

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Margus Kotter

**ORGANISATSIOONI EESMÄRKIDE SAAVUTAMIST TOETAV
MOTIVATSIOONISÜSTEEM POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Vilve Raik MA
Kaasjuhendaja Krista Haak MA

Tallinn 2012

SISEKAITSEAKADEEMIA

Sisejulgeoleku instituut	Kuu ja aasta: mai 2012
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem Politsei- ja Piirivalveameti näitel</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: Motivation System that Supports the Achievement of Organizational Objectives, of the Police and Border Guard Board as an example</p>	
Töö autor: Margus Kotter	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Töö maht on 91 lk, millest 79 lk moodustab põhiosa. Töö eesmärgiks on välja töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem PPA-s koos rakendustettepanekutega. Töö on rakendust loov uurimustöö. Läbi erinevate teooriate käsitlemise jõuti töös teadmiseni, et ühest motivatsioonisüsteemi ei ole olemas, mida oleks võimalik rakendada universaalselt kõigis avalik-õiguslik organisatsioonides. Iga organisatsioon peab välja töötama oma motivatsioonisüsteemi, arvestades organisatsiooni eesmärke ja seal töötavate inimeste vajadusi. Läbi empiirilise uuringu, milleks kasutati kaardistusmeetodit (<i>Survey</i>) jõuti järeldusele, et organisatsiooni liikmete vajadused ühtivad varasemalt analoogsete läbiviidud uuringutega ja rahulolematud oldi eelkõige väliste motivaatorite kohaldamisega. Töös jõuti autori seisukohalt PPA-le sobiva motivatsioonisüsteemi mudelini, mis toetub teoreetilistele seisukohtadele ja arvestab organisatsiooni erisustega. Väljapakutav mudel arvestab organisatsiooni tegevuskeskkonda ja selle kitsaskohti sh piiratud rahalisi võimalusi, organisatsiooni poolt sõnastatud eesmärke ning võimaldab probleemikeskset lähenemist. Mudeli rakendamiseks tehti konkreetsed ettepanekud, mis kokkuvõtlikult moodustabki välja töötatud motivatsioonisüsteemi.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, motivatsioonisüsteem, organisatsiooni eesmärgid, juhtimine, strateegiline planeerimine, avalik sektor	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>motivation, motivation system, organizational goals, management, strategic planning, the public sector</i>	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Sisejulgeoleku instituudi juhataja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. MOTIVATSIOONI TEADUSLIKUD KÄSITLUSED	7
1.1. Motivatsioon, motiveerimine ja selle tegurid.....	7
1.2. Erinevate motivatsiooniteooriate rakendusvõimalused.....	15
1.3. Seosed organisatsiooni eesmärkide ja motivatsioonivahendite vahel.....	25
2. EMPIIRILINE UURING POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI AMETNIKE MOTIVATSIOONIST	37
2.1. Uue organisatsiooni PPA kujunemine.....	37
2.2. Uurimismeetodika ja valim	41
2.3. Organisatsiooni liikmete arvamused ja ootused motivatsioonisüsteemile.....	46
2.4. Organisatsiooni eesmärkide täitmist toetava motivatsioonisüsteemi loomine ja selle rakendamise võimalused.....	58
KOKKUVÕTE	71
SUMMARY	73
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	74
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	80
LISA 1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI KÜSIMUSTIK.....	81
LISA 2. EKSPERTHINNANGUTE ANKEETKÜSITLUS	89
LISA 3. MOTIVATSIOONITEGURITE VALDKONDLIK JAOTUVUS	90

SISSEJUHATUS

Eesti on muutunud suure Euroopa sisejulgeoleku ruumi osaks, mis seab meile senisest oluliselt erinevaid ja kõrgemaid nõudeid nii organisatsiooni kui ka tegevuste tõhususe osas. Senisest enam peab sisejulgeoleku organisatsioon tagama valmisoleku toimetulekuks ekstreemsetes olukordades ja proportsionaalse jõu kasutamiseks. Senisest enam otsivad paljude riikide julgeolekuasutused laiemaid võimalusi siseturvalisuse tagamiseks, kus oluliseks võtmetegevuseks on tervikpildi nägemine ja erinevate tegevustega ühise eesmärgi saavutamine.

Valitsusliidu programm aastateks 2007 – 2011 (Reformierakonna, Isamaa ... 2007) sätestas siseturvalisuse arendamisel ühe olulise prioriteedina lõpetada riiklikult tarbetu dubleerimine erinevate ministeeriumide ja ametkondade vahel, mille tulemusel otsustati Politseiamet, Piirivalveamet ning Kodakondsus- ja Migratsiooniamet ühendada. Juriidiline ühendamine viidi lõpule 01.01.2010, kui tekkis Eesti Vabariigi suurim avalik õiguslik organisatsioon Politsei- ja Piirivalveamet (*edaspidi PPA*). Ühendameti põhimõtete kujundamisel võeti eesmärgiks panustada maksimaalselt elanikkonna turvatundes, mistõttu peab personalitöö põhirõhk olema suunatud ametnikule ning selliste tingimuste loomisele, mis tagaksid professionaalse karjääri ja motiveeritud ametnike tegutsemise eesmärkide saavutamises.

Kõige keerulisem ülesanne on senini olnud kolme eraldi tegutsenud ameti organisatsioonikultuuri kujundamine ühtseks tervikuks. Ülesande lahendamise sisuks oli keskendumine uue ameti visiooni loomisele, missiooni sõnastamisele, strateegiliste eesmärkide seadmisele ja toimiva motivatsioonisüsteemi välja töötamisele.

Organisatsiooni edukuse eelduseks on ressurss ja seda nii inimeste, kui ka materiaalsete vahendite näol. Kõrge töömotivatsiooniga riigiametnikud on riigi toimimise aluseks. Oma tegevusele andunud ja motiveeritud ametnikud suudavad muuta avaliku sektori tulemuslikult toimivaks. Sisejulgeoleku vaatenurgast on see päris tõsiselt võetav oht, kui ametkondades on mittetoimiv motivatsioonisüsteem, sest demotiveeritud töötajad võivad kahjustada ameti usaldusväarsust või hakata töötama organisatsiooni eesmärkidele vastupidises suunas.

Meie töö saab hinnangu selle järgi, kuidas inimesed tajuvad olukorda siseturvalisuse valdkonnas ja milline on meie töötajate rahulolu (Küüt ref Turvalisuspoliitika 2011; 151).

PPA-s on kehtestatud personalistrateegia aastateks 2010 – 2013, mille järgi peab asutusele välja töötama ühtse motivatsioonisüsteemi, mis toetaks organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja vastaks organisatsioonis töötavate ametnike ootustele. Dokumendis on sätestatud, et motivatsioonisüsteemi arendamine peab olema pidev ning seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamise (Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010 – 2013).

Varasemalt on Eesti kõrgkoolides uuritud erinevaid organisatsiooni toimimisega seonduvaid aspekte sh organisatsioonikultuuri, organisatsiooni käitumist jms. Samuti on uuritud motivatsiooniga seonduvat sh töörahulolu, töölt lahkumiste põhjuseid, töömotivatsiooni, mille tulemusel on erinevate ametite juhtidele ja juhtkondadele tehtud ettepanekuid kehtivate motivatsioonisüsteemide muutmiseks või täiustamiseks. Tutvunud kirjutatud töödega, veendus autor, et organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja motivatsioonisüsteemi sidusust ei ole piisaval määral uuritud ning välja pakutud lahenduste rakendamine on PPA-s raskendatud.

Rahvusvahelisel tasandil on läbi viidud erinevaid uuringuid, et selgitada välja, kuidas motivatsioon mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamist, mis tagab organisatsiooni arengu ja võimaluse olla edukas.

2007. viidi Riigikantselei tellimusel AS Emori poolt läbi uuring Avaliku teenistuse motivatsiooni teguritest, mille eesmärgiks oli hinnata avalikus teenistuses rakendatavate palga- ja motivatsioonisüsteemide tõhusust ning mõjusust, et leida võimalusi motivatsioonisüsteemide edasiarendamiseks (Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemide uuring 2007).

Magistritöö teema on autori arvates **aktuaalne** ja **uudne**, kuna senistes teaduslikes töodes on käsitletud peamiselt kindlaid organisatsioone või ettevõtteid ning väljapakutud lahendused ei ole rakendamiseks universaalsed. See on mõistetav, kuna motivatsioonisüsteemi peab käsitlema kui tervikut ja leidma lahendusi, et organisatsioonis erinevaid tegureid süsteemis sidustada.

Magistritöö **eesmärgiks** on välja töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem PPA-s ja selle rakendusettepanekud.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida erinevaid motivatsiooniteooriaid ja nende sidusust avaliku sektori organisatsiooni eesmärkidega, omandamaks teadmisi motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks.

2. Analüüsida PPA liikmete vajadusi ja ootusi motivatsioonisüsteemile ning selle rakendamise võimalikkusele.
3. Töötada välja organisatsiooni eesmärkide täitmist toetava motivatsiooni mudel koos rakenduslike ettepanekutega.

Magistritöö on rakendust loov uurimustöö. Uurimustöös viiakse läbi erinevate motivatsiooniteooriate analüüs ja süntees ning nende rakendamise võimalikkus organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Autoripoolset analüüsi täiendatakse PPA tippjuhtkonna liikmete ja Eesti Politsei Ametiühingu esimehe eksperthinnangutega motivatsioonisüsteemi rakendamise võimalikkuse kohta PPA-s.

Magistritöö koosneb **kahest osast**. Magistritöö esimeses peatükis analüüsib autor erinevaid motivatsiooniteooriaid ja nende sidususi organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Lähemalt kirjeldatakse organisatsiooni tegevusi motivatsioonisüsteemi kujundamisel ning uuritakse tänapäeva vajadustega seotud motivatsiooniteooriaid, kus käsitletakse ka avaliku sektori motivatsiooni mõistet.

Teises peatükis tutvustatakse PPA struktuuri ja analüüsitakse PPA-s olemasolevaid võimalusi motivatsioonisüsteemi rakendamiseks, missiooni ja visiooni, käsitletakse magistritöö uurimismeetodite valikut, uuringu ettevalmistamist ja läbiviimist. Peatükis tehakse kokkuvõtte uuringu tulemustest, tuuakse välja ametnike vajadused ja ootused ning organisatsiooni võimalused erinevate motivatsioonitegurite rakendamiseks. Lisaks esitab autor järeldused ja välja töötatud motivatsioonisüsteemi mudeli koos visualiseeritud joonisega ning kirjeldab selle rakendamise võimalikkust.

Autor tänab kõiki, kes on kaasa aidanud magistritöö valmimisele: juhendajaid V.Raiki ja K.Haaki, uurimisseminari juhti A.Valku, kõiki eksperte ja uuringus osalejaid, kes andsid märkimisväärse panuse antud töö valmimisele.

1. MOTIVATSIOONI TEADUSLIKUD KÄSITLUSED

Töötajate motiveeritus sõltub palju juhust ja tema otsustest, samas on inimeste erinevate vajaduste tõttu raske leida kõigile sobivaid motivaatoreid. Sellest lähtuvalt muutuvad paindlikkus ja oskus olemasolevaid motivatsioonitööriistu varieerida juhi järjest olulisemateks omadusteks. Käesolev peatükk annabki ülevaate motivatsiooni erinevatest käsitlusviisidest ja töötajate motiveerimise võimalustest.

1.1. Motivatsioon, motiveerimine ja selle tegurid

Etümoloogilises mõttes on sõnal motivatsioon ladinakeelne tüvi *motus*, mis tähendab erinevate sisemiste ja väliste jõudude ehk mõjutajate tulemusena tekkivat liikumapanevat jõudu, mis on aluseks inimese erinevatele tegevustele. Eestikeelsed sünonüümid sõnale motivatsioon, on põhjendus, argument, põhjend, põhis, tõestusvahend (www.eki.ee).

Motivatsiooni definitsiooni osas ei ole maailmas küll täielikku üksmeelt, kuid üldjoontes on sisu küllaltki sarnane ja seondub enamasti erinevate jõudude poolt tekitatud sooviga midagi ära teha. Nii on näiteks Reeve (2008) märkinud, et motivatsioon annab inimeste käitumisele suuna ja energia, Leise (2004) peab seda keeruliseks koosluseks kõikidest ajahetke aktiivsetest mõjuritest, mille tulemuseks on inimese liikumine eemärgi poole ning Grant (2007) toob sisse võrdluse vihmavarjuga, mis koondab enda alla suunavate ja energiat andvate psühholoogiliste protsesside kogumi, mis mõjutavad inimeste käitumist. Cheng ja Yeh (2009: 597) lisavad, et motivatsioon hoiab inimesi tegevuses ja Flippo (1984) märgib, et motivatsioon on protsess, mille kaudu püütakse mõjutada inimesi tasu või kasu eest tööd tegema. Pinder (1998) kirjeldab töömotivatsiooni kui hulka sisemisi ja välimisi jõude, mis mõjutavad tööga seotud käitumist, määravad selle vormi, suuna, tegevuse ja kestvuse. Definitsioon käsitleb mõlemaid mõjusid, nii keskkonnaalaseid jõude (organisatsioonisiseseid tasustamissüsteemid, töökeskkond) kui jõude inimeses endas (individuaalsed vajadused ja motiivid), mis on seotud tööga. Oluline on mõista, et motivatsioon ei ole seotud ainult töötajaga, vaid kogu keskkonnaga, kus ta töötab (DeCenzo 2007: 40).

Landsbergi (2003: 12) läheneb mõistele kui oskusele suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset ning Bachmann ja Maruste (2003: 74) kirjeldavad seda vajaduse rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärase aktiivsusega. Siinkohal tuleb märkida, et enamik inimese teadlikke tegevusi on sihipärased, mis tähendab, et need on planeeritud

ja neil on konkreetne eesmärk. Rahvasuus nimetatakse sihipärast ja visa konkreetse eesmärgi nimel tegutsemist tahtejõu ilminguks, psühholoogid ja juhtimisteadlased nimetavad seda motivatsiooniks (Psühholoogia 2002: 162).

Seega on inimekäitumise mõjutamine tihedalt seotud ümbritseva keskkonnaga ja vajadusega täita seal erinevaid rolle, rakendada oma võimeid ning saavutada soovitud eesmäärke. Keskkonnades saab luua teatud tingimused ja eeldused eesmärkide täitmiseks, kuid kui inimesel puudub huvi tegevuste vastu, siis reeglina oodatud tulemust ei saavutata. Motivatsiooni kui sisemist vajadust on rõhutanud ka Malmberg (2005), kes leiab, et keegi teine ei saa seda inimese eest üles leida ja organisatsiooni juhtkonnal on võimalik luua selline keskkond, mis aitab inimesel ennast kergemini motiveerida.

Motivatsiooni võtmeküsimuseks on küsimus selle kohta, mis ikkagi paneb inimest tegutsema. Selle küsimuse esitamine iseendale on aluseks vajaduste väljaselgitamisel. Edasi muutuvad oluliseks eesmärk, mida tahetakse saavutada, vahendid, mida kasutada ja tegevused, mille kaudu eesmärgini jõuda. Tegevus on suunatud konkreetsele objektile, mis viib eesmärgi saavutamiseni. Eesmärk on tegelik või kujutletav objekt, seisund, mille saavutamise nimel tegutsetakse. Samuti on olulised komponendid eesmärgini jõudmiseks inimese motiveeritus, panustamine ja seotuse tunnetus. Igal motiveeritud inimesel on tegevuste plaan, mis on kindel, detailne, praktiline ja realistlik ning sisaldab samme tulemuseni, mida saavutada tahetakse (Kanfer 1990). Autori arvates võivad kõik need eelnevad sammud olla tehtud, kuid inimesele tuleb anda ka võimalus tegutseda. Kui tegutsemiseks ei lähe, siis on inimene rahulolematu. Eesmärgistatud tegutsemine peab ühtlasi olema järjepidev ja sihikindel.

Motivatsiooni peetakse personali moraali selgeks indikaatoriks ning organisatsiooni efektiivsuse seisukohalt olulise tähtsusega teguriks (Hood 2001: 19). Juhtide seisukohalt on motivatsioon sageli seotud ergutamise, et töötajad sooviksid eesmäärke saavutada. Töötajate seisukohalt aga tähendab motivatsioon töötaja soovi rakendada oma võimed st teadmised, oskused ja energia konkreetse eesmärgi saavutamiseks (Türk 2005: 130).

Enamjaolt on eelpool nimetatud definitsioonid võimalik omistada hästi motiveeritud inimestele, kus nimetatud on kindlad tunnusjooned. Tegelikult peetaksegi hästi motiveeritud inimeseks isikut, kes saab oma töös pidevalt häid tulemusi ja näitab töötades üles energiat ja entusiasmi. Ta on valmis töökaaslastega vaeva nägema, et saada üle organisatoorsest probleemidest ja takistustest ning tahab võtta rohkem vastutust. Ühtlasi lepib ta paremini organisatsiooniliste muutustega (Brooks 2008; 64).

Motivatsioonil on eelnevast lähtuvalt kolm komponenti:

- suund – mida inimene püüab teha;
- pingutus – kui kõvasti inimene püüab;
- järjepidevus – kui kaua inimene jätkab püüdmist (Armstrong 2000: 106).

Vastavalt sellele, kas inimest ajendavad rohkem keskkonna stiimulid (nt autoriteedilummus, otsene surve, soov käituda nagu rühma enamik) või siseajendid (vabadusiha, vastutustunne, eneseaktualiseerimise püüd), võime vahet teha väliste ja sisemiste motivatsiooniallike vahel. Motivatsioon sõltub vajadustest ja motiveerib see, mis vastab inimese ootustele ja rahuldab tema vajadused. Motiiv on üks kindel asjaolu, mis paneb tegutsema. Vajadus on keha või psüühika toimimise seisukohalt olulise omaduse puudujääk, mille rahuldamine saavutatakse tegevuse kaudu (Kidron 2008: 132).

Üldiselt on motivatsioon jagatud kolme kategooriasse:

- Väline motivatsioon, mis on seotud käegakatsutava tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused;
- Sisemine motivatsioon, mis on psühholoogiliste vajaduste rahuldamine: tunnustus, eneseteostus, tunne olla vajatud;
- Kujutusmotivatsioon, mis on arusaam isiku või organisatsiooni kasulikkusest ja tema respektierimisest teiste ning enda poolt. (Ariely, Bracha, Meier 2007: 2)

Sisemise motivatsiooni (*Intrinsic motivation*) puhul tegelevad inimesed huvipakkuvate asjadega, otsivad ja ületavad optimaalseid väljakutseid ja kogevad seeläbi oma võimeid, ollakse tegevusega hõivatud tegevuse enda pärast ning selle sooritamine pakub naudingut ja rõõmu. Iga inimene tahab tunda end väärtusliku ja pädevana – see on üks peamisi motivaatoreid (Armstrong 2000: 109). Selle all võib mõista inimese seestpoolt tulevat töö rõõmu, tulemustega rahulolu ja püüet saavutada eesmärke (Steiger 1997). Eelkõige on see seotud psühholoogiliste vajadustega ja tunnustusvajaduse rahuldamisega.

Väline motivatsioon (*Extrinsic motivation*) tekib tegevuse võimalike tagajärgede tõttu. Väliselt motiveeritud tegevus on oma olemuselt instrumentaalne ja materiaalne. Tegevust ei sooritata huvist, vaid tagajärgede mõeldes, mõjustatuna, kas välise või sisemise innustamise, lubaduse või hoiatuse poolt. Kui inimene soovib võita auhinda, avaldada muljet, siis on tegevus väliselt motiveeritud. Välise motivatsiooni puuduseks on oht, et huvi koondub rohkem tasu saavutamisele, kui sisule. Siia loetellu kuulvad ka karistused, nagu palga vähendamine, madalamale töökohale viimine,

kritiseerimine (Armstrong 2000: 109). Välised motiivid võivad motiveerida indiviidi paralleelselt sisemistega või domineerida nende üle, kuigi välised vajadused on ajendatud sisemisest vajadusest, mis võivad avalduda erinevatel viisidel ja tingimustel (Reiss 2011).

Ariely, Bracha ja Meier (2007: 3-18), kes on kujutlusmotivatsiooni (*Image motivation*) väljatöötajad ning uurijad, leiavad, et inimesed teevad midagi endi veenmiseks selles, kes nad on. Inimene ei ole kunagi tegelikult kindel, kui hea ta inimesena on. Seega peab ta tegema asju, et veenda ennast oma headuses. Tegevusi ei tehta samas ainult enda veenmiseks, vaid ka teiste inimeste veenmiseks, et ollakse head inimesed. Kujutlusmotivatsiooni idee ja olulisuse testimiseks viisid teadlased läbi eksperimendi nimega „Kliki heategevuseks“ (*Click for Chearity*). Tulemustest selgus, et üks osa inimesi teeb head ootamata selle eest vastutasu või tunnustust ja teine osa teeb midagi vaid vastutasu ja tunnustuse eest. Kujutlusmotivatsiooniga on seotud palju tegevusi alates energia kulutamisest kuni selleni, kuidas koheldakse oma lapsi. Mida rohkem inimesi premeerida, seda rohkem võib muuta tema käitumist.

Eelpool kirjeldatud käitumine tekib inimesel seega läbi osalise isikliku hinnangu ja põhineb sellel, kuidas ta ise ennast tajub ning kuidas teised teda näevad. Siin motiveerib inimest teadmine, et ta on kasulik ja teeb talle antud ülesandeid hästi ning pälvib teiste austuse. Põhiliselt tugineb selline kirjeldus sotsiaalsetel normidel ja väärtustel. Saades positiivset tagasisidet, paneb see inimesed käituma suuremeelselt ja siin ei ole vahet, kas tegemist on avaliku või erasektoriga. See on omane ka organisatsioonidele, kes läbi heategevusse panustamise hoiavad oma head mainet. Selline käitumuslik muster on leitud mitmete uuringute tulemustes (Anderoni ja Petrie 2004, Dana 2006, Rege ja Telle 2004, Soetevent 2005 ref Ambrose & Kulik 1999).

Eelpool toodud käsitlustest järeldeb autor, et motivatsioon määrab inimese töössesuhtumise. Parema töössesuhtumisega kaasneb mitmeid kordi 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.

Seda kinnitab ka Pärnits (Riigikogu istungi stenogramm 2004), kes peab püüdu hästi töötada ja saada rahuldust nii individuaalsest kui ka kollektiivsest töötulemustest, inimesele loomupäraseks. Kui aga tööd tehakse halvasti ja lohakalt, siis ei ole suudetud luua motiveerivat töökeskkonda, kus kaldumus hästi töötada saaks avalduda. Siin saab järeldebada, et töötajate motivatsiooni tõstmine loob paremate töötulemuste saavutamiseks täiendavaid ressursse, mis väljenduvad tulemustes. Utopistlik oleks mõelda, et suudetakse täita kõik töötajate vajadused ja seda eriti suuremates

organisatsioonides, kuid kindlasti on võimalik töötajate rahulolu tõsta, suurendades koostööd ja püüdes sinnapoole, et organisatsiooni ja töötaja vajadused paremini kokku sobiksid.

Inimeste paremaks motiveerimiseks tuleb teada nende vajadusi. Motivaatoriteks võivad olla palk, hea töökollektiiv, aga ka see, kui töötajat märgatakse ja hea töö eest mõni tunnustav lause öeldakse. Suutmatust näha inimestes erinevate vajadustega indiviide, võib olla üks põhjustest, miks tööandjad ei oska oma töötajaid piisavalt motiveerida (Spreitzer, Porath 2012). Siin aitavad kaasa organisatsioonisisestest töötajate rahulolu- ja arvamusuuringud, mis mõeldavad õhkkonda kujundavaid tegureid, töötajate lojaalsust organisatsioonile, üksustevahelist koostööd jms (Malmberg 2005: 25). Samas, kui mõeldakse töötaja rahulolu organisatsiooniga, on selle põhikujundajaks alati kõigepealt suhe tema vahetu juhiga. Juhi mõju on nii suur, et muud rahulolu näitajad võivad olla sellele allutatud (Buckingham, Coffman 1999). Iga töötaja tunnetab alateadlikult juhi psühholoogilist mõjuvõimu ja see võib mõjutada ebakindlust töö suhtes ja takistada sellele pühendumist. Sageli võib see väljenduda hirmus, mistõttu töötajad ei ole edukad ja täidavad tööülesandeid vastumeelselt (Stander, Rothmann 2010: 1-8).

Kuna paljudel juhtudel võib organisatsioonides nappida rahalisi vahendeid, nagu see on avalikus sektoris, siis hakkavad siin olulist rolli mängima rohkem mitterahalised motivaatorid (Perry, Wise. 1990: 371). Nendeks saavad olla erinevad tegurid, mida organisatsioon saab oma liikmetele pakkuda, näiteks paindlik tööaeg, ühisüritused, kaugtöö jms. Mitterahalised motivaatorid on suunatud vajadustele, nagu saavutusvajadus, vastutus, mõjuvõim, tunnustus ja isiklik areng. Saavutusvajadust on organisatsioonil võimalik suurendada töökohtade planeerimise ja tulemusjuhtimisega ning oskustel ja kompetentsidel põhineva palgasüsteemi abil (Armstrong 2000: 40,42).

Enese ja teiste motiveerimise oskus, kunst, osavus ja harjumus on esmajärguliseks juhitunnuseks. Kellegi motiveerimine tähendab temale hindamatu ja unustamatu kingi tegemist. Kellegi motiveerimine eeldab ka, et juht ise on motiveeritud. Motiveerimisel tuleb olla loomulik ja kohaneda selle inimese vajadustega, keda motiveeritakse (Landsberg 2003: 185-186).

Oluliseks osaks erinevate motiveerivate tegurite väljaselgitamisel on kommunikatsioon, mis peab olema kahepoolne. Hay Groupi poolt läbiviidud uuringus MAC ettevõtetes (*Maailma imetletumad ettevõtted*) selgus, et tööandjad peaksid selgitama välja ka demotivaatorid ning selle, millised on töötaja poolsed ootused erinevatele motivatsiooniteguritele koos nende rakendamise selgusega. Samuti tõi uuring välja asjaolu, et töötaja peaks teadma organisatsiooni võimalusi ja olema ka ise

huvitatud omapoolsest töösooritusest. Töötaja peab teadma, mida temalt oodatakse, kuidas ta täidab temale pandud tööülesandeid ja milline on tema vaba valik nende täitmiseks või täitmise prioriteetide määramiseks. Motivatsiooni ja sooritust tõstavad kõrgele seatud nõuded, kuid vaid juhul, kui on ära seletatud, kuidas neid saavutada. Töötaja peab mõistma põhjus-tagajärg-seost oma tegevuste ja organisatsiooni käekäigu vahel (McMullen, Stark, Toyal 2011).

Robbins (2008: 335) viitab juhtidele, kes usuvad, et nad on head motiveerijad, kuid nad hindavad toimuvat üksnes enda vaatenurgast, jättes arvestamata, et inimesed väärtustavad erinevaid asju. Di Cenzo (2007: 41) rõhutab, et töötajate nõrkuste ja vajaduste selgitamiseks on vaja tagasisidet andva süsteemi toimimist.

Kui juht tunnustab töötajat millegi eest, mida töötaja tegi, on oluline väljendada selle üle positiivseid emotsioone. Kui positiivsed emotsioonid tekivad ka töötajas, siis teavad mõlemad, mis neile rõõmu valmistab. Üldjuhul inimesed püüdleval naudingute poole ja kannatustest eemale (Saue, Vesso 2008: 160). Kui madala motivatsiooni korral kannatab töötaja töötulemus sama palju, kui nigela tööoskuse tõttu siis positiivse emotsiooni tekitamine motiveerib ja julgustab edaspidigi selliseid sooritusi tegema. Samas võib see olla ka nõ kokkulepete elluviimise tagatiseks, et anda tulevikuski omapoolne pingutus tulemuste saavutamiseks (Kidron 1991 14).

Autor nõustub, et juhtide roll ongi ühendada töötajate ja organisatsiooni vajadused ja töötada erinevaid tasemeid kaasates välja organisatsiooni eesmärkide täitmist arvestav motivatsioonisüsteem. See ei tohiks toimuda ainult juhtide tasandil. Autori arvates on motivatsioonisüsteemi eesmärk luua olukord, kus töötaja ei töötaks mitte ainult ülemuse jaoks ja raha pärast, vaid ka enda jaoks, ehk siis töötajate isiklikud eesmärgid kattuksid maksimaalselt organisatsiooni eesmärkidega.

Motivatsioonisüsteemi kujundamisel tuleb tähelepanu pöörata ka töötajate sotsiaaldemograafilistele tunnustele. Wiley (1997: 273) arvates varieeruvad motivatsioonitegurid olenevalt soost, vanusest, sissetulekutasemest, töö tüübist ja organisatsioonist. Mayo (2004: 139) leiab, et motiveeritus sõltub temperamendist ja karjäärietapist – teatud astmest, kuhu töötaja on jõudnud. Antud seisukohta toetavad osaliselt ka Jungi ja Rainey (2011: 41) uuringu tulemused, millest selgub, et mida kõrgemal ametiastmel inimene töötab, seda suuremad on tema valikuvabadused erinevate motivatsioonitegurite kasutamise vahel.

Organisatsiooni erinevatel tasanditel ja keskkondades olevate töötajate vajadused ei pruugi olla sarnased, mistõttu nad väärtustavad erinevaid motivatsioonitegureid. Samas saab väita seda, et mida kõrgemal ametiastmel inimene töötab, seda mitmekesisemad on tema motiveerimise valikuvabadused ja tööga rahulolu on suurem (Jung, Rainey 2011: 42). Igaühel on olemas oma liikumapanev jõud ja soovid millegi saavutamiseks, kuid erinev platvorm selle realiseerimiseks.

Pink (2009: 194) leiab, et on tuntav lõhe selle vahel, mida teaduses teatakse ja organisatsioonides tehakse. Ta toob välja, et tänapäeval kasutuses olev operatsioonisüsteem, mis põhineb välistel motivaatoritel ning enamasti piitsa ja prääniku meetodil, ei toimi enam ja võib isegi kahjulik olla. Tema meelest vähendab piitsa ja prääniku meetod tihtipeale just sisemist motivatsiooni, tulemuslikkust ja loominguilisust ning suurendab ebaetilist käitumist, sõltuvust tasust ning lähtumist lühiajalistest eesmärkidest (Pink 2009: 60). Ta peab motivatsiooni tekkimisel oluliseks iseseisvust, meisterlikkust ja eesmärgi olemasolu. Pinki teadmised töötajate motiveerimisest baseeruvad peamiselt Edward Deci inimesekäitumise enesemääratlemise teorial, kus on ka esile tõstetud kolm kaasasündinud psühholoogilist vajadust – olla iseseisev, kompetentne ja tunda seotust. Deci uskus, et need kolm vajadust on olulised, et töötajad oleksid motiveeritud, produktiivsed ja õnnelikud (ref Giancola 2010: 26). Pinki ideed ei ole iseenesest midagi uut töötajate motiveerimisel ja paljud organisatsioonid on neid tunnustanud, kuid samas ei ole need leidnud laialdast rakendamist praktikas ja teaduslikult on tema seisukohti vähe uuritud (Giancola 2010: 28).

Pinki tõlgendust on kritiseerinud Reiss (2011) ning suhtunud neisse skeptiliselt, kes leiab, et tegemist on ideoloogilise rünnakuga materialismi vastu ning populistliku lähenemisega. Reiss ei nõustu, et kõik inimese vajadused kerkivad esile ainult sisemisest motivatsioonist ja avalduvad väliste tegurite suhtes erinevatel viisidel. Ta on oma uuringutes tõestanud, pakkudes inimestele erinevaid boonuseid, nende motivatsioon pigem tõuseb, kui väheneb, kuigi see ei pruugi alati olla absoluutne. Tema järelduste järgi võivad välised vajadused olla ajendatud sisemistest vajadustest. Lawler (ref Giancola 2010: 26) arvab, et sisemiste motiivide pooldajad ei paku alternatiive traditsioonilisele tasu maksmise lähenemiseviisidele. Samas tõdeb ta, et Pinki poolt läbiviidud uuringud ei sea kahtluse alla, et sisemine vajadus ongi üks tähtsamaid motivaatoreid.

Autor ei nõustu siin kriitikutega, kuna Pink ei soovinud teha absoluutseid järeldusi, vaid pakkuda välja uuemat lähenemist motivatsiooni käsitlemisel ja kutsus teadlasi antud küsimusi edasi uurima. Pinki lähenemine on hüpoteetiline, mis vajab uurimist, kuid see ei tähenda, et temapoolsed väited ei ole tõestatavad ja rakendatavad.

Olulist rolli motivatsioonisüsteemi välja töötamisel, lisaks organisatsiooni suurusele, etendab töötajate vanuseline jaotuvus põlvkonniti. Kindlasti tuleks motivatsioonisüsteemi välja töötamise protsessis hinnata organisatsiooni liikmete vanust ning kuulumist erinevatesse põlvkondadesse. Selle tegevuse olulisus seisneb just selles, et arvestama peab tänapäeva kiiresti areneva infoühiskonna eripäradega. Kui noorema põlvkonna liikmed hindavad tehniliselt hästi varustatud töökoha olemasolu, siis vanema põlvkonna esindajates võib see pigem vastupidist reaktsiooni tekitada. Motivatsioonisüsteemi heaks toimimiseks peaks see struktuurilt ja funktsionaalsuselt olema võimalikult tulevikku arvestav ja olevikus toimiv (Meister, Willyerd 2010).

Täna ja tuleviku majanduskeskkonnas on suur tõenäosus, et pensioniiga tõuseb kõigis maades, mille tulemusel hakkab rolli mängima organisatsioonides ealine mitmekesisus. Selline olukord ennustab, et tulevikus esitab tööjõud oma suurema ealise, soolise ja rahvusliku mitmekesisusega tööandjale hulgaliselt uusi nõudmisi (Meister, Willyerd 2010: 30).

Traditsiooniliselt saame käsitleda erinevaid põlvkondi, millele on omistatud ühised tunnusjooned alljärgnevalt:

- traditsionalistid, sündinud enne 1946. ja peamiseks ühiseks tunnusjooneks on lojaalsus, usaldusväärsus ja eneseohverdus;
- buumipõlvkond, sündinud 1946 – 1964 ja peamiseks ühiseks tunnusjooneks on konkurents ja tehnoloogiaga kohanemine (arvutid, televisioon);
- X-põlvkond, sündinud 1965 – 1976 ja peamiseks ühiseks tunnusjooneks on sõltumatus, iseseisvus, ettevõtlikus ja idealism;
- milleniumipõlvkond, sündinud 1977 – 1997 ja peamiseks ühiseks tunnusjooneks on silmapilksus, multifunktsionaalsete oskustega, arenemis- ja kohanemisvõimelised;
- põlvkond 2020, peamiseks ühiseks tunnusjooneks on hüper(üli)ühendus, digitaalsed ja innovaatilised. Põlvkond on kirjeldatud hüpoteetilisel eeldusel, et selliste tunnustega on tuleviku tööjõuturule sisenejad (Meister, Willyerd 2010: 29).

Autori arvates seisneb väljakutse organisatsioonidele selles, kuidas mõista erinevate põlvkondade hoiakuid, suhtlusstiile, karjääriootuseid ja teadmiste jagamisi. Tegelikult on iga põlvkonna mõistmine kriitilise tähtsusega, sest need tööandjad, kes kõige kiiremini väljakutsed realiseerivad, on edukad kvaliteetsema tööjõu värbamisel ja organisatsiooni juures hoidmisel.

Erinevate motivatsioonitegurite kujundamisel tuleb koheselt mõelda nende rakendamisele, kus peaks järgima põhimõtet, et motivaatorid ei muutuks demotivaatoriteks. Samas saab just demotiveerimine alguse juhtidest, eelkõige nende poolt vastu võetud otsustest (Paul 2005).

Motivaatorid ja demotivaatorid on kaks täiesti erinevat asja. Demotivaatorite üheks oluliseks komponendiks võivad olla organisatsiooni liiga kõrged eesmärgid, mis avalduvad eelkõige nooremate organisatsioonide puhul, kuna tulemusi tahetakse kiiresti saavutada. Demotivaatorite äratundmine ja võimalikult kiire likvideerimine on suur samm organisatsiooni arengus (Spreitzer, Porath 2012). Demotiveeritud töötaja panustab oma energia mujale – virisemisse, tööandja halvustamisse, uue töö otsimisse, muudatustele vastu töötamisse, mis pikemas perspektiivis kahjustab organisatsiooni mainet ja võtab sellelt võimaluse kaasata pühenduvaid töötajaid ja koostööpartnereid (Elenurm ref Malmberg: 2005). Seega, kui tahetakse motiveerida, siis peaksid juhid ennekõike veenduma, et nad pole demotiveerivad liidrid, sest kui juht ei mõju meeskonnale negatiivselt, on sellel positiivne mõju (Paul 2005).

Olenemata motivatsiooni erinevatest käsitlest on neil üks ühine seisukoht, mis ütleb, et motiveerida saab inimest, kes seda soovib ning seda välja näitab. Organisatsioonid kulutavad motivatsioonisüsteemide ülesehitamisele palju energiat ja aega ning keskendunud ollakse peamiselt välistele motivaatoritele. Tänapäeva ühiskonna juhid peavad aru saama, et traditsiooniline lähenemine on lühiajalise mõjuga ning töötab otseselt vastu inimeste tõelistele käivitajatele, milleks on sisemised motivatsiooniallikad.

Nagu autori poolt käsitletud erinevatest motivatsiooni ja motiveerimise põhimõtetest selgub, on inimekäitumise mõjutamine tihedalt seotud ümbritseva keskkonnaga, kus ta täidab erinevaid rolle – on see töö, kodus või mõnes muus kohas ja reeglina soovitakse saavutada teatud eesmärgid, et rakendada oma võimeid. Keskkondade kaudu saab luua teatud tingimused ja eeldused eesmärkide täitmiseks, kuid kui inimesel puudub huvi tegevuste vastu, siis reeglina oodatud tulemust ei saavutata.

1.2. Erinevate motivatsiooniteooriate rakendusvõimalused

Motivatsiooniteooriate paljusus viitab motivatsiooni olulisusele ja kasvavale vajadusele seda jätkuvalt uurida. Sõna teooria pärineb kreeka keelest ja üldisemalt tähendab see ideede kogumit (Ezzy 2002), väidet seostest mõistete või muutujate vahel (Kellehear 1993) või viisi siduda kokku suur hulk fakte nähtuse olemuse selgitamiseks (Kelly, 1963: 18).

Siit võib järeldada, et motivatsiooniteooriad põhinevad väga erinevatel alustel ja neid kasutatakse enamjaolt inimekäitumise seletamiseks. Autor on seisukohal, et motivatsioon on oluline mõjutusvahend inimeste töökvaliteedi parandamisel. Motivatsiooniteooriate mõistmine, tundmine ning nende kohandamine aitab luua motiveerivat atmosfääri, mille tulemusena saavutatakse hea töökeskkond tulemuste saavutamiseks.

Motivatsiooni lähtealused võivad olla psühholoogilist või juhtimislikku laadi, nad võivad baseeruda traditsioonilisel või inimsuhete mudelil (Steers, Black 1993: 136 – 139). Teooriad püüavad lahti seletada motivatsiooni olemust (Mullins 1999: 414), parandada juhtide arusaamist oma alluvate käitumisest (Donnelly 1998: 269), kuid ükski teooria ei anna ühest seletust inimeste käitumisest. Inimesed on selleks liialt keerulised (Donnelly 1998: 414) ja motivatsioon oma olemuselt samuti (Mullins 1999: 414).

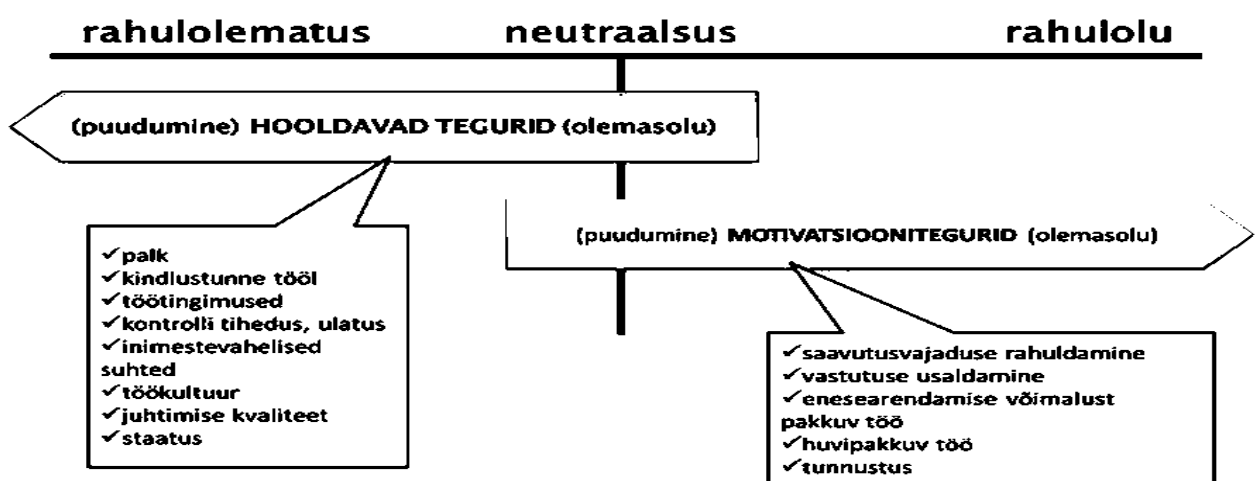
20. sajandi alguses hakati psühholoogias uurima iseloomuteooriaid ja neid seostama töömotivatsiooniga. Töömotivatsioon käsitleb ainult sündmusi ja nähtusi, mis on seotud inimestega töö kontekstis. Hiljem viidi töömotivatsiooni sõnastusse muudatus ja kasutati mõistet „nähtamatu, sisemine hüpoteetiline konstruktsioon“, kuna seda pole tegelikkuses näha ja ei saa otseselt mõõta (Pinder 1998). Töökohtade loomisel arvestati asjaoludega, mis aitasid tugevdada töötajate motivatsiooni, kompetentsust ja autonoomiat (Wiley 1997: 263-264). Töömotivatsioon on olnud igavene teema, kuna nii palju kui on teadlikult tegeletud juhtimise korraldamisega, on juhid ja omanikud ühtlasi otsinud võimalusi, kuidas panna alluvad tulemuslikumalt tööle. Kaua arvati, et parimaks mõjutajaks on hirm ning Herzbergil oli selle kohta omaette väljend **KITA** (*kick in the pants*), millega võib saavutada töötaja kuulekuse ja distsipliini (Herzberg 1987: 27), kuid aja jooksul on selgeks saanud, et selline lähenemine pärsib töötaja loovust, mõtlemisvõimet ja rahulolu (Vadi 2004: 90).

Maslow on oma vajaduste hierarhiaga loonud kasuliku aluse töömotivatsiooni hindamisele. Nii on erinevaid vajadusi võimalik rahuldada paljude üldiste hüviste ning organisatsiooniliste faktoritega (ref Mullins 1999; 419). Autori arvates tuleb tähelepanu juhtida mõningatele probleemidele antud teooria sobitamisega töökeskkonda. Sageli inimesed ei rahulda oma kõrgemaid vajadusi (eneseteostus) töö kaudu, sest neid on võimalik ka rahuldada läbi teiste eluvaldkondade. Juhid ei suuda alati mõõta ja prognoosida aega, mis jääb inimestel madalama taseme (füsioloogilised) rahuldamise ja esilekerkiva kõrgema taseme vajaduse vahele. Üksikisikute individuaalsuse tõttu hinnatakse erinevaid motivatsioonitegureid erinevalt näiteks ühele on oluline edutamine, aga teisele palk. Mõned hüvised või tulemused võivad rohkem rahulolu pakkuda, kui ainult üks vajadus.

Maslow`d on kritiseeritud ka selle eest, et tema teooria põhineb ainult kliinilistel vaatlustel ja ei põhine teaduslikel eksperimentidel (Lyotard 1984). Samuti on leitud, et inimestele, kes on vajaduste hierarhias samal tasemel, ei mõju motiveerivad faktorid ühtemoodi. Tunnustusvajaduse rahuldamiseks otsitakse erinevaid meetodeid – kellelegi piisab suulisest kiitusest, aga teine soovib olla ajalehtede esikaanel (Beck 1983).

McGregor (ref Pink 2009: 25) üritas 1960-ndatel tuua mõned Maslowi ideed ärimaailma ja vaidlustas eelduse, et inimesed on loomult laisad ning ei tee ilma väliste preemiate ja karistusteta midagi. Ta väitis, et inimestel on ka teised, hoopis kõrgemad tungid, mis võiksid osutada ettevõttele kasulikuks, kui ettevõtte juhid ja omanikud neid vaid arvesse võtaksid. Uuringutest selgub, et paljud organisatsioonid püüdsid leida viise, kuidas anda oma töötajatele suuremat vabadust ja aidata neil areneda, millega nad lahendasid üksikuid kitsaskohti ning tagasid lühiajalise arengu, kuid kõikehõlmavat uuendust süsteemselt välja ei töötatud.

Herzberg on Maslowi vajaduste hierarhia teooriat laiendanud ning kohandanud selle töösituatsiooniga (ref Mullins 1999: 421), pöörates tähelepanu just töökesksetele faktoritele (ref Donnelly 1998: 276). Herzberg toob ühtlasi välja, et inimestele tuleb anda tööd, mida nad soovivad teha (ref Dowling 1971: 4) ning võtta kasutusele sellekohane tööde planeerimine, mis arvestaks töötajate soove (ref Steers, Mowday & Schapiro 2004: 387). Herzbergi (1968: 53-62) kahe-faktori teooria eristab hügieenifaktorid (hooldavad tegurid), mis mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktoreid, mille tulemusel tekib tööga rahulolu.



Joonis 1 Herzbergi kahefaktori teooria, autori kohandatud

Herzbergi (1968) järgi on hügieenifaktorid (hooldavad tegurid) näiteks kindlustunne tööl, palk, töötingimused, inimestevahelised suhted, juhtimise kvaliteet, töökultuur. Motivatsioonifaktoriteks

on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust ja huvi pakkuv töö ning tunnustus. Mõnes olukorras on tõhusam tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. Hügieenifaktorite abil saab vähendada rahulolematust ning motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu (vt joonis 1).

Kahe faktori teooria väidabki, et sisemise tasu saamise ootus motiveerib inimest tõenäolisemalt kui võimalus, et näiteks töötingimused, töökoha stabiilsus või palgatingimused paranevad. Palgatõus ja muud hügieenifaktorid avaldavad soodsat mõju lühiajaliselt ja töömotivatsiooni eriliselt ei tõsta (Herzberg 1968: 53-62). Herzberg rõhutas esimesena tööelu kvaliteedi tähtsust (ref Mullins 1999: 424), mis mõjutas tugevalt nii juhtimist kui ka personalipoliitikat ning on oluline veel tänapäevalgi. Tema teooria omas suurt mõju töö kujundamisele ning rikastamisele, mille põhimõtte on kavandada töö viisil, mis maksimeeriks tööga rahulolu saavutamise võimalusi ning seeläbi parandaks töötulemuste kvaliteeti (Armstrong 2000: 115).

Eelnevast võib järeldada, et töömotivatsiooni kõige olulisemaks mõjutajaks ja kujundajaks on töö ise. Selleks, et töömotivatsiooni tõsta, tuleb anda inimestele võimalus tegeleda erinevate tööülesannetega, anda võimalus ise oma tööd planeerida ja tööpartnereid valida, pidevalt anda tagasisidet tehtud töö kohta, võimaldada aeg-ajalt täita vastutusrikkaid ülesandeid ning töö tuleks jaotada nii, et üks inimene saaks teha võimalikult tervikliku osa sellest. On uuritud sisemiste ja väliste tegurite mõju tööga rahulolule, kaasamisele ja töömotivatsioonile avaliku sektori töötajate seas ning jõuti järeldusele, et avaliku sektori töötajate sotsiaalsed suhted töökohal ja sisemiste vajaduste rahuldamine on parimad hoiakute ennustajad (Emmert, Taher 1992). Uuringus, mille kaudu püüti välja selgitada, kas avaliku- ja erasektori töötajaid motiveerivad erinevad tegurid, jõuti järeldusele, et need tegurid on samad (Gabris, Simo 1995). Autor on siinkohal uuringu koostajatega nõus, et olenemata organisatsiooni õiguslikust alusest, motiveeritakse siiski inimesi, samas nõuab see juhtidelt suuremat teadlikkust oma töötajatest. Juhi üheks tähtsamaks ülesandeks ongi töötajate motiveerimine, kuna see sisaldab oskusi sõnumit edastada, tuleb olla eeskujuks, esitada väljakutseid, julgustada, kaasata, delegeerida, treenida, arendada, saada tagasisidet, informeerida ja kurssi viia ning lõpuks jagada ka väärilist tunnustust.

Herzbergi uurimismeetodeid on kritiseeritud, kuna need olid üles ehitatud ainult tulemuste saavutamisele (Pinder 1998: 37). Erinevate uuringutega on tõestatud, et töötasu ja teised hügieenifaktorid ei ole peamised, mis põhjustavad tööga rahulolu. Vaidlusi on tekitanud, et ajas tagasi vaatamine ning rahulolu või rahulolematust tekitavate faktorite tuvastada püüdmine moonutab reaalsust. Paljud Herzbergi kriitikud (Vroom 1964, House ja Wigdor 1967) väitsid, et

motivatsiooni jagamine kaheks faktoriks on nii rahulolu kui rahulolematust põhjustavate mõjurite liigne lihtsustamine. Kriitikud tõid välja teooria kolm põhiväidet – esiteks ei saa antud teooriat rakendada kvalifikatsioonita töölistele ega kontoritöötajatele, teiseks lihtsustab see teooria nii rahulolu kui rahulolematuse põhjusi ja kolmandaks on teooria metoodika puudulik (ref Brooks 2008: 80). Ambrose ja Kulik (1999: 234) on avaldanud arvamust, et nimetatud teooriat on raskem kasutada organisatsioonidel, mille juhtidel on piiratud juurdepääs rahalistele motivaatoritele. Nende organisatsioonide hulka kuuluvad kõik avalik-õiguslikud organisatsioonid. Samuti on toodud välja, et inimesed pakuvad rahulolu põhjustena omi saavutusi, aga rahulolematuse seostavad nad rohkem juhtkonna tegevusega, kui puudujääkidega oma töös (Donnelly 1998: 227).

Teadlased Lakhan ja Wolf (2003) uurisid peamiselt Põhja-Ameerikas ja Euroopas avatud arvutiprogrammide loojaid, kes tegelesid sellega kas vabatahtlikkuse alusel või harrastuse tasemel. Nad leidsid, et naudingul põhinev sisemine motivatsioon, mis näitab, et kui loovalt inimene end projektiga tegeledes tunneb, on tugevaim ja kõike hõlmavam motivaator. Uurijad jõudsid järeldusele, et osalejaid kannustas peamiselt sisemiste motiivide kombinatsioon, mis väljendus mingi tarkvaraprobleemi lahendamisest saadavas rahulduses ja hiljem seda lahendust ka teistele pakkudes. Uuringuga tõestati, et lõpuks sõltuvad sellise teostuse tulemused sisemisest motivatsioonist samapalju, kui vanad ärimudelid sõltusid välistest motivaatoritest. Küsitletud suhtusid olukorda selliselt, et tänu projektidele suurenevad nende oskused ja paraneb reputatsioon, mis omakorda suurendab teenimisvõimalusi.

Ahl (2006: 385-405) käsitleb töötajate motiveerimist kui probleemi ning väidab, et nende motiveerimine põhineb pideval võimaluse andmisel ennast arendada, sest inimesed on loomupäraselt õppimiseks motiveeritud ja järeldab, et motiveerimise probleemid tulenevad erinevatest olukordadest ja struktuurilistest takistustest. Kui need takistused kõrvaldada, siis täiskasvanud motiveerivad läbi hariduse omandamise ennast ise. Täiskasvanute motiveerimist ei tohiks käsitleda kui midagi individuaalset, vaid vaadelda seda suhtes millegagi. Täiskasvanute motivatsioon või selle puudumine on paremini mõistetav, kui see formuleeritakse probleemina.

Tuginedes erinevatele klassikalistele motivatsiooniteooriatele toob Ahl kokkuvõtvalt välja kuus erinevat tüüpi inimesi, keda motiveerida. Oma jaotuses tugines ta kolmel põhialusel: inimtüübil, millest on nad motiveeritud ja neid iseloomustavad tunnused:

1. Majanduslik/ ratsionaalne inimtüüp, keda motiveerib autasu ja karistus ning nende iseloomustavateks tunnusteks on omakasu, soov teenida rohkem raha, karistus tegemata jätmise eest, hierarhiline otsustamine, konkurents, normatiivsus, range planeerimine.

2. Sotsiaalne inimtüüp, keda motiveerib sotsiaalne norm ja grupp ning nende iseloomustavateks tunnusteks on töötingimused, sotsiaalsed ja emotsionaalsed vajadused, hästi koos töötavad grupid, demokraatlik lähenemine.
3. Psühholoogiline/ füsioloogiline, keda motiveerivad instinkt ja vajadused ning nende iseloomustavateks tunnusteks on põhivajadused eluks, instinktide ja emotsioonide poolt juhitud, sotsiaalne tunnus.
4. Õppiv inimtüüp, keda motiveerivad stiimulid ja/või autasud ning nende iseloomustavateks tunnusteks on õpitav käitumine, kontrollitavad meeled, reflektiivne käitumine, premeerimine peale oskuste omandamist.
5. Vajaduste põhine inimtüüp, keda motiveerivad sisemised ja välimised vajadused ning nende iseloomustavateks tunnusteks on individuaalne lähenemine, käitumist mõjutavad vajadused, enesemääratlemine, saavutusvajadus, pidev arenemine ja liikumine eesmärkide poole.
6. Tunnetuslik inimtüüp, keda motiveerivad isiklikud tunded ning nende iseloomustavateks tunnusteks on välise keskkonna mõju käitumisele, maailma tunnetamine, tulemuste väärtustamine, üheaegne erinevate teooriate käsitlemine (Ahl 2006: 385-405).

McClellandi (1961 ref Klyczek, Gordon 1988) järgi tuleb inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel toetuda kolmele vajadusele: saavutusvajadusele, jõu- või võimuvajadusele. Erinevalt Maslowist ei sõnastanud McClelland (1961) hierarhiat, mis kehtiks kõigile, kuid mille puhul lähtutakse eelpool nimetatud kolmest põhivajadusest, mis on erinevate populatsioonide vahel erinevalt jaotunud. Näiteks toimuvad tänu suurele saavutusvajadusele organisatsioonilised arengud ja majanduse kasv (ref Ahl 2006: 391), kuna saavutusvajadus avaldub soovis teha kõike võimalikult hästi. Samas orienteerumine saavutustele ja eesmärkidele võib kahjustada suhteid, kuna ajaline ressurss ja tähelepanu pole sel juhul koondunud suhetele. Ent inimese saavutusvajadus võib olla seotud ka suhete loomise ja hoidmisega (McClelland, 1965). Autori poolt läbi töötatud uuringutest selgub, et McClelland oli üks esimesi teadlasi, kes väitis, et inimesed tegelevad korraga paljude erinevate vajaduste rahuldamisega ning nn vajaduste trepil on pidev üles-alla liikumine.

McClellandi kirjeldatud vajadused langevad teatud määral kokku Maslow eneseteostusvajadusega (seotud saavutamise), tunnustusvajadusega (seotud ühtekuuluvusega) ning armastuse ja sotsiaalse vajadusega (seotud võimuga). McClellandi teooria eristub tõdemusega, et vajaduste suhteline ulatus ja mõju on erinevatel inimestel erinev. Siin on oluline kontekst ehk sotsiaalne keskkond väljaspool tööaega, millest tulenevad vajadused ja tegutsemisajendid. Maslow arvab, et vajadused on instinktiivsed (Brooks 2008: 76).

McClelland (1965) leiab, et juhid peaksid rõhutama edu ja andma positiivset tagasisidet, mille mõju on sarnane Herzbergi kirjeldatud tunnustusmotivatsiooniga. Samuti peaksid ametnikel olema eeskujud ja mentorid, kelle jälgedes neid tegutsema julgustada. Madalama saavutusvajadustega inimestele tuleb pakkuda tuge ja julgustada neid end avama, mida saab teha, muutes nende enesehinnangut. Kui sellised ametnikud ei suuda täita neile pandud eesmärke, siis on nad väga pettunud ja nad kaotavad motivatsiooni, mis võib viia ka töölt lahkumiseni.

Autor leiab, et eelpool käsitletud Maslow, Herzbergi ja McClellandi rahuloluteooriaid tuleb vaadelda komplekselt. Herzbergi motivatsioonitegurite abil rahuldab inimene psühholoogilisi ja hügieenitegurite abil füsioloogilisi vajadusi. Maslow vajaduste hierarhias vastavad psühholoogilistele vajadustele eneseteostus- ja tunnustusvajadus ning McClellandi teorias saavutus- ja võimuvajadus. Füsioloogilistele vajadustele Maslowil kuuluvad-, turvalisus- ja füsioloogilised vajadused ning McClellandil suhtlemisvajadus. Kõigi kolme teooria eesmärk on anda vastus küsimusele, missugused vajadused panevad inimesed tegutsema.

Rahuloluga tegeleb ka McGregori X ja Y teooria, mis jagab inimesed vastavalt nende töösuhetumisele X ja Y inimesteks ja mille kohaselt esimesed ei armasta tööd ning väldivad seda igal sammul, teiste jaoks on see loomulik tegevus nagu puhkus või mäng (ref Chapman 2009). Selles valguses on Pink (2009: 202) täiendanud McGregori X ja Y tüüpi teooriat I-tüüpi teooriaga, mille kohaselt inimese mõttemaailma ja lähenemine elule lähtub sisemistest, mitte välistest motivaatoritest. Seda põhjustab meie kaasasündinud vajadus juhtida oma elu ise, õppida, luua uusi asju ning teha endale ja maailmale head. I-tüüpi inimese kirjeldamisega otsib Pink ammuotsitud kolmandat tungi, lisaks bioloogilisele ja välisele sisemise motivatsiooni tungi, mida käitumisteadlased on mitmekümne aasta jooksul püüdnud välja selgitada, uurida selle tungi toimemehhanisme ja üritanud kirjeldada seda jõudu. Oma järeldustega püüabki Pink vähendada lõhet selle vahel, mida teaduses teatakse ja mida äris tehakse.

Paljud juhid püüavad motivatsiooniteooriatest tuletada liialt skemaatilisi käitumisjuhendeid, mis võivad olla kahel põhjusel ohtlikud:

1. muutuv asjas ja muutuvate väärtuste tõttu muutuvad inimeste vajadused;
2. arvestama peab üksikisikute individuaalsusega, kus temale on tähtis isiklik motivatsioon (Steiger 1997: 43).

Autori poolt eelnevalt nimetatud teadlased on proovinud aru saada inimkäitumise peensustest ja üritanud meile selgitada, miks inimesed teevad seda, mida nad teevad. Kindlasti oli neil piiranguid,

et saada lõplikult selgust inimajust ja selle toimemehhanismidest, mida tänapäeval võimaldab meile tehnoloogia. Nende teooriad põhinevad enamjaolt teadmispõhiste uurimustöödele ja seda läbi vahetute vaatluste.

Tänapäeval on uuringud märksa laialdasemad ja viiakse läbi teadusharuvaheliselt, sest inimesed on ikkagi unikaalsed koos oma unikaalsete põhivajadustega (Reiss 2004: 188). Erinevaid uuringuid läbi viies on teadlased Lawrence, Northia ja Lee (ref Giancola 2010: 24) töötanud välja uue mudeli ja jõudnud järeldusele, et inimesi juhib kokkuvõttes neli emotsionaalset põhivajadust, mis on aluseks kõikidele meie tegevustele:

1. omandada: hankida raskesti kättesaadavaid hüvesid, sh mittemateriaalset vara nagu näiteks sotsiaalne staatus;
2. ennast siduda: moodustada ühendusi üksikinimeste ja inimgruppidega;
3. mõista: rahuldada oma uudishimu ja valitseda meid ümbritsevat maailma;
4. kaitsta: väliste ohtude eest ja taotleda õiglust.

Nende uuringud hõlmasid ca 700 ettevõtte madalama taseme töötajat. Uuringus keskenduti neljale mõõdistatud töökohaindikaatorile – tööga hõivatus, rahulolule, pühendumusele ja lahkumisplaanidele ning tulemused näitasid, et lihtsam on motiveerida ja hoida töötajaid kui nende töö vastab inimeste põhilistele vajadustele. Teadlased usuvad, et töötajad on motiveeritud keerulisest tööst, mis võimaldab neil areneda ja õppida. Demotiveeritud on töötajad siis kui nad täidavad korduvaid tööülesandeid või ei näe enda tulevikus kindlust. Andekad töötajad, kes tunnevad end lõksus olevat, lahkuvad sageli töökohalt, et otsida uusi väljakutseid. Siin pakkusid teadlased välja, et selle vastu aitab uute töökohtade loomine, mis on eraldiseisvad, sisukad ja mängivad olulist rolli organisatsioonis ning annavad võimaluse töötajale panustada organisatsiooni arengusse (ref Giancola 2010: 24). Kõige paremini saab ikkagi üldmotivatsiooni parendada nii, et rahuldada nelja vajadust üksteisega kooskõlas. Kui ühe vajaduse arendamine on kehvapoolne, siis vähendab see ülejäänute kolme kõrgete tulemuste mõju (Nohria, Groysberg, Lee 2008: 2).

Nimetatud uuringu väärtuseks on autori arvates veel see, et võetakse vaatluse alla erinevaid lähtekohti nii organisatsiooni kui ka juhtide vaatenurgast. Organisatsioon saab kehtestada normid ja reeglid, kuidas erinevaid emotsionaalseid vajadusi tagada ning juhid viivad põhimõtted ellu, valides selleks erinevad võimalused ja töötajatele individuaalse lähenemise. Juhid saavad eraldivõetuna mõjutada organisatsiooni üldmotivatsiooni taset samapalju, kui mistahes organisatsioonipoliitiline meede. Juhtidel on võimalus töötajaid suunata sõltumata organisatsioonilistest sisepiirangutest motivatsiooni võimendamisel nii, et töötajad tunneksid rahulolu.

Vanemad teooriad on tuntud oma universaalsuse taotluse ja normatiivsete kirjelduste poolest, arvestamata individuaalseid erinevusi, mis tulenevad kultuurilistest ja soolistest erinevustest. Tänapäeva teooriad on enam otsinud vastuseid eelpoolnimetatud individuaalsetele erinevustele ja toimingutele, mis põhineksid varasematel teooriatel ning ühendaksid neid (Brooks 2008: 85).

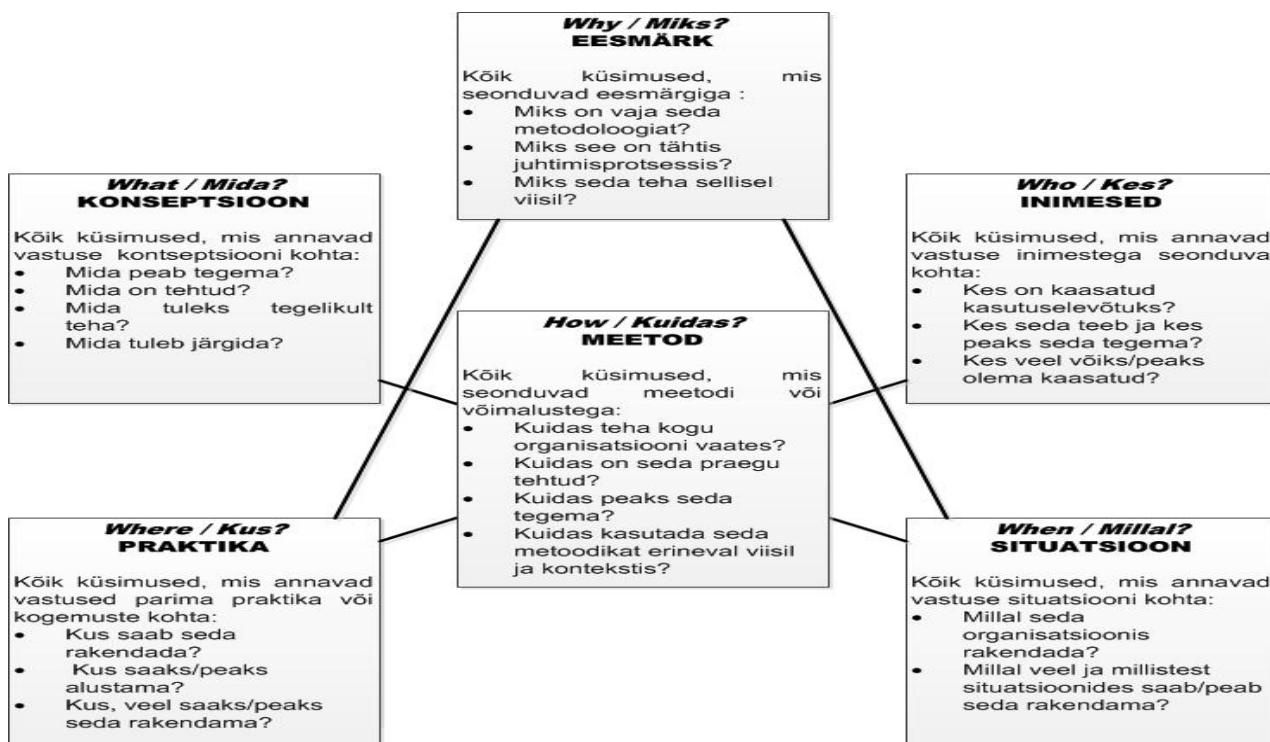
Adamsi õigluse teooria (motiveerimise seisukohast) kohaselt vaadeldakse inimeste reaktsiooni sellele, kuidas nad reageerivad olukordades, kus nad on saanud rohkem või vähem soodsaid tingimusi võrreldes teistega. Töötaja võrdleb, kas tema tööpingutus, haridus, kogemus ja tööga toimetulek on vastavuses saadava tasuga või mitte. Töötajad eelistavad tasakaalus ja võrdseid olukordi ning tajutud ebavõrdsus loob aluse sisepingele. Selles käsitluses muutub peamiseks see, kuidas inimene tunnetab ja tajub oma käitumist ning millise võrdlusobjekti ta valib (Eero 2001). Õigluse teooria aluseks on see, kuidas inimene konkreetset olukorda enda jaoks tajub. Kui inimene tajub ebavõrdsust, siis püüab ta oma südames võrdsust taastada. Ebavõrdsuse edasisel tajumisel inimese panus töösse väheneb ja võib lõppeda töölt lahkumisega. Autor arvab, et ebaõigluse tunne on üks tugevamaid demotivaatoreid. Kui inimesed tunnetavad tasude (näiteks palkade) ebaõiglust võrreldes tehtud tööpanusega, siis valivad nad vastavad kohanemistaktikad ning alahinnatuse tõttu vähendavad oma tööpanust.

Mitmete uurijate arvates on õigluse teooria üks kasulikumaid ja tugevamaid organisatsioonilise käitumise teooriaid ning hästi kasutusele võetav organisatsioonides, mis puutuvad tööalaselt kokku seadusandluse ja selle järgimisega (Weick 1966 ref Ambrose & Kulik 1999). Samas on uurijad välja toonud, et sugu mängib väga olulist rolli ebavõrdsuse hindamisel ja selle tajumisel, kus väidetavalt on naised madalama taluvuspiiriga. Samas kui naisi ja mehi kohelda juhi poolt võrdsel alustel, siis need erinevused kaovad (Bylsma, Major 1992 ref Ambrose & Kulik 1999).

Autor väidab, et uueaja teadlased ei soovi luua midagi uut ja unikaalset ning oma teooriates tunnistavad ja arendavad mõttelaadi, et iga inimene saab motiveerida ainult iseennast. Küll aga saab töötaja motivatsiooni õigesse kanalisse suunata. Kui on olemas õiged inimesed, motiveerivad nad end ise. Oluline küsimus on hoopis see, kuidas juhtida sellisel viisil, mis inimesi ei demotiveeriks (Collins ref Pink 2009: 189).

Motivatsioonisüsteemi rakendamiseks organisatsioonis peab olema strateegia või meetod, mis peaks oma olemuselt olema võimalikult lihtne ja üheselt mõistetav. Autor, tutvudes erinevate teooriate rakendamise meetoditega, leidis, et üheks lihtsamini rakendatavaks meetodiks avalikus sektoris on kujunenud 6 W meetod, mida nimetatakse ka 5 W ja 1H meetodiks. Meetodi loojaks on Rooma

retoorik ja kooliõpetaja Hermagoras. 6 W on küsimuste esitamise meetod, mille eesmärgiks on välja selgitada läbi põhjuste ja tagajärgede seostamise leida lahendus tekkinud probleemile (Mahalik 2010).



Joonis 2 6W rakendamise mudel autori poolt kohandatud

Meetod on laialdast kasutamist leidnud eri riikide ajakirjanduses, teadus- ja politseitöös. Meetodi valemiks on saada vastuseid konkreetsetele küsimustele. Selleks, et lõpptulemus oleks täiuslik on meetodi põhimõtteks, kus küsimustele ei tohi vastata lihtsate jah/ei vastustega, vaid vastustena tuleb esitada konkreetsed faktid. Kuigi meetod on leidnud väga laialdast kasutamist, siis kriitikud teevad ettepanekuid, kui nende küsimustega saadakse vastused, siis ei piirduks ainult põhjuste analüüsiga, vaid vaevutakse ka sügavamale minema (Hart 2011). Autori seisukohalt räägib meetodi poolt asjaolu, et see koosneb faktide kogumist ja seeläbi on võimalik planeerida strateegiaid või rakendada tegevuste ellu viimist. Nimetatud meetodiga on samuti võimalik jõuda tulemusteni, mis annab suuna, et probleemi lahendamiseks tuleks valida teine strateegia. Eelpool kirjeldatud meetod ühtib politsei igapäevatööga, kus läbi küsimuste esitamise ja neile vastamise jõutakse probleemi lahendamiseni ning seda mitte ainult kogukonnas, vaid ka organisatsioonis sees.

Autor järeldab, et erinevad motivatsiooniteooriad toetavad ja suunavad soovi rikastada tööelu ning kavandada tööülesandeid ja –rolle, eesmärgiga tõsta võimalikku motivatsiooni, vältides samal ajal demotivatsiooni. Motivatsiooniprotsessi kavandamise teooriatest saab teha erinevaid järeldusi, mis aitavad organisatsiooni tööd tulemuslikumalt korraldada. Kindlasti ei ole olemas ühte ja ainuõiget

motivatsiooniteooriat, kuna motivatsioon on keeruline ning tööpetsiifiline nähtus, millele ei ole lihtsaid lahendusi, et leida vastused kõigile motivatsioonialastele küsimustele. Selgusele on jõutud selles, et erinevaid inimesi motiveerivad erinevad faktorid, mis on seotud kultuurilise ja igimuutuva keskkonnaga.

1.3. Seosed organisatsiooni eesmärkide ja motivatsioonivahendite vahel

Organisatsiooni töötajate motiveeritus sõltub nii juhust ja tema otsustest kui ka meeskonnast ning inimesest endast. Kuna inimesed ja nende vajadused on erinevad, siis ühiste motivaatorite leidmine tihti keeruline ja see eeldab organisatsioonisiseseid arutelusid ning koostööd. Motiveerimine on nagu pikamaajooks, mitte lühike sprint. Juhid peavad varuma aega, aga ka organisatsiooni liikmed peavad seda tegema, mis eeldab mõlemalt osapoolelt järjekindlust ja kannatust. Ühiselt tuleks keskenduda sobiva organisatsioonilise keskkonna loomisele ja olla avatud võimalikeks muutusteks.

Paljud tänapäeva organisatsioonid näevad jätkuvalt tulevikku kui möödunud aastate lineaarset pikendust. Inimesi, kultuuri ja talenti puudutavad kirjandusallikad lähenevad kümnendist kümnendisse traditsioonilisel viisil ja uuenduslikku on välja pakutud vähe. Tänapäeva organisatsioonides kasutatakse tehnoloogiaid, mis jäävad alla noorte põlvkonna oskustele ja ootustele. Samuti on varasemast suurem ühiskondlik surve organisatsioonidele sotsiaalse vastutustunde ülesnäitamiseks. Meie elu ja tööd ümbritsev maailm muutub nii kiires tempos, et organisatsioonid ei saa endale lubada tegelemist vaid ühe suure muutusega korraga (Meister, Willyerd 2010: 28-31).

Organisatsiooni edukus sõltub kahest komponendist: strateegiast ja organisatsiooni ülesehitusest. Tänapäeva muutuv maailmas toimetulekuks peavad organisatsioonid kohanema ja uuenema, mis eeldab uute organisatsioonivormide teket. Organisatsioonid on sotsiaalsed üksused, mis on eesmärgile suunatud, on kujundatud kui tahtlikult struktureeritud ja koordineeritud tegevussüsteemid ning on seotud välise keskkonnaga (Child 2009: 10-11). Organisatsiooni ülesehitus saab alguse küsimusest, mis on organisatsiooni eesmärk (Valk 2003: 13). Tippjuhtide peamine vastutus on leida organisatsioonile selline eesmärk, strateegia ja ülesehitus, mis vastaks muutuvale väliskeskkonnale. Keskastmejuhid teevad sama osakondade tasandil (Lewin ja Stephens 1994: 185).

Eesmärkide seadmine on reeglina mitmetasandiline. Pikemate ja lühemate eesmärkide vahel peab valitsema tasakaal, kus töötaja peab tunnetama seost isiklike, meeskondlike ja organisatsiooni

põhiste eesmärkide vahel (McMullen, Stark, Royal 2011). Organisatsiooni juhid peavad teadma, kuhu tahetakse välja jõuda, millist organisatsiooni tahetakse luua ja millisel positsioonil nad turul soovivad olla – seda kõike peegeldab strateegiline visioon. Leimann, Skärvad ja Teder (2003: 19, 22) arvatest määratleb organisatsioon missiooni sõnastuses oma tegevuse olemuse ja ütleb, mida pakutakse klientidele. Visiooni ja missiooni väljatöötamine ja töötajateni viimine annab neile selged sihid ja tulevikusuunad. Strateegilised eesmärgid tuleb ellu viia ja jõuda seatud eesmärkide realiseerimisele ettenähtud ajal, kus strateegia elluviimine on tegevustele suunatud ja eesmärkide saavutamiseks on otstarbekas koostada tegevuskava, kus näidatakse ära, kes, millal ja mida peab tegema. Alase ja Übiuse (2010: 15-16) arvates lihtsustab eesmärkide elluviimist organisatsiooni kujundamine: sobiva struktuuri leidmine ja rakendamine, vajalike kontrollsüsteemide valik ning eesmärkide saavutamist võimaldava organisatsioonikultuuri kujundamine. Autor nõustub eeltooduga, kuna organisatsioonide selge määratletus ja tegevuste eesmärgipärane realiseerimine loob selge arusaama nii organisatsiooni liikmetele kui ka väljapoole. Selliste tegevustega peab kaasas käima hea selgitamine, kus tuuakse välja seosed erinevate tasandite ja tegevuste vahel.

Organisatsiooni teeb atraktiivseks juhtide, kui visiooniloojate, selge arusaam organisatsiooni arengust ja mainest ning väärtushinnangud, mis on olulised tegurid organisatsiooni arengus. Toimiv struktuur ning vastutuse jaotus, otsustamisvabadus strateegiliste eesmärkide seadmisel ja meeskonna loomisel, avatus, ausus ja otsusekindlus on eelduseks, et nii tippjuhtkond kui ka keskastmejuhid saavad organisatsiooni eesmärkidest ja arengusuundadest ühtemoodi aru ja teevad selle nimel koostööd. Sellest, kuidas ettevõtte tuleb toime iga põlvkonna erinevate ootustega, karjäärivajaduste, suhtlusstiilide ja õppe-eelistustega, sõltub suures osas see, kuidas ta suudab tipptalente kohale meelitada, arendada, kaasata ja säilitada (Meister, Willyerd 2010: 28-31). Juhtide ülesanne on koordineerida töötajate tegevust, kelle motivatsioon on oluline selleks, et töö saaks tehtud.

Organisatsioonid, kes lisaks üldistele eesmärkidele püstitavad eesmärgi kõigis tegevuse võtmevaldkondades ja tegutsevad seejärel aktiivselt nende tulemuste saavutamise nimel, on edukamad organisatsioonidest, kes omavad vaid häid kavatsusi. Eesmärkide seadmine peab vastama kindlatele nõuetele, nagu näiteks: prioritseeritus, keskendumine tulemustele (möödetavus, konkreetsus) mitte tegevustele, reaalsus (kindel tähtaeg ja pingutus nõudev), omavaheline kokkusobivus ja aktsepteeritus töötajate poolt (Leimann, Skärvad, Teder 2003: 86).

Eesmärkide täitmine on otstarbekas siduda töötajate motiveerimisega, et nad teaksid, mida mõõdetakse ja mille eest neid stimuleeritakse ning nende püstitamine peab hõlmama kõiki allüksusi

kuni reatöötajani välja, mis reeglina toimub ülevalt-alla, kus kõrgem tasand annab allapoole juhtnöörid tulemuste saavutamiseks. Selline lähenemine tagab ühtsuse ja kooskõlastuse eesmärkide seadmisel ja strateegia kavandamisel organisatsiooni erinevates struktuuriüksustes (Leimann, Skärvad, Teder 2003: 92).

Autor, oma kogemustele tuginedes, väidab et sageli ei too madalamalt tasemelt üles planeerimine oodatud edu. Tegevused on liiga killustatud ja arvestatakse ainult oma üksuse huve. Selline lähenemine ei loo tervikpilti, kirjeldatavad tegevused ei ole kooskõlas ja on koordineerimatud. Selline lähenemine suurendab ebatervet konkurentsi ja konfliktid vallanduvad kergelt. Allüksustel võivad olla teatud piirilised vabadused, kuid tippjuhtkond on ikkagi see, kes vastutab ühtse ja tervikliku strateegia olemasolu eest.

Organisatsiooni olemust saab iseloomustada ka formaalsete ja mitteformaalsete tunnuste järgi, mis on oluliseks osaks organisatsiooni eesmärkide efektiivsel saavutamisel. Steffen, Canner ja Neilson (2008) on välja pakkunud organisatsiooni DNA (elusorganismides pärilikku informatsiooni säilitav aine) raamistiku, kus on välja toodud neli paari komponente, mille järgi saab määrata organisatsiooni efektiivsust ülesannete täitmisel. Autori arvates on sellise võrdluse loomine ja kirjeldamine läbi DNA olemuse väga asjakohane, saame ju organisatsioone käsitleda kui elusorganisme, millel on oma eluiga ning kindlad tunnused arengutee kujundamisel.



Joonis 3 Organisatsiooni formaalsed ja mitteformaalsed tunnused (Steffen, Canner ja Neilson 2008), autori kohandatud

Nende poolt välja pakutud mudeli järgi tuleb organisatsioonil tegeleda kõigi nelja komponendiga üheaegselt, et tagada kõikehõlmav edu organisatsioonile. Ükski formaalne ja mitteformaalne komponent ei ole üksteise suhtes konkureerivad ning pigem täiendavad üksteist. Selline lähenemine on omane maatriksorganisatsioonidele, kus erinevate tasandite juhtide kaasamisel püstitatakse

organisatsioonile eesmärgid ja luuakse ühtne stiimulite ja hindamissüsteem. Juhid küll hindavad alluvaid individuaalselt, kuid teevad seda üldtunnustatud põhimõtete järgi (Steffen, Canner, Neilson 2008: 13-19).

Autori arvates näitab selline lähenemine, et ametnike hindamise tase on viidud võimalikult madalale ja juhtidel on olemas hoovastik, millega mõjutada vahetult inimesi kõrgemate töötulemuste saavutamisele. See tagab vahetu dialoogi juhi ja alluva vahel, võimaldab anda asjalikku tagasisidet ning planeerida tulevikku. Motivatsiooni põhimõtted on paigas ja kui on vaja süsteemi täiustada, siis vaadatakse see kogu organisatsioonis komplekselt üle, mitte ei keskenduta ühele elemendi paarile.

Neilson, Pasternak ja Mendes (2003: 1-10) on lisaks läbi organisatsiooni DNA nelja komponendi kirjeldanud seda, kuidas on omavahel seotud organisatsiooni struktuur (milline on hierarhia, kui palju on tasandeid ja otsealluvaid igal tasandil, milline on struktuuri skeem), otsustusõigused (kes ja mida otsustab, kes on kaasatud otsustusprotsessi, kus on otsustuse piirid), motivatsioonivahendid (millised on inimeste eesmärgid, motivaatorid ja karjäärivõimalused, milline on preemiasüsteem) ja informatsiooni liikumine (kuidas mõõdetakse töötulemusi, kuidas koordineeritakse tegevusi, liigub informatsioon ja räägitakse arengust ning ootustest). Selgitati, et organisatsiooni edu sõltub iga inimese käitumisest ja probleemide lahendamiseks tuleb esmalt välja uurida, kuidas organisatsioonide erinevad omadused iga inimese käitumist ja tema töötulemust mõjutavad. Leiti, et töötajad ei ole reeglina ettekavatsetult ebaproduktiivsed ja nad ei soovi ettevõtte strateegiat nurjata. Neid võib manitseda visiooni ja strateegiat silmas pidama, aga kui tasustamissüsteem ja info liikumine seda ei toeta, siis töötajad ei saa aru, mida nad tegema peavad. Need neli DNA komponenti on omavahel tihedalt seotud ja struktuuri muutmine eeldab otsustusõiguse muutmist, kuna efektiivseid otsuseid on võimalik vastu võtta juhul, kui töötajad on motiveeritud ja valdavad informatsiooni. Selline lähenemine eeldab autori arvates terviku nägemist, lähtudes otsustusvõimest ja kollektiivsest tähelepanust ühistele eesmärkidele, sest teisiti ei ole võimalik inimesi ja allüksusi arukalt tööle panna ja koostööle innustada. Üldiselt on tippjuhte lihtsam koostööle innustada, kuid hoopis olulisem on jõuda iga tasemeni organisatsiooni struktuuris.

Inimeste hoiakud peegeldavad nende väärtushinnanguid ja uskumusi ning on seotud kultuuriga, seega on ametnike hoiakud seotud organisatsioonikultuuriga, mis mõjutab praktiliselt kõike, mis organisatsioonis toimub, alates sellest, kuidas inimesed omavahel suhtlevad, kuni viisini, kuidas nad täidavad oma tööülesandeid ning kuidas võetakse vastu organisatsioonile olulisi otsuseid (Alas, Übius 2010: 91). Kindlaks on tehtud, et erinevad kultuurid nõuavad erinevaid psühholoogilisi

lepinguid, mis tähendab, et inimesed on õnnelikud ja edukad ühes kindlas organisatsioonikultuuris. Inimesele sobiv kombinatsioon organisatsiooni, selle kultuuri ja individuaalse psühholoogilise lepingu vahel peaks kaasa tooma rahuloleva isiksuse. Töötaja rahulolu ei pruugi põhjustada küll tulemuslikkust, aga see on sobiv koht, millest alustada (Handy 1999: 199).

Autor on veendumusel, et motivatsioonisüsteemide loomisel on suur tähtsus organisatsiooni kultuuril. Organisatsiooni väärtusi saab deklareerida, kuid see ei tähenda, et need on omaks võetud väärtused. Neid saab kirja panna dokumentidesse, mis on kõigile kättesaadavad ja kõik ametnikud võivad vaadata, et väärtustatakse meeskonnatööd, ollakse kliendikesksed, ausameelsed ning professionaalsed, kuid see ei taga veel sellist juhtide poolt oodatud käitumist.

Mingil hetkel on avalik-õiguslik sektor kasutanud organisatsiooni kohta erinevaid väljendeid ja omaks on võetud ühed ja samad väärtused (õppiv organisatsioon, võimu delegeerimine, töötajate kaasamine juhtimisse), kuid organisatsioonid ise võivad erineda kui öö ja päev. Sellisel deklareerimisel võivad olla suured ohud organisatsiooni arengus, kus meil on omaks võetud küll meeskonnatöö, kuid tegelik hüvitus-, ergutus-, ja edutamissüsteem soodustab hoopis töötajate omavahelist individuaalset konkurentsi (Roots 2002: 25-26). Sageli arvatakse, et organisatsioonikultuur on edukuse põhialuseks, kuid alati ei ole õige viimast seostada ainult edu toovate teguritega. Organisatsioonikultuur võib-olla strateegia eduka elluviimise toetaja, aga sageli ka takistaja. Organisatsioonikultuur mängib strateegia elluviimise juures sageli olulisemat rolli, kui tehnoloogilised või majanduslikud ressursid ja organisatsiooni ülesehitus (Leimann, Skävard, Teder 2003: 261). Positiivses kontekstis annab organisatsiooni kultuur selle liikmetele identiteeditunde, mis omakorda aitab ligi tõmmata, arendada ja hoida andekaid inimesi ja aitab organisatsiooni liikmetel aru saada oma ümbruskonnast. Negatiivseks võib osutada kultuur siis, kui tugev organisatsioonikultuur takistab vajalikke muutusi sisekeskkonnas (Roots 2002: 27).

Avaliku sektori organisatsioon on oma olemuselt bürokraatlik, kus on kehtestatud jäigad tegutsemisnormid tegemaks rutiinseid tegevusi keeruliste protseduurireeglite järgi, mis erinevatel inimestel võivad ülesannete täitmisel tekitada paradoksaalsust väljakujunenud arusaamade ja väärtushinnangutega ning nõuavad neilt tihti eneseületust. Vandenabeele (2011: 89) järeldest ei sobi reeglitepärane töö igale inimesele, mis tähendab, et indiviid ja töö ei sobi kokku ning see tekitab konfliktse olukorra, kuid Perry ja Hondeghemi (2008: 4) arvates ei saa tähelepanuta jätta, et igal inimesel on oma unikaalne võimete ja isikuomaduste ning elu jooksul kujunenud väärtuste kooslus.

Enesemotivatsiooni ja organisatsiooni eesmärkide saavutamist politseikultuuris on kirjeldanud Björk (2008: 98). Oht on end väljendada käitumises kui „kõva-mees“ hoiakutes, olla autoritaarne, näidata vastuseisu muutustele ja esindada meesšovinistlikku maailmavaadet. Puutudes kokku oma töös erinevate ohtlike situatsioonidega ja kurjategijatega, võib muuta politseiniku, kui indiviidi küüniliseks, põlglikuks ja isegi inimesi vihkavaks ametnikuks, mis hakkab takistama tema igapäevast kohusetundlikku tööd ning mõjub mainele halvasti. Sellist seisust soodustab ka pikaajaline töö samas struktuuris, kus levinumaks strateegiaks ohutegurite vältimisel on valida organisatsioonisisene rotatsioon ja kogukonnakeskse tegevuse arendamine inimliku lähenemise teel organisatsioonis. Strateegiate elluviimise edutegur saab alguse juba politseikooli esimesel astmel ja hiljem läbi elukestva õppe. Nimetatud järeldusi toetab Coleman läbiviidud uuringu (2008: 317-318) tulemustes, kus pööratakse suuremat tähelepanu politsei tegevustele ja saavutatud tulemustele. Juhid peavad kasutama targalt neile antud ressursse, et organisatsioon oleks tulemuslik, tõhus ja järgitakse eeskirjade täitmisel demokraatlikku printsiipi. Selleks peavad olema organisatsioonil selged eesmärgid ja mõõdetavad tulemused, mida saavutavad motiveeritud ja hästi õpetatud politseinikud. Juhid peavad omama laiemat pilti ja vältima kapseldumist organisatsioonis. Põhiliseks soovitusena andis ta suunad, et otsuseid viivad ellu politseinikud, kes peavad keskenduma tulemustele ja tulemuste hindamiseks peab olema süsteem, mis kindlustab tagasiside andmise ametnikele ning motiveerib neid järgmiste ülesannete täitmisele koos pingutusega organisatsiooni eesmärkide täitmiseks.

Tõestatud on, et kahe kuni nelja aastase staažiga politseinike motiveeritus ja aktiivsus organisatsioonis on suurem (Holgersson, Knutsson 2012: 1) ning mida kauem inimene ühel kohal töötab, seda väiksem on tema motiveeritus ja aktiivsus (Carlson 1997, Holgersson, Knutsson 2012). Leitud on seos tööstaaži ja ametikohal töötamise aja vahel, kus pikema staažiga töötajad on negatiivsema arvamusega organisatsiooni käekäigu kohta, kus masendus väljendub nende arvamustes – mõttetu bürokraatlik asjaajamise protsess, tagasiside tööle puudulik, ülalt-alla juhtimine, võimaluste puudumine enese arendamiseks ja õppimiseks (Zhao, Thurman 2004, Holgersson, Knutson 2012). Samas Stevensi, Beyeri ja Trice (1978) poolne paradoksaalne lähenemine on see, et inimese motiveeritus on kõrgem nendel, kes on organisatsioonis töötanud pikemat aega tehes seda erinevatel ametikohtadel ja tasanditel. Autor ei saa täiesti nõustuda eelpool nimetatud seisukohtadega, kuna antud järeldused on liiga üldistavad ja inimeste individuaalseid omadusi ei ole arvestatud. Kindlasti on pikema staažiga inimestel rohkem kriitilisi arvamusi, kuna nad on olnud organisatsioonis pikka aega, mistõttu suudavad luua seoseid varasema organisatsiooni tegevuste osas. Vähema staažiga inimesed alles otsivad oma kohta organisatsioonis, mis väljendub nende aktiivsuses ja kiires eneseteostuse soovis.

Moynihan ja Pandey (2007: 13) järgi peab organisatsioon leidma võimalusi kogenumate töötajate pikemaajalisemal sidumisel organisatsiooniga, sest olles pikaajased liikmed, on nad motiveeritumad ja nende töömotivatsioon on kõrgem ning seda eriti avalikus sektoris, kus inimkapitali puudus on kõige kriitilisem. Mayo(2004: 154-155) on pakkunud välja lahenduse, mida varem uurida, kuidas ametniku karjääri jooksul motivatsioonide ja ambitsioonide muutumine ametnikel toimub, seda parem. See võimaldab inimesel valida sobivam arengu tee ja organisatsioon saab sellele kaasa aidata, koostades näiteks ametniku isikliku arenguplaani. Erinevatest uuringutest (Stevensi, Beyeri Trice 1978, Coleman 2008) tuleb välja, et ambitsioon asendub muude isiklike rahulolu vormidega, kus vanemad töötajad võivad väärtust luua uuel viisil, näiteks teisi juhendades, nõustades või siis koostööpartneritega suhteid säilitades.

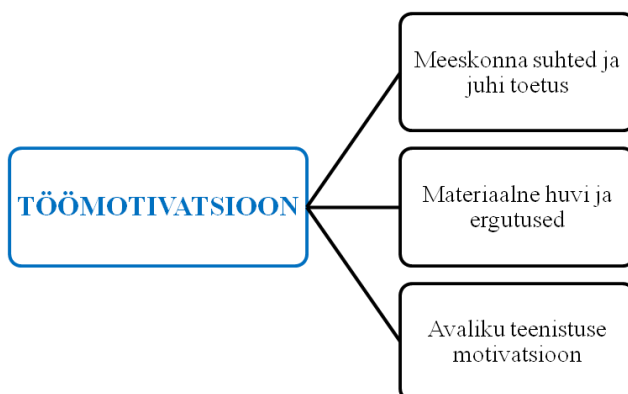
Üldiselt on erinevate riikide politsei karjäärisüsteem pärit militaarsest süsteemist, mis tänapäeval on muutunud võistlevaks edutamissüsteemiks ning koos kõrgendatud aruandekohustusega ja suurenenud survega väärkäitumise väljajuurimisele on täiendav surve kõigile töötajatele (Chan 2007: 147 ref Suve 2011). Need muutused iseloomustavad viimast kümnendit, kus politseilt oodatakse kõrgendatud suhtlust kogukonnaga, suuremat paindlikust detsentraliseerimise kaudu, arenevaid partnerlussuhteid teiste asutuste ja organisatsioonidega ning probleemipõhist lähenemist kriminaalpreventsioonis (Bevir, Krupicka 2007: 165 ref Suve 2011). Kui traditsiooniline politseitöö sõltub enamjaolt paramilitaarsest struktuurist, mis distantseerib politsei kogukonnast, siis kogukonnakeskne politsei põhineb koostööl kogukonnaga ning eduka töötamise korral mitte ainult ei vähenda kuritegusid, vaid ka kuriteohirmu (Murray 2005: 348 ref Suve 2011).

Autor nõustub seisukohaga, et peab võimaldama inimestele erinevaid töökohti erineval tasemel organisatsioonis, sest seeläbi jääb ta organisatsiooniga seotud pikemaks ajaks ja loob uusi väärtusi. Tähelepanuta ei saa jätta inimese arenemise ja edasiõppimise võimalusi, mis julgustavad ametnikke tegema teisi töid ning panustama täiel määral organisatsiooni eesmärkide täitmisele, mis on seejuures kooskõlas enese arenguga. Sellist lähenemist peab kindlasti toetama palga- ja karjäärisüsteem, et ametnik võtaks vastu uusi väljakutseid organisatsiooni siseseks liikumiseks ning samuti juhtide oskus näha ära inimese potentsiaal mingi muu töö tegemiseks.

Töötajate motivatsioon avalikus sektoris on kiiresti muutunud üheks oluliseks mõisteks kaasaegses avalikus teenistuses ja pikemat aega olnud teemaks rahva hulgas ning pakkunud suurt akadeemilist huvi. Senised uuringud on keskendunud peamiselt motivatsiooni olemasolu mõõtmisele, aga jätnud tähelepanuta selle tagajärjed (Vandenabeele 2010: 89). Vandenabeele (2010: 87 - 106) poolt läbi viidud uuringus, mille valimiks oli 3506 Belgia Kuningriigi riigiteenistajat, uuriti, kuidas avaliku

teenistuse motivatsioon võib osutada määravaks ja millist rolli mängivad erinevad institutsioonid avaliku teenistuse arengus. Oma uuringus jõudis ta järeldusele, et avalikus sektoris töötavate inimeste olemus on otseselt seotud avaliku teenistuse motivatsiooni ja selle võimalustega, mis avaldub juba selles faasis, kus inimene on otsustanud liituda avaliku sektoriga. Antud inimeste väärtused on sarnased institutsioonidega, kus nad töötavad. Edaspidi on ametniku motivatsiooni võimalik mõjutada erinevatel karjääri etappidel läbi erinevate personalijuhtimise protsesside valikul, mis väljendub individuaalsel lähenemisel. Oma järeldustes soovib neid seisukohti arvestada juba ametnike värbamisel, et tulevikus ei oleks mitmepidist mõistmist, kus organisatsioon on rahulolematu ja pettunud ametnik lahkub. Sama seisukohta on kirjeldatud ka varem (Perry, Wise 1990, Perry 1996), kus töötaja rahulolu on seda suurem, mida rohkem organisatsiooni huvid ja ametniku ootused kattuvad. Juba personali valikul tuleb teha kindlaks, kas inimese väärtused ja eesmärgid kattuvad organisatsiooni eesmärkidega.

Perry, Hondeghem (2008) ja Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue, Ritz (2010) jõudsid oma uuringutes sarnastele järeldusele, millised tüüpilised motivatsiooni tegurid on omased avaliku sektori töötajatele – altruism, soov osaleda avalikus poliitikas, avalike huvide esindamine ja kohusetunne, mis aitavad end realiseerida. Avaliku teenistuse motivatsioon on konkreetne väljendus sotsiaalsest käitumisest, eesmärkidest, väärtustest ja muudest motiividest, et teenida ühiskondliku huvi olles osa suuremast süsteemist (Perry, Hondeghem 2008: 6, Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue, Ritz 2010: 229-230). Perry (1996) ja Staats (1988) kirjeldavad teenistust avalikus sektoris kui kohusetunnet või kutsumust, mitte kui tööd, mis sageli Rainey ja Steinbaueri (1999) järgi väljendubki eneseohverdusel, olles omakasupüüdmatult suunatud ühiskonna teenimisele oma organisatsiooni liikmetega (Kim 2006, Pandey, Wright, Moynihan 2008 ref Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue, Ritz 2010: 221).



Joonis 4 Avaliku teenistuse teoreetiline töömotivatsiooni mudel Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue, Ritz 2010 järgi, autori kohandatud

Šveitsi avalikus sektori töötajate hulgas läbiviidud uuringu tulemusel töötasid Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue ja Ritzi (2010: 231) välja mudeli, kus nad leidsid, et üldiselt on avaliku teenistuse motivatsiooni mõju positiivne töömotivatsiooni, kuna see nõuab neilt eneseohverdust, on avalikkuse tähelepanu all ja saavad ka kaastunnet oma raskele tööle. Materiaalsed hüvised avaldavad üldiselt negatiivset mõju avaliku teenistuse motivatsiooni ja ei ole otseselt seotud organisatsiooni strateegiaga. Samas paljud juhid arvavad vääralt, et karjäär, tulemustasu, erinevad boonused ja kõrge palk on aluseks kõrge motivatsiooni tekkimisele ja sellel on otsene seos saavutatavate tulemustega. Pigem juhtide ja kolleegide poolne tunnustus ning head sisemised suhted avaldavad positiivset mõju töömotivatsioonile avalikus sektoris ning tagavad oodatud saavutustaseme täitmise. Uuring annab täiendavaid tõendeid, kinnitades autori seisukohti, et kui töömotivatsioon avalikus sektoris sõltub rohkem sisemistest teguritest, nagu soov suhelda, olla toetavas ja koostöö altis keskkonnas, siis reformid, et tõsta väliste stiimulite rolle (näiteks tulemustasu maksmine), ei täida kaugemaid eesmärke ning võivad avaldada hoopis kahjulikumat mõju organisatsiooni sisestele suhetele, arengutele ja eesmärkide täitmisele. Selline teooria saab aga paika pidada siis, kui inimeste põhivajadused nagu töötasu, -tingimuste ja -korralduse osas on täidetud ning ametnikud saavad keskenduda oma tööle.

Töötajad ei eelda, et juhid suudaksid olulisel määral mõjutada organisatsiooni üldisi premeerimissüsteeme, firmakultuuri, töökohtade kavandamist või juhtimisstruktuure. Samas on neil piisaval määral otsustusvabadust oma pädevuse piires. Töötajad loodavad, et organisatsioonis loodud süsteemid rahuldavad nende vajadusi, nad ootavad ülemuste poolt parima andmist kõigi nelja vajaduse (vt ka käesoleva töö, lk 33) rahuldamiseks organisatsiooni seatud piirangutes. Töötajad oskavad väga hästi hinnata, mida juhid pole võimelised ette võtma mingite piirangute tõttu, aga ka seda, mille teostamisega juhid peaksid hakkama saama, et alluvate põhivajadusi rahuldada (Norhia, Groyberg, Lee 2008: 5).

Autori arvates on juhtimisel saanud üha määravamaks eestvedamisalased teadmised ja oskused, töötajate arendamine, mõjutamine ning motiveerimine. Juhtidel peab olema oskus ja tarkus, et kasutada õigeid võtteid õigel ajal ning kohas. Sageli piisab ka lihtsast tunnustamisest, mille eesmärgiks on kinnistada positiivset käitumist, julgustada inimest ka edaspidi nii käituma ja võimaldada oma saavutatud tulemustest rõõmu tundma.

Eestvedamine peab olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja taktikaga ning selle tõhususe üheks mõõdupuuks on organisatsiooni püstitatud eesmärkide täitmine. Eestvedamine

eeldab ülema ja alluva polarisatsiooni vältimist (Türk 2005: 382), kuid eestvedamine ei saa täielikult asendada asutuse tippjuhti (Leiman, Skärvad, Teder 2003: 264).

Eestis avalik-õigusliku organisatsiooni juhtimisega kaasnevad probleemid on autori arvates osaliselt tingitud bürokraatia kiirest kasvust ning liiga suurt tähelepanu pööratakse dokumentatsioonile ja ei tegeleta piisavalt personali kujundamise, rakendamise ja arendamise sisuliste küsimustega. Bürokraatia muudab organisatsioonis eesmärkide püstitamise tihti keeruliseks ja vähendab võimalike motivatsiooni suurendavate protsesside, näiteks eesmärgi kaudu juhtimise mõju.

Üldine bürokraatia on endiselt päevakorral, eriti avalikus sektoris, kuid nüüd on sageli suurimaks probleemiks tegevuste hindamine ja tasustamine. Hindamine ja tasustamine võivad tegevusvabadust kahandada, kui nad on vastuolus organisatsiooni suunaga. Visioon ja strateegia ütlevad üht, kuid bürokraatia ei tunnusta, ega tasusta vastavaid tegevusi, pigem takistab neid (Kotter 2002: 108).

Strateegia elluviimise ebaõnnestumises näeb ka Markides ühe probleemina seda, kus uute teenuste kiirel väljatöötamisel ja pideval arendamisel eksisteerib hierarhiline ja bürokraatlik organisatsiooniline struktuur. Organisatsioonilise keskkonna muutmine ei ole kerge ja uue strateegia kujundamisel peab arvestama olemasoleva keskkonnaga kui piirajaga. Strateegiate elluviimise ebaõnnestumiste hulka saab liigitada ka nende ebareaalsust, ehk siis strateegilised dokumendid on pigem unistavad ja sisaldavad sageli konfliktseid prioriteete. Seda on täheldatud eriti avalikus sektoris, kus tegevusvaldkondade arengukavad on jäetud sidumata teiste oluliste aspektidega nagu näiteks eelarve, kus eesmärkide täitmiseks ei ole reaalselt finantskatet (ref Leimann, Skärvad, Teder 2003: 264 – 267).

Organisatsioonides on nii positiivseid kui ka negatiivseid tegureid, mis tekitavad töötajas vastavaid tundeid. Organisatsioonilise stressi allikad on muu hulgas juhtimisstiilid, bürokraatiaprotseduurid ja vilets kommunikatsioon. Stressi allikad on näiteks töökoormus, teiste eest vastutamine, rollikonfliktid ja rollide ebaselgus (Chan 2007: 134), mis võib otseselt väljenduda töötaja demotivatsioonis panustada headele töötulemustele.

Oma kogemustele tuginedes väidab autor, et kiiresti muutuv keskkonnas ei võimalda aasta peale seatud eesmärgid ega isiklikud sihid vajalikku muutumist ja paindlikkust. Organisatsioonides pannakse üha rohkem rõhku meeskonnatööle, isiklike eesmärgi ja tasusid võidakse pidada ühtsust lõhkuvaks või isegi kahjulikuks. See on loomulik ja aktsepteeritav, sest põlvkondade erinev

lähenemine ja arusaam on selle tinginud. Muidugi on selline lähenemine lihtsam juhtidele, sest ei pea ametnikega tegelema individuaalselt, mis ei ole autori arvates kõige õigem.

Motivatsioonisüsteem vajab muutmist vastavalt sellele, kuidas muudetakse organisatsiooni strateegiat ja süsteem peab hõlmama kõiki töötajaid ja ametikohti. Seda soovitatakse üle vaadata nii tihti kui vajalik ja nii harva kui võimalik (Elenurm ref Malmberg, 2005: 17,24). Konkreetse strateegia olemasolu ning selle järkjärguline ja sihikindel elluviimine motiveerivad organisatsiooni töötajaid strateegia elluviimist toetama. Strateegia elluviimine nõuab pidevat pingutamist. Isegi paindlikes organisatsioonides arvavad ainult kask kolmandikku töötajatest, et strateegilised otsused viiakse kiirelt ellu. Seni kuni organisatsioonid üritavad lahendada teovõimega seotud probleeme, keskendudes peamiselt struktuuridele ja motivatsioonile, saavad neid ebaõnnestumised. Neid võib saada lühiajaline edu, kuid hiljem on tagasilöökk suurem, kuna nad ei pööranud ebaõnnestumiste algpõhjustele tähelepanu (Neilson, Martin, Powers 2008: 12). Veelgi enam on motiveeritud need töötajad, kes vahetult on osalenud strateegia väljatöötamisel. Töötaja motiveerimise seisukohalt on olulised ka sellised asjaolud, nagu töötaja soov osaleda vastutusrikastes tegevustes ja selle võimaldamine, suurem iseseisvus, grupi ja ülemuse tunnustus, edutamise võimalus ja edutamine, perspektiiv töökoha säilimiseks jms. Samal ajal on oluline ka töötajate tasustamis- ja stimuleerimissüsteem (Leimann, Skvård, Teder 2003: 255). Töötajad, kes tunnetavad oma rolli organisatsioonis ja teavad organisatsiooni eesmärgid on reeglina motiveeritud (Moynihan, Pandey 2007: 12), neid tuleb osata suunata ja kaasata organisatsiooni tegevustesse, jagades neile igapäevaselt vajalikku informatsiooni ning andes neile töö kohta tagasisidet.

Autori arvates tuleks motivatsioonisüsteemi algetapis, palgasüsteemi väljatöötamise protsessis formuleerida esmalt, millised on organisatsiooni peamised eesmärgid ja kuidas suunata töötajaid neid läbi töötasusteemi täitma. Hästi läbimõeldud ja rakendatud motivatsioonisüsteem on sõltuvuses saavutatud tulemustest ning need peavad olema kokku lepitud. Motivatsioonisüsteem peaks olema lõppkokkuvõttes töötajale arusaadav ja läbinähtav, liiga keerukas süsteem võib tekitada segadust ning tunnet, et seda ei ole võimalik mõõta ega rakendada.

Oodatavate tulemuste saavutamiseks tuleb rõhutada seda, mida peab saavutama, mitte seda, mida peab tegema (Moynihan, Pandey 2007: 255). Tulemuste saavutamist tagab tasakaalus tasustamissüsteem, milleks võivad olla nii rahalised, kui mitterahalised tasud ja peab ühtima organisatsiooni eesmärkidega ja kultuuriga (McMullen, Stark, Royal 2011: 11). Inimeste töö tulemuslikkust mõjutab kõige rohkem igapäevase tööelu kvaliteet ja kõige rohkem motiveerib inimesi tähendusrikka tööga kaasnev pidev areng (Amabile, Kramer 2011). Need eeldused ongi

autori arvates hea motivatsioonisüsteemi koostisosadeks, pakkumaks töötajatele innustavaid motivatsioonitegureid, läbi mille on võimalik täita organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid ja tagada ametnike eneseareng.

Järgima peab ühtlasi, et tähelepanu pöörataks nendele tegevustele, millest inimesed kõige enam hoolivad ja hoolitseda selle eest, et toimuks pidev areng. See muudab nii inimeste kui ka organisatsiooni juhtimise lihtsamaks ja ausamaks. Kaob ära vajadus pidevalt inimeste käitumist analüüsida või mängida erinevate ergutustasudega, kuna aidates inimestel areneda ja edu saavutada, on sisuliselt tagatud nii hea töökliima kui ka väljapaistvad tulemused. Arengut mitte juhtides ei päästa seda ükskõik kui suur kogus emotsionaalset intelligentsust või ergutused-soodustused (Ambile, Kramer 2011).

Autori seisukohalt on avaliku sektori organisatsioonid liigselt keskendunud motivatsioonisüsteemide väljatöötamisel välistele motivaatoritele. Inimesed laenavad organisatsioonidele oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumisest. Suure osa annavad siin isiklik innukus, väärtused ja asjaolud, motivatsiooni mõjutab peamiselt inimeste töökeskkond. Keskkond ühendab endas põhikultuuri – organisatsiooni väärtused, rituaalid, protsessid, süsteemid ja organisatsioonisisese kliima, mille loovad liidrid ning juhid. Organisatsiooni toimimise efektiivsust saab tõsta motiveeritud töötajatega ja selleks peabki teada saama, mis neid motiveerib praegu ja mis võib motiveerida tulevikus, et oleks tagatud organisatsiooni eesmärkide täitmine koos rahulolevate ametnikega.

2. EMPIIRILINE UURING POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI AMETNIKE MOTIVATSIOONIST

2.1. Uue organisatsiooni PPA kujunemine

Siseministeriumi valitsemisala tegevusvaldkondadeks turvalisema elukeskkonna loomisel on inimestele õnnetuse korral kiire abi osutamine, kogukonnas kindlustunde loomine süütegusid toime pannud isikute tabamiseks ja riigi valmisoleku tagamine toimetulekuks suurõnnetuste ning rahutustega (www.siseministerium.ee). Veelgi enamgi – täna kehtiv korrakaitseadus määratleb politsei niinimetatud üldkorrakaitseorganina ning avaliku korra mõiste laienemine tõi endaga kaasa uue lähenemisvajaduse sisejulgeoleku organisatsioonis endas. Seetõttu tegigi siseministerium ettepaneku ühendada toonased Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti, mille käigus sooviti arendada organisatsiooni ja selle liikmete võimast kaitsta seadusekuulekaid kodanikke (memorandum 2008). Antud ühinemine lisati Valitsusliidu programmi aastateks 2007 – 2011 (Reformierakonna, Isamaa ... 2007), kus sätestati ühe olulise prioriteedina riiklikult tarbetu dubleerimine ministeriumite ja ametkondade vahel ning üks punktidest Vabariigi Valitsuse 2007-2011 tegevuskavast (Vabariigi Valitsuse ... 2007) nägi ette kolme ameti ühendamise.

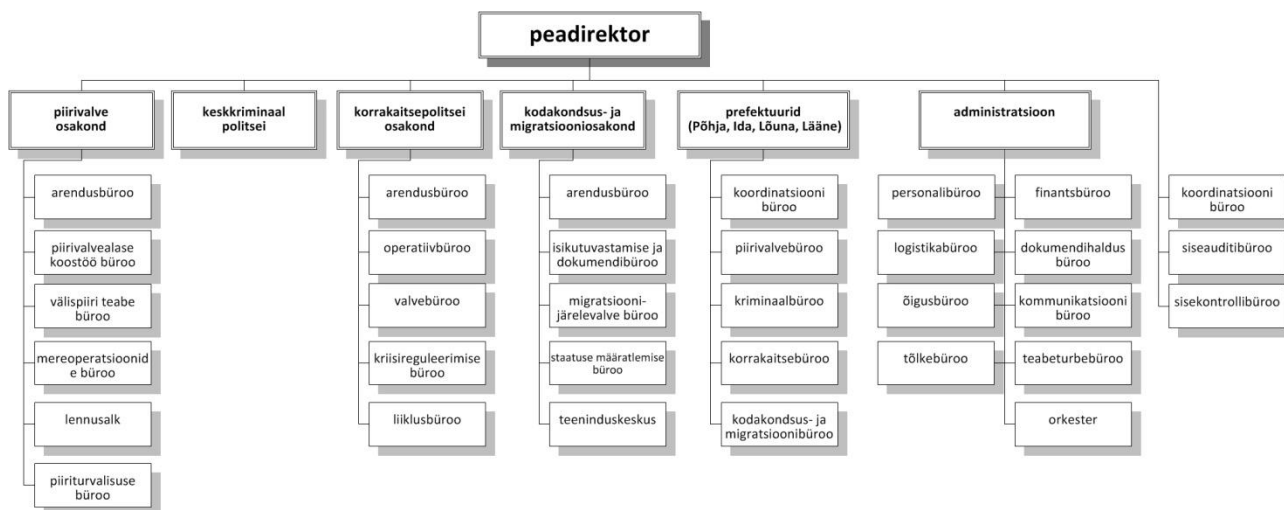
Ühendamise vajaduse tingis maailmas levinud hea praktika, kus paljude riikide sisejulgeolekuasutused otsivad laiemaid võimalusi siseturvalisuse tagamiseks, kaasates puutumuses olevaid valdkondi. Siinjuures on oluline näha tervikpilti ja ühist eesmärki esialgu väga erinevatena tunduvate tegevuste vahel. Politsei, piirivalve ja migratsioonijärelevalve tegevuspõhimõtted on omavahel väga selges ja tihedas seoses. Seetõttu on nende tegevuste ühendamist ühtsesse organisatsiooni ja juhtimisstruktuuri rakendanud erinevatel aegadel mitmed riigid, kus näitena saab tuua Ameerika Ühendriigid ja Prantsusmaa. Paljud teised riigid (Ühendkuningriigid, Rootsi, Norra, Ungari, Sloveenia jt.) on leidnud sarnaseid lahendusi senisest tõhusamaks tegutsemiseks (ref memorandum 2008).

Ametite osalusel läbi viidud ühendasutuse erinevad analüüsi tulemused näitasid, et tugevusteks ja võimalusteks peetakse ühendamisega seotud organisatsioonide liikmete poolt eelkõige pädevuste, vastutuse selginemist ning loogilist juhtimisahelat, mis omakorda võimaldab paindlikku ja kiiret reageerimist ühiskonna ootustele. Samuti peeti oluliseks infrastruktuuri optimaalsemat kasutamist ja koondunud kompetentsi koondumist, mis töötab ühise eesmärgi nimel. Selleks, et tagada erinevate

ametite ühendamisel kõikide põhifunktsioonide täitmine võimalikult efektiivselt ja ühetaoliselt kogu Eestis, tuli ühendasutuses väga selgelt piiritleda põhivaldkonnad. Põhivaldkondade selge määratlus võimaldab tagada tervikliku arengu ja ühetaolise teenuse osutamise riigis (ref memorandum 2008).

Tegelikus elus on ühendatud ametite valdkondade omavahelised seosed väga tihedad, kus ühtne asutus aitab kaasa valdkondadevahelisele koostööle, lõimumisele ja dubleerimiste vältimisele. Tänapäeva siseturvalisusega seotud ettevõtmised on riigile kulukad, kus ühtne asutus aitab kindlasti optimeerida tekkivaid kulusid. Käesoleval ajal on PPA prioriteediks kirjeldada ära pakutavad teenused ja juurutada nn „ühe akna“ teeninduskeskkond. Kuigi ühendasutuse loomisel tekkis Eestis suurim riigiasutus, ei seatud koheseid kiireid eesmärke ja oodatavaid tulemusi ühtse organisatsiooni ja –kultuuri kujundamisel, kuna see nõuab rohkemat aega. Selline ühinemine on pikk protsess, mille puhul kiireid tulemusi saab näha struktuuride liitmisel, kuid mitte ideaalsel koostöömõttel – meie senine elu ja areng oli erinev.

PPA-s on neli põhitöö osakonda: piirivalve, korrakaitsepolitsei-, kodakondsus- ja migratsiooniosakond ning keskkriminaalpolitsei (alates 01.01.2012). Põhiosakondade tööd toetab tsentraliseeritud tugiteenistus, mis struktuuris on kajastatud administratsiooni all.



Joonis 5. PPA struktuur, autori koostatud

Autor saab nõustuda, et valdkondliku ülesehituse tugevuseks on selge fookusega ja ühise eesmärgi nimel osutatavate teenuste grupeerimine ühtse, asutuse keskse käsuliini alla. Selline lähenemine võimaldab avaliku teenuse osutamiseks luua ja järgida läbi organisatsiooni ühiseid standardeid ning luua selge vastutusahela. Seni eraldi ametites tegutsenud valdkonna kompetents koondus ja seega

paranes valdkonnaga seotud ressursi juhtimine, kus kõigi valdkondade põhiülesandeks on oma valdkonna tegevuste koordineerimine ja arendamine, tegevusmeetodite ja –juhiste väljatöötamine.

Kuna PPA-l oma arengukava puudub, siis on organisatsiooni eesmärkide täitmiseks koostanud igaaastased tegevuskavad, millel on kokku kolm erinevat vaadet- organisatsiooniline, valdkondlik ning struktuuriüksuste põhine. Mida allapoole oma hierarhias tegevuskavad lähevad, seda detailsemateks tegevused ja oodatavad tulemused muutuvad. Selline planeerimine ja tegevustest aruandmine on konkretiseerinud veelgi valdkondlikku vastutust eesmärkide täitmisel.

Strateegiliste valikute tegemine, millega PPA juhtkond on pidevalt tegelenud, baseerub sellele, kuidas suudetakse turvalise elukeskkonna loomisele ja tagamisele suunatud eesmärke kõige paremini realiseerida ning kuidas kasutada kõige efektiivsemalt olemasolevat rahalist, tehnilist- ja inimressurssi. Arengustrateegiate valikuid oli päris mitu ja üldjoontes sai valida poliitilisele lojaalsusele orienteeritud, olukorrale reageeriva, probleemide lahendamisele suunatud ning kogukonnakeskse strateegia vahel (Küüt ref PPA *Intranet* 05.07.2010). PPA juhtkond tegi valiku **kogukonnakesksele** arengustrateegiale, mis on ka autori arvates õige valik, nii on võimalik seatud ülesannet – turvalisuse tagamist, kõige efektiivsemalt ellu viia. Kogukonnakeskne strateegia tähendab eelkõige tugevat sidusust elanikkonnaga, pidevat tagasisidet, usalduse võitmist, koostööd erinevate sihtgruppidega, konkreetsetele tulemustele orienteeritust ja tegevuse mõjusust kogukonnas.

Antud strateegia kujundamise protsessis on PPA juhtkond sõnastanud ära töövariandina organisatsiooni missiooni ja visiooni. PPA missioon on „**Koostöös loome turvalisust**“ ja visioon on „**Oleme avatud, arengule ja inimesele suunatud, kõrgete eetiliste väärtustega asjatundlik partner turvalisuse loomisel**“ (PPA *Intranet* 05.07.2010). Lähtuvalt nendest sõnastustest on organisatsioon alustanud põhiväärtuste sõnastamist, mis kogumis olid eelneval kolmel ametil küllaltki sarnased - usaldusväarsus, avatus, inimesekesksus, turvalisus, professionaalsus, ausameelsus, inimlikkus ja koostöö. Kindlasti võtab see tegevus aega ja autor ei eeldagi, et see saab valmis paari aastaga, sest põhiväärtusi ei pea ainult teadma, vaid need tuleb kujundada ning juurutada, et väärtused oleks kõigi liikmete poolt tunnustatud. Selleks aga on vaja laiapõhjalist kaasamist ja jätkuvaid arutelusid, mis aitavad seda teha. Peavad ju põhiväärtused olema organisatsiooni liikmete arusaamade ja põhimõtete aluseks, kuid teisalt peavad need mõjuma usaldusväärselt ka väljaspool organisatsiooni seisvatele inimestele, kellega koostöös ja kelle heaks tegutsetakse.

PPA ülesandeks on hoida organisatsiooni töötajaid, säilitada neile kehtivad sotsiaalsed garantiid ning luua tänastele töötajatele võimalused täiend- ja ümberõppeks. Viimane loob võimaluse soovi korral tööd teha PPA erinevates tegevusvaldkondades. Sama kehtib ka uute töötajate värbamisel – teadmine, et läbi sujuva täiendõppe on lisaks politseikutsele väljavaade omandada oskused töötamaks piirivalvurina, motiveerib tänaseid noori otsustama sisejulgeoleku organisatsiooniga liitumise kasuks.

Oluliseks võtmetegevuseks on organisatsioonile personalistrateegia olemasolu, mis tagab ühtse personalijuhtimise tegevussuunad läbi eesmärgistatud tegevuste. PPA peadirektori poolt on kinnitatud Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010-2013, mille eesmärgiks on kindlustada organisatsioon piisava hulga, kvalifitseeritud ja motiveeritud personaliga tagamaks organisatsioonile pandud ülesannete täitmine. Tegemist ei ole jäiga dokumendiga, sest selline suur asutus, nagu on seda PPA, vajab paindlikku lähenemist ja valmisolekut muutusteks, mistõttu see koostatakse neljaks aastaks, täpsustades ja täiendades strateegiat igal aastal ühe aasta võrra. Teenistus organisatsioonis on karjääripõhine, pakkudes läbi elukestva õppe arenemisvõimalusi kõigile teenistujate gruppidele (Personalistrateegia ... 2010-2013).

Autori seisukohalt on PPA oma lühikese eksisteerimise ajal ära kirjeldanud vajalikud strateegilised suunad ja planeerinud nende elluviimiseks vajalikud tegevused koos vastavate meetmete rakendamisega, mille üheks oluliseks osaks on erinevate uuringute (sisekliima, infoliikumine) läbi viimine, mis on organisatsiooni personalitöö kujundamise ning arendamise tööriistaks.

PPA-s 2010 (osalus 14% teenistujatest) ja 2011 (osalus 24% teenistujatest) läbiviidud uuringutest selgus, et organisatsiooni liikmed tunnevad kasvavat huvi PPA käekäigu vastu ja saavad sel viisil avaldada oma arvamust. Tähelepanu väärivatest tulemustest saab esile tuua, et organisatsiooni eesmärkidega on kursis ca 50 % osalenud teenistujatest, kuid rohkem olid sellega kursis väiksema tööstaažiga (alla ühe aasta) teenistujad ja ainult ligi 30% vastanutest on veendumusel, et tippjuhtkond annab eesmärkidest selge arusaama. Üldiselt näitavad 2011. aasta uuringu tulemused organisatsiooni liikmete teadlikkuse kasvu organisatsiooni eesmärkidest ja töökorraldusest, mis autori arvates on normaalne, sest aeg on edasi läinud ja ellu on viidud vastavaid tegevusi, mis 2010. aasta uuringus toodi välja probleemina. See näitab, et PPA juhtkond on võtnud oma otsuste ja tegevuste kommunikeerimise prioriteetseks suunaks ning läbi erinevate kanalite jaganud vajalikku informatsiooni lihtsas keeles (ref Sisekommunikatsiooni uuring 2011; Sisekliima uuring 2010).

Eelpool nimetatud uuringus käsitleti ka organisatsiooni sisekliima ja erinevate motivatsioonitegurite väljaselgitamise küsimusi. Ka siin on edasimineku suurema teadlikkuse suunas, mis kajastuvad 2011. uuringu tulemustes. Oma suhteid kaastöötajatega hinnati heaks ja kasvanud on ametnike arv, kes on avaldanud arvamust, et oma juhi poole saab alati pöörduda. Juhid on asunud rohkem rahumeelselt ja õiglaselt probleeme lahendama. Kriitiliseks kohaks on see, et vastajad tundsid valdkondade ebavõrdset kohtlemist, mistõttu on õhkkond mitteinnustav ja -motiveeriv. Puudust tuntakse vahetust ja kiiret tagasisidest. Mõlemast uuringust tuli välja, et organisatsiooni liikmed tajuvad oma lähima üksuse sisekliimat (mõlemal korral ca 70%) oluliselt paremana kui laiema üksuse sisekliimat (mõlemal korral ca 44%), mis näitab, et asjad on paremini üksustes, kus ametnikud töötavad ja sageli nad ei tunnetagi õhkkonda, mis toimub suures organisatsioonis. Rahul ei olnud info liikumisega, mis puudutab ametnikku kui indiviidi. Siin mainiti ära negatiivses suunas (mõlemal korral ca 30%), et rohkem vajatakse infot palgakorralduse, karjäärisüsteemi, organisatsiooni tuleviku ja igapäevase töö kohta, mis näitab, et teenistujad on mures oma isiklike vajaduste saavutamise pärast läbi organisatsiooni poolt pakutavate võimaluste realiseerimise (ref Sisekommunikatsiooni uuring 2011; Sisekliima uuring 2010).

2.2. Uurimismeetodika ja valim

Empiirilise osa **eesmärgiks** on luua organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteemi ja teha ettepanekud selle rakendamiseks. Empiirilise osa **uurimisülesandeks** on kaardistada organisatsiooni võimalused, välja selgitada organisatsiooni liikmete vajadused ja ootused, võttes aluseks läbi viidud küsimustiku ning toetudes ekspertide arvamustele.

Uurimuse läbiviimiseks kasutab autor nii kvantitatiivseid, kui ka kvalitatiivseid uurimismeetodeid, mistõttu on antud magistritöö uurimisstrateegiaks valitud kaardistusmeetod (Survey), kuna see:

- hõlmab nii kvalitatiivset, kui ka kvantitatiivset andmete kogumist;
- saab mõõta suhtumist ja ootusi motivatsioonisüsteemile;
- saab selgitada välja erinevate ametnikegruppide ootusi (juhid, erinevad tööliinid jms.);
- saab selgitada välja võimalusi sisulist organisatsiooni eesmärkide täitmist toetava motivatsioonisüsteemi loomist;
- valitud strateegia on laiapõhjaline, kus läbiviidavasse uuringusse saab kaasata kõik organisatsiooni liikmed (Trochim 2006).

Uurimus viidi läbi kolme etapiliselt ja kindlaks määratud protseduuride järgi (vt Joonis 6).



Joonis 6 Etapiviisiline kaardistusuurimuse plaan, autori poolt koostatud.

Esimeses uuringu etapis viib autor läbi organisatsiooni **sekundaaranalüüsi** (dokumentide analüüs). Analüüsi käigus vaatleb ja kirjeldab organisatsiooni erinevaid dokumente, mis reguleerivad ja annavad sisendeid organisatsiooni liikmete motiveerimiseks läbi erinevate tegurite. Valimi moodustavad dokumendid, mis kajastavad (sisaldavad) organisatsiooni liikmete motiveerimise vahendeid ja tegureid. Analüüs on kindla struktuuriga, arvestades välimise-, sisemise- ja kujutusmotivatsiooni tegurite rakendamise valdkondadega nagu organisatsiooni struktuur, töökeskkond, tööülesanded, töötasu, karjäär ja tunnustused.

Teises uuringu etapis kogutakse andmeid organisatsiooni liikmetelt **küsitluse** teel, kirjeldamaks organisatsiooni liikmete suhtumist, vajadusi ja ootusi erinevatele motivatsiooniteguritele ning nende rakendamise võimalustele.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on valimi võtmisel kasutatud **planeeritud valimi** meetodit. Valimi võtmisel koostati 01.08.2011 personaliandmestiku alusel organisatsiooni liikmete (6227 liiget)

üldkogumi ülevaade (vt Tabel 1). Küsimustik oli kättesaadav kõigil organisatsioonis töötavatel ametnikel, kuna üleskutse uuringus osalemiseks edastati e-posti aadressile *eesnimi.perenimi@politsei.ee*. Küsimustikule vastanute struktuur on sarnane üldkogumi struktuuriga, mistõttu eraldi andmete kaalumist ei pidanud autor vajalikuks.

Tabel 1 Planeeritud valimi sotsiaaldemograafiline ülevaade.

Kirjeldavad taustandmed	Üldkogum seisuga 01.08.2011	Üldkogumi jagunemine %	Vastanuid (n=795)	Vastanute jagunemine %
Naisi	2767	44,4	356	44,8
Mehi	3460	55,6	439	55,2
Keskharidusega	785	12,6	62	7,8
Kutseharidusega	2310	37,1	165	20,8
Kõrgharidusega	2562	41,1	552	69,4
sündinud enne 1946	57	0,9	7	0,9
sündinud 1946 kuni 1964	1413	22,7	147	18,5
sündinud 1965 kuni 1976	2413	38,8	424	53,3
sündinud 1977 kuni 1997	2082	33,4	217	27,3
tööstaaž kuni 1aasta	202	3,2	35	4,4
tööstaaž 1 kuni 5 aastat	1089	17,5	126	15,8
tööstaaž 5 kuni 10 aastat	1266	20,3	183	23,0
tööstaaž üle 10 aasta	3003	48,2	341	42,9
tööstaaž üle 20 aasta	509	8,2	110	13,8
struktuuriüksus PPA	1770	28,4	306	38,5
struktuuriüksus Põhja prefektuur	1520	24,4	158	19,9
struktuuriüksus Lõuna prefektuur	1135	18,2	120	15,1
struktuuriüksus Lääne prefektuur	709	11,4	118	14,8
struktuuriüksus Ida prefektuur	935	15,0	93	11,7
Piirivalvevaldkond	1402	22,5	174	21,9
Korrakaitsepolitseivaldkond	2269	36,4	243	30,6
Kriminaalpolitseivaldkond	1236	19,8	148	18,6
Kodakondsus ja migratsiooni valdkond	326	5,2	51	6,4
Administratsioon	671	10,8	131	16,5
Peadirektorile otse alluvad üksused	165	2,6	48	6,0
Politsei ja Piirivalve seadus	4520	72,6	510	64,2
Avaliku teenistuse seadus	1549	24,9	268	33,7
Töölepingu seadus	158	2,5	17	2,1

Uuringus osalejatele esitati 21-st küsimust, millest 17 võttis autor analüüsimise aluseks, mis on otseselt seotud magistritöö eesmärgiga. Üheksa küsimust kirjeldavad organisatsiooni liikmete hoiakuid ja ootusi erinevatele motivatsiooniteguritele, kaheksa küsimust kirjeldavad organisatsiooni liikmete tausta. Nelja küsimust, mida autor ei analüüsinud, olid seotud personalipoliitika valdkonnaga, mida analüüsis siseauditibüroo auditit „**Personalipoliitika rakendamine ja toime**“

jaoks. Auditi eesmärgiks oli anda hinnang personalipoliitiliste juhtimisotsuste ja regulatsioonide toimimisele ning teha ettepanekuid valdkonna tõhustamiseks.

Küsitluse kujundamiseks ja läbi viimiseks kasutati tasuta veebikeskkonda www.connect.ee. Küsimustik oli organisatsiooni liikmete jaoks avatud perioodil 22.08.- 06.09.2011, mille kohta ilmus PPA siseveebis kaks kord uudis ja sellest teavitati isikkoosseisu e- posti vahendusel.

Pilootküsitlus viidi läbi 2011 juulis PPA korrakaitsepolitseiosakonna arendusbüroo ametnikega, eesmärgiga saada tagasiside küsimustiku ülesehituse ja arusaadavuse kohta. Välja jagati 21 paber kandjal ankeeti, millest tagastati 14. Pilootküsitluse ankeedile oli täiendavalt lisatud tagasiside punkt (küsimus). Tagasisidest nähtus, et küsimustik oli koostatud arusaadavalt, üksikud ettepanekud olid seoses vanusegruppidesse jaotamise ning täiendavate motivatsioonitegurite osas, mis sai autori poolt arvesse võetud küsimustiku ümbersõnastamisel.

Küsimustik koosnes kinnistest ja lahtistest küsimustest. Küsimustiku struktuuri formuleerimiseks töötati autori poolt läbi erinevate teadlaste seisukohad motivatsioonitegurite ja -teooriate kohta nii ametniku, kui ka organisatsiooni vajadusi ning ootusi arvesse võttes. Erinevate teooriate läbi töötamise eesmärgiks oli leida ühisosi erinevate teadlaste põhimõtete kohta, mida oleks võimalik rakendada PPA liikmete rahulolu tõstmisel. Küsimuste sõnastamisel toetus autor kolmele põhilisele motivatsiooni jaotusele – väline-, sisemine- ja kujutusmotivatsioon (käesolev töö, lk 9).

Samuti võeti küsimuste sõnastamisel, lisaks eelnevale, aluseks õigluse teooriast (käesolev töö, lk 24) tulenevad põhimõtted. Eesmärgiks oli, et organisatsiooni liikmed vastates küsimustele võrdleksid oma panust ja selle eest saadavat tasu ning annaksid seeläbi hinnangu erinevatele motivatsiooniteguritele.

Lisaks eelnevale võttis autor küsimuste sõnastamisel arvesse sekundaaranalüüsi tulemusi, mille põhjal struktureeriti motivatsioonitegurid omakorda valdkondadesse - töökeskkond, tööülesanded, töötasu, karjäär, tunnustused ja motivatsioonisüsteemi välja töötamise iseloom ning rakendamine.

Küsimuste esitamisel kasutati binaarskaalat (üks võimalik valik), mitme võimaliku vastuse variandiga küsimused ja 5- pallist Likerti skaalat, kus „1“ näitas väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist (www.socialresearchmethods.net).

Küsimustiku analüüsimiseks kasutatakse andmete kirjeldava statistika analüüsi kahe kriteeriumi alusel:

- esmalt kirjeldab autor andmestiku kogunäitajaid, mis iseloomustab organisatsiooni liikmete vajadusi ja ootusi
- teiseks kirjeldatakse saadud tulemusi erinevate põlvkondade vaatenurgast.

Vanuselise jaotamise aluseks võeti käesolevas töös kirjeldatud põlvkondlik grupeerimine (käesolev töö, lk 14). Eesmärgiks on võrrelda erinevate sihtgruppide ootusi ja vajadusi ning teha üldistavaid järeldusi organisatsiooni motivatsioonisüsteemi jätkusuutlikkuseks.

Statistiliste andmete kogumisel oli kolm tööetappi: statistiline vaatlus, mille käigus hangiti andmed uuritava nähtuse kohta, vaatlusandmete esialgne töötlemine, andmete analüüs, üldistuste ja järelduste tegemine, mille käigus toimus andmete süvendatud uurimine, nähtustevaheliste seoste otsimine ja mitmesuguste tegurite toime määramine ning uuritava nähtuse kohta järelduste tegemine vaatlusel kogutud andmetele tuginedes.

Kolmandas uuringu etapis viidi esmalt Politsei Ametiühingu esimees Ele Nukaga läbi struktureerimata süvaintervjuu, mis andis sisendi ekspertintervjuude küsimuste lõplikuks sõnastamiseks. Hilisemalt viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud, kus vastajateks olid organisatsiooni tippjuhtkonda kuuluvad ametnikud – peadirektor Raivo Küüt, koordinatsioonibüroo juht Peeter Moora, korrakaitse valdkonna juht Tarmo Miilits ja personalibüroo juht Janne Pikma-Õövel. Küsimused puudutasid nende teadmisi organisatsiooni liikmete motiveerimisest ja selle võimalustest. Küsimuste sõnastamise aluseks võeti esimese ja teise uuringuetapi tulemused. Intervjueeritavatele esitati seitse küsimust, millel oli küsimuste eesmärgist tulenevalt kindel järjekord. Intervjuu küsimuste eesmärgiks oli välja selgitada:

- kuidas mõistavad eksperdid (juhid) töötajate motiveerimist ja selle olulisust praegusel hetkel PPA-s;
- millised on ekspertide arusaamad töötajate motiveerimise kontseptsioonist üldisemas plaanis;
- milline on motiveerimise parim/halvim praktika, mida on kasutatud;
- kuidas inimeste vajadused ja organisatsiooni poolt pakutavad võimalusi rakendada parimal viisil, et töötajate rahulolu tõuseks ning organisatsiooni eesmärgid saaks täidetud;
- saada juhtide hinnang visuaalselt esitletud motivatsioonisüsteemi mudelile.

Intervjuu kestis iga eksperdiga 20 – 25 minutit ja selle käik salvestati. Intervjuu alguses selgitati eesmärki, tutvustati autori poolt väljatöötatud motivatsioonisüsteemi mudelit ja läbiviimise korraldust. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 31.03 – 05.04.2012, selleks ajaks oli valminud autori poolt koostatud motivatsioonisüsteemi mudeli kavand (vt Lisa 2). Intervjuude plaan koos lisadega edastati intervjuueeritavatele nädal enne intervjuud, et ekspert saaks ette valmistuda. Intervjuu kutse edastati kokku kaheksale ametnikule, kellest viis nõustusid intervjuudes osalema.

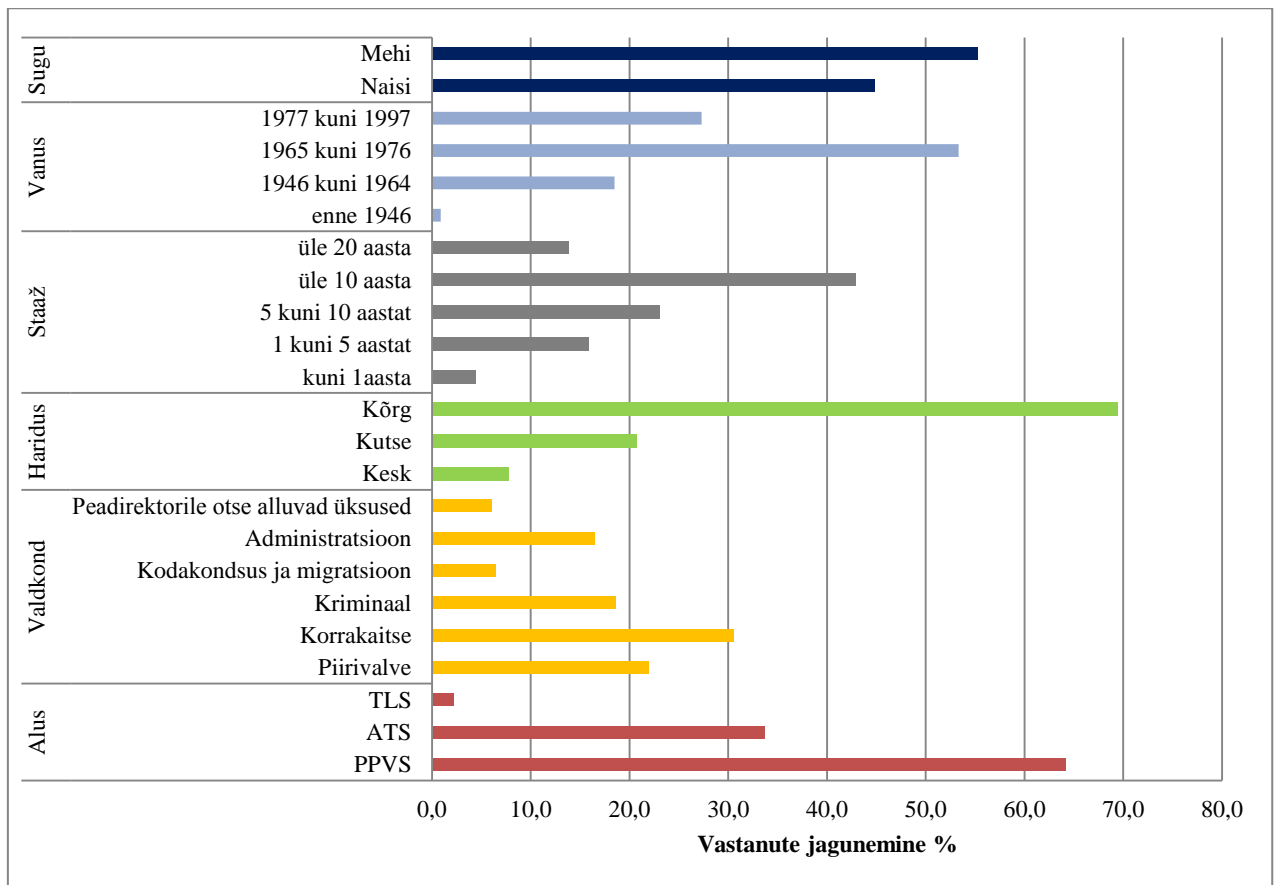
Kõigi kolme uuringuetapi andmeid analüüsiti tabelarvutustarkvaraga Microsoft Office Excel 2010, mille võimalusi kasutati ka andmete esitlemisel tabelite ja lint- ning tulpdiagrammidena.

2.3. Organisatsiooni liikmete arvamused ja ootused motivatsioonisüsteemile

Organisatsiooni liikmetelt koguti andmeid veebikeskkonnas kujundatud ja esitatud küsimustiku teel, milles vastamine oli anonüümne. Vastanute hinnangud ja arvamused kirjeldavad hoiakuid erinevatele motivatsiooniteguritele ning nende rakendamise võimalikkust.

Vastanute üldiseloostus

Küsimustikule vastanuid oli 795, neist 44,8% naisi ja 55,2% mehi, mis on proportsioonis organisatsiooni liikmete jaotusega (vt Tabel 1 lk 47). Organisatsiooni liikmelisuse näitajate poolest (vt Joonis 7) oli jaotuvus 24,2% juhid, kellel on alluvad ja 75,8% spetsialistid (politseiametnikud, teenistujad).



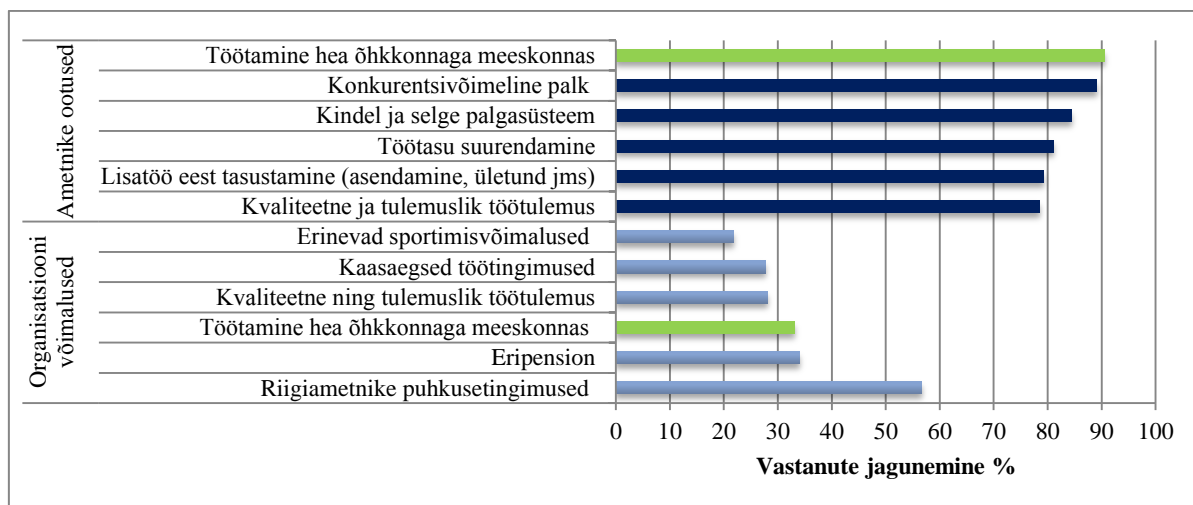
Joonis 7. Küsimustikule vastanute sotsiaaldemograafiline jaotuvus

Autori arvates on positiivne, et küsimustikule vastanute arvamusi saab 100% tulemustes kajastada, kuna kõik ankeedid olid korrektselt täidetud. Kindlasti on sellise hulga kvaliteetsete andmete üheks põhjuseks, et ametnikud tahavad tunda oma rolli organisatsioonis suuremana kui igapäevaste tööülesannete täitmine. Soovitakse suuremat kaasatust või vähemalt kaasärääkimise tunnet, eriti kui see puudutab organisatsiooni arendamist ja ametnikke puudutavate otsuste arutamist.

Organisatsiooni liikmete vajadused ja organisatsiooni võimalused

91% (720 vastanut) organisatsiooni liikmetest peavad väga oluliseks motivaatoriks töötamist hea õhkkonnaga meeskonnas ja konkurentsivõimelist palka (vt Joonis 8). Motivatsioonitegureid, mis on organisatsiooni liikmetele väga olulised võib jaotada kahte gruppi, tasu ja töökeskkond (välimised motivatsioonitegurid). Organisatsiooni liikmete hinnangul on täna organisatsioonis võimalik motiveerimiseks kasutada riigiametnike puhkuse tingimusi (57%) ja eripensioni rakendamist (34%). Sellisest võrdlusest selgub, et liikmete ootused ja organisatsiooni võimalused kattuvad ainult ühe motivatsiooniteguri osas, töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas (eristatud rohelisega). Autori poolt esitati graafiliselt kuus kõige enam organisatsiooni liikmeid motiveerivat tegurit, siis

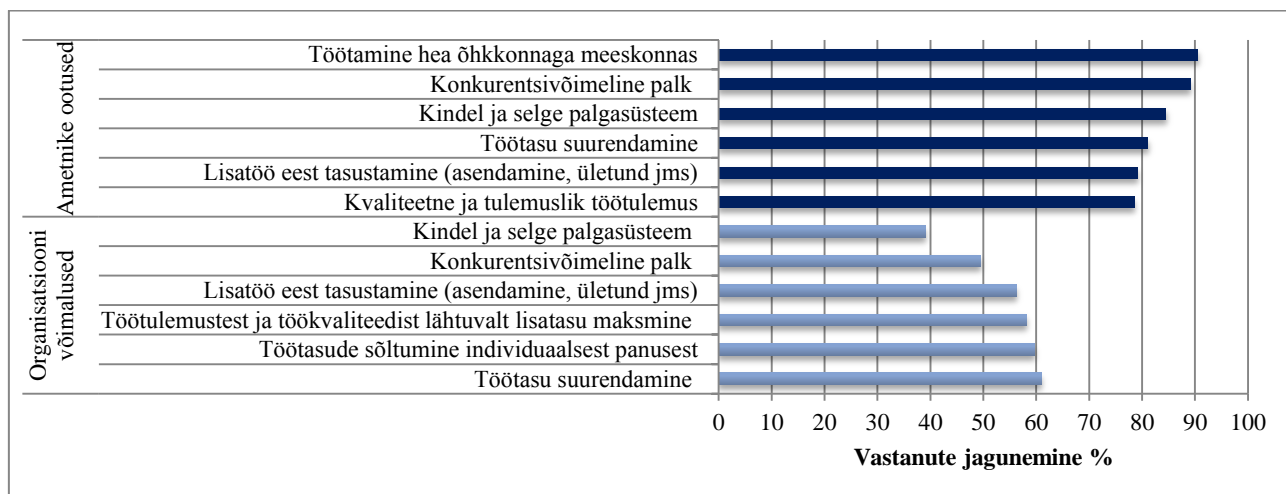
seitsmendal kohal olulisuselt on eripension, mida peetakse samuti oluliseks motivaatoriks ning mille kasutamist motivaatorina on organisatsioonis hetkel rakendada.



Joonis 8. Ametnike ootuste ja organisatsiooni võimaluste võrdlus

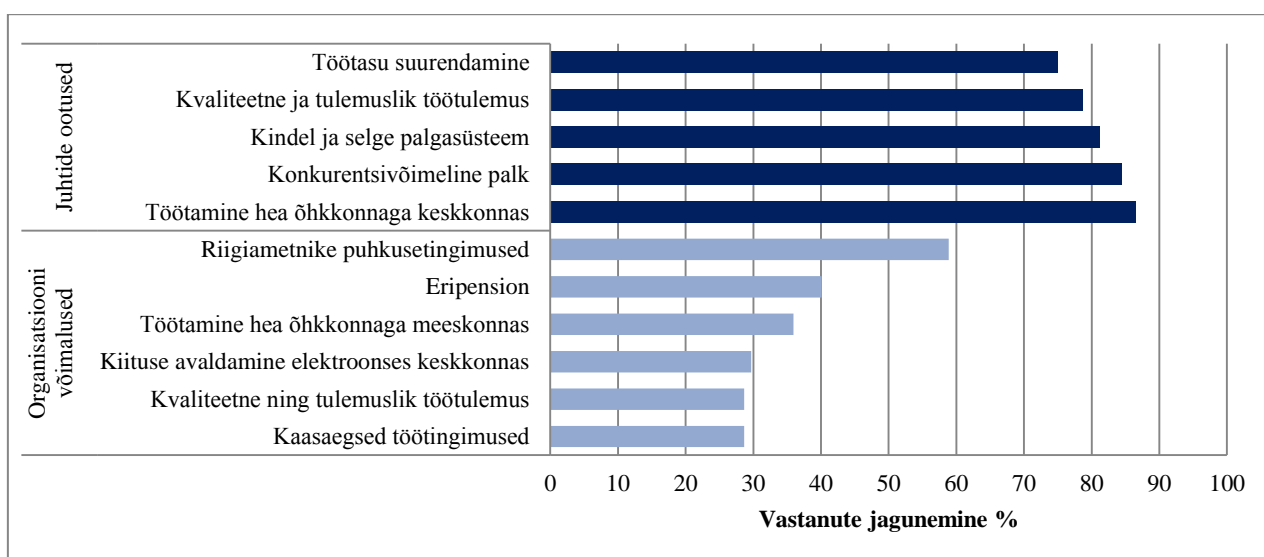
Vastanute arvamuse kohaselt kasutab organisatsioon motiveerimiseks just neid motivatsioonitegureid, mis on seadusest tulenevad nn riigiametnike soodustused.

Kui võrrelda organisatsiooni liikmete ootusi ja hinnangut sellele, milliseid motivatsioonitegureid pole organisatsioonis täna võimalik rakendada on kattuvused oluliselt suuremad (vt Joonis 9). Organisatsioon ei rahulda läbi välise motivatsiooni organisatsiooni liikmete ootusi, mistõttu ei teki ametnikel tunnet, et nad on organisatsioonile vajalikud ning siin tuleb kasutada kaasamise põhimõtet Rootsi (käesoleva töö, lk 29) poolt kirjeldatule. Sellise vastuolulisuse puhul võib tekkida olukord, kus organisatsiooni liikmed panustavad ainult minimaalselt oma potentsiaali tööülesannete täitmiseks. Tehakse just nii palju, kui selle eest tasu ja tunnustust saadakse.



Joonis 9. Organisatsiooni liikmete ootused organisatsiooni võimalustele

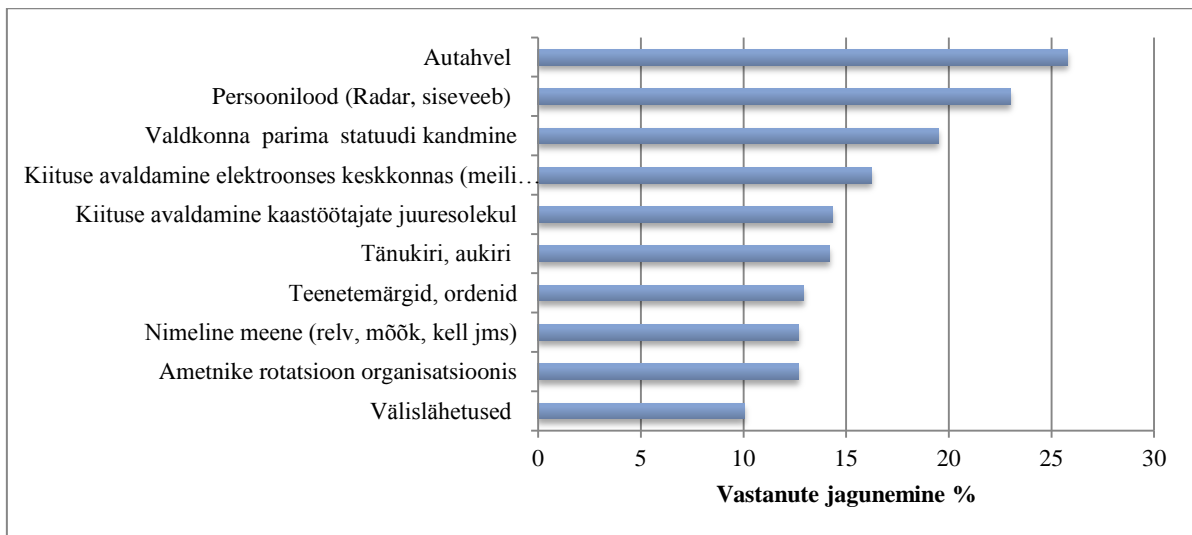
Eelnevast tulenevalt vaadeldi eraldi motivatsioonitegureid, mis on olulised juhtide hinnangul ning nende arvamust sellele, milliseid motivatsioonitegureid on organisatsioonil täna võimalik kasutada. Paul (käesoleva töö lk 15) leiab, kui juht on motiveeritud, on reeglina ka tema meeskond motiveeritud. Autori arvates on küsitluses osalenud juhtide kogum esinduslik ja vastanute hinnangutega saab arvestada. Küsitluses vastanud juhte saab iseloomustada järgnevalt: **71,3%** juhtidest olid mehed, **84,3%** juhtidest on kõrgharidusega, alla ühe aastase staažiga **3,1%**, 1-4 aastase staažiga **5,2%**, 5-10 aastase staažiga **17,1%**, üle 10 aastase staažiga **52,6%** ja üle 20 aastase staažiga **21,8%**, mis näitab, valdavalt on juhid pikaajalise tööstaaži ja kõrgharidusega.



Joonis 10. Juhtide ootuste ja organisatsiooni võimaluste võrdlus

Juhtide arvamus organisatsiooni tänaste võimaluste osas kattub üldise arvamusega. Nad peavad oluliseks, et kvaliteetne ja tulemuslik töötulemus on üks võimalus, mida organisatsioon saab täna motivaatorina rakendada. Oluline tähelepanek on juhtide puhul see, et nad tunnevad end alatasustatuna (vt Joonis 10).

Vastukaaluks olulisteks peetavatele motivatsiooniteguritele on ebaolulisteks motivatsiooniteguriteks (vt Joonis 11) valdkonna prima statuudi kandmine, tänukiri, aukiri ja teenetemärgid, ordenid st kõik need tegurid, mis on organisatsiooni poolt selgemalt reguleeritud ning pigem seotud organisatsiooni liikme tööstaažiga.



Joonis 11. Motivatsioonitegurid, mida peetakse vähem motiveerivateks

Lisaks küsimustiku koostaja poolsetele motivatsiooniteguritele oli organisatsiooni liikmetele antud võimalus lisada omalt poolt täiendavaid tegureid, mis innustaksid ja motiveeriks neid.

Spetsialistide arvamused saab jagada kolme olulisse kategooriasse:

- töökeskkonna stabiilsus ja kindlustunne (palk, sotsiaalsed tagatised, kaasaegsed töövahendid);
- kaasav juhtimine (infoliikumine, ettepanekute arvestamine ja küsimine, meeskonnatunde puudumine);
- juhid/ juhtkond on distantseerunud (otsused ebaselged, käskude vormis, tagasiside puudumine).

„Pikaajalised motivaatorid (töö kui väljakutse, tegutsemisvabadus, võimalus mõjutada organisatsiooni tulevikku, mõju avaldamine kaastöötajatele) vajavad väga tõsist tähelepanu, kuna põhinevad enesemotivatsioonil“ (väljavõtte ühe vastanu ankeedist).

Juhtide arvamused täiendavate motivaatorite osas jagunesid järgmistesse kategooriatesse:

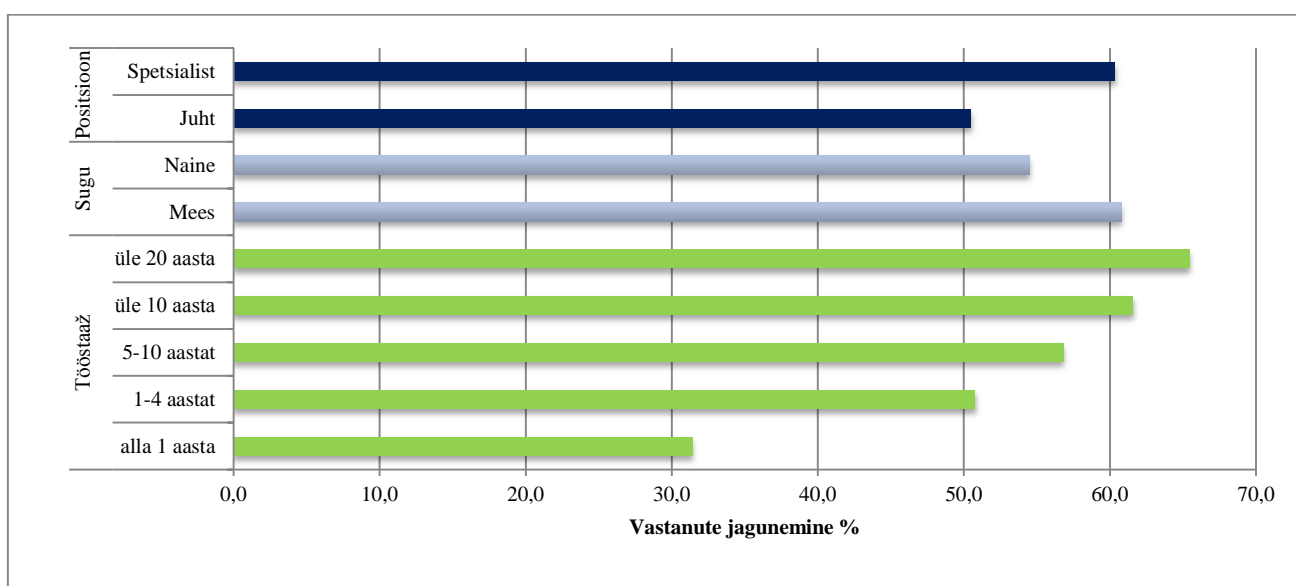
- perekond (võimalus töötada pere/ kodu lähedal, soodustused pereliikmetele);
- ressurss (inimressurss, töövahendid, IT jms);
- ühtsed juhtimisotsused (kommunikatsioon, otsuste selgus ja üheselt mõistetavus).

Herzbergi (käesolev töö, lk 18) järgi, millega nõustub ka autor, saab põhjendada järgnevalt: töökohal on saavutatud teatud stabiilsus ning seetõttu tähtsustatakse perekonda ja kodu. Samuti, kindlustamaks paremini oma positsiooni või rolli juhina peab olema piisav ressurss nii inimeste, kui ka vahendite näol. Positiivseks saab lugeda seda, et ka juhid tähtsustavad teatud määral otsuste

selgust ja sellekohast kommunikatsiooni, kuna nemad on ju tegelikult omal tasemel otsuste elluviijad.

Palgata puhkuse päevad, kui üks võimalik demotivaator

Võib väita, et palgata puhkuse päevad on olulist mõju avaldanud organisatsiooni liikmete motivatsioonile (58%). Vaadeldes vastanute arvamusi erinevatest positsioonidest, siis kõige vähem on palgata puhkuse päevad demotiveerivalt mõjunud ametnikele, kelle tööstaaz on alla aasta (vt Joonis 12). See võis tuleneda sellest, et nad olid organisatsiooni uuemad liikmed ja nad ei osanud seda veel oma tööga seostada ning nad ei pidanud sellist võimalust enda jaoks oluliseks.



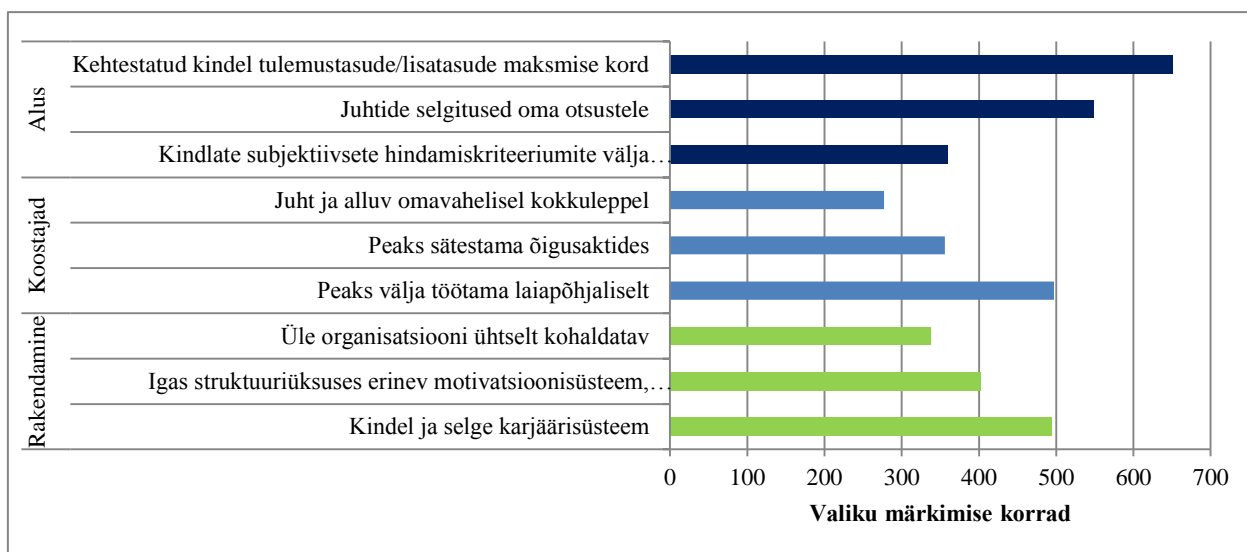
Joonis 12. Palgata puhkusepäevade mõju vastanutele

Käesolevaks ajaks on palgata puhkuse päevade kohustuslikus korras võtmine lõppenud. Edaspidi peab enne selle kohustuse rakendamist paremini kajastama ja otsuseid selgitama (käeolev töö, lk 12). Organisatsioonil oli sellel hetkel valida kolme võimaluse vahel – vähendada kõigil liikmetel töötasu, koondada ametnikke või võtta palgata puhkuse päevi eelarvelises tasakaalus püsimiseks. Organisatsioon valis ametnike suhtes parima tee, kus inimesed küll kaotasid osaliselt sissetulekus, kuid säilitasid töökoha.

Motivatsioonisüsteemi välja töötamine ja rakendamine

Motivatsioonisüsteemi välja töötamine ning selle rakendamine on käesoleva magistritöö peamine eesmärk. Motivatsioonisüsteemi väljatöötamisel peaks vastanute hinnangul kõige rohkem

tähelepanu pöörama kindlate tulemustasude/lisatasude maksmise korrale, juhtide otsuste selgusele ja neile selgituste jagamisele, kindlate subjektiivsete kriteeriumite väljatöötamisele ning regulaarsele ametikohtade hindamise tulemuste ülevaatamisele.



Joonis 13. Vastanute ootused motivatsioonisüsteemi rakendamisele

Motivatsioonisüsteem peab vastajate arvates olema välja töötatud laiapõhjaliselt, millesse kaasata erinevaid ametnikke ja tulemused peavad olema sätestatud õigusaktides. Motivatsioonisüsteemi rakendamine peab olema kindel ja selge. Üle poolte vastanute arvates peab motivatsioonisüsteem olema erinev igas struktuuriüksuses, milles arvestatakse valdkonna spetsiifikat, kuid rakendatav üle organisatsiooni ühistel põhimõtetel ning paindlik ja võimalusel kiirelt muudetav. Kui eelpool on välja joonistunud spetsialistide ja juhtide erinevused, siis siinkohal olid arvamused sarnased (vt Joonis 13). See kinnitab Meister ja Willyerdi (käesoleva töö lk 26) seisukohti, et mõeldakse samas suunas, soovitakse osaleda protsessides ja tuntakse vajadust toimiva motivatsioonisüsteemi järgi.

Vastanute arvamuse kohaselt peab, lisaks eelnevalt välja pakutule, motivatsioonisüsteemi välja töötamisel arvesse võtma:

- tööstaaži, haridust;
- jätkusuutlikkust ja reaalselt rakendamisevõimalust;
- ausat ja õiglast motivatsioonipoliitika;
- et ei tekiks asjatut konkurentsi, mis mõjub koostoimele halvasti;
- konkreetsust;
- peab arvestama kõigi organisatsiooni liikmete arvamusi protsessis.

Sündinud enne 1946 (lojaalsus, usaldusväärsus).

Analüüsi aluseks võeti organisatsiooni liikmed, kelle vanuseks oli 62 ja rohkem aastat. Selle põlvkonna esindajaid oli vastajate seas 7 (organisatsiooni liikmete seas 57, vanuse ülempiir seadusest tulenevalt mängib suurt osa) 6 meest ja 1 naine. Kõik selle põlvkonna esindajad on kõrgharidusega, 6 spetsialisti ja 1 juht. Tööstaaži on kolmel üle 10 aasta, kolmel 5- 10 aastat ning üks vastanu on staažiga 1-4 aastat.

Selle põlvkonna esindajate arvates motiveerib neid oluliselt töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas, kaasaegsed töötingimused, kvaliteetne ja tulemuslik töötulemus, konkurentsivõimeline palk ning kindel ja selge palgasüsteem, keskmine hinnang kirjeldatud motivaatoritele oli 3,4 ja rohkem (vt Tabel 2).

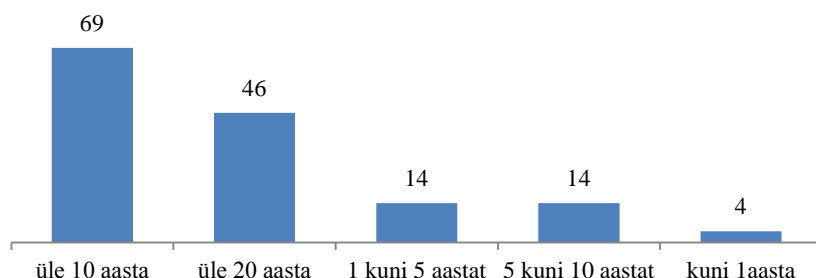
Tabel 2 Olulised ja vähem olulised motivaatorid enne 1946 sündinutel

Olulised motivaatorid	Vähem olulised motivaatorid
Töötamist hea õhkkonnaga meeskonnas (4,0)	Persoonilood (2,1)
Kvaliteetset ja tulemuslikku töötulemust (3,7)	Autahvel (1,6)
Konkurentsivõimelist palka (3,9)	Kõrghariduse omandamine (1,0)
Kindlat ja selget palgasüsteemi (3,4)	Tänukiri, aukiri (2,0)
Töötasu suurendamist (3,4)	Valdkonna parima statuut (2,0)

Vähem oluliseks motivaatoriks on kõrghariduse tasuta omandamine (mis on ka mõistetav, kuna neil on see omandatud). Motivaatorid, mis seonduvad isiku presenteerimise/ eeskujuks toomisega (persoonilood, autahvel ja valdkonna parima statuut) on neile ebaolulised. Nende hinnangul pole organisatsioonil täna võimalik kasutada motivaatoritena kaugtööd ning neid motivaatoreid, mis on seotud organisatsiooni liikmete rahaliste vahendite suurendamisega. Nende arvates peab motivatsioonisüsteem olema üle organisatsiooni ühtselt kohaldatav. Ettepanekuid (vabas vormis vastused) nad motivatsiooni ja motivaatorite osas ei tee. Autori arvates peab kindlasti selle põlvkonna esindajaid kaasama motivatsioonisüsteemi väljatöötamise protsessi, kuna kogemused erinevatel aegadel aitavad üles ehitada jätkusuutlikku süsteemi (käesolev töö, lk 31).

Sündinud 1946 – 1964 (konkurents ja tehnoloogiaga kohanemine).

Analüüsi aluseks võeti organisatsiooni liikmed, kelle vanuseks oli 47 kuni 61 aastat. Selle põlvkonna esindajaid oli vastanute seas 147 (mehi- 67, naisi- 80) neist kõrgharidusega 98, ülejäänud kesk- või kutseharidusega, juhte 21%. Tööstaažiga üle 10 aasta oli 47% (vt Joonis 14).



Joonis 14. Tööstaaži järgne jaotuvus 1946- 1964 sündinutel

Olulisteks motivaatoriteks hindasid selle põlvkonna esindajad lisaks hea õhkkonnaga meeskonnale ka rahalist motiveerimist, keskmine hinnang kirjeldatud motivaatoritele oli 3,8 ja rohkem. Täiendavate oluliste motivatsiooniteguritena toovad nad välja juhtide poolt tegevuste planeerimise, stabiilsuse ja kindlad põhimõtted karjääriredelil liikumiseks. Ebaoluliseks pidasid autahvlit ning persoonilugusid (vt Tabel 3).

Tabel 3. Olulised ja vähem olulised motivaatorid 1946 – 1964 sündinutel

Olulised motivaatorid	Vähem olulised motivaatorid
Töötamist hea õhkkonnaga meeskonnas (3,9)	Persoonilood (2,1)
Kvaliteetset ja tulemuslikku töötulemust (3,8)	Autahvel (2,0)
Konkurentsivõimelist palka (3,9)	Kõrghariduse omandamine (2,2)
Kindlat ja selget palgasüsteemi (3,8)	Kaugtöö võimaldamine (2,5)
Töötasu suurendamist (3,8)	Valdkonna parima statuut (2,2)

Tuuakse välja, et kaugtöö võimaldamine ja kõrghariduse omandamine on nende jaoks vähem olulised motivaatorid, samas arvavad nad, et organisatsioonil pole neid motivaatoreid võimalik hetkel rakendada. Kõikide motivaatorite osas, mis puudutavad raha ollakse seisukohal, et seda pole võimalik organisatsioonil hetkel liikmete motiveerimiseks kasutada. Riigiametnike puhkuse tingimused, sportimisvõimalused ja kaasaegsed töötingimused on need, mille kasutamist võimalusi motivaatoritena organisatsiooni poolt nähakse. Motivatsioonisüsteemi välja töötamise aluseks peab olema sisekommunikatsiooni ja arenguestluste süsteemide toimimine, motivatsioonisüsteemi välja töötamiseks tuleb kaasata erinevaid ametnikke ning selle rakendamine peab arvestama meeskondlikku panust. Täiendavate ettepanekutena, millega peaks arvestama motivatsioonisüsteemi välja töötamisel, toodi põlvkonna esindajate poolt välja keele- ja kirjaoskus.

Samuti ei tohi motivatsioonisüsteemi välja töötamine olla ressursimahukas. Toodi välja asjaolu (mõte) - motiveerimist saab põhjendada kollektiivile, mitte motiveerimata jätmisel ei ole seda vajalik teha.

Sündinud 1965 – 1976 (sõltumatus, iseseisvus, idealism)

Analüüsi aluseks võeti organisatsiooni liikmed, kelle vanuseks oli 32 kuni 46 aastat. Kõige suurema vastanute arvuga vanusegrupp (424), mehi 271 ja naisi 153. Suurem enamus selle põlvkonna esindajaist on tööstaažiga üle 10 aasta (259 ja üle 20 aasta- 64). **70 %** vastanutest on kõrgharidusega ja **31%** juhid.

Väga olulisteks motivaatoriteks on hinnatud töötamist hea õhkkonnaga meeskonnas, kvaliteetset ja tulemuslikku töötulemust, konkurentsivõimelist palka, kindlat ja selget palgasüsteemi ning töötasu suurendamist, keskmine hinnang kirjeldatud motivaatoritele oli 3,7 ja rohkem (vt Tabel 4).

Tabel 4 Olulised ja vähem olulised motivaatorid 1965- 1976 sündinutel

Olulised motivaatorid	Vähem olulised motivaatorid
Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas (3,9)	Autahvel (1,)
Kvaliteetne ja tulemuslik töötulemus (3,7)	Persoonilood (2,0)
Konkurentsivõimeline palk (3,9)	Valdkonna parima statuut (2,1)
Kindel ja selge palgasüsteem (3,8)	Kiituse avaldamine elektroonses keskkonnas (2,3)
Töötasu suurendamine (3,8)	Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul (2,4)

Tegelikkuses ei esine selle vanusegrupi ootused üldistest organisatsiooni liikmete ootustest. Tähtsad on nii rahalised kui töökeskkonnaga seonduvad motivaatorid. Selle põlvkonna esindajad innustaks motivaatorina organisatsiooni poolne võimaluse pakkumine tervise taastamiseks (sanatooriumi külastamise võimalus) ja distsipliini väärtustamine („piits ja präänik“ kooskõlas).

Vähem olulisteks motivaatoriteks peavad enamuses pehmeid väärtusi, mille rakendamine hetkel organisatsioonis on kohaldatav, järgnevalt autahvlit, persoonilugusid, valdkonna parima statuudi kandmist ja kiituse avaldamist nii kaastöötajate juuresolekul, kui elektroonses keskkonnas.

Oma hinnangute andmisel organisatsiooni võimalustele, on selle vanusegrupi esindajad kõige kriitilisemad. Ainult kaks, välja pakutud motivaatorit, kolmekümne kaheksast saavad hinnanguks „mõnikord võimalik“ kasutada - töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas ja riigiametnike puhkuse tingimused. Ülejäänud motivaatorite kasutamiseks antakse hinnanguks „harva võimalik“

või „üldse pole võimalik“ kasutada. Täiendavad motivaatorid, mis innustaksid selle vanusegrupi esindajaid on erinevate soodustuste rakendamine (bussisõit, kultuuriasutuste külastamine). Samuti oodatakse organisatsioonilt tegevusi, mille käigus vabastatakse ebapädevad ametnikud teenistusest st kindlakäelisemat otsustust isikute suhtes, kes ei vasta organisatsiooni ootustele ega kehtestatud tingimustele.

Kui motivatsioonisüsteemi välja töötamise ja rakendamise osas ollakse kogu vastajaskonnaga sama meelt, siis täiendavatest ettepanekutest saab järeldada, et rahulolematust tulenevalt juhtimisotsustest on suur. Samuti tunnetatakse selles vanusegrupis kõige enam ebavõrdsust ja ebaõiglust. Andmete analüüsimisel selgus, et selle vanusegrupi esindajad on küll kriitilised, aga kindlapiirilised, õiglast ja lihtsalt rakendatavat motivatsioonisüsteemi on nende arvates tingimata vaja.

Sündinud 1977 – 1997 (arenemis- ja kohanemisvõimelised)

Analüüsi aluseks võeti organisatsiooni liikmed, kelle vanuseks kuni 31 aastat. Vastanute esindatuse hulgast teisel kohal (217 vastanut), neist 95 meest ja 122 naist (kõikidest põlvkondadest naisi kõige enam). Tööstaaž suuremal osal ühest kuni 10 aastani, juhte 12,4%, kõrghariduse osakaal vanusegrupi esindajate seas on 69,5%.

Vastanute hinnangu kohaselt kattuvad vanusegrupi ootused ja organisatsiooni võimalused osaliselt, keskmine hinnang kirjeldatud motivaatoritele oli 3,6 ja rohkem (vt Tabel 5). Olulised motivaatorid jaotuvad sellel vanusegrupil peamiselt kaheks: töökeskkond ja töötasu.

Tabel 5. Olulised motivaatorid ja organisatsiooni võimalused 1977- 1997 sündinute arvates

Olulised motivaatorid	Organisatsiooni võimalused
Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas (3,9)	Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas (2,4)
Kvaliteetne ja tulemuslik töötulemus (3,8)	Kaasaegsed töötingimused (2,3)
Konkurentsivõimeline palk (3,8)	Riigiametnike puhkusingimused (2,5)
Kindel ja selge palgasüsteem (3,7)	Võimalik valida tööülesannete täitmise järjekorda (2,7)
Töötasu suurendamine (3,7)	Iseseisvus oma otsuste tegemistel (2,6)
Lisatöö eest tasustamine (3,6)	Erinevad sportimisvõimalused (2,6)

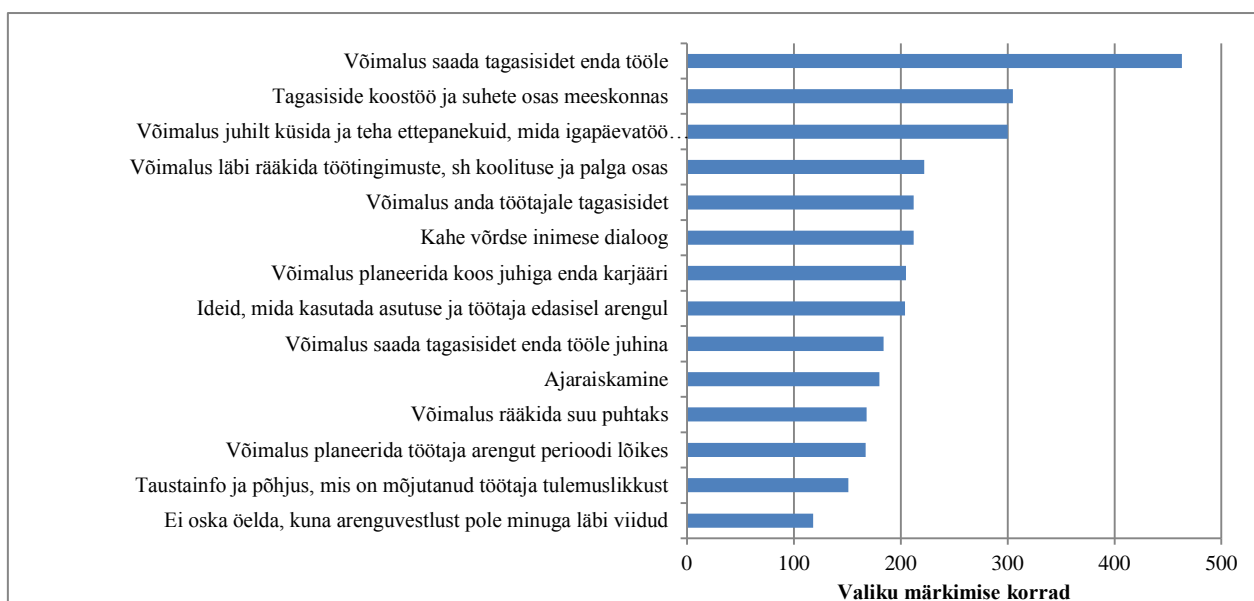
Motivaatorid, mis selle vanusegrupi jaoks on vähem olulised, on võimalus vahetada ametikohta vastava hariduse ja kogemuse omandamisel, autahvel, persoonilood, valdkonna parima statuudi kandmine ja kiituse avaldamine elektroonses keskkonnas.

Hästi sarnane oma hoiakutelt eelmise vanusegrupiga. Väga madalalt hinnati organisatsiooni poolt erinevate motivatsioonitegurite rakendamist. Kui eelmises vanusegrupis tunnetati rohkem ebavõrdsust ning õigluse puudumist juhi ja ametniku vahel, siis selles vanusegrupis tunnetatakse ebavõrdsust ametnike omavahelises tööalases suhtlemises. Motivatsioonisüsteemi rakendamine peab olema kindel ja selge ning võimaldama teha karjääri. Täiendavatest ettepanekutest motivatsioonisüsteemi välja töötamisel peab arvesse võtma ka nn „koheseid“ motivaatoreid, mida saab kiiresti rakendada, et nende mõju oleks suurem, mis kinnitab, et nooremad inimesed on aktiivsemad nii kaasrääkimises, kui ka kiirete tulemuste ootuses (käesolev töö, lk 31). Kõige enam domineeris selle vanusegrupi ettepanekutes juhtidelt ebapiisava tagasiside saamine ja mentorite vajadus.

Arenguvestlused

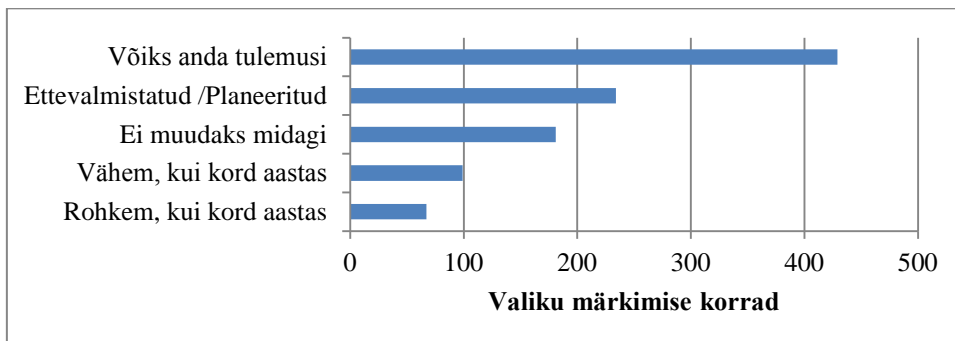
Esialgselt ei olnud autoril kavas kajastada arenguveestlustega seonduvate küsimuste tulemusi, aga analüüsist selgus, et organisatsiooni liikmed tunnevad puudust juhtide tagasisidestamisest. Seega analüüsis autor ka neid tulemusi, kuna see on üks olulisimaid võimalusi saada tagasiside juhtidelt.

Vastanute hinnangutest selgub, et arenguveestluste läbi viimine on organisatsiooni liikmete jaoks olulise tähtsusega, kuna annab võimaluse saada tagasidet tehtud tööle juhi vaates ja teiste meeskonnaliikmete vaates. Samuti hinnatakse arenguveestluste oluliseks, kuna organisatsiooni liikmel on võimalik juhiga planeerida oma karjääri ning edaspidiseid arenguid (vt Joonis 15).



Joonis 15 Arenguvestluste vajalikkus organisatsiooni liikmete hinnangul

Samuti antakse vastustega märku, et on endiselt ametnikke, kellega pole veel uues organisatsioonis arenguestlust läbi viidud ning on ametnikke, kelle jaoks on arenguestlus ajaraiskamine. Arenguestluste läbiviimise puhul soovitakse enim seda, et need oleksid planeeritud ning annaksid reaalseid tulemusi (vt Joonis 16).



Joonis 16 Hinnangud arenguestluste läbiviimisele

Arenguestluste käigus antud tagasiside töötajatele on üks motiveerimise võimalusi. Läbi arenguestluste on võimalik jagada organisatsiooni liikmetele vajalikku informatsiooni ning anda tehtud töö kohta tagasisidet (käesoleva töö, lk 18).

2.4. Organisatsiooni eesmärkide täitmist toetava motivatsioonisüsteemi loomine ja selle rakendamise võimalused

Motivatsioonisüsteeme, mida organisatsioonis rakendada on erinevaid, kus igal organisatsioonil on soovitatav oma eesmärkidest lähtuvalt välja töötada parim võimalik lahendus (käesolev töö lk 23). Hästi seatud eesmärgid, läbimõeldud motivatsioonisüsteem ja protsessid ning korrektselt toimiv struktuur hoiavad organisatsiooni stabiilsena ja loovad eeldused organisatsiooni edukaks toimimiseks pidevalt muutuv keskkonnas. Üldiselt ei ole üheseid näpunäiteid või retsepte motiveerimiseks või motivatsioonisüsteemide välja töötamiseks, kuna organisatsioonid on erinevad ja samuti nendes töötavate inimeste vajadused on erinevad. Seetõttu tulebki igal organisatsioonil leida oma liikmeskonna eripära ja tingimusi arvestav motivatsioonisüsteem.

Organisatsiooni liikmetega läbi viidud uuringust selgus, et tänased PPA liikmed ootavad organisatsioonilt rohkem väliseid motivaatoreid, mis on enamjaolt seatud rahaliste teguritega. Samas väljendavad nad arvamust, et käesoleval ajal on osaliselt organisatsiooni poolt neid võimalusi raske rakendada. Siin peaksid Perry ja Wise järgi hakkama domineerima mitterahalised motivaatorid ja Armstrongi (käesoleva töö, lk 11) arvamusel suurenema saavutusvajadus, mida aga

uuringu tulemused ei kinnita. Malmbergi soovitusel tuleb selle teada saamiseks viia läbi rahuloluuuring. Kuna seda PPA-s läbi viidud ei ole, mis kinnitab Spreitzer ja Porathi arvamust, et organisatsioon ei tea liikmete vajadusi, mille tulemusel ei oska neid piisavalt motiveerida (käesoleva töö, lk 11).

Uuringus ilmnes, et organisatsiooni liikmed tunnevad puudust juhtide vahetust tagasisidest, mis on vastuoluline juhtide enda arvamusega piisavast tagasiside andmisest. See kinnitab Robbinsi väidet, et juhid tunnevad end heade motiveerijatena ja kinnitab Di Cenzo tõdemust, et selleks on vaja tagasisidet andva süsteemi toimimist (käesoleva töö, lk 12).

Erinevate põlvkondade kaupa analüüsimine õigustas ennast, mis kinnitas Mayo (käesoleva töö, lk 31) väidet, et motiveeritus on otseselt seotud organisatsioonis oldud ajaga. Kui vanema generatsiooni esindajad olid alalhoidlikumad ja hindasid ka organisatsiooni tänaseid võimalusi pigem headeks, siis noorema vanusegrupi esindajate arvamus on vastupidine.

Oluline on tulevikus täpsustada, miks ei motiveeri kõrghariduse tasuta omandamine SKA-s organisatsiooni liikmeid. Kas asi on kooli poolt pakutavas kvaliteedis või ei huvita ametnikke haridus või ei anta juhtide poolt võimalust hariduse omandamiseks?

Olemasolevad motivatsioonitegurid

PPA eesmärgiks, läbi kehtestatud Personalistrateegia 2010-2013, on luua ja rakendada selge motivatsioonisüsteem, mis väärtustab teenistujat ja tema panust, tõstes seeläbi organisatsiooni suutlikkust eesmärkide täitmisel. Selge motivatsioonisüsteem tähendab, et teenistujad on teadlikud organisatsiooni poolt pakutavatest motivatsiooniallikatest ja nende rakendamise põhimõtetest, mis suunavad teenistujaid tõhusamalt panustama töö eesmärkide saavutamisse.

Riigi ja organisatsiooni poolt pakutavad motivatsioonitegurid kehtestatakse reeglina seadustes, määrustes, käskkirjades või muudes õigusaktides, kus kehtib põhimõte, et mida madalamal tasemel õigusakt välja antakse, seda detailsem ja konkreetsem see on ning ametnikud tunnetavad tihti selles isiklikku puutumust. Selline normatiivne lähenemine võib tunduda väga bürookraatlik, kuid samas loob see selguse ja ühtsed alused organisatsioonis.

Vastavalt PPVS § 33 loetakse politseiteenistust avaliku teenistuse eriliigiks, kus politseiametnikule on ära kirjeldatud PPVS § 35 ametikoht, mis on teenistujate koosseisus ettenähtud või

koosseisuväline ametikoht. Igale politseiametnikule antakse Eesti Vabariigi nimel vastav teenistusaste (PPVS § 36), millele on kehtestatud nõutav teenistusaeg. Siin on seadus andnud selged piirid ja põhimõtted, mis on kohustuslikuks järgimiseks ning vajaliku karjäärisüsteemi kirjeldamiseks. Tänapäeval ei ole PPA-s ära kirjeldatud ühtset karjäärisüsteemi ja igaaastane edutamine toimub teenistusastmete ülendamise (edutamise) põhimõtete alusel, mis on kinnitatud peadirektori käskkirjaga. Antud põhimõtted on küllaltki absoluutset regulatsiooni hõlmavad ja valikuvabadusi juhtidele ei jäta, ehk põhimõtted on jäigad ning ei võimalda teha erisusi nt edutamine hea ja ennastsalgava töö eest, kui tegemata on füüsilised katsed. Selline lähenemine tekitab pingeid ja ebavõrdsust ametnikele, kes sageli ei saa aru sellest keerulisest süsteemist ning oma võimalustest. Kirjeldatud põhimõtted sätestavad, et edutamine on võimalus, mitte kohustus, siis osad ametnikud on loobunud endapoolsest initsiatiivist eelarvamuste pärast, et temast ju ei sõltu midagi.

Organisatsiooni ja teenistuja huvid ühildatakse läbi horisontaalset ja vertikaalset karjääri toetava organisatsiooni karjääripoliitika. Erinevate karjäärivõimaluste kaudu pakutakse teenistujatele mitmekülgeid võimalusi olemasoleva kompetentsi rakendamiseks ning edasiarendamiseks, soodustades seeläbi organisatsiooni arengut tervikuna. Teenistujate liikumist kujundatakse teadlikult, fikseerides ametikohad ja nendevahelised seosed ning peamised tööalased liikumisteed organisatsioonis. Karjäärisüsteem on otseselt seotud organisatsiooni eelarveliste vahenditega, mida tuleb siis kooskõlas vaadata asutuse palgasüsteemiga. PPA on astumas kindlaid samme uue palgasüsteemi kujundamiseks, milleks on loodud vastav tööühik, eesmärgiga pakkuda välja organisatsioonile palgasüsteem koos vastavate rahaliste kalkulatsioonidega eriteenistujate palgaastmete osas ja avalike teenistujate palgaastmete ühtlustamiseks. Üldiselt on politseiniku töötasustamine 2012 tingimused kehtestatud Vabariigi Valitsuse määruses nr 158 (Riigi Teataja 2011), mis seab organisatsioonile konkreetsed piirid ja lähtekohad. Sellest lähtuvalt on PPA kehtestanud sisese palgajuhendi, mis veelgi konkretiseerib palga kujundamise ja kehtestamise tingimusi ning lisatasu maksmise võimalusi.

Palgasüsteemi väljaarendamisel on arvestatud organisatsioonis sees läbiviidud ametikohtade hindamise tulemustega, mis toimus 2010 – 2011. See protsess hõlmas erinevate valdkondade ja erinevate tasandite ametnikke ning aluseks võeti Riigikantselei, Rahandusministeeriumi ja AS Fontes käsiraamatus „Avaliku teenistuse ametikohtade hindamise käsiraamat“ toodud meetoodika. Kokku hinnati PPA-s ära 607 põhitööd, millele omistati väärtuspunktid ja oli pingeritta seadmise aluseks. Kindlasti on neid põhitöid liiga palju ja täna ongi põhivaldkondadele antud ülesanne vaadata veelkord üle tulemused ja otsida võimalusi nende paremaks grupeerimiseks. Tööühik andis

pidevalt aru PPA juhtkonna ees, kes pidi lahendama vaidlust tekitavad küsimused. Selline töökorraldus oli autori meelest optimaalne, kuna hoidis kursis tippjuhtkonda, kes võttis omale probleemide lahendamiste otsuste sõnastamisel otsese vastutuse toimivas protsessis.

Karjääri- ja palgasüsteemi tutvustamine on oluline osa personali värbamisel, kus tööle kandideerija saab ülevaate oma isiklikust perspektiivist ja tööle tulekul ta aktsepteerib organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi. Värbamise põhimõtted on PPA-s kinnitatud peadirektori 19.11.2010 käskkirjaga nr 492, mille eesmärgiks on leida ja valida sobiva kvalifikatsiooni, võimete ja hoiakutega personal, et tagada ülesannete täitmine vajaliku hulga teenistujatega.

Väga olulisteks organisatsiooni poolt pakutavateks motivatsiooniteguriteks on kindlasti teenistujate hindamis- ja arenguestluste süsteemi väljatöötamine ning rakendamine. Hindamissüsteem moodustub nii ametikohtade hindamisest, kui struktuuriüksuse ja selle teenistuja isikliku panuse hindamisest. Teenistujate hindamise ühtse süsteemi loomise all mõistame teenistujate hindamist nii objektiivsete kui ka subjektiivsete kriteeriumite alusel. Selleks töötati välja valdkondlikud objektiivsed kriteeriumid ning juhendid nende kriteeriumite hindamiseks. Läbipaistev ja ühtsetele põhimõtetele tuginev teenistujate töötulemuste ja ametikohale esitatud nõuetele vastavuse hindamine tagab kvalifitseeritud, kompetentse ja usaldusväärse personali. Teenistujate hindamise juhend on välja töötatud PPA-s 2011 ja viimati muudetud 2012. aastal.

Objektiivsete ja subjektiivsete hinnangute tulemusi saab kasutada arenguestlustel toetava materjalina. Arenguestluste eesmärgiks on vahendada juhi ja teenistuja vastastikuseid töökorralduslikke ootusi, aidata mõista teenistuja panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, anda ja saada tagasisidet senise tegevuse osas, selgitada välja teenistuja arenguvajadused ning tunnustada tulemuslikke teenistujaid. Vestluste abil tõhustatakse juhi ja teenistuja vahelist koostööd ning aidatakse kaasa karjääritee arendamisele. Arenguestluste läbiviimise kord on kinnitatud peadirektori 08.09.2011 käskkirjaga nr 334.

Organisatsiooni liikmeid on võimalik mitmeid moodi ergutada ja selle aluseks on PPVS § 84 loetletud liigid, milleks on tänukiri, rahalise preemia andmine, aukirja andmine, hinnalise kingituse andmine, nimelise relva andmine ja autasustamine politsei teenetemärgiga. Lisaks sellele on võimalik ka organisatsiooni liikmele annetada Vabariigi Presidendi poolt riiklik teenetemärk. Pikaajase ja laitmatu teenistuse eest on võimalik veel omistada valdkondlikke teenetemedaleid või politseiteenistusrüste (10, 15, 20 ja 25 aasta) laitmatu teenistuse eest. Mida kõrgema väärtusega ergutus on, seda väiksem nominentide arv. Tagamaks ühtsete põhimõtete rakendamise ja võrdse

kohtlemise organisatsioonis, on kirjeldatud ergutuste kohaldamise põhimõtted, mis on kiidetud heaks PPA juhtkonnas ja personalibüroo jälgib nendest põhimõtetest kinnipidamist.

Ekspert hinnangud motivatsiooniteguritele

Intervjuude roll oli täiendava info ja tagasiside saamiseks käesolevas töös märkimisväärse tähtsusega, mille käigus anti hinnang kehtivatele motivatsiooniteguritele ning tehti ettepanekuid motivatsioonisüsteemi kujundamiseks ja rakendamiseks PPA-s.

Intervjueritud ekspertidel oli erinev arusaam motiveerimise definitsioonist, mille põhjuseks nimetati, et seda ei ole organisatsioonis üheselt sõnastatud või kokku lepitud (Küüt 2012, Moora 2012, Nuka 2012) ja üksmeelselt ei ole suudetud definitsiooni sõnastada erinevate teadlaste poolt (käesolev töö, lk 7). Saamata aru motivatsiooni tähendusest võib osutada see probleemiks, kuna seda ei osata lahti seletada (Öövel 2012). Motivatsioonitegurite all käsitletakse erinevaid tegureid, nagu inimese jaoks oluline ja meeldiv töö (Öövel 2012, Moora 2012, Miilits 2012), tagasiside andmine (Küüt 2012, Miilits 2012), töötasu ja muud seadusest tulenevad hüved nt pension, puhkus (Küüt 2012, Nuka 2012). Kõik intervjueritavad olid ühel seisukohal, et läbi erinevate motivatsioonitegurite kohaldamise on võimalik täita organisatsiooni eesmärgid st organisatsiooni vajadusi arvestades ning vajalikke tegevusi suunates.

PPA-l on küllaltki palju võimalusi oma töötajate motiveerimiseks erineval viisil, kasutades selleks nii rahalisi, kui mitterahalisi tegureid. Erinevate tegurite õige kasutamise võtmekohaks on juhtide arusaam motivatsioonist (Öövel 2012, Küüt 2012, Miilits 2012), kus oluliseks on töötajatele individuaalne lähenemine (Nuka 2012, Moora 2012, Miilits 2012). Organisatsioon on täna teinud pingutusi pakkumaks ametnikele erinevaid võimalusi ametniku enese motiveerimiseks ja seda nii formaalsete kui ka mitteformaalsete meetmete rakendamise kaudu. Formaalsed meetmed on kirjas normatiivaktides, mis loob organisatsioonis teatud süsteemi ja kindla tsükli (Miilits 2012, Küüt 2012) ning ametnikud on kursis toimuvaga. Tänapäevaks on formaalsete meetmete (ergutused, medalid, edutamine, arenguestlused, ametnike hindamine) pool suhteliselt lai ja nende kasutamine on motivatsioonis pikaajalise mõjuga (Öövel 2012, Moora 2012). Pikaajaliste tegurite kehtestamine on otseselt seotud organisatsiooni eesmärkide täitmisega (Miilits 2012, Küüt 2012) ning tagab organisatsiooni liikmete võrdse kohtlemise alused ja õiglase rakendamise (Küüt 2012, Öövel 2012). Parandama peab kommunikatsiooni ametnikele, kus selgitatakse lahti kehtestatud normide olemus, tõlgendamine ja rakendamine (Nuka 2012, Öövel 2012), kuna muidu võib see tunduda kõrgemalt poolt peale sunnituna (Nuka 2012). Kindlasti saab probleemiks nimetada meie organisatsiooni

jäikust (Nuka 2012, Moora 2012, Öövel 2012), kus üritatakse kõiki reegleid kohaldada absoluutselt kõigile ja selline lähenemine ei jäta alati juhtidele valikuvõimalusi (Nuka 2012), kuigi eeldatakse, et kehtestatud juhendid jätavad juhile otsustusvabaduse nende rakendamiseks koos õigete meetodite valikuga (Öövel 2012, Moora 2012). Autori seisukohalt on motiveerimine oma detailides personaalne, kuid motivatsioonisüsteem on standard, mida soovitakse rakendada kõigile ühtemoodi. Selle vastuolu lõksu sattumiseks peab olema ära kirjeldatud üldine süsteemi raamistik koos otsustustasanditega, kus siis erinevate tasemete juhid saavad valida erinevate motivatsioonitegurite rakendamise osas, arvestades ametnike individuaalseid ja hetkeolukorra vajadusi.

Töötasustamise osas olid eksperdid erinevat meelt. Rahaga motiveerimist peeti lühiajaliseks motivaatoriks (Öövel 2012), rõhutati palga stabiilsust riigitööl (Moora 2012) ja tulemustasude maksmise mehhanismi, et parimad saaksid läbi selle väärtustatud (Küüt 2012) ja seeläbi panustada organisatsiooni prioriteetsete eesmärki täitmisele (Küüt 2012, Miilits 2012). Kindlasti ei ole raha alati kõige tähtsam motivaator, kuid keegi ei ole kunagi väitnud, et see töö eest saadav tasu ei ole oluline (Nuka 2012). Teatud teenistusastmest, eelkõige juhtide tasemel, ei ole raha suurimaks demotivaatoriks (Küüt 2012), kuid palga õigluse pool on väga demotiveeriv (sama töö eest erinev tasu) ja kindlasti avaldab palkade tase negatiivsemat mõju madalamatel tasemetel, kus inimestel on raskendatud oma eluks põhivajaduste (söök, elamuase, transport, laste kasvatamine jms) tagamine (Öövel 2012, Nuka 2012). Autor nõustub eeltooduga, kuid kindlasti vajab tulevikus PPA-s täpsustamist tulemustasustamise süsteem, mis täna on ülesse ehitatud individuaalsele hindamissüsteemile, kuid tasustada soovitakse kollektiivsete tulemuste järgi.

Mitteformaalsete (sisemiste vajaduste) tegurite nagu kiitmine, tagasiside andmine, suhtlemine, tunnustamine on kindel motivatsioonisüsteemi osa, mille arendamiseks tuleb koolitada juhte (Miilits 2012, Nuka 2012, Öövel 2012), kuna ametnikud ootavad juhi poolt kiiret ja vahetut hinnangut tehtule (Nuka 2012, Miilits 2012). Hea praktika kasutamisel sisemiste vajaduste rahuldamiseks olidki domineerivamad arvamused, et läbi vahetu, kiire ja positiivse tagasiside on ametnikud motiveeritumad (Miilits 2012, Nuka 2012). Oluliseks peeti siin juhtide igapäevast suhtlemist alluvatega (Küüt 2012, Öövel 2012), meeldiva ja positiivse õhkkonna tekitamist töökollektiivis (Moora 2012), meeskonnana ühiste tulemuste saavutamist (Miilits 2012) ja ühisürituste korraldamist (Öövel 2012). Kehtestatud on küll hindamissüsteem, kuid seda ei ole suudetud parimal viisil rakendada (Öövel 2012, Küüt 2012) ja ametnikud tajuvad siin ebavõrdset kohtlemist (Nuka 2012), kuna süsteem pole selge ja arusaadav st ametnikud ei näe sellest individuaalset kasu (Moora 2012, Nuka 2012). Oluliste motivaatoritena toodi välja lisatööülesannete andmist (Öövel 2012, Miilits 2012), kaugtöö võimaluse kohaldamist (Nuka 2012,

Küüt 2012), otsustusvabaduse suurendamist (Moora 2012) ja paindliku tööaja võimaldamist (Nuka 2012). Autori seisukohalt on välja toodud erinevad kitsaskohad, mis näitavad, et eksperdid on probleemidest teadlikud ja ametnikes tuleb tõsta antud töös Pinki järgi kirjeldatud sisemise motivatsiooni tungi (käesolev töö, lk 21), mis õpetab elama elu, luua uusi asju ja teha heategusid, mille võtmetegevuseks on saavutatust ametnikele tagasiside andmine.

Kitsaskohtadest toodi välja, et kui kehtestame struktuuridele liiga kõrged eesmärgid, mida ei suudeta veel täpselt mõõta või panustame ainult ühele motivatsioonitegurile nt tulemustasu maksmisele, siis see võib tekitada pingeid või ebatervet konkurentsi, mis tegelikult võib mõjuda demotiveerivalt (Küüt 2012). Probleemina nimetati ära, et teatud ametnikele on kõrged ootused ja reeglina on nende töötulemused suurepärased ning seetõttu jäävad nad vahetust personaalsest tunnustusest ilma, kuigi saavad ergutatud teisel moel (aukiri, medal jms). Ometi on see ametnikele oluline (Miilits 2012). Olulisena märgiti veel ära, et kui meeskond saab negatiivse tagasiside, siis pärsib see edaspidi individuaalseid sooritusi (Moora 2012). Autor nõustub siin ekspertidega, et seatud eesmärgid peavad olema saavutatavad, konkreetsed ja mõõdetavad, mille täitmisel kohaldatakse erinevaid motivatsioonitegureid võrdväärselt kõigile.

Motivatsioonisüsteemi sidustamisel organisatsiooni eesmärkide täitmisel peeti oluliseks asjaoluks juhtide teadlikkuse tõstmist, et nad seletaksid alluvatele, mida organisatsioon neilt ootab ja nad peaksid suutma sulandada organisatsiooni ja ametnike vaated (Moora 2012, Küüt 2012, Nuka 2012). Läbi erinevate planeerimisvõtete (Miilits 2012), ühtsete põhimõtete rakendamise (Küüt 2012, Moora 2012), selgete otsuste tegemise (Küüt 2012), õiglase töökoormuse kohaldamise (Miilits 2012), ametnike laialdasema kaasamisega otsustusprotsessidesse (Nuka 2012, Miilits 2012, Öövel 2012, Küüt 2012) ja otsuste sidumisega erinevate ressursside kasutamiseks (Miilits 2012, Küüt 2012) koos erinevate õigeaegsete motivatsioonitegurite kasutamise (Moora 2012, Öövel 2012) peaks tagama üldiselt rahulolevate ametnike poolt organisatsiooni eesmärkide täitmise.

Organisatsioonis ei ole kasutusel ametnike isiklike arenguplaanide tegemist, mida saaks ekspertide ja autori hinnangul hästi ühildada koos arenguestluste, hindamis- ja karjäärisüsteemiga. Läbi sellise lähenemise saaksid eelkõige organisatsiooni sisenevad ametnikud planeerida oma karjääri (Öövel 2012) ja seeläbi saaks organisatsioon pakkuda inimesele paremaid võimalusi, mis oleks positiivne nii ametniku, kui ka organisatsiooni mõttes (Küüt 2012, Miilits 2012). Täna teatakse rohkem pagunite süsteemist ja muust arengust ei olda huvitatud, kuna ollakse kinni rutiinsetes tegevustes (Miilits 2012, Öövel 2012), kuigi organisatsioon pakub väga palju võimalusi erinevate tööde tegemiseks (Öövel 2012, Nuka 2012).

Üheselt olid eksperdid ühisel arvamusel, millega ühineb ka autor, et käesoleval ajal ei ole PPA-s suudetud kehtivaid motivatsioonitegureid kujundada ühtseks süsteemiks, kuna tegureid on käsitletud erinevalt ja alati ei ole arvestatud erinevate tegurite koosmõju või kaugemat perspektiivi. Palju tegutsetakse nõ hetkeajendil kui mingi teema tõuseb päevakorda ja üritatakse seda jooksvalt lahendada, tegemata probleemide põhjalik kaardistus ja sügavam analüüs, et leida kõiki osapooli rahuldav lahendus.

Motivatsioonisüsteemi loomine ja rakendamise võimalikkus

Läbiviidud uuringu tulemused viitavad selgelt sellele, et sellise suurusega organisatsioon nagu PPA, vajab ühtset, kindlat ning jätkusuutlikku motivatsioonisüsteemi, mis aitab kaasa eesmärkide saavutamisele ja rõhutab organisatsiooni prioriteete. Organisatsiooni liikmete kõige suuremaks innustuseks ja motivatsiooniallikaks on organisatsiooni kui terviku tunnetamine. Hästi kujundatud motivatsioonisüsteem aitab ametnikel paremini mõista organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja suurendab ühtekuuluvuse tunnet.

Motivatsioonisüsteemi loomiseks tuleb PPA teha valik mingi meetodi rakendamiseks, mis sobiks organisatsioonikultuuri ja oleks ametnike poolt aktsepteeritav (käesolev töö, 30). Enne rakendamist on oluline teha valitud meetodi süvaanalüüs (Moora 2012), kuidas see kohandub tänasesse heasse praktikasse (Miilits 2012) ning määrata teemale omanik (Küüt 2012). Väga oluline on määrata otsustustasemed, mis tasand, milliseid otsuseid vastu võtab (Küüt 2012), tutvustada valitud meetodit PPA juhtkonnale (Öövel 2012) ja saavutada kokkulepped süsteemi sõnastamiseks ja kirjeldamiseks (Miilits 2012, Moora 2012, Küüt).

Motivatsioonisüsteemi kujundamisel peab arvestama sellega, milleks on organisatsioon ellu kutsutud ja mis on tema põhiülesanded. Terviksüsteemid tänases PPA-s töötatakse välja ülevallalt, kuna sellel tasemel on olemas kogu tervikpilt organisatsiooni ressurssidest, eesmärkidest ja võimalustest (Küüt 2012), mis tagab ka autori arvates võrdsed võimalused kõikidele üksustele arvestades üksuste miinimumvõimalusi ning ühtib antud töös kirjeldatud teoreetiliste seisukohtadega (käesolev töö, lk 26). See ei tähenda muidugi seda, et väljatöötamise protsess on viidud samale tasemele. Pigem tuleb siin kasutada kaasava juhtimise põhimõtet (Miilits 2012), kus vundamendile saab anda sisu töörühm ja erinevate tasandite ametnikud saavad väljapakutavale anda oma arvamust (Öövel 2012, Nuka 2012, Küüt 2012), mis tagab laiapõhjalise arutelu ja selgema arusaama süsteemist kui sellisest (käesolev töö, lk 29). Võtmekohaks on siin personalibüroo ja erinevate tasemete juhtide koostöö, kes peaksid vajalikud eeltegevused korraldama (Öövel 2012,

Küüt 2012). Hea juht suudab motiveerida ka ilma mingi süsteemita (Nuka 2012), olles oma käitumisega ja tegevustega teistele eeskujuks (käesolev töö, lk 19).

Organisatsioon peab väga selgelt teadma, milliste oskuste ja teadmistega inimesi on tarvis organisatsiooni eesmärkide täitmiseks (Moor 2012), et tagatud oleks organisatsiooni areng ja konkurentsivõime. Oluline on siin arvestada organisatsioonis töötavate inimeste ealisi, tööstaažist ja soost tulenevaid erisusi (käesolev töö, lk 12), sest see mõjutab üksuste ja indiviidide võimet täita nendele pandud ülesandeid. Mida paremini selliste tegurite koosmõju toimib, seda ühetaolisemad soovid ja ootused on ametnikel motivatsioonile (käesolev töö, lk 33).

Motivatsioonisüsteemi alustalaks võib nimetada palgasüsteemi, milles on otsese ja kaudse rahalise hüvitamise kaudu tagatud teenistujate töö väärtustamine ja motiveeritus. Palgasüsteem peab olema orienteeritud kvaliteetsele ja tulemuslikule tööle, arvestades teenistuse eripära, toetama teenistuja karjääri ning motiveerima arenema ja õppima. Ametikoha väärtusest tulenevalt tuleb tagada palgasüsteemi ühetaolisus, läbipaistvus ja õiglus organisatsioonis, mis peab võimaldama palga sidumist töötulemustega teenistujate motiveerimiseks ning tasude paindlikuks muutmiseks.

Kujundatav motivatsioonisüsteem peab olema lihtne ja selge, mida kindlasti toetab ka visualiseeritud protsess erinevate tegurite kohta nt karjäärisüsteem (Küüt 2012), mida on võimalik kiirelt parendada või muuta (Öövel 2012, Küüt 2012, Moor), kui seda nõuab väliskeskkonnast tulenev mõju (käesolev töö, lk 25). Puudused kehtestatud süsteemist tulevad välja rahuloluuuringutest ja siis on juhtkonna asi üle vaadata tegevused mingite protsesside muutmiseks, et ametnike rahulolu tõuseks (Miilits 2012, Küüt 2012). Loodud süsteemist peavad aru saama organisatsiooni tööle tulevad inimesed, leidmaks koheselt küsimustele vastused, kas nende isiklikud huvid ja vajadused ühtivad organisatsiooni poolt pakutavate tingimuste ja võimalustega (käesolev töö, lk 26) ning kas nad soovivad omandada pakutut sidudes end organisatsiooniga (käesolev töö, lk 27). Kindlasti ei tohi keskenduda kindlate või üksikute motivatsioonitegurite rakendamisele, vaid kogu süsteemi tuleb vaadata komplekselt ja süsteemselt.

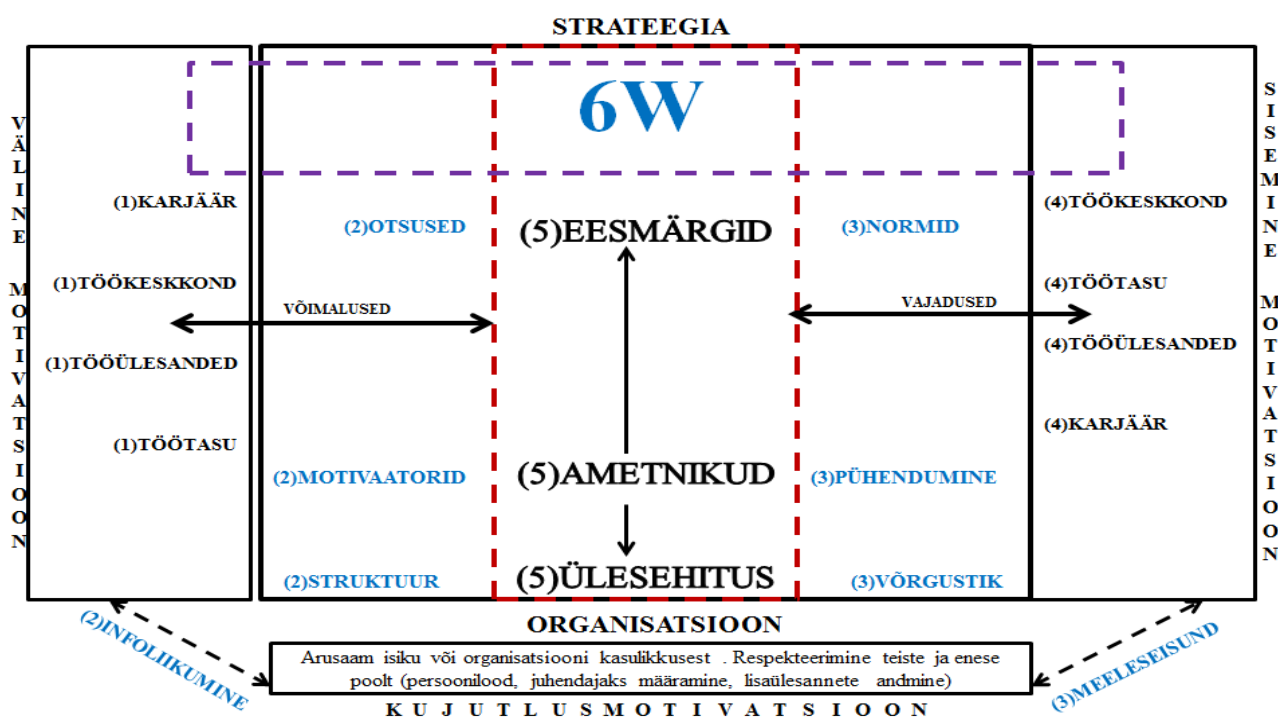
Autor, tutvunud erinevate motivatsiooni ja organisatsiooni teooriatega ning läbiviidud küsitluse tulemustega, leidis, et kõige otstarbekamaks motivatsioonisüsteemi rakendamise strateegiaks oleks 6W meetod (käesolev töö, lk 25-26), mis on oma olemuselt lihtne ja üheselt mõistetav. 6W meetod on probleemikeskse lähenemisega, mis on ühtiv PPA kogukondliku strateegiaga (käesolev töö, lk 42), kus läbi probleemide lahendamiste jõutakse soovitud tulemusteni. Väljapakutav meetod

võimaldab analüüsida kõiki kehtestatud motivatsioonitegureid ühtse metoodika alusel saamaks vastuseid, kas nimetatud meetoditega on võimalik jõuda tulemusteni või tuleb valida teine tee.

Enne ekspertintervjuusid koostati autori poolt visualiseeritud motivatsioonisüsteemi mudeli **6W** joonis (vt Lisa 2), mille kohta küsiti ekspertidelt arvamusi. Mudeli plussidena toodi välja võimalus probleemide süvaanalüüsiks (Öövel 2012) ja arvestab kõiki olulisi aspekte millele üks süsteem peab vastama (Miilits 2012). Mudeli juures toodi miinusena välja mudeli teoreetilise olemuse mõistmist ja täiendavat selgitamisvajadust (Miilits 2012) ning nähti ohtu, kas tänased juhid soovivad uut moodi läheneda ja tänast olukorda muuta (Moor 2012). Intervjuude käigus tehti ekspertide poolt ettepanekuid mudeli täiendamiseks ja selgemaks visualiseerimiseks, mida arvestati lõpliku mudeli välja töötamisel.

Selgelt tuleb kaardistada ja sõnastada organisatsiooni motivatsioonisüsteemi mudeli eesmärgid (liikmete rahulolu tõstmiseks), mis oleksid üheselt mõistetavad. Motivatsioonisüsteemi mudeli lugemiseks (mõistmiseks, arusaamiseks) on autori poolt selle sisu kodeeritud alljärgnevalt:

- (1)- motivatsioonitegurite valdkond, mis seondub organisatsiooni võimalustega;
- (2)- organisatsiooni DNA komponendid organisatsiooni vaates;
- (3) organisatsiooni DNA komponendid ametniku vaates;
- (4)- motivatsioonitegurite valdkond, mis seondub organisatsiooni liikmete vajadustega;
- (5) organisatsiooni selgroog (vt Joonis 17).



Joonis 17. Autori poolt välja töötatud motivatsioonisüsteemi mudel

Eelpool kujutatud motivatsioonisüsteemi mudeli välja töötamisel võeti aluseks motivatsiooni jaotus (käesolev töö, lk 9) ja omavahel seotud organisatsiooni DNA komponendid (käesolev töö, lk 27). Organisatsioonis on kasutusel palju erinevaid motivatsioonitegureid, siis on neid otstarbekas grupeerida valdkondadesse - töökeskkond, töötasu, tööülesanded ja karjäär (vt Lisa 3). Selline grupeerimine aitab selgelt määratleda, millisesse valdkonda mingi motivatsioonitegur kuulub.

6W meetodi abil saab ära kirjeldada erinevad motivatsioonitegurid ühtse metoodika alusel, arvestades ametnike vajadusi, erinevaid situatsioone, rakendamise eesmärgi, kontseptuaalsust, parimat praktikat ja elluviimise põhimõtteid (käesoleva töö, lk 24). Samuti võimaldab 6W meetod probleemikeskset lähenemist, kõrvaldada struktuurilised takistused ja väliskeskkonnast tulenevad muutused, mida toetab käesolevas töös Ahl'i poolt käsitletud lähenemine ametnike motiveerimisele (käesoleva töö lk 19). Samuti tagab eelpool kirjeldatud protsess ühetaolise lähenemise erinevate motivatsioonitegurite sõnastamisele ja välistab keskendumise mingile kindlale eraldiseisvale tegurile ning hilisemalt moodustab ühtse süsteemi.

Samuti toetab 6W meetodi rakendamine juhtimisotsuseid, selgemini kirjutatakse ja mõtestatakse lahti motivatsiooni olemus, mille tulemusel leitakse lahendusi ametnike motivatsiooni tõstmiseks. Juhid ei tohi arvestada motivatsioonisüsteemi kui skemaatilist käitumisjuhendit (käesoleva töö lk 22), millega surutakse end kindlatesse raamidesse ja ei arvestata erinevate valikuvõimalustega. Kui selline protsess on organisatsioonis läbitud, siis perspektiivis on võimalik läheneda sama metoodikaga juba individuaalselt igale organisatsiooni liikmele. Individuaalse lähenemisel pöörab organisatsioon tähelepanu nendele tegevustele, millest ametnikud kõige enam hoolivad ja hoolitsevad enda pideva arengu toimimise eest (käesolev töö lk 36). Läbi sellise lähenemise tõstab organisatsioon ametnike iseseisvust ja professionaalsust (käesolev töö lk 13), mille tulemuseks on suurem innovaatilisem ja loovam mõtlemine ülesannete täitmisel. Tulevikus on läbi individuaalse lähenemise võimalik arvestada täiendavalt detailseid parameetreid, nagu vanus, staaž, sugu, jms. 6W võimaldab tasakaalustatud lähenemist ja välistatakse mingile kindlale motivatsioonitegurile suurema tähelepanu pööramist, mida on toodud välja kriitilise kohana antud töös (käesoleva töö, lk 25).

Motivatsioonisüsteemi mudelis esitatud organisatsiooni DNA komponendid (vt Joonis 17; 2,3) on püsivad ning ei konkureeri omavahel. Motivatsioonisüsteemi mudeli (vt Joonis 17) välise motivatsiooni kasti on esitatud organisatsiooni poolt pakutavad ja sisemise motivatsiooni kasti ametnike ootustega seonduvad motivatsioonitegurite valdkonnad. Mudeli rakendamine loob

eeldused, et sisemine ja väline motivatsioon oleksid hierarhiliselt sama struktuuriga, mis tagab, et organisatsiooni huvid ja ametnike ootused kattuvad (käesoleva töö lk 29) või on sarnastel tasemetel. Sisemise ja välimise motivatsiooni motivatsioonitegurite valdkonna järjestus tekkis empiirilise uuringu tulemusel. Pikemas perspektiivis on võimalik monitoorida motivatsioonitegurite valdkondade järjestusseisu, kas kattuvused on samad või endiselt on erisused sees.

Selleks, et motivatsioonisüsteemi mudelit saaks autori poolt pakutud kujul ja meetodil (6W) rakendada, tuleb eelnevalt:

- sõnastada/ defineerida motiveerimise põhimõtted PPA-s (ühtse arusaama kujundamiseks), kus sõnastamise protsessi tuleb kaasata organisatsiooni liikmeid erinevatelt tasanditelt ja kindlasti eksperte väljastpoolt organisatsiooni;
- kaardistada olemasolevad motivatsioonitegurid 6W meetodi alusel;
- koostada motivatsioonitegurite rakendamise tegevuskava vastavalt motivatsioonitegurite kaardistusele (kes teeb, kuidas ellu viiakse, miks tegevusi tehakse ja millal on plaanis teha jmst);
- viia läbi rahulolu- uuring (kui eelpool nimetatud tegevused on tehtud) motivatsioonisüsteemi mudeli parendamiseks/ täiendamiseks.

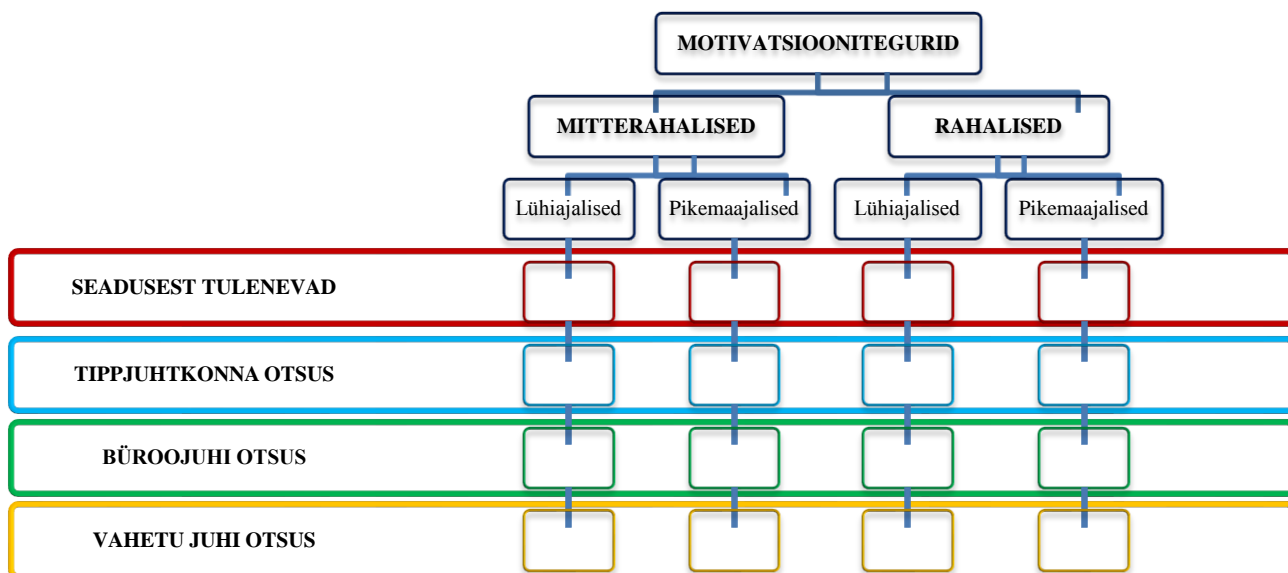
Väljatöötatud motivatsioonisüsteemi mudel koos rakenduseettepanekutega annab võimaluse erinevate motivatsioonitegurite süstematiseerimiseks ja loob selguse organisatsiooni liikmetes. Erinevad tegurid, mis teoorias on sõnastatud motivaatoritena, ei ole täna PPA-s üheselt arusaadavad, vaid neid tunnetatakse kui avaliku sektori organisatsiooniga kaasaskäivaid loomulikke koostisosi.

Motivatsioonisüsteemi mudel koosneb tervikuna erinevatest komponentidest: palgasüsteem, tulemuspalga- või preemiasüsteem, töötajate karjääri- ja arengusüsteem, tunnustuse võimalused, selge töökoha ülesannete ja vastutuse jaotus. Neid komponente saab eraldi liigitada rahalisteks- ja mitterahalisteks ning kirjeldada vastavalt mõjule lühi- või pikaajalisena.

Motivatsioonisüsteemi mudel koos vastavate rakendus ettepanekutega moodustabki käesoleva töö mõistes **väljatöötatava motivatsioonisüsteemi**.

Organisatsiooni motivatsioonisüsteemi eesmärkide sõnastamisel peab arvestama organisatsiooni liikmete põhivajadustega (selgusid teooriate läbi töötamisel, kui ka läbi viidud uuringust) ja arvestama organisatsiooni võimalusi ning vastavalt sellele kaardistada motivatsioonitegurid (käesolev töö, lk 35).

Autor pakub välja järgneva motivatsioonitegurite kaardistusvormi, läbi mille on organisatsioonil võimalik aru saada erinevatele motivatsiooniteguritele lisaks ka nende otsustustasemetest (vt Joonis 18). Selline kaardistus peab olema avalik kõigile ametnikele, kuna annab neile selguse sellest, millisel tasemel ja millise sisuga otsuseid vastu võetakse ning määratleb ära rakendamise vastutustaseme.



Joonis 18 Motivatsioonitegurite kaardistusvorm, autori koostatud

Samuti aitab kaardistus määratleda, kuhu otsustustasemele motivatsioonitegurite rakendamine kõige rohkem langeb. Selle järgi on võimalik välistada asjaolu, et mingile tasemele langeb ainuotsustamise õigus. Pikemas perspektiivis annab see võimaluse juhtide vahelisi otsustustasemeid jagada läbi protsessidesse kaasamise.

Peale motivatsioonisüsteemi eesmärkide ja motivatsioonitegurite kaardistamist on vajalik organisatsioonil läbi viia rahuloluuuring, saamaks selgust erinevate motivatsioonitegurite rakendamise mõju kohta. Läbi sellise lähenemise annab organisatsioon liikmetele võimaluse rääkida kaasa ja avaldada arvamust olulistel teemadel ning nad tunnevad end organisatsioonile vajalikena.

Välja pakutud motivatsioonisüsteemi reaalne rakendamine on autori hinnangul võimalik ja seostatud organisatsiooni eesmärkidega, mis tagab PPA arengu ning jätkusuutlikkuse sõltumatult sise- ja väliskeskkonnast tulenevatest muutustest.

KOKKUVÕTE

Magistritöö **eesmärgiks** oli välja töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem PPA-s koos vastavasisuliste rakendustepanekutega. Autori hinnangul magistritöö **eesmärk saavutati**.

Organisatsiooni edukuse eesmärkide saavutamise protsessis määravad ära selles töötavad inimesed. Selleks on erinevate astmete juhid, kes sõnastavad ja püstitavad eesmärke, kuid ka tavalised teenistujad, kes neid sihipäraselt ellu viivad. Organisatsiooni ülesanne on luua sellised tingimused, kus läbi juhtide poolse suunamise ja innustamise vajalikke tegevusi tehakse. Juhid annavad suuna, et teha õigeid asju õigesti ja teenistuja peab olema selleks valmis läbi sisemise jõu ning soovi liikuma selles suunas. Ilma organisatsiooni eesmärkide täitmist soodustava motivatsioonisüsteemita on sellised tegevused raskendatud ja isegi ületamatud. Käesoleval ajal PPA panustab selgelt nende probleemkohtade arendamisele, kus läbi erinevate uuringute tulemuste analüüsi planeeritakse konkreetsed meetmed ja seda nii lühiajaliselt, kui ka pikemaajaliselt.

Arvestades üldist demograafilist olukorda, on häid spetsialiste Eestis järjest vähem, nende hind on tööjõuturul järjest kõrgem ning kõik sisejulgeolekut tagavad asutused konkureerivad selles situatsiooni ühe enam vajaliku kompetentsiga inimeste pärast. PPA üldiseks eesmärgiks on pakkuda ühiskonnale paremat turvalisust, kasutades võimalikult optimaalselt selleks ettenähtud ressursi, eelkõige kvalifitseeritud personali. Tagamaks personali maksimaalse panustamise elanikkonnale turvatunde loomisel peab personalitöö põhirõhk olema suunatud ametnikule selliste tingimuste loomisele, mis tagaksid professionaalse karjääri. Rahuldust pakkuv füüsiline ja sotsiaalne töökeskkond soodustab motivatsiooni ja töörahulolu teket.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati esimeseks uurimisülesandeks analüüsida erinevaid motivatsiooniteooriaid ja nende sidusust avaliku organisatsiooni eesmärkidega, omandamaks teadmisi motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks. Töös jõuti teadmiseni, et ühest motivatsioonisüsteemi ei ole olemas, mida oleks võimalik rakendada universaalselt kõigis avalik-õiguslik organisatsioonides. Iga organisatsioon peab välja töötama oma motivatsioonisüsteemi, arvestades organisatsiooni eesmärke ja seal töötavate inimeste vajadusi. Süsteemi väljatöötamisel ei tohi keskenduda kindlatele teguritele, vaid lähenemine peab olema süsteemne ja arvestada tuleb erinevate tegurite koosmõju. Avalik-õiguslikud organisatsioonid on oma olemuselt bürookraatlikud, kus eesmärgid fikseeritakse erinevates dokumentides, siis motivatsioonitegurid peavad olema

kehtestatud erinevates õigusaktides, mis tagab ühtsed põhimõtted ja arusaamad organisatsioonis töötavatele inimestele.

Teiseks uurimisülesandeks oli kirjeldada PPA liikmete vajadused ja ootused motivatsioonisüsteemile ning selle rakendamise võimalikkusele, milleks viidi läbi empiiriline uuring. Siin jõuti järeldusele, et organisatsiooni liikmete vajadused ühtivad varasemalt analoogsete läbiviidud uuringutega ja rahulolematud oldi eelkõige väliste motivaatorite kohaldamisega. Kui on selge ja lihtne motivatsioonisüsteem, mis on õiglaselt rakendatud, on ametnikud rahulolevamad ja pühendutakse organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Üldisemalt saab öelda, motivatsioonitegurite oskuslik rakendamine on juhtimise protsessi oluline osa, läbi mille saab ametnikke vajalike sooritusteni suunata.

Kolmandaks uurimisülesandeks võeti eesmärgiks töötada välja organisatsiooni eesmärkide täitmist toetav motivatsioonisüsteemi mudel koos rakenduslike ettepanekutega. Töös jõuti autori seisukohalt PPA-le sobiva motivatsioonisüsteemi mudelini, mis toetub teoreetilistele seisukohtadele ja arvestab organisatsiooni erisustega. Väljapakutav mudel arvestab organisatsiooni tegevuskeskkonda ja selle kitsaskohti sh piiratud rahalisi võimalusi, organisatsiooni poolt sõnastatud eesmärke ning võimaldab probleemikeskset lähenemist. Mudeli rakendamiseks tehti konkreetsed ettepanekud, mis kokkuvõtlikult moodustabki välja töötatud motivatsioonisüsteemi.

Motivatsioonisüsteemi mudelis on sõnastatud organisatsiooni liikmete vajadused, mis toetavad PPA eesmärkide täitmist. Kiiresti muutuv keskkonnas omandab kriitilise tähtsuse oskus tagada siseturvalisust väheneva ressursiga. Samaaegselt kasvab ühiskonna liikmete nõudlikkus politsei poolt tagatavate teenuste kvaliteedile. Organisatsiooni liikmete kohustused ühiskonna ees on selged ja arusaadavad, organisatsiooni võimalused oma liikmete motiveerimiseks on olemas piisava hulga valikutega, aga nende mõju ei tunnetata ja sageli on ebaselged motivatsioonitegurite kohaldamise eesmärgid ning tingimused.

Motivatsioonisüsteemi mudeli rakendamiseks tehti autori poolt konkreetsed ettepanekud, mis kokkuvõtlikult moodustabki ühtse, selge ja toimiva organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetava **motivatsioonisüsteemi**.

Järgmiseks uurimisteenaks võiks edaspidi olla ühtse motivatsioonisüsteemi rakendamise mõju juhtimisotsustele ja organisatsiooniliikmete väärtushinnangutele.

SUMMARY

Title: Motivation System that Supports the Achievement of Organizational Objectives, the Police and Border Guard Board as an Example.

The content of the thesis is 79 pages. The purpose is to work out a motivation system supporting the achievements of organizational objectives in PBB, together with applied suggestions. The paper is a research work that creates an appliance.

Through different theories the author came to the conclusion that there is no unique motivation system that could be applied in the same way in every institution of public law. Every institution has to work out its own motivation system, considering the goals of the institution and the needs of the staff. The practical survey in which charting system was used showed the analogical results with the previous surveys, as far as the needs of the members of an organization were concerned. Dissatisfaction was mostly involved with the application of external motivators.

As the result of the present Master's thesis, the author has found an applicable pattern of a motivation system that suits for PBB, is based on theoretical opinions and counts with the specialties of an institution. The suggested model regards the business area of an institution, its squeezes and limited financial resources, the goals which the institution has set, and allows a problem-oriented approach. As to apply the model, particular suggestions were made, which briefly integrate the elaborated motivation system.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahl, H. 2006. Motivation in adult education: a problem solver or a euphemism for direction and control. *International Journal of Lifelong Education*, 25:4, pp. 385 – 405.
- Alas, R. ja Übius, Ü. 2010. *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn Külim
- Ambile, T. & Kramer, S. 2011. *The progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. 1999. Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25, no. 3, pp. 231 – 292. EBSCO andmebaasist välja otsitud 21.03.2011
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaque, D. & Ritz, A. 2010. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International Public Management Journal*, 13:3, pp. 213-246. EBSCO andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- Ariely, D., Bracha, A. & Meier, S. 2007. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection* at: <http://ssrn.com/abstract=1010620> välja otsitud 16.03.2011.
- Armstrong, M. 2000. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London 7-th edition, Kogan Page Limited
- Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemide uuring. 2007. Tallinn AS Emor
- Bachmann, T. ja Maruste, R. 2003. *Psühholoogia alused*. 2. täiendatud tr. Tallinn Ilo
- Beck, R.C. 1983. *Motivation: Theories and principles*
- Björk, M. 2008. Fighting Cynicism. Some Reflections on Self-Motivation in Police Work. *Police Quarterly*, Volume 11, Nr 1, pp. 88-101. SAGE andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- Brooks, I. 2008. *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn Äripäev
- Buckingham, M. & Coffman, C. 1999. *First, Break All the Rules. What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster
- Carson, K.D. & Carson, P.P. (1997). Career Entrenchment: A Quiet March Toward Occupational Death. *The Academy of Management Executive*, 11(1), pp: 62-75. EBSCO andmebaasist välja otsitud 06.09.2011
- Chan, J. 2007. *Police Stress and Occupational Culture: New Debates and Directions*. Oxford: Elsevier Ltd, pp 129-151

- Chapman, A. 2009. Douglas McGregor's XY Theory, managing an X Theory boss, and William Ouchi's Theory Z. <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>; http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html välja otsitud 06.03.2011.
- Coleman, T.G., 2008. Managing strategic knowledge in policing: do police Leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions? *Police Practice and Research*, 9:4, 307-322. EBSCO andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- DeCenzo, D. & Robbins, S. 2005. *Fundamentals of Human Resource Management*. 8-th ed. John Wiley ja Sons
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York Plenum
- Denny, R. 2010. *Motiveeritud võitma: kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn Äripäev
- Donnelly, J.H. Gibson, J.L. & Ivanchevitch, J.M. 1998. *Fundamentals of Management: 10-th edition*. Boston etc Irwin/Mcgraw – Hill
- Dowling, W.F. 1971. An interview with Frederick Herzberg: Managers or animals trainers? *Management Review*, 60, pp. 2-15. SAGE andmebaasist välja otsitud 29.11.2011
- Eero, A. 2001. Rännak läbi motivatsiooni ajaloo. www.arielu.ee/est/?news=942933&category=9 välja otsitud 10.01.2012.
- Emmert, M.A & Tacher, W.A. 1992. Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfactions and work involvement. *American Review of Public Administration*, 22. Pp. 37-48
- Ezzy, D. 2002. *Quantitative Analysis: Practice and Innovation*. Allen & Unwin
- Flippo; E. B. 1984 *Personnel Management*
- Grant, A. M. 2007 *Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior*
- Giancola, F.L. 2010. Examining the Job itself as a Source of Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review* 43(1), pp. 23 – 29. SAGE andmebaasist välja otsitud 29.11.2011
- Handy, C. 1999. *Understanding Organisations*. 4-th edn. England: Penguin Books Ltd.
- Hart, G. 2011. The Five W's of online Help for Tech Writers. *Techwhirl*. <http://techwhirl.com/skills/structure/the-five-ws-online-help> välja otsitud 18.02.2012.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business review*, 46(1), pp. 53-62. EBSCO andmebaasist välja otsitud 21.03.2011

- Holgersson, S. Knutsson, J. 2012. Differences in Performance among Swedish Uniformed Police Officers. *Policing*, pp.1-8. <http://policing.oxfordjournals.org> välja otsitud 13.02.2012.
- Hood, P. J. 2001, Human Resource Development: Motivation and Movement. *Management in Education*. MiE, Vol 15 issue 4. <http://search.epnet.com/> välja otsitud 21.11.2011
- Jung, C.S. & Rainey, H.G. 2011. Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. 31(I) p. 28-47. SAGE andmebaasist välja otsitud 08.01.2012
- Kelly, G. 1963. *A Theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs*. W.W.Norton.
- Kidron, A. 1991. *Töõhuvi suurendamise meetmed. Motivatsioonipsühholoogia käsiraamat*. Tallinn Mondo Kirjastus
- Kidron, A. 2008. *Psühholoogia põhisuunad*. 3. trükk. Mondo
- Klyczek, J.P. & Gordon, C.Y. 1988. Choosing a motivation construct. *British Journal of Occupational Therapy* 51, no. 9, pp. 315 – 319. EBSCO andmebaasist välja otsitud 22.10.2010
- Kotter.J.P. & Dan S.Cohen. 2002. *The Heart of Change*, Harvard Business School Press
- Lakhan, K.R & Wolf, R.G 2003. Whay Hackers Do What They Do: Understanding Motivation Effort in Free/Open Source Software Porjects. *Social Science Research Network* <http://ssrn.com/abstract=443040> välja otsitud 06.02.2012.
- Landsberg, M. 2003. *Motiveerimise kunst*. Tallinn Kirjastus Varrak
- Leimann,J. Skärvard, P-H ja Teder.J. 2003. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn Külim
- Leise, C. 2004 *Process learning activities for Introduction to psychology*
- Lewin, A.Y & Stephens, C.U. 1994. CEO Attributes as Deteminants of Organization Design: An Integrated Model. *Organization Studies*, 15, 2 p. 183-212. SAGE andmebaasist välja otsitud 10.09.2011
- Lyotard, J.F. 1984. *The postmodern Condition. A report on knowledge*. Manchester University Press
- Mahalik, P. 2010. Using the Five W-s and One H Approach to Six Sigma. <http://isixsigma.com/implementation> välja otsitud 18.01.2012.
- Malmberg, K. 2005. *Tahte tekitajad*. Äripäeva Kirjastus
- Maslow, A.H. 1998. *Maslow on Management*. Canada. John Wiley & Sons, Inc

- Maslow, A.H. 2000. The Maslow Business Reader. New York. Wiley
- Maslow, A.H. 2007. Motivatsioon ja isiksus. Mantra Kirjastus
- Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus. Tallinn Pegasus
- McClelland, D.C. 1961. The Achieving Society.
- McClelland, D.C. 1965. Achievement Motivation can be developed. Harvard Business Review 43, no. 6, pp 6-24
- McMullen, T. Stark, M. & Royal, M. 2011. Finding the Right Combination: How the Most Admired Companies Unlock Reward Effectiveness. Journal of Compensation and Benefits. November/Detsember 2011, pp. 10-14.
- Meister J.C. ja Willyerd, K. 2010. 2020. aasta töökoht. Kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna. OÜ Greif
- Memorandum Valitsuskabineti nõupidamisele. 2008
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. 2007. Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. Administration&Society, Volume 39, No 7, pp: 803-832. EBSCO andmebaasist välja otsitud 29.11.2011
- Mullins, J.L. 1999. Management and Organisational Behaviour: 5-th edition. London etc. Pitman Publishing
- Neilson, G.L., Martin, K.L. & Powers, E. 2008. The Secrets to Successful Strategy Execution. Harvard Business Review, June, pp. 3-13. EBSCO andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- Neilson, G., Pasternack B.A. & Mendes, D. 2003. The Four Bases of Organizational DNA. Issue 33. www.strategy-business.com/article/03406?pg=all välja otsitud 27.10.2011.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. 2008. Employee motivation. A powerful new Model. Harvard Business Review, 86 (7/8), pp. 78 – 84. EBSCO andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- Perry, J.L. & Hondeghem, A. 2008. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. International Public Management Journal. 11:1, pp. 3-12. EBSCO andmebaasist välja otsitud 27.10.2011
- Perry, J.L. & Wise, L.R. 1990. The Motivational Bases of publik Service. Public Administration Review. Vol.50 Issue 3, p367, 7p. EBSCO andmebaasist välja otsitud 11.07.2011

- Pinder, C.C. 1998. Work Motivation in Organizational Behaviour. New York; Prentice Hall.
- Pink, D.H. 2011. Liikumapanev jõud. AS Äripäev
- Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010 – 2013, peadirektori käskkiri 28.06.2010 nr 280
- Politsei ja Piirivalve seadus. 2012. Riigi Teataja 26. <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011028> välja otsitud 13.03.2012.
- Politsei- ja Piirivalveameti sisekliima uuring 2010
- Politsei- ja Piirivalveameti sisekommunikatsiooni uuring 2011
- Politsei- ja Piirivalveameti siseveeb
- Reeve, J. 2008 Understanding Motivation and Emotion
- Reformierakonna, Isamaa ja Res Publica Liidu ning Sotsiaaldemokraatliku Erakonna valitsusliidu programm aastateks 2007 – 2011
- Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. Review of General Psychology, Vol. 8, No. 3, pp. 179 – 193. EBSCO andmebaasist välja otsitud 15.01.2012
- Reiss, S. 2011. Motivating Workers: „Drive“ presents Only One Side of Disputed Issues. Psychology Today. <http://www.psychologytoday.com/blog/who-we-are/201108> välja otsitud 27.01.2012.
- Riigi Teataja. 2011. Nr 20
- Riigi Teataja 2008. Nr 25
- Robbins, A. 2008. Sisemine jõud. OÜ Väike Vanker
- Roots,H. 2002. Organisatsioonikultuuri tüübid. Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Social Research Methods. 2012. www.socialresearchmethods.net välja otsitud 07.10.2011.
- Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review. January/February 2012.
- Stander, M.W. & Rothmann, S. 2010 Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement, , SA Journal of Industrial Psychology, Volume 36, No 1, lk 1-8
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L. 2004. The future of work motivation theory. Academy of Management Review, 29. Pp. 379-387. SAGE andmebaasist välja otsitud 29.11.2011

- Steffen, I., Canner, N. & Neilson, G. 2008. How an Industrial Goods Company Overcame Its Weak Execution Culture. Harvard Business Review. June, pp: 13-21.
- Steiger, R. 1997. Inimesekeskne juhtimine. Tartu Fontes
- Stevens, J.M, Beyer, J.M. & Trice, H.M. 1978. Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. The Academy of Management Journal, 3, pp: 380-396. EBSCO andmebaasist välja otsitud 06.09.2011
- Suve, P. 2011. Politsei areng läbi aegade. Riigikogu toimetised nr 23. <http://riigikogu.ee/rito/index.php?id=14438&op=archive2> välja otsitud 19.03.2012.
- Sünonüümi sõnastik. <http://portaal.eki.ee/dict/synonymid> välja otsitud 11.11.2011.
- Trochim, W. 2006. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survey.php> välja otsitud 05.08.2011. Decision 36, no. 4, pp. 226 – 331.
- Turvalisuspoliitika 2011. Sisekaitseakadeemia
- Türk, K. 2005, Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vabariigi Valitsuse 2007-2011 aasta tegevusprogramm. http://www.valitsus.ee/failid/2007_12_20_VV_tegevusprogramm_LOPLIK.pdf välja otsitud 11.04.2011
- Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia Kirjastus
- Vandenabeele, W. 2010. Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? Review of Public Personell Administration 31(1), p. 87-107. SAGE andmebaasist välja otsitud 29.11.2011
- Vesso, S. ja Saue, K 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn Äripäeva kirjastus
- Wiley,C. 1997. What Motivates Employees According to Over 40 years of Motivation Surveys. International Journal of Manpower, Vol 18, No 3, 1997, pp. 263 – 280. SAGE andmebaasist välja otsitud 15.03.2011

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1 Planeeritud valimi sotsiaaldemograafiline ülevaade.....	43
Tabel 2 Olulised ja vähem olulised motivaatorid enne 1946 sündinutel.....	53
Tabel 3. Olulised ja vähem olulised motivaatorid 1946 – 1964 sündinutel.....	54
Tabel 4 Olulised ja vähem olulised motivaatorid 1965- 1976 sündinutel.....	55
Tabel 5. Olulised motivaatorid ja organisatsiooni võimalused 1977- 1997 sündinute arvates.....	56
Joonis 1 Herzbergi kahefaktori teooria, autori kohandatud.....	17
Joonis 2 6W rakendamise mudel autori poolt kohandatud.....	24
Joonis 3 Organisatsiooni formaalsed ja mitteformaalsed tunnused (Steffen, Canner ja Neilson 2008), autori kohandatud.....	27
Joonis 4 Avaliku teenistuse teoreetiline mudel Anderfuhren-Biget, Varone, Giaugue, Ritz 2010 järgi, autori kohandatud.....	32
Joonis 5. PPA struktuur, autori koostatud.....	38
Joonis 6 Etapiviisiline kaardistusuurimuse plaan, autori poolt koostatud.....	42
Joonis 7. Küsimustikule vastanute sotsiaaldemograafiline jaotuvus.....	47
Joonis 8. Ametnike ootuste ja organisatsiooni võimaluste võrdlus.....	48
Joonis 9. Organisatsiooni liikmete ootused organisatsiooni võimalustele.....	48
Joonis 10. Juhtide ootuste ja organisatsiooni võimaluste võrdlus.....	49
Joonis 11. Motivatsioonitegurid, mida peetakse vähem motiveerivateks.....	50
Joonis 12. Palgata puhkusepäevade mõju vastanutele.....	51
Joonis 13. Vastanute ootused motivatsioonisüsteemi rakendamisele.....	52
Joonis 14. Tööstaaži järgne jaotuvus 1946- 1964 sündinutel.....	54
Joonis 15 Arenguestluste vajalikkus organisatsiooni liikmete hinnangul.....	57
Joonis 16 Hinnangud arenguestluste läbiviimisele.....	58
Joonis 17. Autori poolt välja töötatud motivatsioonisüsteemi mudel.....	67
Joonis 18 Motivatsioonitegurite kaardistusvorm.....	70

LISA 1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI KÜSIMUSTIK

Küsimustik koosneb 21-st küsimusest ning selle täitmine võtab aega maksimaalselt 10 minutit. Küsimustiku vastused on anonüümsed ja tulemusi kirjeldatakse üldiselt. Palun andke oma hinnang küsimustes 1, 7 ja 9 toodud väidetele, kus hinnangute skaala on **5 palline** ja ära on toodud skaala **madalaim väärtus (1) ja kõrgeim väärtus (5)**. Küsimustes 2, 6 ja 8 saate lisada vabas vormis kommentaari. Küsimustes 3- 5, 10, 12- 13 palun valige üks või mitu vastusevarianti. Vastuseid küsimustele 10- 13 analüüsitakse ainult auditi käigus. Küsimustes 14- 21 valige üks variant, mis kirjeldab Teie tausta.

Jaksu küsitluse täitmisel!

1. Kui oluline on Teie jaoks allpool toodud võimalik motivaator?

(Kõikide järgnevate motivaatorite puhul kasutati Likerti skaalat, madalaim väärtus 1 „ebaoluline“, kõrgeim väärtus 5 „väga oluline“)

TÖÖKESKKOND

Kaugtöö võimaldamine

Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas

Ühised töövälised üritused/ ettevõtmised

Tasuta tervisekontroll

Erinevad sportimisvõimalused

Kaasaegsed töötingimused

Riigiametnike puhkuse tingimused

Lisapuhkusepäevade andmine

TÖÖÜLESANDED

Võimalik valida tööülesannete täitmise järjekorda

Planeerida ise oma tööaega

Tehtud ettepanekud arvestatakse töö korraldamisel

Juhtide poolt pidev tagasiside andmine töösooritustele

Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund)

Vaheldusrikkad tööülesanded

Iseseisvus oma otsuste tegemistel

Kindlate objektiivsete kriteeriumite väljatöötamine nn punktisüsteem

TÖÖTASU

Konkurentsivõimeline palk

Kindel ja selge palgasüsteem

Töötasu suurendamine

Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund jms)

Töötulemustest ja töökvaliteedist lähtuvalt lisatasu maksmine

Töötasude sõltumine individuaalsest panusest

Koolituskulude hüvitamine

Muud hüved (telefoni ja isikliku sõiduauto kasutamise kompensatsioon jms)

KARJÄÄR

Ametikohal edasiliikumise põhimõtted on selged

Ametnike rotatsioon organisatsioonis

Eripension (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)

Edutamine

Välislähetused

Täiendkoolitused

Kõrghariduse tasuta omandamine Sisekaitseakadeemias (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)

TUNNUSTUSED

Tänukiri, aukiri

Teenetemärgid, ordenid

Rahaline preemia

Autahvel

Nimeline meene (relv, mõõk, kell jms)

Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul

Kiituse avaldamine elektroonses keskkonnas (meili teel, siseveebis jms)

Persoonilood (Radar, siseveeb)

Valdkonna „parima“ statuudi kandmine

2 Kas on veel nimetamata motivaatoreid, mis Sind innustaksid?

(Vastuse saab esitada vabas vormis).

3. Mida võtta aluseks motivatsioonisüsteemi välja töötamisel?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

Ametikohtade hindamistulemuste regulaarne ülevaatamine

Arenguvestluste süsteemi toimimine

Ametnikele individuaalsete arengukavade koostamine

Sisekommunikatsiooni toimimine

Juhtide selgitused oma otsustele

Töötasude sõltumine struktuuriüksuse panustamist

Kehtestatud kindel tulemustasude/lisatasude maksmise kord

Kindlate subjektiivsete hindamiskriteeriumite välja töötamine nn juhi poolne hinnang ametnikule

4. Kes peaksid koostama motivatsioonisüsteemi?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

Juht ja alluv omavahelisel kokkuleppel

Välja töötatud laiapõhjaliselt (kaasatud palju erinevaid ametnikke)

Juhid

PPA juhtkond

Sätestatud õigusaktides (dokumenteeritud käskkirjades, seadustes jms)

5. Milline peaks olema motivatsioonisüsteemi rakendamine?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

Üle organisatsiooni ühtselt kohaldatav

Bürokratlik süsteem

Igas struktuuriüksuses erinev motivatsioonisüsteem, arvestades töö spetsiifikat

Individuaalset panust arvestav organisatsiooni eesmärkide täitmiseks

Meeskondlikku panust arvestav organisatsiooni eesmärkide täitmisel

Süsteem on paindlik ja võimalik kiirelt muuta

Kindel ja selge karjäärisüsteem

6. Mida peaks veel arvesse võtma motivatsioonisüsteemi väljatöötamisel?

(Vastuse saab esitada vabas vormis).

7. Milline on tänane võimalus kasutada järgnevaid motivaatoreid ?

(Kõik järgnevad motivaatorid esitati Likerti skaalal, madalaim väärtus 1 „ebaoluline“, kõrgeim väärtus 5 „väga oluline“)

TÖÖKESKKOND

Kaugtöö võimaldamine

Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas

Ühised töövälised üritused/ ettevõtmised

Tasuta tervisekontroll

Erinevad sportimisvõimalused

Kaasaegsed töötingimused

Riigiametnike puhkuse tingimused

Lisapuhkusepäevade andmine

TÖÖÜLESANDED

Võimalik valida tööülesannete täitmise järjekorda

Planeerida ise oma tööaega

Tehtud ettepanekud arvestatakse töö korraldamisel

Juhtide poolt pidev tagasiside andmine töösooritustele

Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund)

Vaheldusrikkad tööülesanded

Iseseisvus oma otsuste tegemistel

Kindlate objektiivsete kriteeriumite väljatöötamine nn punktisüsteem

TÖÖTASU

Konkurentsivõimeline palk

Kindel ja selge palgasüsteem

Töötasu suurendamine

Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund jms)

Töötulemustest ja töökvaliteedist lähtuvalt lisatasu maksmine

Töötasude sõltumine individuaalsest panusest

Koolituskulude hüvitamine

Muud hüved (telefoni ja isikliku sõiduauto kasutamise kompensatsioon jms)

KARJÄÄR

Ametikohal edasiliikumise põhimõtted on selged

Ametnike rotatsioon organisatsioonis

Eripension (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)

Edutamine

Välislähetused

Täiendkoolitused

Kõrghariduse tasuta omandamine Sisekaitseakadeemias (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)

TUNNUSTUSED

Tänukiri, aukiri

Teenetemärgid, ordenid

Rahaline preemia

Autahvel

Nimeline meene (relv, mõõk, kell jms)

Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul

Kiituse avaldamine elektroonses keskkonnas (meili teel, siseveebis jms)

Persoonilood (Radar, siseveeb)

Valdkonna „parima“ statuudi kandmine

8. Kas on veel mingisuguseid motivaatoreid, mida on võimalik tänasel päeval kasutada, aga eelnevalt mainitud polnud?

(Vastuse saab esitada vabas vormis).

9. Kas võetud palgata puhkuse päevad on mõjutanud Teie motivatsiooni?

(Esitati Likerti skaalal, madalaim väärtus 1 „mõjutas ebaoluliselt“, kõrgeim väärtus 5 „mõjutas väga oluliselt“)

10. Kas olete rahul praeguse kehtiva karjäärisüsteemiga?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

üldiselt jah

ei

ei oska öelda

see ei motiveeri

see ei ole rakendunud

see pole põhjalik

see ei arvesta ametnike huviga

karjäärisüsteem puudub

11. Kuidas saaks Teie arvates praegust karjäärisüsteemi parandada?

(Vastuse saab esitada vabas vormis).

12. Mis tähendab Teie jaoks arenguestlus?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

võimalus läbi rääkida töötingimuste, sh koolituse ja palga osas

võimalus rääkida suu puhtaks

kahe võrdse inimese dialoog

võimalus juhilt küsida ja teha ettepanekuid, mida igapäevatöö tempos on harva võimalik

võimalus planeerida koos juhiga enda karjääri

võimalus saada tagasisidet enda tööle

võimalus planeerida töötaja arengut perioodi lõikes
ideid, mida kasutada asutuse ja töötaja edasisel arengul
tagasiside koostöö ja suhete osas meeskonnas
võimalus saada tagasisidet enda tööle juhina
võimalus anda töötajale tagasisidet
taustainfo ja põhjus, mis on mõjutanud töötaja tulemuslikkust
ajaraiskamine
Ei oska öelda, kuna arenguvestlust pole minuga läbi viidud

13. Mis peaks olema arenguvestluse korraldamises teistmoodi?

(Valida võib mitu vastusevarianti)

Rohkem, kui kord aastas
Vähem, kui kord aastas
Võiks anda tulemusi
Planeeritud
Ei muudaks midagi

14. Milline alltoodust kirjeldab kõige paremini Teie positsiooni organisatsioonis?

Juht, kellel on alluvaid (nii politseiametnik kui avalik teenistuja)
Spetsialist (nii politseiametnik kui avalik teenistuja)

15. Sugu

Mees
Naine

16. Palun märkige oma vanus

Kuni 21 aastat
22- 26 aastat
27- 31 aastat
32- 36 aastat
37- 41 aastat
42- 46 aastat
47- 51 aastat
52- 56 aastat
57- 61 aastat

62- 66 aastat

67 või rohkem aastat

17. Haridus

Põhiharidus

Keskharidus

Kutseharidus

Kutsekõrgharidus/ Rakenduslik kõrgharidus

Bakalaureusekraad

Magistrikraad/ Magistrikraadiga võrdsustatud haridus

Kõrgem kui magistrikraad

Muu

18. Mitu aastat olete organisatsioonis töötanud?

Kuni 1 aasta

1-5 aastat

5- 10 aastat

Üle 10 aasta

Üle 20 aasta

19. Palun määratlege, millises struktuuriüksuses Te töötate

PPA

Põhja Prefektuur

Lõuna Prefektuur

Ida Prefektuur

Lääne Prefektuur

20. Palun määratlege, mis valdkonnas Te töötate

Piirivalve

Korralduspolitsei

Kriminaalpolitsei

Kodakondsus ja migratsioon

Administratsioon

Peadirektorile otsealluvad üksused

Prefektuuride koordinatsioonibüroo

21. Palun määratlege, millise õigusakti alusel Te töötate

Politsei ja Piirivalve seadus

Avaliku teenistuse seadus

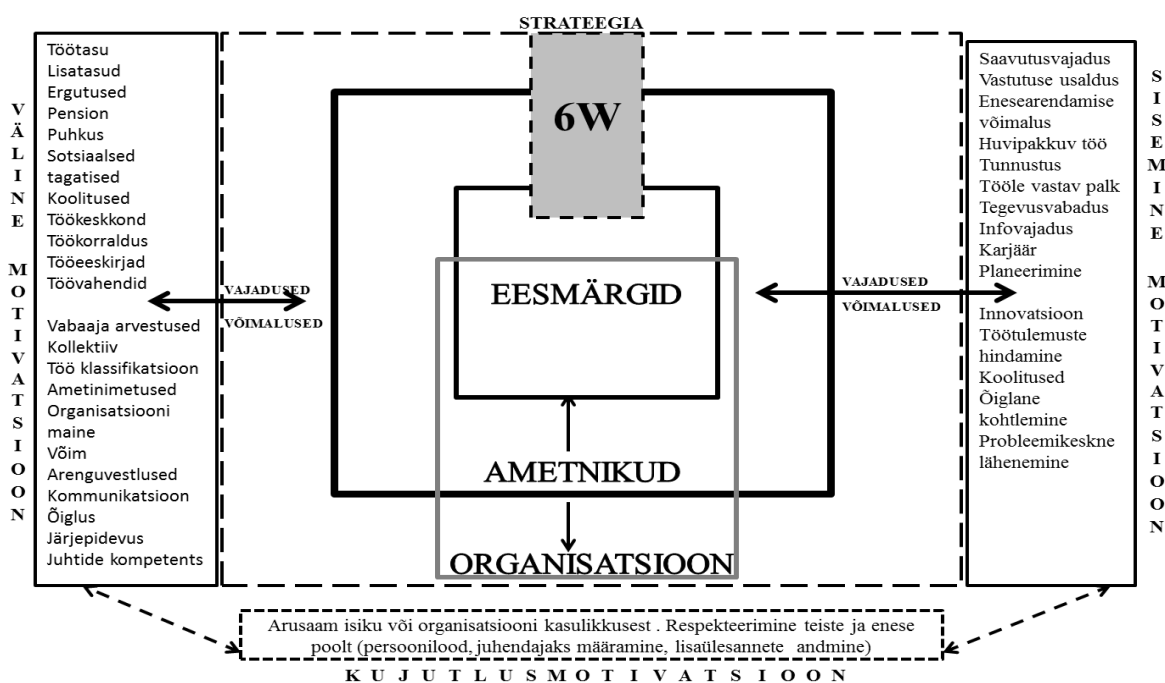
Töölepingu seadus

TÄNAME VASTAMAST !

LISA 2. EKSPERTHINNANGUTE ANKEETKÜSITLUS

Olen kirjutamas Sisekaitseakadeemias magistritööd teemal „Organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem Politsei- ja Piirivalveameti näitel“, mille üks osa on ekspertide arvamuste analüüsimine rakendatava motivatsioonisüsteemi kohta PPA-s. Ekspert hinnangute kogumise eesmärgiks on tagasiside saamine PPA juhtivtöötajatelt, kelle igapäeva tööks on organisatsiooni strateegiline planeerimine ja arendamine, mis on abiks järelduste ja üldistuste tegemisel, motivatsioonisüsteemi mudeli võimalikul täiendamisel ja rakenduseettepanekute väljatöötamisel.

Küsimustele on lisatud lühendatud väljavõtte magistritööst, mis on aluseks eksperthinnangu andmiseks.



Küsimused:

1. Mida tähendab Teie jaoks töötaja motiveerimine?
2. Kuidas tegelikult PPA-s töötajaid motiveeritakse ja millised vahendid on selleks kättesaadavad?
3. Mida Te ise konkreetselt ametnike motiveerimiseks teete?
4. Millised tegevused töötajate motiveerimisel on avaldanud parimat/ halvimat mõju?
5. Kas organisatsiooni poolt pakutavad motiveerimise võimalused peavad kujunema organisatsiooni, ametnike enamuse või indiviidide vajadusi arvestades?
6. Millisena Te näete välja töötamisel olevat süsteemi ja selle sidusust organisatsiooni arengu ning eesmärkide täitmisega?
7. Millest peaks alustama, et välja töötatud süsteem rakenduks?

LISA 3. MOTIVATSIOONITEGURITE VALDKONDLIK JAOTUVUS

TÖÖKESKKOND

- Kaugtöö võimaldamine
- Töötamine hea õhkkonnaga meeskonnas
- Ühised töövälised üritused/ ettevõtmised
- Tasuta tervisekontroll
- Erinevad sportimisvõimalused
- Kaasaegsed töötingimused
- Riigiametnike puhkuse tingimused
- Lisapuhkusepäevade andmine

TÖÖÜLESANDED

- Võimalik valida tööülesannete täitmise järjekorda
- Planeerida ise oma tööaega
- Tehtud ettepanekud arvestatakse töö korraldamisel
- Juhtide poolt pidev tagasiside andmine töösooritustele
- Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund)
- Vaheldusrikkad tööülesanded
- Iseseisvus oma otsuste tegemistel
- Kindlate objektiivsete kriteeriumite väljatöötamine nn punktisüsteem

TÖÖTASU

- Konkurentsivõimeline palk
- Kindel ja selge palgasüsteem
- Töötasu suurendamine
- Lisatöö eest tasustamine (asendamine, ületund jms)
- Töötulemustest ja töö kvaliteedist lähtuvalt lisatasu maksmine
- Töötasude sõltumine individuaalsest panusest

- Koolituskulude hüvitamine
- Muud hüved (telefoni ja isikliku sõiduauto kasutamise kompensatsioon jms)

KARJÄÄR

- Ametikohal edasiliikumise põhimõtted on selged
- Ametnike rotatsioon organisatsioonis
- Eripension (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)
- Edutamine
- Välislähetused
- Täiendkoolitused
- Kõrghariduse tasuta omandamine Sisekaitseakadeemias (vastata Politsei- ja Piirivalve seaduse alusel töötavatel ametnikel)
- Tänu kiri, aukiri
- Teenetemärgid, ordenid
- Rahaline preemia
- Autahvel
- Nimeline meene (relv, mõõk, kell jms)
- Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul
- Kiituse avaldamine elektroonses keskkonnas (meili teel, siseveebis jms)
- Persoonilood (Radar, siseveeb)
- Valdkonna „parima“ statuudi kandmine