

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristo Kulo

**VANGLAAMETNIKE TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE
SÜSTEEMI ARENDAMINE TARTU VANGLA NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	6
1. AVALIKU SEKTORI TEENISTUJATE JA VANGLAAMETNIKE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE, HINDAMINE JA TULEMUSTASUSTAMINE	10
1.1. Töösoorituse juhtimise arengusuunad ja eripärad avalikus teenistuses	10
1.2. Töösoorituse hindamise rakendamise võimalused ja probleemid avalikus teenistuses ja vanglates	18
1.3. Töösoorituse hindamine ja selle sidumine tulemustasustamisega avalikus teenistuses ja vanglates	26
2. VANGLAAMETNIKE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE TARTU VANGLA TULEMUSÜKSUSTES	35
2.1. Tartu Vangla üldisloomustus, uurimismetoodika ja valim	35
2.2. Vanglaametnike töösoorituse hindamise ja töötasustamise praktikad ja probleemid Tartu Vanglas	44
2.3. Vanglaametnike töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise kriteeriumid ja süsteemid ning ettepanekud nende arendamiseks Tartu Vanglas	60
KOKKUVÕTE	72
VIIDATUD ALLIKAD	77
LISAD	85
Lisa 1. Tartu Vangla struktuur	85
Lisa 2. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike seas läbi viidud ankeetküsimustik	86

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Tartu Vangla tulemusüksuste juhtidele	92
Lisa 4. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangute aritmeetilised keskmised, mediaanid, moodid ja standardhälbed TS hindamissüsteemide kohta	93
Lisa 5. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike ja juhtide keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta	94
Lisa 6. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta teenistusstaazist ja soost tulenevalt	95
Lisa 7. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta, üksuste lõikes.....	96
Lisa 8. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike TS hindamise kaasatuse ja motivatsiooni suhtes.....	97
Lisa 9. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud seoses nende vahetu kogemusega TS hindamisele ja tulemustasustamisele tulemusüksuste lõikes.....	98
Lisa 10. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud seoses nende vahetu kogemusega TS hindamisele ja tulemustasustamisele, ametnike tööstaažist, erialase ettevalmistuse olemasolust ja soost lähtuvalt.....	99
Lisa 11. Tartu Vangla direktori käskkirjades märgitud põhjendused tulemusüksuste ametnikele tulemustasu väljamaksete tegemiseks, perioodil 2013-2015	100
Lisa 12. Tartu Vangla vanglaametnike poolt tulemustasustamisele antud hinnangute aritmeetilised keskmised, mediaanid, moodid ja standardhälbed	102
Lisa 13. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike ja juhtide keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta	103
Lisa 14. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta, ametikohtade lõikes	104
Lisa 15. Järeldused tulemustasustamisega seotud hinnangute erinevuste osas Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide lõikes.....	105
Lisa 16. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike tulemustasustamise kohta.....	106

Lisa 17. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta teenistusstaazist ja soost tulenevalt	107
Lisa 18. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta, üksuste lõikes.....	108
Lisa 19. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud TS hindamisnäitajate olulisuse kohta tulemuslikkuse kontekstis.....	109
Lisa 20. Järeldused TS hindamisnäitajatele antud hinnangute erinevuste osas Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide lõikes.....	112
Lisa 21. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike TS hindamisse küsimuste kohta, kus keskmiste erinevused olid statistiliselt olulised (ametikohtade lõikes)	114
Lisa 22. TS hindamisnäitajad reastatuna selle olulisusele antud hinnangu järgi, ametikohtade lõikes	118
SUMMARY	124

SISSEJUHATUS

Enamikule avaliku teenistuse organisatsioonidele, sh vanglatele, on tema töötajad kõige olulisemaks ressursiks, kelle hoidmine ja arendamine tagab neile vajalikud ressursid ja võimekused oma strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Vanglaorganisatsiooni kohati ennustamatu töökeskkond ja ühiskonna pidevalt kasvavad ootused vanglateenistusele panevad ka vanglaid, kui osa avalikust teenistusest, leidma täiendavaid võimalusi töötajaskonna töösoorituse (edaspidi kasutatakse lühendit TS) kvaliteedi parandamiseks, nende motiveerituse säilitamiseks ja tõstmiseks. Lisaks peab maksumaksja rahast finantseerituna toimiv avalik sektor arvestama kodanike kõrgemate ootustega töö kvaliteedile, mistõttu on töö tulemuslikkusel avalikus teenistuses eriline tähelepanu.

Üheks organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmise ja hoidmise võimaluseks on TS hindamissüsteemide rakendamine ja nende sidumine erinevate kompensatsioonimehhanismidega. TS hindamine on osa TS juhtimisest, mis sobivalt rakendatuna aitab kaasa töötajate individuaalse TS parandamisele, arendades nende erialaseid teadmisi ja oskusi ning lähendades nende personaalseid väärtusi organisatsiooni omadele.

TS hindamisega seostuvad töötajatele tavaliselt aspektid nende töötasu ja edasise karjääriga, mõjutades sealjuures nende õiglustunnet, pühendumust ja rahulolu. Seega on oluline, et TS hindamises peituv potentsiaal oleks organisatsiooni ja selle juhtide poolt maksimaalselt ära kasutatud. Tulemuslikkuse ja töötasustamise (sh tulemustasustamise ja preemiade) vahelise sideme positiivse efekti osas on teadlased jätkuvalt eri meelt.

Vanglaametnike TS juhtimist käsitlevaid uurimusi on läbiviidud vähe. Autorile teadaolevalt on varasemalt vanglateenistuses uuritud kahel korral magistritööde raames

TS kvaliteedi hindamisega seonduvat, millest Möldri (2006) keskendus sotsiaaltöö kvaliteedi hindamisele kriminaalhoolduses ja Mikk (2015) valvuri ametikoha kompetentsimudeli loomisele. Mõlemad eelpoolnimetatud tööd erinevad käesoleva magistritöö fookusest, kuna siin keskendub autor peaaugjalikult just Tartu Vanglale ning erisuste kindlakstegemisele juhtide ja töötajate arvamustes TS hindamise ja tulemustasustamisega seonduvalt.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi arendamiseks.

Uurimiseesmärgi täitmiseks püstatab autor järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade töötajate TS juhtimise, TS hindamise ja tulemustasustamise eripärast avaliku sektori organisatsioonides võrreldes erasektoriga.
2. Analüüsida teaduskirjanduse abil, millised on töötajate TS hindamistulemuste rakendamise võimalused TS parendamiseks avalikus teenistuses ja vanglates.
3. Töötada välja uurimismetoodika, sh ankeetküsitluse ja intervjuude küsimustikud ja nende läbiviimise protsess ning viia läbi vastavad küsitlused.
4. Selgitada välja erisused ja probleemid Tartu Vangla vanglaametnike ja tulemusüksuste juhtide poolsetes hinnangutes vanglaametnike TS hindamiskriteeriumitele ja –süsteemidele ning tulemustasustamisele.
5. Määrata kindlaks Tartu Vangla vanglaametnike TS ja tulemustasustamise hindamiskriteeriumid ning võtmetegurid, mis võimaldavad muuta tulemusüksuste juhtide ja vanglaametnike suhtumist TS hindamisse ja tulemustasustamisse positiivsemaks.
6. Töötada välja ettepanekud Tartu Vangla üksuste vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks.

Käesolev magistritöö on tuginedes selle eesmärgile ja püstitatud uurimisülesannetele jaotatud kaheks osaks – teoreetiliseks ja empiiriliseks. Töö teoreetiline osa jaguneb kolmeks, esimese alapeatüki raames käsitletakse üldiselt TS juhtimise arengusuundi, selle eripärasid avaliku teenistuse ja erasektori võrdluses ning TS arengusuundi mõjutatavaid tegureid. Teises alapeatükis keskendutakse TS hindamissüsteemi efektiivset rakendamist mõjutavate faktorite ja TS hindamise rakendamisvõimaluste analüüsimisele avalikus teenistuses ning vanglates, samuti erinevate TS hindamismeetodite positiivsete ja

negatiivsete külgede analüüsile hindamisdimensioonidest lähtuvalt, analüüsides lisaks EV seadusandlusest tulenevaid suuniseid ja piiranguid. Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis analüüsitakse erinevate autorite käsitluste ja uuringute põhjal TS hindamise sidumise võimalusi tulemustasustamisega avalikus teenistuses ja vanglates. Tuuakse välja eeldused tulemustasustamise sidumiseks TS hindamisega, võimalused ja piirangud tulenevalt seadusandlusest ning tulemustasustamise süsteemi efektiivsust suurendavad tunnused, aga ka süsteemisisesed erisused ja kriitika. Magistritöö teoreetiline osa põhineb valdavalt ingliskeelsel teaduskirjandusel, mis pärineb 2000ndatest aastatest.

Magistritöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, milles on vaatluse all Tartu Vangla, mis on ka käesoleva magistritöö uurimisobjektiks. Tartu Vangla on Justiitsministeeriumi haldusala valitsusasutus, mis korraldab vangistuse, eelvangistuse ja kriminaalhoolduse täideviimist. Tartu Vangla rakendab TS juhtimist läbi põhitegevusvaldkondade struktuuriüksuste – tulemusüksuste. 2012. aastast rakendab vanglateenistus töö kvaliteedi tõstmiseks vanglate põhitegevusvaldkondade struktuuriüksustes vanglaametnike töösoorituse hindamist ja tulemustasustamist. Kui vangla juhtkonna, sh üksuste juhtide tulemuslikkuse näitajates ja tulemustasustamise kriteeriumites (käesolevas töös ei eristata mõisteid „näitaja“ ja „kriteerium“) on omavahel kokku lepitud, siis samas puuduvad kriteeriumid tulemustasufondi kasutamiseks vanglaametnike töösoorituse hindamiseks ja töötasustamiseks üksuste tasandil, seades fondi kasutamise liigsesse sõltuvusse üksuse juhi suvast. Seega on oluliseks uurimisprobleemiks, kuid võrd ühtivad Tartu Vangla tulemusüksuste juhtide tulemustasu jaotamise põhimõtted vanglaametnike hinnangutega ja milliseid hindamiskriteeriume sobiks üksuste tasandil kasutada baasina vanglaametnike tulemuslikkuse hindamiseks, tagamaks soovitud stiimulid eesmärkide täitmise seisukohast.

Empiirilise osas kasutatakse uurimismeetodina dokumendianalüüsi, ankeetküsitlust ja intervjuud. Dokumendianalüüsi käigus uuris autor varasemalt Tartu Vangla tulemusüksustes rakendatud tulemustasustamise praktikaid, mis olid üheks sisendiks ka ankeetküsitlusele, mille eesmärgiks oli välja selgitada Tartu Vangla vanglaametnike arvamused TS hindamise ja tulemustasustamise kohta. Intervjueeriti kolme tulemusüksuse juhti, täpsustamaks nendelt ankeetküsitluste tagamaid ning selgitada välja nende arvamused TS hindamist ja tulemustasustamist puudutavate oluliste tegurite osas. Magistritöö teoreetilise ja empiirilise osa põhjal töötas autor välja ettepanekud Tartu

Vangla üksuste vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks.

Magistritöö piiranguteks on tehtud järelduste ja ettepanekute kohaldatavus ainult Tartu Vanglale, kuna tulemusüksuste juhid on töökorralduse ja juhtimisstiili poolest vabad otsustama, siis ei pruugi teiste vanglate vanglaametnike arvamused ühtida Tartu Vangla vanglaametnike arvamustega. Magistritöö edasiarendamise võimalusena näeb autor vanglaametnike TS sidumist teiste mõjukate motivatsioonitehnikate või- mudelitega integreeritult avaliku teenistuse väärtustega.

Autor tänab magistritöö juhendajat professor Kulno Türki ettepanekute ja kaasamõtlemise eest. Samuti tänab autor igakülgse abi ja toetuse eest Tartu Vangla juhtkonda, üksuste juhte, ühtlasi ka kõiki uuringus osalenud Tartu Vangla vanglaametnikke, kes andsid oma panuse magistritöö valmimisse.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, tulemustasustamine, avalik teenistus, tulemusüksus, vangla.

1. AVALIKU SEKTORI TEENISTUJATE JA VANGLAAMETNIKE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE, HINDAMINE JA TULEMUSTASUSTAMINE

1.1. Töösoorituse juhtimise arengusuunad ja eripärad avalikus teenistuses

Töökeskkonnad organisatsioonides muutuvad järjest keerukamateks. Eelkõige on toimunud muutused tööandjate ja töötajate suhetes, nende vastastikes ootustes, mistõttu organisatsioonid peavad üle vaatama inimressursi juhtimisega seotud praktika (Harrington, Lee 2015: 229). Becker ja Gerhart (1996) rõhutavad, et inimressursi juhtimisega seotud otsused omavad märkimisväärset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Mõju tulemuslikkusele suurendab veelgi inimressursi kui sisendi ja väljundi suurem seotus. Sama järeldab ka Baptiste (2008), sidudes inimressursi juhtimise praktikad tulemuslikkusega ei mõjuta need ainult organisatsiooni tulemuslikkust, vaid mõjutavad ka töötaja heaolu.

Jarrar ja Schiuma (2007: 6) leiavad, et töösoorituse (edaspidi TS) juhtimise¹ rakendamine avalikus teenistuses on järjest rohkem seotud vajadusega juhtida ja arendada organisatsiooni teadmused, kompetentse ja võimekusi. Suur osa avaliku sektori protsessidest ja väljunditest on seotud inimkapitaliga, kujutades seega organisatsioonidele ühte olulist strateegilist ressursi. See stiimul tõukab avaliku sektori organisatsioone omaks võtma ja rakendama uuemaid käsitlusi ja lähenemisi saamaks läbi kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete mõõtmiste adekvaatne ülevaade enda käsutuses olevast ressursist. Siit võib järeldada, et organisatsioonid, mille koguressursist on suur osakaal

¹ Töösoorituse juhtimise sünonüümiks on termin tulemusjuhtimine.

inimressursil, peavad TS juhtimise kontekstis täiendavalt fookuse suunama just töötajatele, kes on selle valdkonna võtmeteguriks. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse teaduskirjanduses toodud seisukohti TS juhtimise eesmärgi, era- ja avaliku sektori erisuste võrdluses ja TS juhtimise arengusuundade osas.

Kõigepealt on oluline tähelepanu pöörata TS juhtimisele laiemalt, vaatlemaks erinevate autorite seisukohti TS juhtimise eesmärgi osas. Armstrong (2006: 495) leiab, et TS juhtimise eesmärgiks on tulemuslikkuse parandamine nii organisatsiooni, meeskonna kui töötaja tasandil, olles meetodiks, mis monitoorib ja võimaldab eesmärkide, standardite ja kompetentside raamistikis juhtida tulemuslikkust. Ta rõhutab, et tegemist on protsessiga, mis võimaldab kommunikeerida organisatsiooni eesmärke ja suurendab läbi töötajate juhtimise ja arendamise nende täitmise võimalust. Siinjuures peab ta tähtsaks, et TS juhtimise süsteem on ka vahendiks, mis võimaldab juhtidel ja töötajatel kommunikeerida üksteisele vastastikkuseid ootuseid, nii eesmärkidega seotult kui üldise töökorralduse osas.

Latham *et al.* (2008: 365) ja Dessler (2011: 357) leiavad samuti, et TS juhtimine on kestav protsess, mille eesmärgiks on meeskondade ja töötajate tulemuslikkuse mõõtmine, nende arendamine, mille läbi saab ühildada nende panuse organisatsiooni püstitatud eesmärkidega. Eeltoodust saab järeldada, et TS juhtimist tuleb vaadelda kui protsessi, mille eesmärgiks on juhtida organisatsiooni tulemuslikkust üldistest eesmärkidest lähtuvalt vähendades sealjuures ebakõlasid allüksuste, juhtide ja töötajate vastastikkustes ootustes ja arusaamades.

Käsitlemaks TS juhtimise arengusuundi ja eripärasid avalikus teenistuses tuleb esmalt käesoleva magistritöö raamistikus vaadelda organisatsiooni tulemuslikkuse- ja inimressursi juhtimisega seonduvat era- ja avaliku sektori võrdluses. Peamine, ja paljude autorite poolt viidatu, mis eristab avalikku sektorit erasektorist on tõik, et selle tegevus ei ole suunatud kasumi maksimeerimisele ja tema potentsiaal tulu teenimiseks on väike. Kokkuvõtlikult, organisatsiooni tegevusaruandes puudub „joonealune“ oluline näitaja, mille alusel tulemuslikkust mõõta. Vaatamata sellele on avaliku sektori TS juhtimise põhimõtetal suur ühisosa erasektori TS juhtimisega ja on mõjutatud viimase praktikatest (s.h. Boland, Fowler 2000: 417, 439). Avalikku sektorisse on näiteks kandunud ja kanduvad erasektorist üle personalijuhtimise suundumused ja –muutused, mis on seotud

personali planeerimise, personali arendamise, personali motiveerimise ja palgapoliitikaga (Eliassen, Kooiman 2002: 225).

Võrreldes kahte sektorit strateegiliste tunnuste alusel (vt tabel 1), on näha märkimisväärsed erinevused strateegilise fookuse erinevates aspektides. Autor on täiendanud tabelit Armstrongi (2006: 495) käsitlusest lähtuvalt erinevate organisatsiooni tasandite lisamisega, mis võimaldab esitatud strateegilise fookuse tunnuseid vaadelda nii organisatsiooni, struktuuriüksuse kui ka töötaja perspektiivist. Ilmne ühisosa kahe sektori strateegilises vaates on üksnes ühes soovitud väljundis, milleks on „kliendi rahulolu“. Samas tuleb ka siin märkida, et terminit „klient“ tuleb kahe sektori vaatest määratleda erinevalt.

Tabel 1. Era- ja avaliku sektori strateegiliste tunnuste võrdlus

Strateegiline tunnus	Perspektiiv			Erasektor	Avalik sektor
Üldine strateegiline eesmärk	Organisatsiooni vaatest lähtuv	Struktuuriüksuse vaatest lähtuv	Töötaja vaatest lähtuv	Konkurentsivõime	Eesmärgi täitmise efektiivsus
Üldised majanduslikud eesmärgid				Kasum, kasv, turuosa	Kulude vähendamine, efektiivsus
Väärtused				Innovatsioon, loovus, ettevõtte väärtus, eristumine	Aruandekohustus avalikkuse ees, terviklikkus, õiglus
Soovitud väljund				Kliendi rahuolu	Kliendi rahulolu
Sidusgrupid				Osanikud, omanikud, turg	Maksumaksjad, avalikud teenistujad, seadusandjad
Eelarve prioriteetide määramine				Kliendi nõudlus	Juhtimine, seadusandjad, planeerijad
Salastatuse õigustamine				Intellektuaalse omandi kaitse, ärisaladus	Riikliku julgeoleku tagamine
Edukuse võtmetegurid				Tulu, kasvutempo, turuosa, unikaalsus, tipptehnoloogia	Parimad juhtimispraktikad, ühetaolisus, mastaabisääst, standardiseeritud tehnoloogia

Allikas: (Arveson 1999; Armstrong 2006: 495), autori koostatud.

Arvesoni (1999) poolt välja pakutud strateegiliste tunnuste raamistikus positsioneerimine võimaldab autori arvates välja selgitada lähtekohad ja tuua välja üldise loogika, millega,

vastamaks ühiskonna ootustele, tuleb avaliku sektori organisatsioonis TS juhtimise põhimõtete rakendamisel arvestada.

Mõlemad, nii avalik- kui ka erasektor seisavad sarnaselt, tulemuslikkuse suurendamise eesmärgil, vastamisi väljakutsetega, mis seisnevad organisatsiooni sooritusele mõju avaldavate mõõdikute ja kuluefektiivsete TS juhtimise süsteemide väljatöötamises ja rakendamises (Moullin: 2007: 181). Avalik sektor on oma tegevuses tähelepanu järjest enam fokuseerinud lõpptulemuse saavutamisele (Jarrar, Schiuma 2007: 4). Muutused avalikus teenistuses ja TS juhtimises on pannud erinevaid organisatsioone lahendama erinevaid aspekte, kuid avaliku teenistuse organisatsioonide pidev kohandumine väliskeskkonnast tulenevate mõjudega läbi ümberkorralduste ja restruktureerimiste on aidanud kaasa TS juhtimise rakendamisele (Fryer *et al.* 2009: 491). Siit võib järeldada, et TS juhtimise, sh inimressursi juhtimise vallas on toimunud kahe majandussektori teineteisele lähenemine. Avalikus sektoris on hakatud märksa enam rakendama ka erasektori TS juhtimise instrumente, mis on muutnud avaliku sektori organisatsioonide juhtimise ja arendamise mitmekülsemaks ja keerukamaks.

Liu ja Dong (2012: 158) leiavad, et TS juhtimist on avalikus teenistuses palju raskem rakendada, kui erasektoris- seda kliendi määratlusest tulenevalt. Erasektori organisatsioonil on lihtne siduda kliendi vajaduste rahuldamiseks töötaja tehtud sooritus toote või osutatud teenuse tüübi või kogusega. Avalikus teenistuses on, võrreldes erasektoris üldiselt rakendatavate standarditega, töötaja TS hindamise sidumine tema soorituse võimalikust väljundist tulenevalt palju raskem, väljundi keerulise mõõdetavuse tõttu. Erasektoris on organisatsioonidel oluliselt lihtsam üle võtta teistelt TS juhtimise praktikaid (eelkõige võimalikke mõõtskaalasid) ja seda isegi teiste tegevusvaldkondade organisatsioonidest. Avaliku teenistuse organisatsioonidel on üldjuhul palju keerulisemad eesmärgid ja kriteeriumid, sisaldades rohkem ebamäärasust ja immateriaalseid eesmärke. Antud käsitlus toetab eelpool kirjeldatud Arvesoni teooriat kahe sektori strateegilise fookuse aspektide erinevuse osas.

Suciu *et al.* (2013: 196-197) leiavad, et osutades tulemuslikkusele avalikus teenistuses, lisab täiendavat kaalu fakt, et avaliku sektori organisatsioonide tegevust finantseeritakse avalikust rahast, mis suurendab automaatselt kõigi ootusi avaliku teenistuse organisatsioonide suhtes. Nad viitavad raskustele tulemuslikkuse kriteeriumite

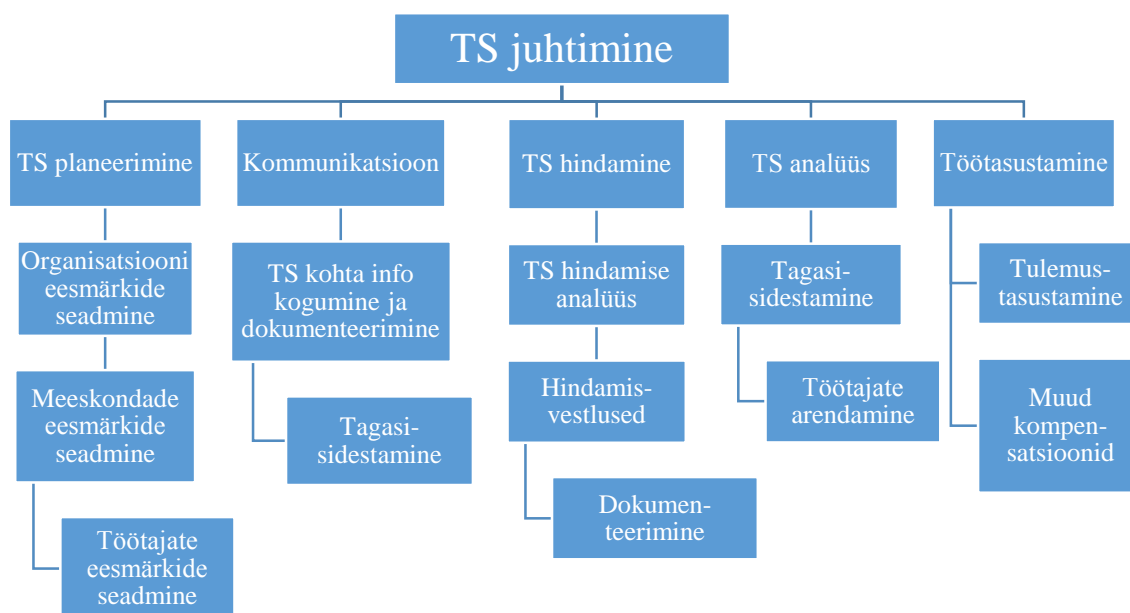
defineerimisel, mis juhiks avaliku teenistuse organisatsioonid järjekindlalt üle keskmiste tulemuste ja oleks valiidsed ja kohaldatavad avaliku sektori erinevates valdkondades, organisatsioonides ja töötajate gruppidel. Kuid lisavad juurde, et TS hindamine on vaatamata eeltoodule tähtis, kuna see mõjutab töötajate motivatsiooni.

Eespool kirja pandu põhjal võib öelda, et vaatamata era- ja avaliku sektori TS juhtimise praktikate lähenemisele, et tohi avalikus teenistuses TS juhtimise rakendamisel eirata sektori strateegiliste tunnuste mõju süsteemidele ja protsessile. TS juhtimissüsteeme kujundades tuleb strateegilisi tunnuseid vaadelda nii organisatsiooni, struktuuriüksuse kui ka töötaja perspektiivist lähtuvalt.

Käesolevas magistritöös analüüsib autor kahte TS juhtimise põhikomponenti: TS hindamist ja töötasustamist (sh eelkõige tulemustasustamist), seda avaliku teenistuse ja vanglaorganisatsiooni võimalikest eripäradest lähtuvalt. TS hindamine on osa TS juhtimisest, mis konsolideerib üheks tervikuks töötaja ettevalmistusega, koolitusega, TS hindamisega ja tasustamisega seotud tegevused, täites samaaegselt töötaja kompetentside edendamise ja töötajale seatud eesmärkide täitmise rolli (Dessler 2011: 332, 334). Autor koondas TS juhtimise põhilised komponendid parema ülevaate saamiseks joonisele 1. Berman *et al.* (2014: 586) viitavad, et töötaja TS hindamisprotsess omab kesksel strateegilisel tähtsust avaliku teenistuse organisatsioonide ja nende juhtide jaoks, olles kompleksseks tegevuseks, puudutades nii administra- tiivseid-, arengualaseid-, tehnilisi- kui ka suhtlemisostkust puudutavaid küsimusi ja otsuseid.

Williams (1998, viidatud Fletcher 2001: 473 vahendusel) juhib tähelepanu, et TS hindamine omab olulist rolli vähemalt kolmes erinevas TS juhtimise mudelis: TS juhtimine kui süsteem organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimiseks; TS juhtimine kui süsteem töötaja TS juhtimiseks; TS juhtimine kui süsteem, mis lõimib omavahel nii organisatsiooni ja töötaja soorituse.

Longeneckeri (1997: 212) käsitle järgi on TS hindamine efektiivne vahend: tulemuslikkuse planeerimiseks ja eesmärkide püstitamiseks; tagasiside andmiseks tulemuslikkuse kohta ja juhendamiseks; töötaja arendamiseks, nõustamiseks ja karjääri planeerimiseks; tasustamise ja edutamise otsuste seostamiseks tulemuslikkusega.



Joonis 1. TS juhtimise süsteemi põhikomponendid

Allikas: (Armstrong 2006; Dessler 2011; Berman *et al.* 2015), autori koostatud.

Longenecker ja Fink (1999: 18) lisavad juurde, et TS hindamine on organisatsiooni toimimise vältimatu komponent, nimetades kaks peamist põhjust, miks TS hindamine on jäädavalt TS juhtimise oluliseks komponendiks. Esiteks, formaalne TS hindamine on aluseks paljudele inimressursi juhtimist puudutavatele otsustele, mis on seotud näiteks tasustamisega, töötajate edutamise, teistele ametikohtadele suunamise, töösuhte lõpetamise ja uute töötajate valikukriteeriumite täpsustamisega, olles lisaks võtmeteguriks töötajate koolitusvajaduse täpsustamisel. Teiseks, formaalne TS hindamine on oluline organisatsiooni tuumkompetentside arendamise seisukohalt, võimaldades efektiivselt rakendatuna organisatsioonil fookuseerida oma tegevust, arendada töötajaid ja siduda tegevusväljundid tulemuslikkusega. Ayers (2015: 186) leiabki, et kuigi TS hindamisprogrammid on vahendid organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimiseks, võib nende efektiivsuse tase jääda madalamaks, kui töötaja TS hindamine ei sisalda endas organisatsiooni strateegilisi eesmärke.

Cederblom ja Pomerl (2002: 131) väidavad, et parimal juhul on juhid ja töötajad oma suhtumises TS hindamisse ambivalentssed. Ehkki enamusele on aktsepteeritavad põhimõtted ja sellega kaasnev kasu tulemuslikkuse dokumenteerimisest, -

kommunikeerimisest ja –fokusseerimisest, on samas paljud frustreritud enda organisatsioonis rakendatava TS hindamissüsteemi osas, nähes selle väärtust piiratult.

Erinevalt eeltoodud seisukohast sõnastas Halachmi (2005: 503) põhjused, miks TS hindamist tuleb võtta kui suure potentsiaaliga vahendit organisatsiooni ja töötaja tulemuslikkuse suurendamiseks (autori esitus):

- kui sa ei saa mõõta, siis sa ei mõista ega ei kontrolli seda;
- kui sa ei kontrolli, siis sa ei saa seda parandada;
- kui teatakse kavatsusest seda mõõta, siis see tehakse ära;
- kui sa ei mõõda tulemusi, siis sa ei erista edukust ebaõnnestumisest ning sa ei saa edukust premeerida, seda tegemata premeerid sa tõenäoliselt ebaõnnestumist;
- kui sa ei tunne edukust ära, siis sa ei suuda seda hoida ega ebaõnnestumistest õppida, korrates tehtud vigu ja raisates ressursse;
- kui sa ei saa tulemusi seostada kulutatud ressurssidega, siis sa ei tea tegelikku kulu.

Need on ka autori arvates olulised lähtekohad, mis omavahel seostatuna peaksid mõjutama TS hindamise suhtes olevaid hoiakuid.

Järgnevalt vaatleme muutusi ja trende TS juhtimises. Viimasel kahel aastakümnel on kõige märgatavamad muutused TS hindamises ja juhtimises olnud üleminekud finantsmõõdikutelt omavahel lõimitud finants ja mitte finantsmõõdikutele ja operatiivselt tasandilt strateegilisele tasandile ning huvigruppide lisandumise näol kasutatavatesse mudelitesse (Yadav, Sagar 2013: 964), millest võib järeldada TS juhtimise järjest mitmetahulisemaks muutumist. TS juhtimise valdkonnas trendidena saab autori arvates käsitleda Neely (2005: 1273) uuringus tehtud järeldusi, milles ta leiab, et TS hindamise valdkonna uurijad peavad täiendavalt oma tähelepanu suunama järgmistele teemavaldkondadele:

- kuidas kujundada ja juurutada organisatsioonis pigem TS juhtimist kui mõõtmisüsteeme?;
- kuidas mõõta tulemuslikkust pigem üle terve tarneahela ja võrgustiku mitte ainult organisatsiooni siseselt?;

- kuidas mõõta immateriaalseid ressursse sama hästi kui materiaalseid ressursse, andmaks välistele huvigruppidele sama heal tasemel informatsiooni kui organisatsiooni siseseks juhtimiseks edastatav informatsioon?;
- kuidas arendada pigem dünaamilisi kui staatilisi mõõtmisüsteeme?;
- kuidas suurendada mõõtmisüsteemide paindlikkust, et suudaksid reageerida organisatsioonilistele muudatustele?.

Tangen (2004: 736) leiab, et mitmed tõenduspõhised TS juhtimise suunad ja raamistikud jäävad liialt abstraktseteks, pakkudes küll võimalikke lahendusi, kuidas organisatsioonid peaksid oma vajadustest lähtuvalt TS juhtimissüsteemi kujundama, kuid abistavad vähe esmatasandi spetsiifiliste mõõdikute väljatöötamisel ja rakendamisel. Endiselt on praktikute otsustada, kuidas iga tulemuslikkuse mõõdikut määratleda, kui sageli ja millises detailsuses tuleb mõõtmisi teostada. Tabelis 2. on koondatud teadlaste käsitluste põhjal TS juhtimise arengusuundi mõjutavad tegurid.

Tabel 2. TS juhtimise arengusuundi mõjutavad tegurid

Autorid	TS juhtimise arengusuundi mõjutavad tegurid
Goodeham, Nordhaug (2010)	Institutsionaalne kontekst
Dessler (2011)	Globaliseerumine
	Töö iseloomu muutused
	Tehnoloogia areng
Fletcher (2001)	Seotus organisatsiooni strateegilise planeerimisprotsessiga
Jarrar, Schiuma (2007)	Organisatsiooni teadmuse, kompetentside ja võimekuste arendamine
McShane (1998)	Muutused töötajaskonna demograafilistes näitajates

Allikas: (Gooderham, Nordhaug 2010: 34; Dessler 2011: 37-42; Fletcher 2001: 473; Jarrar, Schiuma 2007: 6; McShane 1998: 7), autori koostatud.

Kuna TS juhtimine on tihedalt seotud inimressursi juhtimisega, siis autori arvates on sobivaim Gooderham'i ja Nordhaug'i (2010: 34) käsitlus, mille kohaselt ei saa inimressursi juhtimise praktikaid käsitledes eirata institutsionaalset konteksti (kultuur, seadusandlus, riigi roll, huvigruppide mõju). Esile võiks veel tuua Fletcheri (2001: 473) ja Jarrar, Schiuma (2007: 6) väited TS juhtimise arengut mõjutavate tegurite osas. TS juhtimise arengule avaldab nende hinnangul mõju seotus organisatsiooni strateegilise

planeerimisega ning organisatsiooni teadmuse, kompetentside ja võimekuste arendamine. Eeltoodu arvestamine omab autori hinnangul TS juhtimisele kõige suuremat mõju.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et TS juhtimise arengusuundade ning neid mõjutavate tegurite mõistmine loob täiendavaid võimalusi TS juhtimise süsteemi edukamaks arendamiseks ja rakendamiseks. Käesoleva magistritöö järgmistes alapeatükkides analüüsitakse TS hindamise eripärasid ning TS hindamise sidumise võimalusi tulemustasustamisega avalikus teenistuses ja vanglates.

1.2. Töösoorituse hindamise rakendamisevõimalused ja probleemid avalikus teenistuses ja vanglates

Käesolevas alapeatükis keskendub autor TS hindamissüsteemi efektiivset rakendamist mõjutavate faktorite ja TS hindamise rakendamisevõimaluste analüüsimisele avalikus teenistuses ja vanglates, analüüsides lisaks EV seadusandlusest tulenevaid suuniseid ja piiranguid. Alapeatüki lõpetab autor erinevate TS hindamismeetodite positiivsete ja negatiivsete külgede analüüsiga hindamisdimensioonidest lähtuvalt.

Millist informatsiooni tulemuslikkuse kohta peaks organisatsioon monitoorima ja mõõtma sõltub Mimba *et al.* (2007: 193-194) käsitluse järgi sellest, kas soov informatsiooni kasutada on organisatsiooni sisemisel või välimisel huvigrupil. Sisemised huvigrupid võivad tulemuslikkuse kohta käivat informatsiooni kasutada otsuste tegemiseks või kontrollimiseks. Välimised huvigrupid aga hinnangu andmiseks, kas organisatsioon ja selle liikmed on oma ülesandeid täitnud ootuste kohaselt. Käesolevas töös keskendub autor eelkõige organisatsiooni sisestele huvigruppidele. Töö fookuses on TS hindamissüsteemid ja TS hindamine organisatsiooni põhitegevuse tasandil juhtide ja töötajate perspektiividest lähtuvalt.

Järjest kasvav hulk teaduskirjandust keskendub TS hindamissüsteemide efektiivsuse uurimisele avalike sektori organisatsioonides, keskendudes nii rakendusprobleemidele kui sellega seotud negatiivsetele käitumuslikele aspektidele (Goh 2012: 34). Järgnevalt

analüüsib autor TS hindamissüsteemide rakendamise efektiivsust käsitletud erinevate autorite seisukohti.

Mitmed teadlased peavad TS hindamissüsteemi efektiivsuse peamiseks võtmeteguriks huvigruppide kaasamist. TS hindamissüsteemid on töötajate TS taseme tõstmise ja arendamise vahendiks üksnes juhul, kui töötajad on TS süsteemi väljatöötamise ja arendusprotsessi kaasatud. Teiseks oluliseks teguriks on TS hindamist toetava organisatsioonikultuuri väljaarendamine, mis aktsepteerib hindamistulemuste tagasisidestamisel põhinevat õppimist, julgustades paindlikkusele, muutustega kohanemisele ja hindamistulemuste kasutamisele enese arendamisel. Viimane Goh'i (2012) poolt välja pakutud tegur täiendab kahte esimesena kirjeldatud, milleks on otsustusõiguse delegeerimine põhitegevuse tasandi juhtidele, mis võimaldab neil mõjutada ja kontrollida hindamiskriteeriume (Goh 2012: 34).

De Lancer Julnes ja Holzer (2001) leiavad, et TS hindamine on protsess, millel on vähemalt kaks etappi: kohandamine (hindamiskriteeriumite arendamine) ja rakendamine (TS hindamissüsteemi kasutamine). Nad rõhutavad, et tundes neid etappe on võimalik elimineerida faktorid, mis mõjutavad negatiivselt TS hindamissüsteemi efektiivset rakendamist. Nende järelalusel saab avaliku teenistuse organisatsioonides TS hindamissüsteemi rakendamise efektiivsust mõjutada tehes järgmist (*Ibid.*: 703):

- hinnates organisatsiooni valmisolekut TS süsteemi rakendamiseks (kompetentside olemasolu; toetus TS hindamisele; organisatsiooni seisund, selle kultuurist, ressurssidest ja võimekustest tulenevalt);
- tuvastades ja kaasates organisatsiooni sisemised ja välimised huvigrupid;
- kaasates töötajate esinduskogud;
- toetades hindamiskriteeriumite rakendamist ka osaliste probleemide korral;
- rõhutades tulemuslikkuse kultuuri arendamise tähtsust.

Roberts (2003) ning Tuytens ja Devos (2012: 773) jõudsid oma uuringutes järeldusele, et töötajate kaasamine TS hindamisse suurendab oluliselt nende tajutud õiglust ja lisaks eeltoodud käsitlustele töid Tuytens ja Devos (2012: 773) välja ka juhi rolli suure tähtsuse TS hindamisprotsessis. Näiteks, karismaatiline juhtimine suurendab nii otseselt kui ka kaudselt töötajate saadud tagasiside mõjusust. Juhtide ettevalmistusega ja neile antava toetusega seostab TS hindamissüsteemi rakendamise efektiivsust ka Risher (2011: 273).

Kim ja Holzer (2014: 1) leidsid, et TS hindamissüsteemi pidev arendamine, töötajate kaasamine hindamiskriteeriumite valikuprotseduuri, juhtide ja töötajate omavaheliste suhete kvaliteet ja töötajatele suurema iseseisvuse andmine oma töökohal on positiivselt seotud töötajate hinnangutega TS hindamissüsteemi.

Scott ja Einstein (2001: 115) käsitluse järgi ei too paljud TS hindamissüsteemid oodatud kasu, kuna meeskondlikule TS orienteeritud organisatsioonides tuleb TS hindamissüsteemide rakendamisel lähtuda organisatsioonis töötavate meeskondade tüübist, mis määrab ära, millistele dimensioonidele TS hindamine fokuseerida. Nende hinnangul määrab TS hindamise efektiivsuse meeskonna karakteristiku ja TS hindamisobjektide omavaheline sobivus, samuti TS hindamise meetodi valik, -allika ja -eesmärgi valik.

Vastupidiselt teistele eelpoolkirjeldatud autorite käsitlustele leiavad Ikramullah *et al.* (2016: 9), et TS hindamissüsteemi efektiivsuse hindamiseks ei ole olemas „parimaid“ kriteeriume, vastasel korral oleks raske saavutada konsensust TS hindamissüsteemi eesmärkide osas, mida kasutatakse selle tõhususe hindamiseks. Nende hinnangul on TS hindamissüsteemi tõhusus olemuselt subjektiivne ja kriteeriumid, mida huvigrupid kasutavad selle hindamiseks, sõltuvad nende väärtustest ja eelistustest.

Saamaks paremat ülevaadet erinevate teadlaste seisukohtade rõhuasetustest koondas autor need tabelisse 3, kust saab järeldada, et TS hindamissüsteemide efektiivset rakendamist avaliku teenistuse organisatsioonides mõjutavad kõige enam huvigruppide kaasatus, toetav organisatsioonikultuur ning juhtide ettevalmistus ja vastutuse tajumine. See ühtib autori arvamusega TS hindamissüsteemide efektiivset rakendamist mõjutavate faktorite kohta. Avaliku teenistuse organisatsioonide jaoks on töötajate TS hindamiste läbiviimine äärmiselt ebaefektiivne tegevus, kui nad on eiranud TS hindamissüsteemide rakendamisel efektiivsust mõjutavaid faktoreid (Berman *et al.* 2015:586).

Kuna käesolev magistr töö on olemuselt kitsendatud fookusega avalikule teenistusele ja vanglaorganisatsioonidele, siis järgnevalt toob autor tuginedes Eesti seadusandluses sätestatule välja avaliku teenistuse ametnike ja vanglaametnike TS hindamist käsitlevad põhimõtted.

Tabel 3. TS hindamissüsteemide efektiivset rakendamist mõjutavad faktorid

Autorid	TS hindamise efektiivsust mõjutavad faktorid
Goh (2012)	Huvigruppide kaasatus; toetav organisatsioonikultuur; otsustusõiguse delegeerimine põhitegevuse tasandi juhtidele
De Lancer Julnes, Holzer (2001)	Organisatsiooni enesehinnang TS hindamissüsteemi rakendamise valmidusele; huvigruppide kaasatus; toetav organisatsioonikultuur
Tuytens, Devos (2012)	Töötajate kaasatus; juhi suur roll TS hindamisprotsessis
Risher (2011)	Juhtide ettevalmistamine ja toetamine
Roberts (2003)	Töötajate kaasatus
Kim, Holzer (2014)	Töötajate kaasatus; juhtide ja töötajate vaheliste suhete kvaliteet; töötajate suurem võimustamine oma töökohal
Scott, Einstein (2001)	Organisatsiooni meeskondade karakteristikute ja hindamisobjektide omavaheline sobivus
Ikramullah <i>et al.</i> (2016)	Tõhususe hindamise kriteeriumid sõltuvad huvigrupi väärtustest ja eelistustest

Allikas: (Goh 2012; de Lancer Julnes, Holzer 2001: 703; Tuytens, Devos 2012: 773; Risher 2011: 273; Roberts 2003: 95; Kim, Holzer 2014: 1; Scott, Einstein 2001: 115; Ikramullah 2016: 9), autori koostatud.

Eesti avalikus teenistuses kehtivate põhimõtete kohaselt tuleb kõiki ametnikke hinnata vähemalt üks kord aastas toimuva vestluse (arengu- ja hindamisvestlus) raames, mille käigus hindab tema vahetu juht ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid. Vestlusel hinnatakse ametniku eelmise perioodi töötulemusi, vaadates eelmise perioodi teenistusülesannete ning perioodi alguses tehtud kokkulepete täitmist. Ametnikul on võimalus anda juhile tagasisidet juhtimise kohta (Avaliku teenistuse... 2012). Tagamaks vestluse tulemuste võrreldavus annab Avaliku teenistuse seaduse käsiraamat (Lang *et al.*: 2013: 98) soovitusi kehtestada ametiasutuses/ struktuuriüksuses ühtsed ja konkreetsete kriteeriumid. Samuti näeb Avaliku teenistuse seadus (2012) ette hindamistulemuse vormistamise kirjalikult ning ametiasutuse juhile kohustuse kehtestada tema juhitasutuses ametnike arengu- ja hindamisvestluste pidamise kord. Siit saab järeldada, et Eesti avalikus teenistuses rakendatavate TS hindamissüsteemide raames tuleb ametnikke hinnata vähemalt kord aastas, hindaja rollis on vahetu juht, TS hindamismeetodiks on vestlus, mille raames tehakse tagasisaade möödunud perioodi töötulemustele ja lepatakse kokku tulevikueesmärgid. Teoorias on analoogsetel seisukohtadel ka Dessler (2011) ja Berman *et al.* (2015).

Vangistusseadus (2000), mis on eriseaduseks² Avaliku teenistuse seaduse suhtes, täpsustab vanglaametnike osas reguleeritud. Vanglaametnikku hinnatakse tema teadmiste, oskuste, isikuomaduste, hariduse, töökogemuse ja kehalise ettevalmistuse järgi vastavalt ametiastme nõuetele, hinnates ka tema teenistuslikke saavutusi. Vanglaametnike töö iseloomust lähtuvalt on eriline rõhuasetus kehalise ettevalmistuse nõuete täitmisel, mis on täpsustatud, nagu ka teised esitatavad nõuded, justiitsministri määruses (Vanglateenistuse ametnikule... 2013). Sama määrus täpsustab ka vanglaametnike hindamise liigid: hindamine teenistusse asumisel, korraline hindamine ja erakorraline hindamine. Korralise hindamine sageduseks on kehtestatud üks aasta ja selle hindamise käigus hinnatakse vanglaametniku vastavust ametikohale kehtestatud nõuetele, tema töötulemusi, ametialast arengut ja koolitustulemusi ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid, samuti annab ametnik juhile tagasisidet juhtimise kohta. Erakorraline hindamine viiakse läbi juhi otsusel hindamisperioodi kestel, kui esinevad kahtlused, et vanglaametnik ei vasta ametikohale kehtestatud nõuetele. Hindamistulemused fikseeritakse hindamislehel kirjalikult.

Avaliku teenistuse seadust (2012), Vangistusseadust (2000) ja sellest tulenevat määrust (Vanglateenistuse ametnikule... 2013) kõrvutades nähtub, et põhilise TS hindamismeetodi osas viidatakse kõigis arengu- ja hindamisvestlusele ning mõlemal juhul täidavad ametnike hindamised identset eesmärki. Sätestatud on hindamiste läbiviimise sagedus ja dokumenteerimise nõue juhtide antud hinnangute võrreldavuse tagamiseks. Ilmselt esitab õigusaktidest tulenev küllaltki selge raamistiku ja objektiivse struktuuri TS hindamispraktikate kasutamiseks avaliku teenistuse organisatsioonides ja vanglas. Tarr'i (2011) käsitluse kohaselt tulebki TS hindamist käsitleda ja arendada kui süsteemi, mitte kui tegevuste kogumit, mis on autori hinnangul ka kooskõlas eelnevalt resümeeritud õigusaktide määratlustega TS hindamissüsteemide kohta.

Kui Boland ja Fowler (2000: 419) leidsid, et tulemuslikkuse ja TS juhtimise kontekstis tõusetub kaks peamist küsimust: mida mõõta ja kuidas saadud informatsiooni kasutada, siis Fryer *et al.* (2009: 481) viitab omakorda neljale TS hindamise aspektile: otsustamine, mida mõõta; kuidas mõõta; tulemuste tõlgendamine ja hindamine; tulemustest

² Kui vangistusseaduses on sätestatud erisus üldnormist, siis tuleb lähtuda vangistusseadusest.

teavitamine. Siit võib järeldada, et TS hindamissüsteem sisaldab mitmeid olulisi erinevaid külgi ja nende toimivust ja efektiivsust hinnates tuleb seda teha süsteemi terviklikkusest lähtuvalt.

Järgevalt on autor koondanud tabelisse (vt tabel 4) erinevate teadlaste käsitluste põhjal ametliku TS hindamissüsteemi rakendamise eesmärgid ja tunnused, mis kogumis peegeldavad autori hinnangul TS hindamissüsteemi efektiivsust ka avalikus sektoris.

Tabel 4. TS hindamissüsteemi rakendamise eesmärk ja efektiivsuse tunnused

Eesmärk	Efektiivsuse tunnused
Töötaja tulemuslikkuse ja panuse dokumenteerimine	Ühetaolisus; valiidsus; lihtne kasutamine; lõimitus; paindlikkus
Tulemuslikkuse planeerimine ja ootuste selgitamine	Eesmärgipärasus; seotus töökohtade põhieesmärkidega; kehtivate standardite olemasolu
Aluse loomine personali hindamise alaste otsuste langetamiseks	Koolitatud hindajad; selge vaidlustamisprotseduur; hinnangute ülevaatamine kõrgemal tasandil
Töötaja TS parandamine ja arendamine	Sobiva hindamise meetodi kasutamine; toetava mentorsüsteemi olemasolu
Platvormi loomine kommunikatsiooni ja tagasisidestamise stimuleerimiseks ning parandamiseks	Avatud suhtlus juhtide ja töötajate vahel; töötaja ligipääs kogutud hinnangutele

Allikas: (Longenecker 2014a: 323; Tarr 2011; Caruth, Humphreys 2008; Berman *et al.* 2015: 635-636), autori koostatud.

Avaliku teenistuse seaduse käsiraamat selgitab TS hindamissüsteemi rakendamise osas täiendavalt, et ametiasutused võivad oma hindamisvestluste korras määratleda: 1) millised on konkreetsed hindamiskriteeriumid; 2) millise skaala alusel hinnatakse töötulemusi; 3) missugune on hindamislehe vorm; 4) millal vestlused peetakse, määrates ära konkreetse perioodi aastas või andes muud kriteeriumid; 5) hindamisvestluste tegemise järjekorra; 6) kas lisaks võiks toimuda vestlused meeskonnas jne (Lang *et al.* 2013: 99). Niisiis võime järeldada, et õiguslik raamistik võimaldab Eesti avalikus teenistuses ja vanglates rakendada TS hindamissüsteeme ja meetodeid piiratud ulatuses, samas jätab see siiski avaliku teenistuse organisatsioonidele piisavalt ruumi rakendatava TS hindamissüsteemi kohandamiseks organisatsiooni vajadustest lähtuvalt. Autori arvates on võimalik kujundada ja rakendada seadusandlusest tulenevalt Eesti avaliku teenistus organisatsioonides, sh vanglates tabelis 4. märgitud tunnustele vastavat TS hindamissüsteemi.

Sarnaselt TS tulemuslikkuse defineerimisele on tähtis arendada ka instrumenti, millega on võimalik töötajate TS hinnata. Seda tuleb võtta kui diagnostika instrumenti, mis võimaldab nii juhil kui ka töötajal jälgida tegevusi, mida organisatsiooni eesmärkide täitmiseks tegema peab (Latham *et al.* 2008: 367). Kuna vähe on tehtud uuringud selle kohta, milline on TS hindamissüsteemi „efektiivne elutsükkel“ (Longenecker 2014a: 323), siis sellest võib järeldada, et TS hindamissüsteeme ja selle osiseid tuleb aeg-ajalt üle vaadata ning kohandada töökeskkonna ja organisatsiooni muutunud vajadustega.

Kuigi töötaja TS mõõtmiseks ja hindamiseks on palju erinevaid tehnikaid (Kondrasuk 2011: 34), siis Berman'i *et al.* (2015: 593-606) käsitluse järgi jagunevad ametlikud TS hindamissüsteemid kasutatava hindamisdimensiooni järgi kolmeks: töötaja iseloomu kirjeldamisel, töötaja käitumise hindamisel ja töötaja TS lõpptulemuste hindamisel põhinevateks TS hindamissüsteemideks. Eeltoodud hindamissüsteemide jagunemine ja sellest tulenevad suunitlused kehtivad nii era- kui ka avalikus sektoris (Kim 2011: 4).

Kuna erinevatel lähenemistel on töötaja TS hindamisele oma positiivsed ja negatiivsed mõjud, siis koondas autor tabelisse 5. teadlaste käsitluste põhjal TS hindamismeetodite plussid ja miinused hindamisdimensioonidest lähtuvalt. Võrreldes TS hindamismeetodeid kolmest dimensioonist lähtuvalt, ei eristu mitte ükski tabelisse kantud meetod talle omaste tunnuste põhjal sedavõrd, et saaks teha järelduse selle sobivuse osas avaliku teenistuse organisatsioonidesse või vanglatesse. Autori arvates on ka erinevate TS hindamismeetodite omavaheline kombineerimine piisavalt mitmetahuline ja keerukas ülesanne, seda juba sellepärast, et avaliku teenistuse organisatsioonid erinevad oma suuruse, iseloomu ja professionide paljususe poolest.

Longenecker'i *et al.* (2014b: 393-394) USAs läbiviidud uuringust selgus, et suur osa organisatsioonidest keskendus peamiselt töötaja iseloomu- ja käitumuslike näitajate hindamisele, jättes nende arvates teisejärguliseks või kõrvale kõige olulisema – hinnangu andmise seatud eesmärkide täitmisele ja TS lõppväljunditele. Sellega aga ei nõustu Latham *et al.* (2008:367), kes leiavad, et hindamiskaala suunamine ainult TS lõppväljunditele sisaldab endas mitmeid ohte, mis on esitatud tabelis 5 TS lõpptulemuse hindamisel baseeruva hindamise miinuseid kajastavas lahtris. Seega saab kinnitust varasemalt autori poolt järeldatu, et TS hindamismeetodi valiku otsused tuleb teha

konkreetsse organisatsiooni, tema allüksuste ja konkreetsete töökohtade karakteristikute pinnalt.

Tabel 5. TS hindamismeetodite plussid ja miinused hindamisdimensionidest lähtuvalt

Hindamisdimension	Plussid	Miinused
TS lõpptulemuse hindamisel baseeruv hindamine	<p>Võimaldab siduda töötajale seatud eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega.</p> <p>Annab selge plaani püstitatud eesmärkide täitmiseks, suurendades juhi töötaja koostööd planeerimise ja tulemusjuhtimisel.</p> <p>Osaliselt orienteeritud ka tulevikule, mitte ainult minevikule.</p> <p>Sobib eriti projektipõhise iseloomuga töökohtade hindamiseks.</p>	<p>Juhi ja töötaja vastutusalade vahelise piiri ebamäärasus, töötajal puudub võimalus mitmeid aspekte oma tegevusega mõjutada.</p> <p>Keskendumine ainult lõpptulemusele võib tähelepanuta jätta tegevuse ja lõpptulemuse vahele jäävad muud olulised tegurid.</p> <p>Puudub ülevaade, millises ulatuses mõjutab töötaja TS meeskondlikku TS.</p> <p>Ei toeta efektiivselt töötaja arendamise eesmärki, kuna väljundid ei iseloomusta liikumist soovitud muutuse suunas.</p>
Töötajate tegevuse (protsessi) hindamisel baseeruv hindamine	<p>Suuremad võimalused ebamäärasuse vältimiseks.</p> <p>Võimalus kohandada sobivaks iga ametikoha ja ametikoha grupi TS hindamiseks.</p> <p>Sobib eriti keerukamate ja suuremat kvalifikatsiooni nõudvate töökohtade hindamiseks.</p>	<p>Kõrged tehnilised nõudmised ja ressursimahukas hindamisprotsess.</p> <p>Iga töökoht nõuab eraldi hindamisskaalat.</p> <p>Orienteeritus minevikule.</p>
Töötajate omadustel ja pädevustel baseeruv hindamine	<p>Lihtsalt ja kiiresti täidetava standardiseeritud hindamisvormi kohandatavus üle organisatsiooni.</p> <p>Võimalus suunata hindamiskarakteristik üldistatud kujul peamistele valdkondadele.</p> <p>Sobib eriti standardiseeritud ja rutiinse iseloomuga töökohtade hindamiseks.</p>	<p>Oht ebamäärasusele ja tööga mitte seotud hinnangutele.</p> <p>Võimalik liigne kiirustamine ja raskused antud hinnangu põhjendamisel, sidumisel konkreetete näidetega.</p> <p>Ei sobi eriti mitterutiinsete ja juhtimis-ülesannetega seotud tööde hindamiseks.</p> <p>Meetodi reaktiivsus ja orienteeritus minevikule.</p>

Allikas: (Berman'i *et al.* 2015: 593-606; Latham *et al.* 2008:367; Aggarwal, Thakur 2013), autori koostatud.

Efektiivse ja tõhusa TS hindamissüsteemi arendamine ja rakendamine peab olema avaliku teenistuse organisatsioonide (sh vanglate) pidevas fookuses, olles teostatud juhtide poolt ühtlaselt kõrgel tasemel kvaliteediga. See aitab tagada organisatsioonile pühendunud ja oma tööga rahuolevad töötajad.

1.3. Töösooritus hindamine ja selle sidumine tulemustasustamisega avalikus teenistuses ja vanglates

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse erinevate autorite käsitluste ja uuringute põhjal TS hindamise sidumise võimalusi tulemustasustamisega avalikus teenistuses ja vanglates. Tuuakse välja eeldused tulemustasustamise sidumiseks TS hindamisega, võimalused ja piirangud tulenevalt seadusandlusest ning tulemustasustamise süsteemi efektiivsust suurendavad tunnused, aga ka süsteemisisesed erisused ja kriitika.

Organisatsioonide üheks alaliseks ja suuremaks väljakutseks on hoida oma parimaid töötajad, tasustades vääriliselt nende panust organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisel. Samas, õiglaselt tuleb kohelda ka neid töötajaid, kelle TS parimate töötajate soorituseni ei küüni (Berman *et al.* 2015: 414). Järjest suurem hulk organisatsioone ühildavad erinevaid töötasustamise süsteeme töötaja TS. Motiveerides töötajaid parandama oma TS, sealjuures seostades töötaja prioriteedid organisatsiooni omadega, oodatakse erinevatelt stiimulsüsteemidelt muuhulgas töötajate rahuolu suurenemist oma tööga, töölt puudumiste ja personalivoolavuse vähendamist, mis kõik kogumis peaks suurendama püsivalt organisatsiooni tulemuslikkust (Bryson *et al.* 2010: 3). Siit võib järeldada, et töötasustamise süsteemide kujundamine ja nende rakendamine on oluline osa TS juhtimisest kui tervikust, mida toetab ka Perry *et al.* (2009: 13) märgitu, et hästi arendatud ja hea TS juhtimise osa on kahtlemata efektiivne tulemustasustussüsteem. Siiski, tuleb meeles pidada, et kuna kompensatsioonisüsteemid esindavad jõulise sümbolina organisatsiooni üldisi tõekspidamisi, siis töötajad peavad teadma ja ka tunnetama, et organisatsioon seisab nii enda kui terviku kui ka töötajate huvide eest. Kui töötajad eeltoodut ei teadvusta, siis lisanduvad ka töötasustamisega seonduvad probleemid organisatsiooniga seotud muudele probleemidele (Berman *et al.* 2015: 425).

Finantsstiimulite kasutamine töötajate motiveerimisel baseerub peamiselt B. F. Skinneri kinnituse teoorial (*Reinforcement Theory*), mis käsitleb töötaja käitumist koos sellega kaasnevate tagajärgedega. Teooria rajaja leiab, et kui töötaja on kindel tulemustes, siis on ta motiveeritud ka tegutsema. Töötaja, nähes ühe või teise käitumisega kaasnevat, otsustab hilisemalt, kas antud sooritust tulevikus korrata või mitte. Tegemist on õpitud

käitumisega, mille esituse tõenäosust suurendab oluliselt tegevusele vahetult järgnevad tulemused – tagasiside (Perry *et al.* 2006: 505; Skinner 2013).

Armstrong väidab, et (2006: 267) raha, töötasu näol, on kõige ilmsem välise motivatsiooni allikas, mida enamus inimesi ihkab. Samas rõhutab ta, et kindlasti ei motiveeri see inimesi ühesugusel viisil ja määral, mistõttu ei saa ka eeldada, et tulemustasusüsteemi rakendamise tõttu muutuvad kõik töötajad koheselt motiveeritud ja kõrge TS töötajateks. Autor nõustub sellega, kuna tulemustasusüsteemidel on mitmeid erinevaid võimalikke variatsioone, mis eeldavad erinevaid lähtekohtasid ja süsteemi kujundusi. Samuti motiveerivad töötajaid tõenäoliselt erinevad võimalused, mis kõik ei ole materiaalsed.

Eelöeldu jätkuks käsitleb autor lähemalt tulemustasustamisega seonduvat avaliku teenistuse ja vanglate kontekstis. Tasu sidumine töötaja TS on avalikus teenistuses samuti, nagu erasektoriski, kantud seisukohast, et efektiivsed rahalised stiimulid suurendavad võimalust avalike teenistujate TS tõstmiseks (Prentice *et al.* 2007: 6). Kuigi tulemustasustamine on reaalsus paljudes avaliku teenistuse organisatsioonides väidavad Perry *et al.* (2009: 13) vastupidiselt, et tulemustasustamise efektiivsus ei ole avalikus teenistuses teaduspõhiselt tõendatud. Prentice *et al.* (*Ibid.*: 14) väidavad siiski, et avalikud teenistujad reageerivad finantsilistele stiimulitele isegi siis, kui need ei ole vahetult seotud töötasu suurenemise võimalusega. Liikumaks edasi tulemustasustamise rakendamise efektiivsuse ja väljakutsetega seonduvale analüüsib autor ka selles alapeatükis eelnevalt Eesti seadusandluses sätestatud avaliku teenistuse ja vanglaorganisatsioonides tulemustasustamist käsitlevaid põhimõtteid.

EV Avaliku teenistuse seadus (2012) sätestab komponendid, millest koosneb avaliku teenistuja töötasu. Töötasu komponentideks on põhipalk, muutuvpalk ja erinevad lisatasud, mis kuuluvad maksmisele sama seaduse erinevate sätete alusel – milleks on lisatasu ületunnitöö eest, tasu öisel ajal ja riigipühadel töötamise ning puuduva ametniku ülesannete täitmise eest. Põhipalk, fikseeritud palga osana, määratakse teenistujale ametikoha teenistusülesannete ja ametniku teenistusala teadmiste, oskuste ja kogemuste põhjal. Muutuvpalk on seadus tähenduses ametniku töötasu ebaregulaarne osa, mida võib maksta tulemuspalgana, lisatasuna täiendavate teenistusülesannete täitmise eest või preemiana erakordsete teenistusala saavutuste eest. Seadus limiteerib

muutuvpalka suuruse, täpsustades, et muutuvpalka võib ametnikule kalendriaasta jooksul juurde maksta kuni 20% tema aastasest põhipalgast ning keelates ametnikule sellise lisatasu maksmise, mille maksmine ei tulene seadusest (Avaliku teenistuse... 2012). Siit saab järeldada, et seadusandja on loonud piisava õigusliku keskkonna tulemustasusüsteemide rakendamiseks avalikus teenistuses.

Vangistuseseadus (2000) märgib vanglaametnike palga osas sarnaselt Avaliku teenistuse seadusega (2012), et palk koosneb põhipalgast ja seaduses sätestatud ning seaduse alusel makstavatest lisatasudest. Täpsem põhipalga määramise ja lisatasude maksmise kord on kehtestatud justiitsministri määrusega (Vanglaametnike ja vanglas... 2013), mis sätestab, et lisatasu täiendavate tööülesannete täitmise või nõutavast tulemuslikuma töö eest võib ühes kuus maksta kuni 50% vanglaametniku või vanglas töötava riigiametniku madalaimast palgamäära summast. Seega saab ka siit järeldada, et Eesti asjakohases õiguslikus raamistikus on kõik võimalused tulemustasustamise süsteemide rakendamiseks vanglaorganisatsioonides. Eelpoolmainitud õigusaktid jätavad aga täpsustamata ega anna täpseid suuniseid, millistele hindamiskriteeriumitele peab baseeruma tulemustasustamine. See on jäetud avaliku teenistuse organisatsioonide endi otsustada. Autor leiab, et see on avaliku teenistuse organisatsioone silmas pidades hea lahendus, kuna võimaldab neil tulemustasusüsteemid kohandada organisatsiooni vajadustest lähtuvalt, säilitades sealjuures süsteemi paindlikkuse.

Tulemustasustamist kasutatakse avalikus teenistuses vähem, kui erasektoris, kuna stiimulsüsteemid on avalikus sektoris juba oma olemuselt ja mõjult nõrgemad. Lisaks võivad põhjused peituda veel järgnevas: agressiivsed stiimulsüsteemid võivad avalikus teenistuses õhutada koostöö asemel liialt konkurentsi; avalikus teenistuses on tulemust raske mõõta, seda meeskondliku tööpanuse ja töökohtade põhiülesannete mitmekesisuse tõttu; avalikus teenistuses on üldjuhul suurem erinevatesse ametiühingutesse ja erialaliitudesse kuuluvate töötajate osakaal, mille tõttu ollakse rohkem erisuste vastu töötajate tasustamisel; üldiselt väidetakse, et avalikel teenistujatel on suurem sisemine motivatsioon, mille tõttu nad ei vaja tulemuslikuks tööks lisastiimuleid. Rahalised stiimulid võivad vastupidiselt, vähendada hoopis töötaja sisemise motivatsiooni mõju tema TS tulemuslikkusele (Bryson *et al.* 2010: 24). Autor ei nõustu kõigi eeltoodud seisukohtadega, leides lahenduseks ja võtmeteguriks olevat heal tasemel ja avatud organisatsiooniülese kommunikatsiooni.

Armstrong'i (2006: 722) käsitluse järgi on tulemustasustamist sobilik kasutada tulemuslikkusele orienteeritud kultuuriga organisatsioonides, kus töötajate TS on võimalik mõõta objektiivselt ja töötajad peavad motiveerivaks rahalist tasu. Kindlasti ei peaks tulemustasustamist organisatsioonis rakendama ainult selle pärast, et kõik teised seda teevad (Perry *et al.* 2009: 11). Autor leiab, et enne tulemustasusüsteemi võimalikku rakendamist tuleb organisatsioonis kaardistada TS juhtimisega seotud olukord ja kontrollida eelduste olemasolu TS hindamise sidumiseks tulemustasustamisega. Tabelisse 6. on koondanud lähtekohad, mis peaksid olema täidetud rakendatava tulemustasustamise süsteemi edukuse tagamiseks.

Tabel 6. Eeldused TS hindamise sidumiseks tulemustasustamisega

Dimensioonid	Eeldused
Organisatsioonisisene keskkond	Tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuur; organisatsiooni kontekstuaalsete tegurite sobivus; töötajate usaldus oma juhtide vastu; töötajatel on võimalus lõppresultaati mõjutada; töötajad peavad motiveerivaks rahalist tasu.
Süsteem	Valiidne hindamissüsteem; selged hindamiskriteeriumid; täpne töötajate TS hindamine; töötajate osalemine TS hindamise süsteemi välja töötamisel ja arendamisel.
Ressursid	Põhjendatud suurusega tulemustasufond; süsteemi haldamiseks sobiva tehnoloogia olemasolu; tulemustasu maksmine ei tohi suurendada põhjendamatuult töötasukulusid.

Allikas: (Berman'i et al. 2015: 412-413; Perry *et al.* 2009: 8, 13; Armstrong'i 2006: 722; Kauhanen'i, Piekkola 2006: 149, 173), autori koostatud.

Kauhanen'i ja Piekkola (2006: 149, 173) käsitluse järgi peavad tulemustasusüsteemi kriteeriumid olema töötajatele võimalikult lähedasel organisatsiooni tasandil – meeskonna või indiviidi tasandil, mis suurendab töötaja motiveerimise võimalusi. Hindamiskriteeriumid peavad olema töötajatele teatavaks tehtud ja töötajad peavad olema kaasatud tulemustasusüsteemi kujundamisse. Tulemustasu suurus ja maksmise sagedus peab olema piisav – tasemed allapoole mediaani ei anna positiivset mõju. Samuti viitavad nad praktikute arvamusele, mille järgi peaks tulemustasu suurus olema vähemalt 5% töötasust ja kõige paremat mõju avaldab tulemustasu maksmine sagedusega üks kord kuus. Siinkohal autor nõustub tulemustasu väljamakse suuruse kohta väidetuga, lisades omaltpoolt, et tulemustasusüsteemi efektiivsusele avaldab mõju ka hinnatavate ametikohtade põhitöötasu suuruste suhteline ühetaolisus. Liigsuured vahed põhitöötasu

suuruses võivad samuti mõjutada töötajate motivatsiooni ja hinnangut tulemustasustamisse.

Perry *et al.* (2009: 13) leiavad, et efektiivse tulemustasusüsteemi potentsiaali tõstab töötajate kaasamine kõikidel organisatsiooni tasanditel, selgus ja läbipaistvus TS hindamiskriteeriumites ja nende saavutamise viisides ning järjepidevate hindamiste läbiviimine koos tulemuste ülevaatamisega läbi kogu tööaasta. Hoiduda tuleb tulemustasusüsteemi rakendamisest, kui süsteem ei ole korralikult välja arendatud.

Eeltoodu põhjal on ilmselgelt nii TS hindamise kui ka tulemustasustamise ühiseks läbivaks süsteemi efektiivsuse näitajaks töötajate kaasamine süsteemi kujundamise protsessi. Irs ja Türk (2012: 387) leiavad samuti, kui juhid panustavad organisatsiooni väärtusi järgides organisatsioonisisese kommunikatsiooni arendamisse, kaasates töötajad juhtimisse, siis see parandab töötajate suhtumist tulemustasustamisse ja organisatsiooni toimimisse ning suurendab nende motivatsiooni panustada organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. See muudab ka töötajate suhtumise juhtimise uute instrumentide suhtes positiivsemaks, kuna neile on antud võimalus osaleda nende vajadustele ja ootustele vastava TS juhtimise süsteemi kujundamises. Guthrie (2008: 351) omakorda seostab tulemustasustamise kasu ka sellega, et kui tulemustasustamisel on potentsiaali suunata töötaja lähemale tema võimetekohasele TS, siis sel on märkimisväärne mõju ka teistele juhtimisalastele otsustele, andes näiteks objektiivsema ülevaate töötajate võimekustest.

Kokkuvõttena tulemustasusüsteemi efektiivsuse osas tuleb rõhutada, et avalikus teenistuses projekteerivad tulemustasusüsteemi stiimulid selge kuvandi, milliseid TS väljundid on hinnatud ühiskonna poolt ja millises ulatuses. See võimaldab töötajatel prioriteerida oma tegevust ning keskenduda rohkem hinnatud tööülesannetele. Eeltoodu seostubki tulemustasusüsteemi efektiivsusega, olles süsteemi enda peamiseks prioriteediks selle kujundamisel (Prentice *et al.* 2007: 7). Lisaks lasub avalikel teenistujatel erasektorist suurem vastutus tõestamaks, et tulemustasustamisega seotud süsteemid on efektiivselt juhitud ja kohtlevad töötajaid õiglaselt (Berman *et al.* 2015: 426). Autor nõustub, et avaliku teenistuse, sh vangla, organisatsioonide poolt rakendatud tulemustasusüsteemid peegeldavad osaliselt ka nende strateegilisi eesmärke, prioriteete ja väärtusi.

Eelpool käsitletud teoreetilistes seisukohtades toodud tulemustasustamise rakendamise eelduste täitmisele vaatamata võib tulemustasustamine avalikus teenistuses: olla fokuseeritud pikaajalise kasu kulul lühiajalisele kasule; tolereerida ja julgustada keskpärasust, pannes limiidid töötajalt oodatavale panusele; vähendada loovust ja riskialdisust; soodustada pigem meeskonna ühiste huvide arvelt töötaja enesehuvidele keskendumist; lõhkuda meeskonnatööd individuaalsete soorituste tähtsustamise arvelt; tekitada kahjulikku konkurentsi; julgustada „pugejalikkust“ juhtide ees ning politiseerida tasustamissüsteemi tervikuna (Berman *et al.* 2015: 412-413). Ka siin näeb autor võimalikke ohtusid leevendava meetmena tulemustasustamise süsteemi hoolikat kujundamist, selle pidevat arendamist ja juhtide poolset kommunikatsiooni.

Vaatamata tulemuslikkuse suurendamise potentsiaalile, ei suurenda tulemustasu alati tulemuslikkust. Armstrong (2006: 722) nimetab tulemustasustamise võimalikeks puudusteks: võib töötajaid mitte motiveerida; toetub TS hinnangutele, mis võivad olla subjektiivsed; kahjustab meeskonnatööd; on fokuseeritud väljunditele, mitte kvaliteedile; toetub heal tasemel TS juhtimisprotsessidele; raskused süsteemi heal tasemel juhtimisega.

Näiteks leiavad Gielen *et al.* (2009: 293), et tööülesannete puhul, mille täitmise lõppresultaat sõltub meeskonna TS on raske mõõta ühe konkreetse töötaja töösooritust. Tulemustasustamise mõju tulemuslikkusele on kaheldav ka mitmekesiste tööülesannetega töötaja puhul, kus töötaja võib keskenduda ainult nendele ülesannetele, mis on seostatud tulemustasuga, jättes teised tegevused tahaplaanile. Seega ei ole alati selge, kas tulemustasusüsteem suurendab tulemuslikkust või ei. Prentice *et al.* (2007: 37) lisavad samuti, et tuginedes teatud valikule TS näitajatele vähendab see töötaja strateegilist käitumist, st keskendumist ainult osadele tööülesannetele. Bajorek ja Bevan (2015: 103) toovad välja, et suur osa avaliku teenistuse tegevustest on, saavutamaks oma tegevuses positiivset resultaati, sõltuvuses meeskonnatööst. Nende sõnul võib ebaõigluse tajumine tulemustasusüsteemi juures viia vastupidise tulemuseni, töötaja individuaalse panuse vähenemiseni. Siit võib järeldada, et olulist tähelepanu tuleb pöörata hindamiskriteeriumite valikule, valides kriteeriumeid sellisel määral ja ulatuses, mis minimeeriks eelpoolnimetatud ohtusid.

Kuigi kõige sagedamini hinnatakse töötaja individuaalset TS tema vahetu juhi poolt eelnevalt kokkulepitud hindamiskriteeriumitele tuginedes (Marsden *et al.* 2000: 2), siis meeskonnapõhised tulemustasustamise süsteemid on organisatsiooni valikutes siis, kui organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt on tähtis meeskonnatöö või kui töötaja individuaalset TS on keeruline mõõta ja hinnata. Tulemustasustamise kriteeriumid võivad samuti baseeruda, ainult või omavahel kombineeritult tegevuse lõppväljundil, selleks kulutatud ajal või arvestada kaebuseid aga ka avaldatud tänu (Bryson *et al.* 2010: 9). Perry *et al.* (2009: 12) rõhutavad meeskonnapõhise tulemustasu täiendava uurimise vajadust, saamaks teada, kas avaliku teenistuse kontekstis on sellel rohkem potentsiaali, kuna üks eeldusi on see, et meeskonnapõhine tulemustasustamine sobitub rohkem avaliku sektori fundamentaalsete põhimõtetega, milleks on läbipaistvus ja ressursside piiratus või kitsendused.

Bajorek ja Bevan (2015: 104) leiavad analoogselt, et meeskonnapõhised eesmärgid/kriteeriumid võivad avalikus teenistuses olla palju efektiivsemad, kui ainult töötajatele seatud eesmärgid/kriteeriumid, võimaldades meeskonnas üksteise TS efektiivset monitoorimist töökaaslaste poolt. Samas jääb ülesse küsimus, kuidas meeskonnatasandi kriteeriumid kanduksid üle töötajatele ja kui läbipaistev see kõik oleks. Potentsiaalne võimalus kõigi nende ohtude elimineerimiseks on tulemustasustamisega seotud kriteeriumite läbipaistvuse tagamine ja tulemustasusüsteemi kujundamist konsulteerida töötajatega eesmärkide, hindamiskriteeriumite ja mõõtmisvahendite osas. Meeskonnapõhise tulemustasusüsteemi tuleks käitada ettevaatlikkusega, kasutades sobilikke TS hindamismeetodeid koos tagasisidestamisega, andes töötajatele ülevaate sellest, milline oli perioodi lõpphinnang nende TS võrreldes teiste meeskonnaliikmetega. Eeltoodust ning tuginedes Avaliku teenistuse seaduses (2012) ja Vangistuseseaduses (2000) sätestatule võib järeldada, et meeskonnapõhised tulemustasusüsteemid on sobilikud rakendamiseks ka Eesti avaliku teenistuse organisatsioonis, sh vanglates.

Seda, et ei ole olemas universaalset kõikidele organisatsioonidele kohandatud ja sobivat tulemustasustusteemi kinnitavad autori hinnangul ka järgmised erinevate uuringute omavahel kohati vastuolulised järeldused:

- tulemustasustamine ei oma ühetaolist efekti kõrge- ja madala kvalifikatsiooniga töötajate seas, avaldades suuremat mõju kõrgema kvalifikatsiooniga töötajatele (Barth *et al.* 2008: 27);
- tulemustasustamine on tõhusam organisatsiooni madalamatel astmetel, kus tööülesanded ja vastutusemäär on vähem mitmetähenduslik (Perry *et al.* 2009: 8);
- ei ole tuvastatud tugevat seost tulemustasu maksete sageduse, maksete suuruse ning tulemustasustusteemi üldise mõju suuruse vahel (Bajorek, Bevan 2015: 105);
- seni tehtud uuringutest ei ole saadud vastust, kuidas töötasu kaks põhilist komponenti, püsitasu ja muutuvtasu, koos aitavad kaasa stiimulite tekkele TS tõstmiseks (Perry *et al.* 2009: 12).

Eelpool toodud loetelu vaid kinnitab veelkord tulemustasustusteemi hoolika planeerimise ja kujundamise tähtsust. On levinud arvamusi, et töö avalikus teenistuses sisaldab rohkem tagatist, kus töötaja on rohkem „kaitstud“, meelitades seepärast avalikku teenistusse rohkem inimesi, kes ei ole nii riskialtid, mistõttu on nad nõus vähem aktsepteerima ka tulemusel põhinevaid tasustamise süsteeme (Bryson *et al.* 2010: 24). Autori hinnangul ei tasuks sellest taustteadmistest heituda, vaid pigem tuleks silmas pidada seda, et töötaja motivatsioon ei ole seotud ainult tasustamisega, seega ei saa loota ainult töötajate tulemustasustamisele, vaid tuleb rõhuda ka teistele mõjukatele motivatsioonitehnikatele. Juhid peaksid tasustamisel põhinevaid motivatsioonitehnikaid täiendama teiste motiveerimise mudelitega, lõimides siia avalikus teenistuse väärtused ja -enesemäärangu (Perry *et al.* 2009: 13).

Käesoleva magistritöö raames läbi töötatud kirjandusest ei leidnud autor ühest vastust küsimusele, kas tulemustasustamine oleks otstarbekam siduda näiteks kord aastas töötaja TS antavate korraliste hindamistega või hinnata töötajaid tulemustasustamise otsustamise tarbeks eraldi, kas siis ametlikku või mitteametlikku hindamismeetodit kasutades, töötaja vahetu juhi poolt. Töö teoreetilise osa koostamise ajal sai autorile selgeks, et see küsimus ei ole tulemustasustamisega seonduvalt kõige prioriteetsem. Peamine on arusaam, et töötajate tulemustasustamist saab organisatsiooni erinevatel tasanditel rakendada vaid

eeldustel, kui see on seotud organisatsiooni, meeskonna või töötaja TS tulemuslikkusega ning eeltoodutel on võimalus organisatsiooni tulemusnäitajaid oma tegevusega mõjutada. Autori arvates on esmatähtis töötajate kaasamine tulemustasusüsteemi kujundamisse, süsteemi pidev kohandamine ja arendamine, kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel terve hindamisprotsessi vältel ning tagasisidestamine.

Magistritöö empiirilises osas selgitab autor välja Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja nende juhtide antud hinnangud vanglaametnike TS hindamise- ja tulemustasusüsteemide arendamiseks. Lisaks kaasatakse tulemusüksuste vanglaametnikud ankeetküsimustikele vastamise teel TS hindamiskriteeriumite olulisuse testimisse. Eeltoodu võimaldab autoril esitada järgmise peatüki lõpus ettepanekud Tartu Vangla üksuste vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks.

2. VANGLAAMETNIKE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE TARTU VANGLA TULEMUSÜKSUSTES

2.1. Tartu Vangla üldiseloomustus, uurimismetoodika ja valim

Magistritöö empiirilises osas keskendub autor Tartu Vangla TS juhtimissüsteemi analüüsimisele ja süsteemi arendamiseks vajalike soovituste välja töötamisele. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Tartu Vangla organisatsioonist, kasutatud uurimismetoodikast ja uuringu valimist.

Tartu Vangla (Vanglateenistuse... 2016) on Justiitsministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus, kus korraldatakse vangistuse, eelvangistuse ja kriminaalhoolduse täideviimist. Tartu Vangla asutati 2000. a ja esimesed vangid võttis vangla vastu 16.oktoobril 2002. a. Tartu Vanglas on kokku 437,3 teenistuskoha, neist 255 vanglaametnikku (Tartu Vangla teenistujate... 2008). Tartu Vangla ametnikkonna suurust ja tegevuse mastaapsust vanglateenistuse kontekstis iseloomustab tabel 7, millest nähtub teenistujate arv ja osakaal valdkondade lõikes, võrdluses teiste vanglatega.

Tartu Vangla eristub teistest vanglatest kuue spetsialiseeritud tegevuse poolest, milleks on (Vanglateenistuse... 2016): 1. vangide sõltuvusrehabilitatsioon (narkosõltlastest vangide kohtlemine ja ravi); 2. seksuaalkurjategijate kohtlemine; 3. psühhiaatriline ekspertiis (kas isik oli teo toimepanemise ajal süüdiv või mitte?); 4. rahvusvaheliste sõjakurjategijate kohtlemine; 5. kriminaalhooldusaluste elektroonilise järelevalve valvekeskus; 6. planeerimistegevused vangide üle-eestiliseks saatmiseks.

Tabel 7. Eesti Vanglateenistuse ja Tartu Vangla ametikohtade arv ja osakaalud valdkondade lõikes

Valdkond	Ametikohti vanglateenistuses	Ametikohti Tartu Vanglas	Tartu Vangla ametnike osakaal vanglateenistuses
Juhtkond	17	3	17,6%
<i>Vangistus ja julgeolek</i>	934	255	27,3%
Sotsiaalne rehabilitatsioon	106	29,5	27,8%
Kriminaalhooldus	186,5	42	22,5%
Tervishoid	106,15	30	28,3%
Administratiivtöö	199,3	57,5	28,9%
Abitöölised	55,3	20,3	36,7%
Kokku	1604,25	437,3	27,3%

Allikas: (Vanglateenistuse... 2016), autori kohandatud.

Märkus: kursiivis ja paksus kirjas on esitatud valdkond, kuhu liigituvad käesolevas töös uuritavad töötajad (andmed seisuga 01.02.2016).

Tartu Vangla vanglakohtade arv on 998, sh 60 avavangla kohta (Vanglateenistuse... 2016). Kuigi vangide kui ka kriminaalhooldusaluste arv terves Eestis on viimastel aastatel olnud selges langustendentsis, siis sellest ei ole olnud olulist mõju Tartu Vangla tegevusmahtudele. Vanglateenistuse üldisemateks eesmärkideks on tegevuste kokkutõmbamine amortiseerunud Harku- ja Murru Vanglas (planeeritud sulgemine 2016. a.) ning ettevalmistused uue Tallinna Vangla rajamiseks koos täna kasutatava vanglakompleksi sulgemisega. Nii Tartu Vangla kui ka Viru Vangla ressursse ja võimekusi kasutatakse ära maksimaalselt, kuhu koondatakse ohtlikumad, intensiivsemat sekkumist vajavad vangid.

Autori, kui Tartu Vangla juhtkonda kuuluva isiku, hinnangul on peamised muutused Tartu Vangla organisatsioonis viimase kolme aasta jooksul olnud:

- taasühiskonnastamise valdkonna reformimine – sotsiaal- ja kriminaalhooldusosakonna ümberstruktureerimine, oluliste tööprotsesside efektiivistamine, ametnike arvu vähendamine (*juhtumikorraldust puudutava tervikvastutuse üleminek tulemusüksustele ka taasühiskonnastamise valdkonnas*),
- sõltumatu sisekontrolli institutsiooni loomine (*otsealluvus vangla direktorile*),

- vangide ja kriminaalhooldusaluste kohtlemismudeli rakendamine (*karistuse rakendamisel lähtutakse süüdimõistetud vajadustest, mitte sellest, milliseid teenuseid või abi meil parasjagu pakkuda on*),
- avavanglaosakonna rajamine ja käivitamine (*sisendid uue hoone ehitustöösse, logistika, tööprotsessid jm*),
- suuremahulised projektipõhised parendused vangla turvasüsteemide kaasajastamisel,
- vangla saatmisosakonna likvideerimine, vangide vanglaväliste saatmistega seonduvate tegevuste ümberkorraldamine.

Tartu Vanglas rakendab 01. juunist 2008. aastast TS juhtimist läbi põhitegevusvaldkondade struktuuriüksuste – tulemusüksuste. Üksvärv (2008: 272) defineerib tulemusüksust kui täideviivat üksust, mis tegeleb põhitegevusvaldkonna tegevuste elluviimisega ja mille kaudu organisatsiooni kohustused, õigused ja vastutus on hajutatud täideviivale tegevusele võimalikult lähedale. Tulemusüksus omab iseseisvat kulude eelarvet ning tulemusüksuse juht kannab oma tegevusloigu töötulemuste eest samamoodi vastutust kui asutuse tippjuht. Käesoleval hetkel Tartu Vangla tulemusüksused iseseisvat eelarvet veel ei oma, kuid see on keskpikas perspektiivis vanglateenistuse poolt eesmärgiks võetud.

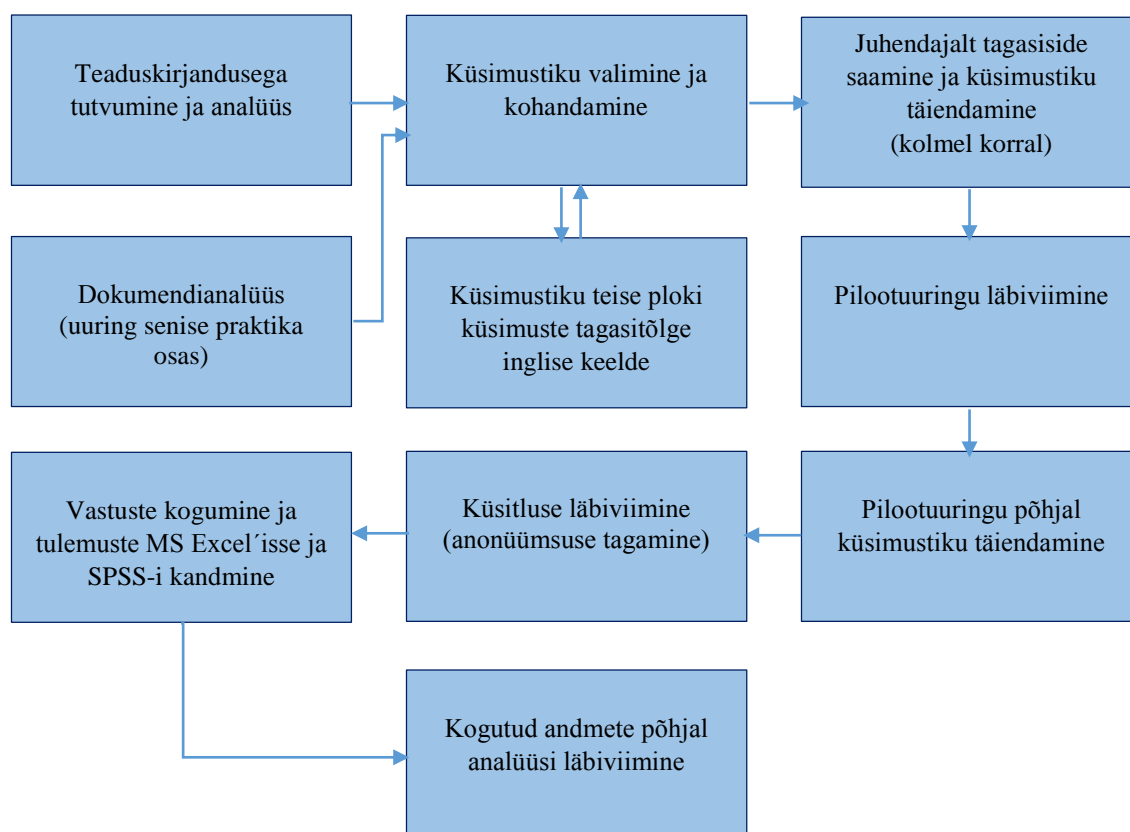
Tartu Vangla struktuur koos juhtimise jaotusega on kujutatud lisas 1. Joonisel on näidatud punase kirja ja piirjoontega struktuuriüksused, mis on hõlmatud käesoleva magistr töö empiirilisse uuringusse. Käesoleva töö fookus on seatud vanglaametnikele: valvuri, vanemvalvuri, inspektor-kontaktisiku ametikohtadel olevatele isikutele ja nende juhtidele. Eelpoolnimetatud ametikohad on autori arvates vangla põhitegevuse olulisemad ametikohad ja nendel ametikohtadel olevate ametnike töö tulemuslikkusest on suuresti mõjutatud vanglaorganisatsiooni tulemuslikkus tervikuna. Vanglaametniku mõiste selgitab lahti Vangistusseadus (2000), mille kohaselt on vanglaametnikuks vanglas teenistuses olev ametnik, kelle ülesanne on kinnipeetava ja vahistatu kinnipidamine ja järelevalve, julgeoleku tagamine vanglas ning kohtueelse menetluse või kohtuvälise menetluse toimetamine vanglas toimepandud süütegudes, samuti selle alase tegevuse juhtimine.

2012. aastast rakendab vanglateenistus töö kvaliteedi tõstmiseks vanglate põhitegevusvaldkondade struktuuriüksustes vanglaametnike töösoorituse hindamist ja tulemustasustamist. Vangla tulemusüksuste juhtidele eraldatakse kord poolaastas rahalised vahendid tulemustasu maksmiseks või mõne motivatsiooniürituse korraldamiseks eelmise poolaasta eesmärkide täitmise eest. Tulemusüksuste juhtidele eraldatud fondi rahaliste vahendite suurus sõltub kinnitatud eesmärkide täitmise edukusest ning väljamaksete eest vastutavad üksuste juhid. Kui vangla juhtkonna, sh üksuste juhtide tulemuslikkuse näitajates ja tulemustasustamise kriteeriumites on omavahel kokku lepitud, siis samas puuduvad kriteeriumid tulemustasufondi kasutamiseks vanglaametnike töösoorituse hindamiseks ja töötasustamiseks üksuste tasandil, seades fondi kasutamise liigsesse sõltuvusse üksuse juhi suvast. Kõigile osalistele ühtselt arusaadavate tulemustasufondi rahaliste vahendite kasutamise põhimõtete puudumine ei võimalda autori hinnangul piisavalt motiveerida vanglaametnikke ning tagada nende õiglustunnet, töörahulolu ja tulemuslikku tööd.

Magistritöö raames läbi viidud uuringuga soovis autor saada ülevaadet ja selgitada välja Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja nende juhtide hinnangud TS hindamissüsteemidele, -kriteeriumitele ja tulemustasustamisele, mis võimaldab autoril tuvastada erisused ning kaardistada TS hindamise ja tulemustasustamisega seonduvad probleemid.

Uurimismeetodiks valis magistritöö autor dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ja intervjuud. Analüüsimeetodina kasutati dispersioonanalüüsi ja sisuanalüüsi. Dokumendianalüüsi käigus uuris autor vangla direktori käskkirjadele tuginedes tulemusüksuste poolt varasemalt rakendatud tulemustasustamise praktikat, mis oli üheks sisendiks ka ankeetküsitluse koostamisel. Käskkirjad tulemustasustamise kohta vormistatakse üksuste juhtide etteantud sisenditele toetudes üksuste kaupa, kord poolaastas. Kuna autori eesmärgiks oli välja selgitada ka vanglaametnike arvamused TS hindamise ja tulemustasustamise kohta, siis küsitlus oli selleks kõige sobivamaks andmekogumise meetodiks – analoogsel seisukohal on ka Ghauri ja Grønhaug (2004: 105). Selgitamiseks välja ankeetküsitluse abil saadud tulemuste ebaselgeid, varjatud ja süvapõhjusti, viidi kolme tulemusüksuse juhiga läbi poolstruktureeritud intervjuud.

Ankeetküsimustik on autori koostatud, seostatuna käesoleva töö teoreetiliste alapeatükkidega, ning koosneb neljast osast (vt lisa 2). Küsimustiku esimeses osas keskendutakse TS hindamissüsteemile, teine osa keskendub TS hindamisnäitajate olulisusele, kolmas osa tulemustaustamisele ja neljas osa sisaldab täiendavaid küsimusi vanglaametnike vahetu kogemuse osas TS hindamise ja tulemustasustamisega seonduvalt. Kõikide küsimustiku osade skaalade aluseks võeti küsimustiku teise osa skaala. Küsimustiku igas plokis kasutab autor arvamuste saamiseks Mitchell *et al.* (2008) ja Türk *et al.* (2011) uuringute eeskujul 5 pallilist skaalat (1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – nõustun osaliselt; 4 – nõustun; 5 – nõustun täielikult). Skaalad on taotluslikult valitud selliselt, et ametnikel ei oleks võimalik ühelegi esitatud väitele vastamisel jääda neutraalseks. Autor lisas küsimustikule ka ühe vabatekstivälja, et vastajatel oleks võimalik täiendavalt väljendada oma arvamust küsimustikus sisalduvate teemade osas. Küsimustiku kujundamise ja küsitluse läbiviimise protsess on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Tartu Vangla vanglaametnike küsimustiku välja töötamise ja küsitluse läbiviimise protsess, oktoober-detsember 2015. a
Allikas: autori koostatud.

Küsimustiku esimeses osas keskendutakse TS hindamissüsteemi võimalikule mõjule ja selle vanglaametnike jaoks olulisuse kindlaks tegemisele. Lisaks uuritakse hindamiskriteeriumite kasutamise ning TS hindamisprotsessi läbiviimisega seonduvat. Ploki lõpuosa küsimused suunati vanglaametnike arvamuste teada saamiseks seoses TS hindamistulemuste kokkuvõtmise ja tagasisidestamisega.

Küsimustiku teise osa eesmärgiks oli teada saada vanglaametnike hinnang 61 võimalikule TS hindamisnäitaja olulisusele tulemuslikkuse kontekstis. Küsimustikus kasutatud hindamisnäitajate valik baseerus Mitchell'i *et al.* (2008) uuringus välja selekteeritud vanglaametnike hindamisskaala (*Correctional Personnel Rating Scale*) näitajatele, mis iseloomustavad vanglaametnike erinevaid positiivseid ja negatiivseid töökäitumisi suhtes kolleegide ja vangidega ning ametniku emotsionaalse kontrolliga seotut. Kuigi USA ja Eesti põhitegevustasandi vanglaametnike ametikoha rollides on mitmeid erinevusi, on autori arvates Mitchell'i *et al.* (2008) uuringu objektiks olnud vanglaametnike hindamisskaala näitajad kohandatavad ka Eesti vanglasüsteemile, kasutatavad baasina valvurite kui ka inspektor-kontaktisiku TS hinnangu andmiseks. Kuna autori poolt kavandatud ja läbi viidud uuring oli täiesti praktilise suunitlusega ja kogutud andmeid ei ole kavas võrrelda teistes organisatsioonides läbi viidud uuringutega, siis muutis autor Mitchell'i (2008) originaaluuringu negatiivse suunitlusega vanglaametnike töökäitumist iseloomustavad väited positiivse suunitlusega väideteks, tagamaks parem arusaadavus ja usaldusväärsem vastamine. Samuti lisis autor küsimustikku omaltpoolt kaks hindamisnäitajat, mis puudutavad kehaliste katsete normatiivide täitmist ja enesekaitse ning erivahendite kontrolltestimiste standardite kohast sooritamist, mis on hetkel Eesti Vanglateenistuses olulise rõhuasetusega. Autor palus ühel vanglateenistuses töötaval eksperdil teostada teise ploki väidete tagasitõlge inglise keelde, kontrollimaks tõlke ekvivalentsust ja väidete sobivust Eesti vanglateenistuse olustikku. Teostatud tagasitõlke tulemusel sai autor kinnitust eesti keelde tõlgitud väidete õigsuse ja sobivuse osas.

Küsimustiku kolmandas osas uuris autor vanglaametnike arvamusi hetkel kasutatavate tulemustasustamise praktikate osas, sh rahulolu ja õigluse küsimused. Lisaks olid

küsimustiku kolmandas osas esitatud küsimused suunatud tulemustasusüsteemi seotusele, mõjule ja väljamaksete tegemise printsiipidele.

Küsimustiku neljas osa oli suunatud vanglaametnike vahetu kogemuse teada saamisele seoses TS hindamise ja tulemustasustamisega. Küsimused puudutasid vanglaametnike kaasatust TS hindamisprotsessi, tulemustasustamise sidusust TS ja ametnike motivatsiooni peale TS hindamist ja tulemustasu väljamaksete tegemist. Autor esitas neli suletud küsimust, millele pidid vastajad andma oma arvamuse 5 palli skaalal, nagu ka teisteski küsimustiku plokkides ei jätnud autor vastajale võimalust jääda esitatud küsimustes neutraalsele seisukohale.

Ennetamaks probleeme küsimustiku arusaadavuse, küsimustikku valitud väidete sobivuse ja mitmeti tõlgendamise osas viis autor 2015.a detsembris läbi pilootuuringu, milles osales viis vanglaametnikku. Saadud vastustest ja tagasisidest tulenevalt muutis autor küsimustiku ülesehitust ning tegi parema arusaadavuse tagamiseks mõnede küsimuste juures täiendusi ja parandusi. Pilootuuringu raames mõõtis autor ära ka küsimustiku täitmiseks kuluva aja, milleks oli 25-30 minutit. Kogu küsimustiku kujundamisprotsessi vältel konsulteeris autor magistritöö juhendajaga, kelle soovitusi järgides tegi autor küsimustikku töö empiirilise osa eesmärgi täitmise seisukohast olulisi parandusi ja täiendusi.

Esmalt planeeris autor viia uuringu läbi veebipõhisena, kuid konsulteerides tulemusüksuste juhtidega leidsid viimased, et suurema osalusprotsendi tagab nende hinnangul küsitluse läbiviimine paberkandjal. Autorit abistasid ankeetküsimustiku laialijagamisel ja täidetud ankeetide koondamisel tulemusüksuste inspektorid, kelle ametikohad ei olnud uuringusse kaasatud. Tabelis 8. on toodud uuringusse kaasatud vanglaametnike ametikohtade arvuline jaotus struktuuriüksuste vahel ning nende ametikohtade täituvus seisuga 04.01.2016. a. – seega jagati välja 186 ankeeti.

Tabel 8. Magistritöö empiirilisse uuringusse hõlmatud ametikohtade koguarv ja nende täituvus üksuste lõikes

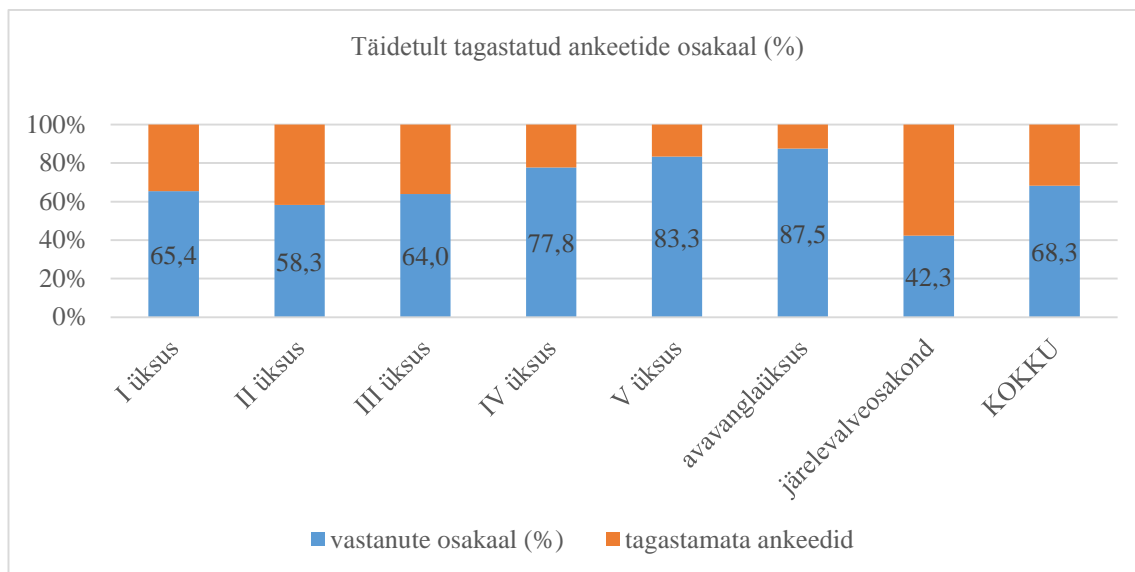
Struktuuriüksus	Ametikohti*	Täidetud ametikohti
I üksus	30	26
II üksus	28	24
III üksus	30	25
IV üksus	30	27
V üksus	28	24
Avavanglaüksus	9	8
Järelevalveosakond	54	52
KOKKU	209	186

Allikas: (Tartu Vangla personalivaldkond), autori koostatud.

Märkus: * uuringusse olid kaasatud struktuuriüksuste juhid ja inspektor-kontaktisiku, vanemvalvuri ning valvuri ametikohal olevad ametnikud.

Küsitlus viidi läbi 04.01.-18.01.2016, kuna autor pidi arvestama, et suur osa vanglaametnikest töötab vahetustega ja ei ole tööpäevade sees alati kättesaadavad. Autor garanteeris vastajatele, et uuringus osalemine on anonüümne ning selle tulemusi kasutatakse vaid üldistatul kujul. Kuna autor palus küsimustikus avaldada vastajatel oma ametikoha, kuuluvuse struktuuriüksusesse, erialase ettevalmistuse olemasolu, tööstaaži pikkuse ja soolise kuuluvuse, siis ei olnud võimalik autoril tagada tulemusüksuste juhtide anonüümsust. Eelnevast informeeris autor kõiki juhte, kes kinnitasid valmidust uuringus osalemiseks. Juhtide osalemine uuringus on autori hinnangul määrava tähtsusega kogu magistritöö ühe põhilise eesmärgi vaatest, saada teada juhtide ja vanglaametnike arvamused.

Uuringu üks eesmärkidest, saada võimalikult paljude vanglaametnike hinnangud, sai edukalt täidetud, kuna küsimustikud tagastas täidetult 68,3% tulemusüksuste vanglaametnikest (vt joonis 3). Küsimustikule vastas 7 juhti ja 120 tulemusüksuste vanglaametnikku. Eeltoodust tulenevalt on autoril võimalus töö empiirilises osas teha järeldusi kogu organisatsioonile.



Joonis 3. Küsimustikule vastajate määrad Tartu Vangla üksuste lõikes protsentides
Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil.

Andmeanalüüsiks kasutas autor tabelitötlustarkvara MS Excel ja statistikatarkvara IBM SPSS Statistics 23. Gruppide antud hinnangute statistiliste erinevuse võrdlemiseks kasutati mitteparameetrilist Mann-Whitney U- testi ja Kruskal-Wallis'e testi. Eelpoolnimetatud testid valiti järgmistel põhjustel: vastuste järjestusskaala on 1-5, normaaljaotuse puudumine ja valimi väiksus (juhid, inspektor-kontaktisikud). Kuna sotsiaalteadustes aktsepteeritakse reeglina 5% vea suurust, siis sellest tulenevalt valis autor olulisuse nivooks 0,05 (Ayers 2015: 182; Suciú *et al.* 2013: 192; Gielen *et al.* 2009: 296; Barth *et al.* 2008: 19). Valitud statistiliselt oluliselt erinevate hinnangute osas viis autor läbi ka sagedusanalüüsi.

Uuringust saadud andmete analüüsimise järgselt koostas autor intervjuu küsimused tulemusüksuste juhtidele, eesmärgiga täpsustada tulemusüksuste juhtidelt magistritöö raames läbi viidud ankeetküsitluse tagamaid ning selgitada välja nende arvamused TS hindamist ja tulemustasustamise puudutavate oluliste tegurite osas. Intervjuud tulemusüksuste juhtidega viis autor läbi individuaalselt 16.02.-18.02.2016. Intervjuude kestuseks oli keskmiselt 1,5 tundi ning intervjuud salvestati andmekandjale. Autor uuris intervjuueeritavatelt tulemusüksuse juhtidelt, kuidas nad kommenteerivad ankeetküsitluse tulemuste põhjal juhtide ja vanglaametnike arvamustes esinenud kokkulangevusi ja erisusi. Eeltoodud kommentaare tulemusüksuste juhtidelt küsiti nii TS

hindamissüsteemide, tulemustasustamise ja TS hindamisnäitajatega seonduvalt. Lisaks sisaldas intervjuuplaan küsimusi uuringutulemuste oodatavuse, TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi parendamise ja TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemiga seotud võtmetegurite osas. Intervjuu lõpus andis autor intervjuueeritavatele võimaluse lisada oma arvamusi, märkusi ja ettepanekuid vabalt valitud aspekti osas (vt lisa 3).

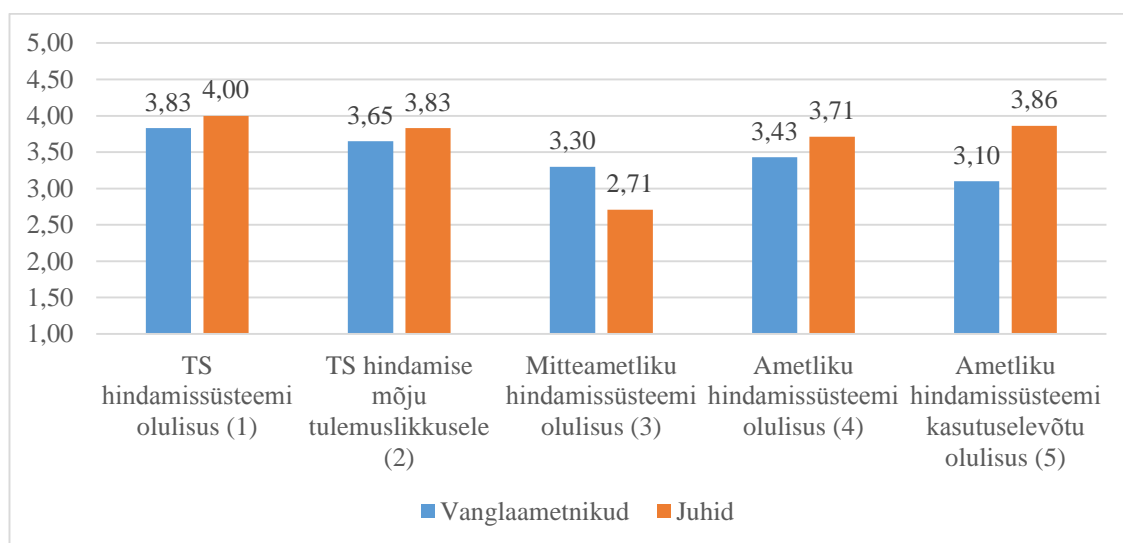
Käesoleva magistritöö empiirilise osa piiranguks loeb autor saadud tulemuste põhjal tehtud järelduste ja ettepanekute kohaldatavuse ainult Tartu Vanglale, kuna tulemusüksuste juhid on töökorralduse ja juhtimisstiili poolest vabad otsustama, siis ei pruugi teiste vanglate tulemusüksuste vanglaametnike arvamused ühtida Tartu Vangla vanglaametnike arvamustega.

2.2. Vanglaametnike töösoorituse hindamise ja töötasustamise praktikad ja probleemid Tartu Vanglas

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise praktikaid juhtide ja vanglaametnike arusaamadest lähtuvalt. Uuringu tulemustest selgub kuivõrd ühtivad Tartu Vangla tulemusüksuste juhtide ja vanglaametnike arvamused TS hindamise ja tulemustasustamisega seonduvalt ning millised on olulised erinevused kahe grupi arvamustes.

Esmalt analüüsitakse Tartu Vangla vanglaametnike arvamusi TS hindamissüsteemide osas. Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et Tartu Vangla vanglaametnikud peavad üldiselt TS hindamissüsteemi efektiivse organisatsiooni jaoks oluliseks ja nõustuvad, et see mõjutab positiivselt ka töö tulemuslikkust (vt lisa 4). Siit saab järeldada, et vanglaametnikud hindavad TS seotud temaatika tähtsust, mis suurendab autori hinnangul ka nende ootusi organisatsioonile, meeskonnale ja enda vahetule juhile. Kui vaadata antud hinnanguid vanglaametnike ja juhtide võrdluses, siis nii ametnikud kui ka juhid nõustuvad ühtviisi, et TS hindamissüsteem on efektiivse organisatsiooni jaoks oluline. Ühetaoliselt nõustuvad vanglaametnikud ja juhid ka sellega, et TS hindamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust. De Lancer Julnes ja Holzer (2001: 703) leiavad, et TS

hindamise rakendamise üheks oluliseks eelduseks on organisatsiooni ja selle liikmete enesehinnang TS hindamise rakendamise valmidusele ja sobilikkusele - Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide hinnangul on see oluline eeldus täidetud. TS hindamise vajalikkusele viidati ka avatud küsimuste vastustes, kuigi vastustest laekusid ka mõned TS suhtes negatiivsed kommentaarid, milles vanglaametnikud pidasid TS hindamist vanglaorganisatsioonis kohatuks, seostades seda ebaterve konkurentsiga ja vanglaametnike pideva kritiseerimisega (vt joonis 4 ja lisa 5).



Joonis 4. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised TS hindamissüsteemide olulisusele ja mõjule

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal.

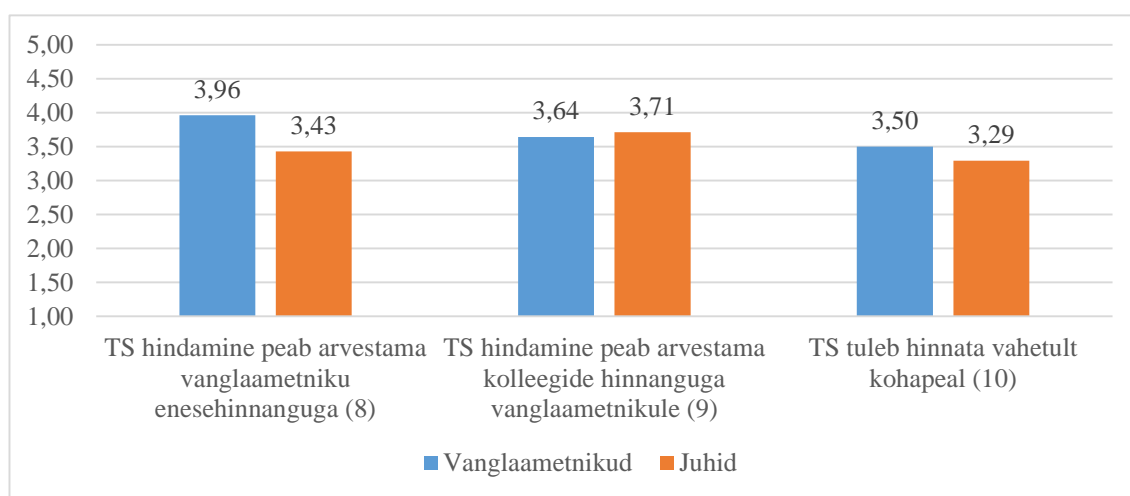
Märkus: 5 palline skaala: 1 – ei nõustu üldse ... 5 – nõustun täielikult; sulgudes on märgitud väite järjekorranumber ankeetküsimustikus.

Vanglaametnike erinevad arvamused TS hindamise vajalikkuse osas võivad autori hinnangul olla tingitud ka nende kogemustest, kus vanglaametniku TS antud negatiivsed hinnangud võivad mõjutada ka vanglaametniku hoiakut TS hindamisele üldiselt. Üksuse juhi (Juht 1 2016) hinnangul võis vanglaametnike vastuseid käesolevas uuringus mõjutada termini TS hindamine tõlgendamine – kas uuringu fookuses on kord aastas toimuv ametikohale sobivuse hindamine või TS hinnangu andmine tulemustasustamise raames. Autor lähtub pilootuuringu raames vanglaametnikelt saadud tagasisidest, mille põhjal võib väita, et vanglaametnikud mõistsid selles TS hindamise käsitlemist eelkõige tulemustasustamise perspektiivist.

Autor küsis vanglaametnikelt hinnanguid mitteametliku- ja ametliku hindamissüsteemide olulisuse ning ametliku hindamissüsteemi kasutuselevõtu vajalikkuse kohta. Antud hinnangutest joonistub välja, et juhid peavad pigem vajalikuks ametliku TS hindamissüsteemi olemasolu, nõustudes ka selle kasutuselevõtu olulisusega. Vanglaametnikud hindasid juhtidest kõrgemalt mitteametliku TS hindamissüsteemi olulisust, andes juhtide hinnangutest madalamad hinnangud ametliku TS hindamissüsteemi olulisusele ja ametliku TS hindamissüsteemi kasutuselevõtule osas. Ametnike ja juhtide arvamustes ei olnud statistiliselt olulisi erinevusi (vt lisa 5). Eeltoodust võib järeldada, et Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnikud ja juhid peavad TS hindamissüsteemi efektiivse organisatsiooni jaoks oluliseks, seostades seda ka positiivse mõjuga töö tulemuslikkusele. Pigem nõustuvad mõlemad osapooled ametliku TS hindamissüsteemi olulisusega ja peavad oluliseks mitteametliku TS hindamissüsteemi asendamist ametliku TS hindamissüsteemiga. Selle olulisusele pööravad tähelepanu ka Longenecker ja Fink (1999: 18) leides, et see loob eeldused organisatsiooni tuumkompetentside arendamiseks, organisatsiooni tegevuste fokuseerimiseks, töötajate arendamiseks ja tegevusväljundite tulemuslikkusega sidumiseks.

TS hindamissüsteemide oluliseks komponendiks on hindamiskriteeriumid, mille tõttu uuris autor ka sellega seonduvat. Hindamiskriteeriumite osas nõustusid nii ametnikud kui ka juhid, et kriteeriumites tuleb kokku leppida enne hindamisperioodi algust ning kriteeriume võib muuta hindamisperioodil töötajatele soodsamas suunas (vt lisa 5). Kauhanen'i ja Piekkola (2006: 149, 173) käsitle järgi peavad hindamiskriteeriumid olema töötajatele eelnevalt teatavaks tehtud, siis omavad need positiivset mõju töötajate tulemuslikkusele, suurendades nende motivatsiooni. Küsimustiku avatud küsimuste vastustes antud kommentaarid on rõhutatud täiendavalt, et enne hindamisperioodi algust tuleks hindamiskriteeriumid ja –skaala üksuses läbi arutada, kas küsitluse vormis või vestlusena. Lisaks arvati, et hindamiskriteeriumid ei tohiks olla keskendunud ainult kvantitatiivsetele näitajatele (koostatud ettekannete arv, läbiotsitud kambrite arv jne), kuna see ei arvesta õiglaselt kõigi panust tehtud töösse ning ka töö kvaliteediga – lõppresultaadid saavutatakse meeskonnatöö tulemusena. TS ja tulemustasusüsteemi hindamiskriteeriumitega seonduvat käsitleb autor detailsemalt järgmises alapeatükis.

Uuringus esitas autor küsimused ka TS hindamisprotsessi läbiviimise erinevate aspektide osas, mis puudutasid ametniku enesehinnangu ja kolleegide antud hinnangutega arvestamist tema TS hindamisel ning TS hindamiseks ametniku TS jälgimise vajalikkust vahetult tema töökohal (vt joonis 5 ja lisa 5). Uuringu tulemustest selgus, et vanglaametnikud hindasid väidet ametniku oma tööle antud enesehinnangu arvestamise vajadust TS hindamise juures kõrgemalt kui juhid, nõustudes mõlemad pigem selle vajalikkusega.



Joonis 5. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised TS hindamise hindajatega seonduvatele aspektidele
Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: 5 palline skaala: 1 – ei nõustu üldse ... 5 – nõustun täielikult; sulgudes on märgitud väite järjekorranumber ankeetküsimustikus.

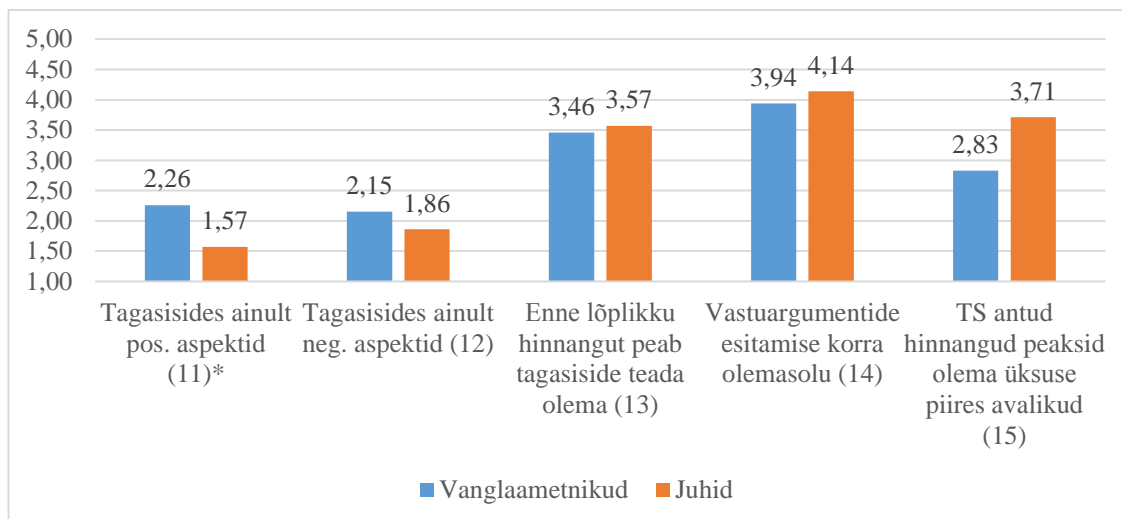
Üks intervjueeritud üksuse juhtidest leidis, et pigem tuleks vanglaametniku enesehinnangut tema TS osas küsida hiljem, peale hinnangute andmist juhi poolt. Seostades seda TS hindamise ajamahukuse ja üksuse juhtidele delegeeritud otsustusõiguse ja vastutusega (Juht 1 2016). Samas kinnitas teine intervjueeritud üksus juht vanglaametniku enesehinnanguga arvestamise praktiseerimist ning märkis täiendavalt, et on töötaja argumentatsioonist tulenevalt ka muutnud vanglaametniku TS antud hinnangut (Juht 3 2016).

Vanglaametnikud kui ka juhid olid sarnaselt pigem nõus sellega, et TS hindamine peab arvestama ka vanglaametniku kolleegide hinnangutega tema tööle. Eeltoodu tähtsust rõhutasid küll kõik intervjueeritud üksuste juhid (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016),

kuid siiski oleks autor siinkohal eeldanud väitele antud kõrgemat hinnangut just vanglaametnike poolt, kuna see suurendaks antud hinnangute objektiivsust tingimustes, kus suure osa toimingute lõppresultaat (eriti valvurkoosseisu) sõltub meeskondlikust panusest. Kuna autor peab oluliseks hindamisperioodil vähemalt ühel või kahel korral vanglaametniku TS hindamist juhi poolt vahetult, ametniku töökohal, siis uuris autor küsimustikus vanglaametnike ja juhtide arvamust ka selle väite kohta. Antud hinnangutest selgus, et selle väitega nõustusid vanglaametnikud ja juhid osaliselt, kuigi siin oleks autor oodanud mõnevõrra kõrgemat hinnangut juhtide poolt. Küllaltki kõrge hinnang vanglaametnike poolt on autori arvates positiivne, kuna see viitab enesekindlusele enda TS nõuetele vastavuse ja tulemuslikkuse osas, eeldades läbi kolleegide antud hinnangute TS hindamise objektiivsuse suurenemist.

TS hindamise raames antava tagasiside kohta antud vastuste analüüsi käigus selgus, et nii vanglaametnikud kui ka juhid ei nõustu väidetega, et vanglaametniku TS kohta antav tagasiside peaks sisaldama kas siis ainult positiivseid või ainult negatiivseid aspekte (vt joonis 6 ja lisa 5). Eeltoodu ühtib ka autori arvamusel, kuna ainult vanglaametniku TS puudutava vajakajäämise või probleemiga silmitsi olles on võimalik võtta kasutusele adekvaatsed meetmed olukorra parendamiseks. Sama väidab ka Longenecker (1997: 212): TS hindamine on efektiivne vahend just töötajate tulemuslikkuse kohta tagasiside andmiseks, arendamiseks ja nõustamiseks.

Vanglaametnikud ja juhid on ühel meelel, nõustudes samuti pigem sellega, et TS hindamise tagasiside peaks ametnikule olema teatavaks tehtud enne tema lõplikku hindamist. Autori arvates on igati mõistlik ja ka õiglane, et vanglaametnikule antakse tagasiside jooksvalt, eriti situatsioonis, kus ametnik peab tegema oma TS korrekture selle parendamise eesmärgil. Autor oleks eeldanud sellele väitele antud hinnangutest nii vanglaametnikelt kui ka juhtidelt mõnevõrra kõrgemat skoori, ehk nõustumist või täielikku nõustumist esitatud väitega. Lisaks leidsid nii vanglaametnikud kui ka juhid, et TS hindamissüsteem peaks sisaldama eelnevalt kokkulepituid vastuargumentide esitamise korda, juhaks kui TS antud hinnangus esineb erimeelsusi.



Joonis 6. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised TS hindamise tagasisidele ja tulemuste avalikustamise kohta Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: 5 palline skaala: 1 – ei nõustu üldse ... 5 – nõustun täielikult; sulgudes on märgitud väite järjekorranumber ankeetküsimustikus; * keskmistel hinnangutel on statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (Mann-Whitney U- test; vt lisa 5).

Küsimustikus olnud TS hindamissüsteemi ploki viimane väide puudutas TS antud hinnangute avalikustamisega seonduvat, küsides arvamust, kas TS antud hinnangud peaksid olema üksuse piires avalikustatud. Vanglaametnikud pigem ei nõustu (keskmine 2,83) hinnangute avalikustamisega, vastupidiselt juhtidele (keskmine 3,71), kes arvavad, et TS hinnangud peaksid üksuse piires olema avalikustatud. Juhtide hinnangul ei soovi tulemuste avalikustamist ennekõike need ametnikud, kellele tulemustasu ei makstud, samas on ka neid ametnikke, kes tulemustasu saajatena ei soovi tulemuste avalikustamist – vältides võimalusel selle teemalisi diskussioone ja võimalikke konflikte kolleegidega (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016).

Kui analüüsida uuringus antud hinnanguid TS hindamissüsteemidega seotud väidete kohta vanglaametnike tööstaažide (tööstaaž vanglas alla 5 aasta või üle 5 aasta) või ametnike soo lõikes, siis Mann-Whitney U- test tuvastas statistiliselt olulised erinevused kahele väitele antud hinnangute osas (vt lisa 6). Esiteks, vanglaametnike tööstaažist tulenevalt sai väide „TS hindamissüsteem on efektiivse organisatsiooni jaoks oluline“ alla 5 aasta tööstaaži omavate vanglaametnike poolt keskmiseks hindeks 4,02 palli ja üle 5 aasta tööstaaži omavate vanglaametnike poolt 3,68 palli ($p=0,025$). Teiseks, vanglaametnike soost tulenevalt sai väide „TS hindamine mõjutab positiivselt töö

tulemuslikkust“ naissoost vanglaametnike poolt keskmiseks hindeks 3,44 palli ja meesametnike poolt 3,81 palli ($p=0,015$). Autori arvates on siin hea võimalus tulevikus uurida, kas meessoost vanglaametnikud on rohkem tulemusele orienteeritud ja naissoost vanglaametnikud keskenduvad pigem protsessile või on saanud tulemus mõjutatud mõnest teisest aspektist.

Teiste TS hindamissüsteemi puudutavate väidete osas ei tuvastanud Mann-Whitney U-test statistiliselt olulisi erinevusi kahe grupi (alla 5 aasta vs üle 5 aasta staažiga vanglaametnikud; naised vs mehed) antud vastuste keskmistes. Siit võib järeldada, et arvamused tulenevalt vanglaametnike tööstaažist ja soost üldises plaanis ei erine, kuna statistiliselt olulised erinevused tuvastati ainult kahe esitatud väite puhul 15-st. Autori hinnangul on positiivne, et mõlemad, suhteliselt vähe aega teenistuses olnud kui ka staažikamad vanglaametnikud, peavad sarnaselt tähtsaks TS hindamist, sealjuures teadvustades ka positiivset seost töö tulemuslikkusega.

TS hindamissüsteemile antud üldised keskmised hinnangud üksuste lõikes, koos Kruskal-Wallis'e testiga arvatud statistiliselt oluliste erinevustega erinevate gruppide keskmiste vahel, on välja toodud lisas 7. Kuna autor keskendub oma töös just vanglaametnike ja nende juhtide arvamuste erisuste väljatoomisele, siis üksuste lõikes koondatud andmeid käesolevas töös detailsemalt ei käsitleta.

Vanglaametnike ja juhtide vahetu kogemuse osas seoses TS hindamisega on tulemused erinevad. Vanglaametnike hinnangu kohaselt kaasati neid TS hindamisprotsessi osaliselt. Juhid hindasid enda kaasatust TS hindamisprotsessi oluliselt kõrgemalt, mille järgi olid nad enda TS hindamisprotsessi piisavalt kaasatud. Küsitletavate hinnangute keskmised erinesid ($p=0,012$) ka statistiliselt olulisel määral (vt tabel 9), mis näitab seda, et vanglaametnikud on kaasatud TS hindamisprotsessi nende endi hinnangul oluliselt tagasihoidlikumalt võrreldes juhtidega. Uuringu tulemustest lähtuvalt peaksid üksuste juhid suurendama vanglaametnike kaasatust TS hindamise protsessi, mille teostamine ei ole autori hinnangul keeruline, kuna kõik vajaminevad kommunikatsioonikanalid on tulemusüksustel olemas. TS hindamissüsteemid on töötajate TS taseme tõstmise ja arendamise tõhusaks vahendiks juhul, kui töötajad on TS süsteemi väljatöötamise ja arendusprotsessi kaasatud (Goh 2012; Roberts 2003: 95).

Tabel 9. Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide hinnangud enda vahetule kogemusele seoses TS hindamisega

Hinnang enda vahetule kogemusele seoses TS hindamisega	Aritmeetiline keskmine - vanglaametnikud	Aritmeetiline keskmine - juhid	Olulisustõenäosus p
1. Hinnang enda TS hindamisprotsessi kaasatusele (1)	3,20	4,14	0,012*
2. Hinnang enda motivatsioonile peale viimast TS hindamist (2)	3,37	4,14	0,044*

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Märkus: 1. 5 palline skaala: 1 – ei kaasatud üldse ... 5 – olin suurel määral kaasatud; 2. 5 palline skaala: 1 – mittemotiveeritud ... 5 – väga motiveeritud; * keskmistel hinnangutel on statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (Mann-Whitney U- test).

Autor testis Kruskal-Wallis testiga võimalikku statistilist erinevust ametikohtade lõikes antud hinnangute vahel, ehk valvurite, inspektor-kontaktisikute ja juhtide arvamuste võrdluses. Test tuvastas statistiliselt olulise erinevuse ($p=0,043$) kolme grupi keskmiste hinnangute vahel. Selgus, et valvurite ja inspektor-kontaktisikute keskmiste hinnangute vahel ei ole statistiliselt olulisi erinevusi ($p=0,842$), kuid valvurite kui ka inspektori-kontaktisikute antud keskmiste hinnangud on oluliselt erinevad juhtide antud keskmistest hinnangutest (p väärtused vastavalt 0,016 ja 0,018). Antud hinnangute sagedusjaotusest nähtub, et valdav osa ametnikke valvurikoosseisust, inspektor-kontaktisikute ja juhtide hulgast olid oma TS hindamisprotsessi kaasatud. Samas märgib enamik vastanud inspektor-kontaktisikuid, et neid kaasati enda TS hindamisprotsessi osaliselt. Valvuritest 14,6 % hindasid, et neid ei kaasatud enda TS hindamisprotsessi aga üldse (vt lisa 8). Siit võib veelkord järeldada, et vanglaametnike kaasamise osas TS hindamisprotsessi on Tartu Vangla tulemusüksustel veel arenguruumi. Autori hinnangul tuleb tähelepanu pöörata eelkõige kommunikatsioonile ja seda TS hindamissüsteemi kõikides elementides. Analoogsel seisukohal on Irs ja Türk (2012: 387), leides samuti, et kui juhid panustavad organisatsioonisisese kommunikatsiooni arendamisse, kaasates töötajad juhtimisse, siis see suurendab nende motivatsiooni panustada organisatsiooni eesmärkide täitmisesse.

Autori hinnangul võis eeldada, et hinnang TS hindamisprotsessi kaasatusele peegeldab osaliselt ka vanglaametnike motivatsiooni peale TS hindamist. Juhid hindasidki ennast peale viimast TS hindamist motiveeritult olevateks (keskmine 4,14), samas kui ametnike keskmiseks hinnanguks samale küsimusele oli 3,37 palli, ehk vanglaametnikud tundsid ennast peale viimast TS hindamist motiveerituna ainult osaliselt. Ka siin ilmnisid kahe

grupi hinnangutes statistiliselt olulised ($p=0,044$) erinevused (vt tabel 9). Kui tulemusüksuste juhtidest ei olnud ühtegi TS hindamise suhtes mittemotiveeritud või ükskõikset, siis nii valvurite kui ka kontaktisikute hulgas oli nii mittemotiveeritud kui ka TS hindamise suhtes ükskõikseks jäänud vanglaametnikke (vt tabel 10). See näitab veelkord vanglaametnike TS hindamise süsteemi arendamisega tegelemise vajadust.

Tabel 10. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud oma motivatsioonile peale viimati toimunud TS hindamist

Ametikoht	Hinnangud enda motivatsioonile				
	Mitte-motiveeritud (1)	Ükskõikne (2)	Osaliselt motiveeritud (3)	Motiveeritud (4)	Väga motiveeritud (5)
Valvur/vanemvalvur	3,4%	14,6%	28,1%	48,3%	5,6%
Inspektor-kontaktisik	4,0%	16,0%	28,0%	48,0%	4,0%
Juht	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%
Kõik ametikohad kokku	3,3%	13,9%	27,9%	47,5%	7,4%

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Samuti analüüsis autor TS hindamise vahetu kogemusega seotud küsimuste vastuseid üksuste lõikes (vt lisa 9), kuid ei tuvastanud antud hinnangute keskmistes statistiliselt olulist erinevust. Lisaks võrdles autor vanglaametnike poolt antud keskmiseid hinnanguid ka nende tööstaažist, erialase ettevalmistuse olemasolust ja soost lähtuvalt. Ka nende gruppide sees ei tuvastanud autor statistiliselt olulisi erinevusi (vt lisa 10). TS hindamisprotsessi kaasatuse ja enda motivatsiooni osas on paralleelselt mõlemale küsimusele kõrgemad keskmised hinnangud antud ainult nais- ja meesametnike võrdluses, milles meessoost vanglaametnikud on hinnanud enda kaasatust TS hindamisprotsessi 3,35 palliga (naised 3,12) ja enda motivatsiooni peale viimast TS hindamist 3,44 palliga (naised 3,39). Tööstaaži ja erialase ettevalmistuse olemasoluga seotud võrdlustest analoogset aga ei ilmne. Siit võib järeldada, et TS hindamiste läbiviimiste kohapealt ei saa esile tuua ühtegi tulemusüksuste vahelist ja gruppide sisest karakteristikut, mis teistest oluliselt erineks. Autori hinnangul viitab see sellele, et tulemusüksuste juhid kohtlevad TS hindamisprotsessis kõiki võrdselt, eelistamata üht või teist gruppi ametnikest. Eelpool esitatud tulemuste analüüs aga kinnitab, et TS hindamist tuleb käsitleda kui kompleksset tegevust, kus igale süsteemi elemendile tuleb, süsteemi

kujundamisel ja arendamisel, lõppresultaadi nimel võrdselt tähelepanu pöörata. Sarnasele järeldusele jõudis ka Tarr (2011), TS hindamist tulebki käsitleda ja arendada kui süsteemi.

Järgnevalt analüüsitakse Tartu Vangla vanglaametnike arvamusi tulemustasustamise osas. Esmalt käsitleb autor tulemustasustamisega seotult vanglaametnike TS hinnangu andmise senist praktikat tulemusüksustes, mille teada saamiseks analüüsis autor Tartu Vangla direktori 2013-2015. a välja antud käskkirju tulemusüksuste ametnike tulemustasustamise osas ja neile lisatud dokumente (Tartu Vangla direktori ... 2015). Kuna 2013. aasta teisel poolaastal viidi vangla dokumendihaldussüsteem üle uuele arvutiprogrammile, siis ei olnud autoril võimalus kõiki dokumente kätte saada, kuna osadel juhtudel jäid nähtavaks ainult dokumentide metaandmed. Samas sai autor koguda analüüsi teostamiseks piisavalt andmeid, mis võimaldab teha järeldusi ka senise TS hindamise praktika osas vanglaametnike tulemustasustamiseks (vt lisa 11).

Kuigi otsustusõigus vanglaametniku tulemustasustamiseks, tulemusüksustele eraldatud tulemustasufondist, on tulemusüksuse juhtidel, on tulemustasu väljamakse tegemist puudutava käskkirja allkirjastamise õigus siiski üksnes vangla direktoril. Ametnike tulemustasustamiseks esitab tulemusüksuse juht põhjendatud ettepaneku vangla direktorile. Ettepanekus sisalduvad põhjendused märgitakse ära ka direktori käskkirjas. Märgitud põhjenduste pinnalt saab analüüsida, millised TS puudutavad aspektid on tulemusüksuste juhid võtnud vanglaametnike TS hinnangu andmisel aluseks.

Tabelis 11 on toodud tulemustasu saanud ametnike osakaal tulemusüksuste lõikes 2013-2015. aastal, mis viitab sellele, et tulemusüksuste juhid on varasematel perioodidel maksnud tulemustasu suuremale osale enda üksuse koosseisulistest ametnikest. Lisaks saab käskkirjade analüüsi tulemustest järeldada, et tulemusüksuste juhtide poolt märgitud põhjendused on ühetaolised ja väga üldsõnalised (vt lisa 11), piirdudes üksnes tulemustasu väljamakse seostamisega üksuse eesmärkide täitmisele kaasaaitamise eest.

Käskkirjades on vanglaametnikud üldiselt grupeeritud mitmesse gruppi, mida iseloomustavad erinevad väljamaksmisele kuuluvad summad, kuid samas puuduvad sisulised põhjendused, mille järgi oleks kolmandal isikul tagantjärele võimalik hinnata ühe või teise ametniku konkreetset panust. Mõnedes käskkirjades (näiteks II ja III üksuse 2013. a esimese poolaasta ja avavanglaüksuse 2015. a esimese poolaasta käskkirjades) on täpsustatud vanglaametnike panuse seotust üksusele seatud eesmärkidega, kuid lisatud

põhjendused ametnike konkreetsete panuste osas jäävad autori hinnangul ikkagi liialt lakooniliseks. Siit võib järeldada, et tulemusüksuste juhid annavad üldjuhul vanglaametnike TS hinnanguid enda subjektiivsetest hinnangutest lähtuvalt, kasutamata konkreetsemaid hindamismeetodeid.

Tabel 11. Tartu Vanglas tulemustasu saanud ametnike osakaal tulemusüksuste lõikes, 2013-2015

Üksus	Tulemustasu saanud ametnike osakaal üksuste lõikes				
	Periood				
	2013		2014		2015
	I poolaasta	II poolaasta	I poolaasta	II poolaasta	I poolaasta
I üksus	72%	-*	96%	89%	86%
II üksus	79%	84%	74%	-*	65%
III üksus	52%	45%	48%	54%	56%
IV üksus	74%	100%	89%	64%	67%
V üksus	79%	78%	100%	95%	48%
Järelevalveosakond	12%	0**	45%	10%	72%
Avavanglaüksus	***	***	***	***	29%

Allikas: autori koostatud Tartu Vangla direktori 2013-2015.a käskkirjade põhjal.

Märkus: * täpseid andmeid ei olnud autoril võimalik leida dokumendihaldussüsteemide vahetuse tõttu; ** fondi kasutati eranditult meeskonnale motivatsiooniürituste korraldamiseks; *** avavanglaüksus alustas tööd 2015.a I poolaastal.

Autori hinnangul on oluline, et hinnangud vanglaametnike TS oleks piisavalt konkreetsed, kuna ka tulemustasu saavad vanglaametnikud tahavad täpselt teada, millise konkreetse tegevuse eest ja milliste näitajate järgi nad premeerituks osutusid. Nende aspektide õigeaegse rõhutamisega on autori hinnangul võimalik avaldada täiendavat mõju vanglaametnike motivatsioonile. Autori arvamust kinnitavad ka avatud küsimustele antud vastused, kus viidatakse samuti, et tulemustasude maksmisel tuleks tasu saajale välja tuua, mida tasu määramisel on arvestatud. Lisaks aitab kõigi vanglaametnike panuste täpne fikseerimine ja meeskonnale kommunikeerimine madalama TS vanglaametnikel olla informeeritud, kuidas oma TS korrekture teha, et näiteks järgmise hindamisperioodi lõpuks olla enda meeskonna parimate TS näitudega vanglaametnike seas. Armstrong (2006: 495) rõhutab samuti, et TS juhtimise süsteem on ka vahendiks, mis võimaldab juhtidel ja töötajatel kommunikeerida üksteisele vastastikkuseid ootuseid.

Kõik intervjueeritud tulemusüksuste juhid kinnitasid, et rakendavad enda juhitud üksustes enda kujundatud TS hindamissüsteemi ning süsteemide käitamisel püütakse silmas pidada nii vanglaametnike piisaval määral kaasatust, kommunikatsiooni ja tagasisidet (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016), kuid autori hinnangul on oluline, et vanglaametnike TS antud hinnangud oleks detailsemalt kajastatud ka vastavasisulistes käskkirjades. See võimaldab andmeid hilisemalt võrrelda ning suurendab märkimisväärselt ka TS hindamissüsteemide läbipaistvust, olles oluliseks printsiibiks ühes avaliku teenistuse organisatsioonis.

Eeltoodud analüüs oli sisendiks ankeetküsimustiku tulemustasustamisega seotud küsimuste koostamisele, mille vastustest selgus, et Tartu Vangla vanglaametnikud üldiselt nõustuvad, et TS hindamine peab olema seotud tulemustasustamisega ja tulemustasu maksmine paneb neid oma ametikohal rohkem pingutama (vt lisa 12). Sarnasel arvamusel on ka Perry et al. (2009: 13), väites, et hea TS juhtimise osaks on efektiivne tulemustasusüsteem. Vanglaametnike ja juhtide antud hinnangutes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi (vt lisa 13), mis kinnitab, et tulemustasustamisega seotud küsimused on Tartu Vangla vanglaametnike jaoks olulised ning vajavad käsitlemisel süvendatud tähelepanu. Kõige kõrgema hinnangu on andnud väitele, et tulemustasu paneb neid oma ametikohal rohkem pingutama, valvurid, kelle antud hinnangute keskmine erineb oluliselt ($p=0,000$) kontaktisikute antud arvamustest, kes hindasid seda väidet ka kõige madalama hindega. Juhtide antud arvamused ei erinenud oluliselt nii valvurite kui ka kontaktisikute hinnangutest (vt lisa 14 ja lisa 15). Sarnaselt TS hindamisega mõjutab ka tulemustasustamise kohta käivate väidetele vastamisel autori arvates vastajaid nende varasem vahetu kogemus seoses tulemustasustamisega. Nii vanglaametnikud kui ka juhid leiavad, et nende viimati saadud tulemustasu arvestas nende TS ja mõlemad olid peale tulemustasu saamist pigem motiveeritud. Kahe grupi keskmistes hinnangutes ei esine statistiliselt olulist erinevust (vt tabel 12).

Tabel 12. Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide hinnangud enda vahetule kogemusele seoses tulemustasustamisega

Hinnang enda vahetule kogemusele seoses tulemustasustamisega	Aritmeetiline keskmine - vanglaametnikud	Aritmeetiline keskmine - juhid	Olulisustõenäosus p
1. Hinnang, kas viimati saadud tulemustasu arvestas ametniku töösooritust (1)	3,24	3,57	0,671
2. Hinnang enda motivatsioonile peale tulemustasu maksmist (2)	3,20	3,86	0,135

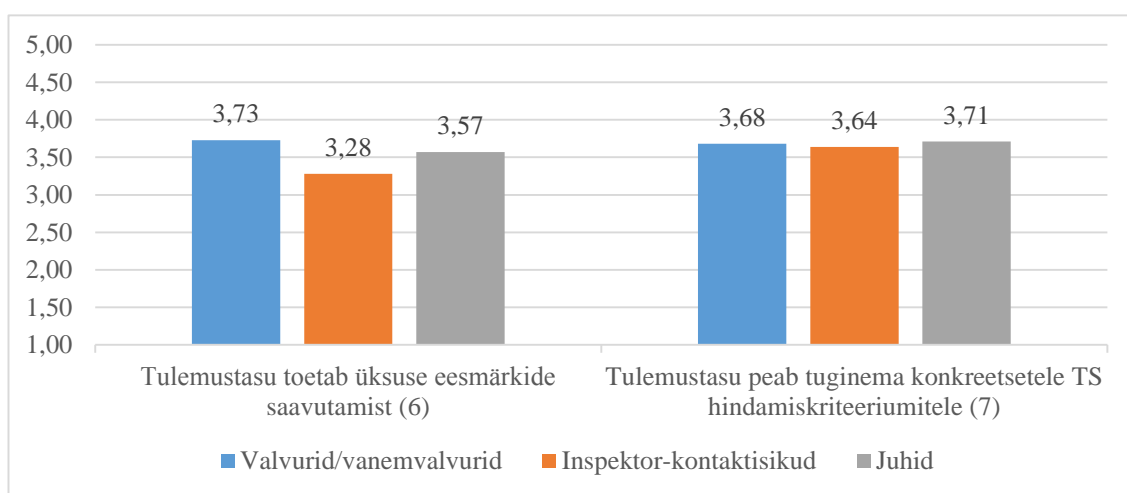
Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Märkus: 1. 5 palline skaala: 1 – ei arvestanud üldse ... 5 – arvestas täielikult; 2. 5 palline skaala: 1 – mittemotiveeritud ... 5 – väga motiveeritud; võimalikke statistiliselt olulisi erinevusi testiti Mann-Whitney U- testiga.

Vaatamata statistiliselt oluliste erinevuste puudumisele nähtub antud hinnangute sagedusjaotusest, et nii valvurite kui ka kontaktisikute hulgas on neid vanglaametnikke, kelle hinnangul ei arvestanud viimati saadud tulemustasu praktiliselt nende TS või ei teinud seda üldse. Samuti oli valvurite ja inspektor-kontaktisikute hulgas neid vanglaametnikke, kes leidsid end peale motivatsioonitasu maksmist olevat ükskõiksed või mittemotiveeritud, samas kui juhtide hulgas neid ei olnud. Seega ei kinnita teostatud sagedusanalüüs antud hinnangutes täielikku üksmeelt erinevatel ametipositsioonidel olevate vanglaametnike vahel (vt lisa 16).

Hetkel tulemusüksustes kasutatavate tulemustasustamise süsteemidega on pigem rahul valvurid (keskmine 2,97), kuid autori arvates on hinnangud madalad ning nende tõstmiseks oleks vaja tulemusüksuste juhtidel teha täiendavat selgitustööd tulemustasustamise süsteemi erinevate aspektide osas, selgitades vanglaametnikele ühe või teise aspekti olemust ja eesmärki. Kontaktisikud hindasid praegust tulemustasusüsteemi 2,64 palliga, mis viitab pigem rahulolematusele (vt lisa 15). Suhteliselt madalast rahuolust süsteemiga on tingitud tõenäoliselt ka kontaktisikute kõige madalam hinnang (keskmine 2,76) kasutusel oleva tulemustasusüsteemi õiglusele. Siinkohal saab järeldada, et rahuolu ja süsteemide õigluse kohta käivate hinnangute suurendamiseks tuleb tegeleda üksustes kasutatavate tulemustasusüsteemide arendamisega. Eeltoodud järeldust kinnitavad ka tulemused valvurite ja inspektor-kontaktisikute teadlikkuse kohta tulemustasu suuruse arvutamise osas. Mõlemad grupid ei oma pigem ettekujutust, kuidas käib tulemustasu suuruse arvutamine, lisaks erinevad oluliselt juhtide arvamusel tulemustasu arvutamise teadlikkuse osas nii valvurite

($p=0,000$) kui ka kontaktisikute ($p=0,000$) arvamustest (vt lisa 14 ja lisa 15). Uuringu tulemustega tutvumise järgselt mõõnis intervjueeritud üksuse juht, et tulemustasu summade suuruse arvutamise osa vajab vanglaametnikele täiendavat selgitamist (Juht 1 2016). Positiivseks võib lugeda, et kõikidel ametikohtadel olevad vanglaametnikud pigem nõustuvad sarnaselt, et tulemustasustamine toetab üksuse eesmärkide saavutamist ning ollakse seisukohal, et tulemustasusüsteem peab tuginema konkreetsetele TS hindamiskriteeriumitele (vt joonis 7 ja lisa 13).



Joonis 7. Tartu Vangla valvurite, inspektor-kontaktisikute ja juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised tulemustasu ja üksuse eesmärkide ning tulemustasu ja TS hindamiskriteeriumite vaheliste seoste kohta

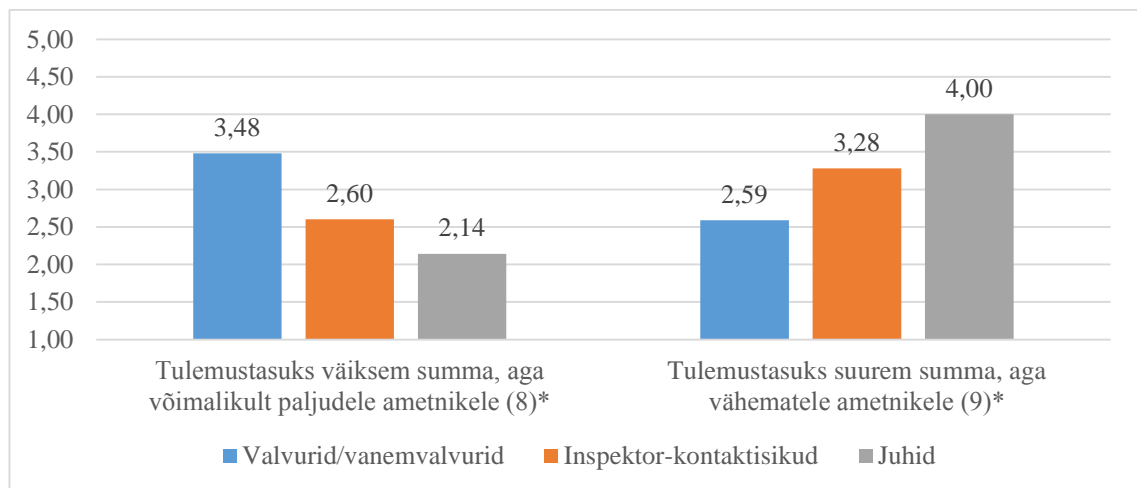
Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: 5 palline skaala: 1 – ei nõustu üldse ... 5 – nõustun täielikult; sulgudes on märgitud väite järjekorranumber ankeetküsimustikus.

See loob autori hinnangul head eeldused tulemustasusüsteemi arendustega tegelemiseks, kuna saadud hinnangud kinnitavad vanglaametnike valmidust nende teemade praktiseerimiseks ning ühtib Skinneri (2013) teooria ühe põhilise järeldusega, et kui töötaja on kindel konkreetsete tulemuste määramise võimalustes, siis on ta motiveeritud ka tegutsema, otsustades hiljem, kas antud sooritust tulevikus korrata või mitte.

Tulemustasustamise praktiseerimisel on Tartu Vanglas korduvalt tõusetunud küsimus, kas tulemustasuks tuleks maksta väiksem summa, aga samas võimalikult paljudele üksuse ametnikele või läheneda küsimusele vastupidisel printsiibil: maksta tulemustasu vähestele ametnikele, aga seda suurema summa ulatuses. Valvurid nõustuvad pigem printsiibiga, et tulemustasuks tuleks maksta pigem väiksem summa, aga sellevõrra

rohkematele ametnikele, samas kui inspektor-kontaktisikud ja juhid toetavad pigem printsiipi, mille järgi tuleks tulemustasuks maksta suuremad summad, aga vähematele ametnikele. Valvurite arvamused erinesid mõlemas küsimuses oluliselt nii inspektor-kontaktisikute kui ka juhtide arvamustest. Inspektor-kontaktisikute ja juhtide arvamustes aga statistiliselt oluliselt erinevusi ei esinenud (vt joonis 8 ning lisad 14 ja lisa 15).



Joonis 8. Tartu Vangla valvurite, inspektor- kontaktisikute ja juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised tulemustasustamise summade arvestamise printsiipide osas
Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: 5 palline skaala: 1 – ei nõustu üldse ... 5 – nõustun täielikult; sulgudes on märgitud väite järjekorranumber ankeetküsimustikus; * keskmistel hinnangutel on statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (Kruskal- Wallis test; vt lisa 13 ja lisa 14).

Lisaks selgub ka ankeedi avatud küsimuste vastustest, et hetkel makstavaid tulemustasu summasid peeti mitmel juhul liialt väikesteks, mis ei motiveeri ametnikke piisavalt. Siinkohal tasub autori hinnangul tulemusüksuste juhtidel rakendada tulemustasustamisel edaspidi praktikat, kus pigem makstakse tulemustasu vähematele ametnikele, aga seda suurema summa ulatuses. Selline lähenemine hoiab autori hinnangul üksuse tipptegijatest vanglaametnikud motiveerituna ega tolereeri tööülesannete täitmisel keskpärasust. Sama kinnitab ka Berman *et al.* (2015: 414) oma uuringus, et organisatsioonide üheks suuremaks väljakutseks on eelkõige hoida oma parimaid töötajad, tasustades vääriliselt nende panust organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisel.

Lisaks võrreldi kõiki vanglaametnike poolt tulemustasustamisele antud keskmiseid hinnanguid nende tööstaažist ja soost lähtuvalt. Nii alla 5 aasta kui ka üle 5 aasta tööstaažiga vanglaametnike keskmistes hinnangutes olulisi erinevusi ei tuvastatud.

Vanglaametnike soost lähtuvalt tuvastati statistiliselt olulised erinevused kahe testis esitatud väite osas. Nimelt, naissoost vanglaametnikud andsid väitele „tulemustasu paneb mind oma ametikohal rohkem pingutama“ 3,80 palli, kui mehed hindasid sama väidet 4,18 palliga ($p=0,029$). Kui meessoost vanglaametnikud on pigem rahul olemasoleva tulemustasustamise süsteemiga, siis naissoost vanglaametnike hulgas on rahulolematust suurem ($p=0,048$; vt lisa 17). Tuginedes Kruskal-Wallis'e testi tulemustele, siis Tartu Vangla tulemusüksuste lõikes antud vanglaametnike keskmistes hinnangutes tulemustasustamise kohta ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi mitte ühegi tulemustasustamise kohta esitatud väite osas (vt lisa 18).

TS hindamise ja tulemustasustamise osas saab kokkuvõtvalt järeldada, et Tartu Vanglas peetakse TS hindamissüsteemi organisatsiooni jaoks oluliseks ja nõustatakse, et TS hindamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust. Üldjuhul annavad tulemusüksuste juhid vanglaametnike TS hinnanguid enda subjektiivsetest hinnangutest lähtuvalt, kasutamata konkreetseid hindamismeetodeid, samas eelistatakse nii vanglaametnike kui ka juhtide poolt ametlikku TS hindamissüsteemi mitteametlikule.

Uuringu tulemustes selgus ka, et tulemustasu makstakse suhteliselt väikestes summas, aga seda rohkematele üksuste ametnikele. Suuremat tähelepanu vajab vanglaametnike kaasatus TS hindamisprotsessi. Vanglaametnike suurem kaasatus väljendub nendega konsulteerimises hindamiskriteeriumitega seonduvalt, samuti ametniku enesehinnanguga ja kolleegide hinnanguga arvestamisel vanglaametniku TS hinnangu andmisel. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangul peab TS hindamine olema seotud tulemustasustamisega. Tulemustasu maksmine paneb neid oma ametikohal rohkem pingutama.

Vanglaametnikud ei oma ülevaadet tulemustasu suuruse arvutamise kohta, samas peale viimati saadud tulemustasu olid vanglaametnikud pigem motiveeritud. Läbivaks märksõnaks kõikide TS hindamise ja tulemustasustamise aspektide juures on avatud kommunikatsioon ja selle läbipaistvus, seda nii enne hindamisperioodi algust, perioodi kestel kui ka lõpus. Positiivseks võib lugeda, et kõikidel ametikohtadel olevad vanglaametnikud pigem nõustuvad sarnaselt, et tulemustasustamine toetab üksuse eesmärkide saavutamist. Ühemeelselt leitakse, et tulemustasustamine peab tuginema

konkreetsetele TS hindamiskriteeriumitele. Võimalikele TS hindamiskriteeriumitele keskendutakse magistritöö järgmises alapeatükis.

2.3. Vanglaametnike töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise kriteeriumid ja süsteemid ning ettepanekud nende arendamiseks Tartu Vanglas

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide hinnanguid võimalikele TS hindamisnäitajatele ja süsteemidele tulemuslikkuse kontekstis, tuuakse välja arvamuste ühisosa ja erisused. Uuringu tulemuste analüüsi kokkuvõtteks esitab autor ettepanekud Tartu Vangla üksuste vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks.

Autori poolt Mitchell'i *et al.* (2008) vanglaametnike hindamiskaala (*Correctional Personnel Rating Scale*) näitajate põhjal välja töötatud küsimustikule antud vastuste tulemusel saadi Tartu Vangla vanglaametnike hinnang 61 võimalikule TS hindamisnäitaja olulisusele tulemuslikkuse kontekstis. TS hindamiskriteeriumite olulisusele, selgusele ja objektiivsusele viidati ka uuringu avatud küsimuste vastustes. Järgnevalt analüüsitakse Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike hinnanguid uuringus esitatud TS hindamisnäitajate olulisuse kohta. Vanglaametnike hinnangutest lähtuvalt kogusid kõige kõrgemad keskmised hinded tabelis 13 esitatud hindamisnäitajad.

Kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised hinnangud said niisugused TS hindamisnäitajad, mille märksõnadeks on kord, distsipliin, täpsus, tasakaalukus ja valmisolek tegutsemiseks. Arvestades, et vangla üheks peamiseks eesmärgiks Vangistusseaduse (2000) kohaselt õiguskorra kaitsmine, siis võib eeltoodud tulemusi pidada ootuspärasteks, millega nõustusid ka kõik intervjueritud tulemusüksuste juhid uuringu tulemustega tutvumise järgselt (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016). Autori hinnangul on korrast kinnipidamine ja elementaarne distsipliin aluseks vangide taasühiskonnastamisele.

Tabel 13. Tartu Vangla vanglaametnike poolt kõrge keskmise hinnangu saanud TS hindamisnäitajad (aritmeetiline keskmine > 4,50)

TS hindamisnäitaja	Keskmine	Mediaan	Mood	Stand.hälve
Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul	4,72	5,00	5	0,577
Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale	4,70	5,00	5	0,477
Järgib vangla töökorralduse reegleid	4,63	5,00	5	0,532
Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada	4,60	5,00	5	0,568
Järgib sisekorraeskirja ja kodukorra nõudeid	4,60	5,00	5	0,583
Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad	4,60	5,00	5	0,554
Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“	4,59	5,00	5	0,612
Jääb provokatsioonide korral rahulikuks	4,58	5,00	5	0,586
Ei kaota enesevalitsust	4,56	5,00	5	0,641
Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt	4,52	5,00	5	0,670

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal (vt lisa 19).

Märkus: 5 palline skaala: 1 – täiesti ebaoluline ... 5 – väga oluline.

Kõige madalama keskmise hinnangu (1,96) sai vanglaametnikelt võimalik TS hindamiskriteerium „jagab kinnipeetavaga emotsioone“, mis oli autori arvates samuti ootuspärane. Kuigi Mitchell'i uuringus on märgitud see pigem positiivse töökäitumisena tulevad siinkohal autori arvates esile vanglaametnike rolli erisused USA ja Eesti vanglasüsteemis. Vanglaametnike suhtlus lähtub ainult ametialaste ülesannete täitmisest (Vanglateenistuja eetika... 2008), seega emotsioonide jagamine vangidega võib hägustada ametialase suhtluse ja sellest väljumise piire. Kuigi seda võib mõista ka vangide emotsioonide suhtes arusaamise ülesse näitamiseks, mis tingimata ei tähenda enda emotsioonide jagamist. Tangen (2004: 736) märgib, et esmatasandi spetsiifiliste mõõdikute määratlemine ja kasutamine on ennekõike praktikute ülesanne. Siinkohal arvabki autor, et selle kriteeriumi TS hindamise juures kasutamisest tuleks selle vastuolulisuse tõttu üksustel hoiduda. Teised Tartu Vangla vanglaametnike poolt madalalt hinnatud TS hindamisnäitajad on toodud tabelis 14.

Tabel 14. Tartu Vangla vanglaametnike poolt madalalt hinnatud TS hindamisnäitajad (mood ≤ 3)

TS hindamisnäitaja	Keskmine	Mediaan	Mood	Stand.hälve
Võtab töötajate grupis olles juhtrolli	3,39	3,00	3	0,977
Austab kinnipeetavate privaatsust	3,38	3,00	3	1,036
Nõustab kinnipeetavaid	3,34	3,00	3	0,979
Rõhub kinnipeetavate headele omadustele	3,31	3,00	3	0,993
Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid	3,23	3,00	3	0,938
Jagab kinnipeetavatega emotsioone	1,96	2,00	2	0,974

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal (vt lisa 19).

Märkus: 5 palline skaala: 1 – täiesti ebaoluline ... 5 – väga oluline.

Arvestades, et igasuguse vangidega tehtava töö eesmärk on nende taasühiskonnastamine on autori hinnangul mõnevõrra üllatav, et vangide nõustamistegevusega seotud TS hindamisnäitajaid küllaltki madala skooriga hinnati. Siinkohal tuleb antud hinnanguid võrrelda ametikohtade lõikes, kuna tulemused võivad olla mõjutatud eelkõige valvurite ja inspektor-kontaktisikute ametikohtade põhiülesannete erinevustest.

Järgmisena analüüsitaksegi TS ja tulemustasustamise hindamisnäitajatele antud hinnanguid ametikohtade lõikes. Autor testis Kruskal-Wallis'e testiga ametikohtade lõikes antud hinnangute keskmiste statistiliste erinevuste olulisust. Test tuvastas statistiliselt olulised erinevused kümne TS hindamisnäitaja olulisusele antud aritmeetilistes keskmistes (vt lisa 19), mille tõttu tegi autor järeltestid (Mann-Whitney U-test) antud hinnangute aritmeetilistele keskmistele (vt lisa 20), kõrvutades kõiki gruppe (valvurid, inspektor-kontaktisikud ja juhid) omavahel. Testide tulemustest võib teha järgnevad järeldused.

Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute ja juhtide arvamustest vangide individuaalse täitmiskava (edaspidi ITK) vastu huvi üles näitamise osas, mis on autori hinnangul põhjendatud, kuna ITK koostamise ja jälgimisega tegelevad inspektor-kontaktisikud. Vangile koostatud ITK vastu huvi ülesse näitamist peetakse valvurite poolt siiski pigem oluliseks, mis on autori arvates positiivne, kuna vangide taasühiskonnastamises on kõikidel üksuste ametnikel täita oluline roll.

Juhid peavad väga oluliseks vangide halbade käitumismaneeridega tegelemist, juhtide antud hinnangutest ei erine oluliselt ka inspektor-kontaktisikute hinnangud. Valvurid on

andnud sellele TS hindamisnäitajale kolmest võrreldavast ametikohast kõige madalama hinnangu. Intervjuust üksuse juhiga (Juht 1 2016) selgus, et tema hinnangul võtab suur hulk valvureid vangide halbaid käitumismaneere paratamatusena ega sekku vajalikul määral, mis ei vasta juhtide ootustele. Juhid seostavad seda ka otsustusjulguse puudumisega (Juht 3 2016). Antud hinnangust nähtub siiski, et vangide halbade käitumismaneeridega tegelemist peavad valvurid siiski pigem oluliseks (vt tabel 15).

Vangi toetamine halbade uudiste korral ja nende nõustamine on hinnatud jätkuvalt valvurite poolt kõige madalamate hinnetega. Lisaks erinevad valvurite arvamused mõlemal juhul oluliselt kontaktisikute arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide arvamustest. See on autori hinnangul jällegi seletatav ametijuhendijärgsete tööülesannete erisustega valvurite (Tartu Vangla 1, 2... 2014) ja inspektor-kontaktisikute (Tartu Vangla 1, 2... 2011) ametikohtadel. Siinkohal võib siiski positiivsena hinnata seda, et valvurid peavad vajadusel vangide toetamist ja nõustamist pigem oluliseks tegevuseks, selline suhtumine ja hoiak aitab autori hinnangul kaasa vangide paremale taasühiskonnastamisele (vt lisa 20).

Kui eelpoolkirjeldatud olulisi eriarvamusi sisaldanud TS hindamisnäitajad sai liigitada vangide kohtlemise ja taasühiskonnastamise alla, siis teised eriarvamusi sisaldanud TS hindamisnäitajad seostuvad autori arvates vanglaametniku meeskonnatöö ja isikuomadustega. Kõikidel ametikohtadel olevad vanglaametnikud peavad oluliseks, et ametnikud ei laseks isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege. Kõige madalama hinde sellele kriteeriumile andsid inspektor-kontaktisikud, kelle arvamused erinesid oluliselt valvurite arvamustest ($p=0,008$), kuid ei erinenud oluliselt juhtide arvamustest ($p=0,224$). Ka küsimustikus olnud teise sarnase hindamisnäitaja („ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu“) osas andsid kontaktisikud kõige madalama hinde ja nende arvamused erinesid oluliselt nii valvurite ($p=0,009$) kui ka juhtide ($p=0,030$) arvamustest. Kuna kontaktisikud pidasid eelpoolnimetatud hindamisnäitajat siiski oluliseks (keskmine 4,00), siis autori hinnangul ei saa eelnevast teha olulisi järeldusi. Üksuste juhtide hinnangul on kontaktisikute madalamate hinnangute taga ametnike suurem lävimine töövälisel ajal, mistõttu ei näe kontaktisikud probleemi, kui eraelu puudutavat informatsiooni jagatakse kolleegidega (Juht 2 2016; Juht 3 2016).

Tabel 15. Vangide kohtlemise ja taasühiskonnastamisega seotud TS hindamisnäitajatele antud hinnangute erinevused Tartu Vanglas

Jrk nr	TS hindamisnäitaja	Valvurid	Kontaktisikud	Juhid
1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,000*) ja juhtide arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,000*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,894) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite arvamustest, kuid ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,894) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,22	4,08	4,14
	Stand.hälve	0,871	0,759	0,690
2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	Valvurite arvamused ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,183) arvamustest, kuid erinevad oluliselt juhtide (p=0,007*) arvamusest	Kontaktisikute arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,183) kui ka juhtide (p=0,123) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,123) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,71	4,00	4,57
	Stand.hälve	0,824	0,816	0,787
39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,173) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,894) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,173) kui ka kontaktisikute (p=0,894) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,24	3,88	3,86
	Stand.hälve	1,078	0,781	0,900
42	Nõustab kinnipeetavaid	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,096) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=1,000) arvamusest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,096) kui ka kontaktisikute (p=1,000) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,16	3,84	3,86
	Stand.hälve	1,003	0,688	0,900

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Märkus: * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05) – Mann Whitney U-test; 5 palline skaala: 1 – täiesti ebaoluline ... 5 – väga oluline.

Valvurid on hinnanud kõige kõrgemalt TS hindamisnäitajat „julgustab kolleege arvamust avaldama“ (keskmine 4,17 palli). Siinkohal on positiivne, et juhtide arvamused selle TS hindamisnäitaja osas ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,909) kui ka inspektor-kontaktisikute (p=0,302) arvamustest. Eeltoodud seisukohad ühtivad ka vanglateenistuse

väärtustega (Vanglateenistuse ...), mis julgustavad vanglaametnikke oma arvamust avaldama ka siis, kui see erineb teiste omast (vt lisa 20). Valvurite küllaltki kõrge hinnangu taga näevad juhid veel valvurite esindusorgani (Valvurite Nõukogu) olemasolu valvurkoosseisu suuremal määral kaasamiseks organisatsiooni arengut ja töökeskkonda puudutavate küsimuste lahendamisel ja julguse kui isikuomaduse eeldusena võtmist ametikohal hakkama saamiseks (Juht 2 2016; Juht 3 2016).

Valvurid pidasid oluliseks kõige kõrgemate hinnetega mõlemat, omavahel küllaltki seotud, hindamisnäitajat: „otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt“ ja „rakendab juhendajate/juhtide soovitusi“. Mõlema hindamisnäitaja olulisuse osas andsid madalamad hinded inspektor-kontaktisikud, kelle arvamused erinesid mõlemal juhul oluliselt valvurite arvamustest, kuid ei erinenud oluliselt juhtide arvamustest. Juhtide arvamused ei erinenud oluliselt ka valvurite arvamustest. Eeltoodut, kontaktisikute madalamaid hinnanguid ja arvamuste erinevusi, saab autori hinnangul seletada inspektor-kontaktisiku ametikohalt nõutava suurema iseseisva töö tegemise oskusega ja tööülesannete spetsiifikaga, mis baseerub suuresti kaalutlemisel. Juhid seletavad kontaktisikute madalamaid hinnanguid veel konkreetsete juhtumite detailide parema tundmisega ja spetsiifikaga kursis olemisega. Vangla on jõudnud kontaktisikute institutsiooni arendamisel nii kaugele, et kontaktisikute erialased teadmised ja oskused oma töös ületavad juhtide omasid, mille tõttu ei pea kontaktisikud sageli vajalikuks juhtide poole pöördumist (Juht 1 2016; Juht 2 2016). Hindamisnäitajat „teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust“ hindasid kõige kõrgema hindega juhid (keskmine 4,71), kelle arvamused erinesid oluliselt kontaktisikute ($p=0,048$) arvamustest, kuid ei erinenud oluliselt valvurite ($p=0,229$) arvamustest. Siinkohal tulenevad arvamuste erinevused autori arvates ametikohtade põhiülesannetest, mille järgi on valvuri ametikoha peamiseks ülesandeks järelevalve tagamine, mis eeldabki teadlikkust vangide asukohast ja tegevusest (vt lisa 20). Lisas 21 toodud TS hindamisnäitajatele antud hinnangute sagedusjaotusest ametikohtade lõikes ei nähtu täiendavalt midagi sellist, mis võimaldaks avardada autori poolt tehtud eelnevaid järeldusi. Kokkuvõttena saab autori arvates eelneva põhjal teha üldistuse, et olulised erinevused TS ja tulemustasustamise hindamisnäitajatele antud hinnangutes, ametikohtade lõikes, on üldjuhul seletatavad vanglaametnike ametikohtade põhiülesannetest tulenevate spetsiifikatega ja millest võib

järeldada, et valvurite ja inspektor-kontaktisikute TS hindamisel tuleb valida ametikohtade peamistest tööülesannetest lähtuvalt sobivaimad TS hindamisnäitajad.

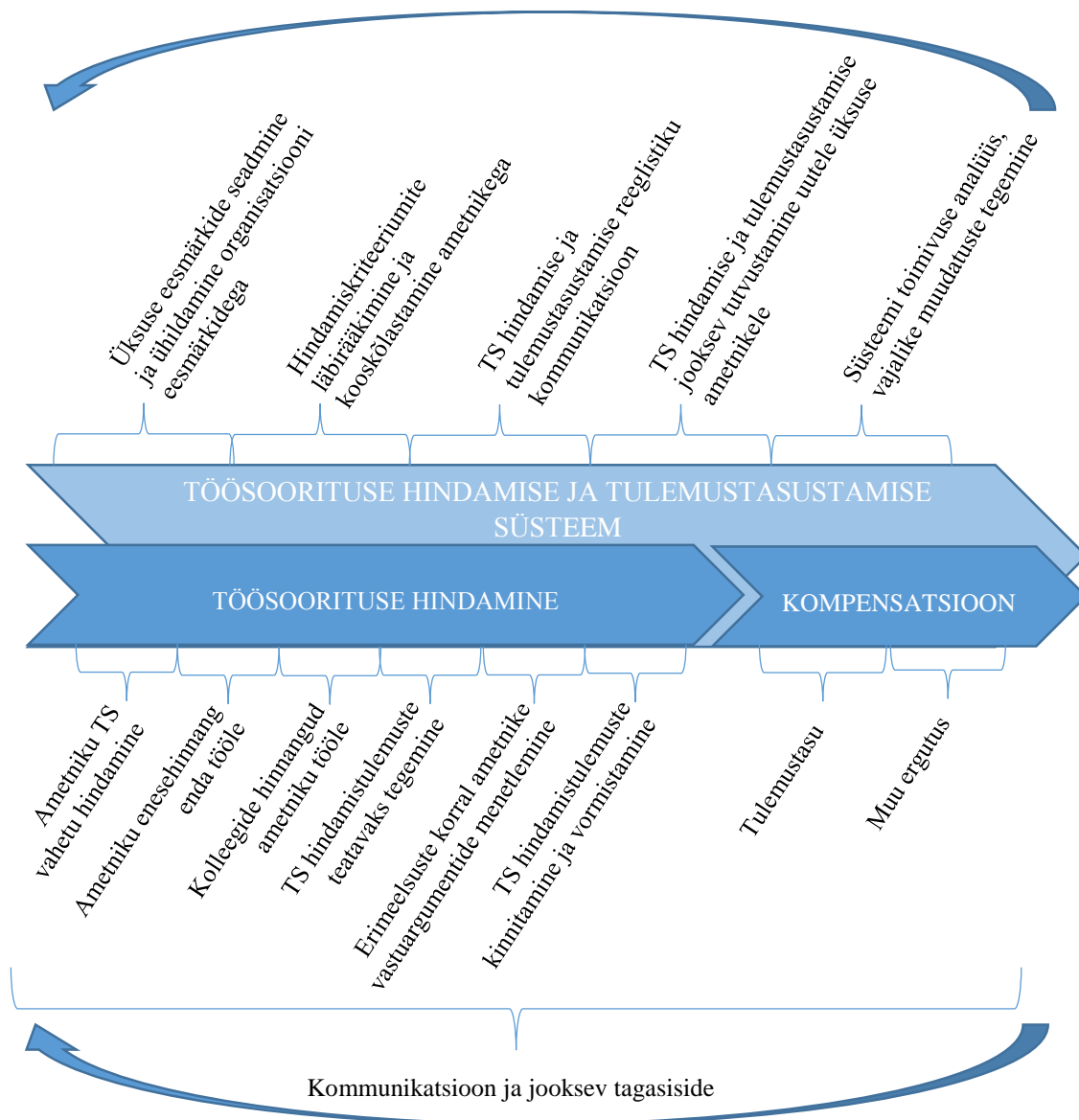
Autor järjestas uuringus esitatud TS hindamisnäitajad nende olulisusele antud hinnangute järgi, ametikohtade lõikes (vt lisa 22). See võimaldab võrrelda, milliseid TS hindamisnäitajaid valvurid, inspektor-kontaktisikud ja nende juhid olulisemaks ja vähemolulisemaks peavad. Intervjuudest üksuste juhtidega selgus, et uuringu tulemusi TS hindamisnäitajate osas peeti pigem oodatuks, olulisemaks on hinnatud ennekõike korda ja distsipliini iseloomustavad näitajad, mis on vundamendiks vangide taasühiskonnastamisele. Juhid leidsid, et uuringus toodud hindamisnäitajad on neile heaks orientiiriks ja baasiks TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi kriteeriumite valikuks. Kõigi esitatud TS hindamisnäitajate üheaegset kasutamist vanglaametnike TS hindamiseks pidasid üksuse juhid liialt ressursimahukaks, just hindamisnäitajate rohkuse tõttu. Viidati ka osade kriteeriumite mittekasutatavusele TS hindamisel tulemuslikkuse kontekstis, seostades neid pigem ametnike pädevushindamisega (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016). Autor nõustub üksuste juhtide arvamusega, leides uurimisprotsessi lõpus samuti, et üksuse juhid peavad üksuse ametnikke kaasates, üksuse spetsiifikat ning ametikohtade põhiülesandeid arvestades, tegema toodud hindamisnäitajatest valiku, mis sobib konkreetses tulemusüksuses kasutada vanglaametnike TS hindamiseks. Goh (2012: 34) leiab sarnaselt, et otsustusõigus hindamiskriteeriumite valiku ja kontrolli osas tuleb delegerida põhitegevuse tasandi juhtidele, kuna neil on TS hindamist toetava organisatsioonikultuuri väljaarendamisel oluline roll. Töötajate kaasamine hindamiskriteeriumite valikuprotseduuri ning juhtide ja töötajate omavaheliste suhete kvaliteet on positiivselt seotud töötajate hinnangutega TS hindamissüsteemi (Kim, Holzer (2014: 1).

Autori poolt intervjueritud üksuste juhid märkisid eduka TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi rakendamise võtmeteguriteks süsteemi läbipaistvuse, kommunikatsiooni, vanglaametnike kaasamise, baaskriteeriumite paika panemise ja tagasiside andmise. Tänapäevase tulemustasusüsteemi ühe puudusena märgiti tulemustasu väljamaksete liigset viibimist, st tulemustasu väljamaksete tegemist kolm või neli kuud peale hindamisperioodi lõppemist, mille tõttu ei seosta vanglaametnikud enam tihti saadud tasu konkreetsete sooritustega ja jätab kasutamata suure osa potentsiaalset

võimaliku mõju osas ametnike motivatsioonile, ehk siis võib üksuse juhtide hinnangult üheks võtmeteguriks lugeda ka vahetu kokkuvõtete tegemise hindamistulemustest ja tulemustasu väljamaksega mitteviivitamist (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016).

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemuste analüüsist selgus, et Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangud uuringu erinevates plokkides esitatud küsimustele, seoses TS hindamise ja tulemustasustamisega, olid intervjueeritud tulemusüksuste juhtide hinnangul üldjoontes suhteliselt kõrged ning uuringu tulemused pigem oodatavad (Juht 1 2016; Juht 2 2016; Juht 3 2016). Vaatamata eeltoodule leiab autor, et on mitmeid aspekte, millele peaksid vangla tulemusüksuste juhid vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamisel ning vanglaametnike TS hindamisel ja tulemustasustamisel täiendavalt tähelepanu pöörama. Autor koondas uuringu tulemused joonisele, kus esitas võtmetähtsusega komponendid Tartu Vangla tulemusüksuste TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide käitamiseks ja arendamiseks (vt joonis 9).

Toetudes uurimistulemustele teeb autor Tartu Vangla tulemusüksuste juhtidele vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks ettepanekud nii TS hindamise sisulise läbiviimise ja tulemustasustamise süsteemi arendamise osas. TS hindamist ja tulemustasustamist tuleb autori hinnangul vaadelda protsessina, mis ühtib ka Armstrongi (2006: 495), Latham *et al.* (2008: 365) ja Dessleri (2011: 357) käsitlustega TS juhtimisest.



Joonis 9. TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide käitamise võtmekomponendid Tartu Vangla tulemusüksustes

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste põhjal.

Ettepanekud TS hindamise läbiviimise ja tulemustasustamise osas:

- Vanglaametnike TS hindamine tervikuna peaks arvestama ka vanglaametnike enesehinnangutega oma tööle, seda vähemalt juhtide ja ametnike vahel kokku lepitud aspektides. See tõstab juhtide ja ametnike suhete vahelist kvaliteeti ning suurendab viimaste kaasatust.
- TS hindamisel peaks arvestama ka vanglaametnike kolleegide hinnangutega vanglaametnike tööle. See vähendab TS hinnangute subjektiivsust, eelkõige

valvurite osas, kus mitmete toimingute lõppresultaat sõltub meeskondlikust sooritusest.

- Vähemalt kord hindamisperioodil peaks üksuse juht hindama vanglaametniku TS vahetult, kohapeal. See vähendab TS antud hinnangu subjektiivsust ja tõstab ametnike õiglustunnet TS hindamissüsteemi suhtes. Tagasiside ametniku TS olulisemate aspektide osas peaks juhtide poolt olema vahetu, mis võimaldab kinnistada positiivset käitumist ja teha korrekture nõuetele mittevastava töö osas. Vanglaametniku TS antav tagasiside ei tohiks sisaldada ainult positiivseid või ainult negatiivseid aspekte, vaid peaks olema tasakaalustatud.
- TS hindamistulemused vanglaametnike tulemustasustamiseks peaks olema fikseeritud kirjalikult sellise detailsusega, et oleks tagatud andmete võrreldavus ja läbipaistvus. Enne lõplikku TS hindamistulemuste kinnitamist tuleks tulemused ametnikele teatavaks teha ning võimalike erimeelsuste korral vastuargumente omav ametnik ära kuulata.
- Tulemustasustamisel peaksid üksuste juhid lähtuma printsiibist, et tulemustasuks makstakse vanglaametnikele suuremaid summasid, kuid vähematele ametnikele. Sellest printsiibist lähtumine on eriti oluline siis, kui motivatsioonitasufondis on vahendeid piiratult või tavapärasest vähem. See võimaldab motiveerida kõrge TS ametnikke ning stimuleerib täiendavalt keskmise või madala TS ametnikke.
- Oluliseks nähtuseks TS hindamise ja tulemustasustamise aspektide juures on kommunikatsioon, mis peaks olema õigeaegne, avatud ja teostatud vajalikus ulatuses. Juhid peaksid arvestama, et TS hindamise ja tulemustasustamisega seotud kommunikatsioon on võrdselt tähtis nii hindamisperioodi alguses, selle kestel kui ka lõpus.
- Juhtide tagasiside vanglaametnikele (ja vastupidi) on tähtis nii organisatsiooni, üksuse kui ka vanglaametniku tasandil. Üksuste juhid peaksid leidma aega enda ametnikele tagasiside andmiseks nende TS kohta ka jooksvalt. Tagasiside võimaldab ametnikel end vajalikus suunas arendada ja näha puudusi, mida tulevikus vältida.

Ettepanekud TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi arendamiseks:

- Kaaluda TS hindamise võimalike baaskriteeriumite kehtestamist kõikide tulemusüksuste üleselt, millele üksused lisavad täiendavaid hindamiskriteeriume üksuse tööpetsiifikast lähtudes. See võimaldab näiteks valvuritel liikudes ühest üksusest teise kiiremini kohaneda uue üksuse töökorraldusega ja suurendab vanglaametnike rahulolu ja õiglustunnet TS hindamise ja tulemustasustuste süsteemidega.
- Enne hindamisperioodi algust peaksid üksuste juhid seadma eesmärgid, mis peavad ühilduma organisatsiooni eesmärkidega. Seejärel tuleks konkreetsete TS hindamisnäitajate sobivuse ja kasutamise osas konsulteerida üksuse vanglaametnikega, määrates ametikohtade lõikes sobivad hindamiskriteeriumid. See suurendaks vanglaametnike kaasatust TS hindamisprotsessi. TS hindamisnäitajate hulgas tuleks tasakaalustada kvantitatiivsed näitajad kvalitatiivsetega.
- Tulemusüksuste juhid peaksid rakendama ametliku TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi, mis lisaks konkreetsetele TS hindamisnäitajatele peaks sisaldama täielikku, kõigile üksuse vanglaametnikele kommuniqueeritud reeglistikku TS hindamise ja tulemustasustamise osas. Näiteks: Milline on vastuargumentide esitamise kord erimeelsuste lahendamiseks? Kuidas tehakse teatavaks hindamistulemused? Kuidas kujunevad tulemustasuks makstavad summad?
- Tulemusüksuse TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi tuleks tutvustada ka üksusega liitunud uutele vanglaametnikele, vahetu juhi või juhendaja poolt hiljemalt kahe kuu jooksul ametniku teenistusse asumisest. See loob uuele vanglaametnikule täiendava lisastiimuli TS parandamiseks ja suurendab ühtekuuluvustunnet meeskonda.
- Hindamisperioodi kestel või lõpus tuleks üksuste juhtidel jooksvalt analüüsida TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi toimimist ning arendada TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi, mis oleks läbi räägitud ka üksuse ametnikega.
- TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamise järgselt Tartu Vangla tulemusüksustes tuleks ühe või pooleteise aasta möödudes läbi viia jätku-uuring, mis annab tulemusüksuste juhtidele ülevaate, kuivõrd on ellu viidud muudatused

mõjutanud tulemusüksuste vanglaametnike arvamusi TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemidega seonduvalt.

Autori hinnang ühtib Ikramullah *et al.* (2016: 9) arvamusega, et TS hindamissüsteemi efektiivsuse hindamiseks ei ole olemas „parimaid“ kriteeriume. TS hindamissüsteem on oma olemuselt subjektiivne ja kriteeriumid, mida huvigrupid kasutavad selle hindamiseks, sõltuvad nende väärtustest, eelistustest ja arengutasemest. Seepärast autor ei paku välja ka konkreetseid hindamiskriteeriume, vaid jätab selle teha vangla üksuste juhtidele koostöös vanglaametnikega. Ülaltoodud ettepanekutest võiks olla kasu Tartu Vangla tulemusüksustes rakendatavate TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamisel. Kuid autor peab täiendavalt vajalikuks rõhutada, et tulemusüksuste juhtidel on oluline teadvustada, et TS juhtimist tuleb kasutada koos teiste mõjukate motivatsioonitehnikatega, mis kogumis annavad kõige paremad tulemused vangla ja selle üksuste tulemuslikkuse tõstmisel.

KOKKUVÕTE

Avaliku teenistuse organisatsioonide ja nende allüksuste üheks oluliseks ülesandeks on omada ülevaadet enda kasutuses olevatest ressurssidest. Avaliku teenistuse organisatsioonide, sh vanglate, peamiseks strateegiliseks ressursiks on nende töötajad, kes omavad suurt osakaalu organisatsiooni potentsiaali realiseerimisel. Siinkohal on üheks võimaluseks tagada organisatsiooni ja selle töötajate areng ning tulemuslikkus läbi TS juhtimise põhikomponendi, milleks on töötajate TS hindamine. TS hindamine aitab lõimida töötaja individuaalsed eesmärgid organisatsiooni ja selle allüksuse omadega, aidates samuti kaasa töötaja erialaste teadmiste ja oskuste arendamisele ning töötaja ja organisatsiooni väärtuste lähendamisele.

Töötasu ja tulemustasude (preemiate) sidumine tulemuslikkusega on samuti üheks põhiliseks aspektiks TS juhtimise süsteemide rakendamisel. Heal tasemel motivatsioonipakett pakub täiendavaid stiimuleid tulemuslikuks soorituseks, võimaldades organisatsiooni ja selle allüksuste juhtidel arvestada tulemuslikkuse tagamaadega. TS hindamine ja tulemustasustamine on olulisteks juhtimisinstrumentideks ka vanglaorganisatsiooni tulemusüksustes. Tartu Vangla tulemusüksuste juhid kui vangla põhitegevusvaldkonna tegevuste elluviimise eest vastutajad omavad olulist rolli, kuna nende juhtimistegevuse mõju avaldub lõpptulemustes organisatsiooni kõikidel tasanditel. Seega on pöördelise tähtsusega sobivate TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide valik ja rakendamine tulemusüksuste vanglaametnike TS hindamiseks ja nende tulemustasustamiseks.

Magistritöö esimeses osas analüüsis autor TS juhtimise arengusuundi ja eripärasid era- ja avaliku sektori võrdluses. Leiti, et avaliku sektori juhtimispõhimõtted omavad suurt ühisosa erasektoriga, olles mõjutatud viimase juhtimispraktikatest. Märkimisväärsed

erinevused seisnevad era- ja avaliku sektori strateegiliste tunnuste võrdluses, kus ilmne ühisosa kahe sektori strateegilises vaates avaldus peamiselt ühes soovitud väljundis, milleks on „kliendi rahulolu“. Strateegiliste tunnuste raamistikus positsioneerimine annab lähtekohad, millega tuleb avaliku sektori organisatsioonis TS juhtimise põhimõtete rakendamisel arvestada. Lisaks analüüsitakse muutusi ja trende TS juhtimises ning arengusuundi mõjutavaid tegureid, nimetades siinkohal peamistena tehnoloogia arengut, töö iseloomu ja seotust organisatsiooni strateegilise planeerimisega.

Autor kaardistas töös TS juhtimise põhilised komponendid, võimaldades sellega positsioneerida TS hindamise ja tulemustasustamise asetumise TS juhtimise terviksüsteemi. Käesolev töö keskendubki peamiselt nende kahe TS juhtimise põhikomponendi analüüsimisele ja seda vanglaorganisatsiooni võimalikest eripäradest lähtuvalt.

TS hindamissüsteemi efektiivsuse peamiseks võtmeteguriks peavad mitmed teadlased huvigruppide kaasamist, mis on üheks oluliseks teguriks TS taseme tõstmisel ja arendamisel. Siia lisandub veel toetav organisatsioonikultuur ja juhtide ettevalmistus ning vastutuse tajumine. Nende võtmetegurite eiramisel kannatab TS hindamine ning võib muutuda ebaefektiivseks.

EV õigusaktides sätestatu esitab küllaltki selge raamistiku ja struktuuri TS hindamispraktikate kasutamiseks avaliku teenistuse organisatsioonides ja vanglas, mida võib lugeda teatud eeliseks, kuna ollakse ka arvamusel, et TS hindamist tulebki käsitleda ja arendada kui süsteemi. Õiguslik raamistik võimaldab Eesti avalikus teenistuses ja vanglates rakendada TS hindamissüsteemi ja meetodeid piiratud ulatuses, jättes avaliku teenistuse organisatsioonidele piisavalt ruumi rakendatava TS hindamissüsteemi kohandamiseks organisatsiooni vajadustest lähtuvalt. TS hindamismeetodi valik tuleb teha konkreetse organisatsiooni, tema allüksuste ja konkreetsete töökohtade karakteristikute pinnalt, töötades välja sobiva hindamissüsteemi.

Hästi arendatud ja süsteemse TS juhtimise osaks on ka tulemustasusüsteem. Nagu erasektoriski, on tasu sidumine ametnike TS kantud seisukohast, et efektiivsed rahalised stiimulid suurendavad võimalust ametnike TS tõstmiseks. Enne tulemustasusüsteemi võimalikku rakendamist tuleb organisatsioonis kaardistada TS juhtimisega seotud olukord ja kontrollida eelduste olemasolu TS hindamise sidumiseks

tulemustasustamisega. Vanglaorganisatsioonide poolt rakendatud tulemustasusüsteemid peegeldavad osaliselt ka nende strateegilisi eesmärke, prioriteete ja väärtusi. Ei ole olemas universaalset kõikidele organisatsioonidele kohandatud ja sobivat tulemustasusüsteemi, mis rõhutab tulemustasusüsteemi hoolika planeerimise ja kujundamise tähtsust. Ametnike kaasamine süsteemi kujundamisse, selle pidev kohandamine ja arendamine, kommunikatsioon juhtide ja ametnike vahel ning tagasisidestamine on tulemustasusüsteemi jaoks esmatähtsad.

Magistritöö empiirilises osas uuris autor Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike ja nende juhtide hinnanguid TS hindamissüsteemidele, -kriteeriumitele ja tulemustasustamisele, tuvastamaks erisused arvamustes ja kaardistamaks TS hindamise ja tulemustasustamisega seonduvad probleemid. Tartu Vangla rakendab 2008. aastast TS juhtimist läbi põhitegevusvaldkondade struktuuriüksuste ehk tulemusüksuste. 2012. aastast rakendab vangla töö kvaliteedi tõstmiseks tulemusüksustes vanglaametnike TS hindamist ja tulemustasustamist.

Autor analüüsis dokumendianalüüsi käigus vangla direktori käskkirju perioodil 2013-2015, saamaks teada, millised TS puudutavad aspektid on tulemusüksuste juhid võtnud seni aluseks vanglaametnike TS hinnangu andmisel. Analüüs näitas, et tulemusüksuste vanglaametnike tulemustasustamise kohta käivates käskkirjades on juhtide esitatud põhjendused ühetaoliselt lakoonilised ja väga üldsõnalised, millest võis järeldada, et juhid annavad üldjuhul vanglaametnike TS hinnanguid enda subjektiivsetest hinnangutest lähtuvalt, kasutamata konkreetsemaid hindamismeetodeid.

Selgitamaks välja vanglaametnike ja juhtide arvamused seoses TS hindamise- ja tulemustasustamise süsteemidega ja TS hindamiskriteeriumitega, viis autor läbi nii tulemusüksuste vanglaametnike kui ka juhtide seas uuringu. Uuringus osales 68% Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnikest, mis võimaldas autoril teha järeldusi kogu organisatsioonile.

Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnikud ja nende juhid peavad TS hindamissüsteemi organisatsiooni jaoks oluliseks ja töö tulemuslikkust positiivselt mõjutavaks. Vanglaametnike hinnangul peab TS hindamine olema seotud tulemustasustamisega ja ollakse arvamusel, et tulemustasu paneb neid oma ametikohal rohkem pingutama. Lisaks nõustutakse, et tulemustasustamine toetab üksuse eesmärkide

saavutamist, leides sealjuures üksmeelselt, et tulemustasusüsteem peab tuginema konkreetsetele hindamiskriteeriumitele.

Uuringu tulemused TS hindamisnäitajate olulisusele antud hinnangute osas näitasid, et kõige kõrgemad hinnangute aritmeetilised keskmised anti Tartu Vangla vanglaametnike poolt korra- ja distsipliini tagamisega ning täpsuse, tasakaalukuse ja valmisolekuga seotud hindamiskriteeriumite vajalikkuse kohta - need loovad aluse vangide taasühiskonnastamiseks. Kuigi igasuguse vangidega tehtava töö eesmärgiks on nende taasühiskonnastamine näitasid uuringu tulemused, et vangide nõustamistegevusega seotud hindamisnäitajaid hinnati üksuste vanglaametnike poolt vähem oluliseks. Ametikohtade lõikes esinenud eriarvamused TS hindamise ja tulemustasustamise hindamisnäitajatega seonduvalt olid üldjuhul seletatavad vanglaametnike ametikohtade põhiülesannetest tuleneva spetsiifikaga, mis tähendab, et valvurite ja inspektor-kontaktisikute TS hindamisel tuleb valida ametikohtade peamistest tööülesannetest lähtuvalt sobivaimad TS hindamisnäitajad. Tulemusüksuse spetsiifikat ja ametikohtade põhiülesandeid arvestades on uuringu tulemusel nende olulisuse järgi reastatud vanglaametnike TS hindamisnäitajaid võimalik kasutada baasina vanglaametnike TS hindamiseks.

Uuringust saadud tulemuste põhjal koostas autor intervjuu küsimused tulemusüksuse juhtidele, eesmärgiga saada juhtidelt täpsustavat teavet ankeetküsitluse tulemuste tagamaade lahtimõtestamiseks ja selgitas välja nende arvamused TS hindamist ja tulemustasustamist puudutavate oluliste tegurite osas. Tulemusüksuste juhid märkisid eduka TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi rakendamise võtmeteguriteks süsteemi läbipaistvuse, kommunikatsiooni, vanglaametnike kaasamise, baaskriteeriumite fikseerimise vajaduse ja tagasiside andmise.

Uuringu tulemustest lähtuvalt esitas autor Tartu Vangla tulemusüksuste juhtidele vanglaametnike TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide arendamiseks ettepanekud nii TS hindamise kriteeriumite, TS hindamise läbiviimise kui süsteemi arendamise osas.

Suurendada tuleks üksuste vanglaametnike kaasatust TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi kujundamisse, konsulteerides nendega süsteemi põhiliste aspektide väljatöötamise ja arendamisega seonduvalt. Vanglaametnikud tuleks kaasata

tulemusüksuse TS hindamise ja tulemustasustamise üldise reeglistiku väljatöötamise, lisaks ka üksuse ametikohtade lõikes sobivate TS hindamisnäitajate valimisse. Eelnevalt peaksid tulemusüksuste juhid kokku leppima TS hindamise baaskriteeriumites, mis tuleks kehtestada üksuste üleselt, millele lisanduksid üksuse tööspetsiifikast lähtuvad TS hindamiskriteeriumid.

Vanglaametnike TS antav hinnang tervikuna peaks sisaldama ka nende enesehinnangut oma tööle, kolleegide hinnangut tema tööle ning vähemalt üks kord hindamisperioodil peaks vahetu juht hindama vanglaametniku TS vahetult ja kohapeal. Tagasiside vanglaametnike TS hindamise erinevate aspektide osas peaks olema vahetu, sisaldades kombineeritult nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte.

Vanglaametnike tulemustasustamisel peaksid tulemusüksuste juhid lähtuma printsiibist, et tulemustasuks makstakse suuremaid summasid, kuid vähematele ametnikele, mis hoiab motiveerituna kõrge TS ametnikke ning annab täiendava stiimuli keskmise ja madala TS vanglaametnikele oma TS parandamiseks.

Õigeaegne, avatud ja vajalikus ulatuses juhtide poolt teostatud kommunikatsioon on esmatähtis kõikide TS hindamise ja tulemustasustamise aspektide käsitlemise ja nende arendamisel. Hindamisperioodi kestel või lõpus tuleks üksuste juhtidel jooksvalt analüüsida TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemi toimimist ning viia vajadusel sisse süsteemi arendused, mis oleks eelnevalt läbi räägitud ka üksuse ametnikega.

Kokkuvõtteks leiab autor, et magistritöö eesmärk sai täidetud. Autori tehtud järeldused ja ettepanekud on rakendatavad Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike TS juhtimise süsteemi arendamiseks ning neid on võimalik kasutada alusmaterjalina vangla teiste tugivaldkondade struktuuriüksuste TS hindamise ja tulemustasustamise süsteemide kujundamiseks ja arendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aggarwal, A., Thakur, G. S. M.**, Techniques of Performance Appraisal – A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology. Vol. 2, Issue 3, 2013, pp. 617-621. URL:
https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review
2. **Armstrong, M.**, A Handbook of Human Resource Management. 10th Edition. Kogan Page, London, 2006, pp. 982.
3. **Arveson, P.**, Translating Performance Metrics from the private to the Public Sector. [<https://balancedscorecard.org/Resources/Performance-Measures-KPIs/Translating-Metrics>]. 19.01.2016.
4. Avaliku teenistuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 13.06.2012. aastal. Riigi Teataja I osa. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/118022014004>]. 19.01.2016.
5. **Ayers, R. S.**, Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. Public Personnel Management, Vol. 44, Issue 2, 2015, pp. 169-191. DOI: 10.1177/0091026015575178
6. **Bajorek, Z. M., Bevan, S. M.**, Performance-related-pay in the UK public sector. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol. 2, Issue 2, 2015, pp. 94-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0011>
7. **Baptiste, N. R.**, Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. Management Decision. Vol. 46, Issue 2, 2008, pp. 284-309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810854168>

8. **Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., Raaum, O.**, Who pays for performance? *International Journal of Manpower*. Vol. 29, No. 1, 2008, pp. 8-29. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/01437720810861985>
9. **Becker, B., Gerhart, B.**, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, Issue 4, 1996, pp.779-801. DOI: 10.2307/256712
10. **Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., Van Wart, M. R.**, *Human Resource Management in Public Service, Paradoxes, Processes and Problems*. 5th Edition. Sage Publications, Inc., 2015, pp. 898.
11. **Boland, T., Fowler, A.**, A systems perspective of performance Management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13, Issue 5, 2000, pp. 417-446. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550010350832>
12. **Bryson, A., Freeman, R., Lucifora, C., Pellizzari, M., Perotin, V.**, Paying for Performance. Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation. *Fondazione Rodolfo Debenedetti*. 2010, pp. 124 [http://cep.lse.ac.uk/conference_papers/26_05_2011/pellizzari.pdf]. 29.01.2016.
13. **Caruth, D. L., Humphreys, J. H.**, Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*. Vol. 12, Issue 3, 2008, pp. 24-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13683040810900377>
14. **Cederblom, D., Pernerl, D. E.**, From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience. *Public Personnel Management*. Vol. 31, Issue 2, 2002, pp. 131-140. DOI: 10.1177/009102600203100201
15. **De Lancer Julnes, P., Holzer, M.**, Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*. Vol. 61, No. 6, 2001, pp. 693-708. DOI: 10.1111/0033-3352.00140
16. **Dessler, G.**, *Human Resource Management*. 12th Edition. Pearson International Edition, New Jersey, 2011, pp. 784.
17. **Eliassen, K. A., Kooiman, J.**, *Avaliku sektori juhtimine*. Eesti Keele Sihtasutus. Tallinn, 2002, lk. 342.

18. **Fletcher, C.**, Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74, 2001, pp. 473-487. DOI: 10.1348/096317901167488
19. **Fryer, K., Antony, J., Ogden, S.**, Performance Management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 22, Issue 6, 2009, pp. 478-498. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550910982850>
20. **Ghuri, P., Grønhaug, K.**, Äriuringute meetodid. *Praktilisi näpunäiteid*. Külim. Tallinn. 2004, lk. 222.
21. **Gielen, A. C., Kerkhofs, M. J. M., van Ours, J. C.**, How performance related pay affects productivity and employment. *Journal of Population Economics*. Vol. 23, Issue 1, 2009, pp. 291-301. DOI: 10.1007/s00148-009-0252-9
22. **Goh, S. C.**, Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*. Vol. 16, Issue 1, 2012, pp. 31-42. DOI: 10.1108/13683041211204653
23. **Gooderham, P., Nordhaug, O.**, One European model of HRM? Cranet emirical contributions. *Human Resource Management Review*. Vol. 21, 2010, pp. 27-36. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.009
24. **Guthrie, J. P.**, Remuneration: Pay Effects at Work. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. Oxford University Press, Oxford, 2008, pp. 658.
25. **Halachmi, A.**, Performance measurement is only way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54, Issue 7, 2005, pp. 502-516. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400510622197>
26. **Harrington, J. R., Lee, J. H.**, What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*. Vol. 44, Issue 2, 2015, 214-238. DOI: 10.1177/0091026014564071
27. **Ikramullah, M., Van Prooijen, J.-W., Iqbal, M. Z., Ul-Hassan, F. S.**, Effectiveness of performance appraisal: developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*. Vol. 45, Issue 2, 2016, pp. 334-352. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-07-2014-0164>

28. **Irs, R., Türk, K.**, Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia. *Employee Relations*. Vol. 34, Issue 4, 2012, pp. 360-393. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01425451211236823>
29. **Jarrar, Y., Schiuma, G.**, Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence*. Vol. 11, Issue 4, 2007, pp. 4-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13683040710837883>
30. Juht 1 (Tartu Vangla üksuse juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 16.02.2016.
31. Juht 2 (Tartu Vangla üksuse juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 18.02.2016.
32. Juht 3 (Tartu Vangla üksuse juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 18.02.2016.
33. **Kauhanen, A., Piekkola, H.**, What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management Governance*. Vol. 10, Issue 2, 2006, pp. 149-177. DOI: 10.1007/s10997-006-0005-z
34. **Kim, P. S.**, Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector. CEPA meeting in New York, April 4-8, 2011, [<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045257.pdf>]. 27.01.2016.
35. **Kim, T., Holzer, M.**, Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*. Oct. 5, 2014, pp. 1-26. DOI: 10.1177/0734371X14549673
36. **Kondrasuk, J. N.**, So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 12, Issue 1, 2011, pp. 57-71. URL: <http://www.na-businesspress.com/JABE/KondrasukWeb.pdf>
37. **Lang, K., Pärnamägi, I., Sarapuu, E.**, Avaliku teenistuse seaduse käsiraamat. Justiits-ministeerium, 2013, lk 324, [http://www.avalikteenistus.ee/public/Jurgen/avaliku_teenistuse_seaduse_kasiraamat.pdf]. 26.01.2016.
38. **Latham, G., Sulsky, L. M., Macdonald, H.**, Performance Management. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. Oxford University Press, Oxford, 2008, pp. 658.

39. **Liu, X., Dong, K.**, Development of the Civil Servants' Performance Appraisal System in China: Challenges and Improvements. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 32, Issue 2, 2012, pp. 149-168. DOI: 10.1177/0734371X12438244
40. **Longenecker, C. O.**, Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International*. Vol. 2, Issue 5, 1997, pp. 212-218. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13620439710174606>
41. **Longenecker, C. O., Fink, L. S.**, Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*. Vol. 41, Issue 5, 1999, pp. 18-23. URL: <http://www.csun.edu/~bjc20362/longemecker-fink.pdf>
42. **Longenecker, C. O., Fink, L. S., Caldwell, S.**, Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 46, Issue 6, 2014a, pp. 321-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-03-2014-0018>
43. **Longenecker, C. O., Fink, L. S., Caldwell, S.**, Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part II. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 46, Issue 7, 2014b, pp. 393-399. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-03-2014-0019>
44. **Marsden, D., French, S., Kubo, K.**, Why Does Performance Pay Demotivate? Financial Incentives Versus Performance Appraisal. The Centre for Economic Performance. London School of Economics and Political Science, UK, 2000, pp. 1-17, [\[http://eprints.lse.ac.uk/3639/1/why_does_performance_pay_demotivate.pdf\]](http://eprints.lse.ac.uk/3639/1/why_does_performance_pay_demotivate.pdf). 29.01.2016.
45. **McShane, S. L.**, *Canadian Organizational Behaviour*. 3rd Edition. McGraw-Hill Ryerson Limited. Canada, 1998, pp. 618.
46. **Mikk, J.**, Valvuri kompetentsimudeli koostamine ja selle rakendamise võimalused Eesti Vanglateenistuse personalitöös. TTÜ Sotsiaalteaduskond. Tööstuspsühholoogia instituut, 2015, lk. 85 (magistritöö).
47. **Mimba, Ni Putu. S. H., van Helden, G. J., Tillema, S.**, Public sector performance measurement in developing countries. *Journal of Accounting &*

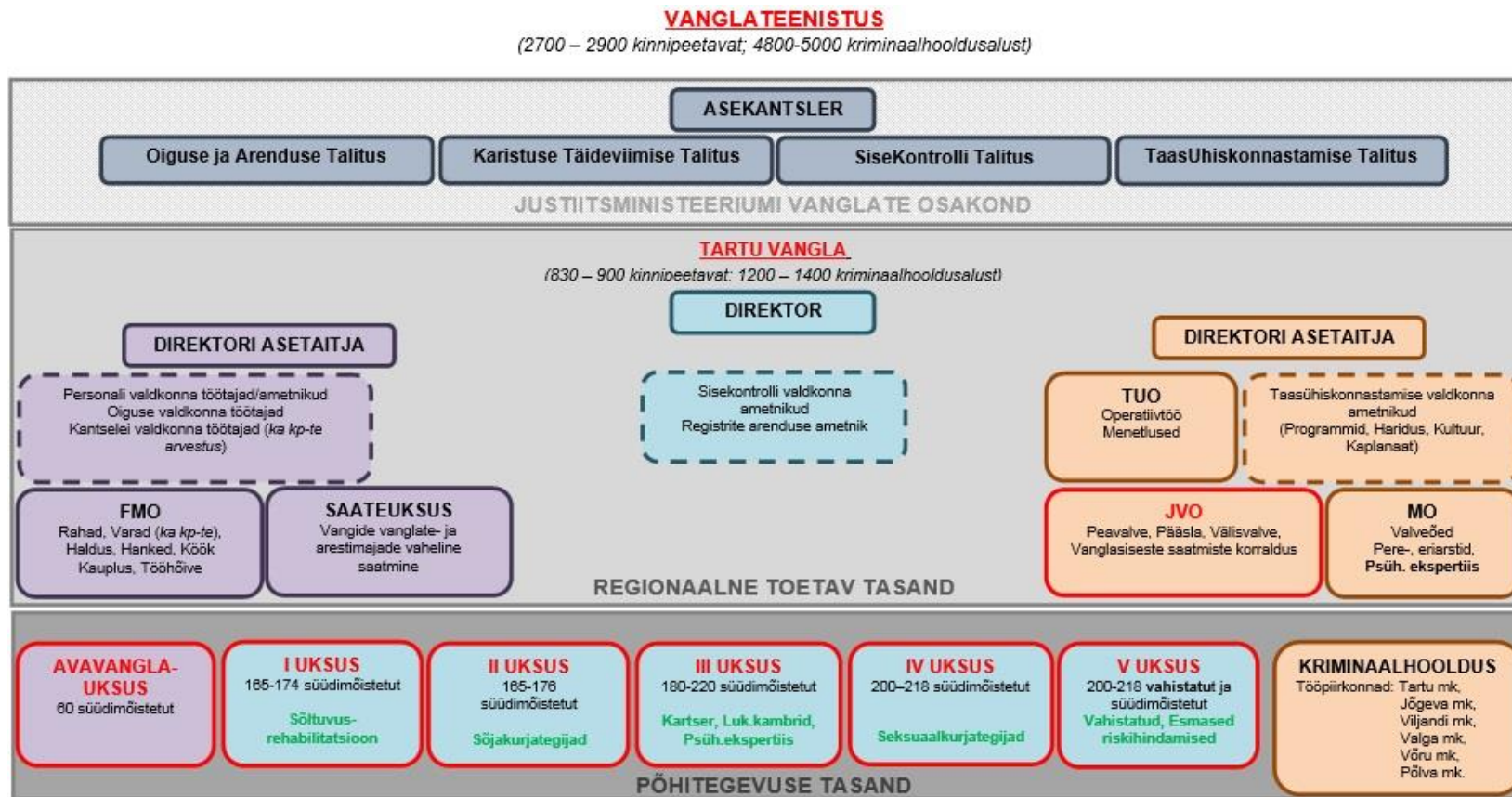
- Organizational Change. Vol. 3, Issue 3, 2007, pp. 192-208. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/18325910710820265>
48. **Mitchell, T., Yun, G. J., Pinkos, E.**, Four-Factor Structure of the Correctional Personnel Rating Scale. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*. April, 2008, pp. 211-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.3138/cjccj.50.2.211>
 49. **Moullin, M.**, Performance measurement definitions. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 20, Issue 3, 2007, pp. 181-183. URL: http://www.publicsectorscorecard.co.uk/uploads/1/3/9/0/13903123/performance_measurement_definitions.pdf
 50. **Möldri, A.**, Sotsiaaltöö kvaliteedi hindamise võimalused esmatasandi juhil kriminaalhoolduse näitel. TÜ Sotsiaalteaduskond. *Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika õppetool*, 2006, lk. 105 (magistritöö).
 51. **Neely, A.**, The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, Issue 12, 2005, pp. 1264-1277. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570510633648>
 52. **Perry, J. L., Engbers, T., Jun, S. Y.**, Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*. Vol. 69, No. 1, 2009, pp. 1-31. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x
 53. **Prentice, G., Burgess, S., Propper, C.**, Performance pay in the public sector: A review of the issues and evidence. Office of Manpower Economics, UK, 2007, pp. 1-48, [\[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.232.7993&rep=rep1&type=pdf\]](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.232.7993&rep=rep1&type=pdf). 28.01.2016.
 54. **Risher, H.**, Getting Performance Management on Track. *Compensation & Benefits Review*. Vol. 43, Issue 5, 2011, pp. 273-281. DOI: 10.1177/0886368711418030
 55. **Roberts, G. E.**, Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*. Vol. 32, No. 1, 2003, pp. 89-98. DOI: 10.1177/009102600303200105

56. **Scott, S. G., Einstein, W. O.**, Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Executive*. Vol. 15, No. 2, 2001, pp. 107-116. DOI: 10.5465/AME.2001.4614990
57. **Skinner, B. F.**, Contingencies of Reinforcement. A Theoretical Analysis. B.F. Skinner Foundation. USA, 2013, pp. 352.
58. **Suciu, L.-E., Mortan, M., Lazăr, L.**, Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No 39 E, 2013, pp. 180-200. URL: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/131/127>
59. **Tangen, S.**, Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53, Issue 8, 2004, pp. 726-737. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400410569134>
60. **Tarr, J.**, Performance Measurements- Designing the Guidance System for Your Organization. 2011, [<http://www.theacagroup.com/performance-measurements-designing-the-guidance-system-for-your-organization/>]. 18.01.2016.
61. Tartu Vangla direktori käskkirjad ametnike tulemustasustamise kohta perioodil 2013-2015 (sarjast 3-2). Tartu Vangla.
62. Tartu Vangla teenistujate koosseis. Justiitsministri määrus nr. 25 26.maist 2008.a. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/129122015064>]. 01.02.2016.
63. Tartu Vangla 1, 2, 3, 4 ja 5 üksuse inspektor- kontaktisiku ametijuhend. Kinnitatud Tartu Vangla direktori 29.11.2011.a käskkirjaga nr. 1-3/171. [http://www2.just.ee/ametijuhendid/TartuVangla/ametijuhend_nr_51056250.pdf]. 14.02.2016.
64. Tartu Vangla 1, 2, 3, 4 ja 5 üksuse valvuri ametijuhend. Kinnitatud Tartu Vangla direktori 02.05.2014.a käskkirjaga nr. 1-1/66. [http://www2.just.ee/ametijuhendid/TartuVangla/ametijuhend_nr_51056259.pdf]. 14.02.2016.
65. **Tuytens, M., Devos, G.**, Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*. Vol. 41, Issue 6, 2012, pp. 756-776. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211263692>
66. **Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., Pukkonen, L.**, Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid. Tartu

- Ülikool, Haridus- ja Teadusministeerium, lk. 224.
[<http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=11339>]. 16.05.2016.
67. Vangistusseadus. Vastu võetud Riigikogus 14.06.2000. aastal. Riigi Teataja I osa.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/123032015141>]. 26.01.2016.
68. Vanglaametnike ja vanglas töötavate riigiametnike töötasustamine. Justiitsministri määrus nr. 13 22.aprillist 2013.a.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/110032015033>]. 30.01.2016
69. Vanglateenistuja eetikakoodeks. Kinnitatud justiitsministri 13.11.2008.a käskkirjaga nr. 176. [<http://www.vangla.ee/et/karjaar-ja-tookohad/vanglateenistuja-eetikakoodeks>]. 14.02.2016.
70. Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik. Justiitsministri määrus nr. 26 23.juulist 2013.a. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/129122014078>]. 26.01.2016.
71. Vanglateenistuse kodulehekülj. Justiitsministeeriumi Vanglate osakond.
[<http://www.vangla.ee/et/asutused/tartu-vangla>]. 01.02.2016.
72. Vanglateenistuse väärtused. Justiitsministeeriumi Vanglate osakond.
[<http://www.vangla.ee/et/vanglateenistuse-vaartused>]. 14.02.2016.
73. **Üksvärav, R.**, Organisatsioon ja juhtimine. Neljas trükk. TTÜ Kirjastus. 2008, lk. 592.
74. **Yadav, N., Sagar, M.**, Performance measurement and management frameworks. Business Process Management Journal. Vol. 19, Issue 6, 2013, pp. 947-971. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>

LISAD

Lisa 1. Tartu Vangla struktuur Allikas: (Tartu Vangla) autori koostatud (seisuga 01.02.2016). Märkus: juhtkonnaliikmete vastutusalad on märgitud erinevate taustvärvidega.



Lisa 2. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike seas läbi viidud ankeetküsimustik

Hea Tartu Vangla üksuse ja järelevalveosakonna töötaja!

Pöördun Teie poole palvega täita käesolev küsimustik, millega aitad olulisel määral kaasa minu magistritöö valmimisele ning vangla töö paremale korraldamisele.

Käesoleva küsimustiku kaudu saadud andmete kasutamise eesmärgiks on ülevaate saamine juhtide ja töötajate hinnangutest töösoorituse hindamissüsteemidele, -kriteeriumitele ja tulemustasustamisele, võimaldades tuvastada erisused ning kaardistada sellega seonduvad probleemid.

Küsimustik koosneb neljast osast, millest esimene keskendub töösoorituse hindamissüsteemile, teine osa hindamisnäitajate olulisusele, kolmas osa tulemustasustamisele ja neljas osa sisaldab täiendavaid küsimusi Sinu vahetu kogemuse osas töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise kohta. Küsimustiku täitmisele kulub orienteeruvalt 25-30 minutit.

Uurimuse tulemusi kasutatakse vaid üldistatud kujul ja autor garanteerib anonüümsuse. Koondtulemusi tutvustatakse ka Tartu Vangla tulemusüksuste õppe- ja teabepäevadel.

Ette tänades ja lugupidamisega

Kristo Kulo

KÜSIMUSTIK

1. Töösoorituse hindamissüsteem

Anna 5-punkti skaalal enda hinnang (*märkides valitud lahtrisse – X*) **millisel määral nõustud esitatud väitega töösoorituse hindamissüsteemide kohta**. Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, need on sinu arvamused.

Jrk nr	Väide	Ei nõustu üldse (1)	Ei nõustu (2)	Nõustun osaliselt (3)	Nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
1	Töösoorituse hindamissüsteem on efektiivse organisatsiooni jaoks oluline					
2	Töösoorituse hindamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust					

Lisa 2 järg

3	Töötajate jaoks on oluline mitteformaalse/mitteametliku hindamissüsteemi olemasolu					
4	Töötajate jaoks on oluline formaalse/ametliku hindamissüsteemi olemasolu					
5	Töötajate jaoks on oluline mitteametliku hindamissüsteemi asendamine ametliku hindamissüsteemiga					
6	Hindamiskriteeriumites tuleb kokku leppida enne hindamisperioodi algust					
7	Hindamiskriteeriume võib muuta hindamisperioodil töötajale soodsamas suunas					
8	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka töötaja enese hinnangutega oma tööle					
9	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka kolleegide hinnangutega töötaja tööle					
10	Töösoorituse hindamisel peab hinnangu andja vaatlema ja kontrollima hinnatava tööd vahetult, kohapeal					
11	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama ainult positiivseid aspekte					
12	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama eelkõige negatiivseid aspekte					
13	Töösoorituse hinnangu tagasiside peaks olema teada antud enne lõplikku hindamist					
14	Enne hindamistulemuste lõplikku kinnitamist peaks olema kokku lepitud vastuargumentide esitamise kord, erimeelsuste lahendamiseks					
15	Töösooritustele antud hinnangud peaksid olema üksuse piires avalikud					

2. Töösoorituse hindamisnäitajad

Anna 5-punkti skaalal enda hinnang (*märkides valitud lahtrisse- X*) **töösoorituse hindamisnäitajate olulisuse kohta tulemuslikkuse kontekstis**. Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, need on sinu arvamused.

Jrk nr	Töösoorituse hindamisnäitaja	Täiesti ebaoluline (1)	Pigem ebaoluline (2)	Pigem oluline (3)	Oluline (4)	Väga oluline (5)
1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu					
2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega					
3	Julgeb võtta vastu otsuseid					

Lisa 2 järg

4	Omab kinnipeetavate hulgas autoriteeti					
5	On kinnipeetavatega aus					
6	Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale					
7	Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt					
8	Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“					
9	Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada					
10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege					
11	Ei väldi kinnipeetavatega suhtlemist					
12	Töötab teiste töötajatega harmooniliselt					
13	Järgib sisekorraeskirja ja kodukorra nõudeid					
14	Käitub kinnipeetavaga enesekindlalt					
15	Proгноosis/ennetab võimalikke probleeme					
16	Austab kinnipeetavate poolt ülesse näidatud usaldust					
17	Tegutseb kooskõlas kinnipeetava taasühiskonnastamise eesmärkidega					
18	Parandab kriitikast tulenevalt oma tegevust					
19	Töötab enesekindlalt kinnipeetavate grupiga					
20	Esitab ettepanekud töö kvaliteedi parandamiseks					
21	Teadvustab olukorra ja tegutseb kiiresti					
22	Selgitab kinnipeetavatele arusaadavalt asjakohast käitumist					
23	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid					
24	On kinnipeetavate jaoks kättesaadav suhtlemiseks					
25	Kolleegid otsivad temalt juhendamist ja soovitusi					
26	Julgustab kolleege arvamust avaldama					
27	Koostab detailsed ettekanded jm dokumendid					
28	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida alternatiivseid meetodeid/lahendusi					
29	Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad					
30	Omab positiivset mõju teistele					
31	Reageerib kinnipeetavate pöördumistele					
32	Võtab vastutust					
33	Jäeb provokatsioonide korral rahulikuks					
34	Tunnustab kolleege					

Lisa 2 järg

35	Ei väldi üks-ühele suhtlussituatsiooni kinnipeetavaga					
36	Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul					
37	Annab kinnipeetavate küsimustele vastuseks täpset informatsiooni					
38	Võtab initsiatiivi konsensuse/kompromissi leidmiseks					
39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral					
40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt					
41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu					
42	Nõustab kinnipeetavaid					
43	Edastab kinnipeetavatele asjakohast informatsiooni					
44	Ei kaota enesevalitsust					
45	Võtab töötajate grupis olles juhtrolli					
46	Ei tee kolleegidele ebasobivaid märkusi					
47	Jagab kinnipeetavatega emotsioone					
48	Väldib impulsiivset tegutsemist, mõeldes alati tagajärgedele					
49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi					
50	Täidab kehaliste katsete normatiivid, andes endast igal harjutusel maksimumi					
51	Austab kinnipeetavate privaatsust					
52	Ei naeruväärista ega tee kinnipeetavate üle nalja					
53	Järgib vangla töökorralduse reegleid					
54	Ei lükka ettenähtud tööülesannete täitmist edasi					
55	Suudab panna kinnipeetavad avatult rääkima erimeelsustest					
56	Kiidab kinnipeetavaid sobiva käitumise eest					
57	Vaatamata võimalikele takistustele jätkab visalt tegevust					
58	Sooritab vastavalt standardile enesekaitse ja erivahendite kontrolltestimised					
59	Kinnipeetavale antud korraldused on eesmärgipärased					
60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust					
61	Rõhub kinnipeetavate headele omadustele					

Lisa 2 järg

3. Tulemustasustamine

Anna 5-punkti skaalal enda hinnang (*märkides valitud lahtrisse – X*) **millisel määral nõustud esitatud väidetega tulemustasustamise osas**. Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, need on sinu arvamused.

Jrk nr	Väide	Ei nõustu üldse (1)	Ei nõustu (2)	Nõustun osaliselt (3)	Nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
1	Töösoorituse hindamine peab olema seotud tulemustasustamisega					
2	Tulemustasu paneb mind oma ametikohal rohkem pingutama					
3	Olen rahul kasutatava tulemustasustamise süsteemiga					
4	Hetkel kasutatav tulemustasusüsteem on õiglane					
5	Olen teadlik kuidas arvutatakse tulemustasu suurust					
6	Tulemustasu toetab üksuse eesmärkide saavutamist					
7	Tulemustasu peab tuginema konkreetsetele töösoorituse hindamiskriteeriumitele					
8	Tulemustasuks tuleks maksta väiksem summa, aga samas võimalikult paljudele üksuse töötajatele					
9	Tulemustasu tuleks maksta vähestele töötajatele ja seda suurema summa ulatuses					

4. Kogemused seoses töösoorituse hindamise ja tulemustasustamisega

Märgi iga küsimuse puhul ainult üks vastuse variant (*tõmba valitud vastusele ring ümber*), **hinnates oma vahetut kogemust töösoorituse hindamise ja tulemustasustamisega**. Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, need on sinu arvamused.

Jrk nr	Kuidas hindad enda kaasatust oma töösoorituse hindamisprotsessi?				
1	Ei kaasatud üldse (1)	Praktiliselt ei kaasatud (2)	Kaasati osaliselt (3)	Olin kaasatud (4)	Olin suurel määral kaasatud (5)

Lisa 2 järg

Jrk nr	Kuidas kirjeldad oma motivatsiooni peale viimati toimunud töösoorituse hindamist?				
2	Mittemotiveeritud (1)	Ükskõikne (2)	Osaliselt motiveeritud (3)	Motiveeritud (4)	Väga motiveeritud (5)

Jrk nr	Kas viimati saadud tulemustasu arvestas Sinu töösooritust?				
3	Ei arvestanud üldse (1)	Praktiliselt ei arvestanud (2)	Arvestas osaliselt (3)	Arvestas (4)	Arvestas täielikult (5)

Jrk nr	Kuidas kirjeldad oma motivatsiooni peale tulemustasu maksmist?				
4	Mittemotiveeritud (1)	Ükskõikne (2)	Osaliselt motiveeritud (3)	Motiveeritud (4)	Väga motiveeritud (5)

Täiendavalt sooviksin lisada:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sinu ametikoht		
Valvur/Vanemvalvur	Inspektor-kontaktisik	Üksuse/osakonna juht

Struktuuriüksus						
I üksus	II üksus	III üksus	IV üksus	V üksus	Avavangla	Järelevalveos.

Oman erialast ettevalmistust (vanglaametniku õpe/korrektsooni eriala)	
Ei	Jah

Tööstaaž vanglas	
Alla 5 aasta	Üle 5 aasta

Sugu	
Naine	Mees

Täna!

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Tartu Vangla tulemusüksuste juhtidele

Poolstruktureeritud intervjuu eesmärgiks on täpsustada tulemusüksuste juhtidelt magistritöö raames läbi viidud ankeetküsitluse tulemuste tagamaasid ning selgitada välja nende arvamused TS hindamist ja tulemustasustamist puudutavate oluliste tegurite osas.

1. Kuidas kommenteerid uuringu tulemuste põhjal juhtide ja vanglaametnike arvamustes esinenud kokkulangevusi ja erisusi?:
 - TS hindamissüsteemide osas;
 - Tulemustasustamise osas;
 - TS hindamisnäitajate osas.
2. Mil määral olid Sinu hinnangul uuringutulemused oodatavad? Millistel põhjustel?
3. Kuidas on Sinu hinnangul võimalik TS hindamise ja tulemustasustusteemi muuta paremaks? Millised on Sinu hinnangul võtmetegurid?
4. Mida soovite lisada?

Lisa 4. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangute aritmeetilised keskmised, mediaanid, moodid ja standardhälbed TS hindamissüsteemide kohta

Jrk nr	Väide	Vastanute arv	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Mood	Stand.hälve
1	Töösoorituse hindamissüsteem on efektiivse organisatsiooni jaoks oluline	126	3,84	4,00	4	0,833
2	Töösoorituse hindamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust	126	3,67	4,00	4	0,839
3	Töötajate jaoks on oluline mitteformaalse/mitteametliku hindamissüsteemi olemasolu	127	3,28	3,00	3	0,997
4	Töötajate jaoks on oluline formaalse/ametliku hindamissüsteemi olemasolu	127	3,44	4,00	4	0,897
5	Töötajate jaoks on oluline mitteametliku hindamissüsteemi asendamine ametliku hindamissüsteemiga	126	3,14	3,00	3	0,994
6	Hindamiskriteeriumites tuleb kokku leppida enne hindamisperioodi algust	127	4,28	4,00	5	0,806
7	Hindamiskriteeriume võib muuta hindamisperioodil töötajale soodsamas suunas	127	3,75	4,00	4	1,016
8	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka töötaja enese hinnangutega oma tööle	126	3,92	4,00	4	0,796
9	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka kolleegide hinnangutega töötaja tööle	126	3,63	4,00	4	0,807
10	Töösoorituse hindamisel peab hinnangu andja vaatlema ja kontrollima hinnatava tööd vahetult, kohapeal	126	3,49	4,00	4	0,961
11	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama ainult positiivseid aspekte	126	2,23	2,00	2	0,914
12	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama eelkõige negatiivseid aspekte	125	2,14	2,00	2	0,892
13	Töösoorituse hinnangu tagasiside peaks olema teada antud enne lõplikku hindamist	124	3,45	4,00	4	0,840
14	Enne hindamistulemuste lõplikku kinnitamist peaks olema kokku lepitud vastuargumentide esitamise kord, erimeelsuste lahendamiseks	125	3,93	4,00	4	0,764
15	Töösooritustele antud hinnangud peaksid olema üksuse piires avalikud	126	2,90	3,00	3	1,101

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult.

Lisa 5. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike ja juhtide keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta

Jrk nr	Väide	Aritmeetiline keskmine – vanglaametnikud	Aritmeetiline keskmine - juhid	Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U-test)
1	Töösoorituse hindamissüsteem on efektiivse organisatsiooni jaoks oluline	3,83	4,00	0,474
2	Töösoorituse hindamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust	3,65	3,83	0,629
3	Töötajate jaoks on oluline mitteformaalse/mitteametliku hindamissüsteemi olemasolu	3,30	2,71	0,129
4	Töötajate jaoks on oluline formaalse/ametliku hindamissüsteemi olemasolu	3,43	3,71	0,470
5	Töötajate jaoks on oluline mitteametliku hindamissüsteemi asendamine ametliku hindamissüsteemiga	3,10	3,86	0,061
6	Hindamiskriteeriumites tuleb kokku leppida enne hindamisperioodi algust	4,27	4,71	0,142
7	Hindamiskriteeriume võib muuta hindamisperioodil töötajale soodsamas suunas	3,74	4,14	0,241
8	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka töötaja enese hinnangutega oma tööle	3,96	3,43	0,114
9	Töösoorituse hindamine tervikuna peab arvestama ka kolleegide hinnangutega töötaja tööle	3,64	3,71	0,953
10	Töösoorituse hindamisel peab hinnangu andja vaatlema ja kontrollima hinnatava tööd vahetult, kohapeal	3,50	3,29	0,428
11	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama ainult positiivseid aspekte	2,26	1,57	0,044*
12	Tagasiside töösoorituse kohta peaks sisaldama eelkõige negatiivseid aspekte	2,15	1,86	0,426
13	Töösoorituse hinnangu tagasiside peaks olema teada antud enne lõplikku hindamist	3,46	3,57	0,726
14	Enne hindamistulemuste lõplikku kinnitamist peaks olema kokku lepitud vastuargumentide esitamise kord, erimeelsuste lahendamiseks	3,94	4,14	0,305
15	Töösooritustele antud hinnangud peaksid olema üksuse piires avalikud	2,83	3,71	0,056

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 6. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta teenistusstaazist ja soost tulenevalt

Tööstaaž vanglas		TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	TS9	TS10	TS11	TS12	TS13	TS14	TS15
Alla 5 aasta	Keskmine	4,02	3,75	3,34	3,54	3,19	4,22	3,68	3,97	3,61	3,47	2,12	2,10	3,47	3,88	2,71
	Vastanuid	58	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	58	58	59
	Stand. hälve	0,713	0,779	0,958	0,703	0,955	0,892	0,990	0,742	0,766	0,878	0,966	1,012	0,821	0,727	1,068
Üle 5 aasta	Keskmine	3,68	3,58	3,18	3,36	3,11	4,36	3,83	3,89	3,66	3,49	2,31	2,14	3,44	4,00	3,05
	Vastanuid	66	65	66	66	66	66	66	65	65	65	65	64	64	65	65
	Stand. hälve	0,914	0,882	1,021	1,047	1,040	0,671	1,032	0,850	0,853	1,048	0,846	0,753	0,871	0,791	1,124
Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,025*	0,278	0,447	0,316	0,687	0,585	0,322	0,732	0,838	0,916	0,112	0,502	0,818	0,356	0,094

Sugu		TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	TS9	TS10	TS11	TS12	TS13	TS14	TS15
Naine	Keskmine	3,69	3,44	3,29	3,37	3,06	4,39	3,59	3,90	3,55	3,53	2,18	1,94	3,41	4,02	3,04
	Vastanuid	48	48	49	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	49
	Stand. hälve	0,949	0,965	1,041	0,951	1,029	0,702	1,223	0,848	0,765	1,082	0,808	0,697	0,840	0,692	1,040
Mees	Keskmine	3,93	3,81	3,22	3,53	3,23	4,26	3,86	3,95	3,70	3,47	2,23	2,25	3,51	3,88	2,82
	Vastanuid	74	74	74	74	74	74	74	73	73	73	73	73	71	72	73
	Stand. hälve	0,764	0,715	0,969	0,864	0,973	0,829	0,849	0,780	0,845	0,883	0,979	0,983	0,843	0,804	1,135
Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,144	0,015*	0,786	0,378	0,315	0,479	0,386	0,849	0,230	0,636	0,956	0,118	0,576	0,409	0,241

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; TS1, TS2, TS3, ... - ankeetküsitluses esitatud väited TS hindamissüsteemide kohta seotult väite järjekorranumbriga; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 7. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud TS hindamissüsteemide kohta, üksuste lõikes

Struktuuriüksus		TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	TS9	TS10	TS11	TS12	TS13	TS14	TS15
I üksus	Keskmine	3,78	4,06	3,39	3,72	3,06	4,50	3,83	3,94	3,78	3,56	2,22	2,22	3,61	4,00	3,00
	Stand. hälve	1,114	0,938	0,979	0,826	0,938	0,618	1,295	0,873	0,732	1,149	0,647	0,732	0,916	0,840	1,237
II üksus	Keskmine	3,93	3,29	3,33	2,93	2,93	4,27	3,80	4,00	3,47	3,93	2,33	2,20	3,47	3,87	3,20
	Stand. hälve	0,730	0,611	0,617	0,884	0,704	0,594	0,775	0,655	0,834	0,594	0,816	0,775	0,743	0,352	1,082
III üksus	Keskmine	3,94	3,94	3,00	3,47	3,24	4,24	3,59	3,88	4,00	3,76	2,24	2,06	3,41	3,76	2,88
	Stand. hälve	0,827	0,748	1,061	0,800	1,091	0,831	0,939	0,857	0,707	0,903	1,091	0,899	0,939	0,831	1,219
IV üksus	Keskmine	3,82	3,73	3,59	3,41	3,00	4,32	3,73	3,95	3,36	2,95	2,14	2,00	3,32	3,90	2,82
	Stand. hälve	0,907	1,077	0,959	1,054	1,024	0,894	1,162	0,844	0,902	1,046	0,889	0,775	0,839	0,768	1,097
V üksus	Keskmine	3,71	3,33	3,10	3,48	3,19	3,95	3,86	3,76	3,43	3,14	2,33	2,29	3,55	4,00	2,81
	Stand. hälve	0,717	0,577	0,889	0,928	1,078	0,973	0,964	0,944	0,870	0,910	0,966	1,007	0,826	0,894	0,981
Ava- vangla	Keskmine	4,25	3,75	3,25	4,00	3,13	4,25	4,13	3,88	3,63	3,50	1,38	1,88	3,63	4,13	3,13
	Stand. hälve	0,463	0,886	1,165	0,926	1,356	0,707	0,641	0,835	0,518	0,535	0,744	1,458	0,744	0,641	1,246
Järele- valveosa- kond	Keskmine	3,74	3,57	3,17	3,35	3,39	4,52	3,65	4,05	3,86	3,77	2,41	2,14	3,38	4,05	2,59
	Stand. hälve	0,864	0,728	1,193	0,775	0,988	0,665	1,027	0,653	0,774	0,922	0,959	0,834	0,865	0,785	1,054
Olulisustõenäosus p (Kruskal-Wallis test)		0,758	0,028*	0,585	0,136	0,792	0,372	0,869	0,976	0,140	0,019*	0,134	0,696	0,902	0,882	0,715

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; TS1, TS2, TS3, ... - ankeetküsitluses esitatud väited TS hindamissüsteemide kohta seotult väite järjekorranumbriga; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 8. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike TS hindamise kaasatuse ja motivatsiooni suhtes

Kuidas hindad enda kaasatust oma TS hindamisprotsessi?							
Ametikoht		Hinnangud enda kaasatusele					Kokku vastanuid
		Ei kaasatud üldse (1)	Praktiliselt ei kaasatud (2)	Kaasati osaliselt (3)	Olin kaasatud (4)	Olin suurel määral kaasatud (5)	
Valvur/ vanemvalvur	Vastanuid	13	8	25	37	6	89
	Osakaal	14,6%	9,0%	28,1%	41,6%	6,7%	73,0%
Inspektor- kontaktisik	Vastanuid	1	2	11	10	1	25
	Osakaal	4,0%	8,0%	44,0%	40,0%	4,0%	20,5%
Juht	Vastanuid	0	0	0	6	1	7
	Osakaal	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	5,7%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	14	11	36	53	8	122
	Osakaal	11,5%	9,0%	29,5%	43,4%	6,6%	100,0%

Kuidas kirjeldad oma motivatsiooni peale viimati toimunud TS hindamist?							
Ametikoht		Hinnangud enda motivatsioonile					Kokku vastanuid
		Mittemotiveeritud (1)	Ükskõikne (2)	Osaliselt motiveeritud (3)	Motiveeritud (4)	Väga motiveeritud (5)	
Valvur/ vanemvalvur	Vastanuid	3	13	25	43	5	89
	Osakaal	3,4%	14,6%	28,1%	48,3%	5,6%	73,0%
Inspektor- kontaktisik	Vastanuid	1	4	7	12	1	25
	Osakaal	4,0%	16,0%	28,0%	48,0%	4,0%	20,5%
Juht	Vastanuid	0	0	2	2	3	7
	Osakaal	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	5,7%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	4	17	34	58	9	122
	Osakaal	3,3%	13,9%	27,9%	47,5%	7,4%	100,0%

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Lisa 9. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud seoses nende vahetu kogemusega TS hindamisele ja tulemustasustamisele tulemusüksuste lõikes

Struktuuriüksus		1. Hinnang enda TS hindamisprotsessi kaasatusele	2. Hinnang enda motivatsioonile peale viimast TS hindamist	3. Hinnang sellele, kas viimati saadud tulemustasu arvestas ametniku TS	4. Hinnang enda motivatsioonile peale viimast tulemustasu maksmist
I üksus	Keskmine	3,71	3,41	3,53	3,19
	Stand.hälve	0,772	1,064	1,007	0,981
II üksus	Keskmine	3,00	3,40	3,40	3,27
	Stand.hälve	1,134	0,828	1,056	1,100
III üksus	Keskmine	3,06	3,12	3,44	3,31
	Stand.hälve	1,144	0,857	0,814	1,078
IV üksus	Keskmine	3,00	3,14	2,52	2,86
	Stand.hälve	1,195	0,889	1,365	1,276
V üksus	Keskmine	3,52	3,57	3,47	3,47
	Stand.hälve	0,750	0,811	1,020	1,124
Avavangla	Keskmine	3,75	3,75	2,75	2,63
	Stand.hälve	1,282	1,282	1,165	1,188
Järelevalveosakond	Keskmine	3,05	3,67	3,52	3,62
	Stand.hälve	1,244	0,966	0,873	0,805
Olulisustõenäosus p (Kruskal-Wallis test)		0,072	0,189	0,079	0,266

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 1) 5 palline skaala: 1- ei kaasatud üldse ... 5- olin suurel määral kaasatud; 2) 5 palline skaala: 1- mittemotiveeritud ... 5- väga motiveeritud; 3) 5 palline skaala: 1- ei arvestanud üldse ... 5- arvestas täielikult; 4) 5 palline skaala: 1- mittemotiveeritud ... 5- väga motiveeritud.

Lisa 10. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud seoses nende vahetu kogemusega TS hindamisele ja tulemustasustamisele, ametnike tööstaažist, erialase ettevalmistuse olemasolust ja soost lähtuvalt

Küsimused ametniku vahetu kogemusega seoses		1. Hinnang enda TS hindamisprotsessi kaasatusele	2. Hinnang enda motivatsioonile peale viimast TS hindamist	3. Hinnang sellele, kas viimati saadud tulemustasu arvestas ametniku TS	4. Hinnang enda motivatsioonile peale viimast tulemustasu maksmist	
Tööstaaž vanglas	Alla 5 aasta	Keskmine	3,32	3,40	3,11	2,90
		Stand.hälve	0,948	0,923	1,138	1,044
	Üle 5 aasta	Keskmine	3,18	3,43	3,38	3,52
		Stand.hälve	1,211	0,951	1,056	1,056
	Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,875	0,817	0,263	0,001*
Erialase ettevalmistuse olemasolu	Ei oma erialast ettevalmistust	Keskmine	3,58	3,37	3,22	3,21
		Stand.hälve	0,607	0,684	0,878	1,032
	Omab erialast ettevalmistust	Keskmine	3,17	3,42	3,26	3,26
		Stand.hälve	1,144	0,979	1,139	1,111
	Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,281	0,598	0,684	0,887
Sugu	Naine	Keskmine	3,12	3,39	3,12	3,27
		Stand.hälve	1,130	0,953	1,184	1,198
	Mees	Keskmine	3,35	3,44	3,36	3,19
		Stand.hälve	1,043	0,937	1,040	1,004
	Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,423	0,703	0,270	0,513

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 1) 5 palline skaala: 1- ei kaasatud üldse ... 5- olin suurel määral kaasatud; 2) 5 palline skaala: 1- mittemotiveeritud ... 5- väga motiveeritud; 3) 5 palline skaala: 1- ei arvestanud üldse ... 5- arvestas täielikult; 4) 5 palline skaala: 1- mittemotiveeritud ... 5- väga motiveeritud; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 11. Tartu Vangla direktori käskkirjades märgitud põhjendused tulemusüksuste ametnikele tulemustasu väljamaksete tegemiseks, perioodil 2013-2015

Periood	I üksus	II üksus	III üksus	IV üksus	V üksus	Avavanglaüksus	Järelevalveosakond	
2013	I pa	suure panuse eest esimesele üksusele pandud tulemuseesmärkide täitmise eest	2013.a I poolaastal pandud tulemuseesmärkide punktide 1.1, 1.3, 1.4 ja 2.2 eduka täitmise eest	2013.a I poolaasta tulemuseesmärkide punktide 1.1, 1.4 ja 2.2 tulemusliku täitmise eest	Seoses Tartu Vanglale seatud 2013. a I poolaasta tulemuseesmärkide tulemusliku täitmiseega	2013.a I poolaastal pandud tulemuseesmärkide eduka täitmise eest	Alustas tegevust 2015. a I poolaastal	suure panuse andmise eest 2013.a I poolaasta tulemuseesmärkide täitmisesse
		seoses heade tööülesannete täitmisega esimeses üksuses diagnoositud uimastisõltuvusega kinnipeetavatega	2013.a I poolaastal pandud tulemuseesmärkide punktide 6.2, 6.3, 6.5, 7.2.1 ja 8.10 eduka täitmise eest	2013.a I poolaasta tulemuseesmärkide punktide 6.2, 6.3, 6.5, 7.2.1, 8.7.2, 8.8.2, 8.10 tulemusliku täitmise eest				
	II pa	<i>ei leitud andmeid*</i>	<i>põhjendus märkimata</i>	<i>põhjendus märkimata</i>	<i>põhjendus märkimata</i>	panustasid üksuse eesmärkide täitmisesse	<i>ei tehtud väljamakseid tulemustasudeks, fondi kasutati meeskonnale motivatsiooniürituste korraldamiseks</i>	
2014	I pa	aitasid väga oluliselt kaasa esimese üksuse tulemuseesmärkide täitmisele 2014.a I poolaastal	panustasid üksuse eesmärkide täitmisesse	panustas 2014. a. I poolaasta eesmärkide tulemuslikku täitmisesse	2014.a I poolaasta eest	panustasid viienda üksuse eesmärkide täitmisesse	panustasid järelevalveosakonna eesmärkide täitmisesse	

Lisa 11 järg

Periood		I üksus	II üksus	III üksus	IV üksus	V üksus	Avavanglaüksus	Järelevalveosakond
2014	II pa	üksuse eesmärkide täitmise eest	<i>ei leitud andmeid*</i>	kes panustasid 2014. aasta eesmärkide tulemuslikku täitmisesse	<i>põhjendus märkimata</i>	üksuse eesmärkide täitmise eest		2014.a II poolaasta tulemuseesmärkide täitmise eest
2015	I pa	panustasid 2015. I poolaasta eesmärkide tulemuslikku täitmisesse	2015 a I poolaasta eest	2015 a I poolaasta eest	2015 a I poolaasta eest	panustasid 2015. I poolaasta eesmärkide tulemuslikku täitmisesse	2015. a I poolaasta tulemuseesmärkide (vangide tööhõive korraldamine, erinevate kontrollide teostamine nii töökohtadel väljaspool vanglat, kui ka vangide lühiajalistel väljasõitudel viibimisel) täitmisesse olulise panuse andmise eest	2015 a I poolaasta tulemuseesmärkide täitmise eest

Allikas: Tartu Vangla direktori 2013-2015.a käskkirjade põhjal autori koostatud.

Märkus: * täpseid andmeid ei olnud autoril võimalik leida dokumendihaldussüsteemide vahetuse tõttu

Lisa 12. Tartu Vangla vanglaametnike poolt tulemustasustamisele antud hinnangute aritmeetilised keskmised, mediaanid, moodid ja standardhälbed

Jrk nr	Väide	Vastanute arv	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Mood	Stand. hälve
1	Töösoorituse hindamine peab olema seotud tulemustasustamisega	124	3,77	4,00	4	0,903
2	Tulemustasu paneb mind oma ametikohal rohkem pingutama	124	4,02	4,00	4	0,958
3	Olen rahul kasutatava tulemustasustamise süsteemiga	124	2,90	3,00	3	1,088
4	Hetkel kasutatav tulemustasusüsteem on õiglane	124	2,82	3,00	3	0,996
5	Olen teadlik kuidas arvutatakse tulemustasu suurust	124	2,76	3,00	2	1,185
6	Tulemustasu toetab üksuse eesmärkide saavutamist	123	3,63	4,00	4	0,936
7	Tulemustasu peab tuginema konkreetsetele töösoorituse hindamiskriteeriumitele	123	3,67	4,00	4	0,902
8	Tulemustasuks tuleks maksta väiksem summa, aga samas võimalikult paljudele üksuse töötajatele	124	3,22	3,00	3	1,079
9	Tulemustasu tuleks maksta vähestele töötajatele ja seda suurema summa ulatuses	124	2,81	3,00	3	1,143

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult.

Lisa 13. Tartu Vangla üksuste ja järelevalveosakonna vanglaametnike ja juhtide keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta

Jrk nr	Väide	Aritmeetiline keskmine - vanglaametnikud	Aritmeetiline keskmine - juhid	Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U-test)
1	Töösoorituse hindamine peab olema seotud tulemustasustamisega	3,78	3,57	0,844
2	Tulemustasu paneb mind oma ametikohal rohkem pingutama	4,05	3,71	0,494
3	Olen rahul kasutatava tulemustasustamise süsteemiga	2,89	3,14	0,553
4	Hetkel kasutatav tulemustasusüsteem on õiglane	2,82	2,86	0,859
5	Olen teadlik kuidas arvutatakse tulemustasu suurust	2,65	4,57	0,000*
6	Tulemustasu toetab üksuse eesmärkide saavutamist	3,63	3,57	0,671
7	Tulemustasu peab tuginema konkreetsetele töösoorituse hindamiskriteeriumitele	3,67	3,71	0,552
8	Tulemustasuks tuleks maksta väiksem summa, aga samas võimalikult paljudele üksuse töötajatele	3,29	2,14	0,006*
9	Tulemustasu tuleks maksta vähestele töötajatele ja seda suurema summa ulatuses	2,74	4,00	0,004*

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 14. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta, ametikohtade lõikes

Ametikoht		TT1	TT2	TT3	TT4	TT5	TT6	TT7	TT8	TT9
Vanemvalvur/valvur	Keskmine	3,88	4,26	2,97	2,84	2,60	3,73	3,68	3,48	2,59
	Stand. hälve	0,867	0,828	1,110	1,046	1,134	0,946	0,897	1,026	1,154
Inspektor-kontaktisik	Keskmine	3,44	3,28	2,60	2,76	2,80	3,28	3,64	2,60	3,28
	Stand. hälve	0,821	0,936	0,957	0,879	1,118	0,891	0,810	0,866	0,891
Üksuse/osakonna juht	Keskmine	3,57	3,71	3,14	2,86	4,57	3,57	3,71	2,14	4,00
	Stand. hälve	1,397	1,254	1,215	0,900	0,535	0,787	1,380	0,900	0,577
Olulisustõenäosus p (Kruskal-Wallis' e test)		0,078	0,000*	0,278	0,905	0,000*	0,059	0,773	0,000*	0,000*

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; TT1, TT2, TT3, ... - ankeetküsitluses esitatud väited tulemustasustamise kohta seotult väite järjekorranumbriga; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 15. Järeldused tulemustasustamisega seotud hinnangute erinevuste osas Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide lõikes

Jrk nr	Väide	Valvurid	Kontaktisikud	Juhid
2	Tulemustasu paneb mind oma ametikohal rohkem pingutama	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,000*) arvamustest, kuid ei erine juhtide (p=0,172) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,000*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,148) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,172) kui ka kontaktisikute (p=0,148) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,26	3,28	3,71
	Stand.hälve	0,828	0,936	1,254
5	Olen teadlik kuidas arvutatakse tulemustasu suurus	Valvurite arvamused ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,433) arvamustest, kuid erinevad oluliselt juhtide (p=0,000*) arvamusest	Kontaktisikute arvamused ei erine oluliselt valvurite (p=0,433) arvamustest, kuid erinevad oluliselt juhtide (p=0,000*) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt nii valvurite (p=0,000*) kui ka kontaktisikute (p=0,000*) arvamustest
	Hinnangu keskmine	2,60	2,80	4,57
	Stand.hälve	1,134	1,118	0,535
8	Tulemustasuks tuleks maksta väiksem summa, aga samas võimalikult paljudele üksuse töötajatele	Valvurite arvamused erinevad oluliselt nii kontaktisikute (p=0,000*) kui ka juhtide (p=0,002*) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,000*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,191) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine kontaktisikute (p=0,191) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,48	2,60	2,14
	Stand.hälve	1,026	0,866	0,900
9	Tulemustasu tuleks maksta vähestele töötajatele ja seda suurema summa ulatuses	Valvurite arvamused erinevad oluliselt nii kontaktisikute (p=0,003*) kui ka juhtide (p=0,002*) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,003*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,083) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,083) arvamustest
	Hinnangu keskmine	2,59	3,28	4,00
	Stand.hälve	1,154	0,891	0,577

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05) – Mann-Whitney U- test.

Lisa 16. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike tulemustasustamise kohta

Kas viimati saadud tulemustasu arvestas Sinu TS?							
Ametikoht		Hinnangud TS arvestamisele					Kokku vastanuid
		Ei arvestanud üldse (1)	Praktiselt ei arvestanud (2)	Arvestas osaliselt (3)	Arvestas (4)	Arvestas täielikult (5)	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	11	7	26	37	6	87
	Osakaal	12,6%	8,0%	29,9%	42,5%	6,9%	73,7%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	3	1	8	9	2	23
	Osakaal	13,0%	4,3%	34,8%	39,1%	8,7%	19,5%
Juht	Vastanuid	0	0	4	2	1	7
	Osakaal	0,0%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	5,9%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	14	8	38	49	9	118
	Osakaal	11,9%	6,8%	32,2%	41,5%	7,6%	100,0%

Kuidas kirjeldad oma motivatsiooni peale tulemustasu maksmist?							
Ametikoht		Hinnangud enda motivatsioonile					Kokku vastanuid
		Mitte-moti-veeritud (1)	Üks-kõikne (2)	Osaliselt moti-veeritud (3)	Moti-veeritud (4)	Väga moti-veeritud (5)	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	7	15	23	34	8	87
	Osakaal	8,0%	17,2%	26,4%	39,0%	9,2%	74,4%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	3	4	4	11	0	22
	Osakaal	13,6%	18,2%	18,2%	50,0%	0,0%	18,8%
Juht	Vastanuid	0	0	2	4	1	7
	Osakaal	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	6,0%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	10	19	29	50	9	117
	Osakaal	8,5%	16,2%	24,8%	42,7%	7,7%	100,0%

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Lisa 17. Tartu Vangla tulemusüksuste vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta teenistusstaazist ja soost tulenevalt

Tööstaaž vanglas		TT1	TT2	TT3	TT4	TT5	TT6	TT7	TT8	TT9
Alla 5 aasta	Keskmine	3,78	4,19	3,08	3,00	2,59	3,67	3,76	3,36	2,69
	Vastanuid	59	59	59	59	59	58	58	59	59
	Stand. hälve	0,832	0,900	1,149	1,083	1,161	0,906	0,757	1,047	1,163
Üle 5 aasta	Keskmine	3,75	3,88	2,72	2,66	2,91	3,58	3,58	3,09	2,92
	Vastanuid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Stand. hälve	0,969	0,992	1,008	0,889	1,195	0,967	1,014	1,100	1,122
Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,924	0,062	0,057	0,048	0,138	0,736	0,389	0,168	0,237

Sugu		TT1	TT2	TT3	TT4	TT5	TT6	TT7	TT8	TT9
Naine	Keskmine	3,76	3,80	2,65	2,65	2,88	3,53	3,59	3,22	2,78
	Vastanuid	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Stand. hälve	0,879	1,020	1,011	0,879	1,184	0,960	0,934	1,123	1,123
Mees	Keskmine	3,79	4,18	3,05	2,93	2,70	3,68	3,74	3,23	2,81
	Vastanuid	73	73	73	73	73	72	72	73	73
	Stand. hälve	0,912	0,887	1,117	1,058	1,198	0,932	0,872	1,061	1,151
Olulisustõenäosus p (Mann-Whitney U- test)		0,662	0,029*	0,048*	0,089	0,427	0,421	0,418	0,916	0,904

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; TT1, TT2, TT3, ... - ankeetküsitluses esitatud väited tulemustasustamise kohta seotult väite järjekorranumbriga; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 18. Tartu Vangla vanglaametnike keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta, üksuste lõikes

Struktuuriüksus		TT1	TT2	TT3	TT4	TT5	TT6	TT7	TT8	TT9
I üksus	Keskmine	3,89	3,78	2,89	3,17	3,06	3,56	3,82	3,22	2,39
	Stand.hälve	0,832	1,114	1,183	1,043	0,998	1,097	0,728	1,114	1,195
II üksus	Keskmine	3,87	4,33	3,33	3,13	3,20	3,87	4,07	3,40	3,00
	Stand.hälve	1,060	0,816	0,617	0,834	1,082	0,640	0,594	1,242	1,069
III üksus	Keskmine	3,94	4,18	2,94	2,94	2,71	3,71	3,76	3,12	2,94
	Stand.hälve	0,827	0,809	0,899	0,899	1,263	0,985	0,562	0,781	0,899
IV üksus	Keskmine	3,50	3,86	2,23	2,32	2,45	3,59	3,27	3,27	2,73
	Stand.hälve	0,859	0,990	1,193	0,945	1,184	1,008	1,032	1,120	1,316
V üksus	Keskmine	3,81	3,81	3,10	2,90	2,90	3,48	3,62	3,00	3,24
	Stand.hälve	0,873	1,030	0,995	0,889	1,300	0,814	0,865	0,894	1,044
Avavangla	Keskmine	3,75	3,75	2,75	2,63	2,75	3,57	3,13	3,13	2,88
	Stand.hälve	1,282	1,389	1,389	1,061	1,035	0,976	1,246	1,246	1,126
Järelevalveosakond	Keskmine	3,73	4,41	3,14	2,73	2,41	3,68	3,86	3,41	2,59
	Stand.hälve	0,883	0,590	1,082	1,162	1,260	1,041	1,037	1,260	1,221
Olulisustõenäosus p (Kruskal-Wallise test)		0,700	0,256	0,065	0,082	0,292	0,897	0,107	0,934	0,332

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- ei nõustu üldse ... 5- nõustun täielikult; TT1, TT2, TT3, ... - ankeetküsitluses esitatud väited tulemustasustamise kohta seotult väite järjekorranumbriga.

Lisa 19. Tartu Vangla vanglaametnike hinnangud TS hindamisnäitajate olulisuse kohta tulemuslikkuse kontekstis

Jrk nr	TS hindamisnäitaja	Vas-tanuid	Arit-meetiline kesk-mine	Mediaan	Mood	Stand. hälve	Olulisus-töenäosus p
1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	125	3,45	4,00	4	0,911	0,000*
2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	125	3,79	4,00	4	0,855	0,018*
3	Julgeb võtta vastu otsuseid	125	4,43	5,00	5	0,711	0,237
4	Omab kinnipeetavate hulgas autoriteeti	123	3,85	4,00	5	1,109	0,308
5	On kinnipeetavatega aus	124	4,20	4,00	5	0,836	0,522
6	Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale	124	4,70	5,00	5	0,477	0,186
7	Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt	123	4,52	5,00	5	0,670	0,128
8	Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“	124	4,59	5,00	5	0,612	0,478
9	Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada	124	4,60	5,00	5	0,568	0,440
10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege	124	4,31	5,00	5	0,868	0,027*
11	Ei väldi kinnipeetavatega suhtlemist	124	4,03	4,00	4	0,874	0,409
12	Töötab teiste töötajatega harmooniliselt	124	4,25	4,00	4	0,792	0,172
13	Järgib sisekorraeeskirja ja kodukorra nõudeid	124	4,60	5,00	5	0,583	0,741
14	Käitub kinnipeetavaga enesekindlalt	124	4,49	5,00	5	0,669	0,135
15	Prognoosib/ennetab võimalikke probleeme	124	4,29	4,00	4	0,719	0,386
16	Austab kinnipeetavate poolt ülesse näidatud usaldust	124	3,64	4,00	4	0,966	0,179
17	Tegutseb kooskõlas kinnipeetava taasühiskonnastamise eesmärkidega	124	4,11	4,00	4	0,788	0,162
18	Parandab kriitikast tulenevalt oma tegevust	124	4,31	4,00	5	0,691	0,940
19	Töötab enesekindlalt kinnipeetavate grupiga	123	4,26	4,00	4	0,711	0,097
20	Esitab ettepanekud töö kvaliteedi parandamiseks	124	4,07	4,00	4	0,798	0,158
21	Teadvustab olukorra ja tegutseb kiiresti	124	4,47	5,00	5	0,604	0,191
22	Selgitab kinnipeetavatele arusaadavalt asjakohast käitumist	124	4,24	4,00	4	0,691	0,444

Lisa 19 järg

Jrk nr	TS hindamisnäitaja	Vas-tanuid	Arit-meetiline kesk-mine	Mediaan	Mood	Stand-hälve	Olulisus-tõenäosus p
23	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid	124	3,23	3,00	3	0,938	0,464
24	On kinnipeetavate jaoks kättesaadav suhtlemiseks	124	3,40	3,00	4	0,935	0,264
25	Kolleegid otsivad temalt juhendamist ja soovitusi	123	3,87	4,00	4	0,799	0,276
26	Julgustab kolleege arvamust avaldama	123	4,05	4,00	4	0,756	0,015*
27	Koostab detailsed ettekanded jm dokumendid	124	4,45	5,00	5	0,629	0,622
28	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida alternatiivseid meetodeid/lahendusi	124	3,55	4,00	4	0,868	0,064
29	Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad	123	4,60	5,00	5	0,554	0,655
30	Omab positiivset mõju teistele	124	4,30	4,00	4	0,675	0,324
31	Reageerib kinnipeetavate pöördumistele	124	3,99	4,00	4	0,760	0,832
32	Võtab vastutust	124	4,49	5,00	5	0,618	0,762
33	Jääb provokatsioonide korral rahulikuks	124	4,58	5,00	5	0,586	0,139
34	Tunnustab kolleege	124	4,31	4,00	4	0,734	0,060
35	Ei väldi üks-ühele suhtlussituatsiooni kinnipeetavaga	124	4,05	4,00	4	0,785	0,719
36	Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul	123	4,72	5,00	5	0,577	0,180
37	Annab kinnipeetavate küsimustele vastuseks täpset informatsiooni	124	4,02	4,00	4	0,836	0,125
38	Võtab initsiatiivi konsensuse/kompromissi leidmiseks	124	3,91	4,00	4	0,807	0,227
39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	124	3,40	3,50	4	1,050	0,016*
40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt	124	4,16	4,00	4	0,820	0,015*
41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu	124	4,31	4,50	5	0,820	0,013*
42	Nõustab kinnipeetavaid	124	3,34	3,00	3	0,979	0,003*
43	Edastab kinnipeetavatele asjakohast informatsiooni	123	4,03	4,00	4	0,799	0,315
44	Ei kaota enesevalitsust	124	4,56	5,00	5	0,641	0,414
45	Võtab töötajate grupis olles juhtrolli	124	3,39	3,00	3	0,977	0,128
46	Ei tee kolleegidele ebasobivaid märkusi	122	4,07	4,00	4	0,869	0,487
47	Jagab kinnipeetavatega emotsioone	124	1,96	2,00	2	0,974	0,520

Lisa 19 järg

Jrk nr	TS hindamisnäitaja	Vas-tanuid	Arit-meetiline kesk-mine	Mediaan	Mood	Stand. hälve	Olulisus-tõenäosus p
48	Väldib impulsiivset tegutsemist, mõeldes alati tagajärgedele	124	4,19	4,00	4	0,725	0,477
49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi	124	4,20	4,00	4	0,637	0,031*
50	Täidab kehaliste katsete normatiivid, andes endast igal harjutusel maksimumi	123	3,76	4,00	5	1,188	0,054
51	Austab kinnipeetavate privaatsust	123	3,38	3,00	3	1,036	0,166
52	Ei naeruväärista ega tee kinnipeetavate üle nalja	124	4,16	4,00	4	0,850	0,933
53	Järgib vangla töökorralduse reegleid	123	4,63	5,00	5	0,532	0,753
54	Ei lükka ettenähtud tööülesannete täitmist edasi	124	4,38	4,00	5	0,658	0,084
55	Suudab panna kinnipeetavad avatult rääkima erimeelsustest	124	3,69	4,00	4	1,033	0,245
56	Kiidab kinnipeetavaid sobiva käitumise eest	124	3,65	4,00	4	0,963	0,746
57	Vaatamata võimalikele takistustele jätkab visalt tegevust	124	3,99	4,00	4	0,760	0,843
58	Sooritab vastavalt standardile enesekaitse ja erivahendite kontrolltestimised	124	4,11	4,00	4	0,956	0,137
59	Kinnipeetavale antud korraldused on eesmärgipärased	124	4,40	4,00	4	0,635	0,718
60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust	124	4,31	4,00	5	0,748	0,017*
61	Rõhub kinnipeetavate headele omadustele	123	3,31	3,00	3	0,993	0,283

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: tabelis on Kruskal-Wallis' e testi tulemused valvurite, inspektor-kontaktisikute ja juhtide võrdluses; 5 palline skaala: 1- täiesti ebaoluline ... 5- väga oluline; * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05).

Lisa 20. Järeldused TS hindamisnäitajatele antud hinnangute erinevuste osas Tartu Vangla vanglaametnike ja juhtide lõikes

Jrk nr	TS hindamisnäitaja	Valvurid	Kontaktisikud	Juhid
1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,000*) ja juhtide arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,000*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,894) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite arvamustest, kuid ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,894) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,22	4,08	4,14
	Stand.hälve	0,871	0,759	0,690
2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	Valvurite arvamused ei erine oluliselt kontaktisikute (p=0,183) arvamustest, kuid erinevad oluliselt juhtide (p=0,007*) arvamusest	Kontaktisikute arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,183) kui ka juhtide (p=0,123) arvamustest	Juhtide arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine kontaktisikute (p=0,123) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,71	4,00	4,57
	Stand.hälve	0,824	0,816	0,787
10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,008*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,949) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,008*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,224) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,949) kui ka kontaktisikute (p=0,224) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,41	3,92	4,43
	Stand.hälve	0,833	0,954	0,787
26	Julgustab kolleege arvamust avaldama	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,003*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,909) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,003*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,302) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,909) kui ka kontaktisikute (p=0,302) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,17	3,64	4,00
	Stand.hälve	0,691	0,757	1,155
39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,173) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,007*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,894) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,173) kui ka kontaktisikute (p=0,894) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,24	3,88	3,86
	Stand.hälve	1,078	0,781	0,900

Lisa 20 järg

40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,005*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,248) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,005*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,789) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,248) kui ka kontaktisikute (p=0,789) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,30	3,80	3,86
	Stand.hälve	0,767	0,816	1,069
41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,009*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,342) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt nii valvurite (p=0,009*) kui ka juhtide (p=0,030*) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt valvurite (p=0,342) arvamustest, kuid erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,030*) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,37	4,00	4,71
	Stand.hälve	0,852	0,707	0,488
42	Nõustab kinnipeetavaid	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,096) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,002*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=1,000) arvamusest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,096) kui ka kontaktisikute (p=1,000) arvamustest
	Hinnangu keskmine	3,16	3,84	3,86
	Stand.hälve	1,003	0,688	0,900
49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,009*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,912) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt valvurite (p=0,009*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,224) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt nii valvurite (p=0,912) kui ka kontaktisikute (p=0,224) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,29	3,88	4,29
	Stand.hälve	0,602	0,726	0,488
60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust	Valvurite arvamused erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,014*) arvamustest, kuid ei erine oluliselt juhtide (p=0,229) arvamustest	Kontaktisikute arvamused erinevad oluliselt nii valvurite (p=0,014*) kui ka juhtide (p=0,048*) arvamustest	Juhtide arvamused ei erine oluliselt valvurite (p=0,229) arvamustest, kuid erinevad oluliselt kontaktisikute (p=0,048*) arvamustest
	Hinnangu keskmine	4,40	3,92	4,71
	Stand.hälve	0,681	0,909	0,488

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: * gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (olulisusnivoo: <0,05) – Mann-Whitney U- test.

Lisa 21. Tartu Vangla vanglaametnike poolt antud hinnangute sagedusjaotus vanglaametnike TS hindamise küsimuste kohta, kus keskmiste erinevused olid statistiliselt olulised (ametikohtade lõikes)

TS hindamisnäitaja nr 1: Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Vastajaid kokku
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	1	20	30	36	3	90
	Osakaal	1,1%	22,2%	33,3%	40%	3,33%	72%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	0	6	11	8	25
	Osakaal	0%	0%	24%	44%	32%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	1	4	2	7
	Osakaal	0%	0%	14,3%	57,1%	28,6%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	1	20	39	52	13	125
	Osakaal	0,8%	16%	31,2%	41,6%	10,4%	100%

TS hindamisnäitaja nr 2: Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Vastajaid kokku
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	1	6	31	39	15	92
	Osakaal	1,1%	6,5%	33,7%	42,4%	16,3%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	1	11	10	3	25
	Osakaal	0%	4%	44%	40%	12%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	2	3	1	6
	Osakaal	0%	0%	33,3%	50%	16,7%	5%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	1	7	45	53	20	126
	Osakaal	0,8%	5,6%	35,7%	42,1%	15,9%	100%

TS hindamisnäitaja nr 10: Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Vastajaid kokku
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	4	8	25	53	90
	Osakaal	0%	4,4%	8,9%	27,8%	58,9%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	3	3	12	7	25
	Osakaal	0%	12%	12%	48%	28%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	1	2	4	7
	Osakaal	0%	0%	14,3%	28,6%	57,1%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	7	12	40	65	124
	Osakaal	0%	5,6%	9,7%	32,3%	52,4%	100%

Lisa 21 järg

TS hindamisnäitaja nr 26: Julgustab kolleege arvamust avaldama							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	0	15	45	30	90
	Osakaal	0%	0%	16,7%	50%	33,3%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	2	7	14	2	25
	Osakaal	0%	8%	28%	56%	8%	20%
Juht	Vastanuid	0	1	1	2	3	7
	Osakaal	0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	3	23	62	35	123
	Osakaal	0%	2,4%	18,7%	50,4%	28,5%	100%

TS hindamisnäitaja nr 39: Vestleb/ toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	6	16	29	30	10	91
	Osakaal	6,6%	17,6%	31,9%	33%	11%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	1	6	13	5	25
	Osakaal	0%	4%	24%	52%	20%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	3	2	2	7
	Osakaal	0%	0%	42,9%	28,6%	28,6%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	6	18	38	45	17	124
	Osakaal	4,8%	14,5%	30,6%	36,3%	13,7%	100%

TS hindamisnäitaja nr 40: Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	2	11	36	42	91
	Osakaal	0%	2,2%	12,1%	39,6%	46,2%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	1	8	11	5	25
	Osakaal	0%	4%	32%	44%	20%	20%
Juht	Vastanuid	0	1	1	3	2	7
	Osakaal	0%	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	4	21	50	49	124
	Osakaal	0%	3,2%	16,9%	40,3%	39,5%	100%

Lisa 21 järg

TS hindamisnäitaja nr 41: Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	5	7	28	51	91
	Osakaal	0%	5,5%	7,7%	30,8%	56%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	0	6	13	6	25
	Osakaal	0%	0%	24%	52%	24%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	0	2	5	7
	Osakaal	0%	0%	0%	28,6%	71,4%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	5	13	44	62	124
	Osakaal	0%	4%	10,5%	35,5%	50%	100%

TS hindamisnäitaja nr 42: Nõustab kinnipeetavaid							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	4	19	34	26	8	91
	Osakaal	4,4%	20,9%	37,4%	28,6%	8,8%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	0	8	13	4	25
	Osakaal	0%	0%	32%	52%	16%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	3	2	2	7
	Osakaal	0%	0%	42,9%	28,6%	28,6%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	4	19	46	41	14	124
	Osakaal	3,2%	15,3%	37,1%	33,1%	11,3%	100%

TS hindamisnäitaja nr 49: Rakendab juhendajate/ juhtide soovitusi							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	0	7	51	33	91
	Osakaal	0%	0%	7,7%	56%	36,3%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	0	8	12	5	25
	Osakaal	0%	0%	32%	48%	20%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	0	5	2	7
	Osakaal	0%	0%	0%	71,4%	28,6%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	0	15	69	40	124
	Osakaal	0%	0%	12,1%	55,6%	32,3%	100%

Lisa 21 järg

TS hindamisnäitaja nr 60: Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust							
Ametikoht		Hinnangud hindamisnäitaja olulisusele					Kokku vastanuid
		1	2	3	4	5	
Valvur/vanemvalvur	Vastanuid	0	1	7	38	45	91
	Osakaal	0%	1,1%	7,7%	41,8%	49,5%	73%
Inspektor-kontaktisik	Vastanuid	0	1	8	8	8	25
	Osakaal	0%	4%	32%	32%	32%	20%
Juht	Vastanuid	0	0	0	2	5	7
	Osakaal	0%	0%	0%	28,6%	71,4%	6%
Kõik ametikohad kokku	Vastanuid	0	2	15	49	58	124
	Osakaal	0%	1,6%	12,1%	39,5%	46,8%	100%

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused.

Märkus: 5 palline skaala: 1- täiesti ebaoluline ... 5- väga oluline.

Lisa 22. TS hindamisnäitajad reastatuna selle olulisusele antud hinnangu järgi, ametikohtade lõikes

TS hindamisnäitajad olulisuse järjekorras, antud hinnangud aritmeetilise keskmise järgi									
Järjestus	Valvurid			Kontaktisikud			Juhid		
	Jrk nr ankeedis	TS hindamisnäitaja	Keskmine	Jrk nr ankeedis	TS hindamisnäitaja	Keskmine	Jrk nr ankeedis	TS hindamisnäitaja	Keskmine
1	36	Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul	4,73	3	Julgeb võtta vastu otsuseid	4,64	6	Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale	5,00
2	6	Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale	4,69	6	Annab tööülesanded korrektselt üle järgmisele vahetusele või asendajale	4,64	36	Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul	5,00
3	53	Järgib vangla töökorralduse reegleid	4,64	8	Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“	4,60	8	Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“	4,86
4	9	Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada	4,62	36	Ei vaidle kolleegidega kinnipeetavate juuresolekul	4,60	33	Jääb provokatsioonide korral rahulikuks	4,86
5	13	Järgib sisekorraeskirja ja kodukorra nõudeid	4,62	53	Järgib vangla töökorralduse reegleid	4,56	44	Ei kaota enesevalitsust	4,86
6	29	Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad	4,61	9	Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada	4,52	9	Tunnistab tehtud vigu ja üritab neid parandada	4,71
7	33	Jääb provokatsioonide korral rahulikuks	4,60	13	Järgib sisekorraeskirja ja kodukorra nõudeid	4,52	13	Järgib sisekorraeskirja ja kodukorra nõudeid	4,71
8	7	Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt	4,58	29	Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad	4,52	29	Kinnipeetavatele esitatud korraldused on selged ja arusaadavad	4,71
9	8	Kohtleb kinnipeetavaid võrdselt, omamata „lemmikuid“	4,58	32	Võtab vastutust	4,48	41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu	4,71
10	44	Ei kaota enesevalitsust	4,57	44	Ei kaota enesevalitsust	4,48	53	Järgib vangla töökorralduse reegleid	4,71

Lisa 22 järg

11	14	Käitub kinnipeetavaga enesekindlalt	4,54	7	Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt	4,44	54	Ei lükka ettenähtud tööülesannete täitmist edasi	4,71
12	21	Teadvustab olukorra ja tegutseb kiiresti	4,54	33	Jääb provokatsioonide korral rahulikuks	4,44	58	Sooritab vastavalt standardile enesekaitse ja erivahendite kontrolltestimised	4,71
13	32	Võtab vastutust	4,49	5	On kinnipeetavatega aus	4,40	60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust	4,71
14	27	Koostab detailsed ettekanded jm dokumendid	4,48	17	Tegutseb kooskõlas kinnipeetava taasühis-konnastamise eesmärkidega	4,36	2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	4,57
15	54	Ei lükka ettenähtud tööülesannete täitmist edasi	4,42	14	Käitub kinnipeetavaga enesekindlalt	4,32	3	Julgeb võtta vastu otsuseid	4,57
16	59	Kinnipeetavale antud korraldused on eesmärgipärased	4,42	18	Parandab kriitikast tulenevalt oma tegevust	4,32	22	Selgitab kinnipeetavatele arusaadavalt asjakohast käitumist	4,57
17	10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege	4,41	21	Teadvustab olukorra ja tegutseb kiiresti	4,32	27	Koostab detailsed ettekanded jm dokumendid	4,57
18	60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust	4,40	27	Koostab detailsed ettekanded jm dokumendid	4,32	32	Võtab vastutust	4,57
19	3	Julgeb võtta vastu otsuseid	4,38	59	Kinnipeetavale antud korraldused on eesmärgipärased	4,32	37	Annab kinnipeetavate küsimustele vastuseks täpset informatsiooni	4,57
20	34	Tunnustab kolleege	4,37	22	Selgitab kinnipeetavatele arusaadavalt asjakohast käitumist	4,28	10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege	4,43
21	41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu	4,37	11	Ei väldi kinnipeetavatega suhtlemist	4,24	14	Käitub kinnipeetavaga enesekindlalt	4,43
22	19	Töötab enesekindlalt kinnipeetavate grupiga	4,35	52	Ei naeruväärista ega tee kinnipeetavate üle nalja	4,24	17	Tegutseb kooskõlas kinnipeetava taasühis-konnastamise eesmärkidega	4,43
23	15	Prognoosib/ennetab võimalikke probleeme	4,34	35	Ei väldi üks-ühele suhtlussituatsiooni kinnipeetavaga	4,20	20	Esitab ettepanekud töö kvaliteedi parandamiseks	4,43

Lisa 22 järg

24	18	Parandab kriitikast tulenevalt oma tegevust	4,34	12	Töötab teiste töötajatega harmooniliselt	4,16	30	Omab positiivset mõju teistele	4,43
25	30	Omab positiivset mõju teistele	4,34	37	Annab kinnipeetavate küsimustele vastuseks täpset informatsiooni	4,16	43	Edastab kinnipeetavatele asjakohast informatsiooni	4,43
26	12	Töötab teiste töötajatega harmooniliselt	4,33	43	Edastab kinnipeetavatele asjakohast informatsiooni	4,16	59	Kinnipeetavale antud korraldused on eesmärgipärased	4,43
27	40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt	4,30	15	Prognoosib/ennetab võimalikke probleeme	4,12	5	On kinnipeetavatega aus	4,29
28	49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi	4,29	30	Omab positiivset mõju teistele	4,12	11	Ei väldi kinnipeetavatega suhtlemist	4,29
29	22	Selgitab kinnipeetavatele arusaadavalt asjakohast käitumist	4,22	54	Ei lükka ettenähtud tööülesannete täitmist edasi	4,12	18	Parandab kriitikast tulenevalt oma tegevust	4,29
30	48	Väldib impulsiivset tegutsemist, mõeldes alati tagajärgedele	4,21	1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	4,08	21	Teadvustab olukorra ja tegutseb kiiresti	4,29
31	5	On kinnipeetavatega aus	4,19	31	Reageerib kinnipeetavate pöördumistele	4,08	34	Tunnustab kolleege	4,29
32	26	Julgustab kolleege arvamust avaldama	4,17	48	Väldib impulsiivset tegutsemist, mõeldes alati tagajärgedele	4,08	48	Väldib impulsiivset tegutsemist, mõeldes alati tagajärgedele	4,29
33	52	Ei naeruväärista ega tee kinnipeetavate üle nalja	4,15	19	Töötab enesekindlalt kinnipeetavate grupiga	4,04	49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi	4,29
34	58	Sooritab vastavalt standardile enesekaitse ja erivahendite kontrolltestimised	4,13	34	Tunnustab kolleege	4,04	1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	4,14
35	20	Esitab ettepanekud töö kvaliteedi parandamiseks	4,12	2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	4,00	7	Tegutseb kriisiolukordades, ootamise asemel, otsustavalt	4,14
36	46	Ei tee kolleegidele ebasobivaid märkusi	4,11	41	Ei lase isiklikel vajadustel sekkuda tööellu	4,00	15	Prognoosib/ennetab võimalikke probleeme	4,14

Lisa 22 järg

37	17	Tegutseb kooskõlas kinnipeetava taasühis-konnastamise eesmärkidega	4,03	57	Vaatamata võimalikele takistustele jätkab visalt tegevust	4,00	19	Töötab enesekindlalt kinnipeetavate grupiga	4,14
38	35	Ei väldi üks-ühele suhtlussituatsiooni kinnipeetavaga	4,01	55	Suudab panna kinnipeetavad avatult rääkima erimeelsustest	3,96	31	Reageerib kinnipeetavate pöördumistele	4,14
39	57	Vaatamata võimalikele takistustele jätkab visalt tegevust	4,01	10	Ei lase isiklikel küsimustel ja probleemidel mõjutada kolleege	3,92	46	Ei tee kolleegidele ebasobivaid märkusi	4,14
40	43	Edastab kinnipeetavatele asjakohast informatsiooni	3,98	60	Teab kinnipeetavate asukohta ja tegevust	3,92	52	Ei naeruväärista ega tee kinnipeetavate üle nalja	4,14
41	38	Võtab initsiatiivi konsensuse/kompromissi leidmiseks	3,97	20	Esitab ettepanekud töö kvaliteedi parandamiseks	3,88	26	Julgustab kolleega arvamust avaldama	4,00
42	11	Ei väldi kinnipeetavatega suhtlemist	3,96	39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	3,88	28	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida alternatiivseid meetodeid/lahendusi	4,00
43	25	Kolleegid otsivad temalt juhendamist ja soovitusi	3,96	46	Ei tee kolleegidele ebasobivaid märkusi	3,88	35	Ei väldi üks-ühele suhtlussituatsiooni kinnipeetavaga	4,00
44	31	Reageerib kinnipeetavate pöördumistele	3,96	49	Rakendab juhendajate/juhtide soovitusi	3,88	38	Võtab initsiatiivi konsensuse/kompromissi leidmiseks	4,00
45	37	Annab kinnipeetavate küsimustele vastuseks täpset informatsiooni	3,95	58	Sooritab vastavalt standardile enesekaitse ja erivahendite kontrolltestimised	3,88	12	Töötab teiste töötajatega harmooniliselt	3,86
46	4	Omab kinnipeetavate hulgas autoriteeti	3,94	28	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida alternatiivseid meetodeid/lahendusi	3,84	39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	3,86
47	50	Täidab kehaliste katsete normatiivid, andes endast igal harjutusel maksimumi	3,91	42	Nõustab kinnipeetavaid	3,84	40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt	3,86

Lisa 22 järg

48	16	Austab kinnipeetavate poolt ülesse näidatud usaldust	3,74	40	Otsib nõuandeid juhendajalt või juhilt	3,80	42	Nõustab kinnipeetavaid	3,86
49	2	Tegeleb kinnipeetava halbade käitumismaneeridega	3,71	56	Kiidab kinnipeetavaid sobiva käitumise eest	3,80	57	Vaatamata võimalikele takistustele jätkab visalt tegevust	3,86
50	56	Kiidab kinnipeetavaid sobiva käitumise eest	3,63	38	Võtab initsiatiivi konsensuse/ kompromissi leidmiseks	3,72	4	Omab kinnipeetavate hulgas autoriteeti	3,71
51	55	Suudab panna kinnipeetavad avatult rääkima erimeelsustest	3,53	25	Kolleegid otsivad temalt juhendamist ja soovitusi	3,68	55	Suudab panna kinnipeetavad avatult rääkima erimeelsustest	3,71
52	45	Võtab töötajate grupis olles juhtrolli	3,48	4	Omab kinnipeetavate hulgas autoriteeti	3,64	24	On kinnipeetavate jaoks kättesaadav suhtlemiseks	3,57
53	28	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida alternatiivseid meetodeid/lahendusi	3,44	24	On kinnipeetavate jaoks kättesaadav suhtlemiseks	3,64	56	Kiidab kinnipeetavaid sobiva käitumise eest	3,57
54	51	Austab kinnipeetavate privaatsust	3,43	26	Julgustab kolleege arvamust avaldama	3,64	23	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid	3,43
55	61	Rõhub kinnipeetavate headele omadustele	3,37	16	Austab kinnipeetavate poolt ülesse näidatud usaldust	3,60	25	Kolleegid otsivad temalt juhendamist ja soovitusi	3,43
56	24	On kinnipeetavate jaoks kättesaadav suhtlemiseks	3,31	23	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid	3,44	45	Võtab töötajate grupis olles juhtrolli	3,29
57	39	Vestleb/toetab kinnipeetavat halbade uudiste korral	3,24	51	Austab kinnipeetavate privaatsust	3,40	50	Täidab kehaliste katsete normatiivid, andes endast igal harjutusel maksimumi	3,14
58	1	Näitab ülesse huvi kinnipeetava individuaalse täitmiskava (ITK) täitmise vastu	3,22	50	Täidab kehaliste katsete normatiivid, andes endast igal harjutusel maksimumi	3,36	16	Austab kinnipeetavate poolt ülesse näidatud usaldust	3,00

Lisa 22 järg

59	23	Aitab kinnipeetavatel tundma õppida nende kogemusi/tundeid	3,16	61	Rõhub kinnipeetavate headele omadustele	3,28	51	Austab kinnipeetavate privaatsust	2,71
60	42	Nõustab kinnipeetavaid	3,16	45	Võtab töötajate grupis olles juhtrolli	3,08	61	Rõhub kinnipeetavate headele omadustele	2,71
61	47	Jagab kinnipeetavatega emotsioone	2,02	47	Jagab kinnipeetavatega emotsioone	1,88	47	Jagab kinnipeetavatega emotsioone	1,57

Allikas: autori koostatud autori kogutud andmete ja arvutuste põhjal.

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE PRISON OFFICERS BASED ON THE EXAMPLE OF TARTU PRISON

Kristo Kulo

For most of the civil service organisations, including prisons, the most valuable resource is the personnel, whose keeping and developing guarantees the necessary means and capabilities for achieving their strategic goals. The sometimes unpredictable environment of correctional facilities and the society's evergrowing expectations of prison service force prisons as a part of the civil service to find additional means to enhance the performance quality of their personnel and to maintain and raise their motivation.

One of the means to enhance and maintain organisation's performance is to apply the performance appraisal systems and to link them with different compensation mechanisms. Performance appraisal is a part of performance management, which with correct application helps to raise employees' individual performances, developing their professional knowledge and skills and to bring their personal values closer to the organisational values.

The focus of this master's thesis is on Tartu Prison. The prison is a government agency under the authority of the Ministry of Justice. Its task is to manage the implementation of imprisonment, preliminary investigation and probation service. Tartu Prison applies performance management through the structural units of the main fields of operation. In order to enhance the performance quality in the structural units of the main fields of operation the prison service uses performance appraisal and pay for performance system for prison officers since 2012. While the performance and pay for performance criteria are agreed upon, there are no criteria for how to use the pay for performance funds in order to evaluate the performance of prison officers and payment at unit level, making

the using of the funds overly dependent on the whims of the unit manager. Therefore it is important to find out whether the principles of the unit manager of Tartu Prison for distributing pay for performance coincide with the prison officer's assessments and which appraisal criteria should be used at unit levels as a basis for appraising prison officers performances in order to guarantee desired incentives for reaching the goals.

The aim of this master's thesis is to work out the suggestions to develop the prison officers' performance appraisal and pay for performance system for the unit officers of Tartu Prison.

In order to achieve the aim of the study the author establishes following tasks:

1. To give an overview of the differences of performance management, performance appraisal and pay for performance in private sector and civil services.
2. To analyze with the help of scientific literature which are the possibilities of implementing performance appraisal to improve the performance in prisons and other civil services.
3. To work out study methodology including questionnaires and interview questionnaires and their implementation process and to conduct corresponding interviews.
4. To find out the problems and differences of assessments of Tartu Prison officers and unit managers concerning performance appraisal criteria and systems and also implementing pay for performance.
5. To determine the criteria and key factors of performance appraisal and pay for performance in Tartu Prison that enable the unit managers and officers to see the performance appraisal and pay for performance in a more positive light.
6. To work out the suggestions to develop the Tartu Prison unit officers' performance appraisal and pay for performance systems.

This master's thesis is divided into two parts according to its purpose and established tasks – theoretic and empiric. The theoretic part of the thesis is divided into three. First chapter deals with general trends in performance management, comparing the differences in public and private sectors and factors influencing performance trends. Second chapter centers around factors influencing the effective implementation of performance appraisal system and analysing the possibilities of implementing performance appraisal in civil

services and prisons, also analysing the positives and negatives of different performance appraisal methods originating from appraisal dimensions. Additionally the guidelines and restrictions of the legislation of the Republic of Estonia are analysed. The third chapter of the theoretic part analyses the possibilities of linking performance appraisal with pay for performance in civil services and prisons, while using the approach of different authors and studies. The prerequisites for linking pay for performance and performance appraisal, possibilities and restrictions of legislation and the characteristics of enhancing the effectiveness of pay for performance system are pointed out, but also differences within the system and criticism are examined.

In the empiric part of the thesis the emphasis is on Tartu Prison. In the empiric part the research methods are document analysis, questionnaires and interviews. During document analysis the author studied the earlier practices of implementing pay for performance in Tartu Prison units, which was one of the entries for the questionnaire. Its aim was to find out what the officers of Tartu Prison think of the performance appraisal and pay for performance system. The questionnaire turned out to be successful, since 68% of all Tartu Prison unit officers took part in it. Therefore it was possible for the author to draw conclusions about the whole organization. In addition there were three interviews with unit managers in order to specify the background of the questionnaire and to find out what they think of the main factors of performance appraisal and pay for performance system. Based on the theoretic and empiric parts the author worked out suggestions to develop the systems of performance appraisal and pay for performance for the Tartu Prison unit officers.

In the theoretic part it became clear that public and private sector have similar management principles influenced by latest practices. Prominent differences stand out when comparing the strategic characteristics of public and private sectors, where the only thing common was „customer contentment“. The positioning within the framework of strategic characteristics gives us starting points to consider while implementing performance management principles in civil service organisations. Additionally changes and trends in performance management and the factors influencing these trends were analysed – mainly technological advancement, work characteristics and connections with the strategic planning within the organisation.

This thesis focuses mainly on analysing two components of performance management – performance appraisal and pay for performance – taking into account the possible differences between civil service and prison organisation. Several scientists consider involving interest groups as a key factor for the effectiveness of performance appraisal, which is important in order to improve and develop performance. Also important are supporting organisational culture, managers’ training and taking responsibility. When these key factors are ignored the performance appraisal in civil service organisations suffers and can become ineffective. The legislation of the Republic of Estonia defines quite clear framework and structure for implementing performance appraisal practices in civil service organisations and prisons. In a way it is an advantage, since it is perceived that the performance appraisal should be treated and developed as a system. Legislative framework that enables to apply performance appraisal system and methods in Estonia’s civil services and prisons is limited, leaving enough space for adapting the performance appraisal system to the needs of a specific organisation. The choice of a performance appraisal method depends on the organisation, its units and characteristics of jobs – a suitable appraisal criteria can be chosen or they should be used complexly.

Pay for performance system is also a part of well-developed and systematic performance management. As in private sector the pay is linked with performance provided that effective financial incentives increase the possibility to enhance employees’ performance. Before implementing pay for performance system the organisation must map the performance management situation and check the prerequisites for linking the performance appraisal with pay for performance. The pay for performance systems used by civil services, including prisons, reflect partly their strategic objectives, priorities and values. There is no universal pay for performance system that is right for all organisations, which means that careful planning and designing of this system is extremely important. It is of utmost importance to involve employees in designing the pay for performance system, adapt and develop it continuously, give feedback and let the managers and employees communicate with each other.

The author studied, what the Tartu Prison unit officers and their managers think of the performance appraisal systems, criteria and pay for performance in order to identify differences of opinion and map the problems connected with performance appraisal and pay for performance. Using document analysis method the author analysed all the

performance pay directives issued by the prison warden in 2013-2015 to find out which aspects of performance are being used by the unit managers to appraise the officers performance. The analysis showed that in the directives about performance appraisal of unit officers the managers' reasoning is very laconic and general, which led to the conclusion that managers appraise the officers' performance subjectively, not using more concrete appraisal methods.

The officers of Tartu Prison units and their managers consider performance appraisal system important for the organisation and its influence on performance positive. The officers find that performance appraisal should be connected with pay for performance and that pay for performance makes them work harder. Additionally it is agreed that pay for performance supports achieving the unit's goals and they are unanimous in thinking that pay for performance must be based on specific appraisal criteria.

The results of the study on the importance of appraisal parameters showed that the highest arithmetical average rating was given by the officers of Tartu Prison to the necessity of appraisal criteria for ensuring order and discipline and to the criteria that is connected with punctuality, balance and readiness. Even though all the work with prisoners is aimed at resocializing them, the results of the study showed that the criteria connected with counseling prisoners were rated the lowest by prison officers. Considering the specifics of the units and main aims of the jobs the performance appraisal criteria has been ranked according to their importance and it can be used as a foundation for performance appraisal of prison officers.

The unit managers found that the key factors of implementing performance appraisal and pay for performance system are system transparency, communication, involving prison officers, giving feedback and approving certain basic criteria. As the result of this study the author has presented the Tartu Prison unit managers the suggestions for developing the officers' performance appraisal and pay for performance systems concerning the performance appraisal criteria, conducting the performance appraisal and system development. Unit officers should be more involved in designing the performance appraisal and pay for performance system and they should be consulted with while developing the system and working out the system's key aspects. The prison officers should be involved in working out a general set of rules for unit performance appraisal

and pay for performance, also in choosing appropriate performance appraisal criteria for unit jobs. The whole performance appraisal should include the officers' own assessment of their work, colleagues assessment of their work and at least once during the appraisal period the manager should assess the officer's work immediately and on the spot. Feedback on different aspects of prison officers' performance appraisal should be immediate, including negative and positive aspects. Pay for performance should be distributed based on the principle that the sums should be bigger, but for fewer officers. This motivates highly performing officers and gives those of medium or low performance additional incentives to improve their performance.

In order to appraise performance, deal with all the aspects of pay for performance and develop these systems it is highly important for the managers to communicate with their employees timely, openly and as often as necessary. During the appraisal period or at the end of it the managers should currently analyse the functioning of the performance appraisal and pay for performance system and, if necessary, implement system improvements, but these should be consulted and negotiated in advance with the unit's officers.

In short the author finds that the aim of the master's thesis was accomplished. The conclusions and suggestions made by the author are applicable in Tartu Prison to develop the unit officers' performance management system and they can be used as a basis for developing and designing the performance appraisal and pay for performance systems for other structural units of the prison.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö
üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kristo Kulo (isikukood: 37807145247):

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Vanglaametnike töösoorituse juhtimise süsteemi arendamine Tartu Vangla näitel“, mille juhendaja on Kulno Türk,
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2019** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete käiste seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **22.05.2016**

(allkiri)