

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Peeter Viigimets

**TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE
PÜHENDUMUS EESTI VANGLATE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ärijuhtimise erialal

Juhendaja: lektor Anne Reino

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
lektor Anne Reino

Kaitsmisele lubatud “ “.....2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja
professor Maaja Vadi

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

.....

Peeter Viigimets

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine, olulisus ja käsitluste võrdlus	8
1.2. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused, kujundamise võimalused, mõju organisatsioonile ja pühendumuse profiilid	16
1.3. Avaliku sektori ja kinnipidamisasutuste töötajate organisatsiooniline pühendumus	31
2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING EESTI VANGLATES	38
2.1. Organisatsioonide, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	38
2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs	47
2.3. Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Eesti vanglates	62
KOKKUVÕTE	68
VIIDATUD ALLIKAD	72
LISAD	82
Lisa 1. Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused ja uuringus kasutatavate küsimuste lühendid (eesti ja inglise keeles)	82
Lisa 2. Eesti vanglate uuringu küsimustik	86
Lisa 3. Eesti vanglate töötajate protsentuaalsed hinnangud organisatsioonilist pühendumust ja töörahulolu iseloomustavatele väidetele.	90
Lisa 4. Student'i t-test organisatsioonilise pühendumuse komponentide keskmiste hinnangute statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks	95

Lisa 5. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide statistiliselt olulised seosed Tallinna vanglas	96
Lisa 6. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide statistiliselt olulised seosed Tartu vanglas.....	97
Lisa 7. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide statistiliselt olulised seosed Viru vanglas	98
Lisa 8. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide statistiliselt olulised seosed Harku ja Murru vanglas.....	99
Lisa 9. Tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tallinna vanglas	100
Lisa 10. Tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tartu vanglas	101
Lisa 11. Tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Viru vanglas.....	102
Lisa 12. Tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Harju ja Murru vanglas	103
Lisa 13. Organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tallinna vanglas	104
Lisa 14. Organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tartu vanglas	105
Lisa 15. Organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Viru vanglas	106
Lisa 16. Organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Harku ja Murru vanglas.....	107
Lisa 17. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidetele Tallinna vanglas	108
Lisa 18. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidetele Tartu vanglas.....	110
Lisa 19. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidetele Viru vanglas	112
Lisa 20. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja tööraahulolu väidetele Harku ja Murru vanglas.....	113
SUMMARY	114

SISSEJUHATUS

Iga organisatsioon täidab ühiskonna tarbeks kindlat funktsiooni, milleni jõutakse läbi erinevate eesmärkide. Organisatsioonidel ei piisa soovitud tulemusteni jõudmiseks ainult heast ideest ja tahtest, vaid oluline on kaasata oma tegevusse ka pühendunud töötajad. Just õigesti valitud inimkapital on ressurss, mis aitab paremini eesmärkideni jõuda. Oluline on kaasata oma organisatsiooni tegevusse organisatsiooni suhtes pühendunud inimesi, kes ei tegutse vaid individuaalsete eesmärkide nimel, vaid peavad tähtsaks ka organisatsiooni ning selle vajadusi. Samas tuleb arvestada ka sellega, et kõigis tegevusvaldkondades ei suudeta pahatihti pakkuda konkurentsivõimelist palka, mis muudab väga heade spetsialistide värbamisprotsessi oluliselt raskemaks. Selline tendents valitseb ka Eestis vanglaid hõlmavas avalikus sektoris, kus palgad kipuvad üldjuhul eraettevõtete töötasudele alla jääma.

Käesolevas magistritöös keskendub autor vanglate näol organisatsioonidele, mille eesmärgiks ei ole toota kasumit, vaid teenida ühiskondlikke huvisid. Vangla kui organisatsioon assotsieerub inimestele tavaliselt millegi negatiivsega, kuna hõlmab endas kriminaalset ja ohtlikku kontingenti. Just kokkupuude tööülesannete täitmisel kriminaalkorras karistatud isikutega võib olla takistavaks teguriks inimeste soovile ennast pikaajaliselt vanglaga siduda. Vanglas töötamine eeldab lisaks nõutud haridusele kindlasti ka tugevat psüühikat ning valmisolekut töötada range režiimiga organisatsioonis.

Autori isiklikust tööalasest kogemusest lähtudes võib vanglaid iseloomustada kui kõrge tööjõuvoolavusega organisatsioone. Nimetatud negatiivse tendentsi põhjuseid võib olla mitmeid, kuid käesoleva magistritöö autor soovib leida, kas see tuleneb madalast organisatsioonilisest pühendumusest. Käesoleva magistritöö eesmärk on ettepanekute

välja töötamine töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Eesti vanglates. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. selgitada personali organisatsioonilise pühendumuse mõistet ning selle olulisust organisatsioonile;
2. anda ülevaade personali organisatsioonilise pühendumuse erinevatest teoreetilistest käsitlustest;
3. anda ülevaade personali organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustest, kujundamise võimalustest ning mõjust organisatsioonile;
4. viia läbi küsitlus kõigi Eesti vanglate personali hulgas;
5. analüüsida küsitluste tulemusi ning hinnata Eesti vanglate personali organisatsioonilist pühendumust;
6. analüüsi põhjal tehtud järelduste alusel teha ettepanekud töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Eesti vanglates.

Antud magistritöö teoreetiliseks fooniks on organisatsioonilise pühendumuse kontseptuaalsed käsitlused ja varasemad empiirilised uuringud. Organisatsioonilist pühendumust on mitmeid dekaade ulatuslikult uuritud, seetõttu teoreetilise materjali leidmisega komplikatsioone ei esinenud. Teoreetiline lähenemine põhineb peamiselt ingliskeelsel originaalmaterjalil, eestikeelset materjali selle puudumise tõttu kasutada ei olnud võimalik. Autor tutvus ka sarnasel teemal koostatud eestikeelsete magistritöödega. Käesolev magistritöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis annab autor ülevaate erinevatest organisatsioonilise pühendumuse teoreetilistest käsitlustest. Töö autor toob välja erinevate autorite seisukohti seoses organisatsioonilise pühendumusega, mis võimaldab luua võrdleva pildi pühendumuse mitmesugusest vaatenurkadest ja lähenemistest antud teemale. Autor on loonud esimeses peatükis ka mõned visuaalsed joonised, mis võtavad tabelite kujul kokku organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid ning mitmemõõtmelised mudelid. Antud peatükk annab ülevaate ka pühendumuse erinevatest profiilidest, mida senimaani on võrdlemisi vähe käsitletud ja uuritud.

Magistritöö teine peatükk keskendub antud uurimistöö empiirilisele osale. Autor on välja toonud organisatsioonide tutvustused, uurimismetoodika ning koostanud vastavalt

tulemustele ka analüüsi. Lisaks toob autor teise peatüki lõpus välja omapoolsed soovitused uuringu fookuses olnud organisatsioonidele, mis on autoril teoreetiliste käsitluste ja uuringu analüüsi põhjal tekkinud. Käesoleva magistr töö empiiriline osa põhineb autori poolt läbi viidud uuringul kõigis neljas Eesti vanglas. Nelja organisatsiooni töötajad osalesid uuringus läbi käesoleva magistr töö autori poolt koostatud ankeetküsimustiku. Uuringu aluseks oli Meyeri ja Alleni (1991) kolmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse küsimustik, millele autor lisas juurde töörahulolu puudutavad väited ning küsimused demograafiliste andmete kohta.

Käesoleva magistr tööga tänab autor eeskätt oma juhendajat asjakohaste soovituste ning toetuse eest. Samuti soovib autor tänada küsitluses osalenud nelja vangla töötajaid, kes leidsid aega küsimustiku täitmiseks ning samuti personalitöötajaid, kes abistasid lisaküsimuste tekkimisel.

1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine, olulisus ja käsitluste võrdlus

Üheks oluliseks osaks organisatsioonikäitumise uurimisvaldkonnas on organisatsiooniline pühendumus ning selle teoreetilised käsitlused. Kuna antud teemat on uuritud juba mitmeid aastakümneid, siis on aja jooksul esitatud erinevate teoreetikute poolt mitmesuguseid käsitlusi. Roodt (2004: 82) on seisukohal, et paljude uurijate hinnangul ei arenenud organisatsioonilise pühendumuse konteksti uurimine välja loogilisel, üksmeelsel ja progressiivsel moel. Pigem põhines see juhuslikkusel, killustatusel ja erisuunalistel kaalutlustel. Roodti hinnangul arenes organisatsiooniline pühendumus välja kui mitmesuguste tüüpide (näiteks kiindumus, pühendumus, kaasatus) esinemine laial fookuste skaalal (näiteks ametikoht, karjäär, elukutse, organisatsioon) ning pühendumuse uurimise kategooriad varieerusid käitumuslikul, hoiakulisel ja motiveerival pühendumusel kolme laia teadusliku valdkonna, nagu sotsioloogia, organisatsiooni psühholoogia ja tervisepsühholoogia vahel.

Kanteri (1968: 499) seisukoha järgi on organisatsiooniline pühendumus isiku valmisolek anda organisatsioonile oma energiat ja lojaalsust. Mowday ja kolleegid (1979: 225) on sõnastanud pühendumust kui isiku samastumist konkreetse organisatsiooniga ja selle eesmärkidega, sooviga jääda organisatsiooni nende eesmärkide täitmiseks.

Mathieu ja Zajac (1990: 171) kirjeldasid organisatsioonilist pühendumust kui sidet või ühendust indiviidi ja organisatsiooni vahel. Allen ja Meyer (1990: 14) lähenesid organisatsioonilise pühendumusele psühholoogilisest vaatepunktist ning defineerisid pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis seob isiku organisatsiooniga. Sarnase lähenemise pakkusid välja ka McCaul ja kolleegid (1995: 81), kes defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui töötajate üldist hoiakut, emotsionaalset ja hindavat reaktsiooni organisatsiooni suhtes. Meyer ja Herscovitch (2001: 301) omakorda sõnastasid pühendumust kui jõudu, mis seob isiku tegevussuunaga, ühe või mitme eesmärgi saavutamiseks. Järgnevalt esitab käesoleva magistritöö autor tabelis 1 kokkuvõtliku ülevaate organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest erinevate autorite käsitlustes.

Tabel 1. Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest.

Becker (1960 : 33)	Kalduvust olla seotud pidevate tegevustega ning lahkumise puhul kaoks ära senine panustamise järjepidevus
Kanter (1968 : 499)	Isiku valmisolek anda organisatsioonile oma energiat ja lojaalsust
Buchanan (1974 : 533)	Toetav ja emotsionaalne seotus organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega
Mowday <i>et al.</i> (1979: 225)	Isiku samastumine konkreetse organisatsiooniga ja selle eesmärkidega, sooviga jääda nende eesmärkide täitmiseks organisatsiooni liikmeks
Wiener (1982 : 421)	Normatiivsete suhete hulk, mis paneb inimest käituma vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele
Rusbult, Farrell (1981: 79)	Miski, mis on seotud töötaja võimaliku lahkumisega töölt ja hõlmab psühholoogilise seotuse tundeid.
O'Reilly, Chatman (1986 : 493)	Isiku poolt tunnetatav kiindumus konkreetse organisatsiooni suhtes, mis väljendub inimese poolt sellele organisatsioonile omaste tunnuste ja eesmärkide aktsepteerimises
Morrow, McElroy (1986 : 144)	Spetsiifiline olukord, mis viitab töötaja ja töödandva organisatsiooni seotusele
Allen, Meyer (1990: 14)	Psühholoogiline seisund, mis seob isiku organisatsiooniga
Mathieu, Zajac (1990 : 171)	Side või ühendus indiviidi ja organisatsiooni vahel
McCaul <i>et al.</i> (1995 : 81)	Töötajate üldine hoiak, emotsionaalne ja hindav reaktsioon organisatsiooni suhtes
Meyer, Herscovitch (2001: 301)	Jõud, mis seob isiku tegevussuunaga, ühe või mitme eesmärgi saavutamiseks
Ford <i>et al.</i> (2003 : 163)	Olukord, mis väljendab seotust kogu organisatsiooniga, mitte vaid allüksusega, osakonnaga või töögrupiga

Allikas: autori koostatud.

Võttes kokku tabeli 1, võib öelda, et organisatsioonilise pühendumuse all peavad erinevad autorid silmas indiviidi tugevat samastumist oma organisatsiooniga, mis põhineb peamiselt psühholoogilistel teguritel. Väga olulisel kohal on samastumise alustena töötaja ja organisatsiooni eesmärkide ning väärtuste ühildumine, mis võib mõjutada töötaja motiveeritust.

Organisatsioonilisele pühendumusele on võimalik läheneda ka mitmemõõtmeliselt ehk vaadelda organisatsioonilise pühendumuse liigitumist nähtusesiseselt. Näiteks Mowday ja tema kolleegid (1982, viidatud Artley 2008: 13 vahendusel) eristasid hoiakulist ja käitumuslikku pühendumust. Hoiakuline pühendumus (*attitudinal commitment*) keskendub protsessile, läbi mille hakkavad inimesed mõtlema oma suhtele organisatsiooniga. Seda võib vaadelda kui mõtteviisi, kus inimesed kaaluvad millisel määral nende väärtused ja eesmärgid ühtivad organisatsiooni omadega. Samuti saab käitumuslikku pühendumust (*behavioral commitment*) vaadata kui protsessi, kus inimeste seotus organisatsiooniga muutub väga tugevaks ja kuidas nad selle olukorraga toime tulevad.

Organisatsioonilise pühendumuse definitsioone on küll palju, kuid enamik neist hõlmab vähemalt kolme peamist teemat: emotsionaalne seotus organisatsiooniga (*affective attachment*), organisatsioonist lahkumise tajutavad kulud (*perceived costs*) ning organisatsiooni jäämise kohustus (*obligation*) (Meyer, Allen, 1991: 63-64). Emotsionaalse seotuse seisukohta on väljendanud Kanter (1968: 507), kes defineeris seda kui siduvat pühendumust (*cohesion commitment*), mis väljendus isiku kiindumuse ja pühendumusena organisatsiooni suhtes. Sarnasel seisukohal on ka Buchanan (1974: 533), kes kirjeldas pühendumust, kui toetavat ja emotsionaalset seotust organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega.

Organisatsioonist lahkumise tajutavate kulude osas on Becker (1960: 33) sõnastanud pühendumust kui kalduvust olla seotud organisatsiooni pidevate tegevustega ning lahkumise puhul kaoks ära senine panustamise järjepidevus. Sarnast seisukohta on jaganud ka Kanter (1968: 504), defineerides alalhoidlikku pühendumust (*continuance commitment*) kui olukorda, kus organisatsioonis jätkamisega saadakse tulu ja lahkumisega kaasneksid kulud. Stebbins (1970: 527) määratles alalhoidlikku pühendumust kui teadlikkust, et mõne muu sotsiaalse identiteedi valimine pole

võimalik, sest vahetusega kaasneksid liialt suured kahjud. Farrell ja Rusbult (1981: 79) nägid pühendumust kui midagi, mis on seotud töötaja võimaliku lahkumisega töölt ja hõlmab psühholoogilise seotuse tundeid.

Meyeri ja Alleni (1991: 66) hinnangul on organisatsiooni jäämise kohustuse seisukoht võrreldes teiste pühendumuse lähenemistega saanud küll vähem tähelepanu, kuid on samas siiski samaväärselt rakenduv. Marsh ja Mannari (1977: 59) kirjeldasid eluaegse pühendumusega töötajat kui inimest, kelle nägemuse kohaselt on moraalselt õige jääda ettevõttesse, olenemata sellest, kui palju eneseteostuse võimalusi või rahulolu ettevõtte talle aastate vältel pakub. Sarnaselt väljendas oma vaateid ka Wiener (1982: 421), kes sõnastas pühendumuse kui normatiivsete survete kogumit, mis paneb inimest käituma vastavalt organisatsiooni eesmärkide ja huvidega.

Oma nägemuse organisatsioonilisest pühendumusest on andnud Kanter (1968), kes eristab kolme pühendumuse tüüpi: alalhoidlik pühendumus, siduv pühendumus ja kontrolliv pühendumus.

1) **Alalhoidlik pühendumus** (*continuance commitment*) avaldub siis, kui töötajal kaasneb organisatsiooni jäämise korral mingi kasu ja lahkumise korral kaasneks kahju. (1968: 504);

Kanter toob alalhoidliku pühendumuse komponentidena välja negatiivse väljundiga ohverdamise ja positiivse väljundiga "investeerimise". Ohverdamine viitab mingist väärtuslikust või rahuldustpakkuvast tegurist loobumisele organisatsiooni kuulumise nimel. Ohverduse tegemine tõstab liikmeks jäämise motivatsiooni. (1968: 505)

"Investeerimise" protsessis annab inimene oma panuse organisatsiooni toimimisse ja lahkumise korral kannaks ta kahju. See protsess võimaldab organisatsiooni liikmel saada käesolevast liikmelisusest tulevikus kasu. See võib hõlmata nii majanduslikus mõttes materiaalselt kasu kui ka mittemateriaalseid väärtusi, nagu aeg ja energia. (1968: 506)

2) **Siduv pühendumus** (*cohesion commitment*) avaldub siis, kui töötajal on organisatsiooni suhtes positiivne hoiak ja kiindumus, liikmelisusega kaasneb emotsionaalne rahulolutunne. Siduv pühendumus põhineb organisatsioonis valitsevatel

sotsiaalsetel suhetel. Organisatsiooni liige on kõigi teiste liikmetega emotsionaalselt seotud ja valitseb üldine lojaalsus. Sellise pühendumuse saavutamiseks on vaja esiteks seda, et liikmed loobuvad kõigist nende emotsionaalset seotust ohustavatest teguritest ja teiseks peab valitsema organisatsioonis täielik ühtsuse tunne. (1968: 507);

3) **Kontrolliv pühendumus** (*control commitment*) avaldub pühendumusena sotsiaalsele kontrollile või normidele, kus inimene tunneb, et organisatsiooni nõuded ühtivad tema identiteediga. Inimesel tekib sellest tulenevalt moraalne vajadus organisatsioonile alluda. Selline pühendumus eeldab seda, et indiviid tunneb end gruppi kuulumata tähtsusetuna. Samuti peab ta tunnetama, et grupp omab suurt võimu ja ta tahab oma edasise eksistentsi olla selle võimu nõuete täitjaks ja kandjaks. (1968: 510)

Meyer ja Allen (1991: 67) arendasid Kanteri käsitlust edasi ja eristasid oma kolmemõõtmelises pühendumuse mudelis kolme pühendumuse komponenti: emotsionaalset pühendumust (*affective commitment*), alalhoidlikku pühendumust (*continuance commitment*) ja normatiivset pühendumust (*normative commitment*). Neile kolmele komponendile on ühiseks arusaamaks see, et pühendumus on psühholoogiline seisund, mis kirjeldab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab tema otsust organisatsioonis jätkata või mitte. Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja emotsionaalsele sidemele, samastumisele ja seotusele organisatsiooniga. Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad jätkavad organisatsioonis töötamist, sest see on nende sooviks. Alalhoidlik pühendumus viitab teadlikkusele kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Töötajad, kelle peamine seotus organisatsiooniga põhineb alalhoidlikul pühendumusel, jäävad organisatsiooni seetõttu, et neil on vajadus nii toimida. Normatiivne pühendumus viitab organisatsiooni jäämise kohustuslikkuse tundele. Kõrge normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad, et peavad organisatsiooni jääma.

Meyer ja Allen (1991: 68) leidsid, et töötaja võib tunda samaaegselt kõiki kolme pühendumuse vormi (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus), kuid seda erineva tugevusega. Oma lähenemise täpsemaks uurimiseks ning organisatsioonilise pühendumuse komponentide mõõtmiseks töötasid Meyer ja Allen välja kolmest osast koosneva skaala, millest iga osa sisaldas kaheksat väidet. Esimene osa hõlmas väiteid

emotsionaalse pühendumuse kohta, teine osa väiteid alalhoidliku pühendumuse kohta ning kolmas osa väiteid normatiivse pühendumuse kohta.

Meyeri ja Alleni mudelit on kõige enam organisatsioonilise pühendumuse uuringutes kasutatud, kuid see on saanud ka teistelt uurijatelt kriitikat. Kõige rohkem kriitikat on mudel saanud väidete sõnastuse üle (Jaros 2007:10). Uuringute tulemused on näidanud ka oodatust tugevamat korrelatsiooni emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse skaala vahel. See annab alust arvata, et emotsionaalne kiindumus organisatsiooni suhtes ja organisatsiooni ees tajutav kohustus ei ole üksteisest päris sõltumatud (Meyer *et al.* 2002: 40). Samas ei ole teised autorid omapoolseid uusi mudeleid loonud ja seetõttu on Meyeri ja Alleni originaalversioon jätkuvalt kõige enam kasutatav mudel organisatsioonilise pühendumuse alastes uuringutes.

Mitmed uurijad on lisaks Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelisele pühendumuse mudelile loonud omapoolseid mitmemõõtmelisi lähenemisi. Näiteks O'Reilly ja Chatman (1986) defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui indiviidi poolt tajutavat kiindumust konkreetse organisatsiooni suhtes, mis avaldub isiku poolt antud organisatsiooni eesmärkide ja organisatsioonile omaste tunnuste omaksvõtmises. O'Reilly ja Chatmani arvates võib indiviidi pühendumus organisatsioonile rajaneda kolmel sõltumatul alustalal:

- 1) **Nõustumine** (*compliance*) - kaasamine läbi preemiate ja tasude;
- 2) **Samastumine** (*identification*) - kiindumus organisatsiooni suhtes ja soov sellesse kuuluda;
- 3) **Ühildumine** (*internalization*) - indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel põhinev seotus. (1986: 493)

Antud käsitluse põhjal võib kokkuvõtlikult väita, et oluline rõhk on just töötaja ja organisatsiooni koostööl. Töötaja pühendumust on võimalik mõjutada läbi instrumentaalse kaasamise, kuid vähemoluline pole ka pöörata tähelepanu indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühildumisele, mis loob alustala töötaja ja organisatsiooni positiivsele koostööle.

Organisatsioonilist pühendumust on kahemõõtmelisena käsitlenud Angle ja Perry (1981: 4), kes eristasid organisatsioonilise pühendumuse puhul väärtuspõhist pühendumust ja pühendumust jääda. Väärtuspõhise pühendumuse all peeti silmas pühendumust toetada organisatsiooni eesmärke. Jäämise pühendumuse all peeti silmas soovi säilitada organisatsioonis oma liikmelisus. Sarnaselt eelmainitud autoritele on ka Mayer ja Schoorman (1992: 673) käsitlenud organisatsioonilist pühendumust kahemõõtmelisena ning eristasid väärtuspõhist ja alalhoidlikku pühendumust. Väärtuspõhine pühendumus kätkes endas organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste tunnustamist ja usku nendes, lisaks valmisolekut organisatsiooni nimel teha märkimisväärseid pingutusi. Alalhoidlik pühendumus hõlmas aga soovi jääda organisatsiooni liikmeks.

Kolmemõõtmelise käsitluse on organisatsioonilisele pühendumusele loonud Penley ja Gould (1988), kes tõid välja moraalse pühendumuse, arvestava pühendumuse ja võõrandunud pühendumuse.

- 1) **Moraalne pühendumus** (*moral commitment*) - organisatsiooni eesmärkide omaksvõtt ja nendega samastumine. (1988: 46);
- 2) **Arvestav pühendumus** (*calculative commitment*)- pühendumus organisatsioonile, mis tugineb töötaja panuse eest piisava tasu saamisel. (1988: 46);
- 3) **Võõranduv pühendumus** (*alienative commitment*)- organisatsiooniline seotus, mis tuleneb töötaja arusaamisest, et temapoolne panus on suurem saadavast tasust, kuid keskkonna surve jäab siiski organisatsiooni liikmeks. (1988: 46)

Omapoolse visiooni on organisatsioonilisele pühendumusele loonud ka Jaros koos kolleegidega (1993), kes pakkusid välja kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse lähenemise: emotsionaalse pühendumuse, alalhoidliku pühendumuse ja moraalse pühendumuse.

- 1) **Emotsionaalne pühendumus** (*affective commitment*) - indiviid on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud läbi tunnete, nagu lojaalsus, kiindumus, soojus, ühtekuuluvus, hellus ja nauding. (1993: 954);

2) **Alalhoidlik pühendumus** (*continuance commitment*) - töötaja tajub aheldatust organisatsiooniga seoses lahkumisega kaasnevate suurte kuludega. (1993: 953);

3) **Moraalne pühendumus** (*moral commitment*) - inimene on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud, samastudes organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ja missiooniga. (1993: 955)

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor tabelis 2 ülevaate organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelistest mudelitest erinevate uurijate pilgu läbi.

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid.

Autor, aasta	Pühendumuse komponent	Pühendumuse komponendi sisu
Angle, Perry (1981 : 4)	Väärtuspõhine pühendumus	Pühendumus toetada organisatsiooni eesmärke
	Pühendumus jääda	Pühendumus jääda organisatsiooni liikmeks
O'Reilly, Chatman (1986 : 493)	Nõustumine	Töötaja instrumentaalne kaasamine läbi spetsiifiliste preemiate ja tasude
	Samastumine	Töötaja kiindumus organisatsiooni suhtes ja soov sellesse kuuluda
	Ühildumine	Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel põhinev seotus
Penley, Gould (1988 : 46)	Moraalne pühendumus	Töötajapoolne organisatsiooni eesmärkide aktsepteerimine ja nendega samastumine
	Arvestav pühendumus	Pühendumus organisatsioonile, mis tugineb töötaja panuse eest piisava tasu saamisel
	Võõranduv pühendumus	Töötaja jäämine organisatsiooni liikmeks keskkonnast tulenevate mõjude tõttu, olenemata töötaja panuse ja saadud tasu ebavõrdsusest
Meyer, Allen (1991 : 67)	Emotsionaalne pühendumus	Töötaja omab emotsionaalset sidet, samastub või on seotud konkreetse organisatsiooniga
	Alalhoidlik pühendumus	Töötaja on teadlik kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega
	Normatiivne pühendumus	Töötaja tunneb, et on kohustatud konkreetse organisatsiooni jääma
Mayer, Schoorman (1992 : 673)	Väärtuspõhine pühendumus	Töötaja tunnustab organisatsiooni väärtusi ning eesmärke ja on valmis organisatsiooni nimel tegema märkimisväärseid

	Alalhoidlik pühendumus	lisapingutusi Töötaja soovib jääda organisatsiooni liikmeks
Jaros <i>et al.</i> (1993 : 953-955)	Emotsionaalne pühendumus	Indiviid on organisatsiooniga seotud läbi erinevate psühholoogiliste tunnete (lojaalsus, kiindumus jne)
	Alalhoidlik pühendumus	Töötaja tajub aheldatust organisatsiooniga, mis on tingitud lahkumisega kaasnevatest kuludest
	Moraalne pühendumus	Inimene on organisatsiooniga psühholoogilistelt seotud ning ta omab organisatsiooniga ühiseid eesmärke, väärtusi ning missiooni

Allikas: autori koostatud.

Nagu tabelist 2 näha võib, siis rõhutavad mitu autorit just indiviidi emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mis on alguse saanud erinevatest psühholoogilistest tunnetest. Lisaks peetakse oluliseks töötaja vaba soovi jääda organisatsiooni liikmeks, kuid ka erinevaid negatiivse alatooniga tegureid, mis mõjutavad indiviidi jäämist organisatsiooni liikmeks. Viimasteks võivad olla just mitmesugused kulud, mis kaasnevad töötaja organisatsioonist lahkumisega.

1.2. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused, kujundamise võimalused, mõju organisatsioonile ja pühendumuse profiilid

Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustest, kujundamise võimalustest, mõjust organisatsioonile ja samuti ka organisatsioonilise pühendumuse profiilidest.

Organisatsioonilise pühendumuse uurimisel on oluliseks osaks pühendumuse eeldused, millele on viidanud ka mitmed teadlased. Mowday tõi koos oma kolleegidega (1982, viidatud Artley 2008: 17 vahendusel) välja, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused jagunevad peamiselt nelja kategooriasse: isikuomadused,

organisatsiooni struktuur, töö karakteristikud ja töökogemused. Arvestades asjaolu, et töö karakteristikud ja töökogemused on organisatsioonilist pühendumust käsitlevas erialases kirjanduses sarnase tähendusega, kasutab käesoleva magistritöö autor edasises kontekstis ühisnimetajat töö karakteristikud.

Samuti on leitud, et iseloomomadused nagu näiteks saavutusvajadus, kuuluvusvajadus, autonoomiavajadus (Morris, Snyder 1979: 178) ja isiklik tööeetika (Buchanan 1974: 540) on pühendumusega seotud. Need seosed viitavad võimalusele, et töötajad erinevad oma kalduvuses muutumaks organisatsiooni suhtes emotsionaalselt pühendunuks. Veel üheks lähenemiseks iseloomomaduste mõju uurimisel pühendumusele, on olnud inimeste ja keskkonna vahelise vastastikuse mõjuga arvestamine. Inimesed, kelle töö karakteristikud sobivad kokku nende iseloomomadustega (nt. vajaduste rahuldamine, võimete rakendamine, väärtuste väljendamine), peaksid omama rohkem positiivseid tööhoiakuid kui need, kelle töö karakteristikud on vähem kokkusobivad (Hackman, Oldham 1976: 254).

Erinevalt isikuomadustest ja organisatsiooni tunnustest, on tehtud palju uuringuid seoses töö karakteristikute ja emotsionaalse pühendumuse seoste uurimisega. Kahjuks on need uuringud olnud küllaltki süsteemitud ja seetõttu raskesti kokkuvõetavad. Meyer ja Allen (1991: 70) tõid välja, et emotsionaalne pühendumus tekkib siis, kui töötaja töö karakteristikud rahuldavad tema vajadusi ja/või sobivad kokku tema väärtushinnangutega. Meyer ja Allen jagasid töö karakteristikute muutujad kahte kategooriasse: esiteks muutujad, mis nii füüsiliselt kui ka psühholoogiliselt rahuldavad töötaja vajadusi tundmaks end organisatsioonis mugavalt ja teiseks need muutujad, mis tekitavad töötajas oma töörollis kompetentsuse tunnet. Mugavuse muutujatena on emotsionaalse pühendumusega leitud seoseid tööeelsete ootuste täitumisel (Irving, Meyer 1995: 1171), tööpanusest sõltuval tasustamisel (Cohen, Gattiker 1994: 152), organisatsioonilisel usaldusväarsusel ja töötaja olulisusel organisatsiooni jaoks (Buchanan 1974: 540), organisatsioonilisel toetusel (Eisenberger *et al.* 1990: 55), rolli selgusel ja rollikonflikti puudumisel ning juhupoolel töötajaga arvestamisel (Glisson, Durick 1988: 70). Kompetentsuse muutujatena on töö karakteristikutest leitud seoseid emotsionaalse pühendumusega saavutustel (Baruch *et al.* 2004: 405), autonoomial (Colarelli *et al.* 1987: 561), õiglusel tulemuspõhises tasustamises (Brooke *et al.* 1988:

143), väljakutset omaval töö ja töö mitmekesisusel (Buchanan 1974: 540), ametiredelil tõusmise võimalusel (O'Reilly, Caldwell 1980: 562) ja otsustusprotsessis osalusel (Han *et al.* 2010: 2227).

Organisatsioonilise pühendumuse uurimisel on lisaks isikuomadustele ning töö karakteristikutele leitud seoseid ka demograafiliste tunnuste ja pühendumuse vahel. Demograafilisi tunnuste alla loetakse näiteks vanust, tööstaaži, sugu ja haridustaset. Angle ja Perry (1981: 7) leidsid, et naised on meestest organisatsiooniliselt rohkem pühendunud. Sama järelduseni jõudis oma kolleegidega ka Dixon (2005: 177), kelle poolt läbi viidud uuringus oli naiste organisatsiooniline pühendumus meeste pühendumusest kõrgem. Hoopis vastupidisele järeldusele jõudsid oma uuringus Savery ja Syme (1996: 20), kes leidsid, et mehed on rohkem organisatsiooniliselt pühendunud kui naised.

Uuringud on tuvastanud, et vanus on positiivses seoses organisatsioonilise pühendumusega. Sellise järelduseni jõudsid näiteks Mathieu ja Zajac (1990: 177). Üks võimalikke seletusi sellele on asjaolu, et eakamatel töötajatel on vähem võimalusi uue töökoha leidmisel ja seetõttu leiavad nad, et lahkumine on neile kulukam kui organisatsiooni jäämine. Mathieu ja Zajac (1990: 178) on leidnud ka positiivse seose organisatsioonilise pühendumuse ja tööstaaži osas. Samas võib seda seletada sellega, et see positiivne seos võib tuleneda ka puhtalt asjaolust, mille kohaselt mittepühendunud töötajad lahkuvad organisatsioonist ja alles jäävad vaid kõrge pühendumusega töötajad.

Lok ja Crawford (2001: 598) leidsid oma uuringutes, et kõrgemalt haritud töötajad on madalama organisatsioonilise pühendumusega kui madalama haridustasemega töötajad. Seda põhjendati sellega, et kõrgemalt haritud inimestel on kõrgemad ootused ja nad tunnevad, et tööandjad ei tasusta neid piisavalt, mis on organisatsioonilist pühendumust alandav faktor. Seda seisukohta toetas ka Cohen (1992:543), kes väitis oma uuringute põhjal, et madalamatel ametikohtadel töötavate inimeste organisatsioonilist pühendumust mõjutavad kitsamad töövõimalused, suured lahkumiskulud ja vajadus stabiilsuse järele. Sellest tulenevalt on madalamalt haritud töötajad kõrgema organisatsioonilise pühendumusega kui kõrgema kvalifikatsiooniga töötajad.

Vastupidiselt eelmainitud autoritele on Meyer ja Allen (1991: 69) väitnud, et vaatamata sellele, et uuringud on tõestanud seoseid demograafiliste tunnuste ja pühendumuse vahel, ei ole need seosed tugevad. Samuti toodi välja, et neid seoseid ei saa üheselt tõlgendada. Näiteks positiivne seos tööstaaži ja pühendumuse vahel võib olla tingitud tööstaažist tulenevatest erinevustest tööalase staatuse ja töökvaliteedi osas või samas ka staažika töötaja püüdest õigustada oma pikki aastaid kestnud töösuhet ühes ettevõttes. Mottaz (1988: 478) tegi oma uuringutes kindlaks, et seosed demograafiliste tunnuste ja pühendumuse vahel on kaudsed ja kaovad sootuks ära, kui töö lisatasude süsteem on reguleeritud.

Organisatsioonistruktuuri loetakse samuti üheks emotsionaalse pühendumuse kujunemise eelduseks. Uuringutes on leitud seoseid emotsionaalse pühendumuse ja otsustamise detsentraliseerimise vahel (Brooke Jr. *et al.* 1988: 143). Podsakoff ja tema kolleegid (1986: 829) leidsid seoseid ka organisatsioonilise pühendumuse ja ettevõtte formaliseerituse vahel. Meyer ja Allen (1991: 70) olid arvamisel, et organisatsioonistruktuuri omadused ei pruugi omada organisatsioonilisele pühendumusele otsest mõju, vaid on pigem vahendajaks töö karakteristikutele, nagu näiteks ülemuse-alluva suhted, rolli selgus ja isikliku olulisuse tunnetamine, mis on seotud nende organisatsioonistruktuuri omadustega.

Arvestades seda, et alalhoidlik pühendumus väljendab taju organisatsioonist lahkumisega kaasnevate kulude osas, saab kõiki tajutavaid kulusid tõstvaid faktoreid pidada alalhoidliku pühendumuse eeldusteks. Kõige enam on selles vallas uuritud panuseid või investeringuid ja alternatiivide olemasolu (Meyer, Allen 1991: 71). Becker (1960: 38) pakkus välja, et pühendumus tekkib olukorras, kus indiviidi tehtud panused läheks senise tegevuse lõpetamisel raisku. Sellised panused võivad omada erinevaid vorme ja olla nii tööga seotud kui ka töövälised. Organisatsioonist lahkumisega kaasnevate tajutavate kuludena võib käsitleda näiteks aega, mis kulutati oskuste omandamiseks, ahvatlevate hüvede kaotust ja staažist tulenevatest privileegidest loobumist. Beckeri teooria testimist raskendab asjaolu, et lahkumisega kaasnevad tajutavad kulud varieeruvad indiviiditi väga olulisel määral (Meyer, Allen 1991: 71).

Töötaja käitumist mõjutavatele isiklikele panustele on viidanud ka Rusbult ja Farrell (1983: 436), kes tegid oma uuringutes kindlaks, et organisatsiooniline pühendumus

kasvas koos panuste ja investeeringute hulga ja ulatuse kasvuga, samal ajal alternatiivide atraktiivsus vähenes. Kuna Rusbulti ja Farrelli uuringutes seostus töörahulolu positiivselt ka pühendumusega, siis võib tõdeda, et pühendumuse mõõdik peegeldab midagi muud, kui alalhoidlikku pühendumust või midagi sellele lisaks. Kuigi tundub loogiline järeldada, et alalhoidlik pühendumus tuleneb alternatiivsete töövõimaluste puudumisest ja töötaja panuste ning investeeringute kogunemisest, ei saa seniseid uuringutulemusi siiski üheselt tõlgendada (Meyer, Allen 1991: 72).

Töötajate pühendumust on võimalik mõjutada ka ettevõttel endal, pöörates suuremat tähelepanu ettevõttes valitsevale sisekliimale. Näiteks Huang ja Hsiao (2007: 1271-1272) tegid oma uuringus kindlaks, et töökarakteristikud on organisatsioonilise pühendumuse seisukohast kõige olulisemad eeldused. Nende karakteristikute hulka kuuluvad tööülesannete olulisus, autonoomia ja juhtkonnapoolne tagasiside. Huangi ja Hsiao uuringu tulemused näitasid, et mida paremad töötingimused ja organisatsiooni sisekliima ettevõttes olid, seda kõrgemal tasemel oli töötajate organisatsiooniline pühendumus ja töörahulolu. Lisaks leiti, et juhtimisstiili muutusega on võimalik tõsta organisatsioonilist pühendumust ja töörahulolu (Huang, Hsiao 2007: 1274).

Kirjandus normatiivse pühendumuse eelduste teemal on pigem jäänud teoreetilisele tasandile kui empiirilisel tõestatud (Meyer, Allen 1991: 72). Wiener (1982: 424) pakkus välja, et organisatsiooni jäämise kohustuse tunne võib tuleneda normatiivsete survet avaldamisest indiviidile – seda nii enne organisatsiooniga liitumist kui ka pärast liitumist. Scholli (1981: 594) hinnangul võib normatiivne pühendumus tekkida ka juhul, kui organisatsioon pakub töötajale etteulatavaid boonuseid (nt kõrgkooli õppemaksu tasumine) või kannab töötaja värbamisel märkimisväärseid kulusid (nt töötaja väljaõppe kulud). Taoliste organisatsioonipoolsete investeeringute tunnustamine võib luua töötaja ja organisatsiooni suhete vahel tasakaalu puudumise, tekitades töötajas kohustuse tunde samaga vastata, jäädes organisatsiooni kuni võlgnevus on tasutud.

Kõige laiemalt uuritud pühendumuse käitumuslik seos on olnud organisatsioonis töötamise aja ja selle vastandi ehk personali volavuse vaheline seos. Eeldatavaid negatiivseid seoseid pühendumuse ja personali volavuse vahel on leitud uuringutes, milles on kasutatud mõõdikuid, mis eeldatavalt on peegeldanud emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust (Meyer, Allen 1991: 73).

Organisatsioonilise pühendumuse ja tööjõu voolavuse vaheline side on leidnud kinnitust mitmetes meta-analüütilistes uuringutes: seda tendentsi täheldasid nii Steel ja Ovalle (1984: 682) kui ka Cotton ja Tuttle (1986: 60), kes nägid organisatsioonilise pühendumuse ja personali voolavuse vahel negatiivset seost. Sellest tulenevalt on organisatsioonilist pühendumust kasutatud olulise muutujana tööjõu voolavust kirjeldavate protsesside mudelites.

Pidevad muutused organisatsiooni personali seas mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemusi. Iga uue töötajaga kaasneb sisseelamis- ja õppimisprotsess, mis omakorda võib langetada organisatsiooni efektiivsust ning pikendab positiivsete tulemuste saavutamise perioodi. Organisatsiooni efektiivsus põhineb Organi (1997: 87) hinnangul rohkemal, kui pelgalt stabiilse töötajaskonna säilitamisel. Töötajad peaksid täitma usaldusväärselt oma tööülesandeid ja olema valmis tegelema tegevustega, mis ületavad neile asetatud rolliootusi. Kuigi organisatsiooni liikmelisuse säilitamine on vajalik eeldus nii rollile ettenähtud kui ka rolliootusi ületavate tegevuste jaoks, ei ole see siiski piisav eeldus kummagi jaoks.

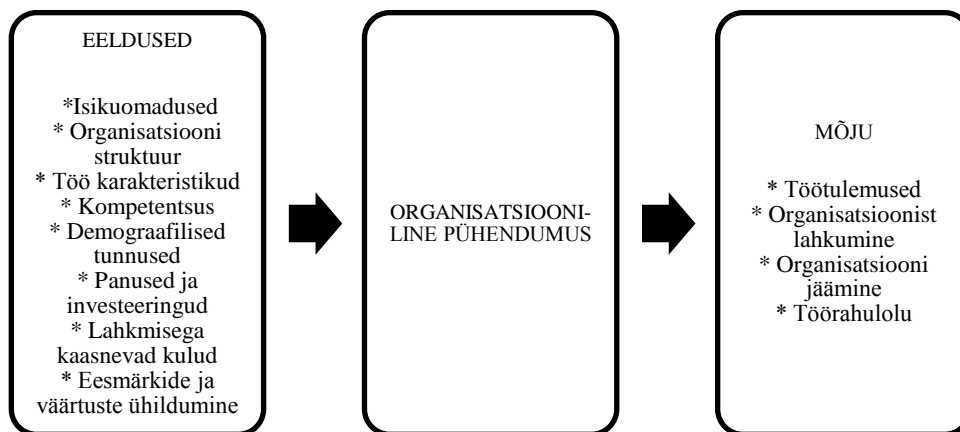
Meyeri ja Alleni (1991: 73-74) hinnangul mõjutab töötaja tahet anda oma panus organisatsiooni efektiivsusesse nende poolt tajutav pühendumuse iseloom. Töötajad, kes tahavad organisatsiooni kuuluda (emotsionaalne pühendumus), annavad tõenäoliselt suurema panuse organisatsiooni heaks kui need, kes tunnevad, et peavad organisatsiooni kuuluma (alalhoidlik pühendumus) või tunnevad kohustust organisatsiooni kuuluda (normatiivne pühendumus). Samas tuleb ka arvestada, et käitumise ja iga pühendumuse komponendi suhet muudab keerukamaks tõsiasi, mille kohaselt võivad kõik pühendumuse kolm komponenti avaldada sõltumatut mõju mingile kindlale käitumisele.

Osterman (1994: 185) on leidnud, et organisatsioonilist pühendumust väärtustavates ettevõtetes kasutatakse reeglina vähem ajutist tööjõudu ja investeeritakse rohkem innovaatilistesse tööpraktikatesse, nagu näiteks oskuste koolitused ja stimuleerivad hüvitissüsteemid. McElroy (2001: 334) hinnangul tuleb personalijuhtimises kasutada emotsionaalse pühendumuse kasvatamiseks praktikaid, mis teadvustavad töötajale ettevõttepoolset toetust nende püüdlustele, võimaldavad töötajal tunda enda õiglast kohtlemist ning arusaama, et ettevõtte on huvitatud kasvatama töötaja eneseväärikust ja tähtsust. Pfeffer ja Veiga (1999: 37) leidsid, et tänapäeva ettevõtete trend kipub olema

hoopis vastupidine. Selle asemel, et kohelda oma töötajaid väärtuslikena, kiputakse pigem oma töötajaskonda kahandama ja kasutatakse teenuse sisseostmist, eesmärgiga kulusid kokku hoida ja tekitada lühiajalist kasumit.

Kõik kolm pühendumuse (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) vormi seovad indiviidi organisatsiooniga ja vähendavad lahkumise tõenäosust, kuid nende mõjud tööalasele käitumisele on erinevad. Eraldi vaadelduna omab emotsionaalne pühendumus kõige tugevamaid positiivseid seoseid rolliootustele vastavate ja rolliootusi ületavate tegevustega. Emotsionaalsele pühendumusele järgneb selles kontekstis normatiivne pühendumus ning alalhoidlik pühendumus ei ole rolliootusi ületavate tegevustega üldse seotud või on seos negatiivne (Meyer *et al.* 2012: 1). Samas Meyeri ja Alleni (1991: 68) hinnangul võib töötaja tunda erineval määral kõiki kolme pühendumuse vormi ja on oluline vaadelda, kuidas erinevate pühendumuse vormide omavaheline mõju käitumist mõjutab. Seega tuleb kolme pühendumuse vormi vaadelda kui pühendumuse profiili komponentidena. Organisatsioonilise pühendumuse eeldused ja mõjud on käesoleva magistritöö autor esitanud kokkuvõtvalt joonisel 1.

Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse eeldused ja mõjud (autori koostatud).



Allikad: Mowday *et al.* 1982, viidatud Artley 2008 vahendusel; Meyer, Allen 1991; Becker 1960; Mathieu, Zajac 1990; Farrell, Rusbult 1981; Jaros *et al.* 1993; Penley, Gould 1988; Steel, Ovalle 1984; Cotton, Tuttle 1986.

Olulisi tähelepanekuid organisatsiooni efektiivsema juhtimise osas on esitanud Camilleri (2006: 79), kes pakkus välja võimalused emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks. Camilleri hinnangul on võimalik neid juhtnööre järgides organisatsioonidel kujundada kollektiiv, mis samastub organisatsiooniga. Selleks on vaja luua järgnevad tingimused:

- 1) töötajaid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse, töötajad tunnevad end seetõttu väärtuslike ja hinnalistena;
- 2) osakonnajuhid jagavad töötajatele selgeid signaale, et organisatsioon on kõrgel määral keskendunud kvaliteedile ja klienditeenindusele;
- 3) juhtkond defineerib selgelt töötajate vastutuse;
- 4) juhid kujundavad tööülesandeid selliselt, et töötajad saaksid kasutada oma oskusi ja teadmisi töö rikastamiseks;
- 5) juhid tagavad kvaliteetse kommunikatsiooni kogu organisatsioonis, seda ka tõsiste ümberkorralduste ajal, kui töötajad on tuleviku osas skeptilised;
- 6) organisatsioonis väärtustatakse kulude kontrolli all hoidmist ja suurendatakse tulemuslikkust.

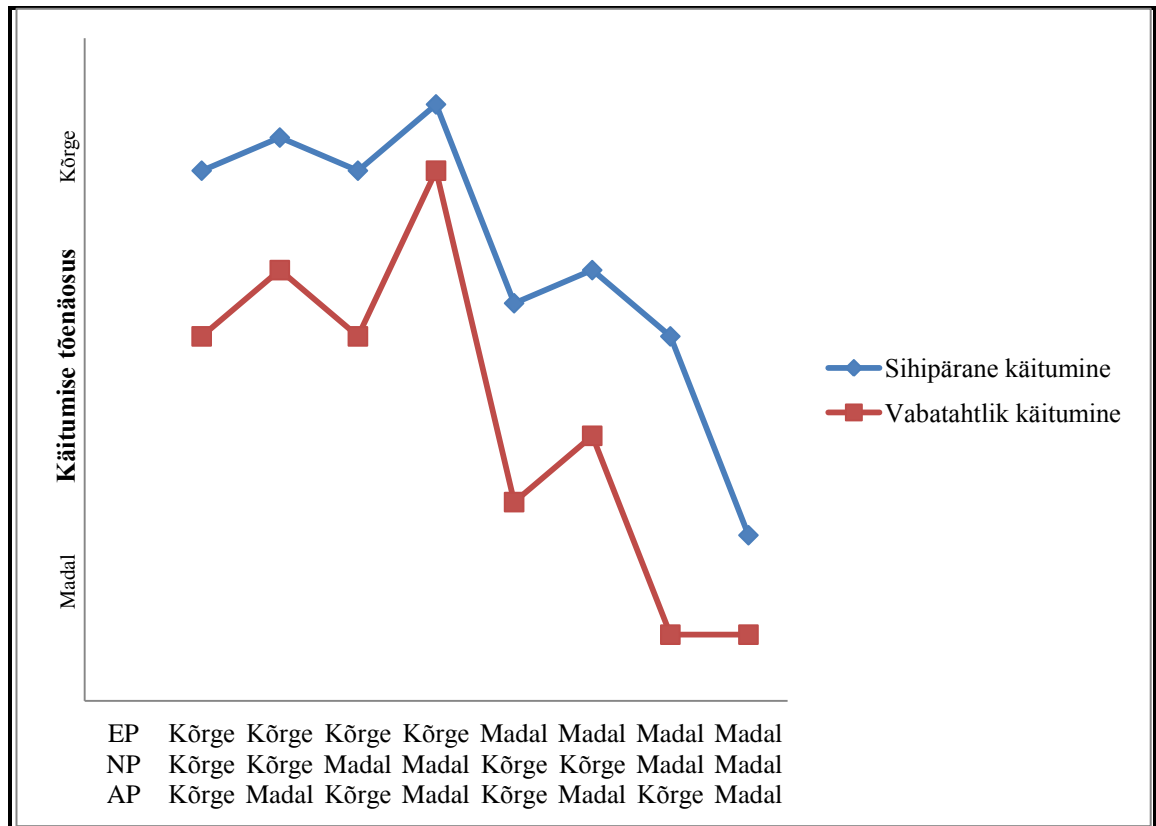
Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist pühendumuse mudelit on ulatuslikult testitud ja see on leidnud märkimisväärset toetust. Samas suur hulk uuringuid keskendus käitumise prognoosimisel kolme komponendi iseseisvale panusele, vähesed uuringud testisid napi teoreetilise raamistiku tõttu komponentide omavahelist toimet. Seetõttu töötasid Meyer ja Herscovitch 2001. aastal välja väidete kogumi, mis käsitlesid pühendumuse komponentide vahelisi mõjusid ja erinevate pühendumuse profiilidega seotud käitumisi (Meyer *et al.* 2012: 1). Gellatly (2006: 342) koos oma kolleegidega testis Meyeri ja Herscovitchi väiteid ning üheks olulisemaks järelduseks oli fakt, et viis, kuidas iga üksik pühendumuse komponent suhestub käitumisega, on mõjutatud pühendumuse profiili sees olevate teiste komponentide poolt loodud kontekstist. Näiteks see, kuidas normatiivset pühendumust kogetakse ja sellest tulenevalt käitatakse, võib olla erinev sõltuvalt emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tugevusest.

Veel üheks hiljutiseks arenguks seoses Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist pühendumuse mudeliga on olnud püüded välja selgitada pühendumuse ja käitumise vaheliste suhete mehhanismid (Meyer *et al.* 2012: 1). Näiteks Meyer pakkus koos kolleegidega välja mudeli, mis sidus Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist pühendumuse mudeli motivatsiooniteooriatega, nagu näiteks enesemääratlemise teooria ja regulatoorse fookuse teooriaga (Meyer *et al.* 2004: 998). Johnson ja kolleegid (2010: 233) täiendasid eelnevaid uuringuid ja pakkusid välja oma mudeli sellest, kuidas saaks regulatoorse fookuse teooriat kohaldades mõista töötajate organisatsioonilise pühendumuse iseloomu ja fookust. Meyer ja Maltin (2010: 334) laiendasid enesemääratlemise teooria rakendamist, kirjeldamaks organisatsioonilise pühendumuse mõjusid töötajate heaolule. Kui suur osa uuringuid on näidanud organisatsioonilise pühendumuse kasulikkust tööandjatele, siis tegelikkuses võib see olla kasumlik ka töötajatele, tekitades „võit-võit” olukorra. Oluline on ka pühendumuse iseloom, emotsionaalne pühendumus omab kõige rohkem positiivseid mõjusid nii tööandjatele kui ka töötajatele.

Üheks hilisemaks arengusuunaks organisatsioonilise pühendumuse komponentide uurimisel on pühendumuse profiilid, mis moodustuvad komponentide siseste suhete tulemusena. Antud suunale panid aluse Meyer ja Herscovitch (2001: 308), kes pakkusid välja, et kolm pühendumuse komponenti (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus) moodustavad üheskoos pühendumuse profiili. Lisaks olid Meyer ja Herscovitch (2001: 314) arvamisel, et erinevate profiilide käitumise varieerumine on prognoositav. Selle näitlikustamiseks eristasid nad kaheksa erinevat profiili, millest igähte kirjeldas kõrgete ja madalate skooride kombinatsioon kolme pühendumuse komponendi osas.

Joonisel 2 on esitatud Meyeri ja Herscovitchi nägemus emotsionaalse, normatiivse ja alalhoidliku pühendumuse komponendi madal/kõrge skooridest moodustuvatest kaheksast pühendumuse profiilist ja sihipärase ja vabatahtliku käitumise tõenäosusest. Sihipärase käitumise all peetakse siinkohal silmas töötaja ettemääratud tööülesannete täitmise tõenäosust, vabatahtliku käitumise all aga tööülesannete piire ületava vabatahtliku lisapingutuse tegemise tõenäosust.

Joonis 2. Organisatsioonilise pühendumuse profiilide käitumise tõenäosus.



Allikas: autori koostatud Meyer, Herscovitch 2001 põhjal (EP - emotsionaalne pühendumus, NP - normatiivne pühendumus, AP - alalhoidlik pühendumus).

Meyer ja Herscovitch (2001: 313) väitsid, et optimaalne profiil töökoha säilitamise ja töösoorituse tulemuslikkuse osas on kõrge emotsionaalne pühendumus kombineerituna madala normatiivse ja madala alalhoidliku pühendumusega ehk emotsionaalse pühendumuse dominantne profiil. Kuna alalhoidlik ja normatiivne pühendumus hõlmavad survet käitumisele, siis kõrged skoorid neis komponentides omaks nõrgendavat efekti puhtakujulisele emotsionaalsele pühendumusele. Ehk teisisõnu, kuigi töökoha säilitamise ja töösoorituse efektiivsuse tõenäosus peaks olema küllaltki kõrge täielikult pühendunud (kõigi pühendumuse komponentide kõrge skoor), emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse ja emotsionaalse/alalhoidliku pühendumuse dominantse profiilide puhul, on see siiski madalam kui emotsionaalse pühendumuse dominantse profiili puhul. Töötajad alalhoidliku pühendumuse dominantse, normatiivse pühendumuse dominantse või alalhoidliku/normatiivse pühendumuse dominantsete profiilidega, omavad suuremat tõenäosust töökoha

säilitamisele kui mittepühendunud töötajad (kõigi pühendumuse komponentide madal skoor), kuid samas ei anna endast tööl kunagi soorituse seisukohalt rohkem kui neilt oodatakse.

Pühendumuse profile on järgnevatel aastatel käsitlenud ka Gellatly (2006: 341), kes koos kolleegidega testis Meyeri ja Herscovitchi väiteid ning järeldused seoses emotsionaalse pühendumuse dominantse, normatiivse pühendumuse dominantse ja alalhoidliku pühendumuse dominantsete profiilide osas üldiselt kattusid. Kõige huvipakkuvamad leiud olid seotud profiilidega, mis hõlmasid rohkem kui üht dominantset komponenti. Vastupidiselt ootustele leiti, et emotsionaalse/alalhoidliku pühendumuse dominantne profiil ei erinenud emotsionaalse pühendumuse dominantsest profiilist töökoha säilitamise ja rolliootusi ületava käitumise osas. Töökoha säilitamise ja rolliootusi ületava käitumise näidud olid emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse profiili puhul isegi suuremad kui emotsionaalse pühendumuse dominantsest profiilil. Seega ei leitud tõendeid toetamaks Meyeri ja Herscovitchi väiteid, mis hõlmasid alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse nõrgendavatele mõjudele. Hoopis vastupidiselt leidsid Gellatly ja tema kolleegid, et normatiivsel pühendumusel oli sünergiline efekt.

Gellatly ja tema kolleegide (2006: 342) uuringud näitasid, et normatiivne pühendumus seostus positiivselt rolliootusi ületava käitumisega siis, kui ta oli kombineeritud tugeva emotsionaalse pühendumusega. Samas normatiivne pühendumus kombineerituna tugeva alalhoidliku pühendumuse ja nõrga emotsionaalse pühendumusega seostus rolliootusi ületava käitumisega negatiivselt. Selle põhjal järeldati, et ülejäänud komponendid profiilis tekitavad konteksti, mis mõjutab mingi komponendi tajumist. Seega kui normatiivne pühendumus on kombineeritud tugeva emotsionaalse pühendumusega, tajutakse seda kui moraalset sundi (*moral imperative*) ehk soovi käituda õigesti. Samas kui normatiivne pühendumus on kombineeritud tugeva alalhoidliku pühendumusega ja emotsionaalne pühendumus puudub, tajutakse seda kui võlgu olevat kohustust (*indebted obligation*) ehk vajadust teha midagi, mida oodatakse.

Lisaks eelmainitud autoritele võib esile tuua veel Somersi (2009: 79) ja Wasti (2005: 298), kes leidsid oma pühendumuse profiilide uuringutes, et kõige madalamad töökohavahetuse kavatsusega töötajate näidud esinevad täielikult pühendunud,

emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse ja emotsionaalse pühendumuse dominantse profiili puhul. Töökohavahetuse kavatsuse näidud olid neis uuringutes märkimisväärselt kõrgemad pühendumuseta, alalhoidliku pühendumuse dominantse ja alalhoidliku/normatiivse pühendumuse dominantse profiiliga töötajatel. Somers (2010: 450) võrdles profiili gruppe tegeliku tööjõu voolavuse osas ning leidis, et madalaimad näidud olid täielikult pühendunud ja emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantsetel gruppidel. Samas ei olnud profiili gruppide erinevused väga suured, vaid täielikult pühendunud grupp erines märkimisväärselt teistest gruppidest.

Sarnaseid leide saadi ka uuringutes, mis hõlmasid töösooritust ja rolliootusi ületavat käitumist. Wasti (2005: 298) leidis, et rolliootusi ületava käitumise näitaja oli kõrgeim täielikult pühendunud profiiliga töötajatel, millele järgnesid emotsionaalse pühendumuse dominantne profiil ja emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantne profiil. Sinclair (2005: 1285) ja tema kolleegid, keskendudes oma uuringus vaid emotsionaalsele ja alalhoidlikule pühendumusele, leidsid, et juhupoolne hinnang töösooritusele ja rolliootusi ületav käitumine said madalaimad näidud keskmise alalhoidliku pühendumuse ja madala emotsionaalse pühendumusega töötajate puhul. Töösoorituse ja rolliootusi ületava käitumise hinnangud ei erinenud keskmise emotsionaalse pühendumuse ja keskmise alalhoidliku pühendumuse profiiliga töötajate ning keskmise emotsionaalse pühendumuse ja madala alalhoidliku pühendumuse profiiliga töötajate puhul.

Kuigi töökoha säilitamine ja töösooritus on pühendumuse profiilide uuringutes olnud peamiseks huviobjektideks, on osad uuringud vaadelnud ka töötajate heaolu. Wasti (2005: 300) leidis oma uuringus, et Türgi töötajad emotsionaalse pühendumuse dominantse ja emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse profiiliga kogesid vähem tööstressi kui töötajad alalhoidliku pühendumuse dominantse profiiliga. Oma teises uurimuses leidis Wasti (2005: 302), et täielikult pühendunud profiiliga töötajad kogesid teistest profiiligruppidest vähem tööstressi. Somers (2009: 79) leidis oma uuringus, et emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse profiiliga USA meditsiiniõed said tööstressi osas profiilidest ühe madalaima näidu ning kõige madalaima näidu ülekanduva stressi ehk tööga seotud stressi osas, mis mõjutab inimest väljaspool töökohta. Markovits uuris koos oma kolleegidega (2007: 89) Kreeka avaliku

sektori töötajaid ja leidis, et kõrgeimad näidud sisemise töörahulolu osas said täielikult pühendunud profiil, emotsionaalse pühendumuse dominantne profiil ja emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantne profiil. Alalhoidliku/normatiivse dominantse profiili näidud töörahulolu osas olid selgelt madalamad ja sarnanesid mittepühendunud ja alalhoidliku pühendumuse dominantse profiili tulemustega.

Hiljutiseks arenguks pühendumuse kolmemõõtmelise mudeli osas on selle seostamine motivatsiooniteooriatega, eriti enesemääratlemise teooriaga. Meyer koos kolleegidega (2004: 1003) olid esimesed, kes märkasid sarnasusi mõtteviisides, mis kirjeldasid pühendumuse komponente pühendumuse kolmemõõtmelises mudelis ja Deci ja Ryani poolt välja töötatud motiveerivaid seisundeid enesemääratlemise teoorias. Meyer pakkus koos kolleegidega välja, et kahe teooria kombineerimine (pühendumuse kolmemõõtmeline mudel ja enesemääratlemise teooria) võib aidata paremini mõista mehhanisme, mille läbi pühendumus avaldab käitumisele oma mõju.

Enesemääratlemise teooria (Ryan, Deci, 2000: 72-73) kohaselt varieerub eesmärgile suunatud motivatsiooni tajutav allikas autonoomia katkematus jadas – välisest regulatsioonist (saada tasu või vältida karistust) läbi pealesurutud regulatsiooni (vastata ootustele ja vältida häbi) täielikult autonoomse regulatsioonini (saavutada isiklikud olulised eesmärgid). Meyer ja tema kolleegid (2004: 996) pakkusid välja, et alalhoidlik pühendumus on seotud välise regulatsiooniga, normatiivne pühendumus pealesurutud regulatsiooniga ning emotsionaalne pühendumus autonoomse regulatsiooniga. Gagne ja tema kolleegid (2008: 237, 2010: 638) testisid seda seisukohta ja uuringute tulemused andsid sellele kinnitust. Meyer ja Parfyonova (2010: 288) töid samas aga välja, et need seisukohad vajavad hiljutiste pühendumuse profiilide uuringute valguses modifitseerimist. Nad pakkusid välja, et normatiivne pühendumus võib olla pealesurutud regulatsiooniga seotud vaid juhul, kui see on kombineeritud tugeva alalhoidliku pühendumuse ja nõrga emotsionaalse pühendumusega. Ning kui normatiivne pühendumus on kombineeritud tugeva emotsionaalse pühendumusega, siis kaasneb sellega tugev autonoomse regulatsiooni tunne.

Lisaks võib enesemääratlemise teooria kohaselt olla motiveeritud käitumise oluliseks teguriks soov rahuldada kolme põhilist psühholoogilist vajadust, milleks on autonoomsus, kompetentsus ja seotus (Ryan, Deci, 2000: 68). Autonoomsuse vajadus

on rahuldatud, kui isik tunneb sisimas, et tema tegevus on vabalt valitud ja kooskõlas oma põhiväärtustega. Kompetentsuse vajadus on rahuldatud, kui isik tunneb, et on võimeline täitma oma ülesandeid ja saavutama eesmärgid. Seotuse vajadus on rahuldatud siis, kui isik tunneb seotust teiste inimestega (Meyer *et al.* 2010: 3).

Toetudes varasemale pühendumuse kolmemõõtmelise mudeli ja enesemääratlemise teooria integreerimisele, pakkusid Meyer ja Maltin (2010: 330) välja, et vajaduste rahuldamise tasemed peaksid pühendumuse profiiliti erinema. Seega emotsionaalse pühendumuse dominantse, emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse ja täielikult pühendunud profiiliga töötajad tunnevad kõigi kolme psühholoogilise vajaduse rahuldatust, sest nende tegevuskava ühtib nende soovide ja väärtustega. Vastupidiselt, alalhoidliku pühendumuse dominantse või alalhoidliku/normatiivse pühendumuse dominantse profiiliga töötajate käitumine on rohkem piiratud ja seetõttu tunnevad need töötajad vähem vajaduste rahuldatust, eriti autonoomsuse vajaduse rahuldatust.

Kooskõlas selle seisukohaga leidsid ka Greguras ja Diefendorff (2009: 474), et emotsionaalne pühendumus seostus kõigi kolme psühholoogilise vajaduse rahuldamisega positiivselt. Seega töötades organisatsioonis, kus inimene tunneb oma tegevustes vaba tahet, kompetentsust ja positiivseid sotsiaalseid sidemeid – kõik need faktorid kasvatavad organisatsioonilist pühendumust. Samuti näitasid uuringu tulemused, et kolmest ükskõik millise psühholoogilise vajaduse rahuldamine on piisav emotsionaalse pühendumuse kasvatamiseks ning kompetentsuse vajaduse rahuldamine oli positiivselt seotud töösooritusega. Meyer ja kolleegid leidsid, et nii emotsionaalne kui ka normatiivne pühendumus seostusid märkimisväärselt kõigi kolme psühholoogilise vajaduse rahuldamisega, samas seosed alalhoidliku pühendumusega olid nullilähedased. Ilma vähimagi üllatuseta leiti lisaks, et pühendumuse komponentide ja heaolu erinevate indikaatorite vahelised seosed olid samaväärsed vajaduste rahuldamise seostega (Meyer *et al.* 2010, viidatud Meyer *et al.* 2012: 3 vahendusel).

Alalhoidlikku pühendumust on reeglina vaadeldud kui pühendumuse negatiivset vormi. Kuigi töötajad tunnevad sündi jääda organisatsiooni liikmeks, nähakse neis vähem tahet organisatsiooni hüvanguks rolliootusi ületavaks käitumiseks kui kõrge emotsionaalse või normatiivse pühendumusega töötajates. Meyer ja Herscovitch (2001: 315) leidsid, et

selline piiratuse tunne kandub üle ja vähendab nendel töötajatel emotsionaalse pühendumuse positiivseid mõjusid, kellel on emotsionaalne ja alalhoidlik pühendumus mõlemad kõrged. Meyer koos kolleegidega (2012: 14) olid pigem teisel arvamusel ning pakkusid välja, et juhul, kui emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on samuti kõrged, siis kõrge alalhoidliku pühendumusega töötajad on rahulolevad, iseseisvad ja töösse pühendunud. Pigem võib nende positiivsete tingimuste potentsiaalne kaotus anda omapoolse panuse töötajate teadlikkusele lahkumisega kaasnevatest kuludest. Teoreetilisest vaatenurgast tuleb seega alalhoidliku pühendumuse mõjusid tööalasele käitumisele ja töötajate heaolule vaadelda teiste pühendumuse komponentide tugevuse ja tegevuse lõpetamisest tulenevate tajutavate kulude iseloomu valguses (Meyer *et al.* 2012: 14).

Praktilisest vaatenurgast on viimase aja uuringud näidanud, et organisatsioonidele on kasulik omada kõrge emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega kollektiivi. On tõendeid, et emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse kombinatsioon on kasulikum kui vaid kõrge emotsionaalne pühendumus. Uuringute tulemused ei ole näidanud kõrge normatiivse pühendumuse kahandavat mõju emotsionaalsele pühendumusele. Meyer ja kolleegid (2012: 14) leidsid, et kõrge alalhoidlik pühendumus ei ole erinevalt varem arvatust murekoht – seni kuni see on kombineeritud kõrge emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega. Sellest tulenevalt ettevõteted, kes soovivad hinnata oma kollektiivi pühendumuse tasemeid, peaks vaatlema pigem erinevaid profiili grupe kui üksikute pühendumuse komponentide tasemeid eraldatult.

Kuigi on ebatõenäoline, et organisatsioonid tahavad või on võimelised läbi viima keerukaid profiili analüüse, ei pruugi selleks ka vajadust olla, sest suur osa uuringuid on näidanud erinevate profiilide kasulikkust. Lihtsamaks viisiks oleks paika panna skaala keskmine väärtus, mis oleks piisav identifitseerimaks organisatsioonis erinevaid levinumaid profiiligrupe. Kui organisatsioonid tahavad välja selgitada mingeid optimaalseid pühendumuse profiile, oleks kasulik arvestada sellega, et nende profiilidega töötajatel oleks kõrged näitajad autonoomsuse, kompetentsuse ja seotuse vajaduste rahuldamise osas. Enesemääratlemise teooriast tuntud põhivajadusi saab ühe võimaliku variandina kasutada olukorras, kus organisatsioonid saavad kavandada pühendumust kasvatavaid sekkumisi. Nende põhivajaduste rahuldamiseks mõeldud

konkreetsed organisatsiooni strateegiad või juhtimisstiilid võivad olukorrast lähtuvalt küll erineda, kuid neid võib modifitseerida ja hinnata juhtumipõhiselt. Lähtudes hiljutistest uuringutest pühendumuse profiilide ja enesemääratlemise teooria osas, võib väita, et selline lähenemine on kasulik nii organisatsioonile kui ka selle kollektiivile (Meyer *et al.* 2012: 14).

Huvi kandumine pühendumuse profiilidele peegeldab organisatsioonipõhiste uuringute laiemat trendi individikeskse lähenemise tihedamaks kasutamiseks. Kui muutujakeskses lähenemises on eesmärgiks selgitada muutujatevahelisi seoseid, siis individikeskne lähenemine hõlmab homogeensete alamgruppide tuvastamist ja võrdlemist valimis. Individikeskne lähenemine käsitleb indiviide terviklikemana ja võimaldab näiteks pühendumuse komponente tajuda erinevalt ja teha sellest tulenevalt teistsuguseid järeldusi (Zyphur 2009: 683).

Kokkuvõtlikult saab organisatsioonilise pühendumuse profiilide seisukohast välja tuua, et organisatsiooni vaatenurgast on eelistatum omada täielikult pühendunud (kõigi pühendumuse komponentide kõrge skoor), emotsionaalse/normatiivse pühendumuse dominantse ja emotsionaalse/alalhoidliku pühendumuse dominantse profiilidega töötajaid.

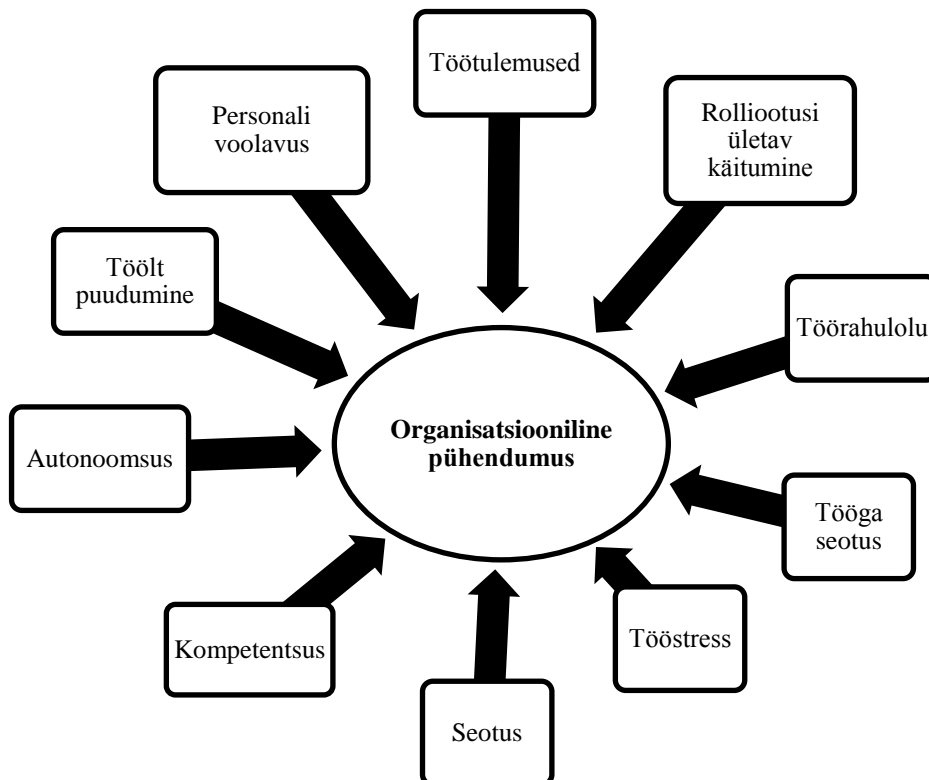
1.3.Avaliku sektori ja kinnipidamisasutuste töötajate organisatsiooniline pühendumus

Tingituna oma tähtsusest, on organisatsioonilise pühendumusega seotud faktorid saanud uurijatelt aina rohkem tähelepanu. Sellekohased uuringud on näidanud, et paljud töökohaga seotud faktorid, nagu tööstress, tööga seotus (*job involvement*) ja tööga rahulolu on olulised selgitamaks kinnipidamisasutuste töötajate organisatsioonilist pühendumust. Kuigi uuringud on pakkunud väärtuslikke perspektiive, on jäänud piisavalt arusaadavalt defineerimata nende faktorite mõju organisatsioonilise pühendumuse erinevatele komponentidele (emotsionaalne pühendumus, alalhoidlik pühendumus, normatiivne pühendumus). Seega tuleks neile eraldiseivatele pühendumuse tahkudele pöörata hoolikat tähelepanu ja selles ebaõnnestumine võib

kaasa tuua puuduliku pühendumuse vormide arengut juhtivate protsesside ja mehhanismide mõistmise (Hogan *et al.* 2013: 356).

Järgnevalt on käesoleva magistritöö autor esitanud joonisel 3 kokkuvõtvalt organisatsioonilise pühendumusega seotud olulised faktorid.

Joonis 3. Organisatsioonilise pühendumusega seotud faktorid (autori koostatud).



Allikad: Meyer, Herscovitch 2001; Hogan *et al.* 2013; Gellatly *et al.* 2006; Somers 2010; Wasti 2005; Sinclair 2005; Markovits *et al.* 2007; Ryan, Deci 2000; Greguras, Diefendorff 2009.

Sõnaga „tööstress” viidatakse üldises plaanis keskkonnas olevatele kahjulikele stiimulitele ning nende stiimulite kohestele või pikaajsetele mõjudele (Kahn, 1987: 312). Sellest tulenevalt võib sõna stress kasutada kirjeldamiseks nii jõudu, mis stressi põhjustab (stressor) kui ka stressi tekitava stiimuli reageeringut (tööstress). Stressorid on seisundid, mis asetavad isikule liigseid või ebatavalisi nõudeid ja on võimelised tekitama psühholoogilist ebamugavustunnet, millega võivad kaasas käia näiteks

rollikonflikt, rolli ebaselgus ning töö ohtlikkus (Cullen *et al.* 1985: 507). Kinnipidamisasutusi puudutavas kirjanduses sisaldab tööstressi definitsioon tööalase raskuse, pinge, rahutuse, frustratsiooni ja murelikkuse tundeid (Hogan *et al.* 2013: 359).

Tööga seotust on kirjeldanud Lodahl ja Keyner (1965: 24), kes defineerisid antud olekut kui määra, milleni isik samastab end psühholoogiliselt oma tööga. Elloy ja kolleegid (1991: 162) sõnastasid tööga seotust kui üldistatud tunnetuslikku psühholoogilist oma tööga samastumise seisundit. Paullay on koos oma kolleegidega (1994: 224) sõnastanud seda aga seisundina, kus töötaja on oma käesoleva tööga tunnetuslikult hõivatud ja sellest huvitatud. Tööga samastumine tähistab tähtsust, mida töö inimese elus tähendab ning seda määra, milleni isik asetab töö oma huvide keskpunkti. Madala tööga seotusega isikud keskenduvad muudele asjadele peale oma töö, kõrge tööga seotusega inimesed aga „elavad, hingavad ja toituvad” oma tööst (DeCarufel, Schaan, 1990 viidatud Hogan *et al.* 2013: 359 vahendusel).

Kolmandaks töökohaga seotud faktoriks, mida on peetud oluliseks selgitamaks kinnipidamisasutuste töötajate organisatsioonilist pühendumust, on töörahulolu. Locke (1976: 1300) on iseloomustanud töörahulolu kui nauditavat või positiivset meeleseisundit, mis tuleneb indiviidi tööst või töö karakteristikutest. Cranny ja kolleegid (1992: 1) on sõnastanud töörahulolu kui emotsionaalset reaktsiooni töö suhtes, mis tuleneb tegelike tööga seotud tingimuste võrdlemisest soovituga. Spector (1996: 214) on defineerinud töörahulolu kui määra, milleni inimestele nende töö meeldib. Moser (1997, viidatud Maharjan 2012: 45) on väitnud, et töörahulolu on niivõrd oluline, et selle puudumisel võib kaasneda letargia ja organisatsioonilise pühendumuse vähenemine. Uuringud on näidanud, et vähene töörahulolu või töörahulolu puudumine on otseselt seotud töölt lahkumisega (Alexander *et al.* 1998: 421).

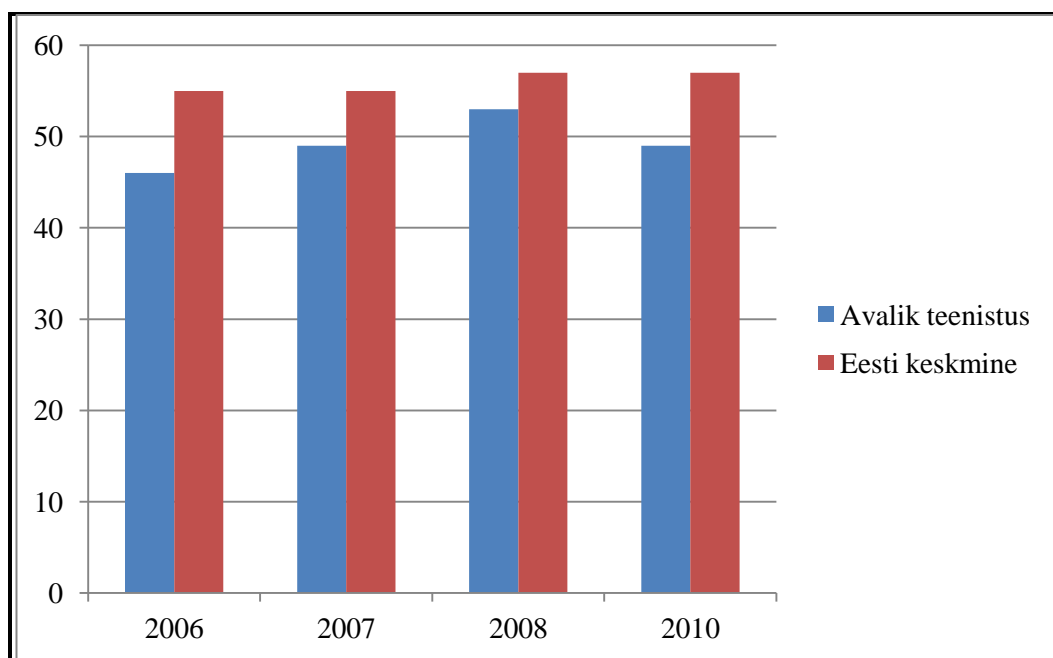
Käesolev magistritöö on keskendunud Eesti vanglatele, mis kuuluvad avaliku teenistuse asutuste alla. Eestis teostatakse alates 2006. aastast avalike teenistujate pühendumust käsitlevat uuringut, mille eesmärgiks on mõõta avalike teenistujate pühendumust oma töö suhtes ning kaardistada rahulolu marginaalsete töömotivatsiooni kujundavate teguritega (Avalike teenistujate... 2014). Avaliku teenistuse pühendumuse uuringuid viib läbi TNS Emor, kasutades selleks TRI*M indeksit. Töötajate TRI*M on spetsiaalselt väljatöötatud lahendus töötajate pühendumuse mõõtmiseks, jälgimiseks ja

juhtimiseks. Lisaks ratsionaalsele rahulolule ja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga, tuuakse juurde käitumuslik lojaalsus ning organisatsiooni motiveeritus ja usk ettevõtte tulevikuväljavaadetes. Nende dimensioonide baasilt arvatud TRI*M-indeks on oluliselt parem töötajate pühendumuse ja panuse mõõdik kui lihtsalt rahulolu (Töötajate pühendumuse... 2014).

2006. aastal oli Eesti avalike teenistujate pühendumus TNS Emori avalike teenistujate pühendumuse ja töörahulolu uuringu järgi TRI*M-indeksi põhjal 46 punkti, samal ajal kui Eesti keskmine oli 55 punkti. Keskmisest madalamat pühendumust võisid mõjutada töötajate vähene usk oma organisatsiooni võimekusse ning töökeskkond, mis ei pakkunud töötajatele piisavalt motivatsiooni. 2007. aasta uuringu järgi oli avalike teenistujate pühendumus küll tõusnud (49 punktini), kuid jäi siiski alla Eesti keskmisele (55 punkti). 2008. aasta uuringu kohaselt oli avalike teenistujate pühendumus jätkuvalt tõusnud (53 punktini), kuid sarnane tõus oli toimunud ka Eesti keskmise puhul (57 punkti). Siiski oli tegemist positiivse nähtusega, mis oli tingitud asjaolust, et töötajad polnud enam nii rahulolematud vähemotiveeriva töökeskkonna suhtes. 2010. aastal langes avalike teenistujate pühendumus paraku 2007. aasta tasemele ehk 49 punktini. Pühendumuse langust mõjutasid rahulolematute ja alamotiveeritud üksikõiksete töötajate kasv. Langustrend tabas 2010. aasta uuringu kohaselt ka juhtide ning 1-3-aastase staažiga teenistujate pühendumust. Nimelt langes juhtide pühendumus 57 punktilt (2008. aasta seisuga) 51 punkti peale ning 1-3-aastase staažiga töötajatel 46 punktini. Juhtide näite puhul oli murettekitavaks faktoriks see, et just juhid omavad kandvat rolli teiste töötajate motiveerimisel. Paraku on töötajatel raske võtta eeskujuks juhti, kes pole ise piisavalt motiveeritud. Peale 2010. aastat läbi viidud avaliku teenistujate pühendumuse uuringute kohta avalik ning kõigile kättesaadav teave puudub (Avalike teenistujate... 2014).

Järgnevalt esitab käesoleva magistritöö autor joonisel 4 Eesti avalike teenistujate pühendumuse TRI*M-indeksite võrdluse Eesti keskmisega.

Joonis 4. Eesti avalike teenistujate pühendumuse TRI*M-indeksitevõrdlus Eesti keskmisega (autori koostatud).



Allikas: TNS Emor.

Järgnevalt tutvustab käesoleva magistritöö autor organisatsioonilise pühendumuse alaseid uuringuid kinnipidamisasutustes. Kinnipidamisasutused on paljude jaoks küllaltki negatiivse alatooniga organisatsioonid, kuid siiski on vaja inimesi, kes suudaksid antud organisatsioonide tegevust edasi viia ning ühiskonda oma tegevusega turvalisemaks muuta. Seoses kinnipidamisasutuste mõjuga inimestele ja riigieelarvele, on USA-s muutunud üha levinumaks korrektsioonialased uurimused, mis keskenduvad näiteks ümberkasvatustele sekkumistele, vägivallale, kinnipeetavate rikkumistele ja personalile. Üheks huvi põhjuseks kollektiivi osas on teadmine, et töötajad etendavad kinnipidamisasutustes väga olulist rolli (Hogan *et al.* 2013: 355). Archambeault ja Archambeault (1982: 22) on arvamisel, et kinnipidamisasutuse personal on iga kinnipidamisasutuse kõige tähtsamaks ressursiks organisatsiooni missiooni, eesmärkide ja ülesannete täitmisel.

On oluline mõista, et samal ajal kui kollektiiv mõjutab oluliselt kinnipidamisasutuse funktsioneerimist, mõjutavad töötingimused ka kollektiivi. Poole ja Pogrebin (1991, viidatud Hogan *et al.* 2013: 356) on täheldanud, et tegelikkuses tuleks küsida, mida

organisatsioon tähendab töötajale, mitte aga seda, mida töötaja tähendab organisatsioonile. Kinnipidamisasutuse keskkond hõlmab endas erinevalt teistest organisatsioonidest täiesti eripärast töökogemust. Neis asutustes on militaarne struktuur ning funktsiooniks hoida seadust rikkunud kriminaale vastu nende tahtmist ühiskonnast eemal. Ülesannet isoleerida potentsiaalselt ohtlik kontingent tavaühiskonnast, kannavad lisaks vanglatele väga vähesed asutused (Armstrong, Griffin, 2004: 577).

Kuigi varasemad uuringud kinnipidamisasutuste osas keskendusid peamiselt tööstressile ja töörahulolule, on viimasel ajal hakatud uurima ka organisatsioonilise pühendumuse teemat. On tõendeid, et organisatsiooniline pühendumus mängib kinnipidamisasutustes väga olulist rolli (Lambert *et al.* 1999: 95). Kõrgel organisatsioonilisel pühendumusel kinnipidamisasutuste töötajate hulgas on uuringutes leitud seoseid erinevate oluliste näitajatega, nagu näiteks sagedasem rolliootusi ületav käitumine, paremad töötulemused, madalam lahkumissoov ja personali voolavus ning madalam töölt puudumise osakaal. On vähetõenäoline, et kinnipidamisasutus suudaks ilma pühendunud kollektiivita pikas perspektiivis edukas olla (Hogan *et al.* 2013: 356). Lincoln ja Kalleberg (1990: 22) on väitnud, et pühendunud töötaja osalus organisatsioonis tekitab moraalse vastutuse ja tema panus ulatub palju kaugemale rahulolust, mille ta saab pelgalt isiklikest huvidest töö tasuvuse osas. Sellest tulenevalt võib väita, et kinnipidamisasutuste tõhusus ja efektiivsus toetub suurel määral töötajate organisatsioonilisele pühendumuse olulisuse mõistmisele ja arendamisele (Griffin, Hepburn, 2005: 612).

Suurem osa organisatsioonilise pühendumuse uuringutest, mis on tehtud kinnipidamisasutuste töötajate kohta, on kasutanud pühendumuse emotsionaalset mõõdet (Lambert *et al.* 2008: 470). Need uurimused on vaadelnud seda, kuidas erinevad isikuomadused, nagu sugu, vanus ja rass, seostuvad emotsionaalse organisatsioonilise pühendumusega. Tavaliselt on neis uurimustes leitud, et isikuomaduste põhjal ei ole reeglina võimalik kinnipidamisasutuste töötajate emotsionaalset pühendumust ennustada (Lambert *et al.* 2008: 478; Savicki *et al.* 2003: 616). See-eest on uurimustest selgunud, et töökohaga seotud tegurite kaudu on võimalik prognoosida kinnipidamisasutuste töötajate emotsionaalset pühendumust (Lambert, 2004: 215). Rollikonflikt, rolli ebaselgus (Lambert *et al.* 2005: 41) ja töö ning pereelu konflikt

(Lambert *et al.* 2006: 378) on uuringutes näidanud seoseid madalate emotsionaalse pühendumuse tasemetega. Uuringutes on leitud, et juhtkonna ja otsese ülemuse usaldamise (Lambert *et al.* 2008a: 48), võrdse kohtlemise ja organisatsioonipoolse toetuse (Griffin *et al.* 2005: 196), otsustusprotsessi kaasamise (Wright *et al.* 1997: 537), sisekommunikatsiooni (Lambert *et al.* 2002: 188) ja töö mitmekesisuse (Lambert, 2004: 215) läbi on võimalik prognoosida kinnipidamisasutuste töötajate emotsionaalset pühendumust.

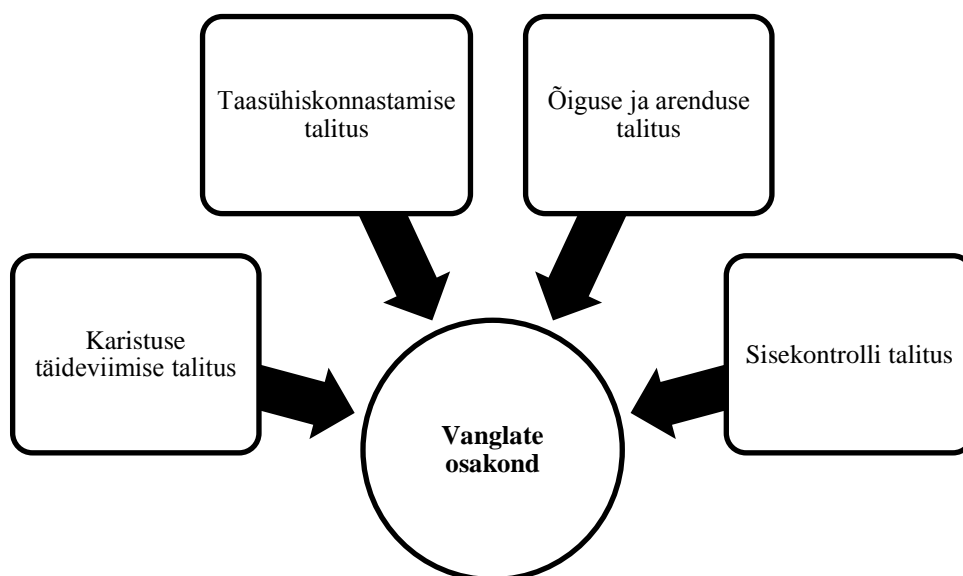
Kokkuvõtvalt võib käesolevast peatükist välja tuua asjaolu, et Eesti avalike teenistujate organisatsiooniline pühendumus on uuringute kohaselt küll aastate jooksul kõikunud, kuid jäänud siiski selgelt alla Eesti keskmise. Samuti on oluline välja tuua, et kõrgel organisatsioonilisel pühendumusel kinnipidamisasutuste töötajate hulgas on uuringutes leitud tugevaid seoseid erinevate oluliste näitajatega, nagu näiteks sagedasem rolliootusi ületav käitumine, paremad töötulemused, madalam lahkumissoov ja personali voolavus ning madalam töölt puudumise osakaal.

2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING EESTI VANGLATES

2.1. Organisatsioonide, uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Käesoleva magistritöö raames viis autor läbi uuringu kõikides Eesti vanglates. Vanglate osakond kuulub Eesti vanglateenistuse alla ning on Eesti vanglateenistuse keskasutus. Antud osakonna funktsiooniks on juhtida ning arendada vanglate tööd. Administratiivse poole pealt juhib osakonda justiitsministeeriumi asekantsler vanglate alal, kellel on õigus anda vanglatele korraldusi kõigis tegevusvaldkondades. Vanglate osakond jaguneb neljaks talituseks, mille juhtimise eest vastutavad talituse juhatajad, kes on ühtlasi ka asekantsleri asetäitjad. Lisaks osaleb osakondade juhtimisprotsessis peakaplan.

Joonis 5. Eesti vanglate osakonna struktuur (autori koostatud).



Allikas: Justiitsministeerium.

Üheks vanglate osakonna talituseks on karistuse täideviimise talitus, mille esmaülesandeks on tagada vanglate turvalisus. Täpsemalt hõlmab see valve tõhususe ning korra tagamist vanglates. Vanglate osakonna alla kuulub ka taasühiskonnastamise talitus, mille funktsiooniks on kanda hoolt selle eest, et vangid oleksid karistusaja lõppedes ühiskonda naasmiseks omandanud võimalikult efektiivse ettevalmistuse. Kolmandana kuulub vanglate osakonna alla õiguse ja arenduse talitus, mille tegevusala on keskendunud vanglate organisatsiooni ja töötajaskonna arendamisele. Neljandaks talituseks on sisekontrolli talitus, mille põhiülesanne on tagada vanglateenistuse usaldusväärsus ning seda läbi töötajaskonna jälgimise, kes täidavad ametikohustusi vanglateenistuse all (Justiitsministeerium 2014).

Eestis on neli vanglat: Tallinna vangla, Tartu vangla, Viru vangla ning Harku ja Murru vangla.

Tallinna vangla algusaastaks loetakse 1919. aastat, kui Patarei merekindlus muudeti vanglaks. Tallinna vangla alla kuulub ka eelvangistusosakond, millele vajalikud hooned ehitati 1990. aastal. Antud osakonnas viibivad valdavalt eeluurimise all olevad isikud. 2004. aastal toimus Tallinna vangla liitmine Maardu vanglaga ning seetõttu asub Tallinna vangla nii Tallinnas kui ka Maardus. Hetkel on Tallinna vanglas 1020 vanglakohta. Hetkel toimub Tallinna vanglale uue hoonetekompleksi ehitamine. Antud projekti kaaluti põhjalikult ning leiti, et Eesti riigi kriminaalpoliitika eesmärged ei ole võimalik saavutada, kui Tallinna vanglas teostatakse esialgu vaid värskendustöid. Olulist rolli mängis ka asjaolu, et Tallinna vangla kinnistu oli liiga väike ning asus Tallinna kesklinnas. Just asukohaga seotud küsimused tekitasid arutelu vangla uue territooriumi üle. Tallinna vanglale sobiv koht leiti Rae vallas Soodevahe külas ja Venekülas. Uue vangla detailplaneering kehtestati Rae vallavolikogu poolt 19. juunil 2012. aastal ning hetkeseisuga peaks uus vanglakompleks valmima 2017. aastaks. Vanglasse on planeeritud 1000 kohta, arestimajja 150 kohta, avavanglasse 100 kohta ning tervishoiuosakonda 70 kohta (Justiitsministeerium 2014).

Tartu Vangla alustas tegevust 16. oktoobril 2002. aastal, mil võeti vastu esimesed kinnipeetavad. Tartu vangla loomise daatum on märkimisväärne just seetõttu, et siis toimus Eesti vanglateenistuse üleminek ühiselamutüüpi vanglatelt kambervanglatele ning pandi alus piirkondliku vanglateenistuse loomisele. Vanglakohti on Tartu vanglas

kokku 938. 2004. aastal rajati Justiitsministeeriumi vanglate osakonna ja politseiasutuste koostöö tulemusena saatmisosakond, mis on iseseisev üksus Tartu vangla struktuuris. Saatmisosakonna ülesandeks on korraldada kinnipeetavate relvastatud valve all läbiviidavat transporti vanglate ja arestimajade vahel üle kogu Eesti (Justiitsministeerium 2014).

Viru vangla hoonetekompleks valmis 2008. aastal ning esimesed kinnipeetavad toodi 2008. aasta aprillikuu alguses. Viru vangla on Eestis esimene vangla, kus kõik vangla territooriumil asuvad hooned on turvalisuse maksimaalseks tagamiseks omavahel ühendatud kinniste ühendusteedega. Kokku on Viru vanglas 1100 vanglakohta, mille sisse on arvestatud ka 100 avavanglakohta. Viru vangla muudab eriliseks asjaolu, et just antud vanglasse loodi Eesti esimene tugevdatud järelevalvega osakond. Lisaks on Viru vanglas noorteosakond, kus on kokku 250 kohta. Noorteosakonda suunatakse kõik alaealised süüdimõistetud või vahistatud noored (Justiitsministeerium 2014).

Harku ja Murru vangla tekkis 2011. aastal, kui liideti Harku ja Murru vanglad. Käesolev vangla asub Harku ja avavangla territooriumil ning hõlmab 304 vanglakohta (sh 81 avavanglakohta). Harku territooriumil asuvasse vangistusosakonda paigutatakse nii naissoost kui ka meessoost süüdimõistetud isikud. Alates 2010. aastast on võimalik Harkusse suunata ka eakamad meesvangid. Eraldi osakond on loodud vangistuses viibivatele emadele, kellega koos võivad vangistusosakonnas olla kuni 4-aastased lapsed. Samuti on Harku territooriumil kaheksakohaline sõltuvusrehabilitatsiooniosakond, kuhu viiakse uimastiprobleemidega vangid. Harku ja Murru vangla teine osa asub avavangla territooriumil. Avavangla erineb Harku vanglast selle poolest, et kinnipeetavatel on võimalus õppida ja töötada väljaspool vanglat. Muul ajal on kinnipeetavad kohustatud viibima avavangla territooriumil ning nende tegevuse üle teostatakse igapäevaselt ranget kontrolli (Justiitsministeerium 2014).

Organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks Tartu, Viru, Tallinna ning Harku ja Murru vanglas koostas autor küsimustiku, mis koosneb kolmest osast. Küsimustiku esimene osa põhineb Meyeri ja Alleni (1991) kolmemõõtmelisel organisatsioonilise pühendumuse mudelil. Originaalmudel koosneb kolmest erinevat pühendumuse komponenti mõõtvast väidete grupist. Kõik kolm väidete gruppi sisaldavad kaheksat väidet, moodustades kokku 24 väidet. Käesoleva magistr töö autor sõnastas ümber viis

originaalküsimustikus vastassuunas esitatud väidet, sest prooviuuringus saadud tagasiside põhjal tekitasid need vastajatel probleeme väidete tõlgendamisel (vt lisa 1, väited E5, E6, E8, A4 ja N2). Meyeri ja Alleni mudelit on organisatsioonilise pühendumuse magistritöodes varasemalt kasutanud näiteks Kristiina Kuut (2008), Helle Peil (2009) ning Sirje Tuvi (2013). Käesoleva magistritöö autor on võrrelnud Meyeri ja Alleni mudeli originaalseid väiteid eelnevalt mainitud magistritöodes rakendatud eestikeelsete väidetega (vt lisa 1) ning selle tulemusel moodustanud Eesti vanglates uuringu korraldamiseks optimaalseima küsimustiku.

Küsimustiku teine osa hõlmab väiteid, mis mõeldavad töötajate tööga rahulolu ning suhtumist töösse, samuti ka tõenäosust organisatsioonist lahkumisel ja ka selle põhjusteid. Tööraahulolu küsimused on käesoleva magistritöö uuringule lisatud põhjusel, et paljud autorid (Rusbult, Farrell 1983, Alexander *et al.* 1998, Huang, Hsiao 2007) on leidnud tugevaid seoseid töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse vahel. Tööraahulolu küsimuste komplekteerimisel rakendati Kristiina Kuut'i (2008: 114) formeeritud väiteid (vt lisa 1, väited T1, T2, T3 ja T4) töörahulolu, töötasu, juhtkonna usaldamise ja lisapingutuse osas. Lisaks kasutati Helle Peili (2009: 110) loodud väiteid ning avatud küsimust (vt lisa 1, väited T5 ja T6; küsimus T12) leidmaks tõenäosust töölt lahkumisel ja ka selle motiive. Samuti kasutati Sirje Tuvi (2013: 95) poolt koostatud kahte väidet (vt lisa 1, väited T7 ja T8) mõõtmaks rahulolu organisatsiooni poolt pakutavate soodustuste osas ning leidmaks, kas töötajad tunnetavad oma olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Hiljutiseks arenguks pühendumuse kolmemõõtmelise mudeli osas on selle seostamine motivatsiooniteooriatega, eriti enesemääratlemise teooriaga. Seetõttu lisas käesoleva magistritöö autor omalt poolt kolm väidet (vt lisa 1, väited T9, T10 ja T11) kolme põhilise psühholoogilise vajaduse (autonoomsus, kompetentsus ja seotus) rahuldamise kohta. Küsimustiku teine osa koosneb seega kokku üheteistkümnest väitest ja ühest avatud küsimusest ning on edaspidi nimetatud resümeerivalt töörahulolu osaks.

Küsimustiku kolmanda osa moodustavad demograafilised küsimused, mis võimaldavad välja tuua erinevused organisatsioonilise pühendumuse osas erinevate gruppide lõikes. Küsimustiku demograafilises osas tuli vastajatel vastata küsimustele organisatsioonis töötatud aja, tööd andva vangla, osakonna/valdkonnapõhise teenistuskoha, ameti,

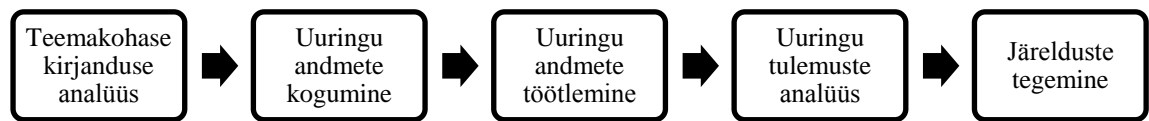
vanuse, soo, rahvuse ja haridustaseme kohta. Anonüümsuse tagamiseks olid vanuse ja tööstaaži osas vastajatel võimalik valida konkreetselt temale sobilik vahemik. Uuringus kasutusel olnud ankeetküsimustik on esitatud käesoleva magistr töö lisas 2. Käesoleva magistr töö autor on vastusevariantide puhul küsimustiku kahe esimese osa väidete osas rakendanud nelja-punktilist Likerti skaalat, milles on vastused vahemikus ühest (täiesti nõus) kuni neljani (ei ole üldse nõus). Antud skaala piiritlemisel tugines käesoleva magistr töö autor Meyeri ja Alleni (1991) originaalküsimustikule ning varem Tartu Ülikoolis koostatud organisatsioonilise pühendumuse teemalistele magistr töödele (Kuut 2008; Peil 2009; Tuvi 2013), mille puhul väiksem arv väljendab suuremat väärtust pühendumuse või töörahulolu osas ehk skaala on vastassuunaline. Küsimustikus esines ka pööratud väiteid, mille madalam hinnang väljendab väiksemat väärtust pühendumuse ja töörahulolu osas. Andmete analüüsimisel pööras käesoleva magistr töö autor nende väidete vastused vastupidisele skaalale.

Tartu, Viru, Tallinna ning Harku ja Murru vangla töötajate poolt vastatud ankeetküsimustike analüüsimiseks rakendas käesoleva magistr töö autor tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel 2007 ja statistikatarkvara SPSS (versioon 17.0.0). Andmete analüüsimisel kasutas käesoleva magistr töö autor analüüsimeetoditest kirjeldavat statistikat, Pearsoni korrelatsioonianalüüsi ja dispersioonanalüüsi Kruskal-Wallise testi näol. Selgitamaks välja vanglate teenistujate organisatsioonilise pühendumuse komponentide usaldusväarsust, arvutas käesoleva magistr töö autor nende näitajate reliaabluskoeffitsiendid, kasutades selleks Cronbachi alfa meetodit. Usaldusväarsuse hindamisel lähtus käesoleva magistr töö autor George ja Mallery (2003: 231) liigitusest, mille kohaselt on usaldusväarsuse hindamisel Cronbachi alfa väärtused aktsepteeritavad alates väärtusest 0,7.

Magistr töö autor lähtub korrelatsioonianalüüsi puhul seoste hindamisel põhimõttest, mille kohaselt jääb tugeva seose puhul lineaarne korrelatsioonikordaja ehk Pearsoni korrelatsioonikordaja (r) absoluutväärtus vahemikku 0,7-1,0, keskmise seose korral 0,3-0,7 ning nõrga seose korral 0-0,3 piiridesse (Dancey, Reidy 2011: 176).

Järgnevalt annab käesoleva magistr töö autor joonisel 6 ülevaate käesoleva magistr töö empiirilise uuringu etappidest.

Joonis 6. Käesoleva magistr töö empiirilise uuringu etapid.



Allikas: autori koostatud.

Käesoleva magistr töö valimi moodustasid Tartu, Viru, Tallinna ning Harku ja Murru vangla töötajad. Tartu vanglas töötas uuringu läbiviimise perioodil 469, Viru vanglas 481, Tallinna vanglas 564 ning Harku ja Murru vanglas 133 töötajat. Uuringusse kaasati ehk uuringut tutvustava e-kirja said nelja vangla kõik töötajad. Enne uuringu läbiviimist taotles käesoleva magistr töö autor selleks loa Justiitsministeeriumist. Ametliku loa saamine võttis aega umbes kaks kuud.

Uuring viidi läbi ajavahemikul 26. veebruar – 7. märts 2014. a. koostöös Tallinna Ülikooli magistrandiga ehk tegemist oli osaga suuremast uuringust Eesti vanglates. Uuringu läbiviimiseks kasutati veebikeskkonda eFormular.com, kutse uuringus osaleda edastati vanglate teenistujate ametisese elektronposti vahendusel. Küsitluse tutvustuses selgitati selle eesmärki, kasu organisatsiooni jaoks ning samuti ka anonüümsust. Kokku laekus neljast vanglast kokku 164 vastust. Tartu vanglast ja Tallinna vanglast oli vastajaid võrdselt 54, Viru vanglast laekus 37 vastust ja väikseimast ehk Harku ja Murru vanglast oli vastajaid 21. Kasutuskõlbmatuid vastuseid ühegi organisatsiooni puhul ei ilmnenu.

Tabelis 3 on välja toodud kõikide vanglate lõikes uuringu hetkel teenistuses olnud teenistujad. Nendes arvandmetes kajastuvad ka teenistujad, kes ei olnud sellel ajahetkel aktiivteenistuses ning olid kas lapsepuhkusel, raseduspuhkusel või ajateenistuses. Kõigis vanglates oli uuringu hetkel naiste osakaal meeste omast suurem. Suurim naiste osakaal registreeriti Tallinna vanglas, järgnesid Harku ja Murru vangla ning Tartu vangla. Väikseima naiste osakaaluga oli Viru vangla, kus naisteenistujate osakaal moodustas personali koguhulgast 58,8%. Kõikides vanglates esines tendents, kus naisteenistujate keskmine vanus oli mitme aasta võrra kõrgem meesteenistujate keskmisest vanusest. Kõige madalam teenistujate vanus esines Eesti kõige uuemas

vanglas ehk Viru vanglas, kus keskmine vanus oli uuringu hetkel 38 aastat. Järgnesid võrdselt 40 eluaastaga Tallinna ja Tartu vangla ning kõrgeima keskmise vanusega (42) vangla oli uuringu ajal Harku ja Murru vangla.

Tabel 3. Teenistujate arv Eesti vanglates uuringu hetkel (07.03.14 seisuga).

Teenistujad	Tallina vangla	Tartu vangla	Viru vangla	Harku ja Murru vangla
Naised	359 (63,7%)	284 (60,6%)	283 (58,8%)	81 (60,9%)
Mehed	205 (36,3%)	185 (39,4%)	198 (41,2%)	52 (39,1%)
Kokku	564	469	481	133
Keskmine vanus	40	40	38	42

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 4 on välja toodud küsimustikule vastanute demograafilised andmed kõigi vanglate lõikes erinevate tunnuste kaupa, mille alla kuuluvad sugu, vanus, haridustase, tööstaaž, ametikoht ning rahvus.

Tabel 4. Eesti vanglate uuringu küsimustikule vastanud töötajate demograafilised andmed.

Tunnus	Tallina vangla (n= 53)		Tartu vangla (n= 53)		Viru vangla (n= 37)		Harku ja Murru vangla (n= 21)	
	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
SUGU								
Mees	14	8,5	19	11,6	10	6,1	10	6,1
Naine	39	23,8	34	20,7	27	16,5	11	6,7
VANUSE-GRUPP								
18-30	19	11,6	11	6,7	15	9,1	9	5,5
31-40	12	7,3	22	13,4	10	6,1	9	5,5
41-50	7	4,3	10	6,1	7	4,3	0	0
51-60	13	7,9	8	4,9	4	2,4	3	1,8
60+	2	1,2	2	1,2	1	0,6	0	0
HARIDUSTASE								
Põhiharidus	1	0,6	0	0	0	0	0	0

Keskaridus	6	3,7	5	3,0	1	0,6	0	0
Keskeriharidus	7	4,3	8	4,9	3	1,8	1	0,6
Rakenduslik kõrgharidus	15	9,1	17	10,4	18	11,0	14	8,5
Kõrgharidus	24	14,6	23	14,0	15	9,1	6	3,7
TÖÖSTAAŽ								
Alla 1 aasta	7	4,3	5	3,0	6	3,7	0	0
1-5 aastat	20	12,2	13	7,9	14	8,5	6	3,7
6-10 aastat	14	8,5	21	12,8	17	10,4	7	4,3
11-15 aastat	9	5,5	13	7,9	0	0	5	3,0
16-20 aastat	3	1,8	1	0,6	0	0	2	1,2
Üle 20 aasta	0	0	0	0	0	0	1	0,6
AMETIKOHT								
Tippjuht	1	0,6	1	0,6	1	0,6	3	1,8
Keskastmejuht	5	3,0	8	4,9	2	1,2	1	0,6
Peaspetsialist	4	2,4	3	1,8	2	1,2	5	3,0
Spetsialist	16	9,8	19	11,6	10	6,1	7	4,3
Vanemvalvur	3	1,8	2	1,2	1	0,6	0	0
Valvur	7	4,3	6	3,7	5	3,0	3	1,8
Vanemkriminaalhooldusametnik	4	2,4	1	0,6	5	3,0	0	0
Kriminaalhooldusametnik	9	5,5	10	6,1	7	4,3	0	0
Muu	4	2,4	3	1,8	4	2,4	2	1,2
RAHVUS								
Eestlane	51	31,1	52	31,7	32	19,5	20	12,2
Venelane	2	1,2	0	0	5	3,0	1	0,6
Muu	0	0	1	0,6	0	0	0	0

Allikas: autori koostatud.

Võrreldes Eesti vanglate isikkoosseise sugude lõikes (vt tabel3) uuringu küsimustikule vastanute demograafiliste andmetega (vt tabel 4), võib väita, et kõigi vanglate töötajate seas läbi viidud uuringu küsimustikule vastanute sooline struktuur sarnaneb kõigi vanglate töötajate jaotusega. Teisisõnu vastas küsimustikule rohkem naisi kui mehi kõikides vanglate lõikes ning see on seletatav sellega, et kõikides vanglates on naiste osakaal personali hulgas suurem.

Seoses vanglates läbi viidud uuringuga, palus käesoleva magistr töö autor esitada vanglatel ka viimaste aastate tööjõu voolavust kajastavat informatsiooni. Andmetest nähtus, et kõrge tööjõu voolavusega esineb probleeme kõigis neljas vanglas. Arvestades tõsiasja, et tegemist on küllaltki tundlike andmetega, ei õnnestunud käesoleva

magistritöö autoril kõiki soovitud andmeid vanglatelt hankida. Seetõttu antakse järgnevalt sellekohane ülevaade üldistatud kujul.

Tartu vanglast saadud andmete põhjal on aastatel 2012-2014 lahkunud omal soovil 159 teenistujat. Peamiste lahkumise põhjustena on välja toodud madalat palka, mis võrreldes teiste põhjustega on 3-4 korda kõrgem. Esinemissageduselt järgmiste põhjustena on välja toodud karjäärivõimaluste puudumist, halbu suhteid juhtkonna/otsese juhiga, suurt töökoormust, vaimselt kurnavat/rutiinset tööd. Samuti on lahkujate puhul vanglale ette heidetud ka ebaselgeid tööülesandeid.

Tallinna vangla andmete järgi on aastatel 2010-2013 vabatahtlik voolavus olnud lausa üle 20%. Nelja aasta jooksul on omal soovil töölt lahkunud koguni 419 teenistujat. Suure voolavuse kohta kahjuks lahkumise põhjuseid ei õnnestunud käesoleva magistritöö autoril saada, kuid seda saab tõenäoliselt seletada sellega, et Tallinna piirkonnas on tööturul palju suuremad võimalused konkurentsivõimelise palgaga tööd saada.

Harku ja Murru vanglast saadud andmete põhjal saab väita, et aastatel 2010-2013 lahkus omal algatusel kokku 112 teenistujat. Nende nelja aasta jooksul oli vanglas keskmiselt 156 töötajat, seega tööjõu vabatahtlik voolavus 18% aastas. Voolavuse põhjuste osas ei olnud andmed sarnaselt Tallinna vanglale kättesaadavad, kuid tehtav järeldus Harjumaa kõrgemate palgade osas peaks olema samuti asjaolusid tõlgendavaks faktoriks.

Viru vanglast laekunud andmed näitasid, et aastatel 2012-2014 lahkus omal soovil 175 teenistujat. Viru vanglast õnnestus sarnaselt Tartu vanglale saada ka lahkumise põhjuseid puudutav info. Sellest nähtus, et esile ei tõusnud ühtegi sellist domineerivat põhjust, nagu Tartu vangla puhul oli madal palk. Suhteliselt võrdselt olid ära märgitud halba koostööd otsese juhiga, madalat palka, rutiinset/kurnavat tööd, karjäärivõimaluste puudumist ja töö ohtlikkust.

Kokkuvõtlikult väärub äramärkimist, et kõige suurem osakaal lahkujatest oli valvuri ametikohal. Kõigis vanglates on voolavus märkimisväärselt suur ja seda oleks kindlasti otstarbekas teadliku organisatsioonilise pühendumuse kujundamisega märgatavalt positiivsemas suunas mõjutada.

2.2 Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs

Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu analüüsist. Selgitamaks välja vanglate teenistujate organisatsioonilise pühendumuse komponentide usaldusväarsust, arvutas käesoleva magistritöö autor nende näitajate reliaabluskoefitsiendid, kasutades selleks Cronbachi alfa meetodit (vt tabel 5).

Tabel 5. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu reliaabluskoefitsiendid (Cronbachi alfa).

Komponent	Reliaabluskoefitsient Tallinna vangla	Reliaabluskoefitsient Tartu vangla	Reliaabluskoefitsient Viru vangla	Reliaabluskoefitsient Harku ja Murru vangla
Emotsionaalne	0,791	0,746	0,718	0,710
Alalhoidlik	0,862	0,814	0,735	0,775
Normatiivne	0,702	0,727	0,704	0,701
Töörahulolu	0,808	0,811	0,817	0,722

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 5 esitatud andmete põhjal saab väita, et organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited ning töörahulolu väited on igati usaldusväärsed. Järgnevalt leidis käesoleva magistritöö autor komponentide (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus) ja töörahulolu väidete komponendi hinnangute aritmeetilise keskmise, moodi ja standardhälbe. Selle tulemusena selgus, millist pühendumuse komponenti 4 erineva vangla töötajad kõige tugevamalt tunnevad ning kas pühendumusega tihedalt seotud töörahulolu väidetest tekitatud komponent andis samaväärseid hinnanguid. Antud analüüsi tulemused on esitatud kokkuvõtvalt tabelis 6.

Analüüsi tulemusena selgus, et kõikides vanglates on töötajad pühendunud oma organisatsioonile kõige rohkem alalhoidlikult. Kõige tugevama alalhoidlik pühendumus avaldus Viru vanglas, järgnesid Harku ja Murru vangla, Tallinna vangla ja Tartu vangla. Emotsionaalse pühendumuse komponent sai uuringus iga vangla lõikes suhteliselt sarnaseid hinnanguid normatiivse pühendumuse komponendiga. Kõige madalamat

hinnangut pühendumuse komponentide hulgast ehk aritmeetilist keskmist 2,59 näitas Tallinna vangla töötajate emotsionaalne pühendumus.

Tabel 6. Organisatsiooniline pühendumus Eesti vanglates (aritmeetiline keskmine, mood, standardhälve).

Komponent	Tallinna vangla (n=53)			Tartu vangla (n=53)			Viru vangla (n=37)			Harku ja Murru vangla (n=21)		
	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH
Emotsionaalne	2,59	2	0,99	2,48	2	0,95	2,49	2	0,91	2,41	2	0,88
Alalhoidlik	2,26	1	1,07	2,31	2	1,05	2,11	1	1,02	2,22	2	0,94
Normatiivne	2,47	2	0,99	2,50	3	0,99	2,42	2	0,98	2,41	2	0,90
Töörahalolu	2,16	2	0,98	2,16	2	0,99	2,05	2	0,92	2,05	2	0,78

Allikas: autori koostatud. (Likerti 4-palline skaala: 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole nõus; K - aritmeetiline keskmine, M - mood, SH - standardhälve).

Läbi viidud t-test näitas, et ainus statistiliselt oluline erinevus organisatsioonilise pühendumuse komponentide hinnangutele erinevate vanglate lõikes avaldus Harku ja Murru ning Tartu vangla töötajate hinnangutes normatiivsele pühendumusele ($p=0,02$). Teisi statistiliselt olulisi erinevusi organisatsioonilise pühendumuse komponentide hinnangutele erinevate vanglate lõikes ei esinenud. Lisas 4 on esitatud t-testi tulemused kolme pühendumuse komponendi hinnangutele kõigi vanglate võrdluses statistiliselt oluliste erinevuste väljaselgitamisel.

Pühendumuse kolmele komponendile sai lisaks tabelisse lisatud ka töörahalolu väidetest moodustatud töörahalolu komponent. Viru ning Harku ja Murru vangla puhul oli selle aritmeetiliseks keskmiseks võrdselt 2,05 ning Tallinna ja Tartu vanglate puhul võrdselt 2,16. Selle põhjal saab võita, et kõigi vanglate teenistujad on pigem oma tööga rahul ja vanglate vahel suuri erinevusi ei esinenud.

Hinnangute aritmeetilistele keskmistele lisaks arvutas käesoleva magistritöö autor ka moodi, mis kajastab komponentide küsimustele kõige sagedamini antud hinnanguid. Tallinna vangla töötajad on aritmeetiliste keskmiste põhjal kõige rohkem pühendunud

alalhoidlikult, millele järgnevad normatiivne ja emotsionaalne pühendumus. Seda toetab ka moodi analüüs, kus alalhoidliku komponendi küsimustele vastati sagedamini varianti 1 (täiesti nõus), aga normatiivne ja emotsionaalne pühendumuse komponendi puhul varianti 2 (pigem nõus).

Tartu vangla puhul on töötajad aritmeetiliste keskmiste põhjal kõige rohkem pühendunud alalhoidlikult, millele järgnevad emotsionaalne ja normatiivne pühendumus. Seda toetab ka moodi analüüs, kus alalhoidliku ja emotsionaalse komponendi küsimustele vastati sagedamini varianti 2 (pigem nõus), normatiivse pühendumuse komponendi puhul varianti 3 (pigem ei ole nõus). Viru vangla tulemuste analüüs näitab, et töötajad on aritmeetiliste keskmiste põhjal kõige rohkem pühendunud alalhoidlikult, millele järgnevad sarnaselt Tallinna vanglale normatiivne ja emotsionaalne pühendumus. Seda toetab ka moodi analüüs, kus alalhoidliku komponendi küsimustele vastati sagedamini varianti 1 (täiesti nõus), aga normatiivse ja emotsionaalse pühendumuse komponendi puhul varianti 2 (pigem nõus).

Harku ja Murru vangla töötajad on aritmeetiliste keskmiste põhjal kõige rohkem pühendunud alalhoidlikult, millele järgnevad võrdsete näitudega emotsionaalne ja normatiivne pühendumus. Kuna pühendumuse näidud ei erinenud üksteisest väga olulisel määral, siis on loogiline ka moodi analüüsi tulemus, kus kõikide pühendumuse komponentide küsimustele vastati sagedamini varianti 2 (pigem nõus). Tööraahulolu väidete puhul vastati moodi analüüsi järgi kõigis vanglates kõige rohkem vastusevarianti 2, mis väljendas väitega pigem nõustumist.

Tabelis 7 on välja toodud Tallinna vangla, Tartu vangla, Viru vangla ning Harku ja Murru vangla töötajate hinnangud emotsionaalse pühendumuse kohta käivatele väidetele. Vastajate hinnangute analüüsi põhjal võib väita, et kõigi nelja vangla töötajatele lähevad oma organisatsiooni probleemid korda ning nad oleksid väga õnnelikud, kui saaksid veeta oma edaspidise karjääri vastavas organisatsioonis. Tartu vangla ja Viru vangla vastajate hinnangute põhjal jäi silma, et enamik töötajaid tunnevad end oma organisatsiooni "pere liikmena". Tallinna vangla ning Harku ja Murru vangla töötajad aga tunnistavad, et vastav organisatsioon tähendab neile isiklikult väga palju. Valimis osalenud nelja vangla töötajate hinnangute analüüsi põhjal tuleb välja, et kõikide vanglate töötajatele ei meeldi arutada vastava organisatsiooniga

seonduvat oma sõprade ja tuttavatega. Tartu vangla ning Harku ja Murru vangla töötajate keskmised väärtused olid sarnaselt kõrged väite puhul, mille kohaselt vastajad arvavad, et nad ei võiks kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu nad on kiindunud oma praegusesse organisatsiooni. Tallinna vangla ja Viru vangla töötajad aga tunnevad, et nad pole "emotsionaalselt kiindunud" oma organisatsiooni. Kõik eespool mainitud kolm väidet peegeldavad nõrka emotsionaalset pühendumust. Kokkuvõtvalt võib emotsionaalse pühendumuse väidete tabeli põhjal tõdeda, et kõigi nelja kõnealuse vangla töötajad tunnevad, et neile lähevad oma organisatsiooniga seotud probleemid korda ning neile ei meeldi arutada oma organisatsiooniga seonduvat oma sõprade ja tuttavatega.

Tabel 7. Eesti vanglate teenistujate hinnangud emotsionaalset pühendumust iseloomustavatele väidetele.

EP väide	Tallinna vangla (n=53)			Tartu vangla (n=53)			Viru vangla (n=37)			Harku ja Murru vangla (n=21)		
	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH
E1	2,36	2	0,98	2,36	2	0,92	2,14	2	0,82	2,19	2	0,75
E2	3,28	4	0,93	2,98	3	0,95	3,22	3	0,89	3,24	4	0,83
E3	2,04	2	0,88	1,98	2	0,87	1,92	2	0,68	1,76	2	0,70
E4	2,51	2	1,07	2,70	2	0,93	2,65	3	0,86	2,57	3	0,75
E5	2,60	3	0,91	2,34	2	0,90	2,41	2	0,93	2,43	2	0,68
E6	2,81	3	0,94	2,55	3	0,93	2,73	2	0,90	2,38	2	0,97
E7	2,49	2	0,93	2,49	3	0,95	2,43	3	0,83	2,33	2	0,91
E8	2,64	2	0,83	2,47	2	0,89	2,46	2	0,87	2,43	2	0,87

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole nõus; EP väide – emotsionaalse pühendumuse väide, E1-E8 on emotsionaalse pühendumuse väited).

Tabelis 8 on esitatud Tallinna vangla, Tartu vangla, Viru vangla ning Harku ja Murru vangla töötajate hinnangud alalhoidliku pühendumuse väidetele. Nelja vangla vastajad tunnistasid, et nad ei tunneks ennast kindlalt, kui nad lahkuksid oma praeguselt töökohalt ilma, et neil oleks uus töökoht olemas. Lisaks tundsid kõik vastajad, et nende otsus jääda vastavasse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka nende enda soovist. Eelmainitud väited näitavad, et vastajate alalhoidlik pühendumus on kõrge. Viru vangla ning Harku ja Murru vangla vastajate keskmised alalhoidliku pühendumuse hinnangud olid kõrged ka väite puhul, mille kohaselt tähendaks organisatsioonist lahkumine nende jaoks olulist sissetulekute langust.

Tabel 8. Eesti vanglate teenistujate hinnangud alalhoidlikku pühendumust iseloomustavatele väidetele.

AP väide	Tallinna vangla (n=53)			Tartu vangla (n=53)			Viru vangla (n=37)			Harku ja Murru vangla (n=21)		
	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH
A1	1,75	1	1,04	1,79	1	0,88	1,59	1	0,80	1,76	2	0,77
A2	2,25	1	1,07	2,30	2	0,99	2,30	2	1,02	2,52	3	0,93
A3	2,04	1	1,00	2,21	2	1,03	1,76	1	0,89	2,33	3	0,97
A4	2,11	1	1,09	2,11	2	0,95	1,59	1	0,83	1,67	2	0,73
A5	1,94	2	0,93	1,79	1	0,88	1,59	1	0,69	2,00	1	0,95
A6	2,89	3	0,99	2,94	4	1,05	2,92	4	0,92	2,62	3	0,97
A7	2,51	3	1,01	2,66	3	1,02	2,46	3	0,99	2,29	2	0,78
A8	2,58	3	1,01	2,70	4	1,07	2,68	3	1,00	2,57	3	0,98

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole nõus; AP väide – alalhoidliku pühendumuse väide, A1-A8 on alalhoidliku pühendumuse väited).

Kõigi nelja vangla vastajad ei nõustunud väitega, et oma organisatsioonist lahkumisel on neil vähe võimalusi leida uus töökoht. Samuti leidsid vastajad, et organisatsioonist lahkumisega kaasnevad märkimisväärsed isiklikud ohvrid ei ole üheks peamiseks põhjuseks, miks nad jätkavad töötamist oma organisatsioonis. Vastuseid põhjalikult analüüsid võib kokkuvõtvalt tõdeda, et kõigi nelja vangla töötajad tunneksid ebakindlust, kui nad lahkuksid oma praeguselt töökohalt ilma alternatiivse töökoha olemasoluta. Samas ei leia vastajad, et oma praeguselt töökohalt lahkumisel oleks neil raskusi uue töökoha leidmisega.

Tabel 9. Eesti vanglate teenistujate hinnangud normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele.

NP väide	Tallinna vangla (n=53)			Tartu vangla (n=53)			Viru vangla (n=37)			Harku ja Murru vangla (n=21)		
	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH
N1	2,43	2	0,93	2,42	3	1,05	2,51	3	0,80	2,43	2	0,81
N2	1,77	1	0,82	2,11	2	0,95	1,95	1	0,91	1,71	2	0,72
N3	2,45	2	0,80	2,11	2	0,80	2,27	2	0,73	2,19	2	0,81
N4	2,66	3	0,96	2,64	3	1,00	2,41	3	0,86	2,29	3	0,72
N5	2,64	3	1,08	2,89	3	1,05	2,81	3	1,00	3,00	3	0,63
N6	2,55	3	1,05	2,77	3	0,93	2,70	3	1,05	2,76	3	0,83
N7	3,17	3	0,80	2,98	3	0,89	3,22	4	0,82	3,10	4	0,83
N8	2,11	2	0,93	2,08	2	0,81	1,51	1	0,56	1,81	1	0,87

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole nõus; NP väide – normatiivse pühendumuse väide, N1-N8 on normatiivse pühendumuse väited).

Tabelis 9 on välja toodud kõigi Eesti vanglate teenistujate seisukohad väidetele, mis hindasid normatiivset pühendumust. Tulemuste analüüsist selgub, et enamik kõigi vanglate töötajaskonnast leiab, et töötaja peaks talletööd andvale organisatsioonile alati lojaalne olema, ka tänapäeval on mõistlik olla lojaalne ühele organisatsioonile ning sagedane ühest organisatsioonist teise liikumine ei ole eetiline. Samas on vastanud kõigi vanglate teenistujad, et parema pakkumise korral nad pigem õigustaks organisatsioonist lahkumist.

Madalat normatiivset pühendumust kajastab ka asjaolu, et enamik vastajaid ei kinnita, et elu oli parem ajal, mis enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis. See küsimus sai normatiivse komponendi väidetest pühendumuse seisukohast kõikide vanglate lõikes kõige madalamaid hindeid, ehk väljendas madalaimat pühendumust. Samuti väljendab nõrka pühendumust ka see, et enamik vastajaid pigem ei nõustu sellega, et neid oleks kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

Kokkuvõtlikult võib väita, et Eesti vanglate teenistujad peavad lojaalsust oma organisatsioonile oluliseks ning sagedast ühest organisatsioonist teise liikumist ebaeetiliseks, kuid samas sõltub kõik konkreetsest olukorrast. Näiteks parema pakkumise saamisel mujalt, selle olulisus kahaneb ning lahkumist ei peetaks ebaeetiliseks.

Tabelite 7, 8 ja 9 analüüsi resultaate osas võib resümeerivalt väita, et need tõendavad tabelis 6 välja toodud tulemusi organisatsioonilise pühendumuse erinevatele komponentidele. Kõigi vanglate puhul domineerib selgelt alalhoidlik pühendumus, emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on saanud aga küllaltki võrdseid hinnanguid.

Käesoleva magistr töö uuringu teine osa keskendus töörahulolule. Töörahulolu osas oli teenistujatele esitatud 11 töörahulolu mõõtvat väidet ning üks avatud küsimus põhjuse kohta, mis paneks neid käesolevast organisatsioonist lahkuma. Eesti vanglate teenistujate hinnangud töörahulolu väidetele on esitatud järgnevas tabelis 10.

Tabel 10. Eesti vanglate teenistujate hinnangud töörahulolu iseloomustavatele väidetele.

T väide	Tallinna vangla (n=53)			Tartu vangla (n=53)			Viru vangla (n=37)			Harku ja Murru vangla (n=21)		
	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH	K	M	SH
T1	2,00	2	0,96	2,04	2	0,81	1,92	2	0,72	2,00	2	0,84
T2	2,87	4	1,11	2,79	3	0,97	2,35	2	0,98	2,57	2	0,75
T3	2,38	2	0,97	2,32	2	0,89	2,08	2	1,04	1,95	2	0,74
T4	1,91	2	0,69	2,08	2	0,85	1,89	2	0,74	2,00	2	0,32
T5	2,47	2	1,07	2,45	1	1,20	2,38	2	1,11	2,62	2	1,02
T6	2,02	2	1,01	2,08	2	1,03	2,00	1	1,00	1,90	2	0,77
T7	2,72	2	1,03	2,92	4	1,02	2,68	3	1,00	2,19	2	0,75
T8	1,81	1	0,83	1,62	1	0,74	1,84	2	0,73	1,81	2	0,60
T9	2,11	2	0,85	2,15	2	0,84	2,03	2	0,80	2,05	2	0,74
T10	1,45	1	0,64	1,55	1	0,75	1,43	1	0,65	1,52	1	0,60
T11	2,04	2	0,73	1,75	2	0,76	1,95	2	0,74	1,95	2	0,74

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole nõus; T väide – töörahulolu väide, T1-T11 on töörahulolu väited).

Kõigi vanglate lõikes sai töörahulolu osas kõige madalama hinde ehk väljendas suurimat nõusolekut väide, mille kohaselt tunnevad teenistujad end oma ülesannetes kompetentsena. Samuti tunnevad kõigi vanglate teenistujad, et nende töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, nende töö on rahulduspakkuv, nad on organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui nõutakse ning tõenäoliselt nad pigem ei lahku praegusest organisatsioonist järgmise aasta jooksul. Esines ka

küsimusi, kus erinevate vanglate hinnangud läksid märgataval määral lahku. Kui Viru vanglas ning Harku ja Murru vanglas vastasid teenistujad küsimusele, kas nende töötasu on vastavuses nende panusega, kõige sagedamini varianti 2 ehk pigem nõus (aritmeetilised keskmised 2,35 ja 2,57), siis näiteks Tartu vanglas oli levinuim vastus 3 ehk pigem ei ole nõus (aritmeetiline keskmine 2,79) ja Tallinna vanglas lausa variant 4 ehk ei ole üldse nõus (aritmeetiline keskmine 2,87). Sarnane hinnangute lahknevus avaldus ka väitega, mis hindas seda, kui rahul on teenistujad organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega. Kui Harku ja Murru vanglas oli moodi analüüsi põhjal kõige levinumaks vastuseks variant 2 (pigem nõus) aritmeetilise keskmisega 2,19, siis vastukaaluks Tartu vanglas oli kõige sagedasem vastus variant 4 (ei ole üldse nõus) aritmeetilise keskmisega 2,92.

Tööraahulolu väidete kokkuvõtteks võib öelda, et suuremal määral on kõigi vanglate töötajad oma tööga pigem rahul, mida väljendab tööraahulolu väidete komponendi aritmeetiline keskmine, mis varieerus vanglate lõikes 2,05-st kuni 2,16-ni.

Tööraahulolu käsitlev osa küsimustikust sisaldas lisaks üheteistkümnele väitele ka ühte avatud küsimust, kus vastajatel paluti välja tuua peamine põhjus, mis sunniks neid praeguselt töökohalt käesolevas organisatsioonis lahkuma. Tallinna vangla teenistujate puhul oli enamlevinud põhjusteks parema pakkumise/parema palga saamine mujalt, mis esines 26 ankeedis 53-st. Populaarsuselt järgmine lahkumise põhjus puudutas juhtkonna ebakompetentsust, suhtumist ja otsuseid, mis käis läbi 9 ankeedist. Ära said mainitud vähemalt paaril korral ka paremate arenguvõimaluste leidmine, keerulised suhted kollektiivis, rahulikuma ja meelepärasema töö leidmine.

Tartu vangla teenistujate puhul oli kõige sagedasem põhjus parema pakkumise/parema palga saamine mujalt, mis esines 23 ankeedis 53-st. Kolmel korral mainiti väärtuste, arusaamade vastuolu, vähemalt kahel korral ka usalduse kaotust juhtkonna suhtes/juhatuse ebakompetentsust, ebarealistlikku tööülesannete kasvu, keerulisi suhteid kollektiivis ning juhatusepoolset usaldamatust.

Viru vangla teenistujate puhul oli kõige sagedasem põhjus samuti parema pakkumise/parema palga saamine mujalt, mis esines 14 ankeedis 37-st. Suhted kolleegidega leidis äramärkimist kuues ankeedis. Vähemalt kahes ankeedis esines

põhjastena veel rasked suhted juhtkonnaga, töökeskkond, karjäärivõimaluste puudumine, tööstress/töö rutiinsus.

Harku ja Murru vangla teenistujate puhul oli kõige sagedasem põhjus sarnaselt teistele vanglatele parema pakkumise/parema palga saamine mujalt, mis esines 8 ankeedis 21-st. Kahes ankeedis mainiti ebavõrdsust vanglate vahel, mida võib tõlgendada eri vanglate palkade erinevusega. Vähemalt kahel korral leidis äramärkimist ka arenguvõimaluste puudumine.

Kokkuvõtlikult võib ankeetides mainitud organisatsioonist lahkumise põhjuste osas välja tuua selle, et kõige sagedasem põhjus inimeste võimalikuks lahkumiseks on parema pakkumise/parema palga saamine mujalt. Kooskõlas töörahulolu komponendi väitega, kas teenistuja töötasu on vastavuses tema tööpanusega, mille kohaselt Viru vangla teenistujad olid aritmeetilise keskmise ja moodi analüüsi alusel oma palgaga kõige rohkem rahul, esines ka lahkumise põhjuste osas Viru vanglas protsentuaalselt kõige vähem viiteid parema pakkumise/parema palga saamise puhul lahkumisele.

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate teostatud korrelatsioonianalüüsides ning esitab ka hinnangute erinevused organisatsioonilise pühendumuse ning töörahulolu väidetele demograafiliste gruppide lõikes.

Käesoleva magistritöö lisades 5-8 on esitatud organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide omavahelised statistiliselt relevantsed korrelatsioonid. Analüüsides emotsionaalse pühendumuse hinnanguid, nähtub lisades 5-8 välja toodud jooniselt, et kõikides vanglatestulevad välja küllaltki sarnased seosed. Tugevatest seostest võib Tallinna, Tartu kui ka Viru vangla puhul välja tuua, et töötajad, kellele nende praegune organisatsioon tähendas väga palju, tundsid organisatsiooni suhtes ka tugevat ühtekuuluvustunnet. Tartu vangla teenistujate puhul oli tugev seos ka väidete E6 ja E7 vahel ehk vastajad, kellele nende organisatsioon tähendas väga palju, tundsid ka emotsionaalset kiindumust organisatsiooni suhtes.

Analüüsides alalhoidliku pühendumuse hinnanguid, saab väita, et Tartu vangla teenistujate vastustes esines rohkem seoseid kui teiste vanglate vastustes. Tugevatest seostest võib välja tuua selle, et Tartu vangla töötajad, kes tunnevad, et organisatsioonist lahkumisel on neil vähe võimalusi leida uus töökoht, tunnevad teiste alternatiivide

nappust ja ka seda, et töökoha vahetuse korral võivad üldised hüved olla praegustest tagasihoidlikumad. Tallinna vangla puhul olid tugevas seoses väited A3 ja A4 ehk teenistujad, kes vastasid, et praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine teeks nende elu oluliselt keerulisemaks, olid ka arvamusel, et organisatsioonist lahkumine tähendaks nende jaoks olulist sissetulekute langust. Harku ja Murru vangla puhul olid tugevas seoses väited A2 ja A3, seega teenistujad, kes vastasid, et isegi kui nad tahaksid, oleks antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda, olid ka arvamusel, et praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine teeks nende elu oluliselt keerulisemaks.

Normatiivse pühendumuse hinnangute põhjal saab väita, et Viru ja Tartu vangla vastustes esines selgelt rohkem seoseid kui Tallinna ja Harku ning Murru vangla vastustes. Tugeva seose andsid Harku ja Murru vangla puhul väited N2 ja N8 ehk teenistujad, kes arvasid, et inimene peaks alati olema oma organisatsioonile lojaalne, uskusid, et ka tänapäeval on mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

Analüüsides erinevate organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid, saab nii Tartu, Tallinna kui ka Viru vangla puhul välja tuua väga suures koguses seoseid emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse vahel. Emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse liialdast korreleerumist on Meyeri ja Alleni mudeli puhul kriitikana välja toodud ka kirjanduses ning see viitab inimeste soovide ja kohustuste liigsele sarnasusele.

Järgnevalt analüüsib käesoleva magistr töö autor lisades 9-12 esitatud andmeid töörahulolu väidete omavaheliste seoste kohta kõigi vanglate lõikes. Nähtub, et Tallinna, Tartu ja Viru vanglates esines töörahulolu väidete omavahelisi seoseid rohkem kui Harku ja Murru vanglas. Tugev seos ilmnes Tartu vanglas väidete T5 ja T6 vahel, ehk teenistujad, kes ei ole mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele, ei lahku tõenäoliselt praegusest töökohast järgmise aasta jooksul. Tugev seos ilmnes Harku ja Murru vanglas väidete T1 ja T9 puhul ehk teenistujad, kelle jaoks on praegune töö rahuldustpakkuv, tunnevad tööd tehes, et nende valikud on kooskõlas nende isiklike huvide ja tõekspidamistega. Töörahulolu väidete korrelatsiooni analüüsi tulemused on loogilised ning otseseid vastuolusid käesoleva magistr töö autor ei tuvastanud.

Analüüsid organisatsioonilise pühendumuse komponentide väidete ja töörahulolu väidete omavahelisi seoseid (vt lisad 13-16), nähtub, et kui Tallinna vanglas, Tartu vanglas ja Viru vanglas on töörahulolu väidetel kõige rohkem statistiliselt olulisi seoseid emotsionaalse ja normatiivse komponendiga, siis Harku ja Murru vangla puhul hoopis alalhoidliku komponendiga. Samas esines Harku ja Murru vangla puhul kõige rohkem tugevaid seoseid ehk 5, teistest vanglatest esines üks tugev seos vaid Tartu vangla puhul. Kõige tugevam seos ($r=0,88$) esines kõigi vanglate lõikes samuti Harku ja Murru vanglas väidete E6 ja T9 vahel ehk teenistujad, kes tundsid emotsionaalselt kiindumust organisatsiooni suhtes, tundsid ka, et nende valikud olid tööd tehes kooskõlas nende isiklike huvide ja tõekspidamistega. Tartu vanglas oli tugev seos väidete N5 ja T5 vahel ehk teenistujad, kes olid arvamusel, et isegi, nad saaksid parema tööpakkumise mujalt, ei oleks siiski õige praegusest organisatsioonist lahkuda, vastasid ka, et nad ei ole viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele.

Võttes kokku korrelatsioonianalüüside tulemused, saab välja tuua, et kõigi kolme organisatsioonilise pühendumuse komponendi ja töörahulolu väited on seoses ja samuti avaldus ka pühendumuse komponentide vahel statistiliselt olulisi seoseid. Lisaks avaldus ka suurel hulgal olulisi seoseid ka töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse vahel. Sellega seoses saab väita, et vanglate teenistujate soovid, vajadused, kohustused ja ka töörahulolu on omavahel seotud.

Käesoleva magistr töö autor annab järgnevalt ülevaate statistiliselt olulistest erinevustest hinnangutes organisatsioonilisele pühendumusele ning töörahulolule erinevate demograafiliste tunnuste lõikes. Selline analüüs on antud töö puhul tähtsa loomuga, sest demograafilisi tunnuseid on erinevate uurijate poolt peetud olulisteks organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusteks. Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks kasutas käesoleva magistr töö autor mitteparameetrilist Kruskal-Wallise testi, mis võimaldab hinnata, kas demograafiliste tunnuste lõikes esineb statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes organisatsioonilisele pühendumusele ja töörahulolule.

Testide analüüsist nähtus, et nelja vangla peale esines statistiliselt olulisi erinevusi nii soo, vanuse, staaži, hariduse, ametikoha kui ka rahvuse lõikes. Tallinna vanglas esines 20, Tartu vanglas 13, Viru vanglas 8 ning Harku ja Murru vanglas 7 statistiliselt olulist erinevust hinnangutes pühendumuse ja töörahulolu väidetele erinevate demograafiliste

tunnuste lõikes. Kruskal-Wallise testi tulemusel tuvastatud statistiliselt olulised erinevused on esitatud käesoleva magistritöö lisades 17-20.

Tallinna vanglas esines staaži osas 3 statistiliselt olulist erinevust. Pikema staažiga (11-20 aastat) teenistujad pidasid oluliselt väiksemaks tõenäosust kiinduda mõnda teise organisatsiooni samaväärselt praeguse organisatsiooniga kui lühema staažiga teenistujad. Samas nähtus, et organisatsiooni juhtkonda usaldasid pikema staažiga (6-20 aastat) teenistujad oluliselt vähem kui lühema staažiga teenistujad. Lisaks ka avaldus, et pikema staažiga (6-20 aastat) teenistujad tundsid end tööülesannetes selgelt kompetentsematena lühema staažiga teenistujatest. Ametikoha lõikes esines Tallinna vanglas 2 statistiliselt olulist erinevust. Kui vanemkriminaalhooldusametnikud ja valvurid pidasid oluliselt väiksemaks tõenäosust kiinduda mõnda teise organisatsiooni samaväärselt praeguse organisatsiooniga, siis peaspetsialistid, tippjuhid, keskastmejuhid, spetsialistid ja vanemvalvurid olid oluliselt vastupidisel meelel. Lisaks nähtus, et kui valvurid, tippjuhid ja keskastmejuhid olid üldiselt organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega rahul, siis kriminaalhooldusametnikud ja vanemkriminaalhooldusametnikud, peaspetsialistid ning vanemvalvurid andsid oluliselt vastupidiseid hinnanguid.

Vanuse lõikes esines Tallinna vanglas sarnaselt ametikohale 2 statistiliselt olulist erinevust. Alates 41. eluaastast ja vanemad teenistujad olid selgelt rohkem nõus väitega, et inimene peaks alati olema oma organisatsioonile lojaalne, kui nooremad töötajad. Sama tendents esines ka väite N6 puhul ehk 41-aastaseid ja vanemaid teenistujad oli selgelt rohkem kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusse kui nooremaid teenistujaid. Soo puhul avaldus Tallinna vanglas 4 statistiliselt olulist erinevust. Naisteenistujate hinnangutest nähtus, et nad oleksid meestest oluliselt õnnelikumad, kui saaksid veeta oma edaspidise karjääri praeguses organisatsioonis. Samuti nähtus, et naised tunneksid ilma uue töökoha olemasoluta praegusest organisatsioonist lahkudes end oluliselt ebakindlamalt kui mehed. Naised nõustusid meestest oluliselt rohkem ka väitega, et soovi korral oleks neil antud hetkel praegusest organisatsioonist väga raske lahkuda. Lisaks avaldus, et naised peavad meestest oluliselt väiksemaks tõenäosust, et järgmise aasta jooksul organisatsioonist lahkutakse.

Kõige rohkem statistiliselt olulisi erinevusi (9) esines Tallinna vanglas hariduse lõikes. Keskkharidusega teenistujad tundsid end oluliselt rohkem organisatsiooni "pere liikmena" ja tundsid tugevamat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooni suhtes kui kõrgemate haridustasemetega teenistujad. Samuti arvasid keskkharidusega teenistujad oluliselt rohkem kõrgemate haridustasemetega teenistujatest, et tänapäeval vahetatakse liiga tihti töökohti. Rakendusliku kõrgharidusega ja keskkharidusega teenistujad pidasid sagedast ühest organisatsioonist teise liikumist oluliselt rohkem ebaeetiliseks kui teiste haridustasemetega teenistujad. Samuti nähtus, et keskkharidusega teenistujad ei pea erinevalt kõrgemalt haritud teenistujatest õigeaks ka parema tööpakkumise korral organisatsioonist lahkumist. Sama tendents avaldus ka väidete T5 ja T6 puhul, kus nähtus, et keskkharidusega teenistujad on oluliselt vähem mõelnud viimase aasta jooksul töökoha vahetamisele ja nende töölt lahkumise tõenäosus aasta jooksul oli oluliselt väiksem kui kõrgemalt haritud teenistujate puhul. Oma tööülesannetest tundsid end teistest oluliselt vähem kompetentsemaks keskeriharidusega teenistujad (aritmeetiline keskmine 2,14), samas kui suhteliselt samaväärsed keskmised näidud avaldusid üllatuslikult keskkharidusega (1,50) ja kõrgharidusega (1,46) teenistujate puhul. Lisaks nähtus, et keskkharidusega teenistujad tundsid oluliselt suuremat vastastikkust seotust ja hoolivust oma kaastöötajatega kui kõrgemalt haritud teenistujad.

Tartu vanglas esines staaži osas sarnaselt Tallinna vanglale 3 statistiliselt olulist erinevust. Kui kõrgema staažiga (11-20 aastat) teenistujad tundsid, et neile lähevad oma organisatsiooni probleemid korda, organisatsioon tähendas neile isiklikult väga palju ja nad tundsid tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooni suhtes, siis staaži kahanedes olid hinnangud nendele väidetele oluliselt madalamad. Ametikoha osas avaldus Tartu vanglas 5 statistiliselt olulist erinevust. Kui tippjuhid, keskastmejuhid ja vanemvalvurid tundsid, et neile lähevad organisatsiooni probleemid korda, siis kriminaalhooldusametnike ja spetsialistide hinnangud olid oluliselt madalamad. Sarnane tendents avaldus ka väite E7 puhul, kus tippjuhtide, vanemkriminaalhooldusametnike, vanemvalvurite, peaspetsialistide ja keskastmejuhtide jaoks tähendas organisatsioon isiklikult väga palju, siis kriminaalhooldusametnike ja spetsialistide hinnangud olid oluliselt madalamad. Samuti nähtus, et peaspetsialistid, valvurid ja vanemkriminaalhooldusametnikud tunneksid ilma uue töökoha olemasoluta praegusest organisatsioonist lahkudes end oluliselt ebakindlamalt kui tippjuhid, vanemvalvurid ja

keskastejuhid. Avaldus ka tendents, et kriminaalhooldusametnikud on oluliselt vähem nõus tegema lisapingutusi organisatsiooni edukuse nimel kui tippjuhid, peaspetsialistid või vanemvalvurid. Samas tunti kriminaalhooldusosakonnas lisaks tippjuhtidele ja keskastejuhtidele oluliselt suuremat vastastikkust seotust ja hoolivust oma kaastöötajatega kui teistel ametikohtadel.

Soo puhul avaldus Tartu vanglas 3 statistiliselt olulist erinevust. Naisteenistujate hinnangutest nähtus, et nad oleksid meestest oluliselt õnnelikumad, kui saaksid veeta oma edaspidise karjääri praeguses organisatsioonis. Samuti nähtus, et naised tunneksid ilma uue töökoha olemasoluta praegusest organisatsioonist lahkudes end oluliselt ebakindlamalt kui mehed. Tartu vangla naisteenistujad olid meestest oluliselt rohkem arvamusel, et tänapäeval on mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja. Hariduse lõikes esines Tartu vanglas 2 statistiliselt olulist erinevust. Keskkharidusega, keskeriharidusega ja rakendusliku kõrgharidusega töötajad nõustusid kõrgharidusega töötajatest oluliselt rohkem väitega, et soovi korral oleks neil antud hetkel praegusest organisatsioonist väga raske lahkuda. Kui keskeriharidusega teenistujate jaoks oleks organisatsioonist lahkumine tähendanud olulist sissetulekute langust (aritmeetiline keskmine 1,37), siis vastukaaluks keskkharidusega (2,60) ja kõrgharidusega (2,39) teenistujad olid oluliselt vastupidisel arvamusel.

Viru vanglas esines staaži alusel 3 statistiliselt olulist erinevust. Pikema staažiga (6-10 aastat) teenistujad nõustusid lühema staažiga töötajatest oluliselt rohkem väitega, et soovi korral oleks neil antud hetkel praegusest organisatsioonist väga raske lahkuda. Samuti nõustusid pikema staažiga töötajad rohkem väitega, et elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis. Samas nähtus, et organisatsiooni juhtkonda usaldasid pikema staažiga (1-10 aastat) teenistujad oluliselt vähem kui lühema staažiga teenistujad. Soo lõikes avaldus Viru vanglas 1 statistiliselt oluline erinevus. Naisteenistujad tundsid oluliselt rohkem meesteenistujatest, et oma organisatsiooni probleemid lähevad neile korda. Rahvuse alusel esines Viru Vanglas 4 statistiliselt olulist erinevust. Eestlastele läksid oma organisatsiooni probleemid venelastest küll oluliselt rohkem korda, kuid samas tundsid vene rahvusest teenistujad omakorda rohkem "emotsionaalset kiindumust" organisatsiooni osas kui eestlased. Vene rahvusest töötajad arvasid oluliselt rohkem eestlastest teenistujatest, et lojaalsus on

oluline ning seetõttu tunnevad nad moraalset kohustust organisatsiooni edasi jääda. Samuti avaldus, et venelastest töötajad lahkuvad praegusest töökohast järgneva aasta jooksul oluliselt väiksema tõenäosusega kui eesti rahvusest teenistujad.

Harku ja Murru vanglas esines vanuse alusel 1 statistiliselt oluline erinevus. Avaldus, et 18-30-aastased ja 51-60-aastased tunneksid ilma uue töökoha olemasoluta praegusest organisatsioonist lahkudes end oluliselt ebakindlamalt kui 31-40-aastased teenistujad. Soo lõikes avaldus Harku ja Murru vanglas 4 statistiliselt olulist erinevust. Naised tundsid meestest oluliselt rohkem "emotsionaalset kiindumust" organisatsiooni suhtes, samuti oli nende töö neile rahuldustpakkuvam ning lisaks tunti meestest oluliselt rohkem, et tööd tehes olid nende valikud kooskõlas isiklike huvide ja tõekspidamistega. Samuti tundsid naistöötajad oluliselt rohkem meeste teenistujatest, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnevad nad moraalset kohustust organisatsiooni edasi jääda. Hariduse osas avaldus Harku ja Murru vanglas 2 statistiliselt olulist erinevust. Rakendusliku kõrgharidusega töötajad tundsid teiste haridustasemetega töötajatest oluliselt rohkem, et alternatiivide nappus oleks organisatsioonist lahkumise korral üheks tõsiseks tagajärjeks. Samuti avaldus, et kõrgharidusega töötajad olid oluliselt vähem rahul organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega.

2.3. Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Eesti vanglates

Lähtuvalt eelnevast analüüsist, esitab käesoleva magistritöö autor järgnevas alapeatükis kokkuvõtte tehtud järeldustest Eesti vanglate töötajate organisatsioonilise pühendumuse kohta ning esitab omapoolsed ettepanekud soovituima pühendumuse komponendi ehk emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse sihipäraseks kujundamiseks ja kasvatamiseks. Vanglates läbi viidud uuringu käigus selgus, et kõikides vanglates on töötajad pühendunud oma organisatsioonile kõige rohkem alalhoidlikult. Kõige tugevam alalhoidlik pühendumus avaldus Viru vanglas, järgnesid Harku ja Murru vangla, Tallinna vangla ja Tartu vangla. Emotsionaalse pühendumuse komponent sai uuringus iga vangla lõikes madalamaid hinnanguid alalhoidlikust komponendist, kuid suhteliselt sarnaseid hinnanguid normatiivse pühendumuse komponendiga.

Seoses alalhoidliku komponendi domineerimisega ja suure tööjõu voolavusega kõigis vanglates, saab käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuringuga paralleele tõmmata varasemate Somersi ja Wasti poolt tehtud uuringutega, mis leidsid, et alalhoidlik dominantne profiil ei ole töökoha säilitamise vaatenurgast soodne.

Käesoleva magistritöö autor analüüsis erinevusi hinnangutes organisatsioonilisele pühendumusele ning töörahulolule erinevate demograafiliste tunnuste lõikes. Seda seetõttu, et demograafilisi tunnuseid on erinevate uurijate poolt peetud olulisteks organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusteks. Analüüsist nähtus, et nelja vangla peale esines statistiliselt olulisi erinevusi nii soo, staaži, hariduse, ametikoha, vanuse kui ka rahvuse lõikes.

Järgnevalt esitab käesoleva magistritöö autor iga vangla lõikes uuringu tulemuste analüüsist tekkinud tähelepanekud, millest oleks otstarbekas vangla siseselt asjakohaseid järeldusi teha.

Tallinna vangla

Tallinna vanglas tuleks rohkem tähelepanu pöörata pikema staažiga teenistujatele, sest nende usaldus juhtkonna osas on madalam. Kõrgemate haridustasemega teenistujate emotsionaalse pühendumus on Tallinna vanglas madal - nad üldiselt ei tunne end organisatsiooni "pere liikmena" ning ei tunne ka tugevat ühtekuuluvustunnet organisatsiooni suhtes. Samuti tuleks eraldi tähelepanu suunata meeste teenistujatele, sest analüüs tuvastas nende selgelt madalama organisatsioonilise pühendumuse võrreldes naiste teenistujatega.

Tartu vangla

Tartu vangla puhul ilmnes meeste oluliselt madalam emotsionaalne pühendumus, sama saab väita ka lühema staaži ja ka kõrgharidusega teenistujate osas. Ametikohtadest peaks rohkem tähelepanu pöörama spetsialistidele ja ka kriminaalhooldusosakonna teenistujatele, kes ei tunne Tartu vanglaga seoses erilist ühtekuuluvustunnet. Kriminaalhoolduses valitseb ka suhteliselt madal tõenäosus organisatsiooni hüvanguks nõutust suuremate lisapingutuste tegemiseks. Spetsialistide osas jäi silma ka madalam töörahulolu võrreldes teiste ametikohtadega.

Viru vangla

Viru vangla puhul avaldus asjaolu, et lühema staažiga töötajaskond usaldab juhtkonda rohkem ja organisatsioonis veedetud aastate lisandudes usaldus selgelt väheneb. Vene rahvusest teenistujate puhul jäi silma see, et organisatsiooni probleemid neile üldiselt korda ei lähe, samas on nende emotsionaalne kiindumus organisatsiooni suhtes oluliselt kõrgem kui eestlastel. Ilmnes ka meeste selgelt madalam emotsionaalne pühendumus.

Harku ja Murru vangla

Harku ja Murru vangla osas tuleks tähelepanu pöörata meesteenistujatele, kelle emotsionaalne kiindumus on selgelt madalam naiste omast ja nende jaoks on ka nende töö vähem rahulduspakkuv. Samuti avaldus, et vanusegrupp 31-40-aastased tundsid selgelt vähem ebakindlust uut töökohta omamata praegusest organisatsioonist lahkumise korral. Ilmsiks tuli ka kõrgharidusega teenistujate oluliselt väiksem rahulolu organisatsiooni poolt tehtavate soodustustega.

Lähtudes organisatsioonilise pühendumuse teoreetilistele seisukohtadest, olulisusest, kujundamise võimalustest ja kõigis Eesti vanglates läbi viidud uuringu tulemuste analüüsist, esitab käesoleva magistritöö autor järgnevalt omapoolsed ettepanekud emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kasvatamiseks. Oma ettepanekutes toetub magistritöö autor käesoleva töö teoreetilises osas Camilleri (2006: 79) poolt välja pakutud organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalustele, uuringu käigus ilmnenud kitsaskohtadele ning tööalasele teabele seoses töötamisega Tartu vangla kriminaalhooldusosakonnas.

Eesmärgiga suurendada Eesti vanglates teenistujate emotsionaalset organisatsioonilist pühendumust, oleks kõigi 4 vangla juhtkonnal otstarbekas kaaluda järgnevaid ettepanekuid:

1) Õiglase tasustussüsteemi loomine kõigi osakondade teenistujate jaoks

Uuringu analüüsist nähtus, et kõige rohkem ei olnud oma töötasuga rahul kõrgharidusega teenistujad, ametikohtadest täpsemalt kriminaalhooldusametnikud ja spetsialistid. See annab alust arvata, et nende ametikohtade palgasüsteem vajab ümbervaatamist. Palgaprobleem oli otseselt seotud nende teenistujate emotsionaalse

pühendumusega, ei tunta ühtekuuluvustunnet ja suure tõenäosusega ei tehta organisatsiooni hüvanguks lisapingutusi. Käesoleva magistritöö autor toob otsese näitena välja kriminaalhooldusosakonna tasustamise, mille tööruumid asuvad väljaspool vanglate territooriumi. Kriminaalhooldusametnikud asuvad ametikohtade tähtsuse alusel valvuritest küll kõrgemal astmel, kuid reaalsuses saab suurem osa valvureid kõrgemat taset. Konkreetselt Tartu vangla kriminaalhooldusosakonnas tõusis taset 2007. aastal, järgmine palgatõus on kinnitatud 2014. aastaks. Samas vangla territooriumil töötavate teenistujate palkasid on ka vahepealsel 7-aastasel perioodil tõstetud. Kuna kinnipidamisasutuste palgad on avalikud, tekitab ebavõrdsusetunnetamine kindlasti nii töölaseid kui ka personaalseid pingeid ja avaldab negatiivset mõju töötajate pühendumusele.

2) Teenistujate tööalaste probleemide ja ettepanekutega arvestamine

Uuringust nähtus, et vanglates esineb palju probleeme juhtkonna usaldamise ja teenistuja-otsese juhi koostööga. Juhtkonda usaldati pea kõikide vanglate lõikes oluliselt vähem tööstaaži kasvades. Käesoleva magistritöö autor loeb sellest välja, et teenistujapoolsete arvamuste ja ettepanekutega kahjuks ei arvestata. Töötajate pühendumus ei saa olla kõrge, kui nad tunnevad, et tööalaselt neid ei väärtustata ning neil puudub organisatsioonis võimalus "häält teha". Juhtkond peaks kindlasti kaaluma võimalust koostööks, sest ühepoolne oluliste asjade otsustamine mõjub töötajaskonnale frustrerivalt ja mõjutab otseselt tööjõu volavust. Soovituseks oleks anonüümse "probleemkasti" loomine, mis võib reaalsuses töötada nii virtuaalse väljundiga arvutilahendusena kui ka füüsilise objektina. Juhtkonnal oleks sellest tulenevalt võimalus seaduse piires töökorraldust vastavalt mõjutada, mille läbi tekib võimalus organisatsioonilise pühendumuse kasvatamiseks.

3) Teenistujate teadmiste ja oskuste väärtustamine ning sihipärane arendamine

Uuringust nähtus, et töö iseloomust tulenevalt on vanglates probleemseks faktoriks arengu- ja karjäärivõimaluste puudumine. Silma jäi kõrgema haridusega teenistujate madalam organisatsiooniline pühendumus. Sellest tulenevalt teeb käesoleva magistritöö autor ettepaneku luua vanglates suuremad võimalused enesearenguks. Selle toimimiseks oleks otstarbekas sisekoolituste süsteem, mis võimaldaks asutusesiseselt rakendada

koolitamisse rohkem oma teenistujaid. Läbi selle saab luua lisaväärtust kõrgemalt haritud teenistujate lisatasustamiseks. Samuti oleks võimalik kaaluda ka soodustuste süsteemi loomist teenistujatele, kes on tõstmas oma tööalast kvalifikatsiooni kõrgkooli õpingute näol. Silmas peetakse siinkohal juhtusid, kus teenistujal on teenistuseks vajalik haridus omandatud, kuid omal soovil on asunud oma teadmisi ja oskusi edasi arendama.

4) Kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamine ja otsuste läbipaistvus

Töötajad eelistavad läbipaistvat juhtimist. See võimaldab neil olla kursis juhtkonnapoolsete otsustega, mis mõjutab otseselt nende tööalast tulevikku. Käesoleva magistritöö autorile on jäänud isiklikust tööalasest kogemusest vanglateenistuses pigem vastupidine arusaam ehk ülevalt tulevad otsused tehakse väga kitsas ringis ja teenistujatega arvestamata. Pahatihti on tekkinud töötajatel arusaam, et tehtud otsused on konkreetselt suunatud teenistuja sisemise rahulolu kõigutamiseks ning pole eelnevalt kõikide osapooltega läbi arutatud. Seda peegeldab ka käesoleva uuringu tulemuste analüüs, mis näitas, et tööstaaži kasvades langes usaldus juhtkonna vastu.

Pidev asutusesisene kommunikatsioon, mis haarab kõiki tasandeid, võimaldab ära hoida negatiivseid hoiakuid tehtud otsuste suhtes ja ei mõju teenistujate organisatsioonilisele pühendumusele, töörahulolule ja lojaalsusele laastavalt. Vanglates läbi viidud uuringust avaldus, et vanglate töötajatele ei meeldi sõprade ja tuttavatega oma tööst rääkida, mis on osaliselt seletatav organisatsiooni ja töötajate töö iseloomust. Kvaliteetne sisekommunikatsiooni ja läbipaistvamad otsused toetavad võimalust, et teenistujad on tuleviku suhtes optimistlikumad ja uhkemad oma töö üle.

5) Positiivse töökeskkonna loomine

Uuringu käigus nähtus, et väga suurel hulgal teenistujate lahkumise põhjustena toodi välja töö rutiinsust ja vaimset kurnatust. Seda saab osaliselt selgitada korrektsiooniasutuse töö iseloomuga, kuid juhtkond peaks siiski püüdma leida võimalusi muuta seal tehtav töö töötajatele meeldivamaks. Tööjõu voolavus on vanglates äärmiselt kõrge ja selle ohjamiseks tuleks kaaluda võimalikke variante. Ühisüritustest korraldatakse vanglateenistuses küll suvepäevi, kuid otstarbekas oleks kaaluda ka iga-aastaste talvepäevade korraldamist. Sellised üritused kasvatavad teenistujate ühtekuuluvustunnet, vähendavad negatiivseid hoiakuid ning võimaldavad

oma töökohta rohkem väärtustada. Aastas korra suvepäevade näol ühisürituse korraldamise puhul jääb positiivne efekt aasta lõikes oluliselt väiksemaks.

Iga organisatsiooni oluliseks eesmärgiks peaks olema pühendunud kollektiivi omamine. Kõrge organisatsioonilise pühendumusega töötajad on oma tööülesannetes püüdlikumad, tunnevad oma tööst suuremat rahulolu ja soovivad jääda organisatsiooni liikmeks. Kui organisatsioon ei suuda organisatsioonilist pühendumust, eriti emotsionaalset pühendumust, tekitada, siis on selle toimimine kindlasti raskendatud. Käesoleva magistritöö autor loodab, et välja pakutud ettepanekud võimaldavad Eesti vanglatel luua pühendunuma töötajaskonna.

Käesoleva magistritöö autor näeb antud uuringu edasiarenduse võimalusena kasutada kvalitatiivseid uurimismeetodeid, näiteks intervjuud, mis võimaldavad saada täpsemaid andmeid ja selle põhjal on tõenäoliselt võimalik välja töötada ka vanglatele spetsiifilisemaid ettepanekuid. Käesoleva magistritöö piiranguna saab välja tuua vanglate range režiimi ja konfidentsiaalsusprintsipi, mille tõttu ei olnud kogu vajalik info täies mahus kättesaadav.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooniline pühendumus on viimastel aastakümnetel pälvinud organisatsioonipsühholoogia alases kirjanduses rohkelt tähelepanu. Varased autorid vaatlesid organisatsioonilist pühendumust ühemõõtmelise kontseptsioonina, teoreetilise baasi kasvades hakati seda nägema aga mitmemõõtmelisena. Erinevate organisatsioonilise pühendumuse definitsioonide võrdluses võib väita, et organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis kätkeb endas töötaja suhteid organisatsiooniga ning on oluliseks indikaatoriks organisatsioonis töö jätkamise osas. Pühendunud töötaja on rohkem motiveeritud, suurema töörahuloluga, tunneb tugevamat ühtekuuluvustunnet ning on valmis tegema lisapingutusi organisatsiooni hüvanguks. Samuti on pühendunud töötaja puhul oluliselt väiksem organisatsioonist lahkumise tõenäosus.

Organisatsioonilise pühendumuse ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite võrdluses eristus kolm kõige olulisemat tunnust: kiindumus organisatsiooni suhtes, organisatsioonist lahkumisega kaasnevad tajutavad kulud ning kohustus jääda organisatsiooni liikmeks. Käesoleva magistr töö autor tugines oma uuringu küsimustiku koostamisel Meyeri ja Alleni (1991) kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudelile. Mudeli autorid on neid eelpool nimetatud kõige olulisemaid tunnuseid nimetanud vastavalt emotsionaalseks, alalhoidlikuks ja normatiivseks komponendiks.

Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja emotsionaalsele sidemele, samastumisele ja seotusele organisatsiooniga. Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad jätkavad organisatsioonis töötamist, sest see on nende sooviks. Alalhoidlik pühendumus viitab teadlikkusele kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Töötajad, kelle peamine seotus organisatsiooniga põhineb alalhoidlikul pühendumusel, jäävad

organisatsiooni seetõttu, et neil on vajadus nii toimida. Normatiivne pühendumus viitab organisatsiooni jäämise kohustuslikkuse tundele. Kõrge normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad, et peavad organisatsiooni jääma.

Meyer ja Allen (1991: 68) leidsid, et töötaja võib tunda samaaegselt kõiki kolme pühendumuse vormi, kuid seda erineva tugevusega.

Teoreetilistes käsitlustes on organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustena välja toodud peamiselt isikuomadusi, organisatsiooni struktuuri, töö karakteristikuid ja töökogemust. Samuti on organisatsioonilise pühendumuse kujunemise puhul olulised ka töörahulolu ja töötaja ning organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste sarnasus. Organisatsiooni seisukohast on oluline teada, millist organisatsioonilise pühendumuse komponenti töötaja kõige rohkem tunneb. Organisatsiooni seisukohast on eelistatuim pühendumuse vorm emotsionaalne pühendumus.

Käesolevas magistritöös käsitletud teoreetilistele lähenemistele toetudes, koostas käesoleva magistritöö küsimustiku uuringu läbiviimiseks Tallinna, Tartu, Viru ning Harku ja Murru vanglas. Küsimustik koosnes kolmest osast. Küsimustiku esimene osa käsitles endas organisatsioonilise pühendumuse kolme komponenti. Küsimustiku teine osa sisaldas töörahulolu väiteid ning organisatsioonist lahkumise tõenäosust ja põhjuseid. Küsimustiku kolmandas osas olid esitatud küsimused eristamiseks demograafilisi andmeid.

Vanglates läbi viidud uuringust selgus, et kõikides vanglates on töötajad pühendunud oma organisatsioonile kõige rohkem alalhoidlikult. Kõige tugevama alalhoidlik pühendumus avaldus Viru vanglas, järgnesid Harku ja Murru vangla, Tallinna vangla ja Tartu vangla. Emotsionaalse pühendumuse komponent sai uuringus iga vangla lõikes suhteliselt sarnaseid hinnanguid normatiivse pühendumuse komponendiga. Pühendumuse kolmele komponendile lisaks esitatud töörahulolu väidetest selgus, et kõigi vanglate töötajad on oma tööga pigem rahul.

Uuringust selgus, et enamikule kõigi nelja vangla töötajatest lähevad oma organisatsiooni probleemid korda ning nad oleksid õnnelikud, kui neil oleks võimalik töötada oma töökarjääri lõpuni praeguses organisatsioonis. Valdav osa kõigi vanglate vastajatest tunnistasid, et nad ei tunneks ennast kindlalt, kui nad lahkuksid oma

praeguselt töökohalt ilma uut töökohta omamata. Lisaks tundis ka enamikvastajatest, et nende otsus jääda vastavasse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka nende enda soovist. Eelmainitud väited näitavad, et kõigi vanglate teenistujate alalhoidlik pühendumus on kõrge. Lisaks ei leidnud enamik vastajad, et oma praeguselt töökohalt lahkumisel oleks neil raskusi uue töökohta leidmisega.

Samuti leidis enamik kõigi vanglate töötajaskonnast, et inimene peaks olema alati oma organisatsioonile lojaalne, tänapäeval on mõistlik olla lojaalne ühele organisatsioonile ning sage ühest organisatsioonist teise liikumine ei ole eetilise. Samas vastas suur osa kõigi vanglate teenistujaid, et kui neile tehtaks parem pakkumise teisest organisatsioonist, oleks õige praegusest organisatsioonist lahkuda.

Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelistest seostest nähtus, et nii Tartu, Tallinna kui ka Viru vangla puhul esines suures koguses seoseid emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse vahel, mis viitab inimeste soovide ja kohustuste liigsele sarnasusele. Korrelatsioonianalüüsides nähtus, et nii töörahulolu väited kui ka kõigi organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited on omavahelises seoses ning esines mitmeid statistiliselt relevantseid seoseid pühendumuse komponentide vahel. Lisaks võis leida mitmeid olulisi seoseid ka töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse vahel. Sellega seoses oli võimalik väita, et vanglate teenistujate soovid, vajadused, kohustused ja ka töörahulolu olid omavahel seotud.

Käesoleva magistr töö autor analüüsis ka erinevusi hinnangutes organisatsioonilisele pühendumusele ning töörahulolule erinevate demograafiliste tunnuste lõikes. Analüüsist nähtus, et nelja vangla peale esines statistiliselt olulisi erinevusi nii soo, staaži, hariduse, ametikoha, vanuse kui ka rahvuse lõikes.

Tuginedes Eesti vanglates läbi viidud uuringule tulemustele ning eelnevalt teoreetilises osas käsitletud materjalile, esitas käesoleva magistr töö autor omapoolsed ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks kõigis vanglates. Nendeks ettepanekuteks olid:

- 1) Õiglase tasustussüsteemi loomine kõigi osakondade teenistujate jaoks;

Ettepanek sai tehtud seetõttu, et uuringus selgus, et kõige rohkem olid oma töötasus pettunud kõrgharidusega teenistujad, ametikohtadest täpsemalt kriminaalhooldusametnikud ja spetsialistid.

2) Teenistujate tööalaste probleemide ja ettepanekutega arvestamine;

Ettepaneku aluseks oli uuringust ilmsiks tulnud fakt, et vanglates esineb palju probleeme juhtkonna usaldamise ja teenistuja-otsese juhi koostööga.

3) Teenistujate teadmiste ja oskuste väärtustamine ning sihipärane arendamine;

Ettepanek sai tehtud seetõttu, et uuringus avaldus probleemse faktorina arengu- ja karjäärivõimaluste puudumine. Silma jäi kõrgema haridusega teenistujate madalam organisatsiooniline pühendumus.

4) Kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamine ja otsuste läbipaistvus;

Ettepanek põhineb isiklikul kogemusel, mille kohaselt tehakse olulisi otsuseid kitsas ringis ja teenistujatega arvestamata.

5) Positiivse töökeskkonna loomine;

Ettepaneku aluseks suurel hulgal teenistujate lahkumise põhjustena ilmnenud töö rutiinsus ja vaimne kurnatus.

Iga organisatsiooni oluliseks eesmärgiks peaks olema pühendunud kollektiivi omamine. Kõrge organisatsioonilise pühendumusega töötajad on oma tööülesannetes püüdlikumad, tunnevad oma tööst suuremat rahulolu ja soovivad jääda organisatsiooni liikmeks. Kui organisatsioon ei suuda organisatsioonilist pühendumust, eriti emotsionaalset pühendumust, tekitada, siis on selle toimimine kindlasti raskendatud. Käesoleva magistritöö autor loodab, et välja pakutud ettepanekud võimaldavad Eesti vanglatel luua pühendunuma töötajaskonna.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E.** (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health* , Vol. 21, Issue 5, pp. 415-427.
2. **Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
3. **Angle, H. L., & Perry, J. L.** (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 27, Issue 1, pp. 1-14.
4. **Archambeault, W. G., & Archambeault, B. J.** (1982). *Correctional supervisory management principles of organization, policy, and law*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
5. **Armstrong, G. S., & Griffin, M. L.** (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice* , Vol. 32, Issue 6, pp. 577–592.
6. **Artley, J. B.** (2008). *The impact of leadership practices on generation x employee commitment in the health insurance industry*. ProQuest.
7. Avalike teenistujate pühendumus . Avaliku teenistuse veeb.
[<http://www.avalikteenistus.ee/uuringud>] 14.04.14
8. **Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E.** (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality* , Vol. 32, Issue 4, pp. 399-411.
9. **Becker, H. S.** (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* , Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.

10. **Brooke Jr, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L.** (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 73, Issue 2, pp. 139-145.
11. **Buchanan, B.** (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
12. **Camilleri, E.** (2006). Towards developing an organisational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration* , Vol. 21, No. 1, pp. 63-83.
13. **Cohen, A.** (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 13, Issue 6, pp. 539-558.
14. **Cohen, A., & Gattiker, U. E.** (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology* , Vol. 9, Issue 2, pp. 137-157.
15. **Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C.** (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 72, Issue 4, pp. 558-566.
16. **Cotton, J. L., & Tuttle, J. M.** (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of management Review* , Vol. 11, Issue 1, pp. 55-70.
17. **Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F.** (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance.* New York: Lexington Books.
18. **Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J.** (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly* , Vol. 2, Issue 4, pp. 505-533.
19. **Dancey, C. P., & Reidy, J.** (2011). *Statistics Without Maths for Psychology.* Harlow: Pearson Education Limited.
20. **DeCarufel, A., & Schaan, J.-L.** (1990). The impact of compressed work weeks on police job involvement. *Canadian Police College Journal* , Vol. 14, Issue 2, pp. 81-97.
21. **Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A., & Kent, A.** (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational

- commitment in undergraduate interns. *Journal of Education for Business* , Vol. 80, Issue 3, pp. 172-180.
22. **Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 75, Issue 1, pp. 51-59.
 23. **Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R.** (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group & Organization Management* , Vol. 16, Issue 2, pp. 160-177.
 24. **Farrell, D., & Rusbult, C. E.** (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance* , Vol. 27, pp. 78-95.
 25. **Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E.** (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly* , Vol. 20, Issue 1, pp. 159-185.
 26. **Gagne, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R.** (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica* , Vol. 48, Issues 2-3, pp. 219-241.
 27. **Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A.** (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), Vol. 70, No. 4, pp. 628-646.
 28. **Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A.** (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 69, Issue 2, pp. 331-345.
 29. **Glisson, C., & Durick, M.** (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 33, No. 1, pp. 61-81.
 30. **Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M.** (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 94, Issue 2, p. 465-477.

31. **Griffin, M. L., & Hepburn, J. R.** (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice* , Vol. 33, Issue 6, pp. 611-625.
32. **Griffin, M. L., Armstrong, G. S., & Hepburn, J. R.** (2005). Correctional officers' perceptions of equitable treatment in the masculinized prison environment. *Criminal Justice Review* , Vol. 30, Issue 2, pp. 189-206.
33. **Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance* , Vol. 16, Issue 2, pp. 250-279.
34. **Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A.** (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management* , Vol. 21, Issue 12, pp. 2218-2233.
35. **Hogan, N. L., Lambert, E. G., & Griffin, M. L.** (2013). Loyalty, love, and investments: The Impact of job outcomes on the organizational commitment of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior* , Vol. 40, Issue 4, pp. 355-375.
36. **Huang, T. C., & Hsiao, W. J.** (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality* , Vol. 35, Issue 9, pp. 1265-1276.
37. **Irving, P. G., & Meyer, J. P.** (1995). On using direct measures of met expectations: a methodological note. *Journal of Management* , Vol. 21, Issue 6, pp. 1159-1175.
38. **Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sinchich, T.** (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal* , Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
39. **Jaros, S.** (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior* , Vol. 6, No. 4, pp. 7-25.
40. **Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q.** (2010). Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review* , Vol. 35, Issue 2, pp. 226-245.
41. **Justiitsministerium. Vanglateenistus.**
[<http://www.vangla.ee/41380>] 07.03.2014.

42. **Kahn, R.** (1987). Work stress in the 1980s: Research and practice. rmt: J. C. Quick, R. S. Bhagat, J. E. Dalton, & J. D. Quick, Work stress: Health care systems in the workplace (lk pp. 311-320). New York: Praeger.
43. **Kanter, R. M.** (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* , Vol. 33, Issue 4, pp. 499-517.
44. **Kuut, K.** Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2008, 125 lk. (magistritöö).
45. **Lambert, E. G.** (2004). The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Members. *The Prison Journal* , Vol. 84, Issue 2, pp. 208-227.
46. **Lambert, E. G., Barton, S. M., & Hogan, N. L.** (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice* , Vol. 24, Issue 1, pp. 95-116.
47. **Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Jiang, S.** (2008). Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff: It matters what you measure. *Criminal Justice Policy Review* , Vol. 19, Issue 4, pp. 466-490.
48. **Lambert, E. G., Hogan, N. L., Camp, S. D., & Ventura, L. A.** (2006). The impact of work–family conflict on correctional staff: A preliminary study. *Criminology & Criminal Justice* , Vol. 6, Issue 4, pp. 371–387.
49. **Lambert, E. G., Hogan, N. L., Paoline III, E. A., & Clarke, A.** (2005). Impact of role stressors on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among private prison staff. *Security Journal* , Vol. 18, Issue 4, pp. 33-50.
50. **Lambert, E. G., Jiang, S., & Hogan, N. L.** (2008a). The issue of trust in shaping the job stress, job satisfaction, and organizational commitment of correctional staff. *Professional Issues in Criminal Justice* , Vol. 3, Issue 4, pp. 37-64.
51. **Lambert, E., Hogan, N. L., Barton, S., & Clarke, A.** (2002). The impact of instrumental communication and integration on correctional staff. *The Justice Professional* , Vol. 15, Issue 2, pp. 181-193.
52. **Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L.** (1990). Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

53. **Locke, E.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. rmt: M. Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology (lk 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
54. **Lodahl, T. M., & Kejner, M.** (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 49, Issue 1, pp. 24-33.
55. **Lok, P., & Crawford, J.** (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* , Vol. 16, Issue 8, pp. 594 - 613.
56. **Maharjan, S.** (2012). Association between work motivation and job satisfaction of college teachers. *Administrative and Management Review* , Vol. 24, Issue 2, pp. 44-55.
57. **Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R.** (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management* , Vol. 7, Issue 1, pp. 77-99.
58. **Marsh, R. M., & Mannari, H.** (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 22, No. 1, pp. 57-75.
59. **Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.** (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin* , Vol. 108, Issue 2, pp. 171-194.
60. **Mayer, R. C., & Schoorman, F. D.** (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal* , Vol. 35, No. 3, pp. 671-684.
61. **McCaul, H. S., Hinsz, V. B., & McCaul, K. D.** (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *Journal of Applied Behavioral Science* , Vol. 31, Issue 1, pp. 80-90.
62. **McElroy, J. C.** (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* , Vol. 11, No. 3, pp. 327-335.
63. **Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1 , Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.

64. **Meyer, J. P., & Herscovitch, L.** (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* , Vol.11, Issue 3, pp. 299-326.
65. **Meyer, J. P., & Maltin, E. R.** (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* , Vol 77, Issue 2, pp. 323–337.
66. **Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M.** (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review* , Vol. 20, Issue 4, pp. 283–294.
67. **Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C.** (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 89, Issue 6, pp. 991-1007.
68. **Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 61, No. 1, pp. 20-52.
69. **Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M.** (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior* , Volume 80, Issue 1, pp. 1-16.
70. **Morris, J. H., & Snyder, R. A.** (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception–outcome relationships. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 64, Issue 2, pp. 173-178.
71. **Morrow, P. C., & McElroy, J. C.** (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior* , Vol. 7, Issue 2, pp. 139-145.
72. **Moser, K.** (1997). Commitment in organizations. *Psychologies* , Vol. 41, Issue 4, pp. 160-170.
73. **Mottaz, C. J.** (1988). Determinants of organizational commitment. *Human* , Vol. 41, pp. 467–482.
74. **Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.** (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
75. **Mowday, R., Steers, R., & Porter, L.** (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.

76. **O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F.** (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 65, Issue 5 , pp. 559-565.
77. **O'Reilly, C., & Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
78. **Organ, D. W.** (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance* , Vol. 10, Issue 2, pp. 85-97.
79. **Osterman, P.** (1994). How common is workplace transformation and who adopts it. *Industrial & Labor Relations Review* , Vol. 47, Issue 2, pp. 173-188.
80. **Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F.** (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 79, Issue 2, pp. 224-228.
81. **Peil, H.** Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu- ja Tollikeskuse näitel. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2009, 119 lk. (magistritöö).
82. **Penley, L. E., & Gould, S.** (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 9, No. 1, pp. 43-59.
83. **Pfeffer, J., & Veiga, J. F.** (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive* , Vol. 13, Issue 2, pp. 37-48.
84. **Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D.** (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals. *The Academy of Management Journal* , Vol. 29, No. 4, pp. 820-831.
85. **Poole, E., & Pogrebin, M.** (1991). Changing jail organization and management: Toward improved employee utilization. rmt: J. Thompson, & G. Mayo, *American jails: Public policy issues* (lk p163-179).
86. **Roodt, G.** (2004). Concept redundancy and contamination in employee commitment research: current problems and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology* , Vol 30, No 1, pp. 82-90.
87. **Rusbult, C. E., & Farrell, D.** (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 68 Issue 3, pp. 429-438.

88. **Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* , Vol. 55, Issue 1, pp. 68-78.
89. **Savery, L. K., & Syme, P. D.** (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development* , Vol. 15, Issue 1, pp. 14-22.
90. **Savicki, V., Cooley, E., & Gjesvold, J.** (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior* , Vol. 30, Issue 5, pp. 602-619.
91. **Scholl, R. W.** (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review* , Vol. 6, Issue 4, pp. 589-599.
92. **Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C.** (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 90, Issue 6, pp. 1280-1287.
93. **Somers, M. J.** (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* , Vol. 83, Issue 2, pp. 443-453.
94. **Somers, M. J.** (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 74, Issue 1, pp. 75-81.
95. **Spector, P.** (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley.
96. **Stebbins, R. A.** (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces* , Vol. 48, No. 4, pp. 526-529.
97. **Steel, R. P., & Ovalle, N. K.** (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 69, Issue 4, pp. 673-686.
98. **Zyphur, M. J.** (2009). When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organization science. *Academy of Management Review* , Vol. 34, Issue 4, pp. 677-688.
99. **Tuvi, S.** Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2013, 118 lk. (magistritöö).

100. Töötajate pühendumuse TRI*M. TNS Emor kodulehekül.
[<http://www.emor.ee/tootajate-puhendumuse-trim-3/>] 14.04.14.
101. **Wasti, S. A.** (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 67, Issue 2, pp. 290-308.
102. **Wiener, Y.** (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review* , Vol. 7, No. 3, pp. 418-428.
103. **Wright, K. N., Saylor, W. G., Gilman, E., & Camp, S.** (1997). Job control and occupational outcomes among prison workers. *Justice Quarterly* , Vol. 14, Issue 3, pp. 525-546.

LISAD

Lisa 1. Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused ja uuringus kasutatavate küsimuste lühendid (eesti ja inglise keeles)

Emotsionaalse pühendumuse skaala (*Affective Commitment Scale*)

E1 Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.

I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.

E2 Mulle meeldib arutada oma organisatsiooniga seonduvat oma sõprade ja tuttavatega.

I enjoy discussing my organization with people outside it.

E3 Ma tunnen, et mulle lähevad oma organisatsiooni probleemid korda.

I really feel as if this organization's problems are my own.

E4 Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.

I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one.

E5 Ma tunnen end oma organisatsiooni „pere liikmena”.

I do not feel "part of the family" at my organization.

E6 Ma tunnen, et olen „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.

I do not feel "emotionally attached" to this organization.

E7 See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.

This organization has a great deal of personal meaning for me.

E8 Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.

I do not feel a strong sense of belonging to my organization.

Alalhoidliku pühendumuse skaala (*Continuance Commitment Scale*)

A1 Ma tunneksin ennast kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.

A2 Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.

It would be hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.

A3 Praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.

A4 Organisatsioonist lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.

It would not be too costly for me to leave my organization now.

A5 Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu enda soovist.

Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire.

A6 Tunnen, et organisatsioonist lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

I feel that I have too few options to consider leaving this organization.

A7 Üks tõsisest tagajärgedest, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.

One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

A8 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.

One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice another organization may not match the overall benefits I have here.

Normatiivse pühendumuse skaala (*Normative Commitment Scale*)

N1 Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

I think that people these days move from company to company too often.

N2 Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.

I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.

N3 Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on minu arvates eetiline.

Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.

N4 Üks peamisi põhjusi selles organisatsioonis töötamise jätkamiseks on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust organisatsiooni edasi jääda.

One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.

N5 Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige praegusest organisatsioonist lahkuda.

If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.

N6 Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusse.

I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.

N7 Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.

N8 Ma usun, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

I do not think that wanting to be a "company man" or "companywoman" is sensible anymore.

Tööraahulolu väidete lühendid

T1 Minu praegune töö on minu jaoks rahuldustpakkuv.

T2 Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega.

T3 Ma usaldan oma organisatsiooni juhtkonda.

T4 Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.

T5 Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.

T6 Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.

T7 Ma olen rahul oma organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega.

T8 Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

T9 Tööd tehes tunnen, et minu valikud on kooskõlas mu isiklike huvide ja tõekspidamistega.

T10 Tööl olles tunnen end oma ülesannetes kompetentsena.

T11 Tööl olles tunnen oma kaastöötajatega vastastikkust seotust ja hoolivust.

T12 Nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid töölt lahkuma.

Lisa 2. Eesti vanglate uuringu küsimustik

Eesti vanglate organisatsioonilise pühendumuse uuring

Lugupeetud ankeedile vastaja!

Koostöös Teiega viin kõikides Eesti vanglates läbi uuringu organisatsioonilisest pühendumusest. Uuringu tulemusel selgub, kui pühendunud vanglate töötajad oma organisatsioonile on.

Küsimustik koosneb kolmest osast. Küsimustiku esimeses osas on vaatluse all organisatsiooniline pühendumus. Palun valige 4-pallisel skaalal väide, mis väljendab kõige täpsemalt Teiepoolset hinnangut. Kui Te olete esitatud väitega täiesti nõus, siis märkige vastuseks 1. Kui Te pole väitega üldse nõus, siis märkige vastuseks 4.

Küsimustiku teises osas on vaatluse all Eesti vanglate töötajate töörahulolu. Palun valige 4-pallisel skaalal väide, mis väljendab kõige täpsemalt Teiepoolset hinnangut. Kui Te olete esitatud väitega täiesti nõus, siis märkige vastuseks 1. Kui Te pole väitega üldse nõus, siis märkige vastuseks 4.

Küsimustiku viimases osas on vastamiseks demograafilised küsimused, kus saate valida vastuse, mis Teie kohta käib.

Oma hinnangu märkimiseks saate valida just Teie arvates sobiva numbri skaalal. Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti – huvitab just Teie isiklik arvamus.

Tegemist on anonüümse ankeetküsitlusega.

1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

2. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat oma sõprade ja tuttavatega

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

3. Ma tunnen, et mulle lähevad oma organisatsiooni probleemid korda

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

4. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

5. Ma tunnen end oma organisatsiooni „pere liikmena”

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

6. Ma tunnen, et olen „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

7. See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

8. Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

9. Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

10. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

11. Praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

12. Organisatsioonist lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

13. Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

14. Tunnen, et organisatsioonist lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

15. Üks tõsisest tagajärgedest, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

16. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

17. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

18. Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

19. Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on minu arvates eetiline

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

20. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

21. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige organisatsioonist lahkuda

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

22. Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

23. Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

24. Ma usun, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

25. Minu praegune töö on minu jaoks rahuldustpakkuv

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

26. Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

27. Ma usaldan oma organisatsiooni juhtkonda

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

28. Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

29. Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

30. Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

31. Ma olen rahul oma organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

32. Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

33. Tööd tehes tunnen, et minu valikud on kooskõlas mu isiklike huvide ja tõekspidamistega

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

34. Tööl olles tunnen end oma ülesannetes kompetentsena

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

35. Tööl olles tunnen oma kaastöötajatega vastastikkust seotust ja hoolivust

1- Täiesti nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole üldse nõus

36. Nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid töölt lahkuma

Palun kirjutage vabateksti lahtrisse peamine põhjus, mis võiks sundida Teid töölt lahkuma.

37. Palun märkige praeguses organisatsioonis töötatud aeg

- 1) alla 1 aasta
- 2) 1 – 5 aastat
- 3) 6 – 10 aastat
- 4) 11 – 15 aastat
- 5) 16 – 20 aastat
- 6) üle 20 aasta

38. Palun märkige millises organisatsioonis Te töötate?

- 1) Tallinna vangla
- 2) Tartu vangla
- 3) Viru vangla
- 4) Harku ja Murru vangla

39. Palun märkige millises osakonnas või valdkonnapõhises teenistuskohas Te töötate?

- 1) Juhtkond
- 2) Üksus/vangistusosakond
- 3) Järelevalveosakond
- 4) Avavanglaosakond
- 5) Julgeolekuosakond
- 6) Sotsiaalosakond
- 7) Meditsiinosakond
- 8) Üldosakond
- 9) Finants- ja majandusosakond
- 10) Kriminaalhooldusosakond

- 11) *Vastuvõtu- ja arvestusosakond*
- 12) *Personal*
- 13) *Õigus*
- 14) *Kantselei*
- 15) *Sisekontroll*
- 16) *Muu*

40. Palun märkige kellena Te töötate?

- 1) *tippjuht*
- 2) *keskastmejuht*
- 3) *peaspetsialist*
- 4) *spetsialist*
- 5) *vanemvalvur*
- 6) *valvur*
- 7) *vanemkriminaalhooldusametnik*
- 8) *kriminaalhooldusametnik*
- 9) *muu*

41. Palun märkige oma vanus

- 1) *18 – 30 aastat*
- 2) *31 - 40 aastat*
- 3) *41 – 50 aastat*
- 4) *51 – 60 aastat*
- 5) *üle 60 aasta*

42. Palun märkige oma sugu

- 1) *mees*
- 2) *naine*

43. Palun märkige oma rahvus

- 1) *eestlane*
- 2) *venelane*
- 3) *muu*

44. Palun märkige oma haridustase

- 1) *põhiharidus*
- 2) *keskharidus*
- 3) *keskeriharidus*
- 4) *rakenduslik kõrgharidus*
- 5) *kõrgharidus*

Lisa 3. Eesti vanglate töötajate protsentuaalsed hinnangud organisatsioonilist pühendumust ja töörahulolu iseloomustavatele väidetele.

Emotsionaalse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
E1 Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.				
Tallinna vangla	20,8	37,7	26,4	15,1
Tartu vangla	18,9	37,7	32,1	11,3
Viru vangla	21,6	48,7	24,3	5,4
Harku ja Murru vangla	14,3	57,1	23,8	4,8
E2 Mulle meeldib arutada oma organisatsiooniga seonduvat oma sõprade ja tuttavatega.				
Tallinna vangla	5,7	15,1	24,5	54,7
Tartu vangla	9,4	17,0	39,6	34,0
Viru vangla	8,2	5,4	43,2	43,2
Harku ja Murru vangla	0,0	23,8	28,6	47,6
E3 Ma tunnen, et mulle lähevad oma organisatsiooni probleemid korda.				
Tallinna vangla	30,2	41,5	22,6	5,7
Tartu vangla	32,0	43,4	18,9	5,7
Viru vangla	27,0	54,1	18,9	0,0
Harku ja Murru vangla	38,1	47,6	14,3	0,0
E4 Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.				
Tallinna vangla	20,8	30,2	26,4	22,6
Tartu vangla	7,6	39,6	28,3	24,5
Viru vangla	10,8	27,0	48,7	13,5
Harku ja Murru vangla	4,7	42,9	42,9	9,5
E5 Ma tunnen end oma organisatsiooni „pere liikmena”.				
Tallinna vangla	13,2	28,3	43,4	15,1
Tartu vangla	17,0	43,4	28,3	11,3
Viru vangla	16,2	40,6	29,7	13,5
Harku ja Murru vangla	4,8	52,4	38,0	4,8
E6 Ma tunnen, et olen „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.				
Tallinna vangla	7,5	32,1	32,1	28,3
Tartu vangla	15,1	30,2	39,6	15,1
Viru vangla	5,4	40,6	29,7	24,3
Harku ja Murru vangla	19,0	38,1	28,6	14,3
E7 See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.				
Tallinna vangla	11,3	47,2	22,6	18,9
Tartu vangla	18,9	26,4	41,5	13,2

Viru vangla	13,5	37,9	40,5	8,1
Harku ja Murru vangla	14,3	52,4	19,0	14,3
E8 Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.				
Tallinna vangla	5,7	41,5	35,9	16,9
Tartu vangla	13,2	39,6	34,0	13,2
Viru vangla	8,1	54,1	21,6	16,2
Harku ja Murru vangla	9,5	52,4	23,8	14,3

Alalhoidliku pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
A1 Ma tunneksin ennast kindlalt, kui ma lahkaksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.				
Tallinna vangla	56,6	22,7	9,4	11,3
Tartu vangla	45,3	35,8	13,2	5,7
Viru vangla	56,8	29,7	10,8	2,7
Harku ja Murru vangla	38,0	52,4	4,8	4,8
A2 Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.				
Tallinna vangla	32,1	26,4	26,4	15,1
Tartu vangla	20,7	45,3	17,0	17,0
Viru vangla	24,3	37,9	21,6	16,2
Harku ja Murru vangla	14,3	33,4	38,0	14,3
A3 Praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine teeks mu eluliselt keerulisemaks.				
Tallinna vangla	37,7	30,2	22,7	9,4
Tartu vangla	28,3	37,7	18,9	15,1
Viru vangla	48,7	32,4	13,5	5,4
Harku ja Murru vangla	23,8	28,6	38,0	9,6
A4 Organisatsioonist lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.				
Tallinna vangla	39,6	22,7	24,5	13,2
Tartu vangla	28,3	43,4	17,0	11,3
Viru vangla	56,8	32,4	5,4	5,4
Harku ja Murru vangla	42,8	52,4	0,0	4,8
A5 Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu enda soovist.				
Tallinna vangla	35,9	43,4	11,3	9,4
Tartu vangla	45,3	35,8	13,2	5,7
Viru vangla	48,7	45,9	2,7	2,7
Harku ja Murru vangla	38,0	28,6	28,6	4,8
A6 Tunnen, et organisatsioonist lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.				
Tallinna vangla	11,3	20,8	35,8	32,1
Tartu vangla	11,3	22,7	26,4	39,6
Viru vangla	5,4	29,8	32,4	32,4

Harku ja Murru vangla	14,3	28,6	38,0	19,1
A7 Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.				
Tallinna vangla	18,8	30,2	32,1	18,9
Tartu vangla	17,0	22,7	37,7	22,6
Viru vangla	18,9	32,4	32,4	16,3
Harku ja Murru vangla	9,5	61,9	19,1	9,5
A8 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit...				
Tallinna vangla	17,0	28,3	34,0	20,7
Tartu vangla	15,1	30,2	24,5	30,2
Viru vangla	13,5	29,8	32,4	24,3
Harku ja Murru vangla	14,3	33,3	33,3	19,1

Normatiivse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
N1 Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.				
Tallinna vangla	15,1	41,5	28,3	15,1
Tartu vangla	26,4	20,8	37,7	15,1
Viru vangla	10,8	35,2	45,9	8,1
Harku ja Murru vangla	9,6	47,6	33,3	9,5
N2 Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.				
Tallinna vangla	43,4	39,6	13,2	3,8
Tartu vangla	30,2	37,7	22,7	9,4
Viru vangla	37,9	35,1	21,6	5,4
Harku ja Murru vangla	42,9	42,9	14,2	0,0
N3 Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on minu arvates eetilise.				
Tallinna vangla	5,7	56,6	24,5	13,2
Tartu vangla	22,6	47,2	26,4	3,8
Viru vangla	10,8	56,8	27,0	5,4
Harku ja Murru vangla	19,0	47,6	28,6	4,8
N4 Üks peamisi põhjusi selles organisatsioonis töötamise jätkamiseks on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust organisatsiooni edasi jääda.				
Tallinna vangla	15,1	22,6	43,4	18,9
Tartu vangla	15,1	28,3	34,0	22,6
Viru vangla	16,2	35,1	40,6	8,1
Harku ja Murru vangla	14,2	42,9	42,9	0,0
N5 Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige praegusest organisatsioonist lahkuda.				
Tallinna vangla	18,9	24,5	30,2	26,4
Tartu vangla	17,0	9,4	41,5	32,1

Viru vangla	13,5	18,9	40,5	27,1
Harku ja Murru vangla	0,0	19,0	62,0	19,0
N6 Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.				
Tallinna vangla	20,8	24,5	34,0	20,7
Tartu vangla	11,3	22,7	43,4	22,6
Viru vangla	16,2	24,3	32,4	27,1
Harku ja Murru vangla	4,8	33,3	42,9	19,0
N7 Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.				
Tallinna vangla	3,8	13,2	45,3	37,7
Tartu vangla	7,5	17,0	45,3	30,2
Viru vangla	2,7	16,2	37,8	43,3
Harku ja Murru vangla	0,0	28,6	33,3	38,1
N8 Ma usun, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja.				
Tallinna vangla	28,3	41,5	20,8	9,4
Tartu vangla	22,6	52,8	18,9	5,7
Viru vangla	51,4	45,9	2,7	0,0
Harku ja Murru vangla	42,8	38,1	14,3	4,8

Töörahulolu väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
T1 Minu praegune töö on minu jaoks rahuldustpakkuv.				
Tallinna vangla	32,1	49,0	5,7	13,2
Tartu vangla	24,5	52,8	17,0	5,7
Viru vangla	27,0	56,8	13,5	2,7
Harku ja Murru vangla	28,6	47,6	19,0	4,8
T2 Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega.				
Tallinna vangla	17,0	17,0	28,3	37,7
Tartu vangla	9,4	30,2	32,1	28,3
Viru vangla	21,6	35,1	29,8	13,5
Harku ja Murru vangla	4,7	42,9	42,9	9,5
T3 Ma usaldan oma organisatsiooni juhtkonda.				
Tallinna vangla	17,0	45,3	20,7	17,0
Tartu vangla	15,1	50,9	20,8	13,2
Viru vangla	32,4	43,3	8,1	16,2
Harku ja Murru vangla	23,8	61,9	9,5	4,8
T4 Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.				
Tallinna vangla	26,4	58,5	13,2	1,9
Tartu vangla	26,4	45,3	22,6	5,7
Viru vangla	29,7	54,1	13,5	2,7

Harku ja Murru vangla	4,8	90,4	4,8	0,0
T5 Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.				
Tallinna vangla	20,8	34,0	22,6	22,6
Tartu vangla	32,1	17,0	24,5	26,4
Viru vangla	27,1	29,7	21,6	21,6
Harku ja Murru vangla	14,3	33,3	28,6	23,8
T6 Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.				
Tallinna vangla	35,9	39,6	11,3	13,2
Tartu vangla	34,0	39,6	11,3	15,1
Viru vangla	37,9	35,1	16,2	10,8
Harku ja Murru vangla	28,6	57,1	9,5	4,8
T7 Ma olen rahul oma organisatsiooni poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega.				
Tallinna vangla	13,2	30,2	28,3	28,3
Tartu vangla	5,7	37,7	15,1	41,5
Viru vangla	13,5	29,8	32,4	24,3
Harku ja Murru vangla	14,3	57,1	23,8	4,8
T8 Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.				
Tallinna vangla	41,5	39,6	15,1	3,8
Tartu vangla	49,0	43,4	3,8	3,8
Viru vangla	32,4	54,1	10,8	2,7
Harku ja Murru vangla	28,6	61,9	9,5	0,0
T9 Tööd tehes tunnen, et minu valikud on kooskõlas mu isiklike huvide ja tõekspidamistega.				
Tallinna vangla	20,8	56,6	13,2	9,4
Tartu vangla	20,8	50,9	20,8	7,5
Viru vangla	24,3	54,1	16,2	5,4
Harku ja Murru vangla	19,0	61,9	14,3	4,8
T10 Tööl olles tunnen end oma ülesannetes kompetentsena.				
Tallinna vangla	60,4	35,8	1,9	1,9
Tartu vangla	56,6	35,8	3,8	3,8
Viru vangla	64,9	27,0	8,1	0,0
Harku ja Murru vangla	52,4	42,8	4,8	0,0
T11 Tööl olles tunnen oma kaastöötajatega vastastikkust seotust ja hoolivust.				
Tallinna vangla	20,7	58,5	17,0	3,8
Tartu vangla	41,5	43,4	13,2	1,9
Viru vangla	24,3	62,2	8,1	5,4
Harku ja Murru vangla	23,8	61,9	9,5	4,8

Allikas: autori koostatud (vastajate arvud: Tallinna vangla 53, Tartu vangla 53, Viru vangla 37, Harku ja Murru vangla 21, rasvases kirjas tähistatud vangla lõikes populaarseim vastus).

Lisa 4. Student'i t-test organisatsioonilise pühendumuse komponentide keskmiste hinnangute statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks

Emotsionaalne pühendumus

	Tallinna vangla	Tartu vangla	Viru vangla	H&M vangla
Tallinna vangla		0,57	0,23	0,23
Tartu vangla	0,57		0,49	0,42
Viru vangla	0,23	0,49		0,81
H&M vangla	0,23	0,42	0,81	

Alalhoidlik pühendumus

	Tallinna vangla	Tartu vangla	Viru vangla	H&M vangla
Tallinna vangla		0,43	0,05	0,19
Tartu vangla	0,43		0,21	0,44
Viru vangla	0,05	0,21		0,81
H&M vangla	0,19	0,44	0,81	

Normatiivne pühendumus

	Tallinna vangla	Tartu vangla	Viru vangla	H&M vangla
Tallinna vangla		0,14	0,87	0,16
Tartu vangla	0,14		0,15	0,02
Viru vangla	0,87	0,15		0,22
H&M vangla	0,16	0,02	0,22	

Allikas: autori koostatud (tabelis kajastuvad p-väärtused ehk olulisustõenäosused erinevate vanglate võrdluses pühendumuse komponentide lõikes).

Lisa 9. Tööra hulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tallinna vanglas

T1											
T2	,40										
T3	,54	,57									
T4	,38		,40								
T5	,62	,39	,50	,30							
T6	,61		,35		,65						
T7		,54	,36								
T8			,31	,47	,36						
T9	,43		,35	,38				,30			
T10											
T11			,31				,37	,39			
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11

Allikas: autori koostatud (T1-T11 tähistavad tööra hulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 10. Tööra hulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tartu vanglas

T1											
T2	,38										
T3											
T4	,56	,60	,50								
T5	,48	,50	,43	,51							
T6	,39	,30	,47	,41	,76						
T7			,56		,49	,43					
T8				,32							
T9	,50		,42	,41	,33	,36		,40			
T10								,69	,42		
T11								,35	,30	,38	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11

Allikas: autori koostatud (T1-T11 tähistavad tööra hulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 11. Tööra hulolu väidete statistiliselt olulised seosed Viru vanglas

T1											
T2	,32										
T3	,45	,60									
T4	,35	,32									
T5	,45	,44	,62	,36							
T6		,31	,37		,57						
T7		,52	,35		,31						
T8		,36	,50	,38							
T9	,39	,38					,36	,49			
T10	,31										
T11	,66		,37	,45	,33			,45	,33	,34	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11

Allikas: autori koostatud (T1-T11 tähistavad tööra hulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 12. Tööra hulolu väidete statistiliselt olulised seosed Harju ja Murru vanglas

T1											
T2											
T3											
T4											
T5											
T6											
T7											
T8											
T9											
T10											
T11											
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11

Allikas: autori koostatud (T1-T11 tähistavad tööra hulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 13. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tallinna vanglas

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
E1	,41		,42		,42	,48		,32	,55		
E2										-,45	
E3	,43	,32	,35	,61	,37			,46	,38		,30
E4											
E5	,33	,35	,59	,37	,58	,43	,33	,54			,46
E6	,49		,38	,51	,51	,53		,30	,39		
E7	,32		,32	,37	,36	,30		,44			,37
E8	,36	,36	,41	,44	,43	,44	,37	,40	,36		,53
A1											
A2	,30	,40			,52	,48	,33				
A3		,39			,40	,48	,31				
A4		,36				,38					
A5	,63	,44	,43		,53	,53			,40		
A6											
A7											
A8		,40				,44	,44				
N1	,34					,42					,31
N2	,44			,34		,42					
N3											
N4	,35		,35	,30	,35	,38	,33				,48
N5	,50	,36	,48		,62	,61					
N6				,37				,36	,30		,32
N7											
N8	,34		,42		,37		,38				

Allikas: autori koostatud (E1-E8 tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid, A1-A8 alalhoidliku pühendumuse väiteid, N1-N8 normatiivse pühendumuse väiteid, T1-T11 töörahulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 14. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Tartu vanglas

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
E1	,60		,39	,53	,68	,52			,35		
E2											
E3			,36	,50					,43		
E4					,42		,40				
E5			,53	,49	,48	,49	,37		,34		
E6	,48		,39	,55	,43				,33		
E7	,40		,40	,62	,46	,33			,41		
E8	,38	,38	,41	,61	,50	,34	,30		,37		
A1						,31					
A2			,43		,48	,56	,42		,38	,37	
A3					,33	,40				,30	
A4		,30			,42	,34					
A5	,44		,33	,35	,43	,48		,35	,40	,35	
A6								-,33			
A7							,38				
A8			,43				,51				
N1	,32		,41		,55	,33	,48				
N2	,37		,43	,39	,41	,36	,37				
N3			,32		,37	,43	,32				
N4	,33		,52	,55	,55	,43	,48				
N5	,50	,35	,47	,50	,76	,49	,39		,41		
N6		,31	,55	,43	,50		,47				
N7					,37		,47	-,30			
N8						,34			,32		

Allikas: autori koostatud (E1-E8 tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid, A1-A8 alalhoidliku pühendumuse väiteid, N1-N8 normatiivse pühendumuse väiteid, T1-T11 töörahulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 15. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Viru vanglas

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
E1		,49	,51	,35	,67	,41	,39				
E2			-,35								
E3	,49	,38	,36								
E4											-,38
E5			,51		,44		,36				
E6											
E7	,38	,39		,57	,45	,40	,34	,35			,44
E8	,37	,56	,54	,56	,56	,38	,53	,34			,38
A1											
A2		,34									
A3		,39			,32						
A4		,35	,39		,50	,43					
A5	,61	,34	,52	,30	,57	,32		,37	,48		,66
A6								-,31			
A7								-,40			
A8							,39				
N1											
N2		,40	,47	,49	,38	,34	,32				,32
N3											
N4		,35	,33	,55	,36			,33			
N5		,30	,34	,31	,42	,42		,42			,32
N6		,40	,40	,53	,57	,34	,35	,30			,33
N7					,42	,37					
N8	,31		,50	,34				,42			,40

Allikas: autori koostatud (E1-E8 tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid, A1-A8 alalhoidliku pühendumuse väiteid, N1-N8 normatiivse pühendumuse väiteid, T1-T11 töörahulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 16. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete statistiliselt olulised seosed Harku ja Murru vanglas

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
E1	,56					,47		,42	,43	,43	
E2				,38				,40	,55		
E3	,51					,33		,36	,60	,43	,46
E4						,36					
E5			,74				,42			,40	,34
E6	,74			,49				,30	,88	,58	,51
E7			,62				,56		,42	,49	,32
E8			,65				,41			,60	,50
A1	,31	-,36			,39	,47		-,32			
A2	,51			,34		,35	,35	,46	,47		
A3	,56			,49			,32	,37	,47	,37	,37
A4	,33								,59		,62
A5	,63			,33	,31	,48		,53	,78	,70	,64
A6			-,44							-,33	
A7		,39					,33		,32		,37
A8	,43		,52		,38	,41	,66		,44	,32	,38
N1						,31					
N2		-,33								,36	
N3				-,58					-,35		
N4				,44	-,32				,44		
N5	,47	,64		,50				,53	,64	,39	,32
N6											-,34
N7											-,48
N8								-,36			

Allikas: autori koostatud (E1-E8 tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid, A1-A8 alalhoidliku pühendumuse väiteid, N1-N8 normatiivse pühendumuse väiteid, T1-T11 töörahulolu väiteid, tühjad ruudud viitavad seose puudumisele, hallid ruudud näitavad tugevat seost).

Lisa 17. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele Tallinna vanglas

Väide	P-väärtus	Grupp	Vastajad	Mean rank	Keskmine	St. hälve
E4	0,038	alla 1 aasta	7	23,93	2,28	1,11
		1-5 aastat	20	30,33	2,75	0,91
		6-10 aastat	14	32,89	2,93	1,21
		11-15 aastat	9	18,33	1,89	0,78
		16-20 aastat	3	10,50	1,33	0,58
T3	0,017	alla 1 aasta	7	23,21	2,14	1,07
		1-5 aastat	20	20,05	1,90	0,72
		6-10 aastat	14	31,21	2,64	0,93
		11-15 aastat	9	38,72	3,22	0,97
		16-20 aastat	3	27,33	2,33	0,58
T10	0,014	alla 1 aasta	7	36,29	2,00	1,00
		1-5 aastat	20	31,80	1,60	0,50
		6-10 aastat	14	20,14	1,14	0,36
		11-15 aastat	9	23,28	1,33	0,71
		16-20 aastat	3	16,50	1,00	0,00
E4	0,043	tippjuht	1	34,50	3,00	-
		keskastmejuht	5	31,10	2,80	0,84
		peaspetsialist	4	41,00	3,50	0,58
		spetsialist	16	29,50	2,69	1,01
		vanemvalvur	3	28,83	2,67	1,15
		valvur	7	13,71	1,57	0,53
		vanemkriminaalh. ametnik	4	12,75	1,50	0,58
		kriminaalhooldusametnik	9	24,72	2,33	1,32
		muu	4	37,25	3,25	0,96
T7	0,008	tippjuht	1	15,50	2,00	-
		keskastmejuht	5	17,00	2,00	1,22
		peaspetsialist	4	30,88	3,00	0,82
		spetsialist	16	22,69	2,44	0,96
		vanemvalvur	3	30,83	3,00	1,00
		valvur	7	15,00	1,86	0,90
		vanemkriminaalh. ametnik	4	34,75	3,25	0,50
		kriminaalhooldusametnik	9	42,67	3,78	0,44
		muu	4	30,88	3,00	0,82
N2	0,028	18-30 aastat	19	32,37	2,10	0,94
		31-40 aastat	12	32,00	2,00	0,74
		41-50 aastat	7	18,29	1,29	0,49
		51-60 aastat	13	21,54	1,46	0,66
		üle 60 aasta	2	12,00	1,00	0,00
N6	0,049	18-30 aastat	19	33,55	3,00	0,94
		31-40 aastat	12	27,54	2,58	0,90
		41-50 aastat	7	21,43	2,14	1,34
		51-60 aastat	13	23,15	2,31	0,95
		üle 60 aasta	2	6,00	1,00	0,00
E1	0,049	mees	14	33,68	2,79	0,89
		naine	39	24,60	2,20	0,98
A1	0,002	mees	14	36,82	2,43	1,09
		naine	39	23,47	1,51	0,91
A2	0,015	mees	14	35,32	2,86	1,03
		naine	39	24,01	2,02	1,01

T6	0,040	mees	14	33,86	2,50	1,09
		naine	39	24,54	1,85	0,93
E5	0,035	põhiharidus	1	34,00	3,00	-
		keskharidus	6	11,33	1,67	0,52
		keskeriharidus	7	25,36	2,57	0,79
		rakenduslik kõrgharidus	15	33,60	3,00	0,84
		kõrgharidus	24	26,98	2,58	0,93
E8	0,007	põhiharidus	1	14,50	2,00	-
		keskharidus	6	10,33	1,67	0,52
		keskeriharidus	7	25,29	2,57	0,79
		rakenduslik kõrgharidus	15	35,57	3,13	0,74
		kõrgharidus	24	26,83	2,62	0,77
N1	0,023	põhiharidus	1	19,50	2,00	-
		keskharidus	6	12,00	1,50	0,55
		keskeriharidus	7	24,29	2,29	0,95
		rakenduslik kõrgharidus	15	24,90	2,27	0,70
		kõrgharidus	24	33,17	2,83	0,96
N3	0,027	põhiharidus	1	50,00	4,00	-
		keskharidus	6	22,08	2,17	0,41
		keskeriharidus	7	30,57	2,71	0,95
		rakenduslik kõrgharidus	15	19,17	2,00	0,53
		kõrgharidus	24	31,13	2,67	0,82
N5	0,034	põhiharidus	1	31,50	3,00	-
		keskharidus	6	9,33	1,33	0,52
		keskeriharidus	7	24,21	2,43	1,27
		rakenduslik kõrgharidus	15	30,13	2,87	1,06
		kõrgharidus	24	30,08	2,88	0,95
T5	0,044	põhiharidus	1	20,50	2,00	-
		keskharidus	6	10,83	1,33	0,52
		keskeriharidus	7	24,14	2,29	1,38
		rakenduslik kõrgharidus	15	32,37	2,87	1,12
		kõrgharidus	24	28,79	2,58	0,88
T6	0,021	põhiharidus	1	10,00	1,00	-
		keskharidus	6	10,00	1,00	0,00
		keskeriharidus	7	26,21	2,00	1,15
		rakenduslik kõrgharidus	15	29,13	2,13	0,99
		kõrgharidus	24	30,85	2,25	0,99
T10	0,003	põhiharidus	1	16,50	1,00	-
		keskharidus	6	29,25	1,50	0,55
		keskeriharidus	7	43,43	2,14	0,38
		rakenduslik kõrgharidus	15	19,90	1,13	0,35
		kõrgharidus	24	26,52	1,46	0,72
T11	0,035	põhiharidus	1	6,00	1,00	-
		keskharidus	6	13,00	1,33	0,52
		keskeriharidus	7	26,86	2,00	0,58
		rakenduslik kõrgharidus	15	30,87	2,20	0,68
		kõrgharidus	24	29,00	2,17	0,76

Allikas: autori koostatud (P-väärtus tähistab olulisustõenäosust, Mean rank tähistab valimi tulemuste keskmisi järjekorranumbreid, keskmine tähistab valimi aritmeetilist keskmist, St. hälve tähistab valimi standardhälvet).

Lisa 18. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele Tartu vanglas

Väide	P-väärtus	Grupp	Vastajad	Mean rank	Keskmine	St. hälve
E3	0,002	alla 1 aasta	5	40,20	2,80	0,84
		1-5 aastat	13	27,42	2,00	0,82
		6-10 aastat	21	31,79	2,24	0,83
		11-15 aastat	13	15,15	1,31	0,48
		16-20 aastat	1	9,00	1,00	-
E7	0,009	alla 1 aasta	5	40,60	3,40	0,89
		1-5 aastat	13	31,00	2,77	0,93
		6-10 aastat	21	28,48	2,57	0,81
		11-15 aastat	13	17,04	1,85	0,80
		16-20 aastat	1	5,50	1,00	-
E8	0,032	alla 1 aasta	5	38,60	3,20	0,84
		1-5 aastat	13	26,88	2,46	0,78
		6-10 aastat	21	30,33	2,67	0,66
		11-15 aastat	13	19,04	2,00	1,08
		16-20 aastat	1	4,00	1,00	-
E3	0,007	tippjuht	1	9,00	1,00	-
		keskastmejuht	8	11,50	1,12	0,35
		peaspetsialist	3	23,33	2,00	1,73
		spetsialist	19	31,42	2,16	0,50
		vanemvalvur	2	9,00	1,00	0,00
		valvur	6	25,08	1,83	0,75
		vanemkriminaalh. ametnik	1	29,00	2,00	-
		kriminaalhooldusametnik	10	34,55	2,50	1,08
		muu	3	40,00	2,67	0,58
E7	0,022	tippjuht	1	5,50	1,00	-
		keskastmejuht	8	17,50	1,87	0,83
		peaspetsialist	3	15,50	1,67	1,15
		spetsialist	19	31,92	2,84	0,76
		vanemvalvur	2	11,50	1,50	0,71
		valvur	6	24,92	2,33	1,21
		vanemkriminaalh. ametnik	1	5,50	1,00	-
		kriminaalhooldusametnik	10	34,80	3,00	0,67
		muu	3	35,50	3,00	0,00
A1	0,038	tippjuht	1	47,00	3,00	-
		keskastmejuht	8	36,19	2,25	0,71
		peaspetsialist	3	12,50	1,00	0,00
		spetsialist	19	29,53	1,89	0,81
		vanemvalvur	2	43,00	3,00	1,41
		valvur	6	18,25	1,33	0,82
		vanemkriminaalh. ametnik	1	12,50	1,00	-
		kriminaalhooldusametnik	10	22,90	1,60	0,97
		muu	3	19,67	1,33	0,58
T4	0,015	tippjuht	1	7,50	1,00	-
		keskastmejuht	8	17,81	1,62	1,06
		peaspetsialist	3	7,50	1,00	0,00
		spetsialist	19	29,24	2,16	0,60
		vanemvalvur	2	17,00	1,50	0,71
		valvur	6	26,33	2,00	0,63
		vanemkriminaalh. ametnik	1	26,50	2,00	-
		kriminaalhooldusametnik	10	38,70	2,80	0,92

		muu	3	32,50	2,33	0,58
T11	0,029	tippjuht	1	11,50	1,00	-
		keskastmejuht	8	19,94	1,37	0,52
		peaspetsialist	3	34,00	2,00	0,00
		spetsialist	19	33,42	2,10	0,81
		vanemvalvur	2	30,25	2,00	1,41
		valvur	6	35,25	2,17	0,75
		vanemkriminaalh. ametnik	1	11,50	1,00	-
		kriminaalhooldusametnik	10	16,00	1,20	0,42
		muu	3	26,50	1,67	0,58
E1	0,036	mees	19	33,03	2,74	0,93
		naine	34	23,63	2,15	0,86
A1	0,023	mees	19	32,97	2,16	0,96
		naine	34	23,66	1,59	0,78
N8	0,036	mees	19	32,42	2,42	0,90
		naine	34	23,97	1,89	0,69
A2	0,022	keskharidus	5	21,60	2,00	1,22
		keskeriharidus	8	22,31	2,00	0,93
		rakenduslik kõrgharidus	17	21,21	1,88	0,78
		kõrgharidus	23	34,09	2,78	0,95
A4	0,024	keskharidus	5	34,30	2,60	1,14
		keskeriharidus	8	14,75	1,37	0,74
		rakenduslik kõrgharidus	17	24,68	1,94	0,83
		kõrgharidus	23	31,39	2,39	0,94

Allikas: autori koostatud (P-väärtus tähistab olulisustõenäosust, Mean rank tähistab valimi tulemuste keskmisi järjekorranumbreid, keskmise tähistab valimi aritmeetilist keskmist, St. hälve tähistab valimi standardhälvet).

Lisa 19. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele Viru vanglas

Väide	P-väärtus	Grupp	Vastajad	Mean rank	Keskmine	St. hälve
A2	0,003	alla 1 aasta	6	29,17	3,33	0,82
		1-5 aastat	14	21,39	2,50	0,85
		6-10 aastat	17	13,44	1,76	0,90
N7	0,007	alla 1 aasta	6	17,00	3,17	0,41
		1-5 aastat	14	25,57	3,71	0,61
		6-10 aastat	17	14,29	2,82	0,88
T3	0,024	alla 1 aasta	6	8,83	1,17	0,41
		1-5 aastat	14	19,86	2,14	1,03
		6-10 aastat	17	21,88	2,35	1,06
E3	0,041	mees	10	24,40	2,30	0,67
		naine	27	17,00	1,78	0,64
E3	0,018	eestlane	32	17,50	1,81	0,64
		venelane	5	28,60	2,60	0,55
E6	0,034	eestlane	32	20,41	2,84	0,92
		venelane	5	10,00	2,00	0,00
N4	0,021	eestlane	32	20,53	2,53	0,84
		venelane	5	9,20	1,60	0,55
T6	0,039	eestlane	32	20,38	2,12	1,01
		venelane	5	10,20	1,20	0,45

Allikas: autori koostatud (P-väärtus tähistab olulisustõenäosust, Mean rank tähistab valimi tulemuste keskmisi järjekorranumbreid, keskmine tähistab valimi aritmeetilist keskmist, St. hälve tähistab valimi standardhälvet).

Lisa 20. Statistiliselt olulised erinevused organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele Harku ja Murru vanglas

Väide	P-väärtus	Grupp	Vastajad	Mean rank	Keskmine	St. hälve
A1	0,050	18-30 aastat	9	8,72	1,44	0,53
		31-40 aastat	9	14,39	2,22	0,83
		51-60 aastat	3	7,67	1,33	0,58
E6	0,025	mees	10	14,05	2,90	0,88
		naine	11	8,23	1,91	0,83
N4	0,038	mees	10	13,70	2,60	0,70
		naine	11	8,55	2,00	0,63
T1	0,007	mees	10	14,55	2,50	0,71
		naine	11	7,77	1,54	0,69
T9	0,035	mees	10	13,60	2,40	0,70
		naine	11	8,64	1,73	0,65
A7	0,042	keskeriharidus	1	20,50	4,00	-
		rakenduslik kõrgharidus	4	9,14	2,00	0,55
		kõrgharidus	16	13,75	2,67	0,82
T7	0,050	keskeriharidus	1	9,50	2,00	-
		rakenduslik kõrgharidus	4	9,11	1,93	0,62
		kõrgharidus	16	15,67	2,83	0,75

Allikas: autori koostatud (P-väärtus tähistab olulisustõenäosust, Mean rank tähistab valimi tulemuste keskmisi järjekorranumbreid, keskmine tähistab valimi aritmeetilist keskmist, St. hälve tähistab valimi standardhälvet).

SUMMARY

EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN PRISONS

Peeter Viigimets

Over the past decades, organizational commitment has received much attention in literature on organizational psychology. Earlier authors regarded organizational commitment as a unidimensional concept, but as the theoretical basis grew, people started to view it as multidimensional. In the comparison of different definitions of organizational commitment, it can be stated that organizational commitment is a psychological state which encompasses the relations of an employee with an organization and serves as an important indicator as to whether the employee will continue work in the organization. A committed employee is more motivated, more satisfied with work, has a stronger sense of belonging, and is willing to make additional efforts for the benefit of the organization. Likewise, a committed employee is much less likely to leave the organization.

In the comparison of the unidimensional and multidimensional models of organizational commitment, it was possible to distinguish three most important features: affective attachment to the organization, the perceived costs of leaving the organization, and the obligation to stay with the organization. When preparing a questionnaire for this research, the author of this Master's thesis relied on Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment (1991). The authors of this model named the most important features named above affective, continuance, and normative components.

1) Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so.

2) Continuance commitment refers to the awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so.

3) Normative commitment reflects a sense of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they have to remain with the organization.

Meyer and Allen (1991: 68) found that employees can feel all three forms of commitment simultaneously but with varying intensity.

In theoretical treatments, mainly personality traits, the structure of the organization, work characteristics, and work experience have been emphasized as the prerequisites for the development of organizational commitment. Work satisfaction and the similarity of the objectives and values of the employee and the organization also play an important role in the development of organizational commitment. From the organization's point of view, it is important to know which component of organizational commitment the employees feel the most. For organizations, affective commitment is the most preferred form of commitment.

On the basis of the theoretical approaches discussed in this Master's thesis, the author prepared a questionnaire survey to be conducted in the prisons of Tallinn, Tartu, Viru, and Harku and Murru. The questionnaire consisted of three parts. The first part of the questionnaire covered the three components of organizational commitment. The second part of the questionnaire contained statements in connection with work satisfaction, and the probability of and reasons for leaving the organization. The third part of the questionnaire comprised questions to determine demographic data.

As a result of the survey conducted in prisons, it became evident that continuance commitment is prevalent among the employees of all prisons. The highest level of

continuance commitment could be noticed in Viru Prison which was followed by the prisons of Harku and Murru, Tallinn, and Tartu. In all prisons, the affective commitment component received assessments that were rather similar to those given to the normative commitment component. The statements concerning work satisfaction presented in addition to the three components of commitment proved that the employees of prisons are rather satisfied with their work.

The survey showed that most employees in all four prisons care about problems in their organization, and would be happy if they could continue employment with their current organization until the end of their professional career. The majority of all respondents admitted that they would not feel confident leaving their current job without having a new job waiting for them. In addition, most of the respondents felt that their decision to stay with the organization derives from need as well as their own will. These statements confirm that the employees of all prisons have a high level of continuance commitment. Furthermore, most respondents did not think that they would encounter difficulties finding a new job after leaving their current job.

Most prison employees were also of the opinion that people should always be loyal to their organization, as nowadays it is reasonable to be loyal to one organization, and frequent movement from one organization to another is not ethical. At the same time, a large share of prison employees responded that should they receive a better offer from another organization, leaving their current organization would be the right thing to do.

Links between the components of organizational commitment indicated that there were many connections between affective and normative commitment in the case of the prisons of Tartu, Tallinn, and Viru, which refers to the excessive similarity of people's wishes and obligations. Correlation analyses showed that statements concerning work satisfaction as well as statements related to all components of organizational commitment are interrelated, and there were several statistically relevant links between the components of commitment. What is more, it was possible to find several significant links between work satisfaction and organizational commitment. Consequently, it can be said that the wishes, needs, obligations, and also work satisfaction of prison employees were in a mutual relationship.

The author of this Master's thesis also analyzed differences in assessments given to organizational commitment and work satisfaction by different demographic characteristics. This analysis proved that, in all four prisons, there were statistically relevant differences in terms of gender, work experience, education, position, age as well as nationality.

On the basis of the results of the survey conducted in Estonian prisons and materials previously discussed in the theoretical part, the author of this Master's thesis made his proposals for the development of organizational commitment in all prisons. These proposals were the following:

1) Creating a fair remuneration system for the employees of all departments.

The author made this proposal because the survey showed that employees with a higher education, probation officers and specialists in particular, were most disappointed with their remuneration.

2) Taking into account the work-related problems and proposals of employees.

This proposal is based on a fact which became evident during the survey – in prisons, there are many problems with trust in the management, and cooperation between employees and their direct superiors.

3) Valuing and purposeful development of the knowledge and skills of employees.

The author made this proposal because the lack of development and career opportunities was mentioned in the survey as a problematic factor. The author also noticed that the organizational commitment of employees with a higher education level was lower.

4) Ensuring the quality of internal communication and the transparency of decisions.

This proposal is based on personal experience, according to which important decisions are made within a small closed circle without taking into account the employees.

5) Creating a positive working environment.

This proposal was made because a number of employees mentioned routine and mental exhaustion as the main reasons for leaving the organization.

Having committed employees should be an important objective of all organizations. Employees with a high level of organizational commitment are more diligent in their work, feel greater satisfaction with their work, and want to stay with the organization. If the organization is not able to create organizational commitment, particularly affective commitment, its successful performance is definitely hindered. The author of this Master's thesis hopes that the proposals made in this thesis will enable the prisons of Estonia to raise the level of commitment among their employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Peeter Viigimets,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate organisatsiooniline pühendumus Eesti vanglate näitel“ mille juhendaja on Anne Reino,
 - 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 Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu 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 kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **22.05.2014**