

# TÖÖTAMISKOHUSTUS EI HOIA KINNI – KORREKTSIOONI HARIDUSE OMANDANUD AMETNIKE VABATAHTLIK TÖÖLT LAHKUMINE

---

SILVIA LUIGE, MARET MILJAN

**Võtmesõnad:** korrektsioon, inspektor-kontaktisik, vabatahtlik tööjõu  
voolavus, töörahulolu, lahkumispõhjus

**Ülevaade.** Artikli eesmärk on anda ülevaade, kuidas korrektsiooni eriala omandanud, kuid kolmeaastase töötamiskohustuse ajal vabatahtlikult vanglast töölt lahkunud ametnikud tajuvad ja mõistavad teenistusest lahkumise põhjuseid. Kvalitatiivse fenomenograafilise uuringu käigus intervjueerisime Tallinna, Tartu ja Viru vanglast lahkunud ametnikke. Uuringu tulemused näitasid, et lahkumist on mõjutanud eelkõige töörahuloluga seotud tegurid.

# WORK OBLIGATION DOES NOT PREVENT QUITTING - VOLUNTARY LEAVING AMONG HIGHLY EDUCATED PRISON OFFICERS

---

SILVIA LUIGE, MARET MILJAN

**Keywords:** correction, case manager, voluntary turnover, job satisfaction, reason for leaving

**Overview.** The aim of the article is to provide an overview of how officers who have graduated in the field of corrections, but voluntarily left employment at a prison during their three-year service commitment, perceive and understand the reasons for leaving the service. In the course of a qualitative phenomenographic study, we interviewed officers who had left Tallinn, Tartu and Viru prisons. The results of the study revealed that factors related to job satisfaction were the primary aspects influencing quitting.

## SISSEJUHATUS

Vanglateenistuse üks olulisemaid ülesandeid on kinnipeetavate õiguskuulekale teele suunamine ja seeläbi korduvkuritegevuse vähendamine ühiskonnas; selle eelduseks on professionaalsed ametnikud, kellel on erialane väljaõpe, konkurentsivõimeline tasu ja hea töökeskkond (Justiitsministeerium, 2023). Samas on personali leidmine ja hoidmine probleemiks. Vabatahtlik personalivoolavus oli 2021. a Eesti vanglates 19,1%, mis on kaks korda kõrgem kui mujal avalikus teenistuses (Rahandusministeerium, 2022). Samal ajal oli Ühendkuningriigis vanglateenistuse personalivoolavus 12,6% (HMPS, 2022) ning Ameerika Ühendriikides on see aegade jooksul keskmiselt 20% kanti jäänud (Matz *et al.*, 2014, pp. 233–243). Suur personalivoolavus on organisatsioonile koormaks, sest uue ametniku värbamise ja väljaõppe kulud on vanglaametsniku puhul märkimisväärsed. Eestis maksab täna aastane vanglaametsniku kutseõpe riigile u 13 000 eurot ning kolmeaastane korrektsiooni eriala kõrgharidusõpe u 42 000 eurot (Nurmse, 2023). Lisaks väljaõppekuludele ja teadmiste lahkumisele organisatsioonist põhjustab suur voolavus ka lisastressi tööl olevatele ametnikele, sest nende töökoormus võib tõusta lahkujatest jäänud lisaülesannete tõttu (Tripod, 2022). Artiklis keskenduvad autorid korrektsiooni eriala lõpetanutele, sest nende väljaõpe on ajaliselt kõige pikem ja rahaliselt kõige kulukam ning eelduslikult võiksid nad asuda vanglasse tööle inspektor-kontaktisikuna, kus neil on keskne roll kinnipeetavate taasühiskonnastamisel. Korrektsiooni eriala lõpetanutele on ühelt poolt tagatud töökoht vanglas, aga teisalt on neil vangistusseaduse järgi kohustus pärast lõpetamist kolm aastat vanglateenistuses töötada või vastasel juhul peavad nad osa õppekuludest riigile hüvitama (Vangistusseadus, 2000).

Uuringu fookuses on korrektsiooni eriala omandanud ametnikud, kes on perioodil 2017–2022 töölt kolmeaastase töötamiskohustuse ajal vabatahtlikult lahkunud. Kirjeldatud sihtgrupi kogemusi pole autorite teada varem uuritud. Samas on probleem aktuaalne, sest korrektsiooni eriala nõudvad ametikohad, eelkõige inspektor-kontaktisikute töökohad, on osaliselt täitmata. Näiteks Tallinna vanglas, mis on Eesti suurim, on koosseisus 40 inspektor-kontaktisiku ametikohta ning 2022. a olid neist pooled täitmata. Ühtlasi on leitud, et korrektsiooni eriala kadettide hoiakud on juba õpingute ajal inspektor-kontaktisiku ametikohale asumise suhtes negatiivseks muutunud (Arak *et al.*, 2022). 2022. a korraldatud vanglateenistuse rahulolu-uuring näitas, et ametigruppide võrdluses on inspektor-kontaktisikute grupp kõige rahulolematum ning nende hulgas on kõige rohkem negatiivsete hoiakutega lahkujaid (37%). See on kriitilisim grupp, kes tõenäoliselt lahku ega soovita ka teistele organisatsiooni töökohana (Tripod, 2022). Samas ei esitanud justiitsministeerium Sisekaitseakadeemia 2018. a riiklikku koolitustellimust korrektsiooni erialale ja vastuvõttu ei korraldatud, sest vas-

tavad ametikohad olid vanglates täidetud ning ei nähtud võimalust kõigile lõpetajatele tööd pakkuda.

Eesti vanglate personaliteenistus kogub lahkumispõhjuste andmeid ning kuna uuringut kavandati koos teenistusega, siis olid need artikli autoritele kättesaadavad. Samas oli andmestik üldine ega võimaldanud teha järeldusi, sest nagu ka käesolev uuring kinnitas, ei soovi lahkujad oma tööandjale kõiki lahkumise tagamaid avada. Seetõttu oli oluline uurida, kuidas tegelikult tajuvad ja mõistavad neid põhjuseid ametnikud, kes töölt kolmeaastase töötamiskohustuse ajal lahkuvad. Fenomenograafiline uuring, kus anonüümsus oli tagatud, võimaldas Eestis esmakordselt senisest usaldusväärsemaid isiklikul kogemusel põhinevaid andmeid koguda.

Artikkel on jagatud kuueks osaks. Pärast sissejuhatust anname ülevaate korrektsiooni valdkonna tööjõu vabatahtliku volavuse uuringutest. Edasi selgitame fenomenograafilise uuringu meetodikat ning tutvustame uuringu tulemusi. Seejärel esitame tulemuste arutelu koos järelduste ja ettepanekutega ning kokkuvõtte.

## 1. TEOREETILINE KÄSITLUS

### 1.1. Tööjõu volavus

Tööjõu volavus viitab olukorrale, kui inimene lahkub töölt. Korrektsiooni valdkonna tööjõu volavuse uuringutes tehakse vahet **vabatahtlikul ja mittevabatahtlikul volavusel**. Vabatahtlikku tööjõu volavuse defineerimisel on põhitunnuseks, et lahkumise initsieerib töötaja ise (näiteks lahkumisavaldus, pensionile minek, vabatahtlik üleviimine) ning teisel puhul teeb seda asutus (näiteks vallandamine, sunnitud üleviimine, koondamine). Korrektsiooni valdkonnas on vabatahtlik lahkumine tavapärasem kui mittevabatahtlik ning seda seostatakse suurema kahjuga organisatsioonile, sest lahkuvad paremini hakkama saavad töötajad (Wells *et al.*, 2016, pp. 1558–1579). Kuigi uuringutes eristatakse, kas tegemist on lahkumiskavatsuse või lahkumisega – esimene neist on kognitiivne protsess, kus inimene mõtleb lahkumise peale, kuid ei pruugi lahkuda, ning teine on käitumuslik, kus inimene lahkub –, on tööjõu volavuse uurimisel kasutusel mõlemad lähenemised. Tihti pole usaldusväärsed lahkumispõhjuste andmed kättesaadavad ning sel juhul võib uurida ka lahkumiskavatsusi, sest lahkumiskavatsust peetakse lahkumise üheks ennustajaks (Lambert, 2006, pp. 57–83; Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268).

## 1.2. Tööraahulolu ja organisatsiooniline pühendumus

Vabatahtliku lahkumise ennustajad jagatakse teaduskirjanduses kahte suurde kategooriasse – esiteks töötajate demograafilised näitajad ja teiseks tööga seotud tegurid, mis hõlmavad endas ka selliseid kontseptsioone nagu tööraahulolu ja organisatsiooniline pühendumus (Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75). **Tööraahulolu** defineerimisel on kaks populaarsemat käsitlust: seda vaadatakse kas seisundi või tasemena. Tööraahulolu on afektiivne reaktsioon tööle või tulemusele, mis tuleneb tegeliku tulemuse võrdlusest oodatava, soovitud või ära teenitud tulemusega (Cook *et al.*, 1981; Cranny *et al.*, 1992). Tööraahulolu võib vaadata ka tasemena, mil määral inimestele meeldib oma töö (Cranny *et al.*, 1992).

**Organisatsioonilise pühendumuse** teoreetilisi käsitlusi on erinevaid, kuid enamik neist hõlmab vähemalt kolme peamist aspekti. Esimene on emotsionaalne pühendumus, mis viitab sellele, et töötaja soovib organisatsioonis töötada ja samastub organisatsiooni väärtustega. Teine on alalhoidlik pühendumus, mis on seotud organisatsioonist lahkumise tajutavate kuludega, kus töötaja jääb tööle, sest tal on vajadus nii toimida. Kolmas on normatiivne pühendumus, kus töötaja tunneb, et ta on moraalselt kohustatud tööle jääma (Meyer & Allen, 1991, pp. 61–89). Uuringus osalejatelt võib eeldada normatiivset pühendumust, sest neil on seadusest tulenev kolmeaastane töötamiskohustus.

On leitud, et tööga seotud tegurid, eriti rahulolu töö ja töökeskkonnaga, ennustavad lahkumist paremini kui individuaalsed näitajad, nagu vanlaametnike vanus, sugu või rass (Lambert & Hogan, 2009, p. 166; Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75). Ühtlasi on need dünaamilised muutujad, mida on organisatsioonil võimalik mõjutada (Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241) ning seetõttu on need käesoleva uuringu fookuses. Uuring keskendub tööraahuloluga seotud lahkumisteguritele töötamiskohustuse kontekstis ning valdkonna varasemate uuringute ülevaade on antud sellest vaatenurgast lähtuvalt. Eelnevad uuringud on valdavalt kvantitatiivsed, kvalitatiivseid lahkumiskogemuste süvauurimusi korrektsiooni valdkonna kirjandusest ei leia.

## 1.3. Korrektsiooni valdkonna varasemad töäjõu voolavuse uuringud

Viimastel aastakümnetel on korrektsiooni valdkonna teadusuuringutes laialt tõestust leidnud seisukoht, et rahulolematud töötajad lahkuvad töölt sagedamini kui nende rahulolevad töökaaslased (Jurik & Winn, 1987, pp. 5–25; Byrd *et al.*, 2000, pp. 69–93; Lambert, 2006, pp. 57–83; Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268; Lambert & Hogan, 2009; p. 166; Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241). Tööga rahulolu ja lahkumise seoseid uurides leiti, et mõni komponent mängis lahkumise juures eriti suurt rolli.

Esimesel kohal oli vähene tunnustus tehtud töö eest ja alles teisel kohal ebapiisav palk ja muud tasud. See leid üllatas uurijaid, sest eeldati, et suur tööjõu voolavus on seotud palgaga. Rahulolematust ja seetõttu ka lahkumist põhjustavad veel piiratud karjäärivõimalused, pärsitud loovus ja konflikt moraalsete väärtustega (Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268). On leitud, et võrdne kohtlemine, võimalus otsustes kaasa rääkida ning hea läbisaamine juhiga on lahkumise seisukohalt isegi olulisemad tegurid kui palk (Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241).

Juhtimine mõjutab tööstressi, töörahulolu ja pühendumust. Head juhtimistavad võivad vähendada läbipõlemist ja tööjõu voolavust (Griffin *et al.*, 2010, pp. 239–255). Mitmes uuringus on leitud, et tööalane autonoomia on korrelatsioonis töörahuloluga (Jurik & Winn, 1987, pp. 5–25; Lambert *et al.*, 2002, pp. 115–143; Lambert, 2004, pp. 208–227; Lambert *et al.*, 2009, p. 166) ja vanglaametniku sõltumatu tegutsemine oma pädevuse piires on rahulolu oluline komponent (Leip *et al.*, 2017, pp. 400–410). Seejuures on tööalane autonoomia vabaduse määra, mis on töötajatel oma tööalaste otsuste tegemiseks (Agho *et al.* 1993, pp. 1007–1027).

Olulised on ka suhted kolleegidega, sest rahulolematust kaastöötajatega on seotud tööjõu voolavusega (Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75). Kuulujuttude levitamine on üks põhilisi stressiallikaid kollektiivis ja omavahelisi pingeid tekitab ka süsteem, kus töötajaid tunnustatakse vaid pikaajalise töökogemuse eest (Cassiano & Ricciardelli, 2023, pp. 1–23).

Kõrge tööstressi tase on seotud aga tööjõu voolavusega (Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241). Tööstressi võivad suurendada ka suurenenud töökoormus ja oma töö tajumine ohtlikuna. Kui vanglaametnikud satuvad töökohal vägivalla ohvriks või näevad pealt kinnipeetavate vahelist vägivaldat, võib see põhjustada läbipõlemist, mis on omakorda seotud tööjõu voolavusega (Isenhardt & Hostettler, 2016, pp. 173–207; Ferdik & Hills, 2018, p. 1673).

Ühtlasi on organisatsiooniline pühendumus seotud tööjõu voolavusega korrektsiooni valdkonnas (Camp, 1994, pp. 279–305; Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75). Kui enamik uuringuid on pärit Ameerika Ühendriikidest, siis organisatsioonilist pühendumust on uuritud ka Eestis. Vanglates on kõige kõrgem alalhoidlik pühendumus, mis viitab sellele, et lahkumisega kaasneks suurem kahju kui jäämisest saadav kasu. Samas ei ole see organisatsiooni jäämise seisukohalt nii oluline kui emotsionaalne pühendumus (Viigimets, 2014). Sarnaselt on teised uurijad leidnud, et emotsionaalne seotus ehk soov jääda tööle on suurem motivaator kui vajadus jääda tööle. Samuti ei ole kohustus jääda tööle piisav takistus lahkumiskavatsuse tekkeks ja töölt lahkumiseks (Lambert *et al.*, 2015, pp. 135–156). Kui ametniku eesmärk ei ole kinnipeetavaid taasühiskonnastada, kuid vangla eesmärk see on, võib see ennustada lahkumist. Sellisel juhul

on rohkem lahkumiskavatsusega ametnikke nende hulgas, kes lähtuvad punitiivsest ideoloogiast ja usuvad, et nõustamine ei ole nende töö osa. Nende väärtussüsteem ei pruugi ühtida vangla omaga ning nad soovivad lahkuda (Ferdik & Hills, 2018, p. 1684).

Tööjõu voolavuse juures mängib rolli ka töötatud aeg, mida peetakse demograafiliseks näitajaks. Kuna selle uuringu puhul on kolmeaastane töötamiskohustus määrav komponent, on oluline seda aspekti käsitleda. Sisseelamisperioodil (kuni 1 aasta) ja karjääri varases faasis (1–4 aastat) mõjutavad töökeskkonnaga (juhtimise kvaliteet, kolleegide toetus, rolliselgus, organisatsiooniline pühendumus, ametnike turvalisus, töörahulolu, tööstress, töö- ja eraelu tasakaal) seotud tegurid lahkumiskavatsust rohkem kui karjääri hilisemates faasides. Esimese grupi puhul on eriti olulisel kohal juhtimise kvaliteet ja organisatsiooni toetus, ametniku enda pühendumus, tööstress, turvalisus töökohal ning töö- ja eraelu tasakaal. Teise grupi puhul muutub kaastöötajate toetus oluliseks lahkumiskavatsust mõjutavaks teguriks ja väheneb juhtimisega seotud mõju, mure oma turvalisuse ning töö- ja eraelu tasakaalu pärast. Ühtlasi leiti, et mida kõrgem on haridustase, seda tugevam on seos lahkumiskavatsusega eriti esimese nelja tööaasta jooksul, sest ametnikud tajuvad, et neil on võimalik ka mujal töötada. Organisatsiooniline pühendumus, eelkõige emotsionaalne pühendumus, on seejuures tegur, mis mõjutab lahkumiskavatsust läbi kogu karjääri (Griffin *et al.*, 2014, pp. 4–19). Sugudevahelisi erinevusi uurides on leitud, et organisatsiooniline pühendumus, juhtimise kvaliteet, kolleegide toetus ja turvalisuse küsimused on lahkumiskavatsuse seisukohalt tähenduslikud nii meestele kui naistele (Griffin *et al.*, 2020, pp. 332–354).

Kokkuvõttes võib öelda, et korrektsiooni valdkonnas organisatsioonilise pühendumise seisukohalt ei hoia töötamiskohustus ametnikku tööl kinni ja organisatsiooni jäämisel on kõige olulisem samastumine organisatsiooni väärtussüsteemiga. Ühtlasi mõjutavad töölt lahkumist kõige enam sellised töörahuloluga seotud tegurid nagu vähene tunnustus, ebapiisav palk, piiratud karjäärivõimalused, halvad juhtimistavad, pingelised suhted kolleegidega, vähene tööalane otsustusvabadus, suur töökoormus ning oma töö tajumine ohtlikuna.

## 2. METOODIKA

### 2.1. Uurimismeetodi valik ja põhjendus

Selles uuringus kasutasime uurimisstrateegiana fenomenograafilist lähenemisi, mis võimaldab kirjeldada ja analüüsida inimeste kogemuste sisu, teisisõnu, kuidas inimesed kogevad, tajuvad ja mõistavad neid ümbritseva maailma erinevaid nähtusi

(Marton, 1981 p. 177). Fenomenograafiline lähenemine on asjakohane viis uurimaks, kuidas töölt vabatahtlikult lahkunud ametnikud tajuvad ja mõistavad lahkumise põhjuseid läbi isikliku kogemuse. Sellisel juhul on tegemist teise astme vaatepunktiga. Seetõttu on jäetud kõrvale fenomenoloogiline lähenemine, mis keskendub esimese astme vaatepunktile ning mille abil kirjeldatakse maailma nähtusi üldiselt (Marton, 1981, pp. 180–181; Barnard *et al.*, 1999, pp. 213–214). Fenomenograafia põhineb eeldusel, et nähtusi tajutakse erinevalt, omistades ühele ja samale nähtusele erinevaid tähendusi. (Marton, 1981, pp. 184–185, 188; Barnard, *et al.*, 1999, p. 214; Åkerlind, 2012, p. 118). Fenomenograafilise uuringu tulemusena saadud tajutud maailma kirjeldused on vaadeldavad ühtse loogiliselt seotud tervikuna ja on aluseks inimeste mõtlemisviisi kirjeldamiseks konkreetsetes olukordades (Marton, 1981, pp. 191, 198). Igal uuringus osalejal võib olla oma arusaam teenistusest lahkumise põhjustest, mis baseerub isiklikul kogemusel; neid põhjuseid mõistetakse ja tõlgendatakse erinevalt. Uuritavate esitatud seisukohad ja arusaamad moodustavad tervikpildi ja loovad kogumina selgema käsituse, kuidas tajuvad korrektsiooni eriala lõpetanud ja teenistusest kohustusliku töötamise perioodi ajal lahkunud selle põhjuseid.

## 2.2. Valim

Uuringus kasutatud eesmärgipärase maksimaalse variatiivsusega valimi moodustamisel lähtusid autorid põhimõttest, et valimi koostamine eeldab infotihedate juhtumite määratlemist ja respondentide selekteerimist (Patton 1990, p. 169). Informatsioonirikkus ja uurija küsitlemis- ning analüüsi oskused on uuritavate arvust olulisemad (Patton 1990, pp. 184–185; Marshall, 1996, p. 523). Uurijad valivad respondendid lähtuvalt oma teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest uuritava nähtuse kohta, et esindatud oleks populatsiooni kõige tüüpilisemad esindajad. Nad peavad vastama kindlatele kriteeriumitele ja omama kogemusi konkreetsetes valdkonnas (Cohen *et al.*, 2018, pp. 218–219). Uuringu respondentide valikul lähtusid autorid kindlatest kriteeriumitest: korrektsioonialane haridus, töölt lahkumine töötamiskohustuse ajal. Usaldusväärsete tulemuste saamiseks võeti valimi moodustamisel arvesse ka maksimaalse variatiivsuse komponent, mille abil kindlustatakse andmete usaldusväärsus ja mitmekesisus, nende rakendatavus ja tõlgendamine (Anderson & Arsenault, 1998, p. 124). Variatiivsus on tagatud järgnevate tunnuste alusel: töötamine eri (Tallinna, Tartu ja Viru) vanglates, varieeruv erialane töökogemus, töötamine eri ametikohtadel töölt lahkumise ajal.

Valimi kavandamisel analüüsisime vanglateenistuse edastatud andmeid teenistusest lahkumise kohta ajavahemikul 2017–2021. Ulatuslikuma teabe saamiseks laienda-



sime ajalist kriteeriumit (kaasasime valimisse 2022. a lõpetanuid ja teenistusest lahkunuid). Valimis on 12 korrektsioonialase hariduse omandanud respondenti, kes on kolmeaastase töötamiskohustuse jooksul vabatahtlikult töölt lahkunud. Kõik respondendid vastavad ülalkirjeldatud tüüpiliste esindajate profiilile ja omavad tunnuseid valimi variatiivsuse tagamiseks. Valimi suurus on piisav tähendusüksuste loomiseks ja üldistuste tegemiseks.

### 2.3. Andmekogumine

Andmekogumise instrumendina kasutati poolstruktureeritud süvaintervjuid, et saada infot üksikisiku tunnete, arvamuste, hoiakute ja uskumuste kohta, mis põhinevad tema isiklikel kogemustel (Saldaña, 2011, p. 32). Tegemist oli kvalitatiivse teemaintervjuuga, kus alateemad on teada ning temaatilised küsimused eelnevalt sõnastatud, kuid intervjuude käigus otsustatakse, mida on otstarbekas küsida ja millal (Barnard, *et al.*, 1999, p. 222; Robson, 2002, p. 270). Intervjuu põhiteemaks oli vabatahtlik teenistusest lahkumine, mis on seotud teaduskirjanduses kajastatud töörahulolu teguritega, kusjuures küsimused olid koondatud kolme valdkonda: töökeskkonna, juhtimiskultuuri ja koostöökultuuriga seotud tegurid; intervjuu koosnes avatud temaatilistest küsimustest, et saada osalejatelt teada nende seisukohti ja arvamusi (Creswell & Creswell, 2018 p. 261). Enne intervjuu tegemist tutvustasime osalejale uuringu sisu ja selle eesmärgi ning eetilisi nõudeid, mis põhinevad vabatahtlikkuse ja konfidentsiaalsuse põhimõtetel ning hõlmavad nõusolekut ja informeeritust (Laherand, 2008, lk 156). Andmeid kogusime ajavahemikul alates 2022. a maist kuni 2023. a veebruarini, kokku tegime 12 intervjuud, suheldes respondentidega näost näkku. Helifailide täisautomaatseks transkribeerimiseks kasutasime Tallinna Tehnikaülikooli välja töötatud veebipõhist kõnetuvastussüsteemi ASR (Olev & Alumäe, 2022, pp. 409–421).

### 2.4. Andmeanalüüs

Andmeanalüüsi meetodina kasutasime kvalitatiivset sisuanalüüsi (Hsieh & Shannon, 2005, pp. 1279–1281) ning induktiivse, deduktiivse ja suunatud kodeerimise kombineerimist (Ezzy, 2002, pp. 84–94; Creswell & Creswell, 2018, pp. 257, 269–271; Soysal & Saruhan, 2023, p. 282).

Enne intervjuude lugemist määratlesime teooriast lähtuvalt teemad ehk tähendusüksused, seejärel omistasime tekstile koodid, millest hiljem moodustasid kategooriad (Larsson & Holmström, 2007, p. 57). Kategooriate struktureerimisel võtsime arvesse teemakohastes teoreetilistes allikates käsitletut. Kombineeritud kodeerimine võimal-

Tabel 1. Vanglateenistusest lahkumist põhjustanud tegurid (autorite koostatud)

Kategooriad	Alamkategooriad ja koodid
<b>Kategooria 1:</b> TÖÖKESK- KONNAGA SEOTUD LAHKUMISTEGURID	<b>Alamkategooria 1.1:</b> TÖÖ ISELOOM
	<b>Koodid:</b>
	1.1.1. Tööülesannete sisu
	1.1.2. Vastuolu ootuste ja tööülesannete sisu vahel
	<b>Alamkategooria 1.2:</b> TÖÖTINGIMUSED
	<b>Koodid:</b>
<b>Kategooria 2:</b> JUHTIMIS- KULTUURIGA SEOTUD LAHKUMISTEGURID	1.2.1. Töökoormus
	1.2.2. Töökorralduse paindlikkus
	1.2.3. Füüsiline ja vaimne heaolu
	<b>Alamkategooria 2.1:</b> INIMESEST HOOLIMINE
	<b>Koodid:</b>
	2.1.1. Märkamine
	2.1.2. Väärtustamine
	2.1.3. Tunnustamine
	<b>Alamkategooria 2.2:</b> KARJÄÄRIVÕIMALUSED
	<b>Koodid:</b>
	2.2.1. Tööalase arengu julgustamine
	2.2.2. Organisatsioonisisene liikumine
	2.2.3. Lubaduste täitmine
	<b>Alamkategooria 2.3:</b> ARVAMUSEGA ARVESTAMINE
	<b>Koodid:</b>
2.3.1. Ettepanekutega arvestamine	
2.3.2. Oma pädevuse piires otsustamine	
<b>Alamkategooria 2.4:</b> TAGASISIDE	
<b>Koodid:</b>	
2.4.1. Tagasiside igapäevasele tööle	
2.4.2. Tagasiside keerulistele olukordadele	
<b>Alamkategooria 2.5:</b> TOETUS	
<b>Koodid:</b>	
2.5.1. Toetuse tagamine sisseelamisel	
2.5.2. Toetuse tagamine igapäevases töös	
2.5.3. Toetuse tagamine keerulistes olukordades	
<b>Kategooria 3:</b> KOOSTÖÖ- KULTUURIGA SEOTUD LAHKUMISTEGURID	<b>Alamkategooria 3.1:</b> SUHTED KOLLEEGIDEGA
	<b>Koodid:</b>
	3.1.1. Meeskonnaliikmete vaheline usaldus
3.1.2. Kolleegide suhtumine	

dab analüüsida kogutud andmestikku erinevatest aspektidest lähtuvalt, toetudes teoreetilistele alustele; see tagab uuringu objektiivsuse ja usaldusväärsuse.

Fenomenograafilise uuringu põhimõtetest lähtuvalt analüüsiti intervjuusid, andmete redutseerimise käigus valiti välja tsitaadid, mis andsid vastuse uurimisprobleemina püstitatud küsimusele. Toetudes teaduskirjandusele ja tsitaatidele, moodustasime kolm peamist kirjelduskategooriat, mis esindavad konkreetset teemat, sama tähendusega kirjeldused koondasime ühe kategooria alla ja rühmitasime saadud väited tähendusüksusteks, moodustades alamkategooriad ja koodid (Laherand, 2008, lk 156).

Andmete kodeerimise käigus jõuti järelduseni, et valimi maht on piisav, kogutud andmed sisaldavad rikkalikku teabehulka, kuid esinenud on saturatsiooni ehk info küllastumust. Charmazi järgi lõpetatakse andmete kogumine, kui kategooriad on küllastunud: värske andmete kogumine ei tekita enam uusi teadmisi (Charmaz, 2006, p. 114). Kogutud ja analüüsitud andmestik võimaldab teha kvalitatiivseid üldistusi ja järeldusi uuritava probleemi kohta.

### **3. UURINGU TULEMUSED**

Uuringu eesmärk oli selgitada välja, kuidas korrektsioonilase haridusega teenistusest lahkunud ametnikud tajuvad ja mõistavad vabatahtlikult töölt lahkumise põhjuseid kolmeaastase töötamiskohustuse ajal. Kodeerimise tulemusena eristasime kolme põhikategooriat, milleks on (1) töökeskkonnaga seotud lahkumistegurid, (2) juhtimiskultuuriga seotud lahkumistegurid, (3) koostöökultuuriga seotud lahkumistegurid. Vt tabel 1.

#### **3.1. Töökeskkonnaga seotud lahkumistegurid**

Kategoorias on toodud välja, kuidas respondendid tajuvad ja mõistavad lahkumistegureid, mis on tingitud töökeskkondlikest mõjudest. Andmeanalüüsis eristus alamkategooriatena kaks lahkumispõhjuse allikat: töö iseloom ja -tingimused, mille järgi eristusid koodid. Tulemustest selgus, et peamiste lahkumist mõjutanud põhjustena on kogetud ülekoormust ja eksimishirmu.

## Töö iseloom

Üheks lahkumist põhjustavaks teguriks on toonud respondendid välja inspektor-kontaktisiku **tööülesannete sisu (kood 1.1.1)**. Nende arusaamade kohaselt on tööülesanded liiga laialivalguvad, hõlmavad sisult erinevaid valdkondi ja eeldavad võimet täita mitut ülesannet korraga. Ametnik peab olema suuteline vastama küsimustele viivitamatult. Mõned respondendid on märkinud, et dokumentide koostamise ja vormide täitmise suur maht ei võimaldanud piisavalt tegeleda taasühiskonnastamise kontekstis olulisema ülesande, kinnipeetavatega suhtlemisega. Intervjuudest on tulnud välja, et lahkumist on mõjutanud ametniku sisemine tõrge töösisu suhtes, nimelt tunneb ametnik ennast sisemiselt ärritununa, kui peab nõustama ja motiveerima kinnipeetavat.

Mulle ei meeldi nagu need asjad, kus ma pean üritama mingit inimest muuta või kuidagi mingit psühholoogi mängima. (R6)

Intervjuueeritavate arvamuste kohaselt on nende lahkumist mõjutanud ka **vastuolud ootuste ja tööülesannete sisu vahel (kood 1.1.2)**, mis ilmnevad töö iseloomuga seotud lõikudes. Olulisimaks vastuoluks on peetud olmeprobleemide lahendamist, mis sisuliselt ei eelda kõrgemal tasemel ettevalmistust. Küsitavaks muutub töö seotus õpitud erialaga, nõrgeneb huvi töö vastu, mille tulemusena tekib rahulolematust oma töö suhtes. Samuti on märgitud, et inspektor-kontaktisikuna olid nad kohustatud lisatööna tegema madalamat kvalifikatsiooni nõudvat järelevalvealast tööd, mille tõttu jäid põhiülesanded osaliselt tegemata, tõstes pinget ja rahulolematust.

Ma õpin kolm aastat, saan mingi normaalse, tegelikult väga hea hariduse ja mulle korrektsoon super meeldis sisekas (*Sisekaitseakadeemias – toimetaja märkus*), aga tekib selline tunne, kas päriselt, ma ütlen, et kolm aastat ... ja nõõpi kinni panna, nimesilte korraldada, et noh, selline nagu. Üldse selles mõttes ei pea tegelikult Sisekaitseakadeemia taustaga olema, et seal sokke viia. (R4)

Intervjuudes on toodud välja, et kohustus täita tööülesandeid, mis nõuavad kinnipeetavate sisutühjade, varjatult pahatahtlike pöördumiste lahendamist, tekitas rahulolematust. Lisaks ajakulule ei mõistetud, mis oli nende ülesannete täitmise eesmärk, see tekitas igavustunde ja rahulolematuse töö huvitavuse suhtes. Ametnikud ei tundnud ennast kasulikuna, eesmärgita tegevus ei pakkunud neile huvi.

Vanglas oli mingid teatud kolm kinnipeetavat, kes lihtsalt, hommikul läksid tööle ja sul oli kolm kolmsada avaldust. Võib-olla lihtsalt juriidilise poole pealt võiks olla võimalus sul nagu debiilsele avaldusele mitte vastust anda. (R9)

## **Töötingimused**

Intervjuudes osalenud on arvamusel, et liiga suur **töökoormus (kood 1.2.1)** ja sellega kaasnev pinge on töökohalt lahkumisel määrava tähtsusega. Teenistusse asumisel määratud ülesannete suur maht, nende mitmekesisus ja keerukus, kolleegidevaheline ebavõrdne tööjaotus on põhjustanud läbipõlemist. Pikaajaline ülekoormus ei võimaldanud tööülesandeid tähtaegselt täita ning tööülesanded kuhjusid.

Aga peale seda, kui mul hakkas töökoorem kuhjuma, ma enam ei jõudnud, ma hakkasin vaatama, nagu mis asju ära jätta /.../. Kohati nagu tekkis tunne, et kui inimesi ei ole, siis nagu noh, töökoormus on nii suur. Meie pidime tegema umbes neljakümne kliendiga nii-öelda tööd, et see nagu tekitas ka seda tunnetust, et saaks võibolla seal paremini neid töid jaotada. Ja siis lõpuks ma just mõtlesingi, et kaua ma ikka seda niimoodi teen. Võtsin selle asja kätte ja läksin /.../ ära. (R8)

Kriitilise tegurina töökohalt lahkumisel on respondendid tajunud **töökorralduse paindlikkusega (kood 1.2.2)** seonduvat. Paindlike töövormide puudumise tõttu ei võimaldatud ametnikel täita teenistusülesandeid väljaspool töökohta neile sobival ajal ja ruumis. Stressitekitavaks töötingimuseks on pidanud intervjueeritavad viibimist füüsiliselt kinnistes tingimustes, kus ametnik ei ole kättesaadav oma pereliikmetele ja puudub võimalus lahendada ootamatuid eraelulisi küsimusi. Ühtlasi tekitab kinnises keskkonnas töötamine psühholoogilist pinget ja ärevustunnet, mida võimendab keeld kasutada vangla territooriumil isiklike sidevahendeid.

See keskkond on ka sihuke nagu, ma ei tea, kõhedust tekitav ikkagi. Tegelikult ükskõik mis vanglates, mine sinna valveruumi sinna, see oli nagu, väga hästi ennast ei tunne tegelikult. See kuidagi, kuigi ma seda telefoni eriti ei näppinud, aga mul oli lihtsalt oluline, et kui mul vaja on, et ma saan helistada ja kui vaja, siis kõik saavad mind kätte, et ei ole seda, et ma kaksteist tundi olen nagu ise vangis. (R12)

Olulise lahkumist põhjustanud tegurina on intervjueeritavad tajunud **füüsilist ja vaimset heaolu (kood 1.2.3)** puudutavaid aspekte. Kinnipeetavate füüsilised ründed on tekitanud ametnikel hirmu elu ja tervise pärast ja põhjustanud ebatavalisuse tunnet vanglates keskkonnas viibimise ajal.

Oli see, et üks, üks härrasmees sülitas mulle näkku, kes oli AIDSis, see oli üks asi, riskin eluga siis mingisuguse raha eest, mis ei ole ka nagu noh, et see pole seda väärt. (R7)

Ühtlasi on intervjueeritavad märkinud, et vaimse pinge ja ärevuse põhjustajaks on olnud eksimishirm. Juhtide hinnangulise suhtumise tõttu ei julgetud tunnistada oma ebapädevust ja küsida abi. Eriti häirivaks teguriks on respondendid pidanud hirmu tööandja kontrolli ees.

Seal ikkagi see kontroll ülevalt poolt, noh pidev asi, /.../ siis mõtlesid, et lööd risti ette, et jumal hoia, et oleks kõik korras, eks ju. Noh, et see pinge tegelikult oli päris suur, et ikkagi sellepärast, et tulemused olid ju pidevalt kehvad, eks, siis kogu aeg, miks nii kehvad, /.../ kontaktide poole pealt on see, et noh, et siis kõik olid noh, ja kui keegi tegi hästi, siis ta toodi välja, et näed, tema ju saab, miks sina ei saa. Jah, see võibolla tekitab veel lisaks mingisuguseid pingeid, see on põhimõtteliselt olelusvõitluseks, eks ju, et kes teeb hästi, kes teeb halvasti. /.../. Nii oligi, et see on nagu selles suhtes vaimsele tervisele hakkas mõjuma. (R11)

### 3.2. Juhtimiskultuuriga seotud lahkumistegurid

Selle kategooria alla on koondatud intervjueeritavate kogemused, mis kirjeldavad juhtimiskultuuriga seotud lahkumistegurite mõistmist. Need kogemused jagunesid viie suure alamkategooria vahel, mille järgi eristusid koodid. Tulemustest selgus, et enim lahkumist mõjutanud teguriteks on peetud eri tasandite juhtide hoolimatut suhtumist, arenguvõimaluste piiramist ja toetuse puudumist.

#### *Inimesest hoolimine*

Intervjueeritavate arvamuste kohaselt ei olnud tööandja **märkamine (kood 2.1.1)** soovitud tasemel, sest ametnikud ei tajunud juhtide hoolivust. Tihti ei tundud huvi alluva probleemide vastu, ei märgatud muutusi ametniku meeleolus, ei pööratud tähelepanu inimese vaimsele kurnatusele. Samuti on juhtumeid, kus juhid on suhtunud ükskõikselt ametniku tervisehäiretesse, mis olid tingitud personalinappusest tingitud ülekoormusest. Ülekoormuse tõttu tekkinud läbipõlemine on jäänud märkamata ja tegemata asju lahendati sisekontrolli abil. Juhtide hoolimatu ja ükskõikne suhtumine oma alluvatesse, sealhulgas nende läbipõlemiseelse seisundi märkamata jätmine, on mänginud rolli töölt lahkumisel.

Kolleeg märkas, et ma olen kohutavalt kõhnaks jäänud. Aga ta oli ainukene /.../ mingi hetk küsiti ka, miks sa siis nagu läheks ja mõtlesin, et noh, tegelikult vot tervis on niimoodi, aga seda /.../ et see on sinu enda probleem, /.../ ise oled nii nõrk, sest sa võibolla siis ei sobigi siia. (R3)

Paljudes intervjuudes on **väärtustamise (kood 2.1.2)** teema tekitanud pigem negatiivseid emotsioone. Ametnikud ei tundnud, et neid hoitakse, ei tundnud ennast teenistusele kasulikuna, esile on kerkinud ka ebavõrdse kohtlemise probleem, kus inimene tundis ennast vähem väärtustatuna kui teised ametnikud.

Tundub, et need juhid ei ole nagu väga juhtimisoskustega võibolla, sageli pannakse keegi seal üksuse juhiks, kes lihtsalt on kontaktina hästi tööd teinud, ta ongi tark aga mingitest

suhtlemisoskustest ja sellest jääb nagu puudu, et seda mingit hoidmise, väärtustamise tunnet inimestel ei ole seal nagu, teedki muudkui ületunde, tööd on palju ja kui julged kurta, siis noh, ma ei tea, mulle lihtsalt on öelnud, et siis juht on öelnud, et kui ei meeldi, mine ära ja noh niimoodi. (R6)

Intervjueeritavad on toonud välja, et vanglateenistuses ei suhtuta stressis töötajasse hoolivalt ja toetavalt, vaid nende üle naerdakse ja neid naeruväärustatakse, et ametnik ei ole piisavalt tugev. Intervjuudes osalenud on rõhutanud, et väärtustatakse teiste saavutusi, rõhutades hätta jäänud ametniku saamatust. Uuringus osalenud on väitnud, et on kogenud vähest **tunnustamist (kood 2.1.3)**. Ametnikud ei saanud oodatud tunnustust tehtud töö eest, mis tähendas neile, et nende panus organisatsiooni ei ole oluline ja neid ei väärtustata. Paljud juhid on olnud seisukohal, et kiita ega tunnustada ei ole vaja.

Sellist mingit tunnustamist või noh, isegi seda positiivset tagasisidet või isegi negatiivne tagasiside jaa, jaa, et sa teaks nagu mida teisiti teha või kuhu nagu rohkem tähelepanu rõhutada, et seda nagu ei olnud. (R5)

### ***Karjäärivõimalused***

Intervjuudest on tulnud välja, et **töölase arengu julgustamist (kood 2.2.1)** ei ole juhid pooldanud. Ametnikud tundsid ennast inspektor-kontaktisikuna lõksus, arenguvõimalusi piirati ning äärmuslikel juhtumitel keelati isegi ametikohalt lahkuda.

Ma ei saa öelda, et keegi käskis mind, aga, aga nagu lõigati ära kogu aeg tiivad nagu tahtsid midagi muud teha ja kogu aeg öeldi, et kuule, et ei saa. Näiteks mina kontaktisikuna tahtsin siis olin huvitatud laskmistrennides käimisest, et aga siis mulle öeldi niimoodi, et kontaktisikutel ei ole mõtet seda ressursi raisata, nagu, et ma ei pea lasketrennides käima. Soovin relva, aga palun, siin on MI ( *motiveeriv intervjuerimine – autorite märkus*). (R4)

Arenguvõimaluseks peetud **organisatsioonisisest liikumist (kood 2.2.2)** on respondendid hinnanud vähetõenäoliseks. Intervjueeritavad on tajunud, et juhid ei olnud valmis ametnikele motiveerivaid enesearenguvõimalusi pakkuma, on eiranud töötaja soovi proovida oma võimeid samal tasandil, kuid teises ametis. Võimalused kasutada oma erialaseid teadmisi ja õppida töö kaudu uusi asju olid piiratud, kuna juhid seda ei pooldanud.

Ja siis viimane nii-öelda asi, mille pärast ma lõpuks otsustasin ära, oli see, et meile öeldi konkreetselt välja direktori poolt, et üksuste vahel mitte mingeid liikumisi ole, et kui tahad kuskile mujale minna, siis ei saa, et lihtsalt pead oma tööd ära kannatama. (R8)

Organisatsiooni üksuste vaheline roteerumine ja ametiredelil ülespoole liikumine on sõltunud „õigesse“ gruppi kuulumisest või läbisaamisest kõrgel ametipositsioonil ametnikega.

Mõne intervjuueeritava sõnul on lahkumise kindlaks põhjuseks olnud **lubaduste täitmisega (kood 2.2.3)** seotud olukorrad. Esialgelt on juhid toetanud ametnikku liikumist teisele ametipositsioonile samal või kõrgemal tasandil, kuid tegelikult jäeti lubadus korduvalt täitmata. Taunitavaks on respondendid pidanud olukorda, kui otsusest enda kohta on nemad saanud teada kolmandatelt isikutelt, mitte lubaduse andnud juhilt.

Ühesõnaga rääkisin, et tahaks nagu kohta vahetada, et nagu siin süsteem nagu töötab, kõik on nagu hästi. Tundsin ka, et nagu midagi juurde õppida ei ole, tahaks nagu võibolla mõned alluvad saada endale, teha nagu kuskil mingis muus liinis mingit tööd, et tõusta kõrgemale /.../ sai räägitud, öeldi, et põhimõtteliselt saab küll. Aga midagi läks niimoodi, et öeldi, et tõmbame praegu pidurit /.../. Noh, seal oli see teema /.../ et otsiti minu kohale uut inimest, aga ei leitud ja siis mind hoiti nii öelda vägisi kinni selle koha peal, ei lubatud mul liikuda. (R10)

### ***Arvamusega arvestamine***

Intervjuudest on tulnud välja, et ametnikule on tähtis, et tema **ettepanekutega** nii töö sisu kui ka korralduse osas **arvestatakse (kood 2.3.1)**. Tegelikult on enamik uuringus osalenuid tajunud vastupidist – nende arvamust ega ettepanekuid ei peetud olulisteks, lähtuti vaid juhtide arvamusest ning otsuseid oma alluvatele ei põhjendatud. See tekitas olukorra, kus oli turvalisem jätta ettepanekud enda teada, vältimaks juhtide meelepaha.

Kui juht ütleb midagi, siis ta peaks nagu arvestama ka sellega, et kollektivism on inimene, kellel võibolla ei meeldi ja kes võib midagi öelda, kes võib nagu pakkuda midagi muud ka välja, et teha seda näiteks niimoodi. Aga kui juht on selline, kes ei aktsepteeri nagu alluvate arvamust absoluutselt, siis noh, see on kindlasti halva omadusena kirja, nagu Nõukogude Liit, noh. (R9)

Võimalust **otsustada oma pädevuse piires (kood 2.3.2)** on pidanud kõik intervjuueeritavad olulise tähtsusega küsimuseks. Respondendid on kogenud olukordi, kus juhtide domineeriva juhtimisstiili tõttu ei võimaldatud ametnikel oma pädevuse piires kinnipeetavate taasühiskonnastamise protsessi juhtida. Piiratud võimalused langeda iseseisvaid otsuseid ja vähene kaasatus otsustesse on pärssinud pühendumist ja innukust. Ühtlasi valmistas raskusi olukord, kus eri tasandite juhtidelt tulid erinevad suunised.



Aga tegelikult praegu on ju niimoodi, et üksuse juht ütleb, et noh, et annab tervele üksusele korralduse ja siis sina oledki seal justkui see, kes laveerib seal nii öelda enda üksuse juhi vahel samas kinnipeetavate soovide vahel ja siis samas veel mingi /.../ soovide vahel ja siis /.../ soovide vahel ja siis veel mingid meetodid ütlevad sulle ka midagi. Siis sa oledki justkui tuulelohe seal. Noh, ma ei tea, tegelikult kontaktisikule on vaja palju rohkem võimu, autoriteeti, autonoomsust, et ta saaks tegutseda. Et ma saakski taasühiskonnastada inimesi, mitte see, et ma viin siis erinevate institutsioonide selliseid eesmärke täide. (R4)

### **Tagasiside**

Intervjuudest on selgunud, et **tagasiside igapäevasele tööle (kood 2.4.1)** on kõigile uuringus osalenutele tähtis, sest see on vajalik oma töö paremaks tegemiseks. Respondendid on kurtnud selle üle, et juhtide antav tagasiside on pigem üldist laadi, kuid vajadus on personaalse tagasiside järele. Samuti ei oldud rahul tagasiside andmisega kirjalikus vormis, kasutades selleks ühiseid elektroonilisi suhtluskanaleid. Üksikud respondendid on rõhutanud, et halva soorituse eest olid vahetud juhid altimad andma kohe negatiivset tagasisidet, tehes seda jõuliselt ja kõrgendatud hääletoonil.

Negatiivset tagasisidet see väga ruttu ja väga jõuliselt, karjumine töötaja peale pole kunagi okei. Et ma oleks saanud aru siis, kui oleks rahulikult räägitud. (R1)

Lisaks tagasisidele, mida annavad juhid igapäevastele töösooritustele, on intervjuueritavad vajanud märkimisväärselt rohkem **tagasisidet keerulistele olukordadele (kood 2.4.2)**. Intervjuueritavad on toonud esile, et tagasiside keerulistes töösituatsioonides on hädavajalik, sest sellest sõltuvad nende edasised tegevused. Tagasiside andmata jätmine tekitab töötajal teadmatuse ja ebakindluse tunnet, kahtlust oma võimetes ja eksimishirmu. Taunitavaks peeti olukorda, kui tagasisidet ootamatult tekkinud keerulisele olukorrale saadi kinnipeetavate käest, mitte oma vahetult juhilt.

See menetlus käis nii prokuratuurist läbi kui ka tsiviilkohtust, et aga mingit tagasisidet nagu sellele ma ei saanud /.../. Vahepeal küsiti mingeid täpsustavaid asjaolusid ka juhi poolt, aga nagu mingit tagasisidet, et nagu sa tegid kõik õigesti ja nii edasi, pole saanud /.../ ma pigem rohkem kuulsin selle käigust kinnipeetavate käest. (R2)

Ühtlasi on respondendid pidanud töömotivatsiooni häirivaks asjaoluks, kui ametniku tegutsemise hindamisel keerulises olukorras – kusjuures ametnik pole eelnevalt läbinud vastavat ettevalmistust – piirduakse napisõnalise negatiivse tagasiside andmisega, selgitamata esinenud puudusi ja vigu.

Ma ise küsisin, mis toimub. Öeldi, et ei olnud midagi head. Sellega asi piirdus, ma ei saanudki seda tagasisidet. (R7)

## Toetus

Suure arendamist vajava teemana on toonud respondendid välja **toetuse tagamist sisseelamisel (kood 2.5.1)**. Intervjueeritavate arvamuste kohaselt ei ole neile pärast teenistusse asumist vajalikku sisseelamist hõlbustavat toetust pakutud. Märgiti, et alguspäevil on tugistruktuuri puudumine raskendanud nende tööelu märkimisväärselt, arusaamatusi on tekitanud alluvuse küsimus, orienteerumine nüansirikas töös ilma juhendaja või mentorita on olnud komplitseeritud ja põhjustanud ebakindlust, hirmu, ärevust ja soovi otsida uut tööd.

Minul oli küll selline tunne, et ma läksin tööle ja visati kohe nagu sügavas otsas vette ja noh uppuma. Ikka on vaja kedagi, kelle käest küsida, sest et vanglate metoodikad on natukene siiski erinevad, et seal tööalaseid nüansse sa ei saa teada, kui sa tuled tööle koolist. (R1)

Enamik uuringus osalenud respondente ei ole teenistuses oleku ajal tunnetanud, et neid oleks piisavalt toetatud, kuigi juhi **toetuse tagamine igapäevases töös (kood 2.5.2)** on neile alluvate sõnul vajalik ja oleks kutsunud neis esile positiivseid tundeid ja usaldust kogu organisatsiooni vastu. Intervjueeritavad on pigem tajunud mittetoetavat suhtumist, nad ei julgenud juhtidega jagada oma töömuresid ega küsida nõu, kartes juhi meelepaha ja valestimõistmist, millele võis järgneda distsiplinaarmentluse algatamine ja karistuse määramine. Tunnustava ja väärtustava suhtumise asemel on mõni respondent tajunud, et teda alandatakse ja ollakse ta probleemide suhtes ükskõiksed.

**Toetuse tagamine keerulistes olukordades (kood 2.5.3)** käsitleb antud uuringu kontekstis olukordi, kus teenistusülesandeid täitnud ametnikud on langenud füüsiliste rünnakute ohvriks ja vajanud juhi tuge ja toetavat suhtumist tekkinud vaimse traumaga toimetulekuks. Kriitilises olukorras juhi toetusest ilmajäämine on ametnikus tekitanud stressi ja lahkumismõtteid.

Siis seal ma sain ilmselt hingelise trauma ja peale seda see üksus tundus minu jaoks päris jube /.../. Mis ma juhi käest sain, ma täpselt ei mäletagi, kuidas, kas me väga vestlesime sel teemal. Ma läksin tema juurde ja ütlesin, et mul on nagu, et ma ei tunne selle asja pärast ennast hästi, et kas ma võiksin ühe päeva vabaks võtta. Ma siis ühe päeva ei pidanud tööl käima või paar päeva vist. /.../ Ja muud ei oldki, siis ma tulin tagasi /.../ iga kord, kui ma tööle tulin ma olin nii pinges ja värisisin. (R12)

### 3.3. Koostöökultuuriga seotud lahkumistegurid

See kategooria hõlmab intervjueeritavate seisukohti ja arusaamu koostöökultuurist ja selle mõjust lahkumisotsuse langetamisele. Andmeanalüüsis eristus alamkategooria suhted kolleegidega, mille alla on koondunud kaks üksteisest selgelt eristatavat koodi. Olulisteks aspektideks töölt lahkumise kasuks otsustamisel on peetud kolleegide halba suhtumist ja pingelist tööõhkkonda.

## **Suhted kolleegidega**

Kõige keerulisemaks ja väljakutserohkemaks valdkonnaks on pidanud intervjuueeritavad **meeskonnaliikmete vahelise usalduse (kood 3.1.1)** teemat. Paljude ametnike arvates on lahkumise peamiseks põhjuseks olnud usalduse ja inimlikkuse puudumine meeskonnas, mis ei võimalda ennast tunda vabalt ja turvaliselt. Mõned respondendid on kannatanud kolleegide kadeduspuhangute käes, üksustes on soositud kuulujuttude levitamist. On esinenud olukordi, kus isiklike suhete tõttu muutus tööõhkkond talumatuks, see omakorda raskendas töö tegemist ja vähendas rahulolu tööga. Organisatsioonisiselt on üksustevahelise koostöö tegemine olnud taunitav või hoopis keelatud. Mõned respondendid on toonud välja, et tööpäeva parem osa oli suhtlemine kinnipeetavaga.

Seal läks minu meelest see asi kuidagi jube sihukeseks üksteisele ärapanemiseks ja sa pead ise ka ennast nagu teadma, et kas ta tahad muutuda ka kibestunuks ja ollagi siuke, kes noh ainult oma tagumikku kaitseb. Et noh nii suur press, et see inimene näiteks ei saa seal tööd teha, ta tahaks, mitte ta ei taha tööd teha, vaid lihtsalt, et talle ei meeldi selline õhkkond, *push'imine*, kogu aeg siuke, et nagu istud nagu nõelte otsas. Noh, et see ei ole nagu tervislik. No kui sul on päevas, sa lähed koju ja mõtled, et okei, sul kõige positiivsemad suhtlemised päeva jooksul olid kinnipeetavatega, see ei ole okei. (R3)

Muutusi vajavaks aspektiks on pidanud respondendid **kolleegide suhtumist (kood 3.1.2)**. Intervjuueeritavate arvamuse kohaselt on kolleegide negatiivne suhtumine oma meeskonnaliikmesse halvanud meeskonna ühtset toimimist. See on tihti aset leidev nähtus vangla keskkonnas ja on määravaks põhjuseks teenistusest lahkumisel.

Kui sa paistsid millegagi silma, sind tõmmati alla kohe, nagu nende vanemate olijate poolt. Et reaalselt oligi see, et ma läksin teise üksusesse, eks ju, selle juhiga meil koostöö oli nagu väga hea. Ta hakkas mind usaldama, määrama mulle ülesandeid, ilma et ta ütleks teistele kontaktidele, kes teda varem asendasid ja see tekitas nii palju paksu verd, et mina sain selle rahe endale kaela, mulle helistati, karjuti, söimati mind, see oli nagu löök. (R11)

Respondentide sõnul on esinenud olukordi, kui juhi toe ja tähelepanu pärast konkureerides kaevatakse oma kolleegi peale ja räägitakse teisi taga. Selle tulemusena muutus töökeskkond mürgiseks, põhjustas pingeid ja soovi töölt lahkuda.

Ja noh, siis ongi, et noh, pannakse kogu aeg puid alla, et siis sa nagu ei saa seda tööd teha nii, nagu sa tahaksid. Ja vot see kohutavalt väsitav, /.../ sa pead otsustama, kas sa tahad nagu teha selle negatiivse, enda jaoks negatiivse muutuse ja muutuda selliseks teistsuguseks. Või siis, kui sa näed, et midagi ümbert ei muutu, siis sa pead ära minema. (R3)

## 4. ARUTELU

Uuringust selgus, et üheks korrektsiooni haridusega ametnike lahkumist mõjutavaks teguriks töötamiskohustuse ajal on inspektor-kontaktisiku **töö iseloom**. Ametnikult oodatakse, et ta oleks ühelt poolt nõustaja ja toetaja, teisalt aga menetleks rikkumisi. Uuringus osalejad pigem eelistasid kas ühte või teist rolli täita ning ennast menetlejaks pidades oli raske taasühiskonnastavat rolli võtta. Vabatahtliku lahkumise potentsiaalne ennustaja võib olla see, kui ametniku eesmärk ei ole taasühiskonnastada, aga vangla eesmärk see on (Ferdik & Hills, 2018, p. 1684). Väärtussüsteemi ühtimine on seotud organisatsioonilise pühendumusega, mis omakorda mõjutab tööjõu voolavust korrektsiooni valdkonnas (Camp, 1994, pp. 279–305; Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75). Uuringud näitavad, et emotsionaalne seotus organisatsiooniga või selle puudumine mõjutab töölt lahkumist kogu karjääri kestel (Griffin *et al.*, 2014, pp. 4–19). Lahkumisega seotud kulude kalkuleerimine (nt lahkumine madalamale palgale, lahkumine ilma alternatiivse tööpakkumiseta) või kohustus jääda tööle ei ole piisav takistus, ennetamaks lahkumiskavatsuse teket ja töölt lahkumist (Viigimets, 2014; Lambert *et al.*, 2015, pp. 135–156). Uuringus osalenutel oli kohustusliku komponendina organisatsiooniline pühendumus ning see ei takistanud neid lahkumast isegi juhul, kui tuli hüvitada õppekulud, mille summa võis ulatuda mitmetesse tuhandettesse eurodesse.

Vanglateenistuse üks peamisi eesmärke on kinnipeetavate taasühiskonnastamine ning kui korrektsiooni lõpetanutelt oodatakse tööle asumist inspektor-kontaktisikuna, tasuks õppurite värbamisel pöörata tähelepanu inspektor-kontaktisiku töö olemusele ja kandidaadi sobivusele nõustajarolli. Kui korrektsiooni kõrgharidust nähakse eeldusena, et töötada vanglasüsteemis teistel kõrgharidust nõudvatel ametikohtadel, tuleks kaaluda õppekavas spetsialiseerumise võimalust kas kinnipeetavate taasühiskonnastamise alasele nõustamisele või õiguskulekale lahendamisele. Spetsialiseerumise võimaldamine eeldab tänasest suuremat arvu õppijaid, samuti muudab see ametnikevahelise tööülesannete jagamise ja nende äraolekul asendamise keerukamaks.

Tähelepanu väärivaks teguriks lahkumise põhjuste uurimisel on intervjueeritavate arvamuste kohaselt ka **vastuolu ootuste ja tööülesannete sisu vahel**. Rahulolematust põhjustavad olukorrad, kui inspektor-kontaktisikuna töötavad ametnikud peavad tegema madalamat kvalifikatsiooni nõudvat järelevalvealast tööd või tegelema ülesannetega, mis seavad nende jaoks töö mõttekuse kahtluse alla. Uuringu autorite arvates on see juhtimispõhimõtte ja ressursside kasutamise küsimus, et erialase kõrgharidusega ametnik teeks erialast tööd ning valvurite puuduse leevendamiseks kasutatakse alternatiivseid meetmeid.

**Töötingimustega** seotud lahkumistegurite juures tõid uuringus osalenud välja, et liiga suur töökoormus ja sellega kaasnev pinge on töökohalt lahkumisel määrava tähtsusega. Suurenenud töökoormus aga suurendab tööstressi (Ferdik & Hills, 2018, p. 1673) ja kõrge tööstressi tase on aga seotud tööjõu volavusega (Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241). Uuringu autoritele teadaolevalt püüab vanglateenistus sellele probleemile lahendusi leida.

Olulise lahkumist põhjustanud tegurina on toodud **füüsilist ja vaimset heaolu** puudutavaid aspekte. Füüsiline rünne on tekitanud hirmu elu ja tervise pärast ja põhjustanud ebaturvalisuse tunnet töökohal. Ka uuringud näitavad, et vanglaametnikel, kes satuvad töökohal vägivalda ohvriks, võib see põhjustada läbipõlemist, mis on omakorda seotud tööjõu volavusega (Isenhardt & Hostettler, 2016, pp. 173–207). Füüsiline rünne on ametniku jaoks väga keeruline olukord, mille järel oleks vaja ka **juhi toetust**, mida uuringus osalenud enda kogemuse kohaselt ei saanud. Uuringu autorid teevad ettepaneku, et vanglateenistus töötaks välja süsteemse lähenemise ja annaks juhtidele ja töötajatele vajalikud oskused, kuidas vahetult ja ka pikemaajaliselt toetada ründe ohvriks sattunud ametnikku.

Vaimse pinge põhjustajaks on olnud **hirm eksida** ning hirm kontrolli ees. Samas on juhtide antav **tagasiside** pigem üldist laadi, kuid vajadus personaalse ja sisulise tagasiside järele on suur nii igapäevases töös kui ka keerulistes olukordades. Ebaõnnestunud soorituse eest on tagasiside kiirem tulema kui oodatud soorituse korral ning sel juhul on tagasiside pigem jõuline ja negatiivne, mitte konstruktiivne ja edasiviiv. See on tekitanud olukorra, kus pole julgetud jagada juhtidega oma töömuresid ega küsida nõu, kartes juhi meelepaha ning võimalikku distsiplinaarmenetluse algatamist. Lõppkokkuvõttes suurendab see tööstressi ja läbipõlemise riski ning võib põhjustada lahkumist (Leip & Stinchcomb, 2013, pp. 226–241). Turvalisus töökohal, juhtimise kvaliteet ja tööstress on eriti olulised faktorid karjääri algusaastatel ja eriti just alla aasta töötanud inimeste puhul (Griffin *et al.*, 2014, pp. 4–19). Seetõttu on tähtis pöörata tähelepanu **toetusele sisseelamisperioodil**, mida uuringus osalejad paraku ei kogunud. Vanglateenistusel on käimas uue töötaja sisseelamisprogrammi arendus, kus tasuks arvesse võtta, et alla aasta töötanud ametnikud vajavad erilist tähelepanu.

Uuringus on kaardistatud ka teised juhtimiskultuuriga seotud lahkumistegurid, sest juhtimine mõjutab tööstressi, töörahulolu ja pühendumust. Hea juhtimispraktika võib vähendada läbipõlemist ja tööjõu volavust (Griffin *et al.*, 2010, pp. 239–255). Olulisel kohal on **inimestest hoolimine** ning ka uue vanglateenistuse strateegia kohaselt on üheks väärtuseks inimlikkus (Justiitsministeerium, 2023). Siinkohal on oluline märkida, et uuringus osalejad töötasid ajal, kui kehtisid teised väärtused. Uuringus osalenud ei tundnud juhtide hoolivust, sest puudus isegi **märkamine** – ei tundud huvi

alluva probleemide vastu, ei märgatud muutusi töötaja meeleolus ja ei pööratud tähelepanu vaimsele kurnatusele. Ühtlasi esineb juhtumeid, kus juhid on suhtunud ükskõikseltselt terviseprobleemidesse, mis olid tingitud personalinappuse tõttu tekkinud ülekoormusest. Ametnikud ei tajunud, et neid **väärtustatakse**, ei tundnud ennast teenistusele kasulikuna või seda, et neid teiste ametnikega võrdselt koheldakse. Uuringus osalenud on kogenud vähest **tunnustamist**, mis tekitas tunde, et nende panus ei ole organisatsiooni jaoks oluline ja neid ei väärtustata. Samuti tajusid nad, et nende juhid ei ole pidanud kiitmist ja tunnustamist oluliseks. Tööraahulolu ja lahkumise seoseid uurides on leitud, et vähene tunnustus tehtud töö eest on lahkumise seisukohalt kõige määramav (Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268).

Rahulolu suurendavad ka **karjäärivõimalused** organisatsiooni sees ja võimalused tööalaseks arenguks. Uuringus osalenud tajusid, et nende **töölalast arengut ei julgustatud**. Ametnikud tundsid ennast inspektor-kontaktisiku ametis justkui lõksus, arenguvõimalusi piirati ja ekstreemsematel juhtudel keelati isegi ametikohalt lahkuda. Enamik intervjueeritavaid on pidanud **organisatsioonisisese liikumise võimalust** piiratuks just juhtide seisukohtadest tulenevalt. Oli ka olukordi, kus esialgu toetati ametniku liikumist teisele ametipositsioonile, kuid tegelikult **jäeti lubadus korduvalt täitmata**. Piiratud karjäärivõimalused põhjustavad rahulolematust ja seetõttu ka lahkumist (Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268).

Juhtimiskultuur on seotud ka **arvamuste arvestamise** ja võimalusega **otsustada oma pädevuse piires**. Uuringus osalenud on kogenud olukordi, kus nende arvamust ega ettepanekuid ei peetud oluliseks, sest ainuõige oli vaid juhi arvamus ning seda ei pidanud alluvatele isegi põhjendada. Võimalust otsustada oma pädevuse piires on pidanud kõik intervjueeritavad väga piiratuks ning see on mõjutanud nende lahkumistsust. Erialal omandatud teadmised võimaldavad teatud piirides iseseisvalt tegutseda, otsustada ja vastutada, kuid vanglasisesed töösuunised seda ei lubanud. Samas vanglaametniku sõltumatu tegutsemine oma pädevuse piires on rahulolu oluline komponent (Leip *et al.*, 2017, pp. 400–410). Rahulolematust ja seetõttu ka lahkumist põhjustavad pärsitud loovus ning vastutuse puudumine (Udechukwu *et al.*, 2007, pp. 247–268).

**Koostöökultuuriga seotud lahkumistegureid** uurides selgus, et **suhted kolleegidega** on tekitanud palju pingeid ja rahulolematust. Oluliseks põhjuseks töölt lahkumisel on **meeskonnaliikmete vahelise usalduse** puudumine, sest liigselt võisteldakse enda hea positsiooni pärast juhi silmis, mustatakse kolleege, levitatakse kuulujutte või on suhted tööl läinud isiklikul tasandil pahatahtlikuks. Rahulolematust kaastöötajatega on seotud tööjõu voolavusega (Minor *et al.*, 2011, pp. 58–75) ning kõige rohkem tööstressi põhjustavad kuulujuttude rääkimine ja ebaõiglane soosimine (Cassiano &

Ricciardelli, 2023, pp. 1–23). Kaastöötajate toetus muutub eriti oluliseks lahkumiskavatsust mõjutavaks teguriks karjääri varases faasis pärast esimest sisseelamisaastat (Griffin *et al.*, 2014, pp. 4–19).

Juhtimis- ja koostöökultuuriga seotud teemad on vanglateenistusel päevakorras ning uuringu tulemusi on vanglate personaliteenistusega jagatud. 2023. a loodi uus vanglateenistuse strateegia, kus kesksel kohal on töötajatest hoolimine, arengu julgustamine, töötajate kaasamine otsustamisse ning toetava õhkkonna loomine. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks uuendatakse vanglateenistuse juhtimispõhimõtteid, korraldatakse juhtidele regulaarselt arenguseminare ning mõõdetakse töötajate rahulolu ja kogutakse tagasisidet juhtide töö kohta.

## KOKKUVÕTE

Korreksiooni valdkonna vabatahtlikult lahkunud tööjõu uuringutes jagatakse lahkumise ennustajad kahte suurde kategooriasse – esiteks töötajate demograafilised näitajad ja teiseks tööga seotud tegurid. On leitud, et tööga seotud tegurid, eriti just rahulolu töö ja töökeskkonnaga, ennustavad lahkumist paremini kui individuaalsed näitajad. Seetõttu keskendub tehtud empiiriline uuring eelkõige töörahuloluga seotud teguritele vabatahtliku lahkumise kontekstis. Autorid uurisid, kuidas tajuvad vabatahtlikult vanglaga teenistussuhte lõpetanud ametnikud lahkumispõhjuseid, ning uuringust selgus, et need on seotud ametnike töörahulolu komponentidega ja moodustavad kolm põhivaldkonda: töökeskkonna, juhtimiskultuuri ja koostöökultuuriga seotud tegurid. Uuringu tulemustest nähtub, et peamisteks töökeskkonnaga seotud lahkumisteguriteks on ülekoormus ja eksimishirm. Juhtimise vallas on lahkumisotsust enam mõjutanud teguriteks peetud eri tasandite juhtide hoolimatut suhtumist, arenguvõimaluste piiramist ja toetuse puudumist. Koostöökultuuri valdkonnas on olulisteks aspektideks töölt lahkumise kasuks otsustamisel toodud kolleegide halba suhtumist ja pingelist tööõhkkonda. Üldjuhul on töölt vabatahtliku lahkumise põhjusteks mitme teguri ja asjaolu koosmõju, kuid eriti tähelepanu väärivateks ja muutmist vajavateks peetakse tegureid, mis puudutavad kollegiaalsete suhete aspekte. Edasised uuringud võiksid keskenduda ametnike omavahelistele suhetele organisatsiooni sisekliima loomise kontekstis. Korrektsiooni hariduse omandanud vanglaametnikke ja nende töölt lahkumise põhjuseid pole autoritele teadaolevalt Eestis uuritud, mistõttu on uuringu tulemused oluliseks panuseks selles valdkonnas.

## **SILVIA LUIGE**

Sisekaitseakadeemia, Justiitskolledži vanemlektor

E-post: [silvia.luige@sisekaitse.ee](mailto:silvia.luige@sisekaitse.ee)

Silvia Luige on omandanud magistrikraadi Tallinna Pedagoogikaülikoolis ja kõrghariduse uurimise erialal Sisekaitseakadeemias ning töötanud üle 25 aasta sisejulgeoleku valdkonnas eri ametikohtadel. Alates 2008. aastast on ta Sisekaitseakadeemia justiitskolledži õppejõud, põhivaldkonnaks on korrektsioonilase vene keele õpetamine ja selle suuna arendamine. Silvia Luige omab pikaajalist tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekavade arendamise kogemust ning rahvusvaheliste koolituste korraldamise kogemust õppekavade arendamise ja infotehnoloogiliste pädevuste tõstmise vallas. Silvia Luige on korduvalt korraldanud keeleõpet toetavaid suvekoole ning on ka ühe õpiku ja mitme õppematerjali autor.

## **MARET MILJAN**

Sisekaitseakadeemia, Justiitskolledži õppetooli juhataja-lektor

E-post: [maret.miljan@sisekaitse.ee](mailto:maret.miljan@sisekaitse.ee)

Maret Miljan on kaitsnud sotsiaalteaduste magistrikraadi Tartu Ülikoolis. Aastatel 2008–2017 töötas ta justiitsministeeriumis eri ametikohtadel vanglate taasühiskonnastamise valdkonna eestvedajana. Sisekaitseakadeemias alustas Maret Miljan tööd 2018. aastal õppejõuna. Lapsehoolduspuhkuselt naasnuna asus ta 2020. aastal justiitskolledžis õppetooli juhtima ning kriminoloogia ja korrektsioonilise sotsiaaltöö teemasid õpetama. Maret Miljan on ennetuse teadusnõukogu liige ning Euroopa Kriminaalhoolduse Föderatsiooni nõukogu liige.



## KASUTATUD ALLIKAD

- Agho, A. O., Mueller, C. W. & Price, J. L., 1993. Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), pp. 1007–1027.
- Åkerlind, G., S., 2012. Variation and Commonality in Phenomenographic Research Methods. *Higher Education Research & Development*, 31, pp. 115–127.
- Anderson, G. & Arsenault, N., 1998. *Fundamentals of Educational Research, 2nd ed.* London: Routledge Falmer.
- Arak, K., Penek, E. & Volmerson C. M., 2022. *Sisekaitseakadeemia korrektsiooni eriala kadettide ja lõpetanute eelarvamused ja hoiakud inspektor-kontaktisikuna töötamise suhtes. Uurimistöõ.* [Võrgumaterjal] Tallinn: Sisekaitseakadeemia. Leitav: <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/2981> [Kasutatud 16.06.2023].
- Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R., 1999. Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. *Qualitative Health Research*, 9, pp. 212–226.
- Byrd, T., Cochran, J., Silverman, I. & Blount, W., 2000. Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety of jail employees' inclinations to quit. *Journal of Crime and Criminal Justice*, 23, pp. 69–93.
- Camp, S., 1994. Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74, pp. 279–305.
- Cassiano, M. S. & Ricciardelli, R., 2023. Sources of stress among Federal Correctional Officers in Canada. *Criminal Justice and Behavior*, 2023, pp. 1–23.
- Charmaz, K., 2006. *Constructing Grounded Theory.* London: Sage Publications.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2018. *Research Methods in Education, 8th ed.* London: Routledge.
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. & Warr, P., 1981. *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use.* New York: Academic Press.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F., 1992. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance.* New York: Lexington Books.
- Creswell, J. W. & Creswell, D. J., 2018. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th ed.* London: Sage Publications.
- Ezzy, D., 2002. *Qualitative Analysis, 1st ed.* London: Routledge.
- Ferdik, F. V. & Hills, P., 2018. Analyzing Further Predictors of Correctional Officer Professional Orientations: The Role of Turnover Intentions. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), pp. 1668–1693.

- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. & Baker, D. N., 2010. Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), pp. 239–255.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L. & Lambert, E. G., 2014. Career Stage Theory and Turnover Intent Among Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 41(1), pp. 4–19.
- Griffin, M. L., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Todak, N. & Hepburn, J., 2020. A Gendered Career Stage Model to Explore Turnover Intent Among Correctional Officers. *The Prison Journal*, 100(3), pp. 332–354.
- HMPPS, 2022. *Her Majesty's Prison and Probation Service workforce quarterly: March 2022*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.gov.uk/government/statistics/hm-prison-and-probation-service-workforce-quarterly-march-2022/her-majestys-prison-and-probation-service-workforce-quarterly-march-2022> [Kasutatud 16.05.2023].
- Hsieh, H.-F. & Shannon S. E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277–1288.
- Isenhardt, A. & Hostettler, U., 2016. Inmate Violence and Correctional Staff Burnout: The Role of Sense of Security, Gender, and Job Characteristics. *Journal of Interpersonal Violence*, 35(1-2), pp. 173–207.
- Jurik, N. C. & Winn, R., 1987. Describing Correctional-Security Dropouts and Rejects: An Individual or Organizational Profile? *Criminal Justice and Behavior*, 14(1), pp. 5–25.
- Justiitsministeerium, 2023. *Vanglateenistuse strateegia 2023-2027*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.vangla.ee/et/asutused/vanglateenistuse-strateegia> [Kasutatud 16.06.2023].
- Lambert, E. G., 2004. The impact of job characteristics on correctional staff members. *The Prison Journal*, 84, pp. 208–227.
- Lambert, E., 2006. I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), pp. 57–83.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M., 2002. Satisfied correctional staff: A review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 29(2), pp. 115–143.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Moore, B., Tucker, K., Jenkins, M., Stevenson, M. & Jiang, S., 2009. The impact of the work environment on prison staff: The issue of consideration, structure, job variety, and training. *American Journal of Criminal Justice*, 34(3–4), p. 166.

- Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L. & Kelley, T., 2015. The Ties That Bind. *The Prison Journal*, 95(1), pp. 135–156.
- Larsson, J. & Holmström, I., 2007. Phenomenographic or Phenomenological Analysis: Does It Matter? Examples from a Study on Anaesthesiologists' Work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 2 (1), pp. 55–64.
- Leip, L. A. & Stinchcomb, J. B., 2013. Should I Stay or Should I go? Job Satisfaction and Turnover Intent of Jail Staff Throughout the United States. *Criminal Justice Review*, 38(2), pp. 226–241.
- Leip, L. A., Stinchcomb, J. & Schiff, M., 2017. Job Satisfaction and Work-Related Stress: Results From a National Survey of Prison Wardens. *Criminal Justice Review*, 42(4), pp. 400–410.
- Marshall, M. N., 1996. Sampling for qualitative research, *Family Practice*, 13(6), pp. 522–526.
- Marton, F., 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10, pp. 177–200.
- Matz A., Woo Y. & Kim B., 2014. A meta-analysis of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, 42, pp. 233–243.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1)1, pp. 61–89.
- Minor, K. I., Wells, B. W., Angel, E. & Matz, A. K., 2011. Predictors of Early Job Turnover Among Juvenile Correctional Facility Staff. *Criminal Justice Review*, 36(1), pp. 58–75.
- Nurmse, S.-L., 2023. *E-kiri Maret Miljanile*. [E-kiri] (16.05.2023).
- Olev, A. & Alumäe, T., 2022. Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10(3), pp. 409–421.
- Patton, M., 1990. Qualitative evaluation and research methods. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 169–186.
- Rahandusministeerium, 2022. Avaliku teenistuse aruanne 2021. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/media/7904/download> [Kasutatud 16.06.2023].
- Robson C., 2002. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2nd ed. Oxford: Basil Blackwell.
- Saldaña, J., 2011. *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.

- Soysal, Y. & Saruhan, V., 2023. Phenomenographic Thinking and Research: A Theoretical and Methodological Perspective. *Journal of Qualitative Research in Education*, 34, pp. 266–295.
- Tripod, 2022. *Vanglateenistuse rahulolu-uuring 2022. Justiitsministeeriumi tellitud uuring*. Tallinn: Tripod Grupp.
- Udechukwu, I., Harrington, W., Manyak, T., Segal, S., & Graham, S., 2007. The Georgia Department of Corrections: An Exploratory Reflection on Correctional Officer Turnover and its Correlates. *Public Personnel Management*, 36(3), pp. 247–268.
- Vangistusseadus* (2000) RT I, 58, 376.
- Viigimets, P., 2014. *Töötajate organisatsiooniline pühendumus Eesti vanglate näitel. Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Wells, J. B., Minor, K. I., Lambert, E. G., & Tilley, J. L., 2016. A Model of Turnover Intent and Turnover Behavior Among Staff in Juvenile Corrections. *Criminal Justice and Behavior*, 43(11), pp. 1558–1579.