Sisekaitseakadeemia

Justiitskolledž

Aivar Jaanus

KK030

PÄRNU VANGLA TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI JA TEENISTUSEGA RAHULOLU UURING

Lõputöö

Juhendaja:

Elina Truuväärt

Tallinn 2006

ANNOTATSIOON

Käesoleva diplomitöö, „Pärnu Vangla töötajate töömotivatsiooni ja teenistusega rahulolu uuring”, maht on 46 lehekülge. Töös on kasutatud 16 allikat. Diplomitöö on kirjutatud eesti keeles, resümee on kirjutatud inglise keeles.

Märksõnad, mis peegeldavad diplomitöös käsitletud ainevaldkonda on: motivatsioon, töörahulolu, Maslow püramiid, ootusteteooria, kahe faktori teooria, diferentsiteooria, juht, liider, roll, motivatsiooni analüüs, töörahulolu analüüs.

Vajadus valida diplomitöö teemaks just motivatsiooni ja töörahuloluga seonduv, tuleneb asjaolust, et Pärnu Vangla vangistusosakonna töötajate seas on suhteliselt suur tööjõu voolavus, mis ilmselt saab alguse sellest, et töötajad, kes tööle tulevad ei ole endale teadvustanud töö iseloomu ega eesmärke, neil puudub motivatsioon.
Töö eesmärgiks on selgitada välja vanglaametnikke motiveerivad faktorid, näidata seoseid motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel ning leida võimalused vanglaametnike motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks.
Selleks viiakse läbi teoreetiline uurimus kirjandusallikate põhjal ning praktiline uurimusena, ankeetküsitlus Pärnu Vangla vangistusosakonna ametnike seas. Uurimismeetodina on kasutatud empiirilist kvantitatiivset uuringut.

Uurimustöö tulemused näitavad, et juht ei arvesta, osaliselt tal puudub võimalus arvestada, sest tegemist on riigieelarvelise asutusega, sellega, mis töötajaid motiveerib. Seetõttu on töötajate töörahulolu madal. Motivatsiooni puudumine ning ebapiisav sotsiaalne turvalisus viivad selleni, et töötaja lahkub.

Töötaja motivatsiooni tõstmiseks ja seeläbi ka töörahulolu suurendamiseks oleksid järgmised võimalused: juhi vahetum ja tihedam suhtlemine töötajatega, sealhulgas ka kollektiivi sisese mikrokliima parandamine, töötajad vajavad rohkem vahetu ülemuse tunnustust, kui nad seda hetkel saavad, töötingimuste parandamine, läbimõeldumad ja töötajate vajadustest lähtuvad täiendkoolitused ning muidugi suurem tasu tulemuslikult sooritatud tööülesande täitmise puhul.

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....2
TABELITE JA JOONISTE LOETELU……4
SISSEJUHATUS……5
1.MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED…….....8
1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu mõiste ja olemus……8
1.2. Töömotivatsiooni teooriad……11
1.2.1. A.Maslovi vajaduste püramiid……11
1.2.2. V.Vroomi ootusteteooria……..14
1.3. Töörahulolu teooriad……..15
1.3.1. Herzbergi kahe faktori teooria……..15
1.3.2. E.Lawleri diferentsiteooria……..17
2. JUHI OSATÄTSUS TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÕSTMISEL TÖÖRAHULOLU……20
2.1. Juhi rollid organisatsioonis……20
2.2. Juhi võimalused töötajate motiveerimiseks lähtuvalt motivatsiooniteooriatest……23
2.2.1. Juhi võimalused töötajate vajaduste rahuldamiseks lähtuvalt Maslovi püramiididest……..23
2.2.2. Juhi võimalused töötajate vajaduste rahuldamiseks lähtuvalt V.Vroomi ootusteteooriast……...24
2.2.3. Eesmärgitee mudel ning juhi võimalused töötaja motivatsiooni tõstmiseks seoses sellega……..24
3. PÄRNU VANGLA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU ANALÜÜS ……..26
3.1. Uuringus osalenute analüüs soo, vanuse, hariduse ja tööstaaži järgi……...26
3.2. Motivatsiooniuuringu analüüs……..28
3.3. Töörahulolu uuringu analüüs……....31
KOKKUVÕTE……38
SUMMARY……41
KASUTATUD ALLIKAD…….....42
LISA 1 Ankeetküsitlus……43

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Juhi ja liidri erinevused…….21
Tabel 2. Tööandja poolne hüvitamine hea töö korral…….29
Tabel 3. Töötajapoolne soov hüvitamiseks hea töö korral…….30

Joonis 1. A. Maslow vajaduste püramiid…….12
Joonis 2. Ootuse teooria elemendid…….14
Joonis 3. Diferentsiteooria rahulolumudel……..18
Joonis 4. Uuringus osalenud soo ja vanuse järgi……....26
Joonis 5. Uuringus osalenud tööstaaži järgi……..27
Joonis 6. Uuringus osalenud mehed ametkohtade järgi…….27
Joonis 7. Uuringus osalenud naised ametkohtade järgi…….28
Joonis 8. Uuringus osalenud hariduse järgi……...28
Joonis 9. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud organisatsiooni eesmärkide ja tegevuse organiseerimise kohta protsentides …….31
Joonis 10. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud otsese juhi tegevuse kohta protsentides……..32
Joonis 11. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud organisatsiooni paindlikkuse ja muudatusteks valmisoleku kohta protsentides…….33
Joonis 12. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud suhtumise kohta organisatsiooni ja tööandjasse protsentides ……..34
Joonis 13. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud töökoha kohta protsentides……35
Joonis 14. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud töö täiustamise kohta protsentides …….36

SISSEJUHATUS

Ilma inimesteta ei ole organisatsiooni. Järelikult on inimfaktor organisatsiooni seisukohalt selle organisatsiooni edu üheks määravaks osaks. Kogu maailmas on järjest enam hakatud rõhutama inimressursi osatähtsust organisatsiooni püsiva edukuse tegurina. Töötajate motiveeritust käsitletakse üha sagedamini kui üht osa organisatsiooni üldisest edukusest. Et vanglaametniku tööd peetakse mitte kergete ametite hulka kuuluvaks, siis eeldab sellel ametikohal püsimine tugevat motiveeritust. Kohal püsimine ise ei taga aga veel tulemust, töötaja peab tundma, et teeb tööd, mida vajatakse ja millest on ka kasu ning oluline on seejuures veel teadmine, et tema tööd ka vääriliselt hinnatakse.

Kui rääkida Maslow vajaduste hierahiast, siis turvalisuse vajadus on füsioloogiliste vajaduste järel teisel kohal. Turvalisus ei tähenda selles kontekstis mitte ainult julgeolekut, vaid ka kindlust homse päeva ees. Turvalisuse töökollektiivis tagavad ühelt poolt usalduslikud ja abistavad suhted töökollektiivi liikmete vahel, kindlad ja arusaadavad nõudmised, teiselt poolt aga ka kindel ja piisav sissetulek, mis võimaldab probleemideta lahendada Maslow vajaduste hierarhia esimesel astmel olevaid füsioloogilisi vajadusi. Organisatsiooni turvalisuse tagamisel on suur roll motiveeritud töötajatel, läbi nende kandub rahulolu ka väljapoole ja see omakorda on oluline organisatsiooni prestiiži tõstmise seisukohalt.

Käesolev diplomitöö uurib Pärnu Vangla töötajate töömotivatsiooni ja teenistusega rahulolu Teema valikul on autor lähtunud Pärnu Vanglas reaalselt olemasolevast probleemist, kus eriti I ja II astme valvuritest on pidev puudus, samas puudub ka paljudel olemasolevatel tahe töötada ühise eesmärgi nimel. Töölt lahkujate hulgas on neidki, kes on vanglaametniku tööd teinud juba pikka aega ja seda hästi. Sellest lähtuvalt on tööjõu voolavus suur.
Siit omakorda probleem: töö kinnipeetavatega peab olema järjepidev ja suunaga selle poole, et peale vabanemist sulanduks praegune vangistatu võimalikult valutult ühiskonda, saaks seal iseendaga hakkama ning tooks kasu ka ühiskonnale. Kui see kõik toimib, siis vaevalt ta tagasi vanglasse satub.

Kui vangistuse ajal teeb vangistatuga tööd inimene, kes oma ametiposti kasutab vaid hüppelauana uue ja parema ootel, siis töö kinnipeetavaga ei anna oodatud tulemust. Töötajal endal puudub motivatsioon.

Käesolevas töös keskendutakse sellele, mida ootab töötaja juhilt ja juht töötajalt suunitlusega tööprotsessi tõhusamaks muutmisel ning analüüsitakse, mil määral juht hetkel vanglatöötajate motiveeritust tõstab ja kuidas saaks motiveeritust tõsta.

Probleemina on tõstatatud küsimus, kas juhid peavad oluliseks ja toimivad vastavalt sellele, mis motiveerib nende alluvaid kõige enam.

Lähtuvalt eelpool toodust püstitab töö autor järgmised hüpoteesid:

- Tõenäoliselt ei arvesta juhid sellega, mis motiveerib töötajaid kõige enam, seetõttu on töötajate tööga rahulolu madal, motiveeritus väike. Madal tööga rahulolu mõjub otseselt töösoorituse kvaliteedile.
- Tööjõu voolavust vähendaksid suuremad sotsiaalsed garantiid, kuna need annaksid võimaluse paremaks töötajate valikuks ning juhuslikkuse moment ei omaks enam sellist tähtsust nagu hetkeolukorras.

Hüpoteesidest lähtuvalt seab autor oma tööle järgmised eesmärgid:

- selgitada välja vanglaametnikke motiveerivad faktorid
- näidata seoseid motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel
- leida võimalused vanglaametnike motivatsiooni ja töörahulolu parandamiseks.

Lähtuvalt eesmärkidest seab autor järgmised ülesanded:

- selgitada motivatsiooni ja töörahulolu olemust ning tuntumaid teooriaid
- hinnata vanglaametnike motivatsiooni- ja töörahulolu taset
- kajastada reaalselt rakendatavat ning soovitud motiveerimist
- analüüsida vanglaametnike teenistusega rahulolu
- teha uurimustulemustest lähtuvalt objektiivsed järeldused ning leida võimalusi motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks.

Seatud ülesannete täitmisel kasutab autor nii teoreetilist kui praktilist uurimust. Teoreetiline uurimus on läbi viidud avaldatud kirjandusallikate põhjal. Praktilise uurimusena viis autor läbi motivatsiooni- ja töörahulolu uuringu Pärnu Vangla I ja II klassi

valvurite, I ja II klassi vanglainspektorite ning peainspektorite seas. Uurimismeetodina on kasutatud empiirilist kvantitatiivset uuringut. Motivatsiooni küsimustikus on valikuliselt kasutatud E. Lowleri (Saksakulm 1983:27,28) poolt koostatud küsimustiku küsimusi. Tööga rahulolu uurimisel on kasutatud A. Grünthali poolt koostatud ja autori poolt kohandatud küsimustikku. Andmetöötlus on teostatud kasutades andmetöötlusprogrammi Microsoft Exel.

Diplomitöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses osas antakse ülevaade motivatsiooni ja töörahulolu olemusest, käsitletakse tähtsamaid motivatsiooni- ja rahuloluteooriaid. Teises peatükis tuuakse välja juhi olemus ja rollid seoses töötajate töömotivatsiooni tõstmisega ning näidatakse mil viisil juhil on võimalik erinevatele motivatsiooniteooriatele tuginedes tõsta motivatsiooni organisatsioonis. Kolmandas peatükis keskendub autor empiiriliste tulemuste analüüsile, toob välja seosed töörahulolu ja motivatsiooni vahel ning pakub välja võimalusi vanglaametnike efektiivsemaks motiveerimiseks ja sellest lähtuvalt töörahulolu kasvuks.

1. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu mõiste ja olemus

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast ja tähendab edasiliikumist (Valk 2003:184).

Võimalik, et motivatsioon on kõige enam uuritud inimkäitumise aspekt (Kamdron 2003:8) ja sellest tuleneb ka erinevate rohkete motivatsiooni definitsioonide väljapakkumine eri autorite poolt. T. Kamdroni arvates on motivatsioon „psühholoogiline protsess, mille käivitab impulss ning mis annab inimkäitumisele suuna ja stabiilsuse" (2003:8). Ka Nelson ja Quick mõistavad motivatsiooni kui protsessi, kuid nende tõlgendusele lisandub veel ka eesmärgi tähtsus: „motivatsioon on eesmärgile suunatud käitumise esilekutsumise ja säilitamise protsess" (1999:146). Eesmärgipärasust on kajastatud ka T. Bachmani motivatsiooni definitsioonis: „motivatsioon on vajaduste rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus" (2001:73). See definitsioon lähtub mõiste avamisel eeskätt bioloogilisest aspektist. A. Kidron aga defineerib seda mõistet äärmiselt lihtsas sõnastuses. Tema näeb motivatsiooni indiviidi seesmise seisundina, mis ajendab teda kindlal viisil käituma (2001:105).

Käesoleva diplomitöö seisukohalt on oluline mõista töömotivatsiooni olemust. L. Megginson defineerib töömotivatsiooni kui instinktiivset või mõistuslikku protsessi, mis ajendab erinevate vajaduste ja personaalsusega inimest või inimeste gruppi saavutama organisatsiooni eesmärke ning töötama oma isiklike eesmärkide nimel (1992).
Psühholoog Terence Mitchell toob töömotivatsiooni mõisteanalüüsis välja neli peamist mõistet iseloomustavat omadust:

- motivatsiooni on määratletud kui individuaalset nähtust. Iga inimene on ainulaadne ja kõik suuremad motivatsiooniteooriad rõhutavad seda ühel või teisel moel.
- motivatsiooni on tavaliselt kirjeldatud tahteavaldusena. Eeldatakse, et motivatsioon on töötaja kontrolli all ja käitumist, mis on ajendatud motivatsioonist, vaadeldakse kui tegutsemisvalikut.

- motivatsioon on mitmetahuline. Kaks olulisemat faktorit on erutus, mis hoiab inimest tegutsemas ning individuaalne jõud, mis paneb tegutsema soovitud suunas
- motivatsioon ennustab või kutsub esile käitumise. Motivatsioon puudutab tegutsemist ja sisemisi ning väliseid jõude, mis mõjutavad inimese valikut tegutseda.(1982:24).

Motivatsiooni alustena võib käsitleda inimese vajadusi. Vajadus e tarve on mingi elu-tegevuse või arengutingimuse puudumise tunnetamine (Bachmann 2001:70). Lihtsamalt võib vajadust defineerida kui tarvidust millegi või kellegi järele (Vadi 2001:92). Inimese tegevusse rakendamist tema vajaduste rahuldamisel on kirjeldatud 5-astmelise motivatsioonitsüklina:

- esmaseks astmeks on seisund, milles inimene tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest.
- puudust tunnetades tekib pinge, millest ta tahab vabaneda.
- pinge sunnib tegutsema, otsides võimalusi pinge vähendamiseks
- inimene koostab konkreetse tegevuskava erinevate võimaluste kaalumise alusel
- praktilise tegevuse käigus rahuldatakse tunnetatud vajadus. (Vadi 2001:92).

Toodud motivatsioonitsüklis on tähtsad kõik osad, kuid kõige enam on erinevad autorid käsitlenud vajaduste olemust ja nende osa inimtegevuse motiveerimisel. Motiveerimise all mõistetakse inimeste jõuimpulsside ettevõtte eesmärkide poole suunamise protsessi (Lukjanov 2002:227). Lisaks sellele on veel mitmeid erinevaid motiveerimise definitsioone, kuid antud diplomitöö autor on arvamusel, et lähtuvalt motivatsioonist töökohal, õigustab see definitsioon end hetkel igati.

Organisatsiooni ja töö kui protsessi seisukohalt on oluline saavutada töötajaskonna motiveeritus. Siinkohal on oluline rõhutada, et motivatsioon on mõjutatav. Selleks aga omakorda on vaja teada, et motivatsioon jaguneb:

- Sisemine motivatsioon, mis on ennekõike seotud sellega, et inimesele meeldib töö, mida ta teeb. Olulised on ka psühholoogilised tasud, nagu võimalus panna ennast proovile, võimalus kasutada oma võimeid, saada tunnustust.
- Väline motivatsioon, mis on seotud nn käegakatsutava tasuga nagu palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. (Virovere jt 2005:59).

Eelneva põhjal järeldusi tehes võib öelda, et motivatsioon on sisemiste ja välimiste mõjurite koostoime tulemus ning ettevõtte seisukohalt saab mõjutada eelkõige töötaja välimist motivatsiooni, luues soodne töökeskkond ja tekitades töötajates tahe end ühiste eesmärkide nimel maksimaalselt realiseerida. Töötajate motiveeritusest sõltub nii igaühe individuaalne töötulemus, mis lõppkokkuvõttes mõjutab kogu organisatsiooni efektiivsust tervikuna. Kui juht mõistab motivatsiooni olemust ja seda mõjutavaid tegureid, siis on tal olemas võimalus ette ennustada ning mõjutada töötajat käituma kas siis rohkem või vähem efektiivselt.

Kui töötaja on motiveeritud, siis on ka tema töötulemus parem. See omakorda toob kaasa töörahulolu. Töörahulolu all mõistetakse olukorda, mis näitab kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega (Vadi 2001:88). Töörahulolu võib vaadelda seoses tööga üldse või seoses selle mingi kindla elemendiga nagu suhtlemine, töötulemused, töötingimused jms (Saksakulm 1983:31). Tööl seondub rahulolu hoiakutega (Vadi 2001:88).

Hoiak on püsiv, stereotüüpne valmisolek või eelsoodumus reageerida teatud kindlal viisil. Hoiak võib endast kujutada teatud häälestatust, ootust suhtumist süsteemi, mis kujuneb kogu inimese eelneva sotsiaalse või praktilise kogemuse mõjul. (Bachmann 2001.78). Hoiak sisaldab tõekspidamisi, arvamusi, teadmisi, tundeid, meeleolusid ja soovi ning oskust käituda vastavalt nendele. Hoiakutele omistatakse organisatsioonikäitumises suurt tähtsust, sest nende abil on võimalik prognoosida inimeste käitumist. (Vadi 2001:86).
Töörahulolu puhul eristatakse üldist rahulolu, mis näitab rahulolu seoses tööga kui tervikuga, ja osarahulolu, kus vaadeldakse töörahulolu seoses töö mingi kindla elemendiga nagu palk, juht jne (Grünthal 2004). Ka antud uurimustöö praktilises osas on vaatluse all vanglaametnike osarahulolu, sest saadakse osahinnangud 25 tööga seotud aspekti kohta.

1.2. Töömotivatsiooni teooriad

Et anda selgitus inimkäitumisele ja motivatsiooni tekkimise põhjustele, on loodud mitmeid motivatsiooniteooriaid. Põhiliselt on aga motivatsiooniteooriates lähtutud kolmest eeldusest (Kidron 1991:23):

- Motivatsioon on isiksuse omadus, kusjuures iga isiksus on individuaalne. Igal inimesel on erinevad vajadused, ootused, hoiakud, eesmärgid.
- Motivatsioon on teadvustatud protsess, sellest tulenevalt saab inimene seda ise suunata ja kontrollida
- Motivatsioonil on erinevad funktsioonid. Ta on alus aktiivsusele, suunab aktiivsust, näitab ära suuna jne

Eristatakse kahte tüüpi motivatsiooniteooriaid:
Rahuloluteooriad, mis selgitavad motivatsiooni inimese vajadustest ja nende rahuldamisest lähtudes. Siin nähakse seost keskkonna ja vajaduse rahuldamise vahel – vajadusi saab rahuldada kui olla keskkonnaga koostegevuses. (Vadi 2001:92). Rahuloluteooria uurib, mis inimesi motiveerib (Valk 2003:188). Selle teooria näitena käsitleb autor antud uurimustöös A. Maslow vajaduste püramiidi.

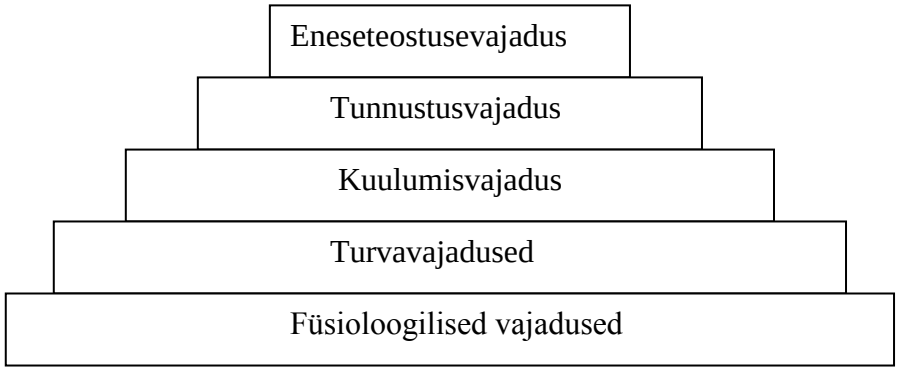
Protsessiteooriad, mis lähtuvad teadmisest, et kõik indiviidi jõupingutused on saavutuste ja teostumise nimel. Selle teooria arusaam on, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida (Vadi 2001:92). Nimetatud teooria püüab selgitada, kuidas inimesi motiveerida (Valk 2003:188). Protsessiteooria näitena kasutab autor käesolevas uurimustöös V. Vroomi ootusteteooriat.

1.2.1. A. Maslow vajaduste püramiid

Üheks tuntumaks vajadusteteooriaks on Abraham Maslow konstrueeritud vajaduste püramiid. Teooria loomisel lähtus Maslow sellest, et inimese aktiivsuse käivitajateks on tema vajadused.

Maslow vajaduste püramiid on konstrueeritud inimese viiest põhivajadusest lähtuvalt ning teooria põhineb eeldusel, et madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob eelduse kõrgemate sotsiaalsete ja psühholoogiliste vajaduste tekkimisele. Selle teooria autor väidab, et vajadused kasvavad alt üles, kui ühe tasandi vajadused on rahuldatud, siis pole see inimese jaoks enam motiveeriv ning rahulolu saavutamiseks hakkab ta püüdlema järgmise tasandi vajaduste rahuldamise poole. (Valk 2003:184).

Maslow eristas seitset vajaduste taset, millest kolme viimast vaadeldakse sageli ühe eneseteostuse vajadusena, mistõttu vajaduste hierarhiale vastab viieastmeline püramiid (Virovere jt 2005:61).



Joonis 1. A. Maslow vajaduste püramiid (autori koostatud).

Esimesel astmel on inimese füsioloogilised vajadused. Nende rahuldamine on vajalik eelkõige organismi talituseks. Sellisteks vajadusteks on nälg, janu, tarvidus une järele jne

Teisel astmel paiknevad turvalisuse- ja kaitsevajadus. Nende tähtsust hakkab inimene tunnetama pärast seda, kui tema organismi funktsioneerimine on tagatud. Eriti vahetult väljendub kaitsevajadus lastel. Töise tegevuse seisukohalt vaadelduna tuleb välja asjaolu, et kui keskkond on ebastabiilne, siis pöörab töötaja vähem tähelepanu ametiaule, enesearendamisele ja on mures oma tuleviku pärast.
Esimese ja teise astme vajadusi võib ühendada mõistesse põhivajadused.

Kolmanda astme täidavad kuulumisvajadused. Inimene vajab tundeid ja armastust, tahab teiste hulka kuuluda ja olla armastatud. Töö lähtekohast vaadatuna annab selleks võimalusi meeskonnatöö.

Püramiidi neljandal astmel paikneb lugupidamisvajadus. See vajadus väljendub soovis lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele Endast lugupidav inimene suhtub austusega ka teistesse. Tööl avaldub lugupidamisvajadus soovis olla iseseisev tegevuses ja otsustamises. Lugupidamisvajaduse seisukohalt on inimesele tähtsad staatuse sümbolid, nende alla võib liigitada ka töötasu.

Püramiidi kõige kõrgemale astmele ehk tippu ehk viiendale tasemele jääb eneseteostuse vajadus, mis kujutab endast tahet areneda ja kasutada oma võimeid. Eneseteostusvajadus ei ole kõigil ühesugune. (Vadi 2001:94, 95; Valk 2003:184).

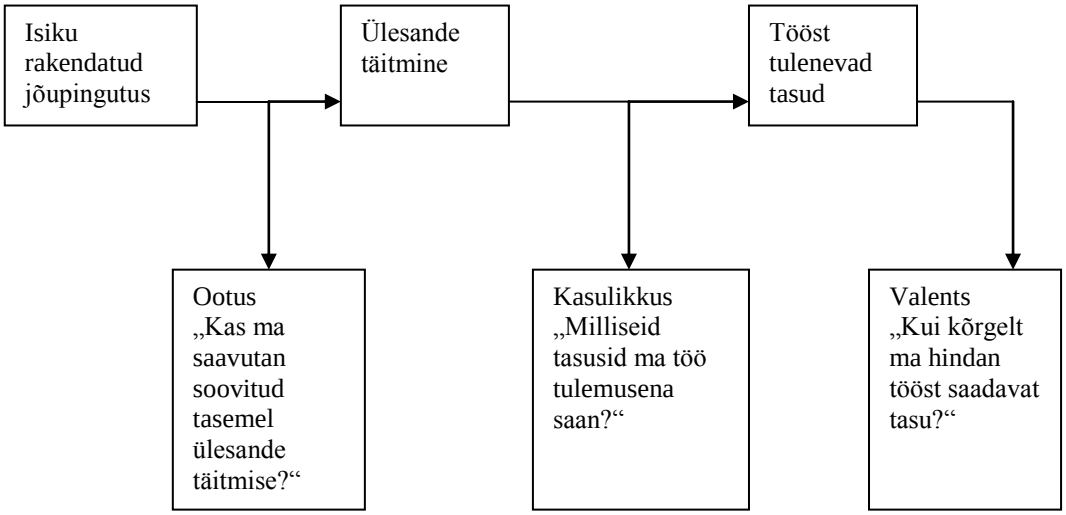
Maslow väitis, et kõrgema astme vajadused ei teki enne, kui madalama astme vajadused on vähemalt minimaalselt rahuldatud. Töö seisukohalt võetuna väljendub see asjaolus, et inimene, kelle kõht on tühi ei mõtle sellele, kuidas organisatsiooni tööd paremini korraldada. Kui aga inimene on kord juba jõudnud astmestikus ülevalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpool olevate vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii nende kustumisele, vaid uute kõrgemate tekkele. Vajaduste rahuldamine on tsükliline, näiteks ei söö ega maga me pidevalt, vaid teatud aja järel ning ühest ja samast vajadusest lähtuv käitumine on erinevate inimeste puhul erinev. (Virovere jt 2005: 61, 62).

Ehkki A. Maslow teooriat peetakse paljusid hilisemaid motivatsiooniteooriaid stimuleerinuks ja mõjutanuks, on seda ka kritiseeritud. Selle teooria kriitikud on väitnud, et see hierarhia ei ole püsiv. Nii võib kõrge eneseteostusega inimesel see vajadus jääda ajutiselt tahaplaanile. Seda näiteks juhul, kui mingi sündmus või situatsioon muudab hetkeolukorda kardinaalselt, näiteks perre sünnib laps, lähedase surm vms. (Virovere jt 2005:62).

Puudustest hoolimata on nimetatud teooria üks tööandjate hulgas enam rakendust leidvaid teooriaid, sest tõstab esile inimvajaduste arvestamise tähtsust ning ei pea oluliseks mitte vaid traditsioone, vaid püüdlust edasi, luues kõrgemaid eesmärke.

1.2.2. V. Vroomi ootusteteooria

Ootusteteooria aluseks olid Ameerika psühholoogi E. Tolmani tööd 1930-ndatel aastatel, kes sõnastas ootusteteooria põhiidee: „Inimkäitumist suunavad ja motiveerivad soovitud eesmärkide saavutamise suunas teadlikud ootused" (Landsberg 2003:104). Ootusteteooria loojaks võib pidada Ameerika psühholoog Victor Vroomi. Selle teooria järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused. Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna tajutakse tulemust, kui tõenäolisena tajutakse selle tulemuse saavutamist ja millised on töötaja võimed oletatavate tulemuste saavutamiseks (Virovere jt 2005:66). Töötaja jõupingutus sõltub seega tulemustele rajatud ootuste tugevusest ja nende olulisusest töötajale. See omakorda paneb töötaja analüüsima oma seatud ootusi mingile tegevusele ja ka võimalusi ja teid eesmärgi saavutamiseks.



Joonis 2. Ootuse teooria elemendid (Valk 2003:189).

Vroom toob välja kolm töömotivatsiooni faktorit (Valk 2003:188):

- Ootus: seos pingutuse ja tulemuse vahel. Inimene usub, et kui ta hästi töötab, siis saavutab ta ülesande täitmise soovitud tasemel.
- Kasulikkus: seos tulemuse ja tasu vahel. Inimene usub, et heale tööle järgneb tasu.
- Valents: tähtsus, mida inimene omistab tasule ja teistele tööst saadavatele hüvedele.

Kõrge valentsiga on tegemist juhul, kui kättesaadavad tasud on huvipakkuvad (Vadi 2001:101).

Motivatsioon on kõigi kolme korrutis. Kui üks kolmest korrutisest on null, siis on ka motivatsioon null (Valk 2003:189).

Vastavalt sellele, kui väärtuslikuks inimene antud eesmärki peab, tuleneb eesmärgi olulisus. Eesmärgid võivad olla nii väliskeskkonnast pärinevad välised tasud, nagu edutamine, palk, teiste heakskiit, kui ka inimese sisemiste tunnetega seonduv sisemine tasu, nagu individuaalsed saavutused, enesega rahulolu. Motivatsioon tekib siis, kui kõrged ootused seostatakse konkreetse tegevusega. (Vadi 1997).

1.3. Töörahulolu teooriad

Inimese suhtumist töösse iseloomustatakse sageli sõnadega „rahulolu” ja „rahulolematus”. Mõni töö meeldib rohkem, mõni vähem. Uuringud näitavad, et töökeskkonna meeldivus on seotud järgmiste teguritega: kompetentne juhtimine, sobivad kaastöötajad, sobiv staatus, head töötingimused, paindlik tööaeg, tihendatud töönädal (Virovere jt 2005.64).

1.3.1. Herzbergi kahe faktori teooria

Herzbergi peamine teooriat kujundav seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub töö edukusest (Vadi 2001:88).

Selleks, et selgitada välja rahulolu ja rahulolematuse põhjused, küsitles Frederick Herzberg inimesi kahel juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ja kui nad ei olnud sellega sugugi rahul. Psühholoogiliste andmete saamiseks kasutati retrospektiivset enesevaatlust. Selleks intervjueeriti töötajaid. Kokku saadi üksikjuhtumite kirjeldused. Nende sisu analüüsimisel püüti kindlaks teha need mõjurid, mis põhjustasid erilise rahulolu või rahulolematuse. Samuti selgitati, kas mõjurid, millest sõltus rahulolu ja rahulolematus olid erinevad või mitte. (Saksakulm 1983:31). See küsitlus sai aluseks kahe faktori teooriale.

Herzberg jõudis järeldusele, et kõik põhjused saab jagada kahte rühma (Virovere jt 2005:64):

- Hügieenifaktorid- need, mis mõjutavad tööga rahulolematust
- Motivatsioonifaktorid- need, mille olemasolul võib tekkida rahulolu

Motivatsioonifaktori moodustavad töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus. Nendega on seotud positiivsete tunnete kujunemine. (Vadi 2001:89).
Motivatsioonifaktorite täielik või osalise puudumise korral on inimese töörahulolu väike, või puudub üldse, kuid tal ei pruugi olla rahulolematust. Näiteks kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolu, kuid tal ei ole ka rahulolematust. Kui juht rahuldab tema tunnustusevajaduse, töötaja rahulolu tõuseb. (Virovere jt 2005.64).
Motivatsioonifaktor on seotud peamiselt töö sisuga. Viis tegurit, mis kujundavad kõrget rahulolu tööga oleksid:

- saavutused
- tunnustus
- töö ise
- vastutus
- areng tegevuses . (Vadi 2001:89).

Hügieenifaktori moodustavad töötasu, töötingimused, kindlustunne tööl, töökultuur, inimsuhted, juhtimise kvaliteet, aga ka isiklik elu. Rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Herzberg väidab, et negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist. Näiteks, kui töölise palk on väike, on ta rahulolematu. Kui juht

tõstab palka, siis ta leevendab alluva rahulolematust, kuid selle asemele ei teki rahulolu, tal lihtsalt ei ole enam rahulolematust. (Virovere jt 2005:64).

Järeldusena eelnevale saab väita, et motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Et rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga, saab töötaja rahulolu suurendada töötaja motivatsiooni suurendades. (Virovere 2005.65).

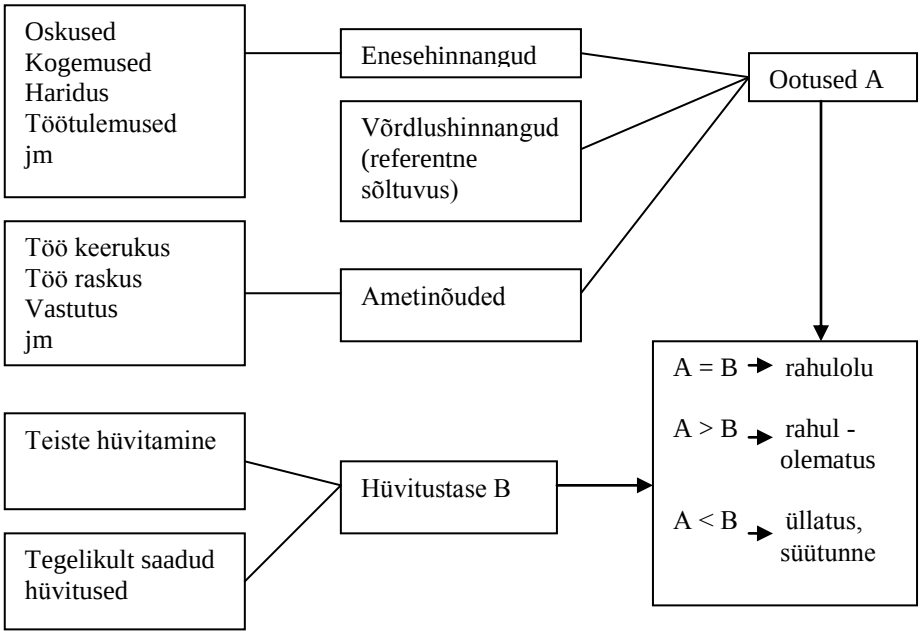
1.3.2. E. Lawleri diferentsiteooria

Kahe faktori teooria järgi on rahulolul ühed, rahulolematusel aga teised mõjurid. Diferentsiteooria seostab rahulolu ja rahulolematuse töö tulemusel saadavate hüvitustega, mis võimaldavad töötajal otseselt ja kaudselt rahuldada oma tarbeid. Diferentsiteooria järgi määrab rahulolu mitte hüvituste absoluutne hulk, vaid saadud hüvituste hulga ja oodatud hüvituste hulga subjektiivsete hinnangute st töötaja enda sisemiste hinnangute vaheline erinevus. (Saksakulm 1983:33).

Siit tulenevalt võib endale esitada kaks küsimust:

1) millest sõltuvad saadud hüvitustehulga ja oodatud hüvituste hulga subjektiivsed hinnangud
2) kuidas need subjektiivsed hinnangud määravad töörahulolu või –rahulolematuse

Vastuse neile küsimustele annab lk 18 olev joonis.



Joonis 3. Diferentsiteooria rahulolumudel (Saksakulm 1983:33).

Ootustase A tähistab hüvituste hulka, mida töötaja ootab, Hüvitustase B tähistab hüvituste hulka, mida töötaja oma töö eest enda arvates tegelikult saab. Mõlemad nimetatud tasemed on subjektiivsed hinnangud ning nendel põhinevad diferentsiteooria põhiväited:

Kui A = B, siis tegemist rahuloluga,

Kui A > B, siis tegemist rahulolematusega,

Kui A < B, siis töötaja tunneb, et teda on hüvitatud üle tema ootuste.

Hüvitustase sõltub mõistagi saadud hüvituse hulgast, kuid see ei ole subjektiivse hinnangu B ainsaks mõjuriks. Oluline on, mida saavad teised, kellega end võrreldakse. Mida enam hüvitatakse teisi, seda madalam tundub olevat hüvitustase, seda madalam tundub olevat subjektiivne hinnang B. Just see on aluseks, miks ühte ja sama hüvitise hulka võib üks töötaja hinnata madalaks, teine aga kõrgeks. (Saksakulm 1983:34).

Ootustase A sõltub:

1) Hinnangud enda kohta, mida kõrgem hinnang, seda kõrgem ootustase
2) Ametinõuded. Mida suuremad nõuded, seda kõrgem ootustase. Kui nõuete kasvades hüvitustase ei tõuse, järgneb rahulolematus.

Ootustase nagu hüvitustasegi sõltub enda võrdlusest teistega. (Saksakulm 1983:34).

Olukord, kus A < B esineb harva, sest hüvitustaseme tõus mõjutab ootustaset kaudselt eelpool nimetatud mõjurite kaudu. Kui selline olukord on tekkinud, siis tunneb töötaja, et teda on hüvitatud rohkem, kui ta on oodanud. Psühholoogilised reaktsioonid sellele olukorrale võivad olla erinevad, rahulolust süütundeni. Kõige tõenäolisem on siiski rahulolu, sest inimesed kalduvad oma panust kõrgemalt hindama, tõstes tagantjärele ootustaset ning püüdes kõrgemat hüvitustaset õigustada. (Saksakulm 1983:34).

Diferentsiteooria käsitleb otseselt osarahulolu st rahulolu mingi kindla mõjuriga.

Ka käesolevas uurimustöö praktilise osa kokkuvõtete tegemisel arvestab autor seda, et osarahulolude ühendamisel rahulolu üldise taseme määramiseks, toimivad mõned mõjurid rahulolule tugevamini kui teised.

2. JUHI OSATÄHTSUS TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TÕSTMISEL

On teada tõde, et juht, kes hoolitseb selle eest, et töötajatele nende töökoht meeldiks, hoolitseb ühtlasi ka organisatsiooni efektiivsema toimimise ja paremate töötulemuste eest. Sama vana tõde on seegi, et tööle tullakse organisatsiooni, lahkutakse aga ülemuse juurest. Autori väitele sissejuhatuses, et ilma inimeseta pole ka organisatsiooni lisandub siinkohal teine: juht on see, kes liigutab organisatsiooni paigalt, suunab tegevust ja hea juht on eelduseks hästi toimivale organisatsioonile.

Organisatsioonikäitumise peamiseks üleandeks on juhtidele vajalike teadmiste kogumine, üldistamine ja analüüsimine. Inimloomuse, grupi, organisatsiooni ja suhtlemise seaduspärasuste tundmaõppimine loovad teoreetilise aluse inimeste juhtimiseks (Vadi 2001:27).

Organisatsioonile on olulised nii eestvedamine kui juhtimine. Kuna juhi võim tuleneb organisatsioonilisest struktuurist, siis juht püüabki saavutada korda ja stabiilsust ning lahendada probleeme antud struktuuri ees. Eestvedamise võim aga tuleneb personaalsetest omadustes, nagu huvid, eesmärgid, väärtused, loovus ning väljendub juhi võimes innustada inimesi tegema midagi uut. (Valk 2003:169).

2.1. Juhi rollid organisatsioonis

Juhi töö algab oma töö eri tahkude mõistmisest ja töökorraldusest. Enne kui analüüsida juhi rolle peaks lahti seletama kaks mõistet, need oleksid „juht” ja „liider”, sest lähtuvalt sellest on erinev ka rollikäitumine. Üldistavalt võib öelda, et mõlemad määratlused tähendavat juhti, vahe on vaid selles, et juht juhib asutust, liider inimesi. Liider tegeleb organisatsioonis eeskätt eestvedamisega.

Juht on organisatsioonis isik, kes tegeleb peamiselt tõhususega ja asjade tegemisega õigesti, nad loovad süsteeme ja teevad muudatusi. Liidrid on aga peamise asjana huvitatud mitte asjade tegemisest õigesti, vaid õigete asjade tegemisest. Nad on loovad ja vastuvõtlikud muudatustele. (Valk 2003:169).

Tabel 1. Juhi ja liidri erinevused (Valk 2003:170).

Liider-hing	Juht-keha
visioon	ratsionaalsus
kirglikkus	arutlemine
paindlikkus	analüütilisus
innovatiivsus	püsivus
julgustamine	nõuandmine
eksperimenteerimine	probleemide lahendamine
isiksusest tulenev võim	positsioonist tulenev võim
muudatuste eestvedaja	stabiliseerija
ettekujutusvõime	kindlapiiriline mõtlemine
inspireerimine	käskimine

Vaadates ülalolevat tabelit 1, võiks teha järelduse, et töötaja motiveerimise seisukohalt on olulisem ülesanne täita liidril. Tegelikkuses oleks tegemist ideaalse olukorraga juhul, kui juht ja liider oleksid omavahel tasakaalus. On võimalik ka olukord, kus juht ja liider on ühes isikus. Töötajate töömotivatsiooni taseme tõstmise seisukohalt on vedanud just sellel organisatsioonil, kus nii juht kui liider on koondunud ühte isikusse, kuid nö avanevad erinevatest situatsioonidest lähtuvalt.

Oma kohustustetäitmisel teevad juhid mõndagi sarnast ja neid tegusid võib nimetada juhi rollideks. H. Minzbergi järgi saab juhi rollid jagada 3 suurde gruppi

1) Suhtlemisega seotud rollid, kuhu kuuluvad:
    - tseremoniaalne roll, see tuleneb otseselt ametlikust võimust, mis juhile antud. Oma organisatsiooni liikmete suhtes väljendub see roll näiteks kasvõi õnnitlemises juubelite korral.
    - juhtija ja eestvedaja roll. Selles rollis tegeleb juht alluvate töö motiveerimisega. Loob vajalikud tingimused töötamiseks. Tegevusena võib näiteks tuua tööle võtmine, tunnustamine, edutamine, kritiseerimine jne

- sidepidaja roll. See hõlmab ühist tegevust teiste juhtidega organisatsioonis ja organisatsioonile vajalike inimestega väljastpoolt organisatsiooni. Tegevusena kajastub see konverentsidel osalemises.

2) Informatsiooniga seotud rollid:

- Informatsiooni vastuvõtja roll – suur osa teabest saadakse vahetul suhtlemisel. Juht jälgib talle olulisi informatsiooniallikaid, uurivad aruandeid jne
- Informatsiooni jagaja roll – juht vahendab ja korraldab alluvatele vajalikku informatsiooni organisatsiooni sees.
- Kõneleja roll – juht annab informatsiooni ka neile, kes antud organisatsiooni ei kuulu

3) Otsustamisega seotud rollid- nende täitmine on seotud eelnevate rollidega, sest suhtlemine ja informatsioon on otsustamise eelduseks.

- Ettevõtja- uuendaja – juht on uuenduste õhutaja, ta püüab täiustada organisatsiooni, leiab uusi ja paremaid lahendusi
- Ressursside jagaja – juht otsustab, kuidas jagada vaimseid ja materiaalseid ressursse organisatsioonis
- Arusaamatuste lahendaja – juht lahendab probleeme, mis ei allu tavapärastele lahendusviisidele, kusjuures probleemid võivad olla nii organisatsioonisisesed kui organisatsioonivälised
- Läbirääkija – selles rollis sõlmib juht lepinguid, püüab organisatsioonile saada paremaid tingimusi jne. (Vadi 2001:29-31).

Diplomand leiab, et töömotivatsiooni lähtepunktist vaadatuna on juhi oskuslik rollitäimine olulise tähtsusega, sest just siit saab alguse avatus, üksmeel ja uute eesmärkide püstitamine ning neile ka lahenduse leidmine. Samuti saab juhirollist alguse hüvitamine erinevatel viisidel. Kõik see on oluline töötajate motiveerimise ja töörahulolu seisukohalt.

2.2. Juhi võimalused töötajate motiveerimiseks lähtuvalt motivatsiooniteooriatest

Kui eelnevalt (vt lk 11) andis autor ülevaate motivatsiooniteooriate olemusest ja teoreetilisest lähtekohtadest, siis nüüd on vaatluse all, kuidas saaks juht motiveerida töötajat, võttes oma käitumisel aluseks nii Maslow vajaduste hierarhia kui Vroomi ootuste teooria. Lisaks eelpool mainitud teooriatele puudutab autor siinkohal ka eesmärgitee mudelit, sest selle teooria puhul on töömotivatsiooni tõstmise nimel juhi ja töötaja koostöö väga tihe.

2.2.1. Juhi võimalused töötajate vajaduste rahuldamiseks lähtuvalt Maslow püramiidist

Alustades madalama astme vajadustest ehk esimesest põhivajadusest ehk füsioloogilistest vajadustest (vt joonis 1), võiks juht mõelda töötajale puhkeaja ja lõunaaja võimaldamisele, ta peaks tagama füüsilise mugavuse tööl ja mõistliku tööaja.

Turvalisusvajaduse, mis on teine põhivajadustest, saab juht tagada, kui kindlustab töötaja tööga, loob turvalised töötingimused ning loob töötajale võimaluse baaskompensatsiooni ja abiraha saamiseks.

Sotsiaalsed vajadused on tagatud, kollektiivis on loodud sõbralik ja rahulik õhkkond, koostöö klientidega sujub ning juhi enda käitumine ei ole vastuolus üldtunnustatud eetiliste printsiipidega

Tunnustusvajaduse tagab vastutus tähtsa töö puhul, ülendamine kõrgema staatusega tööle aga ka kiitus ja tunnustus juhi poolt.

Eneseteostusvajadus saab rahuldatud kui töö on paindlik ja on tagatud töötajate kõrge iseseisvustasand, töötajale antakse võimalus osaleda otsuste tegemises ning töö ise on organiseeritud nii, et see oleks loov ja pakuks väljakutseid. (Valk 2003:185).

2.2.2. Juhi võimalused töötajate vajaduste rahuldamiseks lähtuvalt Vroomi ootusteteooriast

Nagu juba eelpool öeldud on Vroomi teooria puhul motivatsioon tagatud, kui on olemas kõik tema kolm faktorit (vt lk 15). Juhi ülesanne on tagada, et ükski nendest komponentidest ei jääks unarusse.

Juht saab oma töös ootuste teooriat kasutada mitmeti. Esmalt peaks ta selgitama töötajale, mida temalt oodatakse, seejärel pöörama tähelepanu sellele, milline on töötaja kasu edukast tegutsemisest. Eelkõige on aga oluline see, et juht selgitaks eelnevalt välja, mis töötajat kõige enam motiveerib. Siit omakorda järeldub, et juht peab oma alluvaid tundma. Kui ta neid põhjalikult tunneb, siis teadvustab ta ka endale seda, et töötajate vajadused on erinevad ja arvestab sellega oma igapäevases töös.

Avaliku sektori ettevõtetes, mida ka vangla on, on töötajate kasulikkuse väljatoomine sageli raskem kui erasektoris, sest avalikus sektoris on juhtidel seaduslikul alusel pealepandud limiidid palgakõrgenduste ja karjääri edendamise osas (palgaastmestik, haridusest tulenevad piirangud). Küll aga saab ja tuleks tähelepanu pöörata mitterahalistele motiveerimisvahenditele nagu, kiitus, tunnustus ja tänu. See aitab töötajal tunda end paremini, suhtuda hästi kaastöötajatesse ning pingutada parema tulemuse nimel ka edaspidi.

2.2.3. Eesmärgitee mudel (Edwin Locke jt) ning juhi võimalused töötaja motivatsiooni tõstmiseks seoses sellega

Eesmärgitee mudeli korral määrab juht kindlaks, kuidas alluv peaks oma tööd tegema, nii et eesmärgi saavutamine oleks kindlustatud. Samal ajal õpib ta tundma alluva vajadusi, et ta oskaks pakkuda tasuks just seda, mida alluv üle kõige soovib. Nii näiteks motiveerib mõnda inimest õppimisvõimaluste pakkumine, mõnda preemiareis, mõnda aga hoopis kõlav ametinimetus.

Järelikult on selle mudeli puhul juhil kaks võimalikku teed töötaja motivatsiooni suurendamiseks:

- selgitada alluvale, kuidas saavutada organisatsioonile vajalikku tulemust, mille eest saab ta soovitud tasu
- määrata just selline tasu, mis on alluva jaoks väärtuslik. (Virovere jt 2005:67).

Selleks on juhil valida neli võimalikku käitumisviisi:

- Toetav juhtimine, kui alluval napib enesekindlust – selle tulemusena peaks suurenema töötaja kindlustunne ja tahe tulemuse saavutamiseks
- Suunav juhtimine, kui töötaja ei saa tööülesannetest lõpuni aru – selle tulemusena saab alluv selgeks tee oodatud tasuni
- Saavutamisele orienteeritud juhtimine, kui töö ise ei esita piisavat väljakutset – selle tulemusena püstitab töötaja endale kõrged eesmärgid
- Osalev juhtimine, juhul kui tasustamine tundub ebaõiglane – selle tulemusena muudetakse tasu vastavalt töötaja ootustele. (Virovere jt 2005:67).

Kõikidel juhtudel on tulemuseks alluva jõupingutuste suurenemine, millega kaasneb ka rahulolutunde suurenemine ja seeläbi tulemuste paranemine.

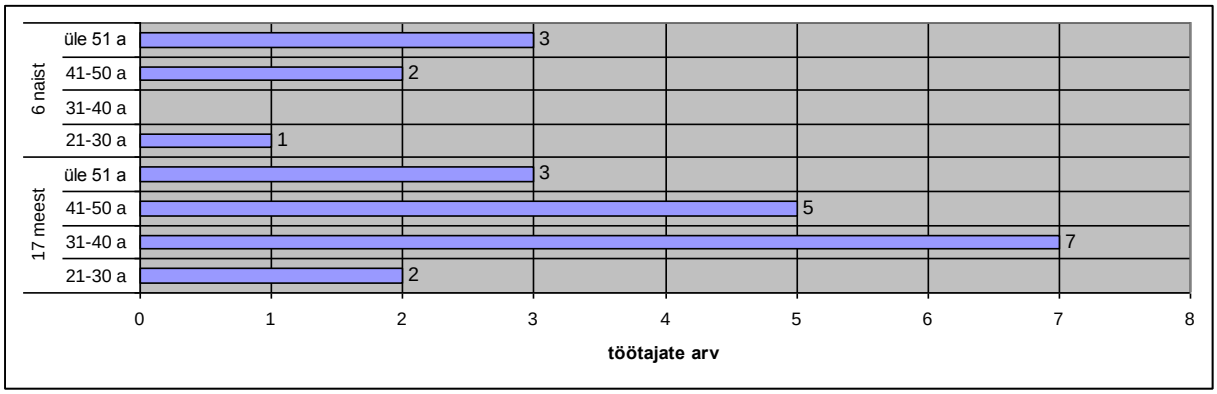
Indrek Maripuu kirjutab juhtimisajakirjas Saldo: „20. sajandi juhtimisteooria liidriks peetav Peter F. Drucker leiab, et töötajaid tuleb juhtida nii, nagu oleks tegemist vabatahtlikega. Teadmustöötajale peab ette andma kindla sihi ning defineerima organisatsiooni seisu, selgitama, missugused on organisatsiooni normid ja väärtused, tegutsemisviisid ja soovitud tulemused. Teiste sõnadega – inimestele on vaja anda võimalus end ise motiveerida . . . Motivatsioon on igaühe sisemine töö, juhi asi on anda töötajatele põhjust end motiveerida ehk luua tingimused. Kui juht seda ei tee, siis on ta hädas - teadmustöötajad on mobiilsed ning võivad lahkuda - on nad ju oma tootmisvahendite, oma teadmiste omanikud”.

3. PÄRNU VANGLA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU ANALÜÜS

Uuring on läbi viidud Pärnu Vangla vangistusosakonna ametnike hulgas, kaasates ka peainspektorid. Vangistusosakonna töötajad on valitud seetõttu, et nende töö on vahetult kinnipeetavatega seotud ning just nende seas on tööjõu voolavus kõige suurem. Valim on moodustatud juhuslikkuse baasil, arvestusega, et vastajate seas oleks nii I klassi valvureid, II klassi valvureid, I klassi vanglainspektoreid ja II klassi vanglainspektoreid, lisaks peainspektorid. Andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus (lisa 1), mis koosneb kolmest osast: esimene osa kajastab andmeid vastanute kohta, nagu vanus, sugu, haridus, ja tööstaaž vanglaametnikuna, teise osa küsimustik on koostatud eesmärgiga saada teavet hetkel organisatsioonis toimivate motivatsioonifaktorite kohta ja selle kohta, milliseid motivatsioonifaktoreid ametnikud ise olulisemaks peavad, kolmandas osa andmete põhjal saab anda ülevaate vangistusosakonna töötajate tööga rahulolust. Ankeetküsitlus viidi läbi anonüümselt.

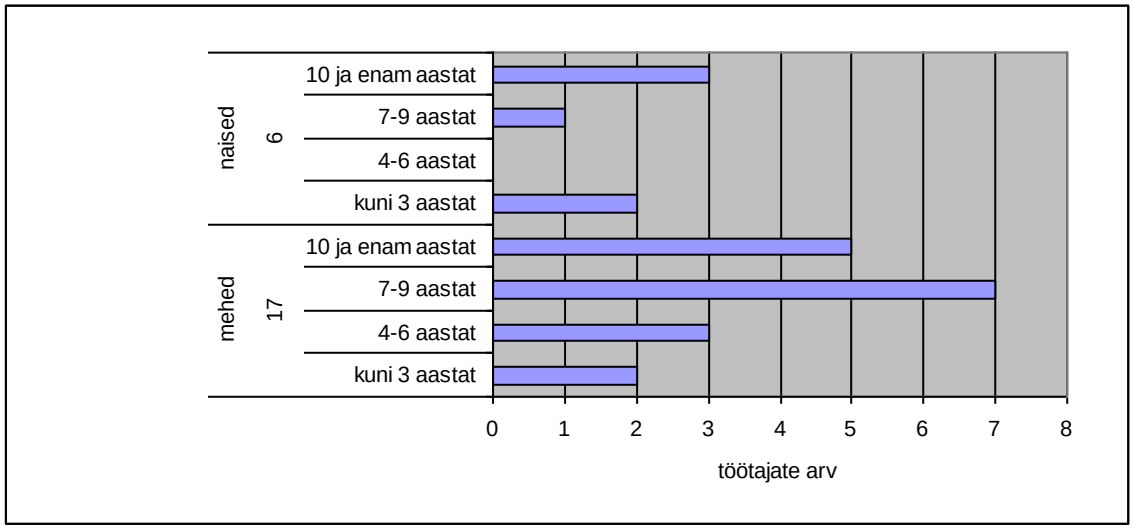
Pärnu vanglas on I ja II klassi valvureid, I ja II klassi vanglainspektoreid ja peainspektoreid kokku 54. Küsitlusankeete jagati välja 25, millest tagastati 23, seega osales küsitluses 42,6% osakonna töötajatest, mis on küllaldane, et kogutud andmed oleksid usaldusväärsed. Järgnevalt viib autor kogutud ankeetandmete analüüsi läbi osade kaupa.

3.1. Uuringus osalenute analüüs soo, vanuse, hariduse ja tööstaaži järgi



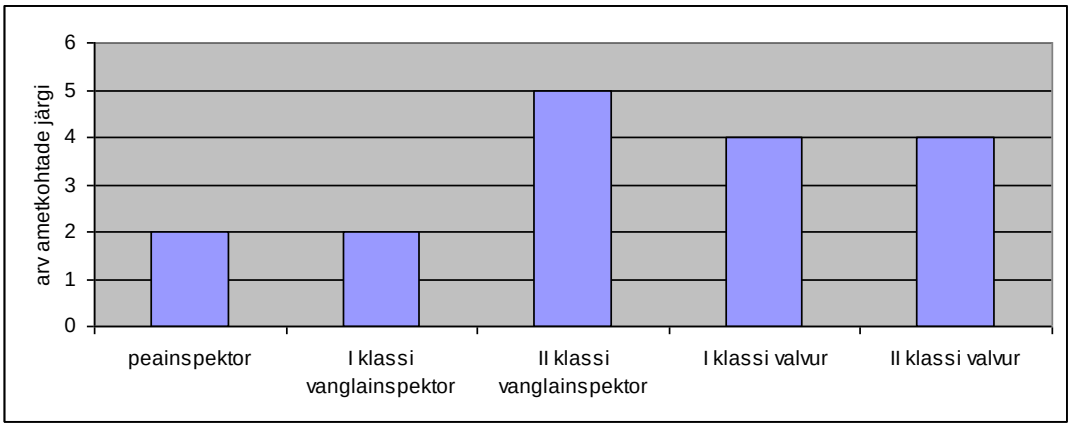
Joonis 4. Uuringus osalenud soo ja vanuse järgi (autori koostatud).

23-st uuringus osalenust on 17 mehed ja 6 naised. Meestest on vastanuid vanuses 21-30 kokku 2, vanuses 31-40 kokku 7, vanuses 41-50 kokku 5 ja 51 aastaseid ja vanemaid kokku 3. Naiste puhul on näitajad järgmised: vanuses 21-30 kokku 1vastaja, vanuses 41-50 kokku kaks vastajat ning 51 ja vanemad kokku 3 vastajat.



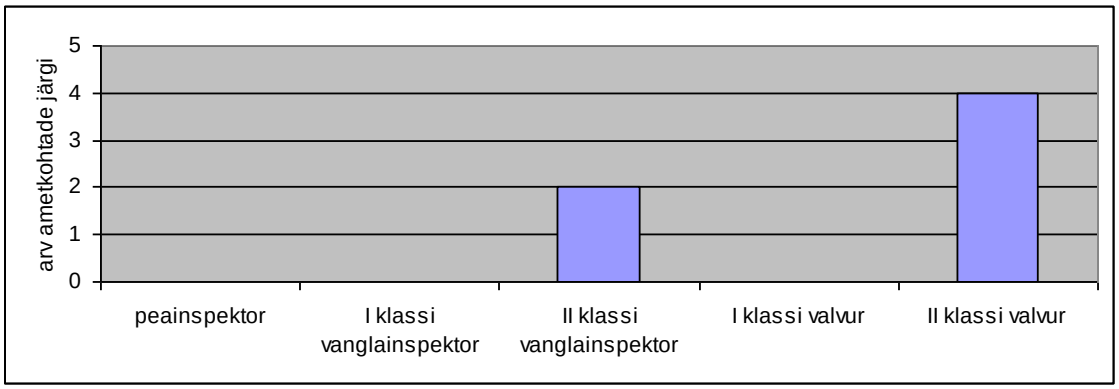
Joonis 5. Uuringus osalenud tööstaaži järgi (autori koostatud).

Kuni kolme aastase staažiga töötajaid on vastanute hulgas kokku 4, staažiga 4-6 aastat kokku 3, staažiga 7-9 aastat kokku 8 ning staažiga üle 10 aasta kokku 8.



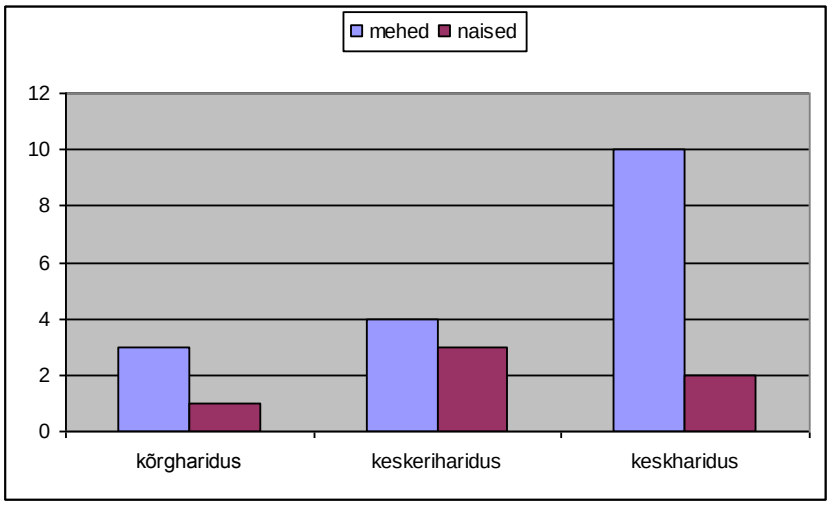
Joonis 6. Uuringus osalenud mehed ametkohtade järgi (autori koostatud).

Meestest on vastanute hulgas 2 peainspektorit, 2 I klassi vanglainspektorit, 5 II klassi vanglainspektorit, 4 I klassi valvurit ja 4 II klassi valvurit.



Joonis 7. Uuringus osalenud naised ametkohtade järgi (autori koostatud).

Naistest, kes uuringus osalesid, on II klassi vanglainspektoreid 2 ja II klassi valvureid 4.



Joonis 8. Uuringus osalenud hariduse järgi (autori koostatud).

Hariduse järgi välja tuues on 2 naisametnikku keskharidusega, 3 keskeriharidusega ja 1 kõrgharidusega, meesametnikest on kõrgharidusega 3, keskeriharidusega 4 ja keskharidusega 10.

3.2. Motivatsiooniuuringu analüüs.

Küsitluse teine osa (lisa 1) annab ülevaate faktoritest, mida töötaja peab motivatsiooni seisukohalt olulisteks. Küsitluses on välja toodud 8 faktorit, millele tuleb esimesel juhul

anda hinnang vastavalt etteantud neljale vastusevariandile (vt tabel 2) ja teisel juhul vastavalt etteantud kolmele vastusevariandile (vt tabel 3). Vastaja analüüsib neid faktoreid kahest aspektist: esiteks sellest seisukohast, milliseid motivatsioonivorme kasutab juht hetkel ja seejärel toob samade faktorite hulgast välja need, mida tema ise oluliseks peab. Ülevaate küsitlusest annab autor tabeli kujul, kus on välja toodud vastanute arv. Eesmärk on saada teada, kas tegelikult kasutatavad motivatsioonifaktorid vastavad töötajate ootustele

Tabel 2. Tööandja poolne hüvitamine hea töö korral (autori koostatud).

	Ei ole üldse tõenäoline	Teatud määral tõenäoline	Üsna tõenäoline	Väga tõenäoline
Töötasu suurendamine	15	6	1	1
Töötingimuste parandamine	9	10	2	2
Kvalifikatsiooni tõstmine	5	12	4	2
Edutamine	6	12	5	0
Tänukiri	3	10	8	2
Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul	7	12	2	2
Töökaaslased avaldavad lugupidamist	4	8	11	0
Saad enam iseseisvust otsustamisel	9	9	4	1

Kui moodustada pingerida hetkel Pärnu Vanglas kasutatavatest motivatsioonifaktoritest, siis kõige enam kasutust leidvaks faktoriks on tänukiri, nii arvab 20 vastajat e 87,0%, seejärel töökaaslaste lugupidamine 19 vastanut e 82,6%, kolmandale kohale jääb kvalifikatsiooni tõstmine 18 vastanut e 78,3%. Edasi kulgeb pingerida järgmiselt: edutamine, vastanuid 17 e 73,9%, kiituse avaldamine töökaaslaste juuresolekul 16 vastanut e 69,6%, sellele järgnevad suurema iseseisvuse andmine ja töötingimuste parandamine mõlemal juhul 14 vastanut e 60,9%.Viimasele kohale jääb töötasu suurendamine, vaid 2 vastanut 23-st e 8,7% leiab, et seda hetkel kasutatakse

Tabel 3. Töötajapoolne soov hüvitamiseks hea töö korral (autori koostatud).

	Ei ole üldse tähtis	Üsna tähtis	Äärmiselt tähtis
Töötasu suurendamine	0	9	14
Töötingimuste parandamine	2	16	5
Kvalifikatsiooni tõstmine	1	17	5
Edutamine	4	13	6
Tänukiri	8	12	3
Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul	7	13	3
Töökaaslased avaldavad lugupidamist	3	12	8
Saad enam iseseisvust otsustamisel	5	10	8

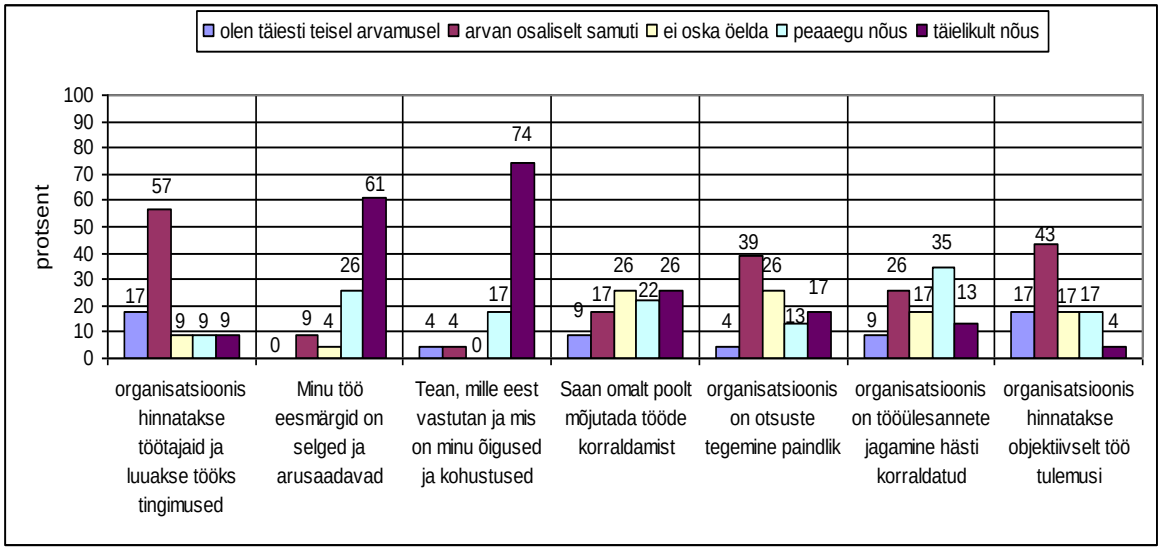
Kui moodustada pingerida töötaja ootustest motivatsioonifaktorite kasutamise kohta, siis kindlalt esimese koha võtab enda alla töötasu suurendamine nii arvavad kõik 23 vastanut e 100%, teisele kohale jääb kvalifikatsiooni tõstmine 22 vastanut e 95,7%, kolmandaks töötingimuste parandamine 21 vastanut e 91,3%. Edasise pingerea moodustavad töökaaslaste lugupidamine 20 vastanut e 87,0%, edutamine 19 vastanut e 82,6%, suurema iseseisvuse andmine 18 vastanut e 78,3%. Küsitlusandmetest nähtub, et kõige vähem ootavad töötajad hea töö puhul kiituse avaldamist töökaaslaste ees ja tänukirja, numbrilised näitajad vastavalt 16 vastajat e 69,6% ja 15 vastajat e 65,2%.

Kui vaadata neid faktoreid, mida hetkel kasutatakse ja neid, mida töötajad sooviksid et kasutataks, siis jääb kohe teravalt silma asjaolu, et see, mida töötajad sooviksid kõige rohkem, töötasu suurendamine, ei leia tegelikkuses peaaegu üldse kasutamist. Samas kasutatakse kõige enam just sellist motiveerimisviisi, tänukiri, mida töötajad motivaatorina eriti kõrgelt ei hinda. Töökaaslaste tunnustus on faktor, mida hetkel leiab küllaltki palju kasutamist ja mida töötajad ka väärtustavad, sama võib öelda ka kvalifikatsiooni tõstmise kohta. Enam saaks ära teha töötingimuste parandamise osas, töötajate ootused selles osas on suured, kuid tegelikkus on teine.

3.3. Töörahulolu uuringu analüüs

Töörahulolu uurimiseks kasutas autor küsimustikku (lisa 1), mis andis osahinnangu 25 tööga seotud aspekti kohta. Küsimused on väite või konstanteeringu vormis ja igale küsimusele on viis vastusevarianti. Uuringu tulemusena saadakse osahinnangud protsentides vastanute arvulistest näitajatest. Küsimustik koosneb kuuest blokist.

Küsimustiku esimese bloki moodustavad küsimused, kus vanglaametnikud saavad anda hinnangu organisatsiooni eesmärkide ja tegevuse organiseerimise kohta, blokk koosneb seitsmest küsimusest.

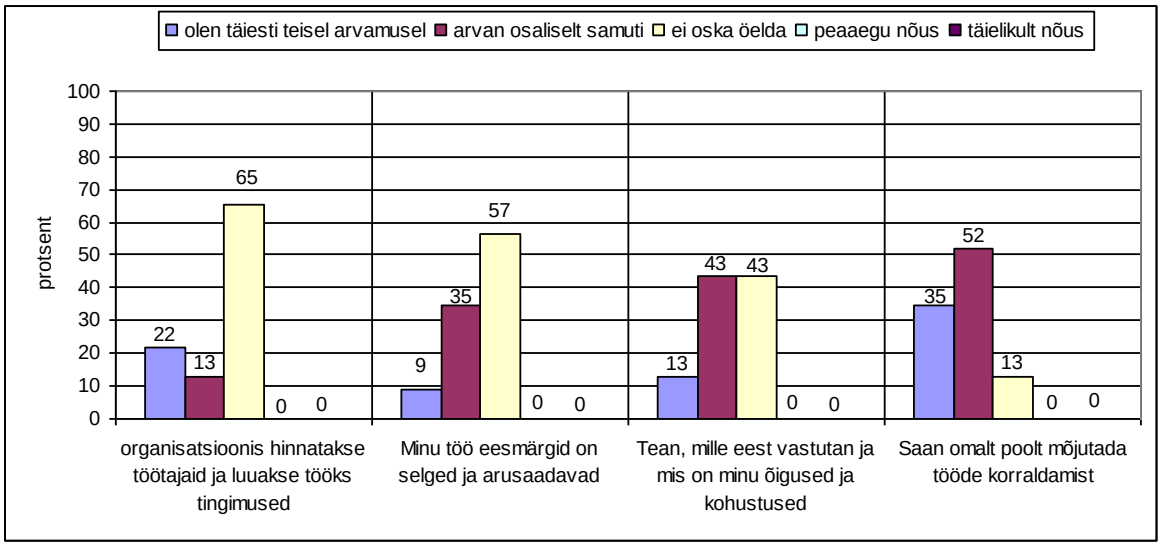


Joonis 9. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud organisatsiooni eesmärkide ja tegevuse organiseerimise kohta protsentides (autori koostatud).

Jooniselt nähtub, et 74% vastanutest on seisukohal, et organisatsioon tervikuna ei hinda nende tegevust, et rahulolu ja motivatsiooni vahel on seos, siis ilmselt ka ei motiveeri piisavalt. Oma töö eesmärgid on selged 87%-le vastanutest, 74% vastanutest omab selget ülevaadet oma vastutusalast, 17%-le on midagi selles valdkonnas jäänud ebaselgeks, 4% vastanutest aga ei tea üldse, milles nende vastutus seisneb. 48% arvab, et saab mõjutada tööde korraldamist, siit võib järeldada, et juhtkond kuulab ära töötaja ettepanekud ja võtab neid ka arvesse, vaid 9% arvab, et nemad ei puutu töö organiseerimisse kohe üldse. Otsuste

tegemise paindlikkuse koha pealt on väitega nõus 30% vastanutest, 39% arvab, et mõningatel juhtudel on see nii. Tööülesannete jagamise osas ei ole pretensioone või peaaegu ei ole 48% vastanutest, absoluutselt vastupidisel seisukohal on 9% vastanutest, kuid samas ainult 13% vastanutest on väitega absoluutselt nõus. See näitab, et juht ei ole stampides küll lõpuni kindel, kuid samas on siinkohal võimalus arenemiseks ja mõtlemiseks, et ka esmapilgul tavatust ettepanekust töötaja poolt, võib saada hea alus töö korraldamiseks. Neid, kes arvavad, et tööd hinnatakse täiesti objektiivselt on vastajatest 4%, mis on väga väike protsent ja see peaks panema organisatsiooni juhi mõtlema. Sellest võib järeldada , et juhi motiveerimisoskus ei ole küllaldane ja tagasiside töö soorituse osas ei ole piisav. Omapärane on asjaolu, et iga väite puhul on suhteliselt suur nende vastanute protsent, kes ei oska organisatsiooni kohta midagi öelda. Vaid väite osas, mis puudutab vastutust ja kohustusi, ei ole vastanuid, kes üldse oma kohustusi ei tea. Siin võib olla põhjuseks see, et tal puudub üldse ülevaade organisatsiooni tegevusest, millest muidu selline ükskõiksus.

Küsimustiku teine blokk annab ülevaate vanglaametnike hinnangust otsese juhi tegevuse kohta.



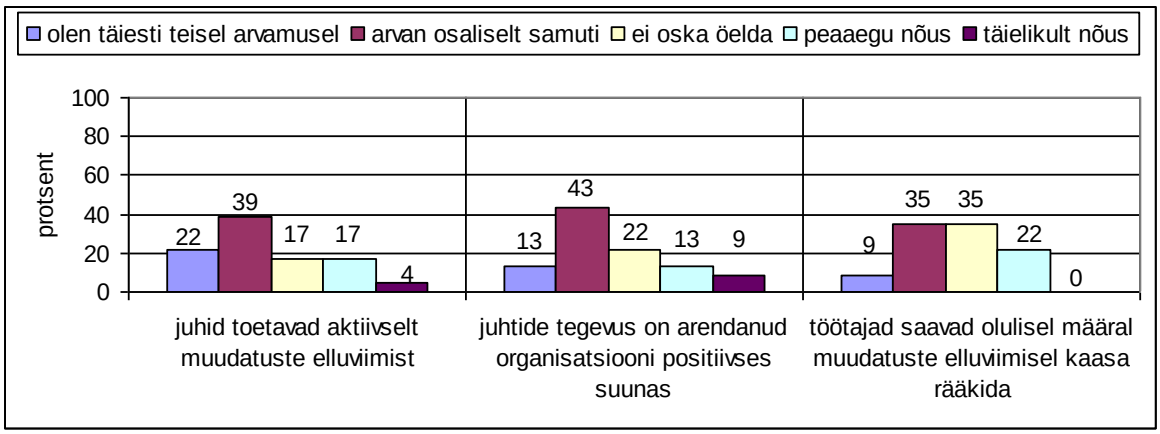
Joonis 10. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud otsese juhi tegevuse kohta protsentides (autori koostatud).

Jooniselt nähtub, et 65% vastanutest, mis on üle poole, on seisukohal, et juhised on arusaadavad ja piisavad, samas aga on ka nende vastanute protsent suhteliselt suur 22%, kes arvavad, et juht annab liiga vähe juhiseid, seda ohtu, et juht liialt palju juhtnööre jagab,

ei ole. Ka juhipoolset nõuandmist peab üle poolte vastanutest (57%) piisavaks, väheseks peab juhipoolset nõustamist tööküsimustes 43 % vastanutest. Sellest järeldavalt võib öelda, et vangistusosakonna töötajad ootavad oma vahetult juhilt rohkem nõu tööküsimustes. 44% vastanutest on arvamusel, et juht kuulab nende poolt väljapakutud arvamusi ja ettepanekuid piisavalt, 43% arvab, et võiks rohkem kuulata ja 13% arvab, et kuulab liiga vähe. Juhi tänu osas hea töö eest arvab vaid 13% vastanutest, et juhi tänu on piisav, enamus (87%), arvab, et sellist kommet vahetul juhil ei ole.

Minnes tagasi motivatsioonifaktorite juurde ja seostades motivatsiooni töörahuloluga, tuleb siit välja vastuolu: juhi tänu peab enamus töötajatest väheseks, kuid samas ei pea nad tänukirja eriliseks motivaatoriks. Järelikult on töötajale oluline otsese juhi tunnustus vahetult tööprotsessi sooritamist. Seda tuleks juhil ka arvesse võtta ja selline motiveerimisviis ei too endaga kaasa ka materiaalseid kulutusi.

Küsimuste kolmas blokk kajastab endas vanglaametnike hinnangut organisatsiooni paindlikkuse ja muudatusteks valmisoleku kohta.

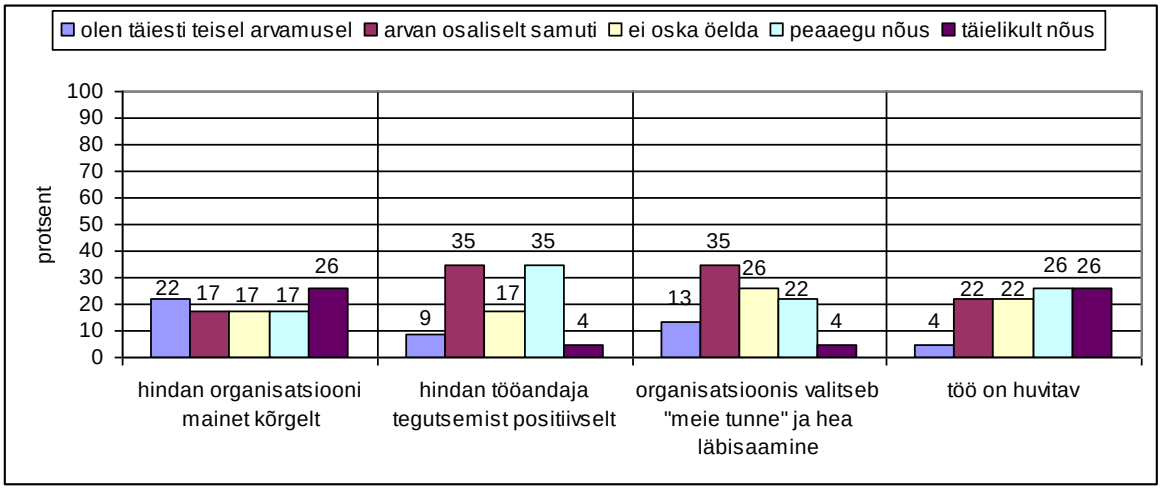


Joonis 11. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud organisatsiooni paindlikkuse ja muudatusteks valmisoleku kohta protsentides (autori koostatud).

Väitega, et juhid organisatsioonis toetavad muudatuste elluviimist on täielikult nõus vaid 4% vastanutest, 22% ei ole sellega absoluutselt nõus ja 17%-l vastanutest puudub oma arvamus selles küsimuses, ligikaudu pooled (56%) vastanutest arvavad, et juhid siiski mingil määral toetavad uuenduste elluviimist. Iga uuendus toob endaga kaasa teatud riski, sest see võib kas paranda või hoopis halvendada töösituatsiooni töötaja jaoks. Järgmise väite kohta seisukoha võtmine näitab, et juhtide tegevus ei ole organisatsiooni arendanud

negatiivses suunas, kuid 13% vastanutest arvab sellegipoolest, et töösituatsioon on muutunud negatiivsemaks. Suhteliselt kindlalt võib joonis 10 põhjal aga järeldada, et midagi positiivset need uuendused endaga ka kaasa toonud ei ole, vaid 9% vastanutest näeb juhtide tegevuse muutustes organisatsiooni töösituatsiooni muutmist positiivseks. Väitega, et töötajad saavad olulisel määral muudatuste elluviimisel kaasa rääkida, ei ole täielikult nõus mitte ükski vastanutest, kuid samas on ka täielikult teisel arvamusel olijate protsent küllaltki väike, vaid 9% vastanutest on seisukohal, et töötaja seisukohtadega selles küsimuses ei arvestata. Samas aga 35% vastanutest ei oma selles küsimuses üldse seisukohta ning see protsent on mõtlemapanevalt suur. Liiga vähene võimalus otsustamisel kaasa rääkida vähendab motivatsiooni, seeläbi ka tööpanust ning tööga seotud probleemide lahendamisele see kasuks ei tule

Küsimuste neljas blokk näitab, kuidas hindab töötaja oma suhtumist organisatsiooni ja tööandjasse. Vastaja peab andma osahinnangu järgmistele väidetele: hindan organisatsiooni mainet kõrgelt, hindan tööandja tegutsemist positiivselt, organisatsioonis valitseb „meie tunne" ja hea läbisaamine, töö on huvitav.

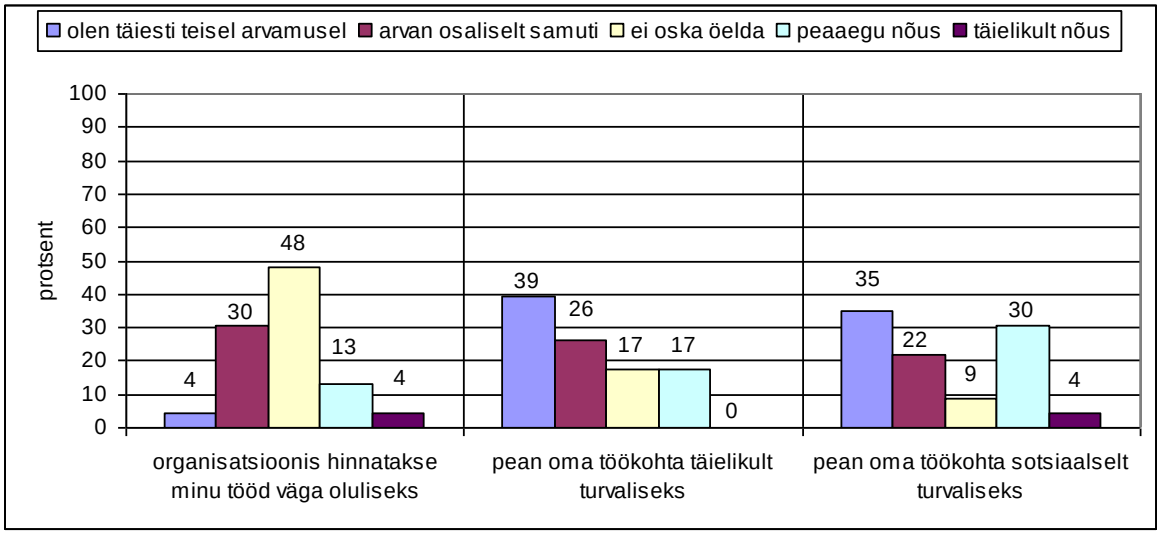


Joonis 12. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud suhtumise kohta organisatsiooni ja tööandjasse protsentides (autori koostatud).

Jooniselt nähtub, et suhtumine organisatsiooni mainesse jaguneb üldjoontes pooleks. 26% vastanutest peab organisatsiooni mainet kõrgeks, 22% on aga hoopis teisepidisel arvamusel st arvavad, et organisatsiooni maine on madal, 17 % vastanutest ei oska üldse hinnangut anda. Sellest võib järeldada, et organisatsioon kas ei ole ajas muutunud, või ei ole

muudatused kaasa toonud maine tõusu. Tööandja tegutsemisviisidesse positiivset suhtumist võib kajastada nii, et 42% vastanutest kaldub sinnapoole, et tööandja tegutsemine ei ole positiivne, 39% aga arvab, et pigem positiivne. Nagu ka eelmise väite korral nii ka nüüd jagunevad hinnangud peaaegu sarnaselt, mis viitab veelkord sellele, et organisatsioon peab olema valmis välja töötama ja ellu viima muudatusi, mis suurendaksid töötaja motivatsiooni, see omakorda tõstaks organisatsiooni mainet. Ka organisatsiooni sisene mikrokliima vajaks parandamist, sest vaid neljandik (26%) vastanutest tunneb ennast kollektiivis hästi, peaaegu pooled (48%) ei ole rahul kollektiivis valitseva õhustikuga ja ükskõiksust selles küsimuses näitab üles samuti veerand (26%) vastanutest. Töökaaslaste toetus aitab töötajal tunda end kollektiivi liikmena ja osana meeskonnast. Selleks, et saada head tulemust töös kinnipeetavaga, on oluline just meeskonnatöö ja selles vallas on küsitlusest tulenevalt suur tööpõld ees ootamas. Alustada tuleks sellest, et selgitada välja, miks töötajad ei tunne piisavalt ühtekuuluvustunnet ega paku kolleegile tööalastes suhetes tuge. Huvitavaks peab oma tööd 52% vastanutest, ligikaudu veerand (26%) ei pea oma tööd huvitavaks. Autor on arvamusel, et tööjõu voolavuse probleem peitub just selle protsendi hulgas.

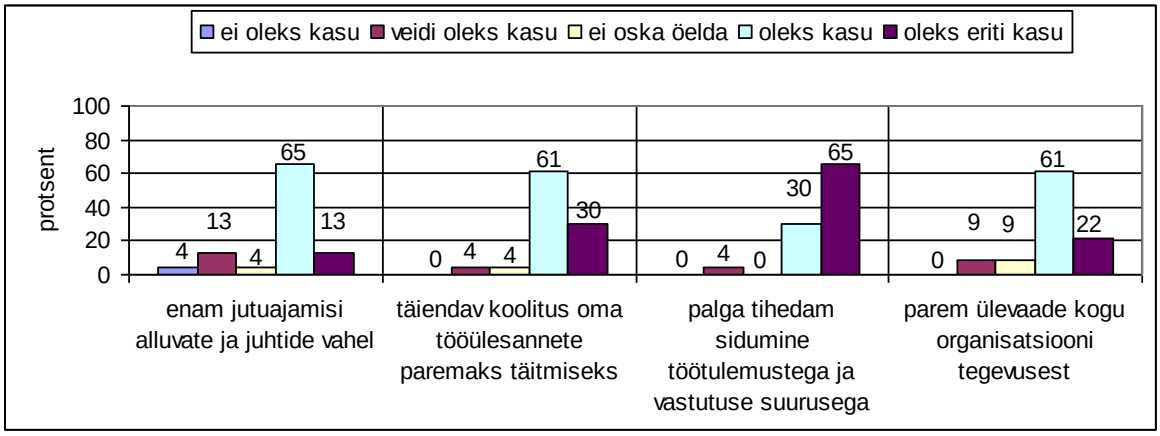
Küsimustiku viies blokk annab ülevaate vanglaametnike hinnangust oma töökoha kohta.



Joonis 13. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud töökoha kohta protsentides (autori koostatud).

Jooniselt 13 nähtub, et 48%, mille kohta üldistusena võib väita, et pooled vastanutest, ei oska anda vastust selle kohta, kuidas tema tööd hinnatakse. See räägib kõnekalt puudujääkidest tagasisides. Vaid 4% vastanutest leiab, et tema tööd peetakse oluliseks, vaid neil on olemas tugev motivatsioon töötamiseks. Vangistusosakonna töötajad ei pea oma töökohta turvaliseks. Füüsiliselt täiesti turvaliseks ei pea oma töökohta ükski vastanutest, sotsiaalselt täiesti turvaliseks arvab töökoha olevat 4% vastanutest, täiesti teisel arvamusel nendes küsimustes on vastavalt 39% ja 35% uuringus osalenutest. Arvestades küsitluses osalenute töö iseloomu, kus töö seisneb vahetus kokkupuutes kinnipeetavaga, kelle käitumine on sageli ettearvamatu, on mõistetav, miks töökohta hinnatakse füüsiliselt mitteturvaliseks. Autor on arvamusel, et ka füüsilist turvalisust saab tõsta, ilma et töötajaid soomusrüüga varustataks. Seda saab tõsta läbi eesmärgipärase koolituse ja püsiva kaadri, kusjuures enam rõhku tuleks panna töötajate psühholoogilisele koolitamisele, et nad oskaksid ette näha kinnipeetava käitumist ning vastavalt sellele ka tegutseda. Mõtlema paneb asjaolu, et sotsiaalsest turvalisusest oma töökohal tunneb puudust 57% vastanutest järelikult on puudujäägid ühes põhivajadustest (vt joonis 1 lk 9).

Küsimuste kuuendas blokis saab ülevaate vanglaametnike ettepanekute kohta töö täiustamise osas.



Joonis 14. Vangistusosakonna töötajate osarahulolud töö täiustamise kohta protsentides (autori koostatud).

Joonisel toodud andmete põhjal saab öelda, et 65% vastanutest arvab, et vestlustes suunal alluv-juht aga ka juht-alluv oleks töö seisukohalt kasu, 13% arvab, et oleks eriti kasu, vaid 4% vastanutest ei näe vestlustest mingit kasu. Täiendavast koolitusest ootab kasu 61%

vastanutest, 30% arvab, et koolitustest oleks eriti kasu. Et 91% vastanutest peab täiendavat koolitust oluliseks, näitab see autori arvates et hetkel ei ole läbiviidavate koolituste hulk piisav. Kõige hingelähedasem teema on uurimuses osalenute seas läbivalt palk. Tabelist nähtub, et palga tihedamat sidumist töötulemustega peab väga oluliseks 65% vastanutest ja arvab, et sellest oleks eriti kasu, 30 % arvab, et oleks kasu: seega arvab 95% vastanutest, et palga sidumisest töötingimustega oleks kasu. On tähtis, et töötaja tunneks vahetut seost tegevuse tulemuse ja saadava rahalise tasu vahel. Paremat informeeritust organisatsiooni tegevusest soovib 83% vastanutest, mis autori arvates jätab töötajale kaudselt mulje, et teda ei peeta oluliseks ning seetõttu ka ei informeerita piisavalt.

Kokkuvõtvalt võib uurimustulemustele keskendudes öelda, et vanglaametnikud Pärnu Vanglas teavad oma tööülesandeid ja töö eesmärke, kuid on seisukohal, et organisatsioon tervikuna ei hinda nende tööpanust piisavalt ega objektiivselt. Oma vahetu ülemusega on töötajad üldjoontes rahul, kuid ootavad enam kiitust tulemusliku töö eest, pooled vastanutest leiavad vaatamata kõigele, et nende töö on huvitav. Autori arvates on oluline välja tuua küsitluse käigus ilmnenud asjaolu, et suhteliselt suur protsent vastanutest eelistab paljude väidete osas jääda erapooletuks, vastates „ei tea”. Autor on arvamusel, et see on tingitud Pärnu Vangla likvideerimisest käesoleva aasta lõpu seisuga ning olukorras, kus inimesel puudub kindlus tuleviku ees, ei näe ta lihtsalt vajadust hääbuva institutsiooni teemadel kaasa rääkida. Vangla sulgemise fakt kajastub ilmselt ka vastustes sotsiaalse turvalisuse väitele Rahulolematust tekitab töötajates nende madal hindamine ja vähene tagasiside, vähene ja mitteeesmärgipärane täiendkoolitus, kesine palk ja ebakindlus tuleviku ees.

KOKKUVÕTE

Töötajate motiveeritust käsitletakse üha sagedamini kui üht osa organisatsiooni üldisest edukusest. Et vanglaametniku tööd peetakse mitte kergete ametite hulka kuuluvaks, siis eeldab sellel ametikohal püsimine tugevat motiveeritust. Kohal püsimine ise ei taga aga veel tulemust, töötaja peab tundma, et teeb tööd, mida vajatakse ja millest on ka kasu ning oluline on seejuures veel teadmine, et tema tööd ka vääriliselt hinnatakse.

Pärnu Vangla töötajad on hetkel olukorras, kus motivatsiooni puudumine tundub loomulikuna, sest mis motiveeriks inimest paremale ja edukamale tööle, kui ta kindlalt teab, et juba aasta möödudes tal seda töökohta enam ei ole. On ju teada, et Pärnu Vangla kuulub likvideerimisele. Just seetõttu kuulub vastajaile autori tänu, et nad siiski soostusid motivatsiooni ja töörahulolu küsimustes kaasa mõtlema ning oma arvamust avaldama.

Autor püstitas oma tööle kolm eesmärki:

- selgitada välja vanglaametnikke motiveerivad faktorid.

Sellele küsimusele leidis ta uurimuse läbiviimise ja vastuste analüüsimise käigus ka vastuse. Kui moodustada pingerida töötaja ootustest motivatsioonifaktorite kasutamise kohta, siis kindlalt esimese koha võtab enda alla töötasu suurendamine, teisele kohale jääb kvalifikatsiooni tõstmine ja kolmandale töötingimuste parandamine. Et vanglad on riigieelarvelised asutused ning ametnike palgaastmestik on seadusega paika pandud, siis ei saa asutuse juht motiveerimisel finantsidega omatahtsi käituda. Probleem peaks andma ainest arutada ja leida lahendusi riigi tasandil. Võib küll öelda, et palga suurendamine loob vaid ajutise rahulolu ning soovide suurenedes asendub see taas rahulolematusega, kuid olgem ausad, hetkel on vanglaametnike palgad ikka nii madalad, et ei taga sageli normaalset äraelamist. Kõige enam oodatud motivatsioonifaktoril on otsene seos ka tööga rahulolu seisukohast vaadatuna. Siit saavad alguse vastused, mis lähtuvad teisest püstitatud eesmärgist:

- näidata seoseid motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel.

Lisaks töötasu suurendamisele leiab motivatsiooni ja töörahulolu omavaheline seos kinnitust vanglaametnike hinnangutes täiendkoolituse osas ja töötingimuste parandamise osas. Hetkel arvavad küsitluses osalenud ametnikud, et koolitused ei ole efektiivsed ning neid ei ole piisaval hulgal, ka töötingimusi ei hinnata hetkel liiga kõrgelt ning vajaka jääb

nii sotsiaalsest kui füüsilisest turvalisusest. Füüsilise turvalisuse probleemi on autori arvates võimalik osalt lahendada õigesti suunatud koolituse kaudu, sotsiaalse turvalisuse probleemile leiab lahenduse läbi organisatsioonisisese mikrokliima parandamise ja ka läbi palgatõusu. Loomulikult ei tõsta ega taga sotsiaalset turvalisust situatsioon, millesse Pärnu Vangla töötajad on äkki oma tahtmisest sõltumata sattunud – asutuse likvideerimine. Esimesest ja teisest eesmärgist lähtub vastus kolmandale seatud eesmärgile:

- leida võimalused vanglaametnike motivatsiooni ja töörahulolu parandamiseks

1) Vahetust juhist lähtuvalt peaks juht sagedamini minema „rahva sekka" ja õppima paremini tundma töötajaid ning nende vajadusi, see näitab töötajale, et temast hoolitakse, lisaks sellele peaks otsene juht senisest enam kasutama tänusõnu hästi sooritatud tööülesande puhul.

2) Tähelepanu alla tuleks võtta suhted töökollektiivis. Et töö ja olukorrad tööl tekitavad pinget, siis tuleb sageli ette teravaid ütlemisi. Võiks näiteks organiseerida enam ühiseid üritusi väljaspool asutust, kus saaks probleemidest sundimatus õhkkonnas rääkida. Hea meeskonnatöö on aluseks efektiivsele tööülesannete täitmisele.

3) Töötingimuste parandamise osas tuleks autori arvates veelkord läbi mõelda ja leida praktilisem lahendus vanglaametniku vormiriietusele, seda peaks olema kerge hooldada. Samuti peaks olema asutuses ruum, kus töötaja saaks hetkeks aja maha võtta, kui töö seda võimaldab.

4) Koolitusplaani koostamisel peaks arvestama altpoolt tulevate soovide ja ettepanekutega. Enam võimalusi võiks olla vanglatööga tutvumiseks teistes riikides.

5) Ja muidugi käesolevas uurimustöös läbiva teemana kajastatud palgatõus.

Autor leiab, et püstitatud hüpoteesid leidsid töö käigus kinnitust.

Eelpool mitmel korral nimetatud põhjusel, ei ole Pärnu Vanglas ettepanekutest lähtuvate muudatuste tegemine tööga seonduvalt optimaalne. Küll aga arvab autor, et mõningast mõtlemisainet jagub sellest uurimistööst kindlasti vanglasüsteemile tervikuna. Ka on autor

arvamusel, et motivatsiooni ja töörahulolu uuringuid võiks selles süsteemis teha regulaarselt, see annaks paremat tagasisidet juba töösse juurutatud uuenduste ja muudatuste kohta ning näitaks ka suuna ja vajaduse uute järele.

SUMMARY

The reason, why the motivation and job satiety were chosen to be the subjects of this research, come from the fact that there is a large labour flow among the Pärnu Prison manpower.

The aim of this research is to find out the factors that motivate prisonworkers, bring out the connections between motivation and job satiety and find the means to motivate and raise the job satisfaction of the prison workers.

Result of this research shows, that chief does not consider with what motivates workers partially he is short of opportunity for consideration, because it is a state institution, therefore workers work-satisfaction is low. Lack of motivation and unsufficient social security causes workers resignment.

There are some possibilities to raise workers motivation and through that increase work-satisfaction: more closer relationship between chief and worker, also improving collective microclimate; workers need more admission from a direct chief than they get in this right moment; improvement of work conditions; carefully planned and considered with workers needs in-cervice training and ofcourse bigger salary for fullfilling accomplished assignement work.

Research results give thoughts about prison control system as a whole. Motivation occur when there are sufficient inducing factors. Connection between motivation and workcontent is obvious. When worker is enough motivated then he is happy with his work, work performance is effective and productive.

KASUTATUD KIRJANDUSALLIKAD

1. Bachmann, T, Maruste, R. 2001. Psühholoogia alused. Tallinn. Kirjastus Ilo.

2. Grünthal, A. 2004. Juhi käsiraamat. Tallinn. Äripäeva Kirjastus.

3. Kamdron, T. 2003. Work motivation and job satisfaction of Estonianhigher officials.Tallinn.TTÜ Press.

4. Kidron, A. 1991. Tööhuvi suurendamise meetmed. Motivatsioonipsühholoogia käsiraamat. Tallinn. Kirjastus Mondo.

5. Kidron, A. 2001. Psühholoogia põhisuunad. Tallinn. Kirjastus Mondo.

6. Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Tallinn. Varrak.

7. Lukjanov, A. 2002. Juhtimise alused. Tallinn.

8. Maripuu, I.2004. Mis paneb töötajad pingutama. www.aktiva.ee/26590y7z2zARTICLEy240367.html?PHPSESSID=87ab8b03613d2898d5ccfa9eaeab3 25.04.06

9. Megginson, L.C. 1992. Management concepts and applications. New-York. Collins Publishers.

10. Michell, T.R 1982. Motivation.new direction for theory, reseach and practice. Academy and Management Review 7. 24-25.

11. Nelson D, L, Quick, I.C. 1999. Organizational Behavior. Foundations, realities and Challences. Ohio.

12. Saksakulm, T. 1983.Tööstuspsühholoogia. Tallinn. Kirjastus Valgus.

13. Vadi, M. 1997.Organisatsioonikäitumine. Tartu. TÜ Kirjastus.

14. Vadi, M. 2001.Organisatsioonikäitumine. Tartu. TÜ Kirjastus.

15. Valk, A 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn. Sisekaitseakadeemia.

16. Virovere, A; Alas, R; Liigand, J.2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn. Külim.

LISA 1 Ankeetküsitlus

Lugupeetud vanglaametnik!

Sulle on antud hindamiseks järgmised küsimused, et saada ülevaadet Sinu töörahulolust ja töömotivatsioonist. Sinu vastuseid kasutatakse diplomitöös „Pärnu Vangla töötajate töömotivatsiooni ja teenistusega rahulolu uuring" ja tulemustest antakse tagasiside.
Kõik Sinu ettepanekud ja märkused on teretulnud!

Küsimustik koosneb kolmest osast. Esimese osa on ülevaatlik ja iseloomustab vastajaskonda, teise osa moodustab motiveerivaid faktoreid puudutav küsimustik, kolmanda osa küsimustiku baasil antakse hinnang tööga rahulolule.

Vastused on anonüümsed.

I OSA

Sinu vanus:	**Sugu:**	**Haridus:**	**Ametikoht:**
	☐ naine	☐ keskharidus	☐ peainspektor
☐…20	☐ mees	☐ keskeriharidus	☐ I klassi vanglainspektor
☐ 21…30		☐ kõrgharidus	☐ II klassi vanglainspektor
☐ 31-40			☐ I klassi valvur
☐ 41-50			☐ II klassi valvur
☐ 51…			

Sinu töötamise aeg Pärnu Vanglas: **…….kuni 3 a**
……..4-6 a
……..7-9 a
……...10 ja enam a

II OSA

Motivatsioonifaktorite küsimustik

1. Palun küsimustele hinnangu andmisel lähtuda järgmisest skaalast:
Ei ole üldse tõenäoline 1
Teatud määral tõenäoline 2
Üsna tõenäoline 3
Väga tõenäoline 4
Hinnangule vastav number palun kirjutada küsimuse järele punktiirile.

Kuidas Tööandja Sinu tööd hüvitab, kui Sinu töö tulemused on head?
Töötasu suurendamine ……..
Töötingimuste parandamine ……..

Kvalifikatsiooni tõstmine ……..
Edutamine ……..
Tänukiri ……..
Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul …….
Töökaaslased avaldavad lugupidamist ……..
Saad enam iseseisvust otsustamisel ……

2. Palun küsimustele hinnangu andmisel lähtuda järgmisest skaalast:
Ei ole üldse tähtis 1
Üsna tähtis 2
Äärmiselt tähtis 3
Hinnangule vastav number palun kirjutada küsimuse järele punktiirile.

Kuidas Sina ise sooviksid, et Sinu head tööd hüvitataks?
Töötasu suurendamine ……..
Töötingimuste parandamine …….
Kvalifikatsiooni tõstmine …….
Edutamine …….
Tänukiri …….
Kiituse avaldamine kaastöötajate juuresolekul ……
Töökaaslaste lugupidamine …….
Tööalase iseseisvuse saamine …….

Sinu ettepanekud, arvamused, märkused:
……
……
……
……
……

III OSA

Töörahulolu mõõtmise küsimustik.

Küsimustikus on esitatud arvamust erinevate tööga seotud komponentide kohta, igal neist on viis vastusevarianti. Vali vastusevariant, mis Sinu jaoks sobiv ja tee ruutu rist.

I hinnang organisatsioonile	Olen täiesti teisel arvamusel	Arvan osaliselt samuti	Ei oska öelda	Peaaegu nõus	Täielikult nõus
1.Organisatsioonis hinnatakse töötajaid ja luuakse tööks tingimused					
2. Minu töö eesmärgid on selged ja mulle arusaadavad					

3. Tean, mille eest vastutan ja mis on minu õigused ja kohustused					
4. Saan omalt poolt mõjutada tööde korraldamist					
5. organisatsioonis on otsuste tegemine paindlik.					
6. Organisatsioonis on tööülesannete jagamine hästi korraldatud					
7. Organisatsioonis hinnataks objektiivselt töö tulemusi					
II Hinnang vahetule juhile	Liiga vähe	Natuke vähe	Piisavalt	Natuke liigselt	Üleliia palju
8. Juht annab selged ja üksikasjalised juhised					
9. Juht annab töösse puutuvate probleemide osas nõu					
10. Juht kuulab minu arvamusi ettepanekuid ja ideid					
11. Juht tänab hea töö eest					
III Valmisolek muudatusteks	Olen täiesti teisel arvamusel	Arvan osaliselt samuti	Ei oska öelda	Peaaegu nõus	Täielikult nõus
12. Juhid toetavad aktiivselt muudatuste elluviimist					
13. Juhtide tegevus on arendanud organisatsiooni positiivses suunas					
14. Töötajad saavad olulisel määral muudatusteelluviimises kaasa rääkida					
IV Suhtumine organisatsiooni	Olen täiesti teisel arvamusel	Arvan osaliselt samuti	Ei oska öelda	Peaaegu nõus	Täielikult nõus
15. Hindan organisatsiooni mainet kõrgelt					

16. Hindan tööandja tegutsemist positiivselt					
17. Organisatsioonis valitseb „meie tunne” ja hea läbisaamine					
18. Töö on huvitav					
V Sinu arvamus….	Olen täiesti teisel arvamusel	Arvan osaliselt samuti	Ei oska öelda	Peaaegu nõus	Täielikult nõus
19. Organisatsioonis hinnatakse minu tööd väga oluliseks					
20. Pean oma töökohta füüsiliselt turvaliseks					
21. Pean oma töökohta sotsiaalselt turvaliseks					
VI kas järgnevast oleks töö seisukohalt kasu	Ei oleks kasu	Veidi oleks kasu	Ei oska öelda	Oleks kasu	Oleks eriti kasu
22. Enam jutuajamisi alluvate ja juhtide vahel					
23. Täiendav koolitus oma tööülesannete paremaks täitmiseks					
24. Palga tihedam sidumine töötulemustega ja vastutuse suurusega					
25. parem ülevaade kogu organisatsiooni tegevusest					

Milliseid muid ideid ja probleeme pead oluliseks
……
…….....
Milliseid ettepanekuid teeksid
……
……

Tänan vastamast!

Lugupidamisega

Aivar Jaanus
Sisekaitseakadeemia korrektsioonieriala tudeng