

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Riho Õun

MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU NING NENDE TÕSTMISE
VÕIMALUSED LÄÄNE PREFEKTUURI PIIRIVALVEBÜROO
PÄRNU KORDONI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2012

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja Piirivalvekolldži Muraste kool	Kuu ja aasta: juuni 2012
Töö pealkiri: Motivatsioon ja Tööraahulolu ning nende tõstmise võimalused Lääne prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordoni näitel	
Töö autor: Riho Õun	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Antud lõputöö “Motivatsioon ja Tööraahulolu ning nende tõstmise võimalused Lääne prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordoni näitel” koosneb kolmest peatükist, mis on vormistatud 42 lehel. Kasutatud on 19 kirjandusallikat, esitatud 7 joonist, 1 tabel ja 1 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümee on esitatud inglise keeles. Lõputöö eesmärk on välja tuua motivatsiooni ja tööraahulolu tõstmise põhipunktid, neid kirjeldada ja tuua välja, kuidas neid igapäeva elus saab rakendada. Töötajate seas viidi läbi motivatsiooni hindamise ankeetküsitlus ja selle kaudu soovitakse jõuda ettepanekuteni, kuidas tõsta Pärnu kordoni politseiametnike motivatsiooni ja tööraahulolu. Autor uuris klassikalisi motivatsiooniteooriaid ning juhtimist käsitlevaid teooriaid. Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uuringumeetodit. Veebruarist märtsini 2012. aastal jagati ankeedid 34 politseiametnikule. Autorile tagastati 25 täidetud ankeeti, mis moodustas 73% Pärnu kordoni politseiametnikest. Uuringust selgus, et parim viis motivatsiooni ja tööraahulolu suurendada on teha koostööd organisatsioonis töötavate isikute vahel. Kõigi arvamus on oluline arendamiseks nii organisatsiooni kui ka inimesi, kes seal töötavad. Suur roll motiveeritud töökeskkonna tekkeks on juhil. Olulisteks motivaatoriteks peavad Pärnu kordoni töötajad: töötasu, tunnustust, kindlat töökohta, võrdsustunnet meeskonnas. Politseiametnikke ajendab veel töötama elulised vajadused, huvi töö vastu, kindlustunne ja vajadus eneseteostamiseks. Antud uuringu tulemusi ja ettepanekuid saavad rakendada Pärnu kordoni ametnikud motivatsiooni- ja tööraahulolutaseme tõstmisel.</p>	
Võtmesõnad: organisatsioon, motivatsioon, juhtimine, demotivatsioon, meeskonnatöö	
Võõrkeelsed võtmesõnad: organization, motivation, management, de- motivation, teamwork	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. MOTIVATSIOON JA MOTIVATSIOONI SEADUS	6
1.1. Motivatsiooni seadused ja teooriad.....	7
1.2. Demotivatsioon.....	15
2. TÖÖRAHULOLU	17
2.1. Tähelepanelikkus ja juhtimise kolm dimensiooni	20
2.2. Motiveeritud töötaja võimekam.....	22
3. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING	23
3.1. Pärnu kordoni lühitutvustus	23
3.2. Uuringu eesmärk, rakendusvõimalused, uurimismeetod, läbiviimine ja valim.....	25
3.3. Uuringu analüüs	26
KOKKUVÕTE	33
SUMMARY	35
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	36
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	38
LISA 1. PÄRNU KORDONI POLITSEIAMETNIKE SEAS LÄBI VIIDUD ANKEETKÜSITLUS.....	39

SISSEJUHATUS

Lõputöö on kirjutatud teemal „Motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Lääne Prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordoni näitel“.

Tänapäeva kiires ja muutuvus ühiskonnas on oluline inimeste kõrge motiveeritus. Raske on teha midagi hästi, kui oled demotiveeritud. Ühiskond meie ümber nõuab pidevat muutumist, täiustamist ja kaasaegsust – ilma nende punktideta ei püsi me kaua teistel kannul. Inimesi võrreldakse teiste inimestega, võimeid hinnatakse, suhtumist teistesse peetakse oluliseks. Tänapäeva ühiskonda sünnivad kõik näiliselt võrdselt ja kõigil on võrdne võimalus luua midagi uut, millest oleks kasu ka järgnevatele põlvkondadele. Selleks et luua midagi uut ja suurt peab esiteks inimene ise olema tahtmist täis midagi ära teha ja peab olema piisavalt teadmisi, et neid teoks teha.

Paljud inimesed tänapäeval valivad just oma töökohti juhi järgi. Kui juht on organisatsioonis inimestekeskne ja hea suhtleja, siis on ka soov kuuluda sinna organisatsiooni suurem. Töökeskkond on väga oluline ja selle saab luua vaid töötajaskond, kes igapäevaselt seal viibib. Töökeskkond saab olla kas meeldiv või ebameeldiv, selle mõjutajateks on väga erinevad punktid, millest üheks on kindlasti juht. Et luua meeldiv keskkond, peab arvestama iga indiviidi sooviga ja arvestama, et kõik inimesed on erinevad, kuid kindlasti tuleb silmas pidada, mille poole püüeldakse, et oma eesmärgist kõrvale ei kaldutaks. Organisatsioon peab teadma, et iga isik selles on väga oluline, sest ühe poolik töö võib võrduda terve organisatsiooni pooliku tööga.

Motivatsiooni tõstmiseks tänapäeval on mitmeid võimalusi. Neid võimalusi peab pidevalt kasutama, et tekiks selgem siht kuhu poole püüeldakse. Peab tekitama endale eesmärgid, mida tuleks pidevalt uuendada, kui eelnevad on saavutatud. Kui inimesel on kindel siht ees, siis teeb ta kõik, et seda saavutada ja kui peaks inimene kuskil organisatsioonis, seda eesmärki täitma, siis on see kasuks nii tööandjale, teistele töötajatele, organisatsioonile ja miks mitte isegi ka kogu ühiskonnale.

Töö on aktuaalne sellepärast, et paljudel ametnikel on motivatsiooni puudus, neil ei ole piisavalt töötahet, et teha maksimaalselt kvaliteetsed tööd, mis tagaks meie riigi sisejulgeoleku.

Autori **töö eesmärk:** on välja tuua motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise põhipunktid, neid kirjeldada ja tuua välja, kuidas neid igapäeva elus saab rakendada.

Seoses lõputöö eesmärkidega esitab autor järgneva **uurimisküsimuse**: missugused tegurid mõjutavad kõige enam töötajate motivatsiooni ja töörahulolu ning millised on motivatsiooni parimad tõstmise võimalused?

Käesolevas töös püüab autor leida erinevaid viise, kuidas tõsta motivatsiooni ja suurendada töörahulolu inimestes. Töö koosneb neljast osast. Esimeses osas kirjeldab autor motivatsiooni ja töörahulolu üldisemalt, mis tuleks teha, et isik oleks motiveeritud, milliseid samme elus ette võtta, mida saavad teised selleks teha ja mida peab isik tegema, et tunneks end motiveerituna. Autor toob välja ka töökeskkonna, mis on otseselt seotud töörahuloluga. Autor toob välja punktid, mis kujundavad töökeskkonda ja mis on tähtsad ning, mida tuleb alati silmas pidada, et luua meeldiv õhkkond.

Töö teine osa räägib töörahulolust, on välja toodud ka juhtimise kolm dimensiooni. Töö kolmandas osas uurib ja analüüsib autor erinevaid motivatsiooni teooriaid, seadusi ja demotivatsiooni, on räägitud ka Maslow-i ja Herzbergi nägemustest motivatsioonist. Neljandas osas analüüsib autor motivatsiooni ja töörahulolu Pärnu kordonis läbiviidud ankeetküsitluse põhjal.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor erinevaid juhtimist ja motivatsiooni käsitlevaid teoreetilisi- ja internetiallikaid. Raamatute ja internetiallikate abil teeb autor kokkuvõtte motivatsiooni ja töörahulolu põhimõtetest.

1. MOTIVATSIOON JA MOTIVATSIOONI SEADUS

Tihti võib kuulda vanasõna: „Enne töö, siis lõbu.“ Inimesed on hulga produktiivsemad, kui nad on rõõmsad ja tunnevad tööst rõõmu. Huvitav töö motiveerib inimesi töötama. Tuleb mõelda neile sõbralikele märkustele kui „sideme“ loomise vormile – inimestevahelise sideme loomisele. Sideme loomine võib toimuda lõputul arvul erinevatel viisidel. Näiteks inimesi hüüdnime järgi kutsudes. Fakt, et tead hüüdnime, näitab, et oled suhte isiklikuks muutnud. Selle kasutamine näitab, et oled hooliv. Sõbralikud suhted kolleegide vahel on heaks motivatsiooni allikaks. (Mitchell 2009:55-66)

Sideme loomisel on äärmiselt oluline kasutatavate sõnade valik. Öeldes pigem „töökaaslane“ kui „abiline“, „kontoritöötaja“ või koguni „töövõtja“, tõstab ilmselgelt ameti positsiooni meie personali ja teiste inimeste silmis. Sõnad „töövõtja“ ja „tööandja“ kõlavad alati kuidagi külmalt. Sama oluline on ka kehakeele kaudu sideme loomine. Kehakeel võib olla samavõrd tähenduslik kui kõnekeel ning igapähele oleks vaja oma kehakeel range pilguga üle vaadata. Näiteks kui seisate, käed rinnal risti, siis on see kaitseseisund, mis edastab sõnumi „hoia eemale“, ning selle kasutamist tuleks vältida isegi siis, kui on jahe. Kõneledes tuleb vaadata ka silma, mis annab vestluskaaslasele tunde, et teda tõesti kuulatakse. Olles oma töökaaslaste suhtes tähelepanelik neile olulisel kombel, olete loonud nendega sideme, mis on tähelepanelikkuse kultuuri loomise seisukohalt eluliselt oluline. Loomulikult on ka äärmiselt oluline, et need teod tuleks südamest. (Mitchell 2009:55-66)

Automaatsel või kaalutletud tänuavaldusel ei ole ühesugune mõju. Kehakeele ja entusiasmi astme järgi võivad inimesed kergelt kindlaks teha, kas lihtsalt naeratate võltsilt ja pillute tühje sõnu ega tee tegusid, mistõttu tekkinud side katkeb kiiresti. (Mitchell 2009:55-66) Inimesed püüdleavad teatud määral pigem enda sihtide, soovitud tulemuste ja eesmärkide poole, kui juhinduvad pimedatest impulssidest ja tungidest. Muidugi juhtub ka viimast, aga mitte ainult, täielik pilt nõuab mõlemat. Kõrgemate vajaduste eiramine ning madalamate ja kõrgemate vajaduste erinevuste eiramine määrab inimesed pettumusele, kui tahtmine püsib ka pärast vajaduse rahuldamisest. Terves inimeses põhjustab rahuldamine mitte iha lõppemist, vaid pärast ajutist rahuloluperioodi kõrgemate ihade ja kõrgemate pärssimise tasandite püstitamist koos sama vana rahunemise ja rahulolematusega. (Maslow 2007:316-317)

Selline olukord on täiesti abitu, kui tahad midagi saavutada, kuid sul ei ole midagi saavutamisevõimet. Eesmärgi puudumine on ilmselt üks kõige hävitavam jõud, millega mõnel inimesel tuleb silmitsi seista. Oma elu millelegi tähtsale pühendumine annab sulle motivatsiooni ja energia, mis on vajalik elutöö tegemiseks. Motivatsioon ei tule kusagilt, et minna kuhugi - see peab tulema kuskilt konkreetsest kohast, et minna kuhugi konkreetsesse kohta. (Daniels 1985:101) Autori arvates toob eesmärgi puudumine rahulolematuse, et seda vältida, peab inimene teadma, mida ta teeb ja, milleks ta midagi teeb. Eesmärk paneb tegutsema. Kui on kindel siht silme ees tehakse selle saavutamiseks kõik endast olenev. Eesmärk ja siht muudavad töö huvitavamaks. Huvitav töö tõstab motivatsiooni seda tööd teha.

Ükskõik, milline pole ka ettevõtte juhtimissüsteem, tavad ja töö keerukuse aste, alati on kõik taandatav inimsuhetele. Sellele, kuidas suhtume enda vastas olevasse inimesesse. Kas me püüame teda mõista, respektierime teda ja oleme avatud. Tööandja, kes juba esimesel kohtumisel töötajaga rõhutab oma üleolekut, toob suhtesse pingeid. Eelkõige peaks olema töösuhete puhul tegu partnerlusega. Töötajad ei tohiks olla nimed töörollide taga, vaid eelkõige inimesed, kes pakuvad firma jaoks oma oskusi, teadmisi ja energiat. Seda kõike peaksid arvestama tööandjad, muidu võib tekkida kergesti konfliktid. Tihti aga on ka kõige keerulisem tööalane konflikt lahendatav lihtsamalt, kui hakkame nägema selles inimestevahelisi suhteid ja inimesi. Kui meis säilib püüd aru saada, võime panna ennast teise olukorda ning aluse tervetele ja toimivatele suhetele. (Saar 2006:98-99)

1.1. Motivatsiooni seadused ja teooriad

Motiveerimiseks peame ise olema motiveeritud. On võimatu motiveerida teist inimest, olemata ise samal ajal motiveeritud. Motivatsioon vajab sihti. Ilma kindla sihita pole võimalik olla motiveeritud ei üksikisikul, meeskonnal ega ka inimeste grupil. Motivatsioon seisneb edasipürgimises, kui pole kindlat suunda pole ka eesmärki. Kord loodud motivatsioon ei kesta igavesti. Protsess sarnaneb veidi õhupalli täispuhumisega: kui palli suud kinni ei seota, visiseb õhk sealt uuesti välja. Motivatsioon peab olema pidev protsess. Motivatsioon nõuab tunnustamist. Tunnustus võib võtta väga erinevaid vorme, aadlitiitlist tänukirjani, imetluse või lilledeni või uue ametinimetuseni. Inimesed pingutavad tunnustuse nimel kõvemini kui peaaegu ükskõik millise teise asja nimel. Kuldreegli kohaselt tunnustust jagades ei tohiks mitte kedagi unustada. Isiklike edusammude nägemine tiivustab. Iseenda edusammude, kordaminekute ja

saavutamiste nägemine tõstab alati inimese motiveeritust, nähes, et kõik ei lähe nii nagu loodad, motivatsioon kaob. Motivatsiooni kadumist põhjustab hirm, mis veel võiks viltu minna. (Denny 2010:24-36)

Võiduvõimaluse olemasolul raskused vaid motiveerivad. Konkursid, võistlused ja väljakutsed on erakordselt tõhusad ja peaaegu kindlasti innustavad inimest aktiivsemalt tegutsema, kuid osalejad peavad uskuma oma võiduvõimalusse. Töötajale võib anda suuremaid väljakutseid suurima tööga, mida too suudab teha, kuid vastutusega peab kaasnema ka vääriline tunnustus saavutuse eest. Igaüht on võimalik motiveerida. Tõhusalt motiveeriv juht katsetab mitmeid meetodeid, kuidas sütitada töötajas motiveeritumaid käitumismalle. Kui katse läbi kukub, süüdistab juht alatihti iseennast, kuid viletsa soorituse põhjuseks võib olla ka keskkond. (Denny 2010:24-36)

Kuuluvus gruppi motiveerib töötajat. Mida väiksem on kooslus, millesse inimene kuulub, seda suurem on tema lojaalsus, motivatsioon ja pingutus. Igaüks töötajana on osa ettevõttest või organisatsioonist, kuid motiveeriv juht tekitab oma inimestes ka tiimiliikme tunde. Innustav eestvedamine on motiveeriv. Liidrid sütitavad inimesi oma tegudega. Liidrid võtavad riske, otsivad pidevalt uusi väljakutseid ja võimalusi. Lojaalsed ja innustavast eestvedamisest tuge leidvad inimesed on märksa paremini motiveeritud. Liider kaitseb oma inimesi ja võtab vastutuse kriitika eest täielikult enese peale. (Denny 2010:24-36) Autori arvates annab eelkõige juhi kõrge motiveeritus aluse tõsta töötajate motivatsiooni erinevates organisatsioonides. Kui juht ei ole motiveeritud oma tööd tegema, ei saa ta motiveerida oma töötajaid. Demotiveeritud juht ei saa juhtida ettevõtet efektiivselt, põhjuseks on see, et ei ole motivatsiooni teha oma tööd hästi ja kvaliteetselt ja kui seda ei juht ei tee seda tema alluvad ammugi mitte.

Motivatsiooni tõepärasusi saab jagada viide punkti. Enamik nendest punktidest on seotud sama palju iseenda motiveerimisega kui teiste motiveerimisega.

Esiteks, et motiveerida teisi, peab ise olema tõeliselt motiveeritud. See näib ilmne; kuid on üllatav, kui paljud juhid on motiveeritud, ilma et jagaksid oma indu, või neil puudub inspiratsioon samal ajal, kui nad üritavad näida motiveerituna. Inimesed näevad teeskluse kohe läbi. Kui praegune roll ei ole motiveeriv, siis vaheta see rolli vastu, mis on erutav ja mille puhul elevus teisi motiveerib. Teiseks, tuleb keskenduda inimese motiveerimisel ühele tema konkreetsele töö- või eluvaldkonnale. Mõned inimesed püüavad teha vahet „üldise motiveerituse tunde“ ja „mingi konkreetse eesmärgi täitmise suhtes motiveeritud olemise“ vahel. Pole vaja

raisata aega sõnamänguga. Kui keegi on motiveeritud mingis kindlas eluvaldkonnas, hakkab ta üsna pea tundma motiveeritust kogu elu suhtes üldiselt. (Landsberg 2003:27-28)

Kolmandaks, tuleb olla kunstnik, mitte loengupidaja. Suur osa motiveerimisest tähendab haarata kedagi kaasa mingi kujutluspildiga edust. Peab kasutama oma kunstimeelt, et maalida tõeliselt väljakutsuv pilt sellest, mida see inimene või meeskond võib saavutada. Ja loomulikult peab iga kunstnik tundma oma publikut – kujutluspilt, mille kellegi jaoks lood, peab kaasama selle inimese isiksuse. (Landsberg 2003:27-28)

Neljandaks on oluline julgustada meeskonda. Et seda teha, aitab tihtipeale kiitus! Meie „999-kraadise“ tagasiside ajastul pommitatakse inimesi töö juures segaste sõnumitega: positiivseid sõnumeid varjutab alati varjatud kriitika. Seega tuleb neid kiita siiralt – siis kui see on õigustatud. Peab aitama neil näha nende edasiminekut ja seda, kuidas nende areng sobitub kujutluspildiga. Tuleb aidata neil kontrollida, et nad alateadlikult ennast oma ebatervisliku sisemonoloogiga ei demotiveeriks. Viieandaks on oluline teada, et tee motiveerituseni võtab aega. On ebatõenäoline, et kellegi motiveerimine toimub hetkega. Tuleb jagada oma abipakkumine – võttes arvesse aega, kannatust ja kiitust – nii, et seda jätkuks terveks teekonnaks. Loomulikult, kõik see käib nii iseenda kui teiste motiveerimise kohta. (Landsberg 2003:27-28) Autor leiab, et meeskonna kiitmine on julgustavaks teguriks. Töötaja, kes näeb, et tema ettevõtmised on kiitmist väärt, julgeb ka tenekord oma ideid ja nägemusi väljendada. Juht peab olema see, kes julgustab töötajat pürgima oma sihtide ja eesmärkide poole.

Motivatsioon jaguneb kaheks: väline motivatsioon ja sisemine motivatsioon. Väline motivatsioon on seotud käegakatsutava tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. Sisemine motivatsioon seostub psühholoogiliste vajaduste rahuldamistega: võimalusega rakendada oma võimeid, olla tunnustatud. Motivatsioon määrab inimese töösse suhtumise. Parema töösse suhtumisega kaasneb neli-viis korda sagedamini arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. Need inimesed saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. (Alas 2001:114) Autori arvates on kõrge motivatsioon tähtis, et olla edukas enda töökohal, inimestele peab meeldima teha seda, mida nad teevad. Kui inimesele tema töö meeldib, teeb ta seda huvi ja pühendamisega. Samuti suhtutakse kõrge motivatsiooni korral hästi uuendustesse ja enesetäiendustesse, neid ei kardeta. Tööle tullakse igal hommikul hea meelega, mitte ei tunta suurt kohustust, nagu muud ei jääks üle. Huvi töö vastu ja oma töösse pühendumine muudab tehtava töö efektiivsemaks ja tagavad kvalitiivsemad töötulemused.

Motivatsioonist rääkides võib rääkida erinevatest motivatsiooniteooriatest, mida autor ka järgnevalt lühidalt kirjeldab.

Maslow inimvajaduste teooria

Holistlik lähenemine on, et inividid on ühtne ja organiseeritud tervik. Enne kui saab tekkida põhjendatud katsetamine ja põhjendatud motivatsiooniteooria, tuleb mõista, et tegemist on katselise kui ka teoreetilise tegelikkusega. Motivatsiooniteoorias tähendab see väide mitmeid konkreetseid asju. Näiteks tähendab see, et motiveeritud on terve inivid, mitte ainult mingi tema osa. Pidades nälga ainult seedetrakti funktsiooniks, on eksperimentaatorid eiranud tõsiasja, et kui inividid on näljased, muutuvad mitte ainult nende seedefunktsioonid, vaid ka paljud, võib-olla isegi enamik teisi funktsioone, milleks nad on võimelised. Muutuvad aistingud, muutub mälu, muutuvad tundmused, muutub mõtlemise sisu. Ja seda loetelu saab laiendada peaaegu igale muule nii füsioloogilisele kui ka psüühilisele võimele, oskusele ja funktsioonile. Teiste sõnadega, kui inimesed on näljased, on nad tervenisti näljased. (Maslow 2007:58-59) Autori arvates on tähtis olla täielikult motiveeritud, sest pole võimalik teha edukalt midagi, kui ainult olla osaliselt motiveeritud. Autor esitab selles peatükis väiteid motivatsiooni kohta, mida peavad sisaldama kõik põhjendatud motivatsiooniteooriad.

Nälja valik kõikide teiste motivatsiooniseisundite paradigmaks on nii teoreetiline kui ka praktiliselt ebamõistlik ja põhjendamatu. Põhjalikuma analüüsi käigus on näha, et nälja-aje on pigem eriline kui üldine motivatsiooni näide. See on harvem kui teised motivatsioonid; ja lõpuks, see erineb teistest motivatsioonidest teadaoleva kehalise aluse osas, mis on motivatsiooniliste seisundite puhul harvaesinev. Teadvuses vilksatavad ihad on kõige sagedamini ihad riiete, autode, sõbralikkuse, seltskonna, kiituse, prestiiži ja muu sarnase järele. Üldiselt on eeldatud, et kõik ajed on sarnased füsioloogilistele ajedele. Nüüd on põhjust arvata, et nii see ei ole. Enamik ajedest pole isoleeritavad, samuti ei saa neid kehaliselt paigutada, samuti ei saa eeldada, et need on antud ajahetkel ainsad organismis toimuvad asjad. Tüüpiline iha on palju ilmsemalt terve inimese vajadus. Kui seisame silmitsi valikuga tegeleda kas (1) katseliselt lihtsate probleemidega, mis on siiski triviaalsed või vigased, või (2) katseliste probleemidega, mis hirmutavalt keerulised, kuid tähtsad, ei tohiks me kindlasti kõhelda valimast viimast. (Maslow 2007:59-60)

Enda igapäevaseid keskmisi ihasid hoolikalt vaadeldes näeme, et neil on vähemalt üks tähtis omadus, nimelt on need tavaliselt abinõud mingi eesmärgi saavutamiseks, mitte eesmärgid omaette. Me tahame raha selleks, et hankida auto. Autot tahame, sest naabritel on auto ja me ei taha neist kehvemad olla, seega saame säilitada eneseaustuse, et teised saaks meid armastada ja austada. Enamasti leiame teadlikku iha analüüsid, et saame nii-öelda minna selle taha, indiviidi teiste, basaalsemate püüdluste juurde. Kümneid kordi päevas meie teadvust läbivate konkreetsete ihade puhul pole niivõrd tähtsad need ise, vaid see, mida nad esindavad, kuhu viivad ning mida need põhjalikumalt analüüsid lõpuks tähendavad. Seega teiste sõnadega, motivatsiooni uurimine peab olema osaliselt inimese lõplike eesmärkide või ihade või vajaduste uurimine. (Maslow 2007:61) Autori arvates peab iga isik looma endale kindlad eesmärgid kuhu poole püüelda, algul võtta väiksemad eesmärgid, kui need saavutatud, siis liikuda edasi kõrgemate poole, siis ei kao kunagi tahe ja motivatsioon. Luues endala aina uusi sihte ja eesmarke ei kao kunagi tahtmine teha oma tööd hästi ja efektiivselt.

Need tõsiasjad kätkevad endas veel üht vajadust põhjendatud motivatsiooniteooria järele. Kuna need eesmärgid pole sageli teadvuses otseselt nähtavad, oleme koheselt sunnitud tegelema kogu alateadliku motivatsiooni probleemiga. Ainult teadvustatud motivatsioonilise elu hoolikal uurimisel jääb välja palju sama tähtsat või isegi tähtsamat kui see, mida võib näha teadvuses. Psühhoanalüüs on sageli tõestanud, et seos teadliku iha ja selle taga peituva lõpliku alateadliku eesmärgi vahel ei pruugi olla sugugi otsene. Seos võib olla hoopis negatiivne, nagu vastutoime korral. Seega saame väita, et põhjendatud motivatsiooniteooria ei saa kuidagi lubada alateadliku elu eiramist. (Maslow 2007:62)

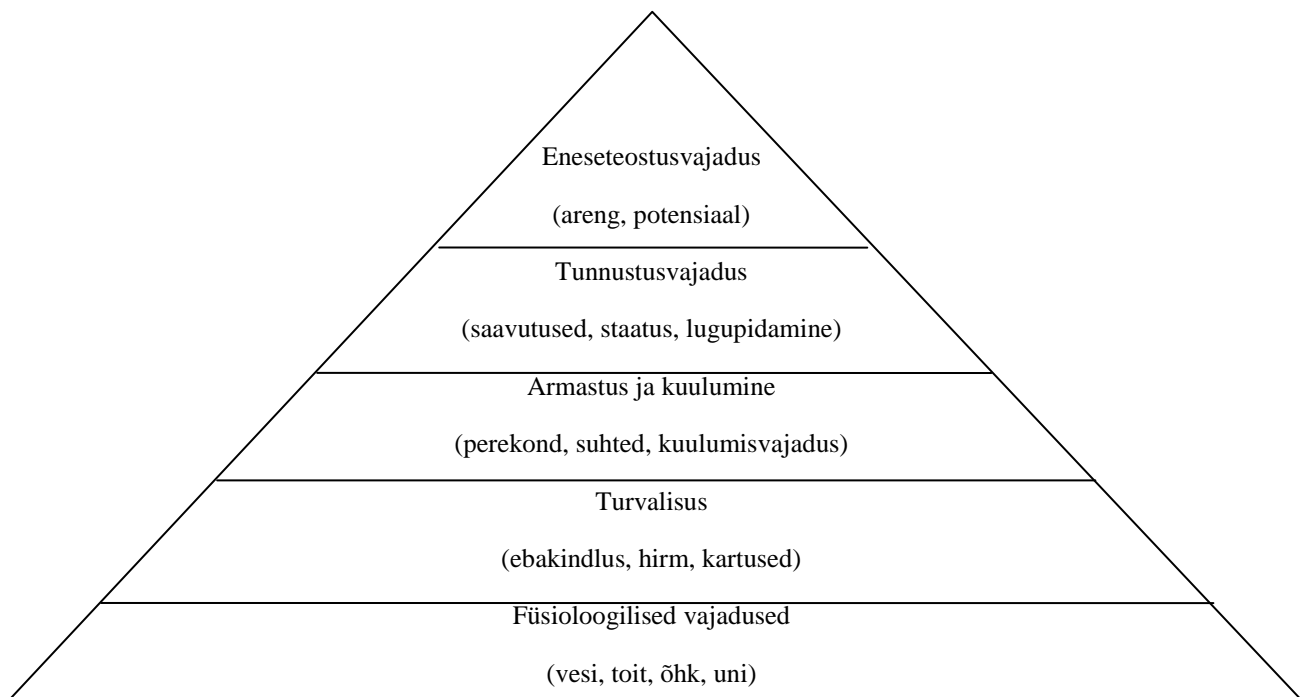
Nüüdseks on piisavalt antropoloogilist tõendusmaterjali näitamaks, et kõikide inimeste basaalsed või lõplikud ihad ei erine kaugeltki nii palju kui nende teadlikud igapäevased ihad. Selle peamine põhjus on asjaolu, et kaks erinevat kultuuri võivad pakkuda kahte täiesti erinevat konkreetse iha rahuldamise viisi, ütleme, eneseaustuse jaoks. Ühes ühiskonnas saadakse eneseaustust olles hea kütt; teises ühiskonnas olles suur ravija või vapper sõdalane või aga mittetundeline inimene, ja nii edasi. Kui mõelda lõpptulemusele, võib olla nii, et ühe indiviidi ihal olla hea kütt on samasugune dünaamika ja põhieesmärk kui teise indiviidi ihal olla hea ravija. Seega võime väita, et kasulik oleks ühendada need kaks näilist erinevat teadlikku iha samasse kategooriasse kui asetada nad puhtalt käitumuslikul alusel erinevatesse kategooriatesse. Nähtavasti on eesmärgid ise tunduvalt universaalsemad kui nende saavutamise viisid, sest need viisid on konkreetsetes kultuuris kohapeal määratud. Inimesed on sarnasemad kui algul võib arvata. (Maslow 2007:62)

Inimene on soovidega loom ning jõuab harva täieliku rahuldatusse seisundini, ja kui, siis vaid lühikeseks ajaks. Kui üks iha on rahuldatud, tekib selle asemele uus. Kui see on rahuldatud, kerkib esiplaanile uus, ja nii edasi. Seega on meil soovitava laiema mõistmise saavutamiseks vaja uurida kõikide motivatsioonide omavahelisi seoseid ning sellega kaasnevalt loobuda isoleeritud motivatsioonilistest ühikutest. Pannes kokku nii aje või iha ilmumise, selle tekitatud tegevused, kui ka eesmärgi saavutamisest tuleneva rahulduse, saame vaid terve motivatsioonilise ühiku kompleksist välja võetud kunstliku, isoleeritud, üksiku näite. Siin on kaks tähtsat tõsiasja: esiteks, inimene ei ole kunagi rahuldatud, kui, siis ainult suhtelisel või üksamm-korruga moel, ja teiseks, et tahtmised näivat end paigutavat mingisse ülimuslikkuse hierarhiasse. (Maslow 2007:64-65) Autori arvates pole inimesed kunagi rahuldatud, alati on midagi mille poole liikuda ja mida tahetakse saada, et olla rahuldatud. Olles rahuldanud oma esmavajaduses, kerkivad inimestes esile uued vajadused, mille täitmise poole püüelda. See vajaduste pagas ei lõpe kunagi. Nii kaua kui inimestel tekivad uued sihid ja eesmärgid, suurenevad ka nende vajadused.

Inimese motivatsioon aktualiseerub käitumisena peaaegu alati suhtes olukorra ja teiste inimestega. Seda tõsiasja peab iga motivatsiooniteooria muidugi arvesse võtma, kaasates kultuurilise määratuse rolli nii keskkonna kui organismi enda käsitlemise. Peame meeles pidama, et indiviidid osaliselt loovad oma takistused ja väärtustatavad objektid, ning need tuleb osaliselt defineerida terminites, mille määrab konkreetne organism selles olukorras. Psühholoogiliselt ei ole sellist asja nagu takistus olemas; on ainult konkreetse inimese jaoks, kes üritab midagi soovivat kätte saada. Püsivaid põhivajadusi rõhutava teooria kohaselt on need suhteliselt püsivad ja rohkem sõltumatud konkreetsest olukorrast, milles organism paikneb. Vajadus ei korralda mitte ainult tõhusaimal jõukohasel moel ja suure varieeruvusega nii-öelda tegevusvõimalusi, vaid korraldab ja isegi loob välist reaalsust. (Maslow 2007:69)

Maslow'i viieastmelise vajaduste püramiidi (vt. joonis 1) põhjal, indiviidi vajadused alluvad kindlale loogikale. Miks inimesed üleüldse töötavad? Nad töötavad, sest nad on näljased, nad on janus ja neil on vaja kohta, kus magada. Isegi tänapäeval, mil me kasutame raha kui vahetusväärtust, kulub suurem osa meie palgast nende füsioloogiliste baasvajaduste rahuldamiseks iseenda ja perekonna jaoks. Niipea, kui sul on piisavalt süüa ja juua, niipea, kui sul on koht, kus magada, kerkivad inimese südamesse teised vajadused. Selle asemel avastavad nad enda seest uusi vajaduste alasid: sotsiaalsed vajadused ehk tööalaste inimsuhete kvaliteet; teiste lugupidamine poolt ning eneseaustus ja lõpuks vajadus eneseteostuse järele ehk oma

potentsiaali realiseerimine isiksuse kasvu kaudu. Püramiidi jalamil asuvad vajadused on tugevamad ja algelisemad. (Adair 2006:29-30)



Joonis 1. Maslow`i viieastmeline vajaduste püramiid (Adair 2006:29-30)

Autori arvates inimeste vajadustepagas ei vähene kunagi, sest esmavajaduste rahuldamisel tekivad kohe uued. Autori arvates mõtleb inimene kõrgemate vajaduste peale siis, kui madalamad on rahuldatud. Kui madalama astme vajadus saab rahuldatud, siis ei ole see enam motivaatoriks. Selleks, et säilitada motivatsioon, peab inimesel olema võimalus rahuldada järgmisel astmel olev vajadus. Ilma motivatsioonita aga nende vajaduste rahuldamine on keeruline.

Herzberg kahe faktori mudel

Frederick Herzberg jõudis järeldusele, et mõned varem motiveerivateks peetud faktorid ei andnud midagi enam kui kõrvaldasid rahulolematuse ning nimetas need hooldavateks teguriteks. Tegurite puudumine või madal tase põhjustas rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõstnud töötajate motivatsiooni. Inimesi motiveerivad muud tegurid, motivatsioonifaktorid, mille puudumine ei pruukinud töötajaid veel rahulolematuks muuta, kuid nende olemasolu oli kahtlemata motiveeriv. (Mägi...2011)

Tabel 1. Herzbergi kahe faktori mudel (Mägi...2011)

Hügieeni faktorid	Motivatsiooni faktorid
Palk	Saavutusvajaduse rahuldamine
Kindlustunne tööl	Vastutuse usaldamine
Töötingimused	Enesearendamise võimalust pakkuv töö
Kontrolli tihedus, ulatus	Huvipakkuv töö
Inimestevahelised suhted	Tunnustus
Töökultuur	
Juhtimise kvaliteet	
Staatus	

Herzberg arvas, et kõrvaldades rahulolematuse põhjustajad tegurid, ei saavutata veel tingimata rahulolu (motivatsiooni). Rahulolematuse vastandiks on rahulolematuse puudumine ja rahulolu vastandiks on rahulolu puudumine. Hooldavate tegurite abil võib leevendada rahulolematust ja motiveerivate tegurite abil saab suurendada rahulolu. (Mägi...2011)

Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolematust, kuid tal ei ole ka rahulolu. Töötaja rahulolu tõuseb, kui juht rahuldab tema tunnustusvajaduse. Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieeni faktorite abil saab leevendada rahulolematust. Mõndades olukordades on efektiivsem tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. Sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on tarvis leevendada rahulolematust, et tõsta rahulolu, siis on efektiivsem hügieeni faktorite kasutamine. (Alas...1999) Autor nõustub Herzbergi faktoritega, kuna näiteks kui tööandja tõstab töötaja palka, siis töötaja rahulolematust kaob, aga ei teki rahulolu. Inimesel tekivad siis muud nõuded, mida peab täitma, et tekiks rahulolu. Juht peab ise olema motiveeritud, et tagada vajadused, mis töötaja alluvatel tekkivad, ainult nii saab juht oma alluvaid motiveerida.

1.2. Demotivatsioon

Motiveerituse põhiolemus on tedamine sellest, kuhu lähed ja sellest, et oled õigel teel, vastupandamatu sooviga sinna kohale jõuda. (Daniels 1985:101)

Motivatsiooni seaduste teadmiseiga võrdselt tähtis on ära tunda demotivaatoreid. Motivatsiooni nurgakiviks on lootus, lootuseta inimesel pole ka motivatsiooni. Inimkonna ajalugu liigub ühe sihi saavutamisest teise juurde ja selline tuleviku ootus on mõõtnatult suureks abiks motiveeritud meeleseisundi loomisel. Inimene, kellel napib motivatsiooni või kel kaaslased või vahejuhtumid on selle hävitanud, näitab oma tundeid kehakeele, välimuse ja näoilmete kaudu. Seetõttu on hädavajalik osata tõlgendada väliseid märke inimese motivatsioonipuudusest. Väga sageli tekitab alamotiveeritust selline tunne, kus inimene tunneb, et „Mul puudub tulevik“. Mõnel puhul teavad nad, et edutamiseks puudu igasugune võimalus põhjusel, et koht on ette ära lubatud kellegi võimulolijate seast. Osades organisatsioonides määrab ülespoole tõusmise ära töökaaslaste arv, teistest täidetakse kõik juhikohad väljastpoolt tulnud töötajatega. (Denny 2010:37-45)

„Ma ei tea, mis toimub“ on samuti üldtuntud demotivaator, kui inimesed – olgu siis õigustatult või mitte – tunnevad, et neil pole toimuvast aimugi ja keegi ka ei tülita end sellest neile rääkimisega: nemad on alati viimased, kes käimasolevast kuulevad. Selle probleemi ennetamine on imelihtne. Inimesi tuleks hoida teavitatuna. (Denny 2010:37-45) Autori arvates on suur probleem info puudulikkuses organisatsioonis. Inimesed ei saa teha motiveeritult tööd, kui neil puudub selge pilt tulevikust või toimuvast tema lähiümbruses.

(Hansen...12.02.2012) on välja toonud, millised on motivatsiooni languse põhjused? Nendeks saab eelkõige pidada seda kui:

- Töötajal toimub isiklik areng, mille tõttu muutub töö igavaks. Puuduvad väljakutsed. Töötaja arvates on ta võimeline enamaks, kui tema töö talle pakub. See on töötaja sisemine protsess ja tööandja ei ole sellega seotud, kuid tööandjal tuleb hiljem tegelda tagajärgedega ja vastus sellisele olukorrale on lihtne - töötajale tuleb leida selline amet, mis vastab tema arengule ja võimetele.
- Töötaja põhivajadused on rahuldatud. Töötaja on astunud sellepärast ametisse, et tal oleks töökoht ja võimalus teenida piisavalt põhivajaduste rahuldamiseks. Sellest tulenevalt hakkab töötaja peatselt otsima midagi uut. Tal kaovad või vähenevad stiimulid, mida ta

oluliseks peab. Juht peaks selgitama välja oma töötajate vajadused (näiteks küsitluse teel) ja need osaliselt või täielikult ka rahuldama.

- Põhjuseks, miks motivatsioon langeb on ka inimese ja süsteemi erinevus. Inimene on paindlik ja suudab kohaneda ametikohaga. Kuid mida rohkem ta süsteemist erineb, seda keerulisem on tal olla motiveeritud töötaja. Igas süsteemis on reeglid ja kui need on inimesele absoluutselt vastuvõetamatud, siis tuleb tal sellest süsteemist lahkuda.

Autori arvates on motivatsiooni ja demotivatsiooni tekkimisel suur osakaal töökohal. Kui töötaja tunneb, et ametikoht ei ole temale sobiv, siis on motivatsiooni langus kerge tulema. Kui vähegi võimalik on, tuleks töötajal ametikohta vahetada, sest oma motivatsiooni puudumisega, võib endale palju probleeme tekitada ja ka organisatsioonile, kus ta töötab.

Negatiivsed motivaatorid on ühenduses demotivatsiooniga. Nagu me juba oleme täheldanud, on negatiivsed motivaatorid asjad, mis meile ei meeldi ning me kanname hoolt, et me neist eemaldume, seega oleme valmis liikuma võimalikult kaugemale asjadest, mis tekitavad ebamugavust ja meelepaha. Kui aga on olukorrad, kus ei suudeta vältida negatiivseid motivaatoreid, muutuvad need teatud perioodi vältel demotiveerivaks. Nii võib juhtuda kui meid mõjutavad samaaegselt nii negatiivsed kui positiivsed faktorid, selleks et seda positiivset faktorit mitte kaotada kannatatakse ära ka negatiivne pool. (Nutshell...12.03.2012)

Näide: Kui inimesel on igav ja üksluine töö, aga ta ei saa sellest loobuda, kuna kusagile mujale pole ka minna. Siis ta kannatab ära negatiivse (igava töö), et mitte kaotada positiivset poolt (töökoht kui selline/raha teenimine). Mingi aja vältel, aga viib see siiski demotivatsioonini (käid töö, aga motivatsioon ja tahtmine kui sellised puuduvad). (Nutshell...12.03.2012)

Demotivatsioonil on tõsised tagajärjed mõlemale, nii sellele indiviidile (töötajale) kui ka organisatsioonile, kus indiviid kaotab oskuse või tahte õppida ja läheneda töökohustustele uudselt ning loominguiliselt. See viib minimaalse pingutuseni töötaja poolt ja vaid täpselt nii palju, et täita töö miinimumkohustused ja ei midagi rohkemat! (Nutshell...12.03.2012) Mõned negatiivsed motivaatorid tööl võivad olla näiteks halvad suhted kolleegidega, suutmatus saada tunnustust, tööpoliitika, stress, igav töö, tegevuslikud takistused, toetuse puudus, negatiivne ülemus, suutmatus leida kindel siht. (Nutshell...12.03.2012) Autori arvates on kõik need punktid olulised loomaks hea keskkonda tööl. Autori arvates on väga oluline leida endale kindel siht, mille poole püüelda. Eesmärgid aitavad töötajal edasi pürgida sinna kuhu ta jõuda tahab. Kui näha tulevikku kaugemalt, on ka motivatsiooni langus vähetõenäoline.

2. TÖÖRAHULOLU

Tööraahulolu on tööalasest tegevusest või ametist tulenev meeldiv emotsionaalne seisund. See näitab, kuidas töö meeldib töötajale. Rahulolu suurendamiseks on mitmesuguseid võimalusi. Et rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga, saab tööga rahulolu suurendada töötajate motivatsiooni suurendades. (Alas...1999)

Üha tihedamini räägitakse tööpsühholoogias tervetest, edukates ja toimivatest organisatsioonidest, n-ö heaolu organisatsioonidest. Teadlased ja psühholoogid on pidevalt uurinud, millal ja millises organisatsioonis on inimene rahulolev. Näiteks on täheldatud, et need kes saavad oma töötingimusi ise mõjutada ja rääkida kaasa olulistes otsustes, on rohkem rahul kui need, kes seda ei saa. Rahul on ka need, kelle töö on varieeruv. Kui varieeruv töö sõltub rohkem inimese enda valikutest, siis inimeste kaasamine otsustesse peaks olema küll iga firma võimuses. Selle asemel võib sageli kohata vastupidist. Juhte, kes ei jaga piisavalt infot, koosolekuid, mis on rohkem formaalsed kui ausad ja avatud. Ikka juhtub, et oluline info liigub pigem suitsunurkades või kuulujuttude tasandil kui juhtide suu läbi. Paljude juhtide kabinetid pole veel avatud töötajate muredele ja rõõmudele. Millest tulenevalt jätvad juhid ennast ilma põnevatest ideedest ja tähelepanekutest, mis töötajate kaudu võiksid nendeni jõuda. (Saar 2006:99)

Igal organisatsioonil esineb ebaõnnestumisi, kuid teistest edukamad suudavad raskustele julgelt silma vaadata ja neid lahendada. Tugevat organisatsioonikultuuri iseloomustab kliendikeskus, innovaatilisus, kiirus ja julgus. Neid tõekspidamisi kannavad endas juhid kui ka töötajad. Tugeva kultuuriga organisatsioonid lükkavad teistsuguste tõekspidamistega inimesed enda seast välja. Seevastu nõrga kultuuriga organisatsioonid on enesekesksed, alalhoidlikud, aeglased ja arad. Lisaks sünnitab nõrk kultuur subkultuure, kus töötajad süüdistavad üksteist ega võta raskuste ilmnmisel vastutust. Tugev kultuur suunab töötajaid raskes olukorras pingutama, nõrk aga iseenda tagalat kindlustama ja teisi süüdistama. Firmakultuuri kujunemisel on määravad asutajate tõekspidamised: kas ollakse enese- või kliendikeskne, uuenduslik või konservatiivne. Teisel kohal on juhtkonna tõekspidamised. Juhtkonnaliikmed kas tugevdavad või nõrgendavad oma tõekspidamistega organisatsioonikultuuri. (Remmelg 2006:10)

Juhtkonna liikmete jaoks on oluline kultuuri tugevdamiseks leppida tõekspidamised esmalt kokku enda ehk- juhtkonnasiseselt. Viga on teha seda algul suures ringis, või veelgi hullem –

lasta igal üksusel määrata ise oma tõekspidamised. Organisatsiooni kesk- või esmatasandil ei ole tavaliselt piisavalt kogemust ja infot, et tajuda omanike ootusi. Tugevale organisatsioonikultuurile on iseloomulik, et juhid ja töötajad tegutsevad juhtkonnaga ühise meeskonnana. Seepärast tuleb tõekspidamised kokku leppida enne juhtkonna kitsas ringis. Seda enam, et tõekspidamised peavad ühilduma ettevõtte visiooni ja strateegiaga, mille loomine on samuti juhtkonna ülesanne. Kui osakond lepiks kokku tõekspidamised, mis ei ühildu juhtkonna omadega, oleks tagajärg neile äärmiselt demotiveeriv, sest juhtkonna tahe jääb igal juhul peale. Heal juhul kuulutatakse kesktasandi ettepanek lihtsalt mõtteharjutuseks. Kui kellegi arvamust siin õigeks ei peeta, on tal tööisu tükiks ajaks läinud. (Remmelg 2006:10-11) Autori arvates on tõsi see, et kõigi töötajate arvamus on oluline, kmpromissi saavutamiseks, millega kaasneb rahulolu töökeskkonnas.

Juhtkonna liikmed peavad looma mõõdetava visiooni. Töötaja pingutab seda rohkem, mida enam toimib visioon tema tegevuse õigsuse mõõdupuuna. Visioon on seda enam õigsuse kriteeriumiks, mida mõõdetavam see on. Takistuse tekkides peab juhtkond näitama eeskujut, võtma vastutust ja lahendama probleeme. Lahka probleemi ärilisest küljest. Mis on muutunud turul? Mis vajaks muutumist teenuses? Kas eesmärged tuleks tõsta? Just mõõdetav visioon on orientiiriks organisatsiooni raskuste väljaselgitamisel. (Remmelg 2006:11-12)

Kõhklejate tekkimisel tuleb säilitada külma närvi. Visioonis kõhklejate, küünikute või teiste halvustajate tekkimisel tuleks koguda usaldusväärseid andmeid olukorra põhjuste kohta. Seejärel tuleb täpsustada kõhklejate tööeesmärged ja siduda neid selgemalt visiooniga. Just positiivne kogemus tööeesmärkide täpsel kokkuleppimisel aitab võita võõra väe ja tugevdab kultuuri. Juhtkonnal tuleks hoiduda mittesooitava subkultuuri esindajatele moraali lugemisest, kuna kellegi tõekspidamisi ei saa otse muuta. Mõõdetav visioon loob ühiselt tunnustatud tõe mõõdupuu. Kui lahendus viib visiooni suunas, on kõik hästi. Kui visioon ei ole mõõdetav, on tõe liialt juhtides kinni. Siit on ainult väike samm nõrga firmakultuurini, kus juhil alati õigus. Töötajad ei saa aru, millise sihi nimel tuleks pingutada. Moraalilugemine mõjub neile lihtsalt nagu hane selga vesi, kuna selles ei ole tegevusjuhist. (Remmelg 2006:11-12) Autori arvates tuleks organisatsioonis luua ühtne visioon, millest saavad kõik töötajad ühiselt aru. Sellisel juhul ka teatakse, kuhu poole ühiselt püüeldakse.

Töökeskkonna kvaliteedi parandamine, selle üksikindiviidile sobivaks kujundamine eeldab organisatsioonilisi jõupingutusi kõigil tasanditel. Selleks tuleb esmalt arvesse võtta töö ajalisi ja füüsilisi aspekte. Töökoht ja organisatsioon tervikuna peavad töötajale meeldima ja tekitama

positiivset töösse suhtumist. (Türk 1995:68) Tuleb luua mõnus õhkkond. See ei ole mitte ainult kerge, vaid on ka täiesti möödapääsmatu. Kui töötajad on sünged ja masendunud, rusetud ja pahurad, siis paistab see ka välja. See paistab välja nende töös, klientide ja kolleegidega suhtlemises, omavahelises läbirääkimises ja, mis kõige tähtsam, selles, kuidas nad sinuga koos ja sinu heaks töötavad. (Templar 2007:63)

Sama tähtis on sobiva töörežiimi ja töögraafiku rakendamine organisatsioonis. Alternatiivsed ja paindgraafikud suurendavad töötajate tööteadlikkust ja töö efektiivsust. Viimastes fikseeritakse tavaliselt vaid tööpäevad ja töötundide arv. Töötajale jäetakse valida tööaeg. Vahel võidakse jätta töötajate valida ka tööpäevad. (Türk 1995:68) Tööraahulolu ja töökeskkonna kvaliteedi parandamine eeldab ka selle sisulist muutmist. Seda tehakse suurendamiseks inimväärikust ja loomaks sellele soodsad arengutingimused. (Türk 1995:68) Autori arvates peaks andma iga organisatsiooni juhtkond võimaluse töötajatel paindlikule tööajale, sest paljud töötajad elavad töökohast väga kaugel, et neile sobiks pigem kauem tööl ja siis kauem kodus. Autori arvates loob paindlik töörežiim tööraahulolu kasvu organisatsioonis.

Organisatsiooni arengu seisukohalt on oluline luua töötajate arenguks sobiv keskkond. Kui töötajatele pakutakse teha huvitavat ja vastutusrikast tööd, motiveerib see neid olema oma tegevuses palju produktiivsem. See eeldab aga töö rikastamist, töötajate vastutuse suurendamist ja teadlikku ümberstruktureerimist. Töö rikastamine parandab suhtumist töötajate võimetesse ning loob head eeldused vastutusrikkama ja keerulisema töö tegemiseks. (Türk 1995:69) Kui organisatsioonis toimuvad muudatused, siis aruta selle emotsionaalset mõju oma töötajatega, et nad mõistaksid, et see, mida tunnevad, on normaalne. Tuleb aidata neil uude kohta liikuda niipea kui võimalik. (Maddux 1998:15) Autori arvates peab organisatsioon lähtuma täpselt sellest, mida oskab töötaja kõige paremini, mida talle meeldib teha. Kui hetkel ei ole võimalik anda töötajale sellist tööd, siis tuleb talle öelda, et kui võimalus avaneb, suunatakse ta tema meelstöökohta.

Tõhusal juhtimisel on lõpptulemus – häid tulemusi saavutav meeskond. Inimestele meeldib, kui neid juhitakse, mitte ei aeta. Seetõttu peavad meeskonnal olema järgmised tunnused: selged realistlikud eesmärgid, ühine arusaam missioonist, ressursside parim kasutus, avatud õhkkond, jälgib edenemist, rajaneb kogemusele, suudab raskused üle elada. (Adair 2006:91,194) Autori arvates peab igal meeskonnal olema kindel juht, keda austatakse ja kelle teadmisi hinnatakse kõrgelt. Juht peab looma õhkkonna, kus kõik meeskonnaliikmed tunnevad end hästi ja vabalt. Selline õhkkond muudab töötamise koostööpõhiseks ehk siis- kõigil on võrdne võimalus oma arusaamadest kõnelda.

2.1. Tähelepanelikkus ja juhtimise kolm dimensiooni

Tähelepanelikkus tehtavas töös on aluseks parematele töötulemustele, mis omakorda tõstab rahulolu nii klientide kui ka töötajate seas.

Suhtlemise algus- ja lõpuosa vahele jääb loomulikult tööasjade ajamine. Kuid selline isiklik avaja lõpulause rõhutavad seda, et äri on seotud suhetega. Kirja alguses olev „Lugupeetud“ ja lõppu lisatud „Lugupidamisega“ – need on kallistused ja neid hinnatakse. Loomulikult käituvad paljud nii ka oma perekonna ja sõpradega. See on üks väike osa tähelepanelikkuse kooslusest, kui olla teistest huvitatud isiklikul pinnal, muutub see tasuks iseenesest.

Tähelepanelikkuse saavutamiseks, tuleb (Mitchell 2009:79-82)

- Luua tähelepanelikkuse kultuur: selleks, et töökaaslased tunneksid end õnnelike ja motiveerituna, on vaja kultuuri loomise strateegiat, kus valitakse „meele järele olemise“ vaimsus, suhted oleksid positiivsed ja kirglikkusega vürtsitatult isiklikud ning valitseks kogu ettevõtet hõlmav tagasihoidlik meelsus.
- Palgata tähelepanelikke inimesi: palgake inimesi, kes on pädevad ja enesekindlad, positiivsed, kellel on kirg õppimise, kuulamise ja arenemise vastu, ja olge aus – eelkõige tähelepanelike inimeste vastu.
- Luua elukestev suhe: unustage katseajad ja looge hingekosutav keskkond, kus uued töökaaslased võiksid end teie kultuuris teretulnuna ja mugavalt tunda. Saatke neile töö alustamise puhul lilli ning võite esimese kuue kuu jooksul jagada isegi väikest üllatuspreemiat.
- Teada nende nimesid ja huvialasid: juhatajad peaksid teadma nimesid ja veel tähtsamaid andmeid töökaaslaste kohta.
- Luua side: kallistage töökaaslasi arvukate pisikeste kallistustega, mis on kohandatud vastavalt nende maitsele ja eelistustele ning tehke seda siiralt ja pidevalt. Naeratage, tänage.
- Lõbutseda: töö ja lõbu on omavahel segunenud ja seotud, seega julgustage oma töökaaslasi naerma ja lõbu tundma.

- Värskendada sidemeid: tugevdage isiklikku sidet – alustage koosolekut või teisi kohtumisi sellega, et palute igal töökaaslasel rääkida värskeid uudiseid nende elus viimasel ajal toimunu kohta, julgustage neid isiklik olema. Tehke seda lühidalt ja selgelt.

Autori arvates on väga oluline luua selline keskkond, kus on näha positiivset suhtumist teistesse töötajatesse. Kõigil tuleks aidata kaasa loomaks õhkkonda kus lõbu ja töö käivad käsikäes, sest kui isik on tööl rahulolev ja tunneb end vabalt, siis on ta ka enamasti rohkem motiveeritud.

Hea juht vajab töörahulolu tekkeks visiooni, inspiratsiooni ja impulssi, et luua tugev alus hea töökeskkonna tekkele. Ehk teisisõnu on juhtimine visiooni, inspiratsiooni ja impulsi korrutis. Juht keskendub esmalt visiooni väljaarendamisele ja seejärel omakorda inspiratsioonile ja impulsile, ent missiooni arenedes töötab ta ühekorraga kõigi kolme dimensiooniga. Igal juhil on oma isiklik stiil, ent tõelised juhid astuvad üle kõigi nende kolme dimensiooni uksele. Visiooni looja, kel puudub oskus inspireerida, ei ole juht. Samuti pole seda ka hoogsalt tegutseja, kel puudub visioon. (Landsberg 2003:20-21) Autori arvates peab tänapäeva muutuvast ühiskonnast olema heal juhil kõik kolm dimensiooni, et saavutada maksimaalne tulemus ja edu.

Visiooni tekkeks tuleb olla piisavalt nutikas, et otsustada, mida peab tegema (radikaalne uus idee või mõni vana idee, mille elluviimiseks on aeg küps), ja omada piisavalt kunstilist meelt, et maalida ilmekas kujutluspilt nii sihtpunktist kui teekonna iseloomust. Peab olema haarav kujutluspilt sihtpunktist ja tähtsamatest sammudest teekonnal. Tuleb kõita nii palju kui võimalik. Peab stimuleerima lihtsat tegevusplaani ja hoidma end energilisena terve plaani jooksul. (Landsberg 2003:22,38)

Inspiratsiooni on vaja, et olla piisavalt hea müügimees, kaasates teisi visiooni, teekonna ja meeskonnaga. Inspiratsioon annab võime lahendada keerulistena näivaid olukordi ja teostada oma unistusi. Impulsi tekkeks peab omama piisavalt enese-motivatsiooni, karimat, oskusi inimestega suhtlemisel ja probleemide lahendamisel, selleks et hoida kogu meeskonda ja inimesi energilistena ja õigel kursil. (Landsberg 2003:22)

2.2. Motiveeritud töötaja on võimekam

Inimesed töötavad väga erinevatel põhjustel. Mis ühele on oluline, võib teisele tunduda tähtsusetu. Motivatsioon on isiklik ja omanikud peavad oma töötajaid tundma, et mõista, mis neid ajendab. Mõned inimesed töötavad põhiliste eluliste vajaduste pärast, teised otsivad kindlust. Mõned töötavad, et rahuldada oma ego vajadusi, teised mõne sügavama põhjuse tõttu. (Maddux 1998:14)

Motiveeritud töötajad loovad enesele hea töökeskkonna, mis viib ka paremate töötulemusteni. See omakorda toob rahulolu nii organisatsiooni siseselt kui ka väliselt. (Kamdron 2010) Autori arvates peab juht teadama igat inimest, kelle ta endale tööle võtab, sest juht peab teadama, mis ajendab töötajat tööd tegema, mis teda motiveerib, et ta saaks maksimaalselt end tööle pühendada.

Suur tähtsus nii ettevõttele kui ka selle liikmetele on töömotivatsioon. Motiveeritud inimene kasutab kuni 80% oma võimetest, halvasti motiveeritud seevastu 15-20%. Kõige rohkem tähelepanu, inimese käitumise uurimisel, on pööratud mõistele motivatsioon. Miks mõni inimene rohkem töötab, sõltub motiveerituse astmest. Organisatsiooni juhtimisel peavad juhid mõistma tööjõu kui inimkapitali tähtsust, seda hoidma ja arendama. (Kamdron 2010) Organisatsiooni juhtimine tähendab eelkõige eesmärkide saavutamist, kasutades inimeste võimeid ja oskusi tööprotsessis. Millises suunas inimeste käitumine organisatsioonis kulgeb, sõltub suuresti töötajate motiveerituse astmest. Töömotivatsioon põhjustab kindlal viisil töötamise, mille väljunditeks on töö kvantiteet ja kvaliteet, väljendades töötaja tahet pingutada organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel. Kindlasti toimub see arvestades inimese individuaalseid vajadusi. (Kamdron 2010)

3. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING

3.1. Pärnu kordoni lühitutvustus

Pärnu kordon on Lääne prefektuuri piirivalvebüroo koosseisus olev täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus. Pärnu piiripunkt alustas tegevust 09. mai 1992.a. Pärnu kordoniks sai piiripunkt 18. detsember 2003. Pärnu kordon muudeti 15.detsember 2004 Pärnu piirivalvekordoniks Pärnu Piirivalverajoonis Lääne Piirivalvepiirkonnas. Tänapäevaks on saanud nimeks Lääne Prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordon.

Pärnu piirivalvekordon asub Pärnu linnas, A. H. Tammsaare 70. Kordoni eespiir maismaal Eesti Vabariigi – Läti Vabariigi vaheline riigipiir algab piirimärgist (edaspidi PM) 385+428,5 Saarde vallas ja lõppeb PM 443 Liivi lahe kaldal Häädemeeste vallas. Kordoni eespiir merel on Eesti Vabariigi – Läti Vabariigi vaheline merepiir mis koosneb sirgetest geodeetilistest joontest. Riigipiir merel Läti Vabariigiga on 21,4 meremiili ehk 39,63 kilomeetrit. Riigipiir maismaal Läti Vabariigiga 60,1 km.

Pärnu kordon teostab piirikontrolli Pärnu sadamas (rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunkt Pärnu II), ja Pärnu lennuväljal (Pärnu I), kontrolli teostatakse kohapeal vastavalt vajadusele ja väljakutsetele, statsionaarsed teenistuskohad kohapeal puuduvad. Valmisolek piirikontrolli taastamiseks Ikla piiripunktis.

Pärnu kordoni tegevuspiirkonnas, riigipiiri lähedal olevatel maanteedel, teostab 10 liikmeline liikuv üksus ühispatrulle koostöös politsei ja tolliga, et tagada Schengeni viisaruumi kompensatsioonimeetmeid.

Merealade valvamisel tehakse koostööd (ühisoperatsioonid) kalapüügieeskirjade täitmise kontrollimise abistamisel Keskkonnainspektsiooni Lääne regiooniga.

Kordoni põhiülesanneteks on (Lääne prefektuuri põhimäärus...2011)

1. välispiiri valvamine ja kaitsmine;
2. piirirežiimi tagamine ja ebaseadusliku riigipiiri ületamise tõkestamine;
3. piiriületusega seotud piirikontrolli teostamine rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunktides;
4. otsingu- ja päästetööde teostamine ning osalemine keskkonnareostuse likvideerimisel merealal;
5. otsingu- ja päästetööde teostamine ning osalemine keskkonnareostuse likvideerimise abistamisel maismaal;
6. tollikontrolli teostamine piiripunktides, kus alaline tollikontroll puudub;
7. piiril viisade väljastamine;
8. väärtegude menetlemine;
9. varjupaigataotluse esitamisel ettenähtud toimingute teostamine;
10. isikute ja transpordivahendite ning nende dokumentide kontrollimine;
11. riigipiiri ületamise korraldamine ettenähtud kohtades, korras ja ajal;
12. ebaseaduslike piiriületuste ennetamine, avastamine, tõkestamine ja ebaseaduslikult piiri ületanud isikute kinnipidamine;
13. ujuv vahendite ja lennuvahendite pardakontrolli teostamine sh hädamaandumiste korral;
14. piiripunkti töökorralduse eeskirja koostamine ja kooskõlastamine teiste ametkondadega ning järelevalve selle täitmise üle;
15. koostööpartneritega ühisoperatsioonidel osalemine

Autori poolt läbi viidud küsitluse ajal töötas antud kordonis kokku 34 politseiametnikku, neist üks kordoni juhi ning üks juhtivpiiriametniku ametikohal. Antud isikud moodustavad kordonis juhtkonna, kes juhivad, planeerivad ning puutuvad kokku enim töötajate motivatsiooniga ja selle tõstmisega.

3.2. Uuringu eesmärk, rakendusvõimalused, uurimismeetod, läbiviimine ja valim

Töö autor viis läbi Lääne prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordoni ametnike seas küsimustiku (vt. LISA). Küsimustiku eesmärk oli välja selgitada reaalsed punktid, mis mõjutavad motivatsiooni ja töörahulolu tõusu või langust ning, milliseid omadusi ametnikud oma juhilt ootavad.

Analüüsi tulemina saab autor anda Pärnu kordoni juhile tagasisidet selle kohta, milliseid omadusi ootavad tema alluvad juhilt. Autor saab ka anda tagasisidet uuringu lõpptulemustest, mis on otseselt seotud motivatsiooni ja töörahuloluga. Ning välja tuua tunnused, mis aitavad luua efektiivset meeskonnatööd Pärnu kordonis.

Autor valis lõputöö valimiks Pärnu kordonis töötavad politseiametnikud. Küsimustiku viis autor läbi paber kandjal ankeedina. Küsimustik sisaldab nii kinniseid küsimusi koos hindamisskaalaga (1- ei motiveeri üldse; 2- pigem ei motiveeri; 3-pigem motiveerib; 4- motiveerib väga palju), kui ka ühte lahtist küsimust. Selles küsimuses soovis autor iga ametniku enda arvamust, mis nende enda suurimateks motivaatoriteks Pärnu kordonis on. Autor valis küsimustikku antud hindamisskaala, kuna sellise skaala abil on kõige objektiivsem erinevaid arvamusi, uurida, analüüsida ning välja selgitada ja mõõta kuivõrd vastajaid motiveerivad etteantud punktid.

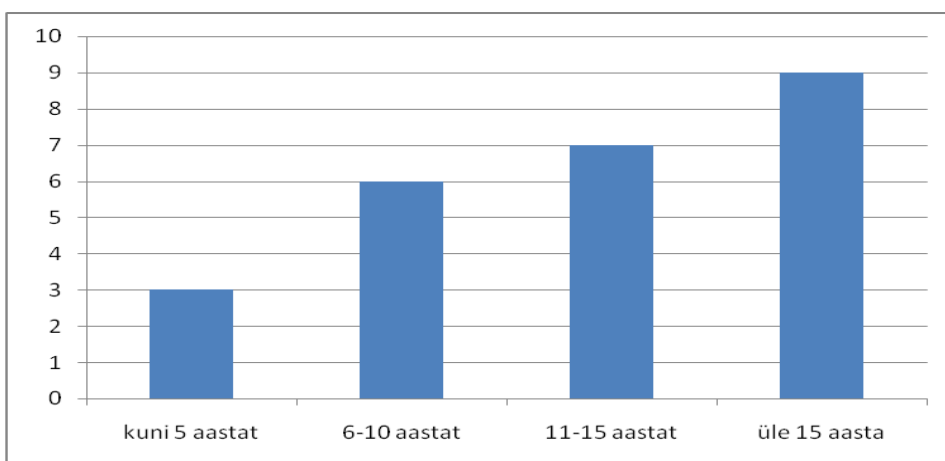
Küsimustiku viis autor läbi 34 Lääne prefektuuri piirivalvebüroo Pärnu kordoni politseiametnikega, nendest 25 esitasid tagasi täidetud küsimustiku. Andmete töötluks kasutas autor tabelitöötlusprogrammi *Microsoft Excel*.

3.3. Uuringu analüüs

Autor analüüsis küsimustiku põhjal erinevate vastajate motivatsiooni ja töörahuloluga seotud küsimusi. Vastajate seas on nii naisi kui ka mehi. Nende seas on nii suuremate kogemustega ametnikke kui ka väiksemate kogemustega.

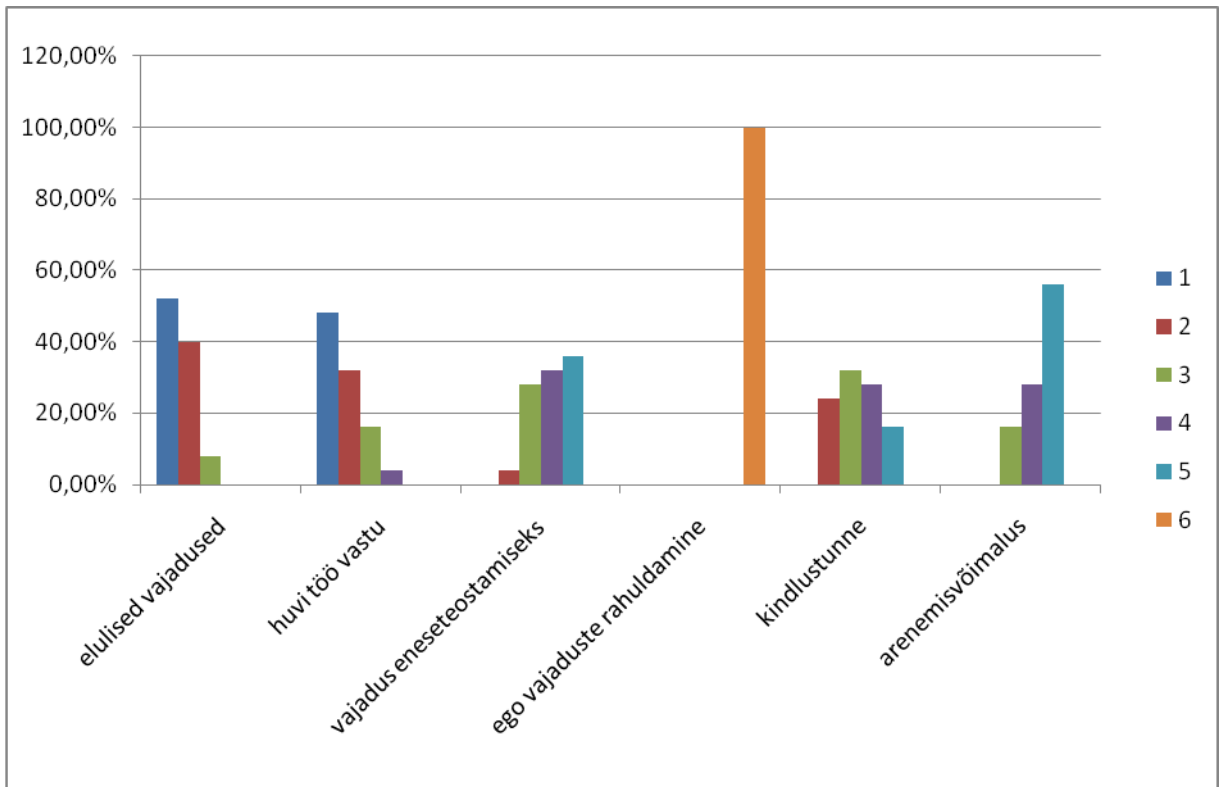
Kuna lõputöö maht ei võimaldanud kõigis skeemides kõiki punkte eraldi välja tuua ja neid analüüsida, siis toob autor välja suurimad erinevused.

Järgnevalt annab autor ülevaate läbiviidud uuringu tulemustest.



Joonis 2. Tööstaaž sisejulgeoleku organisatsiooni

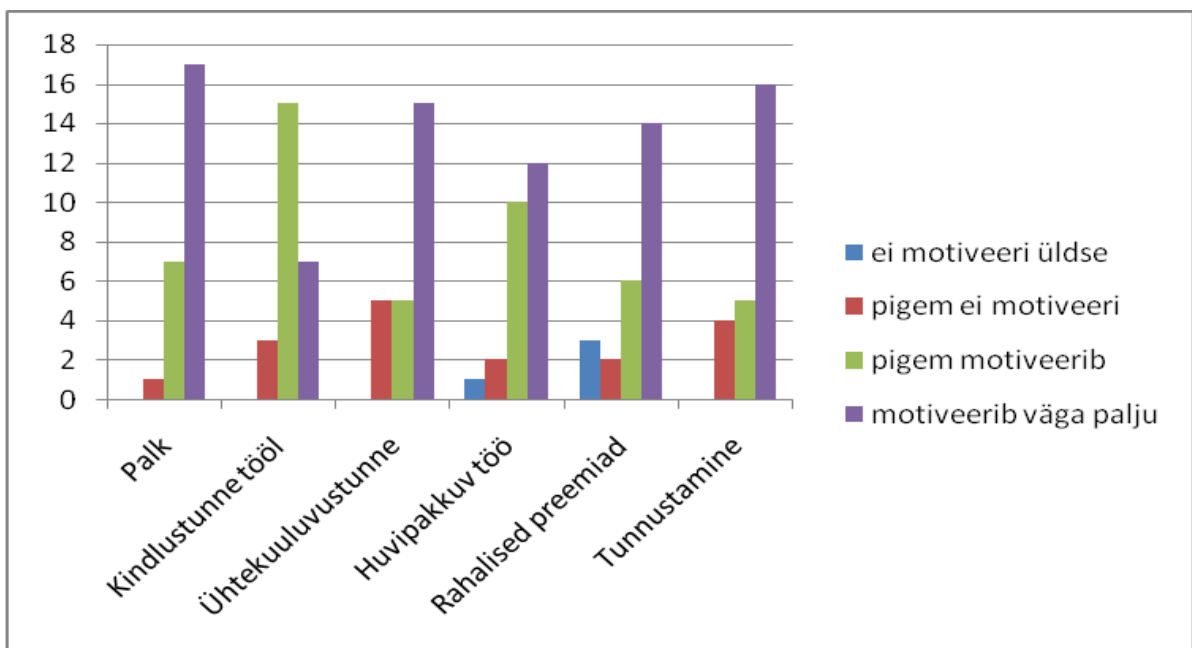
9 politseiametnikku 25st (36%) ehk enamus küsimustikule vastanuist olid tööstaažiga üle 15 aasta. 11-15 aastase staažiga ametnikke oli 7 ja neid, kelle tööstaaž oli 6-10 aastat oli 6, ametnikke, kuni 5 aastase tööstaažiga, oli 3. Antud statistika kajastab, et uuringus osalenud ametnikud on enamus suure või väga suure töökogemusega. Sellest saab järeldada, et ankeetidele vastanud ametnikud on suure kogemusega ja teadlikud, kui kõrge on Pärnu kordoni ametnike motiveeritus ja kui rahul ollakse oma tööga.



Joonis 3. Mis ajendab töötama antud ametikohal?

Autor palus politseiametnikel reastada tähtsuse järjekorda ühest kuni kuueni (1- tähtsaim ja 6- tähtsusetuim), mis ajendab ametnikke töötama antud ametikohal. Kõige rohkem ehk 52 % vastanutest pani tähtsaimaks elulised vajadused, mille all autor mõtles töötasu. 48 % vastanuist pani veel esimesele kohale huvi töö vastu, mis näitab, et ametis on ametnikke, kellele meeldib oma töö ja neid huvitab see amet. Teisele kohale ehk natuke vähem tähtsamaks peavad 40 % ametnikest jällegi elulised vajadused, kordub ka huvi töö vastu, kuid juurde on tulnud 2 uut ajendit, milleks on vajadus eneseteostamiseks ja kindlustunne. Kolmandaks on pandud kõiki punkte välja arvatud ego vajaduste rahuldamine. Kindlustunne on see punkt, mille panevad 32 % vastanuist. Neljandale kohale on pandud ka enamusi punktidest, kuid on näha, et elulisi vajadusi ei pane enam keegi neljandale kohale, vaid 32 % vastanutest panid vajadus eneseteostamiseks, millele lähedale tulid ka kindlustunne ja arenemisvõimalus, mis on vastavalt 28 % vastanutest. Viies kohale pani 56 % vastanuist arenemisvõimaluse, mis näitab, et Pärnu kordoni ametnikud ei pea niivõrd tähtsaks enese arendamise võimalust. Kuuendale kohale panid kõik vastanutest ego vajaduste rahuldamise. Autor oli selle punkti all mõelnud seda, et kas ametnikud soovivad töötada politseiametnikuna vaid sellepärast, et neil on teatud võim teiste kodanike üle.

Sellest joonisest saab autor järeldada seda, et kõige tähtsam on Pärnu kordoni ametnikel töötasu ning huvi töö vastu. Ametnikke motiveerib enim töötama konkurentsivõimeline töötasu. Autor leiab, et alati ei peeta tähtsaks igakuist head töötasu vaid oodatakse tasu ehk preemiat heade töö tulemuste eest. See ei rahulda ainult töötaja elulisi vajadusi vaid ka vaimseid, kuna tunnustus üksi on juba heaks motivaatoriks. Huvitav töö innustab ametnikke, üksluine töö väsitab. Autor leiab, et ametnikud ise saavad muuta tööd enda jaoks huvitavamaks, seades endale eesmärgid ja sihte, mille poole püüelda. Sihtide seadmine, motiveerib töötajat. Seda kinnitab ka Denny teooria. Motivatsioon vajab sihti. Ilma kindla sihita pole võimalik olla motiveeritud ei üksikisikul, meeskonnal ega ka inimeste grupil (Denny 2010:24-36). Oluline on ka paljude vastanute arust vajadus eneseteostamiseks ja kindlustunne. Üllatavaks peab autor ametnike mitte-eelistamist arenemisvõimaluste suhtes, mida vähesed pidasid tähtsaks.



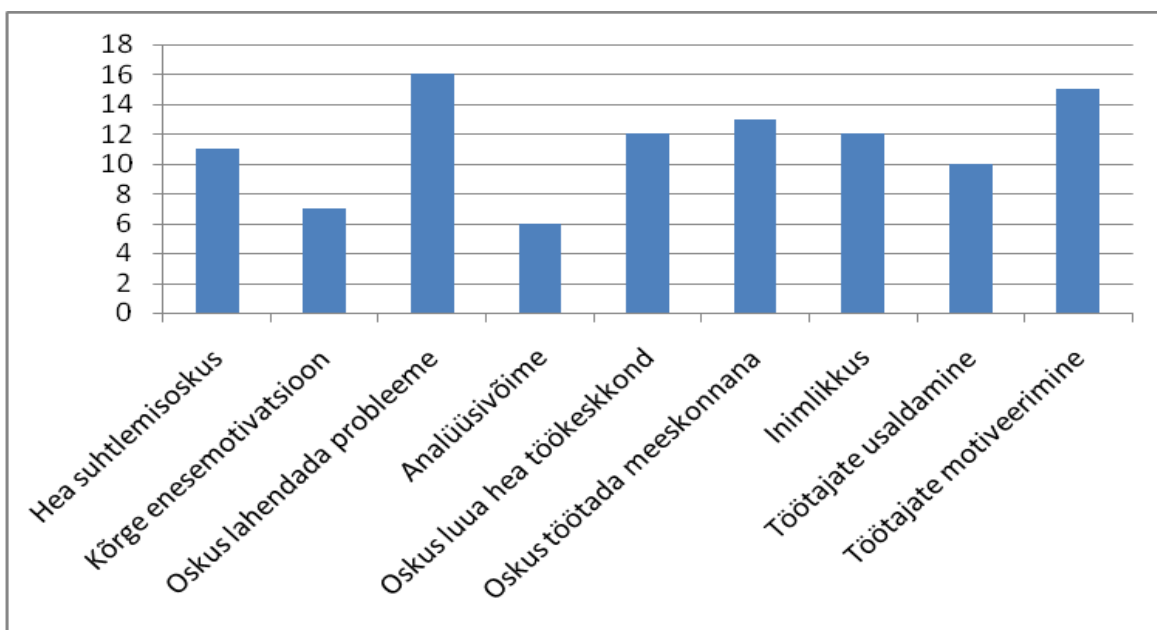
Joonis 4. Hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid

Antud joonise põhjal uuris autor hügieenifaktoreid, mis mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktoreid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu. Enamus vastajaid motiveerib kõik joonises välja toodud punktid, mis näitab, et jätkuvalt on palk, kindlustunne tööl ja huvipakkuv töö väga olulised. Motivatsioonifaktoritest on juurde tulnud ka ühtekuuluvustunne, mida enamus vastanuist peab motiveerivaks faktoriks, kuid oli ka vastanuid, kes arvavad, et neid ühtekuuluvustunne pigem nii väga ei motiveeri. Analüüsi käigus tuli välja, et rahalised preemiad Pärnu kordonis on osadele väga motiveerivaks, kuid on ka neid vastanuid, kelle jaoks ei ole see

üldse motiveeriv, näiteks 3 ametniku arvates ei motiveeri neid rahalised preemiad üldse ja 5 ametniku arvates pigem ei motiveeri neid ühtekuuluvustunne, mis on autori arvates üllatav. Üllatavaks teeb autori jaoks see, et teooriale tuginedes, peaks olema ühtekuuluvustunne üks olulisemaid motivatsioonifaktoreid.

Tulenevalt sellest joonisest, saab autor järeldada seda, et enamus kordoni ametnikke motiveerib palk, kindlustunne ja tunnustamine. Kõik eelmainitud punktid on väga tähtsad, et ametnik oleks motiveeritud ja rahul oma tööga. Autor saab ka järeldada, et töötasu erinevatel viisidel saamine, milleks võib siis olla, kas palk, preemiad või mingid muud tulemustasud on peamiselt kõige motiveerivamad, kuid väga oluliseks selle kõrval peavad ametnikud ühtekuuluvust. Sellest tulenevalt leiab autor, et ametnikud peavad füsioloogilisi vajadusi esmatähtsaks, alles siis kui need on rahuldatud, kerkivad ametnikel esile sotsiaalsed vajadused. Nendeks on tunnustus ja ühtekuuluvus vajadused.

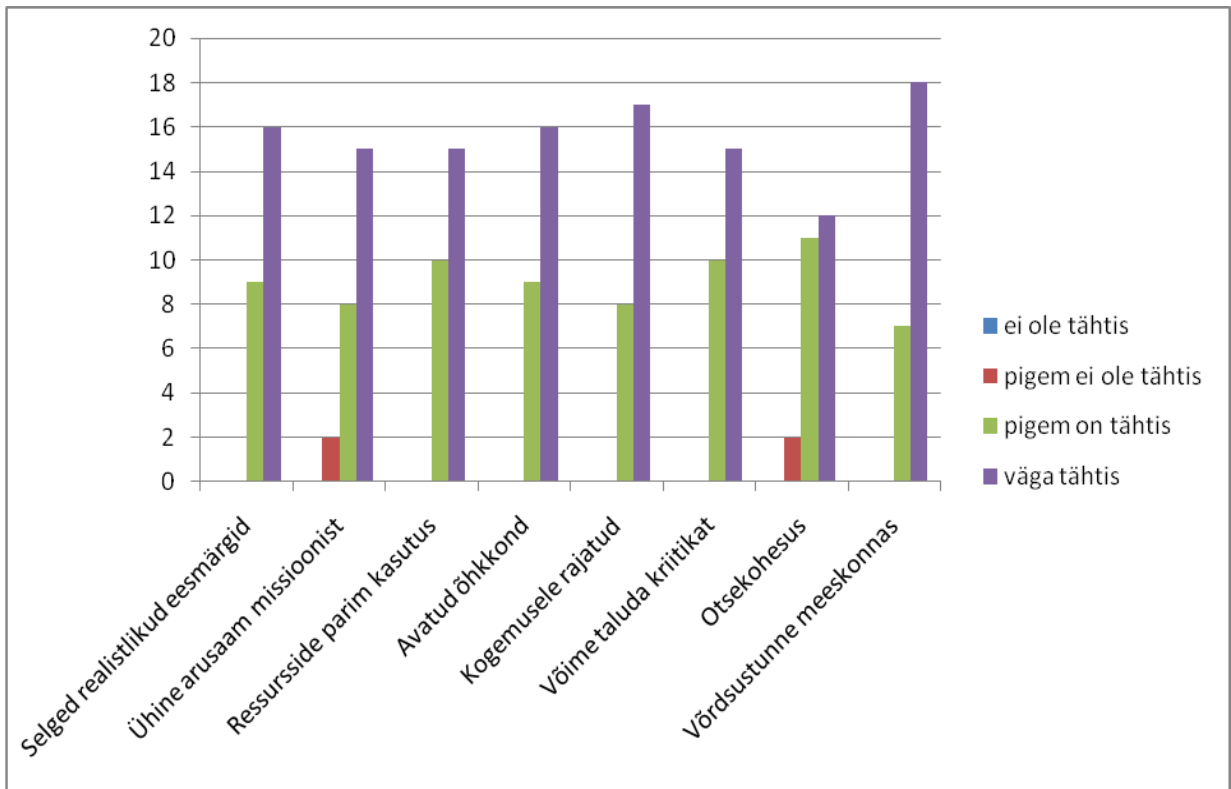
Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolematust, kuid tal ei ole ka rahulolu. Töötaja rahulolu tõuseb, kui juht rahuldab tema tunnustusvajaduse. Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieeni faktorite abil saab leevendada rahulolematust. (Alas...1999) Selle teoreetilise väite toel saab autor järeldada, et Pärnu kordonis on pealisteks motivatsioonifaktoriteks tunnustus ja huvipakkuv töö, ning hügieeni faktoriteks on palk ja kindlustunne töö.



Joonis 5. Tähtsaimad omadused juhi olemuses

Antud joonises palus autor valida neli omadust, mis on nende arvates kõige tähtsamad omadused juhi olemuses. Joonisel on näha, et kõige enam pidasid ametnikud tähtsaks oskust lahendada probleeme ja märkimisväärseks oskuseks peeti ka töötajate motiveerimist. Samuti peetakse tähtsaks juhi oskust töötada meeskonnana. Üldiselt jagunesid vastajate valikud väga võrdselt valikute vahel. Näha on vaid, et kaks valikut on teistest veidi vähem hääli saanud. Ametnikud ei pea väga oluliseks kõrget enesemotivatsiooni ja analüüsivõimet, need valikud tegi vastavalt 7 ja 6 vastanut.

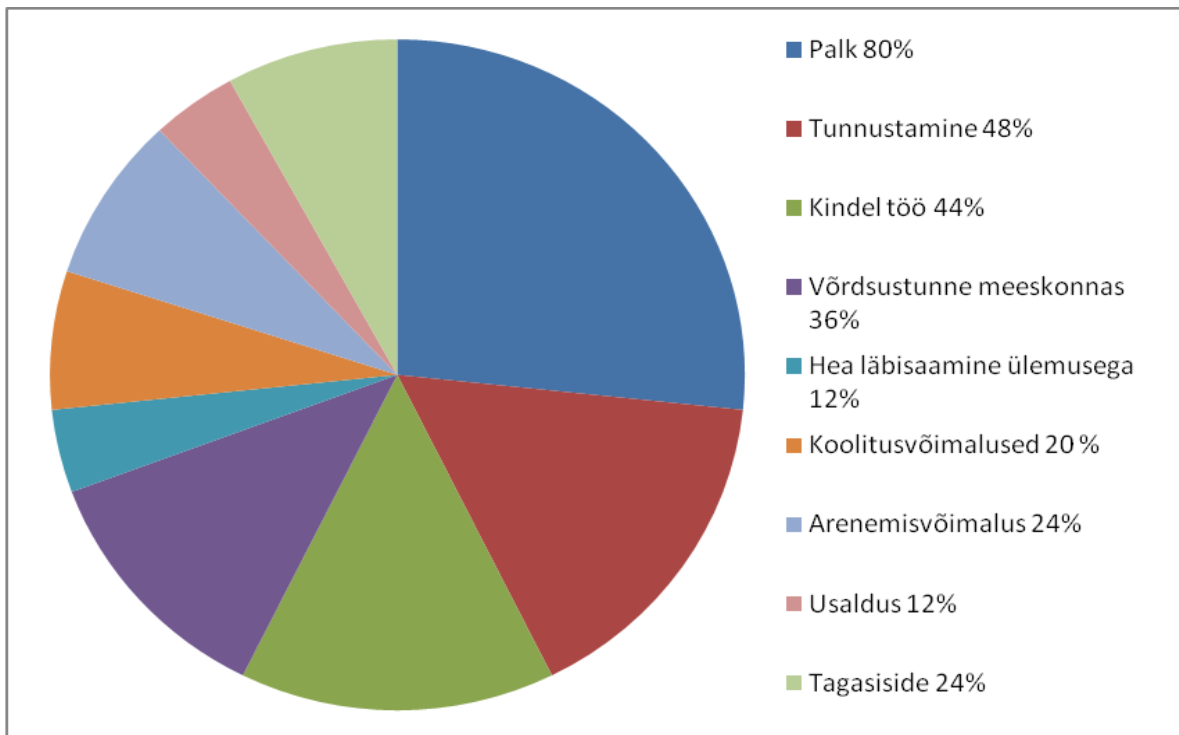
Uuringu tulemustest saab autor järeldada, et töötajad peavad juhi tähtsamaiks omaduseks oskust lahendada probleeme. Autor leiab, et selle all peetakse silmas probleeme nii ameti alaselts kui ka töökohas. Juht peab olema pädev oma töös, peab oskama lahendada probleeme. Samuti peab juht oskama lahendada probleeme töökohas, tasandil, mis ei ole seotud tööga vaid töötajate omavaheliste suhetega. Juht peab teadma, kuidas lahendada konflikte töötajate vahel ja muuta töökohad kohaks, kus kõigil on meeldiv tööd teha. Samuti saab autor järeldada, et töötajad ootavad, et nende juht neid motiveeriks. Palk, tunnustus, rahalised preemiad on kõik töötajate jaoks olulisteks motivaatoriteks. Töötaja jaoks on heaks motivaatoriks ka lihtsalt see kui juht ütleb, tubli töö. Juht peab leidma õige viisi, kuidas oma töötajaid motiveerida. Tõhusalt motiveeriv juht katsetab mitmeid meetodeid, kuidas sütitada töötajas motiveeritumaid käitumismalle, kui katse läbi kukub, süüdistab juht alati iseennast, kuid viletsa soorituse põhjuseks võib olla ka keskkond (Denny 2010:24-36). Autor leiab, et juhtidel on väga oluline ennast pidevalt täiendada ja õppida inimestega suhtlemist ja juht peab säilitama inimlikku suhtumist oma alluvatesse. Autor tõdeb, et juht, kes suhtub oma alluvatesse üleolevalt, ei saavuta edu ei oma töös ega töösuhtes. Juht, peab oskama suhelda oma alluvatega nii, et nad tunneksid, et juhti saab usaldada ja, et ta on nendega võrdne, kuid peab olema nii autoriteetne, et tema alluvad teda austaks. Hea juht peab mõistma inimesi ja seda, mis neid ajendab. Need, kes mõistavad, võivad luua sellise mikrokliima, kus meeskonnaliikmed võivad rahuldada oma isiklike vajadusi meeskonna sihtes (Maddux 1998:14).



Joonis 6. Tähtsaimad tunnused, mis tulevad kasuks heale meeskonnatööle

Väljatoodud tabelis soovis autor, et ametnikud märgiksid tähtsaimad tunnused, mis tulevad kasuks heale meeskonnatööle. Analüüsis on näha, et väljatoodud punktid on enamus vastajatest pannud väga tähtis. See näitab, et Pärnu kordoni ametnikud soovivad töötada meeskonnas, kus on võrdsustunne, et kõik on nii öelda samal pulgal, kui midagi koos tehakse, oluline on ka kogemusi omada ja meeskonnal peavad olema selged ja realistlikud eesmärgid. Tähelepanuväärne on see, et kaks ametnikku ei pea tähtsaks seda, et meeskonnal peaks olema ühine arusaam missioonist ja kaks ametnikku ei pea ka tähtsaks otsekoheust meeskonnas.

Uuringust saab järeldada, et Pärnu kordonis töötavate ametnike vahel on hea meeskonna töö, kuna enamuste jaoks tingimused heaks koostööks olid samad. Tähtsaimaks peeti võrdsustunnet meeskonnas. Iga töötaja soovib tunda ennast meeskonnas tähtsana. Tunne, et tema arvamus on midagi väärt ja seda arvestatakse, annab julguse teha koostööd. Realistlikud eesmärgid muudavad töö vastuvõetavamaks kõigi töötajate poolt, ei tehta utoopilisi tuleviku plaane, ei seata endile eesmärke, mida on võimatu täita ja ei anta tühje lubadusi.



Joonis 7. Kolm motivaatorit, mis viivad rahuloluni oma töös

Viimases küsimuses soovis autor, et iga ametnik, kes ankeeti täitis, avaldaksid oma arvamust. Autor püstitas küsimuse: Nimetage kolm motivaatorit, mis viivad Teid rahuloluni oma töös? Sellest küsimusest selgus, et 80 % vastanuist märkis üheks motivaatoriks palk, mis viitab selgelt, et palk on väga oluline, et ametnik oleks motiveeritud ja rahul oma tööga. 48 % kirjutas ka, et motiveerivaks on tunnustamine ja 44 %, et kindel töö on oluline. 24 % ametnikest soovib saada pidevat tagasisidet enda tehtud tööst ja tegemistest, mis näitab, et ametnikud soovivad teada, et kuidas hindavad neid juhid. Teiseks toob autor välja hea läbisaamine ülemusega, mille märkis 12 % vastanuist. Pärnu kordoni politseiametnikud peavad tähtsaks, et neil suureneb töörahulolu, kui saavad hästi läbi oma ülemusega. Kolmandaks punktiks toob autor välja usalduse, seda kirjutas samuti 12 % vastanuist. Ametnikud leiavad, et üksteise usaldamine suurendab töörahulolu ja tõstab motivatsiooni.

Sellest analüüsist saab järeldada, et Pärnu kordoni töötajad peavad kõige tähtsamateks oma elulisi vajadusi, seepärast on ka suurimaks motivaatoriks palk. Mida suurem on töötasu, seda paremini on tagatud nende elulised vajadused. Kui elulised vajadused on täidetud tekivad töötajatel vaimsed vajadused. Tunnustus, hea läbisaamine ja võrdsustunne loovad töötajaskonnas motiveerituse ja rahulolu.

KOKKUVÕTE

Käesolevas töös uuris autor motivatsiooni ja töörahulolu suurendamise võimalusi organisatsioonis. Autor leidis, et parim viis seda suurendada, on teha koostööd organisatsioonis töötavate isikute vahel. Kõigi arvamus on oluline arendamiseks nii organisatsiooni kui ka inimesi, kes seal töötavad. Autori arvates on suur roll hästi motiveeritud töökeskkonna tekkeks juhil. Hästi toimiv organisatsioon algab juhust ja juhtimisest. Juht peab teadma organisatsiooni toimimise põhimõtteid ja eesmärke. Juhi omadus suuta oma alluvaid motiveerida ja eestvedada annab organisatsioonile eelise, et töötajad tahavad oma tööd hästi teha.

Töö eesmärgiks oli uurida motivatsiooni tõstmise põhipunkte, neid kirjeldada ja tuua välja, kuidas neid igapäeva elus saab rakendada. Autori eesmärgiks oli uurida, mis tuleb teha, et tekiks selline keskkond, kus kõik oleksid rahul ja saaksid teha kvaliteetset tööd. Läbi mitme peatüki on autor leidnud, et organisatsioon toimib vaid siis kui seda juhitakse professionaalselt ja juht mõistab erinevaid juhtimist käsitlevaid teooriaid. Juht peab olema koostööaldis, premeerima töötajaid, innustama, olema nii sõber kui ka juht korraga. Autor on välja toonud erinevad motivatsiooni teooria punktid, mis aitavad tõsta töörahulolu. Motiveerimiseks peame ise olema motiveeritud. On võimatu motiveerida teist inimest, olemata ise samal ajal motiveeritud.

Autor viis läbi ankeetküsitluse Pärnu kordoni politseiametnike seas.

Veebruarist märtsini 2012. aastal jagati ankeedid 34 politsei ametnikule. Autorile tagastati 25 ankeeti, mis moodustab 73% Pärnu kordoni politseiametnikest.

Olulisteks motivaatoriteks peavad Pärnu kordoni töötajad:

1. töötasu
2. tunnustus
3. kindel töökoht
4. võrdsustunne meeskonnas

Pärnu kordoni ametnikke ajendab töötama:

1. elulised vajadused
2. huvi töö vastu
3. kindlustunne
4. vajadus eneseteostamiseks

Selleks, et töötajate omavahelised suhted ja töö tulem oleksid võimalikult efektiivsed, mängib tähtsat rolli ka juhi osalemine igapäevatöös. Pärnu kordoni töötajad ootavad oma juhtkonnalt oskust lahendada probleeme. Probleemide tekkimisel ei tohiks juht jätta kogu vastutust oma töötajate õlgadele. Hea juht oskab võtta vastutust kogu kollektiivi eest. Lähtudes oma uurimusest leiab autor, et töötajad ootavad oma juhilt võimet võtta vastutust ka siis, kui probleemi tekkimisel ei lasku süü otseselt juhile. Ametnikud peavad tähtsaks võimet töötada ühise meeskonnana. Ei tohi tekkida olukorda, kus on juht ja tema meeskond, vaid peab olema olukord, kus juht on osa meeskonnast.

Sellest lähtuvalt teeb autor juhtkonnale ettepanekud tõsta motivatsiooni ja töö rahulolu ametnike seas järgnevate punktide abil:

- tuleb tunnustada rohkem töötajaid hästi tehtud igapäevaste tööde eest
- kaasata otsustusprotsessi rohkem töötajaid
- anda töötajatele rohkem tagasisidet töötulemuste kohta
- luua võrdsustunne meeskonnas- iga liige on tähtis
- luua töötajate seas kindlustunne oma töökoha suhtes

Kokkuvõtteks saab autor öelda, et mida kõrgem on juhtide ja töötajate motiveeritus organisatsioonis, seda suurem on töörahulolu. Sellest tulenevalt, tehakse kvaliteetsemat tööd ja kasu saavad sellest omakorda nii tootjad kui ka tarbijad.

Autor leiab, et töös püstitatud uurimisküsimus sai vastuse uurimisülesannete täitmisel ning lõputöö eesmärk saavutatud.

SUMMARY

The topic of the graduation thesis is "Motivation and job satisfaction and the ways of increasing them in case of Pärnu cordon at Border Guard Station in Western prefecture". The thesis consists of three chapters on 42 pages, cites 19 sources, presents 7 drawings, 1 table and 1 appendices. The thesis is written in Estonian, the summary is in English.

The aim of the study is to find out the main principles of the motivation and the job satisfaction, to describe and point out, how to use them in everyday life. A questionnaire was distributed among the employees to measure their motivation and come up with suggestions for increasing the motivation of police officers at Pärnu cordon. The author looks at classical motivational theories as well as management and motivation issues. The study is qualitative. Between February and March 2012, questionnaires were given to 34 officers, who work in Pärnu cordon. The author was returned 25 questionnaires, which constitutes 73% of the officers at Pärnu cordon.

The study indicates that the best way to increase motivation and job satisfaction is to increase collaboration among the people working in the organisation. In order to develop the organisation as well as the people working there it is important to consider the opinion of each person. The leader has an important role when it comes to creating a motivated work environment. According to the officers at Pärnu cordon, the most important motivators are: the income, a certain job, the sense of equality in the team. The other work motivators for the police officers include vital needs, interest in the job, assuredness and the need for achievement.

The findings and the suggestions proposed can be applied by the officials of Pärnu cordon to increase motivation and job satisfaction.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Adair, J. 2006. Juht mitte ülemus [Not Bosses But Leaders] Tõlge eesti keelde Hanson, K. Tallinn. OÜ Väike Vanker

Alas, R. 1999. Organisatsiooni-, juhtimis-, ja suhtlemispsühholoogia alused. Riigi-kantselei kodulehelt <http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/atp/Koolitus/oppematerjal/orsgps.htm#2.11>. välja otsitud 06.02.2012.

Alas, R. 2001. Juhtimise alused. Tallinn. Kirjastus Külim

Daniels, P.J. 1985. Kuidas saavutada oma elu eesmärke [How to reach your life goals] Tõlge eesti keelde Kuusk, K. Henno, K. Tallinn. Eesti Kristlike Meeste Teenistus

Denny, R. 2010. Motiveeritud võitma [Motivate to win] Tõlge eesti keelde Olvet, T. Tallinn. Äripäeva kirjastus

Hansen, H. Meeskonna motiveerimine. Nooruse koduleheküljelt http://www.nooruse.ee/Elle_Hansen/meeskond_2/demotivatsioon.html välja otsitud 12.02.2012

HR Nutshell. 2011. De-Motivation and Negative Motivators. <http://www.hrnutshell.com/topics/topics-covered-group1-key-to-survival/management-and-business-skills/item/203-de-motivation-and-negative-motivators> välja otsitud 12.03.2012

Kamdron, T. 01.06.2010. Motiveeritud töötaja neli korda võimekam. Äripäev.

Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst [The Tao of Motivation] Tõlge eesti keelde Kolmann, K. Tallinn. Kirjastus Varrak

Maddux, R.B. 1998. Meeskonna loomine Sinu ettevõttes [Building Teams for Your Small Business] Tõlge eesti keelde Kahusti, N. Tartu. AS Kirjastus Elmatar

Maslow, A.H. 2007. Motivatsioon ja isiksus [Motivation and personality] Tõlge eesti keelde Niit, K-K. Tallinn. OÜ Mantra Kirjastus

Mitchell, J. 2009. Kallista oma töökaaslasi. Tõlge eesti keelde: Sapar, K

Mägi, J. 2011. Organisatsioon ja juhtimine. Kuressaare Ametikooli kodulehelt

<http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2. Motivatsioon:Klassikalised teooriad:Vajaduste teooriad>
välja otsitud 06.02.2012.

Politsei- ja piirivalveameti Lääne prefektuuri põhimäärus, Lääne prefektuuri prefekt, 29.12.2011

Remmelg, T. 2006. Juhi ideelaegas. Tallinn. Äripäeva kirjastus

Saar, T. 2006. Karjääri keerdtrepp. Tallinn. Äripäeva kirjastus

Templar, R. 2007. Juhtimise mängureeglid [The Rules of Management] Tõlge eesti keelde
Schapel, E. Tallinn. AS Pakett trükikoda

Türk, K. 1995. Personali juhtimine. Tartu. Tartu Ülikooli kirjastus

Äripäeva kodulehelt www.sekretar.ee/default.aspx?publicationid=c1f01289-fed9-48cb-ab59-658bae7de7ea välja otsitud 18.03.2011

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Herzbergi kahe faktori mudel	14
Joonis 1. Maslow-i viieastmeline vajaduste püramiid	13
Joonis 2. Tööstaaž sisejulgeoleku organisatsioonis	26
Joonis 3. Mis ajendab töötama antud ametikohal	27
Joonis 4. Hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid	28
Joonis 5. Tähtsaimad omadused juhi olemuses	29
Joonis 6. Tähtsaimad tunnused, mis tulevad kasuks heale meeskonnatööle	31
Joonis 7. Kolm motivaatorit, mis viivad rahuloluni oma töös	32

LISA 1. PÄRNU KORDONI POLITSEIAMETNIKE SEAS LÄBI VIIDUD ANKEETKÜSITLUS

Lugupeetud vastaja,

Käesoleva küsitluse eesmärgiks on lõputöö jaoks välja selgitada motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Pärnu kordonis.

Käesoleva küsimustiku vastuste põhjal teen analüüsi, et pakkuda omapoolseid ettepanekuid motivatsiooni ja töörahulolu suurendamiseks Pärnu kordonis. Olen väga tänulik, kui leiate aega antud küsimustiku täitmiseks. Vastajate vastused jäävad anonüümseks ning tulemused üldistatakse.

Küsimustikus on kasutatud erinevat tüüpi küsimusi, kus valikvastustega küsimuste puhul alljoondage sobiv vastusevariant ja tabelis märkige sobiva variandi kasti **X**-sümbol.

Kui teil tekib arusaamatusi/küsimusi seoses antud ankeetküsitlusega, siis võite julgelt minult küsida või kirjutage e-posti aadressile rixxi26@hotmail.ee

Täidetud ankeet tagastada hiljemalt 16. märtsiks 2012- andes see isiklikult minu kätte või jättes korrapidaja lauale.

Täna Teid koostöö eest,

Riho Õun

Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledži üliõpilane

1. Tõmmake sobivale vastusele joon alla:

Tööstaaž sisejulgeoleku organisatsioonis:

- a) kuni 5 aastat
- b) 6-10 aastat
- c) 11-15 aastat
- d) üle 15 aasta

2. Palun reastage tähtsuse järjekorras 1-6 ni (1- tähtsaim ja 6- tähtsusetuim), mis ajendab Teid töötama antud ametikohal?

Elulised vajadused (töötasu)	
Huvi töö vastu	
Vajadus eneseteostamiseks	
Ego vajaduste rahuldamine	
Kindlustunne (kindel töö ja tasu)	
Arenemisvõimalus	

3. Palun märkige ära Teie jaoks kõige sobivam vastus, tehes X vastava numbri juurde.

- 1 – ei motiveeri üldse
- 2 – pigem ei motiveeri
- 3 – pigem motiveerib
- 4 – motiveerib väga palju

Hügieenifaktorid (mis mõjutavad tööga rahulolematust)					
1	Palk	1	2	3	4
2	Kindlustunne tööl	1	2	3	4
3	Rahulolu vahetu ülemusega	1	2	3	4
4	Töötingimused	1	2	3	4
5	Kolleegide vahelised suhted	1	2	3	4
6	Juhtimise kvaliteet	1	2	3	4
Motivatsioonifaktorid (mille olemasolu võib tekitada rahulolu)					
7	Edusammud töös	1	2	3	4
8	Enesearendamise võimalused	1	2	3	4
9	Vastutus	1	2	3	4
10	Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4

11	Usaldus alluvate ja ülema vahel	1	2	3	4
12	Töökeskkonna kvaliteet	1	2	3	4
13	Huvipakkuv töö	1	2	3	4
14	Koolitusvõimalused	1	2	3	4
15	Rahalised preemiad	1	2	3	4
16	Vaheldusrikas töö	1	2	3	4
17	Tunnustamine	1	2	3	4

4. Palun märkige X nelja erinevasse lahtrisse, lähtudes sellest, mis on Teie arvates kõige tähtsamad omadused juhi olemuses.

Hea suhtlemisoskus	
Kõrge enesemotivatsioon	
Oskus lahendada probleeme	
Analüüsimisvõime	
Oskus luua hea töökeskkond	
Oskus töötada meeskonnana	
Inimlikkus	
Töötajate usaldamine	
Töötajate motiveerimine	

5. Palun märkige ära Teie jaoks kõige sobivam vastus, tehes X vastava numbri juurde.

1 – ei ole tähtis

2 – pigem ei ole tähtis

3 – pigem on tähtis

4 – väga tähtis

Tähtsaimad tunnused, mis tulevad kasuks heale meeskonnatööle					
1	Selged realistlikud eesmärgid	1	2	3	4
2	Ühine arusaam missioonist	1	2	3	4
3	Ressursside parim kasutus	1	2	3	4
4	Avatud õhkkond	1	2	3	4
5	Kogemusele rajatud	1	2	3	4
6	Võime taluda kriitikat	1	2	3	4
7	Otsekoheus	1	2	3	4
8	Võrdsustunne meeskonnas	1	2	3	4

6. Lõpetuseks soovin, et avaldaksite oma arvamust järgnevale küsimusele:

Nimetage kolm motivaatorit, mis viivad teid rahuloluni oma töös:

- 1.
- 2.
- 3.

Täna, et leidsite aega küsimustiku täitmiseks, teie vastustest on mulle suur abi. Kui soovite tagasisidet lõputöö tulemustest, siis kirjutage siia oma e-posti aadress: _____