vastuseid. Üldiselt on ülema-alluva suhted head ning lubavad teha omavahelist koostööd ühiste eesmärkide saavutamiseks. Alljärgnevalt esitatakse alloleval joonisel 4 ülema-alluva suhteid käsitletava osa tulemused.





**Joonis 4.** Ülema-alluva suhteid käsitletava osa tulemused.

Väitega, et ülemus innustab saavutama organisatsiooni eesmärke pigem nõustus 51 (55,43%) ning nõustusid täielikult 18 (19,57%) vastajat. Pigem ei nõustunud 19 (20,65%) vastajat ja ei nõustunud üldse 4 (4,35%). Seega mediaan ja mood võrduvad 4-ga ning aritmeetiline keskmine on 3,65 ja standardhälve 1,143. Keskmine väärtus on antud juhul madal kahel põhjusel: esiteks enamus küsitluses osalenutest valisid vastuseks pigem nõustun ning ainult vähesed nõustusid täielikult, teiseks on 25% neid, keda ülemus ei innusta saavutama organisatsiooni eesmärke. Autori seisukohalt peaksid Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite juhid rohkem innustama töötajaid saavutama organisatsiooni eesmärke.

Väitega, et juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega nõustusid täielikult 33 (35,87%) ja pigem nõustusid 45 (48,91%) küsitlenutest. Ülejäänud 12 (13,04%) pigem ei nõustunud ja 2 (2,17%) ei nõustunud üldse. Aritmeetiline keskmine on siin üsna suur ning võrdub 4,03-ga. Samuti võrdlevalt madal standardhälve 1,043 näitab, et keskmist väärtust võib usaldada. Autori hinnangul antud tulemus on positiivne. Juhid peavad tundma huvi oma alluvate vastu, see aitab saavutada nendega vaimset kontakti, mis on vajalik omavaheliseks toimivaks koostööks. Tavaliselt koos jõutakse asju teha rohkem ja paremini, kui igaüks iseseisvalt.

Julgevad pöörduda juhi poole abi saamiseks 27 (29,35%) pigem nõustunud ja 56 (60,87%) täielikult nõustunud vastajat. Ei julge aga 6 (6,52%) pigem ei nõustunud ning 3 (3,26%) vastajat, kes ei nõustunud üldse. Aritmeetiline keskmine on kõrge ja võrdub 4,39-ga. Madala standardhälbe juures 1,016 võib keskmist väärtust usaldada. Mood on 5 ning mediaan samuti 5. Kõik need andmed viitavad asjaolule, et Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites töötavad politseiametnikud julgevad pöörduda oma juhi poole abi saamiseks ning autor peab seda positiivseks. Antud juhul juht omab ülevaadet oma alluvate probleemidest ning vajadusel saab oma alluvaid julgustada millegi saavutamiseks. Samuti tunneb juht siis paremini oma alluvaid ja nende võimeid. See võimaldab jagada ülesandeid vastavalt teadmistele ja oskustele, mis kindlasti tõstab alluvate motivatsiooni ja töörahulolu taset.

Enamus uuringus osalenutest usaldavad oma juhti. Nimelt 52 (56,52%) nõustusid selle väitega täielikult ning 28 (30,43%) pigem nõustusid. Ei osanud vastata 3 (3,26%) isikut. Oma juhti mitte usaldanutest pigem ei nõustunud 5 (5,43%) vastajat ning 4 (4,35%) ei nõustunud üldse. Mediaan ja mood võrduvad 5-ga ning aritmeetiline keskmine on samuti kõrge ja võrdub 4,29-ga ning standardhälve on 1,064. Antud tulemus on autori seisukohast väga positiivne, et alluvad oma juhi usaldavad. Usaldus alluvate ja juhi vahel on vajalik, et nad saaksid toimida nagu üks terviklik süsteem. Seda on vaja, et lihtsustada organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsessi.

Suurem osa vastanutest on arvamisel, et juht usaldab neid. Pigem nõustusid sellega 46 (50,00%) vastajat ja nõustusid täielikult 25 (27,17%). Pigem ei nõustunud 7 (7,61%) ning ei nõustunud üldse 1 (1,09%) vastaja. Selle küsimuse vastuseks valis kõige suurem arv vastanutest 13 (14,13%) vastusevariandiks „ei tea“. Autor eeldab, et võrreldes teiste väidetega tuleneb suur hulk neid, kes ei osanud vastata, küsimuse rangest ehitusest. Pigem oleks võinud seda väidet pehmemal moel esitada: mulle tundub, et kordoni juht usaldab mind. Antud tulemus on kindlasti positiivne ja vastastikune usaldus on eelduseks meeskonnatööl.

Väide, et juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel pigem nõustusid 43 (46,74%) ja olid täiesti nõus 35 (38,04%) vastajat. Pigem ei nõustunud 7 (7,61%) ning 5 (5,43%) vastajat valisid vastuseks ei nõustu üldse. Ei osanud vastata aga 2 (2,17%). Aritmeetiline keskmine võrdub 4,04-ga, standardhälve on 1,099 ning mood ja mediaan

võrduvad 4-ga. Autori arvates on see positiivne, sest isiklikel teemadel suhtlemine suurendab omavahelist usaldusväärust ja vaimset kontakti. See võimaldab kergemini aktsepteerida kolleegide poolset kriitikat.

Uuringu tulemusi analüüsidest võib näha, et terve ankeedi lõikes on positiivseid vastuseid ligikaudu sama palju ning see kehtib iga väite puhul. Sama põhimõte kehtib ka negatiivsete vastuste korral, et iga väite puhul on negatiivsete vastuste hulk peaaegu sama. Antud tulemusi selgitab asjaolu, et viiest kordonist pärinevad vastused on positiivse hinnanguga ning kahe kordoni vastused on enamjaolt negatiivse tagasisidega. Vaadates ankeedid tervikuna, kui esimesest küsimuste osast selgus, et kordoni juhil valdab demokraatlik juhtimisstiil, järelkult oli positiivne tagasiside juhi juhtimisstiilide mõjule alluvate motivatsioonile ja ülema-alluva suhetele. Vastupidine arvamus oli, kui ankeedi esimese küsimuste osast selgus, et juhi valdav juhtimisstiil on käsutav. Antud juhul oli ka negatiivne hinnang stiili mõjule alluvate motivatsioonile ja enamusele ka ülema-alluva suhetele. Tõestuseks esitas autor kaks erineva hinnanguga näidisankeeti, mis on täidetud kahe erineva politseiametniku poolt erinevatest kordonitest (vt. Lisa 4). Antud asjaolu kinnitab, et demokraatlik stiil mõjub alluvate motivatsioonile positiivsemalt, kui käsutav juhtimisstiil. Seda fakti kinnitab ka käesoleva lõputöö teoreetiline osa.

Lõputöö empiirilise osa analüüsi põhjal on leitud vastused viimasele kahele uurimisküsimusele: millist juhtimisstiili kasutavad valdavalt Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhid ja millist mõju see stiil avaldab alluvate motivatsioonile ning kuidas erinevad juhtimisstiilid mõjuvad Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites töötavate politseiametnike motivatsioonile, millised stiilid motiveerivad ja millised demotiveerivad neid.

## KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli uurida juhtide juhtimisstiilide mõju alluvate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel. Eesmärgi täitmiseks leiti töö teooriast ja empiirilisest osast vastused uurimisküsimustele:

- 1) demokraatlik juhtimisstiil reeglina mõjub töötajate motivatsioonile positiivselt, käsutav juhtimisstiil mõjub töötajate motivatsioonile negatiivselt;
- 2) Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordoni juhid kasutavad enamjaolt demokraatlikku juhtimisstiili, mis avaldab alluvate motivatsioonile positiivset mõju;
- 3) demokraatlik juhtimisstiil mõjub Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonites töötavate politseiametnike motivatsioonile positiivselt ning käsutav juhtimisstiil mõjub neile negatiivselt.

Seega sai autori hinnangul lõputöö eesmärk täidetud. Teoreetilisest taustast ja empiirilisest osast võib välja tuua järgnevad järeldused ja ettepanekud:

1. Alluvate motivatsiooni tõstmiseks tuleb kasutada demokraatlikku juhtimisstiili. Sisuliselt tähendab selle stiili kasutamine seda, et alluvaid kaasatakse otsustamisprotsessi, võimaldatakse kaasrääkida organisatsiooni eesseisvate probleemide lahendamisel, arendatakse meeskonnatööd. Alluvaid tuleb veenda, mitte käskida.
2. Käsutavat juhtimisstiili peab kasutama ainult kriisiolukordades, kus on vaja kiiret tegutsemist. Selle stiili ülemäärase kasutamise puhul mõjub see negatiivselt töötajate motivatsioonile ja vähendab töötajate koostöövalmidust.
3. Juhtimisstiile tuleb vahetada vastavalt olukorrale, mitte kasutada ühte ja sama juhtimisstiili sõltumata situatsioonist.
4. Alluvatele tuleb anda pidevalt nii negatiivset kui positiivset tagasisidet. Teadmatus, kuidas inimene oma ülesannetega hakkama saab, võib negatiivselt mõjuda tema motivatsioonile ja tööülesannete kvaliteedile. Samas ei tohiks anda üksnes negatiivset tagasisidet, sest see võib, vastasel korral, osutada

frustratsiooni tekkimise põhjuseks. Sel juhul peab juht inimeses leidma tugevaid külgi, mida kiita.

Teooria ja uuringutulemuste analüüsi põhjal võib järeldada, et demokraatlik juhtimisstiil mõjub töötajate motivatsioonile positiivsemalt, kui käsutav juhtimisstiil. Autor on arvamusel, et juhid peaksid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kasutama rohkem demokraatliku juhtimisstiili. Organisatsiooni liikmetel peavad olema ühised eesmärgid ja kõik organisatsiooni töötajad peaksid oma tegevustega püüdma neid eesmärke saavutada. Alluvaid on vaja kaasata organisatsiooni eemärgi püstitamisele, et töötajad oleksid samuti nendega nõus ja sooviksid eesmärke saavutada. Tuleb arendada meeskonnatööd ja vastastikust usaldust organisatsioonis. Eelpool nimetatud võtete kasutamine eeldab demokraatliku juhtimisstiili kasutamist.

Iga juht peaks olema teadlik, et demokraatlik juhtimisstiil mõjub alluvate motivatsioonile positiivselt ning käskiv juhtimisstiil negatiivselt. Need teadmised võimaldavad juhtidel hoida alluvate motivatsiooni kõrgel tasemel. Töötajate motiveeritus on organisatsiooni jaoks oluline, sest motiveeritud töötajad on aktiivsemad, nad jõuavad teha rohkem tööd ja mõtlevad organisatsiooni tuleviku peale. Järelikult on nende töötajatega kergem jõuda organisatsiooni eesmärkideni ning saavutada häid tulemusi.

Ettepanekute tegemisel lähtus autor töö teoreetilisest osast ning empiirilise uuringu tulemustest. Ettepanekud aitaksid hoida töötajate motivatsiooni kõrgel, saavutades samal ajal organisatsiooni eesmärke.

Antud lõputööd võib praktikas kasutada abivahendina juhtidele juhtimisstiilide valimisel ning töötajate motiveerimisel Politsei- ja Piirivalveametis. Tööd võib edasi arendada magistritööks, uurides juhtide juhtimisstiilide mõju alluvate motivatsioonile kõikides Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksustes.

## РЕЗЮМЕ

Темой данной дипломной работы является “Стили руководства руководителей и их влияние на мотивацию рабочих на примере кордонов пограничного бюро Идаской префектуры”. Дипломная работа написана на 40 страницах плюс 5 приложений на 9 страницах. В работе использовано 18 теоретических источника, представлено 4 рисунка и 5 приложений. Дипломная работа написана на эстонском языке и резюме представлено на русском.

Целью дипломной работы является исследование влияния стилей руководства руководителей на мотивацию подчиненных на примере кордонов пограничного бюро Идаской префектуры.

Для достижения данной цели было проведено эмпирическое исследование, анкетирование среди полицейских служащих всех кордонов пограничного бюро Идаской префектуры. Всего было роздано 163 анкеты, из них заполненными автор получил назад 92. Сбор данных происходил с 23.03.2012 по 04.04.2012.

Тема дипломной работы является актуальной, потому что профессиональное применение стилей руководства позволяет руководить эффективнее и достигать цели организации даже в нынешних условиях нехватки человеческих ресурсов и при ограниченных материальных ресурсах.

Дипломная работа состоит из двух глав. В первой главе рассматриваются различные стили руководства, теории поведения, мотивация в психологии, мотивы и принципы мотивирования. Во второй главе автор дает обзор о результатах проведенного исследования, а также анализирует их и находит связь между стилями руководства руководителей кордонов пограничного бюро Идаской префектуры и степенью мотивации их подчиненных. В завершении, опираясь на результаты исследования, автор выносит свои заключения и предложения по части выбора, а также применения стилей руководства.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Adair, J. 2006. Juht, mitte ülemus. Kuidas olla teejuhiks teel edu juurde. [Not Bosses But Leaders. How to Lead the Way to Success.] Tõlge eesti keelde: K. Hanson. OÜ Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud John Adair 1987, 1990, 2003)
- Alas, R. 1999. Organisatsiooni-, juhtimis-, ja suhtlemispsühholoogia alused. Riigikantselei kodulehelt <http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/atp/Koolitus/oppematerjal/orsgps.htm> välja otsitud 29.12.2010
- Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Külüm kirjastus
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused
- Bachmann, T., Maruste, R. 2008. Psühholoogia alused. Ilo Kirjastus
- Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. [Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. Third Edition.] Tõlge eesti keelde: M. Vaba. Kirjastus Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited, London, 2006)
- Butler, G., McManus, F. 2002. Psühholoogia. Põgus sissejuhatus. [Psychology: A Very Short Introduction] Tõlge eesti keelde: AS Kupar ja E. Peeterson. (Originaal on publitseeritud Gillian Butler & Freda McManus, 1998)
- Feldmann, M. 2010. Inimeste juhtimine. [Leading people. Harvard Business School Publishing Corporation.] Tõlge eesti keelde Ü. Jälle. AS Äripäev. (Originaal on publitseeritud Harvard Business School Publishing Corporation, 2009)
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. 2002. Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga [Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence] Tõlge eesti keelde: E. Laur. OÜ Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud Daniel Goleman, 2002)
- Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Tallinn: kirjastus Varrak
- Kõverjalg, A. 1994. Teadustöö metoodika alused II. Tallinn: Eesti Riigikaitse Akadeemia
- Maslow, A. H. 2007. Motivatsioon ja isiksus. [Motivation and Personality. 3rd. edition]. Tõlge eesti keelde: K. K. Niit. Tallinn, OÜ Mantra Kirjastus. (Originaal on

- publitseeritud Addison-Wesley Educational Publishers Inc 1954, 1987. Abraham H. Maslow 1970)
- Maxwell J., 2008. Liidrite kuldaväärt tarkus [Leadership Gold]. Tõlge eesti keelde R. Aasa. OÜ Haarwood ja Eesti Kristlike Meeste Teenistus. (Originaal on publitseeritud Thomas Nelson, Inc)
- Pettinger, R. 2010. Organizational behaviour. First published by Routledge
- Reeve J. 2009. Understanding motivation and emotion. University of Iowa
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia kirjastus
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Külim Kirjastus
- Yukl G. 2010. Leadership in Organizations seventh edition. University at Albany State University of New York



## LISA 1. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI SEOSE UURINGU KÜSIMUSTIK

Austatud politseiametnikud!

Olen Politsei- ja piirivalvekolledži kadett ning viin oma lõputöö raames läbi uuringut juhtide juhtimisstiilide ja alluvate motivatsiooni seosest. Lõputöö teema on: „Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel“.

Küsimustiku eesmärk on uurida, kuidas juhtide poolne juhtimisstiilide kasutamine mõjutab alluvate motivatsiooni. Oleksin väga tänulik, kui leiaksite aega vastamiseks alljärgnevatele küsimustele. Uuringus osalemine on anonüümne. Iga küsimuse puhul märkige vaid üks vastusevariant. Täidetud ankeet tagastage palun elektrooniliselt aadressile sergei.zolin@kad.sisekaitse.ee või paber kandjal minule kätte hiljemalt 4-daks aprilliks 2012.

Küsimustiku läbi viimiseks olen saanud loa PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt (23.03.2012 nr 2.1-3/49400-2).

Palun märkige Teie arvates kõige õigem vastusevariant.

- 0- ei tea
- 1- ei nõustu üldse
- 2- pigem ei nõustu
- 3- pigem nõustun
- 4- nõustun täielikult

Palun vastake alljärgnevatele juhtide juhtimisstiile käsitlevatele küsimustele

1	Kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne	0	1	2	3	4
2	Mina olen rahul kordoni juhi tegevusega	0	1	2	3	4
3	Kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi	0	1	2	3	4
4	Kordoni juht arvestab alluvate arvamustega	0	1	2	3	4
5	Kordoni juht delegeerib otsustamisõigusi alluvatele	0	1	2	3	4
6	Kordoni juht aktiivselt kasutab karistamist	0	1	2	3	4

## Lisa 1 järg

7	Kordoni juht mängib alluvate hirmu peal	0	1	2	3	4
8	Kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale	0	1	2	3	4
9	Kordoni juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast	0	1	2	3	4
10	Juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid	0	1	2	3	4
11	Juht avaldab liiga palju survet töötajatele, et töö saaks kiiremini valmis	0	1	2	3	4
12	Töötajatele antakse pidevat positiivset tagasisidet	0	1	2	3	4
13	Töötajatele antakse pidevat negatiivset tagasisidet	0	1	2	3	4

Palun vastake alljärgnevatele motivatsiooni käsitlevatele küsimustele

14	Pea ennast motiveeritud töötajaks	0	1	2	3	4
15	Tööülesannete täitmisel olen aktiivne ja entusiastlik	0	1	2	3	4
16	Ma pühendun organisatsiooni eesmärkidele	0	1	2	3	4
17	Juhi kasutatavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga	0	1	2	3	4
18	Kordoni juhi juhtimisviis mõjutab minu motivatsiooni positiivselt	0	1	2	3	4
19	Kordoni juhi juhtimisviis demotiveerib mind	0	1	2	3	4

Palun vastake alljärgnevatele ülema-alluva suhteid käsitlevatele küsimustele

20	Mu ülemus innustab mind organisatsiooni eesmäärke saavutama	0	1	2	3	4
21	Juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega	0	1	2	3	4
22	Kui vajan abi, siis julgen pöörduda juhi poole	0	1	2	3	4
23	Ma usaldan oma juhti	0	1	2	3	4
24	Juht usaldab mind	0	1	2	3	4
25	Juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel	0	1	2	3	4

Minu vanus on	18-35 aastat	
	36-50 aastat	
	üle 50 aasta	

Minu tööstaaž praeguses kordonis	kuni 4 aastat	
	5-9 aastat	
	üle 10 aasta	

TÄNAN TEID VASTUSTE EEST!

## LISA 2. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI SEOSE UURINGU TULEMUSED

No.	Väide	ei nõustu üldse n (%)	pigem ei nõustu n (%)	ei tea n (%)	pigem nõustun n (%)	nõustun täielikult n (%)
1	Kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne	3 (3,26%)	11 (11,96%)	0 (0,00%)	32 (34,78%)	46 (50,00%)
2	Mina olen rahul kordoni juhi tegevusega	2 (2,17%)	15 (16,30%)	0 (0,00%)	35 (38,04%)	40 (43,48%)
3	Kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi	6 (6,52%)	9 (9,78%)	1 (1,09%)	51 (55,43%)	25 (27,17%)
4	Kordoni juht arvestab alluvate arvamustega	4 (4,35%)	10 (10,87%)	1 (1,09%)	44 (47,83%)	33 (35,87%)
5	Kordoni juht delegeerib otsustamisõigusi alluvatele	14 (15,22%)	14 (15,22%)	0 (0,00%)	50 (54,35%)	14 (15,22%)
6	Kordoni juht aktiivselt kasutab karistamist	43 (46,74%)	35 (38,04%)	2 (2,17%)	10 (10,87%)	2 (2,17%)
7	Kordoni juht mängib alluvate hirmu peal	63 (68,48%)	18 (19,57%)	2 (2,17%)	7 (7,61%)	2 (2,17%)
8	Kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale	5 (5,43%)	19 (20,65%)	1 (1,09%)	49 (53,26%)	18 (19,57%)
9	Kordoni juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast	38 (41,30%)	28 (30,43%)	3 (3,26%)	23 (25,00%)	0 (0,00%)
10	Juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid	41 (44,57%)	32 (34,78%)	0 (0,00%)	17 (18,48%)	2 (2,17%)
11	Juht avaldab liiga palju survet töötajatele, et töö saaks kiiremini valmis	34 (36,96%)	42 (45,65%)	0 (0,00%)	13 (14,13%)	3 (3,26%)
12	Töötajatele antakse pidevat positiivset tagasisidet	5 (5,43%)	12 (13,04%)	2 (2,17%)	47 (51,09%)	26 (28,26%)
13	Töötajatele antakse pidevat negatiivset tagasisidet	25 (27,17%)	37 (40,22%)	0 (0,00%)	17 (18,48%)	13 (14,13%)
14	Peaaegu ennetavalt motiveeritud töötajaks	7 (7,61%)	27 (29,35%)	1 (1,09%)	39 (42,39%)	18 (19,57%)
15	Tööülesannete täitmisel olen aktiivne ja entusiastlik	2 (2,17%)	9 (9,78%)	1 (1,09%)	56 (60,87%)	24 (26,09%)
16	Ma pühendun organisatsiooni eesmärkidele	2 (2,17%)	12 (13,04%)	3 (3,26%)	55 (59,78%)	20 (21,74%)
17	Juhi kasutavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga	6 (6,52%)	20 (21,74%)	1 (1,09%)	36 (39,13%)	29 (31,52%)
18	Kordoni juhi juhtimisviis mõjutab minu motivatsiooni positiivselt	6 (6,52%)	19 (20,65%)	0 (0,00%)	42 (45,65%)	25 (27,17%)
19	Kordoni juhi juhtimisviis demotiveerib mind	47 (51,09%)	30 (32,61%)	0 (0,00%)	14 (15,22%)	1 (1,09%)

## Lisa 2 järg

20	Mu ülemus innustab mind organisatsiooni eesmärke saavutama	4 (4,35%)	19 (20,65%)	0 (0,00%)	51 (55,43%)	18 (19,57%)
21	Juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega	2 (2,17%)	12 (13,04%)	0 (0,00%)	45 (48,91%)	33 (35,87%)
22	Kui vajan abi, siis julgen pöörduda juhi poole	3 (3,26%)	6 (6,52%)	0 (0,00%)	27 (29,35%)	56 (60,87%)
23	Ma usaldan oma juhti	4 (4,35%)	5 (5,43%)	3 (3,26%)	28 (30,43%)	52 (56,52%)
24	Juht usaldab mind	1 (1,09%)	7 (7,61%)	13 (14,13%)	46 (50,00%)	25 (27,17%)
25	Juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel	5 (5,43%)	7 (7,61%)	2 (2,17%)	43 (46,74%)	35 (38,04%)

Allikas: Küsimustike ankeedid; *Microsoft Office Excel 2007*, autori arvutused.

### LISA 3. JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE JA NENDE MÕJU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI UURINGU KIRJELDAV STATISTIKA JA SIGNATUURTESTI TULEMUSED

No.	Väide	Mediaan	Mood	Kesk. väärtus	Standard-hälve	z-test	usaldus-väärsuse %
1	Kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne	4,5	5	4,16	1,122	6,56	>99
2	Mina olen rahul kordoni juhi tegevusega	4	5	4,04	1,138	5,94	>99
3	Kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi	4	4	3,87	1,121	6,25	>99
4	Kordoni juht arvestab alluvate arvamustega	4	4	4	1,099	6,46	>99
5	Kordoni juht delegeerib otsustamisõigusi alluvatele	4	4	3,39	1,334	3,65	>99
6	Kordoni juht aktiivselt kasutab karistamist	2	1	1,84	1,051	6,91	>99
7	Kordoni juht mängib alluvate hirmu peal	1	1	1,55	1,009	7,66	>99
8	Kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale	4	4	3,61	1,176	4,58	>99
9	Kordoni juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast	2	1	2,12	1,203	4,47	>99
10	Juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid	2	1	1,99	1,181	5,625	>99
11	Juht avaldab liiga palju survet töötajatele, et töö saaks kiiremini valmis	2	2	2,01	1,114	6,15	>99
12	Töötajatele antakse pidevat positiivset tagasisidet	4	4	3,84	1,141	5,74	>99
13	Töötajatele antakse pidevat negatiivset tagasisidet	2	2	2,52	1,426	3,23	>99
14	Pean ennast motiveeritud töötajaks	4	4	3,37	1,298	2,3	>95
15	Tööülesannete täitmisel olen aktiivne ja entusiastlik	4	4	3,99	0,932	7,13	>99
16	Ma pühendun organisatsiooni eesmärkidele	4	4	3,86	0,979	6,36	>99
17	Juhi kasutavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga	4	4	3,67	1,302	3,98	>99
18	Kordoni juhi juhtimisviis mõjutab minu motivatsiooni positiivselt	4	4	3,66	1,26	4,27	>99
19	Kordoni juhi juhtimisviis demotiveerib mind	1	1	1,83	1,096	6,36	>99

### Lisa 3 järg

20	Mu ülemus innustab mind organisatsiooni eesmärke saavutama	4	4	3,65	1,143	4,69	>99
21	Juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega	4	4	4,03	1,043	6,57	>99
22	Kui vajan abi, siis julgen pöörduda juhi poole	5	5	4,39	1,016	7,61	>99
23	Ma usaldan oma juhti	5	5	4,29	1,064	7,42	>99
24	Juht usaldab mind	4	4	3,95	0,906	6,98	>99
25	Juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel	4	4	4,04	1,099	6,86	>99

Allikas: Küsimustike ankeedid; autori arvutused; *Microsoft Office Excel 2007*.

## LISA 4. POLITSEIAMETNIKE POOLT TÄIDETUD NÄIDISANKEEDID

Palun märkige Teie arvates kõige õigem vastusevariant.

- 0- ei tea
- 1- ei nõustu üldse
- 2- pigem ei nõustu
- 3- pigem nõustun
- 4- nõustun täielikult

### 1. Positiivse tagasisidega ankeet.

Palun vastake alljärgnevatele juhtide juhtimisstiile käsitlevatele küsimustele

1	Kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne	0	1	2	<u>3</u>	4
2	Mina olen rahul kordoni juhi tegevusega	0	1	2	3	<u>4</u>
3	Kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi	0	1	2	<u>3</u>	4
4	Kordoni juht arvestab alluvate arvamustega	0	1	2	3	<u>4</u>
5	Kordoni juht delegeerib otsustamisõigusi alluvatele	0	1	2	<u>3</u>	4
6	Kordoni juht aktiivselt kasutab karistamist	0	<u>1</u>	2	3	4
7	Kordoni juht mängib alluvate hirmu peal	0	<u>1</u>	2	3	4
8	Kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale	0	1	2	<u>3</u>	4
9	Kordoni juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast	0	1	<u>2</u>	3	4
10	Juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid	0	<u>1</u>	2	3	4
11	Juht avaldab liiga palju survet töötajatele, et töö saaks kiiremini valmis	0	1	<u>2</u>	3	4
12	Töötajatele antakse pidevat positiivset tagasisidet	0	1	2	3	<u>4</u>
13	Töötajatele antakse pidevat negatiivset tagasisidet	0	1	2	3	<u>4</u>

Palun vastake alljärgnevatele motivatsiooni käsitlevatele küsimustele

14	Peaaegu motiveeritud töötajaks	0	1	2	<u>3</u>	4
15	Tööülesannete täitmisel olen aktiivne ja entusiastlik	0	1	2	<u>3</u>	4
16	Ma pühendun organisatsiooni eesmärkidele	0	1	2	<u>3</u>	4
17	Juhi kasutatavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga	0	1	2	3	<u>4</u>
18	Kordoni juhi juhtimisviis mõjutab minu motivatsiooni positiivselt	0	1	2	3	<u>4</u>
19	Kordoni juhi juhtimisviis demotiveerib mind	0	<u>1</u>	2	3	4

## Lisa 4 järg

Palun vastake alljärgnevatele ülema-alluva suhteid käsitlevatele küsimustele

20	Mu ülemus innustab mind organisatsiooni eesmäärke saavutama	0	1	2	<u>3</u>	4
21	Juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega	0	1	2	3	<u>4</u>
22	Kui vajan abi, siis julgen pöörduda juhi poole	0	1	2	3	<u>4</u>
23	Ma usaldan oma juhti	0	1	2	3	<u>4</u>
24	Juht usaldab mind	0	1	2	<u>3</u>	4
25	Juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel	0	1	2	3	<u>4</u>

## 2. Negatiivse tagasisidega ankeet

Palun vastake alljärgnevatele juhtide juhtimisstiile käsitlevatele küsimustele

1	Kordoni juhi käitumine alluvate suhtes on igati positiivne	0	<u>1</u>	2	3	4
2	Mina olen rahul kordoni juhi tegevusega	0	1	<u>2</u>	3	4
3	Kordoni juht kaasab alluvaid otsustamisprotsessi	0	<u>1</u>	2	3	4
4	Kordoni juht arvestab alluvate arvamustega	0	<u>1</u>	2	3	4
5	Kordoni juht delegeerib otsustamisõigusi alluvatele	0	<u>1</u>	2	3	4
6	Kordoni juht aktiivselt kasutab karistamist	0	1	<u>2</u>	3	4
7	Kordoni juht mängib alluvate hirmu peal	0	1	<u>2</u>	3	4
8	Kordoni juht kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale	0	<u>1</u>	2	3	4
9	Kordoni juht kasutab ühte ja sama juhtimisstiili olenemata olukorrast	0	1	2	<u>3</u>	4
10	Juht nõuab käskude kohest täitmist, seejuures seletamata nende põhjuseid	0	1	2	<u>3</u>	4
11	Juht avaldab liiga palju survet töötajatele, et töö saaks kiiremini valmis	0	1	2	<u>3</u>	4
12	Töötajatele antakse pidevat positiivset tagasisidet	0	1	<u>2</u>	3	4
13	Töötajatele antakse pidevat negatiivset tagasisidet	0	1	2	<u>3</u>	4

Palun vastake alljärgnevatele motivatsiooni käsitlevatele küsimustele

14	Pean ennast motiveeritud töötajaks	0	1	<u>2</u>	3	4
15	Tööülesannete täitmisel olen aktiivne ja entusiastlik	0	1	2	<u>3</u>	4
16	Ma pühendun organisatsiooni eesmärkidele	0	1	2	<u>3</u>	4
17	Juhi kasutavad juhtimisstiilid on minule positiivse emotsionaalse mõjuga	0	<u>1</u>	2	3	4
18	Kordoni juhi juhtimisviis mõjutab minu motivatsiooni positiivselt	0	<u>1</u>	2	3	4
19	Kordoni juhi juhtimisviis demotiveerib mind	0	1	2	<u>3</u>	4

Palun vastake alljärgnevatele ülema-alluva suhteid käsitlevatele küsimustele

20	Mu ülemus innustab mind organisatsiooni eesmäärke saavutama	0	1	<u>2</u>	3	4
21	Juht tegeleb alluvate vajaduste ja huvidega	0	1	<u>2</u>	3	4
22	Kui vajan abi, siis julgen pöörduda juhi poole	0	<u>1</u>	2	3	4
23	Ma usaldan oma juhti	0	<u>1</u>	2	3	4
24	Juht usaldab mind	0	1	<u>2</u>	3	4
25	Juht vestleb alluvatega ka isiklikel teemadel	0	1	<u>2</u>	3	4



## LISA 5. D. GOLEMANI JUHTIMISSTIILIDE VÕRDLUSTABEL

Stiili nimetus ja lühikirjeldus	Juhtimisstiil iseloomuliku fraasina	Millistel emotsionaalsetel kompetentsidel põhineb	Millal töötab stiil kõige paremini	Stiili mõju organisatsiooni kliimale
<b>JUHT-SUNDIJA</b> ( <i>coersive leader</i> ) <b>Diktaatorlik stiil</b> Nõuab kohest nõustumist, järeleandmist	Tee nii, nagu ma ütlen!	Suunatud saavutusele, pühendumisele ja enesekontrollile	Kriisisituatsioonis, muutustele algatamisel, probleemsete töötajate puhul	Negatiivne
<b>JUHT-AUTORITEET</b> ( <i>authoritative leader</i> ) <b>Teedrajav stiil</b> Koondab inimesed visiooni suunas	Tule minuga!	Enesekindlus, empaatia, muudatuste katalüsaator	Kui muudatused vajavad uut visiooni, kui on vaja selget suunda	Kõige positiivsem
<b>JUHT-ÜHENDAJA</b> ( <i>affiliative leader</i> ) <b>Humanistlik stiil</b> Loob harmooniat ja emotsionaalseid sidemeid	Kõige tähtsam on inimene!	Empaatia, suhete loomine, suhtlemine	Lõhede parandamiseks meeskonnas, inimeste motiveerimiseks stressitekitavates olukordades	Positiivne
<b>JUHT-DEMOKRAAT</b> ( <i>democratic leader</i> ) <b>Enamust arvestav stiil</b> Loob üksmeele läbi osaluse	Mida sina arvad?	Koostöö, meeskonna juhtimine, suhtlemine	Üksmeele loomiseks või vajalike töötajate tööerakendamiseks	Positiivne
<b>JUHT-DOMINEERIJA</b> ( <i>pacesetter leader</i> ) <b>Taset kehtestav stiil</b> Seab tegevusele kõrgeid standardid	Tee nii nagu mina ja kohe!	Kohusetundlikkus, saavutusvajadus, initsiatiiv	Et saada kiireid tulemusi kõrgelt motiveeritud ja kompetentselt meeskonnalt	Negatiivne
<b>JUHT-NÕUSTAJA</b> ( <i>coaching leader</i> ) <b>Juhendav stiil</b> Arendab inimesi tuleviku jaoks	Proovi nii!	Teiste arendamine, empaatia, eneseteadlikkus	Aidata töötajal parandada tulemusi või arendada pikaajaliselt tugevaid külgi	Positiivne

Allikas: Virovere, Alas, Liigand 2005:54