

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Julia Mähonen
KOOLIEELSETE ASUTUSTE PERSONALI MOTIVEERIMINE
KIVIÕLI LASTEAED „KANNIKE“ NÄITEL

Lõputöö
Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter, Knd.

NARVA 2013

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILISED LÄHENEMISED PERSONALI MOTIVEERIMISES	5
1.1 Motivatsiooni olemus ja mõiste	5
1.2 Vajadusteooriad	7
1.3 Protsessesteooriad	11
2. MOTIVEERIMISE UURINGUD LASTEAEDASES	16
2.1 Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuring	17
2.2 Kolga lasteaia personali rahulolu uuring	19
3. LASTEAED “KANNIKE” PERSONALI RAHULOLU UURIG JA ETTEPANEKUD TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI PARANDAMISEKS	22
3.1 Lasteaed „Kannike“	22
3.1.1 Lasteaia iseloomustus	22
3.1.2 Personali iseloomustus	25
3.2 Töö tasustamise ja motiveerimise süsteem	28
3.3 Uuringu meetodika	29
3.4 Uuringu tulemused	30
3.5 Töötasu suurendamise võimalused motivatsiooni parandamiseks	33
3.6 Järeldused ja ettepanekud	34
KOKKUVÕTTE	38
SUMMARY	41
KIRJANDUS	42
LISAD	44

SISSEJUHATUS

Inimressurss on üks organisatsiooni komponentidest, mis mõjutab selle tegevuse edu ehk pakutava teenuse kvaliteeti. Ressurssi kasutamine sõltub ka otseselt sellest, kuidas seda juhitakse ja motiveeritakse. Töötajate motivatsiooni probleem on üks teravamatest kaasaegsetes organisatsioonides. Reeglina näeb juhatus motivatsiooni süsteemi kui personaalset tasu töötajale.

Avaliku sektori organisatsioonid on siin keerulisemas olukorras, sest nende eelarve ja sel hulgal palgafond on piiratud. Motivatsiooni ja arengu küsimused on väga aktuaalsed koolieelsetes asutustes. Kuidas säilitada olemasolev personal ja samuti kaasata koolieelsetesse asutustesse noori ja kvalifitseeritud pedagooge suhteliselt madala töötasu juures on väga aktuaalne küsimus.

Lõputöö eesmärgiks on kaardistada Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ olemasoleva motivatsiooni süsteemi, analüüsida ning ette valmistada selle täiustamise ettepanekuid.

Eesmärgi täitmiseks oli vaja täita järgmisi ülesandeid:

1. Põhjalikult tutvuda antud teema valdkonna, kirjanduse, varasemate uuringutega.
2. Viia läbi Kiviõli linna lasteaias „Kannike“ rahulolu uuring.
3. Teha ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks vastavalt rahulolu uuringu tulemustele.

Töö koosneb kolmest peatükist. Teoreetilise alusena oli vaja kasutada motivatsiooni teooriat. Ülevaade nendest on toodud töö esimeses peatükis. Motivatsiooni teooriat võib jagada kahte suurte gruppi: rahuloluteooriad ja protsessteooriad. Rahuloluteooriad nimetatakse ka sisu- või vajadusteooriateks. Neid kõiki tutvustatakse lõputöös.

Töö autor toetub Abraham Maslow, Frederick Herzbergi ja David McClellandi töödele, kes on teinud oma panuse motivatsiooni teooria arengule. Selgitused miks töötajad on nõus pingutama rohkem või vähem, organisatsiooni eesmärke saavutamiseks, annavad meil protsessuaalsed motivatsiooni teooriad. Lõputöös iseloomustatakse eesmärgi püstitamise

teooria, käitumise mõjutamine, ootuse ja õigluse teooria, need on kõige rohkem levinud ja nende alusel alalüüsitakse motivatsiooni kõige sagedamini.

Teine peatükk räägib varasematest uuringutest samas või sellele sarnastes valdkondades. Esitatakse ülevaade kahe haridusorganisatsiooni töötajate rahulolu uuringust: Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuring ja Kolga lasteaia personali rahulolu-uuring.

Kolmas peatükk annab alguses ülevaate Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ ja selle personaalist: lasteaia asutamise aeg, gruppide, laste ja töötajate arv seisuga 31.12.2012, lisas 1 on toodud lasteaia eelarve. Vaatame ja võrdleme personali vanuse ja hariduse seisukohalt.

Järgneb läbiviidud uuringu tutvustus. Esitatakse uuringu meetodika, tulemused ja ettepanekud motivatsiooni paranemiseks. Uuringus osalesid kõik 22 lasteaiaõpetajat, kes moodustavad uuringu kogumi. Nemad on kogenud pedagoogid, töötajad, kelle motiveeritud töötamise jätkamisest on organisatsioon huvitatud. Pedagoogilise personali motivatsiooni tegurite väljaselgitamiseks viis autor lasteaias läbi rahulolu uuringu. Uuring viidi läbi küsitluse meetodika kasutades. Tulemuste aluses esitab autor ettepanekud pedagoogide motivatsiooni parandamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHENEMISED PERSONALI MOTIVEERIMISES

1.1 Motivatsiooni olemus ja mõiste

Motiveeritud töötaja on organisatsiooni edu pant. Ta kiiremini ja paremini saab hakkama oma tööülesannete täitmisega, tal on soovi ja jõudu muuda organisatsiooni paremaks, tugevamaks, rikkamaks. Töötaja motivatsioon on väga tähtis sest isegi kõige parem ja kogenut juht ei saa ise hakkama kõikidega eesmärkidega mida antud ettevõtte, mittetulundus ühing või riigiasutus tahab saavutada. Ainut oma jõuga kooli direktor ei saa anna lastele parima hariduse sest ta lihtsalt füüsiliselt ei jõua seda teha, ettevõtte juht ei täida üksinda müügiplaani vaatamata sellele kui hea müüa ta on, ja linnaapea ei suuda teha oma linna elu parimaks iseseisvalt.

Erinevad autorid sõnastavad motivatsiooni tähenduse erinevalt, kuid kõik tähendused on omavahel sarnased. Üldiselt võib öelda et motivatsiooniks nimetatakse inimese tegevust mõjutavad sisemised ajendid, põhjused ja jõud. Samuti motivatsioon tähendab töötaja soovi rakendada oma võimed, teadmised, oskused ja energia mingi organisatsiooni või enda eesmärgi täitmiseks.

Motivatsiooni võib liigitada mikro- ja makromotivatsiooniks (Türk 2001: 130).

Mikromotivatsioon on seotud inimese käitumisega organisatsioonisiselt, makromotivatsioon pigem organisatsiooniväliste teguritega, näiteks sellised nagu ühiskonnas hinnatud väärtused, eetilised vaated.

Pikka aega arvati, et parim mõjutaja töises tegevuses on hirm. Hirmu abil võib saavutada äärmise kuulekuse, hea distsipliini, isegi täpsuse, kuid sageli pärsitakse mõtlemisvõime, loomingulisus ja rahulolu. Motivatsiooniprotsessi tähtsust rõhutades tuuakse sageli näiteks Jaapani majanduse areng. 1960.-1980. Aastatel suurenes tootlikus Jaapanis ligi kolm korda rohkem kui USAs. Selle üheks põhjuseks peetakse Jaapani juhtide oskust panna töötajaid tegema suuri tahtepingutusi ja ilmutama tööülesannete täitmisel loomingulisus. Jaapani näide on hea ka selle poolest, et kummutab arvamust, nagu sõltuksid suuremad

tahtepingutused üksnes töö tasustamisest. Jaapanis tehakse töö tasustamiseks väiksemaid materiaalsed kulutusi kui USAs (Vadi 2001: 91)

Vaatamata sellele motivatsiooniteooriad on arendatud põhiselt Ameerika Ühendriikides vastavat empiirilistele uuringutulemustele. Motivatsiooni uurimine on märkimisväärselt edasi arenenud, võrreldes traditsioonilise ehk klassikalise käsitlusega, mille järgi käituvad töötajad ratsionaalselt, et maksimeerida töö eest saadavat majanduslikku tulu. Ratsionaalne majanduskaalutlusel põhinev kontseptsioon eeldas, et töö on loomuomaselt ebaseadlik ning palk kompenseerib töötajale tema jõupingutused. Arvati lausa et teenitav raha on inimesele olulisem kui tehtava töö iseloom (Brooks 2008: 65).

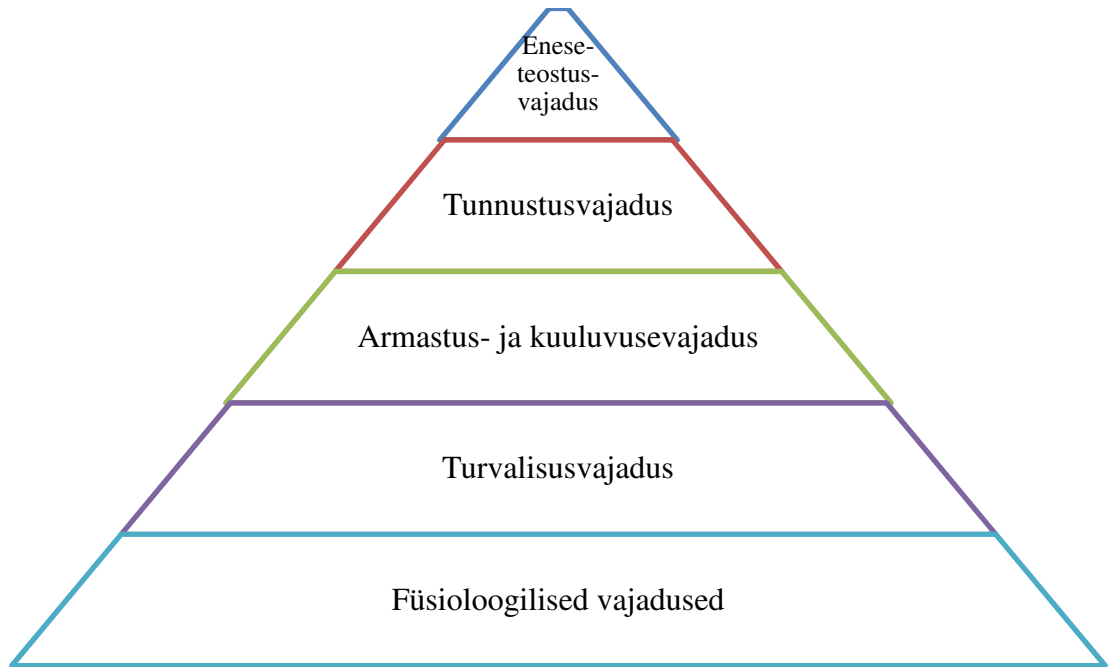
Motivatsiooniteooriat võib jaguneda kahte suurte gruppi: rahuloluteooriad ja protsessteooriad. Rahuloluteooriad nimetatakse ka sisuteooriateks või vajadusteooriateks.

Rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni vajadustes ja nende rahuldamisest lähtudes. Rahuloluteooriad näitavad inimese vajaduse rahuldamist seoses ümbritseva keskkonnaga. Vajadusi on võimalik rahuldada keskkonnaga koostegevuse asudes (Vadi 2001: 92). Ehk uurivad mis motiveerib inimese käitumist töökeskkonnas, näiteks raha või arenemisvajadus. Siin autor vaatab läbi Abraham Maslow , Frederick Herzbergi ja David McClellandi tööd, mis võib ka nimetada klassikaliseks motivatsiooniteooriateks.

Protsessteooriad, mille lähtekohaks on arusaam, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas, sellele reageerida. Neid nimetatakse ka kognitiivseteks teooriateks, sest põhirõhk on inimese erinevatel tunnetusprotsessidel (Vadi 2001: 92). Teise sõnadega protsessiteooriad kirjeldavad, kuidas motivatsiooni käitumise kaudu tõlgendada. Protsessteooriad on rohkem kaasaegsed. Enamlevinumad on eesmärgi püstitamise teooria, käitumise mõjutamine, ootuse ja õigluse teooria.

1.2 Vajadusteooriad

Abraham Maslow inimvajaduse teooria mis on kujundatud joonisel 1 (Williams 2000: 652), mida veel nimetatakse vajaduste püramiidiks või trepiks, on fundamentaalne teooria mis on tunnustatud juhtimise spetsialistidega kogu maailmas.



Joonis 1. Abraham Maslow inimvajaduse hierarhia

Maslow väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Kui inimene on juba jõudnud ülevalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpoololevate vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkeni. Vajaduste rahuldamine on tsükliline (näiteks me ei söö kogu aeg, vaid teatud aja järel). Ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine väljendub igal inimesel erinevalt (Alas 2004: 123).

1. Esmasel astmel on inimese füsioloogilised vajadused, mida inimene peab täitma, selleks et elada. Näiteks: söömine, joomine, eluase, seksuaalne rahuolu. Tuleb märkida veel, et mõned füsioloogilised vajadused ja tarbijalik käitumine seotud nende rahuldamisega, toimib erinevate kanalite kaudu ja igasugu muid vajadustega

samuti. See tähendab et, isik, kes arvab, et ta on näljane võib tegelikult otsida mugavust või sõltuvust, kui vitamiinid ja valku. Ka vastupidi, on võimalik rahuldada nälga vajadust osaliselt teiste tegevustega, nagu joogivesi või suitsetamise (Maslow 1943: 373).

2. Teisel astmel on turvalisuse- ja kaitsevajadus, inimene tahab olla stabiilses ja turvalises keskkonnas. Füüsiline ja emotsionaalne kaitstus, samuti kindlustunne nende kestvuse suhtes. Vajadus olla kaitstud tuleneb soovist vältida füüsilist vägivalda, hirmu, tagada organiseeritus ja tasakaal. Maslow näitas, et eriti vahetult väljendavad kaitsevajadust lapsed (Vadi 2001: 94; Maslow 1943: 376-377). Füsioloogilised vajadused ja turvalisuse- ja kaitstusvajadus ühendatakse mõnikord mõistesse “põhivajadused”.
3. Kui põhivajadused on rahuldatud, lähevad nad mõneks ajaks tagaplaanile, ning nüüd rohkem kui enne vajab inimene tundeid ja armastust. Inimene tahab suhelda, olla armastatud, kuuluda teiste hulka. Neid on armastuse- ja kuuluvuse vajadused. Siin tuleb rõhutada et armastus ja seks ei ole sünonüümid.
4. Järgmisena on tunnustus- või lugupidamisvajadus mis peegeldab inimese soovi olla kompetentne, enesekindel ja väärtuslik teiste jaoks. Sisemised lugupidamise faktorid nagu enesest lugupidamine, sõltumatus ja saavutamine ning välised lugupidamise faktorid nagu staatus, tunnustamine ja tähelepanu. On inimene on endaga rahul tõuseb ta enesehinnang, jõud ja soov olla kasulik. Kui rahulolu ei ole tekkivad alaväärtustunne, nõrkus ja abitus.
5. Isegi kui kõik neid vajadused on täidetud, siis võib ikka sageli (kui mitte alati) olla tunne et midagi on puudu. Rahulolu järel tuleb rahulolematust kui inimene ei tee seda, mida ta on peab. Muusik peab tegema muusikat, kunstnik peab maalima, luuletaja peab kirjutama teosed, siis ta on lõplikult õnnelik. Inimene on see mis ta peab olema. Seda vajadust me võime nimetada eneseteostusvajadus (Maslow 1943: 382). See vajadus on väga individuaalne ja tihemini ilmub loomingulistel isikutel.

Maslow hierarhia ei ole järgalt paigas, näiteks võib mõne inimese jaoks olla tunnustusvajadus võimsam motivaator kui armastusevajadus. See omadus on rohkem tuntud inimestele keda nimetatakse “workaholic” ehk töönarkomaan. Samuti võib juhtuda, et mõne loomingulise isiku jaoks võib eneseteostus asendada põhivajadusi. Ette tuleb ka

vastupidist: mõni inimene ei soovigi kunagi rahuldada kõrgemaid vajadusi, vaid piirdub füsioloogiliste ja sotsiaalsete vajaduste rahuldamisega.

Maslow väitis, et madalam vajadus ei pea olema tingimata täiesti rahuldatud, enne kui inimene tunneb motivatsiooni asuda kõrgemate vajaduste täitmise kallale; madalama taseme vajadused on hiljemgi teatud määral olulised. Iga kord ei ole absoluutne eeldus, et enne eneseteostusotsinguid on kõht kindlasti täis ning inimest sotsiaalselt tunnustatakse. Siiski pöörab inimene madalama taseme vajadustele tähelepanu, kuni need on rahuldatud (Brooks 2008: 73).

Hiljem Clayton Alderfer arendas Maslow hierarhiat, ja esitas seda oma ERG teooria nimel. Selle põhiline erinevus on see, et vajadused jagatakse kolmeks: eksistentsi, läheduse ja arenemisvajadusteks. Ilmselt pakub juhtidele ja teadlastele töömotivatsiooni mõistmisel rohkem abi McClellandi teooria (Brooks 2008: 74). McClelland väitis, et igal indiviidil on oma domineeriv vajadus, millele vastavalt tuleb teda motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond. Samas väitis ta ka, et inimesed tegelevad korraga mitme vajaduse rahuldamisega.

McClellandi teoorias jaotatakse vajadused kolme põhirühma:

1. Saavutusvajadus on inimese tugev soov oma jõupingutuste abil ennast teostada ja midagi saavutada. Selle vajadusega inimesed hea meelega võtavad vastutust, eesmärgid mida nad endale seavad on raskesti saavutavaid. Selle tüüpi töötajad vajavad konkreetset ja konstruktiivset tagasisidet nende tegevuste edukuste kohta.
2. Kuuluvusvajadus seisneb soovis sõbralike ja lähedaste inimestevaheliste suhete järele. Selle vajadusega inimesed soovivad teistele meeldida ja olla gruppi pool aktsepteeritud. Tööjuures nende rohkem meeldivad rühmatööd kui individuaalsed võistluslikku iseloomuga tööd. Nimetatud vajadus on analoogne Maslow sotsiaalsete vajadustega.
3. Võimuvajadus on tõukejõud kontrollida ja mõjutada teiste inimeste tegevust ja käitumist, ja ka vastutada selle eest. Selle vajadusega inimesed püüavad domineerida ja organisatsioonis püüavad jõuda juhtide tasemele. Võimuvajadusega inimesed on head juhid, kui nad oskavad kasutada institutsionaalse võimu,

isikuvõimu asemel, see tähendab et nad mõjutavad teise liikmete tööd nii et see läheb organisatsiooni heaks.

Võimu- ja saavutusvajadused ning nende oskuslik ja edukas kasutamine on juhile hädavajalikuks motivatsiooniks, võimaldades tal areneda ja saada liidriks ning saavutada edu järgijate mõjutamisel (Türk 2001: 135).

Nimetatud käsitlusele lisaks on väga populaarne Herzbergi motivatsiooni- hügieeniteooria. Selgitamas välja rahulolu ja mitterahulolu põhjused, küsitles Herzberg inimesi kahel erineval juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ja kui nad ei olnud tööga rahul. Selle küsitluse tulemuste põhjal kujunes välja kahe faktori teooria. Herzbergi järelduse järgi saab kõik põhjused jagada kahte rühma:

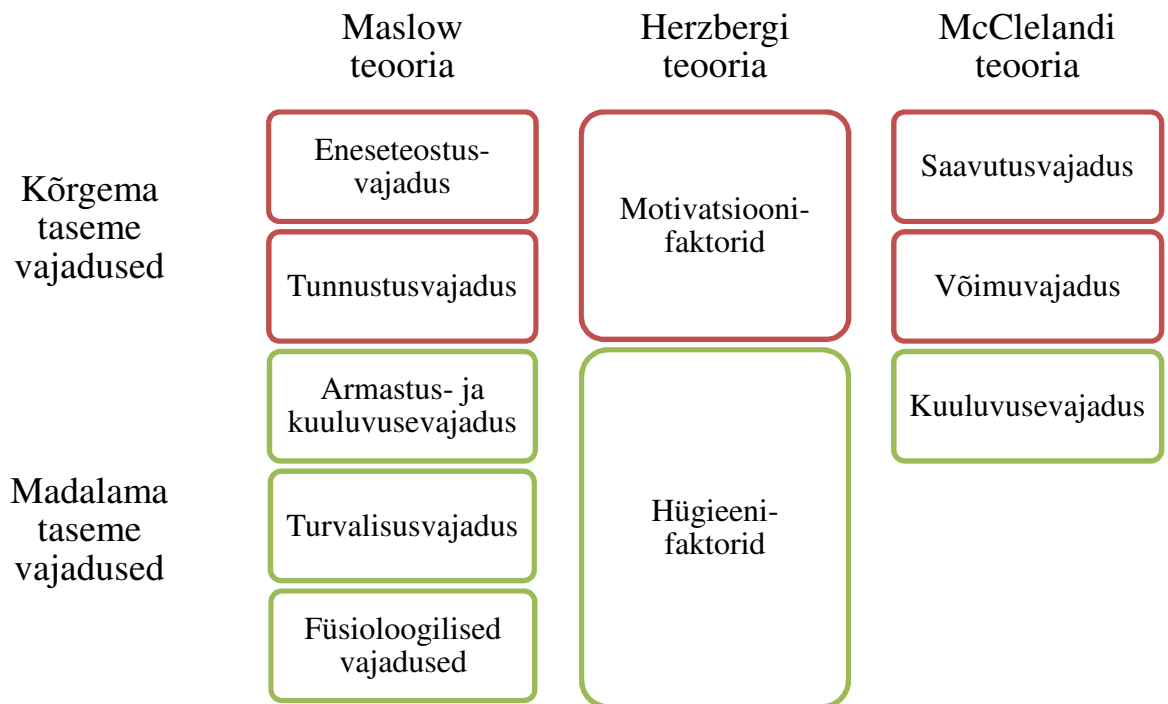
1. Hügieeni faktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust. Need on: palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus, ulatus, inimeste vahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet. Selleks et hügieenifaktorite toimest paremini aru saada, toome ühe näite. Kui töölise palk on väike on tööline rahulolematu. Kui juht tõstab palka, siis ta leevendab alluva rahulolematust, kuid selle asemele ei teki rahulolu. Ta lihtsalt ei ole enam rahulolematu (Alas 2004: 124; Herzberg 1968: 91-92).
2. Motivatsiooni faktorid on need, millede olemasolu võib tekkida rahulolu. Need on: saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus (Herzberg 1968: 91).

Herzbergi kahefaktoriteooria väidab, et sisemise tasu saamise ootus motiveerib inimest tõenäolisemalt kui võimalus, et näiteks töötingimused, töökoha stabiilsus või palgatingimused paranevad. Palgatõus ja muud hügieenifaktorid avaldavad soodsat mõju lühiajaliselt, kuid Herzberg väidab et töömotivatsiooni nad oluliselt ei tõsta. Motivatsiooni mõjutavad positiivselt võimalus isiklikuks arenguks, enda tööpanuse tunnetamine, suurem vastutus hea töötulemuse eest nii ükski kui meeskonnatöös ja töö iseloom: virgutav, huvitav, kaasakiskuv (Brooks 2006, 79).

Hea juht teab millal on tarvis suurendada rahulolu ja millal leevendada rahulolematust.

Antud teooriat toetavad empiirilised uuringud mis on läbiviidud kahekümnenda sajandi 50-60 aastatel, samuti seda teooriat on pikka aega kasutatud praktikas. Kuid paljud Herzbergi järeldused on vaieldavad. Näiteks järeldus, et palk ei ole motiveeriv tegur (Herzberg 1968: 89). Paljud töötajad kes töötavad kaubanduse valdkonnas ja kelle palk sõltub müügist, nii nimetatud tulemustasu, ei pruugi selle väitega nõus olla.

Kõik kolm siin kajastavad vajaduste teooriad võib võrdleme joonisel 2 (Williams 2000: 652) , kui on hästi näha mis on nende põhilised sarnasused ja erinevused.



Joonis 2. Klassikalisi motivatsiooniteooriate võrdlus

1.3 Protsessteooriad

Iga ülaltoodud teooria on teinud oma panuse motivatsiooni teooriate arengule. Vaatamata nende erinevustele, nad annavad vajaduste liigituste ja kirjelduse, mis võimaldab koostada ettekujutuse inimeste motivatsiooni mehhanismist. Selgitused miks töötajad on nõus pingutama rohkem või vähem, organisatiooni eesmärke saavutamiseks, annavad meil protsessuaalsed motivatsiooni teooriad. Nad õpetavad kuidas mõjuda inimese paigutatud

eesmärkide saavutamiseks ja aitavad juhatajatele koostada efektiivsed motivatsiooni süsteemid.

Motivatsiooni analüüsitakse peamiselt kolme käsitluse abil: võrdsus-, ootuste- ja mõjutusteteooria (Vadi 2001: 98).

Võrdsuse teooriat nimetatakse ka õigluse teooriaks. Iga spetsialist parandamatu võrdleb oma panuse töösse (aja, energiat, kogemuse ja kvalifikatsiooni) tasumise suurusega. Tasud on mitte ainult otsesed väljamaksud, sellised kui palk, vaid ka terve hulk erinevad asju, näiteks ametikasvu võimalus, tunnustamine kolleegide ja juhatuse poolt. Õigluse teooria põhimõtte seisneb selles et inimesed võrdlevad töö tasud oma kolleegidega, teiste organisatsiooni töötajatega kes on temaga samas staatuses, kvalifikatsioonis või sama kogemusega.

Võrreldes oma tööd teiste töötajate analoogse tööga (sarnaste töötingimuste ja töötulemist juures) on võimalik teha kolm järeldust:

1. Töötaja töötasu ja tööpanuse (töösoorituse) suhe on sarnane teiste töötajaga.
2. Teise töötaja töötasu on suhteliselt madalam.
3. Teise töötaja töötasu on suhteliselt kõrgem.

Viimasel juhul püüab töötaja suurendada oma töötasu või vähendada jõupingutusi (Türk 2001: 136). Kui töötaja arvab et tema panus on palju suurem kui tema tasu, võrreldes teiste töötajatega, siis ta tunneb end solvatuna ja tema töövaimustus langeb. Edaspidi situatsiooni lahendamine käib sõltuvat töötaja iseloomuomadustest. Ühed hakkavad vähem pingutama tööl, teised otsivad õiglust, kolmandad vaatavad läbi oma panuse ja tasu ja paneb ennast uskule et ta saabki vastavalt tema panusele, ja mõni ka võib töölt lahkuda.

Ootuse teooria kirjeldab motivatsiooni sõltuvus sellest kui palju töötaja tahab saada ja kui palju ta on selle nimel nõus pingutama. Informatsiooni põhjal inimesed valivad ühe alternatiivi kuidas tegeleda. Ootuse teooria on välja töötanud selleks et uurida millega on see valik põhjendatud. Jõupingutusi arvestatakse kolme peamist tegurite gruppi:

1. Pingutus – tegevus. Hinnatakse tõenäosust, kuiõrd teatud jõupingutused võimaldavad tulemusi saavutada. Inimene arutleb kas tema on suuteline teatud tegevusi sooritama. Seejuures arvestatakse oma võimeid ja minevikukogemust. Pingutuste tugevus sõltub inimese usust endasse ja oma võimetusse antud situatsioonist. See võib varieeruda ebakindlusest kuni absoluutse veendumuseni.
2. Tegevus – tagajärg. Siin hindab inimene tõenäosust, kuiõrd edukas sooritus viib teatud tulemuseni. Mõeldakse, kas pingutuse korral on reaalne soovitatavat tulemust saavutada. Analüüsitakse teiste kogemusi, hinnatakse riskimäära ja prognoositakse teiste inimeste võimalikke reaktsioone.
3. Valents ehk olulisus kujuneb samalaadsete tegevuste omavahelisel võrdlemisel. See on tagajärgede ja tasude väärtus antud inimese jaoks (Vadi 2001: 101). Kui kättesaadavad tasud on töötaja jaoks on huvipakkuvad siis tegemist on kõrge valentsiga.

Mõjutusteteooria seisukohalt on inimesed nõus suurima tasu pärast ka rohkem pingutada. Nii juhtimispraktika kui ka eksperimentaalsed uuringud on näidanud, et see mõtteviis ei selgita kõiki inimese eelistusi (Vadi 2001: 102).

Ameerika psühholoogi Burrhus Frederic Skinneri teooria seisukohalt inimeste individuaalsed reaktsioonid olenevad aga täielikult varasematest kogemustest ja geneetilisest taustast (Kidron 2005: 172). Töötajad õppivad oma eelse kogemuse peal ja teevad järeldusi, ja edaspidi püüavad teha need ülesanded mis tõid endaga positiivse kogemuse ja vältida need ülesanded mis seda kogemuse ei toonud, või tõid negatiivse kogemuse.

Kui töötajale meeldib oma tegevuste tulemus, siis ta ka edasi sama stiimulite ilmnemisel käitub ta sama moodi. Kui tulemus vastupidi ei rahulda, siis töötaja püüab vältida sarnased stiimulid või muudav oma käitumise. Mitmekordne sama tulemuse kordumine viib selleni et töötajal formuleerib kindel käitumisviis. Siin on juhatuse jaoks väga tähtis aru saada kuidas üks või teine ülesanne mõjutab tema töötajad. Samuti, anda oma töötajale ülesanded mida nad on võimelised täita, siis see viib positiivse psühholoogilise efektile.

Skinneri järgija Clay Hamner töötas välja praktilised nõuanded juhtide jaoks:

1. Ärge tasustage kõik töötajad ühtemoodi. Tasu peab olema otseselt seotud töötaja panusega, ainult sel juhul tal on positiivne efekt. Paljud tööandjad ekslikult soovivad mitte arutada kolleegidega oma palka ja preemiat, selleks et vältida konflikte, kuid samas see tekitab konkurentsi ja annab töötajale stiimuli paremini töötada.
2. Lisatasu mitte saamine on samuti üks faktoritest mis võib mõjutada töötajad. Kui näiteks töötaja kes on teinud oma töö hästi, ei saa lisatasu, siis järgmine kuu ta hakkab töötama halvemini. Teiselt poolt võimalus et ta hakkab veel rohkem pingutada selleks et ikkagi seda lisatasu saada. Selleks et rakendada seda nõu peab juht hästi teadma oma töötaja iseloomu.
3. Selgitage töötajatele mida peab tegema selleks et saada kõrgemat tasu. Peab anda iga töötajale kindlad käitumist standardid, mida nad peavad jälgima selleks et parandada oma tulemusi. Töötaja peab selgelt aru saada mis tegevused ta peab ette võtta selleks et kõrgemat tasu saada.
4. Näidake töötajale mida ta teeb valesti. Kui juhatus jätab töötajat ilma lisatasudeta ja ei selgita mis põhjusel võib tekkida arusaamatus, töötaja ei puugi aru saada kus ta tegi vea. Edaspidi ta ei saa hakkama sarnase ülesannetega ja tema soov töötada peremini tunduvalt langeb.
5. Ärge karistage töötajat kui seda näevad tema kolleegid. Kuigi noomitus on efektiivne meetod samal ajal ta negatiivselt mõjutab töötaja mainet ja professionaalsust tema kolleegide silmades.
6. Töötajate tasustamisel olge ausad ja õiglused. Töötajad peavad saada seda tasu mida nad teenisid. Juht peab aru saama ei nii teenimatu tasu kui ka saamata jäänud tasu mõjutab töötaja usaldust juhatuse vastu ja samuti võib põhjustada tööefektiivsuse langemine (Miner 2007: 82).

Eesmärk on põhiline töömotivatsiooni allikas. Spetsiifilised, selgelt määratletud ülesanded annavad parima tulemuse, kui üldised eesmärgid. Eesmärgi teooria järgi on nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene on endale seadnud kindlad eesmärgid, mis on väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning soorituse kohta saab tagasisidet (Brooks 2008: 68).

Motivatsiooni teooriate nimekirja võib jätkata kuid enamus autoritest saab lõpuks järelduseni et motivatsiooni faktorid, vajadused ja ootused, eksisteerivad parralesest, ei vaidle üks teis vastu vaid täiendavad, ja iga indiviidi puhul on motivatsiooni faktorite ja vajaduste kombinatsioon unikaalne. Juhi või personalitöötaja jaoks on väga oluline tunda need faktorid mis võiks efektiivselt kasutada motivatsiooni süsteemis just tema organisatsioonis.

2. MOTIVEERIMISE UURINGUD LASTEAEDASES

Ettevõtetes räägitakse palju töötajate väärtustamisest ning nende vajaduste ja soovide tundmaõppimisest. Iga ettevõtte juhtkonna ja personaliosakonna soov on muuta oma töötajaid ettevõttele lojaalseks ja pühendunuks, samal ajal ei teata mõnikord, kuidas töötajateni jõuda. Üks ettevõtte juhtide ja töötajate dialoogi arendamise võimalusi on korraldada regulaarseid töötajate rahulolu uuringuid ning kasutada uuringu tulemusi ettevõttes positiivsete muudatuste elluviimiseks. Töötajate rahulolu uuring nõuab teostajalt põhjalikke teadmisi ja aega, et hiljem saaks tulemusi kasutada parendusplaanide koostamisel ning elluviimisel (Lahtvee 2007: 1).

Nii ka avalikus sektoris personali rahulolu uurimine on tähtis küsimus. Praegu muutuvad uuringud populaarsemaks ja asutused ühel või teisel moel teostavad neid. Mõned uuringud viiakse läbi spetsiaalselt sellega tegeleva firma abiga, mõned tehakse teadustöö raames ja mõnda viivad läbi asutuse personalitöötajad.

Autor viis tutvus nelja haridusasutuse töötajate rahulolu uuringu:

1. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate rahulolu uuring, läbi viidud personali osakonna poolt märtsis 2012;
2. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring, läbi viidud Janek Klaamas bakalaureusetöö raames aastal 2009;
3. Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuring, koostaja on Krista Rüütel aastal 2009;
4. Kolga lasteaia Personali rahulolu uuring, läbiviidud mais 2011.

Suurimate organisatsioonide nagu Tartu Ülikooli Pärnu kolledž ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse uuringu materjalides on toodud nii uuringu eesmärk kui ka vastajate soo, vanuse, hariduse või ametikoha andmed. Ja see on ka arusaadav, sest uuring on väga lai, ja näiteks õppejõu ja administratsiooni töötaja seisukohad võivad erineda. Andmed on raskesti võrreldavad, kuna töö iseloom on erinev.

Uuringutel üldjuhul on küsimused töötingimuste, juhtkonna ja motivatsiooni kohta.

Uuringute tulemusi mõõdetakse erinevatel skaaladel, enamuse on 5-pallisel skaalal, kuid tähendused on skaaladel erinevad, näiteks:

1. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringu skaala: 1 – ei ole üldse rahul, 2 – ei ole rahul, 3 – ei oska öelda, 4 – rahul, 5 – väga rahul;
2. Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuringu skaala: 1 = “Ei nõustu üldse” ja 5 = “Nõustun täielikult”;
3. Kolga lasteaia Personali rahulolu uuringu skaala: 1 – ei ole väitega nõus, 2 – teatud määral ei nõustu, 3 – ei oska öelda, 4 – enam-vähem nõus, 5 – täiesti nõus.

Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate rahulolu uuring erineb selles, et selle järgi hinnang on järgmise skaala järgi: täiesti nõus, üldiselt nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, üldiselt ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda ja tühi.

Kõik need uuringud on väga erinevad ja erineva suurustega organisatsioonides, lähemalt peatutakse kahel, mis kõige rohkem sobivad töö valdkonnaga.

2.1 Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuring

Rahulolu küsitlus viidi läbi Kurtna Kooli lasteaia töötajate seas IV õppeveerandil, 2009. aastal ning selles osales 9 inimest. Küsimustiku koostas ning andmeid analüüsis koolipsühholoog.

Osalenute keskmine vanus oli 44,2 aastat (noorim 23 ja vanim 58), lasteaias oldi kokku töötatud keskmiselt 7,9 aastat ning sellest Kurtna Kooli lasteaias keskmiselt 4,7 aastat. Vastajatest 78% täitsid õpetaja ülesandeid ning 22% olid õpetaja abi ülesannetes. Kõik vastajad töötasid täiskoormusega.

Uuringus kasutati aritmeetilist keskmist, maksimum ja miinimum tähendusi. Töötajate rahulolu uuriti seitsmes valdkonnas, igas valdkonnas oli erinev küsimuste arv.

Järgnevas tabelis on kokkuvõtvalt toodud erinevate valdkondade keskmised hinnangud. Kõrgema keskmise hinnangu saanud rahulolu aspektid (hästitoimivad valdkonnad) on märgistatud jämedas kirjas. Ükski rahulolu valdkond tervikuna ei saanud sedavõrd madalat keskmist hinnangut, et seda võiks probleemseks välja tuua.

Tabel 1. Rahulolu uuringu valdkodade keskmised hinnangud

Valdkondade hinnangud	Miinum hinne	Maksimum hinne	Aritmeetiline keskmine
Lasteaia maine ning üldine rahulolu lasteaia ja tööga	3,50	5,00	4,59
Juhtimine	3,83	4,75	4,33
Suhted lasteaias	3,70	4,90	4,30
Arenguvõimalused	3,50	5,00	4,26
Info liikumine	3,33	5,00	4,20
Tagasiside tööle ja motiveerimine	3,50	5,00	4,06
Töötingimused	3,00	4,14	3,52

Töötajatel oli võimalus anda kommentaare iga valdkonna kohta. Vaatame neid valdkondade kaupa, alates suurima keskmise hinnanguga valdkonnast kuni madalama hinnanguga valdkonnani. Üldiselt oldi rahul lasteaia maine, lasteaia ja tööga. Töötajatest kommenteerijad tõid välja, et lasteaia töö on väga hästi korraldatud. Lisaks kiideti lasteaia ilusaid ruume ning vahvaid kolleege. Suhteid lasteaias kommenteeriti nii, et mõne kolleegiga on suhtlemine keerulisem, sest ollakse inimestena erinevad. Juhtimise valdkonna kohta on üks kommentaar, et vahel jääb puudu positiivset tagasisidet ning ka huvist ja tähelepanust juhtkonna poolt.

Valdkonna arenguvõimalusi kommenteeris kolm töötajat:

1. Kui töötajal on soov end täiendada, siis mõjuvad koolitused innustavalt ja motiveerivalt.
2. Mõistetakse, et praegune majanduslik olukord seab piire koolitustel käimisele.

3. Arendamist vajava teadmiste-oskuste valdkonnana toodi välja enesekehtestamine, oskus probleemidega konstruktiivselt tegeleda ja mitte asju liiga südamesse võtta.

Info liikumise valdkonna kohta on ainuke kommentaar, et üksikutel juhtudel kipub info kaduma minema või ei jõua õigeaegselt kohale. Tagasiside ja motiveerimise valdkonnas on paar kommentaari: vähe on positiivset tunnustamist ja heade töötulemuste märkamist (nt kui on midagi vahvat meisterdatud) ja võiks olla rohkem ühiseid üritusi.

Töötingimuste valdkonna kohta on kõige rohkem ehk neli kommentaari:

1. Kiideti kenasid ja avaraid ruume.
2. Õueala planeeringus on puudusi, nt pole ruumi mängida jalgpalli ega sõita rattaga, suurematele lastele pole ronimiskohti.
3. Vahel on raske oma päevategevusi planeerida, sest tunniplaan seab piiranguid (nt peab jätma tegevusi pooleli, et minna muusikatundi või ujuma).
4. Vahel tuleb palju oma vabast ajast töökohal viibida, nt seoses kevadiste üritustega.

Need kommentaarid annavad ülevaate just sellest, kuidas töötaja seisukohalt võiks valdkonna rahulolu parandada ja nad kindlasti on kasuks uuringu alusel motivatsiooni tõstmise ettepanekute koostamisel.

2.2 Kolga lasteaia personali rahulolu uuring

Uuring viidi läbi 2011. aasta kevadel. Küsimustik vormistati veebikeskkonnas e-formular ja saadeti personali liikmete isiklikele meilidele. Küsimustikule vastamine oli anonüümne. Küsimustikule vastas 10st pedagoogist 10; 9 abipersonalist 8. Kokku vastas küsimustikule 18 inimest. Ankeet koosnes seitsmest valdkonnast (juhtimine; tunnustamine; töötingimused; arenguvõimalused; suhted lasteaia; info liikumine; lasteaia maine ja üldine rahulolu lasteaiaiga). Küsimused olid valikvastustega, kus vastajal oli võimalus anda oma hinnang 5- pallisel skaalal (täiesti nõus; enam-vähem nõus; ei oska öelda; teatud määral ei nõustu; ei ole väitega nõus). Iga valdkonna lõpus oli avatud küsimus, kus vastaja sai anda valdkonnaalase kommentaari. Kokku oli ankeedis esitatud 34 küsimust/väidet.

Valdkonna keskmist nagu eelmisel uuringul ei ole koostatud, kuid kommentaarid iga valdkonna kohta on olemas. Kommentaare on sellel uuringul rohkem kui eelmisel. Vaatame neid ka valdkondade kaupa, samas järjekorras, kuidas nad on esitatud uuringu küsimustikus.

Juhtimise valdkonnas oli lisatud kolm kommentaari:

1. Jagatud mure on pool muret ja rõõm muutub topeltrõõmuks.
2. Kiitus Kajale (Kaja Martinson on lasteaia direktor).
3. Olen hetkeseisuga igati rahul.

Avatud küsimusele “Mind motiveerib” oli lisatud viis kommentaari: positiivne tagasiside ja asjakohane kriitika; kaks korda oli mainitud hea kollektiiv; meie rühma lapsed ja laste pidev areng.

Töötajate kohta oli avaldatud palju kommentaare. Kommentaaridest selgub, et kõige enam rahulolematust põhjustavad vanad ja aegunud arvutid. Töötajad kirjutavad:

1. Puuduvad normaalsed töökorras arvutid.
2. Arvuti ja internet on tänapäeva seisukohalt möödapääsmatud töövahendid ja rikastavad oluliselt läbiviidavaid õppetegevusi. Tunnen nendest puudust oma töös.
3. Osa ruume vajab remonti.
4. Arvutid on vanad ja aeglased ja neid on vähe.
5. Metoodilisi vahendeid ja materjale võiks rohkem olla.
6. Igas rühmas võiks olla täiskoht (kahes rühmas on hetkel 1, 5 õpetaja kohta).
7. Rühma on vajalik normaalse kiirusega internet ja arvuti.
8. Aeg ajalt on puudus töövahenditest.
9. Töövahendid saaks alati paremad olla aga saab hakkama ka nendega.

Arenguvõimaluste valdkonna vastustest ja lisatud kommentaaridest selgub, et pedagoogid on rahul koolitusvõimalustega, kuid abipersonal mitte: nad soovivad rohkem koolitusi ning kohtumisi teiste valla lasteaedade personaliga. Üks kommentaar on ka selline, et areng ei pea minema tööalases suunas, areng ei võrdu karjääriga, areng ei võrdu kõrgema kvalifikatsiooniga.

Valdkonnale suhted lasteaias oli lisatud kuus kommentaari:

1. Meeskonnatöö kasutamine liidab ja ühendab kollektiivi, andes võimaluse rakendada erinevatel inimestel oma tugevaid külgi kogu asutuse hüvanguks.
2. Siin saavadki töötada vaid rõõmsameelsed inimesed.
3. Töötajate kokkusaamised on harvad ja kiireloomulised.
4. Töötajate omavaheliste suhete parandamiseks võiks korraldada rohkem ühisüritusi. Varem said kõik kokku sünnipäevadel, nüüd pole selleks enam aega. Tundume olevat kõik kuidagi omaette see mõjutab aga omakorda inimeste vahelisi suhteid.
5. Omavahelised suhted Kolga lasteaias on väga head.
6. Ei tea ju neid suhteid täpselt aga paistavad ikka head olema.

Info liikumise kohta oli kirjas, et see muudaks oluliselt paremaks rühma pedagoogide ja abipersonali tihedam koostöö. Viimase valdkonna, lasteaia maine ja üldine rahulolu kohta, oli lisatud kolm väga erinevat kommentaari. Ühe töötaja arvamus oli see, et lasteaia kontseptsioon vajab põhjalikumat läbitöötamist. Teine töötaja on rahul Kolga lasteaia töökorraldusega. Ja kolmas kommentaar oli “palka juurde, palka juurde!”.

Kolga lasteaia personali rahulolu uuringu tulemused ja kommentaarid on kasutatavad ka antud töö raames.

3. LASTEAED „KANNIKE” PERSONALI RAHULOLU UURIG JA ETTEPANEKUD TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI PARANDAMISEKS

3.1 Lasteaed „Kannike“

3.1.1 Lasteaia iseloomustus

Koolieelsete lasteasutuse seaduse §3 seisukohalt lasteasutuse põhiülesanne on lapse ealisi, soolisi, individuaalseid vajadusi ja iseärasusi arvestades:

- luua võimalused ja tingimused tervikliku isiksuse kujunemiseks, kes on sotsiaalselt tundlik, vaimselt erk, ennastusaldav, kaasinimesi arvestav ja keskkonda väärtustav;
- hoida ja tugevdada lapse tervist ning soodustada tema emotsionaalset, kõlbelist, sotsiaalset, vaimset ja kehalist arengut.

Kiviõli lasteaed „Kannike“ asutatud aastal 1985 munitsipaalasutus koolieelse vanuse laste jaoks. Kiviõli linna lasteaed Kannike on projekteeritud 280 kohalisena, 12 – rühmalisena, tolleaegse tüüpprojekti järgi. Uuringu koostamise hetkel töötas lasteaed 11 rühmalisena.

Uuringu koostamise hetkel lasteaed „Kannike“ on ainuke koolieelne lasteasutus Kiviõli linnas ja seoses sellega tema täituvus ületab seaduses sätestatud arvu. Vastavalt Koolieelsete lasteasutuste seaduse §7 lubatud laste arv on:

- sõimerühmas kuni 14 last,
- lasteaiarühmas kuni 20 last,
- liitrühmas kuni 18 last.

Lasteasutuse hoolekogu ettepanekul on valla- või linnavalitsusel õigus lapse arenguks vajalike tingimuste olemasolu korral suurendada laste arvu sõimerühmas kuni kahe lapse võrra, lasteaiarühmas kuni nelja lapse võrra ning liitrühmas kuni kahe lapse võrra mis on ka ettenähtud Koolieelsete lasteasutuste seaduse §7 punktis 1¹.

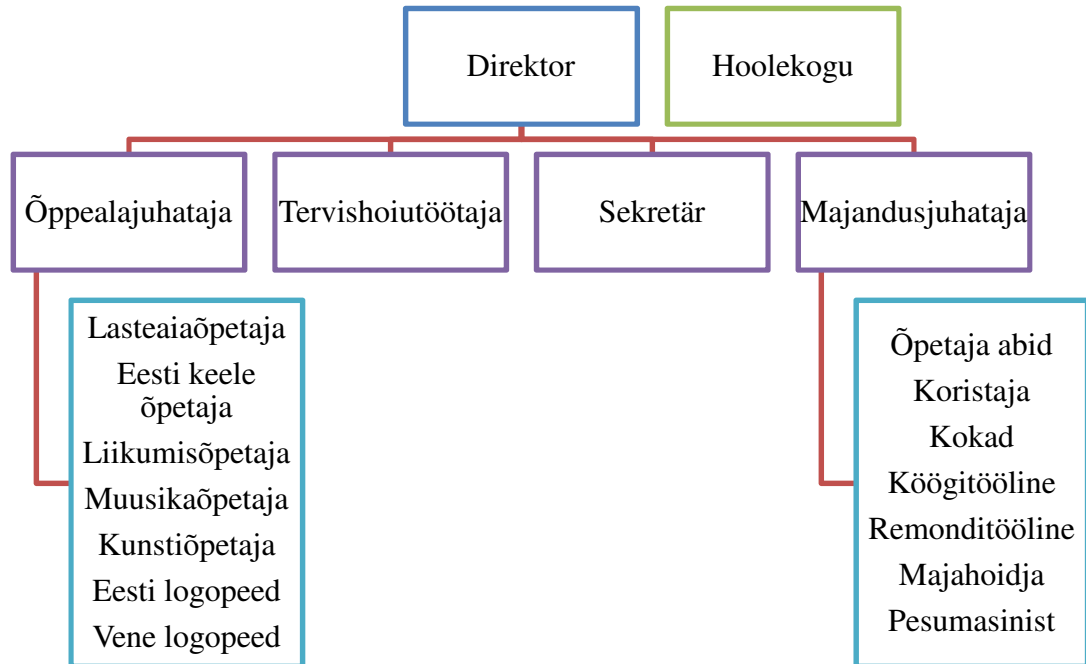
Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ 2012. aasta lõpu seisuga täituvus on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ täituvus aastal 2012

Rühmatüüp; vanus (aastat); õppekeel	Seadusega ettenähtud laste arv	Laste arv rühmas	Maksimum laste arv hoolekogu loal	Võimalikud vabad kohad
Sõimerühm; 2-3; eesti	14	16	16	0
Sõimerühm; 1,8-3; vene	14	15	16	1
Sõimerühm; 1,7-3; vene	14	16	16	0
Lasteaiarühm; 3; vene	20	20	24	4
Lasteaiarühm; 4; keelekümbelusrühm	20	20	24	4
Lasteaiarühm; 4; vene	20	21	24	3
Lasteaiarühm; 5; vene	20	21	24	3
Lasteaiarühm; 6; vene	20	22	24	2
Lasteaiarühm; 4-5; eesti	20	22	24	2
Liitrühm; 3-7; vene	18	20	20	0
Liitrühm; 3-7; eesti	18	20	20	0
Kokku	198	213	232	19

Kiviõli linnas elab 351 last vanuses kuni seitse aastat, mis moodustab umbes 5% kogu elanike arvust (6482 inimest). 2012. aasta lõpu seisuga oli lasteaias 213 last, millest 136 oli vene õppekeele rühmas, 58 eesti õppekeele ja 20 keelekümbelusrühmas. Lasteaias on kokku 11 rühma. Ülejäänud Kiviõli linnas elavad lapsed, keda on 138, on kas nooremad kui 1,5 aastat või koduõppel.

Lasteaias töötab 51 inimest. Lasteaia struktuur on kinnitatud Kiviõli linnavalitsuse korraldusega 15. august 2012 nr 267 lisas (Joonis 3).



Joonis 3. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ struktuur

Tegevuste finantseerimine toimub riigi ja kohaliku omavalitsuse eelarvest, lisaks ka omafinantseerimisest (sealhulgas lapsevanemate maksetest). 2012. aastal katsid lapsevanemad osaliselt lasteaia „Kannike“ kulud järgmises ulatuses (lapse kohta):

- kommunaalmaksud, mida nimetatakse veel kohamaksuks, 10 eurot kuus;
- õppe- ja kasvatusmaks 4 eurot kuus lasterühmas ja 3 eurot kuus sõimerühmas (vastavalt Kiviõli Linnavolikogu määruse nr 49, 26.04.2012);
- laste söögikulud, mis määrab lasteaia hoolekogu, 1,21 eurot on täis söögipäev lasterühmas ja 1,18 eurot on täis söögipäev sõimerühmas. On ka osalise maksmise võimalus, kui näiteks laps ei söö hommikusööki või lõunat.

Lapsevanemate poolt kulude kattev osa ei tohi ületada 20% miinimumpalgast, mis on määratud Eesti Vabariigi Riigikogu poolt Koolieelsete lasteasutuste seaduse §27 punktis 3.

Kiviõli linna lasteaed „Kannike“ laste vanematel on ka järgmised soodustused:

- lapsed vanuses 6-7 aastat on vabastatud kohamaksust;

- lasterikastest ja vähese sissetulekutega perekondadest lapsed saavad maksmisel soodustuni (abivajajate perekondade andmed esitab sotsiaalosakond);
- põllumajandusministeeriumi poolt on lastele tagatud tasuta piim (200 ml ühe lapse kohta iga päev).

Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ eelarve aastal 2012 oli 540 768 eurot, sellest 467 048 eurot oli finantseerimine linnaeelarvest ja 73 720 eurot omatulu. Omatulu moodustab: lapsevanemate osalus toitlustamiskulude katmisel, osalustasu maksmine, osalus töövihikute ostmisel ja laekumine ruumide rendist. Personalikulud aastal 2012 olid 414 139 eurot. Lasteaia eelarve on toodud Lisas 1. 2013. aasta eelarve on 598 028 eurot, sellest 525 886 eurot on finantseerimine linnaeelarvest ja 72 142 eurot on arvestatud omatulu. Personalikulud aastal 2013 on 433 595 eurot (Tabel 3).

Tabel 3. Lasteaia eelarve ja teised näitajad (eurodes) ja muutus (protsentides)

Aasta	2012	2013	Muutus (%)
Kogu eelarve	540 768	598 028	10,59
Finantseerimine linnaeelarvest	467 048	525 886	12,6
Omatulu	73 720	72 142	-2,14
Personalikulud	414 139	433 595	4,70

Lasteaial on olemas hoolekogu, sinna kuuluvad vanemate poolt valitud esindajad.

Hoolekogu koosseis kinnitatakse Kiviõli linnavalitsuse korraldusega. Hoolekogul on oma põhimäärus, mille kinnitab linnavalitsus. Lasteaia juhataja on hoolekogu ees aruandekohustuslik.

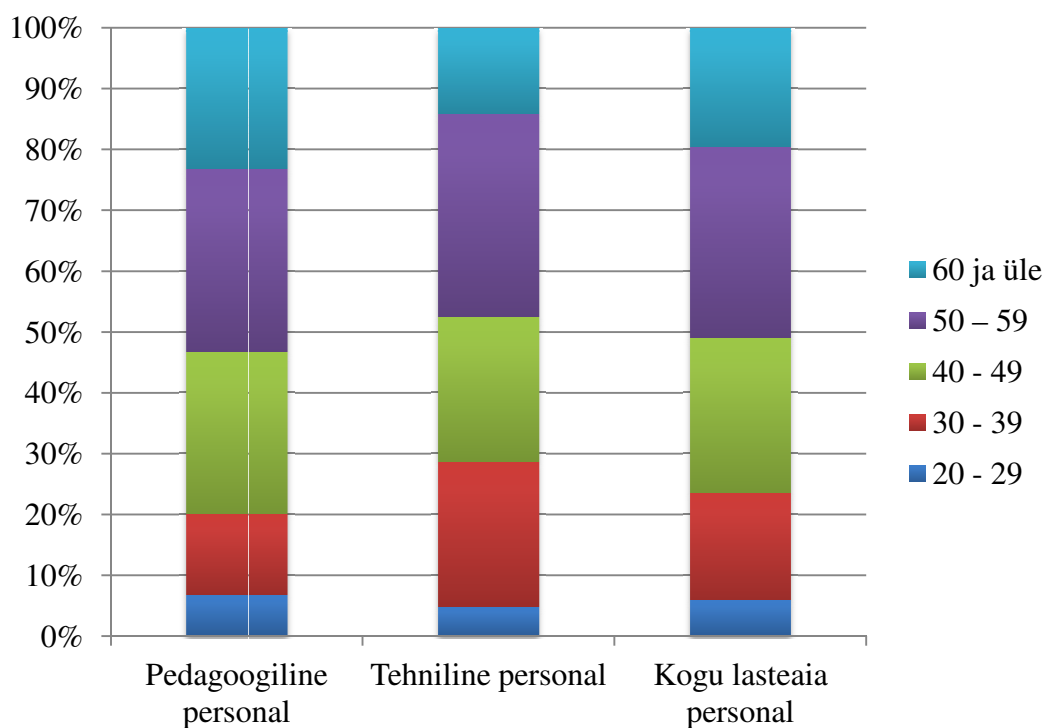
3.1.2 Personali iseloomustus

Kiviõli lasteaias „Kannike“ töötab 30 pedagoogi ja 21 inimest tehnilist personali. Vanuse järgi on uuringu eesmärgil personal liigitatud viieks grupiks (Tabel 4).

Tabel 4. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ personal vanuse järgi (inimest)

Vanus (täisaastat)	Pedagoogid	Tehniline personal	Personal kokku
20 - 29	2	1	3
30 - 39	4	5	9
40 - 49	8	5	13
50 – 59	9	7	16
60 ja üle	7	3	10

Joonisel 4 näha et pool Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ töötajatest on vanemad kui 50 aastat ja noori spetsialiste on väga vähe. Seda aspekti tuleb kindlasti arvestada lasteaia motivatsioonisüsteemi väljatöötamisel.



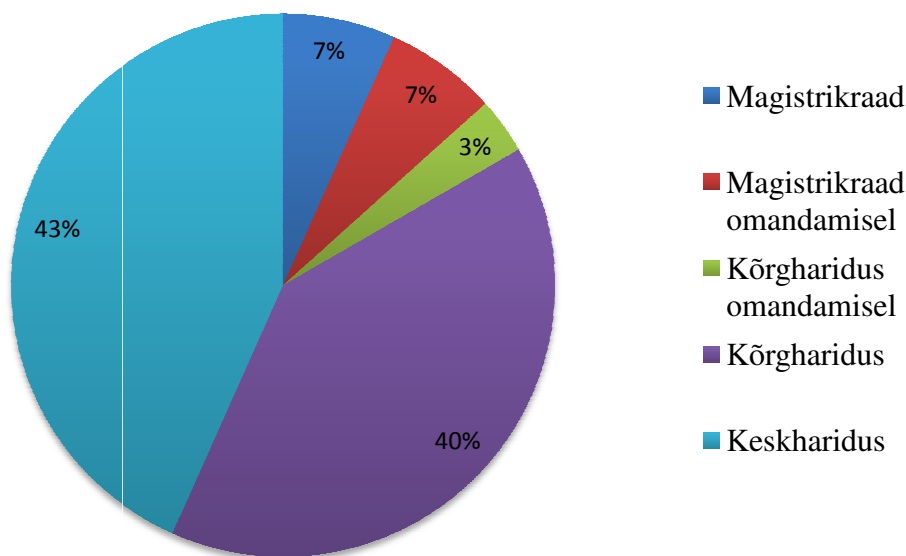
Joonis 4. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ personali jaotus vanuse järgi (täisaastates)

Tehniline personal allub majandusjuhatajale ja pedagoogiline personal õppealajuhatajale, kes on omakorda ka pedagoogilise haridusega. Majandusjuhataja ja õppealajuhataja alluvad

lasteaia direktorile, kes omab ka pedagoogilist haridust. Mõlemad nii õppealajuhataja kui ka direktor on hariduse järgi liigitatavad pedagoogilise personali alla.

Lasteaias on 30 pedagoogi, nendest 22 on lasteaiaõpetajad, kes moodustavad uuringu kogumi. Lastega töötavad kvalifitseerunud töötajad, kes on kõrgema pedagoogilise haridusega või keskharidusega ja kellel on läbitud 160-tunnine eelkoolipedagoogika kursus. Eesti Vabariigi Haridus- ja Teadusministeerium on esitanud kindlad nõudmised lasteaia pedagoogilise personali kohta. Pedagoogiline personal valitakse konkursipõhiselt, kandidaadid peavad vastama kvalifikatsiooni nõuetele. Kvalifikatsiooni nõuded sätestatakse Haridusministri määrusega nr 65.

Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ pedagoogilise personali haridust iseloomustab joonis 5. Keskkharidust omab 13 töötajat, kõrgharidus on omandamisel ühel töötajal, kõrgharidust omab 12 töötajat, magistrikraad on omandamisel kahel töötajal ja veel kahel see on omandatud. Joonise peal on kajastatud nii lasteaiaõpetajad, direktor, õppealajuhataja kui ka eesti keele õpetaja, liikumisõpetaja, kunstiõpetaja, muusikaõpetaja, vene logopeed, eesti logopeed.



Joonis 5. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ pedagoogiline personal hariduse järgi

Lasteasutuse õppe- ja kasvatuskorralduse aluseks on lasteasutuse õppekava, mis vastab koolieelse lasteasutuse riiklikule õppekavale. Riiklik õppekava määrab kindlaks lasteasutuse õppekava koostamise põhimõtted; õppe- ja kasvatustegevuse eesmärgid ja põhimõtted; õppe- ja kasvatustegevuste korralduse; 6-7 aastase lapse eeldatavad üldoskused; valdkondade õppe- ja kasvatustegevuse eesmärgid ja sisu ning 6-7 aastase lapse arengu eeldatavad tulemused ja lapse arengu hindamise põhimõtted.

Kui õppe- ja kasvatustegevus viiakse läbi vene keeles, siis 5-6 aastasele lastele õpetatakse ka eesti keelt, vanemate soovil võib õppida eesti keelt ka varem. Kiviõli linna lasteaias „Kannike“ õppe- ja kasvatustegevus toimub eesti ja vene keeles. Vene keelt kõnelevate laste jaoks on ka olemas võimalus õppida eesti keelt alates kolmandast eluaastast. Suurt tähelepanu pööratakse lasteaias kehalise kasvatus ja kunstõpetusele. Selleks on lasteaias tehtud spetsiaalsed ruumid, mis on ka vastavalt sisustatud, samuti on selleks palgatud vastavalt koolitatud töötajad. Lapsed külastavad ka laulmisõpetuse tunde. Kord nädalas kuueaastased lapsed saavad käia ujulas, kus nendega tegeleb spetsiaalselt koolitatud ujumistreener. Lasteaias töötavad samuti kaks logopeedi, üks tegeleb vene keelt kõnelevate ja teine eesti keelt kõnelevate lastega. Lastel, kes käivad vene õppekeelega rühmades on olemas ka eesti keele tunnid, mida viib läbi kogemiseega eesti keele õpetaja. Lasteaias kohapeal on alati olemas medõde, kord nädalas töötab lastearst.

3.2 Töö tasustamise ja motiveerimise süsteem

Koolieelse lasteasutuse seadus sätestab, et lasteasutuse õpetaja palga alammääras lepivad kokku omavalitsusüksuste ja lasteasutuste õpetajate esindajad. Eesti lasteaednike liit ja Eesti alushariduse juhtide ühendus on haridus- ja teadusministeeriumi koostööpartnerid alushariduse valdkonna arendamisel.

Vastavalt Kiviõli Linnavalitsuse 28. detsember 2010 nr 542, alates 1. jaanuarist 2011, Kiviõli linna lasteaiad „Kannike“ struktuuris ja ametikoosseisudes toimusid muutused ja kui enne lasteaiad õpetajad töötasid 0,9 kohaga, peale muutust töötavad täiskoormusega, 35 tundi nädalas.

Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ keskmine töötasu aastal 2012 oli 483 eurot, mis on tunduvalt madalam kui Eesti keskmine töötasu. Statistikaameti andmetel on 2012. aasta neljanda kvartali keskmine brutokuupalk on 916 eurot. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ lasteaiaõpetaja keskmine töötasu on 555 eurot. Töötasu järgi saab lasteaiaõpetajad jagada kahte gruppi, kõrgharidusega õpetajad ja keskharidusega õpetajad. Keskharidusega lasteaiaõpetaja töötasu on 508 eurot, kõrgharidusega lasteaiaõpetajal on 598 eurot. Töötasu vahe on nendel gruppidel 90 eurot bruto, mis moodustab keskharidusega lasteaiaõpetaja töötasust ligikaudu 19%.

Praegu on organisatsioonis kasutusel peamiselt moraalse stimuleerimise meetodid; turvalise ja meeldiva keskkonna loomine, mis toetaks õppetegevust; meeskonna vaimu arenemine. Töötajad elavad huvitavat elu – käivad erinevatel ekskursioonidel, osalevad koolitusel. Lasteaia personali jaoks korraldatakse aeroobikatunde, millest võib soovi korral osa võtta. Selleks, et töötaja tunneks ennast väärtuslikuna organisatsioonile, oma juubeli või mõne muu tähtsa sündmuse puhul, töötajad saavad tänukirja, väikese kingituse või lilled Kiviõli Linnavalitsuse poolt.

Samuti peaks ka pöörama tähelepanu sellele, et lasteaia igaaastase preemia määramisel ei arvesta töötaja individuaalne panus, vaid preemia suurus on fikseeritud, kõikidel töötajatel on sama protsent töötasust. Siit võib järeldada, et lasteaia juhatus ei kasuta preemiasüsteemis materiaalse stimuleerimise võimalusi.

3.3 Uuringu metoodika

Antud töö raames viidi läbi lasteaiaõpetajate seas rahulolu uuring (Lisa 2). Uuringu küsimuse koostamisel on kasutatud Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise abimaterjali, nimelt rahuloluküsimustiku, mis on koostatud AS RESTA poolt. Töös on kasutatud küsimustiku osa, mis on mõeldud lasteasutuste töötajatele (Lisa 3) ja tutvuti mitme juba läbiviidud rahulolu uuringuga selles valdkonnas. Selle alusel on koostatud küsimused Kiviõli linna lasteaia “Kannike” pedagoogide rahulolu uuringu jaoks.

Uuring leidis aset 26.11.12-30.12.12 praktika käigus. Uuringu käigus küsitles töö autor töötajaid, kuna nii on võimalik saada kõrgema osalemise protsendi, kuid tulemused on antud töös anonüümsed. Uuringus osalesid 100% valimist ehk kõik 22 lasteaiaõpetajat.

Küsitluse läbiviimise intervjuu kaudu eeliseks on see, et vajadusel oli võimalik vastajatele selgitada, mis kontekstis on küsimus püstitatud. Negatiivsena võib välja tuua seda, et võrreldes paberküsimustikuga, mis on anonüümne, on töötajate vastused tagasihoidlikumad negatiivse vastuse andmisel, kuna võidakse kardeta, et arvamus edastatakse ülemusele või kolleegidele. Suulise ja kirjaliku küsitluse vahel valides sai määravaks väike valim, st maksimaalse osalemise saavutamiseks valiti suuline küsitlus.

Kuna aritmeetiline keskmine on tundlik ekstremaalsete väärtuste suhtes, geomeetrilist keskmist aga mõjutavad üksikud hälbinud väärtused vähem, oma uuringus autor kasutas geomeetrilist keskmist. Välja arvatud juhul kui autor otsis kriitilisemat vastajat.

Uuringu küsimustik koosneb kümnest motivatsiooni faktorist, millele oli vaja anda hinnang viiepallisel skaalal, kus hinnangule 1 vastab kriteerium „negatiivne, ei ole üldse nõus“, 2 – „mitterahuldav, ei ole enamusega nõus“, 3 – „rahuldav, osaliselt nõus“, 4 – „hea“, peaaegu kõigega nõus“, 5 – „suurepärane, täiesti nõus“.

3.4 Uuringu tulemused

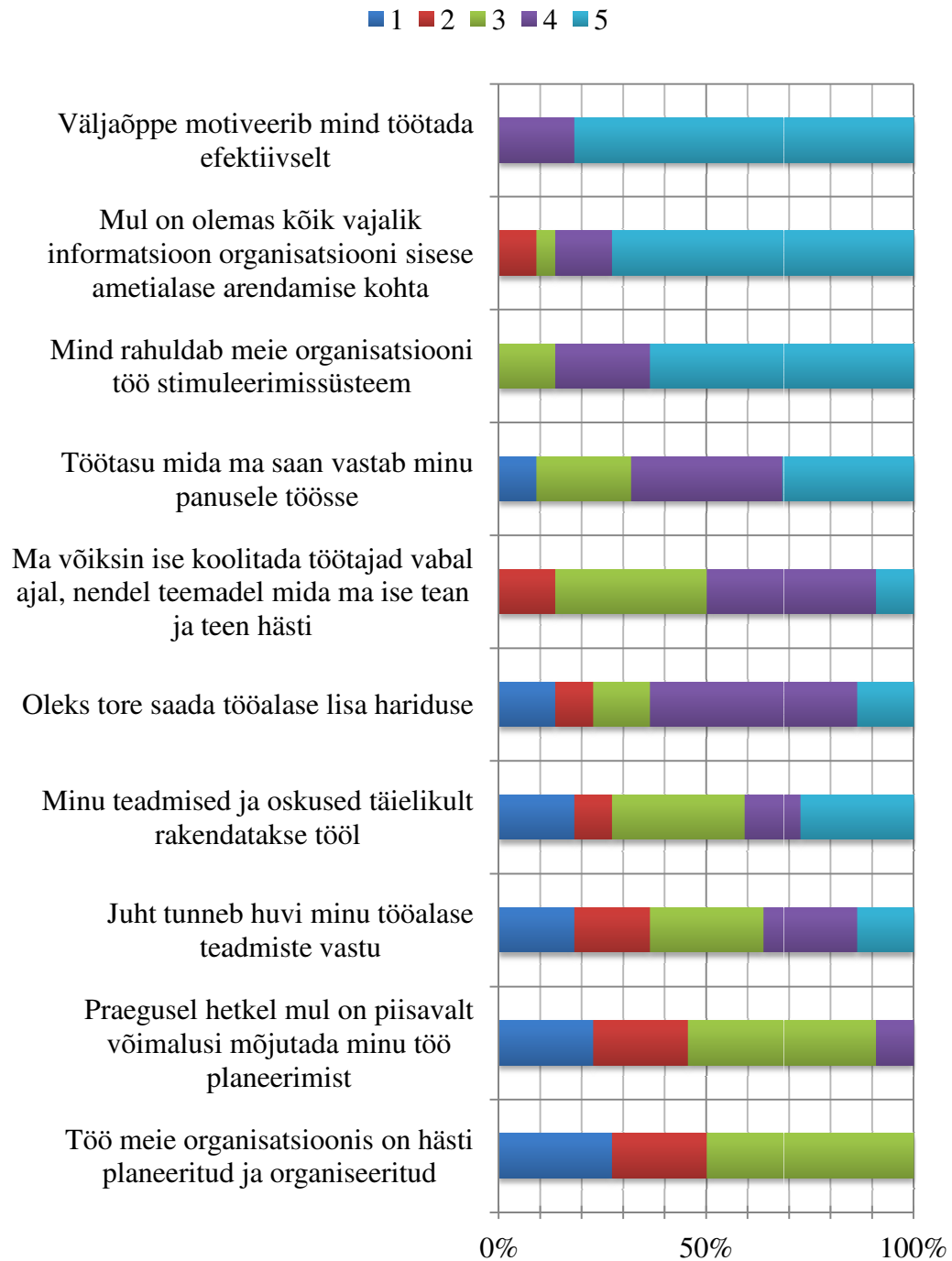
Lasteaiaõpetajate keskmine üldine rahulolu oma tööga on 3,2. See näitab, et üldiselt õpetajad on oma tööga pigem rahul kui mitterahul. Samas kui vaadelda hinnangut skaalal – ainult 3,2 võimalikust 5 pallist, siis võib järeldada, et arenguruumi üldise rahulolu tõstmiseks Kiviõli lasteaias „Kannike“ on palju.

Kõikide uuringu käigus antud hinnangute seas on kõige enam esinev tulemus 5. Ehk üldiselt töötajad on häälestatud positiivselt. Hinnangud küsimuste/väidete kaupa on toodud tabelis 5. Kus hinnale 1 vastab kriteerium „negatiivne, ei ole üldse nõus“, 2 – „mitterahuldav, ei ole enamusega nõus“, 3 – „rahuldav, osaliselt nõus“, 4 – „hea“, peaaegu kõigega nõus“, 5 – „suurepärane, täiesti nõus“.

Tabel 5. Uuringu hinnangud (arv)

Küsimus/Hinnang	1 pall	2 palli	3 palli	4 palli	5 palli
Töö meie organisatsioonis on hästi planeeritud ja organiseeritud	0	3	8	9	2
Praegusel hetkel mul on piisavalt võimalusi mõjutada minu töö planeerimist	2	0	5	8	7
Juht tunneb huvi minu tööalase teadmiste vastu	3	2	3	11	3
Minu teadmised ja oskused täielikult rakendatakse tööl	0	0	3	5	14
Oleks tore saada tööalase lisa hariduse	0	2	1	3	16
Ma võiksin ise koolitada töötajad vabal ajal, nendel teemadel mida ma ise tean ja teen hästi	4	4	6	5	3
Töötasu mida ma saan vastab minu panusele töösse	5	5	10	2	0
Mind rahuldab meie organisatsiooni töö stimuleerimissüsteem	6	5	11	0	0
Mul on olemas kõik vajalik informatsioon organisatsiooni sisese ametialase arendamise kohta	4	2	7	3	6
Väljaõppe motiveerib mind töötada efektiivselt	0	0	0	4	18

Süsteemaatiliselt hinnete erisus on toodud joonisel 6. Joonis näitab iga hinnangu protsentuaalset suhet, arvestades, et kõik hinnangud moodustavad 100%. Joonisel on motivatsiooni faktorid toodud järjekorras suurimast keskmist numbrist kahanevalt. Erinevad hinnangud (1 kuni 5) on toodud erinevate värvidega.



Joonis 6. Uuringu hinnangute erisus faktorite kaupa protsentides

Mõnedes varasemates uuringutes, mis on kirjeldatud peatükis 2, on toodud ka maksimum ja miinimum hinnangutega eraldi tabelid, kuid antud uuringu puhul ei peetud seda vajalikuks, kuna joonisel 6 on seda näha.

Järgmisena vaadeldakse, kes vastajatest on väga kriitiline ja kelle puhul võib öelda, et vastaja on kõigega rahul. Selleks kasutatakse aritmeetilist keskmist, seetõttu, et antud keskmine on väga tundlik ekstreemaalsele väärtusele, mis antud juhul ongi vajalik.

Tulemusena selgus, et on olemas kolm kriitilist vastajat – vastajad number 6, 9 ja 18. Nende poolt pandud hinnete aritmeetiline keskmine oli vastavalt 2,6; 2,6 ja 2,7. See tähendab, et nad ei ole enamusega nõus ja on üldiselt mitterahul.

Üks isik, vastaja number 21, kelle hinnangute aritmeetiline keskmine on 4,6. Võib järeldada, et töötaja on oma tööga rahul ja isegi rohkem.

3.5 Töötasu suurendamise võimalused motivatsiooni parandamiseks

Uuringu käigus selgus, et kõige rahulolematud on töötajad oma töötasuga ja organisatsiooni stimuleerimissüsteemiga. Esialgu plaaniti teha ettepanekud just selle parandamiseks, koostades motiveerivat palgasüsteemi.

Probleem oli selles, et aasta 2013 lasteaia eelarves on planeeritud ainult 5% palga tõus, mis ei motiveeri töötajad ja ei tõsta rahulolu. Siin sobiks üks Friederik Herzbergi müütides motivatsioonist, see väidab, et töötasu tõus on motiveeriv ainult selles, et võib küsida järgmist. Mõned juhid ikka arvavad, et kui töötaja jäi ühel kohal seisma, siis töötasu tõus motiveerib teda liikuma, ja kui see ei motiveeri, siis töötasu vähendamine kindlasti (Herzberg 1968:89).

Seda seisukohta arvestades võiks pakkuda uut töötasu süsteemi, mis koosneks näiteks põhipalgast ja lisatasust vastavalt panusele. Kuid sellega peab muutma põhipalka väiksemaks, sest eelarve on rangelt piiratud.

Siin tekib järgmine oht, töötajad võivad minna teise maakonna lasteaeda tööle, kus sellist süsteemi ei ole, ja kus nad ilma lisapingutuseta saavad oma töötasu kätte.

Kui autor jõudis järelduseni, et materiaalselt rahulolu tõsta on antud tingimustes suhteliselt võimatu, suunati tähelepanu mittemateriaalsetele faktoritele, mille abil saaks rahulolu tõsta ka antud tingimustel.

3.6 Järeldused ja ettepanekud

Uuringu analüüsi käigus selgus, et on kolm motivatsioonifaktorit, millega töötajad on peaaegu täiesti nõus, need on:

1. Minu teadmised ja oskused täielikult rakendatakse tööl.
2. Oleks tore saada tööalane lisahariduse.
3. Väljaõpe motiveerib mind töötama efektiivselt.

Nagu on näha, kõik kolm faktorit on kas otseselt või kaudselt seotud õppimisega. See on hea, et töötajad soovivad või juba arendavad ennast ja saavad ka oma teadmisi tööl rakendada. Selline hinnang nendele faktoritele võib tuleneda sellest, et kõrgharidusega pedagoogi töötasu on 19% kõrgem. Seetõttu soovivadki töötajad õppida, et saavutada töötasu kasv. Samas reaalne põhjus jääb teadmata, ja kuna nende faktoritega lasteaiaõpetajad on peaaegu täiesti nõus, tuleb vaadelda järgmisi faktoreid juurde, mille abil saaks rahulolu tõsta.

Järgmised faktorid on need, millega töötajad on osaliselt rahul, kuid mitte täielikult:

1. Töö meie organisatsioonis on hästi planeeritud ja organiseeritud.
2. Praegusel hetkel mul on piisavalt võimalusi mõjutada minu töö planeerimist.
3. Juht tunneb huvi minu tööalase teadmiste vastu.

Alltoodud faktorid on need, millega ollakse pigem rahul kui mitterahul:

1. Ma võiksin ise koolitada töötajad vabal ajal, nendel teemadel mida ma ise tean ja teen hästi.
2. Mul on olemas kõik vajalik informatsioon organisatsiooni sisese ametialase arendamise kohta.

Nende faktorite alusel on võimalik teha järeldusi personali motivatsiooni kohta. Töö planeerimise ja organiseerimise kohaselt võiks lahendada olukorda kui kaasata rohkem töötajat planeerimise protsessi. Hetkel töötavad lasteaiaõpetajad kahes vahetuses: hommikune (07:00 – 14:00) ja õhtune (11:00 – 18:00) vahetus. Vahetusse on arvestatud ka aeg metoodilise materjaliga töötamise jaoks. Lasteaias ei ole konkreetset graafikut, kuidas lasteaiaõpetajad tööl käivad ja erinevatel rühmadel võib see erineda, mis toob ka omakorda ebamugavusi juhatuse jaoks. Ebamugavused väljenduvad selles, et juhatusel on ainult osaline ülevaade tööajast.

Harva, kuid ikkagi juhtub see, et mõnel rühmal töötajad töötavad pikki päevi (07:00 – 18:00). Selles on ka omad ohud, esimene on pakutava teenuse kvaliteet. Kui töötaja on järjest pikki päevi tööl, siis ta väsib kiiremini ja seega tema töö kvaliteet halveneb, ta ei jõua kõikidele lastele tähelepanu pöörata ja muutub närvilisemaks. Teine ebamugavus on see, et igapäevaselt on ühes rühmas 14 töötundi, kui tööl on üks lasteaiaõpetaja, siis ta töötab 11 tundi. Veel kolm tundi peaks ta tegelema kodus metoodilise materjali koostamisega, kuid peale pikka päeva ei pruugi tal selle jaoks jõudu ja soovi olla, mis annab ka oma mõju lasteasutuses saadava hariduse peale.

Pikad päevad peavad olema pigem erandlikud ja kindlasti ülemuse loaga. Kuid järgmise kuu graafiku koostamisel võiks tööandja võimalusel arvestama töötaja soovidega.

Praktikas töötajate planeerimise protsessi kaasamine toimuks nii, et kaks nädalat enne kuu lõppu iga lasteaiaõpetaja esitab oma ülemusele vabade päevade soovi koos selgitusega.

Sõltuvast hooajast ja lasteaia täituvusest võib neid soovipäevi olla kuni neli päeva kuus. Soovipäev siin kontekstis ei tähenda lisapuhkuse päeva, vaid päeva, millal ei pea töö olemas, kuid kuides töötunnid tuleb siiski töötada. Sõltuvat töötaja selgutusest võib ülemus otsustada, kas ta annab töötajale terve vaba päeva või muudab tema vahetuse aega tol päeval. Ja kui hetkel tehtava töö iseloom (ei ole suurimaid projekte, ekskursioone jne.) lubab neid muutusi teha, siis töötaja soovi saab rahuldatud. Tänu sellele tõuseks töötaja motivatsioon.

Sellise süsteemi miinus või ebamugavus lasteaiaõpetaja jaoks on see, et oma soovipäevade saamise eesmärgil peab ta ka tulema vastu teiste töötajate soovipäevade puhul. Oht juhatusel jaoks on liigsed kulud, mis tulenevad võimalikest ületundidest, kui näiteks töötaja on paar päeva järjest pikka päeva tööl ja siis läheb haiguslehele kuna on ületöötanud. See oht ei esine kui kasutada ainult vahetuse muutmise võimalust. Selline kaasamine lahendaks ka järgmise punkti, mis puudutab võimalusi mõjutada oma töö planeerimist.

Iga töötaja tahab olla tunnustatud ja kui ta areneb ennast tööalaselt, soovib ta, et seda märgataks ja väärtustatakse. Selleks, et rahuldada töötaja vajadust olla tunnustatud, on võimalik läbi viia iga aastaseid arenguestlusi direktoriga ja õppealajuhatajaga. Selles lahenduses on positiivseid külgi nii töötajale kui ka juhatusel. Lasteaiaõpetaja saab tunda ennast tunnustatuna ja juhatus saab parema ülevaate lasteaias töötavate õpetajate arvamuste ja arengu kohta.

Samuti oleks hea korraldada suur seminar üks kord aastas, suvel, enne kollektiivpuhkust. Praegu traditsiooniliselt toimub nii, kui lasteaed suletakse kollektiivpuhkusele, töötajad käivad oma rühmasid koristamas ja kontrollimas, kas näiteks voodipesu vajab uuendamist, sest on liiga kuulunud, või linoleum on kusagil paigast ära, või mõned mänguasjad on katkised. Ühe sellise koristuspäeva asemel võiks korraldada seminari, mille ülesanne oleks jagada oma eelmise aasta saadud teadmisi ja kogemusi oma kolleegidega.

Kuna mõned lasteaiaõpetajad oleksid nõus ise koolitama teisi töötajaid vabal ajal, nendel teemadel, mida nad ise teavad, võiks pakkuda ka neile sellist võimalust. Koolituseks oleks vaja kooskõlastada teema. Pärast seda viia läbi koolitus kolleegide jaoks, ja seejärel küsida ka tagasisidet. Ja kui tagasiside on positiivne, siis võib koolitusi korraldada ka edaspidi ja rohkem. Teisest küljest see on meeldiv ja kasulik ajaveetmine, mis on hea meeskonna ühtlustunde tekkimise jaoks. Nagu on välja toodud peatükis 2 uuringute puhul, töötajad vajavad seda.

Veel üheks probleemiks on töötajate informeerimine. Lasteaias on stend, kuid seal on rohkem pilte ja kuulutusi kui vajalikku informatsiooni. Esialgu peaks stendi ümber kujundama – panna sinna tähtsad sündmused; käimasolevad konkursid ja nõuded

kandideerijatele; võimalikud koolitused ja pakkumised õppereisidele. Selline muudatus parandaks rahulolu vajaliku informatsiooni osas ametialase arendamise kohta.

Personali informeerimist võik korraldada isegi rohkem ümber. Näiteks uue koolieelsete lasteasutuste puudutava seaduse jõustumisel, linna või maakonna hariduse valdkonna muutmiste korral ning uute võimaluste tekkimise korral anda ka töötajatele kokkuvõtvalt koosolekul teada. Lisaks on võimalik alustada lasteaia ajalehega, kus selliseid uudiseid kajastada.

Uuringu käigus ei ole mainitud arvutite kasutamine ja selle mõju metoodilise materjali väljatöötamisel. Samas tuleb märkida, et paljud töötajad Kolga lasteaia rahulolu-uuringus mainisid, et tunnevad puudust sellest abivahendist. Kiviõli lasteaias on kaks arvutit koos interneti ühendusega puhkeruumis, mida võivad töötajad kasutada ja samuti veel kolm sülearvutit, kus ei ole internetiühendust. Neid kasutatakse dokumentide vormistamiseks. Ei ole ka keelatud kasutada oma internetipulka nendega töötamisel.

Autor arvab, et lasteaiarühmades ei pea olema arvutit, selleks on mitu põhjust. Esiteks arvuti olemasolul on võimalik, et töötajad hakkavad rohkem tegelema kõrvaliste asjadega, mis omakorda mõjutab nende tähelepanu lastele ja pakutava teenuse kvaliteet langeb. Teiseks, rühmas võib olla kuni 24 last, kes tunnevad huvi igasuguste uute asjade vastu, nad võivad juhuslikult arvuti katki teha, mis toob lisakuulutusi lasteaiale. Kolmandaks, on arvuti väikeste laste jaoks ohtlik, sest seal on palju pisiasju, näiteks klaviatuuri nupud.

KOKKUVÕTTE

Töö eesmärgiks oli Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ olemasoleva motivatsioonisüsteemi väljaselgitamine ning selle täiustamise ettepanekute väljatöötamine.

Eesmargi täitmiseks autor täitis järgmised ülesanded:

1. Põhjalikult tutvus antud teema valdkonnaga, kirjandusega, varasemate uuringutega.
2. Viis läbi Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ rahulolu uuringu.
3. Vastavalt rahulolu uuringu tulemustele tegi ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks.

Autor koostas motivatsiooniteooriate ülevaate. Töös tugines ta Abraham Maslow, Frederick Herzbergi ja David McClellandi teostele, kes on teinud oma panuse motivatsiooni teooriate arengule. Selgitused, miks töötajad on nõus pingutama rohkem või vähem, organisatsiooni eesmärke saavutamiseks, annavad protsessuaalsed motivatsiooni teooriad. Antud töös iseloomustatakse eesmärgi püstitamise teooriat, käitumise mõjutamise teooriat, ootuse ja õigluse teooriat, need on kõige rohkem levinud teooriad ja nende alusel tihti analüüsitakse motivatsiooni.

Käeoleva lõputöö raames viidi läbi ja analüüsiti Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ töötajate töörahulolu ja olemasolevat motivatsioonisüsteemi. Uuringu küsimustiku koostamisel kasutati Haridus- ja Teadusministeeriumi sisehindamise abimaterjali – nimelt rahuloluküsimustiku osa, mis on mõeldud lasteasutuste töötajatele (Lisa 3), mis on koostatud AS RESTA poolt – ja varasemalt läbiviidud rahulolu uuringud selles valdkonnas.

Uuring viidi läbi 26.11.12-30.12.12 praktika ajal. Uuringu käigus küsitleti töötajaid, nii saadi kõrgem osaluse protsent, kuid tulemused on esitatud anonüümselt. Uuringus osalesid 100% valimist, ehk kõik 22 lasteaiaõpetajat.

Uuringu küsimustik koosneb kümnest motivatsioonifaktorist, millele oli vaja anda hinnang viiepallilisel skaalal, kus hinnangule 1 vastab kriteerium „negatiivne, ei ole üldse nõus“, 2 – „mitterahuldav, ei ole enamusega nõus“, 3 – „rahuldav, osaliselt nõus“, 4 – „hea, peaaegu kõigega nõus“, 5 – „suurepärane, täiesti nõus“.

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et lasteaia õpetajate töörahulolu on keskmine – 3,2 palli viiepallisel skaalal. Uuringu läbiviimise hetkel oli organisatsioonis kasutusel peamiselt moraalse stimuleerimise meetodid, turvalise ja meeldiva keskkonna loomine, mis toetab õppetegevust, meeskonna vaimu arenemine.

Uuringu analüüsi käigus selgus, et töötajad ei ole täiesti rahul, sellega kuidas töö organisatsioonis on planeeritud ja organiseeritud ja sellega ka arvavad, et praegusel hetkel neil ei ole piisavalt võimalusi mõjutada töö planeerimist. Lasteaiaõpetajad tunnevad tunnustuse vajadust, nad soovivad, et juht tunneks rohkem huvi nende tööalaste teadmiste vastu. Mõned töötajad avaldasid soovi ise koolitada teisi töötajaid vabal ajal, nendel teemadel, mida nad ise teavad. Lisaks sellele tunnevad töötajad puudust informatsioonist organisatsiooni sisese ametialase arendamise kohta.

Motivatsiooni ja sellega ka töörahuolu tõstmiseks organisatsioonis esitas autor järgmised ettepanekud:

- võtta kasutusele uus töögraafiku koostamise eeskiri, mille kohaselt kaks nädalat enne uue kuu algust töötajal on võimalik esitada soovipäevade avaldus, mis läheb ülemusele läbivaatamiseks;
- läbi viia iga aastase arenguveestluse lasteaia direktoriga ja õppealajuhatajaga, mille käigus tööandja saab teada töötaja muredest ja töötaja omakorda saab tunda ennast vajalikuna;
- korraldada suur igaaastane seminar enne kollektiivpuhkusele minekut, kus töötajad saavad jagada oma eelmise aasta jooksul saadud teadmisi ja oskusi kolleegidega;
- anda lasteaiaõpetajatele võimalus soovi järgi ise koolitada töötajad vabal ajal, nendel teemadel, mida nad ise valdavad, selliste koolituste positiivse tagasiside puhul muuta nad regulaarsemaks;
- ümber kujutada lasteaia infostend, panna sinna tähtsad sündmused, käimasolevad konkursid ja nõuded kandideerijatele, võimalikud koolitused, pakkumised õppereisidele;
- töötajate üldise informeerituse tõstmiseks, korraldada infokoosolekuid või teha lasteaia infoleht.

Samuti tulevikus peaks pöörama tähelepanu sellele, et lasteaias igaaastase preemia määramisel, ei arvestata töötaja individuaalset panust, vaid preemia suurus on fikseeritud, kõikidel töötajatel on sama protsent töötasust.

Uuringu käigus selgitati kehtiva motivatsioonisüsteemi ja töötajate rahulolu oma tööga. Kasutades Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ rahulolu-uuringu, teoreetilise aluse ja varasema kogemuse antud valdkonnas on tehtud ettepanekud kehtiva motivatsiooni süsteemi täiustamiseks.

Autori isiklik arvamus on see, et iga inimene ise otsustab, millist tööd ja milliste raha eest ta on nõus oma elu antud hetkel tegema. Tööandja kohustus on teha nii, et inimene, kes valis selle töökoha tundis ennast tunnustatud ja kaasatud organisatsiooni töösse. Ja kui tööandja seda kohustust täidab, siis organisatsiooni töö toimub sujuvalt ja toob rahulolu nii töötajatele kui ka tööandjale.

SUMMARY

The thesis work „Motivation of Preschool Establishments Personnel on an example kindergarten „Kannike“ of Kivioli city“ is devoted to consideration of a problem of motivation of the pedagogical personnel of preschool establishments. The research of motivation of pedagogical personnel and offers on its improvement will be carried out on an example of working preschool establishment – kindergarten „Kannike“ of Kivioli city.

Key words: stimulation, motivation, needs, personnel satisfaction, material and moral stimulus.

The work is written in Estonian and consists of the title page, table of contents, introduction, four chapters, conclusion, list of sources of the information and appendices.

The purpose of the work is study the process of motivation of personnel of preschool establishments and opportunities for its development.

In the first part the theoretical questions of motivation of the personnel. Here we look through the Abraham Maslow, Frederick Herzberg, and David McClelland's works, which has made its contribution to the development of theories of motivation. Also we look thought procedural theories of motivation: goal-setting theory, influence the behavior, expectations and the theory of fairness.

The second part is about early personal motivation research made in similar establishments.

The third part of the work considers information about „Kannike“ kindergarten of Kivioli city and the existing methods of motivation of personnel. To find out a degree of satisfaction of workers with the system of stimulation there was carried out a questionnaire of pedagogical structure of the kindergarten. Questionnaire was carried on 26.11.12-30.12.12 when I was on practice there. All kindergarten teachers, overall 22, filled questionnaire. Next author describes ways how to improve motivation of the personnel. The results of the work can be applied to other educational budget organizations.

KIRJANDUS

1. Alas, Ruth 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
2. Brooks, Ian 2008. Organisatsioonikäitumine: Üksisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
3. Kidron, Anti 2005. Isiksus: isiksuse käsitlusi läänes ja idas. Tallinn: Mondo.
4. Miner, John 2007. Organizational Behavior Four: From theory to practice. New York: M.E. Sharpe Inc.
5. Lahtvee, Leila 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Äripäeva kirjastus
6. Türk, Kulno 2001. Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
7. Vadi, Maaja 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
8. Williams, Chuck 2000. Management. South-Western College Publishing.
9. Herzberg, Frederick 1968. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, January 2003, 87-96
10. Maslow, Abraham 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396
11. Koolieelsete lasteasutuse seadus
12. Haridusministri 26.august 2002 määrus nr 65 "Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded"
13. Vabariigi Valitsuse 29. Mai 2008 määrus nr 87 "Koolieelsete lasteasutuste riiklik õppekava"
14. Kiviõli Linnavalitsuse 15. august 2012 korraldus nr 267 "Kiviõli linna lasteaed „Kannike“ struktuuri ja ametikoosseisude kinnitamine"
15. Kiviõli Linnavolikogu 26.aprill 2012 määrus nr 49 "Osalustasu ja tasu õppevahendite kulude katmiseks kehtestamine Kiviõli linna lasteaia Kannike"
16. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ arengukava 2010 – 2012
17. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ eelarve 2012
18. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ põhimäärus

Internet

1. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate rahulolu uuring, märts 2012
http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tartu_ulikooli_parnu_kolledzi_tootajate_rahulolu

uuring_2012.pdf

2. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring, aasta 2009

<http://www.tlu.ee/files/arts/4109/Janekc15676156031bf19c6010a157554c68f.pdf>

3. Kurtna kooli lasteaia töötajate rahulolu uuring, aasta 2009

<http://kurtnatugi.files.wordpress.com/2010/12/lasteaiatc3b6c3b6tajate-rahulolu-2008.pdf>

4. Kolga lasteaia Personali rahulolu-uuring, mai 2011

<http://kolgalasteaed.ee/index.php?id=W>

LISAD

Lisa 1. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ eelarve 2012

	TULUD	finantseerimine	omatulu	kokku
3220	Lapsevanema osalus toitlustamis- kulude katmisel		45,781	45,781
3220	Lapsevanemate osalustasu maksmine		21,648	21,648
3220	Lapsevanemate osalus töövihikute ostmisel		5,715	5,715
3233	Laekumine ruumide rendist		576	576
3220	Laekumine rikutud õpikute eest			0
	Linnaeelarvest finantseerimine	467,048		467,048
TULUD KOKKU:		467,048	73,720	540,768

KULUD

450	Sihtotstarbelised eraldised	0	0	0
4528	muudele residentidele			
50	PERSONALIKULUD	414,139	0	414,139
500	Töötasud kokku	308,139	0	308,139
5002	Töötajate töötasu	306,400		306,400
5005	Töövõtulepinguga töötasud	1,739		1,739
506	Personalikuludega kaasnevad maksud	106,000	0	106,000
	sotsiaalmaks	101,686	0	101,686
	töötuskindlustusmaks	4,314	0	4,314
55	MAJANDAMISKULUD	52,909	73,720	126,629
5500	Administreerimiskulud	2,138	0	2,138
	paljundus- ja printimiskulud	384		384
	kulus info ja PR teenused	192		192
	vastuvõtukulud	192		192
	majandusveod			0
	juriidilised teenused			0

	postikulud	32		32
	sidekulud	703		703
	trükised	252		252
	bürootarbed	383		383
5503	Lähetuskulud	200		200
5504	Koolituskulud	959		959
5511	Hoone majandamiskulud	36,741	22,224	58,965
	korrashoiu ja remondimaterjalid	4,755		4,755
	koristus- ja puhastustööd ja teenused	3,925		3,925
	jooksev remont	3,900		3,900
	kindlustusmaksed	285		285
	valve	924	576	1,500
	vesi	2,600	1,000	3,600
	elekter	2,000	3,000	5,000
	küte	18,352	17,648	36,000
5513	Sõidukite ülalpidamise kulud	320	0	320
	Rent (isikliku auto kastumise hüvitis)			0
5514	Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia			
	kulud	430	0	430
	riist- ja tarkvara hooldus ja remont	64		64
	andmeside teenus	366		366
5515	Inventari kulud kokku	6,350	0	6,350
	inventar ja selle tarvikud	6,220		6,220
	inventari rent	65		65
	inventari hooldus ja remont	65		65
5521	Toiduained ja toitlustusteenused		45,781	45,781
5522	Meditsiinikulud ja hügieenitarbed	1,320	0	1,320
	ravimid	200		200
	hügieenitarbed	900		900
	tervishoiuteenused	220		220
5524	Õppevahendite ja koolituse kulud	1,531	5,715	7,246

	õpikud			0
	õppevahendid lastevanemate rahast		5,715	5,715
	muud õppevahendid	1,531		1,531
5525	Kultuuri- ja vabaaja sisustamise kulud	2,000		2,000
5532	Eri- ja vormiriietus	770		770
5539	Muu erivarustus ja materjalid	150		150
KULUD KOKKU:		467,048	73,720	540,768

Lisa 2. Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ pedagoogilise personali rahulolu uuringu ankeet

Kiviõli lasteaia „Kannike“ pedagoogilise personali motiveerimine.

Hinnang on tehtud viieballise skaala järgi:

Siin hinnangule 1 vastab kriteerium „negatiivne, ei ole üldse nõus“;

2 – mitterahuldav, ei ole enamusega nõus;

3 – rahuldav, osaliselt nõus;

4 – hea, peaaegu kõigega nõus;

5 – suurepärane, täiesti nõus.

	MOTIVATSIOONI FAKTOREID	1	2	3	4	5
1	Töö meie organisatsioonis on hästi planeeritud ja organiseeritud					
2	Praegusel hetkel mul on piisavalt võimalusi mõjutada minu töö planeerimist					
3	Juht tunneb huvi minu tööalase teadmiste vastu					
4	Minu teadmised ja oskused täielikult rakendatakse tööl					
5	Oleks tore saada tööalase lisa hariduse					
6	Ma võiksin ise koolitada töötajad vabal ajal, nendel teemadel mida ma ise tean ja teen hästi					
7	Töötasu mida ma saan vastab minu panusele töösse					
8	Mind rahuldab meie organisatsiooni töö stimuleerimissüsteem					
9	Mul on olemas kõik vajalik informatsioon organisatsiooni sisese ametialase arendamise kohta					
10	Väljaõppe motiveerib mind töötada efektiivselt					

Kiviõli linna lasteaia „Kannike“ personali rahulolu uuringu tulemuste tabel

Küsimus / Hinnang	Vastused																						Kesk hinne
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Töö meie organisatsioonis on hästi planeeritud ja organiseeritud	4	5	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3,3
Praegusel hetkel mul on piisavalt võimalusi mõjutada minu töö planeerimist	3	5	4	5	5	3	3	5	1	4	4	3	5	3	5	4	4	1	4	4	5	4	3,5
Juht tunneb huvi minu tööalase teadmiste vastu	1	5	4	3	5	1	1	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3,1
Minu teadmised ja oskused täielikult rakendatakse tööl	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4,4
Oleks tore saada tööalase lisa hariduse	5	5	5	2	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4,4
Ma võiksin ise koolitada töötajad vabal ajal, nendel teemadel mida ma ise tean ja teen hästi	5	1	3	1	4	3	4	3	2	5	4	1	4	2	4	1	3	2	2	3	5	3	2,6
Töötasu mida ma saan vastab minu panusele töösse	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	2,2
Mind rahuldab meie organisatsiooni töö stimuleerimissüsteem	1	2	3	3	2	1	1	3	1	3	2	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	3	2
Mul on olemas kõik vajalik informatsioon organisatsiooni sisese ametialase arendamise kohta	3	5	4	3	5	1	1	3	3	4	3	5	3	2	5	1	4	1	2	5	5	3	2,8
Väljaõppe motiveerib mind töötada efektiivselt	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8

Lisa 3. Küsimustik koolieelsete lasteasutuste töötajatele koostatud AS RESTA

poolt

Taustandmed

Ametikoht

- juhtkond
- pedagoog (rühmaõpetaja, logopeed, eripedagoog, liikumisõpetaja, muusikaõpetaja jt)
- abipersonal (rühmaõpetaja abid, sekretär, majahoidja, koristaja jt)

Koormus

- täiskoormus
- osaline koormus

Tööstaaž meie lasteaias

- alla 3 aasta
- 3 – 15 aastat
- üle 15 aasta

Juhtimine

Lasteaia töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tean oma rolli lasteaia arengukava elluviimisel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Planeeritud muudatused viiakse ellu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Juhataja kasutab lasteaiale eraldatud ressursse efektiivselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaias käsitletakse probleeme avalikult

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaed on hästi juhitud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- 1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Juhtimise kohta soovin lisada...

Motiveerimine

Meie lasteaias jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et meie lasteaias hinnatakse minu tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle antakse minu töö kohta tagasisidet

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Tunnen, et lapsevanemad hindavad õpetajate tööd

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mind motiveerib...

Töötingimused

Olen rahul meie lasteaia tööruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen rahul meie lasteaia olmetingimustega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mul on olemas kaasaegsed vahendid, et teha oma tööd hästi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töötaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses töötingimustega

Arenguvõimalused

Meie lasteaia töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Lasteaed võimaldab mul osaleda minu arenguks olulistel koolitustel

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen saanud rääkida juhtkonnaga oma soovidest ja arenguvõimalustest

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaia vahetatakse tööalaseid kogemusi ja teadmisi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töötajate arendamiseks ja koolitamiseks soovitan...

Suhted lasteaia

Meie lasteaia töökollektiivis on avatud õhkkond

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaia töötajate suhted juhtkonnaga on head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Rühmaõpetajate ja lastevanemate suhted on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate ja õpetaja abide suhted lastega on valdavalt head

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on lastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaiaas ollakse sallivad kõigi suhtes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Suhete kohta lasteaiaas soovin lisada...

Info liikumine lasteaiaas

Meie lasteaiaas on aktiivne hoolekogu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Hoolekogu suudab mõjutada lasteaiaas toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaiaas on aktiivne pedagoogiline nõukogu

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Pedagoogilise nõukogu otsuseid täidetakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Töölase info saamiseks kasutan järgmisi allikaid:

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
pedagoogiline nõukogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juhtkond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hoolekogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kohalik omavalitsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lasteaia kodulehekül	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infostend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sisevõrk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
lasteaia dokumentatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muu kanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info liikumise kohta soovin lisada...						

Lasteaia maine ja üldine rahulolu lasteaiaiga

Meie lasteaial on hea maine, siia tahetakse lapsi tuua

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Meie lasteaias omandatav alusharidus võimaldab lastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Usun, et töötan meie lasteaias ka aastate pärast

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Soovitan meie lasteaeda tööle tulla

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 – kindlasti soovitan

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Mulle meeldib minu töö

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Olen meie lasteaiaiga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 – täiesti rahul

1 2 3 4 5 Ei oska vastata

Minu ettepanekud lasteaia töö paremaks korraldamiseks ...

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina _____ Julia Mähonen _____

(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: _____ 22.08.1989 _____)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose

Koolieelsete asutuste personali motiveerimine Kiviõli linna lasteaia “Kannike” näitel

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Jelena Rootamm-Valter _____,

(*juhendaja nimi*)

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas 05.06.2013