

Sisekaitseakadeemia

Politsei-ja piirivalvekolledž

Kristiina Vahersalu

KESKASTMEJUHTIDE JUHTIMISALASE
KOOLITUSVAJADUSE ANALÜÜS
PREFEKTUURIDE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Peep Jaagant, MA

Muraste 2011

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž Muraste kool	Kuu ja aasta: mai 2011
Töö pealkiri: Keskastmejuhtide juhtimisalase koolitusvajaduse analüüs prefektuuride näitel	
Töö autor: Kristiina Vahersalu	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Käesolev lõputöö on koostatud Sisekaitseakadeemia Politsei-ja piirivalvekolledži kõrgharidusrühma BS070 üliõpilase Kristiina Vahersalu poolt teemal “Keskastmejuhtide juhtimisalase koolitusvajaduse analüüs prefektuuride näitel”.</p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning selles on ära toodud ka inglise keelne sisu kokkuvõte. Töö on kirjutatud 39 lehel (pluss LISA 6el lehel) ning sisaldab 14 tabelit. Töö koostamisel on kasutatud kokku 19 allikat, millest 14 on eesti keelsed, 3 inglise keelsed ja 2 on õigusaktid.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada reaalne koolitusvajadus, millest juhtide koolitajad võimalikult efektiivsete juhtimiskoolituste korraldamisel lähtuda saaksid.</p> <p>Uurimisülesanneteks on välja selgitada:</p> <ol style="list-style-type: none">1) kas juhid on praeguste teadmistega rahul või vajavad rohkem juhtimisalast enesetäiendamist;2) kui tihti juhtimisalaseid koolitusi läbi viia;3) milliseid konkreetseid juhtimisalaseid teemasid koolitajad puudutama peaksid, et organisatsiooni, alluvaid ning protsesse tõhusamalt juhtida. <p>Uurimismeetoditena kasutab autor juhtide koolitustel kasutatavaid õpikuid, teoreetilisi</p>	

käsiraamatuid ja internetiallikaid. Eesmärgi saavutamiseks on autor koostanud küsimustiku prefektuuride keskastme juhtidele.

Teema on aktuaalne, kuna efektiivne juhtimine tagab organisatsiooni töö. Teema teeb ka aktuaalseks Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti liitmine üheks struktuuriks 2010ndal aastal, kuna tegemist on kolme erineva juhtimissüsteemiga organisatsiooniga.

Analüüsi tulemina saab autor anda juhtide koolitajatele tagasisidet selle kohta, kuivõrd on vajalik juhtimise koolituse läbiviimine ja millise ajavahemiku jooksul seda läbi viia ning mida koolitustel silmas pidada valides teemat vajaduse järgi.

Võtmesõnad: juhtimine, organisatsioon, võim, motivatsioon, eestvedamine, otsustamine, planeerimine, kontroll, konfliktid

Keywords: management, organization, power, motivation, leadership, determination, planning, control, conflicts

Säilitamise koht:

Vastab lõputöö nõuetele

Juhendaja:

Allkiri:

Kaitsmisele lubatud

Kolledži direktor:

Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISSEJUHATUS.....	5
1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE.....	7
1.1. Avaliku sektori juhtimine	9
1.2. Juhtide klassifikatsioon.....	10
1.3. Juhtimise funktsioonid.....	11
1.4. Võim	21
2. ORGANISATSIOONI JUHTIDE UURING.....	23
2.1. Organisatsiooni lühitutvustus	23
2.2. Uuringu eesmärk, rakendusvõimalused, uurimismeetod, läbiviimine ja valim	24
2.3. Uuringu analüüs.....	24
KOKKUVÕTE.....	34
SUMMARY	36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	37
TABELITE LOETELU.....	39
LISA	40

SISSEJUHATUS

Lõputöö on kirjutatud teemal “Keskastmejuhtide juhtimisalase koolitusvajaduse analüüs prefektuuride näitel”.

Enamuse oma igapäevaelust mängime kindlat rolli mõne organisatsiooni liikmena. Stabiilselt sujuva igapäevaelu toimimiseks vajame kindlat organisatsioonikultuuri, kus igal organisatsiooni liikmel on oma roll ja kohustused, mis moodustavad terviku, millesse me kõik oma panuse anname. Tänapäeva maailm on organisatsioonide maailm: me töötame organisatsioonides, suhtleme organisatsioonidega, kes varustavad meid kaupade ja teenustega. Tänapäeva ühiskonnas ei möödu päevagi, kui me ei puutuks kokku ühegi organisatsiooniga.

Juhtimisest on viimastel aastatel väga palju kirjandust ilmunud. Palju on neid, kes leiavad, et on juhtimise eksperdid. Kahjuks on paljudel inimestel välja kujunenud omad arusaamad juhtimisest ilma, et pole kunagi tegelikult arusaanud juhtimise põhimõtetest. Juhtimise mõiste eeldab rohkem kui mõne artikli lugemist või mõtlemist selle üle, millised suured juhid peaksid olema. (All...12.02.2011)

Teema on aktuaalne, kuna efektiivne juhtimine tagab organisatsiooni töö. Et efektiivset juhtimist tagada, peab juhtimise koolitus olema väga sihipäraselt suunatud juhtide teoreetilise täiendamise ja praktiliste võtete omandamisele. Seetõttu on oluline kontrollida praeguste juhtide seni omandatud teoreetilisi teadmisi ning nende rakendamist praktikas.

Lõputöö teema teeb aktuaalseks Politseiameti, Piirivalveameti ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti liitmine üheks struktuuriks 2010ndal aastal, kuna tegemist on kolme erineva juhtimissüsteemiga organisatsiooniga. Selleks, et juhtimissüsteemid oleksid ühendametis samal tasemel, on vajalik ühtne keskastmejuhtide juhtimisalane koolitus.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada reaalne koolitusvajadus, millest juhtide koolitajad lähtuda saaksid, et viia läbi võimalikult efektiivseid juhtimiskoolitusi.

Uurimisülesanneteks on välja selgitada:

- 1) kas juhid on praeguste teadmistega rahul või vajavad rohkem juhtimisalast enesetäiendamist;

- 2) kui tihti juhtimisalaseid koolitusi läbi viia;
- 3) milliseid konkreetseid juhtimisalaseid teemasid koolitajad puudutama peaksid, et organisatsiooni, alluvaid ning protsesse tõhusamalt juhtida.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor juhtide koolitusel kasutatavaid õpikuid, teoreetilisi käsiraamatuid ja internetiallikaid. Õpikute, käsiraamatute ja artiklite abil teeb autor kokkuvõtte juhtimise alustest.

Empiirilise osana viis autor läbi küsimustiku Politsei-ja Piirivalveameti prefektuuride keskastmejuhtidele.

Töö struktuur koosneb sissejuhatusest, kahest põhipeatükist ja kokkuvõttest. Esimeses põhipeatükis on autor välja toonud üldise juhtimisest ja juhtimise omadustest. Samuti antakse ülevaade juhtimise traditsioonilisematest funktsioonidest, klassifikatsioonist, võimust, eestvedamisest, motiveerimisest, otsustamisest ja konfliktidest ning nende lahendustest.

Lõputöö teine peatükk sisaldab prefektuuride keskastme juhtide küsimustiku analüüsi ning kokkuvõttes toob autor välja järeldused, põhilised tulemused ning ettepanekud.

Käesolevas töös on kasutatud õigusaktide 01.01.2011 ja 01.04.2011 seisuga redaktsioone.

1. ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

Organisatsiooni kujundavad seal töötavad inimesed oma oskuste ja tahtega töötada. Organisatsioonikultuurist sõltub, kas inimesed tunnevad ennast tööl hästi või mitte. Määravaks on tihti juhi käitumine, mida tema väärtustab ja kuidas alluvatesse suhtub. (Alas...1999)

Selleks, et organisatsioonis midagi toimuks, et organisatsioon tõepoolest suudaks pakkuda seda toodet või teenust, mille loomiseks see on ellu kutsutud, tuleb käivitada vajalikud protsessid ja neid protsesse juhtida. (Roots 2005:16)

Juhiks võib pidada iga inimest, kellel on vähemalt üks alluv. Estonian Business School'i teadusprorektor ja juhtimise õppetooli Ruth Alas (2005) vaatab juhtimist kui inimeste tegevuse ja käitumise sihipärast suunamist ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist, selleks et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi. (Alas 2005:12)

Lapsena õpetatakse meile käitumise kuldreeglit – et teeksime teisele seda, mida tahaksime, et nemad meile teeksid. Vaikimisi tähendab see õpetus, et teisi tuleks kohelda lahkuse ja lugupidamisega. Kui juhtimisel oleks oma kuldreegel, kõlaks see niimoodi: “Usalda teisi inimesi nii, nagu sa tahaksid, et nemad sind usaldaksid.” Sellega kaasnev tähendus on: täida oma lubadusi. (Magretta 2002:200)

Hea juhtimisoskus põhineb emotsioonidel ja nende õigesse suunda juhtimisel. Liider peab suunama kollektiivseid emotsioone positiivses suunas. Töösuhetes valitsevad emotsioonid mõjutavad töömoraali, motivatsiooni ja pühendumust. Juhid eeskujud ja hoiakud mõjutavad kogu organisatsiooni emotsionaalset õhkkonda. Halvad suhted juhiga põhjustavad suure tõenäosusega negatiivseid emotsioone, mis omakorda mõjutab soorituse taset ja kogu organisatsiooni edukust. (Virovere, Alas, Liigand 2005:51)

Kui juhid pole usaldusväärsed, ei jaga töötajad oma parimaid ideid ega anna endast kõike. Usalduseta pole organisatsioon usaldusväärne oma liikmetele ega töötajad usaldusväärsed oma kolleegidele. Kui inimesed ei ole valmis üksteisele oma usaldust pakkuma, varisevad

kokku nii meeskonna- kui koostöö. Teisisõnu ei ole ilma usalduseta mingeid tulemusi. (Magretta 2002:201)

Demokraatia põhineb eeldusel, et inimesed on loodud võrdsetena, nii põhineb ka juhtimine – see tähendab, tõeline juhtimine – austusel inimese vastu. Austus tähendab esiteks tunnistamist, et kõik inimesed on erinevad ja seega andekad erinevates valdkondades. Soorituse suhtes on kõige olulisem leida iga töö jaoks õige inimene. Juhtide ülesanne on avastada inimese anne ja paigutada ta sinna, kus ta saab anda oma panuse sooritusse. (Magretta 2002:203)

Juhid saavad paljusid asju korda selle nimel, et inimestel oleks võimalik ennast ise juhtida. Head juhid aitavad inimestel ise ennast juhtida, õpetades neid mõtlema – sageli näidete abil -, milles nad on head (ja milles mitte), kuidas nad töötavad ja õpivad, mida väärtustavad, mis motiveerib: teiste sõnadega nad toetavad enesetundmist. (Magretta 2002:207-208)

Keskastmejuhid on need, kes juhivad nii protsesse kui ka inimesi. Näidates üles austust ning eeskuju oma alluvate ja töötajate vastu tõuseb ka juhi usaldusväärsus ja efektiivsus organisatsioonis. Autori arvates saab heaks juhiks läbi juhtimisalaste koolituste, praktika ning juhtimisalaseid põhitõdesid korrates.

Dee Hock väidab, et juhtimise jaoks kriitilised, kõige olulisemad omadused on:

- 1) *väärikus* - näitaja, mis koosneb lugupidamisest iseenda ja teiste vastu, oma väärtuslikkuse tunnetamisest ja teiste inimeste austamisest. Väärikus tähendab ka sisemiste printsiipide ja väärtuste olemasolu ning nendest kinnipidamisest igapäevaelus;
- 2) *motivatsioon* tähendab seda, et juht peab olema oma tööle ja tegevusele motiveeritud. See eeldab enesemotivatsiooni ja tunnet, et töö pakub rahuldust. Organisatsiooni eesmärkideni jõudmine on olulisem kui isiklik karjäär ja väline tähelepanu. See tähendab ka oskust teisi motiveerida, innustada ja olla visionääriks;
- 3) *võimed* – see tähendab oma võimete ja annete tundmist ning oskuslikku ärakasutamist. On oluline, et juht tunneks oma tugevaid külgi ja kaasaks teisi inimesi tegevustesse, mille jaoks tal endal ei ole piisavalt võimeid. Nii sünnib meeskonnatöö;

- 4) *mõistmine* tähendab terviku nägemist ja kontseptuaalse mõtlemise olemasolu. Mõistmine tähendab ka empaatiavõime olemasolu ja teistest inimestest aru saamist ning oskust asetuda nende seisukohtadele. Siit tuleneb juhi võime kaasata;
- 5) *teadmised* – heal juhil on vaja laialdasi teadmisi. Ta peab orienteeruma nii majanduses, poliitikas kui ka kultuuris. Lisaks sellele vajab juht spetsiifilisi teadmisi, mis on konkreetselt seotud tema tegevusvaldkonna ja majandusharuga. Ta ei tohiks ka unustada, et tema üksi ei saa kunagi teada vastuseid kõikidele küsimustele;
- 6) *kogemused* on olulised, et saada juhiks. Laialt on levinud arvamus, et juht peaks enne juhiks saamist läbima kõik tasemed ametipostidel, kõige madalamast kõige kõrgemani. (Virovere, jt. 2005:52)

Töö autori arvates peab hea juht omama kõiki neid eelnimetatud omadusi, et osata alluvaid hästi juhtida, neid suunata, nõu anda ning paljudes teistes valdkondades orienteeruda. Nende omaduste saamine põhineb individuaalsel tasemel ehk sõltub isiksusest ja võimest need endale saada.

Politsei- ja Piirivalveamet on väga suur avaliku sektori organisatsioon Siseministeeriumi haldusalas, seetõttu toob autor järgnevas peatükis välja avaliku sektori mõiste ning selle juhtimise tasandid.

1.1. Avaliku sektori juhtimine

Avaliku sektori juhtimist seostatakse mõistega avalik haldus. Haldamine on eelkõige materiaalsete väärtuste organiseerimine ja hooldamine. Mõiste „avalik“ on seotud inimestega, kogukonnaga, ühiskonnaga. See tähendab, et inimestele antakse üldist teavet tehtud otsuste ja vastuvõetud dokumentide kohta ja ollakse valmis kaitsma nende huvisid. Avalik haldus on lai mõiste, mis haarab endasse riiki selle ülesannete ja funktsioonidega, mida täidavad erinevad riigiasutused ja institutsioonid, ning võimude lahusust. Avaliku juhtimise all mõistetakse protsesside ja inimeste suunamist organisatsioonides ning organisatsioonidest moodustuvate tervikute põhimõttelist koordineerimist. (Valk 2003:15)

Avalik juhtimine kirjeldab nelja avalike teenuste juhtimise võimalust:

- 1) *tõhus juhtimine* eeldab, et avalikud organisatsioonid peaksid muutuma rohkem äriorganisatsioonide sarnasteks, selle tüübi juhid rõhutavad tõhusust efektiivsuse ja eetika arvelt;
- 2) *postfordistlik juhtimine* – vastupidiselt bürookraatlikele organisatsioonivormidele, mida enamasti seostati autode masstootmisega, rõhutab see suund detsentraliseeritust ja loob paindlikke, suurema autonoomiaga üksuseid, kaotab käsutava ja kontrollitava juhtimisstiili;
- 3) *täiuslik juhtimine* paneb suurt rõhku tugevale eestvedamisele, jagatud väärtustele, selgele visioonile ja kultuurilistele muudatustele;
- 4) *avalike teenuste parandamisele suunatud juhtimine* kasutab erasektori juhtumistechnikaid koos avaliku teenuse traditsiooniliste väärtuste rõhutamisega, väärtustab kvaliteeti, kaasab kodanikke avalike teenuste üle otsustamisse, annab aru oma tegevusest, toetab pidevalt õppiva organisatsiooni ideed, milline oleks võimeline muudatustega kaasa minema. (Valk 2003:19)

Järgnevas peatükis toob autor välja juhtide klassifikatsiooni. Mõistmaks paremini keskastmejuhtide rolli, on autori arvates tähtis tundma õppida ka tippjuhtide ning esmatasandi juhtide osatähtsust organisatsioonis.

1.2. Juhtide klassifikatsioon

Juhtimistasandite järgi jagunevad juhid kolme kategooriasse:

- 1) *tippjuhi* jaoks on lisaks suhtlemisele kõige olulisem tajuda tervikut. Tippjuht peab olema kursis väliskeskkonna muudatustega ja oskama seda organisatsiooni strateegiat kujundades arvestada. Ta peab keskenduma organisatsioonile kui tervikule, arendama seda kui tervikut ja olema muudatuste eestvedaja. Tippjuht on eelkõige strateegiline mõtleja, kes mõtleb tulevikule;
- 2) *keskastmejuhid* vajavad lisaks suhtlemisele oskust teha koostööd ja ehitada üles meeskonda. Terviku nägemine on oluline. Nad on plaanide elluviijad. Kuid nad peavad mõistma, et osakond pole veel organisatsioon ning tuleb olla kursis sellega, mida teised osakonnad teevad, ning olla oma nõu ja jõuga abiks ühiste projektide läbiviimisel. Keskastme juht vajab tippjuhist rohkem tehnilisi oskusi, kuna

projektide läbiviimisel on see tähtis, samuti aruannete ja muude oluliste dokumentide koostamisel;

- 3) *esmatasandi juhid* vajavad suhtlemis- ja meeskonnatööoskuse kõrval kõige enam tehnilisi oskusi ja oma valdkonnaga seotud spetsiifilisi oskuseid, kuna nad juhendavad otseselt töötajaid ning täidavad eelkõige operatiivseid ülesandeid. Terviku nägemine organisatsiooni eesmärkide täitmise ja koostöö kohapealt on ka nende jaoks teatud määral oluline, kuna nad peaksid olema kaasatud ja teadlikud sellest, kuhu organisatsioon peaks minema ja mis on nende osa selles, aga nad ei ole selles tegevuses eestvedajad. (Valk 2003:22)

1.3. Juhtimise funktsioonid

Juhtimise funktsioonidena on kõige rohkem sagedamini välja toodud neli tegevust:

- 1) *planeerimine* - seotud eesmärkide püstitamise, eesmärkide ja kavatsuste formuleerimise ja protseduuride kehtestamisega;
- 2) *organiseerimine* - seisneb ülesannete grupeerimises, töökohtade kavandamises, otsustamisõiguse andmises ning ülesannete jaotamises inimeste vahel. Tulemuseks on organisatsiooni struktuur;
- 3) *eestvedamine* - kujutab endast töötajate motiveerimist tegemaks pingutusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks;
- 4) *kontrollimine* - standardite kehtestamine, tulemuste hindamine vastavalt kehtestatud standarditele ning organisatsiooni eesmärkidele mittevastavate tegevuste korrigeerimine. (Alas 2005:12)

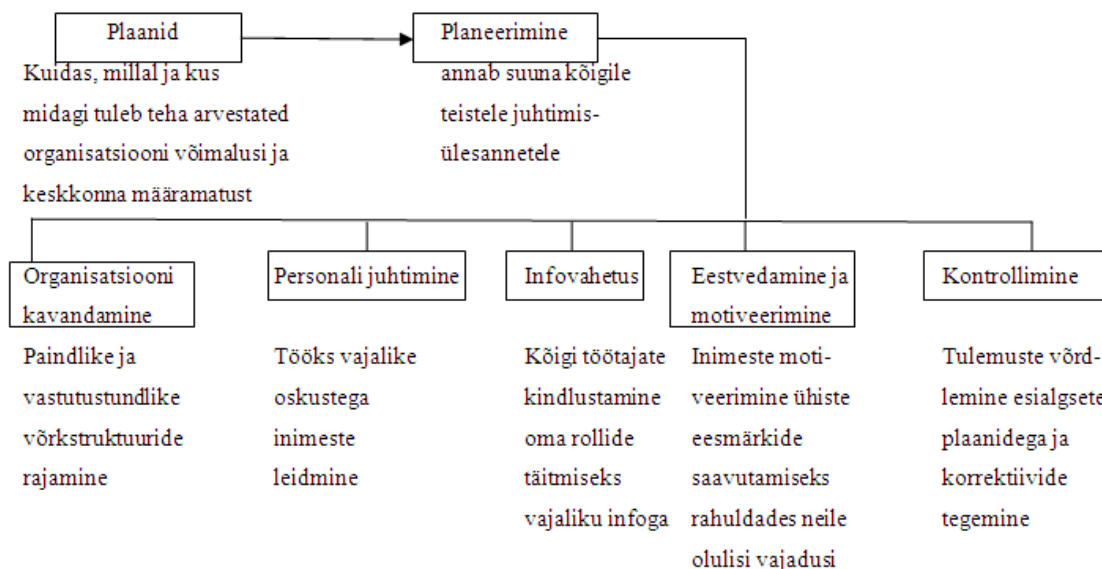
Need tegevused peavad tagama organisatsiooni käsutuses olevate ressursside sellise juhtimise, et eesmärgid saavutataks kõige efektiivsemal moel. Ressursid jagunevad inimressursiks, rahalisteks vahenditeks, füüsilisteks vahenditeks ja inforessursiks. (Alas 2005:12)

Planeerimine ja kontroll

Väliskeskkonnaga arvestamine nõuab organisatsioonilt ja selle juhtidelt suurt paindlikkust, seepärast peavad juhid oma tegevust pidevalt planeerima. Planeerimine on eesmärgipärane tegevus, mille abil püütakse leida ratsionaalseimat ja tõhusamat teed püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Planeerimise olulisus kasvab eriti pärast teatud muutusi või kriisisituatsioonis. Ta on vajalik segadusest ja süsteemitusest paratamatult tekkida võivate vigade ja lisakulutuste vältimiseks. (Tõnisson 1998:23)

Planeerimisprotsess koosneb kolmest etapist: uuringutest, otsustamisest ja otsuse rakendamisest. Uuringute peamiseks eesmärgiks on planeerimiseks vajaliku usaldusväärse informatsiooni hankimine. Nad peavad jälgima planeeringu ja tegelikkuse ühtivust, kuid samas ei tohi nad kaotada objektiivsust. Uuringutega ei tohiks õigustada juba varem vastu võetud otsuseid. Sel juhul kaotab kogu planeerimine mõtte. Ei saa teha õiget otsust, kui puudub otsustamiseks vajalik informatsioon. Seetõttu ongi otsustamisprotsess tihedalt uuringutega läbi põimunud. (Tõnisson 1998:23)

Tabel 1. Planeerimise mõju teiste juhtimisülesannetele (Alas 2008:53)



Tabelis 1 on kujutatud planeerimise mõju teistele funktsioonidele. Organiseerimine kui juhtimise funktsioon on jagatud kolmeks: organisatsiooni kavandamine, personali juhtimine ja infovahetus. (Alas 2008:53)

Kontrollimine on saadud tulemuste võrdlemine püstitatud eesmärkidega. See on protsess, mille käigus tagatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamine. (Alas 2008:143)

Avaliku sektori kontrollimisel on kolm peamist eesmärki:

- 1) tagada see, et kõik, mis on kord otsustatud, viiakse ka ellu;
- 2) jälgida otsuse tegemise protseduure ja elluviimise täitmist, kindlustada formaalsustest kinnipidamine;
- 3) selgitada ressursside kasutamise otstarbekust ja kooskõla eelarvega. (Tõnisson 1998: 25)

Organisatsiooni juhtimistasandite järgi, kus kontroll läbi viiakse, saab kontrolli liigitada järgmiselt:

- 1) Strateegilist kontrolli viivad läbi tippjuhid. Strateegiline kontroll püüab kindlaks teha, kui tulemuslikud on organisatsiooni funktsionaalse tasandi, äritasandi ja korporatiivse tasandi strateegiad, aitamaks firmal jõuda oma eesmärkidele.
- 2) Taktikalist kontrolli teostavad keskastmejuhid. Keskendutakse iga allüksuse tööle või tootele.
- 3) Operatsioonide kontrolli viivad läbi esmatasandi juhid ning see keskendub toodeteks ja teenusteks muutmise viisi kontrollile. (Alas 2008:144)

Kontrollimine algab eesmärkide püstitamisest ja standardite väljatöötamisest. (Alas 2008: 143)

Kontrolliga haakub tihedalt ka vastutuse küsimus. Võim avalikus sektoris peab käima käsikäes vastutusega. Osad väidavad, et vastutust ei saa delegeerida, kuid see on tänapäeval liiga lihtsustatud lähenemine. Võim ilma vastutuseta viiks esimese kuritarvitamiseni. Kui ametnikul on kohustus mingi ülesanne ellu viia ja võim selle teostamiseks, siis peab ta vastavate tagajärgede eest ka vastutama. Samas on reaalses elus palju näiteid, kus inimene kasutab küll võimust tulenevaid privileege, kuid ei tunneta vastutust oma tegude eest. See on puuduliku poliitilise kultuuri üks võimalikest tagajärgedest. Eesti avalikus sektoris andestatakse vigu suhteliselt kergelt ja seepärast on ka ametnike vastutusetunnetus paljudel juhtudel ülemäära madal. (Tõnisson 1998:25)

Eestvedamine

Eestvedamisel pööratakse suurt tähelepanu organisatsiooni visioonile ja luuakse pilt ambitsioonikast ja soovitatavast tulevikust, mis tuleb teha töötajatele võimalikult nähtavaks ja mõistetavaks. Liidri ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüviste. (Conger, Kanungo 1998:8)

Eestvedamise funktsioonid nõuavad juhilt uudsete ja pikaajaliste eesmärkide püstitamist ja realiseerimist ning ühtsete väärtuste kujundamist, tänu millele on võimalik anda tegevusele laiem ja ühtsem tähendus. Siis on võimalik muuta *status quo*'d ning kutsuda esile muudatusi töötajate väärtustes, hoiakutes ja käitumises (Conger, jt. 1998:9).

Juht tegeleb organisatsioonis nn kõva poolega: ressursid, struktuur, planeerimine; liider aga mõjutab inimesi. Liidri töö ükskõik millises organisatsioonis on panna inimesed tegema asju, mida nad pole varem teinud, asju, mis pole rutiinsed ja millega võivad kaasneda riskid. (Valk 2003:169)

Mõned inimesed on juhid oma ametliku positsiooni tõttu organisatsioonis, samas kui teised on juhid tänu sellele, kuidas grupiliikmed nendesse suhtuvad. (Northouse 2004:5)

Head liidrid on need, kes omavad mõlemat võimuliiki: nii ametlikku, mis baseerub hierarhial, kui ka mitteametlikku, mis baseerub juhi isiksusel, tema kompetentsusel, karismal ja veendumustel. (Valk 2003:169)

Erinevused juhtimise ja eestvedamise vahel loovad kaks erinevat väljundit. Juhtimine toodab stabiilsust, ennustatavust, korda ja efektiivsust, eestvedamine loob muutusi. (Valk 2003:169)

Doherty ja Horne toovad välja kolm kategooriat tegelasi, kes toimetavad avalikus sektoris:

- 1) *administraator* - viib ellu poliitikat. Tal ei ole eriti mõju, ta on pühendunud täideviimisele;
- 2) *juht* - tegeleb peamiselt tõhususega ja asjade korrektse sujumisega. Ta loob süsteeme ja nõuab muudatusi, kui on selge et olemasolevad süsteemid ei tööta;
- 3) *liider* - peamise asjana on huvitatud mitte asjade õigesti tegemisest, vaid õigete asjade tegemisest. Ta veedab palju aega oma ajast püüdes täpsustada visiooni,

eesmärki ja tegutsemissuundasid. Ta on loov ja vastuvõtlik muudatustele. (Valk 2003:169)

Töö autori arvates on eestvedamisel tähtsaks komponendiks veendumuste ja nende tegelikkuse nägemuse olemasolu. Inimesed tihtipeale otsivad eeskujut, keda järgida ja usaldada. Seda eeskujut nähakse tihtipeale liidrite näol, keda teatakse ja austatakse ning kes töötab nii oma alluvate kui ka organisatsiooni nimel. Ka keskastmejuht on liider ning eeskujuks ümber olevatele töötajatele.

Motiveerimine

Motivatsioon on kooslus suhtumistest ja väärtustest, mis eelpaljab inimese käitumise spetsiifilises, eesmärgisuunitletud käitumises. See on nähtamatu sisemise seisund, mis annab inimesele energiat eesmärgile suunatud käitumises, mis võib olla jagatud kahe komponendi vahel : 1) käitumise suund; 2) käitumise tugevus. (Ivancevich 2001:298)

Motivatsioonifaktorite-ja teooriate tundmine võimaldab juhtidel kergemini saavutada organisatsiooni eesmärke, samuti aitab see mõista, mis on need tegurid, mis panevad töötajaid tööle, mis mõjutavad nende valikuid, millest sõltub nende rahulolu ja koostöötaja jne. (Valk 2003:184)

Töö autori arvates on nii juhi motivatsioon, kui ka alluvate motivatsioon ning nende motiveerimine töö tegemisel olulisel kohal. Motivatsiooni on võimalik tõsta erinevate meetoditega, tähtis on seejuures arvestada isiku iseloomu ning vajaduste ja tahtega, mis tuleks välja selgitada võimalikult kiiresti alates hetkest, kui inimene on organisatsiooniga liitunud. Töötajate motivatsiooni võib tõsta mõjutamis- ja suhtlemisostkustega, mis aitavad ka saavutada häid tulemusi.

Kaks tuntumat vajadustel põhinevat motivatsiooniteooriat

Kaasaegsed motivatsiooniteooriad toetuvad rohkemal või vähemal määral inimeste vajaduste kindlaksmääramisele ja nende rahuldamise teede selgitamisele. Tänapäeva motivatsiooniteooriad väärtustavad kõrgelt inimestevahelist suhtlemist ja koostööd. (Virovere, jt. 2005:59)

Tabel 2. McGregori X-ja Y-teooria

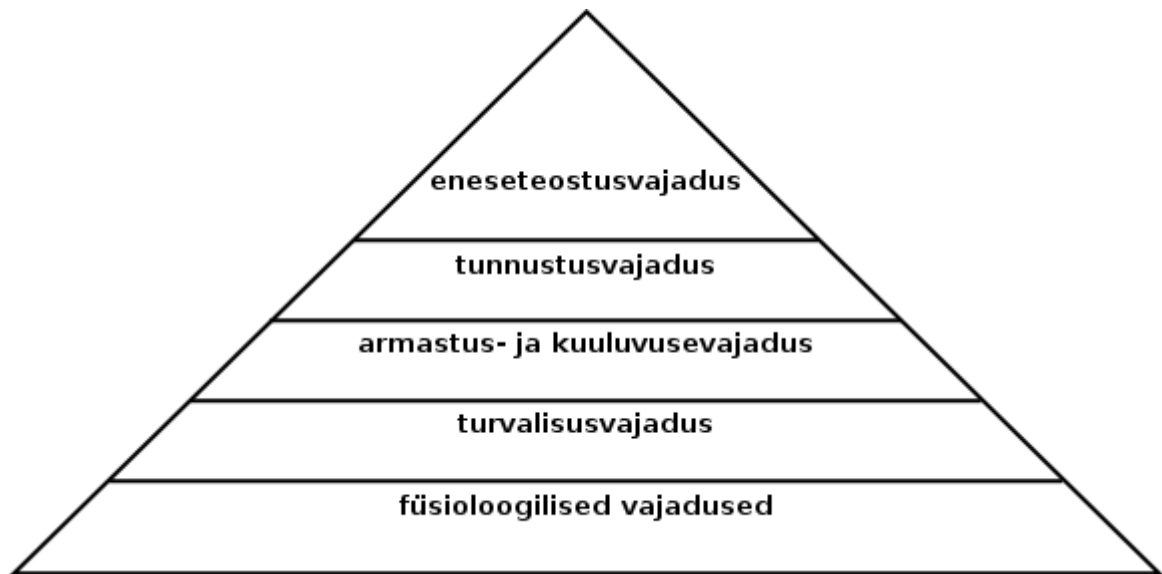
X-tüüp	Y-tüüp
Enamik inimesi on laisad ja väldivad võimaluse korral töötegemist	Töö on inimese jaoks loomulik tegevus nagu puhkus või mäng
Inimesed vajavad vahetut juhendamist, nad asuvad tööle vaid karistust kartes	Kui inimene on oma jõupingutused suunanud tulemuse saavutamisele ja ta on sellele tegevusele pühendunud, on ta võimeline end ise kontrollima ja juhendama
Enamik inimesi väldib vastutust ja neil pole ambitsioone. Peamine on turvalisus	Keskmi inimest on võimalik õpetada võtma ja otsima vastutust
Inimesed on teatud mõttes robotid, enamik neist ei ole võimeline loominguliseks ja loovaks tööks	Paljud inimesed on võimelised loominguliseks ja loovaks tööks
	Keskmise inimese intellektuaalne potentsiaal on tänapäeval alles osaliselt kasutatud

(Virovere, jt. 2005:60)

McGregori X-ja Y-teooria tabeli järgi võib välja lugeda, et X-tüüpi inimesi on vaja tööle sundida, neil pole ambitsioone ning nad ei taha tööd teha. Y-tüüpi inimesi on vaja rohkem motiveerida ning nad lähenevad tööülesannetele loominguliselt. (Virovere, Alas, Liigand 2005:60)

Ka juhid jagunevad X-ja Y- tüüpideks ning suhtuvad oma alluvatesse vastavate põhimõtete kohaselt. (Virovere, jt. 2005:60)

Tabel 3. Maslow' vajaduste hierarhia



(Virovere, jt. 2005:61)

Kolme esimest kategooriat võib liigitada kui defitsiidi vajadusi, nelja järgmist kui olemise vajadusi. Defitsiidi vajadus tähendab seda, et need vajadused vajavad vähemalt minimaalset rahuldamist, enne kui teisi vajadusi saab rahuldada. Maslow' arvates on neljas, sotsiaalse tunnuste vajadus meeste jaoks defitsiidi ja naiste jaoks olemise vajadus. (Virovere, jt. 2005:61)

Autor valis lõputöösse kaks vajadusel põhinevat motivatsiooniteooriat (McGregori X-ja Y-teooria ning Maslow' vajaduste hierarhia), kuna neid peetakse rahuloluteooriateks ning eelolevatest tabelitest võib välja lugeda, mis inimesi ajendab tegema sihikindlat tegevust.

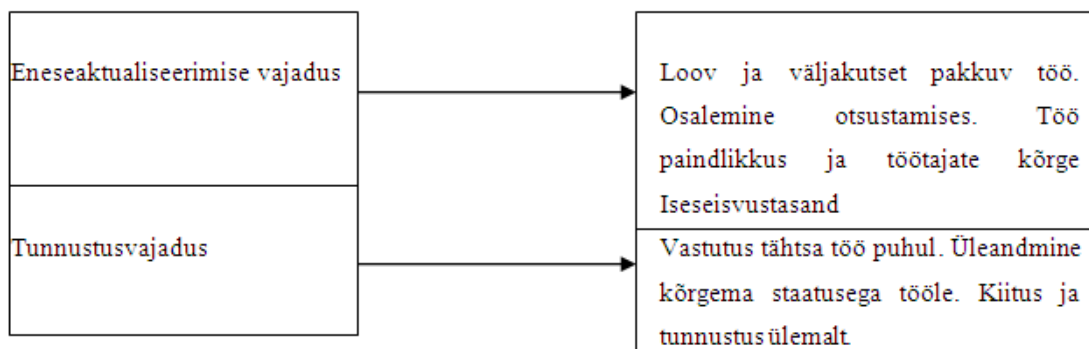
Alluvate motiveerimine

Iga inimene on indiviid ning juhi ülesanne alluvate motiveerimisel on eelkõige inimest tundma õppida ning arvestada tema iseloomu ning vajadustega. Töötajate motiveerimine ei ole alati seotud materiaalsete võimaluste tõstmisega vaid arvesse tuleks võtta ja tähelepanu pöörata iga alluva arvamust ning otsuste vastuvõtmisel neid arvestada. Autori arvates on ka üheks motiveerimise aspektiks suhtlemine mitte ainult formaalsel tasandil tööprobleeme arutades, vaid ka tunda huvi inimese enda vastu.

Sisekaitseakadeemia lektor A. Valk (2003) toob oma raamatus „Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris“ välja erinevaid võimalusi töötajate vajaduste rahuldamiseks tööprotsessis.

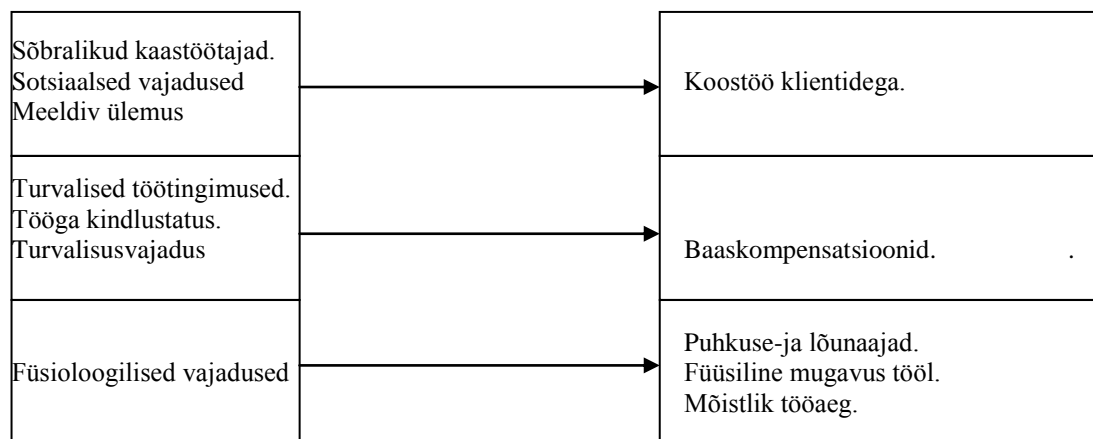
Tabel 4. Erinevaid võimalusi töötajate vajaduste rahuldamiseks tööprotsessis:

Kuidas rahuldada kõrgemaid vajadusi?



(Valk 2003:185)

Kuidas rahuldada madalama taseme vajadusi?



(Valk 2003:185)

Tabelis 4 on kirjeldatud kõrgemate vajaduste rahuldamist, mida võib jagada kahte kategooriasse eneseaktualiseerimisevajaduseks ning tunnustusvajaduseks. Esimese puhul peetakse tähtsaks loovat ja väljakutset pakkuvat tööd, osalemine otsuste vastuvõtmisel ning iseseisvustasandit. Teise puhul vastutust ning kiitust ja tunnustust ülemalt. Madalama taseme vajaduste rahuldamiseks peetakse tähtsaks sõbralikke kaastöötajate olemasolu, sotsiaalseid vajadusi ning meeldivat ülemust, mis motiveerib inimest tegema meeldivamat

ning tõhusamat koostööd klientidega. Baaskompensatsioonide olemasolu, mis põhineb turvalistel töötingimustel, kindlustatus tööga ning turvalisus. Füsioloogiliste vajaduste alla kuuluvad puhkuse- ja lõunaajad, mugavus tööl ning mõistlik ja objektiivne tööaeg.

Roger Burgaffi nõuanded töötajate motiveerimiseks:

- 1) spetsiifilisus. On parem öelda töötajale: “Ma hindan seda suurt tööd, mida sa tegid nende graafikutega,” kui öelda lihtsalt: “Hea töö.”
- 2) töötaja nime kasutamine. Igaüks tahab isiklikku pöördumist ning et tema nimega seostatakse midagi positiivset
- 3) töötajate tegevuse võrdlemine mingite kõrgemate standarditega. “Tom, sinu töö on sama hea või isegi parem, kui ma ise oleksin teinud.”
- 4) komplimentide kogumine. “Täna, Tom, et märkasid. Mul on selle üle hea meel.”
- 5) arvamuste ja nõu küsimine. Kõige olulisemad sõnad, mida töötaja puhul kasutada, on: “Mida sina arvad?” (Gortner, Mahler, Nicholson 1997:309) – võetud Valk 2003:192)

Otsustamine

Otsustamist võib defineerida kui protsessi, milles tehakse kindlaks probleemid ja võimalused ning seejärel valitakse erinevate tegevusvariantide vahel. (Alas...1999)

Otsustamine kui protsess koosneb järgmistest sammudest:

- 1) tuleb jõuda äratundmisele, et mingis küsimuses tuleb otsus vastu võtta;
- 2) põhjuste diagnoosimine ja analüüsimine;
- 3) alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine;
- 4) sobiva variandi valimine;
- 5) otsuste ellurakendamine;
- 6) tulemuste hindamine ja tagasiside andmine. (Alas...1999)

Avaliku sektori otsustamisprotsessi mõjutavad mitmed tegurid. Esiteks, otsuse sisu või olulisus määrab avaliku juhi autonoomia ulatuse otsustamisel, kuna ta peab arvestama erinevate survegruppide huve. Teiseks, avalikul organisatsioonil on teatud limiidid alternatiivide otsimisel, mis vähendab valikuid, kuna nad tegutsevad enamasti standardiseerituse alusel, ressursid on piiratud ja paindlikkus on väiksem kui erasektoris.

Kolmandaks mõjutab otsustamist organisatsiooni kommunikatsioonikanalite efektiivsuse tase ja organisatsioonisisene kontrollsüsteem. On väga tähtis, et otsusega seotus informatsioon jõuaks juhini ja töötajad saaksid võimalusel avaldada oma arvamust või pakkuda ekspertnõu. (Valk 2003:94)

Konfliktide lahendamine

Väga üldiselt võiks konflikti defineerida kui lahkeli või arusaamatust, mille tulemusena tekib pinge, mis ajendab partnereid üksteise vastu tegutsema. Ilmneb huvide lahknemine. Konfliktiks peab olema vähemalt kaks osapoolt ja valdkonnad, kus nende huvid kokku puutuvad. Arusaamatuse taga on lühidalt öeldes ressursid, millest kõigile ei piisa ning erinevused vajadustes, väärtustes, hoiakutes, huvides või eesmärkides. (Palts...28.02.2010)

Parim viis kindlustamiseks juhile kaastöötajate abi on luua nendega head suhted juba enne seda kui sa nende abi vajad. (Alas...1999)

Mõned juhtnõuad:

- 1) kaastöötajate lähemalt tundma õppimine. See ei tähenda suhtlemist väljaspool töökohta. Selgita välja, kas nad on abielus, kas neil on lapsi, kas neil on hobisid. See annab sulle vestlusainet ja võimaldab neid paremini mõista, samuti tekitab neis tunde, et juhile läheb korda, millist elu nende alluvad elavad;
- 2) sõbralikkus. Kaastöötajat nähes kõnetada neid nimepidi. Isiklik pöördumine juhi poolt tõstab alluva enesehinnangut, kuna juht on võtnud vaevaks nende nime ära õppida;
- 3) koostöövalmidus. Kui juht aitab alluvaid välja kui neil on abi vaja, võib juht tulevikus loota ka nende abile;
- 4) ootamatu ebasõbralikkuse põhjuse leidmine. Kui kolleeg halvasti ütleb, võib viga olla ka selles, et tal on paha päev. Kui ta on sageli vaenulik, selgitada välja miks ja katsuda temaga enne ära leppida kui juhil tema abi vaja läheb või olukord omavahel konfliktolukorraks kujuneb. (Alas...1999)

Konfliktis olles ja seda lahendada püüdes ei tohiks keskenduda üksnes oma nõudmiste esitamisele. Oluline on ka põhjendada, miks midagi tahetakse. (Nurmoja 2005:20)

Tuleb välja selgitada meetodid konflikti leevendamiseks, otsustada, millised on põhilised võimalused konflikti lahendamiseks ja valida vastavad kommunikatsiooni- strateegiad. (Virovere, jt. 2005:97)

Töö autori arvates on konfliktidel suur väärtus, kui neid õigesti juhtida. Tuleb välja selgitada mitte ainult konflikti tekkimise allikas, vaid osata ka neid konstruktiivselt hallata. Selle tulemusena võidakse leida loominguilisem tee probleemi lahendamiseks ja tekkida kvaliteetsemad otsused. Konflikti juhtimise ja õige suunamise tagajärjel võib tõenäoliselt kasvada ka alluvate suurem austus ja usaldus juhi vastu.

1.4. Võim

Autor tõi lõputöösse sisse võimu peatüki, kuna võim on otseselt seotud juhtimise funktsioonidega pannes inimesed sihipärasemalt käituma ning eesmärgi täitma. Autori arvates tuleneb keskastmejuhi võim organisatsiooni struktuurist, mis annab juhile teatud õigused ja kohustused kindlal eesmärgil tegutseda. Seetõttu on juhil oluline tundma õppida erinevaid võimu tüüpe ning olenevalt ülesannetest neid rakendada töösse.

Võim huvitab paljusid, ja seda mitte teoreetiliselt, vaid praktiliselt. Võim on see, mis:

- 1) võimaldab teostada oma huve teiste huvidest hoolimata;
- 2) võimaldab piirata teiste vabadust;
- 3) võimaldab saada hüvesid, mida teistel ei ole. (Roots 2005:128)

Võimu tüüpideks on:

- 1) *positsioonil põhinev võim ehk ametlik võim*. Ametlik võim põhineb juhi konkreetsel positsioonil organisatsiooni hierarhias. Juhi positsiooni võim tuleneb tema ametiseisundist ja eeldab töötajate nõusolekut juhi korraldusi täita;
- 2) *karistusel põhinev võim*. See võimu tüüp põhineb karistamisel, sh füüsilisel ja psühholoogilisel ähvardamisel ning karistamisel. Levinud on peamiselt psühholoogilise surve avaldamine ja mitmesuguste karistuste rakendamine;
- 3) *tasul põhinev võim*. See võim seisneb töötajate hüvitamises, avaldades juhi võimalustes mõjutada, suunata ja kontrollida töö tasustamist. Juhist oleneb töötajate töötasu suurus, tema töökoht, töötingimused, edutamine, tunnustamine, jm;

- 4) *karismaatilisusel põhinev võim*. Karismaatiline võim on isikuomadustel baseeruva võimu laiend, mis kasvab välja individuaalsest eripärast ja suhtlemise stiilist;
- 5) *ekspertvõim*. Juhi ekspertvõim põhineb tema kompetentsusel, mis omakorda tugineb tema teadmiste, asjatundlikkusele ja kogemustele; (Virovere, jt. 2005:56)
- 6) *referentvõim*. Käitumise mõjutamine sotsiaalse identiteedi, kuulumise ja meeldimise kaudu. (Randmann...01.05.2011)

Juhid peaksid kombineerima oma seaduslikku võimu teiste võimuliikidega. Näiteks peaks politseijuhil olema piisavalt palju ekspert- ja referentvõimu, et teda toetataks kui liidrit. Kõikide tasandite politseijuhid peaksid teadma oma alluvate töö olemust. (Valk 2003:171)

Autori arvates peaks juhil olema teatud tasemel võimu, et oma alluvaid mõjutada ja panna tegema asju, mida nad muidu ei teeks. Samas on tähtis pidada tasakaalu juhi enda, töötajate ja töö vahel, et ei tekkiks arusaamatusi ja lahkkelisid.

Keskastmejuht peab teadma ning praktikasse rakendama antud lõputöö teoorias käsitletavaid teemasid, et organisatsiooni ja selles olevaid töökaaslasi ning alluvaid juhtida. Juht on oma alluvatele eeskujuks, seetõttu on autori arvates juhtimisalaseid koolitusi tähtis läbi viia ja juhtimisoskusi edendada. Juhtimisoskuseid on võimalik arendada, kui oskuste täiendamisele läheneda teadlikult ja nendega järjepidevalt tegeleda ning süstemaatiliselt täiendada.

2. ORGANISATSIOONI JUHTIDE UURING

2.1. Organisatsiooni lühitutvustus

Politsei- ja Piirivalveamet loodi Politseiameti, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveameti ning Kodakondsuse- ja Migratsiooniameti (edaspidi KMA) ühendamisel 2010ndal aastal. Politseiprefektuuride, piirivalvepiirkondade ja KMA regionaalsete büroode baasil moodustus neli territoriaalselt prefektuuri. (Politsei...01.05.2011)

Politsei ja piirivalve seaduse (edaspidi PPS) § 1 järgi on politsei täidesaatva riigivõimu institutsioon, mis kuulub Siseministeriumi valitsemisalasse ning kelle põhiülesanneteks on avaliku korra kaitsmine, piirihalduse asjade korraldamine, merereostuse avastamine ja likvideerimine, merel otsingu- ja päästetööde korraldamine ning kodakondsuse ja migratsiooni valdkonna asjade korraldamine.

Politsei- ja Piirivalveametil on neli piirkondlikku prefektuuri, mis moodustati politseiprefektuuride, piirivalvepiirkondade ja KMA regionaalsete teenindusbüroode baasil. (Politsei...01.05.2011)

PPS § 5 järgi on prefektuur Politsei- ja Piirivalveameti piirkondlik struktuuriüksus. Prefektuuri koosseisu kuuluvad territoriaalsed ja funktsionaalsed struktuuriüksused ning arestimajad. Territoriaalsed struktuuriüksused on jaoskonnad, kordonid ja piiripunktid ning funktsionaalsed struktuuriüksused on bürood.

Põhja, Lõuna, Lääne ja Ida Prefektuuri põhimääruste § 1 järgi on Politsei- ja Piirivalveameti kohalikud täidesaatva riigivõimu volitusi omavad asutused, mis täidavad seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid ülesandeid, teostavad riiklikku järelevalvet ning kohaldavad riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel, ulatuses ja korras.

Põhja Prefektuur hõlmab tervet Harju maakonda, kus elab ligi 38% kogu Eesti elanikkonnast. Lõuna Prefektuur hõlmab kuut maakonda- Tartu, Jõgeva, Viljandi, Põlva, Võru ja Valga. Ida Prefektuur hõlmab Lääne- ja Ida-Viru maakonda, kokku on teenindataval territooriumil 8 linna ja 27 valda. Lääne Prefektuur hõlmab kuut maakonda- Hiiu, Saare, Lääne, Pärnu, Järva ja Rapla. Prefektuuri omapäraks on ala suurus ja elanikkonna hajusus territooriumil. (Politsei...01.05.2011)

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

Töö autor viis läbi Politsei-ja Piirivalveameti prefektuuride keskastmejuhtidele küsimustiku (vt. LISA). Küsimustiku eesmärk on välja selgitada reaalne koolitusvajadus, millest juhtide koolitajad lähtuda saaksid, et viia läbi võimalikult efektiivseid juhtimiskoolitusi.

Analüüsi tulemina saab autor anda juhtide koolitajatele tagasisidet selle kohta, kui võrd on vajalik juhtimise koolituste läbiviimine ja millise sagedusega seda läbi viia ning mida koolitusteemade valikul silmas pidada.

Autor valis lõputöö valimiks keskastmejuhid, kuna tegemist on juhtimistasandiga, kus inimene on samal ajal nii alluv kui ka juht. Keskastme juht peab lisaks alluvatele ka protsesse juhtima ning tulemuslik juhtimine eeldab oskusi ning teadmisi.

Küsimustiku viis autor läbi interneti keskkonnas www.kwiksurveys.com. Küsimustik sisaldab nii kinniseid küsimusi koos hindamisskaalaga (1- üldse ei ole nõus; 2- ei tea; 3- nõus; 4- pigem nõus; 5- täiesti nõus), kui ka ühte lahtist küsimust. Autor valis küsimustikku antud hindamisskaala, kuna sellise skaala abil on kõige objektiivsem erinevaid arvamusi analüüsida, uurida ning välja selgitada ja mõõta kui võrd vastajad nõustuvad etteantud väitega.

Küsimustiku viis autor läbi 280ne Politsei-ja Piirivalveameti prefektuuride keskastmejuhtide vahel, nendest 140 täitsid küsimustiku ära.

Andmete töötlemiseks kasutas autor tabelitöötlusprogrammi *Microsoft Excel* ning saadud tulemuste väljatoomiseks/analüüsimiseks tabelleid.

2.3. Uuringu analüüs

Autor analüüsis koostatud küsimustiku põhjal erinevate vastajate gruppide (naised ja mehed, kõrgharidus ning kesk- ja keskeriharidus, juhtimisalaste koolituste sagedus, ainult praktiliste kogemuste kaudu saadud teadmised ja vanus) ning üldiste arvamuste tulemusi.

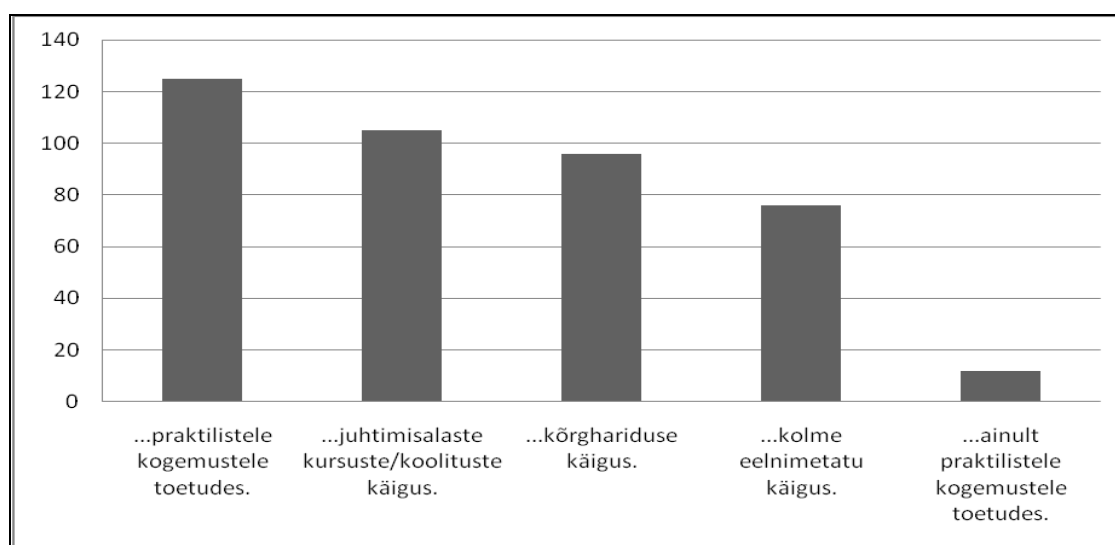
Kuna lõputöö maht ei võimaldanud välja tuua kõikide autori poolt tehtud gruppide tulemusi, valis ta välja kõige suuremate erinevustega grupid.

Autor moodustas grupid selleks, et välja selgitada, kas on oluline juhtimiskoolituste teemade valikul lähtuda gruppide omapärasest või on võimalik üldistatud lähenemine.

Koolitusvajaduse üldine hinnang

68 keskastmejuhti 140st (49%) ehk enamus küsimustikule vastanutest olid 30-40 aastased kõrghariduse omandanud 10-20ne aastase tööstaažiga keskastmejuhid.

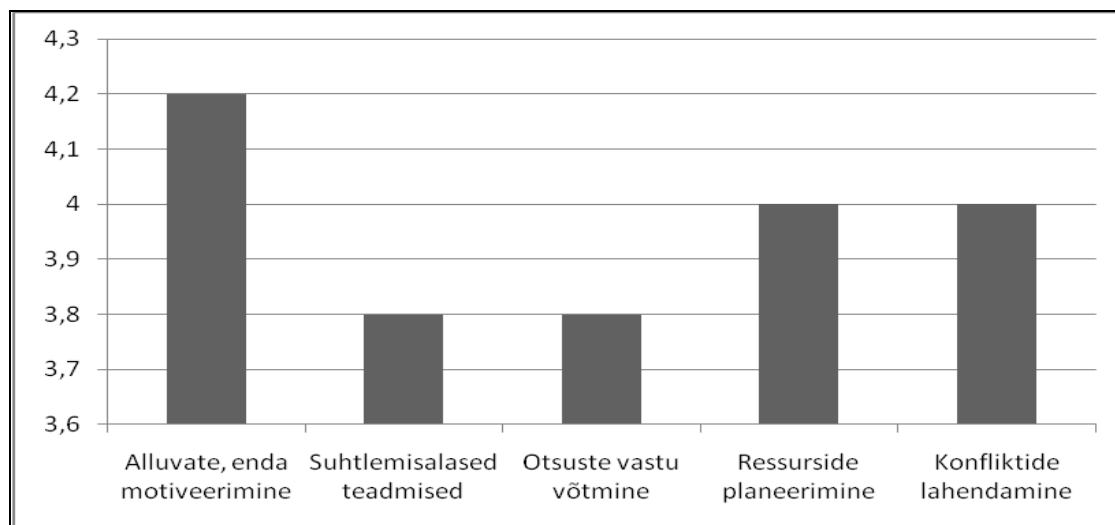
Tabel 5. Üldine vastajate tulemus. Juhtimisalased teadmised olen saanud ...



Üle poolte ehk 54% vastanutest on saanud oma juhtimisalased teadmised nii praktiliste kogemuste, koolituste või kursuste ning kõrghariduse käigus. Kõige rohkem on juhid juhtimisalased teadmised saanud praktilistele kogemustele toetudes tööülesandeid täites (89% vastanutest). Juhtimisalastest koolitustest ja kursustest on osa võtnud 105 (75%) vastajat ning kõrghariduse kaudu saadud juhtimisalaseid teadmisi on saanud 96 (68%) keskastme juhti. 140nest vastajast olid ainult 18 (13%) juhti need, kes pole osalenud juhtimisalastel koolitustel ning pole saanud oma juhtimisalaseid teadmisi kõrghariduse käigus.

Tabelis 5 on näha, et enamus küsimustikule vastajad on saanud juhtimisalaseid teadmisi koolituste, kursuste ja kõrghariduse käigus ning on väike protsent keskastmejuhte, kes on juhtimisalased teadmised saanud ainult praktilistele kogemustele toetudes tööülesandeid täites.

Tabel 6. Üldine vastajate tulemus. Millist teemat peaksid koolitajad rohkem puudutama?



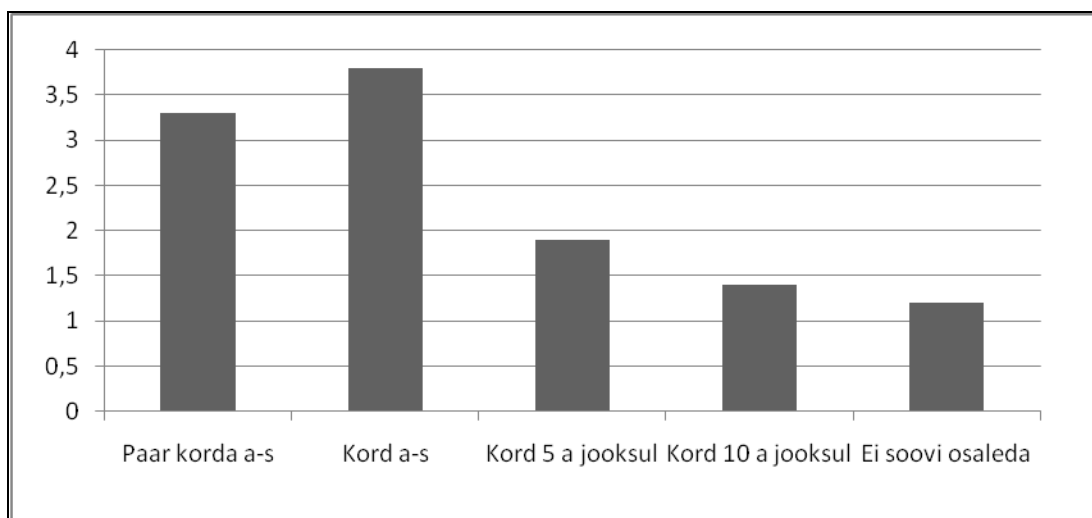
Üldise vastajate keskmise tulemuse põhjal sooviksid kõik tabelis 6 nimetatud juhtimisalaseid teadmisi täiendada, pannes enam rõhku alluvate ja enda motiveerimisele, ressursside planeerimisele ja konfliktide lahendamisele. Kuid oldi huvitatud ka suhtlemisalaste teadmiste ja otsuste vastuvõtmise alal uute teadmiste omandamisest.

Tabelist on näha, et vastajad peavad kõige tähtsamaks motivatsiooni, kuna see annab töötajale kätte jõu, tegutsemistahte ning soovi tegeleda talle määratud tööga. Siiski on oluliseks peetud ka ressursside planeerimise ja konfliktide lahendamise koolituste vajadusi. Autor leiab, et motivatsiooni ja konfliktide lahendamise oskus on otseselt seotud. Ühe osa vajakajäämised ilmnevad teises ning võimendavad probleemi (olgu selleks siis alluvates motivatsiooni puudumine või konfliktid).

Küsitlusest selgus, et kõige vähem tuntakse vajadust suhtlemisalaste teadmiste ja otsustamist puudutavate teadmiste täiendamises. Autor peab sellist tulemust heaks, kuna juhid peavad oma oskusi ja teadmisi suhtlemises ning otsustamiseks piisavalt headeks, siis on kergem tegeleda nende valdkondadega, milles tuntakse vajakajäämist. Suhtlemisoskus ja otsuste vastu võtmise julgus on autori arvates vajalikud teadmised, kuna on alustalaks ja põhjaks kõigele muule nii töös kui elus.

Tulenevalt eelmainitud tabelist võib järeldada seda, et kõik tabelis nimetatud teemad on tähtsad ning vajavad meelde tuletamist ning kordamist, olles olulised komponendid juhtimiskoolituste teemade hulgas.

Tabel 7. Üldine vastajate tulemus. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?



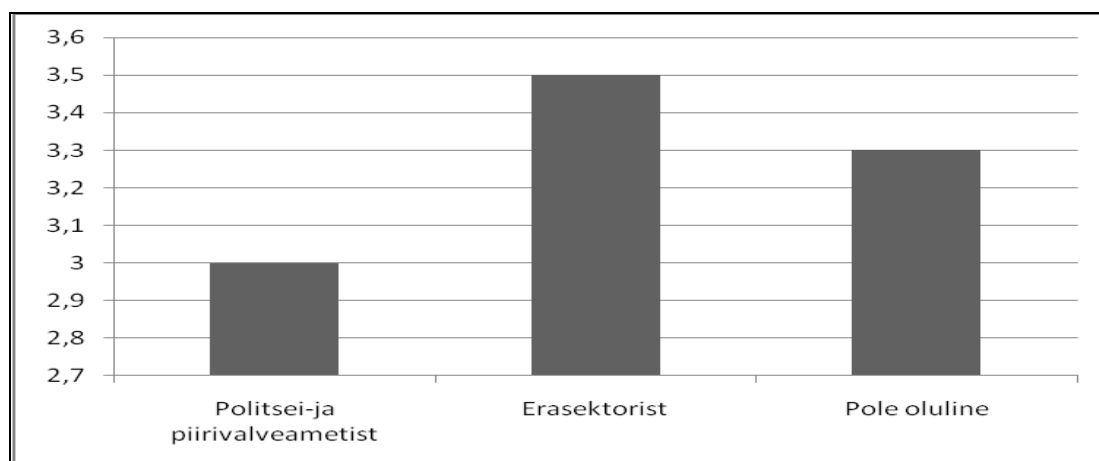
Pigem ollakse nõus osalema juhtimisalastel koolitustel kord aastas, samuti oldi ka nõus osalema koolitustel paar korda aastas.

Autor peab märkimisväärseks seda hulka vastajatest, kes soovisid juhtimisalastel koolitustel osaleda kord aastas või paar korda aastas. Nende valikuvariantide pooldajaid oli enamuses. Tähtis on silmas pidada fakti, et kui teha selliseid koolitusi juhtidele liiga tihti, kaob ära soov ja tahe ning motivatsioon, koolitustest osa võtta. Kuid tehes neid kord-paar aastas on tegu olemasolevate teadmiste piisava üle kordamise ja uute vastuvõtmisega.

Analüüsi tulemusest saab järeldada seda, et juhtimisalaseid koolitusi ja juhtimisalaste teadmiste täiendamist ning kordamist peetakse tähtsaks ning on soov nendes osaleda.

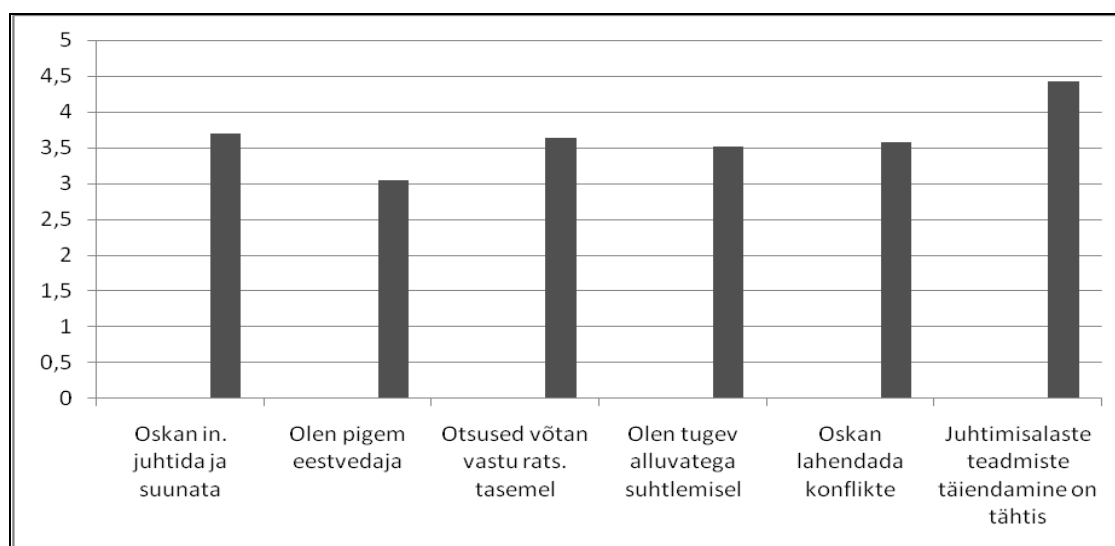
Autori arvates on keskastmejuhtidel ennast tähtis pidevalt ning süstemaatiliselt täiendada teatud juhtimisalastes valdkondades, kuna juhtimise võtted on arenevas ja globaliseerivas maailmas pidevas muutumises.

Tabel 8. Üldine vastajate tulemus. Koolitaja peab olema...



Analüüsi tulemusena selgus, et pigem oodatakse koolituse läbiviijana erasektori, kui Politsei- ja Piirivalveameti esindajat. Tähelepanuväärseks peab autor nende vastajate hulka, kes sooviksid koolitajaid pigem näha erasektorist. See võib anda märku sellest, et soovitakse uusi võtteid, suundi ning silmaringi laiendada ka väljaspool avaliku sektori juhtimise struktuuri.

Tabel 9. Üldine vastajate tulemus. Arvan/tunnen, et...



Väljatoodud tabelis on näha, et juhid tunnevad ennast ühtlaselt kindlana kõikides juhtimisalastes funktsioonides. Samas on vastajad tunnistanud juhtimisalaste teadmiste täiendamise tähtsust.

Autor peab heaks olukorda, kus juhid ise tunnetavad teadmiste täiendamise vajalikkust ning üle poolte vastajatest peavad end tugevaks alluvatega suhtlemisel, oskuses inimesi suunata ja juhtida. Üldiselt võib antud küsimuse tulemusi pidada heaks, sest kõigis pakutud valikutes peavad üle poolte juhtidest end eestvedajaks, konfliktide lahendajaks või tunnetavad enda oskust inimesi juhtida ja suunata pigem heaks.

Üldine ning gruppide vaheline arvamus ühtis ka selles, et heaks juhiks igauks ei saa vaid selleks pigem sünnitakse, kuid edu võib saavutada ka läbi teadmiste.

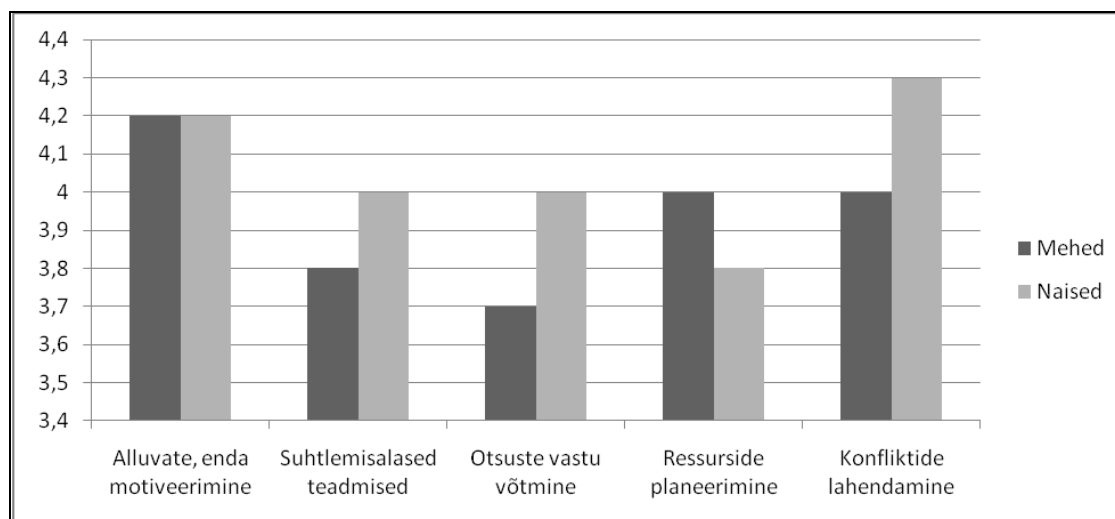
Järgnevalt toob autor välja gruppide vahelised erinevused ning eriarvamused juhtimiskoolituste läbiviimise ja toimumise seisukohalt.

Meeste ja naiste vaheline koolitusvajaduse hinnang

Autor analüüsis meeste ja naiste vahelist erinevust juhtimiskoolituste läbiviimise ja toimumise seisukohalt. 140nest vastajast olid 115 (82%) mehed ja 25 (18%) neist olid naised.

Üldjoontes on nii naised kui mehed sarnaste ootustega juhtimiskoolitajate, teadmiste täiendamise ja juhtimiskoolituste sageduse osas. Erinevuseks on ebakindlus teatud juhtimisalaste valdkondade teadmistes. Uuringu tulemusena selgus, et naised tunnevad end enam ebakindlana otsuste vastuvõtmisel ning konfliktide lahendamisel.

Tabel 10. Meeste ja naiste vastuste tulemus. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?



Tabelis 10 on näha suurt vahet naiste ja meeste vastustes suhtlemisalaste teadmiste täiendamise osas, kus naised soovisid rohkem selle ala teadmiste parandamist. See võib olla otseselt seotud ka tulemusega, et naised ei tunne end kindlalt konfliktide lahendamisel, kuna konfliktide lahendamine vajab väga häid suhtlemisoskusi.

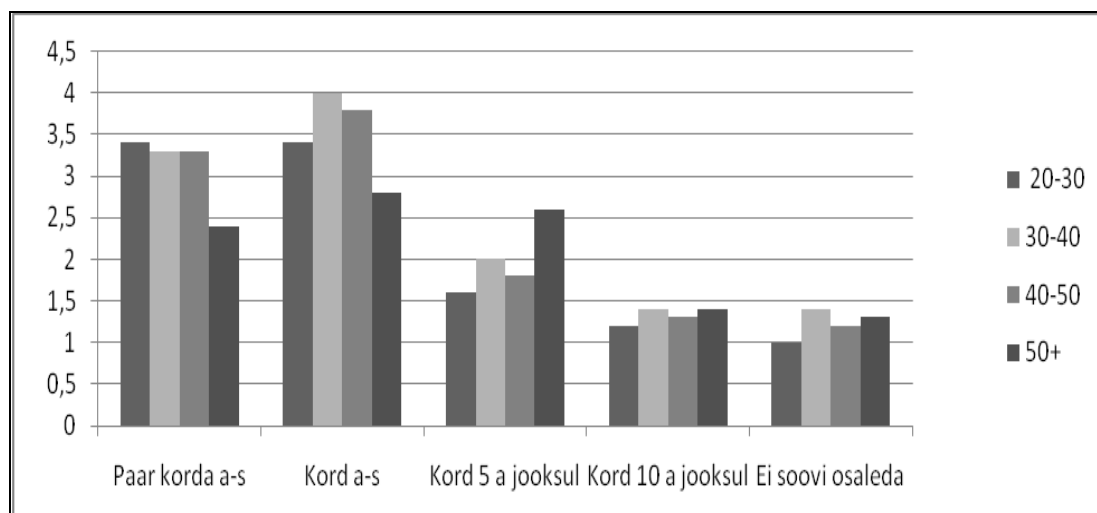
Autor peab huvitavaks seda, et nii mehed kui naised hindasid ühte moodi teadmiste täiendamist enese ja alluvate motiveerimise osas.

Antud tabelist järeleda, et vaatamata soole on juhtimisalastel koolitustel kõikide loetletud teemade õpetamine/käsitlemine oodatud.

Vanuste vaheline koolitusvajaduse hinnang

Vanus mängib juhtumises suurt rolli ning see väljendub elu- ja töökogemuses, uue informatsiooni vastu võtmises ja selle analüüsivõimest. Seetõttu pidas autor tähtsaks analüüsida ning välja uurida keskastmejuhtide vanuse vahelist erinevust ootuste osas juhtumiskoolitustele.

Tabel 11. Vanuste vaheline tulemus. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?



20-50 aastaste arvamus ühtis, kuid üle 50 aasta vanustel juhtidel erines arvamus juhtumiskoolituste toimumise sageduse kohta. Üle 50 aasta vanuste arvates võiksid juhtimisalastel koolitused toimuda kas kord aastas või pigem kord 5e aasta jooksul, kuid 20-50 aastaste arvates pigem kord aastas.

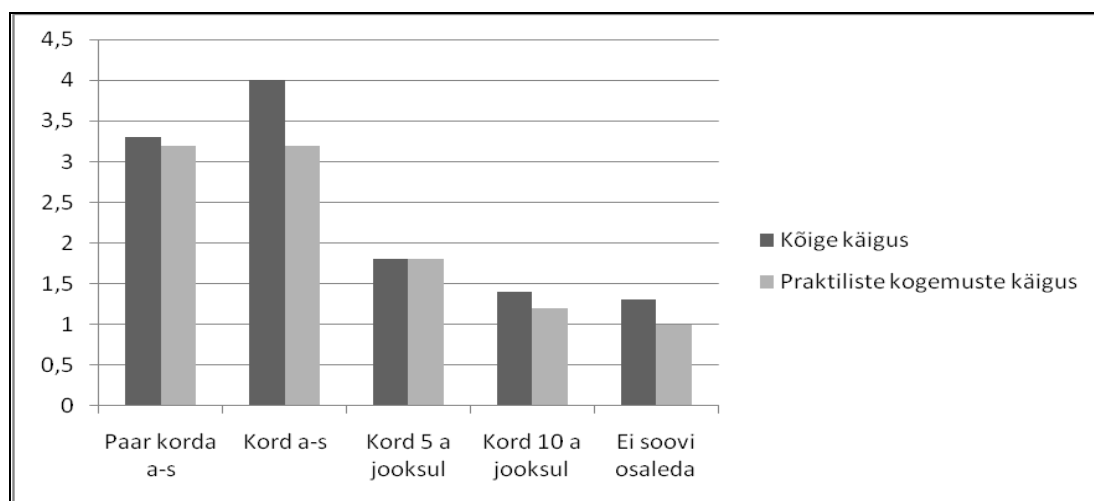
Arvamus erines ka juhtimiskoolitajate seisukoha pealt, kus üle 50 aastased sooviksid näha koolitajaid pigem Politsei- ja Piirivalveameti organisatsioonist, kui väljaspool oma organisatsiooni, mis oli rohkem 20-50 aastaste eelistus.

Eelolevast tabelist võib järeldada, et pigem tunnevad vajadust täiendavate juhtumiskoolituste järele 20-50ne aastased juhid.

Ainult praktiliste kogemuste käigus tööülesannetele toetudes

Autor võrdles ainult praktiliste kogemuste käigus saadud juhtimisalaste teadmistega juhte ning kõrghariduse, juhtimisalaste koolituste/kursuste ning praktiliste kogemuste käigus saadud juhtimisalaste teadmistega (edaspidi kõige käigus) juhtide arvamust.

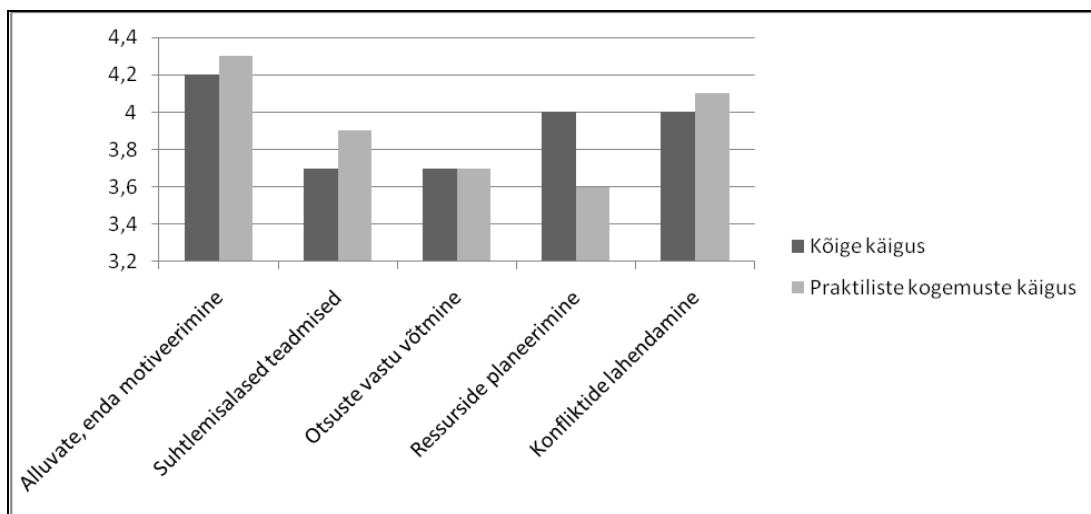
Tabel 12. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?



Praktiliste kogemuste najal juhtimisalased teadmised omandanud juhid on nõus osalema koolitustel nii kord aastas kui ka paar korda aastas. Kõige käigus teadmisi saanud juhid on pigem nõus osalema koolitustel kord aastas.

Samas on tähelepanuväärne, et vaatamata küsimustikule vastanute senisele ettevalmistustasemele on vastanud väljendanud suhteliselt sarnaseid ootusi juhtimisalaste koolituste suhtes.

Tabel 13. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?



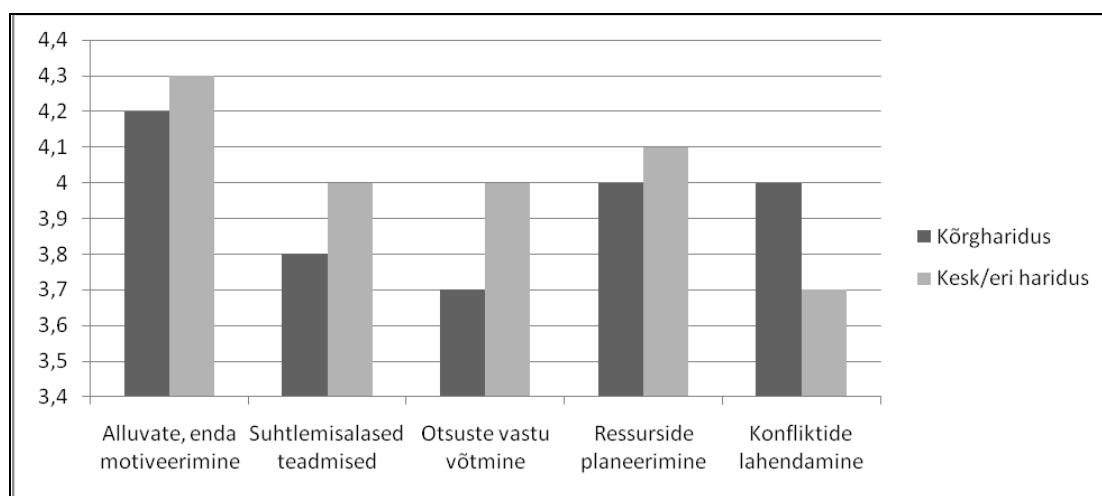
Kõige rohkem soovivad nii kõige käigus teadmisi saanud juhid ja ainult praktiliste kogemuste käigus saanud teadmisi juhid teadmiste täiendamist enda ja alluvate motiveerimise alal. Ainult praktiliste kogemuste käigus teadmisi saanud juhid sooviksid mõnevõrra enam rõhku panna oma suhtlemisalastele teadmistele ja konfliktide lahendamisele. Kõige käigus teadmisi saanud juhid sooviksid pigem rõhuasetust ressursside planeerimisele. Kuid mõlemad grupid peavad tähtsaks täiendada kõiki tabelis nimetatud juhtimisalaseid teadmisi.

Positiivne on asjaolu, et juhtimisalaseid teadmisi praktiliste kogemuste käigus saanud juhid peavad kõiki tabelis 13 juhtimisalaseid teadmiste täiendamist oluliseks ning üldiselt võrreldes kõige käigus teadmisi saanud juhtidega erinevusi autor ei täheldanud. Samuti on positiivseks faktiks kõige käigus juhtimisalaseid teadmisi saanud juhtide tahe ennast täiendada ning arendada oma olemasolevaid oskusi.

Kõrghariduse ning kesk- ja keskerihariduse koolitusvajaduse hinnang

Autor pidas tähtsaks võrrelda kõrgharidusega juhte kesk-ja keskeriharidusega juhtidega, kuna tegemist on kahe erineva haridustasemega.

Tabel 14. Kõrgharidus ning kesk- ja keskeriharidus. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?



Kõrghariduse saanud juhid on enam kindlad oma teadmistes, kui keskharidusega juhid. Mõlemad grupid on pigem nõus, et kõik tabelis 14 nimetatud teemad on väärt enesetäiendamist. Silma torkab kõrgharidusega juhtide väiksem huvi suhtlemisalaste teadmiste ja otsuste vastuvõtmise oskuste arendamise suhtes, samas tuleb välja, et konfliktide lahendamisel tunnevad nad end pigem ebakindlamalt ja sooviksid selles osas enam koolitust. Autor peab huvitavaks asjaolu, et konfliktide lahendamise oskust sooviksid parandada suur osa kõrgharidusega, kuid märkimisväärselt väiksem hulk kesk/eri haridusega töötajaist.

Mõlemad grupid olid ka pigem nõus, et juhtimisalane koolitus võiks toimuda kord aastas, samas ei olnud ka olulist vastuseisu koolituste toimumisele paaril korral aastas.

Kõik küsimused, mis puudutavad koolitustest osa võtmise tihedust näitavad, et kõige enam sooviksid töötajad osaleda juhtimiskoolitustel korra või paar aastas. Seda meelt olid ka kõik vanusegrupid ning neid, kes võtaksid osa koolitustest vaid korra 5e või 10ne aasta jooksul või ei osaleks üldse, on väike osa.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada reaalne koolitusvajadus, millest juhtide koolitajad lähtuda saaksid, et võimalikult efektiivseid juhtimiskoolitusi läbi viia.

Lõputöö eesmärk sai sedavõrd täidetud, et kokkuvõtteks võib keskastmejuhtide poolt täidetud küsimustiku analüüsi põhjal teha järeldusi, kui tihti ning mis teemadel juhtimisalaseid koolitusi läbi viia.

Antud lõputöö raames tõi autor esimeses peatükis välja põhilised teemad, mida autori arvates juhtimiskoolitustel õpetatakse. Seejärel tõi autor välja Politsei-ja Piirivalveameti prefektuuri keskastmejuhtide küsimustiku ja selle analüüsi tulemused ning järeldused.

Läbiviidud küsimustiku põhjal kogutuid andmeid analüüsides, saab lõputöös püstitatud uurimisülesannetele vastuse, et juhtimisalaste teadmiste täiendamiseks ootavad keskastme juhid juhtimisalaste koolituste läbiviimist pigem kord aastas. Olulist vastuseisu ei olnud ka sagedasema, paaril korral aastas, sarnase koolituse läbimise suhtes.

Lõputöös oleva analüüsi põhjal järeldada, et juhid on huvitatud juhtimisalaste teadmiste täiendamisest, kuigi suures enamuses tunnevad ennast kindlalt pea kõigis erinevates olukordades.

Lõputöö küsimustiku vastuste analüüsis selgus, et koolitaja võiks pigem olla väljaspool Politsei- ja Piirivalveameti organisatsiooni (nt. erasektorist), kuigi oldi ka nõus, et juhtimisalaseid koolitusi võivad läbi viia Politsei- ja Piirivalveameti koolitusspetsialistid.

Peetakse tähtsaks enesetäiendamist:

- 1) nii alluvate kui enda motiveerimisel;
- 2) suhtlemisalaste teadmiste täiendamisel;
- 3) otsuste vastuvõtmisel;
- 4) ressurside planeerimisel (inimeste, tehnika, materjalide, kulude, jne planeerimine);
- 5) kui ka konfliktide lahendamisel.

Analüüsi tulemusena selgus ka, et koolitajad peaksid oma juhtimiskoolituste läbiviimisel puudutama kõiki juhtimisfunktsioone puudutavaid teemasid (motiveerimine, eestvedamine, planeerimine, kontrollimine, jne).

Lähtudes eelpool toodust teeb autor ettepanekud:

- 1) kõige otstarbekam oleks juhtimiskoolituste läbiviimine kord aastas;
- 2) juhtimisalaste koolituste läbiviijateks võiksid olla nii erasektori, kui ka Politsei- ja Piirivalveameti koolitusspetsialistid;
- 3) äärmiselt oluliseks tuleks lugeda teoreetiliste teemade kõrval praktiliste ülesannete läbi viimist ja konkreetselt juhtimist puudutavate kaasuste käsitlemist (nt. konfliktide lahendamist, ressursside planeerimist, eestvedamist, jne).

Autori arvamus ühtib ka ühe küsimustikule vastaja arvamusel, et koolituse läbiviija peab olema oma ala professionaal, oskama teooriat praktikaga siduda ning oskama ka atraktiivselt esineda.

Selleks, et heaks juhiks saada peavad olema teatud iseloomu omadused, kuid ainult sellega, ilma koolituseta on raske juhtida, juhtimisprotsessidest aru saada ja otsuseid vastu võtta. Juht peaks ennast pidevalt ja süsteemselt täiendama ning saama uusi kogemusi. Koolitatavatele peab selgitama juhi erinevaid rolle, meeskonnatööd ja eesmärkide seadmist. Enam tuleks käsitleda konfliktide lahendamise praktilisi situatsioone ning otsuste vastu võtmise protsesse.

Lõputöö praktiliseks väärtuseks on juhtide koolitajatele side tagasi andmine selle kohta, kuivõrd on vajalik juhtimise koolituse läbiviimine ja millise ajavahemiku jooksul seda läbi viia ning mida koolitustel silmas pidada valides teemat vajaduse järgi.

Lõputöös sai autor vastuse, et keskastmejuhid soovivad osaleda juhtimisalastel koolitustel. Seetõttu võib antud tööd edasi arendada magistritööks, milles spetsiifilisemalt uurida juhtimisalaste koolituste sisu ja läbi viimist. Samuti välja selgitada õppematerjalide olemasolu (kättesaadavus raamatukogudes, Politsei-ja Piirivalveameti siseveebis, jne), e-õppe ning iseseisva enesetäiendamise vajadust, et juhtidel oleks võimalik vastavalt tööle ja vajadusele teatud abinõu otsida, uurida ning praktikasse rakendada.

SUMMARY

The current thesis is made by cadet Kristiina Vahersalu BS 070 from Estonian Academy of Security Sciences Police and Border Guard College. The topic of the thesis is “The analysis of the necessity of management studies for middle managers in the Prefectures”

The thesis is written in Estonian and has an English summary. The thesis is written in 39 pages (plus addendum on 6 pages) and has 14 charts in it. In the drafting of this work, the author used 14 Estonian resources, 3 English resources and 2 legal regulations.

The purposes of the thesis are:

- 1) to exemplify the real need of management training, from which management trainers could issue from to perform effective management training;
- 2) to exemplify the density of the management trainings;
- 3) to exemplify specific management issues which educational trainers should refer, so that the organization, the subordinates and the processes could be managed effectively.

The research assignment was created to find out whether the middle managers were satisfied with their present knowledge, or were needing more self-education.

As a research method the author used books, theoretical handbooks and internet sources that are used in management training. To achieve the goal of the thesis the author made a questionnaire for the middle managers.

The subject is actual, because effective management ensures the organizational work. Also, because Police board, Border Guard board and Citizen and Migration board were added into one structure in 2010 and the management system of the three organizations are different.

With the results of the thesis, the author can give feedback to management trainers about how necessary the training is, what would be the objective period to do the training and which topics should be considered the most important.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 1999. Organisatsiooni-, juhtimis-, ja suhtlemispsühholoogia alused. Riigikantselei kodulehelt

<http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/atp/Koolitus/oppematerjal/orsgps.htm> välja otsitud 28.02.2010.

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Käsiraamat. Külüm Kirjastus

Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külüm Kirjastus

Conger J., Kanungo R. 1998. Charismatic Leadership in Organizations. SAGE Publications

Magretta, J. 2002. Mis on juhtimine. Kuidas see töötab ja miks on see igapäevane asi. Kirjastus Pegasus.

Nurmoja, M. 2005. Suhtlemispsühholoogia. Sisekaitseakadeemia (kolmas trükk)

Palts, K. Konfliktist ja selle lahendamise viisidest. Tartu Nõustamis- ja Kriisiabikeskuse koduleheküljelt <http://tnk.tartu.ee/0konfliktist.html> välja otsitud 28.02.2010

Politsei- ja Piirivalveamet. Organisatsioonist. Politsei- ja Piirivalveameti koduleheküljelt <http://www.politsei.ee/et/organisatsioon/> välja otsitud 01.05.2011

Politsei ja piirivalve seadus 06.05.2009, jõustunud 01.04.2011 - RT I, 22.03.2011, 11

Põhja Prefektuuri põhimäärus 30.09.2009, jõustunud 01.01.2011 – RTL 2009, 77, 1130

Randmann, L. Võim ja delegeerimine. Tööstuspsühholoogia Instituut <http://www.enop.ee/tpi/randmann/materjal/HHP3540%20-%206.%20Voim%20ja%20delegeerimine.pdf> välja otsitud 01.05.2011

Roots, H. 2005. Loenguid organisatsiooniteooriast. Sisekaitseakadeemia Kirjastus

Tõnisson, K. 1998. Avalike organisatsioonide juhtimine. Riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametnike pädevuskoolitusprogramm

Vadi, M. 1998. Juhid juhtimisest: Eesti kogemus. Tartu Ülikooli kirjastus

Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia Kirjastus

Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Külim Kirjastus

VÕÕRKEELNE KIRJANDUS:

All about Leadership. Free management Libabry homepage

<http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm> välja otsitud 12.02.2011

Ivancevich, J. 2001. Human resource management. McGraw-Hill Companies

Northouse, P. 2004. Leadership. Theory and practice. Sage Publications

TABELITE LOETELU

Tabelid:

Tabel 1. Planeerimise mõju teiste juhtimisülesannetele.....	12
Tabel 2. McGregori X-ja Y-teooria.....	16
Tabel 3. Maslow´ vajaduste hierarhia.....	17
Tabel 4. Erinevaid võimalusi töötajate vajaduste rahuldamiseks tööprotsessis.....	18
Tabel 5. Üldine vastajate tulemus. Juhtimisalased teadmised olen saanud.....	25
Tabel 6. Üldine vastajate tulemus. Millist teemat peaksid koolitajad rohkem puudutama?.....	26
Tabel 7. Üldine vastajate tulemus. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?	27
Tabel 8. Üldine vastajate tulemus. Koolitaja peab olema.....	28
Tabel 9. Üldine vastajate tulemus. Arvan/tunnen, et.....	28
Tabel 10. Meeste ja naiste vastuste tulemus. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?	29
Tabel 11. Vanuste vaheline tulemus. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?	30
Tabel 12. Kui tihti sooviksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?	31
Tabel 13. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?	32
Tabel 14. Kõrgharidus ja kesk/eriharidus. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?.....	33

LISA

Austatud juhid!

Olen Sisekaitseakadeemia politsei- ja piirivalvekolledži kadett ja kirjutan lõputööd teemal “Keskastmejuhtide juhtimisalase koolitusvajaduse analüüs prefektuuride näitel”, mille koostamisel ootan Teie abi.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada reaalne koolitusvajadus, millest juhtide koolitajad lähtuda saaksid, et viia läbi võimalikult efektiivseid juhtimiskoolitusi.

Palun leidke oma tööülesannete kõrvalt aega ning

vastake http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=HNDNJF_4e51e300

veebiaadressil olevatele küsimustele täites küsimustiku hindamisskaalad. Vastaja anonüümsus on tagatud.

Küsimustiku läbi viimiseks olen saanud loa uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt (16.11.2010 nr 1.3-13/52646).

Olen tänulik, kui leiate aega küsimustik täita ja saata see minule tagasi hiljemalt 10.12. 2010.

Lugupidamisega

Kristiina Vahersalu

Sisekaitseakadeemia

Politsei-ja piirivalvekolledži

Muraste kool

BS 070 kõrgharidusrühma kadett

Andmed Sinu kohta vastajarühmade moodustamiseks

Esimeses osas (küsimused 1-8) on andmed Sinu kohta vastajarühmade moodustamiseks. Küsimustik juhtimisalase koolitusvajaduse analüüsiks on küsimused 9-16, mille vastamisel palun lähtuda allolevast hindamisskaalast. Vastamisel palun ära täita kõik lahtrid. Viimane küsimus on aga lahtine.

Hindamisel lähtuge skaalast, kus

5 - täiesti nõus

4 -pigem nõus

3 - nõus

2 -ei tea

1 - üldse ei ole nõus

Vastaja anonüümsus on tagatud.

1.Sugu:

1) M

2) N

2.Vanus:

1) 20-30

2) 30-40

3) 40-50

4) 50-...

3.Haridus:

1) Kõrgharidus

2) Keskhariidus/ keskeri

4.Ametikoht

1) Arestimaja juht

2) Büroo juhataja

- 3) Büroo juht
- 4) Juhtimispunkti vanem
- 5) Keskuse juht
- 6) Kordoni juht
- 7) Laeva komandör
- 8) Piiripunkti juht
- 9) Piirkonnavanem
- 10) Politseijaoskonna juht
- 11) Talituse juhataja
- 12) Talituse juht
- 13) Teenistuse vanem
- 14) Üksuse juht

5.Vahetute alluvate arv ...

6.Struktuuriüksus

- 1) Kodakondsus- ja migratsioonibüroo
- 2) Koordinatsioonibüroo
- 3) Korrakaitsebüroo
- 4) Kriminaalbüroo
- 5) Piirivalvebüroo

7.Tööstaaž (üldse):

- 1) Kuni 10 aastat
- 2) 10-20 aastat
- 3) 20-30 aastat
- 4) 30-... aastat

8.Juhtimisalased teadmised olen saanud...

- 1) ... kõrghariduse käigus.
- 2) ... juhtimisalaste kursuste/koolituste käigus.
- 3) ...praktilistele kogemustele toetudes tööülesandeid täites.

9. Kui tihti olete osalenud juhtimisalastel koolitustel 10 aasta jooksul?

	Rohkem kui 7 korda
	5-6 korda
	3-4
	1-2
	Üldse pole osalenud

10. Kui tihti tahaksite osaleda juhtimisalastel koolitustel?

	1	2	3	4	5
Paar korda aastas					
Kord aastas					
Kord viie aasta jooksul					
Kord kümne aasta jooksul					
Ei pea vajalikuks osaleda juhtimisalastel koolitustel					

11. Missuguseid juhtimisalaseid teadmisi sooviksite täiendada?

	1	2	3	4	5
Alluvate ja enda motiveerimine					
Suhtlemisalased teadmised					
Otsuste vastuvõtmine					
Ressursside planeerimine					
Konfliktide lahendamine					

12. Millist teemat peaksid Teie arvates juhtimiskoolitajad rohkem oma koolitustel puudutama?

	1	2	3	4	5
Motiveerimine					
Eestvedamine					
Planeerimine					

Kontrollimine					
Organiseerimine					
Konfliktide lahendamine					

13.Koolitaja peab olema ...

	1	2	3	4	5
... politsei- ja piirivalveametist (piirivalvur, politseinik)					
... väljaspool politsei- ja piirivalveametit (nt. Erasektorist)					
Pole tähtis, millisest organisatsioonist või sektorist koolitaja on.					

14.Tunnen/arvan, et ...

	1	2	3	4	5
... oskan inimesi juhtida ja suunata neid.					
... olen pigem eestvedaja, kui juht.					
... võtan otsuseid vastu ratsionaalsel tasandil.					
... olen tugev alluvatega suhtlemises.					
... oskan lahendada konflikte ja arusaamatusi oma alluvate vahel.					
... juhtimisalaste teadmiste täiendamine (nt. juhtimiskoolitused) on tähtis.					

15.Tunnen ennast ebakindlalt ...

	1	2	3	4	5
... oskuses inimesi juhtida ja nende suunamises.					
... ressursside planeerimisel ja tööjaotusel.					
... otsuste vastuvõtmises.					

... alluvatega suhtlemisel.					
... konfliktide lahendamisel.					

16. Minu arvates ...

	1	2	3	4	5
... juhiks ainult sünnitakse. Teooriat õppides, heaks juhiks ei saa.					
... juhiks sünnitakse, kuid juhiks võib ka õppida.					
... heaks juhiks võib saada läbi juhtimisalaste teadmiste.					
... võib juhiks saada igäüks, kellel ainult tahtejõudu.					
... juhiks igäüks saada ei saa. Selleks peavad olema teatud iseloomujooned.					

17. Kui Teil on oma seisukoht, mille kohta eelolevas küsimustikus vastust ei otsitud, palun tehke seda siin:

.....
