

Tallinna Tehnikaülikool
Sotsiaalteaduskond
Ragnar Nurkse Instituut

Sander Maripuu

**Avaliku sektori motivatsioon riigikaitsealistel ametikohtadel
Eesti Vabariigi kaitseministeeriumi näitel**

Magistritöö

Juhendaja: prof. Tiina Randma-Liiv

Tallinn
2016

Sisukord

Lühiülevaade	4
Sissejuhatus	5
1. Analüütiline raamistik	7
1.1. Motivatsioon	7
1.2. Avaliku sektori motivatsioon	9
1.2.1. Avaliku sektori motivatsiooni uuringud	12
1.2.2. Avaliku sektori motivatsiooni uurimine Eestis	14
1.3. Riigikaitse ja motivatsioon	15
1.3.1. Avaliku sektori motivatsiooni uuringud riigikaitsealises asutuses	17
2. Eesmärk ja uurimisküsimused	20
3. Metodoloogia	21
3.1. Uurimisobjekt ja valim	21
3.2. Uurimisstrateegia ja –meetod	23
4. Tulemused	25
4.1. Vastuste jaotus teemade kaupa	26
4.1.1. Huvi poliitikaloo vastu	27
4.1.2. Sotsiaalne õiglus	28
4.1.3. Kaastunne	28
4.1.4. Kodanikukohus	29
4.1.5. Eneseohverlus	30
4.1.6. Pühendumus avalikule huvile	31
4.1.7. Riigikaitse	31
4.2. Vastuste keskmise jaotus demograafiliste näitajate ja ametikohtade järgi	32

5.	Järeldused ja diskussioon	36
5.1.	Avaliku sektori motivatsioon riigikaitsealistel ametikohtadel töötavate indiviidide seas	36
5.2.	Avaliku sektori motivatsiooni erisused meeste ja naiste, erinevate ametikohtade ning erineva tööstaaziga inimeste seas	38
5.3.	Edasised uuringud avaliku sektori motivatsiooni alal	39
6.	Kokkuvõte	41
7.	Summary.....	44
	Kasutatud materjalid.....	47
	Akadeemilised allikad	47
	Seadused.....	50
	Veebiallikad.....	50
	Lisa 1 – Küsitluse kava.....	52
	Lisa 2 – Küsitluse tulemuste keskmised demograafiliste gruppide kaupa	56
	Lisa 3 – Küsitluse koondtulemused ja standardhälve; Perry (1996) tulemused.....	59
	Lisa 4 – Küsitluse vastuste jaotus protsentuaalselt.....	60
	Lisa 5 – Küsitlus numbrilises järjestuses.....	61

Lühiülevaade

Tänapäevases globaalses julgeolekukeskkonnas on riigikaitse olulisus selge. Kriitilise tähtsusega valdkondades on motiveeritud töötajad olulised ning seetõttu on tarvis mõista asjaolusid, mis inimesi tööle motiveerivad.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on analüüsida avaliku sektori motivatsiooni ning selle avaldumist riigikaitse valdkonnas ning vaadelda samas ka avaliku sektori motivatsiooni valdkonnapõhise uurimise võimalusi. Töö annab kokkuvõtliku ülevaate avaliku sektori motivatsiooni senisest uurimisest ning selle seosest riigikaitsega. Ühtlasi analüüsitakse töös avaliku sektori motivatsiooni avaldumise erinevusi meeste ja naiste, juhtasandi ja madalama taseme töötajate ning erineva staažiga töötajate seas.

Käesoleva uurimuse aluseks on töö autori poolt läbi viidud küsitlus Eesti Vabariigi kaitseministeeriumis. Küsitluse aluseks on avaliku sektori motivatsiooni valdkonna ühe tuntuima uurija, James Perry loodud küsitlus, mida on vastavalt käesoleva töö spetsiifikale modifitseeritud ning millele on lisatud riigikaitse valdkonnaspetsiifilisi küsimusi. Küsitluses osales 84 kaitseministeeriumi töötajat.

Töös kasutatud küsitlus ei näita avaliku sektori motivatsiooni esinemist või mitteesinemist, küll aga aitab seda mõõta. Küsitluse kõige kõrgemad tulemused on 'huvi poliitikaloomes vastu' ja 'sotsiaalse õigluse' teemavaldkondades, samuti on kõrge tulemus riigikaitse valdkonnaspetsiifilistel küsimustel. Huvitav asjaolu on see, et käesoleva töö küsitluse tulemuste ja Perry algse küsitluse tulemuste vahel eksisteerib üsnagi kõrge korrelatsioonikordaja 0,602. Vastajaid erinevate näitajate (tööstaaž, töökoha aste või sugu) osas võrreldes on võimalik täheldada väikeseid, kuid statistiliselt mitteolulisi erinevusi.

Märksõnad: avaliku sektori motivatsioon, riigikaitse

Sissejuhatus

Pärast 2014. aasta kevadel Krimmis ja Ida-Ukrainas aset leidnud sündmusi on veelgi selgemaks muutunud riigikaitsega tegelevas sektoris töötavate ametnike motivatsiooni olulisus. Pärast suhete paranemist Eesti idanaabriga 2000. aastate alguses ja keskel on riigikaitse olulisus Eestis tugevasti kasvanud. Selleks, et leida ning hoida riigikaitse valdkonnas motiveeritud ametnikke on esmalt vaja välja selgitada, mis neid ametnikke motiveerib, kui suur osa on sellest üldisel motivatsioonil ja eneseteostusel ning kui suur osa avaliku sektori ametnikele spetsiifiline motivatsioon. McConville (2006, 122) on väitnud, et kuigi riigikaitse on ühiskonnas unikaalne funktsioon ja sellest võib sõltuda riigi eksistents, siis selle administreerimine ei ole oma olemuselt väga erinev kui mujal sektorites.

Vajadus motiveeritud töötajate järele ükskõik millises ametis on ilmselge. Riigikaitseasutustes ja ametites on see vajadus aga veelgi akuutsem – nende inimeste tööst sõltub otseselt või kaudselt riigi julgeolek. Loomulikult võib debateerida nii filosoofiliselt kui ka konkreetsete juhtumite tasandil riigikaitse kui mõtestatud ja eesmärgipärase tegevuse vajaduse üle ning püstitada utopistlike teese maailmakorraldusest, kus ei ole riike, mida oleks vaja kaitsta, või ühiskonnakorraldust, kus sõda või konflikt ei oleks võimalikud või vajalikud. Siiski on tänapäevases maailmas, kus igal ajahetkel on kuskil maailma osas toimumas mingisugune reaalne relvastatud konflikt, riigikaitseasutused ja ametnikud põhjendatult ajakohane aruteluteema.

Käesolev töö uuribki avaliku sektori motivatsiooni leidumist riigikaitseasutustes. Selleks on põhjalikult analüüsitud avaliku sektori motivatsiooni senist uurimist üldiselt ning ka konkreetset riigikaitse valdkonnas. Varasemalt ei ole konkreetset avaliku sektori motivatsiooni esinemist riigikaitse valdkonnas uuritud, samuti on raske leida kirjandust mis vaatab avaliku sektori motivatsiooni mingis ühes kindlas valdkonnas koos selle valdkonna eripäradega. Selles osas teeb käesolev magistr töö esimesi samme suhteliselt uuele territooriumile.

Magistritöö esimene osa annab põgusa ülevaate üldiselt motivatsiooni ning täpsemalt avaliku sektori motivatsiooni teooriatest. Samuti vaadeldakse erinevaid avaliku sektori motivatsiooni uuringuid nii Eestis kui teistes riikides. Eraldi vaadatakse motivatsiooni uurimist riigikaitse valdkonnas ning antakse kokkuvõtlik ülevaade erinevatest selle valdkonna uuringutest Eestis ja mujal. Teooriaosas välja toodu on osaliselt aluseks töö empiirilisele osale ning ka lõpuosas tehtud analüüsile ja järeldustele.

Antud magistritööl on kaks konkreetset uurimisküsimust. Esiteks, milline on avaliku sektori motivatsioon riigikaitseametikohtadel. Teiseks, kas avaliku sektori motivatsioon erineb olulisel määral meeste ja naiste, erineva ametikoha astmega ning erineva tööstaažiga inimeste seas. Selleks on konkreetselt vaatluse alla võetud Eesti Vabariigi kaitseministeerium, millega on käesoleva uurimuse autoril ka isiklik tööalane side.

Töö autor on kaitseministeeriumis läbi viinud küsitluse, mis koosnes 42-st väitest, mida vastajad hindasid 5-punktilisel Likert'i (nõustun-ei nõustu) skaalal. Küsitluse aluseks on varasem avaliku sektori motivatsiooni analüüsiks välja töötatud mudel, mida töö autor on tõlkinud, modifitseerinud ja kohandanud vastavaks Eesti ja konkreetselt riigikaitse valdkonna analüüsiks. Küsitlus saadeti välja kõikidele kaitseministeeriumi töötajatele nende ametlikule e-posti aadressile. Vastuseid laekus pooleteise nädala jooksul 84, mis on orienteeruvalt 60% ministeeriumi töötajaskonnast.

Magistritöö teises pooles on välja toodud küsitluse peamised tulemused ning järeldused mida sellest on võimalik teha. Kuivõrd varasemalt ei ole Eestis ega ka mujal konkreetselt riigikaitseametikohtades konkreetselt avaliku sektori motivatsiooni mõõdetud, ei ole võimalik saadud tulemusi võrrelda varasemate teadmistega. Küll aga saab tulemusi analüüsida iseseisvalt ning võrrelda ka küsimustiku aluseks olnud küsimustiku tulemustega. Samuti oleks käesoleva töö alusel võimalik analüüsida muid riigikaitseametikohtades, sealhulgas teistes riikides, kui ka võrrelda tulemusi teiste avaliku sektori valdkondade ja asutustega.

1. Analüütiline raamistik

See peatükk annab ülevaate põhilistest klassikalistest motivatsiooniteooriatest ning avaliku sektori motivatsiooni uurimisest. Samuti võetakse kokku avaliku sektori motivatsiooni uuringud Eestis ning kitsamalt riigikaitsealises asutustes.

1.1. Motivatsioon

Käesoleva töö uurimisobjektiks on avaliku sektori motivatsioon ning seetõttu tasub alustada motivatsiooni ja sellega seonduvate mõistete defineerimisega. Cambridge'i sõnastik seletab mõistet 'motivatsioon' kui „entusiasmi millegi tegemiseks“ või „vajadus või põhjus millegi tegemiseks“¹ ning mõistet 'motivaator' kui „isik või asi mis muudab kellegi mingi asja tegemise suhtes entusiastlikuks“². Seega on selgelt ja üheselt mõistetav seos motivatsiooni ja tegevuse vahel. See mõjutab inimeste käitumist ja on sellele aluseks.

Ryan'i ja Deci (2000, 69) sõnul on motivatsioon üks inimloomuse ja –käitumise põhielemente – see on hinnatud omaduse poolest inimesed tegutsema panna. Mõiste 'motivatsioon' hõlmab tegelikult erinevaid inimeste käitumist mõjutavaid tegureid – nii sisemisi kui väliseid, nii positiivseid kui negatiivseid. Sealjuures on seesmiselt motiveeritud inividid üldjuhul edukamad ja loovamad kui välise sunni või mõjutuse all tegutsevad inimesed. Porter'i ja Lawler'i (1968, viidatud Gagné ja Deci 2005, 331) mudeli järgi erinevad seesmised ja välised motivaatorid selle poolest, et seesmiste puhul käitub individ kindlal viisil seetõttu, et tegevus ise pakub talle huvi või rahuldust, välismiste motivaatorite puhul on aga tulemus tegevusest eraldiseisev – tegevust tehakse selleks, et saada mingi väline auhind või tulemus.

¹ „Motivation“ – Cambridge Dictionaries Online <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation> (ligi pääsetud 24.10.2015)

² „Motivator“ – Cambridge Dictionaries Online <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivator> (ligi pääsetud 24.10.2015)

Maaja Vadi (2001, 92) on motivatsiooniteooriad jaganud kaheks – rahuloluteooriad ja protsessiteooriad. Rahuloluteooriate järgi tuleneb motivatsioon indiviidide seesmistest vajadustest ja nende rahuldamisest, mis mõjutavad nende käitumist. Neid nimetatakse ka vajaduspõhisteks teooriateks ning üks populaarseimaid neist on Maslow (1943) teooria (Kinicki ja Kreitener 2008, 149). See põhineb viiel vajadusastmel, mis on hierarhilises järjestuses – järgmine vajadus aktiveerub alles siis, kui sellest eelmine vajadus on täidetud. Need viis astet on füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadus, armastuse- ja kuulumisvajadus, tunnustusevajadus ning eneseteostusvajadus, sealjuures vaid viimane neist muutub seda rahuldades suuremaks. (Maslow 1943, 372-382)

Kuigi Maslow teooria on tänaseni populaarne ja tihti tsiteeritud, on selle kohta ka kriitikat. Seda nii väikese ja kallutatud valimi (Kinicki ja Kreitener 2008, 149) tõttu, vajaduste hierarhilise järjestuse paikapidavuse osas (eriti erinevates kultuurides ja poliitilistes süsteemides) ning reliaabluse kontrollimatuse tõttu (Wahba ja Bridwell 1976, 233-235). Siiski on Maslow teooriat juhtimisteoorias laialdaselt aluseks võetud ning seda modifitseerides ka töömotivatsiooni mudeleid välja töötatud (Luthans 1995, 151).

Protsessiteooriate järgi (Vadi 2001, 92) analüüsivad inimesed pidevalt (vähem või rohkem teadlikult) end ümbritsevat situatsiooni ning käituvad vastavalt sellele. Chowdhury (2007, 239) kirjeldabki motivatsiooni kui protsessi, mis ajendab indiviide eesmärgipärasele tegevusele ning see sõltub töökohal suuresti ülemuste käitumisest (*ibid*, 241). Victor Vroom laiendas aga vajaduspõhist teooriat ning lisas vajadustele ka indiviidide ootused – teatud tulemused on eelistatumad kui teised. Kui indiviid arvab, et teatud eelistatud tulemus on tõenäoline tulema, on ka motivatsioon kõrgem (Mullins 1996, 500-502). Manzoor'i (2012, 9-10) sõnul on läbi tunnustuse ja mõjuvõimu suurendamise motiveeritud töötaja otseselt seotud ettevõtte või asutuse eduka käekäiguga.

Konkreetselt töömotivatsiooni uurinud Frederick Herzberg töötas välja n.ö. kahe faktori teooria, mille kohaselt seletavad töökohal rahulolu ja rahulolematust vastavalt motivatsioonifaktorid, mis on seotud töö sisuga, ning hügieenifaktorid, mis on seotud töö vormiga (Luthans 1995, 152). Motivatsioonifaktoriteks on näiteks töö huvipakkuvus, tunnustus hästi tehtud töö eest ning vastutus töös, hügieenifaktoriteks aga näiteks palk, töökeskkond, kaastöötajad, töökultuur ja juhtimine. Sealjuures tähendab motivatsioonifaktorite puudumine ka töörahulolu puudumist (kuid mitte rahulolematust), samas kui hügieenifaktorite olemasolu ei tähenda rahulolu tööga,

vaid lihtsalt rahulolematuse puudumist. Näiteks võib ebahuvitava töö puhul, kus töötaja ei oma mingisugust vastutust, töörahulolu puududa, kuid samas ei olda rahulolematud, juhul kui palk ja töötingimused on head. Seega sõltub inimeste töömotivatsioon hügieenifaktorite ja motivatsioonifaktorite koosmõjust. (Virovere *et al* 2005, 64)

Natukene detailsemalt jagas töömotivaatorid Vadi (2001, 91), kes kirjeldas kolme motivatsiooniallikat: töö eest saadavat tasu (nii otsesed kui kaudsed), töökeskkond (nii füüsiline keskkond, töövahendid, kui inimestega suhtlemine) ja töö ise – selle sisu ning saavutatav eneseteostus ja -areng. Just viimase valdkonnaga võib seostada ka avaliku sektori motivatsiooni.

1.2. Avaliku sektori motivatsioon

Avaliku sektori motivatsiooni (*public service motivation*) tähendus, nagu paljude teiste mõistete ja kontseptsioonide puhul, võib eri valdkondades erineda (Perry ja Hondegham 2008, 3). Perry ja Wise (1990, 368) on seda defineerinud kui „indiviidi eelsoodumust vastata tugevamini motivaatoritele, mis iseloomustavad peamiselt või unikaalselt avalikke institutsioone või organisatsioone“, sealhulgas soov olla osaline poliitikaloomes, teenida avalikku huvi, täita oma „kodanikukohustust“ ja aidata luua/hoida sotsiaalset õiglust (Perry 1996, 7). Rainey ja Steinbauer (1999, 23) on seda defineerinud kui „üldine altruistlik motivatsioon teenida ühiskonna, riigi, rahvuse või inimkonna huve“.

Avaliku sektori motivatsiooni uurimise algusaeg jääb 1980. aastatesse ning selleteemalisi artikleid ja uuringuid publitseeritakse üha rohkem. Senised uuringud on kinnitanud, et avaliku sektori motivatsiooniga seonduvat käitumist leidub avaliku sektori töötajate seas rohkem kui erasektori töötajate seas, mis ei tähenda, et see erasektoris puuduks – see võib võtta pigem teistsuguseid vorme (Perry ja Hondegham 2008, 7; Mann 2006, 33; Vandenabeele 2008, 1101). Avaliku sektori motivatsiooni eksisteerimine ei välista automaatselt muude, isiklikest hüvedest ajendatud motivaatorite olemasolu ning ei alahinda nende tähtsust, kuid siiski on selle kohaselt avalikus sektoris töötavate inimeste jaoks teatud väärtused ja motivaatorid tähtsamad (Perry ja Wise 1990, 371). Avaliku sektori motivatsiooni olemasolu ei tähenda, et indiviid eelistaks töötada pigem avaliku kui erasektori heaks – avaliku sektori motivatsiooniga seostatavad väärtused esinevad lihtsalt rohkem avaliku kui erasektori ametikohtadel. (Houston 2014, 845)

Avaliku sektori motivatsiooni mõiste ja ka sisu võivad erineda ka regionaalselt. Perry on koostanud oma teooriad ja viinud läbi uuringuid peamiselt Ameerika Ühendriikides; mujal ei ole tema uuringute järeldusi suudetud alati kinnitada (Vandenabeele *et al* 2006, 14). Kui Perry ja Wise'i definitsioon keskendub suuresti isikukesksetele ja isiku huvidest tingitud motivaatoritele, siis Euroopa avaliku halduse teadurite poolt loodud avaliku sektori motivatsiooni definitsiooniks on hoopis „usk, väärtused ja suhtumised, mis on ülimad omakasust või organisatsiooni huvidest, mis puudutavad suurema poliitilise entiteedi huvisid ning mis läbi avaliku koostoime kutsuvad esile motivatsiooni suunatud käitumiseks“. (Vandenabeele *et al* 2006, 15)

Avaliku sektori motivatsiooni allikad võivad olla erinevad ja nii näiteks on Perry ja Wise (1990, 368-369) need jaganud kolmeks: ratsionaalsed, normipõhised ja afektiivsed. Ratsionaalsed tulenevad indiviidide endi huvidest – soov panustada poliitikasse või isiklik suhestumine mõne kindla poliitikaküsimusega või huvigrupiga ning soov olla selle eestkõneleja või edendaja. Normipõhised motiivid põhinevad avaliku huvi teenimisel, olgu selleks kogukond, valitsus, riik või ühiskond laiemalt. Afektiivsed motiivid baseeruvad isiklikel tunnetel ja väärtushinnangutel – soov aidata teisi inimesi/nõrgemaid, altruism, moraalsed ja eetilised tõekspidamised jne.

Hiljem on Perry (2000, 481) oma mudelit laiendanud ja töötanud välja protsessiteooria, millega selgitada indiviidi käitumise mõjureid. Selle kohaselt on avaliku sektori motivatsiooni tekkimisel olulisteks teguriteks sotsiaal-ajalooline kontekst (*sociohistorical context*), motivatsiooniline kontekst ning individuaalsed omadused. Sotsiaal-ajalooline kontekst hõlmab indiviidi haridust ja väljaõpet, religiooni, suhteid vanematega ning muid elus olulisi sündmusi. Motivatsiooniline kontekst tähendab siinkohal organisatsiooni rolli – selle väärtuseid ja ideoloogiat ning organisatsiooni poolt pakutavaid ajendeid, ametikoha eripärasid ja üldist töökeskkonda. Individuaalsed omadused on indiviidi võimeid, kompetents, tõekspidamised ja identiteet ning neid mõjutavad omakorda kaks eelmist – sotsiaal-ajalooline ja motivatsiooniline kontekst.

Organisatsiooni rolli avaliku sektori motivatsiooni kujundamisel on uurinud ka Moynihan ja Pandey (2007, 42), kes on väitnud, et kui sotsiaalsed ja ajaloolised faktorid kujundavad indiviidides avaliku sektori motivatsiooni enne tööturule või konkreetsesse asutusse liikumist, siis organisatsiooniline keskkond mõjutab indiviidide avaliku sektori motivatsiooni taset ka hiljem. See on kooskõlas ka varasemate uuringutega, mille järgi on avaliku sektori motivatsioon dünaamiline (ning ka mõjutatav) ja indiviidi tahe või soov avalikus sektoris töötada ajas muutuv (Perry ja Wise 1990, 370; Perry 1997, 190). Muuhulgas leidsid Moynihan ja Pandey (2007, 46-

48), et avaliku sektori motivatsiooni mõjutavad (positiivselt) haridustase, osalus erialaorganisatsioonides ning (negatiivselt) liigne bürokraatia, ülemääraselt range hierarhiline struktuur organisatsioonis ja – üllataval kombel – ka organisatsioonis töötatud aeg.

Avaliku sektori motivatsiooni teooria kasutusvõimalused reaalses elus võib võtta kokku ühe väitega, mida toetab tugev empiiriline aluspõhi: „mida suurem on indiviidi avaliku sektori motivatsioon, seda suurema tõenäosusega soovib individ saada osaks mõnest avaliku sektori organisatsioonist“. Kõrgelt motiveeritud avaliku sektori töötajad on aga oma töös efektiivsemad (Perry ja Wise 1990, 370). Seega on avaliku sektori asutustel kasulik teada, täpselt millised faktorid nende (potentsiaalseid) töötajaid enim motiveerivad.

Seda väidet laiendas Paarlberg koos oma kolleegidega (2008), sidudes avaliku sektori motivatsiooni teooria selle teadmise praktilise väljundiga viiel tasandil – indiviidi, ameti, töökoha, organisatsiooni ja ühiskonna tasandil. Individuaalsel tasandil on oluline, et indiviidi ja ameti või organisatsiooni väärtused ja iseloom sobivad omavahel ning vajadusel kommunikeeriks organisatsioon oma väärtuseid kõikidele seal töötavatele ametnikele. Ametikoha tasandil tuleks neid väärtuseid kasutada töö sisustamise ning töötajate hindamise ja tagasisidestamise juures, samuti nendest väärtustest tulenevate laiemate eesmärkide seadmiseks. Töökoha tasandil on oluline vähendada (tajutud) bürokraatiat ja suurendada ametnike (näilist) võimet otsustusprotsesse ise mõjutada. Oluline on ka hea läbisaamine ja meeldiv töökeskkond vahetute kolleegide ning ülemustega. Organisatsiooni tasandil on oluline töötada välja ja kommunikeerida väärtuseid, mis kattuksid töötajate isiklike väärtustega. Organisatsiooni väärtuste kõige prominentsemaks väljenduseks on selle juhatuse käitumine, mis on organisatsiooni töötajatele eeskujuks nii heas kui halvas. Lõpetuseks toovad autorid välja vajaduse edendada avaliku sektori väärtusi edendada ka ühiskonna tasandil – seda näiteks läbi kolmanda sektori ja mitteriiklike organisatsioonide (ametiühingud, kirik, erialaühingud, haridusasutused jne) toetamise ja avaliku sektori väärtuste avaliku diskussiooni. Eriti tähtis on avaliku sektori väärtusi kommunikeerida noores eas – kui inimese väärtussüsteem on alles välja kujunemas – läbi noorteorganisatsioonide ja –liikumiste toetamise.

On ka neid, kes ei usu era- ja avaliku sektori motivatsiooni erisustesse. Gabris ja Simo (1995, 49) väidavad, et kuigi ajalooliselt on arvatud, et avaliku sektori töötajaid motiveerivad kindlad isiksusest tulenevad väärtused või tõekspidamised, siis isegi kui teatud isikutel võib olla eelsoodumus avaliku sektori töökohtadel töötamiseks, siis on see muutuja niivõrd väike ja/või

raskesti eraldatav muudest mõjuritest ja teguritest, et selle leidmine kaotab mõtte. Indiviidide karjäärivalikuid mõjutab suuresti juhus – indiviid võib teha karjääri avalikus sektoris, sest tema esimene ametikoht sattus olema avalikus sektoris. Madalamate astmete ametnike nõuded potentsiaalsele ametikohale on üldjuhul sarnased erasektori töötajatele – mõistlik palk, kaasnevad hüved, eneseteostus jne. Tõelist eneseteostuse vajadust avalikus sektoris võib kohata vaid kõige kõrgematel ametikohtadel – keskmine avaliku sektori töötaja on oma ametikohal üldjuhul vaid seetõttu, et see täidab tema põhivajadused hea ameti osas, mitte erilisest soovist maailma parandada (*ibid*, 40).

1.2.1. Avaliku sektori motivatsiooni uuringud

Perry (1996) on välja töötanud 40 väitega empiirilise küsitluse, mis on aluseks ka käesoleva töö empiirilisele osale ja millest tuleb järgmistes peatükkides rohkem juttu. Seda uuringut on edasi arendanud Brewer, Selden ja Facer (2000), koostades avaliku sektori motivatsiooni uurimiseks küsimustiku ja viies läbi uuringu q-metodoloogia abil. Q-metodoloogia on uurimismeetod, milles küsitlusele vastajad järjestavad etteantud väited skaalal 'nõustun täielikult' kuni 'ei nõustu üldse', misjärel otsitakse korrelatsioone küsitlusele vastanud isikute vastuste vahel, leidmaks sarnaselt vastanud isikute grupe (Brewer *et al* 2000, 256).

Töö tulemusena jagasid nad vastanud nelja gruppi (*ibid*, 258-261): 1) samariitlased (*samaritans*), kes on ajendatud eelkõige huvist aidata vähem edukaid ja endast nõrgemaid, kuid mitte enda heaolu arvelt; 2) kommunitaristid (*communitarians*), keda ajendab soov anda ühiskonnale tagasi ja osaleda võimalikult hästi selle tegevuses ning kelle jaoks on avalik teenistus „kodanluse kõrgemaid vorme; 3) patrioodid (*patriots*), keda motiveerivad kõrgemad eesmärgid ja lojaalsus ühiskonnale/riigile, vajadusel ka enda heaolu hinnaga, ja 4) humanitaarid (*humanitarians*), kes peavad tähtsaks sotsiaalset õiglust ja ühiskondlikku heaolu, kuid seda veidi laiemal tasandil kui samariitlased. Antud uuring näitas, et avaliku sektori motivatsiooni ilmneb erinevates indiviides erinevalt ning selle eksisteerimine ei ole lihtsalt 'kas on või ei ole'-küsimus.

Crewson (1997) kasutas varasemaid avaliku sektori töötajate seas läbi viidud küsitlusi, leidmaks vastuseid küsimustele, kas avaliku- ja erasektori töötajaid motiveerivad erinevad motivaatorid (*rewards*) ning kas nende erinevused on ajas muutunud. Ta eristas sisemisi preemiaid (*intrinsic rewards*) – mida indiviidid annavad endale ise (näiteks eneseteostuse tunne) ja väliseid preemiaid (*extrinsic rewards*) – mida indiviididele antakse väljastpoolt (näiteks palgaboonus, erinevad hüved) (*ibid*, 501). Muuhulgas selgus andmeid analüüsides, et kui kõrge palganumbri

tähtsus oli nii era- kui avalikus sektoris sarnane, siis muid väliseid preemiaid hindasid avaliku sektori töötajad vähemtähtsaks, samas kui sisemisi preemiaid tähtsamaks. Võrreldes eraldi andmekogu abil ainult ühe eriala töötajaid (insenere) oli suurim erinevus era- ja avaliku sektori töötajate vahel just ühiskonnale kasulikuks olemise tähtsustamises. Ka ajalises raamistikus ei leidnud Crewson olulisi variatsioone avaliku sektori töötajate poolt sisemiste preemiate suuremal tähtsustamisel. (*ibid*, 503-506) Samuti leidis ta, et avaliku sektori töötajad on üldjuhul oma ametikohale rohkem pühendunud (*ibid*, 512).

Houston (2014) on uurinud avaliku sektori motivatsiooni kuues endises Nõukogude Liidu riigis, Bulgaarias, Tšehhis, Ungaris, Lätis, Venemaal ja Sloveenias. Selleks kasutas ta *International Social Survey Programme 2005* küsitlustulemusi. Ühe küsimusena paluti vastajatel hinnata kindlate aspektide tähtsust ametikoha valimisel, millest kahe abil ('ametikoht aitab sinul aidata teisi inimesi' ja 'ametikoht on ühiskonnale kasulik') arvestas Houston avaliku sektori motivatsiooni olemasolu vastajates (*ibid*, 849). Analüüs näitas, et uurimise all olnud riikides võis küll leida avaliku sektori motivatsiooni ilminguid, kuid sealjuures oli olulisem töö sisuline vastavus avaliku sektori motivatsioonile omastele karakteristikatele, kui ametikoha asumine avalikus sektoris. (*ibid*, 855)

Perry (1997, 183-186) uuris korrelatsiooni erinevate sotsiaalsete näitajate ja avaliku sektori motivatsiooni tunnuste esinemise vahel varasema küsitluse (kirjeldatud Perry 1996) andmete põhjal, erinevate avaliku sektori institutsioonide ja asutuste töötajates ning üliõpilastes. Kirjeldatud näitajad olid järgmised:

- lähedus vanematega – lähedased suhted vähemalt ühe vanemaga lapsepõlves seostati varasemate uuringute alusel suurema altruismiga täiskasvanuna. Selle seose alusel eeldati olevat positiivses korrelatsioonis avaliku sektori motivatsiooniga;
- religioosne käitumine – eristati kolme muutujat, esiteks individuaalne või kommunaalne lähenemine sotsiaalsetele probleemidele (esimene eeldatavasti negatiivselt, teine positiivselt korrelatsioonis avaliku sektori motivatsiooniga), lähedus jumalaga (eeldatavasti positiivne korrelatsioon) ning osalus kiriku/koguduse tegevuses (eeldatavasti positiivne korrelatsioon);
- erialane identifitseerimine – mida tugevamalt tuntakse ennast ühe kitsa ja konkreetse eriala esindajatena, seda suurem on eeldatavasti avaliku sektori motivatsioon;

- poliitiline ideoloogia – liberaalsed maailmavaated on eelduslikult positiivses korrelatsioonis avaliku sektori motivatsiooniga;
- demograafilised näitajad – haridus, vanus ja sissetulek eeldati olevat positiivses korrelatsioonis avaliku sektori motivatsiooni esinemisega, soo osas ennustusi ei tehtud.

Analüüsi tulemusel selgus, et erialane identifitseerimine on tegelikkuses avaliku sektori motivatsiooniga negatiivses korrelatsioonis, samuti ka osalus kiriku/koguduse tegevuses ja sissetulek. Kokkuvõttes on uuritud näitajate korrelatsioon avaliku sektori motivatsiooniga arvestatav aga mitte üleliia suur. Perry (1997, 192) järeldeb, et indiviidide elu algusaastatel (suhted vanematega, haridus) on teatav mõju hilisemale avaliku sektori motivatsiooni olemasolule.

1.2.2. Avaliku sektori motivatsiooni uurimine Eestis

Eestis on uuritud avaliku sektori asutuste ning ametnike töömotivatsiooni ja –rahulolu, kuid mitte käesolevas töös välja toodud konkreetse avaliku sektori motivatsiooni teooria kontekstis. Kõrgete Eesti riigiametnike töömotivatsiooni ja –rahulolu on uurinud Kamdron (2005), kuid esiteks on tegu nüüdseks üsna vana uuringuga ning teisalt ei uuritud konkreetset avalikule sektorile omaste motivaatorite olemasolu. Täpsemalt uuris Kamdron rahulolu tööga, rahulolu juhtkonnaga, kolleegidega, edutamisevõimalustega ja palgaga. Kõigis näitajates oli kõrgete riigiametnike keskmine näitaja veidi kõrgem ülejäänud majanduslikult aktiivse elanikkonna vastavatest näitajatest, välja arvatud palga osas. (Kamdron 2005, 1219)

Konkreetsemalt on avaliku sektori motivatsiooni uurinud TNS Emor Riigikantselei tellimisel uuringus „Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus 2014“ ning samal teemal kolm aastat varem^{3,4} (edaspidi viidatud kui 'ATTP 2014' ja 'ATTP 2011'). Antud uuringud käsitlevad küll ainult avaliku sektori tippjuhte (kantslerid, asekanclerid ja ametite/inspeksioonide/jms juhte, kuid on siiski ühed esinduslikumad uuringud antud valdkonnas. Uuringute koondtulemuseks oli tippjuhtide pühendumust representeeriv TRI*M indeks, mis arvutatakse viie võtmeküsimuse põhjal, milleks on vastanute üldine rahulolu, otsustusprotsessid ja ressursid (keskkond), koostöö teiste tippjuhtidega, ühised väärtused avalikus teenistuses ning arengu- ja karjäärivõimalused (ATTP 2014, 6). Iga võtmeküsimuse alla koondati 5-8 väidet, millele paluti vastust

³ TNS Emor „Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus 2014“ kättesaadav Riigikantselei veebilehelt: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/tippjuhtide_puhendumus_2014.pdf (ligi pääsetud 13.10.2015)

⁴ TNS Emor „Avaliku sektori tippjuhtide pühendumus 2011“ Kättesaadav Riigikantselei veebilehelt: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/avaliku_teenistuse_tippjuhtide_puhendumus_2011.pdf (ligi pääsetud 13.10.2015)

viiepunktilisel skaalal „täiesti nõus“ kuni „ei ole üldse nõus“ või „väga oluline“ kuni „ei ole üldse oluline“. Antud vastused tõlgendati ümber arvulisteks väärtusteks, mis lõpuks koondati pühendumuse indeksiks.

Veidi rohkem on teemat käsitletud bakalaureuse- ja magistritöodes, viimati Teppo (2015) lõputöös, kus uuriti innovatsiooni avalikus sektoris Tartu linnas asuvate avaliku sektori ettevõtete töötajate näitel, ning Reimani (2013) lõputöös, kus uuriti motivaatoreid Eesti avaliku sektori ametnike tegevusele seoses Euroopa Liidu nõukogu eesistujarolliga 2018. aastal. Nendest esimene käsitles pigem motivaatoreid innovaatilise käitumise edendamiseks, kuid töös intervjueeritud töid välja ka mitmeid selliseid motivaatoreid, mis on loomult omased avalikule või mittetulundussektorile (Teppo 2015, 33). Teine keskendus motivatsioonile kitsalt seoses eesistumisega ja sellega seotud konkreetsete tegevuste ning ülesannetega (Reiman 2013, 57).

1.3. Riigikaitse ja motivatsioon

Riigikaitse olulisus ja eesmärk võib riigiti erineda, olenedes näiteks riigi suuruselt, (endistest) kolooniatest ja asumaadest, geograafilisest asukohast ja paiknemisest, poliitilisest, etnilisest või religioossest stabiilsusest ning ajaloost. Pikka aega rahu nautinud heal järjel majandusega riigis nähakse riigikaitse rolli erinevalt, kui mõne viimase inim põlve jooksul enda pinnal reaalselt konflikti või kodusõda näinud riigis. Avaliku sektori motivatsiooni kontekstis on riigikaitse valdkonda eraldiseisvalt uuritud vähe. Seega oleks riigikaitset avaliku sektori motivatsiooni kontekstis uurides vaja erinevatele riikidele läheneda nende eripärasid ja üldist keskkonda arvestades.

Rääkides siinkohal riigikaitsest või riigikaitsest asutustest mõtleme eelkõige igapäevaselt riigikaitsega tegelevatele institutsioonidele, nagu kaitseministeerium või sõja-/kaitsevägi ning nende allasutused. Loomulikult võib laiemalt vaadates öelda, et riigikaitse või riigi julgeoleku küsimusega peaksid vähemal või rohkemal määral tegelema, või seda oma tegevuses silmas pidama, kõik ühiskonna asutused. Ka praegune Eesti valitsus näeb vajadust 'laiapindse riigikaitse' järele, mille kohaselt „riigi kaitsmine ei hõlma üksnes sõjalist riigikaitset, vaid et riigi kaitseks peavad valmis olema kõik riigiasutused ja kogu ühiskond“ ning mis on võetud Eesti

riigikaitse aluseks.⁵ Siiski, riigikaitsealises asutuses uurides vaatleme siinkohal ainult asutusi, mis oma põhiülesandena (sõjalise) riigikaitsega tegelevad.

Enamik sõjandusalast erialakirjandust, mis käsitleb motivatsiooni ja juhtimist erinevates riigikaitsealises institutsioonides, enamasti sõja- või kaitsevõime, teeb seda võttes aluseks juba organisatsiooniga liitunud isikud – näiteks sõdurite juhtimine ja motiveerimine lahinguväljal või väljaõppe (Steiger 1997, Chan *et al* 2011, Murphy ja Farley 2000). Kui aga vaadata seniseid uuringuid, mis on (avaliku sektori) motivatsiooni uurimiseks riigikaitsealises asutustes läbi viidud, siis näeme, et seni ei ole riigikaitsealises sektoris eraldiseisvana uuritud. Samuti ei ole spetsiifilisemalt uuritud avaliku sektori motivatsiooni riigikaitse valdkonnas. Täpsemalt on ilmunud kirjandust, eriti militaarvaldkonnas, sõja- ja kaitsevõime – tegevväljaste motivaatorite osas. Eraldi riigikaitsevaldkonnas töötavaid (mitte-tegevväljastest) tsiviilteenistujaid (nt. kaitseministeerium) käsitlevaid uuringuid töö autor aga leidnud ei ole.

Kuigi nii riigikaitsega tegelevatel riigiteenistujatel kui tegevväljastel on töö üldiseks eesmärgiks riigi kaitsevõime eest seismine, on siiski nende omavahelises võrdluses täheldatavad mõningased eripärad. Kuigi detailid võivad riigiti varieeruda, võib erinevusi täheldada näiteks hariduslike nõuete erinevuste osas (tsiviilharidus vs. sõjaline haridus, tegevväljastele kohustuslikud füüsilise vormi nõuded), ametialaste hierarhiate osas (tegevväljastel lisaks ametikoha järgsele hierarhiale ka aastumepõhine hierarhia), töökeskkonna osas (tegevteenistujatel tavaliselt vähemalt osa karjääril sõjalises asutuses või väeosas, lisaks väljaõpe ja õppused) ning ka näiteks riietuse osas (tegevväljastel vormirõivas). Siiski on töö sisu ja eesmärk laiemas plaanis võrreldav, eriti kui me räägime näiteks staabitööd tegevatest kaitseväljastest, kes igapäevaselt välitöödega ei tegele.

Šveitsi sõjaväeakadeemia endine direktor, brigadikindral (erus) Rudolf Steiger on oma juhtimisalases õppekirjanduses (1997, tõlgitud 2011, 43) hoiatanud erinevatest motivatsiooniteooriatest liialt skemaatilisi käitumisjuhendeid tuletamast, kuivõrd inimesi mõjutavad ajendid on ajas muutuvad (majandusliku ebastabiilsuse olukorras on materiaalsed hüved olulisemad kui eneseteostus) ning kuivõrd indiviidide vajadused ja motivaatorid on individuaalsed, tuleks ka juhtidel igale üksikisikule läheneda individuaalselt.

⁵ Kaitseministeeriumi veebileht – laiapindne riigikaitse. Kättesaadav: <http://www.kmin.ee/et/eesmargid-tegevused/laiapindne-riigikaitse> (ligi pääsetud 28.02.2016)

Siiski võib sõdurite motivatsiooni pidada selleks x-faktoriks, mis võib hoolimata erisustest võitlevate poolte sõdurite arvukuses või tehnoloogilistest võimekuses otsustada lahingu käigu – suurem ja parema varustusega jõud võib alla jääda ka väiksemale ja nõrgema tulejõuga, kuid kõrgema motivatsiooniga vastasele (Chan *et al* 2011, 79). Sõdurite moraalil on ka ajalooliselt peetud üheks olulisemaks faktoriks lahingus (Murphy ja Farley 2000, 311). Seda, niinimetatud lahingumotivatsiooni, põhjustavad peamiselt välised motivaatorid – bioloogilised ja füsioloogilised vajadused (toit, uni jne), sõdurite omavaheline ühtekuuluvus, hea juhtimine (*leadership*) ja *esprit de corps* (uhkus kuuluda mingisse organisatsiooni mis on laiem kui indiviidi vahetu grupp, sõjaväes näiteks pataljon või brigaad) (Chan *et al* 2011, 82). Seesmise motivaatoritena toodi välja peamiselt eneseusk, mida mõjutasid suuresti suhted kaasvõitlejatega (ühtekuuluvus ja usk juhtidesse) ning ka ideoloogia. Lahinguväljal olid just ühtekuuluvus ja usk oma juhtidesse kõige olulisemad faktorid, mis edu töid, ideoloogia puhul täheldati, et lahinguväljal jäävad ideoloogilised kaalutlused tahaplaanile, kuid sellel on oluline mõju indiviidide liitumisel konkreetse operatsiooniga või organisatsiooniga üldiselt. (*ibid*, 79-84)

1.3.1. Avaliku sektori motivatsiooni uuringud riigikaitsealistes asutustes

Konkreetselt riigikaitsega seotud avaliku sektori motivatsiooni uurinud Ginexi koos oma kolleegidega (1994) analüüsis 104 semistruktureeritud intervjuu põhjal USA sõjaväega liitunud vabatahtlike motiive sõjaväega liitumisel. Uurijad töid välja kaheksa motiivi, millest vähemalt ühele vastas pea iga vastanu. Samas töid paljud vastajad välja kombinatsiooni erinevatest põhjustest, mistõttu oli iga tulemus erinev. Need kaheksa põhjendust olid ajalooline huvi (varajane huvi sõjaväega liitumisel, mille on esile kutsunud peretraditsioonid ja pereliikmete endi side sõjaväega), enesearendus (idee, et sõjavägi aitab indiviidil ennast arendada, distsiplineerida, tõsta enesekindlust ja iseseisvust), töö/oskuse arendus (soov saada sõjaväest kindel oskus/amet ja kindlustada seeläbi tulevikus tööturul ametikoht, olgu see siis erasektoris või sõjaväes), hariduse omandamine (selle põhjenduse välja toonud soovisid kasutada ära USA sõjaväe hüvesid nende haridustee rahastamisel, mida nad ise ei oleks endale rahaliselt lubada saanud), uitamine (indiviidid, kellel vastupidiselt eelneva kahe põhjenduse välja toonutel ei olnud elus kindlat sihti või rahulolu ning kelle jaoks oli sõjaväega liitumine justkui püüd oma muidu sihitust elust aru saada), aja mahavõtmine (vastajad, kes kasutasid sõjaväge selleks, et lükata edasi suuremat karjääri-, haridus- või elutee valikut ja enda tulevastes otsustes paremale selgusele jõuda), senisest elust eemale saamine (vastajad, kes soovisid oma muidu mitte väga helgete väljavaadetega elus suurema kannapöörde teha, olgu see siis põhjustatud probleemidest isiklikes suhetes või tööturul), muude võimaluste/väljavaadete puudumine (vastajad, kes ei

näinud oma senises elus või töös suurt tulevikuperspektiivi, olid erinevalt uitajatest või senise elu eest põgenejatest oma alternatiive enne valiku tegemist rohkem kaalunud).

Kuigi toodi välja teisigi motivaatoreid, olid need kaheksa peamised, millega põhjendati oma otsust sõjaväega liituda. Nendest põhjustest seitse on selgelt sellised, mis ei viita (ainult) avalikule sektorile iseloomulikele motivaatoritele, nagu näiteks patriotism või soov riiki/ühiskonda teenida. Vaid esimene, ajalooline huvi, on kaudselt seotud positiivsete väliste mõjutustega nagu meedia või sõjaväe positsioon üldises kultuuriruumis. Üldiselt aga olid sellised motivaatorid võrreldes enesearendamisega, mida toodi välja pea igas vastuses, pigem tagaplaanil (Ginexi *et al* 1994, 10-11).

Rohkem sarnaneb käesoleva töö uurimiseesmärgile varasemalt Kütseni (2014) poolt kirjutatud magistritöö, mis uurib vabatahtlike motivatsiooni Kaitseliiduga liitumisel. Kaitseliidu ja selle vabatahtliku reakoosseisu liigitamine avaliku sektori organisatsiooniks ja avaliku sektori ametnikeks, nagu sõja- ja kaitseväed tavaliselt liigitatakse, võib olla küsitav, kuigi Kaitseliidu seadus⁶ loeb selle avalik-õiguslikuks asutuseks. Ka siin töös leiab autor mitmeid motivaatoreid, mis on olnud traditsiooniliselt omaseks avalikule sektorile ning mida antud töös lähemalt uuritakse – näiteks panus Eesti riigi kaitsmisesse (Kütsen 2014, 52). Siiski olid ka selles uuringus, sarnaselt Ginexi *et al* (1994) väljatoodule, suurimateks motivaatoriteks Kaitseliiduga liitumisel isikliku arenguga seonduvad –'kogemuste omandamine' (99% vastanutest), 'arenemisvõimalus' (98%), 'oma oskuste rakendamine' (98%) ja 'oma teadmiste rakendamine' (96%) ning alles nendele järgnevalt 'ühiskonna turvalisus' (96%), 'isiklik (pere) turvalisus' (94%), 'osaleda Eesti kodanike isamaaliste ja rahvuslike tunnete tugevdamisel, kaitsetahte säilitamisel ja kasvatamisel' (91%), ja 'ühiskondlikus elus kaasarääkimise võimalus' (78%) (Kütsen 2014, 33).

Riigikaitsete motivatsiooni on uurinud ka Kiili (2015), kes kõrvutas Eesti Kaitseliidu vabatahtlike, Eesti Kaitseväe ja Taani Kodukaitse motivatsiooni (nendest esimene ja viimane kui vabatahtlikud organisatsioonid, teine kui elukutseliste tegevteenistujatega organisatsioon), tuues võrdluseks sisse ka kontrollgrupi, kuhu kuulunud inimesed riigikaitsetes organisatsioonides ei osale. Kiili kasutas oma töös Shalom H. Schwarz'i (1994) poolt välja töötatud mudelit, kus uuritavatel palutakse hinnata kuue-palli skaalal 57 erinevat isikliku väärtuse tähtsust (nagu

⁶ Kaitseliidu seadus (RT I, 04.03.2015, 26) § 3 lõige 2

näiteks võrdsus, ausus, rahvuslik julgeolek, enesedistsipliin, intelligentsus, füüsiline ja vaimne tervis jne), mis jagunevad 10 väärtusgruppi (näiteks hedonism, heasoovlikkus, traditsioon jne). See lubab võrrelda erinevate gruppide väärtushinnanguid ja leida nende jaoks kõige olulisemad motivaatorid.

Kiili (2015, 4) uuringust selgus, et väärtusgruppide lõikes on Eesti Kaitseliidu (KL) ja Kaitseväe (KV) motivaatorid üsna sarnased – kõige olulisemateks oli mõlema puhul turvalisus (vastavalt 5,08 ja 5,06 punkt) ja heasoovlikkus (vastavalt 4,88 ja 4,76 punkti). Üksikute väärtuste arvestuses oli mõlemal grupil kõige olulisemaks väärtuseks perekonna turvalisus (vastavalt 5,69 ja 5,76 punkti). Olulised olid ka rahvuslik julgeolek, füüsiline ja vaimne tervis, eneseaustus, lojaalsus ja ausus (*ibid*, 11-12). Nendest väärtustest enim seostub avaliku sektori motivatsiooniga, eriti käesoleva töö kontekstis, rahvuslik julgeolek. Sellele antud kõrge hinnang Kaitseväe ja Kaitseliidu liikmete väärtushinnangute võrdluses annab meile selge signaali, et sarnased ilmingud võivad esineda ka käesoleva töö tulemustes.

Kui siiani on konkreetselt avaliku sektori motivatsiooni uuritud pigem üldiselt ning eesmärgiga üldistada tulemusi kogu avaliku sektori peale, siis käesolev töö võtab vaatluse alla riigikaitse valdkonnas tegutsevad asutused ja üritab leida riigikaitseasutustes töötavate indiviidide ajendites tugevalt just nendele asutustele iseloomulikke jooni. Nii konkreetselt ei ole riigikaitseasutusi avaliku sektori motivatsiooni kontekstis varasemalt uuritud. Seetõttu ei oleks otstarbekas kasutada juba eksisteerivat avaliku sektori motivatsiooni mõõtvat mudelit. Siiski oleks ennatlik hakata nullist üles ehitama täiesti uut mudelit. Seetõttu võtab käesolev töö aluseks Perry (1996) loodud küsitluse mudeli, mis on tõlgitud eesti keelde. Samuti on seda vähesel määral modifitseeritud.

Käesolevas töös on aluseks võetud Perry (1996) algsed väited kuues alateemas ning neile on lisatud eraldi alateema riigikaitse osas. Välja on jäetud mõned küsimused, mis pärast tõlkimist keelelistel või kultuurilistel põhjustel oleksid siinse vastaja jaoks segaseks jäänud või millele vastatakse teiste küsimuste kaudu. Kokku andsid vastajad seega enda hinnangu 42-le väitele seitsmes alateemas. Küsitlus on võrdleva tabelina Perry küsimustega välja toodud lisa 1.

2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Antud töö peamiseks **eesmärgiks** on analüüsida avaliku sektori motivatsiooni riigikaitseametikohtadel töötavate indiviidide seas ning pakkuda sellega uurimismaterjali avaliku sektori motivatsiooni võrdlevaks uurimiseks erinevates sektorites Eestis. Selleks on antud töös vaadeldud Eesti Vabariigi kaitseministeeriumi kui üht peamist riigikaitsega tegelevat asutust Eestis.

Töö eesmärgini jõudmiseks püütakse leida analüüsi käigus vastused järgnevatele **uurimisküsimustele**:

- 1) Milline on avaliku sektori motivatsioon riigikaitseametikohtadel töötavate indiviidide seas?
- 2) Mil määral erineb avaliku sektori motivatsioon riigikaitseametikohtadel meeste ja naiste vahel, erinevate ametikohatasandite puhul ning erineva tööstaažiga inimeste seas?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks lähtus autor peamiselt Perry (1996) koostatud mudelist, kuid ka teiste autorite tähelepanekutest avaliku sektori motivatsiooni käsitlustes. Teoreetilise raamistiku alusel viidi läbi küsitlus Kaitseministeeriumi töötajate hulgas.

Järgnevad peatükid annavad detailsema ülevaate sellest, kuidas leiti magistr töö koostamise käigus vastused eelpool välja toodud uurimisküsimustele.

3. Metodoloogia

Käesolev peatükk annab ülevaate magistritöös uuritavast uurimisobjektist ning uurimismeetodist, mida kasutati empiiriliste tulemuste saamiseks.

3.1. Uurimisobjekt ja valim

Käesoleva töö raames loeb autor riigikaitsealisteks asutusteks Eestis asutused mis tegelevad igapäevaselt riigikaitseliste küsimustega – Kaitseministeerium ja selle valitsemisala asutused. Suurimateks valitsemisala asutusteks on palgaliste teenistujate poolst Kaitsevägi ning inimeste absoluutarvu poolst Kaitseliit. Lisaks on Kaitseministeeriumi haldusalas Kaitseressursside Amet, Teabeamet, Eesti Sõjamuuseum ja Seli tervisekeskus.⁷

Laiemalt võiks nii riigikaitselisi ametikohti kui ka asutusi leida ka mujalt. Hiljuti Kaitseväeteenistuse seaduse alusel⁸ kehtestatud Vabariigi valitsuse määrus⁹ määrab protsentuaalselt ära riigikaitseliste töökohustustega ametikohtade piirmäära rohkem kui 50 valitsusasutuses, sealhulgas näiteks Politsei- ja Piirivalveametis, Päästeametis, Konkurentsiametis, Eesti Pangas ja mujal. Need asutused määravad vastavalt antud määrusele ametikohad „mis on vahetult seotud riigikaitseliste ülesannete, sisejulgeoleku ja põhiseadusliku korra või elutähtsa teenuse toimepidevuse tagamisega“¹⁰ ning millel töötavaid kaitseväekohuslasi võib vabastada Kaitseväe õppekogunemistest¹¹ ja kes on vabastatud sõjalise valmisoleku

⁷ Kaitseministeeriumi veebileht – Valitsemisala. Kättesaadav: <http://www.kaitseministeerium.ee/et/ministeerium-kontaktid/valitsemisala> (ligi pääsetud 15.09.2015)

⁸ Kaitseväeteenistuse seadus (RT I, 19.03.2015, 11) § 76 lõige 5

⁹ Riigikaitseliste ülesannete, sisejulgeoleku ja põhiseadusliku korra või elutähtsa teenuse toimepidevuse tagamisega vahetult seotud ameti- ja töökohad riigi ametiasutuse, valitsusasutuse hallatava riigiasutuse ja riigikaitseliste ülesannetega juriidilise isiku koosseisus (RT I, 26.08.2015, 37)

¹⁰ *Ibid* § 2 lõige 1

¹¹ Kaitseväeteenistuse seadus (RT I, 19.03.2015, 11) § 76 lõige 1, punkt 6

tõstmiseks korraldatud lisaõppekogunemistest¹² ning kes on kohustatud mobilisatsiooni korral jätkama oma töö- või teenistusülesannete täitmist – neid ei mobiliseerita.¹³

Käesolev töö analüüsib avaliku sektori motivatsiooni konkreetselt Eesti Vabariigi kaitseministeeriumis. Antud töös on põhilise vaatluse all kaitseministeerium seetõttu, et see tegeleb selgelt ja üheselt riigikaitsega. Kaitseministeeriumi valitsemisalas on selle põhikirja järgi „riigikaitse korraldamine ja seoses sellega ettepanekute tegemine riigikaitsepoliitika kujundamiseks“¹⁴ ning sellele lisaks muud toetavad ülesanded. Ministeerium defineerib oma missiooni, kui „[h]oida ära Eesti vastu suunatud rünnakud ja tagada, et Eesti suudab end väliste ohtude eest kaitsta.“¹⁵

Algselt oli töö autoril kavas läbi viia küsitlus ka Kaitseväge peastaabis, kuid see ei olnud autorist mitteolenevatel asjaoludel võimalik. Teiste Kaitseministeeriumi valitsemisala asutuste, näiteks Seli Tervisekeskuse või Kaitseressursside Ameti puhul võib kindlasti samuti rääkida riigikaitsealistest asutustest ja tegevustest, kuid nende organisatsioonide kitsa spetsiifika ja tegevusvaldkonna tõttu ei pruugi seos olla niivõrd ilmselge ja seega vaieldav, samuti ei pruugi seal töötavate ametnike seotus riigikaitsega olla niivõrd otsene. Sama kehtib ka teiste asutuste kohta, kus Vabariigi Valitsuse määrusega on kindlaks määratud riigikaitsealised ametikohad. Vastavad ametnikud, näiteks korrakaitsejõud, päästeametnikud, kohtunikud või lennujuhid võivad olla riigikaitseks oma olemuselt üliolulised, kuid nende igapäevatöö sidumine riigikaitsega ei pruugi olla üheselt mõistetav.

Samuti on kaitseministeerium piisavalt suur asutus et nende seas oleks võimalik uuring läbi viia piisavalt esindusliku valimiga. Küsimustikule vastas kaitseministeeriumist 84 inimest, mis on orienteeruvalt 60% küsitluse saajatest. Kaitseministeeriumi töötajate täpne arv ei ole avalik info ja seetõttu ei ole võimalik vastanute protsenti täpsemalt välja tuua. Vastajatelt küsiti ka nende tööstaaži (nii avalikus teenistuses kui üldiselt), ametikoha astet (juhtkond või madalama astme töötaja) ning sugu.

¹² Rahuaja riigikaitse seadus (RT I, 01.09.2015, 26) § 21² lõige 6, punkt 6

¹³ *Ibid* § 21⁵ lõige 3

¹⁴ Kaitseministeeriumi põhimäärus (RT I, 29.12.2014, 14) § 6 lõige 1

¹⁵ Kaitseministeeriumi veebileht – Missioon, visioon, väärtused. Kättesaadav:

<http://www.kaitseministeerium.ee/et/organisatsioon-kontaktid/missioon-visioon-vaartused> (ligi pääsetud 18.09.2015)

3.2. Uurimisstrateegia ja –meetod

Magistritöös kasutatakse analüüsi teostamiseks peamise uurimismeetodina **standardiseeritud küsitlust**, et selgitada välja motivaatorid avaliku sektori ametikohtadel, täpsemalt riigikaitseametikohtadel. Seega kasutatakse kvantitatiivset analüüsi.

Standardiseeritud küsitlus on üks levinumaid kvantitatiivse uurimise vorme. Selle küsitlusmeetodi teel kogutud vastused on üldjuhul standardiseeritud ning individuaalsete vastajate vahel võrreldavad (Patton 2002, 20). Käesoleva töö puhul pidas töö autor oluliseks koostada küsimustik nii, et vastajal ei oleks koheselt aru saada, milliseid vastuseid oodatakse või millised hinnangud vastavad sotsiaalsetele normidele. Üheks võimaluseks küsitluse loomisel on kasutada Likert'i skaalat, kus jah/ei vastustega küsimuste asemel antakse vastajale ette väited, mida nad hindavad nõustun-ei nõustu-skaalal, mis lubab küsitlajal aru saada vastajate hoiakutest (Perry 1996, 8).

Likert'i skaalal põhinevat küsimustikku on kasutatud ka käesolevas töös. Vastajal paluti anda hinnang erinevatele väidetele. Vastusevariante oli viis ning need tõlgendati arvulisteks väärtusteks punktiskaalal ühest viieni – 'ei nõustu üldse' (1 punkt), 'pigem ei nõustu' (2 punkti), 'neutraalne' (3 punkti), 'pigem nõustun' (4 punkti) ja 'nõustun täielikult' (5 punkti).

Osa küsitluses hinnatavatest väidetest olid Perry eeskuju järgides sõnastatud negatiivselt (nt. väide 25 – „avaliku poliitika kujundamine ei paku mulle huvi“) ning nendele antud hinnangute punktisummad tõsteti ümber – 'ei nõustu üldse' andis 5 punkti, 'pigem ei nõustu' 4 jne. Lihtsuse mõttes on sellised väited töös ja joonistel läbivalt sõnastatud ümber positiivseks (nt. „avaliku poliitika kujundamine pakub mulle huvi“). Kõikide väidete algsed sõnastused sellisena, nagu need olid toodud küsitluses, leiab lisades 1 ja 5, kus hiljem ümber sõnastatud väidete juurde on märgitud 'ümber pööratud'. Küsitluses ei olnud väited teemade kaupa grupeeritud ning nende järjekord oli suvaline.

Käesolevas töös kasutatud küsitluse aluseks on Perry (1996) poolt välja töötatud 40 küsimusega avaliku sektori motivatsiooni uurimiseks loodud küsimustik, mille küsimused olid algselt jagatud kuue alateema vahel – huvi poliitikaloo vastu, pühendumus avalikule huvile, sotsiaalne õiglus, kodanikukohus, kaastunne ja eneseohverdamine. Pärast küsimustiku testimist erinevate avaliku sektori töötajate ja avaliku halduse magistriõppe üliõpilaste peal eemaldas autor viis

väidet, mis ei korreleerunud üldiste tulemustega ning pärast edasist tulemuste statistilist analüüsi eemaldas autor kaks alateemat ning üksteist väidet mis korreleerusid mitme erineva alateemaga – seda seetõttu et analüüsi üheks eesmärgiks oli saavutada mudelil iga väite korreleerumine ainult ühe kindla alateemaga (*ibid*, 11-14). Algset 40 küsimusega küsitlust on avaliku sektori motivatsiooni uurimisel kasutanud ka Brewer *et al* (2000), kuigi seda q-metodoloogiaga, mitte Likert'i skaalal.

Aluseks võetud küsitlusest on välja jäetud mõned väited, mis pärast tõlkimist keelelistel või kultuurilistel põhjustel oleksid siinse vastaja jaoks segaseks jäänud või millele vastatakse teiste küsimuste kaudu. Samas on küsitlusele lisatud eraldi alateema ja väited riigikaitse osas. Kokku andsid vastajad seega enda hinnangu 42-le väitele seitsmes alateemas. Küsitlus on võrdleva tabelina Perry küsimustega välja toodud lisas 1.

Küsitlus viidi läbi 28. märtsist kuni 6. aprillini elektrooniliselt Kaitseväe e-õppe portaalis ILIAS ning palve küsitlusele vastamiseks saadeti 28. märtsil kaitseministeeriumi töötajatele nende ametlikule e-maili aadressile, üleskutset vastamiseks korraldati 4. aprillil. Kuna kõikidel ministeeriumis töötavatel ametnikel on arvuti üheks peamiseks töövahendiks, siis oli tagatud kõikide töötajate võrdsed võimalused küsimustikule vastamiseks. Küsitlus oli anonüümne ja küsitluses sisaldunud väited nende esitamise järjekorras on leitavad lisast 5.

Üldjuhul võivad taoliste küsitluste puhul suurimad võimalikud probleemid olla seotud valimi suurusega (kas valim on piisav, et anda ülevaatlilik pilt kogu uuritavast üldkogumist) ning andmete kogumise ja analüüsimisega (kas küsitlus on läbi viidud korrektselt ja arusaadavalt ning kas saadud andmed annavad adekvaatse vastused püstitatud küsimustele) (Bryman 2012, 205-206). Antud küsitluse puhul on saadeti küsimustik kõigile uurimisobjektiks oleva asutuse töötajatele, küsitlusele vastasid nendest veidi rohkem kui pooled. Kuivõrd tegu oli algselt inglise keelse küsitlusega, mis tõlgiti eesti keelde käesoleva töö autori poolt, siis oli suuremaks küsimuseks küsimustikust aru saamine. Mitme küsitluse täitnud indiviidiga hiljem vesteldes toodi küll välja mõningaid veidi harjumatuks kõlanud väiteid, kuid otseselt küsitlusest aru saamise kohta märkusi ei tehtud.

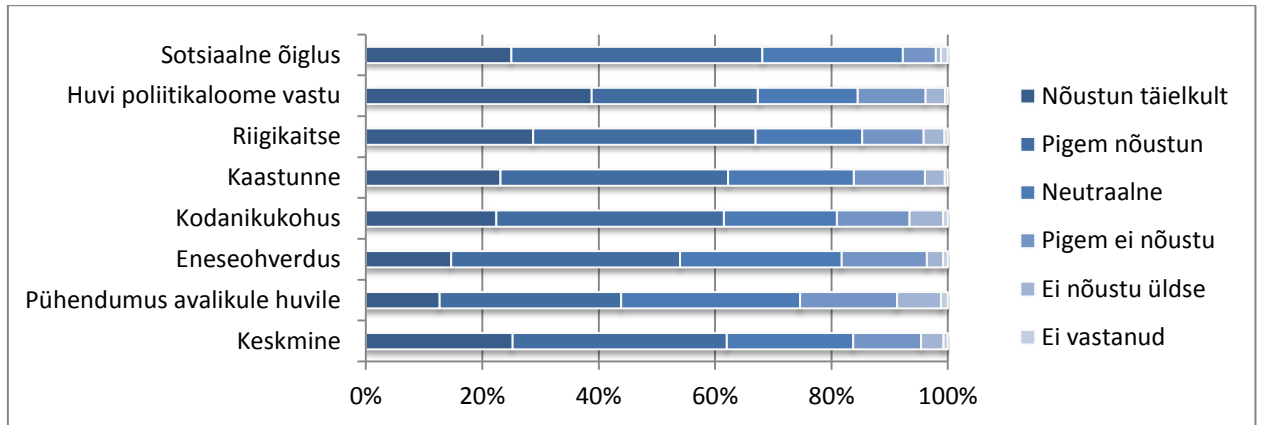
4. Tulemused

Käesolevas peatükis antakse ülevaade olulisimatest uuringutulemustest, mida on analüüsitud kolmes osas – väidete teemade kaupa ning demograafiliste näitajate ja ametikohtade järgi. Tulemuste kirjeldused on ilmetatud illustreerivate joonistega.

Küsitlusele vastas kokku 84 inimest, mis moodustab orienteeruvalt 60% kaitseministeeriumi töötajatest. Vastajatest 47 olid naised ja 37 mehed, ametikohtade osas oli jaotus 14 vastajat juhtkonnast (osakonnajuhataja või kõrgem) ja 70 vastajat madalama astme töötajad (osakonnajuhataja asetäitja või madalam). Tööstaaži osas avalikus teenistuses olid 11 vastajat töötanud alla 2 aasta, 13 vastajat 2-6 aastat, 22 vastajat 6-12 aastat ja 38 vastajat üle 12 aasta. Üldist tööstaaži oli 4 vastajal alla 2 aasta, 8 vastajal 2-6 aastat, 22 vastajal 6-12 aastat ja 50 vastajal üle 12 aasta. Lisas 3 on välja toodud kõikide küsimuste vastuste keskmine skoor (skaalal 1 – 5), standardhälve ning Perry (1996) küsitluses sama väite tulemus, juhul kui see Perry töös esines.

Likert'i skaala üks nõrkuseid on see, et vastuste summaarne keskmine ei anna alati tervet pilti vastuste endi kohta. See on küll üks võimalus vastajate meelsuse keskmist tulemust näidata, kuid ei pruugi tuua välja nüansse erinevate vastuste osas – nii juhul, kus kümme vastajat hindavad väidet neutraalselt (hindegas 3), kui juhul kus viis vastajat nõustuvad väitega täielikult (hinne 5) ja viis ei nõustu üldse (hinne 1) on vastuste keskmine numbriline väljendus 3. Standardhälve lisamine aitab küll veidi, viidates küsimustele millele antud vastused erinesid kõige enam, aga siiski annab vastustest parema pildi tabel, mis toob välja kõikide antud vastuste osakaalu protsentuaalselt (kogu küsimustiku vastuste tulemused on välja toodud lisas 4). Töö mahupiirangute tõttu on aga empiirika analüüsimisel kasutatud lihtsamat, vastuste keskmiste võrdlust. Vastuste protsentuaalset jaotust on kajastatud vaid väidete puhul, kus see avas mõne erilise nüansi.

Vastuste jaotuse protsentuaalse keskmise võtmisel selgub, et avaliku sektori motivatsiooni näitavate väidetega nõustuti täielikult või pigem keskmiselt 62% vastuste puhul (vastavalt 25,2% ja 36,8%), pigem ei nõustunud või ei nõustunud üldse 15,5% vastuste puhul (vastavalt 11,7% ja 3,8%) ning 21,7% vastuste puhul jäädi neutraalseks. Vaid 0,7% juhtudest jäeti küsimus vahele.

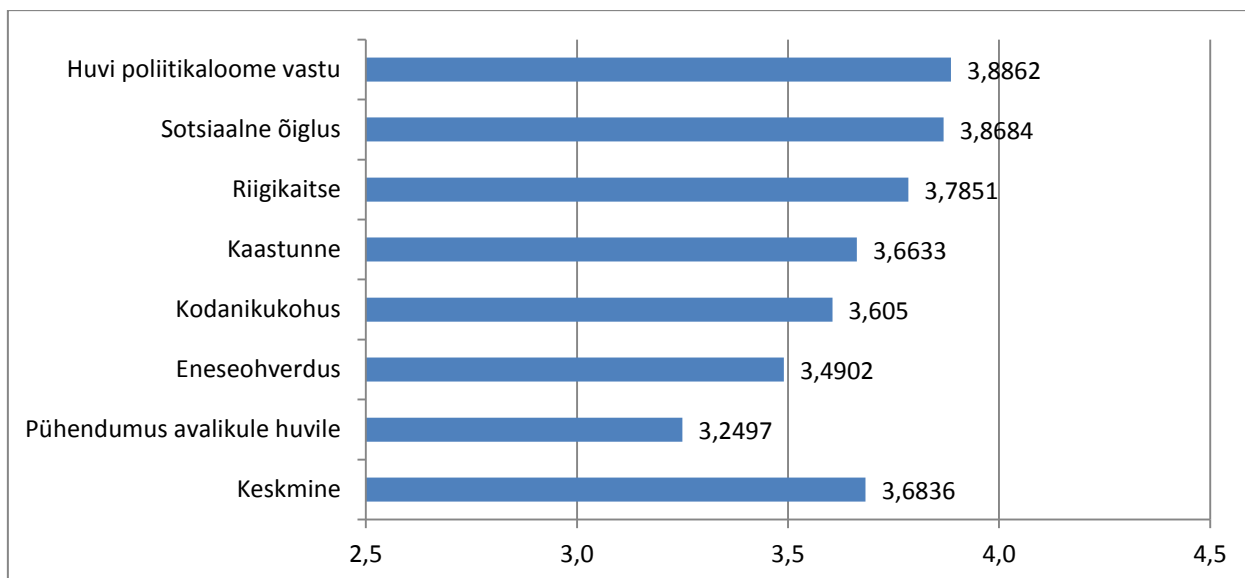


Joonis 1 - Vastuste protsentuaalne jaotus teemade kaupa

Nii suure küsimuste arvuga küsitlust on aga lihtsam analüüsida ja ka visualiseerida joonistena küsimused teemade kaupa ära jagades.

4.1. Vastuste jaotus teemade kaupa

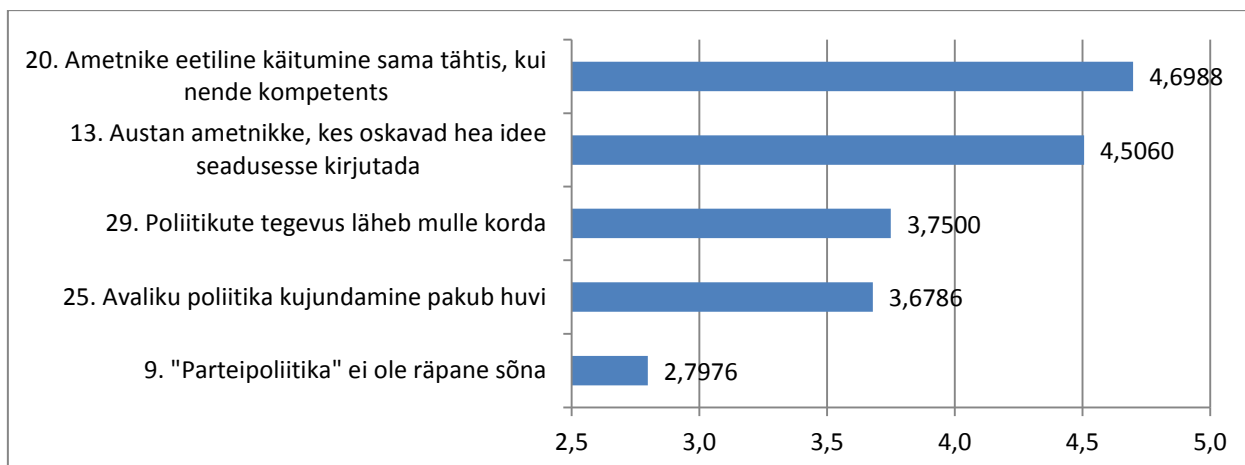
Küsitluses toodud 42 väidet on võimalik jagada seitsme teema vahel – Perry (1996) alguses küsitluses olnud huvi poliitikalooome vastu, pühendumus avalikule huvile, sotsiaalne õiglus, kodanikukohus, kaastunne, eneseohverdus ning käesoleva töö autori poolt lisatud riigikaitse. Kõikide teemade vastuste tulemuste keskmine on välja toodud joonisel 2. Järgnevates peatükkides vaatleme igat teemat ning teemasiseseid küsimusi eraldi, teemade keskmiste tulemuste järjekorras alates kõrgeima keskmisega teemadest, välja arvatud töö põhifookuses olev riigikaitse teema, mida vaadeldakse viimasena.



Joonis 2 - Vastuste keskmiste jaotus teemade kaupa

4.1.1. Huvi poliitikalooome vastu

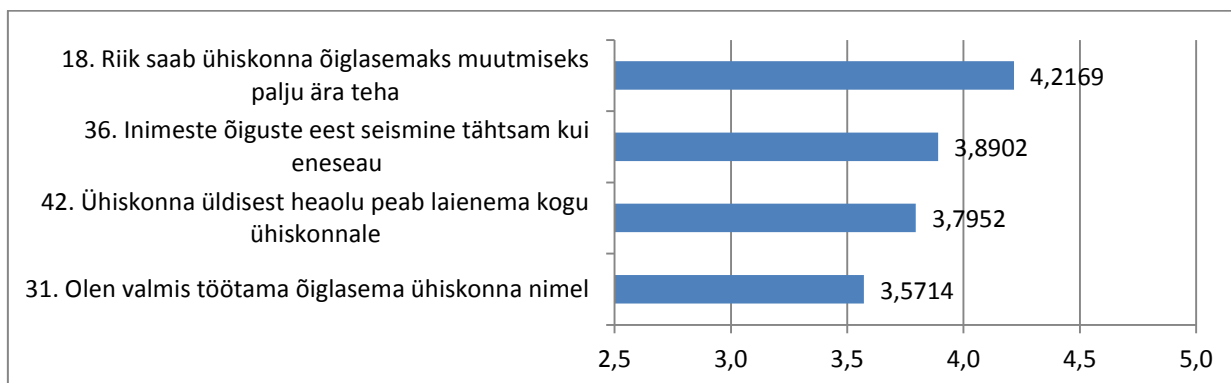
Huvi poliitikalooome vastu hõlmas teemana viite hinnatavat väidet. Väide 20 – 'ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents' oli kogu küsitluse kõige kõrgema keskmise tulemusega (4,70) väide. Tegu oli ka väitega, millega nõustuti kõige enam nii kombineerides täielikult või pigem nõustujad (95,2%) kui ka arvestades ainult täielikult nõustujaid (72,6%). See näitab selgelt kui tähtsaks peavad vastajad ametnike eetilist käitumist. Ka väide 13 – 'ma austan ametnikke, kes oskavad hea idee seadusesse kirjutada', on väga kõrge keskmise tulemusega (4,506). Samas on väite 9, '"parteipoliitika" ei ole räpane sõna', puhul märgatav neutraalseks jäävate vastajate arv (35,7%) ning väitega mittenõustujate ülekaal nõustujate üle (vastavalt 39,3% vs. 25%), mis tähendab et suurem osa vastajatest peab parteipoliitikat räpaseks. Kokkuvõttes on teema all olevate väidetega täielikult nõustujate arv kogu aga küsitluse suurim (joonis 1; 38,8%).



Joonis 3 - Huvi poliitikaloomes vastu

4.1.2. Sotsiaalne õiglus

Vastuste keskmise tulemuse osas teine (joonis 2), kuid pigem ja täielikult nõustujate osakaalult esimene (joonis 1) teema on sotsiaalne õiglus, mis teemade võrdluses paistab silma kõige suurema pigem nõustujate osakaaluga (tabel 1; 43,15%) – pigem ja täielikult mittennõustujate osakaalu poolest oli see vastuste keskmise tulemuse osas kõige viimane (vastavalt 5,66% ja 0,89%, kokku 6,55%). Kogu küsitluse lõikes eristub selgelt väide 18 'ma usun, et riik saab ühiskonna õiglasemaks muutmiseks palju ära teha', mis on kõige kõrgema keskmise tulemusega pööratud küsimus (4,22). Väitega nõustus pigem või täielikult tervelt 84,52% vastanutest. Kõik neli väidet said keskmise tulemuse üle 3,57.

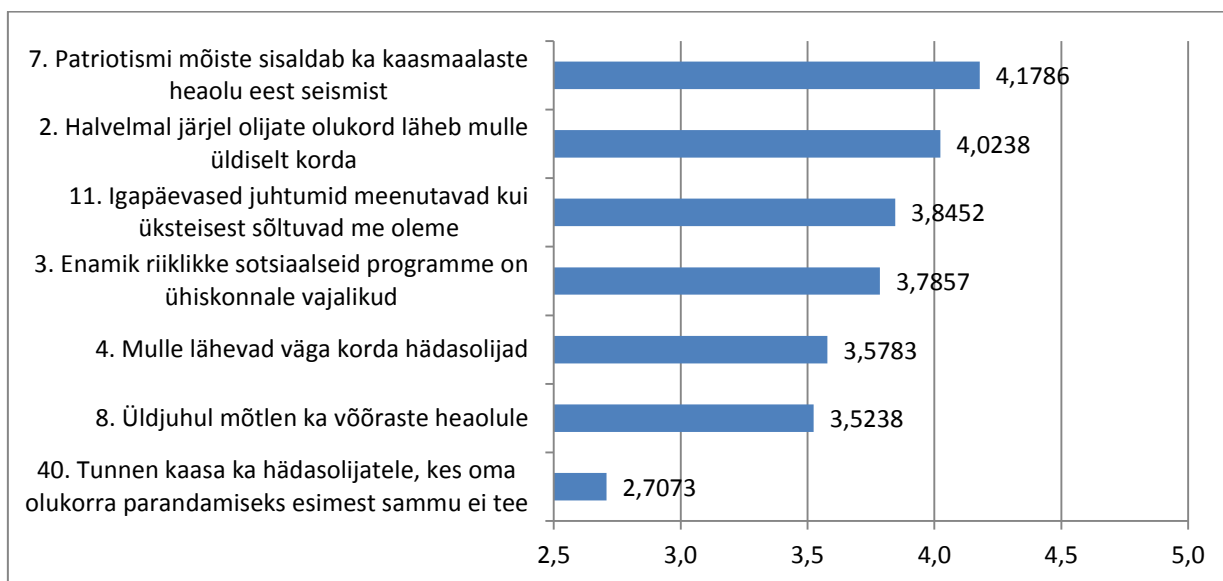


Joonis 4 - Sotsiaalne õiglus

4.1.3. Kaastunne

Kaastunde teema all paistab silma väide 40, 'tunnen kaasa ka hädasolijatele, kes oma olukorra parandamiseks ise esimest sammu ei võta', mis oli kolmandana kõige madalama keskmise tulemusega väide (2,71). Samas on üsna kõrge keskmise tulemusega väide 7 – 'minu jaoks

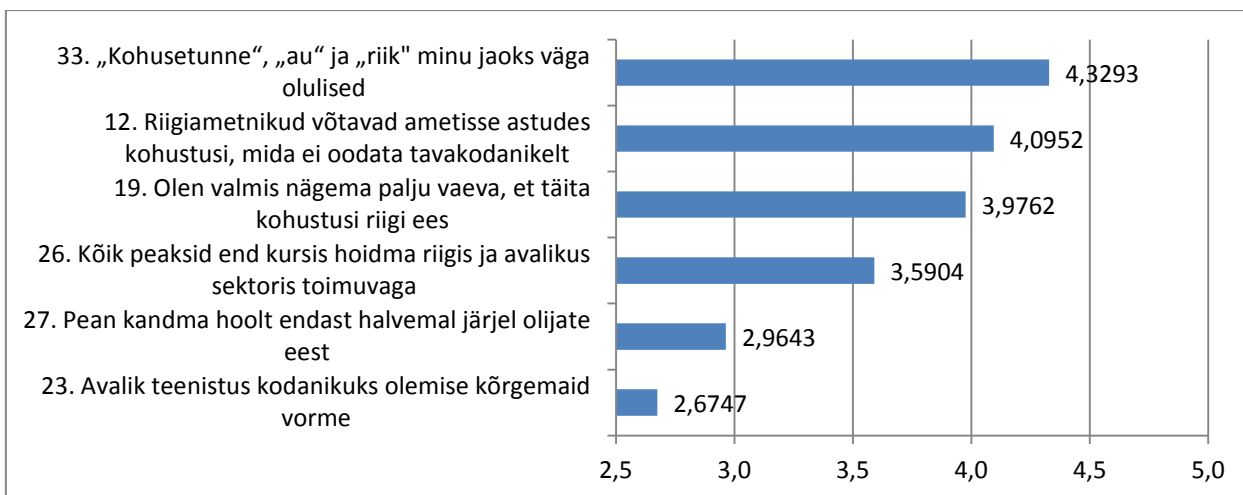
sisaldab patriotismi mõiste ka oma kaasmaalaste heaolu eest seismist'. Peale väite 40 oli kõikide teiste väidete keskmine üle 3,5.



Joonis 5 – Kaastunne

4.1.4. Kodanikukohus

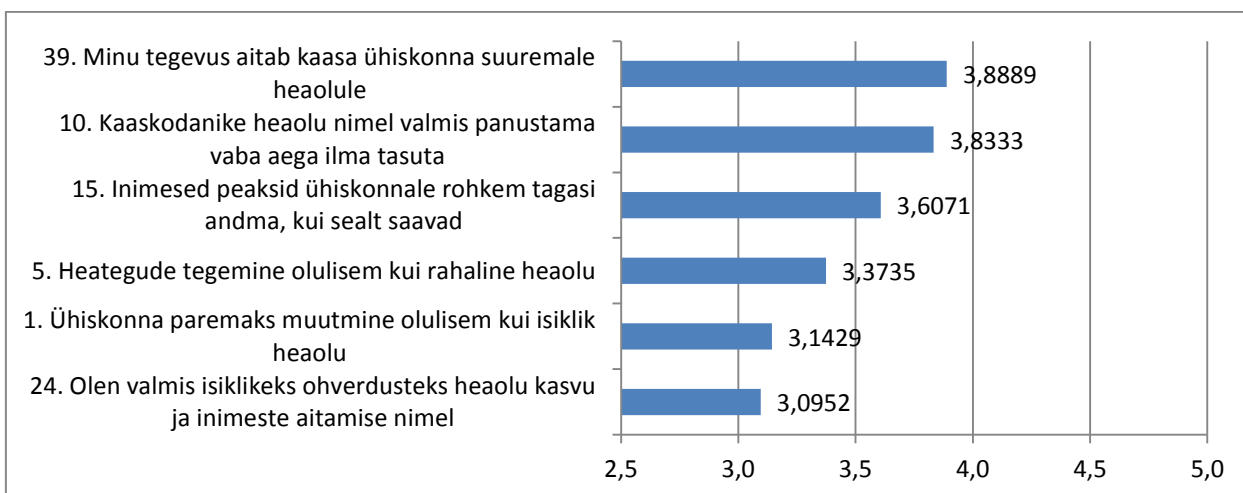
Kodanikukohuse teema alla kuuluvad kuus väidet. Väide 23 – 'avalik teenistus on kodanikuks olemise kõrgemaid vorme', on kõikide küsimuste võrdluses teisena kõige madalama keskmise tulemusega, 2,68. Ka pigem või täielikult mittenõustujate osakaal on sellel üks suurimaid – kokku 44,05%, mis ületab ka nõustujate osakaalu – 25%. Väga madala tulemuse, 2,96, sai ka väide 27 – 'minu kohustus on, kas otseselt või kaudselt, kanda hoolt endast halvemal järjel olijate eest'. Väitega nõustujate ja mittenõustujate arv oli võrdne – 36,9%. Töö autorile üllatuseks oli aga antud teema kõige kõrgema keskmise tulemusega, 4,33, väide 33 – 'mõisted, nagu „kohusetunne“, „au“ ja „riik“ on minu jaoks väga olulised', samuti hinnati kõrgelt väidet 12 – 'riigi heaks töötajad (sh. ametnikud ja tegevvälased) võtavad ametisse astudes endale kohustusi, mida ei oodata tavakodanikelt'. Seega ei arva vastajad et avalik teenistus oleks üldiselt parem või olulisem muudest sektoritest, kuid tunnetavad siiski sellega kaasnevaid kõrgemaid standardeid.



Joonis 6 - Kodanikukohus

4.1.5. Eneseohverdus

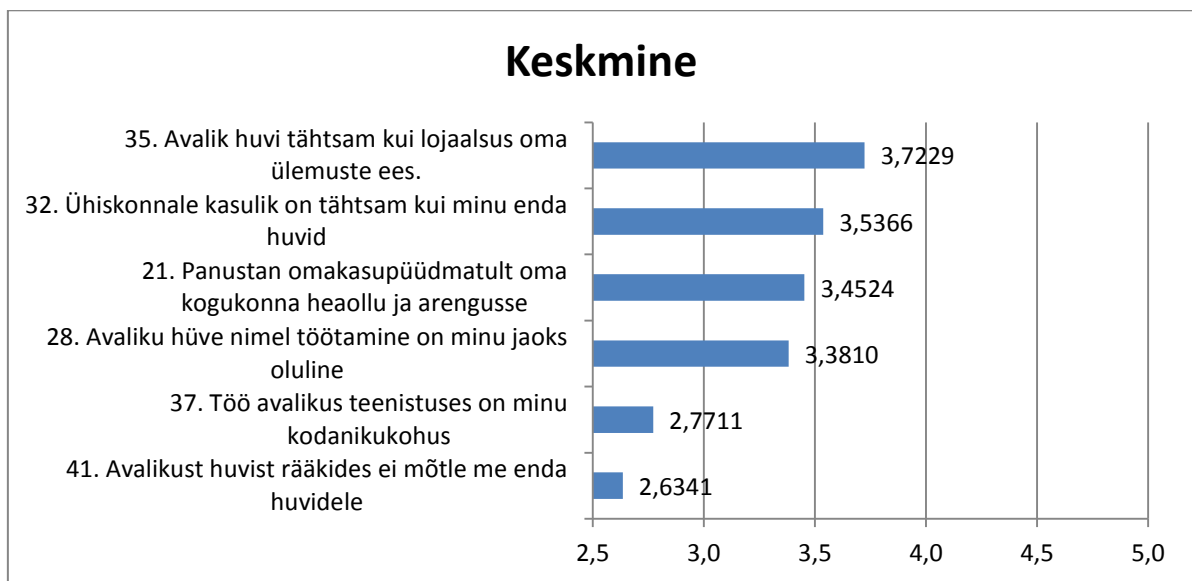
Eneseohverdus on teemade omavahelises võrdluses avalikule huvile pühendumuse järel keskmise tulemuse poolest tagantpoolt teine, keskmise tulemusega 3,49. Madalaim keskmine tulemus kujunes väitele 24 – 'olen valmis isiklikeks ohverdusteks üldise heaolu kasvu ja inimeste aitamise nimel', (keskmine tulemus 3,1) ning väitele 1 – 'ühiskonna paremaks muutmine on mulle tähtsam kui minu enda isiklik heaolu'. Samas nõustusid vastajad et nende tegevus aitab kaasa ühiskonna suuremale heaolule (väide 39) ning et selle heaolu nimel ollakse valmis panustama enda vaba aega (väide 10). Seega ollakse valmis küll väikesteks eneseohverdusteks, kuid mitte iseenda heaolu arvelt.



Joonis 7 – Eneseohverdus

4.1.6. Pühendumus avalikule huvile

Avalikule huvile pühendumuse teema on konkurentsilt kõige madalama keskmise tulemusega - 3,25. Teemade lõikes (joonis 1) on selle teema väidetega täielikult nõustujaid kõige vähem (12,7%) ning kõige rohkem neutraalseid (30,75%), pigem mitte nõustuvaid (16,67%) ja täielikult mitte nõustuvaid (7,5%) vastajaid. Teema kõige kõrgema keskmise tulemusega väide, 35 – 'ametnike jaoks peab avalik huvi olema tähtsam kui lojaalsus oma ülemuste ees', on väidete koguarvestuses üsna keskmisel, 19. kohal tulemusega 3,72. Samas kuulub selle teema alla väide, mis on kogu küsitluse kõige madalama tulemusega (väide 41, tulemus 2,63) - 'inimesed, kes räägivad avalikust huvist ei ole tegelikult enda huvide eest väljas'. Samuti ei nähta tööd avalikus teenistuses oma kodanikukohusena (väide 37, tulemus 2,77).



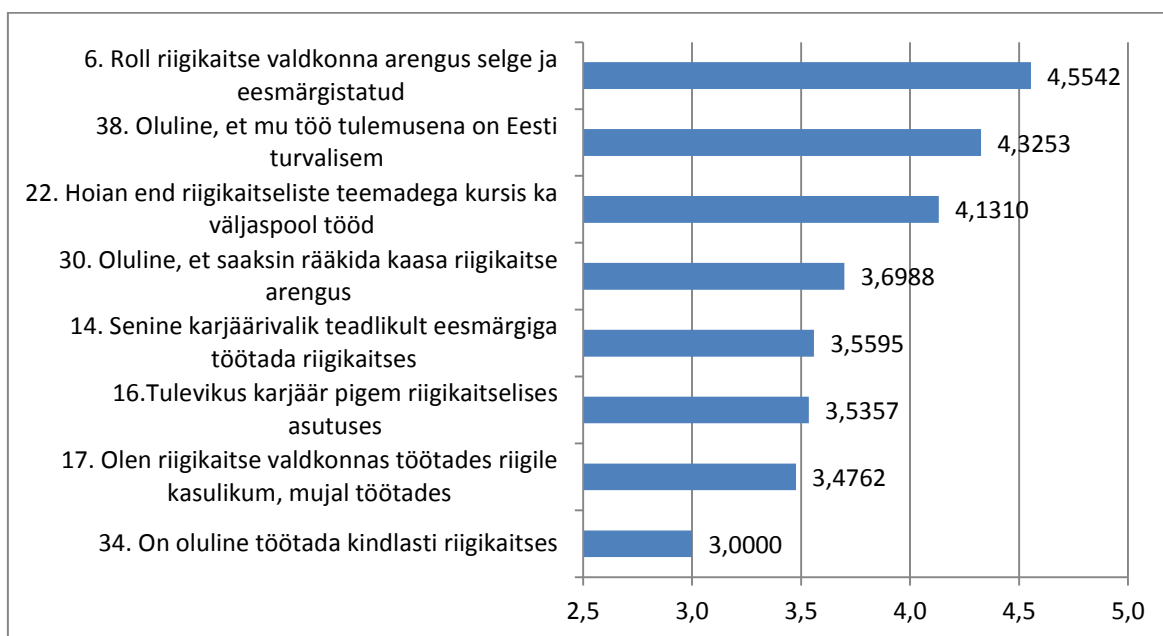
Joonis 8 - Pühendumus avalikule huvile

4.1.7. Riigikaitse

Riigikaitse hõlmas 8 väidet, mida ei olnud alguses Perry (1996) küsimustikus, vaid lisati küsitlusele töö autori poolt. Kuigi teemadevahelises võrdluses (joonis 2) ei ole selle valdkonna vastuste keskmine kõige kõrgem, on siiski tegu ühe kõige kõrgema keskmise tulemusega valdkonnaga. Huvitaval kombel on kõige madalamad keskmised tulemused antud teemas just riigikaitse töötamise osas ning selle eelistamises muudele valdkondadele. Näiteks väite 34 puhul, mis sai antud teemas madalaima tulemuse, arvasid pigem või täielikult 36,9% vastajatest et nende jaoks ei ole oluline töötada just riigikaitse valdkonnas ning veerand vastajatest jäi neutraalsele seisukohale. Natukene rohkem nõustuti väitega 17 – 'tunnen, et saan riigikaitse valdkonnas töötades olla riigile kasulikum, kui teistel elualadel töötades'.

Samas said üsna kõrge tulemuse väited 22 – 'hoian ennast riigikaitse teemadega kursis ka väljaspool tööaega' ja 38 – 'mulle on oluline, et mu töö tulemusena muutub Eesti turvalisemaks kohaks'. Väite 14 all nõustusid täielikult või pigem 61,9% vastajaid et nad on oma seniseid karjäärivalikud teinud teadlikult just riigikaitse valdkonnas töötamiseks ja 54,8% vastajatest nõustusid pigem või täielikult, et eelistaksid tulevikus teha karjääri pigem riigikaitsega seotud asutuses kui mujal avalikus sektoris (väide 16). Seega, alati ei ole kõige olulisem konkreetne töövaldkond, vaid töö sisu ja selle (tunnetatav) mõju ühiskonnale.

Kõige kõrgema tulemuse antud teemas (ja kõikide väidete arvestuses teisena kõrgeima tulemuse) sai keskmise tulemusega 4,55 väide 6 - 'mulle on oluline, et minu tööülesanded ja roll riigikaitse valdkonna arengus oleksid selged ja eesmärgistatud'. Ka see näitab selgelt töö sisu olulisust.



Joonis 9 - Riigikaitse

4.2. Vastuste keskmise jaotus demograafiliste näitajate ja ametikohtade järgi

Lisaks 42 väite hindamisele paluti küsitluses märkida ära ka oma sugu, ametikoha aste (madalama astme töötaja, ehk kuni osakonnajuhataja asetäitjani ning juhtkond ehk osakonnajuhataja või kõrgem), tööstaaž avalikus teenistuses ning üldine tööstaaž. Kuigi meessoost vastajate ja naissoost vastajate vastuste keskmistel on küll väike erinevus (meeste vastuste keskmine on 3,711, naistel 3,58), jäävad valdav osa vastuseid samasse vahemikku.

Meeste ja naiste tulemuste statistilist olulisust analüüsid leime, et p-väärtus ületab tunduvalt 0,05 (tabel 1; $p=0,1516$) ning $t_{Stat} < t_{Critical\ two-tail}$, mis näitavad et meeste ja naiste tulemuste keskmiste vahe ei ole statistiliselt oluline.

	<i>Mehed</i>	<i>Naised</i>
Mean	3,710915	3,580262
Variance	0,155289	0,1791
Observations	37	47
Pooled Variance	0,168647	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	82	
t Stat	1,44757	
P(T<=t) one-tail	0,075775	
t Critical one-tail	1,663649	
P(T<=t) two-tail	0,15155	
t Critical two-tail	1,989319	

Tabel 1 – meeste ja naiste sõltumatute muutujate t-test

Suurimad erinevused meeste ja naiste vahel konkreetsetes küsimustes (lisa 2) olid väites 24 – 'olen valmis isiklikeks ohverdusteks üldise heaolu kasvu ja inimeste aitamise nimel', kus keskmised olid vastavalt 3,51 meestel ja 2,77 naistel. Naiste keskmine oli aga märgatavalt suurem meeste tulemusest väite 8 puhul – 'mulle on oluline et minu tööülesanded ja roll riigikaitse valdkonna arengus oleksid selged ja eesmärgistatud' – vastavalt 3,22 meestel ja 3,77 naistel. Üks suurimaid erinevusi oli ka väites 'olen oma senised karjäärivalikud teinud teadlikult, eesmärgiga töötada riigikaitse valdkonnas' – vastavalt 3,87 meestel ja 3,32 naistel.

Juhtkonda kuuluvate vastajate keskmine tulemus on küll tunduvalt konsolideeritum ja ei lange niivõrd ekstreemsustesse, kuid kahe grupi vastuste keskmised, madalama astme töötajatel 3,621 ja juhtkonnal 3,721, on veelgi väiksema erinevusega kui meeste ja naiste võrdluses ning ei pea statistilise olulisuse testile samuti vastu (tabel 2; $p=0,41$, $t_{Stat} > -t_{Critical\ two-tail}$ ja $t_{Stat} < t_{Critical\ two-tail}$).

	<i>Töötasand</i>	<i>Juhtkond</i>
Mean	3,621215	3,720798
Variance	0,17929	0,130441
Observations	70	14
Pooled Variance	0,171546	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	82	
t Stat	-0,82124	
P(T<=t) one-tail	0,206945	
t Critical one-tail	1,663649	

P(T<=t) two-tail	0,41389
t Critical two-tail	1,989319

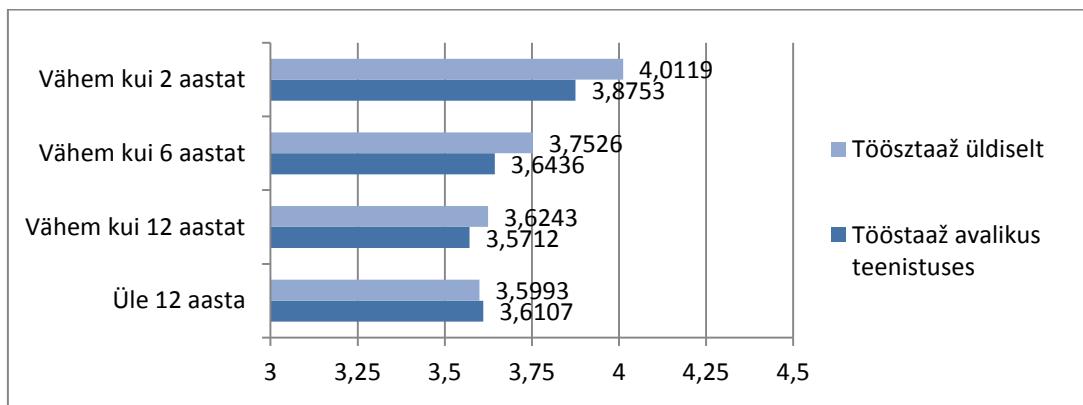
Tabel 2 – töötasandi ja juhtkonna sõltumatute muutujate t-test

Kõige suuremad erinevused juhtkonna ja madalama astme töötajate vastustes olid väites 40 – 'tunnen kaasa ka hädasolijatele, kes oma olukorra parandamiseks ise esimest sammu ei võta' – vastavalt 2,07 juhtkonnal ja 2,74 madalama astme töötajatel. Juhtkonna tulemus oli aga madalama astme töötajate omast kõige rohkem üle väite 30 puhul – 'mulle on oluline, et saaksin rääkida kaasa riigikaitse valdkonna arengus' – vastavalt 4,29 juhtkonna ja 3,58 madalama taseme töötajate puhul. Üsna suur ülekaal oli juhtkonna tulemustes ka väites 17 – 'tunnen, et saan riigikaitse valdkonnas töötades olla riigile kasulik, kui teistel elualadel töötades' – vastavalt 4,00 juhtkonna ja 3,37 madalama astme töötajate puhul. Siiski on oluline siinkohal mainida, et juhtkonna valim on võrdlemisi väike (14 vastajat 84-st).

	Tööstaaž üldiselt	Tööstaaž avalikus teenistuses
Vähem kui 2 aastat	4	11
Vähem kui 6 aastat	8	13
Vähem kui 12 aastat	22	22
Üle 12 aasta	50	38
Kokku	84	84

Tabel 3 - vastanute arv tööstaaži lõikes

Vaadates vastuste jaotust tööstaaži põhjal oleks juba nagu võimalik teha mõningaid järeldusi. Nii avaliku teenistuse kui ka üldist tööstaaži vaadates (joonis 10) on alla kahe aasta ametis olnute vastuste keskmine kõige kõrgem (vastavalt 3,875 ja 4,012) ning pikemalt ametis olnud inimeste puhul madalam – vastavalt 2-6 aastat, 6-12 aastat ja üle 12 aasta avalikus teenistuses töötanud vastajate puhul 3,644, 3,571 ja 3,611 ning üldise staaži puhul 3,753, 3,624 ja 3,599, mis näitab isegi väikest langustrendi. Siiski, arvestades erinevate tööstaažidega vastajate vähesust (tabel 3) ja teiste demograafiliste näitajate võrdluses tulemuste statistilist mitteolulisust, ei saa me kahjuks olla kindlad et käesoleva küsitluse tulemused näitaksid tööstaaži kindlat mõju avaliku sektori motivatsioonile.



Joonis 10 - vastanute keskmine tööstaaži lõikes

Vaadates tulemusi üksikute väidete kaupa (lisa 2), siis nii üldise tööstaaži, kui avaliku teenistuse staaži arvestuses on kõige suurem vahe (ja kõige suurem langus) alla 2 aastase staažiga ja üle 12 aastase staažiga vastajate puhul väite 28 tulemustes – 'avaliku hüve nimel töötamine on minu jaoks oluline'. Tulemused on vastavalt avaliku teenistuse staaži arvestuses 4,18 ja 3,16 ning üldise staaži arvestuses 4,75 ja 3,24. Avaliku teenistuse staaži arvestuses on suur langus ka väite 4 puhul – 'mulle lähevad väga korda hädasolijad' (vastavalt 4,18 kuni 2 aastase ja 3,42 üle 12 aastase staaži puhul). Üldise tööstaaži puhul on ühe suurima langusega väiteid väide 42 – 'kui mõni ühiskonna gruppidest ei saa osa ühiskonna üldisest heaolust, siis kaotab sellest kogu ühiskond' (vastavalt 5,00 kuni 2 aastase ja 3,74 üle 12 aastase staaži puhul).

Samas on mõlema grupi puhul ka hulk väiteid, mille keskmine tulemus on suurema tööstaažiga vastajatel suurem, kui väikese staažiga vastajatel. Avaliku teenistuse staaži arvestuses on kõige suurem vahe alla 2 aasta ja üle 12 aastase tööstaaži võrdluses väites 20 – 'ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents' – vastavalt 4,27 ja 4,87. Ka üldise staaži arvestuses on selle väite tulemus kõrgem pikema staažiga vastajatel. Samuti on pikema avaliku teenistuse staažiga vastajate puhul kõrgem tulemus väite 14 puhul – 'olen oma senised karjäärivalikud teinud teadlikult, eesmärgiga töötada riigikaitse valdkonnas' – vastavalt 3,27 ja 3,79. Kõige suurem vahe üldise tööstaaži arvestuses on aga väite 33 puhul – 'mõisted nagu „kohusetunne“, „au“ ja „riik“ on minu jaoks väga olulised' – vastavalt 3,75 alla 2 aastase staažiga ja 4,43 üle 12 aastase staažiga vastajatel.

Siiski tasub veelkord rõhutada, et vastajate väikese arvu tõttu on siinsed tulemused vaid indikatiivsed ning nõuavad kinnitamiseks edasisi uuringuid.

5. Järeldused ja diskussioon

Käesoleva töö eesmärk oli analüüsida avaliku sektori motivatsiooni Eestis riigikaitse valdkonnas kaitseministeeriumi näitel, tuua välja peamised leiud ja järeldused selleks läbiviidud küsitlusest ning arutleda võimaluste üle avaliku sektori motivatsiooni uurimiseks ja võrdlemiseks sektoripõhiselt. Järgnevalt on olulisimad järeldused uurimisküsimuste kaupa välja toodud ning vaadeldud neid lähtuvalt erinevatest teoreetilistest käsitlustest ja teema varasematest uurimistulemustest.

5.1. Avaliku sektori motivatsioon riigikaitseametikohtadel töötavate indiviidide seas

Käesoleva töö tulemuste ja teooria seoste üle arutledes võib järeldada, et üldjuhul on väga keeruline kinnitada või ümber lükata seda kas Eesti Vabariigi kaitseministeeriumis töötavatel isikutel eksisteerib avaliku sektori motivatsioon. Perry (1996) loodud küsimustik aitab avaliku sektori motivatsiooni küll mõõta, kuid ei anna selget ettekirjutust sellest, mis täpselt oleks see piir, kust alates me konstateeriksime avaliku sektori motivatsiooni olemasolu. See on hea tööriist olukorras, kus on vaja võrrelda mitme erineva grupi avaliku sektori motivatsiooni taset. Seetõttu ongi käesoleva uurimuse põhiline uurimusküsimus „milline on avaliku sektori motivatsioon riigikaitseametikohtadel töötavate indiviidide seas?“

Kõige kõrgemalt hinnati väiteid kahes teemas – huvi poliitikaloomes vastu ning sotsiaalne õiglus, millest esimene sai teemade arvestuses kõige kõrgema keskmise tulemuse (joonis 2) ja teise väidetele anti kõige rohkem hindeks 5 (nõustun täielikult) või 4 (pigem nõustun) (joonis 1). Vastustest kumas läbi ametnikeetika ja kõrged ootused enese suhtes – näiteks hinnati kõige kõrgemalt väidet 20 – 'ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents', samuti sai kõrge tulemuse väide 12 – 'riigi heaks töötajad (sh. ametnikud ja tegevvälased) võtavad ametisse astudes endale kohustusi, mida ei oodata tavakodanikelt'. Ka tunnetatakse

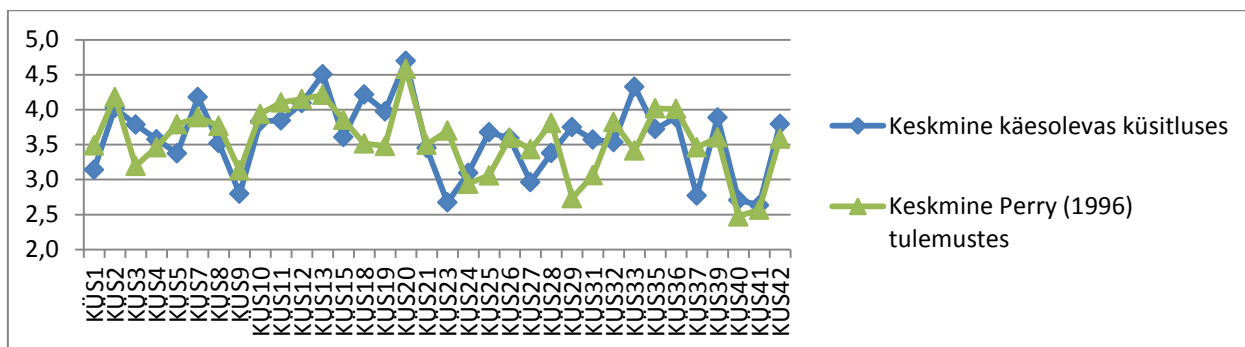
avaliku teenistuse või üldisemalt riigi olulisust ühiskonnaelu korraldamises – 'usun et riik saab ühiskonna õiglasemaks muutmiseks palju ära teha' (väide 18) oli üks kõrgemini hinnatud väide.

Samas ei leita, et avalikus sektoris töötamine oleks ilmtingimata parem, kui teistes sektorites. Ei tunnetata, et süsteem oleks ideaalne – parteipoliitikat pidas pigem rämpseks sõnaks üsna suur hulk vastajaid (väide 9) ja väide 41 – 'inimesed, kes räägivad avalikust huvist ei ole tegelikult enda huvide eest väljas' sai kõige madalama tulemuse. Ühed madalaimad tulemused said väide 23 – 'avalik teenistus on kodanikuks olemise kõrgemaid vorme' ning väide 37 – 'ma tunnen, et töö avalikus teenistuses on minu kodanikukohus'. Ka enda eelistusi hinnates said väited 'mulle on oluline töötada kindlasti riigikaitse valdkonnas' (väide 34) ja 'eelistan tulevikus karjääri teha pigem riigikaitsega seotud asutuses kui mujal avalikus sektoris' (väide 16) pigem madalaid tulemusi. Neist viimane võrdleb riigikaitsektorit küll ülejäänud avaliku sektoriga. Siiski ei peagi avaliku sektori motivatsiooni esinemine tähendama kindlasti seda, et avalikku sektorit eelistatakse teistele sektoritele – avaliku sektori motivatsiooniga seostatavad väärtused esinevad lihtsalt rohkem avaliku sektori ametikohtadel. (Houston 2014, 845)

Kui aga rääkida konkreetselt riigikaitsega seonduvast, siis hoolimata asjaolust et riigikaitsevaldkonnas töötamist ei eelistata selgelt teistele valdkondadele, tuntakse enda töö olulisust – üks kõrgemini hinnatud väiteid oli väide 38 – 'mulle on oluline, et mu töö tulemusena muutub Eesti turvalisemaks kohaks'. Sama põhjendust esines ka Kütteni (2014, 52) magistritöös, mis käsitles vabatahtlikke Kaitseliidus, ning Kiili (2015, 4) uuringus Kaitseliidu ja Kaitseväge teenistujatest. Riigikaitseliste teemadega hoitakse end kursis ka väljaspool tööaega (väide 22). Kuigi endast halvemal järjel olijate eest hoolitsemist ei nähta enda kohustusena ja hädasolijate osas tuntakse, et isik peab end ka ise proovima aidata (väited 27 ja 40), läheb vastajatele nende olukord siiski korda ning patriotismi mõiste alla kuulub vastajate hinnangul ka oma kaasmaalaste heaolu eest seismine (väited 2 ja 7).

Kuigi Eestis ei ole sellisel kujul varem avaliku sektori motivatsiooni uuritud, siis kui väga soovida antud küsitlust kõrvutada varasematega on üheks võimaluseks Perry 1996. aastal läbi viidud algne küsitlus, mille tulemused on ta ka oma töös (1996, 12) välja toonud. Perry küsitlus oli läbi viidud küll küsitluse enda testimiseks, kuid oli sellegipoolest üsna esindusliku valimiga (366 vastajat). Vastajate seas oli avaliku halduse magistriõppe üliõpilasi ja erinevaid avaliku sektori ametikohtadel töötavaid inimesi, kes valiti välja just seetõttu, et esindasid elualasid mida Perry soovis oma mudeliga analüüsida (*ibid*, 11). Joonisel 11 on kõrvutatud väited (ja nende

vastuste keskmised), mis olid esindatud nii käesolevas magistritöös, kui Perry küsitluses. Kui Vandabeele (*et al* 2006, 14) Perry tulemusi kinnitada ei saanud, siis käesoleva küsitluse vastuseid numbriliselt kõrvutades saame korrelatsioonikordajaks 0,602, mis näitab silmnähtavatest eranditest hoolimata üsnagi arvestatava korrelatsiooni olemasolu.



Joonis 11 - Käesoleva küsitluse tulemused võrdluses Perry (1996) tulemustega

Huvitavamad erandid Perry ja käesoleva küsitluse tulemustes olid näiteks väide 29 – 'poliitikute tegevus ei läheb mulle korda' ja väide 33 – 'mõisted, nagu „kohusetunne“, „au“ ja „riik“ on minu jaoks väga olulised', mis mõlemad said käesoleva töö jaoks läbi viidud küsitluses märgatavalt kõrgema tulemuse.

Vastupidised erandid olid väited 23 – 'avalik teenistus on kodanikuks olemise kõrgemaid vorme' ja 37 – 'ma tunnen, et töö avalikus teenistuses on minu kodanikukohus'. Nende puhul oli Perry küsitluse keskmine käesoleva töö omast peajagu üle. Nagu teoretiseeritud eelmises peatükis, viitab see selgelt asjaolule, et Eesti avalikus sektoris, või vähemalt kaitseministeeriumis, ei ole levinud arusaam avaliku teenistuse ülimuslikkusest teiste sektorite üle.

5.2. Avaliku sektori motivatsiooni erisused meeste ja naiste, erinevate ametikohtade ning erineva tööstaaziga inimeste seas

Erinevate demograafiliste näitajate põhjal on raske välja tuua suuri erinevusi küsitlusele vastanute seas. Meeste ja naiste antud vastuste keskmised erinevad küll teatud määral, kuid seda, kas see on märk madalamast avaliku sektori motivatsioonist naisterahvaste seas, peab uurima veidi laiapõhjalisema küsitlusega. Käesoleva töö küsitluse põhjal võiks seda justkui järeldada. Siiski on antud juhul vastuste arv liiga väike (37 meest ja 47 naist), et põhjanevaid järeldusi teha.

Kinnitust ei leidnud Gabris ja Simo (1995, 40) väide, et avaliku sektori motivatsioon esineb pigem kõrgema tasandi ametnikel ning et keskmisel avaliku sektori töötajal puudub eriline soov maailma parandada ja on oma ametikohal üldjuhul vaid seetõttu, et see täidab tema põhivajadused hea ameti osas. Erinevused juhtkonna ja madalama astme töötajatest vastajate vastuste keskmistes on veelgi väiksemad kui meeste-naiste puhul, kuigi täielikult nõustuti juhtkonna puhul väidetega märgatavalt rohkem. Kui aga spekuloida, siis võib seda põhjustada ühest küljest juhtkonda kuuluvate isikute suurem soov mitte jätta oma asutusest halba muljet, mitte nõustudes teatud väidetega (näiteks hädasolijate aitamisest või avaliku teenistuse tähtsusest). Teisalt on juhtkonna töötajatel tihtipeale madalama astme ametnikest rohkem staaži ning, nagu küsitlusest selgus, on pikema staažiga vastanute puhul alanev avaliku sektori motivatsioon märgatav, mis põhjendaks juhtkonna osas kõrgete keskmiste vastuste puudumist. Samas on 14 vastajat liiga väike arv, et selle alusel midagi kindlat väita.

Erineva tööstaažiga inimeste analüüsil on märgata vastuste veidi suuremat hajuvust pikema tööstaažiga vastajate hulgas, kuigi ka siinkohal võib tegemist olla ka lühikese (alla 6 aasta) tööstaažiga vastajate vähesusega (vastavalt 24 ja 12 vastajat 84-st). Avaliku sektori motivatsiooni võimalikku muutumist ajas on täheldanud ka varasemad uuringud (Moynihan ja Pandey 2007, 42; Perry ja Wise 1990, 370; Perry 1997, 190), sealhulgas töid Moynihan ja Pandey (2007, 46) konkreetset välja organisatsioonis veedetud aja negatiivse korrelatsiooni avaliku sektori motivatsiooniga. Kuivõrd käesolevas küsitluses uuriti spetsiifiliselt staaži üldisemalt, mitte konkreetsetes asutustes, siis ei ole võimalik seda väidet sajabrotsendiliselt kontrollida. Huvitav oli siinkohal aga leida, et avaliku sektori eetikaga ja riigikaitse valdkonnas töötamisega seotud väidete tulemus staažiga kasvas (väited 14, 20 ja 33).

Nagu kirjeldas Houston (2014, 845), ei tähenda avaliku sektori motivatsiooni olemasolu seda et kindlasti eelistatakse avalikus sektoris töötamist erasektorile. Seda kinnitas mõneti ka käesoleva töö küsitlus, mille kohaselt (väide 34) on riigikaitsevaldkonda eelistavaid vastajaid täpselt sama palju kui neid, kes seda pigem ei eelista.

5.3. Edasised uuringud avaliku sektori motivatsiooni alal

Hoolimata väikesest valimist üldises avaliku teenistuse kontekstis, annab käesolev töö üsna hea ülevaate Eesti Vabariigi kaitseministeeriumi töötajate avaliku sektori motivatsioonist. Küsitluses

saadud tulemusi oleks võimalik analüüsida veel mitme erineva nurga alt, sealhulgas näiteks vastuste erinevust teemade või ka üksikute küsimuste kaupa meeste ja naiste või madalama astme töötajate ja juhtkonna seas, samuti erineva tööstaažiga ametnike hulgas. Erinevaid vaatenurki piirab vaid ettenähtud magistritöö maht.

Siiski on selge, et Perry (1996) modifitseeritud küsitluse mudelit on võimalik kasutada ka Eestis. Üks huvitavamaid jätku-uurimusi käesolevale tööle olekski saadud tulemuste kontrollimine ja võrdlemine teiste avaliku sektori asutustega Eestis. Selles töös kasutatud küsitlust minimaalselt muutes (asendades või välja jättes riigikaitsega seotud küsimused) oleks võimalik luua parem ülevaade avaliku sektori motivatsioonist Eestis. Riigikaitsesektori täpsemaks analüüsiks tuleks vaadelda teisi kaitsevaldkonna asutusi, sh. Kaitseväge. Üks võimalikest edasistest sammudest oleks kaasata ka siseturvalisusega tegelevad asutused, näiteks Politsei- ja Piirivalveamet ning Päästeamet.

Samuti oleks Perry (1996) mudeli alusel loodud küsitlust kasutades huvipakkuv sektorite või tegevusvaldkondade vaheline võrdlus, uurides näiteks kas sotsiaalvaldkonnaga tegelevate asutuste, näiteks sotsiaalministeeriumi, Haigekassa, Sotsiaalkindlustusameti jms, töötajad skoorivad paremini enda töövaldkonnaga lähemalt seotud teemavaldkondades, nagu sotsiaalne õiglus ja kaastunne.

6. Kokkuvõte

Käesolev töö on võtnud vaatluse alla hetkel nii Eestis kui maailmas olulises valdkonnas, riigikaitstes töötavate inimeste motivatsiooni, tehes seda Eesti Vabariigi kaitseministeeriumi näitel ja läbi avaliku sektori motivatsiooni teooria. Avaliku sektori motivatsiooni mõistet on defineeritud erinevalt, kuid selle uurimise üks teerajajaid, James Perry on seda lahti mõtestanud kui „indiviidi eelsoodumust vastata tugevamini motivaatoritele, mis iseloomustavad peamiselt või unikaalselt avalikke institutsioone või organisatsioone“ (Perry ja Wise 1990, 368). Seni on seda aga uuritud üldisemal tasemel ja kuigi näiteks Brewer (*et al* 2000, 256) on oma uuringu tulemusena liigitanud inimesi nende avaliku sektori motivatsiooni iseloomu järgi erinevatesse gruppidesse, siis ei ole seda autori andmetel varem valdkonnapõhiselt, sealhulgas konkreetset riigikaitse sektoris eraldi analüüsitud.

Analüüsi aluseks on Perry (1996) koostatud avaliku sektori motivatsiooni uuriv küsimustik, mille töö autor on tõlkinud algsest inglise keelest eesti keelde ning vastavalt Eesti oludele veidi kohandanud. Algne küsimustik koosnes 40 väitest, millele vastajad pidid andma hinnangu viiepallisel Likert'i skaalal ('nõustun' – 'ei nõustu'). Lõplikus küsimustikus on välja jäetud kuus väidet, mida ei olnud võimalik väite sisu oluliselt moonutamata tõlkida ning mis olid oma sisult kaetud teiste väidetega. Samuti lisas autor küsimustikule kaheksa väidet spetsiifiliselt avalikus sektoris ja riigikaitse valdkonnas töötamise kohta. Küsitlus edastati kõikidele kaitseministeeriumi töötajatele ning sellele vastas 84 inimest ehk orienteeruvalt 60% ministeeriumi töötajaskonnast.

Empiirilisele osale aluseks olev Perry küsimustik ei anna ette konkreetset raamistikku, mis ütleks, millise tulemuse korral saab öelda, et indiviidil või asutuses keskmiselt eksisteerib avaliku sektori motivatsiooni. Siiski on seda võimalik küsitluse alusel kvantifitseerida ning seeläbi võrrelda teiste sarnaste uuringutega. Sealjuures on võrdlus Perry enda mudeli testimiseks

läbi viidud küsitluse tulemustega, hoolimata mõningatest selgetest erinevustest, üllatavalt sarnane ning vastav korrelatsioonikordaja on 0,602.

Meeste ja naiste vastuste võrdluses oli tuvastatav väikene nihe ning meeste vastuste keskmine oli veidi kõrgem, kui naistel. Vaadates vastuste jaotust nõustun – ei nõustu skaalal on samuti märgatav meeste poolt antud 'nõustun täielikult' vastuste kõrgem osakaal, kui naistel, samuti veidi madalam 'pigem ei nõustu' vastuste osakaal. Madalama astme töötajate (kuni osakonna juhataja asetäitjani) ja juhtkonna (alates osakonna juhatajatest) vastuste võrdluses olid erinevused väiksemad, kui meeste-naiste võrdluses. Siiski oli ka siin täheldatav juhtkonna poolt antud 'nõustun täielikult' vastuste suurem osakaal, kui madalama taseme töötajate vastustes. Statistilise olulisuse kontrollile ei pidanud aga kumbki võrdlus vastu, seega tuleks leitud tulemusi vaadata pigem indikatsioonidena võimalikest trendidest, millele antud töö võib küll vihjata, kuid mitte kinnitada.

Tööstaaži alusel vastuseid analüüsides oli huvitav kontrollida Moynihan ja Pandey (2007, 46) väidet, et avaliku sektori motivatsioon on organisatsioonis töötatud ajaga negatiivses korrelatsioonis. Langustrendi võis täheldada vähem ja rohkem kui kaks aastat ametis olnud indiviidide võrdluses ning üldist tööstaaži vaadates ka pikemas perspektiivis. Ka siinkohal on tegu järeldustega, mida tuleks järgnevatel uurimustes ja suurema valimiga kontrollida.

Teemade lõikes sai kõige kõrgema keskmise tulemuse huvi poliitikalooma vastu, kõige enam nõustusid ('täielikult nõus' ja 'pigem nõus' kokku) vastajad aga sotsiaalse õigluse valdkonna väidetega. Autori lisatud riigikaitse valdkond oli keskmise tulemuse arvestuses kahe eelpoolmainitu järel kolmas. Mõneti üllatav oli aga teemavaldkond, mis sai kõige vähem positiivseid ja kõige rohkem negatiivseid hääli – pühendumus avalikule huvile. Enim kogusid selle teema all mittenõustuvaid hinnanguid kaks väidet – 'ma tunnen, et töö avalikus sektoris on minu kodanikukohus' ja 'inimesed, kes räägivad avalikust huvist ei ole tegelikult enda huvide eest väljas'. Nendest viimane väide oli ka kogu küsitluses kõige väiksema keskmise tulemusega väide.

Üksikute väidete arvestuses oldi kõige enam nõus huvi poliitikalooma vastu teemavaldkonna väidetega, mis puudutasid ametnikueetikat ja –kompetentsust – 'ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents' ning 'ma austan ametnikke, kes oskavad hea idee seadusesse kirjutada'.

Kokkuvõttes võib aga järeldada et modifitseeritud Perry mudelit on võimalik Eesti kontekstis avaliku sektori motivatsiooni uurimiseks edukalt kasutada. Jätku-uuringuid oleks võimalik läbi viia riigikaitse, sealhulgas siseturvalisuse eest vastutavates, asutustes laiemalt või mõne teise valdkonna analüüsimisel.

7. Summary

Public service motivation in National Defence: the example of the Estonian Ministry of Defence

This Masters' thesis has analysed the public service motivation in the domain of national defence, which, in the present global security environment, is as relevant as ever. In terms of research on work motivation, different types of motivation was observed – mainly the earnings for one's work (both direct and indirect), the work environment, and the work itself – its substance and what might be possible to achieve with it. Public service motivation (PSM) ties to the latter part – in itself it is a theory, which foresees that certain people are predisposed to work in the public sector, whether it is because of nature or nurture reasons. According to PSM, for some people working to give back to your society, community or country is a stronger incentive than to others.

According to the authors' research, so far there have been no attempts to study public service motivation narrowly in one domain, such as national defence. For example, there have been studies on soldiers', servicemen and –women motivation, but not in the context of PSM theory. There might also be a question of whether active duty personnel can even be considered public service employees, but this thesis does not try to answer that particular question. The main focus of this thesis is instead on the Estonian Ministry of Defence.

One of the main scholars of PSM, James Perry (1996), has devised a questionnaire to measure levels of PSM. Each respondent has to evaluate 40 statements on a typical 5-point Likert scale (from 'totally agree' to 'totally disagree'), with each answer equalling a set score ('totally disagree' – 1, 'disagree somewhat' – 2 etc.). The questionnaire was translated to Estonian and modified somewhat – six statements were left out due to being near impossible to translate properly and they were covered by other statements. Additional eight statements, that specifically dealt with working in the public sector and national defence, were added by the

author. The respondents therefore answered a 42 statement questionnaire, as well as stated their sex, level of position (assistant director of department or lower and director of department or higher) and length of service (both overall and in the public sector). The questionnaire was sent out to every employee of the Estonian Ministry of Defence, out of whom there were 84 respondents, which accounts to approximately 60% of the MoD's workforce.

Although Perry's model does not say with which result does a person have PSM and when not, it does help us measure PSM and compare the results among different groups. In the case of this thesis, the results between men and women did vary slightly, with more men answering 'totally agree' on more statements than women. The difference between the average scores though was not much – 3,712 and 3,590 (on a scale of 1 – 5) respectively. The difference of the answers in management-level and working-level respondents was even smaller – respectively 3,766 and 3,660, though the amount of statements the management answered 'totally agree' was noticeably higher (31,2% and 24% respectively). This is a good example that with Likert scale analysis, the average score does not always clearly reflect the real situation and does not show the dynamics behind the numbers. However, neither comparisons stood up to an independent samples t-test, which means the differences were statistically insignificant.

The comparison of respondents based on the length of their employment also yields some interesting results. Moynihan and Pandey (2007, 46) claimed on the basis of their research that the rate of PSM is negatively correlated with the length of employment in the public sector. While the current thesis does not clearly confirm this, there is a clear drop of the average score of respondents who have worked longer than two years (both in the public sector and in general). In addition, the average score of respondents, if analysed based on length of employment in general, does show a slight downward trend. Interestingly it cannot be seen so clearly when analysed on the basis of length of employment in the public sector. These findings should also be confirmed by future research, as the sample sizes for different lengths of employment were not big enough for concrete and reliable results.

The 42 statements in the questionnaire were divided into seven (originally six) categories. In addition to the working in public sector and national defence category, which was added for this thesis, the topics included attraction to policy making, commitment to the public interest, social justice, civic duty, compassion and self-sacrifice. Unsurprisingly, the statements added by the

author for this thesis scored quite high on average in comparison with other topics, with the added topic placing third out of seven topics in terms of the average results.

The thesis concluded that the modified Perry's model is easily applicable to measure and compare PSM in niche domains. For subsequent research could either focus on delivering more results in the area of national defence, by including, for example the Estonian Defence Forces into the research, or widening the scope to closer areas, such as internal security, or other public service fields, such as the social sector, interior security, education or else.

Kasutatud materjalid

Akadeemilised allikad

- Brewer, G., Selden, S. ja Facer, R. (2000) *Individual Conceptions of Public Service Motivation*. Public Administration Review, Vol. 60, No. 3, 254-264
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
- Chan, K.-Y., Soh, S., ja Ramaya, R. (2011) *Military Leadership in the 21st Century: Science and Practice*. Singapore: Cengage Learning Asia
- Chowdhury, M. (2007) *Enhancing motivation and work performance of the salespeople: the impact of supervisors' behavior*. African Journal of Business Management, Vol. 1, No. 9, 238-243
- Crewson, P. (1997) *Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 4, 449-518
- Gabris, G. ja Simo, G. (1995) *Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions* Public Personnel Management, Vol. 24, 33-51
- Gagné, M. ja Deci, E. (2005) *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, Vol.26, 331-362
- Ginexi, E., Miller, A. ja Tarver, S. (1994) *A Qualitative Evaluation of Reasons for Enlisting in the Military. Interviews with New Active-Duty Recruits*. Defence Manpower Data Center, Arlington, VA, No. DMDC-94-008
- Houston, D. (2014) *Public service motivation in the post-communist state*. Public Administration, Vol. 92, No. 4, 843-860
- Kamdron, T. (2005) *Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials*. International Journal of Public Administration, Vol. 28, No. 13-14, 1211-1240
- Kiili, S. (2015) *Motivatsioon läbi isiklike väärtuste: Eesti Kaitseliit, Eesti Kaitsevägi ja Taani Kodukaitse*. Rahvusvaheline Kaitseuringute Keskus

- Kinicki, A., Kreitner, R. (2008) *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices. – third edition*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin
- Kütsen, E. (2014) *Vabatahtlike Kaitseliiduga liitumise põhjused ja motivatsioon 2013. aastal*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Tööstuspsühholoogia instituut
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior – seventh edition*. McGraw-Hill
- Mann, G. A. (2006) *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector*. Public Personnel Management, Vol 35, No. 1, 33-48
- Manzoor, Q.-A. (2012) *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*. Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, 1-12
- Maslow, A. (1943) *A theory of human motivation*. Psychological Review, Vol. 50, No. 3, 370-396
- McClelland, D. (1967) *The achieving society*. New York: Free Press; London: Collier-Macmillan
- McConville, T. (2006) *The principles of management applied to the defence sector*. Cleary, L. ja McConville, T. (toim) *Managing Defence in a Democracy*. Abingdon ja New York: Routledge, 109-124
- Moynihan, D. ja Pandey, S. (2007) *The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation*. Public Administration Review, Vol. 67, No. 1, 40-53
- Mullins, L. (1996) *Management and Organisational Behaviour – fourth edition*. London: Pitman Publishing
- Murphy, P. ja Farley, K. (2000) *Morale, Cohesion and Confidence in Leadership: Unit Climate Dimensions for Canadian Soldiers on Operations*. McCann, C., Pigeau, R. (toim) *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 311-332
- Patton, M (2002). *The Nature of Qualitative Inquiry*. Qualitative research and evaluation methods, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-29.
- Paarlberg, L., Perry, J., ja Hondeghem, A. (2008) *From theory to practice: Strategies for applying public service motivation*. Motivation in public management: The call of public service, Oxford: Oxford University Press, 268-293.
- Perry, J. (1996) *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct*

Reliability and Validity. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 6, No. 1, 5-22

- Perry, J. (1997) *Antecedents of Public Service Motivation*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 2, 181-197
- Perry, J. (2000) *Toward a Theory of Public-Service Motivation*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 2, 471-488
- Perry, J. ja Hondeghem, A. (2008) *Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation*. International Public Management Journal, Vol. 11, No. 1, 3-12
- Perry, J. ja Wise, L. (1990) *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, Vol. 50, No. 3, 367-373
- Porter, W. ja Lawler, E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, viidatud Gagné, M. Ja Deci, E. (2005) *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, Vol.26, 331-362
- Rainey, H. ja Steinbauer, P. (1999) *Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 9, No. 1, 1-32
- Read, M. ja Marsh, D. (2002). *Combining Quantitative and Qualitative Methods*. David Marsh and Gerry Stoker (toim) *Theory and Methods in Political Science* (2nd ed.), Palgrave Macmillan, 231-48
- Reiman, K. (2013) *Eesti ametnike motivatsioon eesistujariigi rollide täitmiseks 2018. aastal*. Magistritöö, Tartu Ülikooli Euroopa Kolledž
- Ryan, R. ja Deci, E. (2000) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist, Vol. 55, No. 1, 68-78
- Schwarz, S. (1994) *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* Journal of Social Issues, Vol. 50, No. 4, 19-45
- Steiger, R. (1997) *Menschenorientierte Führung*. Frauenfeld: Huber; tõlgitud (2011) *Inimesekeskne juhtimine: Juhised tsiviil- ja sõjaväejuhtidele*. Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused
- Teppo, T. (2015) *Motivatsioonitegurite mõju avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumisele – Tartu linna näitel*. Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, Sotsiaal- ja haridusteaduskond, Riigiteaduste instituut

- Vandenabeele, W., Scheepers, S. ja Hondeghem, A. (2006) *Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany*. Public Policy and Administration, Vol. 21, No. 1, 13-31
- Vandenabeele, W. (2008) *Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice*. Public administration, Vol. 86, No. 4, 1089-1105
- Vadi, M. (2001) *Organisatsioonikäitumine*. Viies trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. (2005) *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim
- Wahba, M. ja Briwell, L. (1976) *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 15, No. 2, 212-240

Seadused

- Kaitseliidu seadus (RT I, 04.03.2015, 26)
- Kaitseväeteenistuse seadus (RT I, 19.03.2015, 11)
- Rahuaja riigikaitse seadus (RT I, 01.09.2015, 26)
- Riigikaitse ülesannete, sisejulgeoleku ja põhiseadusliku korra või elutähtsa teenuse toimepidevuse tagamisega vahetult seotud ameti- ja töökohad riigi ametiasutuse, valitsusasutuse hallatava riigiasutuse ja riigikaitse ülesannetega juriidilise isiku koosseisus (RT I, 26.08.2015, 37)
- Kaitseministeeriumi põhimäärus (RT I, 29.12.2014, 14)

Veebiallikad

- „Motivation“ – Cambridge Dictionaries Online
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation> (ligi pääsetud 24.10.2015)
- „Motivator“ – Cambridge Dictionaries Online
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivator> (ligi pääsetud 24.10.2015)
- TNS Emor „Avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus 2014“ kättesaadav Riigikantselei veebilehelt:
https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/tippjuhtide_puhendumus_2014.pdf (ligi pääsetud 13.10.2015)
- TNS Emor „Avaliku sektori tippjuhtide pühendumus 2011“ Kättesaadav Riigikantselei veebilehelt:

https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/avaliku_teenistuse_tippjuhtide_pyhendumus_2011.pdf (ligi pääsetud 13.10.2015)

- Kaitseministeeriumi veebileht – laiapindne riigikaitse. Kättesaadav:
<http://www.kmin.ee/et/eesmargid-tegevused/laiapindne-riigikaitse> (Ligi pääsetud 28.02.2016)
- Kaitseministeeriumi veebileht – Valitsemisala. Kättesaadav:
<http://www.kaitseministeerium.ee/et/ministeerium-kontaktid/valitsemisala> (ligi pääsetud 15.09.2015)
- Kaitseministeeriumi veebileht – Missioon, visioon, väärtused. Kättesaadav:
<http://www.kaitseministeerium.ee/et/organisatsioon-kontaktid/missioon-visioon-vaartused> (ligi pääsetud 18.09.2015)

Lisa 1 – Küsitluse kava

Järjek. nr. Perry töös	Algne Perry küsimus	Järjek. nr. Lõplikus töös	Käesoleva töö jaoks redigeeritud küsimus
	<i>Attraction to Policy Making</i>		<i>Huvi poliitikalooome vastu</i>
11	Politics is a dirty word. (Reversed)	9	"Parteipoliitika" on räpane sõna. (Ümber pööratud)
15	I respect public officials who can turn a good idea into law.	13	Ma austan ametnikke, kes oskavad hea idee seadusesse kirjutada.
22	Ethical behavior of public officials is as important as competence.	20	Ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents.
27	The give and take of public policy making doesn't appeal to me. (Reversed)	25	Avaliku poliitika kujundamine ei paku mulle huvi. (Ümber pööratud)
31	I don't care much for politicians. (Reversed)	29	Poliitikute tegevus ei lähe mulle väga korda. (Ümber pööratud)
	<i>Commitment to the Public Interest</i>		<i>Pühendumus avalikule huvile</i>
7	People may talk about the public interest, but they are really concerned only about their self-interest. (Reversed)	41	Inimesed, kes räägivad avalikust huvist on tihtipeale tegelikult enda huvide eest väljas. (Ümber pööratud)
16	It is hard for me to get intensely interested in what is going on in my community. (Reversed)	-	<i>Antud küsitlusest välja jäetud - osaliselt on see küsimus vcastatud küsimusega #23. Samuti on kogukonna/community tähtsus pealinnas (kus kaks uurimisalust asutust paiknevad) väiksem, kui väiksemates linnades ja väljaspool linnasid.</i>
23	I unselfishly contribute to my community.	21	Panustan omakasupüüdmatult oma kogukonna heaollu ja arengusse.
30	Meaningful public service is very important to me.	28	Avaliku hüve nimel töötamine on minu jaoks oluline.
34	I would prefer seeking public officials do what is best for the whole community even if it harmed my interests.	32	Ma eelistaksin, et avalikud teenistujad teeksid seda, mis on kogu ühiskonnale kasulik, isegi kui see tegevus kahjustab minu enda huve.

37	An officials's obligation to the public should always come before loyalty to superiors.	35	Ametnike jaoks peaks avalik huvi olema tähtsam kui lojaalsus oma ülemuste ees.
39	I consider public service my civic duty.	37	Ma tunnen, et töö avalikus teenistuses on minu kodanikukohus.
	<i>Social Justice</i>		<i>Sotsiaalne õiglus</i>
18	I believe that there are many public causes worth championing.	-	<i>Antud küsitlusest välja jäetud - osaliselt on see küsimus kaetud küsimustega #20, #38, #34. Samuti võib avaliku eesmärgi (public cause) mõiste eesti keeles segaseks jääda.</i>
20	I do not believe that the government can do much to make society fairer. (Reversed)	18	Ma ei usu, et riik saab ühiskonna õiglasemaks muutmiseks palju ära teha. (Ümber pööratud)
32	If any group does not share in the prosperity of our society, then we are all worse off.	42	Kui mõni ühiskonna gruppidest ei saa osa ühiskonna üldisest heaolust, siis kaotab sellest kogu ühiskond.
33	I am willing to use every ounce of my energy to make the world a more just place.	31	Olen valmis tegema palju tööd selle nimel, et ühiskond oleks õiglasem.
38	I am not afraid to go to bat for the rights of others even if it means I will be ridiculed.	36	Ma ei karda seista teiste inimeste õiguste eest, isegi kui mind selle eest naeruvääristatakse.
	<i>Civic Duty</i>		<i>Kodanikukohus</i>
14	When public officials take an oath of office, I believe they accept obligations not expected of other citizens.	12	Riigi heaks töötajad (sh. ametnikud ja tegevväelased) võtavad ametisse astudes endale kohustusi, mida ei oodata tavakodanikelt.
21	I am willing to go great lengths to fulfill my obligations to my country.	19	Olen valmis nägema palju vaeva, et täita oma kohustusi enda riigi ees.
25	Public service is one of the highest forms of citizenship.	23	Avalik teenistus on kodanikuks olemise kõrgemaid vorme.
28	I believe everyone has a moral commitment to civic affairs no matter how busy they are.	26	Usun, et kõikidel inimestel on moraalne kohus hoida end kursis riigis ja avalikus sektoris toimuvaga.
29	I have an obligation to look after those less well off.	27	Minu kohustus on, kas otseselt või kaudselt, kanda hoolt endast halvemal järjel olijate eest.

35	To me, the phrase "duty, honor, and country" stirs deeply felt emotions.	33	Mõisted, nagu „kohusetunne“, „au“ ja „riik“ on minu jaoks väga olulised.
36	It is my responsibility to help solve problems arising from interdependencies among people.	-	<i>Antud küsitlusest välja jäetud - osaliselt on see küsimus vastatud kaastunde teemaküsimusteg. Samuti võib küsimuse mõte tõlkimisel segaseks jääda - mida täpsemalt mõeldakse inimestevahelise sõltuvuse all.</i>
	Compassion		Kaastunne
2	I am rarely moved by the plight of the underprivileged. (Reversed)	2	Mulle üldiselt ei lähe korda halvelmal järjel olijate olukord. (Ümber pööratud)
3	Most social programs are too vital to do without.	3	Enamik riiklikke sotsiaalseid programme on ühiskonnale vajalikud.
4	It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	4	Mulle lähevad väga korda hädasolijad.
8	To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.	7	Minu jaoks sisaldab patriotismi mõiste ka oma kaasmaalaste heaolu eest seismist.
10	I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally. (Reversed)	8	Ma üldjuhul ei mõtle nende inimeste heaolule, keda ma isiklikult ei tunne. (Ümber pööratud)
13	I am often reminded by daily events about how dependent we are on one another.	11	Igapäevased juhtumid meenutavad mulle tihti kui üks teisest sõltuvad me oleme.
24	I have little compassion for people in need who are unwilling to take the first step to help themselves. (Reversed)	40	Ma ei tunne kaasa hädasolijatele, kes oma olukorra parandamiseks ise esimest sammu ei võta. (Ümber pööratud)
40	There are few public programs that I wholeheartedly support. (Reversed)	-	<i>Antud küsitlusest välja jäetud - osaliselt on see küsimus kaetud küsimusega #3, teisalt võib küsimus jääda kas liialt üldsõnaliseks või lahti seletades liialt pikaks.</i>
	Self-Sacrifice		Eneseohverdus
1	Making a difference in society means more to me than personal achievements.	1	Ühiskonna paremaks muutmine on mulle tähtsam kui minu enda isiklik heaolu.
5	I believe in putting duty before self.	-	<i>Antud küsitlusest välja jäetud - osaliselt on see küsimus kaetud küsimustega #35, #39, #9, #12 ja #19/#26</i>

6	Doing well financially is definitely more important to me than doing good deeds. (Reversed)	5	Rahaline heaolu on mulle olulisem, kui heategude tegemine. (Ümber pööratud)
9	Much of what I do is for a cause bigger than myself.	39	Ma tunnen, et see mida ma teen, aitab kaasa ühiskonna suuremale heaolule.
12	Serving citizens would give me a god feeling even if no one paid me for it.	10	Olen kaaskodanike heaolu nimel valmis panustama ka omaenda vaba aega, ilma et keegi mulle selle eest maksaks.
17	I feel people should give back to society more than they get from it.	15	Usun, et inimesed peaksid ühiskonnale rohkem tagasi andma, kui nad sealt saavad.
19	I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else.	24	Olen valmis isiklikeks ohverdusteks üldise heaolu kasvu ja inimeste aitamise nimel.
26	I am prepared to make enormous sacrifices for the good of society.		
			Riigikaitse
		6	Mulle on oluline, et minu tööülesanded ja roll riigikaitse valdkonna arengus oleksid selged ja eesmärgistatud.
		14	Olen oma senised karjäärivalikud teinud teadlikult, eesmärgiga töötada riigikaitse valdkonnas.
		16	Eelistan tulevikus karjääri teha pigem riigikaitsega seotud asutuses kui mujal avalikus sektoris.
		17	Tunnen, et saan riigikaitse valdkonnas töötades olla riigile kasulik, kui teistel elualadel töötades.
		22	Hoian ennast riigikaitse teemadega kursis ka väljaspool tööaega.
		30	Mulle on oluline, et saaksin rääkida kaasa riigikaitse valdkonna arengus.
		34	Mulle ei ole oluline töötada kindlasti riigikaitse valdkonnas. (Ümber pööratud)
		38	Mulle on oluline, et mu töö tulemusena muutub Eesti turvalisemaks kohaks.

Lisa 2 – Küsitluse tulemuste keskmised demograafiliste gruppide kaupa

	Mehed	Naised	Juhtkond	Madalama astme töötajad	Tööstaaž avalikus teenistuses kuni 2 aastat	Tööstaaž avalikus teenistuses kuni 6 aastat	Tööstaaž avalikus teenistuses kuni 12 aastat	Tööstaaž avalikus teenistuses üle 12 aasta	Tööstaaž üldiselt kuni 2 aastat	Tööstaaž üldiselt kuni 6 aastat	Tööstaaž üldiselt kuni 12 aastat	Tööstaaž üldiselt üle 12 aasta
KÜS1	3,2973	3,0213	3,4286	3,0857	3,5455	3,0769	3,1364	3,0526	3,7500	3,3750	3,1364	3,0600
KÜS2	3,7568	4,2340	3,5714	4,1143	4,4545	4,3077	3,9091	3,8684	4,5000	4,1250	4,0455	3,9600
KÜS3	3,8378	3,7447	3,5000	3,8429	4,0000	3,7692	3,9545	3,6316	4,2500	3,6250	3,9545	3,7000
KÜS4	3,5556	3,5957	3,2143	3,6522	4,1818	3,6667	3,5000	3,4211	4,2500	3,6250	3,4762	3,5600
KÜS5	3,2973	3,4348	3,5000	3,3478	3,4545	3,3333	3,3182	3,3947	3,0000	3,5000	3,3636	3,3878
KÜS6	4,6757	4,4565	4,5714	4,5507	4,5455	4,3333	4,4545	4,6842	4,5000	4,6250	4,5455	4,5510
KÜS7	4,2703	4,1064	4,5000	4,1143	4,5455	4,0000	4,1364	4,1579	4,7500	3,8750	4,0455	4,2400
KÜS8	3,2162	3,7660	3,3571	3,5571	3,9091	3,9231	3,3636	3,3684	4,2500	3,6250	3,7727	3,3400
KÜS9	2,7027	2,8723	2,6429	2,8286	2,6364	2,6154	2,9091	2,8421	2,5000	2,7500	2,8182	2,8200
KÜS10	3,8919	3,7872	4,2143	3,7571	3,7273	4,0769	3,9091	3,7368	4,2500	3,7500	3,8182	3,8200
KÜS11	3,7297	3,9362	3,8571	3,8429	3,7273	3,7692	4,0455	3,7895	3,2500	3,7500	4,0000	3,8400
KÜS12	4,2432	3,9787	4,3571	4,0429	4,1818	4,2308	3,8182	4,1842	3,7500	4,2500	3,7273	4,2600
KÜS13	4,3784	4,6087	4,6429	4,4783	4,6364	4,3333	4,4091	4,5789	4,7500	4,1250	4,4286	4,5800
KÜS14	3,8649	3,3191	3,7857	3,5143	3,2727	3,4615	3,3636	3,7895	3,5000	3,8750	3,4545	3,5600
KÜS15	3,7568	3,4894	3,8571	3,5571	4,0909	3,4615	3,4545	3,6053	4,2500	4,0000	3,5455	3,5200

KÜS16	3,5135	3,5532	3,5000	3,5429	3,9091	3,6923	3,3636	3,4737	4,0000	4,2500	3,5455	3,3800
KÜS17	3,6757	3,3191	4,0000	3,3714	3,2727	3,3846	3,5455	3,5263	3,0000	3,5000	3,5000	3,5000
KÜS18	4,1389	4,2766	4,3077	4,2000	4,4545	4,3077	4,0909	4,1892	5,0000	4,3750	4,0000	4,2245
KÜS19	4,1622	3,8298	4,0714	3,9571	4,1818	4,1538	3,9091	3,8947	4,5000	4,3750	4,0455	3,8400
KÜS20	4,6216	4,7609	4,7857	4,6812	4,2727	4,7692	4,5909	4,8649	4,2500	4,5000	4,6364	4,7959
KÜS21	3,6486	3,2979	3,5000	3,4429	3,7273	3,3846	3,4091	3,4211	3,7500	3,6250	3,4545	3,4000
KÜS22	4,4054	3,9149	4,5714	4,0429	4,3636	4,0000	4,0000	4,1842	4,5000	4,2500	4,0909	4,1000
KÜS23	2,6486	2,6957	2,2143	2,7681	3,0000	2,7692	2,5909	2,5946	2,5000	3,1250	2,8182	2,5510
KÜS24	3,5135	2,7660	3,3571	3,0429	3,5455	3,2308	2,9091	3,0263	3,7500	3,6250	2,9545	3,0200
KÜS25	3,7297	3,6383	4,0000	3,6143	4,0909	3,7692	3,7273	3,5000	4,5000	3,6250	3,7273	3,6000
KÜS26	3,5556	3,6170	3,7143	3,5652	4,1818	3,5385	3,4762	3,5000	4,2500	3,5000	3,6818	3,5102
KÜS27	3,2162	2,7660	3,0714	2,9429	3,4545	2,5385	2,9091	3,0000	4,0000	2,7500	2,8182	2,9800
KÜS28	3,3514	3,4043	3,5714	3,3429	4,1818	3,6154	3,2273	3,1579	4,7500	4,0000	3,2273	3,2400
KÜS29	3,9189	3,6170	3,8571	3,7286	4,0000	3,7692	3,6364	3,7368	3,5000	4,2500	3,7273	3,7000
KÜS30	4,0000	3,4681	4,2857	3,5797	4,1818	3,7500	3,5455	3,6316	4,0000	4,1250	3,8095	3,5600
KÜS31	3,6486	3,5106	3,6429	3,5571	4,0000	3,5385	3,4091	3,5526	4,5000	3,6250	3,3636	3,5800
KÜS32	3,6944	3,4130	3,7857	3,4853	4,2000	3,1538	3,5000	3,5135	4,2500	3,8571	3,4545	3,4694
KÜS33	4,4054	4,2667	4,5714	4,2794	4,2000	4,2308	4,2273	4,4595	3,7500	4,3750	4,1905	4,4286
KÜS34	3,0000	3,0000	2,7857	3,0435	3,1818	2,9231	2,9545	3,0000	4,0000	3,1250	3,0000	2,8980
KÜS35	3,9459	3,5435	4,0714	3,6522	3,7273	3,5385	3,7727	3,7568	4,0000	3,3750	3,7273	3,7551
KÜS36	4,1081	3,7111	4,1429	3,8382	4,2727	4,0000	3,8182	3,7778	4,5000	4,1250	3,7727	3,8542
KÜS37	2,9459	2,6304	2,4286	2,8406	2,6364	2,6923	2,8182	2,8108	3,0000	2,7500	2,7727	2,7551
KÜS38	4,4595	4,2174	4,7143	4,2464	4,4545	4,3077	4,1818	4,3784	4,5000	4,2500	4,2273	4,3673
KÜS39	4,1081	3,7045	4,2857	3,8060	4,0909	3,9231	3,6500	3,9459	4,5000	3,7500	3,9048	3,8542

KÜS40	2,5135	2,8667	2,0714	2,8382	3,3636	2,6923	2,5455	2,6111	4,0000	2,6250	2,8182	2,5625
KÜS41	2,5946	2,6667	2,1429	2,7353	2,6364	3,2308	2,8182	2,3056	2,7500	3,0000	3,1818	2,3125
KÜS42	3,8378	3,7609	3,8571	3,7826	4,2727	3,7692	3,6818	3,7297	5,0000	4,0000	3,6364	3,7347
Keskmine	3,7104	3,5849	3,7216	3,6241	3,8753	3,6436	3,5712	3,6107	4,0119	3,7526	3,6243	3,5993

Lisa 3 – Küsitluse koondtulemused ja standardhälve; Perry (1996) tulemused

	Keskmine	Standardhälve		Keskmine Perry (1996) tulemustes
KÜS1	3,1429	0,9835		3,4918
KÜS2	4,0238	0,9815		4,1831
KÜS3	3,7857	0,8224		3,1967
KÜS4	3,5783	1,0490		3,4645
KÜS5	3,3735	0,8513		3,7896
KÜS6	4,5542	0,5896		-
KÜS7	4,1786	0,8939		3,8907
KÜS8	3,5238	1,1245		3,7705
KÜS9	2,7976	1,1062		3,1311
KÜS10	3,8333	0,8895		3,9399
KÜS11	3,8452	0,9117		4,1038
KÜS12	4,0952	0,9647		4,1515
KÜS13	4,5060	0,6874		4,2121
KÜS14	3,5595	1,2059		-
KÜS15	3,6071	0,9696		3,8579
KÜS16	3,5357	0,9625		-
KÜS17	3,4762	1,1029		-
KÜS18	4,2169	0,8978		3,5164
KÜS19	3,9762	0,8211		3,4809
KÜS20	4,6988	0,5350		4,5833
KÜS21	3,4524	0,8273		3,5000
KÜS22	4,1310	0,9155		-
KÜS23	2,6747	1,1698		3,6995
KÜS24	3,0952	1,0712		2,9426
KÜS25	3,6786	1,1318		3,0601
KÜS26	3,5904	1,0245		3,6011
KÜS27	2,9643	1,0692		3,4344
KÜS28	3,3810	1,1710		3,8115
KÜS29	3,7500	1,0399		2,7350
KÜS30	3,6988	1,0089		-
KÜS31	3,5714	0,8820		3,0628
KÜS32	3,5366	0,8916		3,8224
KÜS33	4,3293	0,6859		3,4153
KÜS34	3,0000	1,1262		-
KÜS35	3,7229	1,0742		4,0189
KÜS36	3,8902	0,8013		4,0109
KÜS37	2,7711	1,2130		3,4617
KÜS38	4,3253	0,7668		-
KÜS39	3,8889	0,9874		3,6038
KÜS40	2,7073	1,0242		2,4754
KÜS41	2,6341	1,0365		2,5720
KÜS42	3,7952	0,8662		3,5874

Lisa 4 – Küsitluse vastuste jaotus protsentuaalselt

Küsimus	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Neutraalne	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse	Ei vastanud	Kokku vastanuid	N
KÜS1	7,1%	29,8%	38,1%	20,2%	4,8%	0,0%	100,0%	84
KÜS2	36,9%	39,3%	14,3%	8,3%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS3	19,0%	45,2%	32,1%	2,4%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS4	21,4%	33,3%	26,2%	16,7%	1,2%	1,2%	98,8%	83
KÜS5	7,1%	38,1%	39,3%	13,1%	1,2%	1,2%	98,8%	83
KÜS6	59,5%	34,5%	4,8%	0,0%	0,0%	1,2%	98,8%	83
KÜS7	41,7%	41,7%	10,7%	4,8%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS8	19,0%	40,5%	19,0%	16,7%	4,8%	0,0%	100,0%	84
KÜS9	7,1%	17,9%	35,7%	26,2%	13,1%	0,0%	100,0%	84
KÜS10	21,4%	51,2%	16,7%	10,7%	0,0%	0,0%	100,0%	84
KÜS11	21,4%	53,6%	14,3%	9,5%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS12	38,1%	44,0%	9,5%	6,0%	2,4%	0,0%	100,0%	84
KÜS13	57,1%	36,9%	3,6%	0,0%	1,2%	1,2%	98,8%	83
KÜS14	22,6%	39,3%	17,9%	11,9%	8,3%	0,0%	100,0%	84
KÜS15	19,0%	36,9%	31,0%	11,9%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS16	14,3%	40,5%	33,3%	8,3%	3,6%	0,0%	100,0%	84
KÜS17	17,9%	35,7%	28,6%	11,9%	6,0%	0,0%	100,0%	84
KÜS18	42,9%	41,7%	9,5%	2,4%	2,4%	1,2%	98,8%	83
KÜS19	25,0%	53,6%	16,7%	3,6%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS20	72,6%	22,6%	3,6%	0,0%	0,0%	1,2%	98,8%	83
KÜS21	7,1%	44,0%	36,9%	10,7%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS22	41,7%	35,7%	17,9%	3,6%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS23	6,0%	19,0%	29,8%	25,0%	19,0%	1,2%	98,8%	83
KÜS24	6,0%	36,9%	25,0%	25,0%	7,1%	0,0%	100,0%	84
KÜS25	31,0%	26,2%	23,8%	17,9%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS26	16,7%	44,0%	22,6%	11,9%	3,6%	1,2%	98,8%	83
KÜS27	4,8%	32,1%	26,2%	28,6%	8,3%	0,0%	100,0%	84
KÜS28	19,0%	29,8%	28,6%	15,5%	7,1%	0,0%	100,0%	84
KÜS29	26,2%	39,3%	19,0%	14,3%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS30	19,0%	50,0%	11,9%	16,7%	1,2%	1,2%	98,8%	83
KÜS31	14,3%	39,3%	36,9%	8,3%	1,2%	0,0%	100,0%	84
KÜS32	10,7%	45,2%	28,6%	11,9%	1,2%	2,4%	97,6%	82
KÜS33	44,0%	41,7%	11,9%	0,0%	0,0%	2,4%	97,6%	82
KÜS34	8,3%	28,6%	25,0%	28,6%	8,3%	1,2%	98,8%	83
KÜS35	25,0%	36,9%	27,4%	3,6%	6,0%	1,2%	98,8%	83
KÜS36	20,2%	52,4%	19,0%	6,0%	0,0%	2,4%	97,6%	82
KÜS37	9,5%	17,9%	28,6%	26,2%	16,7%	1,2%	98,8%	83
KÜS38	46,4%	41,7%	7,1%	3,6%	0,0%	1,2%	98,8%	83
KÜS39	27,4%	42,9%	16,7%	7,1%	2,4%	3,6%	96,4%	81
KÜS40	2,4%	20,2%	34,5%	27,4%	13,1%	2,4%	97,6%	82
KÜS41	4,8%	13,1%	34,5%	32,1%	13,1%	2,4%	97,6%	82
KÜS42	22,6%	39,3%	31,0%	6,0%	0,0%	1,2%	98,8%	83
Keskmine	23,4%	37,0%	22,6%	12,2%	4,0%	0,8%	99,2%	83,36

Lisa 5 – Küsitlus numbrilises järjestuses

1. Ühiskonna paremaks muutmine on mulle tähtsam kui minu enda isiklik heaolu.
2. Mulle üldiselt ei lähe korda halvemal järjel olijate olukord. (Ümber pööratud)
3. Enamik riiklikke sotsiaalseid programme on ühiskonnale vajalikud.
4. Mulle lähevad väga korda hädasolijad.
5. Rahaline heaolu on mulle olulisem, kui heategude tegemine. (Ümber pööratud)
6. Mulle on oluline, et minu tööülesanded ja roll riigikaitse valdkonna arengus oleksid selged ja eesmärgistatud.
7. Minu jaoks sisaldab patriotismi mõiste ka oma kaasmaalaste heaolu eest seismist.
8. Ma üldjuhul ei mõtle nende inimeste heaolule, keda ma isiklikult ei tunne. (Ümber pööratud)
9. "Parteipoliitika" on räpane sõna. (Ümber pööratud)
10. Olen kaaskodanike heaolu nimel valmis panustama ka omaenda vaba aega, ilma et keegi mulle selle eest maksaks.
11. Igapäevased juhtumid meenutavad mulle tihti kui üks teisest sõltuvad me oleme.
12. Riigi heaks töötajad (sh. ametnikud ja tegevvälased) võtavad ametisse astudes endale kohustusi, mida ei oodata tavakodanikelt.
13. Ma austan ametnikke, kes oskavad hea idee seadusesse kirjutada.
14. Olen oma senised karjäärivalikud teinud teadlikult, eesmärgiga töötada riigikaitse valdkonnas.
15. Usun, et inimesed peaksid ühiskonnale rohkem tagasi andma, kui nad sealt saavad.
16. Eelistan tulevikus karjääri teha pigem riigikaitsega seotud asutuses kui mujal avalikus sektoris.
17. Tunnen, et saan riigikaitse valdkonnas töötades olla riigile kasulik, kui teistel elualadel töötades.
18. Ma ei usu, et riik saab ühiskonna õiglasemaks muutmiseks palju ära teha. (Ümber pööratud)
19. Olen valmis nägema palju vaeva, et täita oma kohustusi enda riigi ees.
20. Ametnike eetiline käitumine on sama tähtis, kui nende kompetents.
21. Panustan omakasupüüdmatult oma kogukonna heaolu ja arengusse.
22. Hoian ennast riigikaitse teemadega kursis ka väljaspool tööaega.
23. Avalik teenistus on kodanikuks olemise kõrgemaid vorme.
24. Olen valmis isiklikeks ohverdusteks üldise heaolu kasvu ja inimeste aitamise nimel.
25. Avaliku poliitika kujundamine ei paku mulle huvi. (Ümber pööratud)
26. Usun, et kõikidel inimestel on moraalne kohus hoida end kursis riigis ja avalikus sektoris toimuvaga.
27. Minu kohustus on, kas otseselt või kaudselt, kanda hoolt endast halvemal järjel olijate eest.
28. Avaliku hüve nimel töötamine on minu jaoks oluline.
29. Poliitikute tegevus ei lähe mulle väga korda. (Ümber pööratud)
30. Mulle on oluline, et saaksin rääkida kaasa riigikaitse valdkonna arengus.
31. Olen valmis tegema palju tööd selle nimel, et ühiskond oleks õiglasem.
32. Ma eelistaksin, et avalikud teenistujad teeksid seda, mis on kogu ühiskonnale kasulik, isegi kui see tegevus kahjustab minu enda huve.
33. Mõisted, nagu „kohusetunne“, „au“ ja „riik“ on minu jaoks väga olulised.
34. Mulle ei ole oluline töötada kindlasti riigikaitse valdkonnas. (Ümber pööratud)

35. Ametnike jaoks peaks avalik huvi olema tähtsam kui lojaalsus oma ülemuste ees.
36. Ma ei karda seista teiste inimeste õiguste eest, isegi kui mind selle eest naeruvääristatakse.
37. Ma tunnen, et töö avalikus teenistuses on minu kodanikukohus.
38. Mulle on oluline, et mu töö tulemusena muutub Eesti turvalisemaks kohaks.
39. Ma tunnen, et see mida ma teen, aitab kaasa ühiskonna suuremale heaolule.
40. Ma ei tunne kaasa hädasolijatele, kes oma olukorra parandamiseks ise esimest sammu ei võta. (Ümber pööratud)
41. Inimesed, kes räägivad avalikust huvist on tihtipeale tegelikult enda huvide eest väljas. (Ümber pööratud)
42. Kui mõni ühiskonna gruppidest ei saa osa ühiskonna üldisest heaolust, siis kaotab sellest kogu ühiskond.