Sisekaitseakadeemia

Justiitskolledž

Dorel Poogen

KK030

Motivatsiooniuuring vangla inspektorite seas

Lõputöö

Juhendaja:

Inga Uueküla, MSc

Tallinn 2006

ANNOTATSIOON

KÄESOLEV LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD TEEMAL “MOTIVATSIOONIUURING VANGLA INSPEKTORITE SEAS”.

LÕPUTÖÖ MAHT TRÜKITULT ON 51 LEHEKÜLGE, HÕLMATES ENDAS 3 JOONIST JA 3 TABELIT. TÖÖ KIRJUTAMISEL ON LÄBI TÖÖTATUD 28 ALLIKAT. TÕÕL ON 3 LISA. TÖÖ ON KIRJUTATUD EESTI KEELES JA LÜHIKOKKUVÕTE INGLISE KEELES.

LÕPUTÖÖ ON JAOTATUD KOLME PEATÜKKI, MILLEST ESIMENE KÄSITLEB TEEMA TEOREETILISI LÄHTEKOHTI, TEINE UURIMISMEETODITE KIRJELDUST JA KOLMAS UURINGU TULEMUSI. PEAMISED LÕPUTÖÖD LÄBIVAD MÄRKSÕNAD ON MOTIVATSIOON, MOTIVATSIOONITEOORIAD, VAJADUSED, RAHULOLU, MASLOW, MCCLELLAND, ALDERFER, HERZBERG, DEMOTIVAATORID JA VANGLA INSPEKTOR.

TÖÖ EESMÄRGIKS ON VÄLJA SELGITADA VANGLA INSPEKTORITE MOTIVEERITUS TULEMUSLIKULT TÖÖTADA JA UURIDA NEID TEGUREID, MIS TAGAVAD TÖÖGA RAHULOLU. LÕPUTÖÖS KESKENDUTAKSE MURRU VANGLA JA TARTU VANGLA INSPEKTORITE RAHULOLU-UURINGULE JA TULEMUSTE VÕRDLUSELE NING TEHAKSE ETTEPANEKUID TÕHUSTAMAKS MOTIVATSIOONISÜSTEEMI.

ANDMEKOGUMISMEETODIKS ON ANONÜÜMNE ANKEETKÜSITLUS. KÜSIMUSTIKU ANALÜÜSIMISEKS NING JÄRELDUSTE TEGEMISEKS KASUTAS AUTOR ANDMETE STATISTILIST ANALÜÜSI, VÕRDLEMIST JA ÜLDISTUST, LÄHTUDES MASLOW` VAJADUSTE PÜRAMIIDIST.

KÄESOLEVA LÕPUTÖÖ TULEMUSENA TOOB AUTOR VÄLJA VANGLA INSPEKTORITE PEAMISED MOTIVAATORID JA DEMOTIVAATORID NING ESITAB ETTEPANEKUD MOTIVATSIOONISÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMISEKS.

SISUKORD

ANNOTATSIOON……...2
SISUKORD……...3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU……....4
SISSEJUHATUS……...5

1.TEOREETILINE TAUST……..7
1.1. Mis on motivatsioon?……...……..7
1.2. Motivatsiooni olulisus organisatsioonis……9
1.3. Motivatsiooniteooriad……...13
1.4. Rahuloluteooriad……...14
1.4.1. Maslow` vajaduste hierarhia……...14
1.4.2. Alderferi vähendatud vajaduste hierarhia mudel……17
1.4.3. Herzbergi kahe faktori teooria……17
1.4.4. McClelland´i vajadusteteooria……19
1.5. Hüpotees……...22

2. UURIMISMEETODID…….....……....23
2.1. Inspektorite töö üldiseloomustus……..23
2.2. Protseduur……24
2.3. Meetod……..25
2.4. Valim……26

3. TULEMUSED JA ARUTELU……29
3.1. Küsimustiku analüüs…..……...29
3.2. Ankeedi vastuste ning motivaatorite järjestuse omavahelised seosed……..30
3.3. Keskmiste erinevused moodustunud alaskaalade lõikes…….. 31
3.4. Motivatsioonitegurite järjestumine inspektorite hinnangutes…….. 32
3.5. Motivatsioonitegurite erinevus vanglate lõikes……35
3.6. Arutelu……..36

KOKKUVÕTE……41
SUMMARY……43
KASUTATUD KIRJANDUS……..44
LISAD……..46
Lisa 1 Ankeetküsimustik……..…46
Lisa 2 Algse küsimustiku faktoranalüüsi tulemused……49
Lisa 3 Mõõdetud tulemuste omavahelised korrelatsioonid……..51

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabelid:

1. Murru ja Tartu Vangla inspektorite motivatsioonitegurite keskmiste võrdlus 32
2. Motivaatorite reastumine inspektorite hinnangutes 33
3. Motivatsioonitegurite järjestus vanglate lõikes Murru Vangla järgi 35

Joonised:

1. Vajadusteooriate võrdlus (Valk) 21
2. Uuringus osalenute vanuseline koosseis 27
3. Uuringus osalenute tööstaaž vanglas 27

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni eesmärke silmas pidades on kõige tähtsamaks teguriks töötajad, kelle panusest sõltub ettevõtte tulemus. Tekib küsimus kuidas meelitada ligi ja hoida ettevõtte jaoks olulisi inimesi ning kuidas motiveerida professionaale ja panna neid pühendunult pingutama.

Tänapäeval väärtustavad töötajad töökeskkonda väga kõrgelt. Tervislikud tööolud, õdusad ruumid ja head inimsuhted loovad kvaliteettöö tegemiseks soodsa keskkonna. Igal inimesel on erinevad võimed, ootused ja väärtushinnangud ning see, mis mõjub ühele inimesele ei pruugi mõjuda teisele. Oluline on hästi tundma õppida meeskonna liikmeid ja kõige lihtsam on seda teha igapäevase töö käigus. Samuti on hea õppida tundma inimesi väljaspool tööd ja erinevates olukordades.

Töömotivatsioonis on väga oluline komponent ettevõtte üldine poliitika ja juhtimine. Raske on juhtida inimesi, kes ei oska ise oma vajadusi sõnastada, ei tea oma ootusi ja seda, mis neid motiveerib. Motiveerimine ei ole ainult juhi ülesanne, vaid juhil tuleb luua keskkond, mis ise motiveeriks inimesi seal töötama. Edukas ettevõte on ka arenemisvõimeline ja see omakorda tõstab inimeste enesetunnet, motiveerib teda rohkem pingutama ning siis soovivad selles ettevõttes paljud ka töötada.

Paljudes organisatsioonides on töötajate vajadused ja seega motivatsioonisüsteemi loomine tahaplaanile jäetud. Siia alla kuuluvad ka Eesti vanglad.

Seoses üleminekuga laagertüüpi vanglatelt kambertüüpi vanglatele tekkis vajadus luua uus ametikoht, mis lihtsustaks ja vahendaks suhtlemist kinnipeetavate ja vangla juhtkonna vahel. 2002. aastal loodi Eesti vanglates uus inspektor-kontaktisiku ametikoht, mis koordineeriks kinnipeetavate vanglasiseseid suhteid, tagaks seniste teenistujate oskuste efektiivsema kasutuse ja meelitaks tööle uusi inimesi (Eesti vanglasüsteemi aastaraamat 2004: 22). Kuna inspektorite ja inspektor-kontaktisiku tööülesanded on sarnased ja üks asendab teist, siis edaspidi kasutaksin nende puhul ühist nimetust – inspektor. Vaatamata uuele ametikohale napib nt Murru Vangla vangistusosakonnas inspektoreid ja puuduolevate ametnike töö tuleb olemasolevate jõududega ära teha. Sellega seoses kasvab

inspektorite töökoormus ja töö põhieesmärgiks – kinnipeetavate resotsialiseerimisele kaasaaitamiseks aega napib.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada vangla inspektorite motiveeritus tulemuslikult töötada. Lisaks on töö eesmärgiks uurida neid tegureid, mis tagavad oma tööga rahulolu. Peale töö tulemuste analüüsi saab lähtuvalt ilmnenud demotiveerivatest teguritest esitada ettepanekuid motivatsiooni suurendamiseks või puuduva motivatsioonisüsteemi loomiseks.

Eesmärgist lähtuvalt püstitas autor järgneva hüpoteesi – Murru ja Tartu Vangla inspektorite motivatsioonitegurid erinevad omavahel mitme motivaatori osas.

Eesmärgini jõudmiseks ja hüpoteesi lahendamiseks on autor seadnud järgmised ülesanded: motivatsioonialase kirjanduse ja teoreetiliste lähtekohtade analüüs ning asjakohaste teooriate esitamine, motivatsiooniuuringu läbiviimine, tulemuste statistiline töötlus ja tõlgendamine, teooria kõrvutamine praktikaga, ettepanekute esitamine vangla inspektorite motivatsiooni tõstmiseks.

Hüpoteesi lahendamiseks kasutab autor järgmisi meetodeid: andmekogumismeetodina anonüümset ankeetküsitlust; andmeid töödeldakse statistiliselt; tulemuste tõlgendamiseks kasutatakse võrdlust, reastamist, analüüsi ning üldistust; tulemuste esitamiseks kasutatakse teksti, tabeleid ning jooniseid.

Autor tänab lõputöö juhendajat Inga Uueküla kannatliku juhendamise eest.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Mis on motivatsioon?

Iga kord, kui meis tärkab küsimus, *miks* keegi ühel või teisel viisil toimib, otsime seletust tema käitumise motivatsioonile – üritame aimu saada tema sisemistest ajejõududest. Motivatsiooni mõiste väljamõtlejaks peetakse saksa filosoofi Arthur Schopenhauerit (1815). Selle teema tähtsust tõstab paljude silmis lootus jõuda ajejõudude kujunemise seaduspärasuste kaudu jälile teiste inimeste käitumise mõjustamise saladustele. Vähem oluline pole mõista sisemotivatsiooni kujunemise asjaolusid. Kui me tunneme iseenda ajejõude paremini, oskame neid ka kindlamini kontrollida ja suunata. (Kidron 2001: 105)

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast (*ld motus*) ja tähendab edasiliikumist. Seega võib seda nimetada liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate sisemiste ja väliste jõudude ehk mõjutajate tulemusena ning on aluseks inimese erinevatele tegevustele. Inimese vajadused on sisemised jõud, eesmärgid aga välised jõud. Sisemine vajadus paneb inimese eesmärkide suunas tegutsema. (Valk 2003: 184)

Autori arvates on motivatsiooni mõistet defineeritud väga erinevalt, sest sisaldab endas palju erinevaid aspekte ja on seetõttu kasutusel kui koondmõiste mitmele definitsioonile või arusaamale. On teada, et miski paneb inimest tegutsema, juhib ja suunab tema käitumist, aga raske on kirjeldada mis see on ja kuidas seda suunata. Eelkõige tuleks lähtuda inimese tunnetest, mõtetest, hoiakutest ja ümbritsevast keskkonnast. Näiteks defineeritakse motivatsiooni, kui inimese tegevust mõjutavaid sisemisi motiive, stiimuleid, põhjusi ja jõude, mis ajendavad teda kindlal viisil käituma. Motiveerimist võib sõnastada kui oskust suurendada oma (või kellegi teise) energiat, et sihikindlalt tegutsedes saavutada eesmärki (Alas 2005: 107; Vadi 2004: 90). Iseenda motiveerimise oskus on see, mis sunnib edukat inimest veelgi rohkem saavutama, tõukab tagant allasurutuid ennast ise üles töötama ja edendab meie kõigi arengut. Kui aitad kellelgi teisel muutuda motiveerituks, oled teinud talle hindamatu kingituse. (Landsberg 2003: 12)

Nagu motivatsioonipsühholoogias tervikuna, on ka motiivi mõistes veel paljugi segast. Ent tutvugem veel mõne motiivi mõiste alternatiivse tõlgendusega.

- Motiivis on paljude organisatsioonikäitumise esindajate keskne mingi eesmärgi – näiteks soovitud objekti, seisundi, olukorra – taotlemine. Motiiv toimib samas ka otsese vahetu stiimuli ehk tõukejõuna.
- Aktiveeriv motiiv kujundab konkreetse *kavatsuse*, mille sisuks on tulevikus soovitud olukorrani viivate sammude planeerimine.
- Motiivina võib toimida mingi *psüühiline seisund* (uudishimu, emotsionaalne stress, loidus).
- Teadvustatud motiiv (osa motiive jääb teadvustamatuks!) avaldub *soovi formuleeringus.* (Kidron 2001: 112)

Enamasti on motivatsiooni taustal hulk ajejõude ehk käitumist kujundavaid stiimuleid. Seega loob konkreetse motivatsiooni midagi teha (või tegemata jätta) organismi aktiivsust kujundavate ja suunavate, osalt teadvustatud ja mõnes osas teadvustamata tegurite kogum ehk konfiguratsioon. Kidroni (2001) järgi mängib motivatsioonis kaasa kolme liiki tegureid.

1. Käitumist determineerivad bioloogilised ajejõud: instinktid, tungid ja tarbed (nt vajadus toidu ja vee järele, sugukihk, emainstinkt). Selle vaatepunkti absolutiseerimisel kujutab inimene endast oma sünnipäraste bioloogiliste tungide pidevas meelevallas viibivat olendit.
2. Biheivioristide lähtekohalt ei ole põhiosa käitumisajendeid mitte kaasasündinud, vaid õpistrateegiate kaudu elu käigus omandatud ning motivatsioonis on keskne õppimise osa.
3. Humanistlik psühholoogia toonitab motivatsioonis füsioloogiliste ning sotsiaalsete vajaduste kõrval kõrgemaid, üksnes inimesele omaseid eneseaktualiseerimisega seotud vajadusi.

Mõistagi võivad need kolm keskset motivatsiooniallikat toimida korraga. (Kidron 2001: 105)

Inimese aktiivsuse põhiallikaks, tema käitumise varjatud tõukejõuks on tema vajadused. Vajadust on vaadeldud organismi sisemise rahu ja rahuldatuse seisundi iseloomuliku *häirena,* mis sunnib teda tasakaalu taastamiseks teatud laadi aktiivsust üles näitama. Vajadus äratab püüdluse midagi saavutada. Erinevate inimeste vajaduste laad ja intensiivsus varieeruvad tuntaval määral. Vajaduste kestev rahulolematus ehk vajaduste

rahuldamisvõimaluste puudumine mõjub organismile häirivalt, nende rahuldamine toob aga kaasa heaolutunde. (Kidron 2001: 107)

Vastavalt sellele, kas inimest ajendavad rohkem keskkonna stiimulid või siseajendid, võime vahet teha väliste ja seesmiste motivatsiooniallikate vahel. Sellest tulenevalt kujuneb kahte liiki motivatsioone: väliselt (keskkonna kaudu) ja sisemiselt toimiv motivatsioon. Välise motivatsiooni tekkes mängib kaasa inimeste sotsiaalsest keskkonnast sõltuvuse määr. Välis- ja sisemotivatsiooni eraldusjoont on raske tõmmata, kuna paljud algselt välised mõjurid ja stiimulid võivad omaks võetuna hakata toimima seesmiselt. (Kidron 2001: 115)

Wheatley (2002) näitel keskendub motivatsioonikäsitlustes täna üha vähem tähelepanu välistele hüvitustele ja rohkem sisemistele motivaatoritele, mis annavad meile palju energiat. Organisatsioonid püüavad loobuda kahekümnendal sajandil domineerinud arusaamast, mille kohaselt tuli töötajaid suruda mingitesse kitsastesse rollidesse ja kasutada ära vaid väike osa sellest, mida nad tegelikult suudaksid.(Wheatley 2002: 20)

1.2. Motivatsiooni olulisus organisatsioonis

Töö on väljendusvahendiks ja töö kaudu toimub liitumine ühiskonnaga. Kui mänguline tegevus nagu pillimäng, joonistamine või sport muutub tööks, annab see neile tegevustele hoopis teise sisu. Tegevus, mida siiani tehti vaid lõbuks on nüüd hoopis tõsisem. Siiski oskame kergesti vahet teha tööl, mida loetakse kutsumuseks ja tehakse mõnuga ning tööl, mille eesmärk on elatise hankimine või lihtsalt vajadusest olla tööl.(Maccoby 1990: 53)

Töötajad toovad organisatsiooni oma isikliku inimkapitali kogu selle mitmekesisuses ja meie võime seda kasvatada ja arendada. Kuid mis on see, mis töötajaid mõjutab ja võimaldab neil parimaid tulemusi saavutada? Firmas võivad töötada tohutu potentsiaaliga inimesed, kes sellegipoolest ei anna panust, milleks nad on suutelised. Võib - olla puudub neil selleks pühendumus või motiveeritus. Võib - olla on nende pingutused valesti suunatud või siis lähtuvad nad oma isiklikest eesmärkidest. Organisatsiooni kuuluvad inimesed töötavad keskkonnas, mida võiks kirjeldada kui *pinnast* ja *kliimat,* mis on

muutlikum ja kohalikuma iseloomuga. Üheskoos mõjutavad nad inimeste töötulemusi ja arengut nagu taimi. (Mayo 2004: 137)

Tänapäeval on töömotivatsiooni nõuded muutunud, sest on muutunud töötajate suhe organisatsiooniga. Töötajate roll on muutunud passiivsest järeleandlikkusest ennetavaks enesejuhtimiseks. Enesejuhtimine nõuab sügavamat pühendumist, sest töötajad peavad olema pühendunud eesmärkidele, mille poole nad püüdlevad. Uut moodi töö on ka psühholoogiliselt raskem sisaldades rohkem hinnangute andmist ja otsuste tegemist. Kuigi raha ja teised välised hüvitised on töötajate jaoks endiselt olulised, on selge, et uut moodi töö nõuab enamat. Efektiivne enesejuhtimine sõltub paljuski sisemistest hüvitistest – psühholoogilisest hüvitisest, mille töötaja saab enesejuhtimisest. Sisemine motivatsioon ei ole ratsionaalne arvestamine – see on inimese tööst tulenev vaimustus ja positiivsed tunded. (Thomas 2000: 107)

Autori arvates on ettevõtted huvitatud sellest, et nende töötajad töötaksid tulemuslikult, sest sellest oleneb asutuse eesmärkide saavutamine. Tulemusliku töö sooritamiseks peab töötaja olema motiveeritud, sest töössesuhtumise määrabki ära motivatsioon. Inimesed on erinevad, samuti nende vajadused ja erinev on motivatsioon eesmärkide saavutamiseks. Mõnele piisab sõbralikust kollektiivist, teisele tööülesannetega vastavuses olevast töötasust ja kolmandal on sooviks tõusta ametiredelil. Motivatsioon avaldubki tegevuses, mille käivitavad vajadused ja motiivid, kuid vajaduste rahuldamine ja motiivide teokstegemine on võimalik ainult eesmärkide olemasolul. Siinkohal on oluline, kuivõrd töötegija on teadlik töö eesmärkidest ja temalt oodatavatest tulemustest. Eesmärgi saavutamiseks on töötaja nõus rohkem pühenduma oma tööle ja tegema suuremaid pingutusi. Sellised töötajad saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad oma tööst ka suuremat rõõmu, sest sellega kaasneb arvamus, et tehtav töö on huvitav.

Eesmärkide täpne määratlemine on üheks motivatsiooni allikaks (Katzell, Thompson 1990; ref Vadi 2004: 262). Eesmärgilise juhtimise tulemused on paremad siis, kui määratletakse see, mis on raske, eriline ja ligitõmbav nende eesmärkide realiseerimisel (Vadi 2004: 262). Osavõtt oma tööd puudutavate küsimuste otsustamises on tähtis motivaator. See tähendab eesmärkide seadmist. Eesmärkide saavutamine aga vabastab inimeses erilise energia, mis omakorda toodab positiivset suhtumist juhtkonna ja töö vastu. (Maccoby 1990: 103)

Töö edukuse seisukohast on keskne küsimus selles, kuidas motiveerida spetsialiste, arendada nende oskusi ja kuidas neid juhtida, et kindlustada firma arengut ja täita tulevikuplaane. Mitmed teenused ja tooted sünnivad paljude spetsialistide ühistöö tulemusena. Kui erinevatest spetsialistidest koostatud meeskonnaliikmete oskused ja ideed toetavad üksteist, on tulemus parim. (Luoma jt 2004: 18)

Tööpsühholoogias kasutatakse tihti mõisteid sisemine ja väline motivatsioon. Sisemise motivatsiooni all mõistetakse seestpoolt tulevat töörõõmu, tulemustega rahulolu ja püüdu eesmärkide saavutamisele. Sellele vastupidiselt taotleb väline motivatsioon kaastöötajate innustamist esmajoones mitte sisuliselt huvitava töö, vaid väliste stiimulitega, nagu näiteks kõrge palk, inimestevaheliste suhete eest hoolitsemine ja head töötingimused. Inimkeskse juhtimise puhul ei ole kaastöötajate motiveerimine mitte ainult vahend eesmärgi saavutamiseks, vaid inimeste pärast tehtav pingutus. (Steiger 1997: 42)

Muutlikus ja keerulises keskkonnas kujunevad suhtlemises oluliseks iseregulatsiooniprotsessid, mis tagavad süsteemi tasakaalu talitlemisel. Vajatakse paindlikku organisatsiooni. Karl E. Weicki (1979; ref Siimon, Vadi 1999: 222) organisatsioonisuhtlemise käsitlus tugineb arusaamale, et ebakindel või kahemõtteline olukord motiveerib organisatsiooni liikmeid uusi suhtlemisviise otsima siis, kui situatsioon on neile arusaadav. Organisatsiooni liikmete sisemine motivatsioon ongi iseregulatsiooniprotsesside kujunemise aluseks. Töises tegevuses on vajalik pidev motivatsiooni kujundavate tegurite kombineerimine, sest vastasel korral võivad harjumuslikud käitumisviisid organisatsiooni toimimist takistada. (Weick 1979; ref Siimon, Vadi 1999: 222)

Töörahulolu uurimisele andsid tõuke Hawtorne uurimused 1920. aastate lõpus, mis algselt olid mõeldud töötingimuste mõju uurimiseks töö tulemuslikkusele, tegelikkuses aga osutusid tänapäevase juhtimisteooria nurgakiviks, sest eksperimentide käigus selgus, et rohkem kui töökoha valgustatus motiveeris töötajaid nendele osaks saanud kõrgendatud tähelepanu (Alas 2002: 44).

1930.aastatel hakati töörahulolu mõõtmiseks koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajail anda hinnang töö olulisematele tunnustele, nagu töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jm. Nende hinnangute summeerimisel saadud indeksit vaadeldi kui

töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida sooviti hoida võimalikult kõrgel. (Alas 2002: 44)

Autori arvates peavad organisatsioonid, kes on huvitatud töötajapoolsest tulemuslikust töö sooritamisest omalt poolt toetama töötajaid erinevate meetoditega, luues olukorra, mis mõjub positiivselt võimalustele kasutada tööl oma oskusi. Selleks on töötingimuste parandamine, koolitusprogrammides osalemine, töövälised ühisüritused ja motivatsioonisüsteemi loomine ning järjepidev täiendamine. Kui töötajal puudub kindel eesmärk tõusta karjääriredelil, siis motiveerib teda tulemuslikumalt töötama meeldiv töökeskkond, sõbralikud töösuhted ja organisatsioonipoolne tähelepanu temale, kui töö tegijale. Töö on juba iseenesest motivaator, kui inimesele töö meeldib ja talle on tähtis olla tööl edukas. Tihti on meeldiv koostöö ja hea töötajatevaheline suhtlemine suuremateks motivaatoriteks kui ametiredelil edutamine. Tunnustus hästi tehtud tööst ei pea tulema ainult juhtkonna poolt. Seda võib saada ka töökaaslastelt ja siinkohal on oluliseks teguriks suhted töökaaslastega.

Motivatsioon sünnib töö käigus, kuid mitte sunniviisiliselt. Motivatsioon peab lähtuma inimesest enesest. Siin võib juhtkond kaasa aidata vaid soodsama õhkkonna loomisel. Kui õhkkond on soodne on ka töötaja suhtumine tööandjasse ja töösse positiivne. (Maccoby 1990: 103)

Iga töötaja poolt saavutatud *kõrge töö tulemuslikkus* võimaldab organisatsioonil omahinda alandada. Töötaja töö tulemuslikkus sõltub kolmest faktorist:

- tema sünnipärasest võimest seda tööd teha,
- jõupingutuste suurusest, mida ta on valmis tegema,
- organisatsioonipoolsest toetusest, mis sellele töötajale osaks saab.

Esimese tingimuse saab täita personalivaliku abil, valides igale ametikohale selle töö tegemiseks vajalike võimete, huvide ja isiksuseomadustega inimesi. (Alas 2005: 10)

Püsiv motivatsioon sünnib tööst ning töös sisalduvast meeldivusest ja väljakutsetest. Ajapikku liiga ühekülgseks, rutiinseks ja kergeks muutunud töö ei motiveeri. Terve ja normaalne inimene soovib, et töö esitaks ka väljakutseid. (Klemi 1986:98)

1.3. Motivatsiooniteooriad

Tavapärane lähenemine motivatsiooni uurimisele on mõista sisemisi tunnetuslikke protsesse – seda kuidas inimesed tunnevad ja mõtlevad. See teadmine aitab juhil ennustada personali tõenäolist käitumist kindlates situatsioonides. Erinevad tunnetuslikud motivatsiooniteooriad jagatakse tavaliselt kahte vastandlikku kategooriasse: vajaduste teooriad ja protsessiteooriad. Vajaduste teooriad selgitavad, mis motiveerib inimese käitumist töökeskkonnas ja protsessiteooriad keskenduvad motivatsiooni tõlgendamisele käitumise kaudu. (Mullins 1999: 414)

Motiveerimine on inimese tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu. Olenevalt teadvustamise määrast ja realiseerimisoskusest võivad motivatsioon ja motiveerimine suuremal või vähemal määral kattuda. Vadi (2004) kohaselt võib töises tegevuses vaadelda kolme motivatsiooniallikat:

- *töö eest saadav tasu,* mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik, mis sellega kaasneb;
- *töökeskkond,* mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal;
- *töö ise,* selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Motiveerimiseks tuleks leida, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist. Erinevate motivatsiooni esile kutsuvate mõjurite toimemehhanisme selgitavad motivatsiooniteooriad. Eristatakse kahte tüüpi motivatsiooniteooriaid: rahulolu – ja protsessiteooriad. (Vadi 2004: 92)

Rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni vajadustest ja nende vajadustest lähtudes. Rahuloluteooriad näevad inimeste vajaduste rahuldamist seoses ümbritseva keskkonnaga. Vajadusi on võimalik rahuldada keskkonnaga koostegevusse astudes.

Protsessiteooriad, mille lähtekohaks on arusaam, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida. Neid nimetatakse ka kognitiivseteks teooriateks, sest põhirõhk on inimese erinevatel tunnetusprotsessidel. (Vadi 2004: 92)

Lähtudes lõputöö eesmärgist vaatleb autor lähemalt vajadustel põhinevaid rahuloluteooriaid.

1.4. Rahuloluteooriad

Inimeste tegevusse rakendamist tema vajaduste rahuldamisel on kirjeldatud (Reece, Brandt 1987; ref Vadi 2004) 5-astmelise motivatsioonitsüklina:

- esmaseks astmeks on *vajadused.* Vajadus on inimese seisund, milles ta tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest. See on tarvidus millegi või kellegi järele;
- puudust tunnetades tekib inimeses *pinge,* millest ta tahab vabaneda;
- pinge sunnib inimest *tegutsema.* Ta hakkab otsima pinge vähendamise võimalusi;
- eri võimaluste kaalumise tulemusena koostab inimene konkreetse *tegevuskava.* Ta püüab oma probleeme praktiliselt lahendada;
- praktilise tegevuse käigus *rahuldatakse tunnetatud tarvidus.* Kui tegevus on olnud edukas, väheneb pinge ja inimene on valmis järgmisi vajadusi rahuldama.

Motivatsiooniprotsessis on tähtsad kõik tsükli üksikud osad. Kõige rohkem on siiski käsitletud vajaduste olemust ja nende osa inimtegevuse motiveerimisel. Töise tegevuse toimivaid vajadusi on valdavalt analüüsitud kahe vajadusteooria baasil: Maslow` ja McClellandi loodud käsitlustele tuginedes. (Reece, Brandt 1987: 137; ref Vadi 2004: 92)

1.4.1. Maslow` vajaduste hierarhia

1943. aastal kirjeldas Abraham Maslow vajaduste hierarhiat, mis koosneb viiest põhivajadusest. Maslow`(1987) teooria põhineb eeldusel, et madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate sotsiaalsete ja psühholoogiliste vajaduste tekkimisele. Maslow (1987) 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 (1987) kirjeldas vajadusi nende hierarhilistes seostes. Madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine eelneb püramiidi kõrgemal astmel asetsevate vajaduste

aktualiseerimisele. Ainult rahuldamata vajadused võivad mõjutada käitumist. Inimene ei jõua kunagi absoluutse rahuloluni (Maslow 1987: 7).

Esmasel astmel on inimese *füsioloogilised vajadused*. Nende rahuldamine on vajalik eelkõige organismi talituseks. Füsioloogilisteks vajadusteks on tarvidus toidu, vee, hapniku, tegevuse, puhkuse une järele. Maslow (1987) väitis, et kui inimesel on puudus, toidu, turvalisuse, armastuse ja tunnustuse järele, tunnetab ta toidunälga rohkem kui midagi muud (Maslow 1987: 16).

Teisel astmel paiknevad *turvalisuse – ja kaitstusevajadus*. Neid vajadusi võib nimetada ka sotsiaalseteks vajadusteks. Nende tähtsust hakkab inimene tunnetama pärast seda, kui ta organismi funktsioneerimine on tagatud. Vajadus kaitstud olla ilmneb soovis vältida füüsilist vägivalda, hirmu, tagada organiseeritus ja tasakaal. Töise tegevuse korraldamise seisukohalt on huvitav, et inimesed, kes elavad ebastabiilses ja ohtlikus keskkonnas, pööravad vähem tähelepanu ametiaule, enesearendamisele ja on mures tuleviku pärast. Töises tegevuses avaldub kaitstusevajadus nii soovis olla kindlustatud tööga kui ka soovis vältida organismile ebasoodsaid töötingimusi. Füsioloogilised vajadused ja kaitstusevajadus ühendatakse mõnikord mõistesse "põhivajadused". (Vadi 2004: 94)

Põhivajaduste rahuldamise järel vajab inimene tundeid ja armastust. Ta tahab teiste hulka kuuluda, suhelda ning olla armastatud ja tunnustatud. Neid vajadusi nimetatakse *kuuluvuse – ja sotsiaalseteks vajadusteks*. Tööl rahuldab inimene neid väga mitmesugustes tegevustes. Selleks annavad võimalusi osalemine meeskonnatöös, näiteks spordivõistlustel või teistel ühisüritustel. Ka nn kohvipausid või koos einetamine võimaldavad suhtlemist töökaaslastega ja teiste hulka kuuluvuse tunnetamist. (Vadi 2004: 94)

Lugupidamisvajadus paikneb püramiidi neljandal astmel. See vajadus väljendub soovis lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele. Inimene vajab enese tunnustamist ja prestiiži. Enesest lugupidav inimene on võimeline tunnetama oma tugevaid ja nõrku külgi. Ta suhtub austusega ka teistesse inimestesse. Tööl avaldub lugupidamisvajadus soovis olla iseseisev tegevuses ja otsustamises. Lugupidamisvajaduse seisukohalt on inimesele tähtsad staatuse sümbolid. Ka töötasu on selles kontekstis staatuse sümbol. Prestiiž ja reputatsioon on hädavajalikud, et saaks tekkida tõeline ning adekvaatne enesehinnang (Maslow 1998: 56). Pea igaüks on kogenud vajadust tähelepanu ja tunnustuse järele. Kui inimest ja tema

tööd ei märgata ei saa ta ka oma töö üle rahul olla ja siis muutub töö juba rutiiniks, mida tehakse vaid raha teenimiseks. (Klemi 1986: 97) Tunnustus on inimesele vajalik kui tagasiside tema tublist tööst, see tõstab tema väärtust töö tegijana. Alateadvuse tasemel aga tunnetab seda kui vanemate heakskiitu, lisapreemia aga toimib kui ustavuse kinnitus ülemale. (Maccoby 1990: 85)

Püramiidi tipus asetseb *eneseteostusvajadus*, mis väljendub tahtes arendada ja kasutada oma võimeid. Praktilises tegevuses mõjutab see inimesi väga erinevalt. Seetõttu teostavad inimesed ennast mitut moodi. Maslow (1987) uuris peamiselt tuntud inimeste elulugudest (A. Lincoln, T. Jefferson, A. Einstein jt), kuidas kõrge eneseteostusvajadusega inimesed teistega suhtlevad (Swensen, Jr. 1973: 325; ref Vadi 2004: 95). Sellised inimesed on vahetumad eneseväljendustes, mis ei tähenda käitumisnormide eiramist. Kõrge eneseteostusvajadusega inimene suhtub võrdse lugupidamisega endasse ja teistesse. Maslow (1987) kirjeldas neid kui suhteliselt iseseisvaid, sõltumatuid ja ebamugavusi taluvaid inimesi. Kõrge eneseteostusvajadusega inimesed on demokraatlikud ning tundlikud "hea ja halva" suhtes (Vadi 2004: 95). Sellel tasandil on individuaalsetel omadustel suurim tähtsus, kuna mõne inimese jaoks tähendab eneseteostust olla suurepärane lapsevanem, teisele edukas spordis ning kolmandale teha karjääri (Maslow 1987: 22).

Maslow` teoorial on omad puudused. Teaduslikud uuringud nimelt ei tõesta kõigi viie astme unikaalsust ja nende asteastmelist arengut alumiselt ülemistele tasemetele. Mõnele inimesele piisab näiteks täielikult esmavajaduste rahuldamisest. Vajadused muutuvad ka inimese psühholoogilise arengu käigus. Madalamad vajadused on enam olulised varasemal eluperioodil. Samuti ei ole töö ainus tegur, mille abil inimesed oma vajadusi rahuldavad. Juht ei saa kontrollida seda, mis toimub väljaspool tööd. Inimestel võivad vajaduste osas olla erinevad väärtused. (Valk 2003: 185)

Kuigi Maslow (1998) väidab, et enamikel inimestel esinevad peamised vajadused kindlas hierarhilises järjekorras, tunnistab ta, et hierarhia ei pruugi olla alati nii jäik. On ka erandeid, mis olenevad kõigepealt inimese iseloomust, väärtustest, põhimõtetest, varasematest kogemustest ja keskkonnast. Samuti toob Maslow (1998) välja, et vajadus ei pea olema rahuldatud täielikult, enne kui järgmise taseme vajadus esile kerkib. Kuigi Mullinsi (1999) arvates ei mõelnud Maslow, et vajaduste hierarhia oleks sobiv

töösituatsiooni, on see siiski kujunenud populaarseks motivatsiooniteooriaks juhtimises. (Mullins 1999: 417- 419)

1.4.2. Alderferi vähendatud vajaduste hierarhia mudel

Üks edukamaid Maslow` teooria edasiarendusi on ERG – teooria, mille looja on Alderfer, kes jagab vajadused kolmeks:

- olelusvajadus – väljendab inimese soovi eksisteerida ja ellu jääda ning hõlmab ka füsioloogilisi – ja turvalisusevajadusi;
- seotusevajadus – hõlmab sotsiaalseid suhteid ning armastust, kuuluvust, inimestevahelisi suhteid ning lugupidamist;
- kasvuvajadus – soov jätkuva arengu ja enesearendamise järele.

Vastupidiselt Maslow`le ei pea Alderferi teooria järgi madalamad vajadused enne olema rahuldatud, kui kõrgemad saavad hakata tekkima. Kõik kolm vajadust võivad korraga mõjutada inimese käitumist, mis tähendab, et juba rahuldatud vajadus motiveerib inimest ka edaspidi, aidates kaasa järgmiste vajaduste tekkimisele. Alderferi vajaduste teooria sisaldab frustratsiooni-regressiooni printsiipi, mille kohaselt juba rahuldatud madalama taseme vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks ja mõjutada käitumist, kui kõrgema taseme vajadust ei suudeta rahuldada. (Mullins 1999: 421)

ERG – teooriast lähtub, et kui näiteks töötaja ei suuda rahuldada kasvuvajadust, siis võib ta keskenduda seotusevajadusele ja hakata ühel hetkel vajama rohkem oma sõpru, töökaaslaste kiitust jm, et saada toetust ja kinnitust oma võimetele. Samuti võib ta keskenduda ka olelusvajadusele ning püüda teha ennast asendamatuks, varjata infot jms, mille eesmärk on säilitada tööga kindlustatus, positsioon. (Valk 2003: 186)

1.4.3. Herzbergi kahe faktori teooria

Kolmas olulise tähtsusega vajaduste teooria on kahe faktori teooria, mis loodi 1950ndatel aastatel Herzbergi ja tema kolleegide uuringute tulemusena. Uuriti töötajate rahulolu tööga ning avastati, et tööga rahulolu ja rahulolematus tulenevad kahte liiki faktoritest:

- motivatsioonifaktoritest ehk rahulolu faktoritest;
- hügieenifaktoritest ehk rahulolematuse faktoritest.

Rahulolu faktorid on seotud töö olemusega või töö sisuga. Peamised rahulolu faktorid ehk motivatorid on edukus töös, saavutuste tunnustamine, töö ise oma sisukuse, vastutusrikkuse ja tähtsusega, ametialane tõus, arenguperspektiivid. Rahulolu puudumine tuleneb töötaja ja organisatsiooni keskkonna vahelistest suhetest või tööga seotud asjaoludest. Peamised rahulolematuse faktorid ehk hügieenifaktorid on töötingimused ja kindlustunne tööl, suhted kaastöötajatega, suhted ülemustega ja organisatsiooni tegevuspoliitika, juhi juhtimisstiil, palk ja staatus, olmetingimused ja isiklik elu. (Roberg, Kuykendall 1997: 187; ref Vadi 2003: 187) Need faktorid nimetati rahulolematuse faktoriteks seetõttu, et nad ei tekitanud tööga rahulolu ja ei motiveerinud töötajaid pingutama (Valk 2003: 187).

Rahulolu puudumine ei tähenda Herzbergi (2003) arvates veel rahulolematust. Kui juht kasutab motivatsioonifaktoreid, siis ta suurendab rahulolu. Kui töötajal pole näiteks rahuldatud tunnustusvajadus, siis ei pruugi ta olla rahul, kuid ta ei pea sellest lähtuvalt tingimata olema rahulolematu. Kui juht teda tunnustab, siis töötaja rahulolu kasvab. Herzbergi meelest ei tähenda rahulolematuse kaotamine alati seda, et tekiks rahulolu. Kui töötaja palk on väike, siis on ta enamasti rahulolematu. Kui juht palka suurendab, siis kaob küll rahulolematus, kuid samas ei teki veel rahulolu. (Schermerhorn 1999: 286-287, ref Valk 2003: 187)

Herzberg laiendas Maslow (1998) vajaduste teooriat ning see on rohkem kohaldatav töösituatsioonis, sest pöörab tähelepanu just töökesksetele faktoritele. Selline lähenemine tõi motivatsiooniprobleemide lahendamisele uue seisukoha. Juhid reageerivad motivatsiooniprobleemidele tavaliselt palga tõstmisega, lisasoodustuste andmisega ning töötingimuste parandamisega. Tihti aga need vahendid ei mõju. Herzbergi teooria seletab seda nähtust: kui juhid keskenduvad vaid hügieenifaktoritele, siis motivatsiooni ei teki. Töömotivatsiooni aitavad tõsta motivatsioonifaktorid. Motivaatorid peavad olema kujundatud töösse endasse st töö ise peab motiveerima. (Klemi 1986: 102)

Herzberg (2003; ref Mullins 1999) rõhutas esimesena tööelu kvaliteedi tähtsust ja tema mõju nii juhtimisele kui ka personalipoliitikale. Tema teooria omas suurt mõju töö

rikastamisele ja kujundamisele, et sel moel maksimeerida tööga rahulolu saavutamise võimalusi ja seeläbi paraneks töötulemuste kvaliteet. Samuti mõjutas see mitterahaliste motiveerimisvahendite kasutusele võtmist. (Mullins 1999: 424)

Kahe faktori teooria ei arvesta individuaalsete erinevustega ning on liialt lihtsustatud lähenemine motivaatoritele ja rahuldajatele. Mõnele inimesele võib üks faktor olla motiveerivaks teguriks, teisele aga peamiselt vaid rahulolematuse vähendajaks. (Mullins 1999: 123)

Herzberg (2003; ref Klemi 1986) lähtub oma teoorias põhimõttest, et ainus moodus motiveerimiseks on anda inimesele sellist tööd, mis talle meeldib ja teha ta ka tulemuste eest vastutavaks. Alati pole aga sellist tööd võtta ja siis peab olema võimalus muuta tööd selliseks, et see tundub meeldiva ja vaheldusrikkana. (Klemi 1986: 101)

1.4.4. McClelland`i vajadusteooria

McClelland alustas 1940. aastatel oma uuringuid Maslow` teooria eneseteostusvajaduse olemuse selgitamiseks (Miner 1980: 469; ref Vadi 2004: 97). McClelland sõnastas teooria, mille järgi inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tuleb tugineda kolmele vajadusele.

1. *Saavutusvajadus,* mis ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendama keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi (Vadi 2004: 97).

Saavutusvajadus iseloomustab inimesi, kellel on tugev soov oma jõupingutuste abil midagi saavutada ja ennast teostada. Niisuguseid töötajaid iseloomustab vajadus end teostada oma võimete abil. Saavutusvajadusega töötajad võtavad meelsasti vastutust, seavad endale saavutatavaid eesmärke ja mõõdukaid riske ning soovivad saada konkreetset tagasisidet, hindamaks oma tegevuse edukust. (Türk 2001: 135)

2. *Suhtlemis- ja liitumisvajadus* ajendab looma ja hoidma sooje , sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ning inimestevahelistele suhetele (Vadi 2004: 97).

Suhtlemisvajadus seisneb soovis luua ning säilitada sõbralikke ja häid suhteid töökaaslastega. Nimetatu vajadus on analoogne Maslow` sotsiaalsete vajadustega. Suhtlemisvajadused tulenevad üksindushirmust ja tõrjutusest ning neis on suur osa uute sõprade leidmisel ja sõprussuhetel. (Türk 2001: 135)

3. *Jõu- või võimuvajadus* tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada. Selle vajaduse avaldumist reguleerivad eelnevalt loetletud isiksuse vajadused, väärtustused ja tõekspidamised.(Vadi 2004: 97)

Võimuvajaduse tingib soov kontrollida ja mõjutada teiste tegevust ja selle eest ka vastutada. Niisugused inimesed püüavad domineerida organisatsioonis, soovivad kontrollida teiste tegevust ning soovivad omada mõjuvõimu, sealhulgas ka võimu ametipositsiooni kaudu. Võimu- ja saavutusvajadused ning nende oskuslik ja edukas realiseerimine on juhile hädavajalikuks motivatsiooniks, võimaldades tal areneda ja saada liidriks ning saavutada edu järgijate mõjutamisel. (Türk 2001: 135)

McClelland (1953; ref Valk 2003) uuris saavutusvajadust ja leidis, et inimesed, kellel see on kõrge, võtavad rohkem vastutust, seavad ambitsioonikamaid eesmärke, võtavad enam riske ning ootavad ka enam tagasisidet oma tegevusele. Need, kellel on olulised muud motiivid (võim ja kuulumine kuhugi), täidavad aga pigem lihtsamaid ülesandeid ja tegutsevad meelsamini standardsetes ja ennustatavates tingimustes. (Valk 2003: 187)

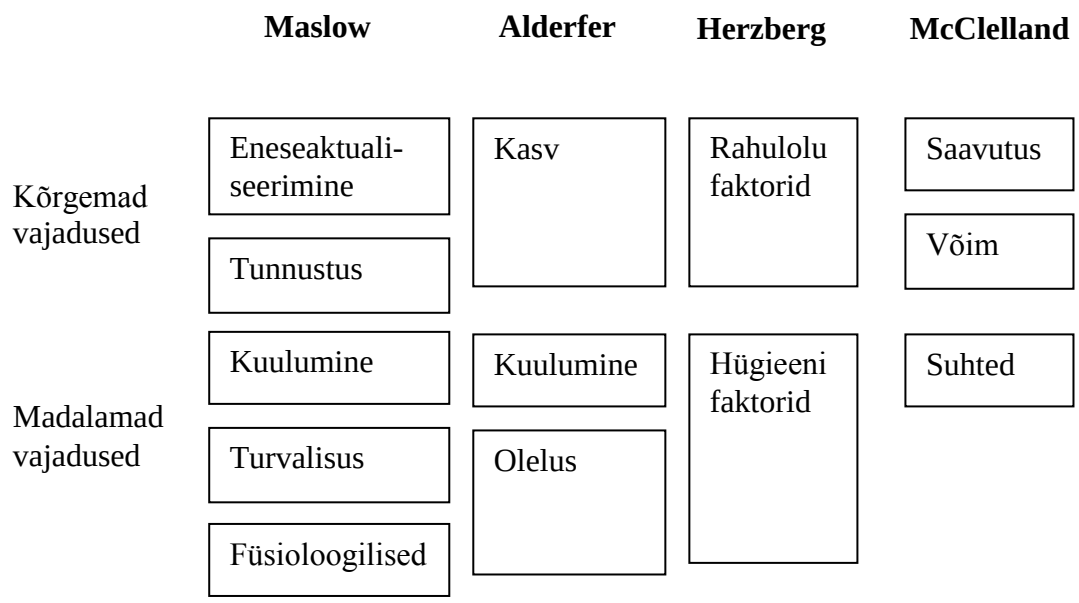
McClelland (1953) tegi uuringuid suurtes ettevõtetes, et kirjeldada nende vajaduste osa töises tegevuses (Miner 1980: 50; Litwin, Stringer 1974: 16; ref Vadi 2004: 98). Ta leidis, et saavutusvajadus aitab selgitada ettevõtluse fenomeni ja suurte ettevõtete juhtide edukust USAs. McClelland ja tema kaastöölised lõid treeninguprogrammi, milles õpetati juhtidele, kuidas nad saavad oma kõrget saavutusvajadust paremini rakendada. Kõrge saavutusvajadusega inimesed otsivad tööülesannetes isiklikku vastutust, eesmärkide saavutamist ja hinnangut oma tegevusele. Kõrge suhtlemisvajadusega inimesed peavad töises tegevuses tähtsaks inimestevahelisi suhteid ja suhtlemisvõimalusi. Kõrge võimuvajadusega juhid tahavad rohkem vahetult alluvaid mõjutada. Nad annavad otseseid soovitusi ja hinnanguid. Juht, kellel on kõrge võimuvajadus ja madal suhtlemisvajadus,

võib kujuneda autokraatseks juhiks. Headel juhtidel on tavaliselt keskmisest kõrgem saavutusvajadus. (Vadi 2004: 98)

Kui kõrge saavutusvajadusega inimene edutatakse ametikohale, kus tema töötulemus ei sõltu enam ainult endast vaid kogu kollektiivist, võib tema efektiivsus langeda. Töökeskse suhtumisega töötaja ootab kõigilt oma kaastöölistelt samasugust pühendumist ja energiat. Kuigi selliseid inimesi asutusse vajatakse, pole nad alati ülemusteks parimad. (Hersey, Blanchard 1975: 51)

Juba McClelland ja Alderfer märkisid, et inimesed tegelevad korraga paljude erinevate vajaduste rahuldamisega. Ning nn vajaduste trepil käib pidev ja vilgas üles-alla liikumine. Kuigi Maslow` vajaduste teooria põhiprintsiibid peavad paika ühiskonnas tervikuna, kujundades selle käitumise põhitrende, on indiviidi motivatsioonid spetsiifilised ja raskesti määratletavad ega allu Maslow` põhiprintsiibile. (Türk 2001: 130)

Võrreldes nelja eelpool kirjeldatud vajaduste teooriat järeldub, et kõikide nede teooriate vajadused jagunevad kõrgemateks vajadusteks ja madalamateks vajadusteks.



Joonis 1. Vajadusteooriate võrdlus (Valk 2003: 188)

1.5. Hüpotees

Oma töös soovib autor välja selgitada, millised on inspektorite põhilisemad motivaatorid ning leida võimalikke demotivaatoreid, et teha ettepanekuid motivatsioonisüsteemi parandamiseks. Sellest lähtuvalt sõnastab autor järgneva hüpoteesi: Murru ja Tartu Vangla inspektorite motivatsioonitegurid erinevad omavahel mitme motivaatori osas.

2. UURIMISMEETODID

2.1. Inspektorite töö üldiseloomustus

Vangla inspektori ametikoha põhieesmärgiks on järelevalve korraldamine kinnipeetavate osakonnas ja kinnipeetavate nõustamine. Samuti on eesmärgiks kinnipeetavate suunamine õiguskuulekale käitumisele ja sellega seoses aidata luua ning säilitada sotsiaalselt olulisi kontakte väljaspool vanglat, suurendada kinnipeetavate iseseisvat toimetulekuvõimet ja tagada võimaluse piires olmetingimusi. (Ametijuhendid kinnitatud Murru Vangla direktori 08.08.2003.a käskkirjaga nr 436-p ja Tartu Vangla direktori 21.02.2005.a käskkirjaga nr 1-3/18)

Inspektor annab vanglasse saabunud kinnipeetavale informatsiooni vangistuse täideviimist reguleerivatest õigusaktidest ja kontrollib kinnipeetavate poolt päevakorra ja teiste õigusaktide täitmist. Samuti viib inspektor koos valvuriga läbi kinnipeetavate loendused, kontrollib olukorda osakonnas ja märgates vägivalla jälgi, alkoholi- või narkojoobes kinnipeetavat või negatiivselt meelestatud gruppe teatab sellest julgeolekuosakonda ja isoleerib koos julgeolekutöötajaga õigusrikkuja. Õigusrikkuja suhtes algatatakse distsiplinaarmenetlus ja inspektor võtab kinnipeetavalt seletuskirja. Kogu distsiplinarmenetlust ja selle käiku tutvustab kinnipeetavale inspektor. Jälgimise alla kuulub ka vanglateenistujate ja kinnipeetavate omavaheline suhtlemine. (Ametijuhendid kinnitatud Murru Vangla direktori 08.08.2003.a käskkirjaga nr 436-p ja Tartu Vangla direktori 21.02.2005.a käskkirjaga nr 1-3/18)

Inspektor jälgib, millised on olmetingimused eluosakonnas ja kontrollib kaitserajatiste ja maa-aluste kommunikatsioonide ning võimalike põgenemiskohtade seisukorda. Samuti kontrollib inspektor, et olmeruumides oleks tagatud kord ja puhtus. Üheks ülesandeks on suunata kinnipeetavad tööle või kooli ja saadab neid sööklasse, kus inspektor jälgib kinnipeetavate käitumist ja üldist korda. Kontrollima peab ka kinnipeetavatele väljastatud isiklikke asju ja pidama nende üle arvestust ning samuti võtma vastu avaldusi riiete ja hügieenitarvete saamiseks. (Ametijuhendid kinnitatud Murru Vangla direktori 08.08.2003.a käskkirjaga nr 436-p ja Tartu Vangla direktori 21.02.2005.a käskkirjaga nr 1-3/18)

Inspektor informeerib kinnipeetavaid vangla erinevate osakondade funktsioonidest, korraldab kinnipeetavate kirjade, avalduste ja taotluste vastuvõtmise, registreerimise, lahendamise või edastamise. Inspektor koostab kinnipeetavate nimekirjad registreerimiseks juhtkonna vastuvõtule isiklikes küsimustes või osalemiseks kultuuri- ja spordiüritustes. (Ametijuhendid kinnitatud Murru Vangla direktori 08.08.2003.a käskkirjaga nr 436-p ja Tartu Vangla direktori 21.02.2005.a käskkirjaga nr 1-3/18)

Inspektor viib läbi vestlusi kinnipeetavatega, et koostada nende kohta korralisi ettekandeid, iseloomustusi ja anda hinnanguid, mis on vajalikud tingimisi ennetähtaegseks vabastamiseks või lühiajaliseks väljasõiduks. (Ametijuhendid kinnitatud Murru Vangla direktori 08.08.2003.a käskkirjaga nr 436-p ja Tartu Vangla direktori 21.02.2005.a käskkirjaga nr 1-3/18)

Lähtudes vanglate vangistusosakondade struktuurist, ei ole Murru Vanglas ja Tartu Vanglas inspektorite ametikohad täidetud. Murru Vangla vangistusosakonna 52-st inspektori ametikohast on täidetud 42 ja Tartu Vangla 51-st inspektori ametikohast on täidetud 40. Sellest järeldub, et puuduolevate inspektorite töö tuleb olemasolevate jõududega ära teha. Sellega seoses kasvab inspektorite tööhulk ja töö põhieesmärgiks-kinnipeetavate resotsialiseerimisele kaasaaitamiseks aega napib.

2.2. Protseduur

Töö eesmärgi saavutamiseks ja hüpoteeside tõestamiseks viis autor läbi rahulolu-uuringu, mille eesmärgiks oli mõõta ja analüüsida tööga rahulolu ja anda ülevaade peamistest organisatsiooni kitsaskohtadest ning teha ettepanekuid tõhustamaks motivatsioonisüsteemi.

Inspektorite rahulolu-uuringu analüüsi paremaks teostamiseks pidas töö autor otstarbekaks kaasata küsitlusse võrdluse eesmärgil Eesti kahe suurema vangla inspektoreid. Kuna Murru Vangla on Eesti suurim laagertüüpi vangla, siis valik langes Tartu Vanglale, kui Eesti suurimale kambertüüpi vanglale. Need kaks vanglat erinevad nii töö sisult kui ka töötingimustelt.

2006. aasta veebruarikuus viis töö autor läbi Murru- ja Tartu Vangla vangistusosakondade inspektorite seas rahulolu-uuringu. Uurimuse küsimustiku koostamisel lähtus autor

Maslow` vajaduste püramiidist, mis põhineb väitel, et inimese vajadused kasvavad alt üles st madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate vajaduste tekkimisele.

Ankeetküsimustik saadeti laiali Inerneti teel. 82st saadetud ankeedist sai autor tagasi 68 ankeeti, seega vastas 82,93% inspektoritest. Interneti vahendusel laekus 26 ankeeti ja paberkandjal 42 ankeeti.

2.3. Meetod

Andmekogumismeetodiks on anonüümne ankeetküsitlus (Lisa 1), mis koosneb kolmest osast:

- esimene osa koosneb väidetest,
- teises osas on erinevate motivaatorite hindamine tähtsuse järjekorras,
- kolmas osa sisaldab vastanute isiklikke andmeid.

Ankeetküsitluse esimene osa koosneb 56 väitest, millele vastamiseks kasutas autor Likerti (1975; ref Fishbein, Ajzen 1975) skaalat. Sotsiaalteadlane Likert koostas 5 – pallise mitte-võrdleva skaala tüübi, mis määrab ära vastajate nõustumise astme teatud väidetega, mis on seotud mingi hoiaku hindamisega või mõõtmisega (Fishbein, Ajzen 1975: 79). Antud skaalas tähendasid pallid järgmist: 1 – ei ole kindlasti nõus, 2 – pigem pole nõus, 3 – ei oska öelda, 4 – pigem nõus ja 5 – kindlasti nõus. Vastanud pidid hindama väiteid lähtudes küsimusest “ Mis motiveerib Teid töötama vangla inspektorina?”.

Ankeetküsitluse 56st väitest 1 – 10 väide on võetud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna doktorantide Anne Reino ja Elina Tolmatsi doktoritöö ankeedist. Ülejäänud 46 väidet on autor ise koostanud tuginedes Maslow (1987) vajaduste hierarhia viiele astmele. Antud teooria kohaselt kasvavad inimeste vajadused alt üles st madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate vajaduste tekkimisele. Madalamal astmel asetseb füsioloogiline vajadus, mida saab tööl rahuldada heade töötingimuste ja piisava töötasuga. Teisel astmel asetsevat turvalisusvajadust saab töökohas tagada turvalise töökeskkonna ja stabiilse töösuhtega. Vajaduste hierarhia kolmandal astmel olevat kuulumisvajadust saab asutuses rahuldada organisatsiooniliikmete ühistegevusega nii tööl

kui ka väljaspool tööaega. Neljas vajadus on tunnustusvajadus. Tunnustusvajadusega inimesed soovivad oma töö eest saada tunnustust, milleks on kiituskirjad ja preemiad. Viies vajadus on eneseteostusvajadus ja see väljendub töötaja tahtes areneda ning kasutada oma võimeid sooritades väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid.

Küsimustiku 56 väidet on jaotatud järgnevalt: 15 väidet tugines füsioloogilistel vajadustel, 8 väidet turvalisusvajadusel, 14 väidet kuulumisvajadusel, 10 väidet tunnustusvajadusel ja 9 väidet eneseteostusvajadusel. Tulemuste hindamiseks ja võrdlemiseks arvutati keskmised näitajad ning eeldati alla keskmise tulemuseks ≤ 2,99 ja üle keskmiseks 3 ≥.

Ankeetküsitluse teine osa koosneb etteantud 10st erinevast motivaatorist, mida vastajad peavad järjestama tähtsuse järjekorras. Motivaatoreid pidi järjestama lähtuvalt küsimusest "Mis kõige enam motiveerib Teid töötama vanglas?" Motivaatorite loetelu järjestasid vastajad 10 punkti süsteemis järgmiselt: kõige olulisem tegur – 10 jne. Etteantud motivaatoritele oli lisatud ka võimalus välja tuua veel mõni motivaator, mis loetelus ei esinenud.

Kolmas osa sisaldab vastanute isiklikke andmeid, et saada ülevaade vastanutest vanglas töötamise staaži, hariduse, soo ja vanuse järgi.

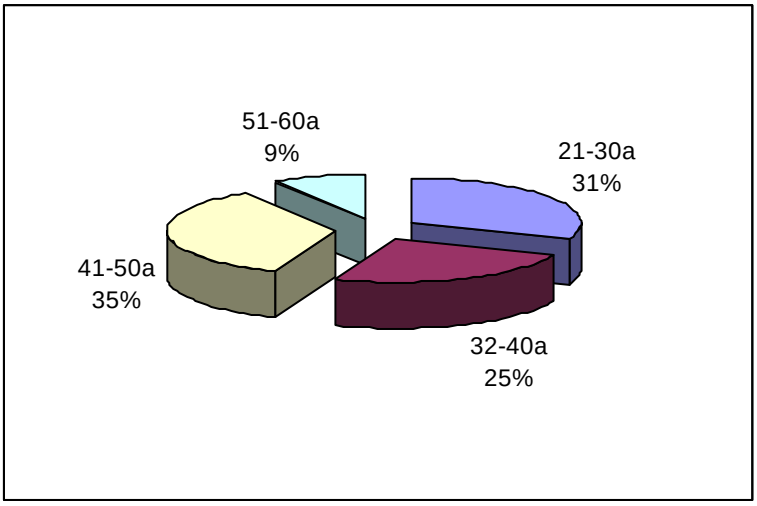
Andmete kogumiseks oli nii paberkandjal kui Internetis täidetav ankeet. Küsimustiku analüüsimiseks ning järelduste tegemiseks kasutas autor andmete statistilist analüüsi, võrdlemist ja üldistust. Materjali töödeldi Exceli arvutiprogrammiga ja tulemused esitati teksti ja tabelina.

2.4. Valim

Käesoleva töö uurimisobjektiks on Murru Vangla ja Tartu Vangla vangistusosakonna inspektorid. Mõlema vangla 82st inspektorist vastas küsimustikule 68 ehk 82,93%. Küsimustikule vastanute koosseisus oli naisi 47,1% j ja mehi 52,9%.

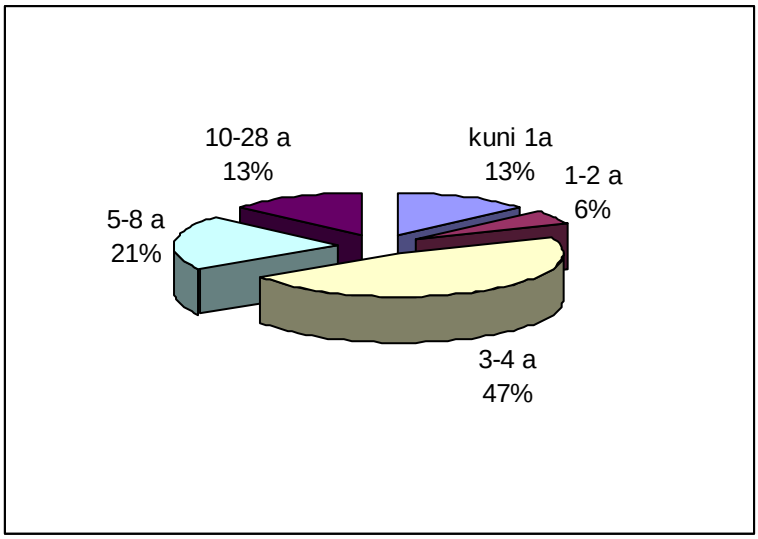
Keskmine vastanute keskmine vanus oli 37,76 ± 10,8 aastat. Noorim vastanu oli 21 aastane ja vanim 60 aastane. Küsimustele vastanutest oli kõige rohkem 50-aastaseid inspektoreid

(10,3%). Vanusegrupis 21-30 aastat moodustas kõigist vastanutest 31%, 32-40 aastat 25%, 41-50 aastat 35% ja 51-60 aastat 9%. Seega kõige enam küsimustikule vastanutest inspektoritest oli vanusegrupis 41-50 aastat (Joonis 2).



Joonis 2. Uuringus osalenute vanuseline koosseis

Hariduselt oli vastanutest 44,1% kesk-eri haridusega, 32,4% kõrgharidusega ja 23,5% keskharidusega. Seega on vanglate inspektorid valdavalt kesk-eri haridusega.



Joonis 3. Uuringus osalenute tööstaaž vanglas

Tööstaaži järgi oli vastanuid staažiga 1-28 aastat. Keskmiseks tööstaažiks oli 4,96 ± 4,33 aastat. Kõige suurema grupi moodustas 3-4 aastat töötanud inspektorid – vastanutest 47%.

Aastase staažiga oli 13%, 2-aastase staažiga oli 6%, 5-8 aastase staažiga 21% ja 10-28 aastase staažiga 13% (Joonis 3).

Küsimustikule vastanute vangla inspektorite iseloomustamiseks võib autor kokkuvõtvalt öelda, et nende seas töötab rohkem mehi (52,9%) kui naisi, nad on enamasti 41-50 aasta vanused (35,3%), kesk-eri haridusega (44,1%) ja teenistusajaga 3-4 aastat (47,1%).

3. TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Küsimustiku analüüs

Kontrollimaks koostatud küsimustiku seletusjõudu, analüüsiti läbiviidud väiteküsimustikku faktoraalanalüüsi abil. Hilisema analüüsi jaoks jäid alles küsimused, mis osutusid statistiliselt olulisteks mõõtma motivatsiooni erinevaid alaliike. Analüüsi jäid algselt moodustatud 56 väite asemel 44 väidet, millede vastavad faktorlaadungid olid suuremad kui 0,50 (Lisa 2). Moodustunud faktorid jaotasid küsimused 6 gruppi ning moodustunud struktuur seletab ära 53,53% nähtuse kogu variatiivsusest.

Kuigi küsimused moodustati algselt lähtuvalt Maslow` vajaduste püramiidi viiest vajadusest, lisandus peale analüüsi veel kuues vajadus. Seega jagunesid küsimused vastavalt vajadustele järgmiselt: 1) füsioloogiline vajadus – 5 väidet, 2) turvalisusvajadusvajadus – 7 väidet, 3) kuuluvusvajadus – 6 väidet, 4) tunnustusvajadus – 12 väidet ja 5) eneseteostusvajadus – 6 väidet.

Kuuenda vajaduse alla paigutus 8 väidet. Antud vajadus sobiks kõige enam McClallandi (1953) saavutusvajaduse alla. Siia faktorisse jäänud küsimused iseloomustavad vastavalt teooria osas väljatooduga inimesi, kellel on tugev soov oma jõupingutuste abil midagi saavutada ja ennast teostada, vajadus end teostada oma võimete abil (Türk 2001:135).

Seega jagunesid vajadused, lähtuvalt faktoraalanalüüsist: füsioloogiline-, turvalisus-, kuulumis-, tunnustus-, eneseteostus- ja saavutusvajadus.

Uurimuse käigus läbiviidud faktoranalüüsi abil selgusid väited, mis iseloomustasid paremini uuritavat nähtust. Füsioloogilisi vajadusi väljenduvatest väidetest seostus kõrgemalt „olmetingimused minu töökohal vastavad minu ootustele“ (,85), „mul on head töötingimused“ (,71) ja „mul on tulemusliku töö sooritamiseks kõik vahendid olemas“ (,60).

Turvalisusvajadust kajastuvatest väidetest seostusid enim „minu ametijuhend vastab sellele, mida minult tööl nõutakse“ (,67), „osakondadevaheline töö on omavahel kooskõlas“ (,64) ja „minu töökoormus on vastavuses minu palgaga“ (,61).

Kuuluvusvajadust väljenduvatest väidetest seostusid kõrgemalt „osalen meelsasti asutuste ühisüritustel“ (,70), „mul on head suhted töökaaslastega“ (,65) ja „võin tööd tehes alati töökaaslastelt abi paluda“ (,61).

Tunnustusvajadust iseloomustavatest väidetest seostusid paremini väited „hea töö eest saan ülemuselt kiita“ (,78), „saan otseselt ülemuselt tagasisidet, mis aitab mul töötulemusi parandada“ (,77) ja „mind tunnustatakse ja kiidetakse alati hea töö eest“ (,75).

Eneseteostusvajadust väljenduvatest väidetest seostusid kõrgemalt „osalen piisavalt erialastel koolitustel“ (,75), „mind innustatakse ja suunatakse juhtkonna poolt end täiendama ja õpinguid jätkama“ (,63) ja „mul on kõik võimalused omandada töö kõrvalt kõrgharidus“ (,60).

Vajaduste järjestuses viimast – saavutusvajadust iseloomustavatest väidetest seostusid tugevamalt „olen uhke, et töötan selles asutuses“ (,69), „mul on huvitav ja sisukas töö“ (,64) ja „asutuse põhieesmärki silmas pidades pean oma tööd oluliseks“ (,47).

3.2. Ankeedi vastuste ning motivaatorite järjestuse omavahelised seosed

Järgnevalt läksid vaatluste alla saadud tulemuste omavahelised seosed korrelatsioonanalüüsina (Lisa 3).

Moodustunud motivatsioonitegurite skaalade omavahelised seosed. Omavahel seostusid (vahemikus $r = 0{,}30 \ldots 0{,}52$, $p < ,05$) 4 enamus vajaduste rühmasid: tunnustus-, eneseteostus, kuuluvus-, füsioloogiline ning saavutusvajadus. Kõige tugevamalt seostusid omavahel tunnustus- ja saavutusvajadus ($r = ,52$, $p < ,001$). Valdavalt olulisi seoseid teiste vajaduste rühmadega andsid tunnustus-, eneseteostus - ning saavutusvajadus. Vähem olulisi seoseid andsid füsioloogilise- ja kuuluvusvajaduse rühmad.

Reastatud motivaatorite ja motivatsioonitegurite omavahelised seosed. Kõige tugevama seose andsid omavahel kaasaegne töökeskkond ja füsioloogiline (r = ,49, p < ,001) ning kollektiiv ja kuuluvusvajadus (r = ,49, p < ,001),ehk kui inimesele on oluline töökeskkond ja kollektiiv siis tõenäoliselt on talle ka olulised, et oleks rahuldatud head füsioloogilise ja kuuluvusvajadusega seonduv. Kollektiivi suurem tähtsustamine motivaatorina on seostub veel kõrgema tunnustusvajadusega (r = ,29, p < ,05) ning saavutusvajadusega (r = ,33, p < ,05).

Need, kes hindavad tunnustamist olulise motivaatorina saavad ka saavutusvajaduse (r = ,36, p < ,01) alaskaalal kõrgemaid skoore ning neile pole oluline töökoha asukoht (r = -,44, p < ,001), küll on oluline kollektiiv (r = ,25, p < ,05).

Teised olulisemad seosed. Tulemustest selgus ka inspektorite motivatsioonitegurite seos vanusega. Mida vanem on töötaja, seda vähem tähtsustab ta kollektiivi (r = -,31, p < ,01) ja karjäärivõimalusi (r = -,26, p < ,05), enam aga koolitusvõimalusi (r = ,26, p < ,05). Samuti selgus, et mida pikem on vanglas töötamise staaž, seda madalamalt hinnati karjäärivõimalusi motivaatorina (r = -,39, p < ,001).

Karjäärivõimalus seostus negatiivselt enamuse ülejäänud küsitud motivaatoritega (r vahemikus -,18 … -,38). Ehk juhul kui töötaja hindas huvitavat tööd kõrge motivaatorina siis sellised motivaatoid nagu koolitusvõimalus, tunnustamine, kaasaegne töökeskkond, stabiilne töösuhe ja töötasu hinnati väheolulisemateks. Inspektor, keda motiveerib vanglas töötama just meeldiv kollektiiv ja head suhted töökaaslastega ei hinnanud töötasu sedavõrd oluliseks motivatsioonitegurik (r = -,38, p < ,01).

3.3. Keskmiste erinevused moodustunud alaskaalade lõikes

Vanglatest lähtuvad erinevused. Tabelis 1 kajastub moodustunud alaskaalade keskmiste erinevused Tartu ja Murru Vangla vahel. Analüüs on tehtud ANOVA keskmiste võrdlusega.

Väidete hindamise põhjal selgus, et mõlema vangla inspektorite töömotivatsiooni nelja vajaduse osas olulisi erinevusi ei esinenud. Erinevus esines kahe vajaduse osas.

Tulemustest lähtuvalt hindavad Murru Vangla inspektorid Tartu Vangla inspektoritega võrreldes keskmiselt oluliselt kõrgemalt saavutusvajadust. Murru Vangla inspektorid hindavad keskmiselt olulisemaks huvitavat ja meeldivat tööd ning nad tunnevad ühtekuuluvust ja on uhked oma asutuse üle.

Tabel 1. Murru ja Tartu Vangla inspektorite motivatsioonitegurite keskmiste võrdlus

Motivatsioonitegurid	Murru Vangla	Tartu Vangla	F	p
Füsioloogiline vajadus	**16,21**	**20,88**	27,598	**,000**
Turvalisuse vajadus	21,24	19,71	2,052	,157
Kuuluvusvajadus	24,76	23,44	2,163	,146
Tunnustusvajadus	41,59	40,71	,141	,709
Eneseteostusvajadus	21,59	19,79	2,437	,123
Saavutusvajadus	**30,24**	**26,79**	7,491	**,008**

Märkus: ***N*** = 68

Tartu Vangla inspektorid hindasid keskmiselt oluliselt kõrgemalt füsioloogilist vajadust. See tähendab häid töö- ja olmetingimusi, sh sportimisvõimalusi ja internetile juurdepääsu.

Soolised erinevused. Analüüsides erinevusi vastajate soost lähtudes, eristusid grupid oluliselt vaid kuuluvusvajaduse osas ($F(1,66) = 7,27$, $p < ,01$), kus naised hindasi oma vastavaid vajadusi oluliselt meestest kõrgemateks ehk naised väärtustavad meestest enam suhteid töökaaslastega.

3.4. Motivatsioonitegurite järjestumine inspektorite hinnangutes

Järgnev analüüs lähtub ankeetküsimustiku teisest osast, mis mõõtis etteantud motivaatorite (10) olulisust ning rahulolu hetkeolukorraga. Analüüsiti motivaatorite keskmiste tulemuste üldjärjestust ning eraldi vaadeldi ka iga motivaatori vastuste sageduse jaotust.

Tabelis 2 nähtub, kuidas reastusid keskmiste tulemuste järgi inspektorite hinnangutes etteantud 10 motivaatorit, kus iga motivaator võib saada keskmiselt maksimaalselt 10 ja minimaalselt 1 punkti.

Esimesena võib välja tuua, et inspektoritest 29 (42,6%) hindas kõige olulisemaks motivaatoriks (M = 7,79, SD = 2,58), mis motiveerib töötama vanglas stabiilset töösuhet, 5 (7,4%) hindas stabiilset töösuhet motivaatorite tähtsuselt teiseks ja 10 (14,7%) hindas kolmandaks oluliseks teguriks. Stabiilset töösuhet hindas kõige vähem motiveerivaks teguriks 1 (1,5%) inspektor.

Tabel 2. Motivaatorite reastumine inspektorite hinnangutes

Motivatsioonitegur	Keskmine M	Standardhälve SD
Stabiilne töösuhe	7,79	2,58
Huvitav töö	6,56	2,46
Kollektiiv	6,16	2,60
Töötasu	5,97	2,99
Eneseteostus	5,76	2,39
Asukoht	5,16	3,75
Kaasaegne töökeskkond	5,01	2,55
Koolitusvõimalused	4,50	2,41
Tunnustamine	4,31	2,09
Karjäärivõimalused	3,82	2,36

Märkus: ***N*** = 68

Teiseks inspektorite oluliseks motivaatoriks (M = 6,56, SD = 2,46) hinnati huvitavat tööd. Kõigist vastanutest pidas 7 (10,3%) oma tööd huvitavaks ja asetas tähtsuselt esimesele kohale, 11 (16,2%) vastanut asetas huvitava töö teisele kohale ja 9 (13,2%) kolmandale kohale. Huvitavat tööd hindas kõige vähem motiveerivaks teguriks 2 (2,9%) vastanut.

Kolmandaks oluliseks motivatsioonitegurikс (M = 6,16, SD = 2,6) hindasid inspektorid töökollektiivi. 4 (5,9%) vastanuist asetas kollektiivi tähtsuselt esimesele kohale, 15 (22,1%) teisele kohale ja võrdselt 7 kokku 21 (30,9%) inspektorit asetas töökollektiivi motivaatorite olulisuse järjekorras 3-, 4- ja 5-le kohale. Kollektiivi olulisust motivaatorite seas hindas kõige madalamaks 2 (2,9%) inspektorit.

Neljandaks motivaatoriks, mis kõige enam motiveerib inspektoreid töötama vanglas on töötasu (M = 5,97, SD = 2,99). Vastanutest 7 (10,3%) asetas töötasu esimesele kohale, 8 (11,8%) teisele kohale ja 13 (19,1%) asetas tasu kolmandale kohale. 7 vastanut (10,3%) hindasid töötasu kõige vähem motiveerivaks teguriks.

Olulisuselt viiendaks motivaatoriks (M = 5,76, SD = 2,39) hindasid vangla inspektorid eneseteostust. Vastanutest 6 (8,8%) pidas eneseteostust kõige olulisemaks motivaatoriks, 5 (7,4%) vastanut hindas eneseteostust tähtsuselt teisele kohale ja 4 (5,9%) pidas eneseteostust olulisuselt kolmandaks teguriks. Kaks vastanut (2,9%) hindasid eneseteostust kõige vähem motiveerivaks teguriks.

Kuuendaks motivaatoriks inspektoritele (M = 5,16, SD = 3,75) on vangla elukoha lähedane asukoht. Vastanutest 10 (14,7%) hindas asukohta kõige olulisemaks teguriks, 13 (19,1%) asetasid vangla asukoha tähtsuselt teiseks motivaatoriks ja 5 (7,4%) kolmandale kohale. Inspektoritest 23 (33,8%) pidas vangla asukohta kõige vähem oluliseks teguriks.

Tähtsuselt seitsmendale kohale (M = 5,01, SD = 2,55) asetati kaasaegne töökeskkonda. 2 (2,9%) vastanut hindas töökeskkonna kaasaegsust kõige enam motiveerivaks, 5 (7,4%) asetas töökeskkonna motivaatorite seas teisele kohale ja 7 (10,3%) kolmandale kohale. 7 (10,3%) inspektorit pidas kaasaegset töökeskkonda kõige vähem motiveerivaks.

Kaheksandaks motivatsiooniteguriks vangla inspektorite seas peetakse koolitusvõimalusi (M = 4,5, SD = 2,41). Vastanute seast 1 (1,5%) hindas seda kõige olulisemaks, 2 (2,9%) asetas teisele kohale ja 6 (8,8%) kolmandale kohale. Kõigist vastajatest 9 (13,2%) pidas koolitusvõimalusi vanglas kõige vähem motiveerivaks.

Inspektorite motivatsiooniteguritest üheksandal kohal (M = 4,31, SD = 2,09) on tunnustamine. Vastanutest 1 (1,5%) pidas tunnustust kõige olulisemaks motivaatoriks, 2 (2,9%) asetas tunnustamise teisele kohale ja 3 (4,4%) kolmandale kohale. Kõige vähem motiveerivaks pidas tunnustamist 4 (5,9%) vastanut.

Viimasele kohale asetasid vangla inspektorid karjäärivõimalust (M = 3,82, SD = 2,36). Vastanutest 1 (1,5%) pidas olulisemaks motivaatoriks karjäärivõimalust, 2 (2,9%) asetas

karjääri teisele kohale ja 4 (5,9%) pidas tähtsuselt kolmandaks motivaatoriks. 10 (14,7%) vastanuist hindas karjäärivõimalust kõige vähem motiveerivaks teguriks inspektori töös.

Etteantud motivaatoritele, mida tuli järjestada tähtsuse järjekorras, oli lisatud ka võimalus lisada motivaator, mis antud loetelus ei esinenud, aga on vastajale oluline. Antud võimalust ei kasutanud ära ükski inspektor ja sellest järeldus, et olulisemad motivaatorid oli küsitluses välja toodud.

3.5. Motivatsioonitegurite erinevus vanglate lõikes

Järgnevalt on välja toodud Murru Vangla ja Tartu Vangla inspektorite vastuste keskmiste tulemuste analüüs ANOVA keskmiste võrdluse abil ning saadud tulemused on kajastatud tabelis 3.

Tabelist nähtub, et analoogselt üldiseloomustuses väljatooduga hindavad mõlema vangla inspektorid sarnaselt keskmiselt kõrgelt kõige tähtsamaks motivaatoriks stabiilset töösuhet, mis paikneb mõlema vangla töötajate hinnangutes esimesel kohal.

Tabel 3. Motivatsioonitegurite järjestus vanglate lõikes Murru Vangla järgi

	Murru Vangla		**Tartu Vangla**			
Motivatsioonitegur	M	SD	M	SD	F	P
Stabiilne töösuhe	7,76	2,69	7,82	2,50	0,01	,926
Kollektiiv	**6,94**	2,20	**5,38**	2,76	6,62	**,012**
Huvitav töö	6,76	2,07	6,35	2,81	0,47	,495
Eneseteostus	5,94	2,28	5,59	2,52	0,37	,547
Töötasu	5,91	2,71	6,03	3,28	,003	,873
Asukoht	5,76	3,80	4,52	3,65	1,78	,187
Koolitusvõimalused	4,88	2,60	4,12	2,18	1,72	,194
Tunnustamine	4,38	2,25	4,24	1,95	,082	,775
Kaasaegne töökeskkond	**3,56**	1,92	**6,47**	2,27	32,48	**,001**
Karjäärivõimalused	**3,24**	2,23	**4,41**	2,37	4,43	**,039**

Märkus: ***N*** = 68

Olulisi erinevusi inspektorite hinnangutes esineb kolme motivaatori osas. Kõige suurem erinevus, mis enim motiveerib töötama vanglas, on inspektorite keskmistes hinnangutes töökeskkonnal ($F(1,66) = 32,48$, $p = ,0001$), kus Tartu Vangla töötajad hindavad seda oluliselt kõrgemaks motivaatoriks, mis paikneb neil 2. kohal ning Murru Vanglas alles 9. kohal. Vastupidiselt hindavad Murru Vangla inspektorid oluliselt kõrgemalt töökollektiivi motiveerivat mõju ($F(1,66) = 6,62$, $p = ,012$), asetades selle 2. kohale, Tartu Vanglas alles 6. kohal. Lisaks hindavad Tartu Vangla töötajad keskmiselt oluliselt suuremaks motivaatoriks karjäärivõimalusi ($F(1,66) = 4,43$, $p = ,04$).

3.6. Arutelu

Uuringust selgus, et erinevad vajadused, mis motiveerivad inspektoreid nende töös, on omavahel seotud. Tugevalt seostusid omavahel kõrgema taseme vajadused: tunnustus-, eneseteostus- ja saavutusvajadus. Kõige tugevamad seosed ilmnesid tunnustusvajaduse ja saavutusvajaduse vahel. Saavutusvajadus on analüüsi käigus lisaks eristunud täiendav skaala, mis sisu järgi lähenes enim McLellandi kõrgemale vajadusele. Võrreldes seda Maslow' järgi tunnustusvajaduse skaalaga siis tunnustus on ka selle uue skaala üks olulisi komponente, mis seletab ära ka tugeva seostumise.

Võrreldes analüüsi tulemustes inspektorite töö motivatsioonivajadust ja töö motivaatoreid, selgus, et meeldiv töökeskkond ja füsioloogiline vajadus on omavahel tugevas seoses, millest võib järeldada, et töötajad, kes väärtustavad häid töötingimusi, hindavad ka kaasaegset töökeskkonda olulisema motivaatorina. Töökollektiivi kõrgelt hindav töötaja on pigem nooremapoolne ning tal on suurem tunnustus-, kuuluvus- ja saavutusvajadus. Autori arvates võib see seotud olla asjaoluga, et töötajal, kel on tugev soov oma oskuste ja jõupingutuste abil midagi saavutada ja hea töö eest tunnustust saada, ei ole vajalik ainult juhtkonnapoolne tunnustus vaid ka töökaaslaste tunnustus. Ebasõbralikus kollektiivis võib tunnustuse pälvinud töötaja saada hoopis töökaaslaste kadeduse objektiks. Samas suhtub sõbralik töökollektiiv tublisse töötajasse lugupidavalt ja toetavalt, võttes teda eeskujuks.

Inspektorite vanusega seoses ilmnes asjaolu, et mida vanem on töötaja, seda vähem tähtsustab ta töökollektiivi, karjäärivõimalusi ja kaasaegset töökeskkonda. Pikema vanglastaažiga töötajad väärtustasid motivatsioonitegurina madalalt karjäärivõimalusi. Üheks põhjuseks peab autor asjaolu, et kui töötaja on aastaid vanglas töötanud, siis on ta

juba oma tööga karjääri teinud ja ei pea edaspidiseid karjäärivõimalusi enam oluliseks. Samuti võib staažikas töötaja edasi õppimist pidada mõttetuks, sest tööle tulevad noored ja haritud spetsialistid, kellega on raske sammu pidada. Eelöeldut saab seostada teooria osas tooduga, kus Mayo (2004) kohaselt moodustab õppimine ja arenemine olulise osa lisaväärtusest vahetuskaubana inimkapitali laenamise eest, mida inimesed vastutasuna eeldavad. See ei tähenda tingimata pidevat edasi - ja ülespoole liikumist, kuna niisugune karjäär kehtib vaid väheste kohta. Kuid inimesed soovivad näha investeeringut endi võimetesse ja võimalustesse oma potentsiaali ära kasutada. Paljude inimeste jaoks seisnebki karjäär pideva enesearendamise tajumises. (Mayo 2004: 152)

Uuringust selgus asjaolu, et kui inspektorid hindasid kõige motiveerivamaks teguriks tööl seda, et nende töö on huvitav, siis sellised motivaatorid nagu koolitusvõimalused, tunnustamine, kaasaegne töökeskkond, stabiilne töösuhe ja töötasu peeti üldjuhul vähemoluliseks. Samuti hindasid töötasu vähemoluliseks motivaatoriks need inspektorid, kes hindasid kõrgelt töökollektiivi.

Vanglate lõikes ilmnesid motivatsioonitegurite keskmiste võrdluses mõned olulised erinevused. Murru Vangla inspektorid hindasid Tartu Vangla inspektoritest oluliselt kõrgemaks vajaduseks saavutusvajadust, mis hõlmab lisaks tunnustusele ja eneseteostusele rahulolu nii oma töö meeldivuse ja sisukusega kui ka asutuse ja töökollektiiviga. Tartu Vangla inspektorid hindasid töökohal Murru Vangla inspektoritest oluliselt kõrgemaks vajaduseks füsioloogilist vajadust, mis tähendab häid töö- ja olmetingimusi, sh sportimisvõimalusi ja Internetile juurdepääsu väärtustamist.

Inspektorite motivatsioonitegurite hinnangud olid meestel ja naistel üldjoontes võrdsed, erinevus oli ainult selles, et naised hindasid keskmiselt oluliselt kõrgemalt kuuluvusvajadust kui mehed. Seega väärtustavad naised töökohas enam häid kollegiaalseid suhteid, mis väljendub koosolemise ja ühiste tegemiste väärtustamises nii tööl kui ka väljaspool tööaega. Seda võib seletada sellega, et naised peavad häid suhteid töökaaslastega väga tähtsaks asjaoluks. Neile meeldib suhelda omavahel ka väljaspool tööaega ja ühisüritustel osalemine on heade töösuhete aluseks. Näitena võib tuua vanglate suvepäevi, kus osaletakse koos peredega ja osavõtjaid on alati rohkesti. Sellistel ühisüritustel on kaasas ka lapsed, kes võisteldes ja mängides saavad omavahel suhelda. Selline tööväline suhtlemine tugevdab ühtsustunnet ja parandab töö tulemuslikkust

Etteantud motivatsioonitegurite järjestuses järeldus, et vangla inspektorid hindasid kõige kõrgemaks motivaatoriks, mis neid motiveerib töötama vanglas – stabiilset töösuhet. Ühe seletusena pakub autor omalt poolt asjaolu, et vanglateenistuse näol on tegu avaliku teenistusega ja asutuses pankrotti karta ei tule. Samuti on töö tasustamine kindlalt määratletud ja stabiilne.

Ka vanglate lõikes oli inspektorite seas kõige motiveerivamaks teguriks, miks nad vanglas töötavad stabiilne töösuhe. Erinevus ilmnes teise motivatsiooniteguri osas. Murru Vangla inspektorid hindasid oma töös kõrgelt kollektiivi, asetades selle teguri teiseks. Seda võib selgitada asjaoluga, et Murru Vangla on laagertüüpi vangla, milles on vähe eraldatud kambreid ja kinnipeetavad on jaotunud suurtesse eluosakondadesse. Inspektorid on tööülesannete sooritamisel omavahel tihedates töösuhetes ja vajadusel saavad ning peavad tegema koostööd ehk meeskonnatööd. Töö edukuse seisukohast on keskne küsimus selles, kuidas motiveerida spetsialiste, arendada nende oskusi ja kuidas neid juhtida, et kindlustada firma arengut ja täita tulevikuplaane. Mitmed teenused sünnivad paljude spetsialistide koostöö tulemusena. Kui erinevatest spetsialistidest koostatud meeskonnaliikmete oskused ja ideed toetavad üksteist, on tulemus parim (Luoma jt 2004: 18). Tähtsust omavad ka ühisüritused ja suhtlemine väljaspool tööd. Kuna Murru Vangla asub linnast suhteliselt kaugel, siis on paljudel töötajatel ühine kojusõit asutuse transpordiga. Selline tööväline suhtlemine suurendab ühtsustunnet ning tõstab töömotivatsiooni. Tartu Vangla inspektorid asetasid motivatsioonitegurina töökollektiivi kuuendale kohale. Siia juurde saab seostada keskmiste võrdluse tulemuste osast saavutusvajaduse oluliselt kõrgemat keskmist skoori. Murru Vangla inspektorid hindavad tööl kõrgemalt saavutusvajadust. See väljendub selles, et nad on uhked, et töötavad selles asutuses ja peavad oma tööpanust asutuse põhieesmärki silmas pidades oluliseks. Neile meeldib nende töö, sest see on huvitav, sisukas ja pakub palju eneseteostusvõimalusi. Nad tunnevad, et kuuluvad suurde ühisesse perre.

Tartu Vangla inspektorid hindasid motivatsiooniteguritest teisele kohale kaasaegset töökeskkonda. Autor arvates võib seda selgitada asjaoluga, et Tartu Vangla, kui Eesti esimene kambertüüpi vangla on suhteliselt uus ja töötab alles mõned aastad. Vanglas on kaasaegne sisustus ja head olmetingimused ning sportimisvõimalused. Murru Vangla inspektorid hindasid oma töökeskkonna 9. kohale. Murru Vanglal on vanad ehitised, mis

on amortiseerunud ja seoses sellega pole ka töökeskkond kaasaegne, mis motiveeriks seal töötama. Siia juurde saab seostada ka keskmiste võrdlusest ilmnenud tulemust füsioloogilise vajaduse osas. Tartu Vangla inspektorid hindasid tööl olulisemalt kõrgemalt füsioloogilist vajadust kui Murru Vangla inspektorid. Seda seostab autor asjaoluga, et Tartu Vangla inspektorid hindavad kõrgelt oma kaasaegset vanglat ja häid töötingimusi. Neil on tulemusliku töö sooritamiseks kõik vahendid olemas ja olmetingimused vastavad nende ootustele. Samuti on vangla juhtkond aidanud töötajaid, kel on probleeme elukoha leidmisel.

Uuringust selgus, et Tartu Vanglas töötavad keskmisest nooremad inspektorid ja see on seotud asjaoluga, miks nemad hindavad motivaatorina kõrgelt karjäärivõimalusi. Autori arvates võib see seotud olla sellega, et vangla on veel noor ja teenistujate seas pole nö „raudvara“ jõudnud tekkida. Seega näevad vastajad oma asutuses karjäärivõimalusi. Eelnevast uuringust selgus, et mida vanem on töötaja, seda vähem ta tähtsustab karjäärivõimalusi oma töös. Murru Vangla inspektorid hindasid karjäärivõimalusi motivaatorite järjestuses viimasele kohale.

Mõlema vangla inspektorid hindasid motivatsioonitegurite kolmandale kohale huvitavat tööd. Kõrgeid hinnanguid said väited “mul on huvitav ja sisukas töö” ja “keeruliste ülesannete lahendamine toob mulle rahuldust tööst”. Autori arvates on inspektori töö huvitav ja eneseteostuse võimalusi pakkuv. Vangla inspektorite töö seisneb väga paljudest erinevatest ülesannetest, mis eeldab vangistust reguleerivate õigusaktide ning asjaajamiskorra aluste tundmist. Samuti peab inspektor olema hea suhtleja, suure pingetaluvusega ja kohanemisvõimega. Tihti tuleb töös ette olukordi, mille lahendamiseks puuduvad konkreetsed ettekirjutused. Selliseid keerulisi olukordi lahendada on tõeliseks väljakutseks. See teeb töö huvitavaks ja sisukaks ning lahenduse leidmisel toob suure rahulolu tehtud tööst. Püsiv motivatsioon sünnib tööst ning töös sisalduvast meeldivusest ja väljakutsetest. Ajapikku liiga ühekülgseks, rutiinseks ja kergeks muutunud töö ei motiveeri. Terve ja normaalne inimene soovib, et töö esitaks ka väljakutseid. (Klemi 1986: 98)

Enne uurimuse läbiviimist arvas autor, et töötasu on vangla inspektorite seas üheks olulisemaks tööga rahulolematuse põhjuseks. Analüüsides tulemusi aga selgus, et inspektorid hindasid töötasu motivatsioonitegurite olulisuselt keskmistele kohtadele:

Murru Vangla 5. kohale ja Tartu Vangla 4. kohale. Sellest järeldub, et inspektorid on oma palgaga suhteliselt rahul.

Mõlema vangla inspektorite demotivaatorite osas on erinevusi. Viimasele kolmele kohale (alustades kõige vähem motiveerivast tegurist) asetasid Murru Vangla inspektorid karjäärivõimalused (M = 3,24), kaasaegse töökeskkonna (M = 3,56) ja tunnustuse (M = 4,38). Tartu Vangla inspektorid asetasid motivaatorite viimasele kolmele kohale (alustades kõige vähem motiveerivast tegurist) koolitusvõimaluse (M = 4,12), tunnustamise (M = 4,24) ja karjääri (M = 4,41).

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada vangla inspektorite motiveeritus tulemuslikult töötada. Lisaks oli eesmärgiks uurida neid tegureid, mis tagavad inspektorite tööga rahulolu.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor Murru Vanglas ja Tartu Vanglas läbi motivatsiooniuuringu, tegi saadud tulemustest kokkuvõtted ja analüüsis neid. Analüüsi tulemuste põhjal tegi autor järeldused ning esitas omapoolsed ettepanekud motivatsiooni suurendamiseks või puuduva motivatsioonisüsteemi loomiseks. Mõlema vangla 82st inspektorist vastas ankeetküsimustikule 68 ehk 82,93%.

Eesmärgist lähtuvalt oli autor püstitanud hüpoteesi: Murru ja Tartu Vangla inspektorite motivatsioonitegurid erinevad omavahel mitme motivatsiooni osas. Püstitatud hüpotees leidis kinnitust. Olulisi erinevusi inspektorite hinnangutes esines kolme motivaatori osas: töökeskkond, kollektiiv ja karjäärivõimalused. Murru Vangla inspektorid hindasid oluliselt kõrgemaks töökollektiivi motiveerivat mõju kui Tartu Vangla inspektorid. Samas hindasid Tartu Vangla inspektorid kaasaegset töökeskkonda oluliselt kõrgemaks motivaatoriks kui Murru Vangla omad. Ka karjäärivõimalusi hindasid Tartu Vangla inspektorid keskmiselt olulisemaks kui Murru Vangla inspektorid.

Uuringu tulemusena selgus ka peamine motivatsioonitegur, mis motiveerib vangla inspektoreid töötama vanglas. Peamiseks motivatsioonitegurik on stabiilne töösuhe, millele mõlema vangla inspektorid andsid kõige kõrgemaid hinnanguid.

Uuringu tulemustest järelduvalt teeb autor järgmised ettepanekud:

1) Muuta tõhusamaks tunnustamise süsteemi, sest mõlema vangla inspektorid pidasid seda peamiseks demotivaatoriks. Mitte ainult rahaline tunnustus ei motiveeri töötajaid vaid ka kirjalik ja suuline. Tunnustus peaks järgnema võimalikult kohe hästi tehtud tööle. Oluline on tagasiside juhtkonna ja alluva vahel. Informatsioon edasiõppimise ja täiendõppe kohta peaks jõudma kõigi soovijateni.
2) Suurendada üldist info liikuvust ja teha selgitustööd kõikidest planeeritavatest muudatustest vanglas. Info peaks liikuma nii alt – üles, kui ülevalt – alla.

3) Arendada meeskonnatööd, mis omakorda suurendab kollektiivitunnet, motiveerib neid rohkem pingutama ja tõstab töö tulemuslikkust.

SUMMARY

The subject of the present graduation is motivation research of the prison officers.

The paper comprises 51 pages of printed text, including 3 figures and 3 tables. Twenty-eight (28) works have been examined in the course of the current study. The paper has 3 appendices. The research is written in Estonian and the summary in English.

The present study is divided into three chapters. The first chapter is connerned with the theoretical points of the subject; the second chapter describes the methods of the research; and the third chapter consists of the analysis of the results of the research. The keywords of the paper are motivation, motivation theories, needs, job satisfaction, Maslow, McClelland, Alderfer, Herzberg, demotivators and prison officer.

The aim of the current study is to find out how motivated prison officers are to work succesfully and to establish the factors that secure their job satisfaction. The paper concentrates on the motivation research of the prison officers working in Murru Prison and Tartu Prison and on the comparative analysis of the survey results. Also, some suggestions are made to improve the existing motivation system.

The method employed in gathering the data utilised in the study is an anonymous questionnaire. The results of the survey were subjected to the statistical analysis; comparison and generalisation were used by the author in accordance with Maslow's hierarchy of needs.

As the result of the present research the author outlines the principal motivators and demotivators of the prison officers and makes recommendations for the elaboration of the new motivation system.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim
2. Alas, R. 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim
3. Alas, R. 2005. Personali juhtimine. Tallinn: Külim
4. Fishbein, M., Ajzen, I. 1975. Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Addisson-Wesley Publishing Company
5. Hersey, P., Blanchard, K. H. 1975. Organisaatiokäyttäymisen perusteet. Espoo: Weilin+Göös
6. * Katzell, R., Thompson, D. 1990. Work Motivation. In: American Psychologist. Special Issue: Organizational Behavior, No. 2
7. Kidron, A. 2001. Psühholoogia põhisuunad. Tallinn: Mondo
8. Klemi, M. 1986. Tulospiirit yrityksissä. Espoo: Weilin+Göös
9. Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak
10. * Litwin, G. H., Stringer, Jr., Robert, A. 1974. Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University
11. Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainostaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi
12. Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Otava: Keuruu
13. Maslow, A. H. 1987. Motivation and personality: 3-rd edition. New York: Longman
14. Maslow, A. H. 1998. Maslow on Management. Canada: John Wiley & Sons, Inc
15. Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus
16. * Miner, J. 1980. Theories of Organizational Behavior. The Dryden Press
17. Mullins, J. L. 1999. Management and Organisational Behaviour. London, etc: Financial Times
18. * Reece, B. L., Brandt, R. 1987. Effective Human Relations in Organizations. Boston: Houghton Miffin Company
19. * Roberg, R. R.& Kuykendall. 1997. Police Management, 2-nd ed. Roxbury Publishing Company
20. * Shermerhorn, J. R. 1999. Management. John Wiley & Sons, Inc
21. Siimon, A., Vadi, M. 2001. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. TÜ Kirjastus
22. Steiger, R. 1997. Inimkeskne juhtimine. Tartu: Fontes

23. * Swensen, Jr., Clifford, H. 1973. Introduction to Interpersonal Relations. Illinois: Scott, Foresman and Company
24. Thomas, K.W. 2000. Intrinsic motivation at work. San Francisco: Berret- Koehler
25. Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: TÜ Kirjastus
26. Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. TÜ Kirjastus
27. Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia
28. Wheatley, M. J. 2002. Juhtimine ja loodusteadus: korra otsingul kaootilises maailmas. OÜ Fontese Kirjastus

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea vangla inspektor.

Palun Teie abi motivatsiooniuuringu läbiviimisel. Uuringu tulemusi saan kasutada Sisekaitseakadeemia lõputöös. Uuringu tulemusel selgub mis motiveerib Teid töötama vangla inspektorina, mis tagab tööga rahulolu ja millised on peamised demotivaatorid. Peale töö tulemuste analüüsi saab lähtuvalt ilmnenud demotiveerivatest teguritest esitada ettepanekuid motivatsiooni suurendamiseks.

Ankeet on anonüümne.

Loodan, et leiate võimaluse see täita.

Ette tänades,

Sisekaitseakadeemia üliõpilane

Ankeet

Palun hinnake väiteid oma seisukohalt ja tõmmake lause taga olevale sobivale numbrile ring ümber: **1 – ei ole kindlasti nõus; 2 – pigem pole nõus; 3 – ei oska öelda; 4 – pigem nõus; 5 – kindlasti nõus**

1. *Mis motiveerib Teid töötama vangla inspektorina?*

1	Minu ametijuhend vastab sellele, mida minult tööl nõutakse	1	2	3	4	5
2	Minu töö on turvaline, puudub oht tervisele	1	2	3	4	5
3	Olen uhke, et töötan selles asutuses	1	2	3	4	5
4	Tunnen, et kuulun ühisesse perre	1	2	3	4	5
5	Osalen meelsasti asutuse ühisüritustel	1	2	3	4	5
6	Suhtlen meelsasti töökaaslastega ka väljaspool tööd	1	2	3	4	5
7	Võin tööd tehes alati töökaaslastelt abi paluda	1	2	3	4	5
8	Mind innustatakse ja suunatakse juhtkonna poolt end täiendama ja õpinguid jätkama	1	2	3	4	5
9	Minu asutus on uuendusmeelne	1	2	3	4	5
10	Tulemuspalk on vastavuses minu töötulemustega	1	2	3	4	5
11	Mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5
12	Ma tean mida minult tööl oodatakse	1	2	3	4	5
13	Mul on tulemusliku töö sooritamiseks kõik vahendid olemas	1	2	3	4	5
14	Minu asutuses vastutab iga inimene oma töölõigu eest	1	2	3	4	5
15	Mul on selge arusaam oma töö eesmärkidest ja minult oodatavatest tulemustest	1	2	3	4	5
16	Mul on meeldiv töökeskkond	1	2	3	4	5

17	Keeruliste tööülesannete lahendamine toob mulle rahuldust tööst	1	2	3	4	5
18	Minu töökoormus on liiga suur	1	2	3	4	5
19	Asutuse põhieesmärki silmas pidades pean oma tööd oluliseks	1	2	3	4	5
20	Ootan alati esmaspäevast tööleminekut	1	2	3	4	5
21	Minu töö pakub mulle piisavalt eneseteostusvõimalusi	1	2	3	4	5
22	Mul on head töötingimused	1	2	3	4	5
23	Mul on huvitav ja sisukas töö	1	2	3	4	5
24	Mind peetakse meeles tähtpäevadel	1	2	3	4	5
25	Meie osakonna töötajatel on tugev ühtsusetunne	1	2	3	4	5
26	Ühisüritustel osalemine parandab meie töösuhteid	1	2	3	4	5
27	Mul on head suhted töökaaslastega	1	2	3	4	5
28	Olmetingimused minu töökohal vastavad minu ootustele	1	2	3	4	5
29	Töökorraldus võimaldab mul töötada nii tulemuslikult kui võimalik	1	2	3	4	5
30	Selles asutuses töötades on mul kindlustunne tuleviku suhtes	1	2	3	4	5
31	Minu asutus pakub mulle stabiilset ja kindlat töökohta	1	2	3	4	5
32	Minu asutus tagab mulle sportimisvõimalused	1	2	3	4	5
33	Olen rahul lõunastamise võimalustega	1	2	3	4	5
34	Minu töö võimaldab mul teha kohvipause	1	2	3	4	5
35	Mul on kõik võimalused omandada töö kõrvalt kõrgharidus	1	2	3	4	5
36	Osalen piisavalt erialastel koolitusel	1	2	3	4	5
37	Mul on tööl võimalus õppida ja areneda	1	2	3	4	5
38	Osakondadevaheline töö on omavahel kooskõlas	1	2	3	4	5
39	Minu otsese ülemuse otsused on mõistlikud ja arusaadavad	1	2	3	4	5
40	Minu otsene ülemus kohtleb kõiki alluvaid võrdselt	1	2	3	4	5
41	Minu otsene ülemus arvestab minu ideedega	1	2	3	4	5
42	Mul on õigus teha otsuseid, mis on vajalikud eduka töö sooritamiseks	1	2	3	4	5
43	Saan oma otseselt ülemuselt tagasisidet, mis aitab mul töötulemusi parandada	1	2	3	4	5
44	Minu ülemus hoolib minust kui isiksusest	1	2	3	4	5
45	Mind tunnustatakse ja kiidetakse alati hea töö eest	1	2	3	4	5
46	Tunnustus on mulle väga oluline	1	2	3	4	5
47	Minu arvamust võetakse tööl arvesse	1	2	3	4	5
48	Hea töö eest saan ülemuselt kiita	1	2	3	4	5
49	Minu asutuses hinnatakse süstemaatiliselt töösse pühendumist ja motiveeritust	1	2	3	4	5
50	Minu asutuses on olemas meeskonnatöö efektiivsuse näitajad	1	2	3	4	5
51	Tööl on mul piisavalt võimalusi karjääriks	1	2	3	4	5
52	Teen sageli ka puuduoleva ametniku(ke) tööd	1	2	3	4	5
53	Minu töökoormus on vastavuses minu palgaga	1	2	3	4	5
54	Palgasüsteem ergutab mind tulemuslikumalt töötama	1	2	3	4	5
55	Saan piisavalt vara teada muudatustest, mis puudutavad minu töökorraldust	1	2	3	4	5
56	Mul on alati juurdepääs Internetti	1	2	3	4	5

2. Mis kõige enam motiveerib Teid töötama vanglas? Palun järjestage toodud loetelu tähtsuse järjekorras (10 – kõige olulisem tegur jne):

Eneseteostus
Koolitusvõimalused
Tunnustamine
Kaasaegne töökeskkond
Kollektiiv
Stabiilne töösuhe
Töötasu
Karjäärivõimalused
Huvitav töö
Asukoht (elukoha lähedus)
Muu (palun täpsustage)

3. Kaua Te olete vanglas töötanud? ……..

4. Teie haridus ……..

5. Teie sugu ……..

6. Teie vanus ……..

AITÄH!

Lisa 2. Algse küsimustiku faktoranalüüsi tulemused

Nr		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	Mulle meeldib minu töö	,25	,20	,19	,19	-,08	**,62**
2	Mul on tulemusliku töö sooritamiseks kõik vahendid olemas	,15	-,00	-,15	,26	**,60**	,04
3	Minu asutuses vastutab iga inimene oma töölõigu eest	,49	,41	,04	,36	-,04	-,22
4	Mul on selge arusaam oma töö eesmärkidest	,36	,15	,31	,48	-,07	,07
5	Minu töökoormus on liiga suur	,10	,06	-,02	**-,43**	,22	,11
6	Ootan alati esmaspäevast tööleminekut	,18	-,14	,16	,09	-,11	**,69**
7	Mul on head töötingimused	,39	,19	-,03	,18	**,71**	,16
8	Olmetingimused minu töökohal vastavad minu ootustele	,24	-,04	-,05	,10	**,85**	-,04
9	Olen rahul lõunastamise võimalustega	-,06	,29	,29	,19	-,13	-,01
10	Osakondadevaheline töö on omavahel kooskõlas	,18	,22	-,10	**,64**	,10	,23
11	Minu otsese ülemuse otsused on mõistlikud ja arusaadavad	,44	,45	,18	,03	,33	,29
12	Teen sageli puuduoleva ametniku tööd	-,26	,11	,12	-,03	,31	,08
13	Minu töökoormus on vastavuses minu palgaga	-,03	-,05	-,16	**,61**	,14	,28
14	Palgasüsteem ergutab mind tulemuslikumalt töötama	,05	-,19	,36	**,47**	,16	,22
15	Tulemuspalk on vastavuses minu töötulemustega	,50	-,11	,09	,44	,09	,17
16	Ma tean mida minult tööl oodatakse	,18	,24	,25	**,43**	,08	-,07
17	Minu ametijuhend vastab sellele, mida minult tööl nõutakse	,12	,07	,24	**,67**	,10	,01
18	Mul on meeldiv töökeskkond	,36	,34	,02	,32	,16	,35
19	Minu töö on turvaline, puudub oht tervisele	,16	-,01	,12	**,45**	,36	,18
20	Töökorraldus võimaldab mul töötada nii tulemuslikult kui võimalik	**,59**	,02	,07	,26	,35	,12
21	Selles asutuses töötades on mul kindlustunne tuleviku suhtes	,41	,09	**,52**	,07	-,02	,12
22	Minu asutus pakub mulle stabiilset ja kindlat töökohta	,36	,25	,47	,13	-,03	-,09
23	Saan piisavalt vara teada muudatustest, mis puudutavad minu töökorraldust	**,55**	,02	,14	,38	,09	,00
24	Olen uhke, et töötan selles asutuses	,15	,21	,02	-,09	,05	**,69**
25	Tunnen, et kuulun ühisesse perre	,37	,32	,22	,10	-,08	**,54**
26	Mind peetakse meeles tähtpäevadel	,15	,35	-,11	-,03	,38	,06
27	Osalen meelsasti asutuse ühisüritusel	,03	**,70**	-,20	-,13	,01	,34
28	Suhtlen meelsasti töökaaslastega ka väljaspool tööd	,02	**,56**	-,05	-,08	-,06	,33
29	Meie osakonna töötajatel on tugev ühtsusetunne	**,62**	,32	,01	-,15	,02	,41
30	Ühisüritustel osalemine parandab meie töösuhteid	,42	**,60**	-,10	-,09	,13	,15

Nr		F1	F2	F3	F4	F5	F6
31	Võin tööd tehes alati töökaaslastelt abi paluda	,28	**,61**	,32	,19	,08	,10
32	Mul on head suhted töökaaslastega	,22	**,65**	,08	,17	,08	,06
33	Minu asutus tagab mulle sportimisvõimalused	,05	,38	,17	,05	**,58**	,05
34	Minu töö võimaldab mul teha kohvipause	-,12	**,64**	,19	,06	,04	-,02
35	Minu asutus on uuendusmeelne	,35	,16	,49	,27	,21	,09
36	Minu asutuses on olemas meeskonnatöö efektiivsuse näitajad	**,71**	-,01	,15	,30	,05	-,01
37	Mul on alati juurdepääs Internetti	,16	-,17	,16	-,13	**,73**	-,12
38	Mind innustatakse ja suunatakse juhtkonna poolt end täiendama ja õpinguid jätkama	,25	-,12	**,63**	,16	-,08	,22
39	Minu otsene ülemus kohtleb kõiki alluvaid võrdselt	,54	,40	,21	-,07	,24	,36
40	Mul on õigus teha otsuseid, mis on vajalikud eduka töö sooritamiseks	**,62**	-,04	,33	-,25	,05	,09
41	Saan otseselt ülemuselt tagasisidet, mis aitab mul töötulemusi parandada	**,77**	,32	,03	-,03	,12	,08
42	Minu ülemus hoolib minust kui isiksusest	**,73**	,11	,21	-,00	,19	,21
43	Mind tunnustatakse ja kiidetakse alati hea töö eest	**,75**	,11	-,00	,03	,15	,13
44	Tunnustus on mulle väga oluline	,18	,18	-,06	-,21	,22	,45
45	Minu arvamust võetakse tööl arvesse	**,66**	,05	,33	,00	,17	,27
46	Hea töö eest saan ülemuselt kiita	**,78**	,11	,08	,08	,01	,29
47	Minu asutuses hinnatakse süstemaatiliselt töösse pühendumist ja motiveeritust	**,65**	-,15	,09	,27	,17	,11
48	Keeruliste ülesannete lahendamine toob mulle rahuldust tööst	,04	-,03	,25	-,44	,01	,42
49	Asutuse põhieesmärki silmas pidades pean oma tööd oluliseks	-,04	,23	,28	,14	,13	**,47**
50	Minu töö pakub mulle piisavalt eneseteostusvõimalusi	,22	,04	,21	,22	,04	**,61**
51	Mul on huvitav ja sisukas töö	,12	,10	,14	,32	,17	**,64**
52	Mul on kõik võimalused omandada töö kõrvalt kõrgharidus	-,02	,19	**,60**	,15	,08	,09
53	Osalen piisavalt erialastel koolitustel	,09	-,23	**,75**	-,10	,02	,19
54	Mul on tööl võimalus õppida ja areneda	,05	,40	**,62**	-,01	,24	,25
55	Minu otsene ülemus arvestab minu ideedega	**,62**	,25	,17	,00	,23	,25
56	Tööl on mul piisavalt võimalusi karjääriks	,33	-,02	**,59**	-,14	-,09	,18

Märkus: Paksus kirjas on märgitud igale alaskaalale (faktorile) iseloomulike küsimuste (faktorlaadungite) osakaal; F1 - tunnustusvajadus, F2 - kuuluvusvajadus, F3 - eneseteostusvajadus, F4 - turvalisusvajadus, F5 - füsioloogiline vajadus, F6 - saavutusvajadus

Lisa 3. Mõõdetud tulemuste omavahelised **korrelatsioonid**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1.Enesetoestus	,00																	
2.Koolitus	,07																	
3.Tunnustus	,17	-,08																
4.Töökeskond	-,12	-,20	,01															
5.Kollektiiv	-,09	-,19	,25*	-,06														
6.Stab.töösuhe	-,17	,13	-,11	-,05	-,24													
7.Töötasu	-,18	,00	-,07	-,13	-,38***	,02												
8.Karjääriv.	-,17	-,13	-,14	,02	-,16	-,01	-,04											
9.Huvitav töö	,03	-,18	-,22	-,27*	,11	-,26	-,38**	-,03										
10.Asukoht	-,28*	-,26*	-,44***	-,15	-,10	-,26	-,02	-,21	,18									
11.Tööstaaž	,16	-,02	-,11	-,23	-,08	,18	,05	-,39***	,09	,22								
12.Haridus	,05	,10	,13	-,16	-,18	,31**	-,01	,06	-,16	-,08	-,16							
13.Vanus	,22	,26*	-,06	-,20	-,31**	,12	,15	-,26*	,11	-,04	,40***	-,10						
14.Tunnustusvajadus	-,04	-,06	,22	,08	,29*	-,16	-,12	-,09	,10	-,09	,03	-,21	-,00					
15.Kuuluvusvajadus	,11	-,09	,19	-,04	,49***	-,15	-,25*	-,25*	,00	,02	-,05	,01	-,22	,35**				
16.Eneseteostusvajadus	-,02	,11	,09	-,05	-,01	-,02	,04	-,11	,12	-,09	,19	-,25*	,30**	,46***	,18			
17.Turvalisusvajadus	-,17	,01	,10	-,05	,11	-,15	,25*	-,17	,03	,02	,20	-,11	,24	,36**	,13	,27*		
18.Füsioloogil. vajadus	-,06	-,17	,08	,49***	,03	-,15	-,09	,05	,02	-,09	-,07	-,19	-,18	,43***	,18	,13	,30**	
19.Saavutusvajadus	,06	-,00	,36**	-,21	,33**	-,09	-,19	-,17	,25*	-,16	,18	-,09	,23	,52***	,43***	,47***	,42***	,19

Märkus: N=68, * p < ,05; ** p > ,01, *** p < ,001