

Sisekaitseakadeemia

Justiitskolledž

Andrus Kiudorv

KK040

## **TÖÖRAHULOLU UURING TARTU VANGLAS**

Lõputöö

Juhendaja:

Ene Aver

Tallinn 2007

## ANNOTATSIOON

Käesoleva lõputöö teema on “Tööraahulolu uuring Tartu Vanglas.”

Töö koosneb kokku 47-st leheküljest ja on kirjutatud eesti keeles. Lõputöö sisaldab 17 joonist ja ühte tabelit. Lisana on välja toodud tööraahulolu uuringu ankeet. Töö koosneb sissejuhatausest, neljast peatükist ja alapeatükkidest, kokkuvõttest (eesti ja vene keeles).

Lõputöö esimeses peatükis on antud ülevaade tööraahulolust ja tööraahulolu käsitlevatest teoreetilistest seisukohtadest, teises peatükis on kirjeldatud Tartu Vanglat, kui organisatsiooni ning kolmandas peatükis on välja toodud tööraahulolu uuring, uuringu tulemused, järeldused ja autori endapoolsed ettepanekud.

Lõputöö eesmärgiks on uurida ja hinnata Tartu Vangla töötajate rahulolu oma töötingimustega, tööalaste suhetega, juhtimisega, oma arenguvõimalustega Tartu Vanglas ning töötada välja ettepanekud selles uuringus ilmnunud puuduste kõrvaldamiseks.

Lõputöö hüpotees: Tartu Vangla töötajad on rahul oma töö ja töökeskkonnaga

Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks ning püstitatud hüpoteesi lahendamiseks kasutatakse analüüsi, kus teostatakse Tartu Vangla töötaja seas ankeetküsitlus tööraahulolu kohta.

Ankeetküsitlusele vastas 161 töötajat Tartu Vanglast. Küsitluse tulemuste põhjal hindab vangla personal olulisemateks meeldivat ja avatud töökeskkonda, head meeskonnatööd ning häid suhteid ja koostööd oma kolleegidega.

Käesolev uurimus annab hea ülevaate Tartu Vangla töötajate tööga rahulolust ning neid mõjutatavatest teguritest. Andmed võimaldavad nii Tartu Vangla juhtkonnal, kui ka teistel vanglatel pöörata enam tähelepanu personali motivatsiooni ja tööga rahulolu erinevustele ning selle tulemusel parandada kogu vanglasüsteemi toimivust.

# SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	2
SISUKORD .....	3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU.....	7
1.1. TÖÖRAHULOLU JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID .....	9
1.2 TÖÖRAHULOLU TEOORIAD .....	13
1.2.1. Abraham Maslow vajaduste teooria .....	13
1.2.2. David MC Clellandi vajaduste teooria .....	14
1.2.3. Herzbergi kahe faktori teooria .....	16
2. TARTU VANGLA.....	19
2.1 ORGANISATSIOONI ÜLDISELOOMUSTUS .....	19
2.2 ORGANISATSIOONI STRUKTUUR .....	21
3.TÖÖRAHULOLU UURING .....	22
3.1 UURINGU EESMÄRK JA METOODIKA.....	22
3.2 UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS.....	24
3.3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD TARTU VANGLALE .....	39
KOKKUVÕTE .....	42
PE3HOME.....	43
KASUTATUD KIRJANDUS.....	45
LISAD.....	46
LISA 1. ....	46

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

1. Tabel 1 Motivatsiooniteooriate võrdlus lk. 18
2. Joonis 1. Tartu Vangla struktuur lk. 21
3. Joonis 2. Töötajate hinnang oma tööle lk. 24
4. Joonis 3. Tööga rahulolu lk. 25
5. Joonis 4. Tööülesannete vastavus ametijuhendile lk. 26
6. Joonis 5. Puhkepausid lk. 27
7. Joonis 6. Hinnang üldisele koostööle lk. 28
8. Joonis 7. Hinnang osakonna koostööle lk. 29
9. Joonis 8. Info kättesaadavus Tartu Vanglas lk. 30
10. Joonis 9. Info kättesaadavus oma osakonnas lk. 31
11. Joonis 10. Tagasiside probleemide lahendamisel lk. 32
12. Joonis 11. Positiivne side juhiga lk. 33
13. Joonis 12. Negatiivne side juhiga lk. 34
14. Joonis 13. Osakonna töötajate panus tööle lk. 35
15. Joonis 14. Osakonna töökorraldus lk. 36
16. Joonis 15. Koolitusvajadus lk. 37
17. Joonis 16. Motivatsioonisüsteem lk. 38
18. Joonis 17. Palga kujunemine lk. 39

## SISSEJUHATUS

Praeguses maailmas pööratakse üha enam tähelepanu töötajate rahulolule oma tööga. Selge on see, et rahulolematud töötajad on väheefektiivsed ning ühtlasi võivad ka teistele töötajatele negatiivset mõju avaldada. Rahulolu suurendamisele keskendumiseks on mitmeid põhjusi. Üks põhjustest on kindlasti see, et õige rahulolu süsteemi juures hakkavad paremini töötama need, kes oma tööga rahul on.

Selleks, et töötajad tahaksid end siduda oma töökohaga pikemalt, peaksid nad eelkõige rahul olema sellega, mis antud organisatsioonis toimub. Aga selleks, et hinnata töötajate rahulolu, tuleb viia läbi rahulolu mõõtmise-hindamine.

Organisatsioonile on oluline omada kõrge motivatsiooniga ja kompetentseid töötajaid. Kiiresti muutuva keskkonnaga suudab kohaneda vaid see asutus, kes on loonud endale hea inimressursi ja suudab edukalt lahendada personaliprobleeme.

Personali juhtimine ei seisne ainult olemasolevate ametikohtade täitmisel võimalikult heade töötajatega, vaid ka töötajatele tuleks leida ja luua tingimused, mis tagaksid nende rahulolu, arengu ja pühendumuse sellises organisatsioonis töötamiseks.

Lõputöös uuris autor töörahulolu Tartu Vanglas seetõttu, et see on väga tähtis nii selles organisatsioonis olevate töötajate jaoks kui ka asutuse jaoks. Autori arvates vajab organisatsioon oma paremaks arenemiseks pidevat tagasisidet, olgu see siis kas negatiivne või positiivne. Uuring annab ettekujutuse sellest, millised meeleolud asutuses valitsevad ning milliseid ootusi ja muutusi inimesed ootavad. Sellised uuringud muudavad organisatsiooni sisekliimat ning kui organisatsioon on eelkõige sisemiselt tugev, siis on selle organisatsiooni tegevus kindel.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida ja hinnata Tartu Vangla töötajate rahulolu oma töötingimustega, tööalaste suhetega, juhtimisega, oma arenguvõimalustega Tartu Vanglas ning töötada välja ettepanekud selles uuringus ilmnunud puuduste kõrvaldamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal ülevaade tööga rahulolu olemusest ja rahulolu seotusest töö ning töökeskkonnaga.
2. Viia läbi ankeetküsitlus, analüüsida saadud ankeetküsitluse tulemusi ning lähtuvalt tulemustest teha ettepanekud töötajate tööga rahulolu parandamiseks.

Tööga rahulolu uuring annab organisatsioonile teavet, mis töötajatele meeldib, mis ei meeldi, mida võiks paremini teha ning mis võiks jääda muutumata.

Uuringu läbiviimisel kasutati ankeetküsimustikku, mis koosnes erinevatest osadest ning saadud informatsiooni on organisatsioonil võimalik kasutada edaspidiste muutuste elluviimisel.

Lõputöö hüpotees:

- Tartu Vangla töötajad on rahul oma töö ja töökeskkonnaga.

Lõputöö esimese osas on välja toodud mitmete autorite poolt kirjutatud teooriat töörahulolust ning seda mõjutavatest teguritest.

Teises osas antakse ülevaade Tartu Vanglast kui organisatsioonist ja analüüsitakse antud organisatsioonis läbiviidud töörahulolu uuringu põhjal saadud tulemusi.

Lõputöö kolmandas osas tehakse analüüsi tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud ning uuringu tulemustest lähtuvalt antakse soovitusi töörahulolu tõstmiseks uuritavas asutuses.

# 1. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU

Kõigi inimeste elus on tähtsal kohal nende eneseteostus. Selleks aga on esmalt vaja rahuldada sotsiaalsed ja vaimsed vajadused (suhtlemine, tunnustuse leidmine ja saamine, oma võimete arendamine jne).

Töötamine kindlasti võimaldab meil rahuldada teatud määral neid vajadusi, kuid mitte igasugune töö ei rahulda neid vajadusi piisavalt. Mida rohkem vajadusi seostub tööga ning mida paremini töö ja töökoht võimaldavad neid vajadusi rahuldada, seda suurem on inimeste huvi oma töö vastu ja seda suurema panuse tööle inimesed annavad.

Rahulolu on üks mõistetest, millega püütakse sageli analüüsida ja lahti mõtestada töötajate töösse suhtumist. Samas võib rahulolu all mõelda nii inimese suhtumist objekti kui ka emotsionaalset seisundit.

Rahulolu kui suhtumine ei tähenda alati, et oma tööga rahul olev inimene peaks tingimata kogu aeg olema töö juures heas tujus. Sama hästi võib ta olla tulvil emotsioone, mis pole kaugeltki mitte positiivsed.

Hinnangutest (olen rahul, olen rahulolematu) peegeldub nii suhtumine hinnangu objekti kui ka hindaja emotsionaalne seisund hinnangu andmise ajal. Üldjuhul võib väita, et suhtumise mõju hinnangule on tunduvalt tugevam. Inimene ei loobu oma eitavast suhtumisest pelgalt hea tuju tõttu ega hakka ka vihahoos kiruma kõike seda, mis talle südamelähedane.

Rahulolu, kui emotsionaalne seisund kajastab tarvete rahuldatuse taset, suhtumisena kajastab ta aga tarvete eneste intensiivsust. Ütlus „Ma olen kellegagi väga rahul“ ei tähenda tavaliselt seda, et me sellelt inimeselt ootaksime äärmiselt vähe ja et need vähesed ootused oleksid täidetud. Enamasti väljendab taoline hinnang soovi kõnealuse inimesega suhelda, tugevat tarvet tema seltskonna järele. Sama kehtib ka töö kohta. Selleks, et positiivne töösse suhtumine saaks tekkida, on enesestmõistetavalt vaja positiivsete emotsioonide olemasolu, kuid viimased ei pea selle tõttu olema eesmärk omaette. Seega tööga rahulolu on mõistlikum näha saavutusväärse eesmärgina positiivset suhtumist, aga mitte emotsionaalset seisundit. Pole kuigi raske luua head tuju, mil inimene tunneb rahulolu peaaegu et kõige suhtes.

Lähtudes arvamusest, et rahulolu on sõltuv tarvete rahuldatuses määrast (ja sellest tulenevast emotsionaalse rahulolu seisundist), siis tõlgendatakse sageli hinnanguid nende emotsionaalsete seisundite kirjeldustena. Lähtudes sellisest loogikast, et vastavalt asjaolule, kas tarbed on tugevad või nõrgad, peaks nende täielik rahuldamine viima täieliku rahuloluni, pooliku rahuldamisega kaasneb seega poolik rahulolu jne. Kuid reaalses elus võib tarvete osaline rahuldamine kaasa tuua rahulolematuse, mitte pooliku rahuolu. Samuti harjutakse regulaarseks muutunud ergutuste kasutamisega. Kui esialgu võib boonus tunduda suurena, siis sama boonus teinekord, võib näida tavalisena ja kolmas kord juba ebapiisavana.

Positiivse töössuhtumise kõrgeima taseme korral võib hakata rääkima tarbest tööd teha. Niisugusel juhul pole töö enam mitte üksnes vahendiks, vaid on ka eesmärk omaette. Inimene jätkaks töötegemist ka siis, kui selleks pole mingit välist sundust.

Positiivse töössuhtumisega inimene on negatiivsete emotsioonide vastu sama vähe kindlustatud, kui iga teinegi ja võibolla isegi vähem, sest kui töö meeldib, on ka nõudlikkus enda vastu tunduvalt suurem. Anda hinnang kollektiivile, lähtudes selle liikmete tööga rahulolu, kui emotsionaalse seisundi tasemest, on võrdväärne sellega, et otsustada spordivõistluste taseme üle loendades soorituste kordi, mitte aga taset ennast. Samas, nii nagu kaotab mõtte sport, kui võistlejatel ei tohiks olla ebaõnnestumisi, niisamuti kaotab ka töö palju oma huvitavusest, kui töös ei tuleks üldse ette mitte mingeid ebaõnnestumisi ega negatiivse värvinguga emotsioone. Seetõttu pole rahulolu, kui emotsionaalset seisundit, mingit mõtet võrdsustada töössuhtumisega.

Rääkides rahulolust kui töössuhtumist peegeldavast näitajast, tuleb inimeste hinnanguid vaadelda seoses muude töössuhtumist peegeldavate tunnustega, eelkõige aga tunnustega, mis ei ole üksnes subjektiivset laadi. (algatusvõime, ettepanekute tegemine, ratsionaalsus, aktiivsus; distsiplineeritus, tööülesannete täitmisest keeldumine, karistuste arv, tööluusid ja hilinemised; vastutustunne, töösoorituse eesmärkide täitmine, töö kvaliteet, enesearendamine, töö kvalifikatsiooni tõstmine, otsese ülemuse hinnang).

Enamik töössuhtumise uurimist käsitlevates teostes ollakse ühel meelel, et rahulolu registreerimata ei saa nähtusest õiget pilti. Töössuhtumine on aga midagi enam, kui seda saame üles tähendada vastustest piiratud arvule küsimustele, ükskõik kui palju neid ka poleks.

[<http://www.rmp.ee/uudised/too/5643>]



## 1.1. Töörahulolu ja seda mõjutavad tegurid

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatust ja näitab, kuidas töötajale meeldib tema töö (Alas, R. 2002, lk 44).

Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab oma tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega (Vadi, M. 2001 lk 88).

Tööga rahulolu mõõtmiseks hakati 1930. aastatel koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel anda hinnang töö olulisematele tunnustele, nagu töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jm. Nende hinnangute summeerimisel saadud indeksi vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel (Alas, R 2002 lk 44).

Töö peab inimese jaoks olema huvitav, vastutusrikas ja töökeskkond peaks koosnema headest töötingimustest töökohal, meeldivatest kolleegidest ning arukast juhtimisest. Kui inimesel on need asjad kõik olemas, siis on ta rahul oma tööga ja see mõjub tema töötulemustele ka paremini.

Üks olulisemaid põhjuseid, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Ka need, kes väidavad, et nad teevad tööd sellepärast, et see pakub neile rahuldust, peavad selle töö eest saama äraelamiseks vajalikku raha. Vastasel juhul on nad tööga rahulolule vaatamata sunnitud teist töökohta otsima (Alas, R. 2001, lk 115).

Töötasu on üheaegselt nii tasu pingutuste eest, kui staatuse sümbol. Inimesed tahavad, et töötasu oleks õiglaselt määratud. See on keeruline, sest mis näib õiglane juhile, ei pruugi näida õiglane töötajale. Töötasu ei väljendu ainult rahas. Kompensatsioon tehtud töö eest jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks (Alas, R. 2001, lk 105).

Rahaline hüvitamine, ehk töö tasustamine, võib koosneda palgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab endas organisatsioonipoolset kindlustust, sotsiaalabitoetusi, puhkusetasusid ja muid erinevaid soodustusi nagu näiteks teatud summa

ulatuses spordi ja hambaraviteenuste hüvitamine, suvepäevad, osaline koolituskulude hüvitamine.

Töötasustamine peab olema õiglane ja põhjendatud. Juhul, kui töötaja pole rahul oma töötasuga, väheneb tema rahulolu töö ja organisatsiooniga. Osa töötajaid avaldab oma rahulolematust avalikult, paljud langevad stressi, tõmbuvad tagasi ja neil tekib motivatsiooni langus või lahkuvad töölt.

Mitterahaline hüvitamine koosneb sobivast ja meeldivast tööst, töökeskkonnast ning on seotud otseselt töötajate motiveerimisega. Kuigi igal inimesel on omad iseärasused ja soovid, peaks töö olema töötaja jaoks huvitav ja vastutusrikas ning võimaldama töötajale eneseteostust ning arenemist. Hea töökeskkond sõltub eelkõige headest töötingimustest töökohas, sobivatest kaastöötajatest, kompetentsest juhtimisest, sobivast tööajast, võimalusest vajadusel töötada kodus ja sobivast kohastaatusest. Mida meeldivam on töö ja töökeskkond, seda positiivsem mõju on töötulemustele.

Töötajate motiivid tööd teha on taandatud kolme rühma (Vain, Alaver 2003, lk 59-62):

1. Materiaalsed motiivid nagu töötasu, lisasoodustused (nt. ametiauto, telefonikompensatsioon);
2. Sotsiaalsed motiivid nagu gruppi kuulumine, suhtlemine, oma vastutuse tajumine ja avalik tunnustus;
3. Personaalsed motiivid nagu enesetäiendamine ja arendamine.

Autorid on seisukohal, et mida paremini suudab töökoht tagada oma töötajatele vajaduste rahuldamise, seda lojaalsem töötaja on.

Töötajate rahulolu ei sõltu ainult heast palganumbrist, tähtis on ka töökeskkond, hea läbisaamine kollektiivi ja ülemusega, arenguvõimalused organisatsioonis ning lisasoodustused. Levinud on töörahulolu põhjustavate tegurite jagamine välisteks ja sisemisteks faktoriteks. Väliste faktorite alla liigitatakse palk ja edutamisevõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimine ja kaastöötajad (Alas, R. 2002 lk 45).

Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundi. Parema töösuhetumiseega kaasneb sagedamini ka

arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev (Alas 2002, lk 45).

Tööga rahulolu on tihedalt seotud töötulemustega. Sageli on raske määratleda kumb kummast sõltub. Osa autoreid väidab, et rahulolu tööga garanteerib tööalase edukuse, osa arvab, et edukas ja tulemusrikas töö ise pakub rahuldust. Õigus on mõlemal, sest tööga rahulolu ja head töötulemused on omavahel vastastikusel sõltuvusel (Türk 1999, lk 159).

Juhul, kui töötaja ei ole rahul oma töötasu ja tööga, tekitab see temas rahulolematust ning selle tagajärjel võib töötajal tekkida stress. Rahulolematuse tagajärjel langeb ka inimeste töömotivatsioon ning töö pole enam nii tulemuslik.

Töötajate rahulolu mõjutavad mitmed tegurid, mis on seotud ka erinevate inimeste isiksuseomadustega, suhtumisega, väärtushinnangutega ja ootustega. Väga tähtsal kohal on materiaalne tasu, kuid sama olulised on töökeskkond, meeldiv kollektiiv, soodustused ja muud hüved.

Tööraahulolu mõjutavad tegurid võib jagada välisteks, sisemisteks ja sotsiaalseteks (Pork 2001, lk 6).

1. välised tegurid - ameti sotsiaalne prestiiž, töö eesmärgistatus, tööülesannete selgus, rolli selgus, töö haaravus ja väljakutsuvus, töö ülesannete täitmise ressursside kindlustatus, töökoormuse kontrollitavus, töötingimused;
2. sisemised isiklikud tegurid - rahulolu tööga toimetulekuga, töö vastavus isiklikele väärtusorientatsioonidele, adekvaatne staatus, positiivne mina-pilt, pingetaluvus, mõjutamisoskused, positiivsed ootused, kohanemisvõime, rahulolu isikliku eluga;
3. sotsiaalsed tegurid - head suhted kolleegidega, head suhted juhtidega, kuuluvustunne, osalemine otsustamisel.

Järjest enam on inimesed hakanud väärtustama vaba aega koos perega ning ka tervislikke eluviise. Asutuse juhid võiksid väärtustada oma töötajaid läbi selle, et pakuksid selleks erinevaid soodsaid võimalusi.

Viimasel ajal on tavaliseks saanud selline nähtus organisatsioonis, et korraldatakse terve kollektiiviga ühiseid üritusi (suvepäevad, jõulupeod jm.), mille mõju on positiivne nii

töötajatele kui ka organisatsioonile tervikuna, kuid töötajad võiksid sellist tööandja panust ka hinnata vääriliselt kasvõi oma aktiivse osavõetuga.

## 1.2 Tööraahulolu teooriad

### 1.2.1. Abraham Maslow vajaduste teooria

Kõige tuntum rahulolu teooria on Maslow`i hierarhia, mida on edasi arendanud mitmed teoreetikud. Maslow vajaduste teooria hõlmab indiviidi arendamist ja motiveerimist. See avaldati algupäraselt 1943. aastal. Teooria põhineb inimeste vajaduse olemasolul inimesed soovivad alati rohkem saada ja see mida nad tahavad, sõltub sellest, mis neil juba olemas on (Mullins 1993, lk 451).

Abraham Maslow esitas oma teooria vajaduste hierarhia kohta, lähtudes sellest, et inimese käitumise motivaatoriks võivad esineda rahuldamata vajadused. Vajadus on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja sotsiaalse olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks (Vadi 2001, lk 92).

Maslow eristas vajaduste viit taset (Hodgetts 1999, lk 38-40):

1. Füsioloogilised vajadused - kõige põhilisemad vajadused, levinumad näited on toit, riided ja varjualune. Inimene, kellel füsioloogilised vajadused on puudu tahab kõige esmalt rahuldada neid vajadusi. Töökohal proovitakse neid vajadusi rahuldada pakkudes söögivõimalusi ja häid töötingimusi (vesi, venilatsioon, küte);
2. Turvalisuse vajadus - vajadus stabiilsuse, turvatunde, kaitse järele. Tööandjad pakuvad sageli turvalisi masinad ja koostavad spetsiaalseid turvareegleid töötajate kaitseks. Samas pakutakse ka õnnetuse-, tervise- ja elukindlustust. Psühholoogilise poolena vajavad töötajad kindlat palka ja töökoha olemasolu;
3. Kuulumise vajadus - vajadus armastuse, sõpruse, sotsiaalse seisuse järele. Oluline on aru saada, et rutiinse ja igava töö juures aitab suhtlemine muuta töö talutavamaks;
4. Tunnustuse vajadus - vajadus teiste inimeste tunnustuse ja prestiiži järele, ka töötasu võib olla selles kontekstis staatuse sümbol. Tunnustuse alla kuulub ka võim olla nii positsioonilt kui isikuliselt eesotsas;
5. Eneseteostuse vajadus - arenemise- ja realiseerimise vajadus. Inimeste soov saada professionaaliks. Tahetakse areneda ja hakkama saada antud ülesannetega. Tööandjad

kes pakuvad väljakutsuvat tööd aitavad sellist vajadust rahuldada. Töökohal aitab motiveerida ka tagasisideme andmine ja andes töötajatele mõõdukaid riske.

Maslow`i teooria eeldab, et inimene, olles rahuldanud ühe taseme, tekib tal soov rahuldada järgmist. Inimene õpib pidevalt, mille käigus muutuvad ka tema väärtushinnangud. Jõudes ühelt tasemelt teisele, muutuvad inimese väärtushinnangud kõikide tasemete suhtes.

Maslow on väitnud, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt füsioloogilistest vajadustest eneseaktualiseerimisevajadusteni ning kõrgemad vajadused ei teki enne, kui madalamad vajadused on rahuldatud. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkele. Vajaduste rahuldamine on tsükliline ning ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine väljendub igal inimesel erinevalt (Alas 1997, lk 115).

Maslow teooriat ja selle rakendamist ei saa siiski pidada ainuõigeks, kuigi see on laialt levinud ja paljude poolt aktsepteeritud, sest heade töötulemuste saavutamiseks on vaja arvestada ka kõrgemaid vajadusi. Samas ei arvesta Maslow`i vajaduste hierarhia sellega, et erinevatel inimestel on erinevad vajadused. Inimene vajab nii toitu, kui ka stabiilsust üheaegselt, et efektiivselt ja hästi töötada. Inimeste vajadused määrab ära ka nende sotsiaalne seisus ühiskonnas, kus juhtidele võib olla olulisemaks hoopis eneseaktualiseerimise vajadus, kui füsioloogilised vajadused.

### 1.2.2. David MC Clellandi vajaduste teooria

See on laialdaselt levinud vajadusteteooria, mis on tihedalt seotud eestvedamise ning liidri omaduste, oskuste ja käitumisega organisatsioonis.

McClelland väitis, et igal indiviidil on oma domineeriv vajadus, millele vastavalt tuleb motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond. Samas väitis ta ka, et inimesed tegelevad korraga mitme vajaduse rahuldamisega.

McClelland`i teorias jaotatakse vajadused kolme rühma:

1. suhtlemis- ja liitumisvajadus-ajendab looma ja hoidma sõbralikke suhteid teistega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ning inimestevahelistele suhetele;
2. mõjuvõimuvajadus-see tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist;
3. saavutusvajadus-ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendama keerulisi probleeme.

Suhtlemis- ja liitumisvajadus seisneb soovis luua ning säilitada sõbralikke ja häid suhteid kaastöötajatega. Nimetatud vajadus on analoogne Maslow`i sotsiaalsete vajadustega. Suhtlemisvajadused tulenevad üksindushirmust ja tõrjutusest ning neis on suur osa uute sõprade leidmisel ning sõprussuhetel.

Mõjuvõimuvajaduse tingib soov kontrollida ja mõjutada teiste tegevust. Sellise omadusega inimesed püüavad domineerida organisatsioonis, soovivad kontrollida teiste tegevust ning soovivad omada mõjuvõimu sealhulgas ka võimu ametipositsiooni kaudu.

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 eesmäärke ja mõõdukaid riske ning soovivad saada konkreetset tagasisidet, hindamaks oma tegevuse edukust.

Mõjuvõimu- 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, lk 135).

### 1.2.3. Herzbergi kahe faktori teooria

Üheks olulisemaks rahulolu teooriaks loetakse F. Herzbergi kahe faktori teooriat, milles uuriti raamatupidajaid ning insenere. Esialgne teooria põhines intervjuudel inseneridega ja raamatupidajatega, sest nende tähtsus kasvas. Intervjueeritavad pärinesid Ameerikast Pittsburgist (Mullins 1993, lk 456).

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 rahul. Küsitletavad tõid välja olukorrad, millal nad olid rahul oma tööga ning millal oli neil põhjust olla rahulolematu. Küsitlemise tulemuste analüüsimisel püüti kindlaks teha need mõjurid, mis põhjustasid erilise rahulolu või rahulolematuse. Samuti selgitati, kas mõjurid, millest sõltus rahulolu ja rahulolematuse olid erinevad või mitte. (Saksakulm 1983, lk 31). Küsitluse tulemusena kujunes välja kahe faktori teooria.

Frederick Herzbergi teooria kohaselt võib töötajaid mõjutavad tegurid liigitada kaheks (Alas 1998, lk 100):

1. Hügieenifaktorid- need, mis mõjutavad tööga rahulolematust (palk, kindlustunne, töötingimused, kontrolli tihedus ja ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur ja juhtimise kvaliteet);
2. Motivatsioonifaktorid- need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus).

Hügieenifaktori moodustavad töötasu, töötingimused, kindlustunne töö, töökultuur, inimestevahelised suhted, juhtimise kvaliteet ning ka isiklik elu. Rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Herzberg on väitnud, et negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist. Hügieenifaktorid kutsuvad esile negatiivseid tundeid ja need on tingitud töökeskkonnast.

Frederick Herzberg nimetas need hügieenifaktoriteks, sest nagu ka füüsiline hügieen, ennetavad need faktorid halvenemist aga ei juhi tähelepanu ja tundeid paranemisele. Kui need faktorid on rahuldatud, siis need ei motiveeri, kuid hoiavad ära rahulolematuse. Töökeskkonnas ei suurenda hügieenifaktorid produktiivsust vaid väldivad langust.



Faktorid, mis kutsuvad esile positiivseid tundeid nimetab Herzberg motivatsioonifaktoriteks. Need faktorid on tingitud tööst enesest. Need on inimese loomuses ja seotud kõrgema taseme rahulolu saavutamisega. Motivatsioonifaktorid tõstavad töö teostamist ja tootlikkust (Hodgetts 1999, lk 44-45).

Motivatsioonifaktori moodustavad töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus. Nendega on seotud positiivsete tunnete kujunemine. (Vadi 2001, lk 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 2005, lk 64). Motivatsioonifaktor on seotud peamiselt töö sisuga.

Viis tegurit, mis kujundavad kõrget rahulolu tööga oleksid:

1. saavutused
2. tunnustus
3. töö ise
4. vastutus
5. areng tegevuses

Frederick Herzbergi uurimustest tuleneb, et rahulolu ja rahulolematuse tööga ei ole nähtuse vastaspooleid, vaid kaks samasuunalist vektorit (Stoner, Freeman 1989, lk 437).

Herzberg leidis, et palgatõus või muud soodustused on sobivad abinõud, et tõrjuda eemale rahulolematust. Kuid parandada töötaja majanduslikku olukorda palju üle punkti, kus rahulolematuse kaob, on mõttetu. Rahulolu saab tulla ainult tööst endast: läbi isiklike eesmärkide saavutamise ja vastutuse tunnetamise. Tuleb veel ka meeles pidada, et rahulolematuse põhjusest vabanemine ei tähenda automaatselt rahulolu teket, aga motivaatorite kadumine viib otsekohe rahulolematuse tekkeni (Alas 2001, lk 116).

Üheks põhjuseks, miks Herzbergi teooria on hästi vastuvõetav, on selle rakendatavus Maslowi vajaduste hierarhiale. Herzbergi arvates saavad hügieenifaktorid rahuldada

füsioloogilisi, turvalisuse, kuulumise ja osaliselt ka tunnustuse vajadusi. Ülejäänud vajadusi Maslowi järgi saavad rahuldada motivatsioonifaktorid.

Eelpool nimetatud teooriates on selgelt eristatud kõrgema ja madalama taseme vajadused, mille põhjal saab välja tuua järgmise võrdleva tabeli.

**Tabel 1** Motivatsiooniteooriate võrdlus

	<b>Maslow teooria</b>	<b>Herzbergi teooria</b>	<b>McClellandi teooria</b>
Kõrgema taseme vajadused	Eneseaktualiseerimine	Motivatsiooni-faktorid	saavutusvajadus
	tunnustus		võimuvajadus
Madalama taseme vajadused	Kuulumine	Hügieeni-faktorid	Kuulumine
	turvalisus		
	Füsioloogilised vajadused		

Allikas: Ruth Alas, Juhtimise alused 2001, lk 117.

Selleks, et töötajad oma tööga rohkem rahul oleksid ja efektiivsemalt töötaksid, on vaja täita vähemalt kolme tingimust. Esiteks on vaja, et organisatsioonis oleks selge teadmine, mida töötajatelt nõutakse. Teiseks on vajalik, et ametikohtadel töötaksid inimesed, kelle kompetents ja väärtused vastavad ametikohal nõutavatele. Kolmandaks on vajalik, et töötajatel on tegevuskava oma karjääri arendamiseks. Võib arvata, et tüüpiline Eesti töötaja pole oma tööga rahul. Paljud firmad on tõsiste strateegiliste valikute ees, nõudmised töötajale pole piisavalt määratletud ja karjääriplaan pole sõnastatud. Juhtidel, kes nendele küsimustele oma aega ja energiat pühendavad, on homme kõrgema rahuloluga töötajad.

Meelepärase töökeskkonna loovad juba meeldivad kaastöötajad, kellega saab vabalt suhelda. Väga oluline on see, et inimene tahaks tööle tulla ja tööl viibida positiivses meeleolus.

Töötajate töörahulolu on väga tähtis organisatsioonile tervikuna, kui ka üksikisikule organisatsioonis töötades. Kui töötajale on loodud tööandja poolt head töötingimused, karjäärivõimalused ja tööl on head kolleegid, kes töötajat igati toetavad, siis reeglina on töötaja rahul oma tööga ning see mõjutab tema töötulemusi positiivselt.

## 2. TARTU VANGLA

### 2.1 Organisatsiooni üldiseloostus

Vangla on vabadusekaotusega karistatud isikute või ka eeluurimise all olevate isikute kinnipidamiskoht.

Tartu Vangla missiooniks on tõsta ühiskonna turvalisust.

Vangla peaesmärk on suunata kinnipeetav õiguskaualekäitumisele ja tagada õiguskorra kaitse, et selle kaudu vähendada vangla kuritegevust.

Tartu Vangla ülesanded on järgmised (Tartu Vangla põhimäärus, § 2):

- 1) korraldada kinnipeetavate ja vahistatute kinnipidamine;
- 2) suunata kinnipeetavad õiguskaualekäitumisele;
- 3) tagada kinnipeetavatele ja vahistatutele tervislik eluruum, toit ja riietus;
- 4) korraldada kinnipeetavatele ja vahistatutele ööpäevase arstiabi andmine;
- 5) korraldada kinnipeetavatele sotsiaalhoolekanne ning kultuuri- ja usuüritusi;
- 6) suunata kinnipeetavaid hariduse omandamisele;
- 7) tagada kinnipeetavate tööhõive;
- 8) korraldada eeluurimine seaduses sätestatud juhtudel;
- 9) korraldada vanglas jälitustegevust;
- 10) koguda vangla tegevust kajastavaid statistilisi andmeid ja esitada asjakohaseid aruandeid;
- 11) majandada vanglale vallata antud riigivara;
- 12) täita muid vanglale õigusaktidega pandud ülesandeid

Vanglasüsteemi administratiivseks juhtimisüksuseks on Justiitsministeeriumi vanglate osakond, mille põhiülesandeks on vanglate töö korraldamine, arendamine ja järelevalve (Justiitsministeeriumi vanglate osakond. (2007). [<http://www.vangla.ee/6464>]).

Üleminekut nõukogudeaegsetelt kolooniatelt kambervanglatele on alustatud kinnipeetavate resotsialiseerimise eesmärgil. Samal eesmärgil juurutatakse piirkondlikkuse põhimõtet – kinnipeetav kannab karistust oma elukohale võimalikult lähedal, et ka vangistuse ajal säiliks tema positiivsed sotsiaalsed sidemed ja suhtlus perekonnaga. Esimest sammu sel teel tähistabki 2002. aasta oktoobris avatud kambervangla Tartus, mis teenindab Lõuna-Eesti piirkonda (Justiitsministeerium. (2005). Karistuse kandmine. [<http://www.vangla.ee/6468>]. 15.02.2007.).

Tartu Vangla paikneb 93 763 m<sup>2</sup> suurusel alal Emajõe lammil. Üldpinda on vanglas 23 000 m<sup>2</sup>, millele paigutuvad administratiivhoone, vastuvõturuumid, puhke- ja spordiruumid, õppeklassid, tootmispinnad metalli-, puu- ja tekstiilitööks, ruumid usutalituste korraldamiseks ja abiruumid. Tartu Vangla on kinnine vangla, milles on eelvangistusosakond (Tartu Vangla põhimäärus, § 1, lg 2).

Tartu Vanglas on kokku 370 ametikohta, neist 264 on vanglaametnikud (hetkeseisuga 28.04.2007).

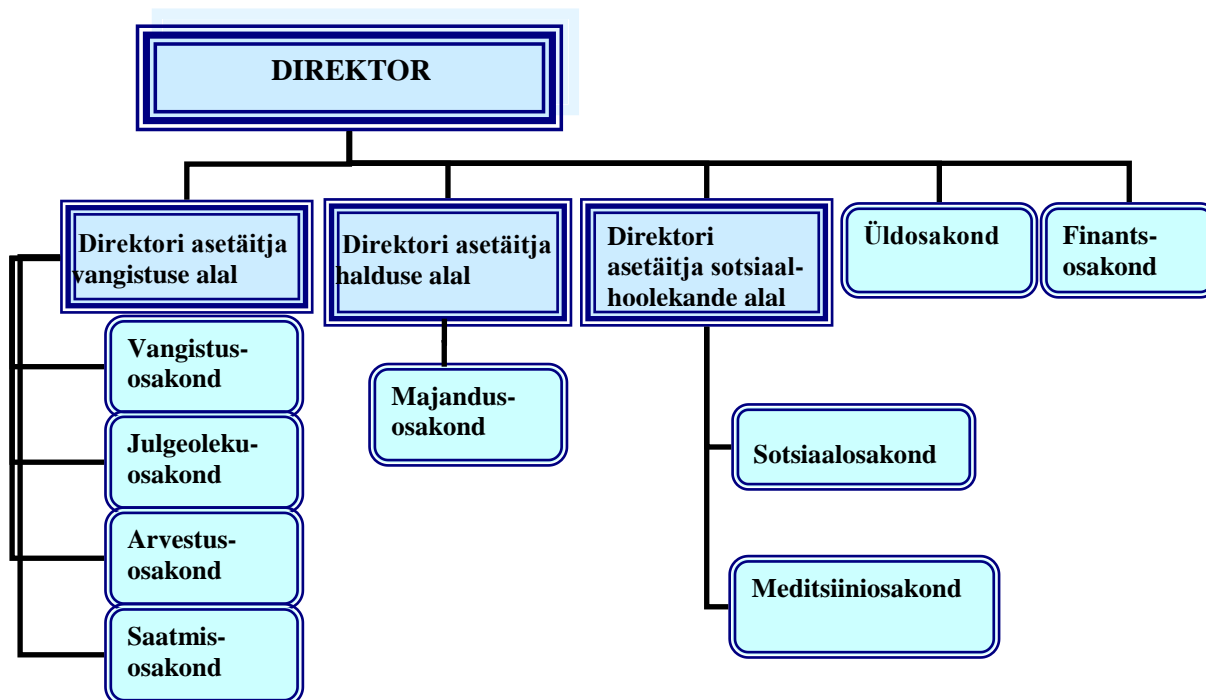
## 2.2 Organisatsiooni struktuur

Tartu Vangla struktuur tagab hea töökorralduse ning igal ametil on korrektselt koostatud ametijuhend, mis tagab selle, et kõik vajalik teostatakse õigeaegselt ja korrektselt.

Tartu Vanglal on 9 osakonda ja 370 ametikohta.

Vangla struktuuriüksus on osakond.

Järgneval joonisel on välja toodud Tartu Vangla struktuur:



**Joonis 1.** Tartu Vangla struktuur

Allikas: [www.vangla.ee/tartu](http://www.vangla.ee/tartu)

Osakonda juhib osakonnajuhataja, kes tagab osakonna ülesannete õiguspärase, täpse ja õigeaegse täitmise (Tartu Vangla põhimäärus, § 16, lg 1).

Osakonna täpsemad ülesanded ja juhtimiskorraldus, osakonna koosseisus olevad ametikohad sätestatakse osakonna põhimäärusega, mille kinnitab vangla direktor oma käskkirjaga (Tartu Vangla põhimäärus, § 17).

### **3.TÖÖRAHULOLU UURING**

#### **3.1 Uuringu eesmärk ja metoodika**

Töötajate töö ja rahulolu uuringuga on võimalik välja selgitada rahulolematust põhjustavad tegurid, mille kaotamine või vähendamine võib osutuda palju efektiivsemaks, kui selle kompenseerimine teise teguriga. Töötajate individuaalset rahulolu tagamist ja motiveerimist on võimalik pikaajaliselt efektiivsemalt tagada, kui töötajat võetakse kui kordumatut ja ainulaadset isikut.

Uuringu eesmärk on hinnata Tartu Vangla töötajate rahulolu. Rahulolu uurimiseks viis autor läbi küsitluse asutuse töötajate seas.

Läbiviidud uuringu tulemust on võimalik asutuse juhil kasutada edaspidi töötajate rahulolu tõstmisel.

Ankeetküsitluse koostamisel on autor lähtunud töö ja rahulolu teooriatest, lisaks on arvestatud ka asutuse enda ja tegevusvaldkonna iseärasustega. Uuringu aluseks olnud küsimustik on koostatud Frederick Herzbergi kahe faktori teooriale tuginedes, millest lähtuvalt jagunevad esitatud väited kaheks-hügieenifaktoritel- ja motivatsioonifaktoritel põhinevad väited.

Ankeetküsitlus on koostatud paberkandjal, kuna organisatsioonis on töötajaid, kelle kokkupuude arvutiga on minimaalne. Töötajal, kellel on vähene kokkupuude arvutiga võib tekkida hirm küsitluse täitmisel arvutis ning tagasiside saamine võib jääda puudulikuks. Koostatud küsitlus on anonüümne ja arvestatud on ka sellega, et küsitlus oleks piisavalt arusaadav ja lihtne, et seda oleks võimalik täita ka tööst vabal hetkel või siis saaks kodus täita, ilma mingite segavate faktoriteta, millised võivad töökohal esineda.

Koostatud töörahulolu küsimustik (vt Lisa 1) koosnes kokku 16 küsimusest, kus vastajal tuli igat väidet hinnata nelja palli süsteemis, vastavalt sellele, kas ta oli väitega nõus või mitte.

Ankeetküsimustiku väited olid kindlaks määratud ja vastused märgiti küsimustikku, vastusevariandid olid ette antud. Vastuse variantidena oli võimalik valida nelja võimaluse vahel: 1. ei ole nõus, 2. pigem ei ole nõus, 3. pigem olen nõus, 4. olen täiesti nõus.

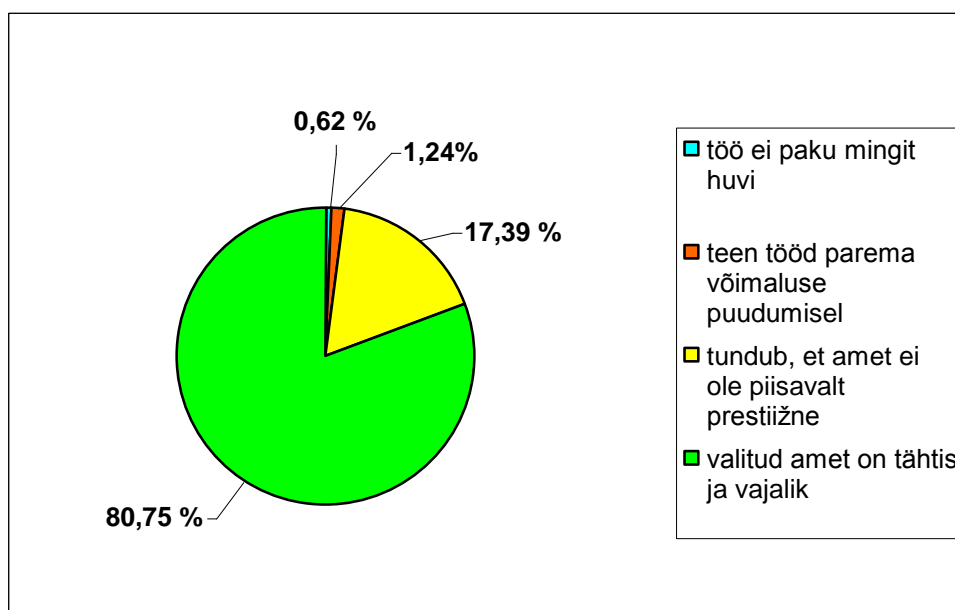
Küsimustik oli anonüümne ja vabatahtlik, mille tõttu olid vastajad avatumad ja ka saadud küsimustiku vastused objektiivsemad. Küsimustiku tulemuste analüüsiks kasutati Microsoft Excel-i programmi.

### 3.2 Uuringu tulemuste analüüs

Ankeetküsimustik viidi läbi Tartu Vangla töötajate hulgas ning küsimustik jagati kõigile 320-le töötajale, millest tagastati 161 ankeeti, täitmata küsitluste ankeete ei olnud. Valimisse ei kuulunud korralisel- ja lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad. Küsimused on väite vormis ja igale küsimusele on neli vastusevarianti. Uuringu tulemusena saadakse osahinnangud protsentides vastanute arvulistest näitajatest.

Küsimustiku esimese osa uurib inimeste suhtumist töökeskkonda: kus nad töötavad, kas nende töö on huvitav, kas nad teavad oma tööülesandeid.

**Esimesena uuriti töötaja hinnangut oma tööle.**



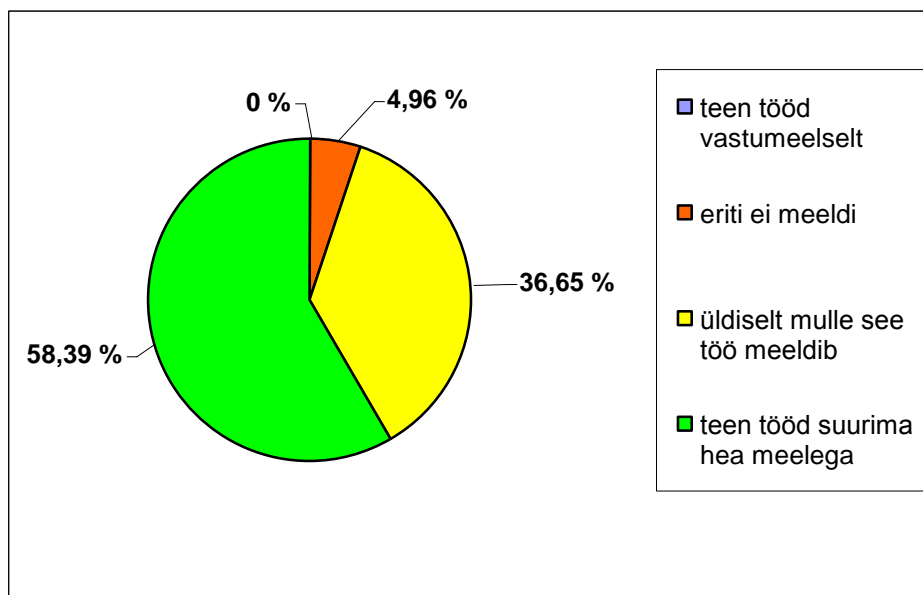
**Joonis 2.** Töötajate hinnang oma tööle

Väitele *tunnen, et minu amet on tähtis ja vajalik* vastanutest 80,75% moodustab neid, kelle vastustest võib järeldada, et nende arvates on nende amet tähtis ja vajalik, 17,39% vastanutest aga arvasid, et amet pole piisavalt prestiižne, 1,24% vastanutest arvasid, et teevad tööd parema võimaluse puudumisel ja 0,62% vastanute vastustest võib järeldada, et neile ei paku see töö mingit huvi.



Üldiselt võib järeldada, et enamus töötajatest on rahul valitud ametiga ja tunnevad, et see amet on tähtis ja vajalik, kuid oli ka neid kelle arvates vanglaametniku ametiprestiiži peaks tõstma.

### Järgmiseks uuriti tööga rahulolu.

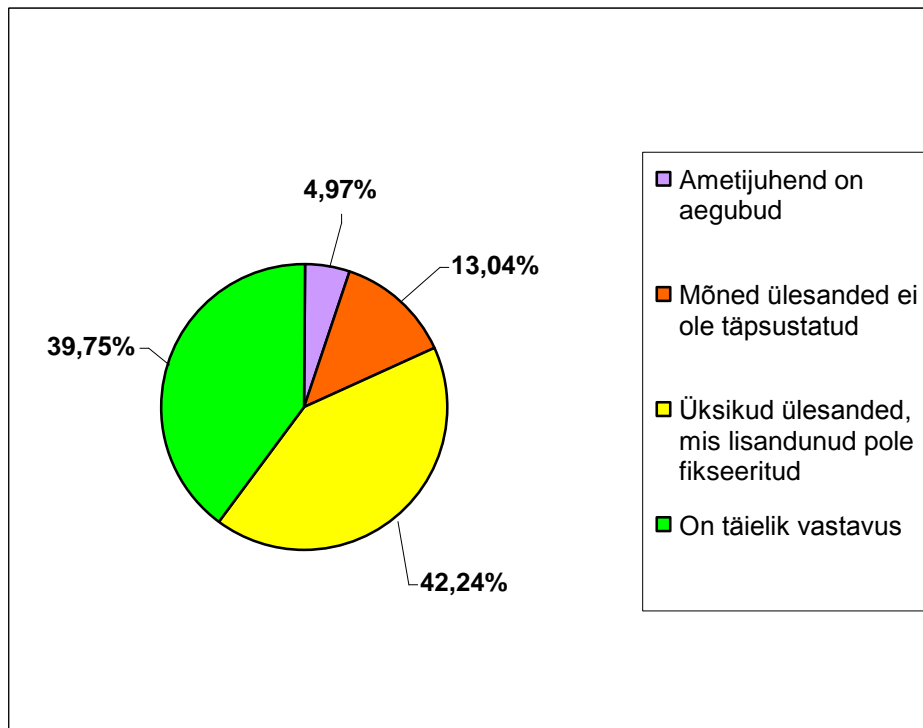


Joonis 3. Tööga rahulolu

Väitele *mulle meeldib töö, millega tegelen* vastanutest 58,39% moodustab neid kelle vastustest võib järeldada, et nad teevad tööd suurima hea meelega, 36,56% vastanutest arvab aga, et üldiselt see töö neile meeldib, 4,96% vastanutest arvab aga, et see töö eriti ei meeldi.

Üldiselt võib järeldada, et vaadates nüüd ametniku seisukohalt siis ametnike töö on liiga ühekülgne ja võib tekkida rutiin, kuid siin on kõik paigas vastavalt seadusandlustele ja väga raske on tööülesandeid muuta, kuid teistes töölõikudes näiteks teenistujad (köök) seal on kohati töö väga raske.

Järgneval joonisel on välja toodud arvamus tööülesannete vastavuse kohta ametijuhendis.

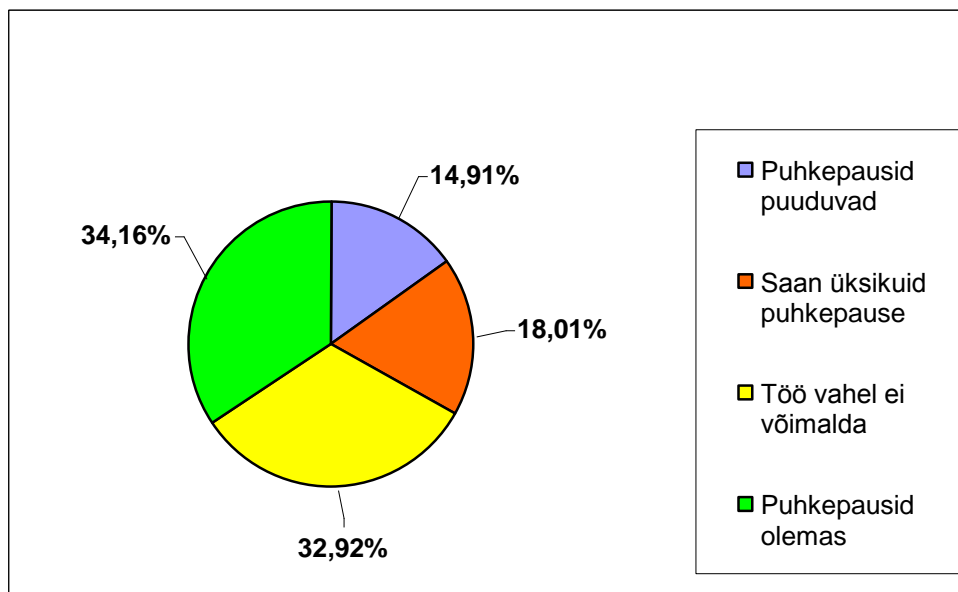


**Joonis 4.** Tööülesannete vastavus ametijuhendile

Väitele *minu tööülesanded vastavad ametijuhendile* vastanutest 42,24% vastanutest arvab, et on üksikuid ülesandeid, mida pole fikseeritud ametijuhendiga, 39,75% vastanutest arvab, et tööülesanded on täielikus vastavuses ametijuhendiga, 13,04% vastanutest arvab, et on ikka ülesandeid mida pole ametijuhendis fikseeritud, 4,97% arvab, et nende ametijuhend on aegunud.

Saadud vastuste põhjal võib järeldada, et töötajad täidavad lisaks oma ametijuhendis sätestatud tööülesannetele ka veel teisigi ülesandeid, mis aga kindlasti peaks olema kirjas ametijuhendis ja ka olemasolevad kehtivad ametijuhendid peaks viima vastavusse töötajate tööülesannetega.

## Töötajate hinnang puhkepausidele.

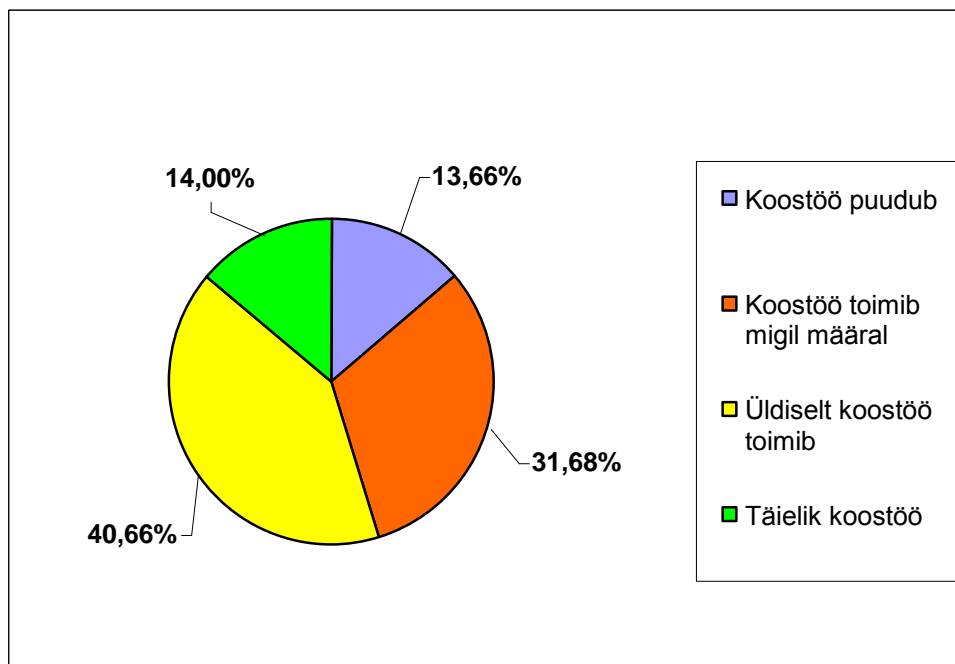


**Joonis 5.** Puhkepausid

Väitele *töö ajal saan võtta vajadusel puhkepause* olid vastused järgmised: 34,16% vastanutest arvasid, et puhkepausid on täielikult olemas, 32,92% arvasid, et töö vahest ei võimalda puhkepause võtta, 18,01% arvasid, et saavad võtta üksikuid puhkepause ja 14,91% arvasid, et puhkepausid puuduvad.

Nagu vastustest nähtub, siis väga vähe oli neid, kes olid rahul puhkepausidega töökohal paljude tööpetsiifika ja personalipuudus ei võimaldagi töö ajal puhkepause võtta, mis aga kindlasti võib mõjutada töötaja poolset tööpanust.

Alljärgnev joonis kujutab üldist koostööd Tartu Vanglas.

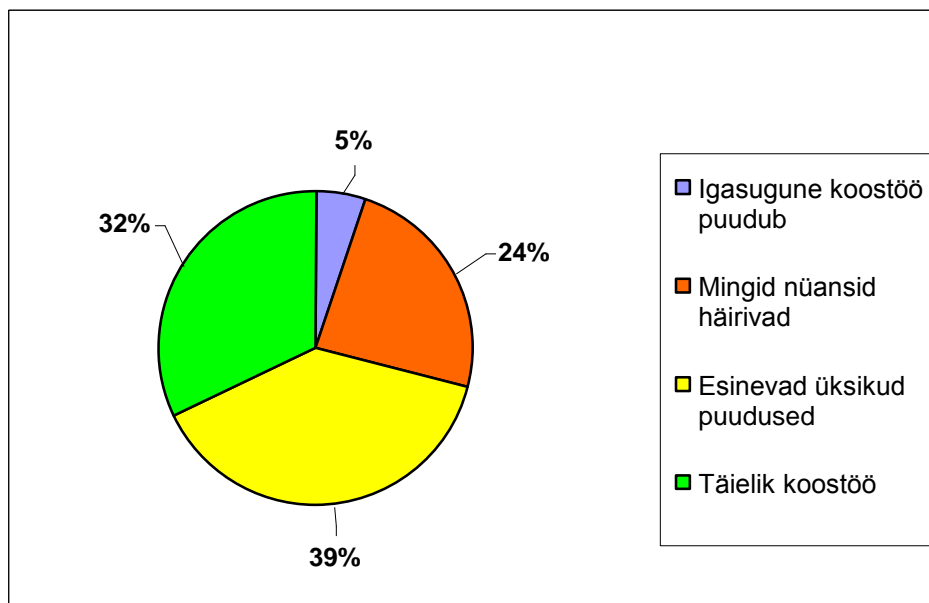


**Joonis 6.** Hinnang üldisele koostööle

Väitele *Tartu Vanglas on hästi toimiv meeskond* vastanutest ainult 14% arvab, et Tartu Vanglas toimib meeskonnatöö, 40,66% arvab, et üldiselt koostöö toimib, 31,68% arvab, et koostöö toimib mingil määral ja 13,66% vastanutest arvab, et koostööd pole.

Koostöö Tartu Vanglas üldises plaanis ei toimi, eelkõige puudub see info liikumist ja edastamist üksteisele.

Järgneval joonisel on kujutatud osakonnasisest koostööd.

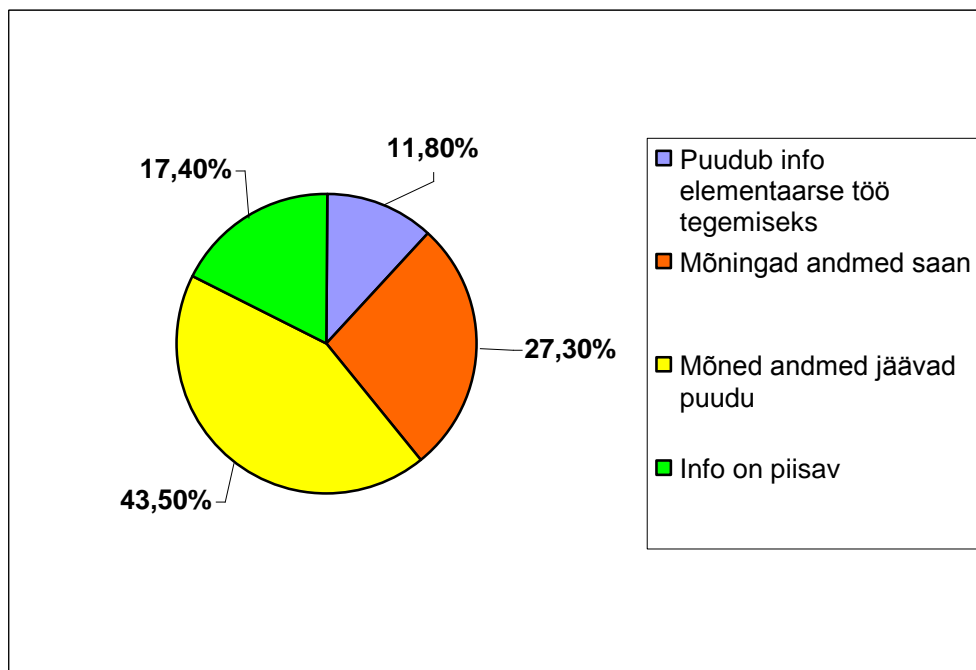


**Joonis 7.** Hinnang osakonna koostööle

Väitele *minu osakonnas on hea koostöö kõigi töökaaslaste vahel* vastanutest 32% arvab, et toimib täielik koostöö, 39% arvab, et esineb üksikuid puudusi, 24% vastanutest arvab, et osakonna töös on mingeid nüansse mis häirivad koostööd, 5% arvab, et koostöö puudub.

Vastustest võib üldiselt järeldada, et osakonnas on meeskonnatöö puudulik, kas siis tingituna vales juhtimisest või siis sellest, et tihti osa ametnikke hoiavad gruppidesse.

## Oluline roll on ka info liikumisel.

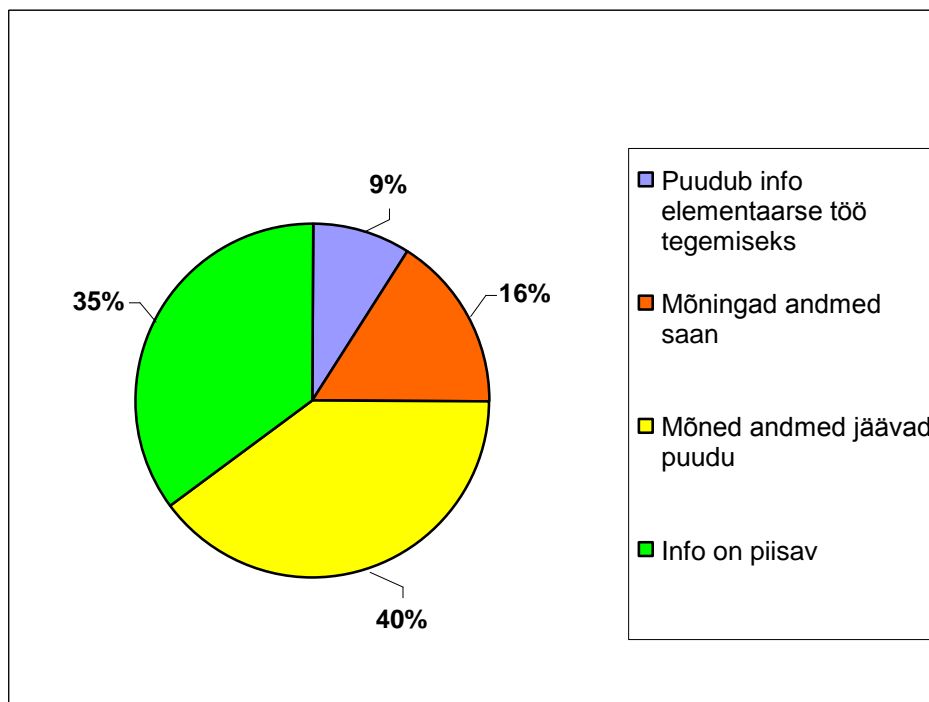


**Joonis 8.** Info kättesaadavus Tartu Vanglas

Väitele *olen rahul töölase info liikumisega Tartu Vanglas* vastanutest 17,4% arvab, et saavad täielikult neile vajalikku infot, 43,5% vastanutest arvab, et nendeni ei jõua kogu informatsioon, 27,3% vastanutest arvab, et mingit infot nad saavad ja 11,8% vastanutest arvab, et info puudub.

Vaadates saadud andmeid info liikumise kohta Tartu Vanglas võib järeldada, et on ikkagi probleeme üldise info liikumisega või on probleemiks ka see, et ei edastata täielikku infot vaid osaliselt.

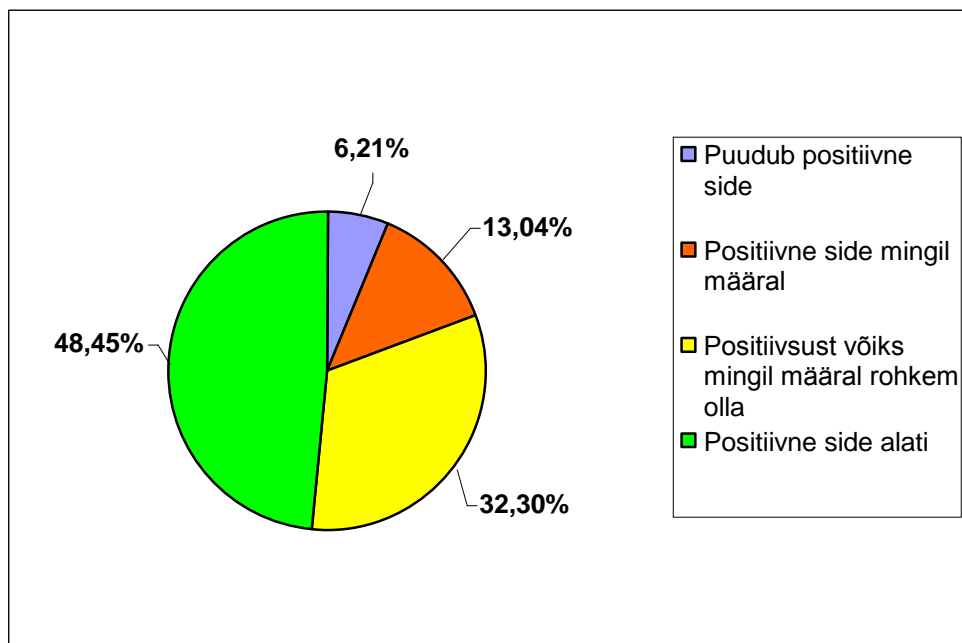
## Osakonnasisene info liikumine on kujutatud järgneval joonisel.



**Joonis 9.** Info kättesaadavus oma osakonnas

Väitele *olen rahul tööalase info liikumisega oma osakonnas* olid vastuste tulemused järgmised: 35% vastanutest arvas, et tööalase info kättesaadavus on täielik, 40% vastanutest arvasid, et tööalasest infost jääb midagi puudu, 16% vastanutest arvasid, et mingit infot nad saavad ja 9% vastanutest arvasid, et isegi elementaarne tööalane informatsioon puudub.

## Hinnang tagasisidele.



**Joonis 10.** Tagasiside probleemide lahendamisel

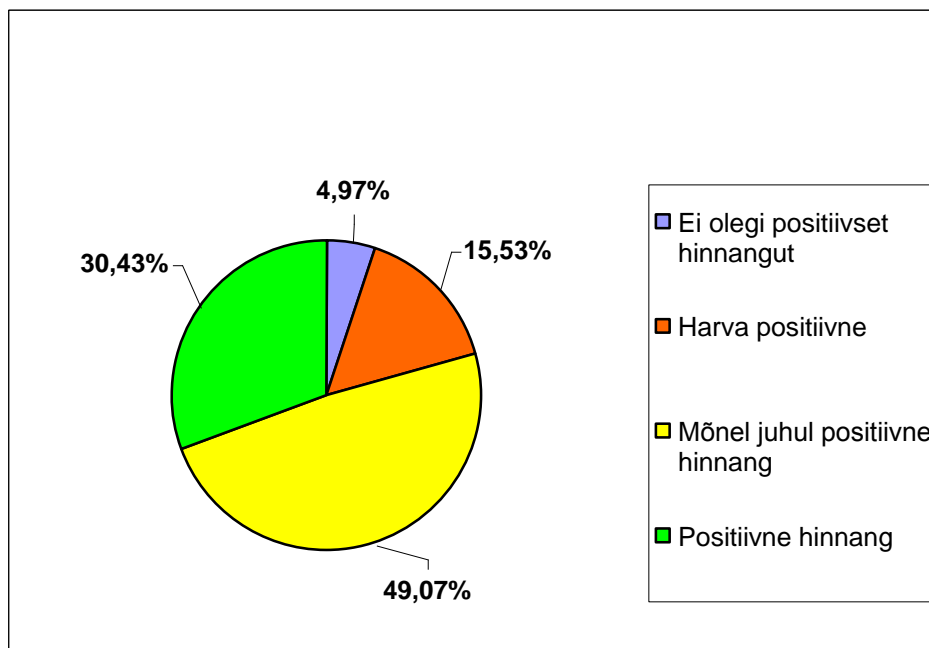
Väitele *saan ka oma muredega juhi poole pöörduda* vastanutest 48,45% arvasid, et igal juhul saavad nad oma juhi poole pöörduda ja saavad ka positiivset tagasisidet, 32,3% vastanutest arvasid, et juhi poolt võiks rohkem olla positiivsust nende muredele ja probleemidele, 13,04% vastanutest avaldasid arvamust, et mingil määral või väga vähe saavad nad oma juhi poole pöörduda oma muredega ning 6,21% vastasid, et juhi poole pöördumisel ei saada positiivset tagasisidet.

Sellele väitele vastamisel on tekkinud erinevused seetõttu, et paljud pöörduvad oma muredega töökohal asuva lähima juhi poole, näiteks valvurid pöörduvad vanemvalvuri, kontaktisiku, spetsialisti jne.

Pöördumine oma muredega juhi pole ei tähenda aga veel mure lahenemist või siis kohese positiivse tagasiside saamist.



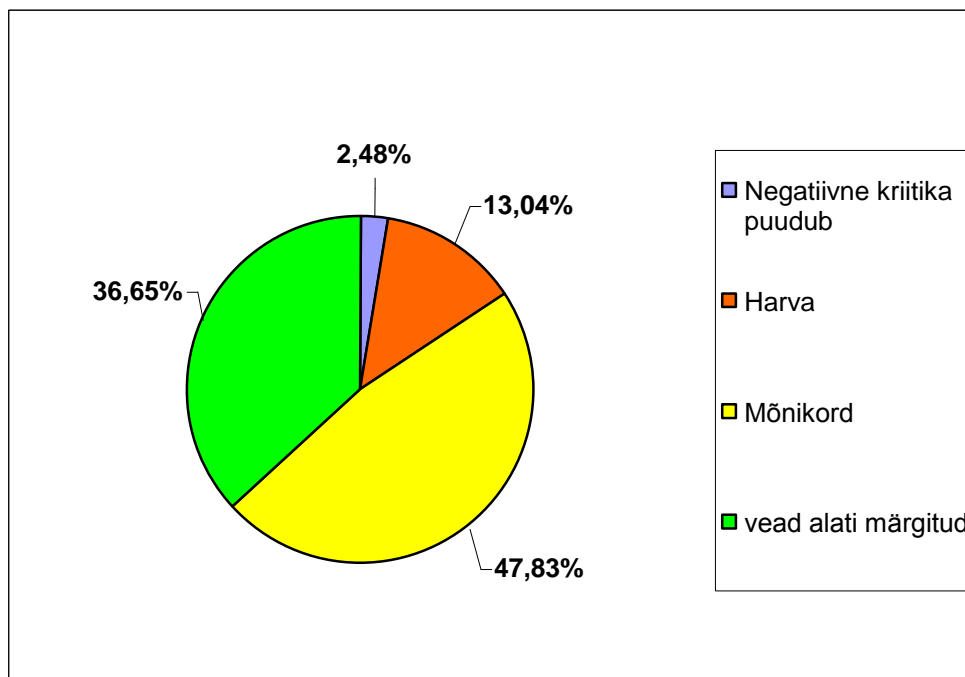
## Rahulolu otsese juhiga.



**Joonis 11.** Positiivne side juhiga

Väitele *otsene juht annab mu tööle positiivseid hinnanguid* vastanutest moodustas 30,43% neid, kes arvasid, et saavad positiivseid hinnanguid, 49,07% vastanutest arvasid, et saavad mõnel juhul positiivseid hinnanguid võis siis harva, 15,53% vastanutest arvasid, et väga harva saavad positiivset hinnangut juhi poolt ning 4,97% vastasid, et positiivset hinnangut ei saagi. Saadud vastustest järeldub, et peamiselt jääb positiivsusest puudu madalamal astmel töötavad isikud, kellele tööle ei anta piisavalt positiivset hinnangut.

## Otsese juhi negatiivne tagasiside.

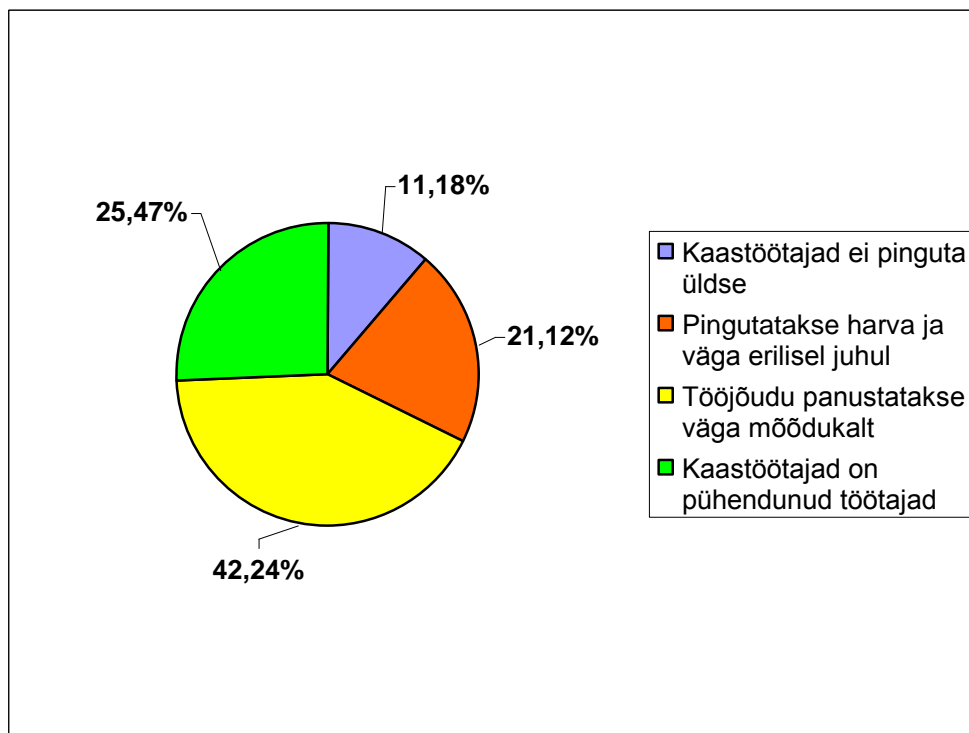


**Joonis 12.** Negatiivne side juhiga

Väitele *otsene juht annab mu tööle tagasisidet kriitikana* vastasid 36,65%, töötajatest ,et otsene juht märgib alati nende vead ära, 47,83% vastab, et vahel toob juht nende tööalased vead välja ja räägib, mis valesti tehti, 13,04% vastab, et harva räägib juht minu vigadest ning 2,48% vastasid, et juht ei edastagi tagasisidena negatiivset kriitikat.

Sellest vastuste blokist võib järeldada, et tihtipeale ei taha või ei oska otsene juht oma alluvate tööle negatiivset tagasisidet anda, siin võib tegemist olla sellega, et paljude osakondade juhtideks on kogenematud ja noored inimesed, kes kartusest või siis oskamatuses ei kipu kritiseerima oma alluvaid.

## Töötajate panus eesmärkide saavutamiseks ja ülesannete lahendamiseks.

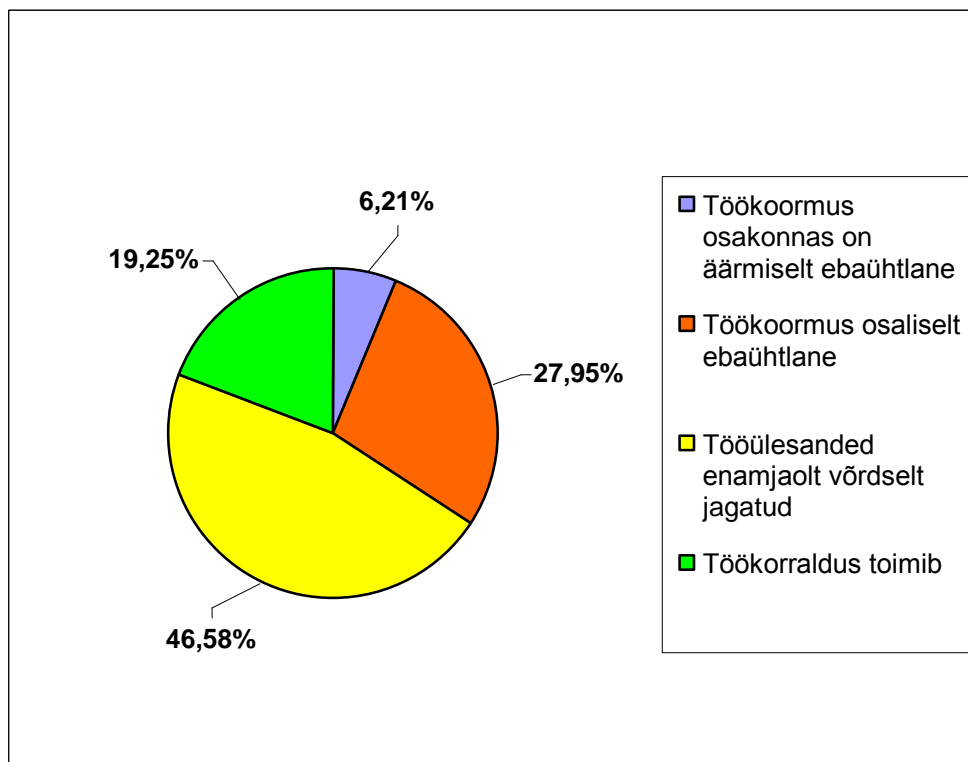


**Joonis 13.** Osakonna töötajate panus tööle

Väitele *osakonna kõik töötajad pingutavad maksimaalselt hea tulemuse saavutamise nimel* vastustest moodustas 25,47% selliseid vastuseid kus vastati, et kaastöötajad on pühendunud oma tööle, 42,24% töötajaid vastasid, et tööjõudu panustatakse väga mõõdukalt, 21,12% vastanutest olid arvamusel, et pingutatakse harva ja väga erilisel juhul, 11,18% vastanutest arvasid, et kaastöötajad ei pinguta üldse.

Järeldusena võib öelda, et osakonna siseselt panustatakse piisavalt kuid esineb ka mõnede töötajate poolt madalat motiveeritust ja ei pingutata.

Järgnev joonis kujutab rahulolu osakonna töökorraldusega.

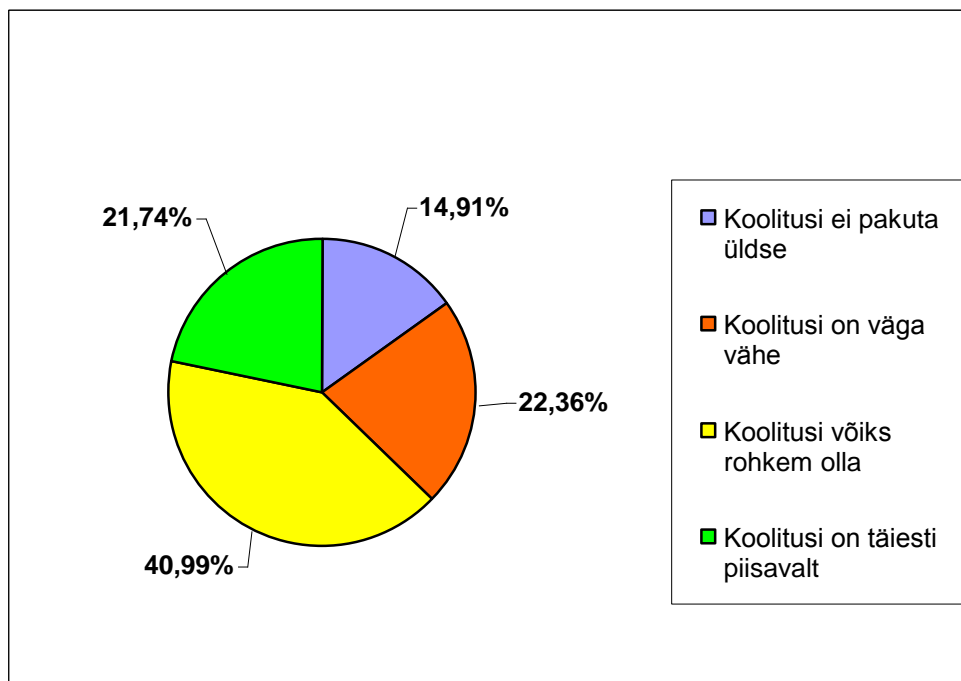


**Joonis 14.** Osakonna töökorraldus

Väitele *osakonna sisene töö on ühtlaselt jaotatud ja hästi toimiv* vastasid 19,25% töötajatest, et töökorraldus on igati paigas, 46,58% vastasid, et tööülesanded on suhteliselt võrdselt jaotatud, 27,95% vastasid, et töö on korraldatud nii, et vahel panustatakse mingitele kindlatele töötajatele, näiteks palju tuleb ette olukordi ja valitseb selline suhtumine, et las teeb see kes oskab ja raskemad tööloigud-ülesanded antakse neile kes kindlapeale sellega hakkama saavad, 6,21% vastanutest arvab, et töökorraldus osakonnas on äärmiselt ebavõrdne.

Sellest vastuste blokist võib järeldada, et paljudele töötajate antakse lisaülesandeid, mis seab neid aga ebavõrdsesse olukorda teistega.

## Hinnang koolitusvajadusele.

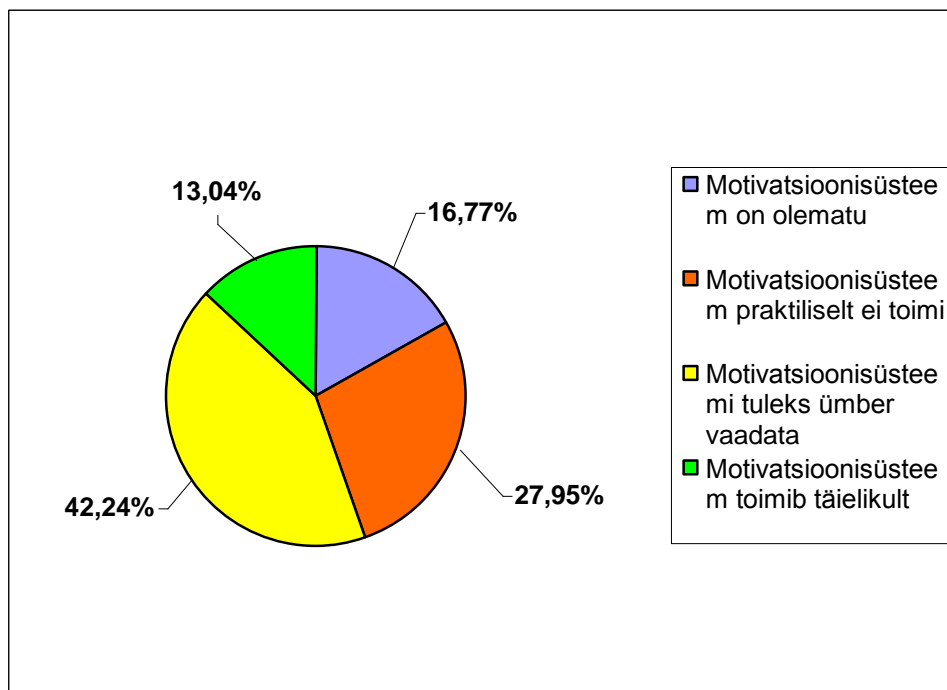


**Joonis 15.** Koolitusvajadus

Väitele *mulle võimaldatakse piisavalt tööalast koolitust* vastasid 21,74% töötajatest, et koolitus on täiesti piisavalt, 40,99% vastasid, et koolitus võiks rohkem olla, 22,36% vastasid, et koolitus on väga vähe, 14,91% vastasid, et koolitus ei pakuta üldse.

Siinkohal on kohe näha vastuste põhjal, et koolitussüsteem vajaks ümber vaatamist.

## Hinnang motivatsioonisüsteemile.

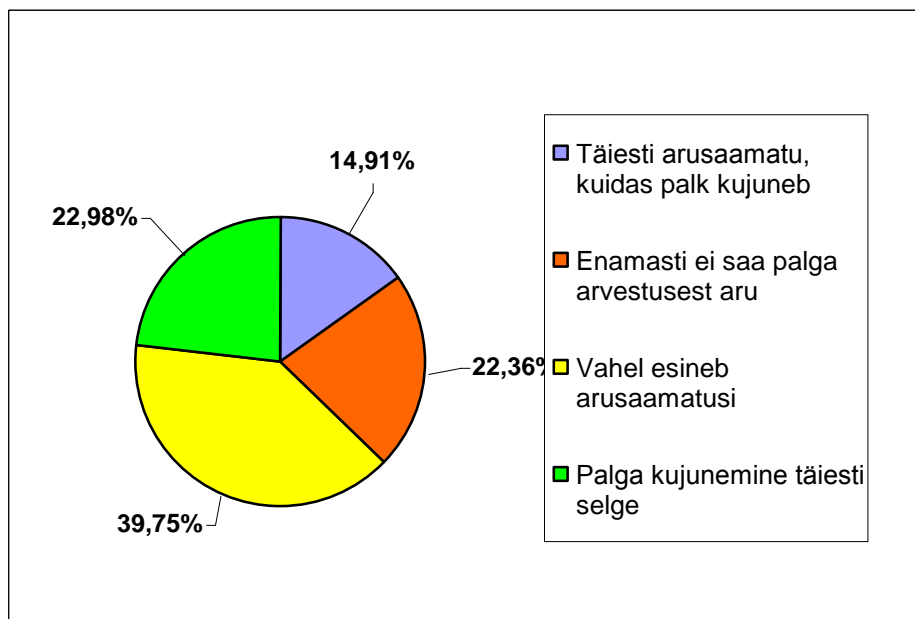


**Joonis 16.** Motivatsioonisüsteem

Väitele *praegune motivatsioonisüsteem on õiglane* vastasid ainult 13,04% töötajatest, et motivatsioonisüsteem toimib täielikult, tervelt 42,24% töötajatest vastasid, et praegune motivatsioonisüsteem tuleks ümber vaadata, 27,95% töötajatest vastasid, et praegune motivatsioonisüsteem ei toimi nii nagu vaja, 16,77% töötajatest vastasid, et motivatsioonisüsteem on olematu.

Siit saab järeldada, et töötajate arvates on praegune motivatsioonisüsteem ebaõiglane ja paljude arvates ei saa nad aru, mille eest motivatsioonitasu makstakse.

## Palgakorraldusest arusaadavus.



**Joonis 17.** Palga kujunemine

Väitele *töö tasustamise põhimõtted on õiglased ja arusaadavad* vastasid 22,98% töötajatest, et palga kujunemine on täiesti selge, 39,75% töötajatest vastasid, et vahel esineb arusaamatusi palga kujunemisel, 22,36% töötajatest vastasid, et enamasti ei saa nad palgapoliitikast aru, 14,91% töötajatest vastasid, et neile on täiesti arusaamatu kuidas nende palk kujuneb.

Vastustest võib järeldada, et paljud töötajad ei saa aru tööandja palgapoliitikast ning sellest tulenevalt võivad tekkida arusaamatused samatasemega töötajate vahel, kui nad tehes ühesugust tööd aga palka saavad erinevalt.

### 3.3 Järeldused ja ettepanekud Tartu Vanglale

Vaadates üldiselt väidetele vastanute hinnanguid, võib näha, et ülekaalus on siiski alla keskmise tulemused. Sellest võib järeldada, et üldine rahulolu puudub või on väga väike.

Vanglas töötamine nõuab pidevat stressitaluvust ning paljud töötajad lahkuvad juba seetõttu, et ei saa peale tööd end piisavalt maandada.

Näiteks on sportimine ja vabaaja veetmine vanglateenistujatele küllaltki piiratud, sest spordiklubid on reeglina riigiametnike jaoks liiga kulukad. Siin võiks tööandja tulla vastu ja

kasvõi osaliseltki kompenseerida spordiklubide kasutamist ning kindlasti võiks mõelda, kuidas saaksid vanglateenistujad oma stressi maandada.

Samuti tuleks üle vaadata palga ja töö õiglase tasakaalustamine, töötajate koolitusvajaduste rahuldamine ning osakondade juhid võiksid suuremat tähelepanu pöörata oma alluvate probleemidele.

Järgnevalt on välja toodud põhilisemad rahulolematust põhjustavad tegurid Tartu Vanglas:

- Koostöö
- Motivatsioonisüsteem
- Koolitussüsteem
- Tööülesanded, mida ei ole sätestatud ametijuhendis
- Puhkepauside puudumine
- Info liikumine

Lähtuvalt läbiviidud uuringust teeb autor Tartu Vangla juhtkonnale järgmised ettepanekud:

**Töötasu ja motivatsioonisüsteem.** Töötasu ehk palga ja motivatsioonisüsteemi põhimõtted peaksid olema võimalikult selged ja avalikud, et inimene teaks, kuidas tal oleks võimalik oma tööga palga suurust mõjutada. Motivatsioonisüsteemi peaks üle vaatama vähemalt üks kord aastas, kuid muutmise vajadus sõltub juba organisatsiooni sisemisest infost ja toimunud muudatustest.

Töötajatel peab olema võimalus end ise motiveerida. Kõik nende töös - eesmärgid, keskkond, suhted töökohal, otsustusvabadus ja palju muud - peavad olema heal tasemel, et inimesed tahaksid organisatsioonis töötada.

**Koolitussüsteem.** Arenguestluste käigus tuleks välja selgitada, milliseid koolitusi töötajad vajaksid ning võimalusel peaks tööandja neid koolitusi ka organiseerima.

**Organisatsiooni sisekliima.** Tugeva organisatsiooni loovad tema pühendunud ja rahulolevad töötajad. Töötajatel peaks olema võimalus teha juhtkonnale ettepanekuid uuenduste kohta, avaldada arvamust töökorralduse osas jne. Kui töötajate arvamusi aktsepteeritakse ja tunnustatakse siis töötajad on valmis meelsasti võtma enesele vastutust tegevuse ja tulemuse eest.



Kokkuvõtvalt võib läbiviidud uuringule anda positiivse hinnangu, töö täitis oma eesmärgi, töötajate töörahulolu hetkeolukorra kohta saadi piisavalt infot, mille tulemusena tehti juhtkonnale ettepanekud töötajate töörahulolu parandamiseks.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli selgitada välja läbi töörahulolu uurimuse Tartu Vangla töötajate rahulolu oma tööga, organisatsioonis esinevad probleemid ja mida tuleb ette võtta, et lahendada igapäevatoos ette tulevaid probleeme.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist ja alapeatükkidest. Lõputöö esimeses peatükis on antud ülevaade töörahulolust ja töörahulolu käsitlevatest teoreetilistest seisukohtadest, teises peatükis on kirjeldatud Tartu Vanglat, kui organisatsiooni ning kolmandas peatükis on välja toodud töörahulolu uuring, uuringu tulemused, järeldused ja autori endapoolsed ettepanekud.

Uuring viidi läbi 2007 aasta märtsis ning saadud tulemusi analüüsiti aprillis.

Ankeetküsimustik jagati 320-le töötajale, millest tagastati 161 ankeetküsitlust, täitmata küsitluste ankeete ei olnud.

Uuringu tulemusena selgus, et töötajate pühendumust tööle määravad kõige enam järgmised faktorid:

1. töötasu
2. suhted töökaaslastega
3. juhi tunnustus
4. töökeskkond

Mida kauem on inimene organisatsioonis töötanud, seda olulisem on see, kui õiglasena ta tajub võrreldes oma tööpanusena talle makstavat palka ja selle arvestamise aluseid.

Töötaja tahab tunda, et organisatsioon on valmis tema heaks pingutama. Kui me tahame, et inimesed oleksid tööle pühendunud, siis peame eelkõige tagama kaasaegsed töötingimused, informeerituse ja juhtimise kõrge kvaliteedi.

Toetudes teoreetilisele baasile ning lähtudes läbiviidud uuringust, on autor seisukohal, et organisatsiooni tulemused sõltuvad seal töötavate inimeste pühendumisest ja kaasatusest. Inimene töötab pikas perspektiivis pühendunult, kui tal ei ole põhjust muret tunda igapäevase toimetuleku üle, kui tal on järjepidevalt meeldivaid kogemusi (näiteks head suhted töökaaslaste ja juhiga), töö on talle huvitav ning töökeskkond paindlik.

## РЕЗЮМЕ

Целью работы было выяснить, посредством исследования удовлетворенности работой среди служащих тюрьмы, есть ли в организации проблемы и что нужно предпринять, чтобы эти проблемы разрешить.

Работа состоит из трех частей. В первой части дается теоретический обзор довольства работой, во второй части описывается Тартуская Тюрьма, как организация, третья часть состоит из исследования выводов и предложений со стороны автора.

Исследование проводилось в марте месяце 2007 года, анализ полученных данных производился в апреле месяце.

Анкеты опроса были розданы в количестве 320 штук, заполненных анкет поступило 161, не заполненных анкет не было.

Вследствие исследования выяснилось, что привязанность к работе определит более всего следующие факторы:

1. зарплата
2. отношения между сотрудниками
3. признание начальства
4. среда работы

Чем больше работает человек в организации, тем важнее становится справедливость критерий оплаты и начисления его труда.

Работник должен чувствовать, что организация нуждается в нем.

Если мы хотим, чтобы люди отдавались работе, мы должны им прежде всего обеспечить современные рабочие условия, информированность и высокое качество руководства.

Основываясь на теоретическую базу и, исходя из исследования, автор считает, что результаты организации зависят от привязанности и привлечения людей.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Alas, R.** (1997); Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 172 lk.
2. **Alas, R.** (1998); Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Külim, 172 lk.
3. **Alas, R.** (2001); Personalijuhtimine. Tallinn: Külim. 167 lk.
4. **Alas, R.** (2002); Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim. 143 lk.
5. **Vadi, M.** (2001); Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ Kirjastus, 291 lk.
6. **Vain, Alaver** (2003); Büroo-kontor või kummut: Estrada Kirjastus, 255 lk.
7. **Türk, K.** (1999); Personalijuhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 301 lk.
8. **Pork, M.** (2001) Saavuta töötaja heakskiit. Äripäev, Juhtimine, nr 6. 10 lk.
9. **Mullins, L.** (1993); Management and Organisational Behaviour. Third Edition. Great Britain: Pitman Publishing, p.730
10. **Hodgetts, R.M.** (1999); Modern Human Relations at Work. 7th Edition, p. 503
11. **Türk, K.** (2001) Eestvedamine: Tartu Ülikooli Kirjastus, 190 lk.
12. **Saksakulm, T.** (1983) Tööstuspsühholoogia. Tallinn: Kirjastus Valgus
13. **Virovere, A.** (2005); Organisatsioonikäitumine. Tallinn.Külim.
14. **Stoner, Freeman.** (1989) Management. USA: Prentice Hall, 796 p.
15. **Valk, A.** (2003); Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn. Sisekaitseakadeemia.
16. [<http://www.rmp.ee/uudised/too/5643>]
17. [www.vangla.ee/tartu](http://www.vangla.ee/tartu)

## LISAD

### Lisa 1.

## TÖÖGA RAHULOLU UURIMUS

### Hea kolleeg!

Antud küsitluse eesmärgiks on uurida Teie tööga rahulolu, saada tagasisidet töökorraldusest ja saada uusi häid ettepanekuid. Lisaeesmärgiks on ka motivatsioonisüsteemi läbivaatamine. Uurimus on anonüümne ja vastuste analüüs üldine.

Alljärgneva küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit.

Vastused panna kaasasolevasse ümbrikusse ja palun tuua paari päeva jooksul peale uurimuse kättesaamist A hoone I korruse tagasiside postkasti söökla kõrval.

1. Kui kaua Te olete töötanud Tartu Vanglas?

- a. kuni 1 aasta
- b. 1-3 aastat
- c. 3-5 aastat
- d. üle 5 aasta

2. Milline on Teie töö spetsiifika?

- a. (valvur, vanemvalvur, saatja)
- b. (köögiga seotud töötaja)
- c. (kauplus, laod)
- d. (spetsialist, inspektor-kontaktisik, peaspetsialist, juht)
- e. ....

Alljärgnevalt on esitatud väited Teie töö kohta. Palun lugege iga pöördumist tähelepanelikult ja hinnake kuivõrd nendega nõus olete. Oma vastuste märkimiseks kirjutage tabelisse sobivaima numbriga variant ja vajadusel esitage omapoolne kommentaar märkuste lahtrisse. Vastake igal real esitatud väitele.

0	1	2	3
Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus

Väide	Vastuse number	Kommentaariid
1. Tunnen, et minu amet on tähtis ja vajalik		
3. Mulle meeldib töö, millega tegelen		
2. Minu tööülesanded vastavad ametijuhendile		
4. Töö ajal saan võtta vajadusel puhkepause		
5. Tartu Vanglas on hästi toimiv meeskond		
6. Minu osakonnas on hea koostöö kõigi töökaaslaste vahel		
7. Olen rahul tööalase info liikumisega Tartu Vanglas		
8. Olen rahul tööalase info liikumisega oma osakonnas		
9. Saan ka oma muredega juhi poole pöörduda		
10. Otsene juht annab minu tööle positiivseid hinnanguid		
11. Otsene juht annab mu tööle tagasisidet ka kriitikana		
12. Osakonna kõik töötajad pingutavad maksimaalselt hea tulemuse saavutamise nimel		
13. Osakonna sisene töö on ühtlaselt jaotatud ja hästi toimiv		
14. Mulle võimaldatakse piisavalt tööalast koolitust		
15. Praegune motivatsioonisüsteem on õiglane		
16. Töö tasustamise põhimõtted on õiglased ja arusaadavad		
Soovite midagi lisada:		