

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Juhtimise ja turunduse instituut  
Juhtimise õppetool

Magistriprojekt ärijuhtimise magistri kutsekraadi taotlemiseks

Nr. ....

Marika Maschorov

**MOTIVATSIOON JA SELLE KUJUNDAMINE TARTU VANGLA  
NÄITEL**

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2006

## EESSÕNA

Minu siirad tänusõnad kuuluvad professor Maaja Vadi`le, juhendajale, kes ka kõige lootusetumas olukorras suutis mind motiveerida juba alustatud lõpule viima. Tema ülimalt konkreetsed ettepanekud, süsteemne lähenemine ja samas igati toetav suhtumine aitasid märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.

Olen tänulik ka oma kolleegidele Tartu Vanglast, kes leidsid oma kiire töö kõrvalt pisut aega, et intervjuu käigus tutvustada oma seisukohti ja kelle vahetud arvamused ja ettepanekud aitasid mind töö kujundamisel. Soovin samuti tänada ka Tartu Ülikooli majandusteaduskonna doktorante Anne Reino`t ja Elina Tolmats`i, kelle uurimustöö tulemusi sain oma töös kasutada.

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. MOTIVATSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED VANGLA KUI ORGANISATSIOONI KONTEKSTIS .....	7
1.1. Motivatsioon ja selle roll vanglas .....	7
1.1.1. Motivatsiooni määratlemine.....	7
1.1.2. Motivatsiooni osatähtsus vanglas.....	10
1.2. Motivatsioonikäsitluste võrdlus .....	16
1.3. Motivatsiooni kujundamise põhiprobleemid vanglas .....	27
2. VANGLATÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI EMPIIRILINE UURIMUS.....	34
2.1. Uurimuse valim ja meetodid .....	34
2.2. Tartu Vangla töötajate hinnangud motivatsioonile .....	41
2.3. Motivatsioon Rootsi Kuningriigi vanglates ja selle võrdlus Tartu vanglaametnike motivatsiooniga .....	52
2.4. Tartu Vangla töötajate ettepanekud motivatsiooni kujundamiseks .....	56
2.5. Motivatsiooni arendamise võimalused Tartu Vanglas .....	60
KOKKUVÕTE.....	69
VIIDATUD ALLIKAD .....	72
LISAD .....	77
Lisa 1. Tartu Vangla personali liikumine osakondade kaupa aastatel 2003-2005.....	77
Lisa 2. Intervjuu küsimustik. ....	79
Lisa 3. Intervjuud Tartu Vangla ametnikega. ....	80
Lisa 4 Intervjuud Rootsi vanglate ametnikega.....	111
Lisa 5. Peamised probleemid Tartu Vangla töötajate motiveerimise kujundamisel. 118	
Lisa 6. Tartu Vangla vangistusosakonna organisatsiooni skeem.....	120
SUMMARY .....	121

## SISSEJUHATUS

*„Mees läks mööda teed kandes rasket kivi. Mööduja küsis temalt, et miks ta seda teeb. Mees vastas: „ Ma olen ori. Ma pean seda tegema. Mul on kästud seda teha.“ Teine mees tuli mööda teed kandes rasket kivi ja ka temalt küsiti sama küsimus. Tema vastas: „ Mulle on selle eest makstud. See on küll raske töö, aga see ei ole halb töö.“ Kolmandalt mehelt, kes tuli mööda teed kandes rasket kivi, sai samuti küsitud, et miks ta seda teeb. „Ma ehitan katedraali“, oli vastus.“*

*Anonüümne autor*

20.sajandi üheks suurimaks juhtimisteooria liidriks peetav Peter F.Drucker (1990:182-193) leiab, et töötajaid tuleb juhtida nii, nagu oleks tegemist vabatahtlikega. Töötajale peab ette andma kindla sihi ning defineerima organisatsiooni „seisu“, selgitama, missugused on organisatsiooni normid ja väärtused, tegutsemisviisid ja soovitud tulemused. Inimestele on vaja anda võimalus ennast ise motiveerida, kõik nende töös – eesmärk, keskkond, suhted töökohal, otsustusvabadus ja palju muud – peab olema piisavalt *fun*, et inimesed tahaksid seal olla. Motivatsioon on igapäevane sisemine töö, juhi asi on anda töötajatele põhjust ennast motiveerida ehk luua tingimused.

Ka vanglates on määravaks ressursiks personal. Töökeskkonda mõjutavaks keskseks teguriks on juhtimine ja olemasolev valitsev kultuur töötajaskonna hulgas. Kuna vangla puhul on tegemist sanktsioone kohaldava süsteemiga, siis võib arvata, et see valdkond on juba nii tugevalt reguleeritud seaduste ja ettekirjutustega, et mitte mingisugusele individuaalsele juhtimisele pole enam sugugi ruumi jäetud. Nii see siiski ei ole. Vanglaülesannete ülesanne on hoolitseda tema kinnipidamisasutuses viibivate kinnipeetavate tegeliku kohtlemise eest. Tema ülesandeks on innustada nii töötajaid kui

kinnipeetavaid saavutama neid eesmärke, mis ühiskond on seadnud ja aktiivselt tegutseda nende realiseerumise nimel. Samuti on vanglaülema kohustus seista hea selle eest, et kogu töötajaskond toimiks vastavalt neile püstitatud eesmärkidele. Töökollektiivi ühised väärtused ei ole mitte kõrgelennuline retoorika, vaid igapäevatööks vajalikud vahendid.

Motivatsioonile on viimaste aastakümnete juhtimisteooriates omistatud üha enam tähelepanu seoses asjaoluga, et on hakatud mõistma kui tähtis on inimtegur iseenesest. Läbi aegade on motivatsiooni püütud defineerida mitmeti, kuid käsitluse teeb keeruliseks asjaolu, et tegemist on meile nähtamatu protsessi ja teguriga, mille mõju võib ainult aimata, mitte silmaga näha. Kui töötajad seavad endale eesmärgid, mida nad püüavad saavutada, siis motivaatorid oleksid vahendid (palk, soodustused, tunnustus), mida asutus oma töötajate vajaduste rahuldamiseks saab rakendada. Arvestades aga töötajate vajadustele vastavate eesmärkide mitmekesisust, peab motivatsioonisüsteem tagama võimaluse nende saavutamiseks mitte ainult palga, vaid ka soodsate inimsuhete, töötingimuste, töö sisu jms näol.

Ühegi organisatsiooni motivatsioonisüsteem ei saa kunagi lõplikult valmis, sest tegemist on dünaamilise nähtusega, mis on pidevas muutumises tänu sellele, et indiviidide motiivid aja jooksul muutuvad mitmesuguste tegurite, nagu vanus, haridus jms, toimel. Kõige üldisemalt võib motivatsioonisüsteemina vaadelda keskkonda, milles töötamiseks vajalikud tingimused on täidetud ning seeläbi ka töötajate vajadused rahuldatud.

Töö vanglas on kahtlemata üks raskematest ametitest maailmas. Magistritöö eesmärk on jõuda välja ettepanekuteni, kuidas motiveerida Tartu Vangla ametnikke. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal käsitlus motivatsioonist ja rollist vanglas.
2. Töö empiirilises osas viia läbi põhjalik uurimus vangistusosakonna kui kõige suurema personalivoolavusega osakonna töötajate hulgas.
3. Paralleelselt viia läbi uurimus Rootsi vanglates ja saadud tulemusi võrrelda Tartu Vanglaga.

4. Analüüsida ja teha ettepanekuid rahulolematust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Esimene osa annab ülevaate valdkonnaga seotud terminoloogiast ja erinevate motivatsiooniteooriate käsitlustest ning nende võrdlusest. Eraldi on toodud välja motivatsiooni roll ja kujundamise põhiprobleemid vanglas.

Teises osas koostab autor küsimustiku intervjuuks, et analüüsida vangla hetkeolukorda, selgitada välja küsitleva jaoks olulised motivaatorid ja teha ettepanekuid olemasoleva olukorra parandamiseks. Valim koosneb asutuse kõige pikema staažiga vangistusosakonna töötajatest, kes on organisatsioonis olnud selle loomisest peale ja omavad seega autori arvates kõige tervislikumat nägemust vangla tööst. Küsimuste koostamisel tugineb autor teoreetilises osas kirjeldatud käsitlustele. Paralleelselt viib autor läbi intervjuud viie Rootsi Vanglasüsteemi ametnikuga, kasutades sama küsimustikku. Rootslaste küsitlemise eesmärgiks on võrdlusmomendi sissetoomine kahe erineva riigi, aga sama süsteemi ametnike arvamustest/seisukohtadest motivatsioonist vangla töös. Lisaks võrdlusele Rootsi vanglaametnikega, kõrvutatakse motivaatoreid ka nais- ja meesametnike ning erinevate vanusegruppide vahel selgitamaks erinevate motivatsioonide erinevusi/sarnasusi erinevates sotsiaaldemograafilistes gruppides. Töötajate hinnangute põhjal esitab autor ettepanekud motivatsiooni arendamiseks Tartu Vanglas.

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna doktorandid Elina Tolmats ja Anne Reino viisid 2005.aastal Tartu Vanglas läbi organisatsiooni kultuuri ja emotsionaalse intelligentsuse uuringu, kuhu autori palvel lisati küsimused ka tööga rahulolu ja motivatsiooni kohta. Autorit ajendab motivatsiooni teemaga tegelema fakt, et Eestis puudub nii vastav kirjandus kui ka pole läbi viidud põhjalikke uuringuid vanglaametnike motivatsiooni teemadel, välja tootamata on vanglaametnike motivatsioonisüsteem. Rahvusvahelisest kirjandusest on võimalik leida õppematerjali vanglate juhtimise kohta. Loomulikult käsitletakse seal ka motivatsiooniteemasid, kuid paraku mitte spetsiifiliselt vangla kontekstis vaid ikka juhtimise üldises käsitluses. Erilist äramärkimist leiavad ainult tavapärasest stressirikkama töö rõhutamine ja inimestega töötamise kui kõige olulisema oskuse välja toomine vanglaametnike puhul.

# 1. MOTIVATSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED VANGLA KUI ORGANISATSIOONI KONTEKSTIS

## 1.1. Motivatsioon ja selle roll vanglas

### 1.1.1. Motivatsiooni määratlemine

Margus Vaino arvates tuleb motivatsioonile mõeldes esimese asjana pähe elekter, mis pidi olema just see, mida ei näe, aga mida võib tunda ja kui tunned, siis enam ei näe. Sama on ka motivatsiooniga – keegi täpselt ei tea, mis see on ja ei oska seda ka kirjeldada, aga selle puudumist tunnetavad kõik (Vaino 2005).

Termin **motivatsioon** pärineb ladinakeelsest sõnast *movre*, mis tähendab (edasi) liikumist. Nüüdisaegses juhtimisteoorias ja psühholoogias puudub sellele sõnale ühene definitsioon. Pigem on ta kasutusel kui koondmõiste mitmele definitsioonile või arusaamale ja seda peamiselt sellepärast, et motivatsioon on oma olemuselt hüpoteetiline konstruktsioon. Teatakse, et inimeses on „midagi“, mis paneb teda tegutsema, juhib ja suunab tema käitumist, aga väga raske on kirjeldada täpselt, mis see on ja kuidas seda suunata. Inimese käitumist ja teda ümbritsevat keskkonda on võimalik jälgida ning siis sellest teha mingeid üldisi järeldusi, aga seda sisemist võlujõudu ei ole võimalik otseselt mõõta ega kirjeldada ning see teebki inimeste motiveerimise keerukaks. Praegusaegne lähenemine sellele teemale keskendub mõtetele, hoiakutele, tunnetele ja ümbritseva keskkonna tõlgendamisele (Vaino 2005). Harries ja Woodgate defineerivad motivatsiooni kui protsesse või faktoreid, mis põhjustavad inimese käitumist teatud viisil ja seisnevad vajaduste kindlakstegemises, eesmärgi kehtestamises, mis rahuldab need vajadused ja nõutud tegevuse määramises (Harries ja Woodgate 1984).

Hiljutistes motivatsiooniteooriate uurimustes täheldas Mitchell nelja üldist tunnusjoont, mis on seotud motivatsiooni definitsiooniga. Need on (Mitchell 1982: 8-88):

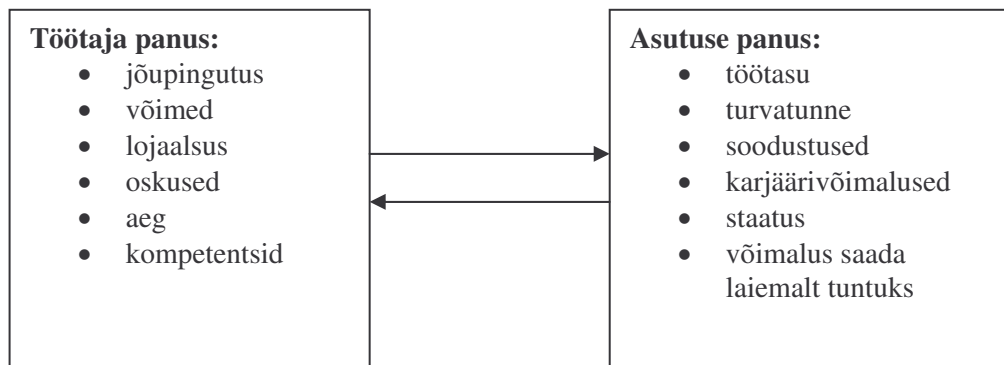
1. motivatsiooni on tüpiseeritud kui individuaalset fenomeni lubatud individuaalsete erinevuste ja unikaalsusega;
2. motivatsiooni on tavaliselt iseloomustatud kui tahtlikku st isiku kontrolli all olevat;
3. motivatsioon on mitmenäoline koos kahe enam tähtsa omadusega – inimese aktiivseks muutmine (äratamine) ja võime rakendada soovitud käitumist (suunda või valikut);
4. motivatsiooniteooriate eesmärk on prognoosida käitumist, st see puudutab mitte käitumist või sooritust ennast, aga tegevust ja jõudu, mis mõjutab tegevusvalikut.

Sageli käsitletakse motivatsiooni alustena inimese **vajadusi**. 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. Inimeste tegevuse rakendamist tema vajaduste rahuldamisel on kirjeldatud 5-astmelise motivatsioonitsükli (Vadi 1995: 61-62):

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

Motivatsiooniprotsessis on tähtsad kõik tsükli üksikud osad. Kõige rohkem on siiski käsitletud vajaduste olemust ja nende osa inimtegevuse motiveerimisel.

Organisatsioon sõltub selles töötavatest inimestest. Kui töötaja organisatsiooni tööle tuleb, sõlmivad töötaja ja organisatsioon omavahel psühholoogilise lepingu, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse (Alas 1998: 9). Mida kohustub tegema inimene ja millega vastab organisatsioon, on kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1.** Töötaja ja organisatsiooni vaheline psühholoogiline leping.

Allikas: Alas 1998.

Organisatsioon jõuab oma eesmärkideni läbi kahe inimgrupi jõupingutuste –juhid ja töölised (esitatud ka kui liinitöölised, töötajad või alluvad) – kelle suhet üksteisega on defineeritud selliste terminitega nagu ootused, omadused, võimed, rollid ja tegevused. Juhid viivad täide kontrolli töötajate üle läbi otsuste tegemise, planeerimise, suhtlemise, ressursside määramise, juhtimise ja protsesside koordineerimise, mis on kavandatud saavutamaks spetsiifilist missiooni. Töötajad teostavad spetsiifilisi ülesandeid (töö), mis on määratud juhi poolt (Freeman 1999 : 3).

Inimesed laenavad organisatsioonile oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumusest. Motiveeritud töötajad annavad oma parima. Kuigi oma osa mängivad isiklik innukus, väärtused ja asjaolud, mõjutab motivatsiooni peamiselt inimeste töökeskkond. Keskkond ühendab endas põhikultuuri – organisatsiooni väärtused, rituaalid, protsessid ja süsteemid – ning kohaliku kliima, mille toovad liidrid ja juhid (Mayo 2001: 170).

Motivatsioon on tunne. Üks osa motivatsiooni juhtimisest on üldise õhkkonna (ehk tunde) juhtimine. Või teisiti öelduna mikrokliima kujundamine ja selle suunamine. Häid, edukaid ettevõtteid iseloomustab meietunne ja tugev organisatsioonikultuur. Taolistes firmades jagavad töötajad ühtseid arusaamu, võtavad endale meelsasti vastutuse, on tulemusrikkad, mis omakorda genereerib motivatsiooni.

### 1.1.2. Motivatsiooni osatähtsus vanglas

James G.Houston (Houston 1999:11) nimetab vanglat unikaalseks organisatsiooniks. Eraettevõtet iseloomustavate standardite järgi ei ole vanglal kui organisatsioonil reaalsel eesmärki. Vangla funktsiooniks on olla ühiskonna teenistuses. G.Houston peab oluliseks, et vangla eksisteerimiseks on vajalik administratiivne ametnikkond koos täidesaatva juhi ja töötajaskonnaga.

John Irwin (Irwin 1980:26-27) rõhutab, et vangla kogu personali – nii administratiivametnike, järelvaatajate ja nende asetäitjate, haldusjuhi, peakoka, kapteni ja erinevate osakondade, kohustused on:

1. korra säilitamine (st suruda alla sisemine lõhestatus ja vägivald ning ennetada põgenemisi);
2. varustada vange eluks hädavajalikuga (tavaliselt väga napi eelarve juures);
3. korraldada ja juhtida vangla tööstust, mis on piiratud riigiasutuste endi poolt tarbitavate kaubaartiklite tootmisega – mööbel, riided jne. ning artiklitega, mille müük on organiseeritud riigi poolt (näiteks mootorsõidukite numbrimärkide tootmine).

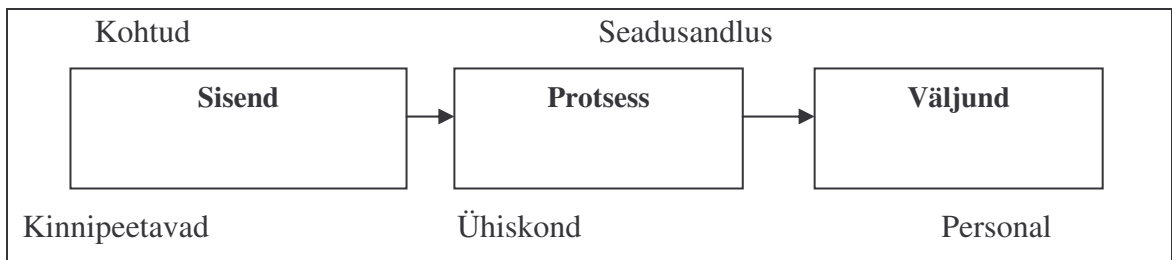
Need kohustused ei ole muutunud sadade aastate jooksul ja autori arvates tuleks silmas pidada ka seda, et nende täide viimine leiab aset tingimustes, mida ei saa nimetada ärilisteks.

Vangistusseaduse (Riigi Teataja I 2000, 58, 378) järgi on vangla eesmärk suunata kinnipeetav õiguskuulekale käitumisele ja kaitsta õiguskorda ehk teisisõnu: vangistus peab aitama kinnipeetaval pärast vabanemist ühiskonnas toime tulla ning seeläbi vähendada kuritegevust. Et kinnipeetav tuleks pärast karistuse kandmist ühiskonnas toime, võimaldatakse tal vanglaväliselt suhelda, omandada üld- ja kutseharidust, pakutakse tööd ja sotsiaaltöötaja abi. Õiguskorra kaitsmine tagatakse järelvalvega kinnipeetavate üle.

Selleks, et iseloomustada motivatsiooni olemust ja rolli vanglas, on eelkõige vajalik vangla kui omanäolise organisatsiooni mõistmine. Saamaks efektiivselt hakkama sadade kinnipeetavate eest hoolitsemise, järelevalve ja kontrolliga ning samal ajal rahuldada personali vajadusi, on vajalik aru saada kultuurist, mis eksisteerib vanglas sees.

Donald R. Cressey (Cressey 1961) võtab kokku vangla sotsiaalse organisatsiooni olemuse kui ta väidab, et iga vangla on ülesehitatud sadade inimeste sünkroniseeritud tegevustele. Kõik nendest vihkavad töötajaskonda ja teisi kinnipeetavaid; austavad ja armastavad teisi; võitlevad füüsiliselt ja psühholoogiliselt; võitlevad üksteisega soosingu, prestiiži, võimu ja raha pärast. Cressey tuli järeldusele, et vangla „töö“ on hämmastav nähtus. Personal ja ka kinnipeetavad on omavahel sellisel viisil seotud, et enamik arusaamatusi ei loeta kriitilisteks. Tuginedes Cresseyle, vangla sotsiaalne organisatsioon on keerukas nähtus koos subtiilsete ja peaaegu nähtamatute aspektidega. Organisatsiooni struktuuri mudelid näitavad võimu ja kommunikatsiooni ametlikku liini, aga nad sageli ei iseloomusta organisatsiooni reaalses situatsioonis: kellel on reaalne võim või kes mõjutab keda.

Kast ja Rosenzweig (Kast ja Rosenzweig 1979: 108-115) käsitlevad organisatsiooni kui avatud süsteemi, mis on kokku pandud mitmetest allsüsteemidest. Selline koondsüsteem võtab vastu sisendi keskkonnast, kujundab sisendi ümber ja annab midagi keskkonnale tagasi. Korrektsiooniasutus võtab vastu kinnipeetavaid, materjale, elektrit, vett jne. kui sisendit. Ta kujundab need elemendid ümber teeninduse käigus – ühiskonna kaitse loomine. Korrektsiooniasutuse juhtimise süsteemi on kujutatud joonisel 2.



**Joonis 2.** Korrektsiooniasutuse juhtimise süsteem.

Allikas: Houston 1999.

Joonisel 2 kujutatud väljund on loodetavasti uuesti ümberkujundatud inimene, kes on suuteline kinni pidama kehtivatest ühiskonna reeglitest.

Selleks, et viia lõpule vangla missioon, eeldatakse vangla juhtidelt kolme põhilist oskust (Freeman 1999:3):

1. oskust organiseerida just neid töötajate tegevusi, mis viivad missioonini;
2. nii sise- kui väliskeskonna iseloomu (olemuse) tundmist;

### 3. seadusrikkujate tunnusjoonte ja tegevuste põhjalikku teadmist.

Vangla juhid peavad kindlustama, et vanglatöötaja kui spetsiifilise töötaja tegevused on ettevalmistatud missiooni (kongruentne organisatsiooni struktuuriga) piires. Missiooni täiuslikkus nõuab organisatsiooni struktuuri täiuslikkust. Missiooni täiuslikkus on mõjutatav indiviidide, gruppide ja väliskeskkonnas olevate organisatsioonide käitumisest.

Autor käsitleb magistritöös põhjalikumalt motivatsiooni, mis mõjutab vanglaametnike tegevust saavutamaks püstitatud eesmärgi. Just nimelt motivatsioon ja selle vähenemine, mõningatel juhtudel ka lausa puudumine, on vanglate jaoks hetkel väga aktuaalne teema.

Benjamin B.Lahey (Lahley 1999: 292) iseloomustab motivatsiooni kui iha saavutamaks eesmärgi koos ootusega saada sellest ka isiklikku kasu või autasu. Freemani (Freeman 1999: 290) motivatsiooni käsitlest tulenevalt saab öelda, et vanglaametnik, kelle unistuseks on edutamine, tõus karjääriredelil, töötab kõvasti pidades endastmõistetavaks progressiivset vastutust ja valmisolekut tegevusteks, mis viivad edutamiseni. Seevastu ametnik, kes ei ihalda edutamist võib pealtnäha tegutseda korrektselt, aga ta ei soovi rohkem vastutust. Vangla juhtide jaoks sisaldab motivatsioon strateegia arengut, kuidas aidata töötajatel võtta ametlikke sõnumeid omaks nii nagu nad saavutaksid oma isiklikke eesmärgi. Iga vangla juht seisab silmitsi peamise väljakutsega: „Mida ma saan teha selleks, et tulla vastu oma alluvate vajadustele sellisel viisil, et nad oleksid motiveeritud tegutsema organisatsiooni parimaks hüvanguks?“. Seega vangla juhtkonna väljakutse on välja selgitada, kuidas luua ja säilitada motivatsiooni stressirikas töökeskkonnas.

Vangla kui asutus ei ole kunagi tekitanud positiivseid emotsioone. Pigem vastupidi, ühiskonna suhtumine vanglatesse on alati olnud ja arvatavasti on seda ka edaspidi, negatiivne, hirmutav. Osalt on süüdi sellise nõ imago tekkimises vanglad ise, hoides oma tegevust rahva eest varjul ja jagades napilt informatsiooni oma peaesmärkide kohta. Seetõttu on üsna tavaline, et enamikele inimestele seostuvad vanglaga keskajast pärit rōsked „kivikoopad“, kus pigem piinati kui üritati inimest õiguskuulekale teele suunata.

Schwartz (1989 : 38-42) ja Freeman (1996 : 9-16) peavad vajalikuks, et vanglate juhid propageeriksid agressiivsemalt korrektsiooni asutuste positiivset imago. See seisneb rohkemas kui positiivse suhte loomises meediaga. Positiivse avaliku imago loomine korrektsiooni asutustele, eriti vanglatele, seisneb nende organisatsioonide näitamises soodsal viisil. Schwartz'i ja Freeman'i ettepanekud seisnevad kokkuvõtvalt järgnevas:

1. iga-aastases „lahtiste-uste“ (*open houses*) korraldamise võimaluses ja vangla personali osalemises kolledži töömessidel;
2. ühiskonna noorte tegevuste toetuses;
3. osalemises lugupeetud mainega raadio, televisiooni ja kolledži diskussiooni gruppides või programmides;
4. kirjalike kampaaniate korraldamises protestimaks negatiivse stereotüübi loomise vastu meelelahutuses ja uudiste meedias;
5. ametlikus opositsioonis vanglate kasutamise suhtes filmides näitamaks ainult negatiivseid personali stereotüüpe;
6. ühiskonna vabatahtlike kaasamises;
7. koheses kirjalikus reageerimises negatiivse meedia reportaaži korral;
8. „spiikri pultide“ (*Speakers' Bureaus*) tekitamises, kus saavad avalikkusega suhelda nii töötajad kui ka kinnipeetavad;
9. personali julgustamises osalemaks ühiskonna spordiüritustel;
10. koostöös akadeemiaga kindlustamaks kaasaegse korrektsiooni kajastamist õppekavades.

Meedia on võimas, aga see ei ole ainuke organisatsioon, mis mõjutab vanglat väljast poolt. Ühiskonnas on palju üksikhuvigruppe, mis saavad mõjutada vangla kui organisatsiooni käitumist.

Autor kinnitusel on esimesed sammud vanglate imago parandamiseks juba astunud („lahtiste uste“ korraldamine, osalemine koolilõpetajate töömessidel, osalemine televisiooni arvamussaadetes jne). Sellise jõulise propageerimise vajadus on ilmselge – lisaks avalikkuse mitmekülgele teavitamisele, aitab selline järjekindel tegevus sisendada nii olemasolevale kui ka potentsiaalsele kaadrile, et vangla kui organisatsioon on väärt koht töötamiseks ja töötajate panust hinnatakse ühiskonnas kõrgelt. Mingil määral aitab selline lähenemine olemasoleval kaadril mõista vanglas valitseva „kontrollide kontrolli“ olemasolu – personali piiratud liikumisvõimalused, igapäevane

töökorraldus lukkude ja riivide taga, tegevust jälgivad kaamerad, kõikvõimalikud käsud ja keelud, mis reguleerivad ametnike tööd jne.

Vanglaametnike peamiseks tööks vanglas on siiski töö inimestega – töö kinnipeetavatega. Iseenesest on tegemist üsna raske ja stressirohke tööga – kinnipeetav (seaduserikkuja) on oma tegevustes ettearvamatu, manipuleeriv ja agressiivne. Tänapäeva vanglaametnikult oodatakse suhtlemise kõrgemat pilotaaži, suurt stressi- ja pingetaluvust ning head analüüsivõimet.

Ühiskond esitab vanglaametnikele vastuolulisi ootusi – ühelt poolt peavad need ametnikud olema rangelt normatiivse käitumisega ja teiselt poolt oodatakse neilt humaanset suhtumist tööülesannete täitmisel. Eriti ebameeldiv on inimesele seisund, mil ta omab ühe nähtuse kohta vastukäivat informatsiooni. See tähendab, et hoiaku komponentides sisalduvad vastuolulised arvamused, teadmised, informatsioon, tunded ning käitumissoovid. Hoiaku komponentide omavahelist või kognitiivse komponendi sisemist lahknevust nimetatakse **kognitiivseks dissonantsiks**. Kognitiivse dissonantsi teooria kohaselt püüab inimene oma sisemise tasakaalu säilitamiseks selliseid vastuolusid vältida. Selle saavutamiseks muudetakse käitumist, tunnetust või vastuolu põhjustanud informatsiooni interpreteerimist. Muutused on vajalikud seepärast, et inimesel on kalduvus käituda nii, et ta saaks iseendast maksimaalselt lugu pidada (Vadi 1995: 58). Jerald Greenberg ja Robert A. Baron on seisukohal, et õigustamiseks oma otsust ja vältimaks kognitiivset dissonantsi, inimene lihtsalt muudab oma tunnetamise viisi, tuues oma hoiakud tunnetega samale tasemele. Inimene rakendab rohkem positiivset hoiakut selle töö suhtes, mida ta aktsepteerib ja vähem positiivset hoiakut selle töö osas, mida ta põlgab. Tegevust, mil inimene vähendab mitte meelepäraseks osutunud positsiooni tunnuseid ja ülistab meelepärase positsiooni kasulikkust, võib mõista kui katset vältida kognitiivset dissonantsi (Greenberg ja Baron 1995: 165). Seega katse vältida kognitiivset dissonantsi motiveerib inimest muutma oma hoiakuid, et tööülesannete täitmine ei põhjustaks temas vastuolusid.

Vanglad erinevad teistest organisatsioonidest märkimisväärselt selle poolest, et nende personali ametiredelid on koostatud selliselt, et juba madalamast tasemest peale tuleb tegeleda igapäevaste inimtegevuste juhtimisega. Valvur, kes on madalama taseme töötaja vanglas, on samuti juht (Cressey 1969 : 494).

Tuginedes reaalsele situatsioonile, võib kokkuvõtlikult öelda, et töötades valvurina vanglas, tuleb veeta kolmandik oma elust trellide ja tabade taga ja selleks, et saada ettenähtud kohvi-või suitsupausi, tuleb enda asemele antud momendiks organiseerida vahetus, mida alatäidetud koosseisu tõttu pole sugugi lihtne saada. Kaheksa tundi päevas, sageli kaksteist tundi jutti, peab vanglaametnik alla neelama selle pinge vastuvaidlemata. Stress on selle elu fakt, paratamatus. Vanglaametnikel on kõrge risk haigestuda südamehaigustesse, haavanditesse, sagedased on migreen, lahusus ja alkoholi- ning finantsprobleemid. Madala palga tõttu peavad paljud vanglaametnikud kõrvalt ka teist töökohta.

Töö kinnises asutuses nagu seda on vangla, on arvatavasti üks raskematest ametitest maailmas. Iga päev saavad töötajale osaks ähvardused, vihjed ja hirmutamised kinnipeetavatelt kui „klientidelt“. Avalikkus harva mõistab, mida vanglatöötaja tunneb oma tööülesannete täitmisel või milline on üldse töö iseloom vanglas. Peale selle näevad vanglate töötajad mitu korda rohkem oma klientide ebaõnnestumisi kui edu. Erasektoris ei ole ühtegi samaväärset ametit, millega saaks võrrelda vangivalvurit kui tavatöötajat, kellel peavad olema järelvaataja omadused (Houston 1999: 161) .

James G. Houston (1999) defineerib motivatsiooni oma vangla juhtimise õpikus („*Correctional Management*“) kui tugeva emotsionaalse assotsiatsiooniga motiivi, mis tekitab indiviidis reaktsiooni saavutamaks oodatud eesmärki põhinedes mööduvatel kindlatel tegurite assotsiatsioonil nagu heameel või valu ning kui sisemist seisundit, mis mõjutab isikut käituma sellisel viisil, et kindlustatakse eesmärgi saavutamine. Teisiti öeldes, on just motivatsioon see, mis paneb inimese sisse tahte teha tööd. Motivatsioon tuleb sageli inimese enda seest, s.t. inimene ihkab saavutada eesmärki ja tajub eesmärgi saavutamisest teatud autasu. Tasu võib eksisteerida nagu sisemine positiivne tunne või võib olla ka väline nagu palga tõus või personaalne tunnustamine. Vangla juhtkonna probleemiks saabki olema see, kuidas vähehaaval sisendada ja seejärel hoida seda soovi töötajas, hoolimata sellisest karmist töökeskkonnast.

Motiveeritud meeskonnaliige on tavaliselt entusiastlik ja energiline, saavutab pidevalt häid tulemusi ja püüab aktiivselt endale suuremat vastutust saada. Sellist inimest ei hirmuta muudatuste perspektiiv ja väljakutsetesse suhtub ta positiivselt. Hästi motiveeritud meeskonnaliige võib aidata meeskonna teiste liikmete meeleolu tõsta ja

innustada neid enamat saavutama. Motivatsioonipuuduses meeskonnaliikmed, vastupidi, suhtuvad pahatihti oma ülesannetesse ja eesmärkidesse ükskõikselt. Seetõttu võivad nende töötulemused olla viletsad ja nad püüavad vastutust vältida. Nad võivad sageli tööle hilineda või üldse tulemata jääda. Neil on kalduvus vähimaidki probleeme suureks puhuda, järelkult on neil raske ka muudatustega toime tulla. Motivatsioonipuudus on nakkav (Heller 2003 : 169).

Selleks, et vangla saaks täita talle pandud ülesandeid, on vanglal vaja personali. Sellist personali, kes tagaks, et korrektsiooni protsessi väljundiks oleks ühiskonnas kehtivate reeglite järgi toimiv inimene. Antud väljundi saavutamiseks peavad vangla töötajad pingutama. Pingutama on võimalik töötajaid panna ainult siis kui nad on motiveeritud täitma organisatsiooni eesmärke. Töötajale tuleb ette anda kindel siht ning defineerida organisatsiooni olemust, selgitada, missugused on organisatsiooni normid ja väärtused, tegutsemisviisid ja soovitud tulemused. Kokkuvõtvalt tuleb inimesele anda võimalus ennast ise motiveerida ning kõik tema töös –eesmärk, keskkond, suhted töökohal, otsustusvabadus ja palju muud – peab olema piisavalt ahvatlev, et inimene tahaks seal olla. Motivatsiooni vanglas saab iseloomustada kui iga töötaja sisemist tööd iseendaga, juhi asi on anda alluvatele põhjus ennast motiveerida ehk luua tingimused.

## **1.2. Motivatsioonikäsitluste võrdlus**

Motiivid, vajadused, soovid ja ihad on kõik terminid, mida kasutatakse kirjeldamiseks põhjusi, mis on töötaja käitumise taga. Osadel juhtudel need näitajad viitavad psühholoogilistele paratamatustele (nagu vajadus vee ja toidu järele) ning teistel juhtudel viitavad nad tagajärgedele, mida indiviidid tahaksid omada, aga saaksid elada ka ilma nendeta (nagu võim ja teostus). Inimeste motivatsiooni rahulolu teooriad võtavad lühidalt kokku motiivide liigid, mis annavad töötaja käitumistele energiat. Arvestades asjaoluga, et erinevatel inimestel näivad olema erinevad vajadused, soovid ja ihad, mis on alatises muutumises, peab juhtidel olema ettekujutus, missuguste motiivide juures inimesed on valmis tegutsema ja kuidas need motiivid tõenäoliselt arenevad aja jooksul. Need küsimused on lahendatavad motivatsiooni rahulolu teooriate poolt (Northcraft ja Neale 1990: 135-136).

Motivatsiooni uurivaid vajadusteooriaid on mitmeid. Käesolevas töös vaadeldakse viit motivatsiooniteooriat: Abraham Maslow'i vajaduste hierarhiat, Frederick Herzberg'i kahe faktori teooriat, Clayton Alderfer'i ERG- teooriat (*ERG Theory-Existence Relatedness Growth Theory*), David McClelland'i teooriat ja Edwin Locke eesmärgitee mudelit.

**Maslow'i vajaduste püramiid** on kõige tuntum, eristades viit erinevat taset. Vajadused jagunevad põhi- ja kõrgema taseme vajadusteks. Eeltoodu on aluseks enamikele motivatsiooni käsitlevatele juhtimisteooriatele (Cole 1993: 33).

A.Maslow kirjeldas vajadusi nende hierarhilistes seostes. Madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine eelneb püramiidi kõrgemal astmel asetsevate vajaduste aktualiseerimisele (Vadi 1995 : 62).Seega vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkeni. Arvestada tuleb ka sellega, et ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine väljendub igal inimesel erinevalt. Maslow'i vajaduste hierarhia on kujutatud joonisel 3.

Järelikult võime motiveerida kedagi sõltub sellest, kas ollakse võimelised määratlema millisel hierarhia tasemel see isik hetkel asetseb ja seejärel fokuseerida sellele tasemele spetsiifiliste vajaduste rahuldamine. Maslow pakkus välja, et madalama taseme vajadused saavad rahuldatud väliskeskkonna kaudu (läbi raha, tulude ja töö turvalisuse), kuid kõrgema taseme vajadused rahuldatakse sisemiselt (Freeman 1999 : 291).

Juhid olles mõjutatud Maslow'i teooria poolt, püüdsid käsitleda oma töötajate madalama taseme vajadusi selliselt, et need saaksid olema motiveeritud püüdlmaks kõrgema taseme vajaduste rahuldamise poole. Selle tulemusel peaks sellisest protsessist kasu saama ka organisatsioon. Kuigi see hierarhia teooria on intuiivselt atraktiivne, ei ole teaduslik uuring leidnud toetust väidetele, et rahuldatud madalama taseme vajadus automaatselt aktiveerib liikumise järgmisele vajaduse tasemele (Lawler ja Suttle 1972; Rauschenberger, Schmitt ja Hunter 1980).

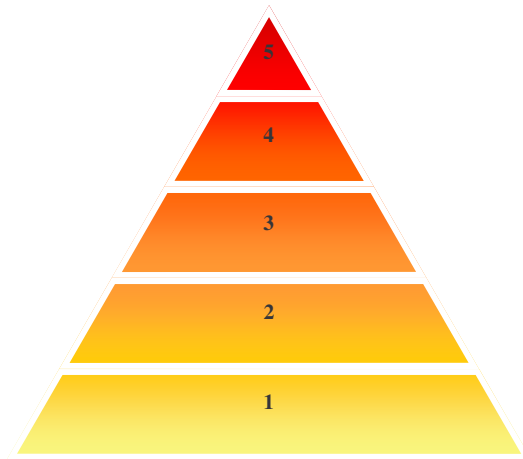
**Frederick Herzbergi** peamine teooriat kujundav seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub töö edukusest (Vadi 1995 : 59).F.Herzberg küsitles inimesi kahel juhul:

1. kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul;

2. kui nad ei olnud oma tööga rahul.

Küsitluse tulemusel sündiski **kahe faktori teooria**. F.Herzberg jõudis järeldusele, et kõiki faktoreid saab jagada kahte rühma (Alas 1998: 100):

1. **hügieeni faktorid** on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust;
2. **motivatsiooni faktorid** on need, millede olemasolu võib tekitada rahulolu.



1- füsioloogilised vajadused; 2- turvalisus; 3- kuulmine; 4- tunnustus; 5- eneseaktualiseerimine.

**Joonis 3.** Maslow'i vajaduste hierarhia.

Allikas: Alas 1998.

Herzbergi faktoreid on kujutatud joonisel 4.

F. Herzberg kasutab terminit „hügieen“ selle arstiteaduslikus tähenduses (ärahoidev ja ümbrusega liituv). Hügieeni tegurid ei kasvata töötegija sooritusvõimet, kuid need hoiavad ära tööoludest tingitud tööhuvi nõrgenemist.

Rahuldust pakkuvad tegurid, nagu eneseteostamisrõõm, ametialane arenemine ja tunnustuse leidmine, mida saab tunda vastutusrikkas ja suure vabadusastmega töös, kuuluvad motivatsioonitegurite hulka. Herzberg kasutas seda terminit, sest neil tegureil on tööst saadavale rahuldusele positiivne mõju ja nad viitavad sageli isiksuse töövõime kasvule (Kidron 2004: 97).

### Hügieeni faktorid

- palk
- kindlustunne tööl
- töötingimused
- kontrolli tihedus, ulatus
- inimeste vahelised suhted
- töökultuur
- juhtimise kvaliteet

### Motivatsiooni faktorid

- saavutusvajaduse rahuldamine
- vastutuse usaldamine
- enesearendamise võimalust pakkuv töö
- huvipakkuv töö
- tunnustus

**Joonis 4.** Herzberg`i kahe faktori teooria.

Allikas: Alas 1998.

F. Herzberg väitis, et rahulolematuse vastandiks ei ole rahulolu nagu intuiitiivselt usutakse. Hügieeni tegurite eemaldamine keskkonnast ei tee rahulolematuid töötajaid automaatselt rohkem rahulolevateks. Pigem rahulolematuse vastand on mitterahulolematuse ja rahulolu vastand on mitterahulolu. Selle mõnevõrra varjatud väite praktilised tähendused seisnevad selles, et juht, kes tegeleb palga, tulude ja üldiste töötingimuste suurendamisega, avastab, et alluvad on oma tööga rahul, kuid nad ei tunne mingit vajadust oma personaalsete saavutusnormide tõstmiseks. Herzberg väitis, et kui hügieeni tegurid on adekvaatsed, siis inimesed on rahuldatud, aga mitte motiveeritud täiustamaks oma saavutusi sellepärast et, hügieeni tegurite parandamine loob ainult lühiajalise töö rahulolu, mitte pikaajalist motivatsiooni (Freeman 1999 : 292)

F. Herzberg`i motivatsiooni teoorias on oluline erinevuse rõhutamine motivatsiooni ja liikuma paneva jõu (*movement*) vahel. Ta võrdleb neid kahte PPP-diskussiooniga (PPP-põnts pepu pihta, inglise keeles viisakamas väljenduses *KITA- kick in the pants*). Vaatamata pisut vulgaarsele väljenduslaadile, võtab see kokku meetodi olemuse, mis tõukab töötajat lühiajaliselt tegutsema tööandja poolt püstitatud eesmärgi suunas. Eristatakse kolme tüüpi PPP-d:

1. negatiivne füüsiline PPP
2. negatiivne psühholoogiline PPP
3. positiivne PPP.

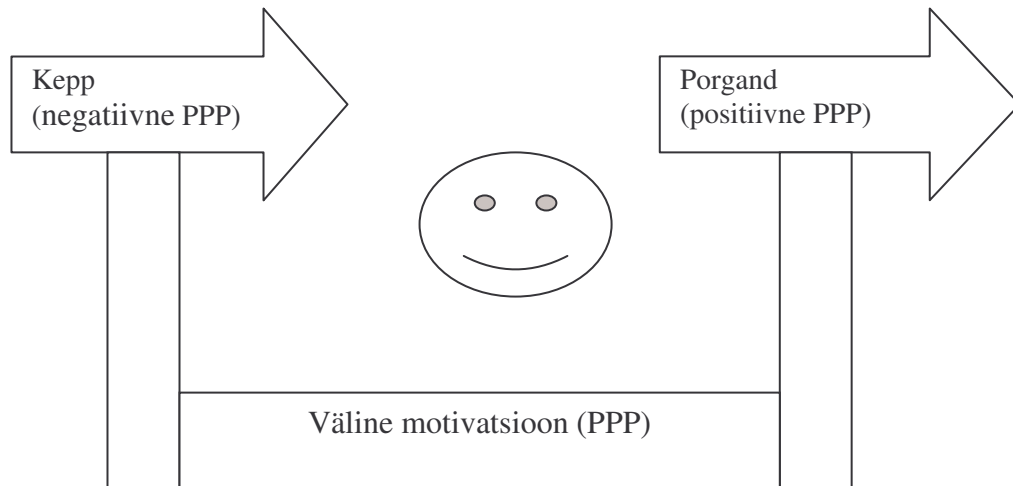
Tänapäeva vastuolulises ühiskonnas on võimalik, et enamik juhte kasutab üha vähem negatiivset füüsilist PPP-d töötajate puhul kui füüsilise kontakti rakendamist innustamaks laiska töötajat tegutsema. Negatiivne psühholoogiline PPP on samuti pigem vähemuses töötajate motiveerimisel. Kasu saamine läbi õeluse on pigem oma ego toitmine ehk rohkem tuntud jõuvõtte nime all. Positiivset PPP-d saab kokkuvõtlikult nimetada autasuks, mis on määratud tingimusega: „kui..., siis...“. Kui töötaja lõpetab oma ülesande ühe nädalaga, siis ta saab selle boonuse. Hoolimata sellest, et paljude juhtide seas on selline käitumine populaarne, ei ole F.Herzberg`i sõnul positiivne PPP motiveeriv.

Positiivne PPP pigem paneb liikuma või stimuleerib tegevust. Kui töötaja saab boonuse ülesande lõpule viimise eest, kas siis see isik töötab nüüd kõvemini? Kas selles protsessis on jätkuv efekt boonuse pärast? Vastus on eitav, sest töötajat lihtsalt tõugati ajutisele tegutsemisele. Kestev efekt lõppeb sel momendil kui boonus on käes (Tietjen ja Myers 1998).

Tuginedes F. Herzberg`i teooriale toob Peter R. Scholtes (2001 : 65) sellise käitumise silmakirjalikkuse välja järgmiselt: „Mõelgem, mida see tegelikult tähendab, kui keegi on võimeline teid mõne tasu abil motiveerima paremaid tulemusi saavutama. See ütleb teie kohta seda, et te olete hoidnud jõudu tagavaraks, oodates altkäemaksu. Keegi ei ütle nii iseenda kohta. Samuti ei ütle me, et teised hoiavad end tagasi, oodates altkäemaksu. Siiski näitab kogu meie võistlemisele, tulemuspalgale ja ergutusboonusele ülesehitatud süsteem, et me tegutseme nii, nagu see oleks tõsi.“ P. R. Scholtes käsitleb F.Herzberg`i positiivset PPP-d kui „porgandit“ ja negatiivset PPP-d kui „keppi“: „Juhid aktsepteerivad aga harilikult vaieldamatu tõena uskumust, et inimesi peab motiveerima kombinatsiooniga tasu lubamisest („porgand“) ja karistuse ähvardusest („kepp“). Antud kombinatsiooni kujutab joonis 5.

Frederick Herzberg (Herzberg 1968 : 53-62) tuli järeldusele, et ainult motivatsiooni faktorid saavad tekitada kestva mõju töötaja suhtumises, tööga rahulolus.

D. J. Steininger (1994 : 601-616) täiendas Herzberg`i järeldust motivatsiooni faktorite mõju kohta väitega, et töötajad tegutsevad paremini kui stimulatsioon selleks tuleb seestpoolt ja on seotud tööga.



**Joonis 5.** Väline ja sisemine motivatsioon.

Allikas: Scholtes 2001.

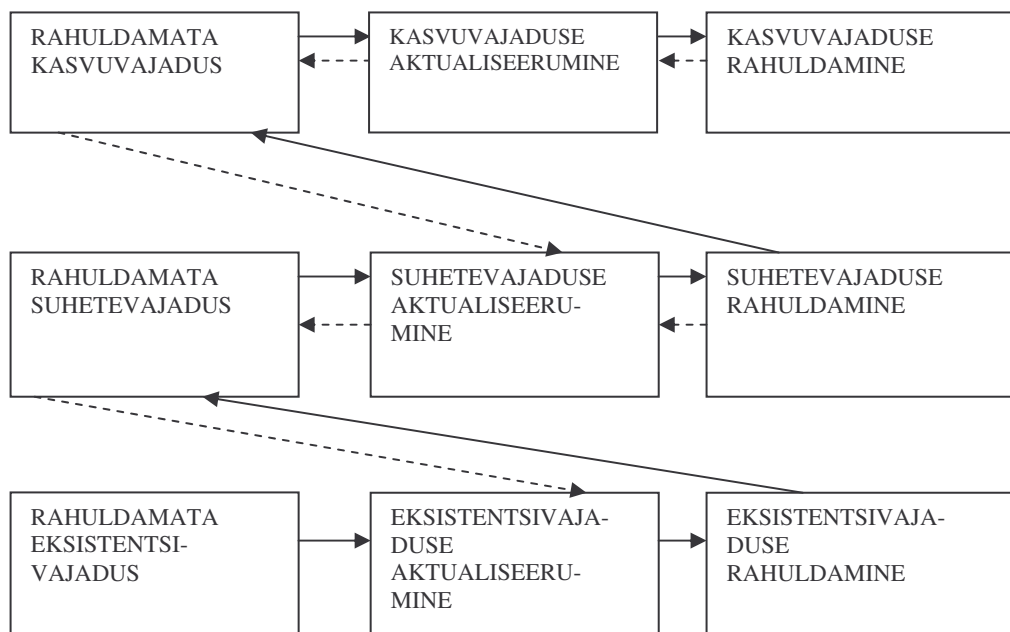
**ERG teooria** ehk eksistentsi –suhete- arengu teooria (*Existence- Relatedness – Growth Theory*) loodi **Clayton Alderfer`i** poolt. C. Alderfer jaotas Maslow`i hierarhia ümber kolmeks oluliste vajaduste grupiks (Freeman 1999 : 291):

1. **Eksistentsivajadused** (*existence*) – see oluliste vajaduste grupp on seotud peamiste ellujäämis- ja Maslow`i füsioloogiliste ja turvalisuse vajadustega.
2. **Suhetevajadused** (*relatedness*) – see grupp on seotud vajadusega säilitada vastastikkuseid personaalseid suhteid. See puudutab sotsiaalset vajadust ja välise austuse vajadusi, mis on kindlaks tehtud Maslow`i poolt.
3. **Arenguvajadused** (*growth*)– need vajadused vastavad Maslow`i poolt identifitseeritud enesehindamise ja eneseaktualiseerimise vajadustele.

Erinevus Maslow`i teoriga seisneb selles, et viimase paindumatu astmeline kulgemine ei kajasta inimeste tegelikku käitumist. C. Alderfer väitis, et rohkem kui üks vajadus võib mõjutada isiku käitumist ükskõik mis ajal. Faktiliselt kõik kolm vajaduse kategooriat võivad toimida samaaegselt. C. Alderfer oletas samuti, et kui nõrgema astme vajaduse rahuldamine ei ole saavutatud, siis tung rahuldada madalama astme

vajadust ainult kasvab. Seega, kui nõrgema astme vajaduse rahuldamise katse on nurjunud, siis tung rahuldada madalama astme vajadust võib muutuda suurenevalt üha võimsamaks. See koondub taas madalama astme vajadusele põhjustades regressiooni.

C. Alderfer defineeris motivatsiooni üha rohkem komplitseeritud protsessina kui seda oli kujutatud Maslow'i poolt. Töötaja efektiivne motivatsioon nõuab mitmete samaaegselt toimivate vajaduste identifitseerimist ja rahuldamist. Alderferi ERG mudel on kujutatud joonisel 6.



**Joonis 6.** Alderferi ERG mudel.

Allikas:

[tk.ttu.ee/orb.aw/class=file/action=previend/id=3219/Organisatsioonik%20itumine.pdf](http://tk.ttu.ee/orb.aw/class=file/action=previend/id=3219/Organisatsioonik%20itumine.pdf)

**McClelland** sõnastas **teooria**, mille järgi inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tuleb tugineda kolmele vajadusele (Vadi 1995 : 65):

1. **saavutusvajadus** - ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendada keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi;
2. **suhtlemis- ja liitumisvajadus** – ajendab looma ja hoidma sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ning inimestevahelistele suhetele;

3. **jõu-või võimuvajadus** – tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada. Selle vajaduse avaldumist reguleerivad eelnevalt loetletud isiksuse vajadused, väärtused ja tõekspidamised.

McClelland järeldas et, kõik kolm vajadust mõjutavad inimest kogu aeg, aga nendest üks või kaks omavad mingil ajal kalduvust individuaalselt domineerida. Järelikult võib inimesel olla kõrge saavutus- ja võimuvajadus ning madal kuulumisvajadus. Juhul kui see on nii, siis seda isikut tuleb erinevalt motiveerida kui isikut kellel on näiteks kõrge kuulumis- ja võimuvajadus ning madal saavutusvajadus. McClelland lisas ühe võtmepunkti mõistmaks vajadusi motivatsiooni aspektist. Ta väitis, et vajadused on õpitavad, mis tähendab seda, et nad kajastavad meie minevikku ja saavad olla teisendatavad kestva õppeprotsessi kaudu. Järelikult on McClelland`i teooria kahtlemata sobilik areneva fookusega motivatsiooniks (Randolph ja Blackburn 1989 : 176).

McClelland`i järgi ei olnud raha eriti tugev motivaator kõrge saavutusvajadusega inimese jaoks. Need inimesed töötavad väga hästi ka ilma rahaliste ergutustasudeta. Raha osatähtsus iseenesest kõrge saavutusvajadusega inimesele on siiski oluline: nad võtavad seda kui tagasisidet ja tunnustust tehtud töö eest ning peavad raha iseenesestmõistetavalt eduga kaasaskäivaks nähtuseks.

Hoolimata kriitikast F. Herzberg`i teooria kohta, on see teooria siiski laialt levinud võrreldes teiste motivatsiooniteooriatega. Üks põhjalikumaid F. Herzberg`i teooria kritiseerijaid on **E. A. Locke**, kes tõi kokkuvõtvalt välja peamised nõrgad kohad Herzberg`i teoorias (Locke 1976 : 1297-1349):

1. mõttejõu kahestumine – Locke vastupidiselt Herzberg`le on seisukohal, et vaim ja keha on väga lähedaselt seotud, s.t. läbi tunnetuse inimene avastab oma füüsilisi ja psühholoogilisi vajadusi ning kuidas neid rahuldada;
2. ühesuunaline vajaduste mõju – pärast Herzbergi korrelatsiooni hügieeni tegurite, motivatsiooni tegurite, füüsiliste ja psühholoogiliste vajaduste vahel, võib järeldada, et see on ühesuunaline. Locke lükkab selle ümbernäälja näitega – söömine ei kustuta mitte ainult näljatunnet vaid pakub ka naudingut;
3. paralleeli puudumine inimvajaduste ja motivatsiooni ning hügieeni tegurite vahel – firma uus poliitika (hügieeni tegur) võib märkimisväärselt mõjutada töötajate huvi töö enda vastu või töötaja edukusele:

4. omane liigitussüsteem – kahe faktori teooria ainult jagab laialdase rahulolu kaheks osaks, tekitades ühe elemendi (näiteks vastutus) murdmisel kaheks erinevat tüüpi faktoriks, ainult segadust;
5. kaitsetus – Herzberg ei võtnud piisavalt arvesse fakti, et küsitletavad töötajad kalduvad rahuldavaid sündmusi enda kasuks tõlgendama ja rahulolematutes situatsioonides kõiki teisi süüdistama;
6. kasutamise sagedus – Herzberg arvestas nende faktoritega, mida küsitluses osalenud töötajad kõige rohkem mainisid. Locke arvates on mõõtmisel olulisem rahulolematust põhjustanud faktori tugevus, intensiivsus kui esinemise sagedus;
7. individuaalsete erinevuste eitamine – isikute vajadused võivad olla sarnased, aga väärtused mitte. Väärtustel on märkimisväärne mõju isiku emotsionaalsele suhtumisele töösse.

**Locke`i** enda teooriat nimetatakse **eesmärkide püstitamise teooriaks**. Peamiselt toob motivatsiooni eesmärgi püstitamise mudel esile selle, et meil kõigil on väärtused ja soovid, mis määravad kindlaks eesmärgid, mida me endale seame või püstitame. Teisisõnu, eesmärgid otseselt mõjutavad meie käitumist. Kui organisatsiooni eesmärgid ja indiviidi eesmärgid on ühtsed, siis töötajate tegevusi saab juhtida organisatsiooni eesmärkide suunas. Juhul kui nende kahe eesmärgi tüübi vahel puudub ühtsus, siis individid püüab saavutada oma individuaalseid eesmarke seni kui tekib väline surve organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Randolph ja Blackburn 1989 : 184-186).

Seega on juhil kaks võimalikku teed töötajate motivatsiooni suurendamiseks Locke`i teooria järgi:

1. selgitada alluvale, kuidas saavutada firmale vajalikku tulemust, mille eest ta saab oodatud tasu;
2. määrata just selline tasu, mis on alluva jaoks väärtuslik.

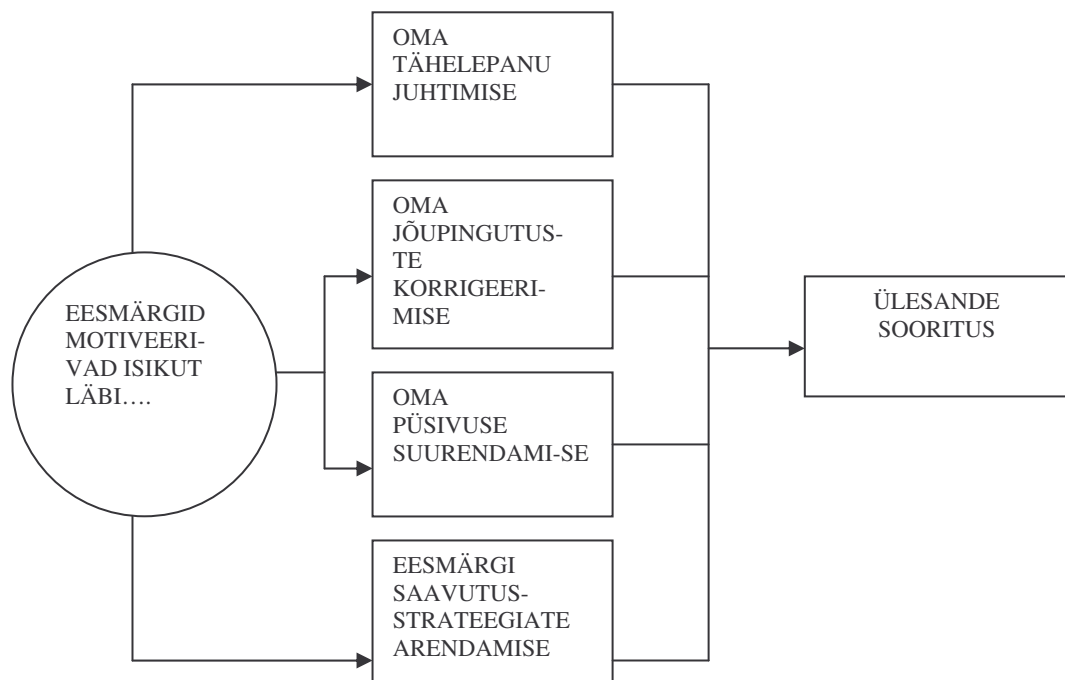
Liider saab valida nelja võimaliku käitumisviisi vahel, sõltuvalt olukorrast:

1. **toetav juhtimine**, kui alluval on puudu enesekindlusest – selle tulemusel peaks suurenema alluva kindlustunne ja tahe saavutada tulemust;
2. **suunav juhtimine**, kui tööülesanded on alluvale ebaselged - alluv saab selgeks tee oodatud tasuni;

3. **saavutamisele orienteeritud juhtimine**, kui töö ei ole piisavalt väljakutset esitav – alluv püstitab endale kõrged eesmärgid;
4. **osalev juhtimine**, kui tasustamine tundub alluvale ebaõiglane – selguvad töötaja vajadused ja tasu muudetakse.

Kõikidel juhtudel peab tulemuseks olema alluva jõupingutuste suurenemine, millega kaasneb ka alluva rahulolu kasv ja tulemuste paranemine (Alas ja Liigand 2005 : 67).

E.Locke`i eesmärgi püstitamise mudel on kujutatud joonisel 7.



**Joonis 7.** Locke`i eesmärgi püstitamise mudel.

Allikas: Kreitner, Kinicki 1992.

Kaasaegsed motivatsiooniteooriad toetuvad rohkemal või vähemal määral inimeste vajaduste kindlaksmääramisele ja nende rahuldamise teede selgitamisele. Tänapäevased motivatsiooniteooriad väärtustavad kõrgelt inimestevahelist suhtlemist ja koostööd.

Motivatsiooniteooriaid on mitmeid, aga kõikides nendes on motivatsiooni allikad esitatud paljude sarnasustega. Kõik teooriad peavad vajalikus enesearengu vajadusi ja sotsiaalse ühendatuse vajadusi. Ainult McClelland`i „õpitud“ vajadused ei võta aluseks ühtegi füsioloogilist vajadust – vahest seetõttu, et neid ei ole vaja õppida (Northcraft ja Neale 1990: 143). Nelja motivatsiooniteooria võrdlus on toodud välja joonisel 8.

	<b>Malslow</b> (Vajaduste hierarhia)	<b>Herzberg</b> (Kahe faktori teooria)	<b>Alderfer</b> (ERG mudel)	<b>McClelland</b> (Kolme vajaduse teooria)
<b>Kõrgema taseme vajadused</b>	ENESEAKTU-ALISEERIMINE	MOTIVATSIOONI FAKTORID	ARENGU-VAJADUSED	SAAVUTUS-VAJADUS
	TUNNUSTUS			VÕIMU-VAJADUS
<b>Madalama taseme vajadused</b>	KUULUMINE	HÜGIEENI FAKTORID	SUHTE-VAJADUSED	KUULUMINE
	TURVALISUS		EKSISTENT-SIVAJADUSED	
	FÜSIOLOOGILISED VAJADUSED			

**Joonis 8.** Nelja motivatsiooniteooria võrdlus.

Allikad: Gibson, Ivancevich ja Donnelly 1988; Alas 2001.

Joonisel 8 esitatud teooriad on kõik andnud mingi olulise osa motivatsiooni arendamise tööle. Vajadushierarhia teooriad valgustasid mittemajanduslike vajaduste tähtsust nagu seda on Maslow'i tunnustus või Alderfer'i suhtevajadused, töötajate motiveerimisel. Kuigi ei ole laialt kasutamist leidnud toetus Herzbergi kahe faktori teooria osas, kasvas juhtide seas oluline vahetegemine väliste (töö kontekstis) ja sisemiste (omane töös) motivatsiooni allikate vahel. McClellandi teooria juhtis ideele, et osad vajadused on õpitavad (Northcraft ja Neale 1990: 143).

Selle asemel, et tõlgendada motivatsioonimudeleid kui unikaalseid seaduspärasusi, mis täpselt selgitavad käitumist kõikidel juhtudel, peaks motivatsioonimudelitega arvestama kui kesktasemel teooriatega, mis pakuvad välja erinevaid inimeste motiveerimise viise. On selge, et teatud tüüpi mudelid sobivad paremini erinevateks prognoosideks ja analüüsideks. Selgitamiseks välja sobivat mudelit, mida kasutada edaspidise tegevuse planeerimisel, oleks otstarbekas ühe lähenemisviisina grupeerida inimesi selle järgi, kuidas nad on motiveeritud. Teine tee oleks erinevate motivatsioonisituatsioonide kaardistamine (Bedwitch ja Buono 1990: 73-75).

Erinevaid motivatsiooniteooriaid läbib sõnum on, et ei ole sellist asja nagu ideaalse töö kavandamine. Varem või hiljem jõutakse välja seisukohani, et parima töö soorituse teeb

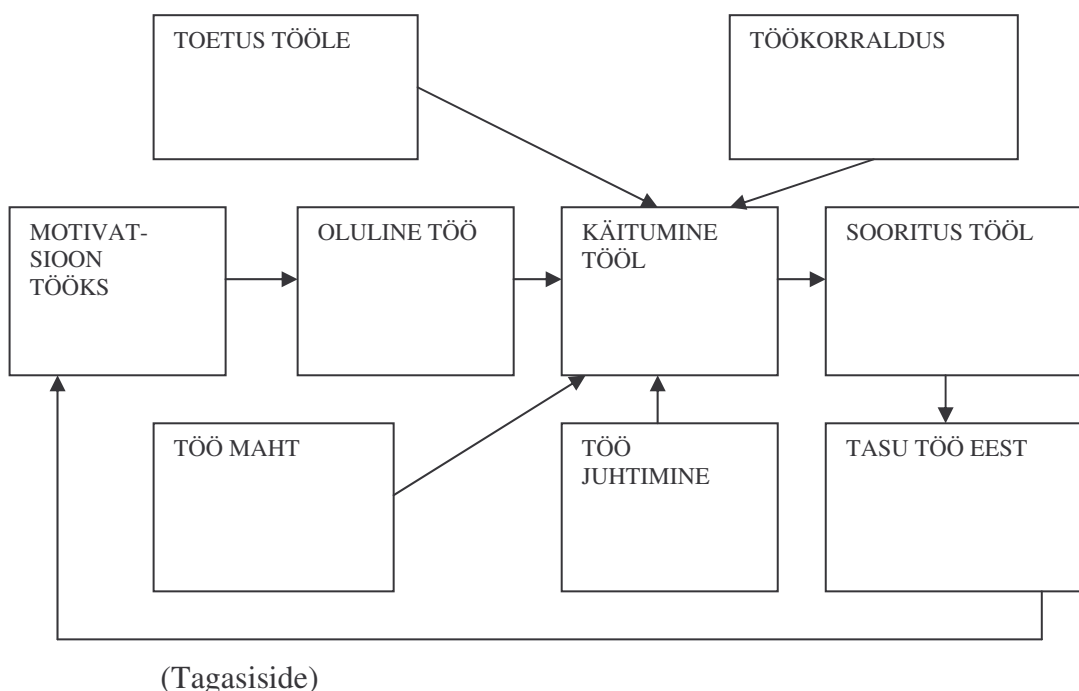
töötaja, kes tahab või vajab rohkem – töötaja, kes on motiveeritud seda tööd tegema. Parim lähenemisviis erinevate motivatsiooniteooriate käsitlemisel on vaadelda neid teooriaid pigem komplementaarselt kui vastastikku välistavalt. Iga perspektiiv annab mingi ettekujutuse sellest, miks inimesed käituvad vaadeldaval viisil.

### 1.3. Motivatsiooni kujundamise põhiprobleemid vanglas

Erinevate motivatsiooniteooriate kasutamine juhtide poolt peab aitama tagada selliseid tingimusi, mille tulemusel vabatahtlik tegevus ja organisatsiooni soovitud käitumine on enam-vähem samal tasemel. On palju valdkondi, kus on võimalik rakendada neid teooriaid, aga keskendumine ühele neist – **töö kavandamisele** (*job design*), on nii töötaja (sisemise rahulolu kaudu) kui ka juhi (täpsustatud tegevuse kaudu) peamiseks huviks. Motivatsiooniteooriad ei tee oletusi, et kõrgem rahulolu viib kõrgema töö soorituseni. Vaadeldakse hoopis seda, et nii rahulolu kui ka töö sooritus on töötamise või käitumise tagajärjed ja nad on seotud üksteisega vähesel määral. Suurenenud tööga rahulolu peaks olema juhtimise eesmärk kui ainult vähendada puudumist, tööjõu voolavust ja vigu või viletsat kvaliteeti. Alati on võimalik vaadata raha ja selle motiveerivat mõjukust, sest see on tähtis välise allika autasu ja seda saab samuti käsitleda treenimisel ja juhtimisel. Pannes motivatsiooni peamiste faktorite konteksti, mis mõjutavad töö sooritust saadakse joonis 9, mida on kirjeldatud järgnevalt (Cowling, Stanworth, Bennett, Curran ja Lyonis 1988: 84-85):

1. **motivatsioon tööks** (*motivation to work*) – esindab ootuste mudeli jõupingutuse, valentsi ja väljavaate dimensioone;
2. **oluline töö** (*relevant work*) – ettevõetud aktuaalne töö ja selle olulisus indiviidile ning organisatsioonile. Teisiti öeldes on see midagi sellist, mis on nõutud ja on võimalik sooritada;
3. **toetus tööle** (*supports for work*) – kõik need vajalikud toetused, mille tulemusel muutub töö võimalikuks, nagu asjakohane masinapark, materjalid, lauad, telefonid jne.;
4. **töö maht** (*capacity to work*) – sisaldab kõiki oskusi, kogemusi ja indiviidi võimeid, samuti suhtumist ja ettekujutust tööst;

5. **töökorraldus** (*organisation of work*) – töö ja organisatsiooni struktuuri, töö vooge ja suhteid, ülesande rühmitusi ja kõiki neid organisatsiooni aspekte, mis teevad töö võimalikuks, efektiivseks ja tõhusaks.
6. **töö juhtimine** (*management of work*) – sisaldab kõiki neid juhi rolli aspekte, mida ei ole kuskil mujal raamistikus ja sisaldab eestvedamise/juhtimise stiili ;
7. **käitumine tööl** (*behaviour at work* ) – kõik need tegevused, mida inivid rakendab töökohal ja mis viivad tavaliselt töö soorituseni;
8. **töö sooritus** (*performance at work*) – tagajärje kvaliteet ja kvantiteet või tegelikult saavutatud töö tegevus;
9. **tasu töö eest** (*rewards for work*) – see sisaldab mõlemaid – nii sisemisi kui ka väliseid tasusid.



**Joonis 9.** Motivatsiooni kontekst töökohal.

Allikas: Cowling, Stanworth, Bennett, Curran ja Lyons 1988

Joonis 9 abil on võimalik saada teoreetiline ettekujutus tööks vajaliku motivatsiooni tekkimiseks ka vanglas. G. B. Northcrott ja M. A. Neal (Northcrott ja Neal 1990: 148-150) tunnistavad, et motivatsiooni kujundamise strateegiad, skeemid näevad alati head välja vaid paberil, praktikas on nende rakendamine siiski väga keeruline. Nimelt ei ole olemas ühtselt toimivat skeemi kõikide töötajate jaoks. Praktiliselt tuleks väikeste, kuid

oluliste muudatustega skeem koostada iga töötaja jaoks individuaalselt, arvestades just selle töötaja vajadustega. Pealegi peab olema valmis, et töötaja vajadused muutuvad ning seega peaks skeeme koostama pidevalt.

Tänapäeva juhtimisteooriates pööratakse suurt tähelepanu töötajate motiveerimisele, mõjutamisele ja eestvedamisele väärtustades suhtlemist ja koostööd. Töötajat nähakse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel üha rohkem partneri kui vahendina (Virovere, Alas ja Liigand 2005 : 59). Motivatsiooni kujundamise üheks põhiprobleemiks vanglas ongi asjaolu, et need kaasaegsed juhtimisteooriad ei ole täielikult vanglate poolt omaks võetud – vanglaametnikku nähakse pigem vahendi kui partnerina. A. Virovere, R. Alas ja J. Liigand (Virovere, Alas ja Liigand 2005: 73-75) iseloomustavad partnerlussuhet järgmiste tunnuste kaudu:

1. kumbki pole tähtsam, st otsusteni jõutakse arutelu ning kahepoolse kasu printsiibi arvestamise kaudu;
2. vastastikune austus;
3. tähelepanelikkus teiste suhtes;
4. partneri kuulamine;
5. partneri tunnustamine;
6. partneri mõistmine.

Vanglaametnik on vanglas käsutäitja rollis, keda ei kaasata piisavalt otsustusprotsessi ning kelle kuulamine ja mõistmine ei ole partnerlussuhte tasemel.

Kiirelt muutuvus ühiskonnas vajavad kaasaegsed avaliku sektori organisatsioonid, sealhulgas ka vangla, muutustega kohanemiseks ja uute probleemidega toimetulekuks rohkem paindlikkust kui iial varem. Vanglas on eraettevõttega võrreldes rohkem piiranguid protseduuride ja tegevusvaldkondade osas, rohkem kalduvust ametlike juhiste ja kontrolli vahendamiseks ning juhtide jaoks eksisteerib vähem otsustusautonoomiat ja paindlikkust. Vangla teenistujate eriline staatus ja konkreetsed personalipoliitikad eripäraste vangla teenistuse väärtuste tagamiseks põhjustavad kõrgema, killustatuma juhtide võimu organisatsiooni hierarhia madalamatel tasemetel.

Inimeste tööjõuturult värbamise ja olemasolevate avalike teenistujate kinnihoidmise edukus sõltuvad mitmest tööjõuturu teemast nagu näiteks avalike teenistuse suhteline atraktiivsus ja avaliku sektori tööhõive konkreetsed tingimused. Mõnes mõttes sõltub

avaliku sektori atraktiivsus sellistest teguritest, mille üle üksikudel juhtidel ei ole mingit võimu, nagu näiteks rahva suhtumine avalikku teenistusse ja üldiselt riigi valitsusse (Wright ja Neme 2003 : 180).

Mitmed autorid (Lane, Wolf 1990; Perry ja Wise 1990 : 367- 373) väidavad, et avalikke teenistujaid mõjutavad teatud kindlad motivatsioonitegurid. Nende arvates avaliku sektoris töötada soovivaid inimesi motiveerivad erasektoriga võrreldes hoopis teised karjäärivajadused. Avaliku sektori motivatsioon seisneb soovis teenida avalikku huvi ja olla lojaalne riigile või usus ühiskondlikku võrdsusse. Võrreldes erasektori töötajate motivatsiooniga mõjutab avalike teenistujate motivatsiooni hoopis keerulisemate tegurite kogumik. Avalike teenistujate motivatsioon sõltub sellistest rahvuslikest teguritest nagu avalikkuse poolt avalikule haldusele omistatav tähtsus ja avalike teenistujate positsioon ühiskonnas ning see kõik erineb riigiti. Ühiskondlikul suhtumisel avaliku sektori töösse ja seda tööd tegevatesse inimestesse on oluline mõju sellele, kuidas avalikud teenistujad tajuvad oma elukutse väärtust.

Rahva suhtumist vanglasse ei saa kohe kindlasti nimetada atraktiivseks. Vanglaametnike tegevuse vähenemine ja enamalt jaolt negatiivse alatooniga kajastamine meedias on kindlustanud selle ameti ebapopulaarsuse üldisel töajouturul. Lisame siia riigi üldise hoiaku – vanglate ülerahvastatuse probleemi eiramine, korduvad ja aastast aastasse edasi lükkuvad lubadused vanglaametnike palgatõusu osas, vanglate alafinantseerimine, mille tõttu osades vanglates tuleb näiteks kinnipeetavatele toitu valmistada seadusega vastuolus olevates tingimustes jne. ja võime julgelt väita, et meie riik teeb kõik endast oleneva, et antud organisatsioon on tõsisest raskustest endale kaadri leidmisega. Seega teiseks märkimisväärseks põhiprobleemiks motivatsiooni kujundamisel vanglas on ühiskonna halvustav suhtumine töösse vanglas.

Organisatsioonide atraktiivsus töötajate jaoks sõltub nende poolt pakutavatest stiimulitest. Clarki ja Wilsoni (Clark ja Wilson 1961 : 129 – 166) sõnade kohaselt võib stiimulid jagada kaheks põhiliigiks: materiaalsed ja „solidaarsed“ stiimulid. Materiaalsed stiimulid on käegakatsutavad tasud, millel on rahaline väärtus või mida saab sellisteks tasudeks, näiteks palgaks, kergesti teisendada. „Solidaarsed“ stiimulid ei ole käegakatsutavad: nendel tasudel ei ole rahalist väärtust ja neid ei ole lihtne sellise väärtusega asjadeks teisendada. „Solidaarsete“ stiimulite hulka võivad kuuluda näiteks

organisatsiooni poolt pakutav koolitus ja karjäärivõimalused. „Solidaarsed“ stiimulid tulenevad peamiselt organisatsiooniga sidestumisest ning hõlmavad sotsialiseerimist, gruppi kuulumise tunnet ja vastavat enesemääratlust, grupikuuluvusest tulenevat staatust ning sotsiaalse eripära säilitamist. Selliste organisatsioonide liikmed võivad olla vähem huvitatud rahast ja muudest materiaaletest tasudest kui täiendavast institutsionaalsest mainest, avalikust tähelepanust ja heast tööseltskonnast.

Meie ühiskonnas on läbivaks probleemiks avaliku sektori palga konkurentsivõimetus. Rahalised piirangud ei võimalda riigil oma vanglaametnikele turumäärade järgi konkurentsivõimelist palka pakkuda. Vangla kontekstis raha ei saa olla motivaator – inimesed töötavad siiski aastaid selles asutuses ka väikse tasu eest, kuid rahulolematuse palgaga vähendab teiste motivaatorite mõju – töötasu peaks olema piisav selleks, et inimene ei peaks aina toimetuleku probleemidele mõtlema. Hügieenitegurite puudumine või madal tase põhjustab rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõsta töötajate motivatsiooni. Lisaks on kommunistliku pärandi ja ebastabiilse poliitilise keskkonna tõttu vangla teenistuse maine suhteliselt halb. Kuna paljudel kodanikel puudub positiivne arusaam riigist, tuleneb sellest ka austuse puudumine, vangla vastu ning kahtluse alla saab seada eelnimetatud vangla teenistuse „solidaarsete“ motivaatorite olemasolu. Motivatsiooni kujundamise kolmandaks põhiprobleemiks vanglas saab lugeda ka vanglatöötajate madalat töötasu.

Mitmed teadlased on püüdnud uurida vanglas töötavaid ametnikke ja tulnud omapärastele seisukohtadele. Lombardo (Lombardo 1996) leidis New Yorgis asuva Auburn`i Kinnipidamisasutuses töötavate vanglaohvitseride põhjal, et viimased õpivad oma ametit iseseisvalt või isegi kinnipeetavatelt. Selline väljaõpe vastandub täielikult õppele, mida antakse algajatele politseinikele, kes astuvad tugevatesse näilistesse suhetesse oma kaasohvitseridega. Lombardo leidis samuti, et vangla ohvitser üritab leida märke, mis sobivad tema enda vajadustega. Seega pole kindel kas valvur püüab lihtsalt oma aega parajaks teha, kontrollida oma töökeskkonda või hoopis pääseda eemale kinnipeetavatest. See kuidas valvur oma tööd sooritab, on sageli peegelpilt tema personaalsetest eelistustest. McCleery (McCleery 1957 : 55) avastas, et „kommunikatsiooni järelevalve kontroll tingibki igas mõttes järelevalve suhtumistes, väärtustes ja käitumises suure maksimum turvalisusega vangla tehnilises programmis,

mis on järelikult selle formaalse asutuse positsiooni ja eesmärkide eitamine“. Cressey (Cressey 1960 : 78-110) arvates ei ole erasektoris vangivalvurile analoogi või koopiat ja seega pole valvuritel mitte midagi teha ootusega „valvur“: nad keskenduvad oma püüdlustele vaadates teisi ja ei ole rohkem produktiivsemalt rakendatud kui seda on produktiivselt rakendatud kinnipeetavad.

Vanglad on rasked kohad töötamiseks, sest seal ei pea tegelema mitte ainult organisatoorse tööga (hoolitsus, järelevalve ja vangide kontroll), vaid ka inimestega, keda hoitakse seal vastu nende tahtmist, kellel on oma subkultuur ja kes tahaksid rohkem kui midagi muud, näha vangla läbikukkumist missiooni täide viimisel. Sellise keeruka olemusega töö ise on neljandaks motivatsiooni kujundamise põhiprobleemiks vanglas.

Tuginedes Herzbergi hügieeni faktoritele, ootab vanglaametnik seega oma töölt, et eelkõige oleks tagatud palk, inimestevahelised suhted ja töötingimused. Juhul kui rahulolu tegurid tööl puuduvad, siis on neil kalduvus saavutada veelgi suurem tähtsus töötajate silmis. Vanglatöötajatele meeldibki tunda, et nad saavad midagi enam kui palgatšeki oma pingutuste eest. Kui neid on pettuse teel ilma jäetud tunnustusest või edutamisvõimalustest või nad leiavad, et töö ise on alandav või teostumatu, siis nad arvatavasti hakkavad küsima kõrvalhüviseid, kõrgemat palka või muid soodustingimusi. Ei saa öelda, et need punktid pole tähtsad. Nad peaksid maksimaliseerima esmajärjekorras hästi kvalifitseeritud inimeste otsimist ja hoidmist tööl. Selles ongi asja mõte. Kui juhid ebaõnnestuvad motivatsiooni faktorite tähtsuse ära tundmisel, siis väärtuslik aeg ja jõupingutus kulutatakse ära vaid töötajate muredega tegelemisel hügieeni faktorite tasandil (Houston 1999 : 165-169).

Motivatsiooniteooriate paljusus viitab eelkõige organisatsiooni motivatsiooni, hoiakute, väärtuste ja rahulolu olulisusele nii juhtkonna poolt vaadatuna kui ka töötegijaile endale. Arvestama peab sellega, et nii nagu on keeruline leida kahte täpselt ühesuguse välimuse või iseloomuga inimest, tuleb varieerida ka organisatsioonile sobiva motivatsiooni kujundamise teid: mis motiveerib ühte vanglaametnikku, ei pruugi toimida teise ametniku puhul. Seega tuleb alustada kõige pealt suhtlemisest ning selgitada välja inimeste vajadused, aspektid, mis motiveerivad neid töötama vanglas.

Magistriprojekti I osa loogilise jätkuna viib autor läbi empiirilise uurimuse, et kindlaks teha, mis motiveerib vanglaametnikke Tartu Vanglas ja millised on ametnike ettepanekud motivatsiooni kujundamiseks. Oma uurimuse läbi viimisel tugineb autor Frederick Herzbergi kahe faktori teooriale:

1. hügieeni tegurite – vangla poliitika, kontroll, inimestevahelised suhted, töötingimused, palgad ja boonused, kaardistamisele, millede puudumine või madal tase põhjustab rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõsta töötajate motivatsiooni;
2. motivatsiooni tegurite – saavutused, tunnustus, töö ise, vastutus, edasimineku, välja selgitamisele. Motivatsiooni tegurite puudumine ei pruugi töötajaid veel rahulolematuteks muuta, kuid nende olemasolu on kahtlemata motiveeriv.

Keerukamad motivatsioonikäsitlused sisaldavad nii palju muutujaid, mida vangla kontekstis ei ole võimalik üheselt määratleda, kuid detailsema motivatsioonisüsteemi loomisel on nendest kahtlemata palju abi pakkudes välja erinevaid inimeste motiveerimise viise. Autori eesmärgiks on eelkõige välja selgitada vangla kui organisatsiooni rahulolu tegurid (hügieeni tegurid) ja motiveerivad tegurid ning seega oleks Bodwitch'i ja Buono (Bodwitch ja Buono 1990: 73-75) soovitus järgi otstarbekas keskenduda ühele sobivale motivatsiooni mudelile. Herzbergi kahe faktori teooria põhjal saab moodustada küsimustiku, mille abil on võimalik õppida tundma töötajaid saades ülevaate sellest, missugused on nende inimeste enesekindlus, võimed, ootused ja väärtushinnangud, mis mõjutavad suuresti nende motivatsioonipotentsiaali. Organisatsioonis võib eksisteerida väga erinevate võimete, ootuste ja väärtushinnangutega töötajaid, mis loob võimaluse erinevate sotsiaaldemograafiliste tunnustega gruppide motivatsiooniootuste võrdlemiseks.

Empiirilise uurimuse tulemusena on võimalik kirjeldada vanglatöötajate motiveeritust, tuvastada nii rahulolu tegurite kui ka motivatsiooni tegurite olemasolu kitsaskohad ning nende baasil teha ettepanekuid olukorra parandamiseks ehk motivatsiooni kujundamiseks Tartu Vanglas.

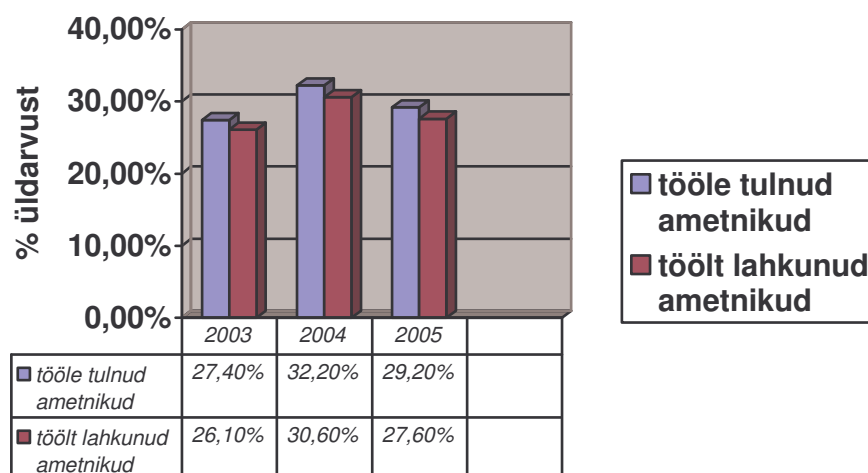
## **2. VANGLATÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Uurimuse valim ja meetodid**

Tartu Vangla juhtkond alustas personali värbamisega 2001.aasta lõpus. 2002.aasta sügiseks oli kogu koosseis komplekteeritud. Kokku oli töötajaid 360. Töötada kaasaegses vanglas oli väga populaarne, konkurss erinevatele ametikohtadele väga tihe. Juhtkond oli arvestanud sellega, et enamik ametnikke ei oma mingit vanglas töötamise kogemust. Seepärast toimus vangla alguses hulgaliselt koolitusi, väljaõppeid, täiendkursusi. Tartu Vangla tegi tihedat koostööd mitme haridusasutusega, kes õpetasid välja vanglaametnikke. Vangla käivitus edukalt ning hoolimata madalast palgast, oli nõpidev järjekord tööle soovijatest ukse taga. Mõne aja pärast hakkas olukord muutuma – lahkunud ametniku asemele oli üha raskem leida sobivat kandidaati ja ka järjekord tööle soovijatest kadus ära. Töötajad, kelle igapäeva toimingud leidsid aset töökeskkonnas, mille tingimused olid paremas kui mõnes uhkes büroos, ei varjanud enam oma rahulolematust. Juhtkonnani jõudis tagaside läbi osakonna juhatajate, kes põhjendasid rahulolematuse tekkimist viletsa palga ja stressirohke tööga. 2006.aasta alguseks oli Tartu Vanglas juba 39 vakantsset valvuri ametikohta ja kuskilt ei paistnud kandidaatide horde. Tartu Vangla personali liikumist aastatel 2003-2005 iseloomustab joonis 10.

Kõige tihedama liikumisega Tartu Vanglas paistab silma vangistusosakond. Tartu Vangla personali liikumine osakondade lõikes samal perioodil on välja toodud lisas 1.

Autor ajendatud sellisest olukorrast ning tundes isiklikku vastutust tekkinud situatsiooni ees, otsustab antud olukorda analüüsida ja leida probleemile mõlemaid osapooli – nii töötajaid kui vanglat, rahuldav lahendus.



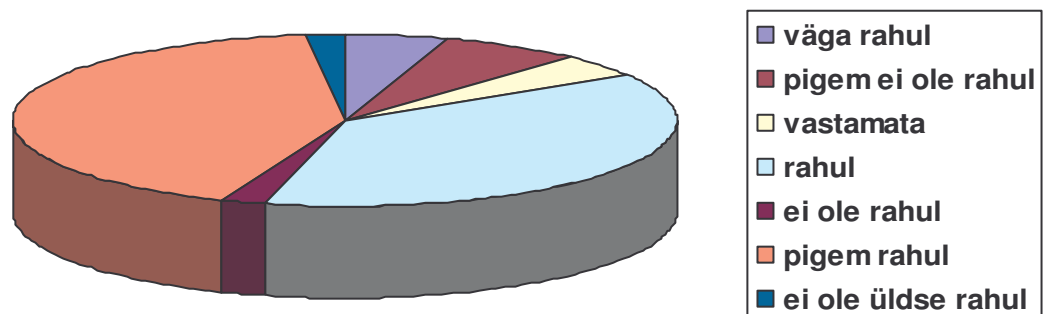
**Joonis 10.** Tartu Vangla personali liikumine aastatel 2003-2005.

Autori koostatud.

2005.aasta juunis viisid Tartu Ülikooli majandusteaduskonna doktorandid Anne Reino ja Elina Tolmats läbi organisatsiooni kultuuri ja emotsionaalse intelligentsuse uuringu Tartu Vanglas. Autori palvel lükati uurimusse ka tööga rahulolu ja motivatsiooni temaatika. Tegemist oli esmakordse arvestatava uuringuga tööga rahulolu ja motivatsiooni teemadel Tartu Vanglas üldse. Uuring viidi läbi ankeetküsitlusena ja metodoloogias kasutati kahte instrumenti: konkureerivate väärtuste mõõtmise küsimustikku (KVK) ja töötajate emotsionaalse intelligentsuse testi organisatsioonis (EITO). Uurimuse metodoloogia autoriteks on samuti uurimuse läbi viinud doktorandid. 2005.aastal läbi viidud uurimuse tulemusena selgusid, et Tartu Vangla ametnikke innustavad töötama järgmised motivaatorid (järjestus alates kõige olulisemast, lõpetades kõige vähemolulisega):

1. stabiilne töösuhe;
2. kollektiiv,
3. huvitav töö;
4. eneseteostus;
5. kaasaegne keskkond: töötasu;
6. tunnustamine;
7. koolitusvõimalused;
8. karjäärivõimalused.

Tööga rahulolust saab ülevaate joonis 11 abil.



**Joonis 11.** Tööga rahulolu Tartu Vanglas aastal 2005.

Allikas: Reino ja Tolmats.

Muuhulgas tõi uurimus välja, et Tartu Vangla vangistus-ja saateosakonna töötajate rahulolu on oluliselt madalam kui majandus-, meditsiini- ja julgeolekuosakonna töötajatel. Kõige vähem on tööga rahul valvurid.

**Empiirilise uurimuse ülesandeks** on (Niglas 2005):

1. kirjeldada ( nähtuste ja selles toimuva fikseerimine);
2. seletada (põhjuslike seoste tuvastamine ja avamine, nende tähenduse ja toimemehhanismide äraseletamine);
3. mõista ja tõlgendada;
4. prognoosida (millegi kulgemise suuna ja viisi ettenägemine) .

Empiiriliste andmete **kogumise meetodid** on peamiselt vaatlus, intervjuu ja küsimustik.

Organisatsiooni käitumise uurimises kasutatakse kõrgelt empiiriliste lähenemisviiside kõrval ka vähem empiirilisi lähenemismeetodeid. Peale selle, on tõenäoliselt kõige selgem tee õppida midagi käitumisest organisatsioonis kui esmalt seda vaadelda ja alles pärast selle toimumist püüda antud protsessi ka kirjeldada. Organisatsiooni uurijatel on aastate pikkune traditsioon kasutades käitumise uurimisel neid mitteempiirilisi kirjeldavaid tehnikaid, toetudes sellele, mida teatakse kui kvalitatiivset uurimust.

**Kvalitatiivne lähenemisviis** teaduses toetub uuritava situatsiooni loomuliku kvaliteedi säilitamisele, püüdes tabada konteksti rohkust, häirides loomulikke tingimusi ainult minimaalselt kui üldse. Kaks peamist kvalitatiivset meetodit, mida kasutatakse

organisatsioonikäitumise uurijate poolt on loomulik jälgimine ja juhtumimeetod (Greenberg ja Braon 1995 : 35-37).

Kvalitatiivne uurimismeetod, mis on oma olemuselt induktiivne ja uuriv, on arvudel mittepõhinev interpretatsioon ja tõlgendus uurimistulemusest. Kvalitatiivse uurimismeetodi puhul tuleb silmas pidada, et:

1. eesmärk on saada terviklikku empiirilist andmestikku arvestades kvaliteete ja detaile;
2. uurimismaterjali kogumisel kasutatakse andmekogumismeetodeid, nagu osavõttev vaatlus, vaba intervjuu avatud küsimustega, rühmavestlus ja autobiograafiate analüüsi, dokumentide analüüsi, audiovisuaalseid andmeid, teksti- ja piltide analüüsi;
3. saab teha ilma statistilisi vahendeid kasutamata.

Uurijana kasutatakse kvalitatiivsete meetodite kasutamise puhul järgmist praktikat (Laherand 2005):

1. enda seisukoha määratlemine;
2. osalejate tähenduste kogumine;
3. keskendumine ühele mõistele või fenomenile;
4. isiklike väärtuste kaasatoomine uurimusse;
5. osalejate konteksti või elutingimuste uurimine;
6. tulemuste kehtivuse põhjendamine;
7. andmete tõlgendamine;
8. koostöö osalejatega.

Pisut lihtsamalt on **kvalitatiivse uurimuse kolm peamist komponenti** sõnastatud Miles'i ja Huberman'i (1994) poolt:

1. **andmed**: sageli kogutud intervjuude ja vaatlustega;
2. **interpreteeriv või analüütiline protseduur**: tehnikad andmete mõtestamiseks ja analüüsiks, et jõuda tulemuste või teooriateni;
3. **aruanne**: kirjalik või suuline.

Kvalitatiivne uurimistöö leiab peamist rakendust sotsiaal-ja käitumisteadustes ning praktikute seas, kes tahavad mõista inimese käitumist ja tegevusi. See on üsna sobiv organisatsioonide, rühmade ja üksikisikute uurimiseks (Strauss ja Corbin 1990).

Autori valikut kvalitatiivse uurimuse kasuks iseloomustab suurepäraselt P.Ghauri ja K.Grønhaugi (2004 : 99) poolt esitatud toetus kvalitatiivsete andmete kasutamiseks: „Kvalitatiivsed andmed on ligitõmbavad paljudel põhjustel: nad on rikkad, täielikud, maised, terviklikud, tegelikud, nende pindmine paikapidavus näib laitmatu, nad säilitavad kronoloogilise järgnevuse, kus see on tähtis ja kannatavad minimaalselt tagasivaatemoonutuste all ning nad pakuvad põhimõtteliselt kaugelt täpsemat viisi määrata põhjuslikkust organisatsioonilistes toimetustes kui vähestele mõistetavad jõupingutused, nagu ristviivitusega korrelatsioonid“.

Autor kasutab magistriprojekti juhtumiuuringut kui kombineeritud uuringudisaini, millega uuritakse sügavuti sündmust, tegevust, protsessi, ühte või enamat indiviidi.

**Juhtumiuuring** on eelistatud lähenemisviis, kui tuleb vastata kuidas- ja miksküsimustele, kui uurija kontrollib sündmusi vaid vähesel määral ja kui fookuses on reaalse elu kontekstist jooksev nähtus (Yin 1994).

Valmistudes rakendama juhtumiuuringu meetodit, on üsna kasulik teha teooria/andmed/ teooria läbivaatustsükkel, mis koosneb neljast osast: idee, kavand, prognoos ja ümberlõkkamine. Andmekogumismeetoditest kasutab autor **poolstruktureeritud intervjuud**.

**Struktureeritud intervjuu** ehk küsitlusuurimus on intervjuu standardne vorm rõhuga fikseeritud vastusekategoriatel ja süstemaatilisel valimivõtul ning täitmisprotseduuridel kombineerituna kvantitatiivsete mõõtude ja statistiliste meetoditega. **Struktureerimata intervjuu** on intervjuu, kus vastajale antakse peaaegu täielik vabadus arutada reaktsioone, arvamusi ja käitumist kindlas küsimuses. Intervjueerija vaid esitab suunavaid küsimusi ja paneb kirja vastuseid, et hiljem aru saada, miks ja kuidas. **Poolstruktureeritud intervjuud** on intervjuud, milles käsitletavat teemad ja küsimused, valimi suurused, intervjueeritavad inimesed ja esitavad küsimused on eelnevalt kindlaks määratud (Jankowicz 1991).

Esimesed sammud intervjuuks valmistumisel on:

1. analüüsida oma uurimisprobleemi;
2. mõista, millist informatsiooni on tegelikult vaja intervjueeritavalt;
3. vaadata, kes võiks anda seda informatsiooni.

Mida selgem on probleemi püstitus, seda lihtsam on teada saada, mida küsida.

On täiesti arusaadav, et andmekogumise eesmärgiks intervjuude abil on saada paikapidavat informatsiooni kõige sobivamalt isikult. Teisisõnu, peab selgelt teadma, mida küsida ja kes on isikud, kes võivad anda kõige usaldusväärsemat ja valiidsemat informatsiooni nendes küsimustes (Buckley 1983). Sellises suures organisatsioonis nagu Tartu Vangla on väga tähtis välja valida õige osakond, sektor või inimene. Tegemist ei tohiks olla organisatsiooni kõige tähtsama inimese vaid õige inimese intervjuerimise küsimusega – õige inimene antud uurimisküsimuste ja uuritavate tunnuste vaatepunktist. Autor, pidades silmas doktorantide A.Reino ja E.Tolmatsi uurimust, otsustas kasutada sihipärast valimit. Sihipärase valimi moodustasid 10 vangistusosakonna kui kõige vähem tööga rahuloleva osakonna töötajat. Enamus neist oli valvuri ametiastmes – uurimuse põhjal kõige vähem tööga rahulolev ametnik. Valiku üheks eripäraks oli see, et autor valis vangistusosakonnast välja just Tartu Vangla alguses värvatud kaadri, inimesed, kes on olnud meie organisatsioonis selle rajamisest saadik.

Järgmise sammuna koostas autor intervjuu küsimused (lisa 2). Küsimusi koostades tugines autor töö teoreetilises osas kirjeldatud käsitlusele. Intervjuu koosnes 9 küsimusest ning küsimuste lõpus palus autor kõigil intervjueritavatel teha ettepanekuid motivatsiooni kujundamise kohta Tartu Vanglas.

Kõik 10 intervjuud viidi autori poolt läbi vahetul suhtlemisel. Autor arvestas, et intervjuu ei tohiks kesta üle pooleteise tunni, ideaalis peaks ta kestma umbes tunni. Tegelikuses vaid üks intervjuu ületas lubatud ajapiiri (1 tund 45 min). Autor pidas väga tähtsaks fakti, et intervjuerija peab looma olukorra, kus vastaja meelsasti ohverdab oma aega. Intervjuu alguses tutvustas autor lühidalt uuringut ja selle eesmärki. Edasise etapina algas küsitlus, kus kõik vastajad said esitada oma seisukohti intervjuerija poolt esitatud küsimuses ja tuua välja enda jaoks olulisemad faktorid. Intervjuerija osaks oli esitada etteantud küsimusi teema kohta ning esialgu välja koorunud fakte intervjuu käigus täpsustada. Intervjuude salvestamise meetodina kasutas autor sõna-sõnalt üles kirjutamist. Kogutud materjal moodustab transkriptsioonidena 31 lehekülge (lisa 3). Selline detailne intervjuude esitamine võimaldab hiljem analüüsida kõiki kriitilisi punkte, millele intervjuu käigus ei ole piisavalt aega mõelda.

Autor otsustas tuua oma magistriprojekti võrdleva faktori – Rootsi Kuningriigi vanglatöötajate motivatsiooni. Seega kõrvutatakse uuringus pikaajaliste traditsioonidega Rootsi Vanglasüsteemi töötajate motivatsiooniallikaid alles oma traditsioone otsiva ja sümbolite kujundamisega algust teinud Tartu Vangla töötajate motivatsiooniootustega.

Mitmetel ühistel seminaridel ja töövisiitidel on autor pannud tähele seda „midagi“, mis eristab Rootsi vanglaametnikke Eesti vanglaametnikest. Töö ja keskkond on sarnased, st. oma olemuselt jääb vangla ikkagi vanglaks olenemata riigist, kus ta asub ja sama kehtib ka selles asutuses hoitavate kinnipeetavate kohta.

Selgitamaks välja Rootsi kolleegide hinnangud motivatsioonile, viis autor kolmes vanglas läbi sama intervjuu nagu Eestiski. Paraku ei saanud autor intervjuueeritavaid ise valida, sest määravaks said nii keeleprobleem kui ka pisuke ujedus teisest riigist pärit intervjuuerija ees.

Haparanda Vanglas õnnestus intervjuuerida ühte vanglaametnikku, aga nii Sörbryni kui Viskani Avavanglas küsitles autor paralleelselt kahte isikut korraga ja intervjuusse sai üles tähendatud mõlemate samal ajal vastanud isikute vastused/seisukohad koondina. Sellist intervjuuerimist saab nimetada grüpiintervjuuks Rootsi vanglates tehtud intervjuud on välja toodud lisa 4.

Andmete analüüsi ehk kogutud andmetes korra ja struktuuri loomise ning andmetele tähenduse andmise protsessi alustas autor **mikroanalüüsiga**. Andmeid tuli analüüsida rida- reall, mis tähendas väga hoolikat ja üksikasjalikku andmete läbivaatamist ja interpreteerimist. Analüüsi eesmärgiks oli leida intervjuueeritavate arusaamu ja hoiakuid väljendavaid fraase, identifitseerimaks erinevaid nägemusi ja seisukohti. Kõrvutatud intervjuudest leidis autor sarnaseid probleeme ja nähtusi, mis grüpeeriti. Grüpeerimine võimaldas autoril välja tuua üldised probleemsemad valdkonnad ja faktorid.

Ghaur ja Grønhaug (2004 : 150) soovivad selles fraasis genereerida klassid ja määrata kindlaks teemad ning mudelid. Kuna klassid ja seosed nende vahel avatakse järk-järgult, võidakse jõuda uuritavast nähtusest arusaamise või selle seletamiseni. Ometi peaks olema selles faasis äärmiselt hoolikas ja kriitiline, sest enamikul juhtudel on võimalikud ka alternatiivsed seletused. See on oluline, kuna peamiseks ülesandeks on jõuda

valiidsete seletusteni Autor ei võtnud enne intervjuude läbiviimist kindlaid seisukohti, vaid selekteeris saadud infost välja kriitilisemad tegurid.

Kõik intervjuud on nummerdatud vastavalt nende läbiviimise järjekorrale. Projektis ei viidata intervjuueeritavate nimedele (intervjuueeritavad nõustusid vastama tingimusel, et tagatakse anonüümsus), tsitaatide lõpus on viide intervjuu numbrile. Analüüsi illustreerivad kaldkirjas intervjuukatked- tsitaadid, mis aitavad säilitada vastuste loogikat, respondentide terminoloogiat ja mõttelaadi.

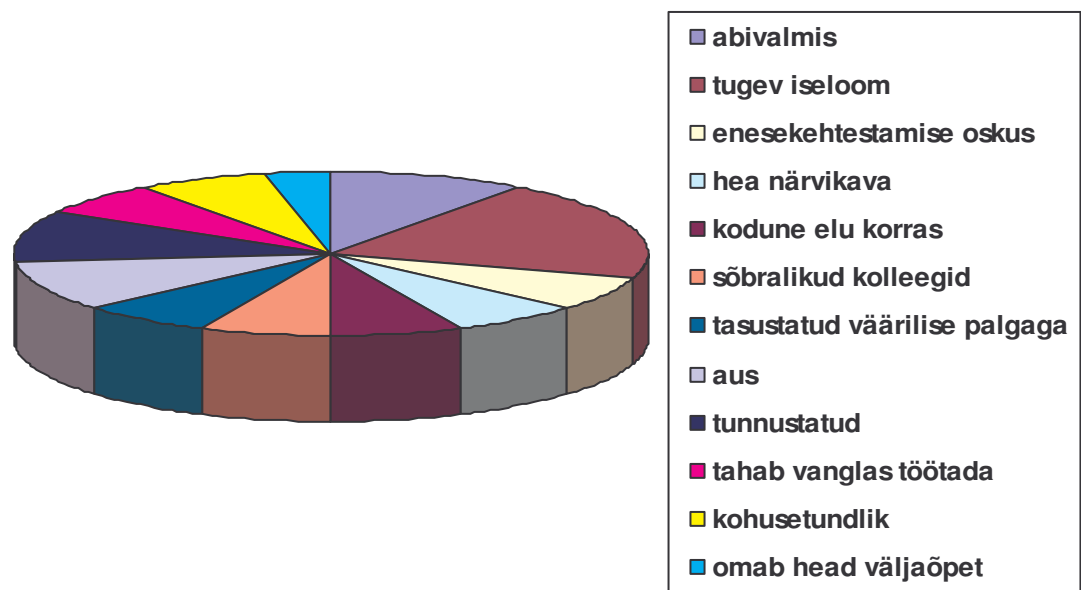
## **2.2. Tartu Vangla töötajate hinnangud motivatsioonile**

Intervjuude läbiviimise peamiseks põhjuseks oli saada täiendavat ja laiaulatuslikumat informatsiooni töötajate motiveeritusest ja motivatsiooni võimalustest Tartu Vanglas.

### **Hästi motiveeritud vanglaametnik.**

Intervjuueeritavate arusaam hästi motiveeritud vanglaametnikust tõi esile peamiselt kaksteist olulisemat omadust, mis võiksid sellel ametnikul olla. Joonis 12 kujutab hästi motiveeritud vanglaametniku olulisemaid väärtusi ja omadusi, mis on kujutatud vastamissageduse alusel.

Mingil määral vastanute ettekujutused motiveeritud vanglaametnikust kattusid, kuid siiski oli kõigil oma vaatenurk, eripära, mis oluline just konkreetse vastaja jaoks. Seega saab öelda, et inimestel on erinevad väärtused hoolimata sarnasest tööst. Kõige enam mainitud omadust – tugevat iseloomu, mis ei lase endaga manipuleerida, tuleb pidada selle küsimuse loomulikuks tulemuseks. Vanglaametniku igapäevane töö seisnebki eelkõige kinnipeetavate tegevuse korraldamises ja nende probleemide lahendamises ning loomulikult on manipuleeriva käitumise ära tundmine üks osa nende inimeste tööst. Mõnetigi üllatab autorit kõige vähem mainitud hea väljaõppe vajadus. Just nimelt seesama korralik ettevalmistus peakski tagama, et tulevane vanglaametnik oskaks kinnipeetavate ebasiirast käitumist paremini märgata. Võimalik, et selline suhtumine väljaõppesse on tingitud viimase kehvast kvaliteedist ja vanglaametnikud ei oska selles näha tegelikku väärtust.



**Joonis 12.** Hästi motiveeritud vanglaametniku väärtused ja hoiakud Tartu Vangla töötajate arvamuste põhjal.

Autori koostatud.

### **Kommunikatsioon, tagasiside töötulemuste kohta.**

Üle poole vastajatest ei olnud rahul kommunikatsiooniga vanglas, informatsiooni edastamise defitsiit oli tuntav. Mõningatel juhtudel täidavad töötajad masinlikult oma tööülesandeid ega loodagi enam saada tagasisidet tehtud töö tulemuse kohta. Peetakse loomulikuks, et kui „karistada ei ole saanud“, siis järelilikult ollakse minu tööga rahul.

Küsitluse tulemus oli üllatav – mitte ühegi vastajaga ei olnud läbi viidud arenguveestlust. Samas andsid töötajad selgelt mõista, et selline olukord ei ole kaugeltki normaalne ja vajadus tagasiside osas on olemas. Arenguveestluste puudumine mõjutab oluliselt ka igapäeva tööd, sest töötajad ei oma ettekujutust, mida neilt täpselt oodatakse. Sellise hügieeni faktori mitteametamine on põhjustanud suurt rahulolematust. Näiteks vastajad 2, 3, 4 ja 8 tõid selgelt välja puuduliku või kohati olematu tagasiside andmise:

*Neljasilma vestlusi on väga vaja, eriti vaja on nende jaoks, kellel on tööl probleeme (intervjuu nr.2). Ma pole oma küsimustele vastuseid saanud, isegi elektroonselt mitte. Kui küsisin, et miks jäin suvel motivatsioonitasust ilma, siis sain vastuseks, et küll ma järgmine kord saan. See ei ole ju vastus! Ma ei töötanud halvasti, aga jäin tasust ilma ja seda mulle ka ei põhjendatud (intervjuu nr.3). Vastuseid me oma probleemidele ei saa ja vastutus surutakse ikka töötajatele (intervjuu nr.4). Ma ei tea, kas see on ainult minu*

*puhul, aga igatahes kui ma oma ülemuselt midagi küsin, siis saan ikka vastuseks, et olen tark küll ja kogu lugu. Ülemus lükkab probleemi edasi (intervjuu nr 8).*

Autor kui intervjuueerija pidi tõdema, et kõik need pea neli aastat probleemide mittekuulamist vallandusid nüüd intervjuu ajal emotsionaalsete märkustena ja peamiselt otseste juhtide aadressil.

### **Tunnustamine.**

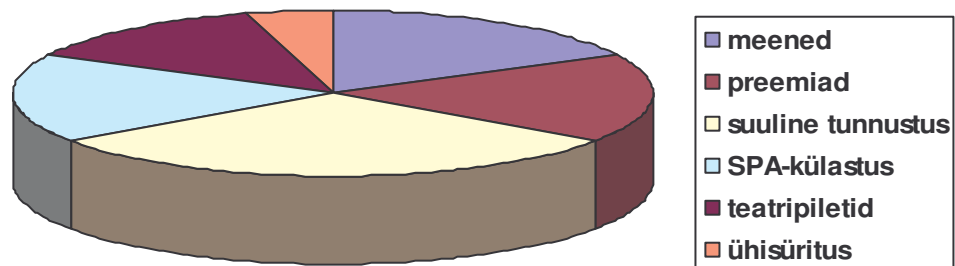
Autor, kes peab tunnustuse andmist juhi poolt elementaarseks, pidi paraku tõdema, et tegelik elu vanglas hoopis midagi muud. Näiteks intervjuueeritavad 1, 3, 4, 5 ja 10 tõid välja järgmised miinused: ebavõrdne ja ebapiisav tunnustamine, tunnustamise puudumine üldse ja ebasiiras tunnustamine: *Ma ei ole sellest jagamise protsessist küll aru saanud. Ei ole saanud mingit selgitust mille eest kedagi tunnustatakse ja minu arust on jagamine ebavõrdne (intervjuu nr.1).Ma ei ole mingit tunnustust saanud (intervjuu nr.3).Minu arust ei jagata tunnustust piisavalt. Osa inimesi saab tunnustust mitte oma töö eest, vaid libeda käitumise eest (intervjuu nr.4).Ma ei usu suulise tunnustuse siirusesse, see on meil kuidagi võlts nagu „linnukese“ pärast (intervjuu nr.5).Kolme ja poole aasta jooksul on mind ainult kahel korral tunnustatud. Igatahes on see nõrk tulemus (intervjuu nr.10).*

Oli ka kaks töötajat, kes jäid tunnustamisega Tartu vanglas rahule:

*Mulle on tänukiri antud ja mind on ikka suhteliselt hästi meeles peetud (intervjuu nr.9).*

Paljude töötajate puhul oli väga häirivaks asjaoluks see fakt, et negatiivset tagasisidet saavad nad märksa enam kui tunnustamist. Nii vastaja 2 kui 5 iseloomustasid olukorda vanglas värvikalt:*.../ meie vanglas on kombeks hoopis hommikusel rivistusel kõigil ametnikel nägu täis sõimata. Saad hommikul sellise laengu kirja ja siis terve päeva mõtled, kuidas saaks juba „õhtale“ (intervjuu nr.2).Rohkem märgatakse meil negatiivset kui positiivset, tavaks on teenida kannuseid teiste õnnetuste pealt (intervjuu nr.5).*

Autor püüdis selgitada, mida töötajad tunnustamise all enam ootavad. Peamisi ootusi on kujutatud joonisel 13. Vaid kolm vastajat pidasid oluliseks tunnustamist preemia või motivatsioonitasu näol. Ülejäänud töötajatel oli oluline, et tunnustamine toimiks olgu see siis kas suuline, meenete andmine või lõõgastuspakett SPA-s: *Igasugune tänu, ükskõik, mis versioonis, on tähtis. Oluline on ikka tunnustamine ise (intervjuu nr.10).*



**Joonis 13.** Tartu Vangla töötajate ootused tunnustamisviiside osas.

Autori koostatud.

Tunnustamise kui ühe motiveerimisviisi tähtsust rõhutavad peaaegu kõik motivatsiooniteooriad. Nii Maslow'i vajaduste püramiid kui Herzbeigi kahe faktori teooria kinnitavad tunnustuse kuulumist kõrgema taseme vajaduste hulka (vt. joonis 8). David McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria järgi soovib isik saada konkreetset tagasisidet sellest, kui hästi tal töö õnnestus, saada ülevaadet oma edust, mis viitab samuti tunnustuse ootusele. Edwin Locke eesmärkide püstitamise teoorias üheks juhi rolliks on alluva toetav juhtimine kui viimasel on puudu enesekindlusest ehk siis alluva tunnustamine seni tehtu eest ja seeläbi tema kindlustunde suurendamine.

#### **Töö ise motiveerib töötajat.**

Nii Robert M. Freeman (1999) kui James G. Houston (1999) on öelnud, et vanglas töötada saavad inimesed, kellel on selleks tõsine soov ja teadmine, et see töö, mida nad teevad, on ülimalt oluline. Ka küsitlus näitas, et oma rolli vanglas suhtuvad kõik vanglaametnikud täie tõsidusega. Nad mõistavad selle tähtsust ja on oma kohustuste üle uhked. Mõningal juhul olid olulised spetsiifilised funktsioonid, näiteks vastaja 1 pidas oluliseks enda kehtestamist kinnipeetavate seas: *Ma saan suhelda kinnipeetavatega, nad alluvad mulle ja ei tee seda, mis on keelatud. Saan ennast nende seas maksma panna.* Autor loeb kohati vastustest välja Mc Clellandi teooria järgi jõu- ja võimuvajadust – soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada.

#### **Vastutus töökohal.**

Töötajat peaks kindlasti motiveerima vastutus ehk vabadus ise otsustada, kuidas oma ülesandeid täita. Kõik vastajad nentisid, et peamiselt on kogu töökorraldus vanglas reeglitega paigas. Samas tunnustati, et ikka tekib neil see võimalus ka ise otsustada.

Näiteks vastaja 7 tõdes küll reeglite olemasolu, kuid tunnistas, et samas säilib ka mingis osas ise otsustamise võimalus: *Üldjuhul on meil ikka kõik reeglitega paika pandud. Samas annab kõiki asju ka natuke väänata, loomulikult ikka seaduse piires. Ma olen harjunud ise otsustama.*

Töötajad andsid selgelt mõista, et selline aeg-ajalt erinev olukord, mis võimaldab neil ise probleeme lahendada, on meeldiv ja tõstab nende väärtust. Näiteks vastaja 5 arvates kinnitab vastutuse andmine usaldust töötaja suhtes: *Ma arvan, et mind usaldatakse ja seda on väga hea kogeda.*

### **Arenemis- ja karjääri võimalused.**

Töötajate arendamist ja koolitamist peetakse väga tähtsaks. See laiendab töötajate silmaringi, motiveerib ja mõjub positiivselt enesehinnangule. Intervjuude tulemusel sai autorile selgeks, et koolitust vangla oma ametnikele pakub, aga kohati ei ole see kas vastaval tasemel või oodatakse midagi muud. Vastajad 7 ja 9 ei olnud koolituse sisu ja suunitlusega rahul: *Tegelikult nendest koolitustest ei ole ma midagi suurt küll saanud-ma elan ikka rasva peal ja selleks on olnud sõjavägi ja hiljem kaitsevägi (intervjuu nr.7). Samas ei hooli ma sellistest psühholoogia teemalistest koolitustest. Minu arust nad kordavad pidevalt ennast ja mul ei ole sealt midagi õppida. Ma arvan, et endes küsimustes olen ma ise väga hea spetsialist (intervjuu nr.9).*

Siinkohal meenutab autor, et arenguvestlusi pole ühegi ametnikuga läbi viidud, seega on koolituste valik pigem juhuslik kui töötajate vajadusi arvestav.

Karjääri teema oli oodatust tagasihoidlikum –osade vastajate arvates ei olnud nad selleks valmis isiklikel põhjustel, vastaja 2 viitas tunnustamise puudusele ja osutas faktile, et enne peaks ülemus neid märkama: *Ma ei kandideeri kunagi, auastmed tuleb välja teenida. Juht peab mind ise märkama ja motiveerima.*

Oli ka neid, keda takistas edasi liikumast haridus, mida ihaldataval kohal oodatakse:

*Ega neid edasimineku võimalusi suurt ei ole. Ma tean, et peaksin edasi õppima minema (intervjuu nr.9).*

Intervjueeritav 3 tõi välja vähese motiveerituse karjääri tegemiseks: *Mul ei ole karjääri tegemiseks siin motivatsiooni. Vaata, ma ei ole kindel kaua ma siin vanglas veel töötan.*

Teise töötaja edasi liikumist takistas ülemus: *Karjäärivõimalused on minu puhul piiratud. /.../Ülemused hoiavad mind sellel kohal kinni, sest just selles ametis olen ma neile väärtuslik (intervjuu nr.8).*

Tulemused ei ole autori jaoks üllatavad, sest 2005.aastal A.Reino ja E.Tolmatsi poolt läbi viidud uurimus andis karjäärile samuti üsna madala koha motivaatorite edetabelis. Autor katsub sellist huvipuudust seletada asjaoluga, et kui tunnustusvajadus on töötajate jaoks rahuldamata, siis saavutus- või eneseaktualiseerimise vajadus ei ole veel päevakorra kerkinud.

### **Materiaalsed motivaatorid.**

Valik sai tehtud spetsiaalselt kõige staažikamate töötajate hulgast, saamaks teada, et millised on need materiaalsed motivaatorid, mis töötajaid hoolimata sellisest stressirohkest tööst, vanglas hoiavad.

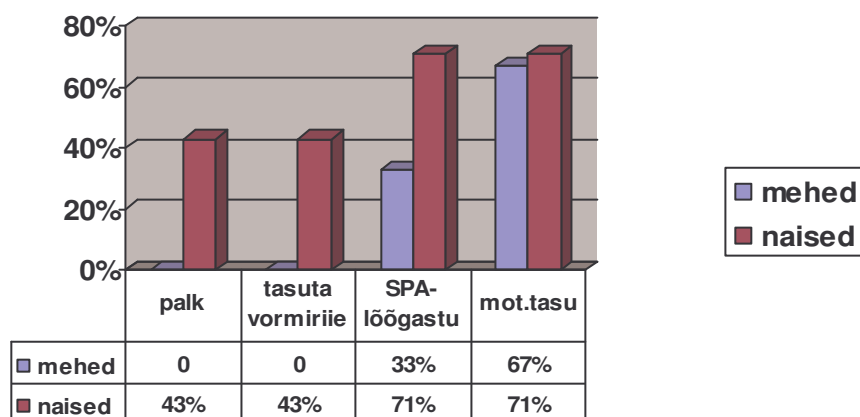
Vanglaametnikud tõid välja järgnevad tegurid:

1. palk –hoolimata sellest piskust, mida makstakse, on see summa kindel sissetuleku allikas ja ei ole karta, et riigiasutus jätab selle inimesele välja maksmata.
2. tasuta vormiriietus.
3. lõõgastuspakett SPA-s – pooled töötajad hindasid sellist motivaatorit väga kõrgelt. Töötajate arvates sellise pingelise töö juures tulekski energiat taastada kas sanatooriumides või SPA-des.
4. motivatsioonitasu – üle poolte leidis , et kord kvartalis oli väga meeldiv saada lisaks palgale veel üks arvestatav summa.

Kaks töötajat leidsid, et motivatsioonitasu ongi ainuke materiaalne motivaator Tartu Vanglas: *Motivatsioonitasu. Muud ma küll ei näe* (intervjuu nr.7).

Autor peab iseenesest mõistetavaks, et palk motiveerib vanglaametnikku kui stabiilne sissetulek, sest oma rahalises väärtuses ei ole töötasu motivaatorina kuigi arvestatav.

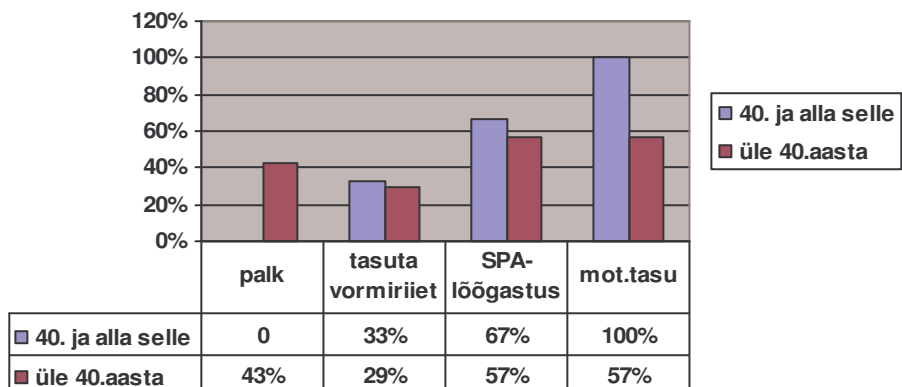
Analüüsides saadud vastuseid joonisel 14 on näha, et meessoost ametnikud pidasid oluliseks motivatsioonitasu ja lõõgastuspaketti SPA-s, naisametnikud tõstsid kõige rohkem esile samuti eelpool nimetatud motivaatoreid, kuid lisaks sellele nimetasid naistöötajad veel ka kindlat kuupalka ja tasuta vormiriietust.



**Joonis 14.** Tartu Vangla töötajate materiaalsed motivaatorid nais- ja meesametnike lõikes.

Autori koostatud.

Autor jagas vastajad ka vanuseliselt gruppidesse – 40.ja alla 40.aastased ühte ja üle 40.aastased teise gruppi.



**Joonis 15.** Tartu Vangla töötajate materiaalsed motivaatorid vanusegruppide lõikes.

Autori koostatud.

Antud tulemuse põhjal koostatud materiaalsete motivaatorite edetabelit iseloomustab joonis 15.

Töötajad, kes on vanemad kui 40.aastat, peavad võrdselt oluliseks motivatsioonitasu ja SPA-lõögastuspaketti, nooremad töötajad väärtustavad motivatsioonitasu.

Motivatsioonitasu suur populaarsus seisneb sissetuleku märkimisväärse suurendamises ja mille maksmine ei ole vanglale kohustuslik.

### Mittemateriaalsed motivaatorid.

Vanglaametnike arvates on mittemateriaalsed motivaatorid:

1. kollektiiv – üle poolte hindas head kollektiivi väga kõrgelt. Kuulumisvajadus avaldus nende selgitustes üsna üheselt:

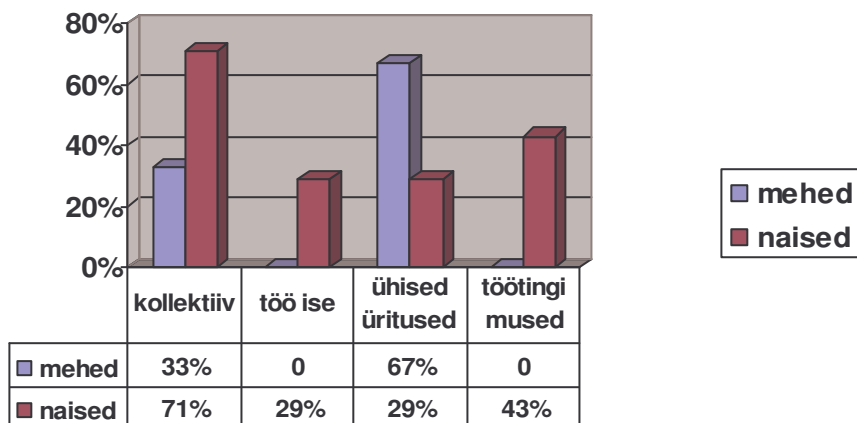
*Ma saan olla inimeste keskel, ei ole nagu üksik hunt* (intervjuu nr.8).

2. töö ise.
3. ühised üritused – peaaegu pooled leidsid, et ühised üritused (suvapäevad, jõulupeod) liidavad rahvast, töötajatele antakse võimalus end välja elada:

*Üritused, mida koos tehakse aitavad rahval lõdvestuda* (intervjuu nr.7).

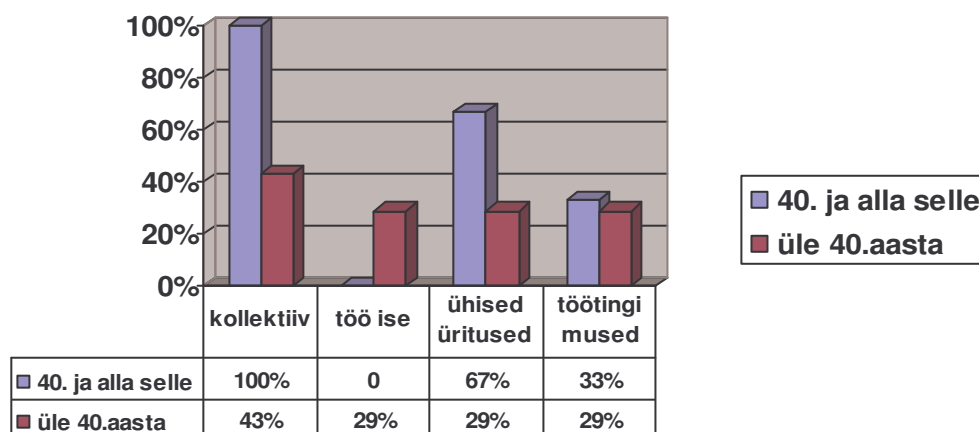
4. tööruumid, töötingimused- kaasaegne töökeskkond.

Nais- ja meesametnike väärtuste võrdlus on toodud joonisel 16 ja vanusegruppide lõikes on mittemateriaalseid motivaatoreid võrreldud joonisel 17.



**Joonis 16.** Tartu Vangla mittemateriaalsed motivaatorid mees- ja naisametnike lõikes. Autori koostatud.

Joonis 16 põhjal on võimalik järeldada, et Tartu Vangla meesametnikke motiveerivad enam ühised üritused ja naisametnike peamiseks mittemateriaalseks motivaatoriks on kollektiiv. Joonis 17 põhjal saab tuletada, et kõik ametnikud hoolimata vanusest peavad lugu heast kollektiivist.



**Joonis 17.** Tartu Vangla mittemateriaalsed motivaatorid vanusegruppide lõikes.

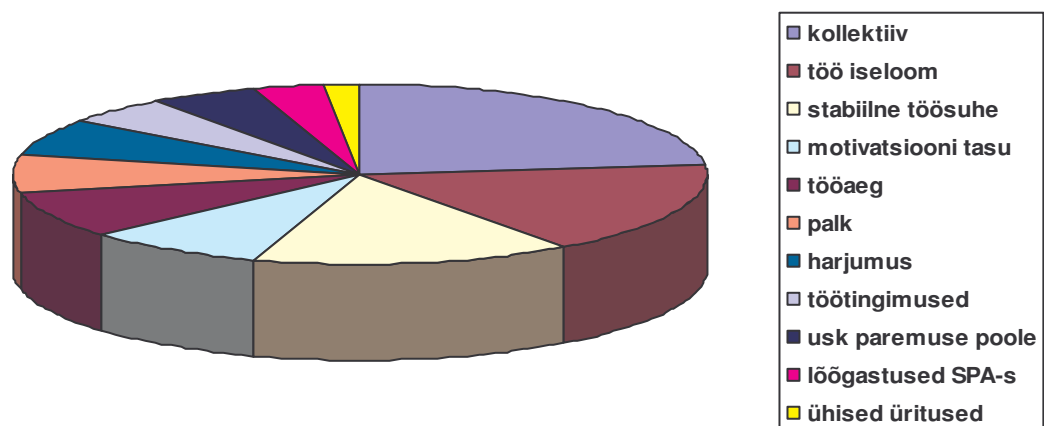
Autori koostatud.

Kollektiivi tähtsust vanglaametnike hulgas rõhutas ka A. Reino ja E.Tolmatsi uurimus. Motivatsiooniteooriate järgi asetseb kuulumisvajadus madalama taseme vajaduste hulgas (vt. joonis 8) ning selle vajaduse rahuldamine Maslow'i järgi tähendab aktiivsuse tõusu tunnustamisvajaduse järele, Herzberg'i järgi leevendavad inimeste vahelised suhted rahulolu, Alderfer'i rahuldatud suhtevajadus viib rahuldamata kasvuvajaduseni ning McClelland'i järgi kõrge suhtlemisvajadusega inimesed peavad teises tegevuses tähtsaks inimeste vahelisi suhteid ja suhtlemisvõimalusi.

#### **Kõige olulisemad motivaatorid .**

Intervjuu viimase küsimuse järgi pidi iga vastaja nimetama kolm kõige enam motiveerivat tegurit Tartu Vanglas ja järjestama need tähtsuse järjekorras. Autor andis andmete analüüsimisel kõige tähtsamale tegurile 3, keskmisele 2 ja kõige viimasel 1 hääle. Järjestusest annab ülevaate joonis 18. Olulisemaid motivaatoreid nais- ja meesametnike lõikes iseloomustavad joonised 19 ja 20.

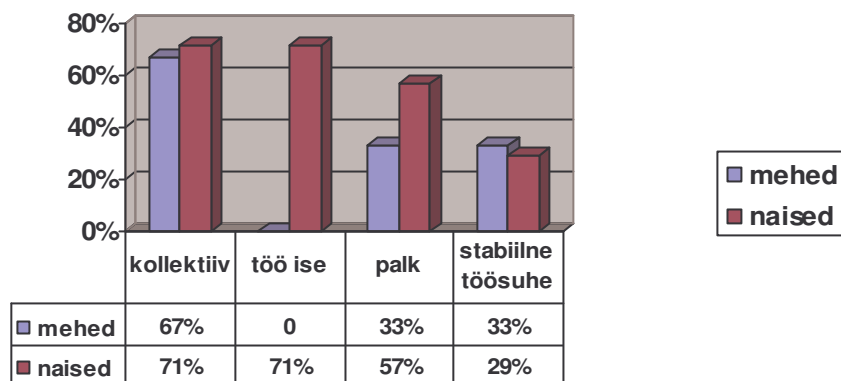
Doktorantide A.Reino ja E.Tolmatsi uurimuse järgi 2005.a. suvel välja toodud vangistusosakonna motivaatorid on järgmised (olulisuse järjekorras): stabiilne töösuhe, eneseteostus, huvitav töö, kollektiiv, töökeskkond, töötasu, koolitusvõimalused, tunnustamine ja karjäärivõimalused.



**Joonis 18.** Tartu Vangla töötajate motivaatorid.

Autori koostatud.

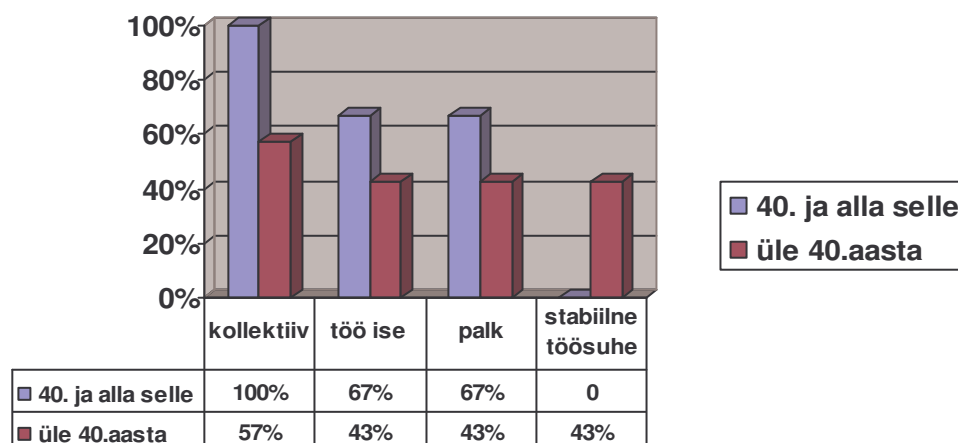
Peamised motivaatorid nii autori kui doktorantide töös on samad ning oluliselt ei ole muutunud ka tähtsuse järjekord. Eneseteostuse asendumine motivatsioonitasuga on autori arvates toimunud tänu sellele, et oma küsitluses lasi autor töötajatel ise motivaatorid nimetada ja koostas selle järgi pingerea.



**Joonis 19.** Tartu Vangla olulisemad motivaatorid nais- ja meesametnike lõikes.

Autori koostatud.

A.Reino ja E.Tolmats andsid oma uurimuses töötajatele täitmiseks ankeedis, kus olid juba välja toodud erinevad võimalikud motivaatorid, vaja oli ainult hinnata nende tähtsust iga töötaja puhul.



**Joonis 20.** Tartu Vangla olulisemad motivaatorid vanusegruppide lõikes.

Autori koostatud.

Kasutades F.Herzbergi hügieeni ja motivatsiooni tegurite klassifikatsiooni, saame joonise 21 kaudu kokkuvõtva pildi Tartu Vangla töötajate motivatsioonist.

**Hügieeni tegurid**

- inimeste vahelised suhted (hea kollektiiv, ühised üritused)
- töötingimused (kaasaegne töökeskkond, tasuta vormiriietus, tööaeg)
- palgad ja boonused (palk, motivatsioonitasu, lõõgastuspakett SPA-s)

**Motivatsiooni tegurid**

- töö ise (usk paremasse tulevikku, töö iseloom)
- vastutus (usalduse olemasolu)

**Joonis 21.** Tartu Vangla töötajate motivatsioon F.Herzbergi kahe faktori teooria järgi.

Autori koostatud.

Paraku jäävad Tartu Vangla töötajate motivatsiooni tegurite kasti tühjad kohad. Hügieeni teguritest ei ole töötajad rahul asutuse poliitikaga, töötajate igapäevatöö juhtimise viiside ja meetoditega. Mõlema teguri puudumisest üha süvenev

rahulolematus ei jäänud autorile intervjuude ajal märkamata. Motivatsiooni teguritest ei nimetanud ükski vastaja oma saavutusi motiveerijana. Autori arvates on see seotud järgmise puuduva motivatsiooni teguri – tunnustusega. Töötajatel, kellel ilmselgelt napib tunnustust ehk positiivset tagasisidet, ei ole kunagi tekkinud mõtet, et nad oleks midagi saavutanud. Nad ei oskagi endale püstitada eesmärke vaid keskenduvad oma igapäevasele tööruutiinile. Autor ei lisanud sellesse tabelisse ka edasiminekut. Intervjuude põhjal sai autor küll ülevaate, et koolitusi on toimunud, aga enamusele pole nad suurt midagi pakkunud.

### **2.3. Motivatsioon Rootsi Kuningriigi vanglates ja selle võrdlus Tartu vanglaametnike motivatsiooniga**

Tuginedes intervjuudele, võrdleb autor saadud info põhjal peamisi erinevusi kahe riigi vanglaametnike motivatsiooni olemasolust nende igapäeva töös.

**Hästi motiveeritud vanglaametnik Rootsis** erineb oma Eesti kolleegist järgmiste omaduste/väärtuste poolest:

1. ei tunne, et on vanglas selleks, et karistada kinnipeetavaid;
2. usub inimeste võimesse muutuda;
3. peab huumorit väga oluliseks;
4. täidab oma ülesandeid pisikese plussiga;
5. arendab oma töömeetodeid ja areneb ka ise;

Nende omadustega ongi selgitatav see „midagi“, mida autor alati Rootsi vanglates olles tajub. Eelkõige on tegemist suhtumisega üldse, mida toetab positiivne meeleolu. Pingeline õhkkond lausa januneb huumori järele, sest õigel ajal pillatud vaimukas märkus paneb asja teise külje alt vaatama ja südamest tulev naer annab jõudu juurde. Meeskonnas, kus naer kuulub kirjutamata reeglite hulka, pole probleeme mürgiste emotsioonide kuhjumisega. Naer suurendab energiat ja vähendab läbipõlemisohtu (Eero 2006 . 66-67).

Märkimisväärselt erineb kahe riigi suhtumine kinnipeetavasse – Rootsi vanglaametnik ei kujunda oma rolli vanglas nii masendaval moel. Tal jätkub usku ja lootust kinnipeetava muutumisse ning ei püüa kinnipeetavaga suheldes rõhutada oma positsiooni järelevaataja poole pealt. Ka arenemisvõimeline, töösse panustav ja töömeetodeid täiustav vanglaametnik on Rootsis au sees.

Järgmiseks suureks erinevuseks on fakt, et kõikides Rootsi vanglates viiakse aasta jooksul läbi **arenguestlus** kogu personaliga. Arenguestluse käigus selgitavad nii juht kui töötaja vastastikkused ootused ja plaanid järgnevas aastaks. Edasine protsess on palgaläbirääkimine – iga töötaja puhul rakendatakse individuaalset palgasüsteemi, st palka saadakse vastavalt töö tulemuste eest. Arenguestlus annab juhile ja töötajale võimaluse arutada, mis õnnestus hästi ja mis läks halvemini ning teha kindlaks koolitus ja arenguvajadused.

**Tunnustamise** juures andsid Rootsi vanglaametnikud selgelt mõista, et selline igapäevaste töösaavutuste märkamine ja „õlale patsutamine“ mängivad kõige suuremat rolli ametnike motiveerimisel. Sarnaselt Eesti kolleegidega ei ütle ka rootslased ära ühistest üritustest või lõõgastusmomentidest SPA-s.

Autor koges, et **töö tähtsust** tajutakse Rootsis hoopis erineva nurga alt kui seda tehakse Tartu Vanglas. Töötaja tunneb ennast hästi kui vabanev kinnipeetav jätab vanglaametnikuga hüvasti kättpidi, lubades tulevikus oma elu korraldada paremini, minna tööle jne. töötaja tunneb siis, et tema panus on olnud märkimisväärne, tema tööst on olnud kasu.

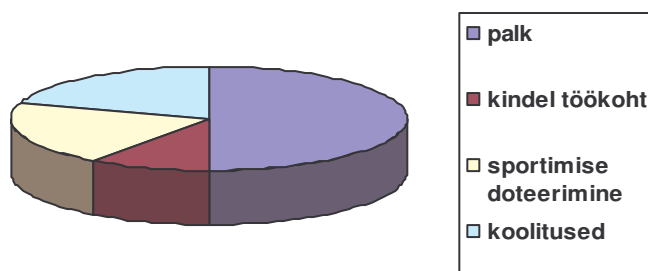
**Ise otsustamise võimalus** ja sellega kaasnev **vastutus** ei ole kahe riigi vanglasüsteemis erineva suurusega. Autor pani tähele vaid seda, et Rootsis on levinud korraldada töötajatega avalikke arutelusid, ühiseid nõupidamisi mingi probleemi lahendamiseks. Juhid oskavad meeskonda märkamatu suunata, toetada, nii et töötajad jõuavad organisatsiooni jaoks parema tulemuseni oma otsuste kaudu. Selline otsustamine motiveerib samal ajal töötajaid, juhi oskuslik tegutsemine suudab panna inimesi uskuma, et vastuvõetud lahendused on täielikult nende endi poolt välja mõeldud ja nad tunnetavad oma tähtsust organisatsiooni missiooni läbi viimisel. Rootsi puhul lähtutakse töötajate motiveerimisel eelkõige Edwin Locke eesmärkide püstitamise teooriast. Eestis on tavaks, et otsus tuleb ülevalt poolt ning väga haruldane on olukord kui seda vaevutakse arutama kõikide töötajatega.

**Karjääri võimalused** on Rootsis tagasihoidlikud ja seda tänu sellele, et vanglaametniku elukutse on populaarne, personali liikumine minimaalne ja tekkinud on olukord, kus ei ole lihtsalt kuhugi liikuda. **Koolitusvajadus** tehakse kindlaks arenguestluse käigus

ning tühipaljaks lubaduseks see ei jää – ametnik saab vajaliku koolituse ja lisaks sellele toimuvad teatud aja tagant ka vangla spetsiifikaga seotud kursused.

Rootsi vanglaametnike **materiaalsed motivaatorid** on (vt. joonis 22):

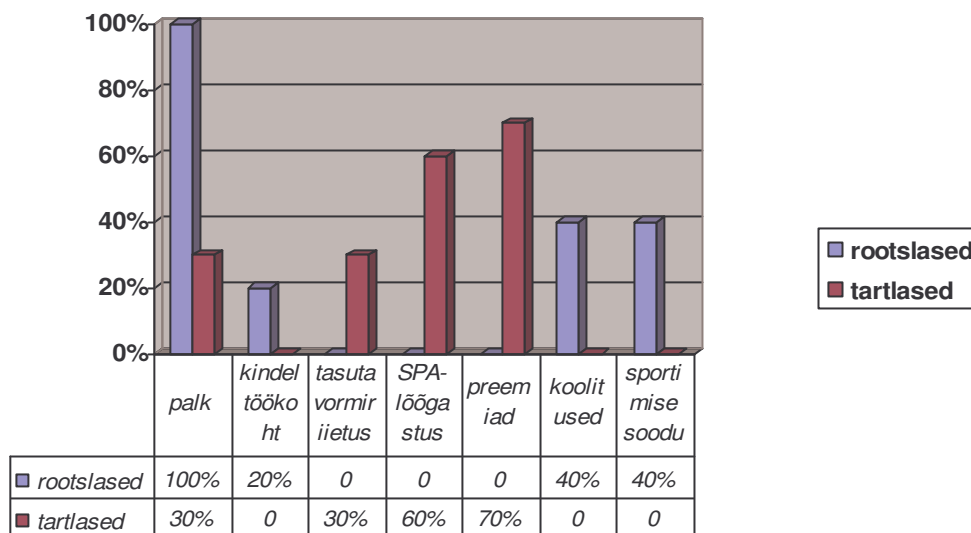
1. palk
2. kindel töökoht (sissetuleku allikas)
3. spordiklubi külastamise rahaline kompenseerimine
4. koolitused, kursused.



**Joonis 22.** Rootsi vanglaametniku materiaalsed motivaatorid.

Autori koostatud.

Kahe erineva vanglasüsteemi materiaalsete motivaatorite võrdlus on toodud välja joonisel 23.



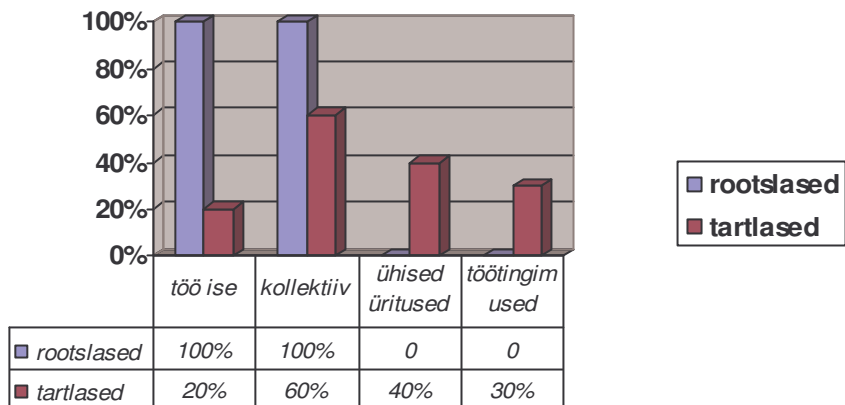
**Joonis 23.** Rootsi ja Tartu vanglaametnike materiaalsed motivaatorid.

Autori koostatud.

Rootsi vanglaametnike **mittemateriaalseteks motivaatoriteks** on:

1. töö ise
2. kollektiiv.

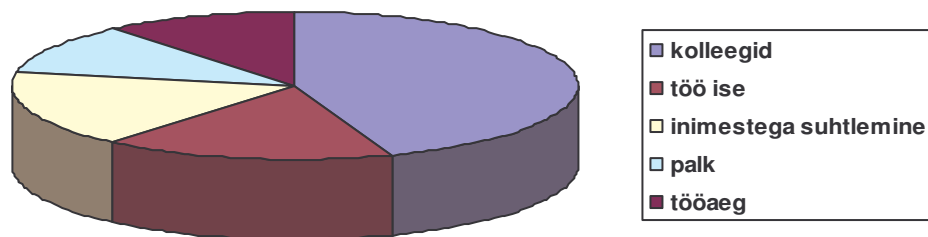
Mittemateriaalsetest motivaatorite võrdlusest teeb kokkuvõtte joonis 24.



**Joonis 24.** Rootsi ja Tartu vanglaametnike mittemateriaalsed motivaatorid

Autori koostatud.

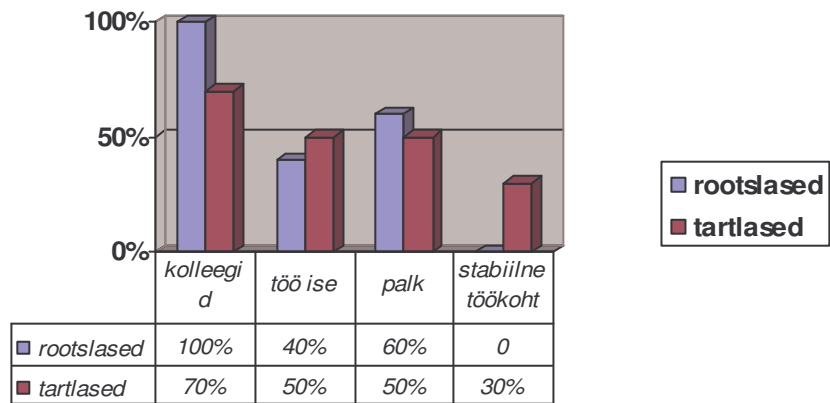
Intervjuu lõpus paluti rootslastel nimetada kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös. Tulemusest annab ülevaate joonis 25.



**Joonis 25.** Rootsi vanglaametnike motivaatorid.

Autori koostatud.

Võrreldes omavahel jooniseid 18 ja 25, on näha, et kahe erineva riigi vanglaametnike kaks kõige olulisemat motivaatorit on samad. Töötajaid innustab selles raskes töös nii toredad kolleegid kui töö ise. Kahe vanglasüsteemi peamiste motivaatorite võrdlus on toodud joonisel 26.



**Joonis 26.** Rootsi ja Tartu vanglaametnike peamised motivaatorid.

Autori koostatud.

Rootsi vanglates on inimeste juhtimine demokraatlikum, töötaja tunnustamine ja arendamine on ülimalt olulised tegevused. Arenguveestlusi peetakse kord aastas ja töötajad saavad ka igapäevaselt tagasisidet, mida neilt oodatakse. Sellises tööõhkkonnas on töötajad motiveeritud ja valmis andma endast parimat.

## 2.4. Tartu Vangla töötajate ettepanekud motivatsiooni kujundamiseks

Iga intervjuu lõpus palus autor kõigil vastajatel teha ettepanekuid Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas. Põhimõtteliselt selle viimase punktiga tõmbasid nii intervjuueeritav kui ka intervjuueerija kokkuvõtva joone alla tervele intervjuule. Tartu Vanglas valitsevatest kitsaskohtadest annab kokkuvõtva ülevaate risttabel, mis on kujutatud lisis 5.

### Ettepanekud hügieeni tegurite osas.

Asutuse poliitika kohta tehti kolm ettepanekut:

1. vahetuse koosseisud võiks komplekteerida pikemaks ajaks ühtedest ja samadest isikutest;
2. uute inimeste värbamine kui ka väljaõpe võiks olla paremal tasemel;
3. pääslasse sisenemine tuleks muuta stressivabamaks.

Näiteks vastaja 2 oli häiritud pidevatest muutustest vahetuse liikmete komplekteerimisel: *Ma ei tunne kõiki töötajaid, kellega ma koos vahetuses olen ja ma ei*

*tea, kas saan Mallet või Kallet endale appi kutsuda, temale loota. Mingit meeskonnatunnet siin küll ei ole/ ja kritiseeris ka uute ametnike värbamist: /.../ vanglaametnike värbamiskomisjonis võiks olla kasvõi eksperdina juures mõni valvur. Me oskame kohe öelda, kas inimene jääb meile pidama või mitte. Uute inimeste väljaõppega ei olnud rahul ka vastaja 9: Uute inimeste korralik väljaõpe. Nendega tuleb tegeleda /.../ Vangla poolt korraldatav väljaõpe on mütsiga löömine./.../ Uued inimesed ei saa sealt midagi kaasa /.../kogu töö teevad ära ikka vanad olijad /.../Suur koormus tekitab vanades olijates stressi ja nii nad mõtlevadki lahkumise peale .*

Töötajad ei olnud peaaegu üldse rahul oma ülemuste juhtimisviiside ja meetoditega. Peamised ettepanekud olid:

1. töölt lahkuvate inimestega rääkimine, lahkumispõhjuse välja selgitamine;
2. kommunikatsiooni, info edastamise parandamine;
3. töötajate karistusmeetodite vähendamine;
4. alluvatele antud lubadustest tuleb kinni pidada;
5. taunitav on anonüümse info kasutamine mõjutamaks/ähvardamaks alluvat täitma tööülesandeid;
6. juhtkond peab parandama suhtumist töötajatesse.

Nii nagu enamik vastajatest, avaldas ka intervjuueeritav 1 nõrdimust juhtkonna vähese huvipuuduse osas selgitamaks välja töölt lahkujate põhjused: *Liiga kergekäeliselt suhtutakse inimeste äraminekutesse – keegi ei vaevu isegi põhjusi välja selgitama.* Korduvalt toodi esile info edastamise puudujääke, ettepanekuni jõudis ka vastaja 4: *Info liigub meil väga aeglaselt ja ei jõua üldse edasi. Infovahetust peab kindlasti parandama.* Juhtimisstiiliga ei olnud rahul ka intervjuueeritavad 3, 5 ja 8: *Normaalne suhtumine töötajatesse, juhid peaksid olema paindlikumad, ei tohiks kasutada pidevalt karistamist (intervjuu nr.3); / / juhtkond peaks oma lubadusi täitma korrektselt / / Igasugune anonüümne info, et keegi süüdistab kedagi milleski, peaks kindlasti ära jääma. Selline suhtumine on väga solvav (intervjuu nr.5); Rohkem peaks inimestega suhtlema. Vangistusosakonna juhid peaksid olema rohkem kursis inimeste probleemidega. /.../ Meil vanglas solvatakse üsna kergelt inimesi (intervjuu nr. 8).*

Töötingimuste osas oldi peamiselt rahul, vaid üks töötaja tegi ettepaneku:

valvurite vahetused võiks muuta 24-tunnisteks, sest siis saavad inimesed mitu vaba päeva: /.../ *Praegu 12-tunnised vahetused kurnavad inimesi rohkem – kogu oma vaba päeva magavad kodus maha* (intervjuu nr.7).

Palkade ja boonuste (s.h. ka puhkused) valdkonnas nägid töötajad mitmeid võimalusi olukorra paremaks muutmiseks:

1. puhkust võiks töötajale anda ühes jaos: *Ma pean iga aasta oma teise puhkuse osa võtma välja sellisel ajal, mis mulle üldse ei meeldi* (intervjuu nr.1).
2. palgatõusu ootas üle poolte ametnikest: *Palk võiks olla suurem. /.../ „Labidamees“ erafirmas saab ka tunduvalt rohkem kui meie valvurid* (intervjuu nr.7).
3. ühiste üritustega premeerimine: *Rohkem võiks olla ühiseid üritusi oma töötajatele (näiteks suvised väljasõidud jne). Me oleme nõus kasvõi kinnipeetavate veoks mõeldud sõidukitega minema* (intervjuu nr.2).
4. kompenseerida osaliselt korteri üür, leida võimalus tasuta ühistranspordi kasutamiseks jne.: *Vanglaametniku korteri üürist makstakse kinni pool või mingi osa – see leevendaks ka seda imelikku töötasu, mida me saame* (intervjuu nr.2).
5. tervishoiu teenuste pakkumine soodsamalt, töötajatele oma psühholoog, 3 tervispäeva olemasolu ja arvestamine jne.: *Tervishoiu teenuste osutamine soodsamalt (näiteks hambaravi 30 % soodustust jne)* (intervjuu nr.3).
6. lõõgastuspakettide pakkumine vanglaametnikele: *Töötajatele peaks ikka pakkuma selliseid lõõgastusmomente nagu seda oli Pühajärve SPA külastamine* (intervjuu nr.4).
7. töö tulemuslikkuse eest lisatasu maksmine: *Töötajatele, kes on ära teeninud, võiks anda ka ühekordselt preemiat heade töötulemuste eest* (intervjuu nr.8).

### **Ettepanekud motivatsiooni tegurite osas.**

Saavutuse valdkonda käsitles ainult üks vanglaametnik, kes soovis, et ametnike atesteerimine ei toimuks nii kergelt ja rohkem allkirja pärast:

*Nii imelik oli saada elektroonselt teada, et olen atesteeritud – keegi ei küsinud minult ühtegi küsimust mitte millegi kohta. Atesteerimine peab olema ikka korralik, mitte allkirja andmine. Ütleme nii, et ka tubli muutub laisaks* (intervjuu nr.9).

Tunnustuse massilisest puudusest oli juttu ka eespool ning antud olukorra muutmist ootavad töötajad vahest kõige rohkem:

*Positiivset tunnustamist võiks olla rohkem. Mitte nii nagu praegu, et eksimusi eksponeeritakse peensusteni. Töötajaid peaks tunnustama heade ideede või mõtete eest (intervjuu nr.4).*

Edasimineku osas toodi välja, et vangla võiks väärtustada neid töötajaid, kes õpivad ja soodustada nende isikute õppimist kasvõi mõne vaba päeva andmisega:

*Tuleks hakata hindama hariduse omandamist. Sunnitakse õppima ja siis tehakse kõik selleks, et töö kõrvalt õppimine oleks võimalikult raske (intervjuu nr.10).*

Analüüsisides vanglaametnike ettepanekuid ja intervjuusid ning võttes aluseks erinevad motivatsiooni teooriad ( Maslow`i hierarhia, Herzbergi kahe faktori teooria, Alderfer`i ERG mudeli, McClelland`i kolme vajaduse teooria) saab öelda, et **täielikult on rahuldatud** madalama vajaduse tasemetest kaks taset:

sotsiaalne vajadus (sõbralik kollektiiv) ja turvalisuse vajadus (stabiilne töökoht, kindel puhkus) – Maslow`i hierarhia järgi; Herzberg`i hügieeni teguritest inimeste vahelised suhted, töötingimused; suhtevajadus ja eksistentsivajadus Alderfer`i ERG mudelile tuginedes; kuulumine McClelland`i teooria järgi.

**Osaliselt täidetud:**

Füsioloogiline vajadus/ hügieeni tegur: põhipalk (Maslow ja Herzberg)

Võimuvajadus: kinnipeetavate tegevuse kontrollimine ja suunamine (McClelland)

**Täitmata** ehk rahuldamata on kõrgema taseme vajadused:

Tunnustuse vajadus/ motivatsiooni faktor : juhipoolded kiitused (Maslow ja Herzberg).

Eneseteostuse vajadus/ motivatsiooni faktorid (saavutused, edasimineki)/ arenguvajadus/ saavutusvajadus: oma potentsiaali arendamine, eneserealiseerimine (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland).

Inimesed töötavad Tartu vanglas üsna tagasihoidliku tasu eest. Ometi ei toonud nad oma töötamise peamiseks motivaatoriks palka. Raha on kahtlemata motiveerivaks teguriks enamikele inimestele. Siiski ei piisa inimeste töise tegevuse mõjutamise seisukohalt ainult rahast, et motiveerida kõiki töötajaid tegema maksimaalseid pingutusi saavutamaks parimaid tulemusi. Rohkem kui oma viletsa töötasu suhtes, olid vanglaametnikud rahulolematud oma juhtide igapäeva töö koordineerimise ja korraldamise meetodite üle.

Inimeste hoiakud, väärtused ja uskumused ei muutu kergesti. Juhi töö seisneb motiveeriva töökeskkonna loomises, inimeste tunnustamises ja toetamises nende isikupära ja potentsiaali avamisel.

## **2.5. Motivatsiooni arendamise võimalused Tartu Vanglas**

Selleks, et vältida edasisi vigu ning olukorra halvenemist, tuleb kõigepealt alustada demotivaatorite kõrvaldamisega, alles siis on võimalik hakata inimesi motiveerima. Kui inimene on motiveeritud, täidab ta lisäülesandeid rõõmuga ja entusiastlikult lihtsalt selle pärast, et talle meeldivad uued väljakutsed ja vaheldus (Soomre 2004 : 174 – 177).

Demotivaatorite kõrvaldamise kohta arvab Peter R.Scholtes (Scholtes 2001 : 346) järgmist: „Juhid peavad kõrvaldama need faktorid, mis demotiveerivad töäjõudu. Nad peavad töötama koos oma alluvatega, et parandada süsteeme, protsesse ja töömeetodeid. On üsna ebatõenäoline, et see juhtuks töökeskkonnas, kus juhid püüavad inimeste üle domineerida ja süüdistavad neid valesti tehtud asjade pärast.“

Töötanud läbi Tartu Vangla töötajate intervjuud, võrrelnud neid nii Rootsi kolleegide intervjuudega kui ka E.Tolmatsi ja A.Reino uurimusega, ning tuginedes teoreetilisele baasile- Maslow'i vajaduste hierarhiale ja Herzbergi kahe faktori teooriale, leidis autor kolm kriitilist valdkonda – inimeste juhtimine, töökorraldus ja personalipoliitika. Kõrvaldades puudused nendest valdkondadest (vt.lisa 5) on võimalik rääkida juba töötajate motiveerimisest. Motivatsiooni arendamiseks Tartu Vanglas tõi autor välja järgmised ettepanekud:

### **Inimeste juhtimise valdkonnas:**

1991.aasta Lahesõjas osalenud liitlasvägede ülemjuhataja kindral H.Norman Schwarzkopf, on öelnud: „Et olla edukas juht, tuleb osata inimestega ümber käia. Tuleb tunda kolleegide ja alluvate tugevaid ja nõrku külgi ja anda igapäevale sobivaid ülesandeid“.

Tööandja, kelle juurde inimesed hea meelega tulevad ja kuhu inimesed hea meelega jäävad, ei ole tingimata kõrgemat palka pakkuv ega uhkemade kontoriruumidega ettevõtte. Pigem on hea tööandja tunnuseks see, kui ettevõtte strateegilisi eesmärke tahetakse saavutada eelkõige läbi oskusliku inimeste juhtimise.

Kriteeriumid, mille alusel töötaja hindab ettevõtte töötajasõbralikkust, võivad lähtuda inimesest endast. Palju on inimese emotsionaalne intelligents mõjutatud lapsepõlvest, perekonnast, kus ta kasvas. Sellest perioodist jääb meile suhtlemismudel ja arusaam grupisisesest sõbralikkusest. Ettevõtte töötajasõbralikkuse kriteeriumid on peamiselt psühholoogilist laadi. Olulisemaks kriteeriumiks on töötajate (sh juhi ja alluva) omavahelised sõbralikud, mitteagressiivsed suhted, olukord, kus meie töökaaslased ettevõttes on heatahtlikud, taktitundelised, mõistvad, ausad ja toetavad. Töötajasõbralikus organisatsioonis on olulised kõik töötajad ja iga töötaja eraldi. Sellises organisatsioonis arvestatakse töötaja individuaalsust ja isikupära ning ei lähe kaduma isiksuse oma mina.

1. Saavutamaks positiivset õhkkonda tööl ja likvideerimaks rahulolematust, tuleb juhtidel oma alluvaid väärtustada. Martin W.Sandler ja Deborah A.Hudson (1998 : 149-150) õpetavad avaliku sektori organisatsioonide juhte, et kuigi nad ei saa pakkuda oma alluvatele sellist palganumbrit nagu äriettevõttes, saavad nad suurepäraselt oma töötajate pühendumust tööle tõsta väärtustades inimesi:
  - Inimesi tuleb austada. Tuleb kuulata igäüht, käsitleda igäühe ettepanekuid tõsiselt ja kui iganes võimalik, kõrvaldada kõik ametiastet või positsiooni rõhutavad välised tunnused.
  - Oma inimesi peab julgustama. Oma inimesi tuleb treenida ja julgustada, tänada neid, hinnata neid ja autasustada (*reward*) neid nii suurte kui väikeste saavutuste eest.
  - Oma inimesi tuleb arendada. Tuleb luua organisatsioon, mis ergutab töötajate õppimise taht. Inimesi peab sobitama sellise tööga, et nad saaksid areneda. Tuleb hoolitseda selliste treeningprogrammide olemasolu eest, mis ei ole ette nähtud ainult tootlikkuse toetamiseks, aga ka igäühe professionaalseks ja personaalseks turgutamiseks organisatsioonis.
  - Erguta oma töötajaid väljakutsetega. Sätesta kõrged normid teades, et inimesed on võimelised rohkemaks kui ka oodatakse rohkem. Ära tee seda ainult rahulolu jaoks – nõua midagi erakordset. Anna selle töö tegemiseks inimestele jõudu, võimu, autonoomiat ja vastutust.
  - Inimeste eest tuleb hoolitseda. Ära klassifitseeri inimesi juhtideks ja töötajateks. Sul on üks klass –ametnikud.

Selline tõrjuv ja pealiskaudne hoiak, oma tähtsuse või positsiooni toonitamine juhtide poolt, sagedane ähvardamine tööülesannete täitmisel, anonüümsete negatiivse sisuga sõnumite edastamine jne on mõjunud töötajatele suuresti stressi tekitavalt. Stressi on vanglas, aga niigi ülearu ja seega oodatakse juhtidelt eelkõige positiivset suhtlemist, tunnustavat tähelepanu ja võrdset kohtlemist.

### **Töökorralduse valdkonnas:**

2. Töökorralduse osas tuleks tähelepanu alla võtta nii informatsiooni lünklik liikumine kui suur töökoormus. Anneli Salk (2006) esitab väite, et tugev hierarhia, mis on vanglale omane, halvab organisatsiooni töö. Tulemuse saavutamise oluline osa on ettevõttesisene hierarhia. Hierarhia loob kunstlikult töötajate vahele distantse, millega väldib liigset familiaarsust ning tagab tööülesannete täitmise vastavalt reeglitele. Samuti on sel puhul tõised rollid paigas ning igal töötajal on täpselt teada õigused ja kohustused. Seega on piirid paigas. Tugeva hierarhia miinused on jäikus ning väike võimalus ise otsustada. Kui tugeva hierarhiaga ettevõttes tuleb ette ebareeglipärane olukord, siis ei teata, mida ette võtta ja kui palju kellelgi tegevusvabadust on.

Firmasisene hierarhia tingib ka **informatsiooni vähese liikumise**. Informatsioon levib paremini sama astme töötajate vahel. Mida suurem on ametipositsioonide vahe, seda vähem edastatakse ka informatsiooni, mistõttu kõrgemal positsioonil oleval töötajal võib olla rohkem võimu, kui seda tingib tema amet. Autor on seisukohal, et tööks vajalik informatsioon peab olema kõigile kättesaadav muutmatul kujul. Arvestades Tartu Vangla tehnilisi võimalusi, jääb arusaamatuks, miks informatsiooni edastamine toimub siiski sellisel konarlikul ja kohati „katkist telefoni“ meenutaval viisil. Infolevi paremaks korraldamiseks tuleb luua sisemised infokanalid asutuse tegevuse, otsuste kajastamise kohta (siseleht, regulaarsed teabepäevad jne).

**Personalipoliitika valdkonnas** vajavad kindlat juurutamist, parandamist ning ümberkorraldamist nii töötajate värbamine, väljaõppe korraldamine kui ka arenguestlused.

**Värbamise** eesmärgiks on leida pakutavatele töökohtadele sobivad töötajad, mitte aga maksimeerida kandidaatide arvu. Kandidaatide suur hulk raskendab personali valikut,

sundides organisatsiooni kasutama lihtsamaid ja vähem tõhusaid personali valiku meetodeid. Seepärast tuleb värbamise käigus vältida mittesobivate ja ebapiisava kvalifikatsiooniga töötajate sattumist kandidaatide hulka. Selleks aitab kaasa avatud reklaam ning organisatsiooni tegevuse avalikustamine ja komplekteeritava töökoha tutvustamine. Viimane käivitab enesevaliku protsessi (Türk 1999 : 56-57).

3. Autori arvates tuleks vanglaametnike värbamisprotsessi efektiivsemaks muutmisel eelkõige korraldada teabepäevi potentsiaalsetele kandidaatidele (sõjaväes, ülikoolis jne). Vanglaametnike elukutse tutvustamisel märgib suurt rolli ka televisioon ning ajakirjandus. Tsentraalselt kogu süsteemis tuleks keskenduda antud elukutse propageerimisele, tutvustamisele. Autori arvates on Vanglasüsteemil palju õppida Eesti Politseilt, kelle avalike suhete tegevus on ülimalt aktiivne ja kiirelt reageeriv. Vanglaametnike värbamisel keskendub autor just organisatsioonivälisele värbamisele, sest sisemine värbamine toimib. Organisatsioonisisene värbamine saab vaadata ka kui üht võimalikku töötaja motiveerimise meetodit.
4. Organisatsioonivälisel värbamisel peaks oluliselt muutma valiku meetodeid. Tartu Vanglas kasutatakse vanglaametnike tööle värbamisel peamiselt eelintervjuud, ankeeti, tausta uuringut ning töölevõtu intervjuud. Kahtlemata on kõik need meetodid vajalikud, aga praktika on näidanud, et ainult nendest nii spetsiifilise ameti jaoks ei piisa. Autor soovib kasutada kindlasti ka testi (näiteks isikuomaduste välja selgitamiseks) ning käitumisülesannet (näiteks kriisisituatsioonis).

### **Väljaõppe korraldamine.**

Korraliku väljaõppe saanud vanglaametnikke lisandub meie süsteemi väga vähe, põhjus seisneb ikka selle ametikoha vähesest atraktiivsusest. Seega tuleb vanglatel oma kaader komplekteerida peamiselt „tänavalt“ tulnud inimestest, kes harilikult ei oma mingit ettekujutust oma tulevastest töökohustustest, nende täitmise spetsiifikast ja pidevast pingest olukorrast. Vanglad, sealhulgas ka Tartu Vangla, on selle olukorra lahendanud paari nädalase kiirkursusega, kus uutele tulijatele selgitatakse vanglas kehtivaid õigusakte ja praktilise poole pealt pannakse ta sõna otseses tähenduses mõnele staažikamale töötajale „sappa“. Arvestades kinnipeetavatest ülerahvastatud ja

koosseisuliselt alatäidetud vanglat, on sellel staažikamal töötajal niigi koormus tavapärasest suurem ja tegelikult ei suuda ta uuele tulijale vastavat praktikat ning väljaõpet nõutud tasemel pakkuda. Pigem üritab ta oma tulevase kolleegi kuidagi „jalust ära saada“, et kõik oma töökohustused vahetuse lõpuks täita. Pealegi ei ole uue töötaja välja õpetamine motiveeriv, ei saa see ametnik tänusõnu ei oma ülemuselt ega oska teda tänada ka uus kolleeg.

Rootsi Vanglasüsteemis on selline protsess nagu väljaõpe korraldatud väga hästi. Peale värbamist, kui on tehtud hoolikalt kindlaks, et just see inimene on sobilik saama vanglatöötajaks, saadetakse tulevane vanglaametnik pooleks aastaks koolitusele. Koolitus toimub Rootsi Vanglasüsteemi Koolituskeskuses, mis on tsentraalse funktsiooniga. Koolituse ajal tagatakse tulevasele ametnikule majutus kooli ühiselamus ja madalama astme valvuri palk. Pool aastat tihedat koolitust tagab selle, et ametnik saab põhiteadmised korralikult kätte, sooritab normaalsetes tingimustes oma esimesed praktikad vanglas ja on 6 kuu pärast asuma ametisse, et jääda sellesse organisatsiooni kauaks ja panustada endast maksimaalne, et tagada organisatsiooni eesmärkide täideviimine.

5. Lisaks tsentraalse koolituskeskuse loomisele, tuleb autori arvates väärtustada ka nende inimeste tööd, kes praktikante vanglas koha peal õpetavad. Autori arvates peaks sellised inimesed osaliselt oma põhitööst vabastama, et nad saaksid rohkem juhendada, selgitada jne. Selleks, et neid inimesi paremini motiveerida oma teadmisi, kogemusi uute tulijatega jagama, võiks neid premeerida kas täiendavate koolituste, lõõgastuspakettide vms. Kindlasti tuleks selliste õpetajate olemasolu ja panus välja tuua mõnel vangla pidulikunal üritusel ja seda personaalselt.

### **Arenguestlused.**

Hindamis- ja arenguestlusel on mitmeid eesmärke (Türk 1999 : 145-148):

1. Organisatsiooni arengukavade ja eesmärkide tutvustamine ja täpsustamine.
2. Töökirjelduse (ametijuhendi) ja töölepingu täpsustamine.
3. Töökoha ja töötaja rolli piiritlemine.
4. Töötaja töötulemuste, tööalase sobivuse ja pädevuse hindamine ning hindamistulemuste selgitamine.

5. Töötasustamise süsteemi (palgagrupid, palgaastmed, lisatasud, preemiad) rakendamine ja selle selgitamine töötajale.
6. Töötaja tugevate ja nõrkade külgede arutelu ning tema ootuste ja arenguvajaduste kindlaksmääramine.
7. Töötaja arenguvajaduste ja karjäärivõimaluste väljaselgitamine ja ühildamine.
8. Vastastikuse tagasiside andmine ja teineteise mõistmine.

Hindamis- ja arenguveestlus eeldab juhilt suurt autoriteeti ja juhtimisalast kompetentsust ning sunnib ka juhte iseennast arendama. Paljudes Lääne ja ka Eesti organisatsioonides on kehtestatud kohustuslik nõue viia oma alluvatega läbi ametlikke hindamis- ja arenguveestlusi. Praktika näitab, et heatasemelistel vestlustel on suur motiveeriv toime ja nad aitavad töötajaid tõhusamalt juhtida.

Autor on arvamusel, et peamine rahulolematus vanglaametnikes on tingitud nimelt sellest, et keegi pole huvi tundnud nende vajaduste, ootuste ja ka küsimusi tekitavate olukordade kohta. Mitmedki intervjuueeritavad olid peale intervjuud rahulolevalt meelestatud, et said ükskord ometi rääkida just nende jaoks olulistel teemadel. Intervjuu lõpus avaldasid nad lootust, et ehk muutub siin vanglas midagi, vahest hakatakse rohkem huvi tundma ka selle vastu, mida inimesed oma tööülesandeid täites mõtlevad.

6. Autor leiab, et arenguveestluste muutmine kohustuslikuks vanglas oleks väga tervitatav. Ainukeseks segavaks faktoriks selle ülesande täitmisel on vangistusosakonna suur koosseis (vt. lisa 6) – ei ole mõeldav, et üks juht ehk vangistusosakonna juhataja kohtub nelja silma all kõigi oma 287 töötajaga. Autor näeb siin lahendust töögruppide moodustamises. Sellised töögrupid on väga levinud Rootsi Vanglasüsteemis ja nende efektiivsus on märkimisväärne. **Töögrupp** koosneb 10-12 töötajast ning ühest formaalsest juhust. Ideaalne oleks kui töögrupi liikmed täidavad oma töökohustusi vangla mingis kindlas osas (näiteks vastuvõtus, välivalves jne). Töögrupp kujutab endast tõelist meeskonda, kus kõik liikmed on valmis üksteist toetama ja aitama. Kohtutakse vähemalt kord nädalas ja sellises sundimatus õhkkonnas, näiteks ühise kohvilaua taga, mitte ahistavas rividrillis, arutatakse enam probleeme tekitavad valdkonnad läbi ja antakse üksteisele nõu. Töögrupi juhi ülesanne on nende kohtumiste organiseerimine, arutelude läbi viimine, lahenduste analüüsimine ning mõne

keerulisema probleemi korral kui grupile käib selle lahendamine üle jõu või väljub kompetentsi piirest, edastab probleemi osakonna juhatajale ning hoolitseb tagasiside eest. Autori arvates kaoksid ära need intervjuus rõhutatud „vastamata küsimused, lahendamata probleemid“ kui vangla läheks üle töögruppidele. Osakonna juhataja suudaks samuti paremini haalata oma osakonna sisemeeleolu ja suunata nüüd ainult töögrupi juhte.

Vanglas valitsevat töökorraldust on iseloomustatud sõjaväes käsu täitmisega. Õnneks on tänapäeva sõjaväes samuti aeg edasi läinud ja inimesekeskne juhtimine on fookuses ka militaristlikes organisatsioonides. Näiteks Rudolf Steiger oma raamatus „Inimesekeskne juhtimine“ (1997 : 24), mis kajastab juhtimist sõjaväes, toob välja inimesekeskse juhtimise puhul tähendab inimestesse investeerimine palju enam, näiteks seda, et nii tsiviil- kui ka sõjaväejuhid:

1. õpivad ennast ja oma kaastöötajaid tundma ning on võimelised tunnistama oma vigu;
2. püüavad oma kaastöötajaid mõista ka siis, kui nad nendega ei nõustu;
3. informeerivad teisi, orienteerudes kuulajale, valmistavad end vestluskaaslaste jaoks ette, varuvad aega ka teiste kuulamiseks;
4. vestlevad dialoogivormis oma alluvatega tööle hinnangu andmisest ja edutamisest, sest rahulolu töökohal tekib alles siis, kui võimeid ja eeldusi võrdsel määral arvestatakse.

Demotivaatorite kõrvaldamise tagajärjel tekib vanglas keskkond, kus saab juba rääkida ametnike motiveerimisest. Palk, mida vangla kahjuks mõjutada ei saa, ei ole tegelikult peamine vahend töötajate motivatsiooni tõstmisel. Autor pani intervjuusid analüüsis tähele, et töö olemus iseenesest oli enamikele vanglaametnikele väga oluline. Seda tunnet saaks veelgi arendada üsna lihtsate vahenditega. Näiteks John L.White (2001) oma artiklis kirjeldas Pulaski Politsei Jaoskonna lihtsat motiveerimisvõtet. Jaoskonna juhid tahtsid oma töötajaid üllatada millegi meeldejäävaga iga aastasel puhkusepeol. Selleks otstarbeks tegid nad vahva ja vaimuka video oma töötajatest, kes täitsid igapäevaseid ülesandeid, osalesid tähtsatel operatsioonidel või tähistasid koos mingit sündmust. Lisaks sellele, oli linti võetud erinevate töötajate arvamused, miks see töö neile meeldib ja üldist töökeskkonda. Video taustamuusika valiti samuti tempokas ja

kooskõlas teemaga. Töötajad ning nende lähedased, kes sellel peol viibisid, olid video presentatsiooni järgselt meeldivalt üllatunud – neile ei olnud uudiseks töö, mida selles videos näidati, vaid see kuidas video näitas kui tähtis on tegelikult nende töö teiste jaoks. Nad said aru kui olulised on nad oma organisatsioonile, kui vitaalsed on nad oma igapäeva ülesandeid täites. Pulaski, Tennessee Politsei Jaoskonna juhid olid saavutanud eesmärgi – nad näitasid oma alluvatele kui tähtsad on viimased organisatsiooni edu saavutamisel, millist väärtust annab nende tegevus ühiskonnale.

Viimasel ajal on rõhutatud **ülekantud juhtimise** (*transformational leadership*) tähtsust sisestruktuurides nagu seda on politsei, vangla ja sõjavägi. Steven A. Murphy ja Edward N. Drodge (2003) oma artiklis, mis oli ülesehitatud ülekantud juhtimise uurimisele Kanada Kuninglikus Ratasapolitseis (*Royal Canadian Mounted Police*), tõid välja neli olulist komponenti, mis on sellisele juhtimisviisile omased:

1. individualiseeritud tähelepanu (*individualised consideration*);
2. idealiseeritud mõju (*idealised influence*);
3. inspireeritud motiveerimine (*inspirational motivation*);
4. intellektuaalne ergutamine (*intellectual stimulation*).

**Individualiseeritud tähelepanu** all mõistetakse liidri oskust märgata oma alluvate oskusi, olemasolevaid töövahendeid ja vajadusi ning toetada ja julgustada oma alluvaid nende arengus.

**Individualiseeritud mõju** seisneb usalduse ja austuse olemasolus juhi ja tema järgijate (alluvate) suhetes. Juht kehtestab järgijate jaoks ideaalid, mida saab järele matkida, tagades samal ajal selleks vajalikud põhitingimused ja motiveerides alluvaid nii organisatsiooni kui ka ühiskonna hüvanguks saavutama eesmärgi.

**Inspireeriva motiveerimise** põhiolemus seisneb selles, et juht loob oma alluvatele pildi, milline võiks olla tegevus, mida ta neilt ootab ja motiveerib oma töötajaid seda visiooni ellu viima.

**Intellektuaalse ergutamise** all mõistetakse juhtide võimet kohustada alluvaid esitama eeldustele vastavaid väljakutseid, pannes neid mõtlema vanadele probleemidele uuel viisil.

Motivatsioon on mõjurite süsteem, mis ajendab inimesi endale üha uusi eesmärgi seadma ja seejärel neid saavutama. Motiveerimine on oskus suurendada oma või

kolleegide tahet ja energiat millegi positiivse saavutamiseks. Motivatsiooni kaudu on võimalik suurendada töötahet, saavutada soovitud eesmärke ja tunda ennast hästi.

7. Motivatsiooni kujundamine Tartu Vanglas on täiesti reaalne ja käegakatsutav tegevus. Oluline on väärtustada inimesi ja valida selleks õige juhtimisviis. Isikute motiveerimisel peaks Tartu Vangla juhtkond pöörama suuremat tähelepanu järgmistele punktidele:

- võtta aega inimestega individuaalseks rääkimiseks;
- kohelda igat staatuselt vaatamata respektiga. Sellisel juhul tunnevad meeskonna liikmed end suheldes vabalt ja loomulikult;
- julgustada muresejaid ning hoida ohjes entusiastlikumate töötajate energiat. Tuletada inimestele nende tegelikku jõudu meelde ning neile ülesandeid delegeerides ja välja õpetades aidata neil oma andeid arendada;
- tunnustada töötajaid vaid siis, kui nad see on selle ära teenitud - inimeste liiga sageli kiitmine võib tunduda ebasiiras;
- julgustada oma meeskonnaliikmeid nende proovile panekus ning näha raskustes võimalusi, mitte muresid;
- arutada tegevust igapäevaselt ja regulaarsetel arenguveestlustel;
- arutada ebaõnnestumisi kindlakäeliselt, kuid mitte agressiivselt. Nõustades või distsiplineerides oma meeskonnaliiget tuleb talle selgeks teha, et tegemist ei ole isikliku meeldivuse küsimusega.

Kokkuvõtvalt võib uuringuga jääda rahule, sest see on aidanud välja selgitada Tartu Vangla töötajate motiveerivad tegurid ning võimalikud lahendid kuidas olukorda tulevikus parandada. Autori jaoks on läbiviidud uuringu ja selle tulemuste roll märkimisväärne – personali juhtimise seisukohalt on saadud väärtuslik kogemus ja loodetavasti on sellest abi ka motiveeriva õhkkonna loomisel Tartu Vanglas.

## KOKKUVÕTE

Motivatsioon on tunne. Üks osa motivatsiooni juhtimisest on üldise õhkkonna (ehk tunde) juhtimine. Või teisiti öelduna mikrokliima kujundamine ja selle suunamine. Häid, edukaid ettevõtteid iseloomustab meietunne ja tugev organisatsioonikultuur. Taolistes firmades jagavad töötajad ühtseid arusaamu, võtavad endale meelsasti vastutuse, on tulemusrikkad, mis omakorda genereerib motivatsiooni.

Autori andmetel ei ole Eesti Vanglasüsteemis välja töötatud ühtegi toimivat motivatsioonisüsteemi ehkki vanglaametniku elukutse ei ole kergete killast ja nõuab ekstra pingutust. Viimasel ajal üha süvenev kaadri voolavus ajendas autorit valima oma magistritöö teemaks motivatsiooni ja selle kujundamise vanglas ja loomulikult seda analüüsima Tartu Vangla kui autori tööandja raames.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi süvaintervjuud 10 vanglaametnikuga, kes on selles organisatsioonis töötanud algusest peale ja hoolimata igasugustest raskustest täidavad oma ülesandeid kohusetundlikult. Pidades silmas doktorantide A.Reino ja E.Tolmatsi uurimust otsustas autor kasutada sihipärast valimit. Sihipärase valimi moodustasid 10 vangistusosakonna kui kõige vähem tööga rahuloleva osakonna töötajat. Võrdlusmomendi sissetoomiseks viis autor läbi kolm intervjuud Rootsi vanglate töötajatega – ühelt poolt pikaajalisi traditsioone omav organisatsioon ja teiselt poolt alles oma imago, tõekspidamisi kujundav süsteem.

Toetudes teoreetilisele baasile ja lähtudes läbiviidud kvalitatiivsest uuringust on autor seisukohal, et toimivate motivaatorite välja selgitamiseks tuleb tegeleda iga inimesega eraldi selle nimel, et tuvastada temapoolne nägemus innustavast tööst. Ka inimeste puhul, kes on asutuses töötanud juba aastaid, võib ilmnedu ootamatuid ja ettearvamatuid lähenemisi seoses motivatsiooniga. Kui üldse saab milleski kindel olla, siis selles, et nimetatud motivatsiooniskeemi tuleb inimeselt endalt küsida.

Läbiviidud uuringus leidis kinnitust fakt, et raha pole motivaator, kuid rahulolematuse palgaga vähendab teiste motivaatorite mõju. Frederick Herzberg ütles juba oma 1959.aastal ilmunud raamatus „Töötamise motivatsioon“, et raha pole motivaator, vaid on „hügieeniline“ tegur – rahulolematuse oma palgaga on oluline motivatsiooni kahandav tegur, aga parandada töötaja majanduslikku olukorda palju üle punkti, kus rahulolematuse kaob, on mõttetu, sest selle motiveeriv mõju on lühiajaline. Rootsi Vanglasüsteemis on antud hügieenitegur tagatud ja töötajad saavad keskenduda motivatsiooni teguritele. Eesti Vanglasüsteem pole aastaid suutnud valvurite töötasu viia sellisele tasemele, et rahulolematuse kaoks ja seega on vilets palk märkimisväärse tähtsusega motivatsiooni vähendav tegur. Autor uuris oma töös ka erinevate sotsiaaldemograafiliste tunnustega gruppide motivatsiooniootusi. Enamalt jaolt näitas uuring, et erinevate sotsiaaldemograafiliste tunnustega gruppide motivatsioonid on erinevad, vaid mõningatel juhtudel väärtustasid näiteks nii 40.aastased ja alla selle kui ka üle 40.aastased mõlemad mittemateriaalse motivaatorina kollektiivi. Samas protsentuaalne toetuse suurus oli jätkuvalt erinev mõlema grupi võrdlemisel.

Autor leidis läbi analüüsi kolm kriitilist valdkonda – inimeste juhtimine, töökorraldus ja personalipoliitika. Kõrvaldades puudused nendest valdkondadest on võimalik rääkida juba töötajate motiveerimisest:

1. saavutamaks positiivset õhkkonda tööl ja likvideerimaks rahulolematust, tuleb juhtidel oma alluvatega suhelda, anda tagasisidet, tunnustada. Selline tõrjuv ja pealiskaudne hoiak, oma tähtsuse või positsiooni rõhutamine juhtide poolt, sagedane ähvardamine tööülesannete täitmisel, anonüümsete negatiivse sisuga sõnumite edastamine jne on mõjunud töötajatele suuresti stressi tekitavalt.
2. töökorralduse osas tuleks tähelepanu alla võtta informatsiooni lünklik liikumine. Infolevi paremaks korraldamiseks tuleb luua sisemised infokanalid asutuse tegevuse, otsuste kajastamise kohta (vangla siseleht, regulaarsed teabepäevad jne).
3. personalipoliitika valdkonnas vajavad kindlat juurutamist, parandamist ning ümberkorraldamist nii töötajate värbamine, väljaõppe korraldamine kui ka arenguvestlused. Organisatsioonivälisel värbamisel peab kindlasti oluliselt muutma valiku meetodeid, kasutama rohkem teste. Autori arvates tagab kvaliteetse väljaõppe vaid tsentraalse koolituskeskuse loomine, mis kindlustaks

põhiteadmiste omandamise nõutud tasemel, toetaks tulemuslikku praktikat vanglates ja õpetaks tulevasi vanglaametnikke toime tulema keeruliste situatsioonidega. Arenguestluste puudumine on üks peamine rahulolematuse tekkimise põhjustest – keegi pole huvi tundnud vanglaametnike vajaduste, ootuste ja küsimusi tekitavate olukordade kohta.

Organisatsioon peab oma filosoofiat väljendama nii, et töötaja saaks otsustada, kas ta leiab sellest organisatsiooni eesmärgiavaldusest rahulolu. Pealegi saavad sellest filosoofiast alguse kindlad väärtused ning mingi hulk oodatud vastuvõetavaid tegutsemisviise. See on töötaja motivatsiooni üldine alus. Juht saab töötajaid motiveerida:

1. *andes tulemustele suunatud ülesandeid* - pigem väljakutset pakkuv ülesanne kui lisatasu;
2. *hästi tehtud tööd tunnustades* - liiga sageli antakse ainult negatiivset tagasisidet;
3. *juhtimine „ringi kõndimise kaudu“* – katse aeg-ajalt kõiki töötajaid näha, töötajate sünnipäevade tähistamine vms;
4. *innustaja rolli võtmine* – inimeste veenmine, et nad on tähtsad; juht peab kiirgama positiivsust, ta peab andma oma üksusele eesmärgi;
5. *asutuse maine kujundamine* – professionaalse uhkuse loomine;
6. *töötajatega mitteformaalsete (mitte ainult tööalaste) suhete arendamine* – näiteks kogu personalile kohustuslikud ekskursioonid jne.

Inimeste motiveerimine on pikamaajooks, mitte lühike sprint. Pole võimalik olukorda kiiresti muuta ja on ebatõenäoline, et sära inimeste silmadesse on kiire saabuma. Tuleb varuda aega ja kannatust ning olla järjekindel. Keskenduda inimestele, luua tingimusi ja siis tuleb ka motivatsioon. Pikaajalise motivatsiooni aluseks on igapäevane pingutus.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Juhtimise alused. 3. täiend. parand. tr. Tallinn: Külim, 2001, 207 lk.
2. **Alas, R.** Personalijuhtimine. Tallinn: Külim, 1998, 208 lk.
3. **Baron, R. A.** Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon, 1983, p.8.
4. **Bodwitch, J. L., Buono, A. F.** A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. New York: Wiley, 1990, pp. 73-75.
5. **Buckley, P. J.** The Growth of International Business. London: Allen and Unwin, 1983.
6. **Clark, P. M., Wilson, J. Q.** Incentive Systems: a Theory of Organisations. Administrative Science Quarterly VI, 1961, pp. 129-166.
7. **Cole, G. A.** Management: Theory and Practice. 4th ed. London: DP Publications Ltd, 1993, 568 p.
8. **Cowling, A. G., Stanwork, M. J. K., Bennett, R.D., Curran, J., Lyons, P.** Behavioural Sciences for Managers. 2nd ed. London: Arnold, 1988, 278 p.
9. **Cressey, D.** Contradictory Directives in Complex Organizations. The Case of the Prison. Garden City, NY: Doubleday, 1969, 494 p.
10. **Cressey, D. R.** Limitations on Organization of Treatment in the Modern Prison. New York: Social Science Research Council, 1960, pp. 78- 111.
11. **Cressey, D. R.** The Prison: Studies in Institutional Organization and Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
12. **Drucker, P. F.** Managing the Non-Profit Organization. New York: HarperCollins, 1990, 236 p.
13. **Eero, A.** Naer on lihtne ja tasuta lõõgastusviis. Juhi ideelaegas. Äripäeva Kirjastus, 2006, 208 lk.

14. **Freeman, R. M.** Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, Behavior and Structure. United States of Amerika: Butterworth-Heinemann, 1999, 447 p.
15. **Freeman, R. M.** Correctional Staff as the Villain and the Inmates as Hero: the Problem is Bigger than Hollywood. American Jails 10 (3), 1996, pp. 9-16.
16. **Ghaur, P., Grønhaug, K.** Äriuringute meetodid. Tallinn: Külim, 2004, 223 lk.
17. **Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H.** Organizations: Behavior, Structure, Processes. 6th ed. Plano, Tex: BPI, 1988, 127 p.
18. **Greenberg, J., Baron, R. A.** Behavior in Organizations. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, Engelwood, 1995 pp. 704 p.
19. **Harries, J. N., Woodgate, R.** Making Sence of Management .Jargon: Ganary Press, 1984.
20. **Heller, R.** Juhi käsiraamat. Tallinn: Varrak, 2003, 256 lk.
21. **Herzberg, F.** One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Businees Review, 1968, pp.53-62.
22. **Houston, J. G.** Correctional Management. 2nd ed. Chicago: Nelson – Hall Publishers, 1999, 409 p.
23. **Irwin, J.** Prisons in Turmoil. Boston: Little Brown, 1980, pp. 26-27.
24. **Jankowicz, A. D.** Business Research Projects of Students. London: Chapman and Hall, 1991.
25. **Kast, F. E., Rosenzweig, J. E.** Organizational Management. 3d ed. New York: Mc Graw Hill, 1979, 108-115 pp.
26. **Kidron, A.** Ärijuhtimise psühholoogia. 2004, 97 lk.
27. **Kreitner, R., Kinicki, A.** Organizational Behavior. 2nd. ed. Burr Rigde (Ill): Irwin, 1992, 221 p.
28. **Laherand, M.-L.** Uurimistöo alused 2005. <http://www.tpu.ee/~laherand/>
29. **Lahey, B. B.** Psychology: an Introduction. 4th ed. Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1992, 292 p.
30. **Lane, L. M., Wolf, J. F.** The Human Resource Crisis in the Public Sector. Thousand Oaks: Sage, 1990.

31. **Lawler III, E. E., Suttle, J.L.** A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept. *Organizational Behavior and Human Performance*. April 1972, pp. 265-287.
32. **Locke, E. A.** The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally, 1976, pp. 1297-1349.
33. **Lombardo, L. X.** *Guards Imprisoned: Correction Officers at Work*. 2nd ed. New York: Elsevier/North, 1996.
34. **Mayo, A.** *Ettevõtte inimväärus*. Tallinn: Pegasus, 2001, 257 lk.
35. **McCleery, R.** *Policy Change in Prison Management*. East Lansing: Michigan State University, 1957, p.55.
36. **Miles, M. B., Huberman, A. M.** *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
37. **Mitchell, T. R.** Motivation – New Directions for Research, Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 7.No.1. January 1982, pp. 8-88.
38. **Murphy, S. A., Drodge, E. N.** The Four I's of Police Leadership: a Case Study Heuristic. *International Journal of Police Science & Management*., 2003. Vol.6 No.1. pp. 1-14.
39. **Niglas, K.** *Uurimismeetodid*. Tallinna Pedagoogikaülikool. Loengukonspekt. 2005.
40. **Northcrafts, G. B., Neale, M. A.** *Organizational Behavior: a Management Challenge*. The Dryden Press, Saunders Collage Publishing, 1990, 799 p.
41. **Organisatsiooni käitumine**. Loengu konspekt.  
[te.ttu.ee/orb.aw/class=file/action=previen/id=3219Organisatsiooni%E4itumine.pdf](http://te.ttu.ee/orb.aw/class=file/action=previen/id=3219Organisatsiooni%E4itumine.pdf).
42. **Perry, J. Wise, L.** The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. No.50, 5/6, 1990, pp. 367-373.
43. **Randolph, W. A., Blackburn, R. S.** *Managing Organizational Behavior*. Homewood (Ill), Boston: Irwin, 1989, pp. 176 -180.
44. **Rauschenberger, J., Schmitt, N., Hunter, J. E.** A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov-Model of Change in Need Strength. *Administrative Science Quarterly*. December 1980, pp. 654- 670.
45. **Reino, A., Tolmats., E.** *Organisatsioonikultuur, emotsionaalne intelligentsus ja tööga rahulolu Tartu Vanglas*. Uuring. Tartu: Tartu Ülikool, 2005, 42 lk.

46. **Robbins, S. P.** Organizational Behavior: Concepts, Contrversies and Applications. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993, p.7.
47. **Salk, A.** Tugev hierarhia halvab firma töö. Juhi ideede laegas. Äripäeva Kirjastus: 2006, 206 lk.
48. **Sandler, M. W., Hudson, D. A.** Beyond the Bottom Line: How to Do More with Less in Nonprofit and Public Organizations. New York, Oxford: Oxford University Press, 1998, pp.149-150.
49. **Scholtes, P. R.** Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parema tulemuseni. Tallinn: TEA Kirjastus, 2001, 346 lk.
50. **Schwartz, J. A.** Promoting a Good Public Image: Effective Leadership Sound Practices Make the Difference Corrections Today. 51, 1989, pp.38-42.
51. **Soomre, M.** Töötaja motiveeritus sõltub juhust. Juhi heade ideede raamat. Äripäeva Kirjastus, 2004, 174-177 lk.
52. **Steiger, R.** Inimesekeskne juhtimine. Tartu: Fontes, 1997:23.
53. **Steininger, D.J.** Why Quality Initiatives are Failing the Need to Address the Foundation of Human Motivation. Human Resource Management. Vol.33. No. 4., 1994, pp. 601- 616.
54. **Strauss, A., Corbin, J.** Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: SAGE Publications, 1990, 270p.
55. **Tietjen, M. A., Myers, R. M.** Motivation and Job Satisfaction. Management Decision.36/4, 1998, pp. 226-231.
56. **Türk, K.** Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 1999, 301 lk.
57. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, 289.
58. **Vaino, M.** Säravate silmadega juht innustab töötajaid. Ärielu, august, 2005.
59. **Vangistusseadus.** Riigiteataja I osa, 2000, 58, 378.
60. **Virovere, A. Alas, R., Liigand, J.** Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim, 2005, 136 lk.
61. **White, J. L.** The Work Itself as a Motivator. Police Practice February 2001/7-9.
62. **Wright, G., Nemeč, J.** Haldusjuhtimine Kesk- ja Ida-Euroopa siirderiikides: teooria ja juhtumianalüüsid. Tallinn: Elmatar, 2003, 456 lk.

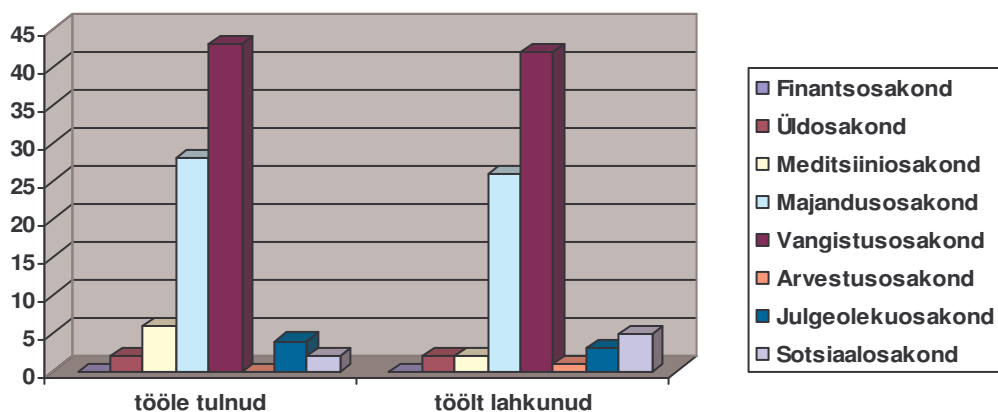
63. **Yin, R. K.-Z.** Case Study Research: Design and Methods. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

## LISAD

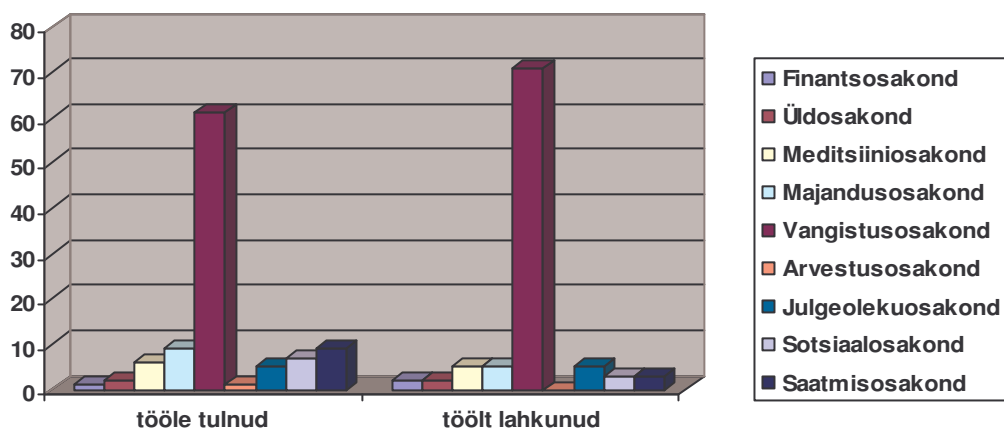
Lisa 1.

### Tartu Vangla personali liikumine osakondade kaupa aastatel 2003-2005.

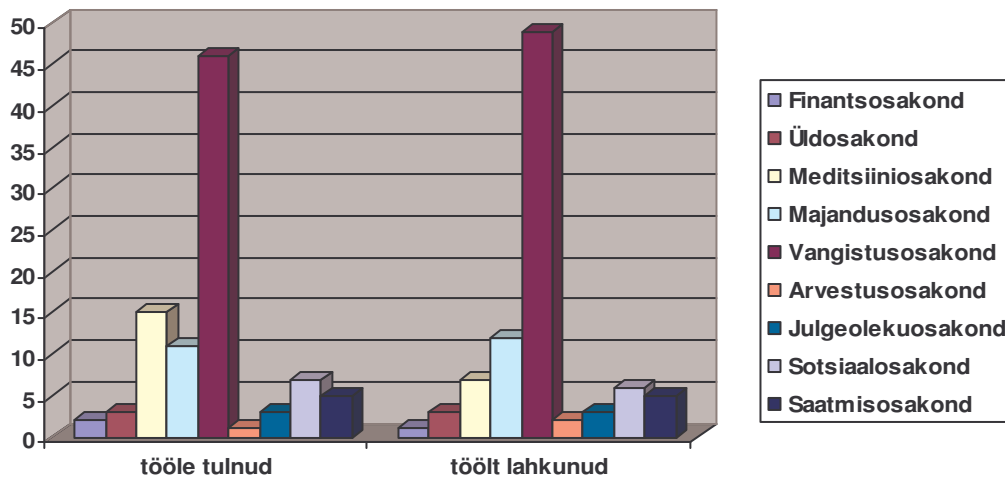
#### Aasta 2003.



#### Aasta 2004.



Aasta 2005.



**Intervjuu küsimustik.**

1. Palun kirjeldage hästi motiveeritud vanglaametnikku.
2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse.
3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?
4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?
5. Kui palju saavad töötajad ise otsustada, kuidas oma ülesandeid täita (või on kõik täpselt reeglitega paigas)?
6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?
7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?
8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?
9. Palun nimetage kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös.

**Intervjuud Tartu Vangla ametnikega.  
Intervjuu nr.1**

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 24.03.2006, kestus 1 h.

Ametinimetus: valvur

Staaž: 4 aastat (1 aasta sellest koolis)

Vanus: 41

Sugu: naine

**1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kellel on hea läbisaamine oma kolleegidega, valmis teisi aitama.
2. Töötaja, kes on oma otsustes kindel, tugeva iseloomuga, ei lase ennast manipuleerida.
3. Töötaja, kes on valmis igaks juhtumiks, ei tohi olla nõrganärviline.
4. Töötaja, kes ei võta koduseid probleeme tööle kaasa, on tööl heatujuline.

**2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Töötajatele selgitatakse väga vähe. Vahest harva on toimunud teabepäevad, kus jagatakse mõningast informatsiooni. Pole olnud selle aja jooksul mingit arenguestlust minuga. Kool meeldis mulle väga, sain sealt põhilise informatsiooni ja kasutan seda siiani.

**3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Ma ei ole sellest jagamise protsessist küll aru saanud. Ei ole saanud mingit selgitust mille eest kedagi tunnustatakse ja minu arust on jagamine ebavõrdne. Mul on kahju, et osad rabelevad kogu hingega ja teised mitte, aga motivatsioonitasu saavad kõik ühtemoodi.

**Millised on need tunnustuse vormid, mida Sa oled täheldanud?**

Vangla sümboolikaga märkide jagamine, aastapäevapreemia andmine ja motivatsioonitasu, et kuidas sa oled oma tööd teinud.

**Millised on Sinu kokkupuuted suulise tunnustusega?**

Jah, seda on ikka ka. Korrapidajad on ikka avaldanud suulist tunnustust.

**4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Mulle tegelikult oma töö meeldib. Ma saan suhelda kinnipeetavatega, nad alluvad mulle ja ei tee seda, mis on keelatud. Saan ennast nende seas maksma panna.

**Kuidas see väljendub tähtsuses?**

Ma hoian ära probleemid minu valvatavas territooriumis, tänu minu tööle ja tegevusele ei toimu ka kinnipeetavate omavahelisi konflikte.

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

Kõik on reeglitega paigas, pole siin midagi ise otsustada. On olnud juhuseid, kus ma teen ettepaneku mingi probleemi lahendamiseks ja vahest on seda võetud ka kuulda.

**Mida Sa ise arvad – kui mõistlik on üldse sellises ametis jätta ruumi ise otsustamiseks? Mis sellest muutuks?**

Ikka oleks mõistlik. Mõned probleemid laheneksid palju kiiremini. Seni kui keegi võtab ülevalt poolt mingi otsuse vastu läheb liiga palju aega mööda. Mina arvan küll, et rohkem otsustusvabadust tuleks ainult kasuks – töö laabuks paremini.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Kõik saavad õppima minna, kes seda tahavad. Ainuke probleem on see, et peab võtma palgata puhkuse.

**Aga karjääri tegemise võimalused Sinu puhul?**

Kindlasti oleks mul võimalik teha karjääri Tartu Vanglas kui ma tahaksin, aga mul endal ei ole tahtmist. Enamik minu energiat kulub kodusele elule. Ütleme siis nii, et momendil ei ole pühendunud kärjäärile.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Kindel kuupalk kindlal päeval, mitte nagu erafirmas.
2. Tasuta vormiriietus – ei pea oma vahendeid sellele kulutama.
3. Lõõgastuspakett kord aastas SPA-s.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Head kolleegid. Kujunesid välja juba kooliajal ja siiani hoiame ühte.
2. Mulle meeldib minu tööaeg. Just selline graafik sobib mulle.
3. Mulle meeldib ka see, et ei ole rutiinne töö.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Töö iseloom.
2. Töö oma kollektiivis, ainult oma osakonna raames, omas pundis. Väljapool oma seltskonda käib üks igavene võitlus ja ma tunnen ennast täitsa võõrana.
3. Palk, mis peaks tegelikult tagama normaalse ära elamise.

**Ma täpsustaks pisut: mida Sa töö iseloomu all silmas pead?**

Mulle meeldib tegeleda inimestega ja neid korrale kutsuda.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Töötajatele võiks anda puhkust ühes jaos. Ma pean iga aasta oma teise puhkuse osa võtma välja sellisel ajal, mis mulle üldse ei meeldi.
2. Ülemused ei tohiks kinnipeetavate jutte töötajate kohta nii palju uskuda. Sellised uurimised ja läbi otsimised, mis pärast toimuvad teevad haiget.
3. Väga oleks vajalik palgatõus – see tooks rohkem vanglasse meestööjõudu, kelle järgi on suur vajadus.
4. Liiga kergekäeliselt suhtutakse inimeste äraminekutesse – keegi ei vaevu isegi põhjusi välja selgitama.

## **Intervjuu nr.2**

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 24.03.2006, kestus 1 h 45 min.

Ametinimetus: valvur

Staaž: 4 aastat

Vanus: 50

Sugu: mees

### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kellel on hea närvikava.
2. Töötaja peab olema väga hea enesekehtestaja.
3. Töötaja peab olema psüühiliselt hästi kannatlik, ei tohi olla õudselt järeleandlik. Koolitusel räägiti meile teoreetilist juttu, aga elu on hoopis teine. Tarkused tulevad ikka kogemuste kaudu.
4. Töötaja, kes töötab hea koosseisuga.
5. Vanglaametnik peab olema hea inimestetundja. Jääd kogu aeg iseendaks, aga vahest pead olema paindlik, vahest jõhker. Muutud kinnipeetavate seas isiksuseks ja kinnipeetavad teavad kui kaugele nad tohivad sinuga minna ning mis on lõppfinaal.
6. Vanglaametnik peab olema ka ise hea manipuleerija.

### **Millist rolli mängib vanglaametniku puhul nais-või meessugu?**

Minu arvates ei mängi mingit rolli.

### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Selgitused kogu aeg muutuvad. Pealegi iga selgituse järgi me teha ei saa ja seega peame ise leidma lahendused.

### **Arenguvestluste tähtsus?**

Neid ei ole mul veel olnudki! Esimene neljasilma vestlus, mis mul on olnud üldse, on praegu Sinuga see intervjuu. Muidugi oleks tore kui saaks rääkida, selgitada. Tehakse küll õppepäevi ja need on loomulikult kasulikud, aga probleemidest räägitakse seal

kollektiivselt. Neljasilma vestlusi on väga vaja, eriti vaja on nende jaoks kellel on tööl probleeme. Näiteks alaealiste kinnipeetavatega tegelevatele valvuritele tuleks individuaalselt selgitada, mida ja kuidas nad peaksid neid alaealisi kinnipeetavaid kohtlema ja seda oleks tulnud teha kohe alguses. Kõik kolleegid ei viitsi oma tööülesandeid korrektselt täita ja ei hoiu ühtset taset ning seda on ka ülevale poole räägitud, aga ei reageerita.... ja nüüd on olukord juba halb. Karmimad meesametnikud lähvad ära... Minu seisukoht on, et kui kinnipeetavad ründavad, rikuvad korda, siis tuleb neid ka karmimalt kohelda. Kui olukord muutub ja taastub normaalseks, siis võib ka suhtumist neisse muuta. Minu arvates tuleks rohkem kasutada kollektiivset karistust.

### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Ma alustaks sellest, et meie vanglas on kombeks hoopis hommikusel rivistusel kõigil ametnikel nägu täis sõimata. Tõsi, mõnevõrra on selline „tunnustamine“ jäänud vähemaks, aga eksisteerib ikkagi. Saad hommikul sellise laengu kirja ja siis terve päeva mõtled, kuidas saaks juba „õhtale“. Positiivset tagasisidet hommikul ei anta, ometi võiks kedagi esile tõsta, kiita. See tõstaks tuju! Minu arvates on väga tähtis just päeva algus, edukas vahetuse üle andmine, ametnikud oleksid vastavalt meelestatud. Viha teeb see, et inimesed on erinevad, vahetused on erinevad ja tihti saame sõimata teiste vigade eest!

### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Mul on oma põhimõte ja ilmselt on Sinul seda raske mõista. Ütleme nii, et ma ei taha alla anda ja kaotajaks jääda siin elus. Kui ma siia tööle tulin siis oli mul hoopis teine põhimõte – ma olen hingeliselt väga kannatanud nende kinnipeetavate pärast enne oma tööd vanglas. Mulle on meie riik väga oluline. Ma veel loodan, et see sama riik mõtleb ka oma ametnike peale.

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

Ikka on kõik rangelt reeglitega paigas, aga vanem koosseis võtab ka ise otsuseid vastu. Leiad ise sobivama tee ja lahendad asja ära. Ülevalt poolt pakutud lahendused ei sobi igakord, eriti praegu kui meile ei ole inimesigi tööl täies koosseisus. Korralduse andjad ei võta vaevaks seletada oma arulagedaid otsuseid.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Koolitused ju käivad.

**Mida need koolitused Sulle annavad? Kuidas oled Sa arenenud tänu nendele koolitustele?**

Mõni koolitus paneb ikka mõtlema. Tegelikult nendest koolitustest ei ole ma midagi suurt küll saanud- ma elan ikka vana rasva peal ja selleks on olnud sõjavägi ja hiljem kaitsevägi.

**Sina ja karjäär – millised on need võimalused Tartu Vanglas?**

Ma ei kandideeri kunagi, auastmed tuleb välja teenida. Juht peab mind ise märkama ja motiveerima. Minu arust antakse meil auastmeid absurdset eesmärgil- näiteks küsitakse endale suuremat auastet selle eest, et on kodus palju lapsi.

**Ise kandideerimine on ju loomulik – juht ei pruugi aru saada Sinu soovidest.**

Juht peab mulle selle ettepaneku tegema.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Neid ei olegi.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Tegelikult ka neid ei ole. Vahest ainult riigikorra tagamine ja sellele pühendumine.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Usk paremuse poole, parem tulevik, töötasu suurenemine.
2. Hea kollektiiv.
3. Lihtsalt harjumus – mulle ei meeldi jälle uude kohta sisse elamine, mõningane hirm uue töökoha ees.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Vanglaametnike värbamiskomisjonis võiks olla kasvõi eksperdina juures mõni valvur. Me oskame kohe öelda, kas inimene jääb meile pidama või mitte. Vaata kui palju meil inimesi lahkub, mõni peab eriti vähe vastu. Ei ole ju mõtet nendega üldse vaeva näha.
2. Töötasu peaks olema normaalne.

3. Rohkem võiks korraldada ühiseid üritusi oma töötajatele (näiteks suvised väljasõidud). Me oleme nõus kasvõi kinnipeetavate veoks mõeldud sõidukitega minema.
4. Vanglaametniku korteri üürist makstakse kinni pool või mingi osa – see leevendaks ka seda imelikku töötasu, mida me saame. Maksmine toimuks tõendi alusel.
5. Kommunikatsioon on vanglas väga vilets! Olulist infot, näiteks ületundide tasustamise kohta, me kätte ei saa.
6. Ühistranspordis võiks vanglaametnik sõita tasuta. Oluline tähtsus on ka sellel, et häire puhul kohale kutsutud inimeste sõidukulud hüvitatakse.
7. Vangla võiks rohkem huvi tunda oma inimeste isikliku elu vastu. Vangla personalil oleks vaja ka oma psühholoogi.
8. Valvureid ei peaks nii intensiivselt ühest kohast teise liigutama. Vähemasti kuu aega võiks üks seltskond olla paigas. Veel parem oleks töögrupp, kes liigubki koos ühest kohast teise. Ma ei tunne kõiki töötajaid, kellega ma koos vahetuses olen ja ma ei tea, kas saan seda Mallet või Kallet endale appi kutsuda, temale loota. Mingit meeskonna tunnet siin küll ei ole.

### **Intervjuu nr.3**

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 24.03.2006, kestus 40 min

Ametinimetus: vanemvalvur

Staaž: 4 aastat

Vanus: 38

Sugu: mees

#### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, keda väärtustatakse väärilise palgaga. Lisatasude maksmisel arvestatakse tema häid külgi..
2. Töötaja, kes töötab positiivses meeskonnas. Tartu Vangla juhtkonna suhtumine võiks olla paindlikum, liiga palju pingeid on suhetes. Korraldused on sogased.
3. Töötaja saab korrektset tagasisidet ja selgeid ning ühtlasi korraldusi. Tartu Vanglas tagasiside puudub.

#### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Arenguveestlust pole siiani toimunud (nelja aasta jooksul). Koosolekud küll toimuvad, aga see pole see – seal ei saa oma küsimustele vastuseid. Ma pole oma küsimustele vastuseid saanud, isegi elektroonselt mitte. Kui küsisin, et miks jäin suvel motivatsioonitasust ilma, siis sain vastuseks, et küll sa järgmine kord saad. See ei ole ju vastus! Ma ei töötanud halvasti, aga jäin tasust ilma ja seda mulle ka ei põhjendatud.

#### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Ma ei ole mingit tunnustust saanud.

#### **Millise tunnustuse järgi tunned eriti puudust?**

Minu arust aitab väga palju kui inimest peetakse meeles meenet vms. Nii üllatav on vaadata kui tunnustatakse valesid inimesi, inimesi, kes tegelikult oma tööga toime ei tule. Mille eest nemad saavad?! Korrapidaja on vahest kiitnud, aga ülemused ei ole teinud midagi.

#### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Minu töö tähtsus seisneb korra tagamises, kinnipeetavate ohjamises. Iseenesest see kõik mulle meeldib, aga asi hakkab ära tüütama... Olen mõelnud lahkumisele. Olen kangekaelne ja kui juba eriala on õpitud, siis ei taha keskkonda nii kergelt vahetada. Ma ei ole selline ringi rändaja tüüp.

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

Üldiselt on kõik reeglitega paigas, aga sellised variandid, et pead ise otsustama, on ka olemas. See on just tingitud töötajate vähesusest. Samas kui pead tegema midagi ise, st, ise otsustama ja see võib olla reeglite vastane, siis on jälle halb. Ja kogu aeg ähvardatakse meid karistustega ja see tekitab pingeid. Igal korrapidajal on omad nõudmised, nendega lävimiseks peab lausa käitumissõnastiku koostama, kuidas üks või teine nõuab või tahab.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Arenemisvõimalused on Tartu Vanglas olemas. Koolitused on olnud väga head, olen nõus nendes edasi osalema. Kogemusi omandan siiski peamiselt töö käigus.

**Millised on Sinu karjäärivõimalused?**

Mul ei ole karjääri tegemiseks siin motivatsiooni. Vaata, ma ei ole kindel kaua ma siin vanglas veel töötan. Samas kui ma võtan edasiõppimiseks õppelaenu, siis on see minu jaoks märkimisväärne summa, mida hakata tagasi maksma. Samas mind ei tõmba eriti inspektor-kontaktisiku töö. Osasid meie töötajaid on edutatud ja kui ka mind edutatakse, siis läheksin küll edasi õppima.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Motivatsiooni tasu –see mingilgi määral annab viletsale palgale lisa.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Kolleegid.
2. Puhkus 35 päeva.
3. Ühised üritused, lõõgastused. Selliseid lõõgastusi võiks olla rohkem või pikemalt.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Harjumus, tuttav miljöö, õpitud amet.
2. Kolleegid.
3. Motivatsioonitasu.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Palk tuleb muuta inimväärseks.
2. Normaalne suhtumine töötajatesse, juhid peaksid olema paindlikumad, ei tohiks kasutada pidevalt karistamist.
3. Tagasiside on töötajatele väga, väga oluline! Just täpne tagasiside. Teadmatus on kõige hullem!

### **Intervjuu nr.4**

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 25.03.2006, kestus 1 h 15 min

Ametinimetus: valvur

Staaž: 3,5 aastat

Vanus: 43

Sugu: naine

#### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kes on aus nii sõnadelt kui tegudelt.
2. Töötaja, kes julgeb seista oma seisukohtade eest.
3. Töötaja, keda on tähelepanud, tunnustatud.

#### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Põhilise sain ikka vangla alguses. Praegu selgitatakse ka, aga vastavalt tujudele. Kõige hullem on see, et tavaks on saanud oma sõnadest taganeda. Korraldused, mida antakse on vastukäivad, pole kindlat seisukohta. Vastuseid me oma probleemidele ei saa ja vastutus veeretatakse ikka töötajatele. Vahe ülemus ei suuda asju lahendada, olen vahel mõelnud, et meil oleks lihtsam kui teda üldse ei oleks- saaksime info ülesannete kohta täpsemalt kätte ja lahendused tuleb nagunii ise otsida.

#### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Mind on üks kord tunnustatud ja päris vangla alguses. Minu meelest tunnustatakse kogu aeg ainult ühtesid ja samasid vanglatöötajaid. Minu arust ei jagata tunnustust piisavalt. Osa inimesi saab tunnustust mitte oma töö eest vaid libeda käitumise eest.

#### **Mida Sa arvad tunnustamise viisidest Tartu vanglas?**

Tunnustamise viisid sobivad. Väga hea oli lõõgastus Pühajärvel, teatripiletid on ikka etemad kui vangla märk. Tänukiri ei ole tunnustus, pigem võiks olla rahaline preemia. Korrapidajad on avaldanud ka suulist tunnustust, mõni juht kohe oskab olla väga positiivne. Ka direktor ja direktori asetäitja vangistuse alal on vahest hea sõnaga mees pidanud. Sellisel suulisel tunnustusel on minu meelest väga suur mõju ja seda on töötajatele vaja. Minu meelest antakse Tartu Vanglas rohkem negatiivset tagasisidet, seda tehakse pidevalt aega ja kohta valimata.

**4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Mina tajun küll oma tööülesande tähtsust, päris palju kohe. Mul on selline tunne, et kui ma eksin oma tööülesannete täitmisel, siis saaksin rängalt karistada, sest ma olen siin juba kaua töötanud ja vanadele olijatele ei andestata vigu. Inimesi meil, aga kinni ei hoita.

**Mis Sinu tööst sõltub?**

Vangla julgeolek, töötajate turvalisus. Ma saan aru oma töö efektiivsusest. Mind pahandab see, et kui keegi mind asendab, siis teeb ta seda märgatavalt pealiskaudsemalt ja see kisub maine alla. Pole aga midagi teha kui inimestel on erinev arusaam oma kohustustest ja tööle pühendumisest.

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

Reeglid määravad ikka kogu korralduse põhiliselt, aga on ise ka võimalik vabalt valida. Oma sisetunde järgi otsustad kui palju saad riskida.

**Kuidas Sulle meeldib ise otsustada?**

Meeldib. Mul on otsustamisvõime olemas ja tean, et reeglid ei pane elu paika.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Tartu Vanglas on need võimalused täitsa olemas ja see ei ole probleem.

**Kui palju oled Sa ise arenenud?**

Ma ei ole ise nii väga arenenud, olen osalenud küll koolitustel. Karjääri ei tee ma isiklikel põhjustel.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Palk, kuigi palju see tõusis nüüd ja palk jõuab õigeaegselt kohale.
2. Tulemustasu, mida olen alati saanud.
3. Ületunnitasu.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Töö sisu.
2. Kollektiiv.
3. Tööruumid.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Töögraafik, mis sobib ideaalselt minu eraeluga.
2. Töö sisu – mulle meeldib kontrollifunktsioon minu töö juures. Häirib kui ülevalt antud korralduse põhjal ei saa ma oma tööülesandeid täita peensusteni vaid pean neid täitma lohakalt.
3. Hea kollektiiv. Hoiaime oma pundiga kokku ja ma usaldan neid.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Inimesi peaks rohkem kuulama ja nende ettepanekutega arvestama.
2. Positiivset tunnustamist võiks olla rohkem. Mitte nii nagu praegu, et eksimusi eksponeeritakse peensusteni. Töötajaid peaks tunnustama heade ideede või mõtete eest. Tihti juhtub, aga nii, et keegi saab tunnustada teise töötaja poolt välja mõeldud lahenduse eest.
3. Info liigub meil väga aeglaselt ja ei jõua üldse edasi. Infovahetust peab kindlasti parandama.
4. Töötajatele peaks ikka pakkuma selliseid lõõgastusmomente nagu seda oli Pühajärve SPA külastamine.

## Intervjuu nr.5

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 25.03.2006, kestus 1 h 30 min

Ametinimetus: vanemvalvur

Staaž: 4 aastat

Vanus: 45

Sugu: naine

### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kelle kodune elu on kõik korras, et see ei segaks tööd.
2. Hea tervisega töötaja.
3. Töötaja, kes ei kogu kõiki muresid enda sisse.

Ma muidugi ei tea, kas meil üldse on sellist hästi motiveeritud ametnikku. Viimasel ajal on olukord ikka üsna hull – pinged on suured. Läheks ise ka minema, aga vanus hoiab siin kinni ja muidugi töö ka meeldib.

### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Mina ei ole konkreetseid vastuseid saanud. Vanglas domineerivad killustatus ja klatš. Üsna tavaline on, et solvatakse naisametnikke. Arenguvestlust pole minuga keegi kunagi läbi viinud. Põhimõtteliselt on vestlused minuga olnud nulli lähedased.

### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Tunnustust jagatakse minule küll arusaamatu põhimõtte järgi. Väga tore oli Pühajärve SPA-s lõõgastumise mõte. Raha ei olegi ju oluline! Oluline on, et inimesi peetakse meeles, mitte ei unustata nagu meil pidevalt juhtub. Märkide, taldrikute jagamisel ei ole mõtet, pigem võiks selle asemel tunnustada töötajaid kas teatrikülastusega või näiteks veekeskuse piletitega. Mind häirib see, et inimeste mõtted tehakse kohe maha. Ma ei usu suulise tunnustuse siirusesse, see on meil kuidagi võlts nagu „linnukese pärast“. Rohkem märgatakse meil negatiivset kui positiivset, tavaks on teenida kannuseid teiste õnnetuste pealt. Minu arust on vangla maine väga negatiivne.

### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Mina arvan küll, et minu töö ja see, mida ma teen, on väga tähtis ja see meeldib mulle. Mulle meeldib minu töös suhtlemine inimestega, kombineerimine.

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

Meil ei liigi info üldse ja seda infot pidevalt moonutatakse. Minu arust võiks meil olla rohkem koosolekuid. Võimalus ise mõtlemiseks on minu arust meil olemas, nõ väike mängumaa. Ma arvan, et mind usaldatakse ja seda on väga hea kogeda.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Ma tegelikult tahaksin väga edasi minna, aga ei ole saanud piisavat toetust oma otseselt ülemuselt.

põhjustel.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Minu arust on materiaalne motivaator vanglas ikka tulemuspalk.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Võimalus lõõgastuda Pühajärve SPA-s.
2. Jõulupidu, suvepäevad töötajatele- inimesed saavad ennast välja elada.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Tulemustasu.
2. Igasugune lõõgastuse pakkumine – Pühajärve on väga hea näide.
3. Ühised üritused, saab üksteisega suhelda, ennast välja elada.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Töötajatel peaks olema oma psühholoog, kellele kurta tööst tingitud hingehädasid.
2. Vangla võiks pakkuda ka kohapeal oma ametnikele meditsiiniteenust kui selleks tekib vajadus.
3. Töötajate stressi ja pingeid aitaks leevendada massaaž.
4. Aastas võiks olla 3 tervisepäeva , st ei peaks kohe sinist lehte võtma kui tervis kipub käest minema.
5. Pääslasse sisenemine oma töötajatele tuleks muuta stressivabamaks, mitte nii nagu see on praegu.
6. Juhtkond peaks oma lubadusi täitma konkreetselt.

7. Töölt lahkuda kavatsevate ametnikega peaks rohkem vestlema, veenma neid ümber mõtlema.
8. Igasugune anonüümne info, et keegi süüdistab kedagi milleski, peaks kindlasti ära jääma. Selline suhtumine on väga solvav.

## Intervjuu nr.6

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 25.03.2006, kestus 31 min

Ametinimetus: valvur

Staaž: 4 aastat

Vanus: 45

Sugu: naine

### 1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.

1. Teotahteline töötaja.
2. Töötaja, kellele töö meeldiks ja tahaks vanglas töötada.

### 2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?

Minule andis kool põhiteadmised. Mina olen saanud oma muresid rääkida, vestlused toimivad. Mina tean väga hästi, mida minult oodatakse. Põhiliselt saan selgitusi ikka korrapidajalt ja minu arust on selles osas küll kõik korras.

### 3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?

Tunnustust meie vanglas jagatakse, aga see võiks olla tihedamalt ja seda pole vaja anda edasi eseme või rahasummana. Minu arust peaks meil rohkem kasutatama suusõnalist tunnustamist või innustamist. Aastas kord võiks olla ka mingi suurem üritus. Ma ise arvan, et suusõnalist tunnustust on seetõttu nii vähe, et elu vanglas on väga kiire.

### Mida arvad Sina tunnustamise vahenditest või viisidest?

Ma ei ole kunagi mõelnud selle teema peale. Ausalt öelda sobib mulle kõik, mis seni on olnud.

### Kuidas Sind on tunnustatud?

Ma ei kurda, mind on piisavalt tunnustatud. Varem teisi tööülesandeid täites ootasid seda „õlale patsutamise“ momenti, aga seda ei tulnud. Tol ajal oli see minu jaoks ikka suure tähtsusega

### 4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?

Mul on väga tähtis tööülesanne – ma pean olema korrapidajale nii silmade kui kõrvade eest. Peamine minu töös on info talletamine ja andmete sisestamine.

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

Kogu töökorraldus vanglas on paigas. Ise saan mina otsustada hästi vähe.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Minu arenemisvõimalused on kesised. Ma ei ole saanud piisavalt koolitust seoses oma tööülesannetega. Minu arust võiks koolitusi olla rohkem.

**Millised on Sinu karjäärivõimalused?**

Ma olen sellega rahul, mis mul hetkel on. Minu töö on selline, et seal ei saa karjääri teha.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Palk.
2. Motivatsioonitasu.
3. Vormiriietus.
4. Toit, mida personali sööklas pakutakse, on odav.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Töötingimused, mis meil on tasemel.
2. Pühajärve lõõgastus, üldse ühised üritused.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Stabiilne töösuhe.
2. Töötingimused.
3. Palk + motivatsioonitasu. Ma muidugi loodan, et palk tõuseb.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Suhtumist töötajatesse tuleb muuta. Mul on imelik vaadata, et ülemused ei oska öelda tere.
2. Vahetused peaksid olema ikka kindla meeskonnaga. Üsna väsitav on arvestada iga korrapidaja meeleoluga. Minu arust lüüakse inimesi liiga palju segamini ja see põhjustab sellise vahetuse, kus üksteist lausa ei tunta. Selline poliitika ei tekita meeskonna tunnet, „õlatunnet“ ja lisaks sellele ka personal vahetub liiga kiiresti

## Intervjuu nr.7

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 27.03.2006, kestus 31 min

Ametinimetus: peaspetsialist

Staaž: 4 aastat

Vanus: 42

Sugu: mees

### 1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.

1. Ametnik, kes omab ettekujutust tööst, mida ta tegema peab.
2. Töötaja, kellel on juba vastav taust (*intervjueeriija märkus: isik, keda ei ole kriminaalkorras karistatud*).
3. Ametnik, kes tahab teha sellist tööd.

### Mida Sa „sellise“ all mõtled?

Ma mõtlen siin seda, et töötaja omab vastavat suhtlemisoskust just lävimiseks „väljaõppinud“ klientidega. Töötaja peab ikka oidu ka olema kui nendega suhtleb.

### 2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?

Mina sain oma põhiteadmised sõjaväes aastatel 1983-1985 kui olin Vene vangilaagris tööl ja need kogemused on siiani tugevaks alustalaks. Peale selle on mul veel 8 aastat politseistaaži. Siin vanglas ei ole ma mingit erialast koolitust küll saanud.

Arenguvestlusi minuga keegi läbi viinud ei ole.

### 3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?

Tunnustust ikka jagatakse, öeldakse häid sõnu ka. Meil siin vanglas libedat juttu ei aeta. Vangla alguses saime ainult vastu „muhku“, aga see oli ka õige, sest muidu oleks meid liiga ära hellitatud. Hea sõna võiks muidugi rohkem olla. Oluline on, et kui inimene teeb midagi valesti, siis ei peaks talle kohe turja kargama ja peksma hakkama, inimest saab ka suunata. Sellised negatiivsed vestlused peaksid ikka olema individuaalsed.

### Mida arvad Sina tunnustamise vahenditest või viisidest?

Mina arvan, et raha oleks ikka parem. Muidugi on ka väikest meenet ilus vaadata.

### 4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?

Mul on hästi vastutusrikas töö. Kui ma ei töötaks täie auruga ja ei korraldaks valvurite töid-tegemisi, siis oleks häda lahti. Pean terve päeva olema valmis igasugusteks ootamatuteks olukordadeks.

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

Üldjuhul on meil ikka kõik reeglitega paika pandud. Samas annab kõiki asju ka natuke väänata, loomulikult ikka seaduse piires. Ma olen harjunud ise otsustama. Mõnikord on abi vaja ja nõu antakse mulle hea meelega.

**Kuidas Sa tajud usalduse suurust enda suhtes?**

Tunnen, et usaldus on täitsa olemas. Muidu ma ei saaks ju sellisel kohal töötada.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Mina otsustasin, et liigun edasi – kavatsen nimelt kõrgkooli astuda. Ka vanglas olen arenenud.

**Millised on Sinu karjäärivõimalused?**

Ma ise ei pürgiks kõrgemale, sest mulle meeldib see graafik, mille järgi ma töö käin. Ma käin kaugel ja sellise intervalliga töö käia sobib mulle eelkõige majanduslikus mõttes. Muidugi kui mulle pakutakse kõrgemat kohta, siis olen valmis astuma sammu edasi. Eks siis saab vaadata ka Tartus mingit ajutist elamist.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Motivatsiooni tasu. Muud ma küll ei näe.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Üritused, mida koos tehakse. Aitavad rahval lõdvestuda.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikas ja stressirohkes töös?**

1. Stabiilne töökoht. See on ikka minu sissetuleku allikas ja pere tuleb ju üleval hoida. Praegu palk sobib.
2. Tööaeg.
3. Meeldiv keskkond, saab korralikult tööd teha.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Palk võiks olla suurem. Praegune palk ei tõmba kedagi siia. „Labidamees“ erafirmas saab ka tunduvalt rohkem kui meie valvurid.
2. Tööaeg võiks ka valvuritel olla teistsugune. Oodatakse ikka seda 24- tunnist vahetust, sest siis on mitu vaba päeva.

**Kas selline pikk vahetus ei mõju tervisele? Vahetuse keskel on inimesed nii väsinud, et ei tule korraliku töö tegemisest enam midagi välja?**

Tuleb küll. Meil on ettenähtud puhkepausid ja puhkeaeg. Praegu 12- tunnised vahetused kurnavad inimesi rohkem – kogu oma vaba päeva magad kodus maha.

3. Rohkem võiks olla selliseid lõõgastavaid üritusi valvuritele nagu väljasõidud, spordipäevad, matk loodusesse. Rahvas saaks koos olla, rääkida, puhata.

## Intervjuu nr.8

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 27.03.2006, kestus 1 h

Ametinimetus: valvur

Staaž: 3,5 aastat

Vanus: 56

Sugu: naine

### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Ametnik, keda on tasustatud hea palgaga.
2. Kohustetundlik ametnik.
3. Täpne ametnik.

Need omadused on minu arust kõige olulisemad.

### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Minul ei ole siiani mingit arenguestlust olnud. Ma ei tea, kas see on ainult minu puhul, aga igatahes kui ma oma ülemuselt midagi küsin, siis saan ikka vastuseks, et olen tark küll ja kogu lugu. Ülemus lükkab probleemi edasi.

### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Minu arvates on meil vanglas nii, et mõni väärrib tunnustust, kes ei ole seda aga saanud ja mõni, kes saab tunnustust, ei ole seda üldse ära teeninud. Tunnustuse jagamisest aru ei saa – ei selgitata, mille järgi seda jagatakse.

### **Mida arvad Sina tunnustamise vahenditest või viisidest?**

Minu arvates on parem kui tunnustatakse lõõgastus protseduuridega või rahalise preemiaga. Tänukirjadel ei ole küll mõtete –kuhu ma ta ikka riputan?! Tänukirjad ei anna mulle küll midagi.

### **Kuidas on Sind ennast tunnustatud?**

Natuke on tunnustatud, tegelikult võiks ikka rohkem. Suuliselt on ka tunnustatud, aga seda pean ma loomulikuks.

On olnud selline asi, et kui juhtisin ülemusele tähelepanu, et ta on eksinud ja lasknud materjalidel „hapuks minna“, siis järgmine kvartal jäin motivatsiooni tasust ilma. Vot siis.

#### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

See mida ma teen on väga tähtis. Ma tajun, et olen meeskonnas väga vajalik. Katsun oma poisse (kolleege) abistada igati. Ma ei tea äkki on see üle pingutatud, aga selline ma olen.

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

Minu arvates on enam-vähem kõik reeglitega paigas. Mõningaid asju saan ise otsustada. Ma ikka alati kontrollin andmete vastavust ja ikka avastan vigu. Kui pärin teise osakonna käest, miks andmed on erinevad, siis saan enamalt jaolt passiivse vastuse. Siis hakkab ise tegutsema ja seni ei jäta kui andmed jälle klapivad. Ütleme siis nii, et seoses vigadega arvutiprogrammis, tuleb mul tihti omal initsiatiivil nende parandamine ette võtta – ei saa ju nii, et mõni kinnipeetav on kuskil nõ „ripakil“, tuleb ikka üles leida ja ära jäänud kanded tagant järgi teha.

#### **Kuidas Sa tajud usalduse suurust enda suhtes?**

Muidugi mind usaldatakse. Ainult ühe ülemusega on segane suhe, peab ennast jube tähtsaks ja suhtub teistesse, seal hulgas ka minusse, üleolevalt.

#### **6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Koolitus on meie vanglas töötaja enda asi – keegi sul ei aita midagi leida. Mina kavatsen küll sügisest sellele aastasele kursusele minna, siis saan vähemalt palka 10 % juurde. Mul on varsti pensionile minek ja muidugi olen ma huvitatud suuremast pensionist. Olen vangla poolt korraldatud ühel koolitusel osalenud ja see ei andnud mulle küll midagi.

#### **Millised on Sinu karjäärivõimalused?**

Karjäärivõimalused on minu puhul piiratud, mul ei lasta edasi tõusta. Ma olen kohe mitmeid kordi kandideerinud, aga ikka ei kõlba. Ülemused hoiavad mind sellel kohal kinni, sest just selles ametis olen ma neile väärtuslik. Mind aga huvitab kõrgem palk ja selle nimel olen ma valmis edasi minema.

#### **7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Lõõgastuspakett –saab inimestega koos olla, vestelda jne. Seda saab teha väljaspool vanglat, mis on kõige olulisem. Töökeskkonnas ei saa inimesed end vabalt tunda.
2. 35 päevane puhkus. Sellist asja Tartus teistes asutustes ei ole, mõni minu lähedastest ei saa näiteks üldse töö tõttu puhkust välja võtta.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Kollektiiv. Ma saan olla inimeste keskel, ei ole nagu üksik hunt. Ma saan erinevate töötajatega erinevatest osakondadest läbi, mul ei ole küll mingeid probleeme.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Stabiilne töökoht. Siin mängib rolli minu vanus- kuhu ma ikka lähen. Enne vanglat kandideerisin mitmele poole ja sain pidevalt eitavaid vastuseid või lubati mind kuhugi järjekorda ootele panna. Nüüd sain siia ja hoian sellest kohast kõvasti kinni.
2. Kollektiiv.
3. Töö ise.

**Palun kirjelda seda tööd natuke lähemalt, et kuidas ta Sind motiveerib?**

Mulle kohe meeldib kontrollida, otsida vigu ülesse ja parandada andmeid.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Rohkem peaks inimestega suhtlema. Vangistusosakonna juhid peaksid olema rohkem kursis inimeste probleemidega. Kedagi nagu ei huvita, miks inimesed lahkuvad. Paljud lahkuvad just selle pärast, et neist ei hoolita. Meil vanglas solvatakse ka üsna kergelt inimesi.
2. Lõõgastuspaketiga võiks inimesi ka individuaalselt premeerida.
3. Töötajatele, kes on ära teeninud, võiks anda ka ühekordset rahalist preemiat heade töötulemuste eest.
4. Teatripiletid olid väga hea mõte inimeste tunnustamiseks.
5. Ühised püritused, suvepäevad, jõulupeod – need kõik tõstavad tuju!

## Intervjuu nr.9

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 27.03.2006, kestus 47 min

Ametinimetus: valvur

Staaž: 4 aastat

Vanus: 24

Sugu: naine

### 1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.

1. Hea töötaja.
2. Initsiatiivi näitav töötaja
3. Innovaatiline töötaja.
4. Kohusetundlik töötaja.
5. Aus töötaja
6. Mitte omakasupüüdlik töötaja, abivalmis.

Kõiki neid omadusi ühendab veel tahe. Tahe teha sellist rasket stressirohket tööd.

Oluline on ka see, et selline inimene peaks olema oma sisemuselt positiivne.

### 2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?

Mulle ei ole küll keegi selgitanud, mida minult oodatakse. Arenguvestlusi pole ka keegi läbi viinud. Minuga ei ole keegi ka neljasilma all vestelnud, et mida ta minult tahaks või ootaks. Äkki ma saan nii hästi hakkama, et see ei olegi probleem? Tegelikult ollakse ju minuga rahul.

### 3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?

Vanglas on ikka kombeks jagada tunnustust. Mulle on tänukiri antud ja mind on ikka suhteliselt hästi meeles peetud. Minu arust on meil kõiki meeles peetud. Suuline tagasiside on väga oluline ja seda on minu jaoks piisavalt olnud. Muidugi suur vahe on sees selle ajaga kui ma töötasin teises kohas vanglas, siis ei tunnustanud mind keegi. Nüüd töötan ülemuse silma alla, nad näevad mu tegemisi ja kiidavad.

### Mida arvad Sina tunnustamise vahenditest või viisidest?

Minu jaoks ei ole vahet, kuidas tunnustatakse. Peaasi on ikka, et seda tehakse. Mulle meeldib ka elektroonselt saadetud tänu. Ma ütleksin selle kohta nii, et kingitud hobuse

suhu ei vaadata. Peaasi, et ikka oleks midagi. Ma saan suurepäraselt aru kui vanglal lihtsalt ei ole rahalisi võimalusi kallite asjade jaoks.

#### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Kindlasti on mu töö oluline. Ainult mõni asi on hästi tobe ja tühi tegevus. Mul on vahest valus vaadata kui kulutan oma aega mingite mõttetute asjade üles kirjutamiseks, mida keegi kunagi ei loe. Tänu oma heale suhtlemisoskusele oman olulist rolli korrapidamise asjaajamises. Tihti küsitakse teistest osakondadest, et millal minu vahetus on ehk millal ma jälle tööl olen. Minuga pidavat asjaajamine tundub parem olema kui teistega. Arvan, et nali töö juures on ka väga tähtis. Kõike tuleb võtta siiski positiivselt.

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

Tegelikult saan ma ise väga palju otsustada. Vahest lihtsalt juhtub nii, et pole kellegi käest küsida ja otsus tuleb kiiresti vastu võtta. Reeglite järgi ma nii ei tohiks mõnikord teha, aga selline kiire tegutsemine hoiab aega kokku ja tulemus tuleb parem. Ma arvan, et mind usaldatakse. Juhul kui ma eksin, siis seda mulle ka öeldakse ja eks ma arvestan edaspidi sellega ja teen paremini.

#### **6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Ega neid edasimineku võimalusi suurt ei ole. Ma tean, et peaksin edasi õppima minema. Praegu, aga ei ole õppijatel kerge. Õppijatele võiks teha soodustusi, selline töögraafik segab- ma ei suuda oma kahel vabal päeval veel õppimisele keskenduda. Ma arvan, et ma olen siin vanglas küll arenenud, osalenud paljudel koolitustel. Koolitusi on olnud väga kasulikke, just, mis puudutab seadusi, mis reguleerivad vangla tegevust. Need mulle väga meeldivad. Samas ei hooli ma sellistest psühholoogia teemalistest koolitustest. Minu arust nad kordavad pidevalt ennast ja mul ei ole sealt midagi õppida. Ma arvan, et nendes küsimustes olen ma juba ise väga hea spetsialist.

#### **Millised on Sinu karjäärivõimalused?**

Karjääri osas ei ole mul küll siin kuhugi minna. Enne pean jälle vastava taseme kooli kaudu saavutama.

#### **7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Lisatasud.

2. Lõõgastus Pühajärve SPA-s.
3. Teater.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

Kollektiiv.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Kollektiiv, muidugi osaliselt. Terve vangla rahvaga ei ole lihtsalt võimalik hästi läbi saada.
2. Palk. Praegu on ta siiski keskmisel tasemel.
3. Töö ise.

**Palun kirjelda seda tööd natuke lähemalt, et kuidas ta Sind motiveerib?**

Mulle meeldib suhtlemine, asjade korraldamine, info edastamine, probleemide lahendamine. Meeldib ka ennast proovile panna, et kas suudan lahendada.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Personaalne tunnustamine. Samas igasugune negatiivne tagasiside peaks olema individuaalne, mitte teiste kolleegide ees. Praegu on meil siin vanglas küll selline olukord, kus inimestega ei ole üldse aega rääkida.
2. Uute inimeste korralik väljaõpe. Nendega tuleb tegeleda. Minu arust ei õpeta neid keegi välja, see koolitus, mis nad siin vanglas saavad on üsna kesine. Mul on küll paha öelda, aga need uued töötajad käituvad nagu jobud, nad ei saa ju tegelikult mitte millegagi hakkama. Kogu töö teevad ära ikka vanad olijad ja nende koormus kasvab seetõttu kahekordseks, aga palka saavad ikka ühe inimese eest. Seesama uus töötaja, kes mitte midagi ei tee ja ei oska, võtab samuti palgapäeval oma tasu rõõmsalt vastu. Suur koormus tekitab vanades olijates stressi ja nii nad mõtlevadki lahkumise peale.
3. Tuleks lahkujate käest ikka välja selgitada, mis on see põhjus, mis sunnib neid töölt ära minema. Üleval pool ollakse ülbed: mine kui tahad, meil siin on järjekord ukse taga. Lahkujale ei pakuta mingeid lahendusi, ei üritata ümber veenda. Natuke on olukord küll muutunud, on juba mingil määral tegelema selle probleemiga hakatud. Üldiselt lahkuvad inimesed juhtkonna pärast. Vähemasti nii nad räägivad.

4. Vähem võiks vanglas olla klatši, üksteisest räägitakse väga halvasti. Jutud saavad alguse selliselt, et ülemus ütleb midagi kellegi kohta selja taga ja siis liigub see kiiresti edasi kuni räägitavani välja. Mind need jutud küll ei kõiguta, ma isegi tean, kes neid on levitanud. Teen oma tööd tavapäraselt edasi.
5. Vangla poolt korraldatav väljaõpe on mütsiga löömine. Kogu seda koolitust ei võta kokku ei eksam ega arvestus. Praktiliselt uued inimesed ei saa sealt midagi kaasa. Väljaõpe peaks olema märgatavamalt sisutihedam ja lõppema ikka mingi testiga.
6. Mina tahan, et atesteerimine oleks ka asjalikum. Nii imelik oli saada elektroonselt teada, et olen atesteeritud – keegi ei küsinud minult ühtegi küsimust mitte millegi kohta. Atesteerimine peab olema ikka korralik, mitte allkirja andmine. Ütleme nii, et ka tubli muutub laisaks. Selliseid teadmiste teste, mis on seotud igapäevase töökorraldusega võiks ju teha aeg-ajalt.

## **Intervjuu nr.10**

Intervjuu läbiviimise koht: Tartu Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 27.03.2006, kestus 33 min

Ametinimetus: vanemvalvur

Staaž: 3,5 aastat

Vanus: 29

Sugu: naine

### **1. Palun kirjelda hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Korraliku väljaõppe saanud ametnik.
2. Ametnik, keda on tunnustatud otseste ülemuste poolt.

### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Mina saan teada ootustest läbi vestluse kolleegide ja ülemustega. Arenguvestlusi pole läbi minuga viidud, aga neljasilma vestlusi on olnud piisavalt. Ma alustan vestlusi ise ja ei lahkun enne kui saan oma küsimustele vastused. Minu arust need, kes kurdavad, et ei saa oma probleemidele lahendusi on ise süüdi –miks nad ei lähe rääkima. Tuleb ise teema üles võtta ja sellega lõpuni minna.

### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

Tunnustust on vaja jagada. Minu arust ei ole rahaline pool nii tähtis. Samas võiks kasvõi kuus korra panna kuhugi üles 5 töötajat, kelle tööd on tähele pandud. Väga tore oli premeerimine teatripiletitega. Ka õlale patsutamist on väga vaja.

### **Kuidas Sind ennast on tunnustatud?**

Kolme ja poole aasta jooksul on mind ainult kahel korral tunnustatud. Igatahes on see nõrk tulemus.

### **Mida arvad Sina tunnustamise vahenditest või viisidest?**

Igasugune tänu, ükskõik, mis versioon, on tähtis. Oluline on ikka tunnustamine ise. Minu meelest on nii, et mida madalamal ametiastmel sa asud, seda olulisem on sinu jaoks tunnustamine, meelespidamine. Võiks olla nii, et kui on selline üldine tunnustamine, näiteks Vanglasüsteemi aastapäeva puhul, siis tunnustatakse sümbolsete esemetega, näiteks kruus vms. Töövõitude korral võiks inimest meeles pidada millegi suuremaga, näiteks SPA külastus.

**4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Minu töö on ikka tähtis. Peamine on just kinnipeetavate probleemide lahendamine. Kinnipeetav valab oma viha esmalt mulle, mina süüvin tema probleemi sügavuti ja vajadusel suunan selle edasi kellelegi teisele lahendamiseks. Kui ei oleks minu vahepealset tegevust, siis võiks vanglas aset leida mässud, rahutused jne. ma olen kui vahepuhver kinnipeetava ja ülejäänud vangla vahel.

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

Seaduse piirides saan ise otsustada ja väga palju. Mind usaldatakse samuti väga palju, sest ma teen vangla jaoks olulist tööd.

**Kuidas Sa suhtud sellisesse usaldusse?**

Mulle see meeldib.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Arenenud olen ma siin küll ja ka ametiredelil olen edasi liikunud. Häirib see, et koolis käimine on meie süsteemis pärsitud – ma käin kõrgkoolis oma raha eest ja pean õppimiseks võtma veel palgata puhkust, sest teisiti ei saa. Selline süsteem on ebaaus ja minu arust võiks riik rohkem väärtustada nende ametnike õppimist, kellest on riigis puudus.

**Mida Sa oled saanud vangla poolt korraldatud koolitustest?**

Mina olen väga rahul, sest see kõik on mulle ainult kasuks tulnud. Võrreldes teistega olen ma saanud piisavalt koolitusi ja võtaksin kõik ka edaspidi heameelega vastu.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Vormiriietus
2. Motivatsioonitasu.

Söök võiks meil personalisöökklas parem olla.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Kolleegid.
2. Töökeskkond isenesest. Kõik on siin kaasaegne.
3. Ühisüritused: suvepäevad, jõulupeod.

**9. Palun nimeta kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Töö ise.
2. Kolleegid.
3. Raha.

**Palun kirjelda seda tööd natuke lähemalt, et kuidas ta Sind motiveerib?**

Ma ärkan igal hommikul üles ja ma ei tea, mida päev toob - ei ole mingit rutiini.

Pealegi meeldib mulle suhelda inimestega, jälgida inimtegevust. Näiteks meeldib mulle vaadelda kuidas kinnipeetavad reageerivad erinevatele asjadele, kuidas õpivad oma vigadest. Muide, ka kolleege on huvitav kõrvalt vaadata - mõni ajab ennast pisisasja pärast käima ja teine on igas olukorras ülimalt rahulik.

**Millised oleksid Sinu ettepanekud Tartu Vangla ametnike motiveerimise osas?**

1. Oluline on ikka tunnustuse jagamine. Tuleks märgata igapäevast tööd. Rivistusel võiks tuua välja just positiivseid asju.
2. Palk on oluline ja seepärast võiks ta olla suurem.
3. Tuleks hakata hindama hariduse omandamist. Sunnitakse õppima ja siis tehakse kõik selleks, et töö kõrvalt õppimine oleks võimalikult raske.

## **Intervjuud Rootsi vanglate ametnikega.**

### **Intervjuu nr.1**

Intervjuu läbiviimise koht: Haparanda Vangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 07.02.2006, kestus 35 min.

Ametinimetus: valvur

#### **1. Palun kirjeldage hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Ametnik, kellele meeldib teiste inimestega suhelda.
2. Ametnik, kes ei tunne, et on vanglas selleks, et karistada kinnipeetavaid.
3. Ametnik, kes kohtleb teisi selliselt nagu tahab, et teda koheldakse.
4. Ametnik, kes teab piire – mida tohib ja mida ei tohi.
5. Ametnik, kes jälgib reegleid.
6. Ametnik, kes usub inimeste võimesse muutuda.
7. Ametnik, kes on kompetentne arvutiga töötama.
8. Ametnik, kellele on huumor väga oluline.

#### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Peamised ootused saavad kõik ametnikud endaga kaasa koolist, mis kestab pool aastat. Enne ametnikku vanglasse tööle ei lasta kui kool on läbitud. Kool annab väga tugevad teadmised ja sealt kujuneb tulevasele vanglaametnikule ka pilt tööst vanglas. Haparanda vangla on õppiv organisatsioon – töötajad on valmis muutusteks ja enda täiendamiseks. Iga aasta viiakse kõigi töötajatega läbi arenguvestlus ja seal saab töötaja oma ootusi ülemusele ja ülemus oma ootusi töötajale edasi anda ja arutada. Juhid lasevad inimestel ise otsustada ja kui vaja siis selgitavad uuesti olukorda ja suunavad töötajad uuele sooritusele.

#### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

1. Iga aasta korraldatakse töötajatele jõulupidu koos väikeste kingitustega.
2. Tunnustus „õlale patsutamise“ näol.
3. Korraldatakse aeg-ajalt õhtusöök tublimatele töötajatele.
4. Individuaalne palgasüsteem. Peale arenguvestlust on palgaläbirääkimine ja palk määratakse just töötaja panuse eest.

#### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Töötaja tunneb ennast hästi kui vabanev kinnipeetav jätab hüvasti kättpidi lubades edaspidi oma elu korraldada paremini, minna tööle jne. Töötaja tunneb siis, et tema panus on olnud märkimisväärne, tema tööst on kasu.

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

Tegelikult on kõik instruksioonidega täpselt paigas, ise otsustama peab vähe – kusil 30 % kogu tegevuse korraldamisest. Juhul kui tuleb mingit probleemi lahendada või ajale jalgu jäänud tööprotsess vajab muutmist, siis juht ei tee seda töötajate eest ära vaid kutsub kokku koosoleku ja ühiselt jõutakse lahenduseni. Eelkõige arvestatakse instruksioonidega ja reeglitega ning ülejäänud sõltub inimeste leidlikkusest. Juhile ei pruugi esmane tulemus meeldida, aga ta laseb töötajatel nende ettepanekud ellu viia, et nad tajuksid ka ise lahenduse vajakajäämisi. Järgmine lahendus tuleb ilmtingimata juba parem.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Ametialane tõus on üsna raske, sest kõik hoiavad oma kohtadest heas mõttes kinni. Arenemisvõimalused on olemas. Esimesel viiel aastal saab ametnik iga aasta mingil koolitusel osaleda, et oma teadmisi ja oskusi veelgi täiuslikumaks muuta. Juhul kui vanglas viiakse läbi mingi töökorralduse muutus, mis nõuab ka ametnike oskuste arendamist, siis korraldatakse alati koolitus.

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

4. Palk
5. Kindel töökoht.

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

4. Töö ise
5. Kollektiiv.

**9. Palun nimetage kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

4. Inimestega suhtlemise soov.
5. Toredad kolleegid ja lõbus atmosfäär.
6. Raha, mida saadakse palgapäeval.

## **Intervjuu nr.2**

Intervjuu läbiviimise koht: Sörbyni Avavangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 08.02.2006, kestus 1 h 35 min.

Ametinimetus: direktor

järevalve peaspetsialist

### **1. Palun kirjeldage hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kes täidab oma ülesanded pisikese plussiga.
2. Töötaja, kes arendab töömeetodeid ja areneb ka ise.
3. Töötaja, keda motiveerib ka palk.

### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Igal aastal viiakse läbi arenguveestlus: kuidas aasta on möödunud, kuidas meeldib siin töötada jne. Igal aastal toimuvad ka palgaläbirääkimised: kõigepealt hindab töötaja ise oma tulemusi väljatöötatud küsimustiku abil ja siis lisab oma hinnangu vahetu juht. Igal teisipäeval kogunevad töögrupid (vangla töötajad on jagatud töögruppidesse -10-12 inimest grupis) oma nõupidamistele. Sellistel vabas õhkkonnas, kohvitassi taga arutatakse oma probleeme, järjestatakse koos tähtsamad ülesanded. Sellises väiksemas seltskonnas saab gruppi juhtiv ülemus aru, millisele töötajale jäid ülesanded segaseks. Ülemus läheneb igale töötajale individuaalselt. Igale töötajale on määratud omad kohustused, mis on kooskõlas tema võimete ja oskustega.

### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

1. Patsutatakse tunnustavalt õlale ja öeldakse kiitvaid sõnu.
2. Kaks korda aastas saavad töötajad varem töölt ära, et minna koos mingile peole.
3. Sügisel käiakse kord SPA-s tuju ja vaimu ergutamas (massaažid, vannid jne)
4. Kevadel on operi ühiskülustus.
5. Iga aasta toimub jõulupidu koos rikkaliku jõululauaga.

Kingitusi ja raha ei jagata, rõhk on ühisüritustest osa võtmine ja seda võimaldatakse kõigile. Kasulik nii töötajale kui vanglale – motiveerib töötajat ja tekitab ühtse meeskonna tunde.

### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Kõik töötajad tajuvad oma tööülesannete tähtsust. Nad toimivad kui üks pere, sest ühisüritused on nad muutnud küllaltki lähedasteks. Neile meeldib inimestega suhelda ja nad on loomingulised. Ka kinnipeetavatega korraldatakse ühiseid üritusi –ratsutamised, pallimängud, suvine grillipidu jne. Aitavad oma tegevusega kinnipeetavatel karistust kanda inimlikul viisil.

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

Kõige pealt on põhiharidus, s.t. töötaja saab juba koolis teda kuidas ja mida teha. Reeglid kujundavad selles pildis vaid raame, millest üle oma tegevusega minna ei tohi. Peamised otsused teeb direktor. Ülevalt poolt tulnud ülesanded arutatakse alati kõikides töögruppides läbi, oluline on töötajate arvamus. Ebapopulaarsed otsused tuleb vastu võtta direktori poolt.

**6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Töötajad ei ole siin karjääri pärast, pigem on see ikka töö, mis inimesi kinni hoiab. Arenemisvõimalusi on vanglas, aga mitmeid. Iga 5 aasta tagant suunatakse töötaja täiendõppesse, et viia kurssi uuemate suundadega. Hetkel pööratakse kogu süsteemis suurt tähelepanu seoses kinnipeetavate vägivaldsete põgenemiste suurenemisega ja seetõttu saavad töötajad ohtralt julgeolekualast koolitust. Üks kord kuus käib külas mõne teise asutuse töötaja ja räägib teemadel, mis on aktuaalsed vanglatöötajate jaoks (meditsiiniteemad jne).

**7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Töötasu
2. Iga töötaja saab aastas 550 SEK-i väärtuses käia spordiklubis (vangla maksab kinni).

**8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Kollektiiv, ühtse meeskonna tunne.
2. Töö ise.

**9. Palun nimetage kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Töökaaslased

2. Tööaeg- võimaldatakse tööl käia liugleva graafiku alusel.

3. Isik tunneb ennast vajalikuna.

Keegi ei tööta siin vanglas ainult palga pärast.

### Intervjuu nr.3

Intervjuu läbiviimise koht: Viskani Avavangla

Intervjuu läbiviimise aeg: 09.02.2006, kestus 1 h 16 min.

Ametinimetused: direktor

peainspektor (personalijuht)

#### **1. Palun kirjeldage hästi motiveeritud vanglaametnikku.**

1. Töötaja, kellele meeldib suhelda teiste inimestega.
2. Töötaja, kes suudab olla ka sotsiaalametniku rollis.
3. Töötaja, kellele meeldib olla vanglasüsteemis ja kellele läheb korda selle süsteemi käekäik.
4. Töötaja, kes peab oluliseks teistele inimestele millegi andmist.
5. Arenemisvõimeline töötaja.
6. Töötaja, kes suudab ka keerulises olukorras lahendada probleeme vägivallata.

#### **2. Kui suures ulatuses on töötajatele selgitatud, mida neilt oodatakse?**

Vanglas on liiga palju reegleid ja töötajatel on üksi nendega raske toime tulla. Seepärast on kogu kollektiiv jagatud kolme töögruppi (igas grupis 15-20 inimest), mille tegevust koordineerib üks peainspektoritest. Töögrupi liikmed saavad iga 14 päeva tagant kokku ja arutavad probleeme ning leiavad lahendusi. Üldise info saavad töötajad kätte elektroonselt. Arenguveustus peab toimuma enne palgaläbirääkimisi. Õige juht tunneb oma töötajaid kõiki nimepidi ja teab nende töökohustusi ning ka seda kuidas nad oma toimetusi teevad. Väga oluline on juhtimine ringikõndides. Töötajaid tuleb toetada, eriti kinnipeetavatega õige suhtlemise osas. Kogu personal saab kohe alguses 1-3 tundi spetsiaalset tuginõustamist „Mida ma tunnen kui räägin kinnipeetavatega“. Seoses sellega, et antud avavanglas hoitakse seksuaalkuritegudes süüdistatavaid, läbivad kõik töötajad spetsiaalse koolitusprogrammi „Mis on seksuaalkuritegu ja mis juhtub ohvritega“.

#### **3. Kuidas on vanglas kombeks jagada tunnustust (või pole see üldse kombeks)?**

1. Ühiste spordiürituste korraldamine, suurt rõhku pannakse spordile.
2. Iga aasta on mingi ühine suurem pidu (jõulupidu, suvepidu vms).

3. Töö peab olema lõbus! Alluvatega rääkides peab tuju olema alati hea, sest sa töötad inimestega.

Ei mingit rahaga tunnustamist. Rahateema on ainult palgaläbirääkimiste jaoks.

#### **4. Kuidas tajuvad töötajad oma tööülesannete tähtsust?**

Kinnipeetavad on personali töö taseme indikaatorid – kui on palju aktsepteeritavaid kaebusi kinnipeetavate poolt, siis töötatakse halvasti. Juhul kui töötaja ei saa oma rolli tähtsusest aru, siis kohtutakse kolmekesi: töötaja, tema ülemus ja rahulolematu kinnipeetav ning räägitakse probleem selgeks.

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

Töötajatel on vabadus ka ise planeerida oma tegevust ja seda kuidas lahendada probleeme. On tähtajad ja sellest tuleb neil kinni pidada. Töö on siiski dünaamiline.

#### **6. Millised on töötaja edasimineku võimalused (ametialane tõus, arenemisvõimalused)?**

Vanglatöötajatel võimaldatakse piisavalt ennast täiendada: palju arvutiõpet, koolitused, mis puudutavad konfliktsituatsioonide lahendamist, vanglasüsteemis tsentraalsed väljaõpped jne. Töötajatele tuleb luua sellised võimalused, et ta kogu aeg areneks edasi. Töötajaid tuleb julgustada uutele väljakutsetele (näiteks töö psüühiliselt haigete kinnipeetavatega). Juhi ülesanne on teha oma töötajad õnnelikuks ja luua kogu süsteemist üks pilt.

#### **7. Millised on materiaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Koolitused, kursused.
2. Palk

#### **8. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid vanglas (järjestatud olulisuse järgi)?**

1. Kollektiiv.
2. Huvitav töö.

#### **9. Palun nimetage kolm kõige olulisemat asja, mis motiveerivad vanglaametnikke nende vastutusrikkas ja stressirohkes töös?**

1. Kollektiiv.
2. Dünaamiline töö –ükski päev ei sarnane teisega.
3. Palk.

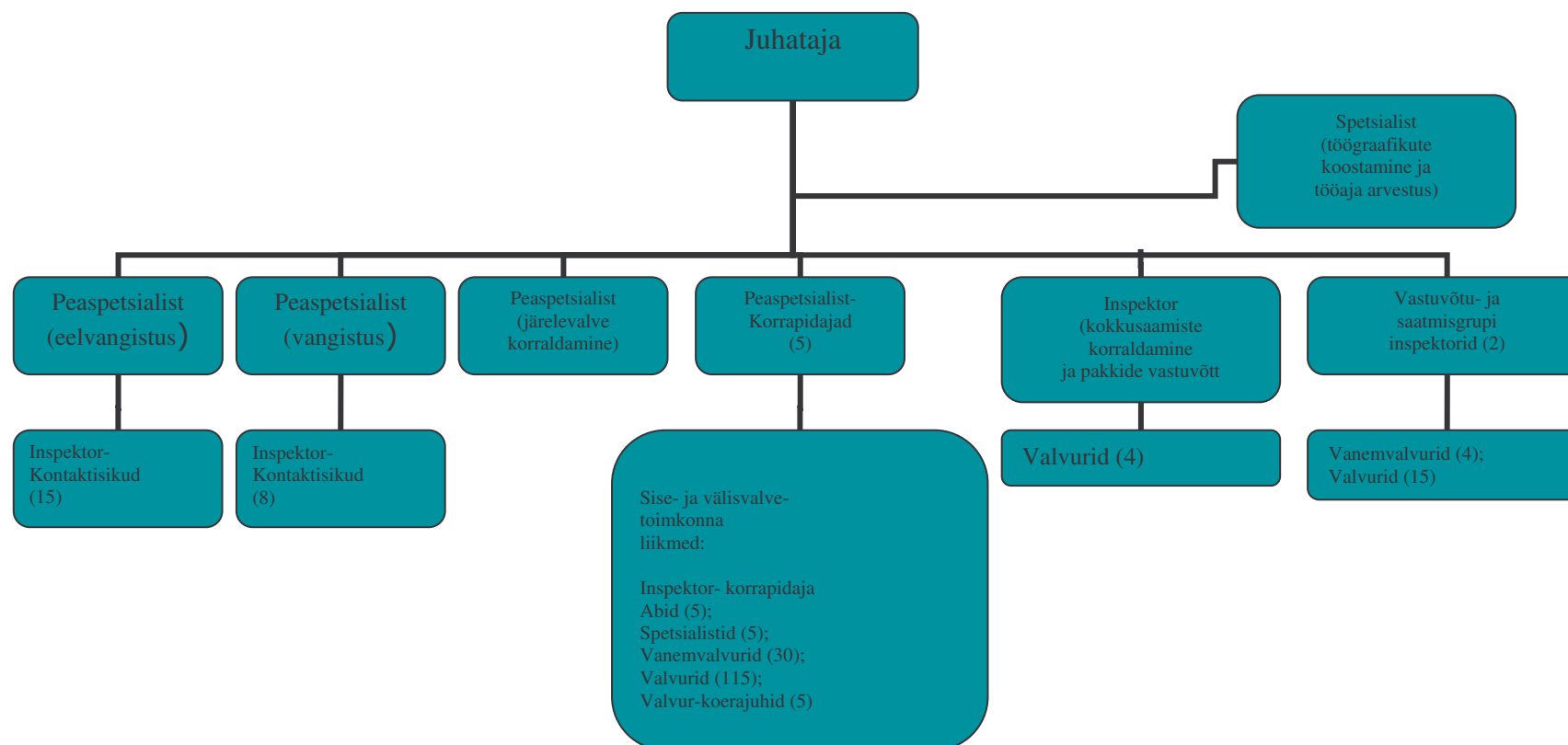
**Peamised probleemid Tartu Vangla töötajate motiveerimise kujundamisel.**

X-ga on märgitud vastava probleemi nimetamine konkreetses intervjuus.

Probleemid	Ankeedi järjekorra number									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Ettevõtte poliitika</b>		X				X				
• meeskonna tunde lõhkumine										
• nõrk värbamispoliitika		X								
• uute töötajate pealiskaudne või lausa olematu väljaõpe		X				X		X	X	
<b>2. Juhtimisviisid ja meetodid</b>	X			X	X			X	X	
• vähene huvi lahkumispõhjuste vastu										
• vilets kommunikatsioon, tagasiside puudumine	X	X	X	X	X				X	
• liiga ranged karistusmeetodid			X					X		
• alluvatele antud lubaduste mittetäitmine, vastukäivad korraldused				X	X			X		
• psühholoogi (personali) puudumine		X			X					
• anonüümse info põhjal töötajate ähvardamine/mõjutamine	X				X				X	
• pealiskaudne, hoolimatu suhtumine töötajatesse		X	X	X	X	X		X	X	
<b>3. Töötingimused</b>							X		X	
• jäik graafik										
<b>4. Palgad, preemiad, boonused</b>	X									
• puhkuse valikuvõimaluste puudumine										

• liiga madal palk	X	X	X				X			X
• liiga vähe ühiseid üritusi		X					X	X		
• erinevate kontseptsioonide (üür, transport) puudumine		X			X					
• vähe erilisi premeerimispakette (SPA-külastus, teater)				X	X		X	X		
• vähene lisatasude kasutamine tööpanuse tunnustamisel								X		
<b>5. Saavutusvajadus</b>									X	
• nõrk atesteerimine										
<b>6. Tunnustus</b>	X		X	X	X	X		X	X	X
• liiga harv töötajate tunnustamine, arusaamatu tunnustamise süsteem										
<b>7. Edasimine</b>								X	X	X
• ei väärtustata töötaja arenemisvõimet										

## Tartu Vangla vangistusosakonna organisatsiooni skeem



## **SUMMARY**

Motivation is a feeling. One factor of motivation management is creating the total atmosphere (feeling). In other words, you have to design and steer the microclimate. Successful companies are characterized by the sense of “ we ” and a strong organizational culture. In such firms the workers share unitary conceptions, are willing to take responsibility, are effective in their work, which in turn generates motivation as well.

In recent decades much more attention in leadership theories have been paid to motivation, as it has been understood the importance of the human factor in our life.

The motivation has been tried to define in many various ways, but the approach is made complicated by the fact that for us motivation is invisible process and factor, the influence of which cannot be seen, only guessed. If workers set up their own goals, they try to achieve, then the motivators will be the resources (salary, favours, recognition) which can be applied by the institution to satisfy workers needs. Considering the variety of goals that meet workers’ needs, the motivation system must provide the possibility of achieving the goals not only by the means of salary, but also with favourable human relations, work conditions, job essence etc. to take consideration the variety of goals conformed to the workers needs.

The motivation system of organization cannot ever be ready completely, because this is a dynamic phenomenon, which is in constant development due to individual motives, which depend on factors like age, education etc and are changing in the course of time. In the most general concept the motivation system can be taken as environment , in which all preconditions for working have been fulfilled and thus all needs of workers have been met.

According to the records of the author no operative system of motivation has been elaborated in Estonian prison system, although the profession of a prison officer is not easy and demands extra efforts. Due to continuously fluctuation of manpower in prisons the author has chosen motivation to be the subject of her master work, with the aim to find out how to create motivation in prison situation and to analyze it in the frame of Tartu Prison, an employer of the author.

The author carried out profound interviews with 10 prison officers, who have been working in the organization from the very beginning and in spite of all possible problems fulfil their commitments dutifully. The author relies on the research made by post-graduates A.Reino and E.Tolmats, decided to use mission-oriented selection. 10 workers from supervision department, who were the least satisfied with their work, formed mission-oriented selection. The author carried out three interviews with workers of Swedish prisons to bring in the moment of comparison – on the one hand the organization with long-time traditions and on the other hand system, which is still developing its image and values.

Relying on the theoretic base and proceeding from the study, the author holds that in order to specify operative motivators, we must deal with each person individually to identify his or her vision about an incentive job. Even the people who have been working in the institution for years might have an unexpected and incalculable approach to motivation. Thus, the motivation pattern must be asked from every person concerned.

The research confirmed the fact that money is not a principal motivator, although the disaffection with salary will diminish the influence of other motivators. Frederick Herzberg said in his book “Motivation of working” published 1959 that money is not a motivator, but is a hygiene factor – the disaffection with your salary is an important factor which decreases the motivation, but improving the financial position of workers to the limit where dissatisfaction disappears is pointless, because the influence of the motivation will be short-term. In Swedish prison system the hygiene factor has been guaranteed and workers can concentrate on motivation factors. Estonian prison system has not been able to bring payment of guards to the level on which disaffection would disappear, therefore the low salary turns to be a considerable important factor of

decreasing motivation. The author studied the motivation expectations of different social demographics groups and found that they are dissimilar, only in some cases, for example people in their 40-s and younger and also older than 40 years valued collective as a nonmaterial motivator. Still, the extent of support in percentages was different when comparing the two groups.

In the course of analyses the author points out three critical fields – the management of people, division of work and personnel policy. Having eliminated deficiencies from these fields, it would be possible to talk about the motivation of staff:

1. To create positive atmosphere at work and dispose disaffection the leaders must communicate with subordinates, provide feedback, recognize achievement, Repelling and shallow attitude, the insistence on the importance and position of leaders, frequently threatening during the execution of duties, transmission of anonymous message with negative substance etc, have influenced workers' motivation and engendered great stress.
2. As for the division of work, attention must be paid to incomplete flow of information. It is necessary to create internal information channels for better circulation of information, which would express the decisions and actions of the institution (internal newspaper, regular days of information etc).
3. In the field of personnel policy the recruitment of staff, in-service training and development conversations are to be introduced, improved and reorganized. The principle of choice in exterior recruitment must be updated, the use of assessment tests must be increased. The author assumes that only a central training center could provide the system with top-quality training. The establishment of the centre would provide the staff with of basic knowledge required in the field, support productive practice in prisons and educate future prison officers how to cope in complicated situations. The lack of development conversations is one of the reason why disaffection will arise – nobody has not been interested in prison officers' needs, expectations and situations, which bring about problems.

The organization should express its own philosophy in the manner which helps employees to decide whether they can find satisfaction in declaration of the objective of

the organization or not.. Furthermore, from this philosophy fixed values and expected acceptable ways of behavior will be developed. That would be the general base of workers' motivation. The manager can motivate employees by:

1. giving result- oriented tasks – rather a challenging task than a bonus;
2. recognizing good work – negative feedback is given too often.
3. managing by “walking around” – trying to meet all employees at times, to celebrate birthdays of staff etc.;
4. taking the role of inspirer – to convince people that they are important; the leader must emit positive attitude, he or she must give the goal to his/her unity;
5. gaining reputation of the institution – to take pride and joy in your profession;
6. developing unofficial relationships with the staff – example obligatory excursions for all the staff etc.

The motivation of people is a long-distance run, not a short sprint. It is not possible to change situation quickly and immediately. It is unlikely that you can make your employees' eyes shine with excitement and joy right now. It takes time and patience and you have to be consistent, focus on the people, create conditions and only then you can see some motivation. The long-time motivation of the staff is based on the effort of every single person..



