

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Jana Harjus

PPA JUHTIMISKESKUSTE TÖÖTAJATE MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU

Lõputöö

Juhendaja: lektor Kandela Õun

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura.....

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Personali rahulolu ja motivatsiooni osatähtsus organisatsiooni kujundamisel.....	7
1.1. Organisatsioonikultuuri arengut mõjutavad tegurid.....	7
1.2. Motivatsiooni olemus	10
1.3. Tööraahulolu uurimise teoreetilised lähenemised	16
1.4. Võimalusi töötajaskonna motiveerimiseks	18
2. Töötajate rahulolu ja motivatsiooni empiiriline uurimus	22
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	22
2.2. Uuringu ette valmistamine ja läbi viimine	22
2.3. Ankeetküsitluse tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud	25
2.3.1. Juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja tööraahulolu uuringu tulemuste analüüs.....	25
2.3.2. Juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid	36
2.3.3. Probleemid juhtimiskeskuste töötajate motiveerimisel	50
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad	58
Lisa 1. Tööraahulolu ja motivatsiooni küsimustik	61
Lisa 1 järg	62
Lisa 1 järg	63
Lisa 1 järg	64
Lisa 1 järg	65
Summary	67
Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	69

SISSEJUHATUS

Kaasaegses ettevõtlusmaailmas on hakatud aina enam tähelepanu pöörama sellele, kui oluline on organisatsioonis personali motiveerimise ja pideva töörahulolu protsessiga tegelemine. Mõistetakse, et rahulolev ja motiveeritud töötajaskond on aktiivne ning suudab teha keskmisest oluliselt enam tööd. See on üks põhjus miks töötajatele meeldib kaasa minna organisatsioonis toimuvate muudatustega, mitte ei hakata juhtkonnale vastu töötama. Motiveeritud ja oma tööga rahulolevad töötajad ei karda muudatusprotsesse, vaid on avatud kõigele uuele ning soovitakse omalt poolt igati kaasa aidata muudatuste õnnestumisele. Lisaks püütakse samal ajal ka oma oskusi arendada ja rakendada. Sellised töötajad naudivad oma tööd ning saavad rahuldust teadmisest, et ollakse teistele inimestele vajalikud.

Lõputöö autori arvates pakub Politsei- ja Piirivalveameti juhtimiskeskustes töötavatele inimestele nende töö suurt väljakutset, kuna töö on pingeline ja tuleb olla hästi informeeritud. Politsei- ja Piirivalveametil on neli keskust ja need on Põhja-, Lõuna-, Ida-, Lääne juhtimiskeskus. Seal töötavad inimesed puutuvad igapäevaselt kokku kriisisituatsioonidega ning nad peavad valmis olema kiiresti politsei 110 numbrile tulnud informatsiooni töötlemaks ning edastama selle koheselt selleks ette nähtud isikutele.

Seni üksteisest eraldi töötanud politsei hädaabinumber 110 ja päästeameti 112 number ühinevad peagi ja Häirekeskus hakkab ka Politsei- ja Piirivalveameti prefektuuride hädaabikõnesid töötlemaks. Seoses sellega suurenevad juhtimiskeskuste töötajate tööülesanded kuna nad peavad valmis olema vastama üheaegselt nii politsei, pääste ja kiirabi hädaabi kõnedele. Tööalaselt on see raske katsumus, kuna suureneva info hulgaga toime tulemiseks peavad juhtimiskeskuste töötajad tõstma ka oma tööpädevust.

Seetõttu ongi antud lõputöö teema aktuaalne, kuna 112 hädaabinumbri alla ühinemise ümberkorraldusi saadab edu vaid siis kui juhtimiskeskuste töötajad tahavad muudatustega kaasa minna ja on nõus endast kõike andma ning ei otsi võimalusi mõnes teises organisatsioonis töötamiseks. Töötajad saavad eelkõige ise endid motiveerida, kuid organisatsiooni juhtkond saab anda neile selleks põhjuse ja luua omalt poolt sobilikud tingimused.

Lõputöö autori eesmärk on uurida erinevate motivatsiooni tõstmise teooriate sobivust Politsei ja Piirvalveameti juhtimiskeskustes töötavatele inimestele ja viia läbi uurimus, et teada saada milliseks hindavad juhtimiskeskustes töötavad inimesed oma töörahulolu ja motivatsiooni. Seetõttu tõstatatakse hüpotees, et juhtimiskeskuste töötajad pole piisavalt motiveeritud, kuna nende töörahulolu on madal. Selleks, et muudatusi paremini läbi viia ja politsei juhtimiskeskuste ning Häirekeskuse koostööd saadaks edu valmib käesoleva lõputöö tulemusena juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja töörahulolu ettepanekute pakett.

Püstitatud eesmärgi täitmiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- tutvuda töörahulolu ja motivatsiooni käsitleva teoreetilise kirjandusega;
- selgitada välja, milline on personali rahulolu ja motivatsiooni osatähtsus organisatsiooni kujundamisel;
- koostada töörahulolu ja motivatsiooni uuringu ankeetküsimustik ning viia läbi PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja töörahulolu uuring;
- teostada uuringu tulemuste analüüs ja võrrelda saadud uuringu tulemusi Põhja-, Lõuna-, Lääne- ja Ida juhtimiskeskuste lõikes;
- lähtuvalt uuringu tulemustest ettepanekute tegemine organisatsiooni juhtkonnale.

Antud lõputöö koosneb kahest osast, neist esimene on teoreetiline ja teine uurimuslik. Esimeses osas käsitletakse erinevaid teoreetilisi allikaid, mille abil selgitatakse välja, milline on personali töörahulolu ja motivatsiooni osatähtsus organisatsiooni kujundamisel ja milliseid teoreetilisi lähenemisi on rahulolu uurimisel kasutatud. Oluline on mõista mida motivatsioon endast sisuliselt kujutab ja millised oleksid võimalused juhtimiskeskuste töötajate motiveerimiseks. Teoreetiliste teadmiste baas on eelduseks, et viia lõputöö teises osas läbi uurimus, mis keskendub nelja juhtimiskeskuse

töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uurimisele. Saadud tulemused interpreteeritakse võrdlevate joonistena ja järeldused esitatakse teksti kujul. Organisatsioonis läbi viidud uuring võimaldab saada ettekujutuse, milline on PPA juhtimiskeskuste töötajate arvamus nende töörahulolust ja motivatsioonist oma töökohal töötades.

Antud lõputöö autor esitab ettepanekud juhtimiskeskustes töötavate inimeste motivatsiooni tõstmise võimaluste kohta, kuid autori poolsed ettepanekud on soovitusliku iseloomuga ning nende praktiline kasutamine motivatsioonisüsteemi parendamiseks sõltub siiski organisatsiooni juhtkonna võimalustest.

1. PERSONALI RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI OSATÄHTSUS ORGANISATSIOONI KUJUNDAMISEL

1.1. Organisatsioonikultuuri arengut mõjutavad tegurid

Iga riik ja ettevõtte muretsseb oma tuleviku pärast ja aina olulisemaks on muutunud organisatsiooni juhtimises ning arendamises organisatsioonikultuuri mõisted, sest selle komponentidest nagu töötajate motivatsioon ja rahulolu sõltub organisatsioonile vajalike muudatuste ja uuenduste läbi viimine.

Organisatsiooniteooria üks juhtfiguur, Edgar H. Schein (1997: 12) defineerib organisatsioonikultuuri järgmiselt: “Organisatsioonikultuur on ühiste baasarsaamade mudel, mida grupp inimesi on omandanud, lahendades ühiselt väliskeskkonnaga kohanemise ja grupisisese ühtsusega seotud probleeme ning mille rakendamine on andnud piisavalt häid tulemusi, et pidada teda kehtivaks ning uutele liikmetele edasi õpetamise vääriliseks kui korrektset viisi nimetatud probleeme mõista, tajuda ja tunda”.

Organisatsioonikultuur, mida enamasti peetakse enesestmõistetavaks, paneb paika käitumisreeglid. Selle raamistik levib sotsiaalse õppimise kaudu ja on normatiivne. Teiste sõnadega, organisatsioonikultuur aitab töötajatel aru saada, mida organisatsioonis peab tegema ja mida ei tohi teha. Näiteks määrab organisatsioonikultuur ettevõtte strateegia, suhtlemise väliste asjaosalistega, valitsevad meetodid töötajate valimiseks ja grupiga kohandamiseks, eduka soorituse ja edutamise kriteeriumid ning sobiva stiili inimestevahelistes suhetes ja juhtimises (Kets de Vries 2002: 170).

Kui töötaja organisatsiooni tööle tuleb, sõlmib ta organisatsiooniga lisaks tavapärasele töölepingule ka omavahelise psühholoogilise lepingu, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse (Alas 1998: 9). Antud lõputöö autor leiab, et

organisatsiooni poolt kindlustatud usalduslik suhe, kindlad reeglid ja sotsiaalmajanduslik kindlustatus tagab personali püsivuse ja arengu.

Tööga rahulolu mõjutava organisatsiooni tunnused (Kamdron 2003: 43-44):

- suurus, kuna väikestes organisatsioonides on rahulolu suurem;
- juhtimistasandite arv, sest mida madalam hierarhia, seda suurem on tööga rahulolu;
- osalemine otsustamisel, sest kui töötaja osaleb tema tööd puudutavate otsuste tegemisel on tema rahulolu suurem.

Antud lõputöö autor nõustub sellega, et mida väiksema organisatsiooniga on tegemist seda lihtsam ja paindlikum on tema üleval pidamine ning suurem on ka personali tööga rahulolu tase. Väikses organisatsioonis on vastutus ning ülesanded selgemad ja organisatsiooni liikmed on kergesti võimelised end identifitseerima organisatsiooni missiooniga. Lisaks on paremini võimalik hinnata iga töötaja panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisse, sest väikese kollektiivi puhul märgatakse ja hinnatakse iga inimese panust ja tööd.

Selleks, et töötajad tunneksid end õnnelike ja motiveeritutenä, on vaja organisatsioonikultuuri loomise strateegiat, kus valitseks „meele järgi olemise“ vaimus, suhted oleksid positiivsed ja kirglikkusega vürtsitatult isiklikud ning valitseks kogu ettevõtet hõlmav tagasihoidlik meelsus (Mitchell 2009: 81). Gordon (2003: 234) toob välja, et inimestel pole erilist motivatsiooni kellegi teise eesmärke täita. Seetõttu tuleb töötajaid teavitada organisatsiooni eesmärkidest ja käekäigust, esile kerkivatest probleemidest ja muutustest aga seda tuleb teha õigel ajal, sobivate kanalite kaudu ja mis peaaegu ausalt (Malmberg 2005: 74). Vaadates Mitchell-i ja Gordoni seisukohti võib täheldada, et see organisatsioon, kes püüab oma tegevusega soodustada meeskonnavaimu ja sünergiat ning hindab sealjuures vastastikust austust ning kasutab avatud suhtlemis- ja juhtimisstiili saavutab organisatsiooni arengus märkimisväärsmaid tulemusi kui need organisatsioonid, kes neid väärtusi ei hinda.

Peter F. Drucker (1990: 182-193), keda peetakse 20.sajandi üheks suurimaks juhtimisteooria liidriks leiab, et töötajaid tuleb juhtida nii, nagu oleks tegemist vabatahtlikega. Töötajale peab ette andma kindla sihi ning defineerima organisatsiooni

„seisu“, selgitama, missugused on organisatsiooni normid ja väärtused, tegutsemisviisid ja soovitud tulemused. Inimestele on vaja anda võimalus ennast ise motiveerida, kõik nende töös– eesmärk, keskkond, suhted töökohal, otsustusvabadus ja palju muud– peab olema piisavalt *fun*, et inimesed tahaksid seal olla. Motivatsioon on igaühe sisemine töö, kuid juhi asi on anda töötajatele põhjust ennast motiveerida ehk luua tingimused. (Drucker 1990: 182-193)

Järjest enam seostuvad töötajate oskused tõise eneseteostusega ning paljudel juhtudel ei ole töökoha valiku ainsaks kriteeriumiks enam raha. Olulist kohta on võtmas elujärg, millele on võimalik tõusta heal töökohal töötamise kaudu (Perens 1998: 166). Antud lõputöö autori arvates on tegemist aktuaalse teemaga ja tavatu pole olukord, kus inimesed ei naudi seda tööd mida nad teevad. Nende prioriteedid on muutunud ja soovitakse areneda ning oma elukvaliteeti tõsta, kuid paraku paljud organisatsioonid seda võimalust ei paku. Samal ajal leidub tööandjaid, kes kurdavad, et kompetentseid töötajaid oma teadmiste ja oskustega on raske tööjõuturult leida, kuid samas ei ennetata ees ootavaid tööjõu probleeme.

Organisatsioonikultuuri seotust organisatsiooni liikmete otsustusõiguse (*empowerment*) tajumisega on uurinud 2000. aastal Sigler ja Pearson. Oma uuringutulemuste põhjal järeldasid nad, et need organisatsioonikultuurid, mida tajuti rohkem kollektiivsetena ja tegevusele orienteeritutena, olid seotud kõrgema otsustusõiguse tajumisega. Töötajad, kes tunnetavad, et neil on otsustusõigus, pööravad rohkem tähelepanu enda töö kvaliteedile ja töösoorituse parandamisele.

Tuginedes eelpool käsitletud arvamustele leiab antud lõputöö autor, et organisatsioonikultuuri arengut mõjutavaid tegureid on erinevaid. Üheks edu aluseks on muutustele reageerimise kiirus ning inimene ja inimlik juhtimine ei ole kunagi olnud tähtsamad kui praegu. Maailm on avatud ning kõigil on infole ligipääs olemas, seega on ka juhtidel üha raskem andekaid töötajaid enda juures hoida. Organisatsiooni tuleviku seisukohast vaadatuna tuleb olla valmis väljakutseid vastu võtma ja neid praktikas läbi proovima. Organisatsiooni sisene kultuur on võrdelises seoses seal töötavate inimeste motivatsiooni ja töörahuloluga ning juhid ja töötajad peavad võrdselt panustama, sest harmooniliste suhete eelduseks on harmooniline tegutsemine.

1.2. Motivatsiooni olemus

Motivatsiooni olemust on keeruline lühidalt defineerida. Igal inimesel on individuaalselt erinevad vajadused, ootused, hoiakud ning eesmärgid. Vastavalt sellele on tal endal võimalik kontrollida ja suunata oma motivatsiooni. Teadupärast on ühel motivatsioonisüsteemil mitmeid komponente: kompetentsisüsteem, palgasüsteem, tulemuspalga- või preemiasüsteem, töötajate karjääri- ja arengusüsteem, mitterahalise tunnustuse võimalused ning selge töökoha ülesannete ja vastutuse jaotus. Lisaks jaguneb motivatsioon ka sisemiseks ja välimiseks ning eeldab inimese sisemist positiivset rahulolu iseenda ja oma tööga. Hoolimata motivatsiooni defineerimise keerukusest on mitmed autorid seda teemat käsitlenud.

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast ja tähendab edasi liikumist (Valk 2003: 184). Motivatsioon on oma olemuselt hüpoteetiline konstruktsioon inimese sisemistest ajenditest, põhjustest ja jõust, mis panevad ta tegutsema (Alas 2004: 122). Margus Vaino, Santa Monica Networks Grupi juht on märkinud, et mõeldes motivatsioonile tuleb esimese asjana pähe elekter, mis pidi olema just see, mida ei näe, aga mida võib tunda ja kui tunned, siis enam ei näe. Sama on ka motivatsiooniga – keegi täpselt ei tea, mis see on ja ei oska seda ka kirjeldada, aga selle puudumist tunnetavad kõik (Vaino 2005).

Soomre (2004: 174–177) on ära märkinud, et enne motiveerimist tuleb alustada demotivaatorite kõrvaldamisega, sest alles siis on võimalik hakata inimesi motiveerima. Motivatsiooniprotsessi käigus teeb inimene valikuid alternatiivsete tegutsemisviiside vahel, et saavutada seeläbi oma ja ettevõtte eesmärgid (Cole 1993: 86). Kui inimene on motiveeritud, täidab ta lisaülesandeid rõõmuga ja entusiastlikult lihtsalt selle pärast, et talle meeldivad uued väljakutsed ja vaheldus (Soomre 2004: 174–177). Landsberg on märkinud, et motivatsioon tähendab oskust suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset (Landsberg 2003: 12). Lahey (1992: 292) iseloomustab motivatsiooni, kui iha saavutamaks eesmärgi koos ootusega saada sellest ka isiklikku kasu või autasu. Motivatsioon on lihtsalt öeldes, teotahe (Brooks 2006: 22).

Nagu eespool öeldud, jaguneb motivatsioon välimiseks ja sisemiseks motivatsiooniks. Sisemisest motivatsioonist tingituna naudib inimene millegi ise ära tegemise protsessi, sest tal on tugev muutumise vajadus ning ta justkui põleb seesmiselt soovides midagi paigast nihutada (Kolk 2005: 146). Välimine motivatsioon on see, kui ollakse endale võetud kohustus midagi teha, kuid töökeskkond ja tingimused ei võimalda tunda rahulolu tehtavast tööst. Lõputöö autori arvates ei takista sisemine motivatsioon töötajat ka väliselt motiveerimast.

Selleks, et inimesel tekiks motivatsioon, midagi sh. ka tööd teha, peab olema ajend ehk motiiv ning selle uurimiseks tuleb minna veel kaugemale ja süvitsi. Motiivid vastavad alati küsimusele miks? Nad suunavad ja raamistavad inimkäitumist ning sellega on vajadused ja motiivid käitumise eesmärgke seadvad põhimõjurid (Kidron 2008: 207).

Arvestades asjaoluga, et erinevatel inimestel on olemas erinevad vajadused, soovid ja ihad, mis on alatises muutumises, peab juhtidel olema ettekujutus, missuguste motiivide juures inimesed on valmis tegutsema ja kuidas need motiivid tõenäoliselt arenevad aja jooksul (Northcraft, Neale 1990: 135- 136). Samal ajal võimaldab motivatsioonifaktorite ja teooriate tundmine juhtidel kergemini saavutada organisatsiooni eesmärgke, samuti aitab see mõista, mis on need tegurid, mis panevad töötajad tööle, mis mõjutavad nende valikuid jne (Valk 2003: 184). Lõputöö autor leiab, et motivatsioonil on võime mõjutada inimeste töö kvaliteeti ning juht, kes on kursis motivatsiooni ja selle oskusliku kasutamisega, võib saavutada kõrget töörahulolu.

Claytoni sõnul on üldteada fakt, et 21. sajandi alguses saavutatakse töös edu valdavalt koos teiste inimestega või nende abil ning autokraadist juhi aeg on ümber saanud, sest tänapäeval on keskmine töötaja märkimisväärselt enesekindlam ja iseseisvam kui varasematel aegadel. Kui töötajatele ei meeldi viis, kuidas neid koheldakse, esitavad nad lahkumisavalduse (Clayton 2004: 10). Töötajat nähakse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel üha rohkem partneri kui vahendina (Virovere, Alas, Liigand 2005: 59). Adair on märkinud, et juhi ülesanne pole mitte sära töötajate sisse panna, vaid see vabastada,- sest sära on inimkonnas juba olemas (Adair 2006: 198).

Lisaks arvab Fox, et töötajaid võib nimetada isegi firma heeliumiks, sest heelium on gaas, mis tõstab õhupallid kõrgele taevasse. Tema sõnul on firma õhupall ja töötajad heelium ning inimheelium on kõige selle segu, mis edu tagab. Inimheelium koosneb tööpanusest, koolitustest, uuendustest, ihast, heast enesetundest, väärtustamisest ja vabadusest. Mida rohkem heeliumi, seda kõrgemale ettevõtte tõuseb. (Fox 2003: 98)

Kujutades ette oma eesmärgi, tunnetades tema värve, kuju, lõhna, heli ja emotsionaalset resonantsi saadakse motivatsioon (Tschohl 1997: 25). Tegemist on sisemise jõuga ja see peab tulema inimese enda seest ja keegi teine ei saa seda inimese seest üles leida (Malmberg 2005: 12). Olenevalt teadvustamise määrast ja realiseerimisoskusest võivad motivatsioon ja motiveerimine suuremal või vähemal määral kattuda (Vadi 2004: 91). Lõputöö autor mõistab, et iga tegutsev organisatsioon peab töötama keerulises, enamasti pidevalt muutuvas keskkonnas. Sellistes tingimustes on oluline tagada oma personalile turvatunne tasustades neid väärilise palgaga, mis aitaks luua neile väärilise koha ühiskonnas.

Vaino (2005) on ära märkinud, et enamasti teatakse, et inimeses on „midagi“, mis paneb teda tegutsema, juhib ja suunab tema käitumist, aga väga raske on kirjeldada täpselt, mis see on ja kuidas seda suunata. Inimese käitumist ja teda ümbritsevat keskkonda on võimalik jälgida ning siis sellest teha mingeid üldisi järeldusi, aga seda sisemist võlujõudu ei ole võimalik otseselt mõõta ega kirjeldada ning see teebki inimeste motiveerimise keerukaks (Vaino 2005).

Motivatsiooni ja rahulolu mõisted on üksteisega seotud ning nende mõistmisel on võimalik inimesi mõjutada ja nende töö kvaliteeti parendada. Frederick Herzberg on märkinud, et tööga rahulolu on ühelt poolt rahulolu väliste faktorite (palk, töötingimused) ja teiselt poolt sisemiste faktoritega (nt. vastutus, saavutus). Sisuliselt samastab ta motivatsioonitaseme rahuloluga, sest tööga rahulolu ja selle täitmise vahel on tugev seos. Enamik rahulolu uurijaid seda seost leidnud pole. (Kamdron 2003: 41)

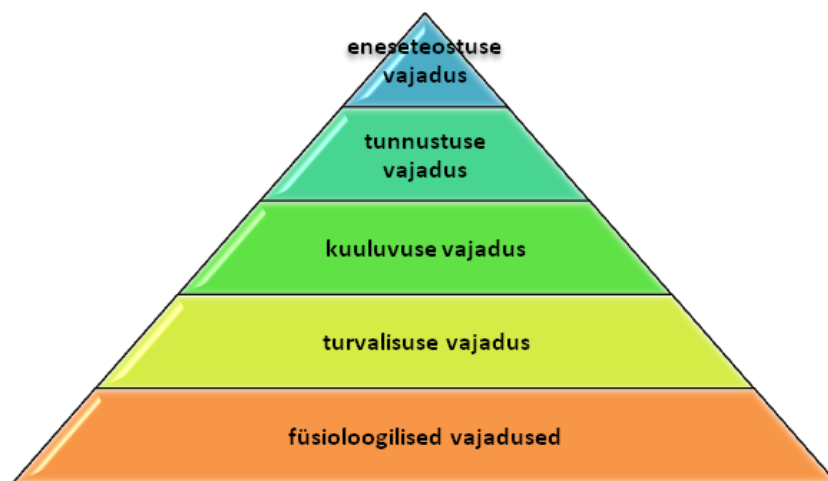
Herzbergi motivatsiooniteooria järgi on kõrge palk motivaatorina väheoluline, küll aga on madal palk äärmiselt oluline demotivaator (Malmberg 2005: 116). Seda teooriat on palju kritiseeritud, kuna rakendamisel reaalsesse tööellu on ilmnunud mitmeid olulisi

puudusi. Skeptiliselt on suhtunud ka Herzbergi küsitlemisviisi, sest töötajad, kartes oma töökoha pärast ja soovides säilitada sotsiaalset tasakaalu, püüavad vastata küsija ootustele (Vadi 2004: 89). Inimese motiveeritust ei saa alati muuta kuna see, mis teda ajendab otsustab filter e. kiirteede suhteline tugevus või nõrkus tema peas (Buckingham, Coffman 2002: 67). Vajadus on see, mis kutsub esile erilise neurofüsioloogilise seisundi– motivatsiooni, sest see on vajaduste rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus (Bachmann, Maruste 2001: 73).

Ka motivatsiooni- ja rahuloluteooriad, selgitavad motivatsiooni inimese vajadustest ja nende rahuldamisest lähtudes. Rahuloluteooriad näevad inimeste vajaduste rahuldamist seoses ümbritseva keskkonnaga. Vajadusi on võimalik rahuldada keskkonnaga ühistegevusse astudes (Vadi 2004: 92).

Miks inimesed üldse töötavad? Suurem osa meie palgast kulub füsioloogiliste baasvajaduste rahuldamiseks iseenda ja perekonna jaoks. Pärast nende ehk esmaste vajaduste rahuldamist kerkivad esile teised vajadused. Inimesed hakkavad huvi tundma pensioni, töökoha säilitamise ja tööturvalisuse vastu (Adair 2006: 30).

Üldsusele tuntuim vajaduste hierarhia teooria rajajaks peetakse Ameerika psühholoogi Abraham Maslowi (1908-1970). Ta kirjeldas inimest kui psühholoogilist organismi, kes püüdleb läbi vajaduste hierarhia oma vajaduste rahuldamise poole. Tema loodud hierarhia koosneb viiest astmest, ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne kui on rahuldatud madalama taseme vajadused vt. järgnevat joonist nr. 1.



Joonis 1. Abraham Maslowi vajaduste püramiid (Allikas: Boeree 2006).

Vaadates joonist 1, selgub, et tööga seotud väljakutsed on Maslow paigutanud kõige ülemisele püramiidi astmele. Saavutamaks rahulolu tööga, tuleb rahuldada nii sotsiaalsed kui ka tunnustamise vajadused eeldades et füsioloogilised ja turvalisust puudutavad vajadused on rahuldatud. Maslow jõudis seisukohale, et keskmine täiskasvanu on ühiskonnas rahuldanud 85% oma füsioloogilistest vajadustest, 70% turvalisuse vajadusest, 50% sotsiaalsetest vajadustest, 40% tunnustuse vajadusest ning 10% eneseteostusvajadusest (Gibson, Ivancevich, Donnely 1991: 103).

Lisaks Maslowi teooriale on Ameerika psühholoog David McClelland välja töötanud 1967 aastal vajadusteteooria, mille kohaselt väidetakse, et igal indiviidil on oma domineeriv vajadus, millele vastavalt tuleb teda motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond. Lisaks on ta ära märkinud, et inimesed tegelevad korraga mitme vajaduse rahuldamisega samaaegselt.

McClelland'i teoorias jagatakse vajadused kolme põhirühma (Türk, Siimon 2004: 216):

- suhtlemisvajadus;
- mõjuvõimuvajadus;
- saavutusvajadus.

McClelland järeldas et, kõik kolm vajadust mõjutavad inimest kogu aeg, aga nendest üks või kaks omavad mingil ajal kalduvust individuaalselt domineerida. Järelikult võib ühel inimesel olla kõrge saavutus- ja võimuvajadus ning madal kuulumisvajadus ja teisel näiteks kõrge kuulumis- ja võimuvajadus ning madal saavutusvajadus. Juhul kui see on nii, siis tuleb erinevaid isikuid erinevalt motiveerida. Lisaks leidis McClelland, et vajadused on õpitavad, mis tähendab seda, et nad kajastavad minevikku ja saavad olla teisendatavad kestva õppeprotsessi kaudu. Järelikult on McClelland'i teooria kahtlemata sobilik areneva fookusega motivatsiooniks (Randolph, Blackburn 1989: 176).

Aastal 1964 tuli Victor Vroom välja oma ootusteteooriaga, mis eeldas, et inimesed tegutsevad kõrge ratsionaalse mõtlemise tasandil ning nende teod olenevad individuaalsetest kogemustest, eeldustest ja ootustest. Motiveerimiseks on vaja luua olukord, kus inimene tunnetab, et tööalane pingutus tagab kõrge töösoorituse ning selle tulemusena saab ta soovitud tasu (Vroom 2003).

Vroomi ootusteteooria järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mida inimene mingi tegevusega seostab. Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna tajub ta eelnevat tulemust, kui tõenäolisena arvab ta sellele tulemusele jõudmist ning kuivõrd võimekaks töötaja hindab end oodatavat tulemust saavutama (Alas 1998: 117). Lõputöö autor nõustub Vroomi teooriaga ja leiab, et kuna iga inimene on ainulaadne ja unikaalne, siis on järelikult iga indiviidi ratsionaalne mõtlemine, käitumismustrid ja isiklikud kogemused erinevad. Iga inimene peab eelkõige ise hindama oma oskusi, võimeid ja teadmisi ning mõtlema kas sooritatud töö on piisav, et eeldada tasu saamist.

Ootusteteooria puudustena märgitakse järgmisi asjaolusid (Gibson, Ivancevich, Donnely 1991: 152):

- mudeli testimisel ja rakendamisel on esinenud mitmeid raskusi;
- eeldus, et inimesed tegutsevad alati ratsionaalselt, ei vasta tegelikkuses tõele;
- on raske tõestada, millised tulemused on töötajate jaoks tähtsad;
- teooria eeldab, ehkki on teada, et inimeste motiivid, ootused ja tajuprotsessid on sageli ka alateadlikud.

Siinkohal tuleb ära nimetada ka Stacy Adamsi võrdsusteooriat, mille alusel määratleb iga töötaja oma jõupingutuse suuruse, sellele vastava tasu ning võrdleb seda teiste töötajate jõupingutuste ja saadava tasuga.

Nii saab ta teha kolm järeldust (Alas, 2007):

1. talle antud tasu ja tema poolt tehtud jõupingutuste vahekord on samasugune kui teistel töötajatel;
2. mõnel teisel töötajal on suhe parem kui temal (sama töö ja pingutuse juures saab teine töötaja kõrgemat palka);
3. teise töötaja suhe on halvem kui temal.

On selge, et teatud tüüpi mudelid sobivad paremini erinevateks prognoosideks ja analüüsideks. Selgitamaks välja sobivat mudelit, mida kasutada edaspidise tegevuse planeerimisel, oleks otstarbekas ühe lähenemisviisina grupeerida inimesi selle järgi, kuidas nad on motiveeritud (Bedwitch, Buono 1990: 73-75).

Tuginedes eelpool välja toodud teoreetilistele seisukohtadele ja enda isiklikule kogemusele arvab lõputöö autor, et inimesed pingutavad enamasti siis, kui tahetakse mingit neile olulist kasu saada. Keset igapäevaseid askeldusi on keeruline motivatsiooni ja innustust leida siis, kui seda kõige enam vaja oleks. Paljud väsinud inimesed leiavad endas siiski energiat, et füsioloogiliste vajaduste rahuldamise järel edasi töötada. Keskendudes suudetakse tavalisest enam negatiivseid tegureid taluda ja sõltuvalt oma sisemisest tahtejõust saab inimene ise oma motivatsiooni teatud määral suunata. Lõputöö autor leiab, et kui inimesed on oma reaalset, kasulikud ja nende enesehinnangut tõstvad eesmärgid seadnud, siis ei tundu ka nende eesmärkide saavutamiseks tehtavad pingutused nii rasked.

1.3. Tööraahulolu uurimise teoreetilised lähenemised

Rahuloluteooriad keskenduvad sellele, et inimeste vajaduste rahuldamine on seotud neid ümbritseva keskkonnaga. Tööraahulolu kirjeldavates teoreetilistes seisukohtades käsitletakse enamasti tööraahulolu, hoiaku ja motivatsiooni mõisteid.

Tööraahulolu saavutamise eesmärkide poolest eristavad Sonnentag ja Frese (2003) nelja erinevat suunda: tööstressi vähendamist, jõuvarude suurendamist, stressireaktsioonide vähendamist ja eluviisi muutmist.

Tööraahulolu mõõtmiseks hakati 1930- ndatel aastatel koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel hinnata töö olulisemaid tunnuseid nagu näiteks töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jm. Nende hinnangute summeerimisel saadud indeksit vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel (Alas 2002: 44).

Töö iseloom, töötaja saavutusvajaduse rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus on olulised tegurid, mis mõjutavad töötajaid. Sama olulised on eestvedamise kvaliteet, füüsiline keskkond, töörühmad, kuhu inimesed kuuluvad, nende arengutase ja tasu (Mayo 2004: 170). Antud lõputöö autor juhib tähelepanu asjaolule, et stiimuliks võib olla vajadus, mis ergutab inimese käitumist eesmärkide saavutamiseks, et rahuldada tema ootusi ja vajadusi.

Töörahulolu sõltub inimese hoiakutest ja nii tekib kas positiivne või negatiivne arvamus. See on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse ning hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumisi (Gerow et al. 1989: 342). Kotter on täheldanud, et rahulolu pole mitte ainult mõte vaid see on suures osas tundmus. Rahulolu on inimeses valitsev tunne iseenda käitumise suhtes– selle suhtes, mida ta peab tegema või tegemata jätma (Kotter 2009: 29). P. Vain (2003: 58) on ära märkinud, et rahulolu tekib siis, kui inimese vajadused– just temale olulised vajadused– on rahuldatud või kui toimub liikumine nende vajaduste rahuldamise suunas.

See ei ole eriti viimasel ajal üldlevinud seisukohaks muutunud arusaam, et töömotivatsiooni kõige olulisemaks kujundajaks ja mõjutajaks on töö ise st., et töömotivatsiooni tõstmise suured reservid peituvad nimelt töö rikastamises (Kidron 1991: 29). Tööga rahulolu on kui ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib (Virovere et al. 2005: 46). Siit selgub, et tööga rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga, sest see väljendab inimese enda emotsionaalset hinnangut tööle või tööga seotud aspektidele (French 1998: 109).

Tuleb arvestada, et töömotivatsioon on töötajale suure tähendusega, sest suurema osa oma ärkveloleku ajast veedab inimene tööol. Kui töö ei paku talle võimalust innukalt töötada, siis mõjub see masendavalt kogu ta elule (Joutsenkunnas, Heikurainen 1997: 81). Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. Enamasti inimene võrdleb tegelikku olukorda oma tõekspidamiste ja väärtustega ning kujundab seejärel hoiaku, olles siis kas rahulolev või rahulolematu (Vadi 2004: 88).

Alluva rahulolematust saab juht leevendada tema palka tõstes, kuid selle asemele ei teki rahulolu. Tal lihtsalt ei ole enam rahulolematust. Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolu, kuid ta ei ole selle pärast rahulolematu. Kui juht rahuldab tema tunnustusvajaduse, töötaja rahulolu tõuseb (Alas 1998: 100).

Töö tasustamine peab olema õiglane ja põhjendatud. Viimasele tugineb tasakaaluteooria, milles väidetakse, et töötajad püüavad saavutada tasakaalu oma töö ja selle eest makstava tasu vahel. Juhul kui töötaja pole rahul tasustamisega, väheneb tema rahulolu töö ja ka organisatsiooniga. Selle tagajärjeks võivad olla töötajate avalikud protestid, näitamaks oma rahulolematust tehtava töö suhtes. Levinumaks tagajärjeks on töömotiveerimise langemine, mis vähendab töö tõhusust ja mis mõjutab lõppkokkuvõttes kogu ettevõtte käekäiku (Türk 1999: 158).

Ka kõige motiveeritum ja innustunud töötaja jookseb omadega ummikusse, kui ta ei oska vahepeal aega maha võtta, end tööasjadest välja lülitada ja puhata. Oma võimekuse säilitamiseks tuleb osata tähelepanu pöörata enda taastamisele. Ja mitte ainult endale pöörates tähelepanu vaid ka oma perele tähelepanu pöörates (Malberg 2005: 46). Kuna antud lõputöö autor uurib spetsiifilisemalt PPA juhtimiskeskuste töötajate motiveerimise ja töörahulolu siis on vaja erilist tähelepanu pöörata nende töötajate töömotiveerimise tõstmisele, kes peavad töötama ka öösi. Juhtimiskeskustes töötavad inimesed peavad töötama graafikujärgselt nii päeval kui ka öösel, riiklikel pühadel ja vajadusel ka asendama haigestunud töötajaid.

Lähtudes eelpool käsitletud teoreetilistele allikatele leiab antud lõputöö autor, et on olemas erinevaid töörahulolu arendamise võimalusi, kuid neid ei pruugita alati reaalselt osata hinnata. Konkreetse motiveerimisüsteemi loomine organisatsioonis on pikaldane protsess. Süsteemi suurus peab olema funktsionaalne ja jälgida tuleb selle teostatavust. Unustada ei tohiks, et personali motiveerimine peaks olema pidev protsess, kuna töörahulolu tekib või kaob inimesel mingi aja jooksul. Organisatsiooni mainele mõjub see hästi, kui tema töötajad on motiveeritud ja tahavad oma tööd teha. Tööga rahulolu ja motiveeritus käivad käsikäes ja see näitab kuidas on suutnud ettevõtte õigeid juhtimisotsuseid teha.

1.4. Võimalusi töötajaskonna motiveerimiseks

Enamasti tahavad tööandjad oma töötajatelt väga häid töötulemusi ja oskusi. Töötajad omakorda ootavad tööandjalt palka, preemiat, tunnustust ja positiivset tähelepanu. Mõlema poole ootused ja nõudmised peaksid olema tasakaalus, et töötajad tahaksid

pingutada ning armastaksid seda tööd mida teevad. Inimene ei ole ainult eelkõige rahast motiveeritud, kuid oluline on maksta neile palka ja lisatasusid, mis on vähemalt võrdsed ja eelistatavalt paremadki kui konkurentidel (Mitchell 2009: 241).

Türk ja Siimon leiavad, et kuigi see on keeruline on siiski tähtis määrata inimestele õiglane töötasu ning töötasu ei väljendu ainult rahas. Kompensatsioon tehtud töö eest jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks. Rahaline hüvitamine (*financial compensation*) koosneb otsesest rahalisest hüvitamisest ehk töötasustamisest ja kaudsest hüvitamisest. Esimene koosneb palgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab endas eelkõige organisatsiooni poolset töötajate kindlustamist, sotsiaalabitoetusi, puhkusetasu ja mitmesuguseid soodustusi (Türk, Siimon 2004: 190). Lõputöö autor leiab, et palkade läbipaistvus ning kergem võrreldavus parandavad personali sotsiaalseid hüvesid ja tugevdavad organisatsiooni.

Inimesi on vaja aktiivselt kaasata aruteludesse ning selgitada kuidas muutusi nende tegevusvaldkonnas teostada. Mida vähem neid kaasatakse, seda vähem pühendunud ollakse (Quirke 2002: 133). Usalduslik õhkkond on oluline, et töötajad tegutseksid üksteise suhtes avatult ja ausalt, sest koostöö tegemine nõuab usaldust. Juhid ja töötajad peavad üksteist usaldama, selleks et töötada koos ja leida probleemidele ühiselt lahendused (Alas, Übius 2010: 24). Lahenduste leidmiseks peab olema hästi korraldatud sisekommunikatsioon, mis aitab töötajatel tunda end ettevõtte tegevusse kaasatuna, motiveerituna ja rahulolevana (Malberg 2005: 73).

Mitchell leiab, et uhkustunne on võimas lojaalsuse kultiveerimise vahend. Tema arvates tuleb seda lakkamatult arendada, kuna uuel töökohal alustades tunnevad töötajad suurt uhkust, kuid aja jooksul see hääbub. Selle põhjuseks on, et ettevõtted ei näe süstemaatiliselt vaeva töötajate uhkustunde säilitamisega, mis on oluline motiveerimaks inimesi kogu eluks karjääri tegema (Mitchell 2009: 136).

Organisatsioonide atraktiivsus töötajate jaoks sõltub nende poolt pakutavatest stiimulitest. Clarki ja Wilsoni (1961: 129– 166) sõnade kohaselt võib stiimulid jagada kaheks põhiliigiks: materiaalsed ja „solidaarsed“ stiimulid. Materiaalsed stiimulid on käega katsutavad tasud, millel on rahaline väärtus või mida saab sellisteks tasudeks,

näiteks palgaks, kergesti teisendada. „Solidaarsed“ stiimulid ei ole käega katsutavad: nendel tasudel ei ole rahalist väärtust ja neid ei ole lihtne sellise väärtusega asjadeks teisendada. „Solidaarsete“ stiimulite hulka võivad kuuluda näiteks organisatsiooni poolt pakutavad koolitus ja karjäärivõimalused. „Solidaarsed“ stiimulid tulenevad peamiselt organisatsiooniga sidestumisest ning hõlmavad sotsialiseerimist, gruppi kuulumise tunnet ja vastavat enesemääratlust, grupikuuluvusest tulenevat staatust ning sotsiaalse eripära säilitamist. Selliste organisatsioonide liikmed võivad olla vähem huvitatud rahast ja muudest materiaaletest tasudest kui täiendavast institutsionaalsest mainest, avalikust tähelepanust ja heast tööseltskonnast (Clark, Wilson 1961: 129– 166).

Käes on aeg, kus sobiv tööaeg on muutunud üha olulisemaks hüvitamise võtteks. Organisatsioonid on tööaega liberaliseerinud, lubades võimaluse korral töötajatel paindliku tööaja kasutamist ning valida ise sobiv tööaeg ja ka koht (Türk, Siimon 2004: 191).

Sobiva tööaja erivormiks on nn. tihendatud tööädal, mis seisneb pikemate tööpäevade ja sellest tulenevalt lühema tööädala rakendamises. Sel juhul tehakse näiteks viie- päevase ja neljakümne tunnise tööädala töö ära kümne tunniste tööpäevade jooksul nelja tööpäevaga. Paljud töötajad eelistavad sellist töökorraldust, sest see võimaldab neil paremini planeerida oma aega ja suurendada vaba aega, mida saab kasutada isiklike vajaduste rahuldamiseks (Türk 2001: 164).

Üheks motiveerimise võimaluseks on ka tunnustus ja kiitmine, sest parimaks inimesele tunnustuse avaldamise mooduseks on neile unustamatu kogemuse pakkumine (Mitchell 2009: 206). Malbergi arvates ei tohiks tunnustus olla ainult ühepoolne, ka alluv võiks endalt küsida, kas ta on juhti tunnustanud, öelnud, et tegid head tööd. Juhtide kiitmine jääb vähemalt Eestis tihti unarusse, neid peetakse isemotiveeruvateks.

Ent kui keegi pole juhti pikema aja jooksul tunnustanud, hakkab too unustama ka oma alluvate kiitmist. Ta hakkab enda unarusse jätmist peegeldama ülejäänud meeskonnale (Malberg 2005: 62). Lõputöö autor nõustub Mitchelli ja Malbergi arvamusega ning leiab, et juhid ja alluvad peaksid mõlemad püüdma üksteist tunnustada senisest enam.

Selline käitumisviis annab inimestele kindlust ja toetab kollektiivi stabiilsust. Teadvustades omavahelisi suhteid on võimalik vähendada teineteise valesti mõistmist.

Motiveeritud töötajad annavad endast parima, eriti kui neid toetatakse. Inimesed omavad suurt potentsiaali, mis võib toetuse ja väljakutsete abiga õitsele puhkeda. Toetus tähendab inimesele palju, sest nad tunnevad siis, et on lugupeetud ja neid hinnatakse nende panuse tõttu. Igasugune toetus kannustab töötajate töösooritust ning tõstab rahulolu tööga (Michaels, Handfield, Axelrod 2006: 81). Mitchell on arvamusel, et on loomulik kohelda inimesi hästi ja üllatada neid positiivsete tegudega, sest kõigile meeldib selline kohtlemine (Mitchell 2009: 285).

Ettevõtetes ei mõisteta, et aeg-ajalt korraldatavatest töötajate tunnustamise kampaaniatest ei piisa. Inimestele ei lähe kuigivõrd korda mingi juhuslik seinale riputatud tahvlike, kuhu on kuldses reljeefkirjas märgitud nende nimi. Olulised on tunnustus ja tähelepanu, sest need asjad ei nõua lisakulutusi (Mitchell 2009: 17).

Antud lõputöö autor märgib, et ajal kus organisatsioonid peavad majanduslikult kokku hoidma ja piirama oma ressursse, ei osata enam oma töötajaid innustada. Põhjuseks tuuakse, et raha ei jagu. Ei mõelda sellele, mida saaks siiski teha, et iga päev tuleksid töötajad hea tujuuga tööle. Rahaliste vahendite nappusel loobutakse ka mitterahalistest motivatsiooni vahenditest.

Otsesel juhil pole üleliia raske hommikul tööle minnes enne oma kabinetti suundumist vaadata alluvad üle ja neid tervitada. Kõlab lihtsalt, kuid selle teostamine on siiski keeruline. Tihtipeale tuleb ette, et juht ja alluvad töötavad ühes koridoris erinevates kabinettides, kuid omavaheline suhtlemine käib moodsate kommunikatsiooni vahendite abil. Nii tekib olukord, kus inimesed ei oska koridoris kohtudes ennast piisavalt suusõnaliselt väljendada, sest ollakse võõrdunud inimlikust suhtlusest. Sellised pisiasjad kujundavad organisatsiooni ning mõjutavad töötajate rahulolu oma töökeskkonnaga ja paljud probleemid jääksid olemata, kui märkaksime meid ümbritsevaid inimesi rohkem.

2. TÖÖTAJATE RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Antud lõputöö on koostatud PPA (Politsei- ja Piirivalveamet) juhtimiskeskuste näitel. Tegemist on avalikõigusliku riigiasutuse e. politseiasutusega, mis allub Siseministeeriumile. See on suur organisatsioon, milles töötab üle 5000 inimese ja nende eesmärgiks on tagada Eesti elanikkonna turvalisus.

Käesolev lõputöö on koostatud uuritavasse organisatsiooni kuuluvate juhtimiskeskuste baasil. PPA-l on üle Eesti Vabariigi 4 juhtimiskeskust ja seal tegeletakse telefoninumbritele 110 saabuvate hädaabikõnede registreerimise ja asjaomastele toimkondadele edastamisega. Juhtimiskeskused asuvad Tallinnas, Pärnus, Tartus ja Jõhvis. Hetkel valmistatakse Eestis ette üleminekut ühele hädaabinumbrile 112. Sellega seoses hakkavad telefoninumbritele 110 ja 112 saabuvate kõnede menetlejad töötama ühises töökeskkonnas ning PPA juhtimiskeskustes töötavad inimesed viiakse üle Häirekeskuse alluvusse. Alates 2014. aasta lõpust saab helistades hädaabinumbrile 112 abi nii politsei, päästeteenistuse kui ka kiirabi kutsumiseks. Selle muudatusega soovitakse elanikele senisest veelgi kvaliteetsemat hädaabiteenust pakkuda.

2.2. Uuringu ette valmistamine ja läbi viimine

PPA-s tuntakse huvi oma töötajate motivatsiooni ja töörahulolu vastu, sest aeg-ajalt viiakse läbi erinevaid rahulolu- uuringuid. Viimase uuringu, kus viidi läbi intervjuusid ka mõningate juhtimiskeskuste töötajatega korraldas PPA koordineerimisbüroo analüüsitalitus 2012. aasta märtsis. Selle uuringuga püüti välja selgitada ametnike rahulolu juhtimiskeskuste tööga ning saada uusi ideid koostöö tõhustamiseks. Antud

uuringuga toodi välja mõned probleemsed kohad juhtimiskeskuste töös ja esitati ettepanekud nende töö parandamiseks. Politseiametnike tagasisidest selgus, et nende arvates on juhtimiskeskustes vähe töötajaid ning nad pole piisavalt motiveeritud ja neil on ebaühtlane töökoormus. Kuna nimetatud uuringusse kaasati üksikuid juhtimiskeskuste töötajaid siis tekkis käesoleva lõputöö autoril mõtte uurida, kas ülejäänud juhtimiskeskustes töötavad inimesed on ka sellel arvamusel. Oma lõputöö uuringus uurib autor ka politsei juhtimiskeskuste edasist koostööd Häirekeskusega. Saadud andmeid analüüsides annab lõputöö autor omapoolsed hinnangud ja teeb ettepanekuid hetkeolukorra parendamiseks.

Selleks, et PPA-s küsitlust või uuringut läbi viia saaks, tuleb kõigepealt esitada uurimistööde komisjonile vastavasisuline avaldus. Töö autor seda ka tegi ja sai positiivse vastuse oma lõputöö tegemiseks tingimisel, et lõputöös ei kasutata reaalseid isikuandmeid ning andmeid kasutatakse üldistavalt ja tagatakse isikuandmete (sh delikaatsete isikuandmete) ja asutusesiseseks kasutamiseks määratud teabe kaitse ning järgitakse kehtivatest seadustest ning peadirektori käskkirjadest tulenevaid nõudeid. Lisaks soovib uuritav ettevõtte peale kaitsmist valminud uurimistööd saada ka oma raamatukokku.

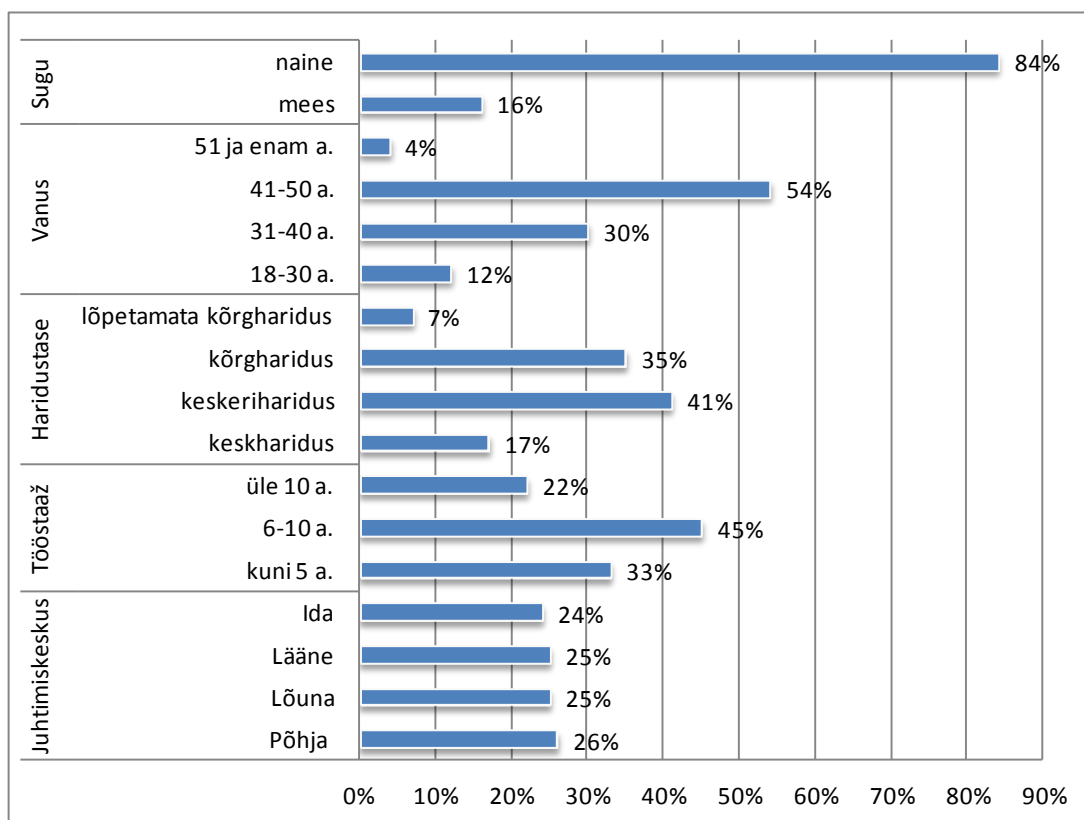
Empiirilise osa jaoks vajalik küsimustik (vt. lisa 1) koostati LimeSurvey keskkonnas ning küsimused sai jaotatud nelja blokki. Esimeses küsimuste blokkis esitati vastajale sotsiaal-demograafilised küsimused, teises uuriti PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Kolmandas küsimuste blokkis uuriti juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavaid tegureid. Neljandas küsimuste blokkis uuriti millised on probleemid juhtimiskeskuste töötajate motiveerimisel PPA-s.

PPA Põhja-, Lõuna-, Lääne- ja Ida prefektuuride juhtimiskeskustes töötavate inimeste koguarv on 131 inimest. Lõplikuks valimiks kujunes 80 inimest ning nende ankeetide põhjal edastatakse tulemused. Vastajad ei saanud küsimustikku kinnitada enne, kui kõik küsimused olid vastatud ja see välistas vastuseta küsimused. See võis ka põhjuseks olla miks 26 vastajat e. 20 %, valimist jätsid küsimustiku täitmise pooleli, mistõttu antud ankeete analüüsimisel ei kasutatud. Lõpuni täidetud ja tagastatud ankeete oli 80 tükki ja

seetõttu kujunes tagastusprotsendiks 61% ja see oli piisav kogus, et saada valitsevast olukorrast adekvaatne ülevaade.

Antud lõputöö uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset uuringu meetodit, kuid küsimustikus oli kasutatud ka avatud vastustega küsimusi. Ankeetküsimustik sai 2013. aasta 10. jaanuarist kuni 2013. aasta 13. veebruarini kõigile juhtimiskeskuste töötajatele elektrooniliseks täitmiseks avatud ja kutsed ankeedi täitmiseks saadeti e-posti teel. Nii pikk periood jäeti küsitlusele vastamiseks seetõttu, et lõputöö koostaja soovis võimalikult paljude vastajate arvamusi kokku koguda. Saadud tulemusi interpreteeritakse võrdlevate joonistena ja järeldused esitatakse teksti kujul.

Alljärgneval joonisel 2 on välja toodud vastajate sugu, vanus, haridustase, tööstaaž ja vastajate jagunemine erinevate juhtimiskeskuste lõikes.



Joonis 2. Vastajate sotsiaal-demograafilised näitajad (autori koostatud).

Uuringus osalenud vastajatest oli meessoost vastajaid 16% (vt. joonis 2) ja naissoost vastajaid 84%. Selline tulemus on ootuspärane, sest meessoost töötajate osakaal tervikuna ongi juhtimiskeskustes oluliselt väiksem. Vanuselist jaotumist vaadates

selgub, et kõige enam e. 54% on juhtimiskeskustes 41-50 a. töötajaid. Kõige vähem e. 4% oli 51 ja enama vanuselisi. Vastajate vanuselist jaotumist vaadates on näha, et juhtimiskeskustes töötavad enamasti keskealised inimesed. Haridustaseme vastuseid vaadates selgub, et kõige enam on keskeriharidusega vastajaid ehk 41%. Kõrgharidusega töötajaid on vastajatest 35% ja keskharidusega 17%. Kõige vähem on lõpetamata kõrgharidusega vastajaid – 7% vastajatest.

Tööstaaži näitajaid analüüsid selgub, et kõige suurem hulk vastajatest e. 45% on 6-10 aastase tööstaažiga ja neile järgneb kuni 5 aastase staažiga töötajate grupp, keda oli 33% ja 22% on üle 10 aastase staažiga. Saadud tulemus on ootuspärane, sest PPA töötajatest enamus on keskealised ning seetõttu ka piisavalt suure tööstaažiga. Siit saab järeldada, et kaadri volavus on väike. Vaadates juhtimiskeskuste lõikes vastajate jagunemist, siis selgub, et igast juhtimiskeskusest (edaspidi tähistatakse ka JK) oli vastajaid pea võrdselt ja seega saab nende tulemusi võrrelda.

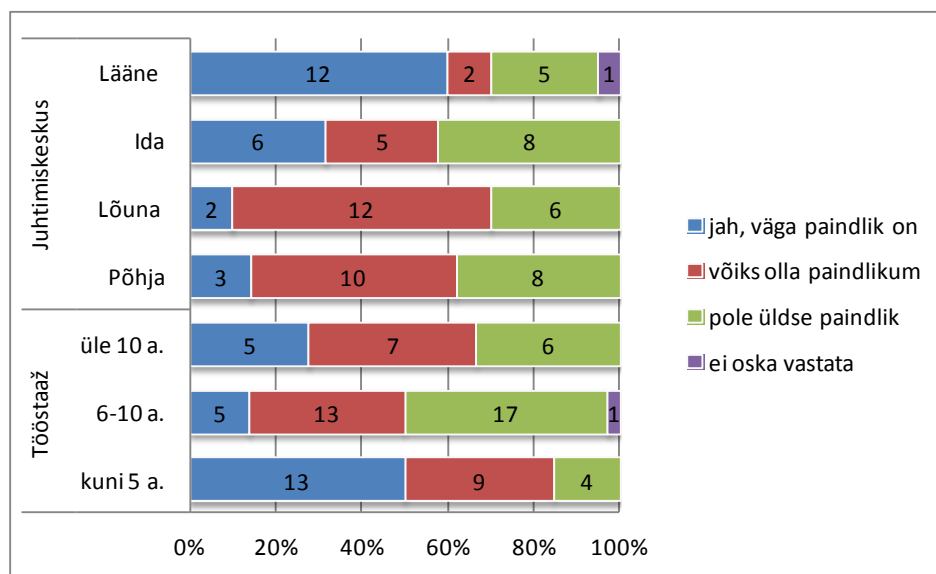
Kuna esimeses küsimuste blokis esitatud sotsiaal-demograafilistest küsimustest selgus, et vastajad on enamasti naised, keskealised ning keskeri- või kõrgharidusega siis soo, vanuse ja haridustaseme osas edasist võrdlust ei toimu. Küsimustikku said need küsimused paigutatud selleks, et kontrollida, kas valim vastab üldkogumile. Edaspidi keskendub lõputöö autor erinevates juhtimiskeskustes ja tööstaaži vahemikes ilmnunud tulemuste võrdlemisele, sest nende põhjal saab uurida, kes on rohkem motiveeritud ning rahul oma tööga.

2.3. Ankeetküsitluse tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud

2.3.1. Juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja töörahulolu uuringu tulemuste analüüs

Lõputöö autor käsitleb antud alapeatükis PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja töörahuloluga seonduvaid küsimusi. Nende küsimuste esitamise peamiseks põhjuseks oli saada täiendavat ja laiaulatuslikumat teavet erinevates juhtimiskeskustes töötavate inimeste motiveerituse ja töörahulolu kohta.

Vaadates alljärgnevat joonist 3 selgub, et üldiseks trendiks on arvamus, et tööaeg võiks olla senisest paindlikum. Juhtimiskeskustest soovivad teistest enam paindlikkust Lõuna JK töötajad, kellest 60% seda märkis ja Põhja JK-st.- 14%. Kõige vähem vajavad senisest enam paindlikkust Lääne JK-e töötajad e. 10%. Sellest tulenevalt on arusaadav, et väga paindlikuks hindasid oma tööaega Lääne JK-st 60% ja Lõuna JK-st 10% töötajatest.

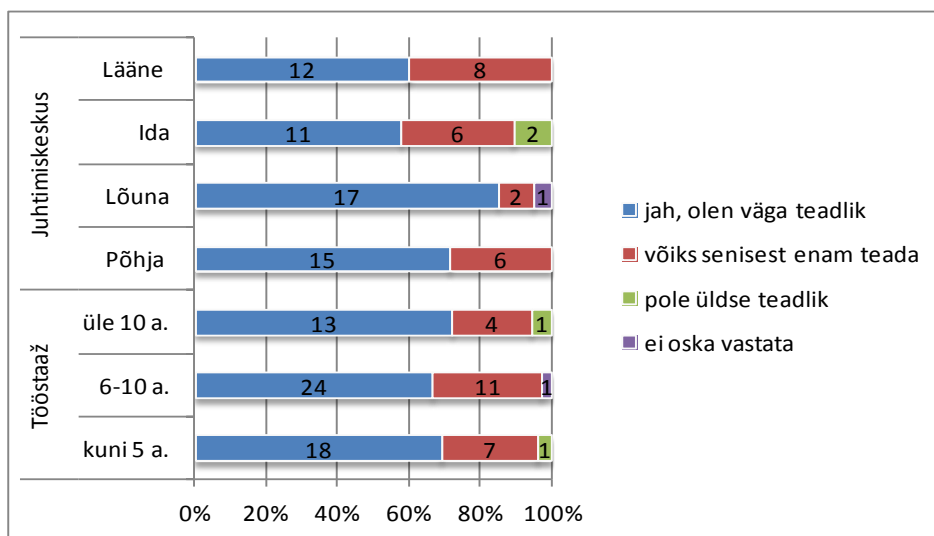


Joonis 3. Vastajate hinnang nende tööaja paindlikkusele (autori koostatud).

Seda, et tööaeg võiks olla senisest paindlikum arvasid teistest veidi sagedamini üle 10 aastase staažiga 67% ja kõige vähem leidsu sellise arvamusel vastanuid 6-10 aastase staažiga 39% seas. Seda, et nende tööaeg pole üldse paindlik leidsid teistest veidi enam 6-10 aastase tööstaažiga 47% ja kõige vähem oli neid kuni 5 aastase staažiga vastajate seas e. 15%. Saadud tulemused on ootuspärased, kuna töötatakse riiklikus politseiasutuses, mis on Eesti suurim riigiasutus ning mille tegevus on paljude seaduste ja määrustega rangelt reguleeritud.

Järgnevalt uuriti vastajatelt kui teadlikud ollakse sellest, mida töökoht neilt ootab (vt. joonis 4). Selgub, et oma töökohta ootustest ollakse suuresti teadlikud. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige teadlikumad on Lõuna JK töötajad, sest nendest 89% väitis, et on oma töökohta ootustest väga teadlikud. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli sarnaselt veidi madalam, kuid Ida

JK-s oli nende hulk, kes polnud üldse teadlikud oma töökoha ootustest kõige suurem-10%.



Joonis 4. Vastajate teadlikkus nende töökoha ootustest (autori koostatud).

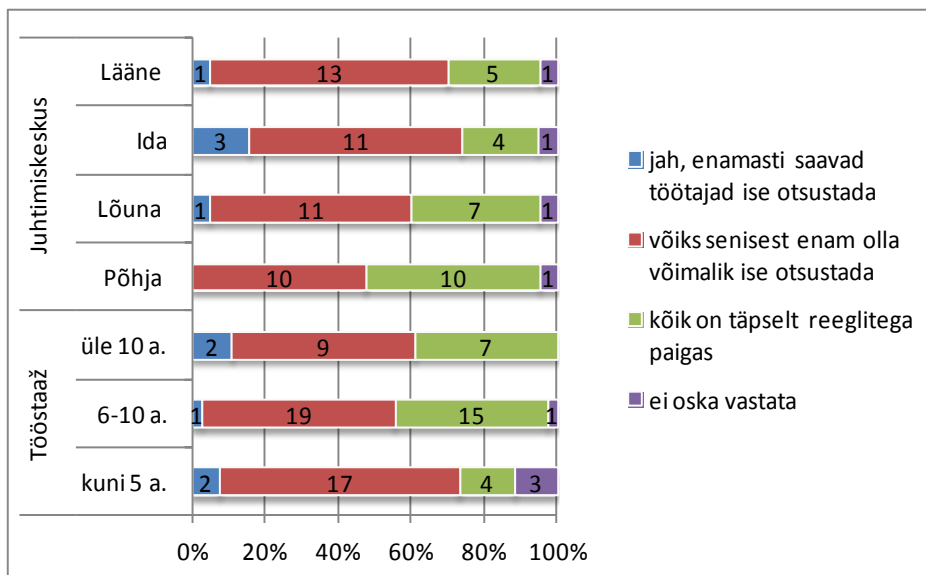
Jooniselt 4 uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et 6-10 aastase staažiga vastajatest 30% soovivad teistest enam, et teaksid rohkem oma töökoha ootustest. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid üle 10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 22%.

Selleks, et töötajad senisest enam teaksid mida töökoht neilt ootab tasuks töökorralduslikud eeskirjad aeg-ajalt üle korrata või meelde tuletada. Selline tegutsemine aitaks ära hoida segadust juhtimiskeskuste töötajate igapäevaste tööülesannete tegemisel ja otsuste vastu võtmisel.

Saadud tulemused on kooskõlas lõputöö teoreetilises osas käsitletud organisatsioonikultuuri teooriaga, kus väideti, et paika pandud normatiivid aitavad töötajatel mõista, mida organisatsioonis peab tegema ja mida ei tohi teha.

Järgnevalt uuriti vastajatelt kui palju saavad nad ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita (vt. joonis 5). Saadud tulemustest selgub, et võiks olla senisest enam võimalik ise otsustada kuidas oma tööülesandeid täita.

Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes, tuleb välja, et teistest veidi enam soovisid seda 65% Lääne JK töötajaid ja kõige vähem leidis sellise arvamusega vastanuid Põhja JK-s 47%.



Joonis 5. Kui palju saab ise otsustada kuidas oma tööülesandeid täita (Allikas: autori koostatud).

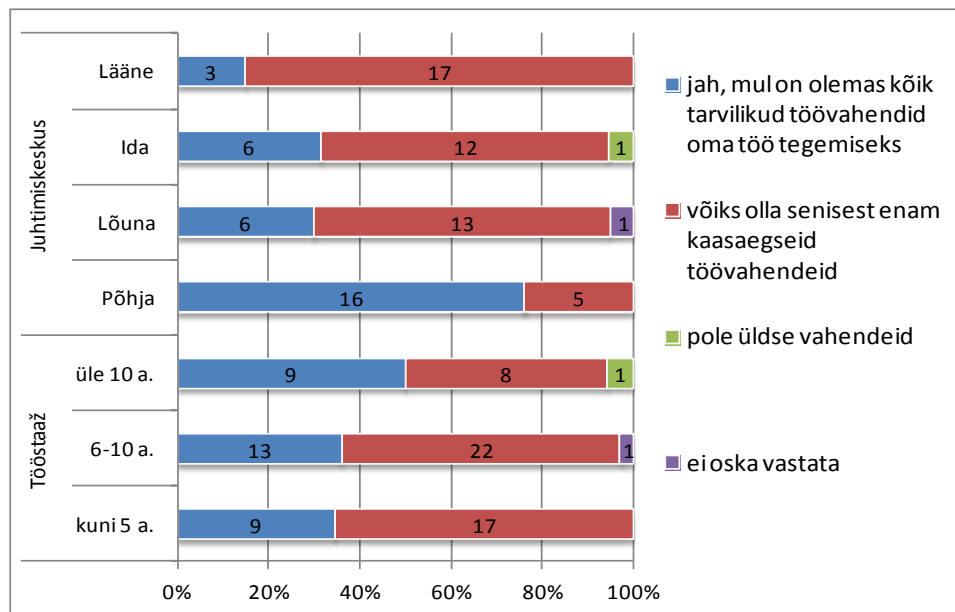
Jooniselt 5 uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi selgus, et kuni 5 aastase tööstaažiga vastajatest 65% soovivad teistest enam, et saaksid ise otsustada kuidas oma tööülesandeid täita. Kõige vähem oldi sellisel arvamusel üle 10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 50%.

Saadud andmetest selgub, et inimesed soovivad, et võiks olla senisest enam võimalik ise otsustada kuidas oma tööülesandeid täita. Ka Herzberg leidis, et ise otsustamine on üks oluline motivatsioonitegur. Olukorra parandamiseks võiks juhtimiskeskuste töötajatel olla piisav võimalus ise otsustada kuidas oma ülesandeid täita.

Töö meeldivust mõjutab selleks vajalike vahendite ja materjalide olemasolu ja seetõttu sai vastajatelt uuritud kui piisavaks nad hindavad oma tööks vajalike vahendite ja materjalide olemasolu (vt. joonis 6).

Oma tööks vajalikud töövahendid olid kõige sagedamini olemas Põhja JK töötajatel, kellest märkis selle vastuse 76% ja üle 10 aastase staažiga töötajatest 50%. Selgub, et

teistest enam soovisid senisest kaasaegsemaid töövahendeid Lääne JK töötajatest 85% ja kuni 5 aastase staažiga töötajatest 65%.



Joonis 6. Hinnang tööks vajalike vahendite olemasolule (autori koostatud).

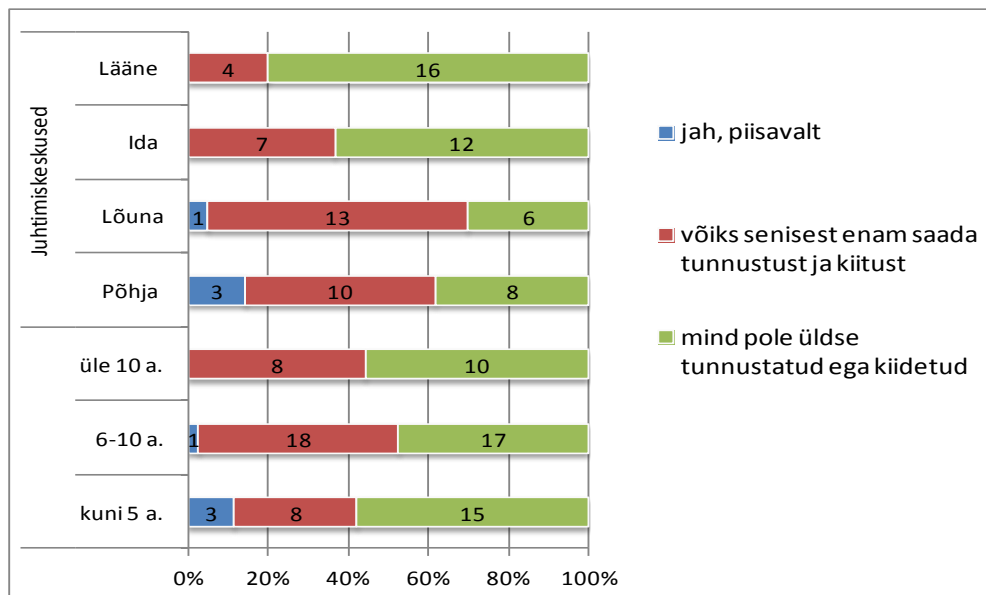
Jooniselt 6 saadud andmetest tuleneb, et juhtimiskeskuste töötajad soovivad eeskujulikkude tööd teha ja olla tööga rahul, kuid neil pole selleks piisavalt vajalikke vahendeid. Olukorra parandamiseks ning töö paremaks tegemiseks ja lihtsustamiseks võiks hankida piisavalt vahendeid ja materjale nt. pastakaid, märkmikuid, kaustikuid, hiirepatju jne.

Hertzbergi arvates motiveerib inimesi, kui teda hea töö eest kiidetakse, avaldatakse tunnustust ning kui tehtav töö talle meeldib. Seetõttu uuriti vastajatelt, kui palju nad oma hea töö eest viimase 7 päeva jooksul tunnustada ja kiita on saanud.

Vaadates järgmist joonist 7 selgub, et enamasti pole juhtimiskeskuste töötajaid hea töö eest üldse tunnustatud ega kiidetud. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige vähem on tunnustada ja kiita saanud Lääne JK töötajad, sest nendest 82% väitis nii.

Teiste juhtimiskeskuste töötajate tulemused olid sarnaselt madalamad, kuid Põhja JK-s oli nende hulk, kes olid piisavalt saanud kiita kõige suurem - 20%.

Uurides tulemusi jooniselt 7 vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et kuni 5 aastase staažiga vastajatest 71% pole üldse hea töö eest tunnustada ega kiita saanud. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid üle 10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas- 50%.



Joonis 7. Juhtimiskeskuste töötajate tunnustada ja kiita saamine hea töö eest 7 viimase päeva jooksul (autori koostatud).

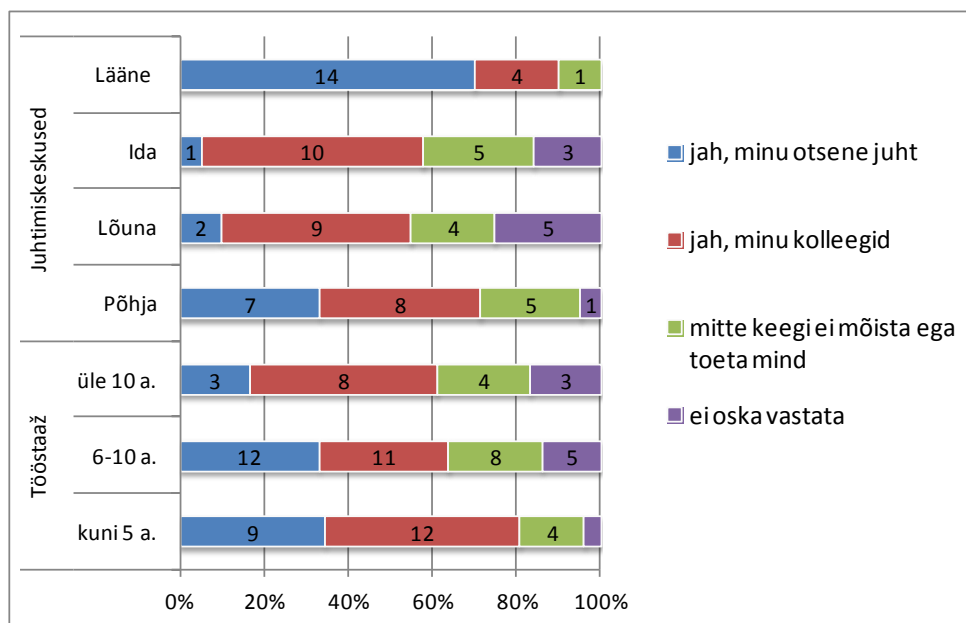
Jooniselt 7 saadud tulemustest selgub, et töötajate seas tuntakse puudust tunnustusest ning sellest tulenevalt on tekkinud olukord, kus inimestele ei paku tehtav töö piisavalt rahulolu ja töömotivatsioon on nõrk.

Olukorda aitaks parandada, kui kiita senisest enam oma töötajaid nende edusammude puhul ning, et personal teaks oma kohta organisatsioonis ning tunnetakse end tähtsana ning hinnatuna.

Max Landsbergi sõnul saavad otsesed juhid ja kolleegid motiveerida töötajaid nende arengu toetamise ning mõistmisega. Seetõttu uuriti juhtimiskeskuste töötajatelt, kas nende töö juures leidub keegi, kes toetab ja mõistab nende arengut, õppimist, koolitusvajadust või üldist tööalast arengut (vt. joonis 8).

Järgnevalt jooniselt 8 selgub, et juhtimiskeskuste töötajaid suuresti toetatakse töö juures. Kõige enam toetust leiavad oma otsese juhi poolt Lääne JK töötajad, sest

nendest 76% väitis seda. Ülejäänud juhtimiskeskustes oli otsese juhi poolne toetus madalam.



Joonis 8. Töö juures leiduvad toetajad (autori koostatud).

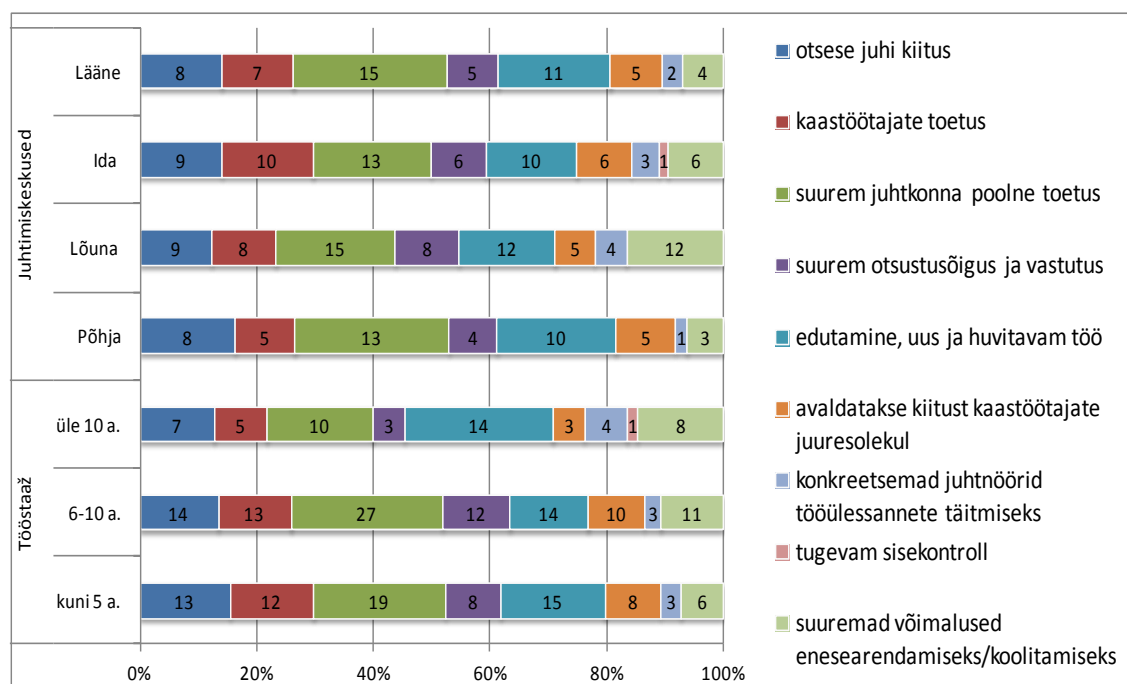
Uurides tulemusi jooniselt 8 tööstaažide järgi selgub, et kuni 5 aastase tööstaažiga töötajad saavad teistest enam oma otsese juhi poolset mõistmist, kuna 41% nii väitis. Kuid kõige vähem saavad otsese juhi poolset toetust üle 10 aastase staažiga vastajad, sest 25% nii arvas. Teise peamise toetajana nimetati oma kolleege ning teistest enam arvasid nii Ida JK vastajad e. 59%. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid Lääne JK e. 18%.

Tähelepanu tuleks pöörata asjaolule, et need töötajad, keda toetatakse piisavalt ning kelle arengu vajadusi mõistetakse otsese juhi ning kolleegide poolt, suudavad oma teadmiste ja kogemustega töötada efektiivsemalt kui need töötajad, kes seda ei saa.

Olukorda aitaks parandada see kui senisest enam toetada juhtimiskeskustes töötavaid inimesi. Nii on võimalik vältida ebavajalikke pingeid töökohal ning motiveerida töötajaid kaasa aitama organisatsiooni arengule. Lisaks ollakse siis valmis parandama oma töö kvaliteeti ja paremini tullakse kaasa töökohal toimuvate muudatusprotsessidega.

Hertzbergi arvates motiveerib inimesi see, kui neid hea töö eest kiidetakse, avaldatakse tunnustust ning kui tehtav töö ka meeldib. Kuna motiveeritud töötajal tõuseb ka tema

tööga rahulolu, sai vastajatelt küsitud mis neid motiveeriks (vt. joonis 9). Antud küsimuse puhul oli võimalik vastajatel valida mitu erinevat vastuse varianti.



Joonis 9. PPA juhtimiskeskuste töötajaid motiveerivad tegurid (autori koostatud).

Jooniselt 9 selgub, et erinevaid vastajaid motiveerivad erinevad asjad. Analüüsides tulemusi juhtimiskeskuste põhjal selgub, et suuresti motiveerib vastajaid suurem juhtkonna poolne toetus. Kõige enam soovivad juhtkonna poolset toetust Lääne JK töötajad, sest 27% nendest nii väitis.

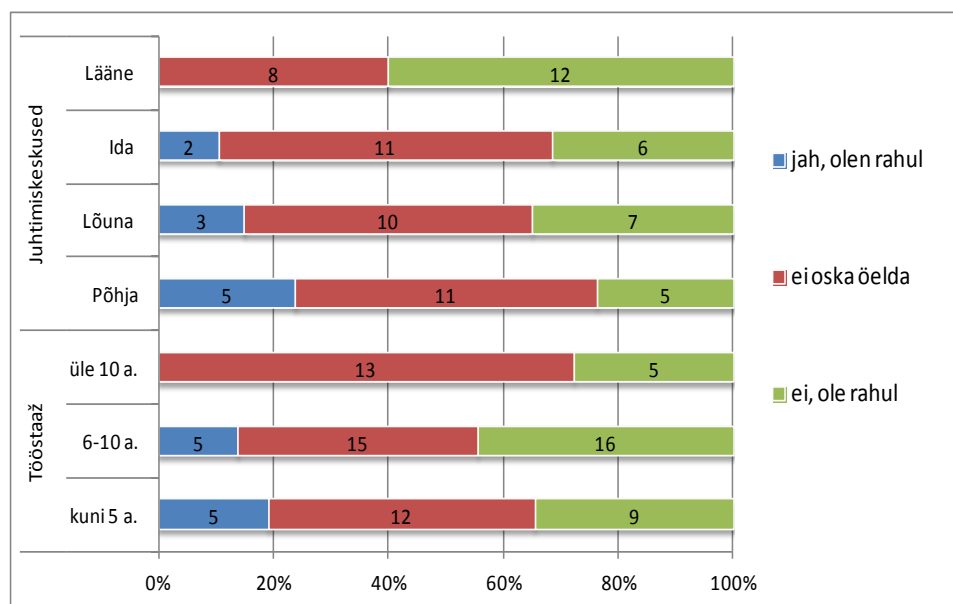
Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate arvamused olid veidi madalamad, kuid Põhja JK vastajate hulk oli kõige madalam e. 14%. Vaadates tulemusi tööstaažide järgi siis selgus, et üle 10 aastase tööstaažiga vastajatest 26% soovivad teistest enam juhtkonna poolset toetust. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid kuni 5 aastase tööstaažiga vastajate hulgas- 22%.

Teiseks peamiseks motiveerivaks teguriks toodi välja edutamine, uus ja parem töö. Siinkohal oli teistest enam selle vastuse variandi valinud vastajaid Põhja JK-st e. 22% ning vaadates tööstaaže selgub, et teistest enam soovisid seda üle 10 aastase tööstaažiga vastajad e. 30%. Vastajate poolt peeti olulisuse poolest järgmisteks nende motiveerimise võimalusteks ka otsese juhi kiitust, kaastöötajate toetust, suurema

otsustusõiguse saamist, kiituse avaldamist kaastöötajate juuresolekul, konkreetsemate juhtnööride saamist, tugevamat sisekontrolli ja suuremaid enesearendamise võimalusi.

Siit saab järeldada, et kõigi juhtimiskeskuste töötajad ootavad senisest enam juhtkonna poolset toetust ning edutamist ning võimalust uut ja huvitavamat tööd teha. Toetudes teoreetilisele baasile ja lähtudes sellistest eelpool käsitletud motivaatoritest nagu: otsese juhi kiitus, kaastöötajate toetus, kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul, suuremad võimalused enesearendamiseks võib öelda, et need kõik aitavad motiveerida juhtimiskeskuste töötajaid, kuid nende kasutamine sõltub paljuski neist endist ja juhtimiskeskusest, kus töötatakse.

Ootusteteooria kohaselt on tulemuse ja tasu vahel seos, kuna edukale töötamisele järgneb teadupärast tasu. Herzbergi motivatsiooniteooria järgi on kõrge palk motivaatorina väheoluline, küll aga on madal palk äärmiselt oluline demotivaator. Sellest lähtuvalt uuriti juhtimiskeskuste töötajatelt kui rahul ollakse oma tehtava töö eest makstava töötasuga. Saadud tulemusi illustreerib alljärgnev joonis 10.

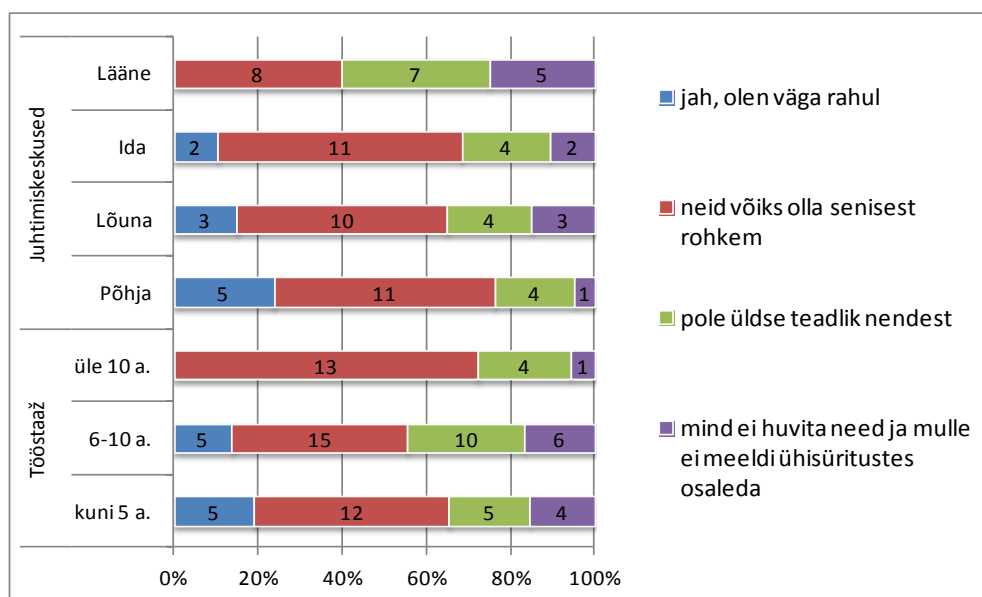


Joonis 10. Rahulolu tehtava töö eest saadava töötasuga (autori koostatud).

Tuginedes joonisel 10 olevatele andmetele selgub, et oma töötasuga ollakse suuresti rahulolematud. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolematumad on Lääne JK vastajad e. 60%. Teistes juhtimiskeskustes oli tulemus veidi väiksem ja kõige madalam oli see Põhja JK-s, sest 24% nii arvas. Kui vaadata

tulemusi tööstaažide alusel, siis selgub, et 6-10 aastase tööstaažiga vastajatest pole 44%, rahul tehtava töö eest saadava töötasuga. Lisaks leidis päris palju vastajaid, kes ei osanud antud küsimusele vastata, sest üle 10 aastase staažiga 72% nii vastasid ja kõige vähem oli neid 6-10 aastase staažiga 42% seas. Selle põhjuseks võib olla, et vastajad kardavad öelda, et nad pole rahul ja kardetakse, et tööandja saab nende arvamusest teada. Tulemustest võib järeldada, et juhtimiskeskuste töötajad ei oska hinnata oma rahulolu saadava töötasuga. Põhjuseks võib-olla see, et puudub teine samasugune organisatsioon, kellega saaks oma tehtavat tööd ja saadavat töötasu võrrelda. Olukorda aitaks parandada, kui vaadata üle senine palgasüsteem, kus arvestatakse iga töötaja pingutust eraldi.

Küsimustiku teises osas esitati küsimus selle kohta kuiõrd ollakse rahul PPA poolt pakutavate soodustuste ja ühisüritustega (vt. joonis 11).



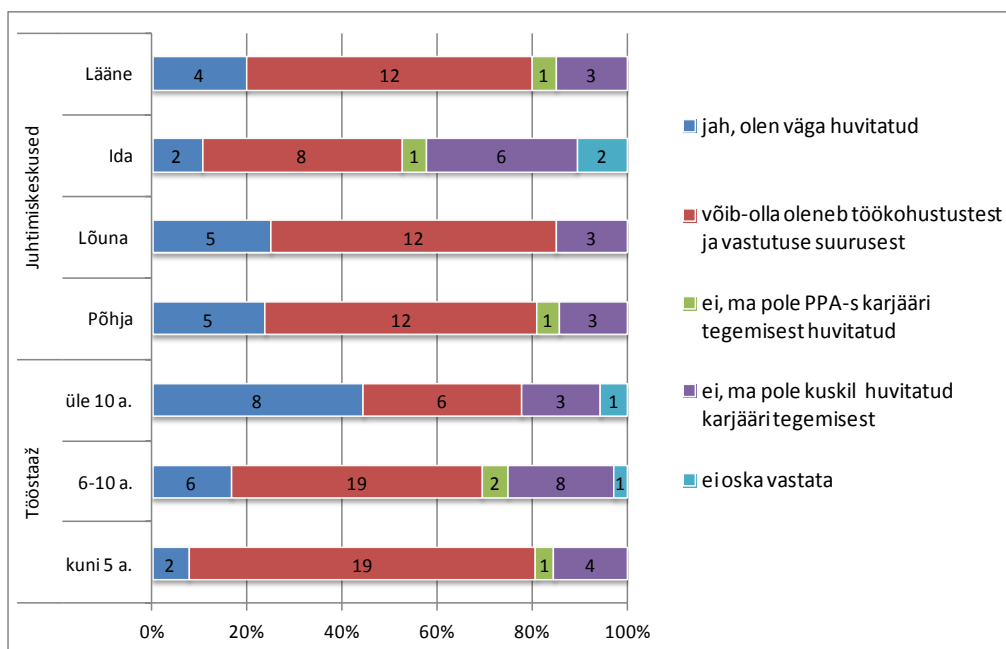
Joonis 11. Rahulolu PPA-s pakutavate soodustuste ja ühisüritustega (autori koostatud).

Seda, et PPA võiks pakkuda senisest enam soodustusi ja ühisüritusi, arvasid teistest veidi sagedamini Ida JK 58% ja kõige vähem leidis sellise arvamusega vastanuid Lääne JK vastajate seas e. 40%. Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et üle 10 aastase staažiga vastajaid soovivad teistest 72% enam, soodustusi ja ühisüritusi. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid 6-10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 41%. Andmetest selgub, et Lääne JK-s ja üle 10 aastase tööstaažiga vastanute seas

puudusid täielikult pakutavate soodustuste ja ühisüritustega rahulolevad töötajad. Olukorra parandamiseks võiks korraldada nt. kõiki juhtimiskeskusi hõlmavaid suvepäevi, kus üheskoos veedetakse vähemalt 3-4 päeva, mille raames peetakse seminare, tehakse sporti, peetakse pidu jne. Toredad on stiilipeod, ning erinevate juhtimiskeskuste ühised etteasted.

Lisaks saaks töötajaid motiveerida nende isikliku elu tähistamisega. Nt. sünnipäevad, kus igas kuus korra tähistatakse üheskoos samal kuul sündinud sünnipäeva laste sünnipäevi. Sünnipäevaks jagatakse kingitusi nt. kohvitass töötaja nimega. Kui on tegemist juubeliga siis võimalusel võiks kingituseks olla käekell, millele on töötaja nimi peale graveeritud. Kui mõni juhtimiskeskuse töötaja peaks näiteks kooli lõpetama, siis võiks organisatsioon talle selle puhul kinkida mõne kauni meene, millele on võimalusel ka ettevõtte logo ja õnnesoovid graveeritud. Lõputöö autori sõnul on palju võimalusi erinevate soodustuste ja ühisürituste korraldamiseks, kuid siinkohal tuleb arvestada ka organisatsiooni huvi ja võimalusi.

Kõige viimasena sai uuritud kui huvitatud ollakse oma organisatsioonis karjääriredelil tõusmisest.

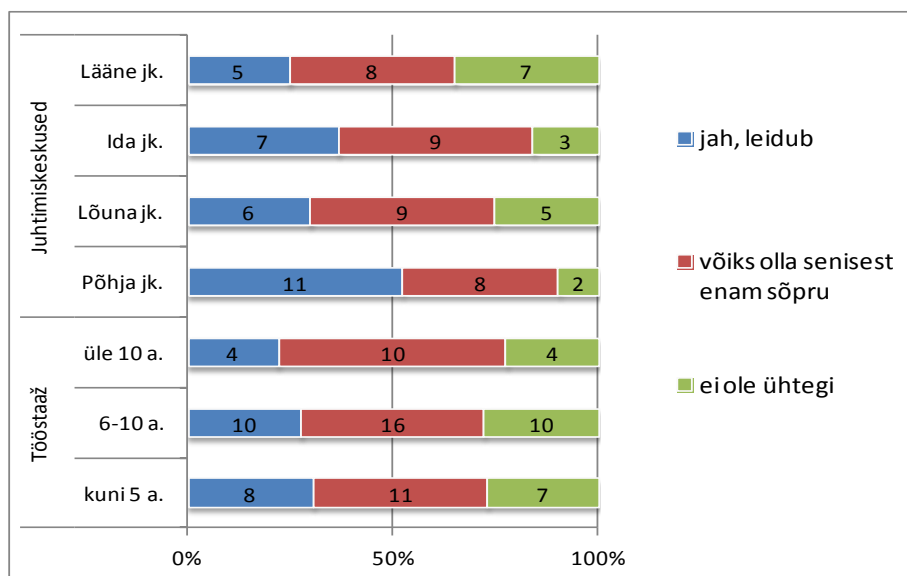


Joonis 12. Juhtimiskeskuste vastajate huvi PPA-s karjääri tegemise vastu (autori koostatud).

Jooniselt 12 selgub, et vastajad on huvitatud karjääriredelil tõusmisest, kuid olenevalt töökohustuste ja vastutuse suurusest. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste järgi selgub, et Lõuna ja Lääne JK-st 60% on võib-olla huvitatud karjääri tegemisest. Kõige väiksem hulk nii arvanutest oli Ida JK-s - 42%. Analüüsidest vastajaid tööstaažide järgi selgub, et samal arvamusel olid teistest enam kuni 5 aastase tööstaažiga e. 73% ja kõige vähem oli vastajaid üle 10 aastase tööstaažiga töötajate seas e. 33%. Saadud andmete alusel saab järeldada, et kui juhtimiskeskuse töötaja on oma töökohal töötanud üle 10 aasta ei ole tal võimalik karjääriredelil tõusta kuna selleks puuduvad võimalused. Olukorra parandamiseks võiks organisatsioonis välja töötada juhtimiskeskuste töötajatele karjäärimudeli, mis oleks reaalses elus rakendatav ning pakuks võimalusi liikumiseks vähemtasuvamalt töökohalt tasuvamale, vähem vastutust nõudvalt suurema vastutusega kohale. See motiveeriks töötajaid oma tööd paremini tegema ning tekitaks neis soovi rohkem pühenduda oma organisatsioonile.

2.3.2. Juhtimiskeskuste töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid

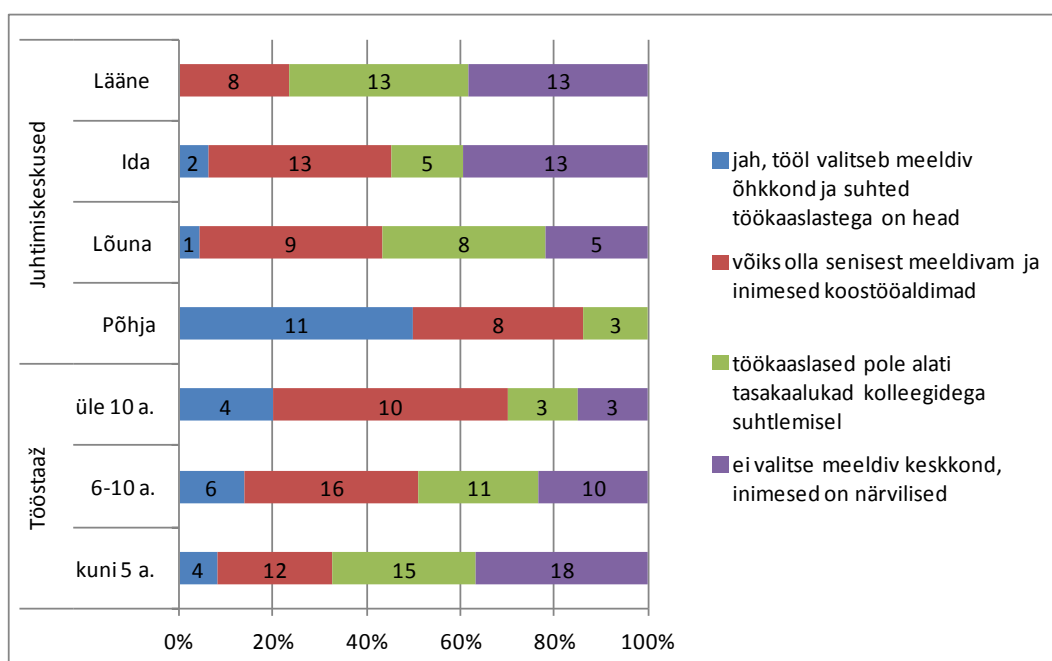
Antud alapeatükis uuriti vastajatelt kas neil leidub töö juures häid sõpru (vt. joonis 13) ning milliseks hinnatakse tööl valitsevat keskkonda ja suhteid töökaaslastega. Lõuna JK vastajatest 75% vastasid, et neil on sõpru töökaaslaste hulgas. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajad vastasid sarnaselt kuid tulemused olid veidi madalamad.



Joonis 13. Hinnang tööl leiduvate sõprade hulgale (autori koostatud).

Jooniselt 13 selgub, et Ida JK-s oli nende hulk, kellel pole ühtegi sõpra töökaaslaste seas 16%. Uurides tulemusi tööstaažide järgi, siis selgus, et kuni 5 aastase staažiga vastajatest 23% soovivad teistest enam, et neil oleks sõpru töökaaslaste hulgas. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid 6-10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 11%. Saadud tulemused on ootuspärased, kuna juhtimiskeskuses töötades tuleb teha meeskonnaga koostööd ja ilma heade omavaheliste suheteta pole seda võimalik saavutada.

Seda, milliseks hindasid vastajad oma tööl valitsevat keskkonda ja suhteid töökaaslastega on võimalik jälgida järgmiselt jooniselt 14. Antud küsimuse puhul oli vastajatel võimalik valida mitu neile sobilikku vastuse varianti.



Joonis 14. Hinnang tööl valitsevale keskkonnale ja suhetele töökaaslastega (autori koostatud).

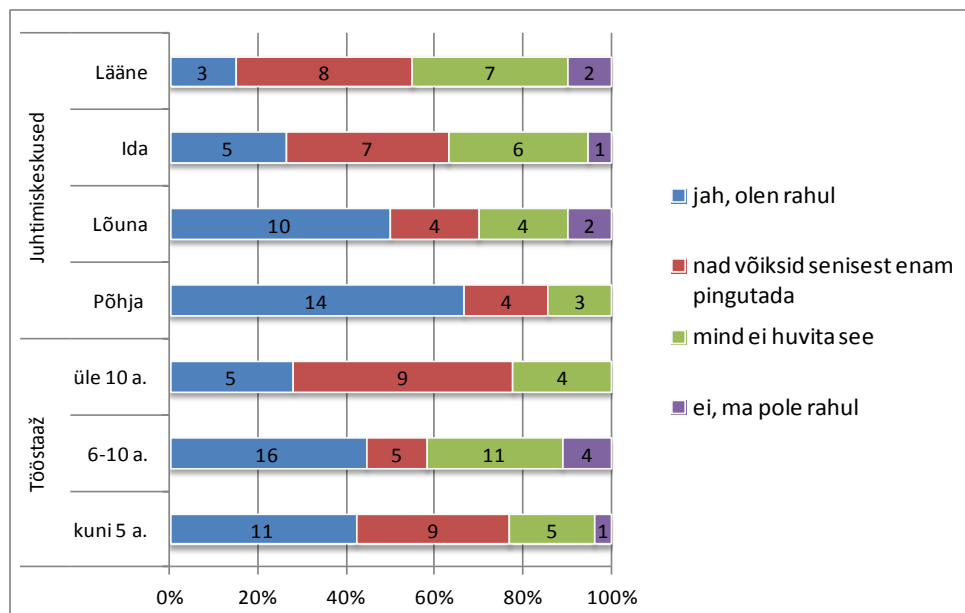
Joonisel 14 olevatest andmetest selgub, et töökaaslased pole omavahel suheldes alati tasakaalukad ja töökeskkond võiks olla meeldivam ning kolleegid koostööaltimad. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige enam soovivad seda Ida JK töötajad, sest 40% väitis nii. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli sarnaselt veidi madalam, kuid Lääne JK-s polnud ühtegi vastajat, kes oleks hinnanud töökeskkonda meeldivaks.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et üle 10 aastase staažiga vastajatest 50% soovivad teistest enam meeldivat töökeskkonda. Kõige vähem oli antud arvamuse jagajaid kuni 5 aastase staažiga vastajate hulgas e. 24%.

Saadud tulemused on ootuspärased, kuna soovitakse, et vaatamata meeldivale töökeskkonnale võiks see senisest meeldivam olla. Siit tekib seos antud lõputöö teoreetilises osas Mitchell-i arvamusega, et töötajad on õnnelikud ja motiveeritud siis kui töökohal on „meele järgi olemise“ vaimus, omavahelised suhted on positiivsed ning valitseb kogu ettevõtet hõlmav tagasihoidlik meelsus.

Seda annaks saavutada, kui uuritavas organisatsioonis teeksid töötajad omavahel senisest enam koostööd ja püüaksid hoida tööalased suhted pingevabad. Ainult koostööd tehes võidavad sellest kõik osapooled. See nõuab tõsist pingutust, kuna koos töötab suur hulk inimesi, kes kõik on erinevate arusaamade, harjumuste ja iseloomudega.

Kuna motiveeritud inimesed armastavad tööd mida nad teevad ja ühtlasi püüavad nad seda kvaliteetselt teha, siis uuriti (vt. joonis 15) kuidas ollakse rahul oma kolleegide pühendumisega kvaliteetse töö tegemisele.

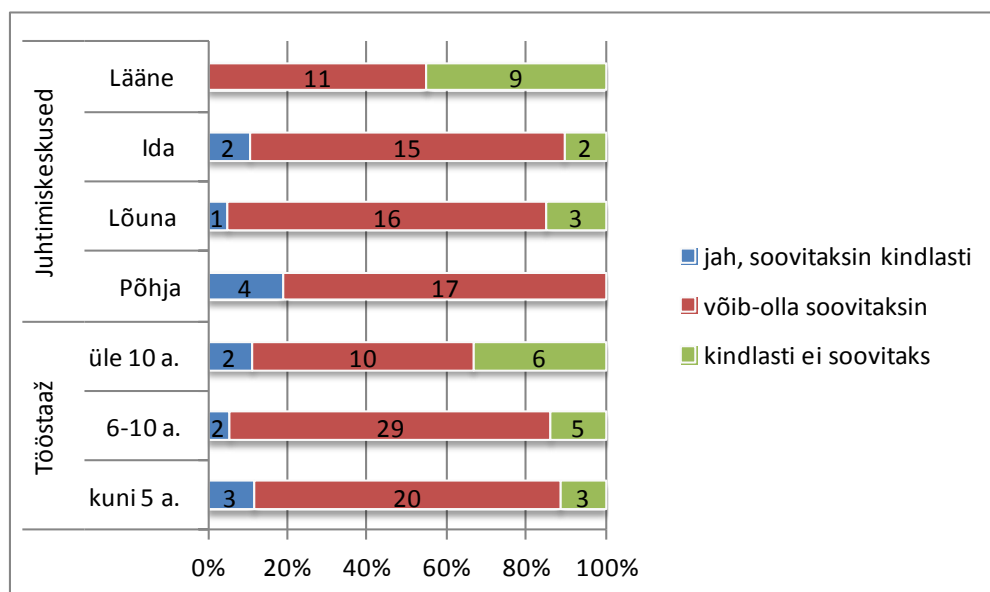


Joonis 15. Rahulolu kolleegide pühendumisega kvaliteetse töö tegemisele (autori koostatud).

Jooniselt 15 selgub, et oma töökaaslaste pühendumisega kvaliteetse töö tegemisele ollakse suuresti rahul. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolevamad on Põhja JK töötajad, sest nendest 67% väitis, et on rahul oma kolleegide pühendumisega kvaliteetse töö tegemisele. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate rahulolu oli sarnaselt veidi madalam, kuid Lääne JK-s oli nende hulk, kes polnud rahul oma töökaaslaste pühendumisega tööle kõige suurem - 44%. Selleks, et töötajad senisest enam oleksid rahul oma töökaaslaste poolt tehtava töö kvaliteediga tuleks regulaarselt koolitada töötajaid.

Põhjuseks, miks üle 10 aastase tööstaažiga vastajad on enamasti arvamusel, et töökaaslased peaksid tööd tehes enam pingutama, võib-olla, et ollakse kogenumad ning omatakse väiksema tööstaažiga töötajatest enam teadmisi ja seetõttu on neil ka suuremad nõudmised.

Järgnevalt sai uuritud (vt. joonis 16) kuivõrd ollakse valmis soovitama oma tuttavatele töötamist PPA-s. Siinkohal jäeti vastajaile võimalus ka oma vastuse variandi juurde kommentaar lisada.



Joonis 16. PPA-s töötamise soovitamine juhtimiskeskuste töötajate poolt (autori koostatud).

Jooniselt 16 selgub, et vastajad on valmis „võib-olla“ oma tuttavatele soovitama PPA-s töötamist. Võrreldes tulemusi juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige enam kahtlevad

soovitamises Põhja JK töötajad, sest nende seas polnud kedagi, kes oleks kindlasti soovitanud selles asutuses töötamist. Lääne JK- s oli oma tuttavatele PPA-s töötamist valmis soovitama 55%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et üle 10 aastase tööstaažiga vastajatest 33% ei soovitaks oma tuttavatele PPA-s töötamist. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid kuni 5 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 12%.

Kuna antud küsimuse juurde oli vastajatel võimalik ka oma kommentaar lisada siis selgus, et inimesed pigem soovitaksid oma tuttavatele töötamist PPA-s. Põhjuseks toodi, et töökoht ja palk on enamasti kindlad, kuigi palk võiks olla suurem aga töö ise on nende jaoks huvitav. Oli ka vastajaid, kes soovitaksid oma tuttavale töötamist alles siis kui ollakse ise eelnevalt teadlik tuttava „iseärasustest“, sest ta peaks vastama töökoha ootustele ja nõudmistele.

Leidus ka arvamusi, et ollakse nõus tuttavale antud organisatsioonis töötamist soovitama, kui ta oleks vastajast kõrgema haridusega ning saaks juhtiva töökoha.

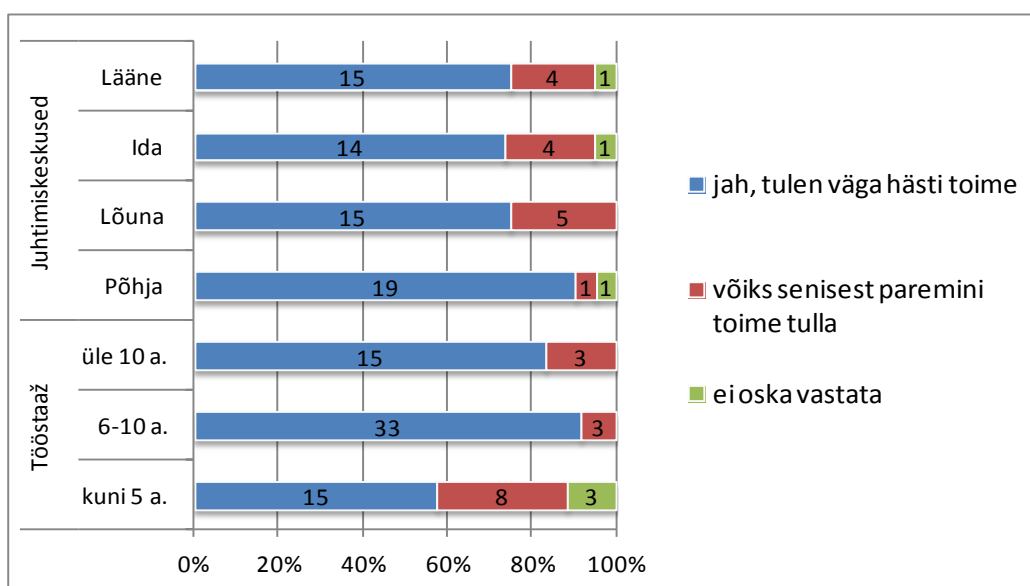
Kommentaaridest selgus, et kaheldakse selles, kas on mõistlik oma tuttavatele soovitada PPA-s töötamist. Põhjustena toodi välja, et makstav töötasu on väike ning inimesi ei tunnustata piisavalt. Lisati veel, et organisatsioonis puudub motiveerimine, töö ise on stressirohke ning ei väärtustata piisavalt korrapidaja ja vanemkorrapidaja tööd, kuigi nad peavad valmis olema ka välijuhi nõustamiseks.

Märgiti ära ka, et „juhtkond ei käitu oma alluvate ja kodanike suhtes ausameelselt, kuigi see on üks peamisi asutuse põhiväärtusi“. Lisati ka, et ollakse valmis „rohkemgi tegema kui tööülesanded seda nõuavad, kui vaid töötasu oleks normaalne, sest paraku on raha see mis paneb asjad paika“.

Järgnevalt paluti juhtimiskeskuste töötajatel hinnata oma oskust, kuidas tulla toime probleemsete olukordade lahendamisega töökohas. Jooniselt 17 selgub, et vastajad oskavad tööl esinevaid probleemsituatsioone lahendada.

Selgub, et kõige enam oskavad tegutseda Põhja JK töötajad, sest nendest 90% väitis nii. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate oskus oli veidi madalam, kuid Lõuna JK-s oli nende hulk, kes arvasid, et võiksid senisest paremini osata tegutseda kõige suurem- 25%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et kuni 5 aastase tööstaažiga vastajatest 31% soovivad teistest enam, et oskaksid senisest paremini toime tulla töö- l tekkivate probleemide lahendamisel.



Joonis 17. Hinnang oma töö- l esinevate probleemsituatsioonide lahendamise oskusele (autori koostatud).

Joonisel 17 esitatud tulemused näitavad, et mida kõrgema tööstaaži omatakse seda paremaks hinnatakse oma oskust toime tulla probleemolukordade lahendamisega. Erinevates juhtimiskeskustes suudetakse ühtlaselt toime tulla probleemsete olukordade lahendamisega, kuna inimestele on selgeks tehtud kuidas keerulistes olukordades käituda.

Motivatsiooni ja tööga rahulolu tegurite paremaks välja selgitamiseks paluti vastajatel nimetada oma tööl esinevaid peamisi probleeme (vt. tabel 1 ja tabel 2). Järgnevas tabelis 1 tuuakse ära Põhja JK ja Lõuna JK vastajate arvamused nende tööl esinevatest peamistest probleemidest.

Tabel 1. Põhja JK ja Lõuna JK vastajate arvamused nende tööl esinevatest peamistest probleemidest.

Põhja JK probleemid	Lõuna JK probleemid
• kommunikatsiooni probleemid helistajatega; • pahatahtlikud, alkoholi tarvitanud helistajad; • suur koormus konfliktsete klientidega tegelemisel; • üksikute kolleegide saamatus; • pealiskaudne OPIS-i kaartide ja asukohtade täitmine; • töökaaslaste omavahelised konfliktid; • juhid ei suhtu kõigisse töötajatesse võrdselt; • tööandja ei väärtusta juhtimiskeskustes tehtavat tööd; • ebakvaliteetsed, aeglased ja ülesande täitmiseks ebasobivad andmebaasid; • töötajad on stressis, väsinud; • vaimselt väsitav töö kuna nõudmised töö kvaliteedile on suured	• omavaheline „hõõrumine“ kollektiivis; • peale uue juhi tööle asumist ollakse infosulus; • tehnika/andmebaaside ebakvaliteetne töö; • müra töösaalis segab helistajaid kuulamast; • rasked alkoholijoobes kliendid; • otsese juhi ükskõiksus alluvate vastu; • stressirohke töö ja puudulikud karjääri võimalused; • vähe koolitusi v.a suhtluskoolitused, mida pidevalt tehakse; • vähe teise astme töötajaid; • korrapidajad pole piisavalt teadlikud kehtivatest seadusaktidest; • kõrged nõudmised tehtava töö kvaliteedile pole kooskõlas saadava töötasuga; • sundasendist tulenevad terviseprobleemid

Allikas: autori koostatud.

Eelnevas tabelis 1 kirjeldatud Põhja JK ja Lõuna JK probleemid on enamasti omavahel kattuvad.

Järgnevalt antakse tabelis 2 ülevaade Ida JK ja Lääne JK vastajate peamistest tööl esinevatest probleemidest.

Tabel 2. Ida JK ja Lääne JK vastajate arvamus nende tööl esinevatest peamistest probleemidest.

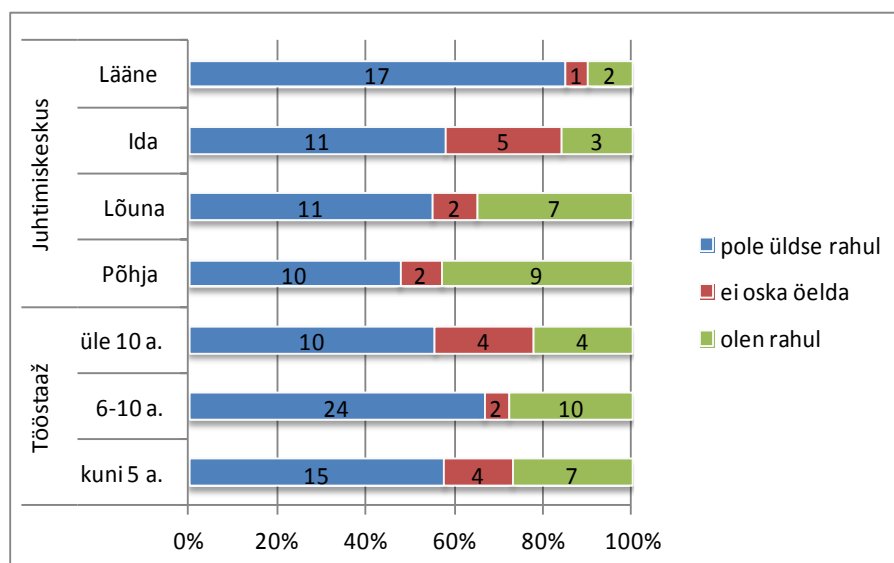
Ida JK probleemid	Lääne JK probleemid
• puuduvad seadusega kehtestatud tööpausid; • nõrk väljaõpe, vähe välisesinejatega koolitusi; • minimaalselt korraldatavad ühisüritused; • asutusesiseste kvootide järgi käib ebaõiglane „motivatsioonide jagamine“; • saadav palk ei vasta tehtavale tööle; • tööandja ei seisa oma töötajate eest vaid kritiseerib, kontrollib, otsib töös vigu; • juhtkonna halvustav suhtumine töötajatesse ja alluvaid osatakse motiveerida vaid lausega „kui ei meeldi midagi siis teadke, et järjekord on ukse taga ootamas“; • töötajate omavahelised konfliktid; • halvasti ütlevad ja solvavad helistajad, keda ei karistata solvamise eest; • puudub võimalus karjääriks; • jäigad töögraafikud; • ei pakuta tööandja poolt oma tervise taastamiseks piisavalt võimalusi; • vähene tähelepanu pööramine inimeste isikliku elu sündmustele, kordaminekutele; • kolleegide vilets vene keele oskus	• konfliktid, närvilised helistajad, kes ei kontrolli oma välja ütlemissi; • alates 1.09.2012 puudub meeskonnatöö; • seoses kahe astmelise töökorraldusega pole esimese astme töötajad koostööaltid ja probleemid mis vana süsteemi järgi ise lahendati sisestatakse andmebaasi ning korrapidaja peab sellega tegelema, kuigi see ei kuulu politsei valdkonda; • halb sisekliima ja ollakse üle koormatud; • juhte ei huvita alluvate omavaheliste konfliktide lahendamine; • väike palk ja vaimselt väsitav töö; • aeglased ja ebakvaliteetsed andmebaasid; • kitsad ja puudulikud töötingimused; • halb info liikumine, ebastabiilne töögraafik

Allikas: autori koostatud.

Eelnevas tabelis 2 käsitletud probleemid on enamasti sarnased tabelis 1 käsitletutele. Tuleb välja, et erinevates juhtimiskeskustes esinevad sarnased probleemid.

Lõputöö teoreetilises osas käsitleti Soomre arvamust sellest, et peale demotivaatorite kõrvaldamist saab alles alustada inimeste motiveerimist. Antud arvamuse saab seostada tabelis 1 ja 2 kirjeldatud probleemidega, kui demotivaatoritega, mille kõrvaldamisel on võimalik tagada töötajatele senisest suurem töörahulolu.

Järgnevalt uuriti kui rahul ollakse oma vahetu juhi huviga töötajate heaolu parandamisel.



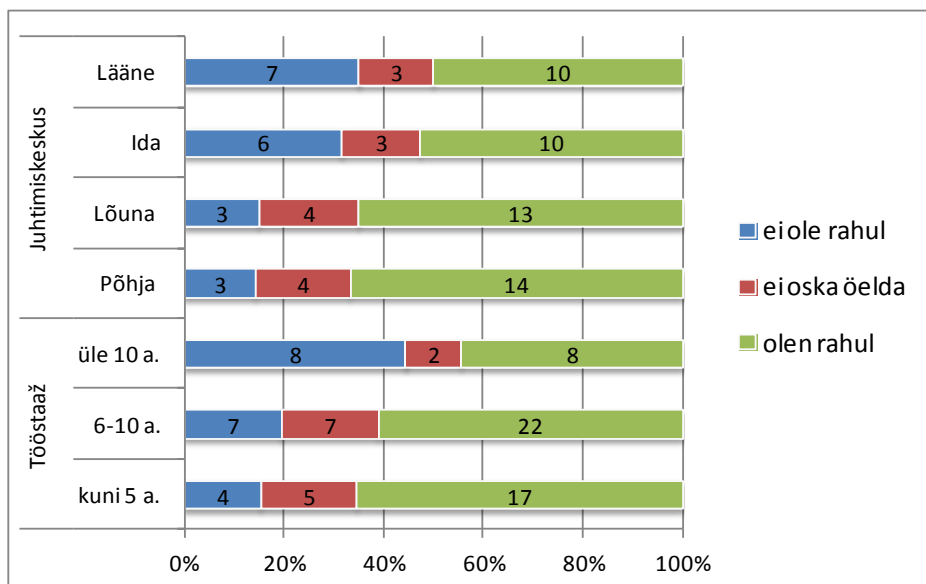
Joonis 18. Rahulolu oma vahetu juhi tööga töötajate heaolu parandamisel (autori koostatud).

Jooniselt 18 selgub, et oma vahetu juhi tööga töötajate heaolu parandamisel ollakse rahulolematud. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolematumad on Lääne JK töötajad, sest nendest 85% väitis, et pole üldse rahul oma vahetu juhi tööga. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate rahulolematus oli sarnaselt veidi madalam, kuid Põhja JK–s oli nende hulk, kes olid rahul oma vahetu juhi tööga rahul kõige suurem- 43%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et 6-10 aastase tööstaažiga vastajatest 67% soovivad teistest enam, et otsene juht tegeleks piisavalt töötajate heaolu parandamisega. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid üle 10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 56%.

Selleks, et töötajad oleksid senisest rahulolevamad võiksid juhtimiskeskuste juhid pöörata oma töötajate heaolule senisest enam tähelepanu, sest rahulolevad ja motiveeritud alluvad aitavad tagada paremaid töötulemusi.

Kuna oma töötulemuste kohta on töötajatel võimalik saada tagasisidet organisatsioonis korraldatavate arenguveestluste raames siis uuriti kui rahul ollakse arenguveestluste korraldusega oma töökohas. Järgnevalt jooniselt 19 selgub, et tööl korraldatavate arenguveestlustega ollakse rahul.



Joonis 19. Rahulolu arenguveestluste korraldusega töökohas (autori koostatud).

Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolevamad on Põhja JK töötajad, sest nendest 67% väitis, et on töökohas arenguveestluste korraldusega rahul. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli sarnaselt madalam, kuid Lääne JK-s oli nende hulk, kes polnud rahul korraldatavate arenguveestlustega kõige suurem- 35%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et üle 10 aastase tööstaažiga vastajatest 45% ei ole rahul arenguveestluste korraldusega töökohas. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid kuni 5 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 15%.

Olukorda saaks parandada, kui arenguveestlustel küsida töötajatelt nende arvamust, selle kohta kuidas muuta tööd ja töökeskkond meeldivamaks ning millised koolitused neid huvitaksid, et siis edaspidi saaks pakkuda suuremaid koolitusvõimalusi, arenemisvõimalust. Sellisel viisil on võimalik tõsta juhtimiskeskustes töötavate inimeste lojaalsust oma tööandja suhtes.

Kolmanda küsimustiku bloki viimase küsimusena paluti juhtimiskeskuste töötajatel teha omapoolsed ettepanekud nende motiveerimise osas. Kõigepealt käsitletakse Põhja JK vastajate motiveerimise ettepanekuid. Leiti, et peale raskemaid vahetusi kui isikkoosseis on vaatamata nappidele ressurssidele edukalt toime tulnud oma tööga oleks väga asjakohane nende tunnustamine kiituse ja väikse rahalise preemia näol.

Sooviti ka senisest enam suhelda oma vahetu juhiga ning oodati tööandjalt õiglast ja objektiivset tagasisidet tehtud tööle. Kommentaaridest selgus, et oodatakse tunnustamist, tähelepanu ning soovitakse olla teiste poolt märgatud. Võimalusel võiks pakkuda juhtimiskeskuste töötajatele ametialaseid arenguvõimalusi ning karjääriredelil edasi liikumist. Juhtimiskeskuste juhid võiksid võimalusel küsida töötajatelt kuidas saaks neid endid puudutavaid protsesse paremini läbi viia. Lisaks peaks püüdma senisest enam kiita töötajaid, kui nad seda väärt on mitte rõhutada kogu aeg seda mis halvasti on ja pole siiski juhi arvates ideaalselt teostatud. Veel motiveeriks see kui tööandja korraldaks juhtimiskeskuste töötajatele oma kulul järgnevaid traditsioonilisi üritusi: sõbrapäeva tähistamine, jõuluvastuvõtt, jõulupidu lastele, uusaastapidu lapse sünd, matusetoetus lähedase inimese kaotuse puhul.

Saadav töötasu võiks olla pika tööstaažiga ja kõrgharidusega ametnikel teistest tunduvalt suurem. Veel toodi ära, et senisest enam vajatakse ergonoomilisemaid töövahendeid. Juhtkond võiks püüda mõista, et juhtimiskeskustes töötavad inimesed tegelevad kõrge riskiga tööga, kuna inimesed on tihtipeale nende kätes ja kõik sõltub sellest, kui kiiresti abi välja saadetakse. Oodatakse rohkem ühiseid üritusi ja põnevaid ning uudseid koolitusi. Tähelepanu pöörati ka sellele, et probleemseid helistajaid tuleks senisest enam vastutusele võtta valede väljakutsete ning valeinfo esitamise eest. Ettepanekuna toodi välja ka seda, et psüühiliselt väsitava tööga kaasnevate pingete maandamiseks tuleks pakkuda erinevaid lõõgastusvõimalusi. Näiteks võiks organisatsioon mingi konkreetse summa eest oma töötajatele igakuiseid tasuta spa lõõgastuspakette pakkuda, mis aitaksid istuvast sundasendist ja arvuti kasutamisest tingitud tervisehädasid leevendada.

Järgnevalt tuuakse Lõuna JK vastajate motiveerimise ettepanekud. Selgus, et oodatakse senisest enam tunnustamist juhtkonna poolt ning negatiivse tagasiside asemel

soovitakse rohkem positiivset tagasisidet. Tööülesanded peaksid olema rangemalt paigas ning töötasustamine võiks toimuda ka konkreetsete tehtud tegevuste järgi. Ära nimetati ka seda, et koostatavad töögraafikud võiksid olla paindlikumad. Lisaks oodatakse juhtimiskeskuste töötajate poolt tunnustamist preemiate ja autasude näol. Soovitakse ka võimalust edutatud saada ning lubaduste ja sõnade asemel oodatakse rohkem reaalseid tegusid.

Lõuna JK töötajad soovisid, et töötajatele pakutakse ettevõtte poolseid tasuta keelekursusi, sest erinevate keelte kasutamine on igapäevatöös oluline aspekt. Kuna tegemist on istuva tööga, siis võiks võimalusel tihedamini kontrollida ja välja vahetada arvutilauatoole. Töösaali riiulites võiks seista värsket ja huvitavat tööalast ja enesearengule suunatud kirjandust.

Kommentaaries oli arvamusi, et ettepanekutel pole mingit mõtet, kuna muudatusi paremuse poole juhtimiskeskustes ei tehta. Leiti, et töötasustamine on ebaõiglane, kuna kõnede vastuvõtjad on need kes peavad otsustama kas politseipatrull läheb sündmuskohale või mitte. Samal ajal saab korrapidaja oluliselt kõrgemat palka, kuid temal on aega hiljem mõelda küll, mida antud sündmusega ette võtta. Vahe on selles, et kõnede vastuvõtjad vastavad helistajate kõnedele, kuid korrapidajad kõnesid vastu ei võta. Kõnedele vastaja peab kohe abi vajavale helistajale ütlema, mis nüüd edasi saab. Tihtipeale pole võimalik ka korrapidaja käest nõu küsida, kuna see on hõivatud televiisorist filmi vaatamisega ning ei vasta küsimustele. Siinkohal toodi välja ka ettepanek, et juhtimiskeskustes töötavad korrapidajad peaksid regulaarselt läbima täienduskursuseid, mis tagaksid nende pädevuse oma tööülessannete täitmiseks.

Juhtimiskeskuses töötavad kõnede vastuvõtjad soovivad, et neil oleks kellegi käest vajadusel nõu küsida. Sageli on nii, et kui mingi sündmus on hästi lahendatud saab korrapidaja kiita, kuid kui on midagi halvasti läinud süüdistatakse selles kõnede vastuvõtjaid. Korrapidaja tegemata jätmisi siis ära ei märgita. Kõigile töötajatele võiks näidata, et nendest hoolitakse ning et nende kõigi töö on ühtviisi oluline. Hetkel seda tunnet pole.

Edastati ettepanekuid ka selle kohta, et võiks püüda parandada ühises töösaalis töötavate inimeste omavahelist koostööoskust. Ühised sünnipäevade, jõulupidude, suvepäevade pidamised ning need võiksid olla ettevõtte poolt finantseeritavad. Tore kui võimalusel kingitakse juhtkonna poolt sünnipäevalapsele mingi sümboolne kingitus ja lillekimp.

Järgmisena tuuakse ära Ida JK-s töötavate vastajate motiveerimisetpanekud. Kõigepealt tuleks ära lõpetada nn. „asutusesiseste kvootide“ tegemine ja siis nende alusel inimestele tunnustuse jagamine. Juhid on ebakompetentsed ja oskavad juhtimiskeskuses töötavaid inimesi motiveerida vaid sõnadega: „kui ei meeldi siis järjekord ootab ukse taga“. Töötajad vajavad senisest enam oma juhtkonna poolset toetust ja tunnet, et nende probleemidega tegeletakse. Leiti, et otsesed juhid peaksid senisest enam viibima töösaalis ja osalema probleemide lahendamisel. Vastajate sõnul aitaks neid motiveerida ka see, kui vastutusele võetakse need helistajad, kes ütlevad halvasti ja solvavad kõnede vastuvõtjaid.

Antud uuringuga selgus, et Ida JK-s ei võimaldata inimestele seadusega ette nähtud tööpause. Lisaks aitaks inimesi motiveerida see, kui ühtlustada erinevate regioonide juhtimiskeskustes makstavaid töötasusid. Nii mitmedki inimesed märkisid oma kommentaarides seda, et nende töötasu on liiga väike ja stressirohke töö ning saadav tasu pole nende arvates omavahel vastavuses. Saadav töötasu võiks sisaldada lisaraha stressirohke ja vaimselt raske töö tegemise eest. Oodatakse oma tööandjalt senisest rohkem soodustusi ning näitena toodi välja jõulupreemia maksmine tööandja poolt.

Leidus arvamusi, et töösaali sisekliima parendamise ja personali omavaheliste sisepingete maandamisega saaks töörahulolu tõsta ning neid enam motiveerida. Sooviti paindlikumat tööajagraafikut, edutamist, karjäärivõimalusi ning tervise taastumiseks erinevaid tasuta massaaži või spa pakette. Küsitluse kommentaaridesse oli lisatud, et oodatakse senisest põhjalikumalt ja laiahaardelisemat väljaõpet ning puudust tuntakse stressijuhtimise tehnikat õpetavatest koolitustest, ühisüritustest.

Viimasena tuuakse ära Lääne JK töötajate motiveerimise ettepanekud. Arvati, et võiks senisest enam tasuta ühisüritusi pakkuda ja sooviti võimalust seal koos perega osaleda.

Toodi välja, et saadav töötasu võiks olla hetkel saadavast oluliselt suurem ning kui on preemiate maksmise aeg, siis tuleks selgitada miks osadele maksti ja teistele mitte. Ettepanekuna toodi välja, et politseipäeval võiks rohkem tunnustada ka juhtimiskeskuste töötajaid. Piisaks kasvõi tänukirjast, sest see tekitab sooja tunde ning motiveeriks oma tööd paremini tegema. Selgus, et räägitud on palju kuid ära pole midagi tehtud. Juhte ei huvita see mis juhtimiskeskuses töötavaid inimesi vaevab ja mida nad tahaksid. Kogu aeg tuuakse põhjuseks, et raha pole. Ilma rahata saab ka palju ära teha- teinekord piisab ka heast sõnast.

Motiveerimisel peeti oluliseks tööandja kulul töötajate sünnipäeva meelepidamist ja kingituse (nt puuviljakorv, lillekimp) saamist. Võimalusel võiks meeles pidada töötajaid ka siis kui on toimunud neil olulised perekondlikud tähtpäevad nagu näiteks abiellumine või lapse sünd. Veel võiks võimalusel tähistada ja meeles pidada neid töötajaid, kel täitub töökohal töötamisest nt. 5 aastat jne.

Parandamist vajaksid töötingimused, sest töösaalis on kitsas ning probleemiks on ka puudulik ventilatsioon. Toodi välja mõte, et otsene juht võiks rohkem tegeleda töökaaslaste vaheliste konfliktide lahendamisega ning arendada tuleks töökaaslaste omavahelist meeskonnatöö oskust. Pakkudes neile enesemotiveerimise-, meeskonnatöö-, elamuskoolitusi jne.

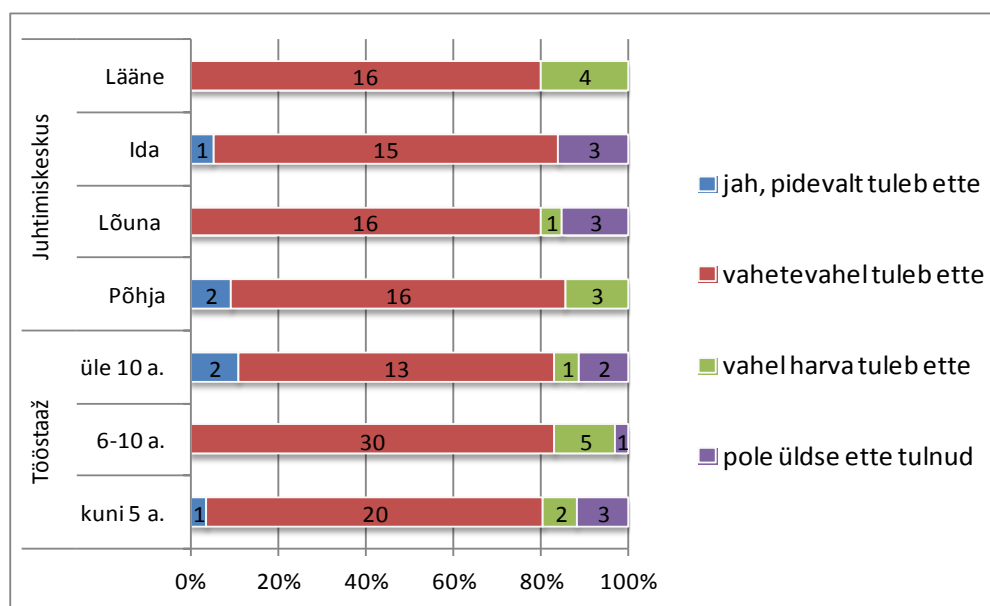
Oodatakse rohkem positiivset infot headest tulemustest ning töökorraldust võiks paremini reguleerida. Kommentaaridena oli lisatud ka, et töörahulolu tagamiseks ning inimeste motiveerimiseks võiks võimalusel uuendada töösaalis olevat tarkvara ja kiirendada andmebaaside tööd. Leidus vastajaid, kes arvasid, et öövalved peaksid olema talutava sagedusega.

Saadud tulemustest selgub, et juhtimiskeskustes töötavad inimestel on sarnased soovid ja ootused mida nimetas Maslow tähtsaks: soov suhelda, olla armastatud ja kuuluda teiste hulka. Ka McClelland väitis, et kõrge suhtlemisvajadusega inimesed peavad tähtsaks oma töises tegevuses inimestevahelisi suhteid ja suhtlemisvõimalusi ning seda tõestasid ka juhtimiskeskuste töötajate poolt esitatud motiveerimise kommentaarid.

2.3.3. Probleemid juhtimiskeskuste töötajate motiveerimisel

Seoses tulevikus planeeritavate muudatustega, kus kõik politsei juhtimiskeskused ühinevad Häirekeskusega, on antud lõputöö koostaja pidanud vajalikuks käsitleda mõningaid probleeme, mis takistavad politsei juhtimiskeskuste töötajaid motiveerimast.

Juhtimiskeskuste töötajate käest uuriti kas neil tuleb ette ületundide tegemist töökohal. Saadud tulemused on välja toodud järgneval joonisel 20.

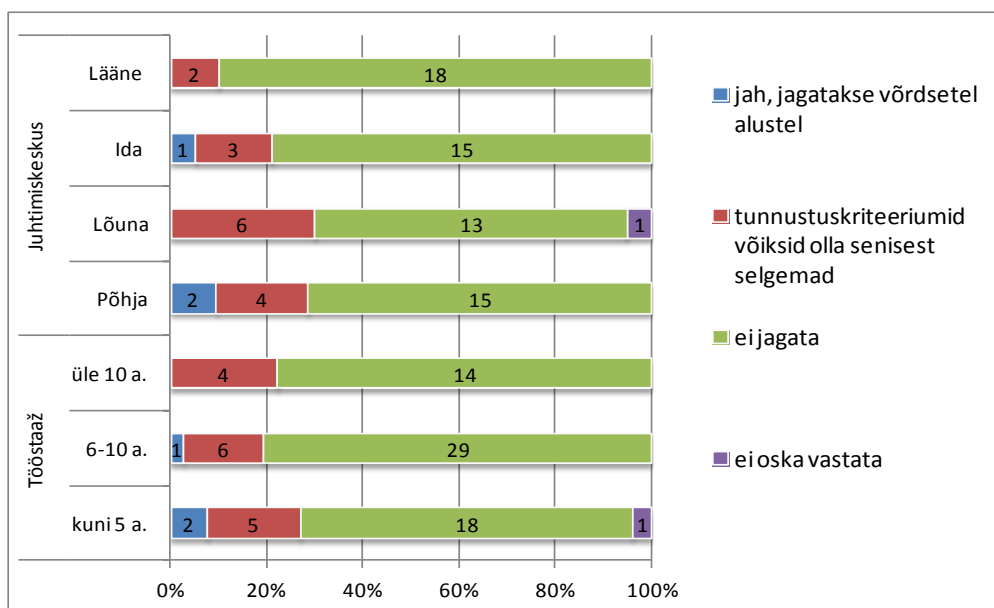


Joonis 20. Vastajate arvamus ületundide tegemisele tööl (autori koostatud).

Jooniselt 20 selgub, et töötajatel tuleb suuresti ette ületundide tegemist töökohal. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige enam on tulnud Lõuna JK ja Lääne JK ületundide tegemist ette, sest mõlemas 80% väitis nii. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli sarnaselt madalam.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et Lõuna JK vastajatest 15% pole üldse pidanud tegema ületunde. Saadud tulemused on ootuspärased kuna ületundide tegemist tuleb ette vahel harva.

Järgnevalt uuriti vastajatelt kas nende organisatsioonis jagatakse tunnustust võrdsetel alustel. Saadud tulemused on joonisel 21.



Joonis 21. Hinnang organisatsioonis jagatavale tunnustusele (autori koostatud).

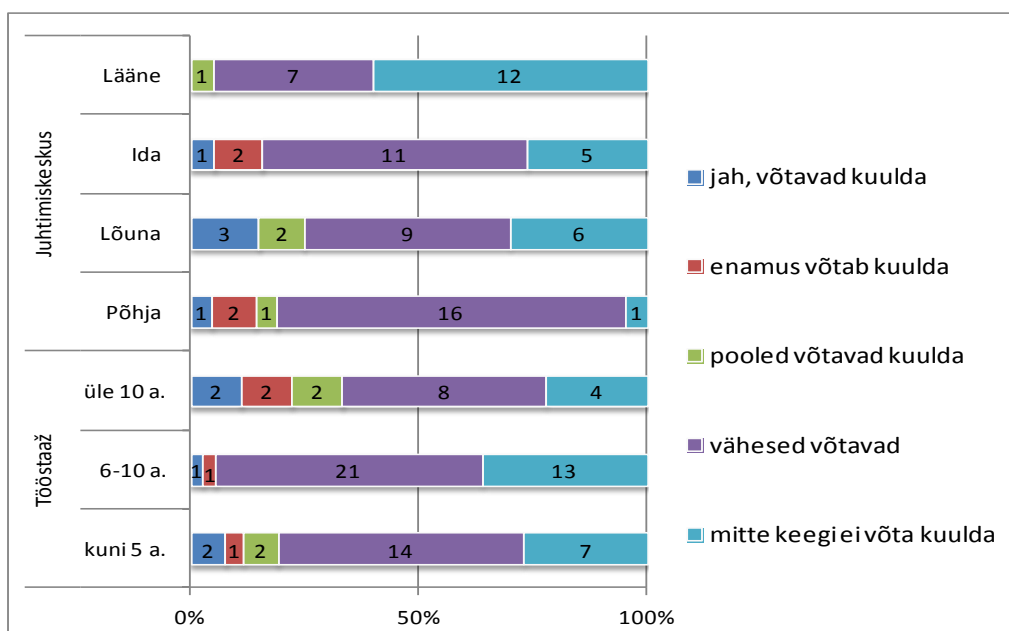
Jooniselt 21 selgub, et PPA-s ei jagata tunnustust võrdsetel alustel. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolematud on Lääne JK töötajad, sest nendest 90% väitis, et nende organisatsioonis ei jagata tunnustust võrdsetel alustel. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli sarnaselt madalam, kuid Põhja JK oli nende hulk, kes olid rahul jagatava tunnustusega kõige suurem- 10%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et 6-10 aastase staažiga vastajatest 80% soovivad teistest enam, et tunnustuskriteeriumeid jagataks võrdsetel alustel. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid kuni 5 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 69%.

Saadud tulemused pole ootuspärased, kuna selgus, et PPA-s ei jagata tunnustust kõigile töötajatele võrdsetel alustel. Ka Herzberg pidas inimese üheks kõige olulisemaks motivatsiooniteguriks just tunnustust, kuna selle abil saab mõjutada töötajate töötulemusi ja soovi oma tööd teha.

Järgnevalt uuriti kuivõrd võtavad ülemused kuulda töötajate arvamust. Jooniselt 22 selgub trend, et vähesed ülemused võtavad kuulda töötajate arvamust. Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige sagedamini, 76% väitis nii Põhja JK. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate arvamus oli veidi madalam, kuid Lääne JK-s oli nende hulk, keda üldse ei võta ülemused kuulda kõige suurem- 60%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et 6-10 aastase staažiga vastajatest 36% soovivad teistest enam, et neid kuulda võetaks. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid üle 10 aastase staažiga vastajate hulgas e. 22%.



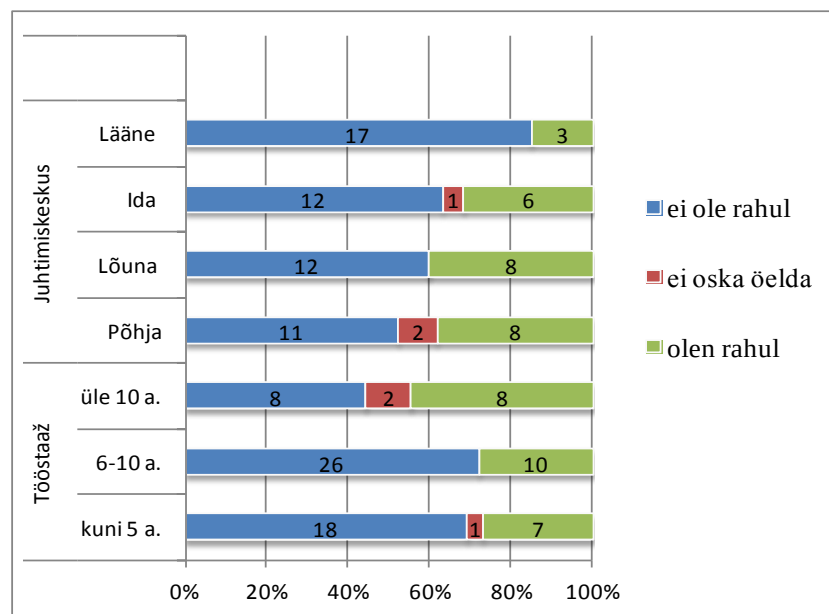
Joonis 22. Vastajate arvamus sellest kuivõrd võtavad ülemused kuulda nende arvamust (autori koostatud).

Joonise 22 tulemuste põhjal selgub, et töötajaid võetakse ülemuste poolt vähe või üldsegi mitte kuulda. Saadud tulemustest võib järeldada, et otsesed juhid ei saa ise piisavalt tunnustust oma juhilt ja nende töö ei paku piisavalt väljakutseid ning seetõttu ei soovi nad ka oma alluvuses töötavate inimeste arvamust kuulata.

Järgmisena uuriti kuidas ollakse rahul PPA kui tööandja mainega. Alljärgnevalt jooniselt 23 selgub, et vastajad on sellega rahulolematud.

Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolematumad on Lääne JK töötajad, sest nendest 85% väitis, et nad pole rahul selle organisatsiooni mainega kus töötavad.

Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate teadlikkus oli veidi madalam, kuid Lõuna JK-s oli nende hulk, kes olid rahul PPA mainega kõige suurem- 40%.



Joonis 23. Vastajate rahulolu PPA mainega (autori koostatud).

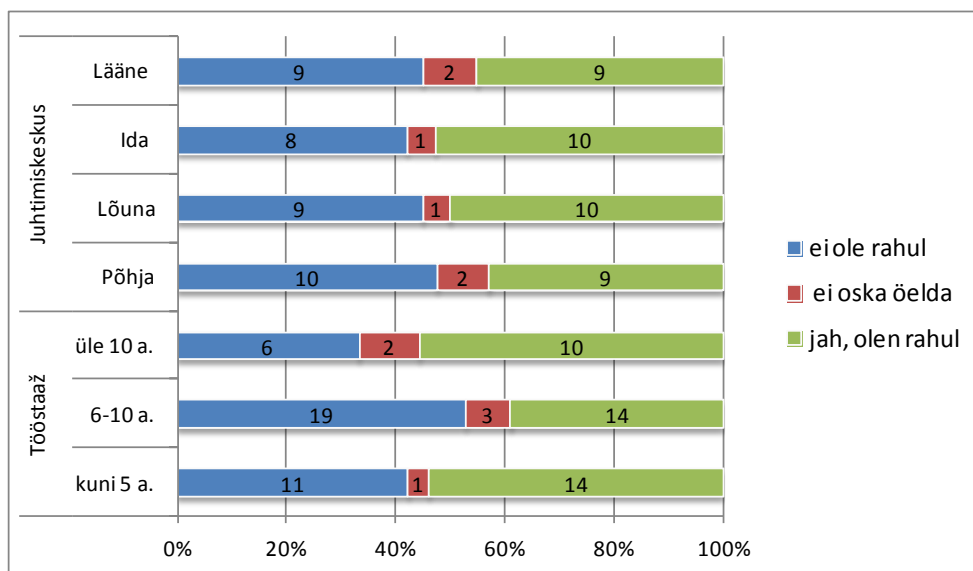
Uurides jooniselt 23 saadud tulemusi tööstaažide järgi, siis selgus, et 6-10 aastase tööstaažiga vastajatest 72% soovivad teistest enam, et oleksid rahul PPA kui tööandja mainega. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid üle 10 aastase tööstaažiga vastajate hulgas e. 45%.

Lisaks uuriti vastajatelt kuidas nad on rahul info liikumisega organisatsioonis. Kõige rahulolevamad on Põhja JK töötajad, sest 81% väitis, et on info liikumisega töökohas rahul. Ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate rahulolu oli sarnaselt madalam, kuid Lõuna JK-s oli nende hulk, kes polnud rahul töökohal toimuvast info liikumisest kõige suurem e. 30%.

Üldistavalt saab järeldada, et juhtimiskeskuste töötajad on rahulolevad info liikumise kiirusega organisatsioonis.

Kõige viimasena sai töötajate käest uuritud kui rahul ollakse oma töökoormuse suurusega. Jooniselt 24 selgub, et suuresti ollakse oma töökoormuse suurusega rahul.

Võrreldes tulemusi erinevate juhtimiskeskuste lõikes selgub, et kõige rahulolevamad on Ida JK töötajad, sest nendest 53% väitis, et on rahul oma töökoormuse suurusega.



Joonis 24. Töötajate rahulolu oma töökoormuse suurusega (autori koostatud).

Jooniselt 24 selgub, et ülejäänud juhtimiskeskuste töötajate rahulolu oli sarnaselt madalam, kuid Põhja JK-s oli nende hulk, kes polnud rahul oma töökoormuse suurusega kõige suurem- 48%.

Uurides tulemusi vastajate tööstaažide järgi, siis selgus, et üle 10 aastase staažiga vastajatest 56% on rahul teistest enam oma töökoormuse suurusega. Kõige vähem oli sellise arvamuse jagajaid 6-10 aastase staažiga vastajate hulgas e. 39%.

Eelnevalt välja toodud andmetest selgub, et oma töökoormusega rahulolevate juhtimiskeskuste töötajate hulk on suurem kui rahulolematute.

Antud alapeatükist selgus, et juhtimiskeskuste töötajate motiveerimisel esineb probleeme. Peamiste mure kohtadena toodi välja, et PPA maine vajaks parandamist ning töötajaid ei tunnustata võrdsetel alustel ja juhid ei võta kuulda oma alluvate ettepanekuid. Nende tegurite kõrvaldamisel on võimalik parandada valitsevat hetkeolukorda.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö teemaks valis autor: „PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsioon ja töörahulolu“. Uuritav organisatsioon on politseiasutus ja juhtimiskeskustes töötavad inimesed tegelevad politseinumbri 110 tulnud informatsiooni töötlemise ning edastamisega selleks ette nähtud isikutele. Kuna seni politsei juhtimiskeskustes 110 hädaabi kõnedele vastajad hakkavad Häirekeskusega ühinedes tegelema ka pääste ja kiirabi hädaabi kõnedega on nüüd oluline tegeleda nende töötajate töörahulolu suurendamisega ning motivatsiooni tõstmisega. See teema on aktuaalne, sest 112 hädaabinumbri alla ühinemise ümberkorraldusi saadab edu vaid siis kui juhtimiskeskuste töötajad tahavad muudatustega kaasa minna ja on nõus endast kõike andma ning ei otsi võimalusi mõnes teises organisatsioonis töötamiseks.

Edutamise kriteeriumid ja inimestevahelised suhted ning juhtimine on olulised organisatsioonikultuuri arengutegurid. Uuritav organisatsioon peab tegutsema keerulises ja muutuv keskkonnas ning sellistes tingimustes on oluline tagada oma töötajatele turvatunne ja tasustada neid väärilise palgaga, mis aitaks luua neile väärilise koha ühiskonnas. Puudust tunti tunnustusest ja kiitusest ning seetõttu ei paku tehtav töö inimestele piisavalt rahulolu ja nende töömotivatsioon on nõrk. Olukorda saaksid parandada juhtimiskeskuste juhid- innustades oma töötajaid nende edusammude puhul kuna töötajad peaksid teadma oma kohta organisatsioonis ja ei tohiks end tunda tähtsusetu, alahinnatud või eemale jäetuna.

Inimesi ei motiveeri nende töö eest makstav töötasu ning sooviti tehtava töö eest suuremat töötasu saada. Olukorda saaks parandada, kui üle vaadata senine palgasüsteem ja muuta see lihtsamaks ning läbipaistvamaks. Töötajaid kes on ettevõttes töötanud 5 ja 10 aastat võiks võimalusel meeles pidada mõne lojaalse kingitusega.

Üldiselt jäadi rahule korraldatavate arenguevestlustega, kuid olukorda annaks veelgi parandada, kui küsida töötajatelt nende endi arvamust töö ja töökeskkonna meeldivamaks muutmisel. Selgus, et liialt vähe pakutakse soodustusi ja ühiseid üritusi. Ettepanekuna toodi välja, et võiks korraldada kõiki juhtimiskeskusi hõlmavaid suvepäevi, kus üheskoos veedetakse vähemalt 3-4 päeva ja mille raames peetakse seminare, tehakse sporti, peetakse pidu. Lisaks saaks juhtimiskeskuse töötajaid motiveerida ühiste sünnipäevade tähistamisega, kus sünnipäevalastele jagatakse kingitusi nt. kohvitass töötaja nimega jne. Kui on tegemist juubeliga siis võiks võimalusel kingituseks olla nt. käekell, millele on töötaja nimi peale graveeritud. Ajal, kui mõni juhtimiskeskuse töötaja peaks näiteks mingi kooli lõpetama võiks nt. talle sel puhul kinkida kaunis meene, millele on peale graveeritud ettevõtte logo ja õnnesoovid.

Keset igapäevaseid askeldusi on keeruline motivatsiooni ja innustust leida siis, kui seda kõige enam vaja oleks. Paljud väsinud inimesed leiavad endas siiski energiat, et füsioloogilisi vajadusi arvestades edasi töötada, sest keskendudes suudetakse tavalisest enam negatiivseid tegureid taluda ja sõltuvalt oma sisemisest tahtejõust suudetakse ise oma motivatsiooni suunata.

Lähtuvalt uuringu tulemustest tehakse juhtimiskeskuste töötajate töörahulolu tõstmiseks organisatsioonis lõputöö autori poolt juhtkonnale järgmised ettepanekud:

- luua juhtimiskeskuste töötajatele kaasaegsed töötingimused, mis neid motiveeriks ja tagaksid nende tööga rahulolu;
- pöörata suuremat tähelepanu tööks vajalike töövahendite ja materjalide olemasolule, sh. kiired andmebaasid ja ergonoomilised töövahendid;
- pöörata tähelepanu töötajate tunnustamisele, sh. tänukirjade andmisele ja nende kiitmisele ja tunnustamisele juhtkonna poolt;
- pöörata tööandja poolt tähelepanu koolitustele ja edutamisele;
- korraldada senisest enam ühiseid üritusi ja pakkuda rohkem soodustusi;
- kaasata töötajaid neid puudutavate otsuste vastu võtmisse, olles eelnevalt andnud neile võimaluse omapoolseid ettepanekuid esitada, mida võimalusel ka juhtkonna poolt arvestatakse;
- korrigeerida palgasüsteemi ning suurendada makstavat töötasu.

Antud lõputöö sissejuhatuses püstitatud eesmärk uurida erinevate motivatsiooni tõstmise teooriate sobivust PPA juhtimiskeskustes töötavatele inimestele ja viia läbi sellekohane uurimus, sai töö autori poolt täidetud.

Uuringu tulemusi võrreldi juhtimiskeskuste ja tööstaažide lõikes ning saadud tulemuste alusel selgitati välja probleemid, mis organisatsioonis esinevad. Nende tulemuste põhjal esitati lõputöö autori poolt ettepanekud töörahulolu suurendamiseks ja motivatsiooni tõstmiseks töökeskkonnas. Sissejuhatuses püstitatud hüpotees, et juhtimiskeskuste töötajad pole piisavalt motiveeritud kuna nende töörahulolu on madal sai tõestatud ning lõputöö autor esitas ka omapoolsed ettepanekud tekkinud olukorra parandamiseks.

Siinkohal võib antud lõputöö raames läbi viidud uuringule anda kokkuvõtvalt positiivse hinnangu, sest leitud on probleemid, mis esinevad töötajate töörahulolus ja motiveerituses kvaliteetset tööd teha. Lisaks edastati ettepanekud, kuidas muuta olukorda edaspidi paremaks.

Antud uuring annab PPA-le mõista, et juhtimiskeskuste töötajate arvamustega arvestamine ja nende heaolu parendamine tagab nende parema töö kvaliteedi ning uuringu tulemuste põhjal tehtavad otsused on olulised eelkõige tööandja usaldusväärse seisukohalt. Töö autor on arvamisel, et eelpool toodud ettepanekutega arvestamine ja rakendamine loob aktiivsema, lojaalsema ning oluliselt rahulolevama ning motiveerituma töökollektiivi kui seni.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adair, J.** 2006. Juht mitte ülemus. (Kuidas olla teejuhiks teel edu juurde). Tallinn: Kirjastus OÜ Väike Vanker.
2. **Alas, R.** 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Kirjastus Külim.
3. **Alas, R.** 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
4. **Alas, R.** 2007. Juhtimise alused, (5., täiendatud trükk). Tallinn: Kirjastus Külim.
5. **Alas, R.** 1998. Personalijuhtimine. Käsiraamat. Tallinn. Kirjastus Külim.
6. **Bachmann, T., Maruste, R.** 2001. Psühholoogia alused. Tallinn: Ilo.
7. **Bodwitch, J. L., Buono, A. F.** 1990. A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. New York: Wiley, pp. 73-75.
8. **Brooks, I.** 2008. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
9. **Buckingham, M. & Coffman, C.** 2002. Kõiki reegleid rikkudes. Tallinn: OÜ Väike Vanker.
10. **Clark, P. M., Wilson, J. Q.** 1961. Incentive Systems: a Theory of Organisations. Administrative Science Quarterly VI, pp. 129-166.
11. **Clayton, P.** 2004. Kehakeel töökeskkonnas. Tallinn: Koolibri.
12. **Cole, G. A.** 1993. Personell management: theory and practice. 3rd Edition. London. DB Publications Ltd.
13. **Drucker, P. F.** 1990. Managing the Non-Profit Organization. New York: HarperCollins, 235 p.
14. **Fox, J. J.** 2003. Kuidas saada heaks ülemuseks: juhised parimate töötajate leidmiseks ja hoidmiseks. Tallinn: Sinisukk.
15. **French, W. L.** 1998. Human resources Management 4th ed. New York: Houghton Mifflin Company, 667 p.

16. **Gerow, J., Brothen, T., Newell, J. T.** 1989. Fundamentals of psychology. London: Scott, Foresman.
17. **Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H.** 1991. Organizations: Behavior Structure, Process. Boston. Irwin.
18. **Gordon, T.** 2003. Tõhus juht. Tallinn: Väike Vanker.
19. **Joutsekunnas, T., Heikurainen, P.** 1997. Juhi töö teenindusettevõttes. Tallinn: Kirjastus Aspectum Eesti OÜ.
20. **Kamdron, T.** 2003. Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. Tallinn Tehnical University. Thesis on Humanities and Social Scienses 12. Tallinn: TTU Press.
21. **Kets de Vries, Manfred F. R.** 2002. Juhtimise müstika. Käsiraamat inimestega töötamiseks. Tallinn: Pegasus.
22. **Kidron, A.** 1991. Tööhuvi suurendamise meetmed. Motivatsioonipsühholoogia käsiraamat. Tallinn: Innovaatikaühistu „Mondo“.
23. **Kidron, A.** 2008. Äripsühholoogia. Tallinn: Kirjastus Mondo.
24. **Kolk, L.** 2005. Loovus- ettevõtte arengu võti. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
25. **Kotter, J. P.** 2009. Edujanu. Tallinn: Kirjastus Varrak.
26. **Lahey, B. B.** 1992. Psychology: an Introduction. 4th ed. Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 292 p.
27. **Landsberg, M.** 2003. Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak.
28. **Malberg, K.** 2005. „Tahte tekitajad“, kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
29. **Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.
30. **Michaels, E., Handfield- Jones, H., Axelrod, B.** 2006. Sõda talentide pärast. Tartu: Kirjastus Hermes.
31. **Mitchell, J.** 2004. Kallista oma kliente. Tallinn: Kirjastus Varrak.
32. **Mitchell, J.** 2009. Kallista oma töökaaslast. Tallinn: Varrak.
33. **Perens, A.** 1998. Teenuste marketing. Tallinn: Külim.
34. **Quirke, B.** 2002. Making the Connections. Using internal communication 3rd Edition. Engelwood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, Inc.

35. **Randolph, W. A., Blackburn, R. S.** 1989. Managing Organizational Behavior. Homewood (Ill), Boston: Irwin, pp. 176 -180.
36. **Schein, E.H.** 1997. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
37. **Sigler, T. H., Pearson, C. M.** 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of Quality Management, (5), pp. 27-52.
38. **Sonnentag, S., Frese, M.** 2003. Stress in organizations. Teoses W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (toim.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology. Vol. 12 (lk. 453-491). New York: Wiley.
39. **Soomre, M.** 2004. Töötaja motiveeritus sõltub juhist. Juhi heade ideede raamat. Äripäeva Kirjastus.
40. **Tschohl, J.** 1997. Teeninduskunst. Tallinn: Koolibri.
41. **Türk, K.** 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
42. **Türk, K.** 2001. Personali juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
43. **Türk, K., Siimon, A.** 2004. Juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
44. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
45. **Vain, P.** 2003. Millal sa rahul oled? Direktor. Ajakiri targale juhile 10 (27).
46. **Vaino, M.** 2005. Säravate silmadega juht innustab töötajaid. Ärielu, august. [<http://www.rmp.ee/periodiline/228/2783>] 27.02.2012.
47. **Valk, A.** 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Ühiselu.
48. **Virovere, A. Alas, R., Liigand, J.** 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.
49. **Vroom, V. H.** 2003. Educating managers in decision making and leadership. Management Decision, No. 10, pp. 968–978.
50. **Boeree, G. C.** 2006. Personality Theories Abraham Maslow 1908-1970. [<http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>] 25.04.2013.

Lisa 1. Tööra hulolu ja motivatsiooni küsimustik

Lugupeetud Politsei- ja Piirivalveameti Põhja prefektuuri, Lõuna prefektuuri, Ida prefektuuri, Lääne prefektuuri juhtimiskeskuste töötajad!

Olen Jana Harjus, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilane ning õpin ettevõtlust ja projektijuhtimist. Oma lõputöö raames uurin teemat "PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsioon ja tööra hulolu". Selleks on mul kavas küsitleda Põhja, Lõuna, Lääne ja Ida Prefektuuride juhtimiskeskuste töötajaid.

Olen väga tänulik, kui vastate, sest hindan teie arvamust kõrgelt. Lisaks ootan rõõmuga Teie arvamusi ja ettepanekuid. Küsimustiku vastused on anonüümsed, ankeedis on 30 küsimust ning vastamiseks kulub aega orienteeruvalt 30 minutit.

Ankeet on avatud vastamiseks ajavahemikus 10.01.2013- 13.02.2013.

Aitäh ja soovin Teile kena vastamist!

I. Üldküsimused Teie kohta

1. Teie sugu?

- Naine
- Mees

2. Teie tööstaaž antud ettevõttes?

- Kuni 5 aastat
- 6-10 aastat
- Üle 10 aasta

3. Teie vanus?

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 ja enam

4. Teie haridustase?

- Keskhari dus
- Keskerihari dus
- Kõrghari dus

Lisa 1 järg

5. Millise prefektuuri juhtimiskeskuses Te töötate?

- Põhja Prefektuuri
- Lõuna Prefektuuri
- Ida Prefektuuri
- Lääne Prefektuuri

II. Politsei- ja Piirivalveameti juhtimiskeskuste töötajate töömotivatsioon ja rahulolu

6. Kui paindlikuks hindate oma tööaega juhtimiskeskuses?

- Jah, väga paindlik on, sest vajadusel saan alati vaba päeva võtta
- Võiks olla paindlikum
- Ei oska vastata
- Pole üldse paindlik, sest ei saa ise valida oma tööaja algust ja lõppu

7. Kui teadlik Te olete sellest, mida töökoht Teilt ootab?

- Jah, olen väga teadlik
- Võiks senisest enam teada
- Ei oska vastata
- Pole üldse teadlik

8. Kui palju saavad töötajad ise otsustada, kuidas oma ülesandeid täita (või on kõik täpselt reeglitega paigas)?

- Jah enamasti saavad ise otsustada
- Võiks senisest enam olla võimalik ise otsustada
- Ei oska vastata
- Kõik on täpselt reeglitega paika pandud

9. Kui piisavaks Te hindate oma tööks vajalike vahendite ja materjalide olemasolu?

- Jah, mul on olemas kõik tarvilikud töövahendid oma töö tegemiseks
- Võiks olla senisest enam kaasaegseid töövahendeid
- Ei oska vastata
- Pole üldse vahendeid

10. Kui palju Te olete viimase 7 päeva jooksul saanud tunnustada või kiita hea töö eest?

- Jah, piisavalt
- Võiks senisest enam saada tunnustust ja kiitust
- Ei oska vastata
- Mind pole üldse tunnustatud ega kiidetud

Lisa 1 järg

11. Leidub Teie töö juures keegi, kes toetab ja mõistab Teie arengut (õppimist, koolitusvajadust, üldist tööalast arengut)?

- Jah, minu otsene juht
 - Jah, minu kolleegid
 - Ei oska vastata
- Mitte keegi ei mõista ega toeta mind

12. Mis Teid motiveeriks?

- Otsese juhi kiitus
- Kaastöötajate toetus
- Suurem juhtkonnapoolne toetus
- Suurem otsustusõigus ja vastutus
- Edutamine, uus ja huvitavam töö
- Avaldatakse kiitust kaastöötajate juuresolekul
- Konkreetsemad juhtnõõrid tööülesannete täitmiseks
- Tugevam sisekontroll
- Suuremad võimalused enesearendamiseks/ koolitamiseks

13. Kui rahul olete Te oma tehtava töö eest makstava töötasuga? 5 skaalal, kus

1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

14. Kuivõrd olete Te rahul Politsei- ja Piirivalveameti poolt pakutavate soodustuste ja ühisüritustega?

- Jah, olen väga rahul
- Neid võiks olla senisest rohkem
- Pole üldse teadlik nendest
- Mind ei huvita need ja mulle ei meeldi ühisüritustes osaleda

15. Kui huvitatud Te olete Politsei- ja Piirivalveametis karjääriredelil tõusmisest?

- Jah, olen väga huvitatud
- Võib-olla, oleneb töökohustustest ja vastutuse suurusest
- Ei oska vastata
- Ei, ma pole antud organisatsioonis karjääri tegemisest huvitatud
- Ei ole huvitatud

16. Leidub Teil töö juures häid sõpru?

- Jah, leidub
- Võiks olla senisest enam sõpru
- Ei oska vastata
- Ei ole ühtegi

Lisa 1 järg

III. Töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid

17. Milliseks Te hindate tööl valitsevat keskkonda ja suhteid töökaaslastega?

- Jah, tööl valitseb meeldiv õhkkond ning suhted töökaaslastega on head
- Võiks olla senisest meeldivam ja inimesed koostööaldimad
- Töökaaslased pole alati tasakaalukad kolleegidega suhtlemisel
- Ei valitse meeldiv keskkond, inimesed on närvilised

18. Kuidas olete Te rahul oma kolleegide pühendumisega kvaliteetse töö tegemisele?

- Jah, olen rahul
- Nad võiksid senisest enam pingutada
- Mind ei huvita see
- Ei ma pole rahul

19. Kuivõrd soovitaksite oma tuttavatele töötamist Politsei-ja Piirivalveametis?

- Jah, soovitaksin kindlasti
- Võib-olla soovitaksin
- Ei oska vastata
- Kindlasti ei soovitaks

Palun lisage oma kommentaar siia:

20. Milliseks hindate oma oskust toime tulla probleemsete olukordade lahendamisega?

- Jah, tulen väga hästi toime
- Võiks senisest paremini toime tulla
- Ei oska vastata

21. Peamised probleemid, mis Teil tööl esinevad?

22. Kuidas olete Te rahul oma vahetu juhi huviga töötajate heaolu parendamisel? 5 palli skaalal, kus

1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Lisa 1 järg

23. Kuidas olete Te rahul arenguvestluste korraldusega ettevõttes? 5 palli skaalal, kus

1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

24. Millised oleksid Teie ettepanekud juhtimiskeskustes töötavate inimeste motiveerimise osas?

--

IV. Probleemid juhtimiskeskuste töötajate motiveerimisel Politsei- ja Piirivalveametis

25. Tuleb Teil ette ületundide tegemist töökohal?

- Jah, pidevalt tuleb ette
- Vahetevahel tuleb ette
- Vahel harva tuleb ette
- Pole üldse ette tulnud

26. Ettevõttes jagatakse tunnustust kõigile töötajatele võrdsetel alustel?

- Jah, jagatakse võrdsetel alustel
- Tunnustuskriteeriumid võiksid olla senisest selgemad
- Ei oska vastata
- Ei jagata

27. Kuivõrd võtavad ülemused kuulda Teie arvamust?

- Jah, võtavad kuulda
- Enamus võtab kuulda
- Pooled võtavad kuulda
- Vähesed võtavad
- Mitte keegi ei võta kuulda

28. Kui rahul Te olete Politsei- ja Piirivalveameti kui tööandja mainega? 5 palli skaalal, kus 1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

29. Kuidas olete Te rahul info liikumisega korraldusega ettevõttes? 5 palli skaalal, kus 1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

30. Kuivõrd olete Te rahul oma töökoormuse suurusega? 5 skaalal, kus 1 – pole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – olen rahul; 5 – olen väga rahul

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Tänan Teid vastuste eest!

SUMMARY

JOB MOTIVATION AND SATISFACTION OF THE STAFF OF POLICE AND BORDER GUARD BOARD EMERGENCY RESPONSE CENTRES

Jana Harjus

More and more attention is paid on the importance of staff motivation and dealing with constant job satisfaction process. It has become clear that complacent and motivated staff produces greater work input on average, and they are not afraid of change processes. On the contrary, they are open to new solutions.

The topic of the current paper is “Job motivation and satisfaction of the staff of Police and Border Guard Board Emergency Response Centres”. Emergency Response Centre (ERC) supervises 4 regional centres: North-Estonian Centre, East-Estonian Centre, West-Estonian Centre, and South-Estonian Centre. Dispatchers receive and process emergency calls received through Police emergency number 110.

Until now Police emergency number 110 and emergency number 112 have been operating separately. These telephone numbers are about to be merged, which means that emergency calls to Police and Border Guard Board (PBGB) will also be processed by ERC. Due to the latter the employees will have more tasks, because they will have to be ready to answer Police emergency calls, Rescue Service calls, as well as Ambulance calls simultaneously. All of the above-mentioned facts make the topic of the paper current, because merging all the emergency calls to number 112 will be successful only if the staff will be ready to adjust with the changes and give their best to accept them, not to seek for opportunities to work in other companies.

The aim of the current paper is to study the appropriateness of different motivation raising theories to people working in PBGB Emergency Response Centres, and to carry out a study in order to understand how ERC workers estimate their job satisfaction and motivation. Therefore, the author has raised a hypothesis that the people working in Emergency Response Centres are not motivated enough because of their low job satisfaction.

In order to achieve the aim, the following research tasks are established:

- to get acquainted with literature involving job satisfaction and motivation;
- to establish the relevance of job satisfaction and motivation of the staff in developing an organization;
- to prepare a questionnaire for assessing job satisfaction and motivation in order to conduct a survey among the staff of Police and Border Guard Board Emergency Response Centres;
- to conduct the analysis of the results, and to compare the results within North-Estonian, South-Estonian, West-Estonian, and East-Estonian ERC-s;
- to make amendment propositions to the management of the organization based on the results of the survey.

Quantitative research method was used to carry out the research. Nevertheless, the questionnaire included open questions. The paper consists of two parts: theoretical and empirical. The theoretical part is based on various literature which gives an overview of several authors describing the essence of job satisfaction and motivation. The empirical part elaborates on the survey carried out within the staff of PBGB North-Estonian, South-Estonian, West-Estonian, and East-Estonian Emergency Response Centres. All workers of ERC were selected for sampling.

The results of the research revealed that lack of recognition and credit is prevalent in the organization, hence, lack of satisfaction and weak motivation dominate among the employees. Therefore, it is important for the employer to make changes in the agency, and provide different motivators in order to raise job satisfaction and motivation among the staff. The author of the paper has drawn her conclusions and propositions to ameliorate the situation in the organization.

Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Jana Harjus sünd. 08.10.1974

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsioon ja töörahulolu“, mille juhendaja on Kandela Õun,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 14.05.2013