

Tartu Ülikool  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Haridusteaduste instituut  
Hariduskorralduse õppekava

Kätlin Luhamägi  
PERSONALI TUNNUSTUSSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMINE ÜHE LASTEAIA NÄITEL  
magistritöö

Juhendaja: Jüri Ginter (PhD)

Läbiv pealkiri: Tunnustussüsteemi väljatöötamine

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Jüri Ginter (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Taimalu (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2015

## Sisukord

<b>Sissejuhatus</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Teoreetilised lähtekohad</b> .....	<b>6</b>
1.1 Töötajate vajaduste arvestamine tunnustamisel .....	6
1.2 Töötajate ootuste arvestamine tunnustamisel.....	6
1.3 Töömotivatsioon.....	7
1.4 Võrdväarsuse arvestamine tunnustamisel .....	8
1.5 Töötajate hindamine .....	9
1.6 Töötajate tunnustamine .....	11
1.7 Tunnustussüsteemi koostamine ja struktuur.....	13
<b>2. Uurimuse metoodika</b> .....	<b>14</b>
2.1 Tegevusuuringu kava .....	14
2.2 Valim.....	16
2.3 Andmete kogumine .....	17
2.4 Andmete analüüs .....	19
<b>3. Tulemused</b> .....	<b>21</b>
3.1 Kehtiv tunnustuskord ja töötajate teadlikkus sellest .....	21
3.2 Töötajate rahulolu kehtiva tunnustamisega.....	24
3.3 Töötajate ootused tunnustusmeetmetele ja loodavale tunnustussüsteemile .....	27
3.4 Tegevusetapp – tunnustussüsteemi kavandi koostamine .....	30
3.5 Töötajate rahulolu nende kaasamisega ja väljatöötatud tunnustuskorraga.....	33
3.5.1 Töötajate kaasamine. ....	34
3.5.2 Töötajate hindamine. ....	35
3.5.3 Töötajate tunnustamine.....	35
<b>4. Arutelu</b> .....	<b>38</b>
4.1 Lähteolukorra kaardistamine ja tegevuse planeerimine .....	38
4.2 Rahulolu väljatöötatud kavandiga ja ettepanekud lasteaia juhtkonnale .....	44
4.3 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus.....	45
<b>Kokkuvõte</b> .....	<b>47</b>
<b>Summary</b> .....	<b>49</b>
<b>Tänuõnad</b> .....	<b>51</b>
<b>Autorsuse kinnitus</b> .....	<b>51</b>
<b>Kasutatud allikad</b> .....	<b>52</b>
<b>Lisad</b> .....	<b>56</b>

## Sissejuhatus

Tänapäeval uuritakse palju õpetaja professionaalse arengu toetamise võimalusi, mille hulgas on olulisel kohal ka asutuses rakendatav personalipoliitika ning õpetajate motiveerimise ja hindamise süsteemid. Eestis sõltub koolieelsetes lasteasutustes personali tasustamine kohaliku omavalitsuse võimalustest. Seetõttu tuleks leida sobilikke ja motiveerivaid mitterahalise tunnustamise võimalusi, mis vastavad konkreetse asutuse töötajate vajadustele (Õun, Saarniit & Kruusement, 2009).

Personali vajaduste arvestamine on oluline seetõttu, et töötaja asub asutusse tööle koos oma sihtide, ootustega ning vajadustega. Organisatsioon ootab töötajalt aga produktiivsust, pühendumust ja lojaalsust. Üks peamisi väljakutseid, mille ees seisavad tänapäeva organisatsioonid, on oma töötajate motivatsiooni taseme tõstmine ja selle hoidmine, mida võib saavutada asutusesisese tunnustussüsteemi loomisega (Jyothi & Venkatesh, 2006).

Inglismaal läbi viidud uuring, mis keskendus algkooli õpetajate motivatsiooni ja juhtkonnapoolse tunnustamise vahelistele seostele, näitas, et suurimaks motivaatoriks õpetajale on positiivne tagasiside lastelt, eduelamus, rahulolu töötulemustega, rahuldustpakkuv ülesanne ja toetav kollektiiv (Adisson & Brundrett, 2008). USA koolide premeerimisprogramme hinnanud uurimuse tulemused näitasid omakorda, et õpetajad on teadlikud oma kooli eesmärkidest, pühendunud nende saavutamisele ja neid motiveerib isiklik areng ja eduelamus tööl (Kelley, Heneman & Milanowski, 2002). Shah, Musawwir, Akhtar, Zafar ja Riaz (2012) lisavad, et õpetajate töörahulolu on seotud ka järelevalve tõhususe, tunnustamise ja premeerimisega.

Hiieväli, Maripuu, Orula, Rell ja Rohelaan (2007) on käsitlenud tasustamissüsteemi mõistet, mis on küll üldisem mõiste kui tunnustussüsteem, sest hõlmab lisaks töötulemuste eest makstavatele lisatasudele ja tunnetuslike tasude maksmisele ka põhipalga maksmise korda. Sarnaselt tasustamissüsteemiga tuleks ka tunnustussüsteemi väljatöötamisel lähtuda asjaolust, et see on oluline osa asutuse personalistrateegiast, mis omakorda lähtub kogu ettevõtte strateegiast. Et luua toimivat tunnustussüsteemi, ei saa mujal edukalt rakendatut oma asutusse üks-ühele üle kanda (Fisher, 2008). Kui soovitakse, et personali tasustamine ja tunnustamine toetaks organisatsiooni eesmärke, peab süsteemi ülesehitamisel lähtuma konkreetse asutuse eesmärkidest ja vajadustest (Hiieväli et al., 2007). Hiieväli nendib ka, et mida paremini ühildub ettevõtte strateegia erinevates valdkondades, seda tulemuslikum ta on.

Türk et al. (2011) uurisid üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkust ja seda mõjutavaid tegureid ning väidavad, et kooli tulemuslikkuse hindamist ja juhtimist käsitletakse kui üht olulisemat tegurit haridussüsteemi kvaliteedi ja efektiivsuse tõstmisel. Autorite hinnangul on tulemuslikkus ja tulemusjuhtimine saanud üha tavapärasemaks mõisteks ka haridusjuhtimises ning kuna iga asutuse nurgakiviks on inimressurss, on üheks tulemusjuhtimise aspektiks töötajate hindamine ja tunnustamine. Türk et al. (2011) toovad oma raamatus välja ka asjaolu, et kuigi kooli tulemuslikkuse näitajad keskenduvad akadeemiliste tulemuste mõõtmisele, keskenduvad õpetajate töösoorituse hindamise näitajad õpikeskkonda, suhtlemist ja koostööd iseloomustavatele näitajatele. Magistritöö autori hinnangul saab selles osas paralleele vedada ka koolieelse lasteasutuse õpetajate töö hindamisega. Koolieelse lasteasutuse ja kooli erinevuseks on siiski asjaolu, et Eestis ei ole kehtestatud lasteaia õpetajate palga alammäära, ühes rühmas töötab korraga rohkem kui üks töötaja (Koolieelse lasteasutuse miinimumkoosseis, 1999), magistritöö autori hinnangul on tagasiside lastelt nende vanuse tõttu raskendatud ja laste õpitulemuste näitajaid saab tuletada vaid laste individuaalset arengudünaamikat jälgides.

Koolieelse lasteasutuse seaduse (1999) järgi moodustavad lasteaia personali pedagoogid, tervishoiutöötaja ja lasteasutuse majandamist tagavad ning õpetajaid abistavad töötajad. Käesolevas töös jaotatakse personal kaheks: pedagoogiliseks personaliks (töötajad, kes omavad pedagoogilist kõrgharidust – direktor, õppealajuhataja, õpetajad, logopeedid), tugipersonaliks (lasteasutuse majandamist tagavad ning õpetajaid abistavad töötajad).

Haridus- ja teadusministeeriumi koostatud ülevaates haridussüsteemi välishindamise kohta 2008/2009 õppeaastal (2009), toodi välja, et lasteaedade tunnustussüsteemid ei toeta piisavalt õpetajate professionaalset arengut ja et osad õpetajad ei teagi, kas nende asutuses on tunnustus- ja motivatsioonisüsteemid välja töötatud. Samas ülevaates on välja toodud ka asjaolu, et õpetajad, kes olid oma asutuse tunnustussüsteemiga kursis, pidasid seda vajalikuks.

Hujala ja Eskelinen (2013) on väitnud, et koolieelse lasteasutuse juhtimine on üsna noor uurimisvaldkond, mis on kombineeritud nii kooli- kui ka ärijuhtimise kontseptsioonist. Sarnaselt koolijuhile on ka koolieelse lasteasutuse juhi peamiseks tööülesanneteks pedagoogiline juhtimine, inimressursside juhtimine ja igapäevaste administratiivülesannete juhtimine (Hujala & Eskelinen, 2013).

Kuna uurijal ei õnnestunud leida ühtegi varasemat Eestis läbi viidud uurimust lasteaia personali tunnustussüsteemi väljatöötamise kohta, on käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks, kuidas on võimalik koostada lasteaia personali tunnustussüsteem, mis

vastaks just konkreetse lasteaia töötajate vajadustele ning uurimisprobleemist lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks kirjeldada tunnustussüsteemi väljatöötamist ühe lastaia näitel.

Magistritöö koosneb neljast peatükist, alapeatükkidest, eesti- ja inglisekeelsest kokkuvõttest ning kasutatud kirjanduse loetelust. Esimeses peatükis antakse ülevaade töötajate tunnustamist, hindamist ja tunnustussüsteemi koostamist käsitlevatest teoreetilistest lähtekohtadest. Kuna koolieelse lasteasutuse juhtimise, seda enam personalijuhtimise kohta õnnestunud autoril teoreetilisi materjale leida vähe, siis lähtus magistritöö autor teooriatest, mis käsitlevad personali tunnustamist koolijuhtimise või ärijuhtimise valdkonnas ja mis on kohandatavad ka koolieelse lasteasutuse juhtimisse. Teises peatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat ja kolmandas peatükis tuuakse välja uurimistöö tulemused. Neljandas peatükis arutleb töö autor tulemuste üle lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest. Magistritööl on 8 lisa.

## 1. Teoreetilised lähtekohad

### 1.1 Töötajate vajaduste arvestamine tunnustamisel

Brooks (2006) on väitnud, et inimese töötulemuste väärtus tema enda jaoks sõltub tema vajadustest. Vajadused omakorda on hierarhilised ja on motivatsiooni allikateks. Organisatsioonikäitumise teoreetikud on vajaduste teooriat peamiselt käsitlenud kahele teadlasele tuginedes. Maslow vajaduste teooria viitab sellele, et inimesel on viit tüüpi vajadused, mille rahuldamiseks on selge järjekord – kõige algelisemast vajadusest püramiidi põhjas (füüsilised vajadused) kuni kõige kõrgema vajaduseni püramiidi tipus (vajadused enesemääratlemiseks) (Maslow, 2007). Maslow teooria ei ole alati leidnud toetust empiirilistes uurimustes (Brooks, 2006), aga see on hea alus, millest lähtuda kui käsitleda töötajate vajadusi. Vähemtuntud kuid siiski mõnede autorite poolt käsitletud on Alerferi teooria, kus viidatakse vaid kolmele põhivajadusele, mida inimene soovib rahuldada, eksistents, seotus ja areng (Beardwell & Claydon, 2007, Türk, 2001, Jyothi & Venkatesh, 2006). Inimressursside juhtimise vaatevinklis on töötajate vajadusi käsitlenud Baron (1997), kelle järgi peaks juhtkond tagama töötajaskonna tervise, majandusliku turvalisuse, andma võimaluse sotsialiseerumiseks ja tunnustama töötajate saavutusi. Tunnustuse üheks võimalikuks viisiks on erinevate hüvitiste pakkumine.

Töötajate eelistused hüvitiste kasutamisel sõltuvad üsna olulisel määral nende vanusest, elustiilist, perekonnaseisust ja loomulikult isiklikest soovidest, seetõttu tasubki kuulata töötajate arvamust, arvestada oma praeguste töötajate vajadustega ja olla paindlik hüvitistesüsteemi üles ehitades (Hiieväli et al., 2007). Kuna töötajate vajadused on erinevad, siis eristuvad ka nende ootused, et nende poolt sooritatud konkreetne tegevus viib omakorda nende vajaduste rahuldamiseni.

### 1.2 Töötajate ootuste arvestamine tunnustamisel

Ootused on eeldused, et teatav tegevus viib oodatud tulemuseni (Schmidt, Beck & Gillespie, 2013). Esimeseks süstematiseeritud ootuste teooria rajajaks oli Vroom, kes väitis, et töötajad valivad just selle töötamisviisi, mis nende eeldusel viib nende poolt kõige soovituma tunnustuseni (Porter, Bigley & Streers, 2003).

Dresel ja Hall (2011) eristavad vastavalt eeldatavale tulemusele kolme tüüpi ootusi. Esiteks nimetavad Dresler et al. (2011) tegutsemist ja tulemust seostava ootuse (*action-*

*outcome expectancy*), mis viitab sellele, et soovitud tulemus saavutatakse ise enda tegevuse läbi. Näiteks kui töötaja leiab, et tema panus on oluline hea tulemuse saavutamiseks.

Chaudhuri (2010) väidab, et kõige tulemuslikum on personalijuhtimise strateegia, kus iga töötaja peab oma panust vajalikuks. Teiseks kirjeldavad Dresler et al. (2011) situatsiooni ja tulemus seostavat ootus (*situation-outcome expectancy*) viitab sellele, et olukord määrab tulemuse olenemata tegevusest. Näiteks eeldab töötaja, et ei pea ise panustama, sest tema rühmaliikmed panustavad nii palju, et tunnustust saab kogu rühmameeskond. Kolmandaks nimetavad Dresler et al. (2011) tulemusi ja tagajärgi seostavat ootust (*outcome-consequence expectancy*), mis viitab sellele, et soovitud tulemus viib soovitud tasuni. Näiteks kui töötaja leiab, et ülesanne tuleb täita, sest hea tulemuse saavutamisel saab ta ülemuselt tunnustada ja kolleegidelt kiita. Olenevalt sellest, millised on konkreetse töötaja ootused, valib ka töötaja oma käitumismudeli.

Brooks (2006) on väitnud, et ootuste teooria põhjal saab käsitleda töötaja käitumise erinevaid tahke, sealhulgas tema motivatsiooni, töösooritust, töölt puudumist, aga ka töötaja eestvedajavõimet ning karjäärivalikuid. Inimesed on motiveeritud, töötama, sest nad ootavad püstitatud eesmärkide saavutamist tööpostil ja kohast tasu tehtud töö eest (Graham & Bennet, 1995). Mathe (2011), on väitnud, et töötajate valikuid mõjutavatel tulemustel on kaks tasandit. Esimeseks tasandiks on töö lõpetamine või ülesande täitmine ja teiseks tasandiks on ülesande täitmise eest saadav tasu või tunnustus. Tehtud pingutuse ja saadud tasu vahelist seost näeb ka Alas (2005), kelle järgi saab ootuste teooria lahti mõtestada sellega, et töötaja võrdleb töö tegemiseks vajalikke oskusi, haridust ja jõupingutusi saavutatud tulemuste ja selle eest saadava hüvitisega. Sama oluline on ka seos tasuga, mida teised töötajad saavad sarnase töö eest. Brooks (2006), aga väidab, et ootuste teooria on töömotivatsiooni analüüsi alus.

### **1.3 Töömotivatsioon**

Sõna *motivatsioon* tuleb ladina keelsest sõnast *mover*, mis tähendab liikuma. Teoreetiliste materjalidega tutvudes nentis magistr töö autor, et ehkki motivatsioon on nii üksikisiku, rühma kui organisatsiooni puhul olulisim edutegur, ei ole veel täielikku üksmeelt selle definitsiooni osas. Brooks (2006) käsitleb motivatsiooni kui inimese jõupingutuste püsivust ning eesmärki ja nimetab motivatsiooni üldjoontes teotahteks. Jyothi & Venkatesh (2006), aga defineerivad motivatsiooni kui psühholoogilist protsessi, mis on kaasasündinud vajadus või soov, mis sunnib isikut psühholoogilisel või füüsilisel baasil tegutsema, et rahuldada oma vajadusi või soove. Järgnevalt, aga vaatleme motivatsiooni töö kontekstis.

Motivatsiooni võib defineerida kui protsesside kogumit, mis tekitab, juhib ja säilitab inimeste käitumist saavutamaks mingit eesmärki (Baron & Greenberg, 1997). Türk (2003) on motivatsiooni käsitletud kui inimese tegevust mõjutavaid sisemisi motiive, stiimuleid, põhjusi ja jõude. Motivatsioon võib olla ka töötaja tahe rakendada oma teadmisi, võimeid, oskusi ja energiat mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks ning see mängib kesket rolli kõikides tööalastest tegevustest (Schmidt et al. 2013). Hämäläinen et al. (2004) väidavad, et motivatsiooni tekitajana ja säilitajana on õppeasutuse juhil keskne roll - põhiliseks allikaks on see, kui töötaja peab oma tööd ja õppimist mõistlikuks ja tähenduslikuks. Eriti tähtis on motivatsiooni seisukohalt tunne, et oma tööd on võimalik mõjutada. Ka Virovere et al. (2008) järgi saab motivatsiooni seostada sellega, kas inimesele meeldib tema töö, misjuures on olulised ka psühholoogilised tahud, nagu võimalus maksimaalselt kasutada oma võimeid, võimalus panna ennast proovile ja saada tunnustust.

Oluline on käsitleda ka raha kui võimalikku motivaatorit. Mitmed autorid on arutanud teemal, kas raha on töötajale peamine motivaator (Deci, 1975; Herzberg, 1974). Mõlemad teadlased tõdesid oma uurimistulemuste põhjal, et raha on väline motivaator, mis pärsib töötaja sisemist motivatsiooni. Et rahaline motiveerimine ei ole ka õpetaja jaoks kõige tähtsam, selgus 2012. aastal läbi viidud OECD rahvusvahelisest õppimise ja õpetamise uuringust, kus õpetajad väärtustasid motivaatoritena nt avalikku tunnustamist kolleegide ja koolijuhilt ning töökohustuste muutmist (OECD: Starting Strong III ..., 2012) Sisemiste motivaatorite tähtsust näitas ka Adissoni ja Brundett (2008) poolt läbiviidud uurimus, mille põhjal tulenes, et suurimaks motivaatoriks õpetajale on positiivne tagasiside lastelt ning kogemuslik motivatsioon – rahulolu töötulemusega, rahuldustpakkuv ülesanne, toetav kollektiiv.

#### **1.4 Võrdväarsuse arvestamine tunnustamisel**

Kui käsitleda töömotivatsiooni, ei saa mööda minna võrdväarsuse printsiibist. Dessler (2011) väitel seisneb võrdväarsusteooria selles, et inimesed on töötulemustesse panustades motiveeritud säilitama tasakaalu nende poolt panustatud sisendi ning saadud hüvitise suhtes. Dessleri sõnul esineb nelja tüüpi võrdväarsust, mida juht oma personalistrateegiat välja töötades peaks järgima. Esiteks asutuseväline võrdväarsus (*external equity*), mis sätestab, kuidas saadud hüvitised on vastavuses teistes sama valdkonna asutustes samaväärsete saavutuste eest saadavate hüvitistega. Türk (2005) toob välja, et sellised erisused on kohati suured, mis põhjustavad sotsiaalseid pingeid ja isegi migratsiooni ja väljarännet. Teiseks

faktoriks nimetab Dessler (2011) asutusesisest võrdväarsust (*internal equity*), mis määratleb seda, kuidas koheldakse töötajaid ühe asutuse piires.

Lasteaia kontekstis tuleks siin tähelepanu pöörata asjaolule, et lasteaia personal ei koosne vaid pedagoogilisest personalist vaid ka tugipersonalist, keda tuleks samuti märgata ning tunnustada. Seda enam, et palgavahe pedagoogilise ja tugipersonali puhul on niigi märkimisväärne (Tallinna Linnavolikogu ..., 2014; Kollektiivleping nr 12, 2015).

Kolmandaks märgib Dessler (2011) ära individuaalse võrdväarsuse (*individual equity*), mis viitab sellele, et kõiki samal või samaväärsel töökohal töötavaid inimesi tuleks tunnustada võrdväärselt. Magistritöö autori hinnangul tuleks lasteaia kontekstis siinkohal näiteks arvestada seda, et ühes rühmas töötab kaks õpetajat, keda tuleks tunnustada nii individuaalsete töösaavutuste kui ka meeskonnatöö eest. Ettevaatlik tuleb olla ka selles osas, et ühe töötaja põhjendamatu eelistamine teisele võib põhjustada rühmas või kogu kollektiivis sisepingeid.

Neljandaks nimetab Dessler (2011) protseduurilist võrdväarsust (*procedural equity*), mis viitab sellele, et töötajatele peab olema arusaadav, et töötulemuste hindamine ja hüvitiste määramine käib võrdsetel alustel. Siinkohal tuleks eelkõige tähelepanu pöörata selle, milliste kriteeriumite alusel töötulemusi hinnatakse. Türk (2011) järgi tuleks läbipaistvuse tagamiseks töö hindamisse ja tulemustasustamise süsteemide väljatöötamisse kaasata ka töötajad. Samuti tuleks töötasustamisesüsteemid avalikustada, sest süsteemide salastamine ei ole alati põhjendatud ja võib rikkuda tasustamise võrdväarsuse printsiipe.

## 1.5 Töötajate hindamine

Hindamise all peetakse silmas personali tegevusele süstemaatilise hinnangu andmist, mille käigus tuuakse välja, kui hästi personal teeb oma tööd arvestades püstitatud eesmärgi (Hiieväli et al., 2009). Tiiman (2007) järgi on töötajate hindamise näol tegemist töötajate töö jälgimisega, mille käigus võrreldakse töötaja tegevust asutuses kehtestatud nõuete, põhimõtete ja hindamiskriteeriumitega, misjuures hinnatakse:

- töötajate sooritust – kvaliteeti, vastutusi, koostööd, võimekus, initsiatiivi;
- käitumist ehk kompetentsi;
- töösse suhtumist – distsipliini, hoolsust, enesekontrolli, suhtumist korraldustesse ja töö sissesse, rahulolunäitajaid;
- tulemuslikkust – kvantiteeti, planeerimisoskust;
- meeskondlikkust – suhteid juhtide, alluvate ja kolleegidega;
- loomingulisust – innovaativsus, ideede rohkust, arengut;
- arengupotentsiaali – perspektiivi.

Salumaa et al. (2007) järgi on personali hindamine vajalik selleks, et teha põhjendatud otsuseid edutamise või ümberpaigutuste, koolitus- ja arendamisvajaduste ning palga ja soodustuste suuruse kohta. Alase (2005) väitel on personali hindamise eesmärgiks teha kindlaks iga töötaja konkreetne tase, tema tugevad ja nõrgad küljed, võimaldada inimestel oma tööd parandada ja kaasata töötajaid asutuse eesmärkide saavutamisse. Selleks tuleb töötajaid motiveerida, teha kindlaks nende treeningu ja arenguvajadused, saada infot planeerimiseks ja avastada reserve.

Hästi korraldatud hindamisesüsteemil on ka ergutav eesmärk: töötaja teab, et tema töötulemus ja töökäitumine ei jää märkamata ja hindamata ning sellega võib kaasneda mingi ihaldatud hüve, näiteks palgatõus peale atesteerimist.

Lisaks on hindamine vajalik töötajate enesehinnangu korrigeerimiseks. Töötajate jaoks on hindamine vajalik ka oma tugevuste ja nõrkuste adekvaatseks tajumiseks ja töötaja nõustamiseks. Hindaja peaks olema kindel isik, reeglina töötaja vahetu juht. Oluline on, et hindajad tegutseksid hindamisprotsessis mentoritena (Salumaa et al., 2007; Tiiman, 2007).

Mentorina saab juht töötaja hindamiseks kasutada erinevaid hindamismeetmeid. Graham et al. (1995) pakub välja kolm hindamistüüpi, mille juht saab valida olenevalt sellest, millistel põhjustel asutuses hindamist läbi viiakse. Esiteks saab hinnata töö tulemuslikkust, analüüsida töötaja saavutusi minevikus ja keskendub paremate tulemuste saavutamisele tulevikus. Teine võimalus on hinnata töötaja potentsiaali või sobivust ametikõrgendusteks ning tulevasteks tööülesanneteks või koolitusteks. Kolmandaks võib hindamine olla tunnustav, eesmärgiga määrata vajadus palgatõusuks või muudeks hüvitisteks (Graham et al., 1995). Ühtlasi nendib Graham (1995), et hindamine on tulemuslikum kui kasutada kõiki hindamistüüpe kombineerituilt ja soovitatavalt väljatoodud järjestuses, et tunnustav hindamine toimub siis kui tulemuste ja potentsiaali hindamine on läbi viidud. Erinevalt Grahamist jaotab Alas (2005) hindamismeetodid nelja alagruppi: tagasivaatemeetodid, võrdlevad hindamismeetodid, tulevikku suunatud meetodid ja kirjalikud meetodid.

Kuna lasteaias toimib eesmärgipärane juhtimine, siis on oluline ka töötajaid hinnata eeskätt püstitatud eesmärkide – esmajoones individuaalsete – täitmise alusel. (Salumaa et al., 2007). Hindamise tulemused näitavad, kuidas on täidetud töötaja tööalased eesmärgid, võimaldavad kavandada koolitusi ja annavad töötajale teavet selle kohta, mida temalt oodatakse (Tiiman, 2007). Kui juhtkond on sõnastanud töötajate hindamiskriteeriumid, annab see teavet töötajale, millise käitumise eest on võimalik saada ka tunnustust.

Alas (2005) on öelnud, et probleemide vältimiseks on oluline koostöö hindaja ja hinnatavate vahel, sest kui juhi roll on hindamine ja tagasiside andmine, siis samad ülesanded

on ka töötajatel, kes võivad hinnata kaastöötajate, iseenda ja juhi tööd ning osaleda tagasiside andmise protsessis. Tiiman (2007) lisab, et hindamisel ongi oluline just hästi toimiv tagasisidekultuur, mil tegemist ei oleks paar korda aastas toimuva ootamatuid hinnanguid toova sündmusega, vaid diskussiooniga eesmärkide saavutamisest ja tulemuste parandamisest. Aedma (2001) sõnul ei tohiks hindamiskriteeriumid olla tähtsamad kui tulemused, mille nimel need koostatakse.

## 1.6 Töötajate tunnustamine

Kui inimese teatud tegevust hüvitatakse, siis on see talle signaaliks, kuidas jätkata tulevikus. Hüvitised võivad olla sisemised ja välised ning rahalised ja mitterahalised (Türk, 2011). Sisemised hüvitised on seotud inimese seesmise rahuldusega, mida ta tunneb tööprotsessis. Individuaalseks sisemiseks hüvitiseks võib näiteks olla probleemi lahendamine, millest ka teised kasu saavad. Keeruka ülesande täitmine võib tekitada meeldiva saavutustunde ja inimene tunneb end kompetentsena. Sisemine hüvitis on indiviidi poolt seesmiselt tunnetatav, võimaldades tal end paremini määratleda (Türk, 2001). Sisemised hüvitised mõjutavad rahulolu tööülesannete, töomahu ja töö iseloomuga (Torquati & Raikes, Huddleston-Casas, 2007).

Välised hüvitised seevastu tulevad reeglina väljastpoolt, nende abil saab inimene rahuldada oma esmavajadusi ja need on reeglina seotud konkreetse ülesande täitmisega (Türk, 2001). Sellisteks hüvitisteks on nt lisatasud.

Hüvitisi võib jagada ka mitterahalisteks ja rahalisteks. Hendersoni (2008) järgi võib mitterahalised hüvitised jagada omakorda kaheks – otsesed ja kaudsed. Otsesed mitterahalised hüvitised saab rahasse ümber arvutada (nt vabad päevad, töö ja puhkeaja tasakaal ja kinkekaardid). Kaudsed hüvitised on need, mida otseselt rahasse ümber arvutada ei saa. Need on meetodid, mis teevad asutuse töötamiseks paremaks paigaks ja loovad töötaja organisatsiooni vahele tugevama psühholoogilise sideme. Sellisteks hüvitisteks on staatus, võim, töötulemuste tunnustamine, õppimisvõimalused, karjäärivõimalused, head töötingimused.

Üheks mitterahalise tunnustamise viisiks on ka paindlik tööaeg (*flexible work schedule*) (Dessler, 2011). Motiveerivaiks on peetud ka huvitavaid ja väljakutseid esitavaid töökohti tervikuna (Baron & Greenberg, 1997).

Stajkovic ja Luthans (2003) tõid oma empiirilises uurimuses välja, et ettevõtetes, kus kasutati mitterahalist sotsiaalset tunnustamist, tõusis töötajate töö tulemuslikkus 17%. Siinjuures tuleb märkida, et samas uurimuses selgus ka tõsiasi, et rahaline tunnustamine tõstis

ettevõtete töötajate töö tulemuslikkust 23% (Long & Shields, 2010). Neid kahte protsenti võrreldes soovib käesoleva töö autor pöörata tähelepanu asjaolule, et rahalise tunnustamisega kaasneb ettevõttele ka rahaline kulu, mis vähendab töö tulemuslikkuse tõusuga kaasnenud kasumit.

Long ja Shields (2010) toovad välja mitterahalise tunnustamise võimalikud puudujäägid. Näiteks võib selline süsteem töötajaskonnas esile tuua „võitjate“ ja „kaotajate“ faktori (*winner and losers*), juhul kui tunnustatakse ühtesid ja samasid töötajaid korduvalt. Samuti võib jääda mulje, et juht eelistab üht töötajat teisele. Mitterahaline tunnustussüsteem võib mõjuda demotiveerivalt kui töötajaskonnal jääb mulje, et süsteemi kasutatakse eesmärgil, et mitte maksta rahalist hüvitist.

Mitterahalist tasu on nimetatud ka suhteliseks tasuks. Hiieväli et al. (2007) toovad välja, et suhteline tasu on töötaja jaoks psühholoogiline ja kindlasti mängib siin rolli iga töötaja isiklik tunnetus. Hiieväli järgi on suhtelise tasu komponentideks nt tunnustus ja staatus, aga ka kindlustunne ning väljakutset esitavad tööülesanded. Samuti õppimis- ja arenemisvõimalused ning koostöö ja suhted kolleegidega ning juhiga. Olulised on ka ettevõtte väärtused ja töökeskkond.

Hea oleks kui rahaline tasu ja suhteline tasu oleksid tasakaalus. Rahalise tasu ülekaal võib jätta mulje, et tööd väärtustatakse ainult sissetuleku järgi, suhtelise tasu ülekaal võib tekitada olukorra, kus töötajad tunnevad, et tegemist ei ole mitte töökoha, vaid seltskondliku koostegutsemisega (Hiieväli, et al., 2007).

Maripuu et al. (2012) toovad välja, et võrreldes erasektoriga saab avaliku sektori organisatsioon oma motivatsioonisüsteemi peamiseks eeldusteks luua asutuse tegevuseks eraldatud eelarvelised vahendid ja seetõttu saab asutus personali motivatsiooni suurendamiseks rakendada pigem mitterahalisi motivaatoreid, milleks on kaasaegne töökeskkond; sõbralik ja meeldiv töökollektiiv; stabiilsuse ja pikaajalise töötamise väärtustamine; arengu ja koolitusvõimalused ning karjäärivõimalused.

Rahvusvaheline uuring OECD Starting Strong III (2012) näitas, et head töötingimused ja personali rahuolu tööga mõjutavad koolieelse lasteasutuse kvaliteeti. Häid töötingimusi ja rahulolu tagavad omakorda väiksem laste arv rühmas, konkurentsivõimeline palk ja muud hüvitised, nagu mõistlik töökoormus, paindlik töögraafik, vähene personali vahetumine, hea füüsiline keskkond ning kompetentne ja toetav juht.

## 1.7 Tunnustussüsteemi koostamine ja struktuur

Tunnustussüsteemi koostama hakates peaks juht esimese sammuna välja selgitama, milliseid juhi tegevusi peavad tema alluvad tunnustavaks (Byars & Rue, 2008) ja tunnustussüsteem dokumendina peaks reguleerima mitte ainult pedagoogilise personali, vaid kogu personali tunnustamist (Salumaa, et al., 2007). Seetõttu tuleks ka tunnustussüsteemi väljatöötamisse kaasata kogu personal, seda nii strateegia väljatöötamisse kui ka hiljem töötulemuste hindamisse. See, et kolleegid üksteise panust hindavad, tõhustab töötajate omavahelist suhtlemist ja mõjub positiivselt organisatsiooni sisekliimale. Samuti vähendab see võimalust, et juhivoolne tunnustamine jätab mulje ühe töötaja eelistamisest teistele (Cadrain, 2003).

Salumaa et al. (2007) järgi on asutuse motivatsioonisüsteem läbimõeldud ja omavahel seotud tegevuste kogum, mis loob eeldused motivatsiooni tekkeks. Tunnustussüsteem omakorda on motivatsioonisüsteemi üks osa. Motivatsiooni tekkeks toovad Salumaa et al. (2007) välja järgmised tingimused:

- tööülesannete, ühistegevuste, eesmärkide selgus;
- kontrollmehhanismid: vastutuse ja vabaduse vahekord;
- organisatsioonisisene toetusüsteem – juhil on alluvate jaoks aega ja kolleegid abistavad üksteist;
- traditsioonid, mille eesmärgiks on asutuse väärkuse tõestamine;
- töötajate kaasamine otsustusprotsessi;
- ühised põhiväärtused;
- töötingimused ja nende arenguvõimalused;
- tasustamispoliitika, st tasude kujunemise põhimõtted.

Tunnustama peaks ka neid töötajaid, kes on oma igapäevatoos kohusetundlikud ja tulemuslikud, aga kellele ei ole oma tööülesannetest lähtuvalt võimalik lasteasutust esindada väljaspool. Tunnustada tuleks ka koristajaid, kojameest, õpetajaabisid, tervishoiutöötajaid, logopeede jt (Salumaa, et al., 2007). Tunnustussüsteem peaks muutma töötajad motiveerituks ja lojaalseks organisatsioonile (Ryan & Pointon, 2008). Juht peaks silmas pidama ka seda, et tunnustussüsteem ja tunnustamine ise peab olema läbi mõeldud, sest Gately (2013) järgi annab juht üht töötajat tunnustades informatsiooni kogu personalile – mis on juhi meelest tunnustamist väärt ja mis mitte.

Salumaa et al. (2007) järgi tuleks tunnustussüsteemi loomisel silmas pidada nelja olulist tegutsemisvaldkonda: avalik tunnustamine, ühisürituste korraldamine, individuaalsed vestlused töötajatega ning piiritletud vastutuse delegeerimine koos usaldamisega.

Houck (2012) toob välja, et tunnustussüsteem peaks koosnema neljast valdkonnast. Esiteks kiitmine, mis ei tohiks olla üldine, sest kiitma peaks konkreetsete saavutuse eest. Teiseks tänu, mis võib olla nii suusõnaline kui kirjalik. Kolmandaks võimaluste pakkumine – siin peetakse silmas võimalusi osaleda tööalases otsustusprotsessis. Neljandaks tunnustussüsteemi valdkonnaks nimetas autor austust, mis hõlvab töötajate väärtustamist mitte ainult nende saavutuste vaid ka nende olemuse pärast, samuti liigitab autor selle valdkonna alla töökeskkonna loomise.

Läbitöötatud teoreetilisest materjalist johtus, et ei ole võimalik koostada universaalset tunnustussüsteemi näidisdokumenti, mida kõik asutused saaksid ühtemoodi rakendada. Toimiva tunnustussüsteemi saab välja töötada vaid konkreetse asutuse ja selle personali vajadusi ja ootusi arvestades. Selleks, et saada ülevaadet töötajate vajadustest, tuleb töötajad tunnustussüsteemi koostamise protsessi kaasata. Eelnevat arvesse võttes, on käesoleva magistritöö eesmärgiks kirjeldada tunnustussüsteemi väljatöötamist ühe lasteaia näitel. Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Milline on konkreetse lasteaia lähtepositsioon, kehtiv tunnustuskord, töötajate teadlikkus ja rahulolu kehtiva süsteemiga?
2. Milliseid tunnustusvahendeid ja millist tunnustussüsteemi soovivad konkreetse lasteaia töötajad?
3. Milline on töötajate rahulolu väljatöötatud kavandiga?

## **2. Uurimuse metoodika**

### **2.1 Tegevusuuringu kava**

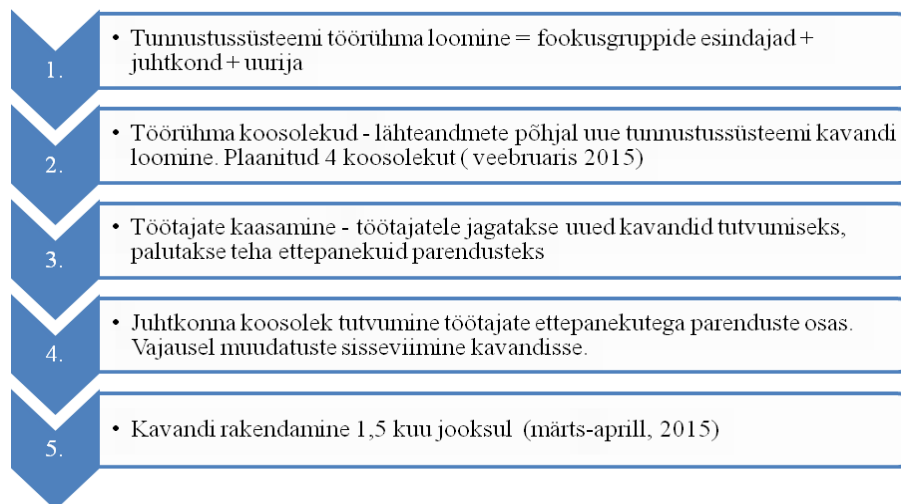
Käesolevas magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimisviisi ja viidi läbi tegevusuuring, et kirjeldada tunnustussüsteemi väljatöötamist ühe lasteaia näitel. Löffströmi (2011) järgi on tegevusuuringule omane tsüklilisus, mille järjestikkusteks etappideks on:

1. uuringu kavandamine;
2. andmete kogumine ja analüüs;

3. tegevus;
4. andmete kogumine;
5. andmete analüüs;
6. aruandlus.

Ka käesolevas magistritöös oli uurimus jagatud kuueks etapiks ja sellele oli omane spiraalne uurimisprotsess, mil andmeid koguti ja analüüsiti paralleelselt (Õunapuu, 2014, Punch, 2005). Planeeritud tegevusuuringu kava oli järgmine:

1. uuringu kavandamine ja töö teoreetilise materjaliga;
2. I andmete kogumise ja analüüsi etapp – tegevuse planeerimine ja lähtekoha kaardistamine. Et hinnata kehtivat tunnustuskorda, viib uurija läbi personali tunnustamise korda reguleerivate dokumentide analüüsi. Selleks, et hinnata töötajate rahulolu kehtiva süsteemiga, juhtkonnapoolse tunnustamisega ning ootusi loodava süsteemi osas, intervjuuerib uurija lasteaia personali (vt andmete kogumine). Saadud andmeid analüüsitakse kvalitatiivsel meetodil (vt andmete analüüs). I andmekogumis- ja analüüsi etapis saadud tulemused on lähteandmeteks tegevusetappi kavandamisel.
3. tegevusetapp – planeeritud tegevuse kava on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Tegevusetapi kava

4. II andmete kogumise etapp. Et hinnata personali rahulolu loodud tunnustussüsteemi kavandiga ja tunnustamisega viib uurija läbi avatud küsimustega küsitlused (vt andmete kogumine);

5. II andmete analüüsi etapp – küsitluse andmeid analüüsitakse kvalitatiivsel meetodil (vt andmete analüüs);
6. aruandlusetapp - tulemused edastatakse lasteaia juhtkonnale koos ettepanekutega tunnustussüsteemi parendamiseks.

Cohen, Manion & Morrison (2007) väidavad, et tegevusuuringut alustab reeglina väiksem grupp praktikuid, kes teevad koostööd ja kaasavad hiljem suurema grupi uurimisprobleemiga seotud osalisi. Nii on ka käesolevas uurimuses mitu osapoolt. Üheks osapoolteks on uurija, kelle ülesandeks Cohen et al. (2007) järgi on vahendamine, juhendamine, meetodika valimine ja kokkuvõtete tegemine. Teiseks osapoolteks on lasteaia juhtkond, kes soovib parandada oma praktikat ja arendada oma organisatsiooni. Kolmandaks osapoolteks on lasteaia personal, kelle osalusel ja heaolu nimel kogu tegevus planeeriti.

## 2.2 Valim

Nagu eelpool kirjeldatud, viidi käesoleva magistritöö raames läbi tegevusuuring, mille käigus sooviti kirjeldada personali tunnustussüsteemi kui ühe asutusesise strateegilise dokumendi väljatöötamist. Eesmärgist lähtuvalt pidas uurija vajalikuks kaasata kogu uuritud asutuse personal. Nii moodustasid valimi ühe Taru 12-rühmalise lasteaia kõik töötajad (N=54). Kuna lasteaia juhtkond oli ise huvitatud asutusesisese tunnustussüsteemi väljatöötamisest ning soovis, et tegevust modereeriks isik väljastpoolt, seda just lähteandmete kogumisel ja edasise tegevuse planeerimisel, siis on uurija hinnangul tegemist mugavusvalimiga. Ka Õunpuu (2014) järgi on lihtne kättesaadavus leitavus või uuritavate koostöövalmidus omane mugavusvalimile. Ülevaade lasteaia personali koosseisust on toodud tabelis 1.

Tabel 1. *Lasteaia personali jagunemine pedagoogiliseks ja tugipersonaliks.*

Pedagoogiline personal		Tugipersonal	
Ametinimetus	Inimeste arv	Ametinimetus	Inimeste arv
Direktor	1	Majandusjuhataja	1
Õppealajuhataja	1	Õpetaja abi	12
Rühmaõpetaja	24	Tervishoiutöötaja	1
Liikumisõpetaja	2	Infojuht	1
Muusikaõpetaja	2	Remonditöoline	1
Logopeed	3	Pesumasinist-üldkoristaja	1
		Kokk	3
		Valvur	1
Inimeste arv kokku	33	Inimeste arv kokku	21

### 2.3 Andmete kogumine

Tegevusuuringule omaselt oli uurimuses mitu andmekogumisetappi. Järgnevalt kirjeldatakse etappide kaupa, kuidas andmeid koguti.

I andmekogumisetapp - vastavalt uurimisküsimustele sooviti uurimuse esimeses etapis kaardistada lasteaia lähteprintsioon - milline on kehtiv tunnustamise kord, töötajate teadlikkus ja rahulolu sellega. Uurija tutvus lasteaias kehtivate personali tunnustamist reguleerivate dokumentidega nagu sisehindamise tulemused, töökorralduse reeglid ja lasteaia arengukava, misjärel viidi lasteaia personaliga läbi poolstruktureeritud fookusgrupiintervjuud. Intervjuu on tegevusuuringus tavapärase andmete kogumise meetod ja selle eesmärgiks on rekonstrueerida intervjuueeritava reaalsus, et saada aimu tema kogemustest (Löfström, 2011). Antud uurimuses sooviti saada ülevaadet töötajate kogemustest juhtkonnapoolse tunnustamise osas.

Fookusgrupi intervjuuks nimetatakse intervjuud mingil kindlal teemal, kus intervjuueerija juhivad grupi arutelu. See annab võimaluse mitmel inimesel samal ajal oma seisukohti väljendada, mis omakorda tekitab tõenäosuse, et grupi dünaamika ja sünergia tagavad suurema andmete hulga kui üks-ühele intervjuu (Coleman, 2012), poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu annab ka võimaluse esitada lisaküsimusi. Fookusgrupi intervjuu abil kogutakse erinevate gruppide arvamusi, seisukohti ja hoiakuid mingi probleemiga seoses (Õunpuu, 2014). Ka käesoleva magistr töö autor leidis, et fookusgruppide intervjuud tekitavad töötajate vahel diskussiooni, mille tulemusel on võimalik koguda rohkem andmeid. Samuti eeldas uurija, et grupiintervjuu julgustab töötajaid rohkem rääkima, sest grupis on lihtsam anonüümseks jääda. Punch (2005) järgi stimuleerib fookusgrupi intervjuu dünaamilisus uuritavaid sõnastama oma vaateid, tajusid, motiive ja põhjuseid. See muudab fookusgrupi intervjuu atraktiivseks andmekogumismeetodiks, kui uurimuse eesmärk on analüüsida inimeste käitumist. Poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu kasutamine mõõtevahendina osutus valituks ka seetõttu, et uurija ei soovinud valimile ette anda kindlate tunnustusmeetmete loendit ja piiravaid küsimusi.

Fookusgrupi soovitavaks suuruseks on 4-12 inimest (Õunpuu, 2014), mistõttu jagati valim eelvalikuga kaheks: pedagoogiline ja tugipersonal (Tabel 1). Sellise valiku põhjuseks oli praktiline vajadus, et lastele oleks rühmas tagatud järelevalve nii, et õpetaja abi viibiks rühmas kui rühmaõpetaja osaleb grupiintervjuudel ja vastupidi. Sellise eelvaliku tulemusena moodustus kaks liiga suurt gruppi, mistõttu pakuti pedagoogilisele personalile välja 3 intervjuu toimumisaega osalejate piirarvuga 11 ja tugipersonalile eraldi 2 intervjuu

toimumiseaega piirarvuga 11. Uuritavad said valida endale sobiva aja ja ennast intervjuule kirja panna, mille tulemusena moodustus 5 suhteliselt heterogeenset fookusgruppi, mille liikmete ainukesteks ühendavaks omaduseks oli see, et nad kõik töötasid ühes asutuses. Gruppide liikmete vanus, haridus- ja tööstaaž oli varieeruv ja autori hinnangul ei olnud mainitud andmed käesoleva uurimise seisukohalt olulised, sest uurimisküsimustest lähtuvalt ei olnud olulised mitte üksikisikute seisukohad vaid kogu personali arvamused üldisemalt.

Juhtkonna palvel ei osalenud nemad lähteolukorda kaardistavates fookusgruppi intervjuudes koos ülejäänud personaliga, mistõttu viidi juhtkonnaga (direktor, õppealajuhataja ja majandusjuhataja) läbi eraldi intervjuu, mille tulemusel sai hinnata personali ja juhtkonna arusaamade kattuvust personali tunnustamise osas.

Intervjuu kava koostades lähtuti Krueger et al. (2000) põhimõttest, et fookusgruppi intervjuu peaks koosnema viit tüüpi küsimustest:

- avaküsimused;
- sissejuhatavad küsimused;
- siirdeküsimused;
- võtmeküsimused;
- lõpuküsimused.

Intervjuu küsimuste kava ja teemaplokid põhinevad uurimismeesmärkidele ja magistr töö teoreetilistele lähtekohtadele. Küsimuste teemaplokid olid: personali teadlikkus juhtkonnapoolse tunnustamise võimaluste osas; personali hinnangud lasteaias toimivale tunnustuskorrale; personali ootused juhtkonnapoolsele tunnustamisele. Teema põhjalikumaks käsitlemiseks küsiti täpsustavaid küsimusi ja paluti tuua näiteid. Intervjuuküsimuste kava on toodud lisas 1. Sama intervjuu kavandi baasil koostati ka juhtkonna intervjuu kavand (Lisa 2).

Andmekogumismeetodi valiidsuse suurendamiseks viidi läbi pilootintervjuu kahe lasteaiaõpetajaga. Pilootintervjuu tulemusel selgus, et koostatud küsimused on arusaadavad ja intervjuueeritavate vastused olid sisuliselt kooskõlas püstitatud uurimisküsimustega. Pilootintervjuu kestus oli 74 minutit, millest lähtuvalt planeeriti lasteaia personaliga läbiviidavate intervjuude kestuseks maksimaalselt 1,5 tundi.

Lasteaia personali ja juhtkonnaga viidi intervjuud läbi uuritavas lasteaias selleks eraldatud ruumis. Intervjuueeritavaid teavitati aegsasti ette intervjuu toimumise ajast ja kohast. Vastaval Laheranna (2008) soovitusel palus uurija enne intervjuu algust, uurimuse eetilist silmas pidades, luba intervjuu helisalvestamiseks ja andis omapoolse garantii, et intervjuueeritavad jäävad anonüümseks.

Tegevusetapp – I andmekogumisetapis saadud andmete põhjal koostati lasteaiale uus tunnustussüsteemi kavand, töörühma tegevuse dokumenteeris magistritöö autor uurijapäeviks. Uuriija ei varjanud, et tegutseb töögrupis uurijana, aga proovis uuritavate tegevust võimalikult vähe mõjutada (Laherand, 2008). Uuriija fikseeris vaatlusandmed protokollides, kus märkis üles tegevuse aja, eesmärgi, dünaamika ja milliseid emotsioone grupiliikmed väljendavad. Töötajate tegevusse kaasamise eesmärgil jagati töörühma poolt koostatud tunnustussüsteemi kavand paber kandjal töötajatele tutvumiseks. Töötajatel paluti tutvuda väljatöötatud kavandiga, lisada omapoolseid kommentaare ja ettepanekuid ning need koos kavandiga uurijale tagastada. Uuriija tegi saadud parendusettepanekutest kokkuvõtte, mille põhjal tehti kavandis vajalikud muudatused ning juhtkond soostus kavandi järgi töötajaid tunnustama 1,5 kuu jooksul.

II andmekogumisetapp – kui väljatöötatud kavandi alusel oli töötajaid tunnustatud 1,5 kuu jooksul, viidi lasteaia personali seas läbi küsitlus, et hinnata töötajate rahulolu väljatöötatud tunnustussüsteemi kavandiga.

Andmekogumismeetodina kasutati avatud küsimustega küsimustikku (Lisa 3). Õunpuu (2014) järgi kasutatakse standardimata (avatud) küsimustikku kvalitatiivses uurimisviisis, et saada eksperthinnanguid uutele rakendustele. Küsimustikku eelistati intervjuule ka uurija ja uuritavate aja kokkuhoiu eesmärgil (Hirsjärvi, et al. 2010). Küsimused olid koostatud vastavalt väljatöötatud tunnustussüsteemi koostamise protsessile (töötajate kaasamine, uurija ja töörühma töö tulemuslikkus) ja kavandi valdkondadele (eesmärgid, hindamiskriteeriumid, tunnustusviisid, arusaadavus, mille alusel otsustatakse tunnustamise vajaduse üle) ning moodustasid 4 teemaplokki. Esiteks sooviti hinnata töötajate rahulolu sellega, kuidas neid tunnustussüsteemi kavandi väljatöötamisse kaasati. Teiseks sooviti teada, kui rahul on töötajad väljatöötatud töösoorituse hindamiskriteeriumitega. Kolmandaks paluti töötajatel kommenteerida, kui rahul on nad tunnustamise eesmärkidega ja neljandaks, kui rahul on töötajad tunnustusmeetoditega. Küsimustiku valiidsuse tõstmiseks peeti küsimustiku koostamisel nõu magistritöö juhendajaga.

Küsimustik jagati kõigile lasteaia töötajatele paber kandjal. Uuritavatel paluti küsimustele vastata vaba tekstina ja neile kinnitati, et vastamine on anonüümne. Selleks olid kõikide küsimustikega kaasas ümbrikud, kuhu vastaja sai oma täidetud küsimustiku sulgeda.

## **2.4 Andmete analüüs**

Tegevusuuringule omaselt viidi uurimuse käigus läbi mitu andmeanalüüs etappi. I etapp viidi läbi fookusgrupi intervjuudes kogutud andmetega 2015. aasta veebruaris. Andmete

analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Intervjuude helisalvestised kuulati korduvalt läbi ja transkribeeriti (Löfström, 2014) ehk litereeriti nii täpselt kui võimalik. Andmete analüüsimiseks salvestati tekst .doc vormingusse ning laeti üles NVivo 10 andmetöötluskeskkonda (vt Lisa 4), kus kontekstilisele tähendusele keskendudes koondati sarnased mõtted koodideks (Laherand, 2008) (vt Tabel 2).

Tabel 2. Näide kodeerimise kohta

Näide tekstist	Kood
<p>... sest võib ju vahepeal olla ka nii, et sind tunnustatakse, aga see on sinu jaoks ebaoluline.</p> <p>... tema käest küsitakse, kuidas ta soovib tunnustatud saada.</p> <p>Juhtkond peab oma inimesi ikkagi tundma.</p> <p>... no kui on mitu varianti valida, siis võiks küsida, mis inimesele rohkem sobib, kas nt vabad päevad või rahaline preemia.</p>	Töötajate kaasamise vajadus tunnustussüsteemi koostamisel

Seejärel ühendati koodid sarnasuse alusel ja tekkisid alakategoriad (vt Tabel 3).

Tabel 3. Näide alakategoriate moodustamise kohta

Kood	Alakategooria
<p>Töötajate kaasamise vajadus tunnustussüsteemi koostamisel</p> <p>Töötajate nägemus tunnustust väärivatest tegevustest</p> <p>Töötajate kogemused ebavõrdse kohtlemise osas</p> <p>Töötajate nägemus toimivate tunnustusviiside osas</p>	Töötajate vajadused tunnustuse osas

Peale alakategoriate loomist transporditi alakategoriate kogum andmetöötluskeskkonnas NVivo 10 tabelarvutuskeskkonda Excel, kus alakategoriate arvu vähendati koondades need sarnasuse alusel peakategoriatesse (Gibbs, 2007) (Tabel 4).

Tabel 4. Näide peakategoriate moodustamise kohta

Alakategooria	Peakategooria
<p>Töötajate vajadused tunnustuse osas</p> <p>Tunnustamise eesmärgid</p> <p>Võrdse kohtlemise ja võrdvärsuse arvestamine</p> <p>Töötulemuste hindamine</p>	Töötajate ootused loodavale tunnustussüsteemile

Uurimuse usaldusvärsuse tõstmiseks paluti kodeerimisel abi kaaskodeerijalt. Kaaskodeerija ei koostanud eraldi koodi vaid töötas koos uurijaga paralleelselt. Koos analüüsiti töödeldavat teksti ning arutati võimalike koodide üle kuni jõuti üksmeelele

(Laherand, 2008). Ülevaade I andmekogumisetapi tulemustest on toodud magistritöö tulemuste peatükis punktides 3.1-3.3.

Peale lähteandmete kogumist moodustati uurimuse etapiks uue tunnustussüsteemi kavandi koostamise töörühm, kus uurijal oli moderaatori roll. Uurija andis kogu töörühmale ülevaate I andmeanalüüsi tulemustest. Töörühma ülesandeks oli saadud tulemuste põhjal koostada uue tunnustussüsteemi kavand. Toimus kolm töörühma koosolekut, millest esimeses sõnastati lasteaia töötajate hindamiskriteeriumid. Teise koosoleku eesmärgiks oli sõnastada tunnustussüsteemi eesmärgid ja pandi paika tunnustussüsteemi struktuur. Koostati ka kogu töörühma liikmetele kättesaadav *online* dokument Google keskkonnas, kuhu rühmaliikmed said lisada oma mõtteid ja täiendusi. Kolmanda koosoleku eesmärgiks oli kogutud andmete põhjal sõnastada tunnustusviisid ja –kord.

Teises andmekogumisetapis läbi viidud küsitluse andmeid analüüsiti lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest kvalitatiivse induktiivse sisuanalüüsi abil. Esiteks trükiti kõik uuritavate käsikirjalised vastused ning salvestati .doc-failina. Kõikide uuritavate vastused koondati vastavate küsimustiku küsimuste alla. Seejärel transporditi fail NVivo 10 andmetöötluskeskkonda, kus mitmekordse teksti läbilugemise järel kodeeriti ja kategoriseeriti tekst sarnaselt I andmekogumisetapis intervjuude andmete töötlemisega.

Uurimuse usaldusväärsuse tõstmiseks pidas uurija kogu uurimuse vältel uurijapäevikut, kuhu kandis sisse tegevuste käigus kerkinud emotsioonid, edaspidised plaanid ja jooksvad mõtted ning tunnustussüsteemi töörühma koosolekute protokollid. Väljavõtte päevikust on toodud lisas 7. Kõikide instrumentidega saadud andmete põhjal kirjutati tegevuse aruandlus, tehti parendused tunnustussüsteemi kavandisse ja kinnitati lasteaia tunnustussüsteem.

### 3. Tulemused

Eristamaks autori mõtteid uurimistulemustest, on käesolevas peatükis uurimuses osalenud lasteaia töötajate vastused fookusgruupiintervjuudest ja väljavõtted lasteaia dokumentidest esiletoodud kaldkirjas. Kaldkirjas on ka väljavõtted uurijapäevikust.

#### 3.1 Kehtiv tunnustuskord ja töötajate teadlikkus sellest

Käesoleva uurimuse esimeseks uurimisküsimuseks oli, milline on konkreetse lasteaia lähtepositsioon, kehtiv tunnustuskord, töötajate teadlikkus ja rahulolu kehtiva süsteemiga.

Lähteolukorra paremaks mõistmiseks peab töö autor vajalikuks märkida, et lasteaia juhtkond on vahetunud 2013. aastal ja uue juhtkonna poolt on vaadeldud dokumentidest

koostatud vaid kehtiv arengukava. Vaadeldud sisehindamise analüüsid ja töökorralduse reeglid on koostatud eelmise juhtkonna poolt ja on uue juhtkonna poolt praktiliselt muutmata. Tutvudes kõnealuste strateegiliste dokumentidega, tõdes uurija, et lasteaia töötajate tunnustamise ja motivatsiooni teket mõjutavate tegevuste parendamine on juba pikemat aega lasteaia eestvedamise ja (personali)juhtimise eesmärgiks olnud. Seda väljendasid eelkõige sisehindamisanalüüsid. Näiteks 2009/10 õppeaasta parendusettepanekuks oli *kaasata õpetajaid rohkem ideede genereerimisse ja otsustamisse ning aktiveerida töörühmade tööd*. 2010/11 õppeaasta parendusettepanekuks oli aga *personali algatuse pooldamine ja tunnustussüsteemi analüüs*. Ka 2011/12 õppeaasta sisehindamise tulemustest saab välja lugeda parendusettepaneku, et soovitakse *täiustada motivatsioonisüsteemi ning suurendada töötajate algatust ja kaasatust*. Viimased andmed pärinevad 2012/13 õppeaasta sisehindamistulemustest, kus on täpsemalt välja toodud parendusettepanek – *motivatsiooni leidmine ideede genereerimiseks ja projektide kirjutamiseks ja nendes osalemiseks*.

Ka lasteaia arengukavas aastateks 2014-2016 oli eelmise arengukava perioodi kokkuvõttes välja toodud, et personalijuhtimise üheks planeeritud eesmärgiks oli *töötajate tunnustamine ja ametijärgu tõstmise võimaldamine*. Eesmärgi saavutamist oli kokkuvõtte põhjal raske hinnata, sest vaatamata eelmise arengukava perioodi sisehindamistulemustele ei olnud kordaminekuna märgitud personali motiveerimise seisukohalt muud kui, *personali kaasatus on saavutatud läbi toimivate töörühmade (juhtgrupp, pedagoogiline, liikluskasvatuse, õuesõppe ja terviseedenduse töörühmad)*. Samuti on arengukavas märgitud, et *tunnustussüsteemi on täiustatud*.

Lasteaia juhtkond kommenteeris tunnustamise korra pidevat parendusvajadust sellega, et tegelikult ei ole vaatamata töötajate sellekohasele tagasisidele tunnustuskorra parendusega sihipäraselt tegeletud. Lasteaia õppealajuhataja nentis: „*Tunnistan, et muud tegevused on olnud kiireloomulisemad ja töötajate tunnustamise kord kui selline ei ole reaalselt muutmisele läinud*.“ Õppealajuhataja lisas, et tunnustuskord töötati välja küll lasteaia juhtkonna poolt, aga kooskõlastati hiljem ka personaliga „... *tunnustamise kord töötati kindlasti välja juhtkonna poolt, aga dokument ise anti tagasisidestamiseks ja tutvumiseks enne kinnitamist ka personalile. Sest üldiselt on tavaks pedagoogilistel nõupidamistel hääletada, kas dokument läheb kinnitamisele või mitte*.“

Et uus juhtkond peab oluliseks oma töötajate väärtustamist, viitab kehtivas arengukavas punkt lasteaia visioonist, mis sätestab, et *suured ja väikesed on lasteaias vääriliselt hinnatud*.

Lasteaia kehtiva arengukava perioodi eestvedamise ja juhtimise eesmärkideks oli *positiivne trend personali ja lastevanemate rahulolu-uuringutest kolme aasta lõikes, mille*

saavutamiseks on arengukavas personalijuhtimise valdkonnas planeeritud järgmised tegevused:

- *kollektiivi demokraatlik kaasatus juhtimisse ning seeläbi osalusjuhtimise rakendamine;*
- *teha tööd juhtkonna ühtsete arusaamade kujunemise ning kogu maja töötajaskonna ühtsustunde tekkimise eesmärgil.*

Selliste tegevuste planeerimine oli õigustatud arvestades asjaolu, et lasteaia juhtkonna koosseis muutus aastal 2013.

Kehtiva arengukava personalijuhtimise põhieesmärgiks oli märgitud, et *lasteaias töötab motiveeritud, pühendunud ja professionaalne personal*, mille saavutamiseks oli planeeritud järgmised tegevused:

- *tõhustada värbamissüsteemi;*
- *täiustada motiveerimis- ja tunnustussüsteemi, sh täpsustada õpetajate eneseanalüüsikriteeriume;*
- *toetada nooremõpetajat tema esimesel tööaastal;*
- *personali terviseedendusele kaasamine;*
- *tõhustada lasteaia töökorraldust (töötajate asendamised, suvine töökorraldus);*
- *personali rahulolu-uuringute traditsiooni juurutamine.*

Töötajate tunnustamist reguleeris dokument nimega „Tartu Lasteaed X töökorralduse reeglid“ punkt 11 (töötajate tunnustamise kord). Et kehtiv tunnustuskord on väljatöötatud lasteaia juhtkonna poolt, kinnitasid lasteaia personaliga ja juhtkonnaga läbiviidud fookusgrupiintervjuud, millest johtus, et lasteaia personal ei ole päris kindel, kas ja millisel kujult töötajate tunnustamine lasteaias fikseeritud on. Mitmed tõdesid, et kunagi on tunnustuskorra loomist arutatud „... kuskil mingi dokument vist on. Äkki sai see kirja pandud eelmisesse arengukavasse? Mulle tundub, et pedagoogilisel nõupidamisel isegi ükskord arutati, et mida me tahame või nii, aga kas see kirja ka sai, seda ei tea. Igatahes allapoole pole selle kohta infot tulnud. Aga see tehti eelmise juhtkonna koosseisu ajal ... uus juhtkond on tegutsenud üle aasta, aga midagi selleteemalist ei ole kõne all olnud.“ Nagu väljatoodud vastusest nähtub, ei teadnud töötajad ka seda, kas tunnustussüsteem on loodud eraldi dokumendina või võib seda leida mõne strateegilise dokumendi sisust: „*ma ei mäleta töölepingut, aga äkki oli seal mingi lause tunnustamise kohta? ... mingi süsteem ikka peab olema loodud, sest me ju valime aasta kolleegi iga aasta ... selline tunnustamine on toimunud heal juhul 5 aastat.*“ Lasteaia juhtkond oli küll kursis, et töötajate tunnustamise kord on fikseeritud „*töökorralduse reeglite all punkt 7*“ eksides siiski punktiga, milleks on

tegelikkuses 11. Intervjuus lasteaija juhtkonnaga selgus, et tunnustuskord sai viimati uuendatud 6 aastat tagasi eelmise juhtkonna koosseisu ajal ja nemad pole seda uuendanud, mistõttu ei osanud juhtkond ka kommenteerida kui palju kaasati lasteaija personali tunnustussüsteemi koostamisse enne kui dokument jagati personalile tutvumiseks. Ehkki üks töötaja tõdes, et „... *meenub nagu mingi töögrupp oleks pandud kokku, et see dokument valmis kirjutada, äkki 7 inimest või midagi sellist ... äkki oli selleks pedagoogiline juhtgrupp*“, ei toeta seda väidet ükski teine töötaja.

Uuriija soovis määratleda ka töötajate teadlikkust tunnustusmeetodite kohta üldisemalt, et hinnata, kas töötajad üldse märkavad, kui neid tunnustatakse. Kõik töötajad tõdesid, et on kogunud juhtkonna poolt mingit tunnustust, nimetatakse suusõnalist kiitmist ja tänukirju, meeneid ja jõulupreemiat. Juhtkond ei nimetatud tunnustusmeetmeks kaasamist juhtimisse ega vabadust kujundada töökeskkonda. Samuti oldi seisukohal, et tagasiside andmine töötajatele töötulemuste kohta ja ühisürituste korraldamine on juhtkonna tööülesanded, mis ei ole tunnustamisega seotud „... *üritusi on korraldatud, aga enamasti on ikka meid ka korraldamisse rakendatud, õige tunnustamine oleks see, kui organiseerimine toimuks puhtalt juhtkonna poolt ...*“ ja „... *näiteks avatud tegevuste puhul see tunnustus ei ole ju spontaanne, sees on juhtkonna ülesanne sinu tugevused ja nõrkused välja tuua tegevuses.*“ Ka lasteaija juhtkond tõdeb, et kuigi on saanud töötajatelt tagasisidet, et töötajad soovivad rohkem suusõnalist kiitust, jääb töötajatele paremini meelde siiski käega katsutav hüvitis „... *samas kui küsida tagasisidet, siis öeldakse, et neid pole tunnustatud, eriti kui ei jää maha käega katsutavat märki tänukirja või kingituse näol.*“

Üldiselt võib tõdeda, et töötajad küll arvavad, et personali tunnustussüsteem on kuskil kirjalikul kujul olemas, sest mingi tunnustamine käib teatavate kokkulepete alusel. Samas tunnustavad nad, et ei ole ise huvi tundnud ja seetõttu ei oska nad ka öelda, kust tunnustuskorda leida võib. Sellest tulenevalt ei saa hinnata töötajate rahulolu üksnes kehtiva tunnustuskorraga vaid ka kogetud tunnustusega.

### **3.2 Töötajate rahulolu kehtiva tunnustamisega**

Kõikidest personali fookusgruupiintervjuudest kumas läbi, et lasteaias on tunnustamise osas kujunenud mingid kindlad traditsioonid. Kõik õpetajad nimetavad positiivseks traditsiooniks aasta töötaja valimist. Misjuures ei valita mitte ühte inimest, vaid reeglina kuulutatakse kolleegide anonüümse hääletuse tulemustel välja aasta töötaja nii pedagoogilise kui ka tugipersonali hulgast. Samas tõdevad töötajad, et see tegevus on komplitseeritud, kuna nad ei näe kolleegide tööd ja seetõttu ei saa seda ka hinnata „... *juhtkonna poolt peaks tulema*

*ka ettepanek koos põhjendusega, et keda võiksid kolleegid tunnustada, sest nemad näevad meie tegevusi. Ise me üksteise toimetamisi ei näe kui välja arvata ülemajalised üritused.“*

Seetõttu tunnistasid töötajad, et valivad aasta kolleegi nende töökaaslaste hulgast, kelle tegevusi nad kõige rohkem märkavad ehk siis oma rühma- või vahetusekaaslasi.

Korduvalt leidsid nimetamist ka juhtkonna poolt korraldatud ühisüritused nagu naistepäev, õpetajate päev ja ühine õppepäev koos väljasõiduga õppeaasta lõpus. Naistepäevaürituse puhul toodi positiivse aspektina välja, et vaatamata sellele, et tegemist oli ülemajalise üritusega, suutis juhtkond igat töötajat individuaalselt tunnustada „... väga meeldis eelmise aasta naistepäev. Juhtkond oli vaeva näinud, kõigile kingiti ekstra luuletuse ja kingi saaja pildiga šokolaad. Igale ühele oli oma salmike, mis oli väga sobiv. Enne oli jõulupeol pildid tehtud ja siis naistepäeval kingiti pildid.“ Ühisürituste positiivset mõju tõid välja väga mitmed töötajad. Ka lasteaia juhtkond kinnitas, et reeglina on ühisüritustest osavõtt suur, kuigi nentis, et personal ei suhtu juhtkonna poolt korraldatud üritustesse kui tunnustusse. Näiteks tõdes lasteaia õppealajuhataja: „*Oleme korraldanud ka üritusi, aga nemad neid motiveerimisvahenditena ei tunnista.*“

Lasteaia juhtkond tunnistas, et seni on tunnustusmeetmete valik olnud üsna piiratud ja paljud meetmed vajaksid ümberkorraldamist ning uuendamist. Peamiselt kasutatavateks tunnustusviisideks nimetab juhtkond sõnalist kiitmist, aasta kolleegide valimist (lasteaia juhtkond on seisukohal, et kuna aasta kolleegi valimise üritus on algatatud juhtkonna poolt, on ka tegemist juhtkonnapoolse tunnustamisega kuigi aasta töötaja valivad siiski kolleegid). Nimetati ka töö-aastakute eest tänukirjade väljastamist ja preemiate maksmist. Ka lasteaia personal nimetab kogetud tunnustusviisidena just eelpool nimetatud meetmeid, kuid toob siiski välja mitmeid parendusettepanekuid.

Töötajad tõdevad, et üldiselt on tunnustamine nende asutuses üsna juhuslik ja üheks põhjuseks võib olla ka töötajate teadmatus „... *me arvame, et oleme olukorras, kus me ei tea, mille eest meil saadakse tunnustust.*“ Ka lasteaia juhtkond leiab, et enne tunnustuskorra väljatöötamist tuleks välja töötada personali töötulemuste hindamiskriteeriumid, mis võiksid tegelikult olla tunnustuskorra üks osa.

Töötajad avaldasid arvamust, et põhjus miks tunnustamine ei ole korrapärane võib olla ka selles, et juhtkonna koosseis on uus „... *hetkel tundub, et juht ei usalda veel personali, ta on uus ja kombib veel piire. Eriti tuli see välja lasteaia juubeli korraldamisel. Oleks juht rohkem usaldanud, oleks tal endal ka rahulikum olnud. Mõistetav, et ta ei tunne oma töötajaid. Ta küll jagas ülesandeid, aga oli samas ülekontrolliv. Palju ideid laitis maha.*“

Parenduskohana tuli igas fookusgruppiintervjuus kõne alla ka võrdse kohtlemise aspekt ja võrdväarsuse pritsiibist lähtumine. Tugipersonal leidis, et võrreldes nendega saab pedagoogiline personal juhtkonna poolt rohkem tunnustust „... *õpetajate abid ja ka lasteaia koristaja ja kokad on mõnevõrra kehvemais seisus tunnustamise osas võrreldes õpetajatega, samas on nende töötulemusi osati kergem mõõta ... näiteks ei võimaldata abidele ja teistele tugitöötajatele koolitust nii palju kui õpetajatele.*“ Sama aspekt toodi välja ka ühes pedagoogilise personali intervjuus „... *õpetaja abi ei ole lihtsalt söögitädi enam, temalt nõutakse rohkem, siis peaks ka teda koolitama rohkem.*“ Vajadusele õpetajaabisid rohkem koolitada viidati põhjusel, et „... *õppekasvatustöö läbiviimine on järjest rohkem meeskonnatöö .... Ka mujal maailmas on õpetaja abi see, kes lastega tegutseb, mitte ei täida ainult koristaja funktsiooni. Koolitust tuleks võimaldada ka neile.*“ Nenditi ka, et rahalise tunnustamise osas on tugitöötajad võrreldes pedagoogilise personaliga ebavõrdses seisus „... *ka rahalised preemiad on neile väiksemad olnud, kuigi seda on juhtkonna poolt põhjendatud.*“ Tugipersonaliga läbiviidud intervjuus tuli ka viide välisele võrdväarsusele, kus toodi näiteid, et lähedal asuvas teises lasteaias makstakse preemiaid kaks korda aastas.

Kui uurija küsis juhtkonnalt, kas nad on täheldanud, et töötajad tajuvad nendepoolsel tunnustamisel ebavõrdset kohtlemist, tõi lasteaia direktor näite 2014. aasta detsembris makstud jõulupreemia kohta: „... *ka rahaliste preemiate puhul on probleemiks see, et õpetajate abid said vähem kui õpetajad. Pidi selgitustööd tegema, et preemiad kujunevad protsendina palgast. Lisasime sellekohase kommentaari siseveebi. Tundub, et mõni töötaja siiski ei saanud aru, mil moel see preemiate arvutamine käis.*“

Töötajad olid arvamusel, et juhtkond peaks tunnustamise meetmed paremini läbi mõtlema. Näitena toodi aastalõpu tänuüritus, mis oli juhtkonna poolt organiseeritud. Samas ei oldud arvestatud asjaoluga, et kõik õpetajad ei saanud üritusest osa võtta, kuna poldud organiseeritud järelvalvet lastele. Sama öeldi ka avatud tegevuste vaatamise kohustuse kohta: „... *meilt küll nõutakse, et käiksime vaatamas vähemalt kolme avatud tegevust, aga samas ei lubata lapsi õpetaja abiga üksi jätta.*“ Sama parendusettepaneku alla liigitub ka paindliku töötaja korraldamine. Juhtkond on vastutulelik ja lubab vajadusel töötajale vaba aja, aga ei ole abiks asenduse organiseerimisel „... *praegu peame ise otsima endale asendaja ja kompenseerima ka, nt maksma asendajale. See on rühmati erinev. Oleneb meeskonnatööst, aga võiks olla juhtkonna poolt reguleeritud.*“

Mitmel korral tuli töötajatelt ettepanekud, et tunnustamine võiks olla personaalsem ja vähem üldine. Näitena toodi erinevate tähtpäevade puhul väljastatavad tänukirjad, mis on alati ühes vormingus ja ei kõneta töötajaid. Töötajad leidsid, et tänukirjadel oleks rohkem väärtust

kui oleks konkreetselt välja toodud, mille eest tänatakse: „... *samas kui vaatan oma mappi, siis seal on kümneid tänukirju, mis on vähem või rohkem sarnased, need ei kõneta.*“

Töötajat tagasiside kehtivale tunnustuskorrale näitas, et on mitmeid aspekte, millele juhtkond tähelepanu pöörama peaks, et töötajate rahulolu tunnustamisega oleks suurem. Et saada veel konkreetsemat pilti, pidas uurija vajalikuks kaardistada ka töötajate ootused juhtkonna poolt kasutatavate tunnustusmeetmete ja loodava tunnustussüsteemi osas.

### 3.3 Töötajate ootused tunnustusmeetmetele ja loodavale tunnustussüsteemile

Käesoleva magistritöö teiseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, milliseid tunnustusvahendeid ja tunnustussüsteemi soovivad uuritud lasteaia töötajad. Lasteaia personaliga läbi viidud intervjuudest selgus, et töötajad pidasid enda kaasamist tunnustussüsteemi väljatöötamisse vajalikuks seetõttu, et tunnustamise kord oleks kõigile arusaadavalt sõnastatud ja läbipaistev, et tagada võrdne kohtlemine „... *oluline on see, et kui juhtkond otsustab kedagi tunnustada, siis oleks see põhjendatud ja arusaadav kõigile ... tegelikult olekski kõige olulisem see, et me teaksime, mille eest meid tunnustatakse ja milliste vahenditega. Siis ei tekki ka seda momenti, et miks üks sai ja teine ei saanud.*“

Lasteaia personal oli seisukohal, et tunnustama peaks igapäevase töö tulemuslikkuse eest, aga seda mitte üldistavalt vaid juhtkond peaks välja tooma konkreetsed tegevused, mille eest tunnustatakse „... *tunnustada siis kui me oleme midagi konkreetset korda saatnud ... niisama pole vaja kiita kui tegelikult ei ole asja väärt ....*“ Kui uurija palus nimetada tegevusi, mis on lasteaia töötajate hinnangul tunnustamist väärt, siis olid vastused väga erinevad. Töötajad leidsid, et kindlasti peab tunnustama personali selle eest kui nad teevad nõ „ühiskondlikku tööd“. Uurija palve peale mõistet täpsustada, selgitati, et tunnustada võiks selle eest, et töötaja on olnud abivalmis ja osalenud ettevõtmistes, mis ei ole otseselt tema töökirjelduses. Näitena toodi lasteaia õueala korrastamine või kolleegi asendamine. Lisaks arvasid töötajad, et tunnustust väärivad ka sellised tegevused nagu ühisürituste korraldamine ja lasteaia esindamine väljaspool maja (nt lastega erinevatel konkurssidel ja üritustel käimine). Üldiselt peeti tunnustamist vääriks ka seda, kui töötaja on aktiivne ja abivalmis ning peab oluliseks enesetäiendamist. Konkreetsemalt toodi välja, et tunnustust väärib see, kui töötaja läbib tasemeõppe.

Töötajate hinnangul on teretulnud ka lihtsalt suusõnaline tunnustamine igapäevaste tööülesannete täitmise eest. Seejuures võiks juhtkond märgata töötajaid, kes rohkem pingutavad, töötajad täpsustasid, et „... *tööd võib teha ka kellast kellani, aga tunnustada võiks neid, kes on oma töösse pühendunud ja soovivad end arendada.*“ Siinkohal peeti oluliseks ka

positiivset suhtumist oma töösse ja julgust välja käia uusi ideid. Lasteaia juhtkond oli samuti arvamusel, et eelkõige tuleks tunnustada seda, kui töötaja on oma igapäevatoos tubli. Kui uurija palus täpsustada, mille alusel juhtkond oma töötajaid tunnustab, loetles õppealajuhataja üles sellised tegevused nagu „... *rühmade poolt korraldatud ühisüritused, maja arendavad tegevused, kui tullaakse uute ideedega välja ja töörühmade tegevused ...*“ Lasteaia juhtkond leidis, et kui soovida, et tunnustamine toimiks võrdsetel alustel, tuleks kirja panna kõigile arusaadavad töötulemuste hindamiskriteeriumid, mida saaks vajadusel kasutada nõ kontrollmehhanismina. Lasteaia juhtkonna hinnangul tuleks hinnata erinevaid valdkondi: maja arendustegevused, rühmas toimuv töö, dokumentide koostamine ning esitamine. Juhtkonna arvates tuleks seejuures arvestada erinevaid aspekte, sest ka laste vanus on erinev, mistõttu ka võimalikud tegevused on erinevad. Ühtlasi märkis lasteaia direktor et: *“ Enne uue tunnustussüsteemi loomist tuleks paika panna hindamiskriteeriumid, mis peaksid tegelikkuses olema osa tunnustussüsteemist. “* Lasteaia direktor põhjendas töösoorituse hindamise kriteeriumite väljatöötamise vajalikkus ka järgnevalt: *„Oleme arutanud, et oleme kaks aastat maksnud jõulupreemiat kõikidele võrdselt. Võrdselt selles mõttes, et kõigile töötajatele kindel protsent nende töötasust. Tekkis mõte, et hakkame kriteeriume välja töötama, sest me näeme, et mõned töötajad panustavad siiski rohkem ... meil oleks vaja sõnastada siiski need kriteeriumid, mille alusel võimalusel näiteks preemiaid välja makstaks. Kriteeriumid võiks töötajaid kaasates paika panna. “*

Ka lasteaia töötajad olid seisukohal, et tunnustussüsteemi väljatöötamist tuleks alustada sellest, et sõnastada töötulemuste hindamiskriteeriumid *„kuskil peaks siiski olema kirjas, mille eest meie majas tunnustatakse inimesi ... hea oleks see kui see oleks tehtud nii, et juhtkonnalt oleks aimu, mille eest inimesed tunnevad end tunnustatuna ... tuleks ikkagi töötajatelt küsida nii seda, mille eest neid tunnustada tuleks kui ka seda, milline tunnustus neile korda läheb. “*

Tunnustamist väärivate tegevustele järgnevalt sooviti ka teada, millised oleksid eelistatavad tunnustusviisid töötajate ja juhtkonna seisukohalt ja milliseid tunnustusviise saaks realselt rakendada. Töötajate fookusgruppide intervjuudes selgus, et töötajad ootavad juhtkonnalt väga erinevaid tunnustusviise. Väga mitmel korral leidis nimetamist materiaalne tunnustamine rahaliste preemiate, vabade päevade ja kingituste näol. Märgiti küll ära, et rahaline preemia ei ole kõige tähtsam, kuid arvestades lasteaia töötajate palkade suurust, on see suureks toeks. Samas peeti oluliseks ka absoluutselt materiaalse väärtuseta tunnustusviise nagu juhtkonnapoolse toe pakkumine konfliktsituatsioonides (nt lastevanematega), hinnati ka seda kui juhtkond tuleb appi lastega tegelema. Oluliseks peeti ka positiivset mikrokliimat tööl.

Lisaks nimetatud tunnustusviisidele toodi välja vajadus saada tunnustust ka lastevanematelt ja kolleegidelt, näitena toodi, et juhtkond võiks teha ettepaneku hoolekogule rühmameeskonna tunnustamiseks siis, kui rühmameeskond on saatnud oma lennu kooli.

Lasteaia töötajad ootavad juhtkonnalt ka suuremat usaldamist ja vastutuse delegeerimist, seda ainult juhul, kui töötajat on piisavalt kaua ülesandest ette teavitatud. Töötajad leidsid, et kiireloomuliselt lahendust vajavad tööülesanded ei ole motiveerivad, isegi siis kui juhtkond delegeerib vastutuse ülesande täitmise eest töötajale.

Oluliseks peeti ka avalikku tunnustamist, aukirju, ühisürituste korraldamist, ühiseid väljasõite ja paremaid töötingimusi, täiendusõppe võimaldamist ja paindlikku tööaega.

Lasteaia juhtkonna nägemus tunnustusmeetmetest kattus personali poolt nimetatud tunnustusmeetmetega osaliselt. Ka juhtkond leidis, et töötajaid võiks tunnustada rahaliste preemiatega, ühisüritustega, tänukirjadega, täiendusõppe võimaldamisega ja vabade päevadega. Kordagi ei nimetanud juhtkond tunnustusmeetmena vastutuse delegeerimist ja usaldamist ning toe pakkumist raskete tööülesannete või konfliktsituatsioonide korral. Samuti ei toonud juhtkond tunnustusmeetmena välja positiivse töökeskkonna loomist.

Pikemalt kommenteeris juhtkond paindliku töögraafiku võimaldamist: *“tunnustav oleks see kui püüame töögraafiku teha nii, et see aitaks töötajatel eraelu rohkem sätida, ka hetkel on meil reedene päev tehtud nii, et üks õpetaja on tööl teine kodus, see annab nädalas kolm vaba päeva ... ka see, kui on lühiajaline haigestumine - anname võimaluse päeva tagasi teha, ei pea kohe võtma haiguslehte, see on muidugi vabatahtlikkuse alusel.”*

Lisaküsimusena küsis uurija juhtkonnalt, mil määral on nende poolt teretulnud töötajate enesealgatus ja uued ideed. Lasteaia direktor arvas, et kõik on läbirääkimiste küsimus ja alati tuleks töötaja ära kuulata: *“... suuremal määral läheb see läbirääkimisele, siis kui see ei nõua lisafinantsi, kui see puudutab ainult mingi rühma lapsi ja see ei lähe vastuollu üldiste nõuetega siis saab läbi rääkida.”*

Lasteaia juhtkond nentis ka asjaolu, et teatud tunnustusviisid ei ole lihtsalt võimalikud, seda eelkõige eelarveliste piirangute tõttu. Lasteaia direktor toob näite hetkel lasteais kehtivast tunnustuskorrast: *„Seal on välja toodud ka materiaalne tunnustus. Ma võin ju öelda ja ma ju näen, et osad inimesed panustavad rohkem, aga mul ei ole vahendeid ja ma ei saa sinna midagi teha. Vahendid rahaliste preemiate välja maksmiseks, tulevad reeglina aasta lõpus. Sellisel kujul on koostatud meie eelarve.“* Uurija küsimuse peale, kas kehtivas tunnustussüsteemis on ka fikseeritud see, et rahalisi preemiaid saab välja maksta vaid aasta lõpus, vastas direktor eitavalt ja nentis, et see on asi, mis tuleks kindlasti fikseerida koostatavas tunnustussüsteemis.

Kõike eelnevat arvesse võttes võis alustada uue personali tunnustussüsteemi kavandi väljatöötamist. Töötajate kaasamiseks pandi kokku töögrupp, kuhu lisaks juhtkonnale valis iga fookusgrupp enda seast ühe liikme. Intervjuude tulemuste põhjal oli töögrupi esimeseks ülesandeks töösoorituse hindamiskriteeriumite väljatöötamine, mis ei olnud algselt uurija poolt planeeritud, kuid mis osutus siiski uurimuses osalenud isikute hinnangul vajalikuks. Lisaks tuli paika panna tunnustussüsteemi struktuur ja sisu.

### **3.4 Tegevusetapp – tunnustussüsteemi kavandi koostamine**

7-liikmelise töögrupi tegevust dokumenteeris töö autor uurijapäeviku (vt Lisa 7) abil. Toimus kolm tunnustussüsteemi töörühma koosolekut nädalaste vahedega jaanuaris ja veebruaris 2015. aastal. Koosolekute eesmärgiks oli esimese andmekogumisetapi tulemustest lähtuvalt sõnastada personali töösoorituse hindamiskriteeriumid ja tunnustussüsteem.

Esimesel koosolekul tutvustas uurija töörühmale intervjuude tulemusi - tegi kokkuvõtte töötajate ootustest loodava tunnustussüsteemi osas. Kuna ka töötajatega läbiviidud intervjuude tulemustest selgus, et töötajad peavad vajalikuks teada, mille eest neid tunnustatakse, siis leidis töörühm, et kavandi koostamist tuleks alustada töösoorituse hindamiskriteeriumite sõnastamisega. Kõigepealt sõnastati üldsätted: kes viivad hindamist läbi ja millised on hindamismeetodid. Seejärel pandi paika kriteeriumite valdkonnad, mis varieerusid olenevalt sellest, kas jutt oli pedagoogilisest personalist või tugipersonalist. Pedagoogilise personali töösoorituse hindamiskriteeriumite valdkondadeks määrati:

- õppe-ja kasvatustöö;
- dokumentatsioon;
- lasteaeda arendavad tegevused;
- koostöö ja suhtlemine;
- õpikeskkond.

Tugipersonali töösoorituse hindamiskriteeriumid otsustati jagada kolme valdkonna alla, milleks olid: dokumentatsioon, koostöö ja suhtlemine ning keskkond (vt Lisa 6). Kuna töörühm koosnes nii juhtkonnast, pedagoogilisest personali esindajatest kui ka tugitöötajatest, arutati kõik hindamiskriteeriumid omavahel läbi ja iga grupiliige võis avaldada oma arvamust. Mitmel korral põhjendas juhtkond, miks on ühte või teist hindamiskriteeriumit tarvis. Töötajad avaldasid muret selle üle, kas koostatavad hindamiskriteeriumid ei ole mitte vastupidise efektiga ja mõjuvad kui kontrollmehhanism. Juhtkond selgitas, kriteeriumid peaksid olema juhendiks, millised nõudmised peaksid olema täidetud, samas tuleb arvestada ka seda, millises valdkonnas töötaja tugev on ja millist valdkonda võiks arendada. Arutati ka

võimaluse üle, et hindamiskriteeriumid võivad hakata dubleerima töötajate ametikirjeldusi, mille tulemusena vaadeldi ametikirjeldusi ja tõdeti, et ametikirjeldused on oluliselt lakoonilisemad ja ei anna võimalust töötajate tegevusi mõõta kuna pole sõnastatud oodatavad töötulemused. Arutati ka võimaluse üle, kas hindamiskriteeriumid peaksid olema eraldi punkt dokumendis "Tartu Lasteaed X töökorralduse reeglid". Otsustati, et hindamiskriteeriumid peaksid siiski olema lõige sama dokumendi punktist „Töötajate tunnustamise kord“. Seetõttu otsustati, et ka tunnustussüsteemi eraldi dokumendina ei looda vaid see jääb punktiks lasteaia töökorralduse reeglite alla nimetusega „Töötajate tunnustamise kord“. Esimese koosoleku tulemusel said sõnastatud töösoorituse hindamiskriteeriumid, mis tulenesid fookusgrupi intervjuudes küsitud tunnustamisvääriivate tegevuste loetelust. Edasise tegevusena otsustati luua kõigile töörühma liikmetele ligipääsetav dokument Google Docs keskkonnas, kuhu kuni järgmise koosoleku toimumiseni said kõik osalised teha muudatusi ja parandusettepanekuid. Ühtlasi lepiti kokku, et samasse dokumenti võib teha ettepanekuid tunnustussüsteemi struktuuri kohta, sest selle väljatöötamine on järgmise koosoleku üks eesmärkidest.

Teisel töörühma koosolekul sõnastati tunnustamise eemärgid ja pandi paika tunnustuskorra struktuur (vt Lisa 6), mis koosnes tunnustamisviiside loetelust, lisatasude maksmise korrast ja tunnustamise korrast. Uurija tegi ettepaneku koostada tunnustussüsteemi struktuur selguse mõttes nii, et tunnustamist vääriivad tegevused, tunnustamise aeg, koht ja viisid oleks kõik eraldi tabelina välja toodud. Töörühm otsustas siiski, et sobilikum oleks tunnustamisviisid valdkondadeks jagada ja sinna alla loetleda tegevused, mille eest ja mil viisil tunnustatakse. Selline tunnustuskorra struktuur sarnaneb suurel määral juba lasteaias olemasolevale töötajate tunnustuskorrale (Lisa 5). Tunnustamise aeg ja viis, mil moel tunnustamise vajaduste üle otsustatakse toodi välja eraldi punktis „Personali tunnustamise kord.“

Fookusgrupi intervjuudes tuli korduvalt välja see, et lisatasude maksmise kord on lasteaias väga arusaamatu. Seetõttu tegi uurija ettepaneku tuua lisatasude maksmise kord tunnustuskorras välja eraldi punktina, määrates muutumatud asjaolud ning millal ja milliste kalkulatsioonide põhjal makstakse lasteaia personalile lisatasusid.

Edasiseks tegevuseks planeeriti kolmas koosolek, kus pannakse paika tunnustussüsteemi sisu. Ettevalmistavaks ülesandeks paluti töörühma liikmetele nädala jooksul lisada oma mõtteid juba loodud Google Docs faili. Tunnustussüsteemi sisu loomisel paluti silmas pidada fookusgrupi intervjuude tulemusi.

Töögrupi viimasel koosolekul jaotati personali fookusgrupiintervjuudest saadud tulemused vastavalt koostatud tunnustussüsteemi kavandi valdkondadesse. Näiteks personali

ootused tunnustusmeetmete osas püüti paigutada vastavalt sellele, kas tegemist on meetmega, mis kuulub avaliku tunnustamise valdkonda, ühisürituste korraldamise valdkonda jne. Sellest tulenevalt sõnastati iga tunnustusvaldkonna alla tunnustamise viisid:

1. üksikisikute avalik tunnustamine – esimese andmekogumisetapi tulemustest lähtuvalt ootasid töötajad lisaks juhtkonnapoolsele tunnustamisele ka kolleegidepoolset tunnustamist, sellest tulenevalt otsustati aasta kolleegi valimine ka loodavasse kavandisse alles jätta. Samas olid töötajad arvamusel, et neil on kolleege väga raske tunnustada, kuna nad ei näe kolleegide tegevusi ja loodavad selle peale, et juhtkond jagab infot kolleegide heade töötulemuste kohta lasteaia siseveebis. Sellest tulenevalt lubas juhtkond lisaks sõnalisele kiitusele töötajaid kiita ka siseveebis. Juhtkonna palvel sooviksid nad oma töötajaid õppeaasta lõpus tunnustada ka valdkondlikult nt aasta õppija või aasta abivalmim töötaja, aga kuna valdkonnad on olenevalt õppeaastast ja situatsioonist erinevad, siis lisati töötajate avaliku tunnustamise alla punkt, et juhtkond tunnustab töötajaid heade töötulemuste eest tänukirja ja meenega õppeaasta lõpus. Intervjuudest selgus ka töötajate ootus, et juhtkond peaks avaliku tunnustamise puhul töötajat sellest eelnevalt ette teatama. Töörühma otsusel ei ole see tarvilik individuaalse tunnustamise korral, küll aga juhul kui töötajat soovitakse tunnustada avalikult;
2. üksikisikute tunnustamine - selle alapunkti alla toodi viisid, kuidas juhtkond tunnustab töötajat mitteavalikult. Intervjuudest tulenevalt tuli siin täpsustada, et paindlikku tööaega saab juhtkond pakkuda vaid piisava etteteatamisega ja vastavalt töötaja ja juhtkonnavahelistele kokkulepetele;
3. individuaalsed vestlused töötajatega – alapunktile sisu luues tekkisid juhtkonna ja teiste töögrupi liikmete vahel lahkkelid. Väljavõte uurijapäevikust: „... *töötajate arvates ei ole eravestlused direktoriga tunnustav tegevus, samas tulenes intervjuudest, et töötajad tahavad, et neid ära kuulataks ja nende ideed oleksid teretulnud. Tundub, et seni on juhtkond eravestlusi kasutanud pigem konfliktsituatsioonides ...*“. Peale arutelu leidis siiski töörühm, et kui vestlused võivad olla nii juhtkonna kui ka töötaja algatatud, siis on tegemist siiski tunnustava tegevusega ja see tuleks tunnustuskorda sisse kirjutada. Juhtkond leidis, et töötajatele toe pakkumine konfliktsituatsioonides kuulub samuti selle alapunkti alla;

4. ühisürituste korraldamine – kogu töörühm oli üksmeelel, et ühisürituste korraldamine on organisatsioonikultuuri seisukohalt väga oluline. Ka töötajate tagasiside ühisüritustele oli intervjuude põhjal väga positiivne. Tunnustuskorras soovis töörühm välja tuua vaid iga-aastased traditsioonilised üritused;
5. piiritletud vastutuse delegeerimine koos usaldamisega – intervjuudest tulenes, et kui töötajatele teatatakse piisavalt kuu ette, milline on tema vastutus planeeritavas tegevuses, siis tehakse seda hea meelega ja seda peetakse tunnustavaks. Töörühma otsusel märgiti selle alapunkti alla viisid, kuidas töötajad saavad lasteaia arendamises ja juhtimises kaasa lüüa.

Töötajate seisukoht oli, et kogu tunnustamine peaks toimuma kindlate kokkulepete alusel ja peaks olema selge, kes ja millal ja mille eest neid tunnustab. Sellest tulenevalt lisas töörühm tunnustussüsteemi alapunkti nimetusega „Personali tunnustamise kord“, kus on üksikasjalikult välja toodud, kes, millal ja mille alusel algatab tunnustusprotsessi ja kes otsustavad tunnustamise vajaduse, aja ning viiside üle. Lasteaia kui asutuse spetsiifikat arvestades on tunnustussüsteemis määratletud ka vabade päevade andmise kord.

Peale töörühma kolmandat koosolekut vormistas uurija koosolekute jooksul paika pandud andmete põhjal töötajate tunnustamise korra kavandi, mille saatis töögrupi liikmetele kommenteerimiseks ja parandamiseks. Kuna märkimisväärseid muudatusi töörühma liikmete poolt ei tehtud, trükiti koostatud kavand paberikandjatele ja jagati tutvumiseks kõigile lasteaia töötajatele neljaks tööpäevaks. Töötajatel paluti kavandisse teha omapoolsed muudatusettepanekuid, lisada kommentaare ja küsimusi, millest uurija tegi kokkuvõtte ning esitas selle lasteaia juhtkonnale. Olulisi parendusettepanekuid töötajatelt ei tulnud. Juhtkond leidis, et tunnustussüsteemi kavandit tuleks tutvustada pedagoogilisel nõupidamisel, kus saab vastata ka tekkinud küsimustele.

### **3.5 Töötajate rahulolu nende kaasamisega ja väljatöötatud tunnustuskorraga**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade, milline on personali rahulolu väljatöötatud tunnustuskorra kavandiga. Viidi läbi rahuloluküsitlus ja andmete kogumiseks kasutati avatud küsimustega küsimustikku (Lisa 3). Jagati välja 51 küsimustikku, millest tagasi saadi 37.

Küsimustikest kasutatud tsitaadid tuuakse uurimuse paremaks mõistmiseks välja kaldkirjas ja märgistatuna küsimustiku numbriga.

Rahuloluküsimustike kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemusena moodustus kolm kategooriat: 1) töötajate kaasamine, 2) töötajate hindamine ja 3) töötajate tunnustamine. Järgnevalt tuuakse ülevaade tulemustest vastavalt nimetatud kategooriatele.

**3.5.1 Töötajate kaasamine.** Töötajate hinnangul on tunnustuskorra koostamisel kogu asutuse personali kaasamine väga oluline. Sest tunnustussüsteem on see asutusesisene dokument, mis peaks lähtuma töötajate vajadustest: “töötaja ise soovib saada tunnustust, siis pakkugu välja, kuidas seda tegema peaks.” Et töötajaid kaasati just grupiviisiliselt, peeti positiivseks sest: “... hea on kui kuulatakse ära kõikide arvamus. Tihti vajabki inimene võimalust oma arvamuse avaldamiseks ja aruteluks. Ühiselt sünnivad väga head ideed ja mõtted.”

Küsitlusest selgus, et töötajad on üldiselt rahul sellega, kuidas neid tunnustuskorra kavandi väljatöötamisse kaasati. Oldi rahul sellega, et iga töötaja sai oma arvamuse välja öelda ja hiljem kavandis väljatöötatud teemad arutati eelnevalt fookusgrupiintervjuudel läbi. Samuti peeti intervjuudes osalemist kasulikuks seetõttu, et saadi ülevaade kolleegide seisukohtadest: “*Oli väga huvitav kuulata kolleegide arvamusi ja saada kinnitust enda ideede vajalikkusele. Sai uusi mõtteid ja informatsiooni tunnustamise kohta, mis on oluline ka kolleegidele.*” Samas toodi välja ka mitmeid kitsaskohti, mida oleks kaasamise osas võinud teisiti teha. Näiteks arvati, et intervjuud oleksid olnud tulemuslikumad, kui neid oleks läbiviidud individuaalselt, vaid ühe töötajaga korraga. Vähem oldi arvamusel, et töötajaid küll kaasati, aga intervjuude tulemusi arvestati vähe ja tunnustuskorra kavandis on ülekaalu jäänud siiski juhtkonna seisukoht. Seejuures toodi välja just hindamiskriteeriumite rohkus.

Üksikud töötajad ei olnud rahul sellega, et peale intervjuude läbiviimist tegeles tunnustuskorra väljatöötamisega vaid väiksem töögrupp. Ükski töötaja ei märkinud kaasamiseks seda, et enne tunnustuskorra kavandi rakendamist anti kõigile töötajatele võimalus veel teha ettepanekuid ja parendusi tunnustuskorra kavandile.

Uurija palus ka kommenteerida, kuidas on intervjuude tulemusi arvestatud väljatöötatud kavandis. Töötajad olid seisukohal, et üldiselt on kõik intervjuudes käsitletud olulisemad punktid tunnustuskorras kajastatud. Mitmed töötajad leidsid, et kavandis on tajutavad nii töötajate kui ka juhtkonna seisukohad “*Arvan, et arvestatud on nende tulemustega, mis on reaalselt rakendatavad. Küllap on juhtkond selles osas pisut pädevam, et oskab hinnata reaalseid võimalusi tunnustamiseks. Meie grupi intervjuus tuli ikka ja jälle jutuks raha, juhtkond teab, millised on lasteaia eelarvelised võimalused.*” Vaid üks töötaja leidis et töötajatega läbiviidud intervjuude tulemusi ei ole kavandis üldse kajastatud: “*Üldse ei ole arvestatud töötajatega. Töötajaid peaks tunnustama igapäevase töö eest mitte lisäülesannete eest.*” Mõningasele usalduse puudumisele juhtkonna suhtes viitab ühe töötaja seisukoht: “*See miski, mida inimesed näisid soovivat (olla märgatud ja väärtustatud) kajastub*

*õhustikus ning seda on võimatu paberile kirja panna. See on saavutatud, siis kui suurem osa kollektiivist tunnustab juhtkonda.”*

**3.5.2 Töötajate hindamine.** Töötajate seisukohalt on töötulemuste hindamine tarvilik, sest see aitab hinnata töötaja töö kvaliteeti, mille põhjal saab omakorda otsustada tunnustamise vajaduse ja viisi üle. Lisaks annavad hindamiskriteeriumid töötajale ülevaate, millele oma töös tugineda ja informatsiooni, milliseid töötulemusi juhtkond hindab. Suurem osa töötajaid leidis, et hindamiskriteeriumid on nende jaoks arusaadavad ja aktsepteeritavad. Samuti tekitavad kriteeriumid töötajates tunde, et nad peaksid rohkem pingutama. Seda, aga saab kaheti tõlgendada, mis tulenes ka rahuloluküsitlusest. Mõned töötajad leidsid, et kriteeriumid on selleks, et juhtkond saaks kontrollida nende tööd ja vajadusel välja tuua, mis halvasti on: *„Tundub, et minu tööd ja tegelusi ei usaldata, juhtkonna poolt liiga suur kontroll ei motiveeri.“* Paarile töötajale jäi ka arusaamatuks: *„... kas tunnustamise saamiseks peab täitma kogu komplekti või tunnustatakse ka seda kui täidab mingit kindlat valdkonda väga hästi.“*

Mitu töötajat leidis, et hindamiskriteeriumid dubleerivad nende igapäevaseid tööülesandeid ja nad täidavad neid igal juhul ka ilma kontrollita, seetõttu pole ka tarvidust neid tunnustamisel aluseks võtta: *„Need on meie igapäevased tööülesanded, me teeme seda kõike niikuinii, kas see just tunnustamisel aluseks peaks võtma on iseasi.“* Samas oli töötajaid, kes tundsid, et hindamiskriteeriumid survestavad neid liiga palju: *„Ei innusta see, et hinnatakse rohkem seda kui palju sa panustad, see on töönarkomaania soosimine“* ja *„Kriteeriumid ei aita tunnustamisele kaasa, ei talu sellist kontrolli. Tahaks lihtsalt oma tööd rahulikult teha.“*

Personali hinnangul toimivad hindamine ja selle kriteeriumid vaid juhul, kui juhtkond suudab jääda objektiivseks: *“... sest kui välja jätta aasta töötaja valimine, on see siiski juhtkonna otsustada, kuidas töötajaid tunnustada. Hindamiskriteeriumid on kindlasti abiks.“*

**3.5.3 Töötajate tunnustamine.** Tunnustussüsteemi tööühma koostatud lasteaia töötajate tunnustamise eesmärgid said personalilt väga positiivse tagasiside: *„Eesmärgid on väga motiveerivad.“* Töötajad leidsid, et eesmärgid võtavad kenasti kokku kavandis välja toodud tunnustusvaldkonnad ja on asjakohased, pealegi tekitavad need tunde, et töötajaid väärtustatakse: *„Eesmärgid on väga üllad ja tekitavad sooja tunde. Kui juhtkond ise usub, et nad suudavad neid täita, siis tunneme end küll väärtuslikena.“* Parendusettepanekuna töid kaks töötajat välja, et esimesed kolm eesmärki dubleerivad osaliselt üksteist ja võiks üheks

eemärgiks kokku kirjutada. Seda ettepanekut ei tehtud siis, kui kavandiga esimest korda tutvuti.

Kui töötajatelt küsiti rahulolu tunnustamisviisidega, olid enamus töötajatest üldiselt nendega rahul, kuna aga samas küsimuses paluti ka välja tuua, mis on hästi ja mida tuleks muuta, siis olid vastused väga erinevad. Töötajad olid väga rahul ühisüritustega ja väljasõitudega. Arvati, et ka aasta parima kolleegi valimine on tore traditsioon. Vaid üks töötaja leidis, et: *“Mulle väga meeldib, et on välja toodud ühisüritused ja individuaalne tunnustamine, sest neid ei ole piiratud kogus, samas kui parimaks õpetajaks kuulutatakse ainult üks ja see võib tekitada nn tootemimõtlemist.”* Samas oldi ka arvamusel, et nt individuaalsed vestlused töötaja ja juhtkonna vahel ei ole tunnustavad: *“Eravestlus võib olla ka negatiivne, kas see on siis tunnustus.”*

Üksikud töötajad ei pidanud osasid kavandis väljatoodud tunnustusviise üldse tunnustamiseks vaid juhtkonna kohustuseks, nendeks oli soodsate töötingimuste loomine, täienduskoolituste võimaldamine ja uue töötaja tutvustamine üldkoosolekul.

Töötajate arvates oli tunnustuskorra kavandis kolleegide poolne tunnustus vähe reguleeritud või ei olnud üldse reguleeritud. Positiivse näitena toodi välja siiski aasta kolleegide valimine (nii pedagoogilise kui tugipersonali hulgas). Kolleegidepoolseks tunnustamiseks nähti võimalust ka seetõttu, et juhtkond arvestab tunnustamise määramisel kolleegide tagasisidet ja rühmameeskondade tegevusaruandeid. Mitmed töötajad olid arvamusel, et kolleegide poolne tunnustus ei peakski olema üldse tunnustussüsteemis välja toodud: *„Minu meelest toimib kolleegide tunnustamine kõige paremini kui see tuleb spontaanselt (on siis kõige mõjusam). Minu meelest ei ole tunnustussüsteemis kolleegide poolset tunnustamist väga puudutatud, aga ma ei näe selleks ka vajadust.”* ja *„Väljatöötatud süsteemis on kolleegide poolne tunnustamine välja toodud ühe punktina. Leian, et see on piisav, sest igapäevane viisakus ja rõõmsameelne, positiivne suhtlus toimib või ei toimi spontaanselt, seda ei saa kirja panna.”* Kaks töötajat olid arvamusel, et kolleegidepoolne tunnustus peaks olema, kas eraldi dokument või peaks siis kirja panema kogu lasteaiia huvigruppide omavahelise tunnustamise: *„Leian, et antud süsteemi näol on siiski tegemist juhtkonnapoolse tunnustamisega, kui me tahame kaasata ka kolleege, lapsevanemaid ja ka nt omavalitsust, siis peaks ka algandmeid koguma oluliselt laiemalt ja ma ei näe selleks vajadust, sest selline süsteem töötaks vaid paberil.”*

Oldi ka arvamusel, et rahalist tunnustamist on liiga vähe tunnustusviisina kasutatud. Samas leiti, et lisatasude maksmise kord on arusaadava ja aktsepteeritav, sest lasteaiia eelarvelisi võimalusi arvestades ei saagi midagi antud korras muuta. Küll aga avaldati

arvamust, et juhtkond peaks tõmbama selge piiri, kas lisatasu korral on tegemist toetusega või preemiaga. Töötajad leidsid, et nt jõulutoetus peaks olema kõigile võrdses summas: *“Palka saame kogu aasta vältel erinevalt. Minu meelest oleks väiksemapalgalistel juba see suuremaks motivatsiooniks, kui jõulupreemiad oleks võrdsed.”* Kui aga makstakse preemiat heade töötulemuste eest, siis võivad summad erineda juhul, kui juhtkond põhjendab ära, mille alusel sellised summad välja makstakse.

Siinkohal tuleks välja tuua ka töötajate rahulolu sellega, kuidas on kavandis välja toodud see, kuidas juhtkond otsustab tunnustamisviiside üle.

Suurem enamus töötajatest leidis, et nende jaoks on arusaadav see, kuidas juhtkond tunnustamisviiside üle otsustab. Töötajad tõid välja, et juhtkond tõepoolest soovib iga õppeaasta lõpus saada eneseanalüüsi ja rühmade tegevusaruandeid, samuti viiakse korrapäraselt läbi sisehindamist ja arenguvestlusi. Mõned töötajaid tõid siinkohal taas välja, et koostatud hindamiskriteeriumid on liiast ja survestavad neid liiga palju: *„Kuna ükski töötaja ei täida kõiki kriteeriume siis on raske nende põhjal tunnustada. Nii ei saa keegi tunnustust.“* Üks töötaja oli arvamusel, et: *„sisulise tunnustamise puhul on tegu juhtkonna suvalise otsusega.“*

Üheks materiaalseks tunnustamise viisiks on ka vabade päevade võimaldamine tehtud lisatulesannete eest. Töötajad leidsid, et vabade päevade võimaldamine on tunnustav ja täiesti aktsepteeritav on ka asjaolu, et lasteaias kui asutuse spetsiifikat arvestades saab vabaid päevi võimaldada vaid jõulude ajal või suvel: *„Vabade päevade andmisel tuleb silmas pidada, et ükski teine töötaja sellepärast ei kannataks. Niisiis ongi ainuke võimalus jõulude aja või suvel kui rühmad on koos.“* Samas oli ka töötajaid, kes leidsid, et vabad päevad on tunnustavaks vaid juhul, kui töötaja saab ise valida kuna ta vaba päeva saab: *„Vabaid päevi võiks anda siiski siis, kui töötaja soovib, mitte siis kui juhtkond heaks arvab.“* Ühe töötaja arvates ei ole vabad päevad üldse tunnustavad sest: *„Vabad päevad ei ole tegelikult üldse hea lahendus – reeglina on tegu palgafondi piiratud tulnud majandusliku hädavajadusega, mis on muutunud juba kahjuks reeglits. Seega on need vabad päevad “töötasu” mitte tunnustamine. Enamjaolt.“* Samuti oli mitmel töötajal hirm, et vabade päevade andmine on küll paberil arusaadav ja tore, kuid realselt neid tunnustamiseks ei rakendata. Samuti tehti ettepanek, et kavandis võiks olla välja toodud, mille eest konkreetselt vabade päevadega tunnustatakse.

Kuigi reaalne aeg tunnustussüsteemi kavandi rakendamiseks oli liiga lühike, soovis uurija siiski teada, kas peale tunnustuskorra kavandi rakendamist on töötajad tajunud mingeid muutusi juhtkonna käitumises töötajate tunnustamise osas. Enamus töötajatest vastas, et ei ole muutusi tajunud: *„Erilisi muudatusi pole tajunud, aega on olnud veel vähe muudatusteks,*

*seda võiks õppeaasta lõpus küsida. “ Üksikud töötajad leidsid, et juhtkond on muutunud nõudlikumaks. Samuti on töötajad seisukohal, et juhtkond võiks oma töötajaid rohkem usaldada: „Inimeste usaldamatus, mõnikord lausa ebaviisakas käitumine töötajate suhtes, üha absurdsemad nõudmised. “*

Töötajad olid üldiselt kavandiga rahul. Leiti, et positiivne on üldse see, et juhtkond soovib töötajate tunnustuskorda välja töötada ja see läheb neile korda. Samuti ollakse rahul, et tunnustuskord on väljatöötatud, sellest ollakse teadlikud ja seda saab parendada: *„Meeldib see, et meil on oma lasteaia tunnustustavad. Need on ka süsteemis välja toodud. Midagi ma kavandis ei muudaks“* ja *„Mina olen rahul sellega, et juhtkond soovib ja mõtleb selle peale kuidas töötajaid tunnustada.“*

Toodi välja ka ettepanekuid kavandi parendamiseks. Näiteks leidsid mõned töötajad, et hindamiskriteeriume on liiga palju ja neid võiks vähendada: *„Ei vaja erilisi kriteeriume ja oma töö pidevat jälgimist, kuna tunnen, et teen aastakümneid oma tööd südame ja hingega.“*

Üsna sageli tuli rahuloluküsitluses välja, et tunnustamine ei saa toimida enne, kui juhtkonna ja kollektiivi vahel on tekkinud usaldus. Nii tuli ka kavandi üldise parendusettepanekute all välja kommentaar: *„Mina arvan, et kogu tunnustamise rakendamine jääb tegelikult selle taha, et juhtkond ei usalda töötajaid. Juht ise on ebakindel ja tekitab ka töötajatest samu tundeid, ehk on asi selles, et juht on uus.“*

Kõikide kogutud andmete põhjal teeb uurija järgnevas arutelu peatükis omapoolsed tunnustussüsteemi kavandi parandusettepanekud, mida lasteaia juhtkond soovi ja sobivuse korral võib arvestada.

## 4. Arutelu

Käesoleva uurimistöö eesmärk oli kirjeldada tunnustussüsteemi väljatöötamist ühe lasteaia näitel. Sellest tulenevalt arutleb magistritöö autor järgnevalt uurimisküsimustest lähtuvalt, kuidas saadud tulemused vastasid püstitatud uurimisküsimustele, millest esimene oli: milline on konkreetse lasteaia lähtepositsioon, kehtiv tunnustuskord ja töötajate rahulolu sellega.

### 4.1 Lähteolukorra kaardistamine ja tegevuse planeerimine

Lähtepositsiooni kaardistamiseks tutvus uurija lasteaias kehtivate töötajate tunnustamist reguleerivate või kajastavate dokumentidega, mille tulemusel selgus, et lasteaia (personali)juhtimise eesmärgiks on läbi mitme aasta olnud töötajate tunnustamise

parendamine. Selget ülevaadet, kuidas seni töötajate tunnustamist reguleeritud on ja milliseid tegevusi on tehtud, et tunnustuskorda parandada, uurija ei saanud, kuna lasteaia juhtkond on vahetunud 2013. aastal ja uus juhtkond pole töötajate tunnustamise parendamisega jõudnud sihipäraselt tegeleda, vaatamata sellele, et töötajate tagasiside personali juhtimise kohta seda nõuaks. Autori seisukoht on, et lasteaia juhtkond peaks silmas pidama, et asutuse juhtimise üks funktsioone on ka personalijuhtimine, mida tuleks arendada koos ülejäänud strateegilise juhtimisega. Dessler (2007) on väitnud, et personali juhtimise valdkondi tuleks hinnata ja muuta vastavalt ajale ja vajadustele, mis tähendab, et kunagi ei ole hilja oma personalijuhtimise strateegia üle hinnata ja teha vajalikud muudatused.

Eelmise juhtkonna poolt oli väljatöötatud ka dokument nimetusega Tartu Lasteaed X töökorralduse reeglid, milles oli punkt 11 „Töötajate tunnustamise kord“. Dokumendi vaatluse põhjal võib oletada, et kehtiv tunnustamise kord (vt Lisa 5) on koostatud Salumaa, Talviku ja Saarniidu (2007) raamatus „Personalijuhtimine koolis“ toodud tunnustussüsteemi kirjelduse põhjal lasteaia juhtkonna poolt. Näitena võib tuua tunnustussüsteemi struktuuri, mis Salumaa et al. (2007) järgi koosneb neljast tegevusvaldkonnast: individuaalsed vestlused töötajatega; piiritletud vastutuse delegerimine koos usaldamisega; üksikisikute avalik tunnustamine ja ühisürituste korraldamine. Samuti kattub lasteaia tunnustussüsteemi eesmärgi sõnastus suurel määral Salumaa et al. (2007) raamatus toodud eesmärgiga, et tunnustussüsteemi eesmärk on: *läbimõeldud juhtkonnapoolne tähelepanus osutamine...* (lk 103). Intervjuude tulemusel selgus, et juhtkond lähtub töötajate tunnustamisel sellest dokumendis vaid mõningal määral. Mitmed lasteaia töötajad ei olnud dokumendi olemasolust teadlikud ja oli töötajaid, kes olid küll teadlikud, et selline dokument eksisteeris, aga ei olnud sellega kunagi tutvunud. See tulemus toetab Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt 2009. aastal koostatud ülevaate tulemusi haridussüsteemi välishindamise kohta, kus toodi välja, et osad õpetajad ei teagi, kas nende asutuses on tunnustus- ja motivatsioonisüsteem väljatöötatud (Ülevaade haridussüsteemi ..., 2009).

Nendest tulemustest lähtuvalt ei saanud uurida, milline oli töötajate rahulolu kehtiva tunnustussüsteemiga, küll aga sai uurida, milline oli töötajate rahulolu sellega, kuidas toimis reaalne töötajate tunnustamine. Töötajatega läbiviidud fookusgruupiintervjuudest selgus, et töötajad tajusid, et lasteaias on välja kujunenud mingid kindlad töötajate tunnustamise traditsioonid. Nimetamist leidis aasta töötajate valimine pedagoogilise ja tugipersonali hulgas õpetajate päeval. Siin ilmnes ka asjaolu, et kuna aasta töötaja valivad tegelikkuses töötajad, siis on tegemist aasta kolleegi valimisega, mis on pigem kolleegidepoolne kui juhtkonnapoolne tunnustus. Magistritöö autor leiab, et lasteaia juhtkond peaks koostöös

töötajatega leidma veelgi enam kolleegidepoolseid tunnustamise võimalusi, sest lasteaia töötajad pidasid seda samuti oluliseks. Ka Maripuu (2007) on väitnud, et kuna avalikus sektoris on eelarvelised võimalused piiratud, on üheks võimalikuks motivatsiooni teket soodustavaks aspektiks sõbralik ja toetav kollektiiv. See, et töötajad koostööd ja suhtlust kolleegidega oluliseks peavad kajastus ka asjaolus, et töötajad olid väga rahul tunnustuskorra kavandis reguleeritud ühisürituste korraldamisega ja leidsid, et need on väga tunnustavad ning ühtsustunnet loovad. Samas kui lasteaia juhtkond leidis, et töötajad ei pea ühisürituste korraldamist juhtkonna poolt tunnustamiseks. Sarnased tulemused sai ka Diamantes (2004) USA viies üldhariduskoolis läbi viidud uurimuses, kus koolijuhi ja õpetajate nägemus motivaatoritest kattusid viiest uuritud koolist vaid ühel täielikult, neljas koolis ei kattunud tulemused kas üldse või kattusid osaliselt

Lisaks eelpoolnimetatule märkisid lasteaia juhtkond ja personal hetkel lasteaias kasutatavateks tunnustusmeetmeteks sõnalist kiitmist, töö-aastakute ja juubelite eest tänukirjade väljastamist ja jõulupreemiade maksmist. Lasteaia töötajad olid seisukohal, et mis tahes tunnustusmeetme kasutamisel tuleks lähtuda individuaalsuse ja olukorra erisuse printsiibist, see tähendab, et tänukirjad ja meened võiksid olla erinevad ja neis peaks kajastuma see, mille puhul tunnustus määrati. Seni on lasteaia juhtkond kasutanud nt stamptänukirju, mis töötajate hinnangul ei kõneta. Autori hinnangul tuleks töötajate arvamust tunnustamise individualiseerimise kohta arvestada sest Hiieväli et al. (2007), järgi on töötajate eelistused hüvitiste osas sõltuvad väga mitmetest asjaoludest, nagu vanusest, elustiilist, perekonnaseisust ja loomulikult isiklikest soovidest ja vähemalt osaliselt saab juhtkond sellega arvestada. Näitena võib tuua töös eelpool (lk 24) kirjeldatud naistepäevaürituse, kus juhtkond suutis igat töötajat individuaalselt üllatada ja tunnustamine toimus väga hästi.

Töötajate hinnangul takistas kehtiva tunnustamise head toimimist mitu asjaolu. Näitena toodi, et tegelikult ei tea töötajad, mille eest nende asutuses tunnustatakse. Samal seisukohal oli ka lasteaia juhtkond, nentides, et tuleks välja töötada töötulemuste hindamiskriteeriumid. Ka uurija tõdes teoreetilise raamistiku põhjal, et töötajate töötulemuste hindamine on töötajate tunnustamisega väga tihedalt seotud seda nii seetõttu, et hindamiskriteeriumid ise võivad olla ergutavad kui ka seetõttu, et need on vajalikud võrdväärusprintsiibist lähtuvalt. Cook (2008) lisab, et töötulemuste hindamiskriteeriumid on kasulikud nii töötajatele kui ka juhile. Töötajad saavad hästi korraldatud hindamisprotsessis tagasisidet, millised on nende töötulemused ja, millised valdkondi tuleks arendada. Juhtkond seevastu saab hindamiskriteeriumid võtta aluseks, rakendada need kogu personalile ja otsustada selle põhjal nii individuaalsel kui ka kollektiivilisel tasandil, kuidas tema personalistrateegia töötab.

Töötulemuste hindamine peaks andma ülevaate, millised oleksid personali arendamissuunad ja milliseid tulemusi tuleks tunnustada.

Teiseks leidsid töötajad, et kehtiva tunnustamise toimimist takistab asjaolu, et juht on uus ja ei tunne ning usalda veel töötajaid. Seda eelkõige vastutuse delegeerimise osas. Töötajatega läbiviidud intervjuude põhjal võib uurija etteruttavalt öelda, et usalduse puudumine töötajate ja juhtkonna vahel kerkis esile ka järgnevates uurimusetappides. Autori arvamuse kohaselt on selline olukord mõistetav, sest juht on oma ametis olnud kõigest kaks aastat. Türk (2001) väidab, et juhi vastutus on uudsete ja keerukate eesmärkide püstitamisel ja realiseerimisel eriti suur, mis nõuab juhilt suurt kompetentsust, mõjuvõimu ja autoriteeti. Sellega tulevad toime vaid juhid, kes rakendavad juhtimisel ka eestvedamise strateegiat. Eestvedamiseks nimetatakse, aga liidri ja järgijate mõjusuhet, mis põhineb motiveerimisel. Niisiis tuleks juhil töötajate motiveerimise eesmärgil olla töötajate suhtes usaldavam, et ise usaldust võita ja vastupidi. Ka Salumaa et al. (2007) on seisukohal, et personalijuhtimine toimib vaid juhul, kui kõigi töötajate vahel on usalduslik õhkkond ja lugupidamine.

Usaldamisega on tugevalt seotud ka võrdväärusprintsipiidega arvestamine. Töötajad tõid näite, et on kogenud ebavõrdset asutusesisest kohtlemist, kus pedagoogiline personal saab tugipersonaliga võrreldes juhtkonnalt rohkem tunnustust. Näiteks võimaldatakse pedagoogilisele personalile rohkem koolitust, samuti on pedagoogilise personali rahalised preemiad olnud suuremad kui tugipersonalil. See tuli välja nii pedagoogilise personaliga kui ka tugipersonaliga läbiviidud intervjuudes. Dessleri (2011) järgi eirab juhtkond sellega asutusesise võrdvääruse printsiipi, mis sätestab, et ühes asutuses töötavat personali tuleks võrdselt tunnustada. Viiteid tuli ka selle kohta, et juht peaks rohkem arvestama asutusevälise võrdväärusega, sest töötajad suhtlevad ka teiste lasteaedade töötajatega Tartu linnas ja on teadlikud, et nt kõrval asuvas lasteaias makstakse lisatasusid tihemini. Välise võrdvääruse arvestamine on tarvilik just kaadri volavuse vältimiseks (Türk, 2011). Lisaks peaks juhtkond tunnustamisel arvestama ka individuaalse võrdvääruse printsiipi, sest personal tõi näite küll eelmise juhtkonna koosseisu ajal tehtu kohta, kus ühe rühma koosseis jäeti jõulupreemiast ilma kuna nad olid eiranud juhi korraldust. Uurija seisukohalt on selline tegevus küll lubatud, aga sellisel juhul peaks juhtkond sisepingete vältimiseks kogu personalile olukorda selgitama, sest vastasel juhul saavad töötajad informatsiooni vaid tunnustuseta jäetud rühmameeskonnalt, mis annab olukorrale vaid ühepoolse hinnangu. Ka Gately (2013) toob välja, et juht peaks tunnustamisel olema strateegiline ja silmas pidama seda, et tunnustamine ei puuduta vaid seda inimest, keda tunnustatakse vaid ka neid, kes tunnustuseta jäävad. Küsimus on selles, millist informatsiooni juht oma käitumisega annab, millist töötajate

käitumist julgustab ja millist taunib. Selle situatsiooniga seonduvalt peaks juhtkond tegema selgepiirilise vahe kas makstava lisatasu on nõ toetus või tasu heade töötulemuste või lisaülesannete eest. Ka lasteaia uus juhtkond oli samal seisukohal sest ja tõi näite praktikast, kus nad olid 2014. aasta detsembri jõulupreemiade maksmise korra lasteaia siseveebis töötajatele lahti seletanud. Seejuures oli välja toodud, et listasu kalkuleeriti kindla protsendina palgast ja osadele töötajatel hüvitati välja andmata vabad päevad.

Töötajad leidsid, et hetkel ei ole juhtkonnal tunnustamine piisavalt hästi läbimõeldud, sest on olnud olukordi, kus juhtkond organiseerib tunnustava ürituse aga ei taga seda, et töötajad saaksid sellest osa võtta kuna pole organiseeritud järelvalvet lastele. Samuti tuleks juhtkonnal täpsemalt läbi mõelda, kuidas ja millal saavad nad realselt võimaldada töötajatele vabu päevi. Kui tunnustusviisid on kirja pandud ja neid ei saa või ei soovita rakendada, siis omandavad nad töötajate jaoks vastupidise toime ja mõjuvad demotiveerivatena. Fisher (2008) väidab, et tunnustussüsteemid toimivad vaid juhul, kui need on integreeritud kogu asutuse tegevusega. See tähendab, et pole mõtet kasutada tunnustusmeetmeid, mida ei ole asutuse spetsiifikat arvestades võimalik rakendada või tuleb tunnustuskorras lahti kirjutada, millisel viisil on võimalik neid rakendada.

Teoreetilise raamistiku väljatöötamisel selgus, et personali tunnustussüsteemi luues tuleks kaardistada töötajate ootused ja vajadused ning kuna ka uuritava lasteaia töötajad tõid välja mitmeid parenduskohti juhtkonna poolse tunnustamise osas, siis oli tarvilik välja selgitada, millised on personali ootused uue, loodava tunnustussüsteemi osas. Sellest tulenevalt oli käesoleva magistritöö teiseks uurimisküsimuseks - milliseid tunnustusvahendeid ja millist tunnustussüsteemi soovivad konkreetse lasteaia töötajad. Seejuures sooviti teada nii seda, kuidas näevad töötajad ette tunnustussüsteemi väljatöötamise protsessi ja nende kaasamist kui seda, millised on nende hinnangul tunnustamisvääriavad tegevused ja milliseid tunnustusviise nad sooviksid, et juhtkond nende tunnustamiseks kasutaks.

Fookusgrupiintervjuud näitasid, et töötajad peavad nende kaasamist tunnustussüsteemi väljatöötamisse vajalikuks, sest siis saavad nad selles osas ka ise kaasa rääkida.

Töötajaid leidsid, et tunnustust väärivad juba see, kui nad teevad oma igapäevaseid tööülesandeid hästi, misjuures peaks juhtkond kindlasti välja tooma, millise konkreetse tegevuse eest nad töötajat tunnustavad. Tunnustamine ei tohiks olla üldine. Samal seisukohal oli ka Houck (2012), kes on väitnud, et nt töötaja kiitmine tohiks olla üldine, sest kiitma peaks konkreetsete saavutuse eest. Uuriija leiab, et töötajate nimetatud tunnustust väärivad tegevused või asjaolud võiks jagada kaheks. Osati eeldavad töötajad, et neid tunnustatakse nende olemuse pärast (abivalmidus, aktiivsus, koostöövõime) ja teisalt ootavad nad tunnustust

konkreetsete tegevuste eest. Nii lisati igapäevatööle ka tunnustust väärivate tegevuste hulka ürituste korraldamine, kolleegi asendamine, lasteaia esindamine ja uute ideede välja käimine. Ka lasteaia juhtkond arvas, et töötajad ootavad tunnustust eelkõige oma igapäeva töö eest, aga ka ühisürituste korraldamise eest ja lisäülesannete eest, mis ei ole konkreetselt nende tööülesanded. Seejuures jõudsid nii töötajad kui ka juhtkond taaskord töötulemuste hindamiskriteeriumiteni, sest mõlemad osapooled leidsid, et kõigile peaks olema arusaadav, millised kriteeriumid peaksid olema täidetud, et saada tunnustust ja millised on juhtkonna ootused töötulemuste osas. Lasteaia juhtkond leidis, et hindamiskriteeriumite abil saab tunnustada töötajate tugevaid külgi ja teha ettepanekuid töötulemuste parandamiseks. Ka Alas (2005) on väitnud, et personali hindamise eesmärgiks on teha kindlaks iga töötaja konkreetne tase, tema tugevad ja nõrgad küljed. Küsimuse peale, milliseid tunnustusviise peavad töötajad tõhusaks, tuli väga erinevaid vastuseid. Nimetati nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid, avalikke kui ka individuaalseid tunnustusmeetmeid. Lasteaia töötajate ja juhtkonna vastuste erinevus seisnes aga selles, et kui töötajad tõid mitmel korral välja, et nende jaoks on tunnustav ka see kui juhtkond delegeerib vastutust, pakub tuge konfliktsituatsioonides ja usaldab töötajaid, siis juhtkond neid tegevusi tunnustusmeetmetena ei nimetanud. Cook (2008) väidab, et juht ei delegeeri vastutust töötajatele siis kui ta on ise oma positsioonil ebakindel. Uuriija arvates on see ka mõistetav, kuna juht on ametis olnud vaid kaks aastat. Vastutuse delegeerimine tähendab juhile ka suurema vastutuse võtmist, sest tema peab vastust andma ka töötaja võimalike vigade eest. Selle probleemi lahenduseks on aga vastastikkuse usalduse loomine.

Kuna kogutud andmete põhjal oli selge, et uue tunnustuskorra saab välja töötada vaid lasteaia töötajaid kaasates, siis planeeriti koos ka järgnev tegevusetapp, mille käigus moodustati tunnustussüsteemi töörühm. Tunnustuskorra väljatöötamisel püüti lähtuda mitmetest asjaoludest. Lasteaia töötajad soovisid juhtkonna poolt erinevaid meetmeid, töörühm omakorda püüdis sellest valikust tunnustuskorda panna meetmeid, mis on lasteaias realselt rakendatavad. Näiteks ei olnud töörühma hinnangul mõistlik panna tunnustuskorda erinevaid rahalisi preemiaid heade töötulemuste eest, kui tegelikkuses nende maksmiseks võimalusi ei ole.

Väljatöötatud kavandis on ühe meetmena välja toodud töötajate tunnustamine tööjuubelitel ja pensionile saatmisel ning karjäärivõimaluste toetamiseks on tagatud juhtkonna tugi ametijärgu tõstmisel. Sõbraliku ja meeldiva kollektiivi tekkeks on loodud võimalused töötajate omavaheliseks sotsialiseerumiseks läbi erinevate ühisürituste jne. Ka Maripuu (2007) järgi saab avaliku sektori asutuse personali motivatsiooni suurendamiseks rakendada

pigem mitterahalisi motivaatoreid, milleks on kaasaegne töökeskkond; sõbralik ja meeldiv töökollektiiv; stabiilsuse ja pikaajalise töötamise väärtustamine; arengu ja koolitusvõimalused ning karjäärivõimalused.

#### **4.2 Rahulolu väljatöötatud kavandiga ja ettepanekud lasteaia juhtkonnale**

Kuna magistritöö kolmandaks uurimisküsimuseks oli - milline on töötajate rahulolu väljatöötatud süsteemiga, siis annab uurija järgnevalt ülevaate II andmekogumisetapi tulemustest. Kuigi üldiselt olid töötajad väljatöötatud kavandiga rahul, siis toodi ikkagi välja mitmeid parendusettepanekuid, mida lasteaia juhtkond võiks edaspidisel personali tunnustamise strateegia väljatöötamisel arvestada. Näiteks jäid töötajad rahule sellega, kuidas neid kaasati, ent toodi välja asjaolu, et intervjuude tulemused oleksid olnud tulemuslikumad kui neid oleks läbiviidud individuaalselt. Uurija nendib, et individuaalsete intervjuude läbiviimine oleks olnud väga ajamahukas ja see poleks mahtunud planeeritud ajakavasse. Sellest tulenevalt on uurija ettepanek lasteaia juhtkonnale, kaasata töötajaid tunnustamise parendamisse ka edaspidi. Hea võimalus tagasiside saamiseks on arenguestlused töötajatega, mis ka antud lasteaias toimuvad. Tagasisidet on võimalik saada ka töötajate eneseanalüüsides.

Lasteaia töötajate arvates on töötulemuste hindamiskriteeriumid tunnustamisel abiks. Samas viitab mitme töötaja tagasiside vajadusele hindamiskriteeriumid suuremas ringis (üldkoosolekul) läbi arutada, sest osade töötajate hinnangul on kriteeriumid survestavad ja ei aita tunnustamisele kuidagi kaasa. Alas (2005) on väitnud, et üheks hindamisega seotud probleemiks võib osutada asjaolu, et töötajad ei soovi lasta oma tööd hinnata. Eriti kalduvad vastu olema töötajad, kellele nende töö ei meeldi ja kes sellega halvasti toime tulevad. Juht peaks siinkohal silmas pidama, et hindamise juures on oluline hästi toimiv tagasisidekultuur (Tiiman, 2007), kus on olulisel kohal koostöö hindaja ja hinnatavate vahel (Alas, 2005). Oluline on ka see, et reeglid ei muutuks olulisemaks kui eesmärk, mille tarbeks need loodi (Aedma, 2001).

Töötajate tagasiside kavandis nimetatud tunnustusviisidele oli üldiselt positiivne. Siiski avaldasid mitmed töötajad arvamust, et tunnustusmeetmed on küll paberil olemas, aga realselt kasutusele nad ei lähe. Samuti olid mõned töötajad kahtlevad, kas hindamine ja tunnustamine juhtkonna poolt toimub ikka õiglastel ja objektiivsetel alustel. See viitab taas asjaolule, et osad töötajad ei usalda juhtkonda. Sellest tulenevalt teeb uurija juhtkonnale ettepaneku suhelda töötajatega rohkem ja küsida nende arvamust. Läbi peaks mõtlema, millised on lasteaia personalijuhtimise strateegia väärtused ja prioriteedid. Salumaa et al.

(2007) on öelnud: „Et kirja pandud ja välja öeldud väärtushinnangud, ideed ja põhimõtted toimiksid, on vaja ... omaks võtta üks lihtne reegel: käituda tuleb väljaöeldud sõnadele vastavalt (lk 11).“ Kokkuvõtte uurija ettepanekutest lasteaia juhtkonnale tunnustamise parendamiseks on toodud lisa 8.

Lõpetuseks võib öelda, et uurimuse käigus leiti vastused kõigile kolmele uurimisküsimusele. Kuna eesmärgiks oli luua just uuritavale lasteaiale sobilik töötajate tunnustussüsteem, oli uurija pigem nõustaja rollis. Uurija osales töörühma aruteludes tuues välja omapoolseid ettepanekuid lähtuvalt uurimuse teoreetilisest raamistikust ja uurimuse käigus kogutud andmetest. Tunnustuskorra kavandi struktuuri ja sisu koostasid vastavalt oma vajadustele siiski uuritud lasteaia töötajad.

Uurija on ise uuritavas lasteaias 8 aastat tasandusrühma õpetajana töötanud (lahkus töölt 2013. aastal) ja uuritavate näol oli enamalt jaolt tegemist uurija endiste kolleegidega, mistõttu toimusid fookusgruppide intervjuud usalduslikus keskkonnas ja diskussioonid olid elavad. Samal põhjusel tunneb autor uuritud lasteaia organisatsioonikultuuri. Sellest tulenevalt julgeb uurija väita, et hetkel on juhtkonna vahetuse tõttu lasteaia personal kui grupp konfliktifaasis, mistõttu tuleks väljatöötatud kavandiga rahulolu hindamiseks küsitlust töötajatega korrata kõige varem uue õppeaasta alguses, hiljemalt aasta pärast, sest käesoleva uurimuse raames oli tunnustuskorra rakenduse aeg liiga lühike.

### **4.3 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus**

Uurija hinnangul on käesoleva magistrیتöö piiranguks asjaolu, et tunnustuskorra rakenduse aeg oli liiga lühike. Soovituslik oleks olnud, et juhtkond tunnustab töötajaid uue kavandi järgi pikemalt enne kui uuritakse, milline on töötajate rahulolu väljatöötatud kavandiga ja tunnustamisega sest pikema aja jooksul tuleksid süsteemis esinevad tõrked paremini välja.

Samuti võib antud uurimuse piiranguks pidada uurija varasemat kogemust uuritud lasteaiaiga, sest uurija kogemused võivad mõjutada kvalitatiivsete andmete tõlgendamist.

Uurija hinnangul on käesoleval magistrیتööl mitu praktilist väärtust. Esiteks on uurimuse käigus täienenud uurija teadmised ja kogemused, mida ta saab rakendada ka oma ametis. Teiseks praktiliseks väärtuseks on uuritud lasteaia kogemus ja väljatöötatud strateegiline dokument.

Kuna uurija andmetel ei ole lasteaia töötajate tunnustamissüsteemi väljatöötamist Eestis uuritud ja käesoleva magistrیتöö raames läbi viidud tegevusuuring on üheks võimaluseks, kuidas oma personali strateegiliste dokumentide väljatöötamisse kaasata, siis võib

kolmandaks praktiliseks väärtuseks pidada seda, et sobivuse korral saavad sarnase meetodi abil ka teised asutused oma töötajaid kaasata erinevate asutusesiseste strateegiliste dokumentide väljatöötamisel.

## Kokkuvõte

Magistritöö eesmärgiks oli kirjeldada personali tunnustussüsteemi väljatöötamist ühe lasteaia näitel. Uurimus viidi läbi ühes Tartu 12-rühmalises lasteaias ja uurimuses osales kogu lasteaia personal ehk 54 töötajat. Viidi läbi tegevusuuring, mis koosnes kuuest etapist. Lähteolukorra kaardistamiseks tutvus uurija lasteaias kehtivate personali tunnustamist reguleerivate dokumentidega ning viis lasteaia töötajatega läbi kuus poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud.

Lähteolukorra kaardistamisel saadud andmeid analüüsiti kvalitatiivse induktiivse sisuanalüüsi abil. I andmekogumis- ja analüüsietapi tulemustest selgus, et lasteaia töötajad ei ole teadlikud, kus ja millisel kujul on nende tunnustamise kord fikseeritud. Samas olid kõik töötajad kogenud mingit juhtkonnapoolset tunnustust. Nii lasteaia juhtkond kui ka töötajad tõid välja mitmeid tunnustuskorra parendusettepanekuid, mille alusel planeeriti uurimuse tegevusetapp.

Tegevusetapi algul moodustati fookusgruppide esindajatest, lasteaia juhtkonnast ning uurijast koosnev tunnustussüsteemi koostamise töörühm, mille ülesandeks oli kogutud lähteandmete tuginedes koostada uus tunnustussüsteemi kavand: sõnastada tunnustamise eesmärgid, töötulemuste hindamiskriteeriumid, tunnustamise viisid, tunnustust väärivad tegevused ning fikseerida kuidas ja mille alusel otsustatakse tunnustamise vajaduse üle. Peale töörühma poolt kavandi koostamist sooviti tegevusetappi kaasata ka ülejäänud lasteaia personal, kellel paluti valminud kavandisse teha omapoolseid parendusettepanekuid, millest uurija tegi kokkuvõtte juhtkonnale. Saadud ettepanekute põhjal tehti kavandis parandusi ning lasteaia juhtkond soostus oma töötajaid valminud kavandi järgi tunnustama 1,5 kuu jooksul, misjärel sooviti hinnata töötajate rahulolu valminud tunnustuskorra kavandiga.

Töötajate tagasiside saamiseks viidi läbi teine andmekogumisetapp, kus instrumendina kasutati avatud küsimustega küsimustikku. Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Tulemused näitasid, et töötajad pidasid enda kaasamist tunnustussüsteemi väljatöötamisse vajalikus ja olid rahul sellega, kuidas neid kaasati. Enamus töötajatest leidsid, et koostatud kavandis on nendega läbiviidud fookusgruupiintervjuude tulemusi arvestatud. Samuti leidsid töötajad, et tunnustuskorra kavandisse koostatud töötulemuste hindamiskriteeriumid on tunnustamisel abiks, need on arusaadavalt sõnastatud ja aktsepteeritavad. Töötajate hinnangul toimib töötajate hindamine ainult juhul, kui juhtkond suudab jääda selles objektiivseks.

Tagasiside koostatud kavandile näitas, et tunnustamise eesmärgid tekitavad töötajates tunde, et neid väärtustatakse ja eesmärgid võtavad hästi kokku tunnustamise valdkonnad. Oldi rahul kavandis väljatoodud tunnustusviisidega ja sellega, kuidas töötajate tunnustamine on reguleeritud. Toodi üksikuid parendusettepanekuid, mida lasteaia juhtkond võiks töötajate tunnustamise parendamiseks võimalusel arvestada. Toodi välja asjaolud, et koostatud kavandis on vähe reguleeritud kolleegidepoolne tunnustamine, samuti võiks rohkem olla rahalist tunnustamist. Üldiselt oli töötajate jaoks kavandis selgelt välja toodud, mille põhjal ja kuidas juhtkond tunnustuse vajaduse üle otsustab. Töötajate hinnangul oli tunnustav juba ainuüksi see, et juhtkonnal on tahe oma töötajaid tunnustada.

Märksõnad: tunnustamine, tunnustussüsteem, personalijuhtimine, motivatsioon, töötajate hindamine, koolieelse lasteasutuse juhtimine.

## Summary

### THE DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEE RECOGNITION SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A KINDERGARTEN

The aim of this thesis was to describe the development of the employee recognition system on the example of one kindergarten in Tartu. The action research consisted of six steps and included all 54 members of the staff. In order to map the existing situation, the researcher got familiar with the documents regulating the present system of recognition and carried out six semi-structured focus group interviews with the kindergarten employees.

The collected data was analysed by using qualitative inductive content analysis. The results of the first stage of data sampling and analysis revealed that the kindergarten staff was unaware of how their recognition system was regulated and documented. All employees, however, had experienced managerial recognition of some kind. Both the kindergarten management and the rest of the staff pointed out several proposals to improve the recognition system, which, in turn, determined the next study stage.

The next step was to build a team involving the representatives of focus groups, the kindergarten management and the researcher, whose task was, based on the previously collected data, to compose a draft for a new recognition system. The team had to formulate the recognition objectives, the criteria for the evaluation of employees' work performance, to decide on the ways of recognizing as well as the activities worth recognizing, and to determine the criteria used to decide upon the necessity for recognition. After the completion of the draft, the rest of the kindergarten personnel were asked to present the proposals for its improvement, which were summarized by the researcher and then reported to the management. The proposals led to revisions in the draft and the management agreed to test it for 1.5 months, after which the employees' satisfaction with the draft of the new recognition system was assessed.

In order to summarize the employees' feedback, the second data collection stage was conducted using an open-ended questionnaire and the collected data was analysed with the help of qualitative inductive content analysis. The results indicated that the employees considered their involvement in the development of the recognition system necessary and were satisfied with how they were involved in the process. In addition, they confirmed that the composed draft reflects the results of the focus group interviews.

According to the opinion of the kindergarten's employees, the criteria for evaluation of work performance formulated in the draft were helpful when implementing the recognition system, the criteria were comprehensible and acceptable.

The feedback to the recognition draft demonstrated that the recognition objectives make the employees feel that they are valued and that the objectives summarize the areas of employee recognition well. In addition, the participants were satisfied with the way of employee recognition and how it is regulated. There were a few proposals on what the kindergarten management could take into consideration when developing the recognition system. For example, participants pointed out that the recognition by colleagues was insufficiently detailed and that there could be more monetary recognition. Overall, the employees considered the recognition draft clear, especially regarding how and on which principles the need for recognition is determined. Moreover, according to the kindergarten staff, the most uplifting recognition is the management's willingness to recognize its employees.

Key words: recognition, recognition system, personnel management, motivation, staff appraisal, pre-school management

## **Tänuõnad**

Täna uurimuses osalenud lasteaia direktorit ja õppealajuhatajat koostöö ja meeldiva kogemuse eest. Suur tänu ka kõigile lasteaia töötajatele uurimusele pühendatud aja ja sisukate arutelude eest.

Täna haridusteaduste instituudi õppejõude, kelle sisukad loengud on andnud meeldiva õpingute kogemuse ja praktilised teadmised.

Täna ka oma vahetuid juhte Tiina Kattelit ning Kersti Lepajõed toetuse ja mõistva suhtumise eest õpingute perioodil.

Kõige suurem tänu minu abikaasale ja tütrele kannatlikkuse, julgustamise ja toe eest.

## **Autorsuse kinnitus**

Kinnitan, et olen käesoleva lõputöö ise koostanud ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja uurimuses osalenud isikute panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Kätlin Luhamägi

15.05.2015

## Kasutatud allikad

- Adisson, R. & Brundett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of hange. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years education*, 368 (1), 79-94.
- Aedma, K. (2001). Kas ainult palk paneb tööle? Külastatud aadressilt <http://www.direktor.ee>
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Behavior in Organisation* (6th ed.). New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Beardwell, J., Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Äripäeva raamat.
- Byars, L. L & Rue, L. W. (2008). *Human Resource Management* (9th ed.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cadrain, D. (2003) Cash vs. Non-Cash Rewards. In the land of employee rewards, cash isn't necessarily king. *HR Magazine* 48 (4), 81-87.
- Chaudhuri, K. K.(2010). *Human Resource Management : Principles and Practices*. Mumbai: Himalaya Publishing.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education* (6th ed.) New York: Routledge.
- Coleman, M. (2012). Interviews. In A.R. Briggs, M. Coleman & M. Morrison (Eds). *Research methods in educational leadership & management*. (pp 250-265). London: Sage Publications Ltd.
- Cook, S. (2008). *Essential Guide to Employee Engagement : Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan page Ltd.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5th ed.) New Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (12th ed.). New

- Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
- Diamantes, T. (2004). What Principals Think Motivates Teachers. *Journal of Instructional Psychology* 1 (1), 56-70.
- Dresel, M. & Hall, N. C. (2013) Notivation. In Hall, N. C. & Goetz, T (Eds). *Emotion, Motivation, and Self-Regulation : A Handbook for Teachers* (pp. 58-112). Bradford: Emerald Insight.
- Fisher. J. G. (2008). *How to Run Successful Employee Incentive Schemes : Creating Effective Programmes for Improved Performance* (3rd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Gately, K. (2013). *People Manager's Tool Kit : A Practical Guide to Getting the Best From People*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage.
- Graham, H. T., Bennet, R. (1995) *Human Resources managemet*. (8th ed.). London: Pitman Publishing.
- Henderson, I. (2008). *Human Resource Management for MBA students*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.
- Herzberg, F.(1974) *Work and the nature of man*. London: Crosby Lockood Staples.
- Hiieväli, R., Maripuu, K., Orula, U., Rell, R. & Rohelaan, R.(2007). Tasustamine. E. Pullerits (Toim), *Personalijuhtimise käsiraamat*. (lk 235-282). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Houck, E. (2012). *100+ Ways to Recognize and Reward Your School Staff*. Virginia: Association for Supervision & Curriculum Development (ASCD).
- Hujala, E.& Eskelinen, M. (2013) Leadership tasks in early Childhood Education. In Eva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 213-234) Tampere: Tampere University Press 2013.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J.(2004) *Õppeasutuse Juhtimine. XXI sajandi kool*. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium, El Paradiso.
- Jyothi, P. & Venkatesh, D. N. (2006). *Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press.
- Kelley, C., Heneman, H. & Milanowski, A. (2002). Teacher Motivation and School-Based Performance Awards. *Education Administration Quarterly*, 38(3), 372–401.
- Kollektiivleping nr 12. (2015). Külastatud aadressil [http://www.tartu.ee/data/Kollektiivleping\\_nr12\\_2015.pdf](http://www.tartu.ee/data/Kollektiivleping_nr12_2015.pdf)

- Koolieelse lasteasutuse miinimumkoosseis. (1999). Külasteatud aadressil  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13170173>
- Koolieelse lasteasutuse seadus (1999). Külastatud aadressil  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/114032011006>
- Krueger, R. A. & Casey, M.A. (2000). *Focus Groups. A practical guide for applied research*. London: Thousand Oaks. Sage Publications Inc.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Long, R. J. & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- Löfström, E. (2011). *Tegevusuuringu käsiraamat*, Külastatud aadressil:  
[http://issuu.com/eduko/docs/tegevusuuringu\\_kasiraamat](http://issuu.com/eduko/docs/tegevusuuringu_kasiraamat)
- Maripuu, K. (2012). Tasustamine. K. Laurson & R. Varts (Toim), *Personalijuhtimise Käsiraamat* (lk 291-327). Tallinn: Pare Akadeemia Raamat.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus.
- Mathe, H. (2011). *Valuing People to Create Value : An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*. London: World Scientific Publishing Co.
- OECD: Starting Strong III: Policy Toolbox for Early Childhood Education and Care. (2012). Retrived from:  
<http://www.oecd.org/edu/school/startingstrongiiiqualitytoolboxforecec.htm>
- Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior* (7th ed.) New York: McGarh-Hill.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social resarch. Quantitative and qualitative Approaches* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Ryan, A.J. & Pointon, J. (2007). Reward and performace management. In J. Beardwell & T. Claydon (Eds) *Human Resource Management (5th ed.)*. A Contemporary Approach. (pp 487-522). Harlow: Pearson Education Limited.
- Salumaa, T., Talvik, M. & Saarniit, A. (2007) *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons OÜ.
- Shah, M. J., Musawwir, U. R., Akhtar, G., Zafar, H. & Riaz, A. (2012). Job Satisfactionand Motivation of Teachers of Public Educational Institution. *International Journal of Business and Social Science* , 3 (8), 271-281.
- Schmidt, A. M., Beck, J. W., & Gillespie, J. Z. (2013). Motivation. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. Weiner (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and*

- Organizational Psychology* (2nd ed.) (pp 311-340). London: Wiley
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003) Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual background, Meta-analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Tallinna Linnavolikogu 5. märtsi 2009 määruse nr 6 "Tallinna Haridusameti hallatavate asutuste töötajate töötasustamise alused" muutmine (2014). Külastatud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/427092014007>
- Tiiman, T. (2007). Hindamine. Pedras, J., Liivamägi, A. & Varts, R. (Toim), *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus.
- Torquati, J. C., Raikes, H. & Huddleston-Casas, C. A. (2007). Teacher education, motivation, workplace support and links to quality of Enter-based child care and teachers intentions to stay in early childhood profession. *Early Childhood Research Quarterly*. Lincoln: Elsevier. 22(2), 261-275.
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2003). *Juhtimine. Põhimõisted ja –seosed*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R. & Pukkonen, L. (2011) *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Virovere, A., Alas, R. & Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Õun, T., Saarniit, Ü. & Kruusement, I. (2009). *Lasteaiaõpetaja tunnustamise ja hindamise võimalusi. Õpetajalt õpetajale*. Tallinn: Kirjastus Ilo.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Õpik*. Tartu Ülikool. Külastatud aadressil: [file:///C:/Users/raits/Desktop/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](file:///C:/Users/raits/Desktop/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)
- Ülevaade haridussüsteemi välishindamisest 2008/2009 õppeaastal. Külastatud aadressil [file:///C:/Users/raits/Downloads/Ylevaade\\_haridussysteemi\\_2008.pdf](file:///C:/Users/raits/Downloads/Ylevaade_haridussysteemi_2008.pdf)

## Lisad

### Lisa 1. Töötajate intervjuu kava

Intervjuu aeg:

Koht:

Kestus:

Osalejate arv:

Osalejate koodid:

1. Miks peaks töötajaid tunnustama? Mille eest ja millist tunnustust te vajate?
2. Kus on fikseeritud teie lasteaia töötajate tunnustamise kord?
3. Millisel viisil ja mille eest on tunnustatud teid ja teie kolleege? Palun tooge näiteid.
4. Millised on olnud probleemid seoses tunnustamisega (ebavõrdne kohtlemine, tunnustamata jätmine)? Palun tooge konkreetseid näiteid.
5. Millisel viisil tuleks tunnustuskorda muuta ja täiendada?
6. Mille eest tuleks töötajaid tunnustada (ajurünnak)?
7. Milliseid tunnustusmeetodeid on võimalik kasutada (ajurünnak)?
8. Millised tunnustusmeetodid tuleks kasutusele võtta teie lasteaias?
9. Kuidas peaks tunnustamine toimuma (kas töötajalt peaks nõusolekut küsima, kes algatab, kes tunnustab)?

## Lisa 2. Juhtkonna intervjuu kava

Intervjuu aeg:

Koht:

Kestus:

Osalejate arv:

Osalejate koodid:

1. Miks peaks töötajaid tunnustama?
2. Mille eest tuleks töötajaid tunnustada?
3. Kas ja kus on teie lasteaias töötajate tunnustamise kord fikseeritud?
4. Kuivõrd te lähtute tunnustamisel sellest dokumendist?
5. Kuidas ja mille alusel olete tunnustuskorda seni täiendanud?
6. Milliseid meetmeid te tunnustamiseks seni kasutanud olete?
7. Milliseid probleeme on tekkinud seoses tunnustamisega?
8. Milline on olnud töötajate tagasiside?
9. Millistel alustel tuleks töötajate tunnustuskorda täiendada?
10. Kui palju lasteaia tunnustuskord võiks lähtuda lasteaia strateegilistest dokumentidest?
11. Mida te võtate tunnustamisel aluseks?
12. Kuidas te töötulemusi hindate?
13. Millised on töötajate tunnustamise meetodid?
14. Mille eest tuleks töötajaid tunnustada?
15. Milliseid tunnustamise meetmeid tuleks teie lasteaias rohkem kasutusele võtta?

Lisa 3. Küsimustik, mille abil uuriti personali rahulolu väljatöötatud tunnustuskorra kavandiga.

Hea X Lasteaia töötaja!

Alustasime personali tunnustussüsteemi väljatöötamisega jaanuaris 2015 ja olete kõik väljatöötatud kavandiga tutvunud. Antud hetkeks on kavandi järgi lasteaia personali tunnustatud 1,5 kuu vältel. Käesoleva küsimustiku abil soovin saada teie hinnangut kogu tegevusele ja väljatöötatud süsteemile. Samuti palun teil hinnata, mil määral on juhtkonnapoolne personali tunnustamine peale kavandi väljatöötamist muutunud. Kõik teiepoolsed arvamused on olulised ja aitavad väljatöötatud süsteemi veel parendada. Palun vastake allolevatele küsimustele vaba tekstina. Käesolev küsitlus on anonüümne. Palun sulgege täidetud küsimustik kaasasolevasse ümbrikusse. Tunnustussüsteemi kavand on lisatud küsimustiku lõppu.

Ette tänades!

Kätlin Luhamägi

[katlin.luhamagi@ut.ee](mailto:katlin.luhamagi@ut.ee)

1. Enne tunnustussüsteemi kavandi koostamist viidi personaliga läbi intervjuud ja hiljem paluti kommenteerida väljatöötatud kavandit. Mil määral olete rahul sellega, kuidas teid töötajate tunnustussüsteemi väljatöötamisse kaasati?.....  
.....  
.....  
.....
2. Miks on töötajate kaasamine tunnustussüsteemi koostamisel vajalik?  
.....  
.....  
.....  
.....
3. Kuivõrd tajute, et tunnustussüsteemi kavandi väljatöötamisel on arvestatud töötajatega läbi viidud intervjuude tulemusi?.....  
.....  
.....  
.....

4. Juhtkonna ettepanekul koostati tunnustussüsteemi kavandisse ka töötulemuste hindamiskriteeriumid. Kuidas te hindate nende kriteeriumite arusaadavust?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Kuidas aitavad teie hinnangul töötulemuste hindamiskriteeriumid kaasa tunnustamise tõhususele?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Kuidas olete rahul kavandis olevatele tunnustamise eesmärkidega? Mis on hästi ja mida tuleks muuta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Kuidas olete rahul tunnustussüsteemi kavandis välja toodud tunnustamisviisidega? Mis on hästi ja mida tuleks muuta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Kuidas on reguleeritud kolleegide poolne tunnustamine väljatöötatud kavandis?? Mis on hästi ja mida tuleks muuta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. Palun avaldage oma arvamust kavandi kirjeldatud lisatasude maksmise korra kohta. Mis on hästi ja mida tuleks muuta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Kui arusaadav on teie jaoks, mille alusel juhtkond otsustab tunnustamise viiside üle?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Milliseid muutusi olete märganud juhtkonna käitumises personali tunnustamise osas peale tunnustussüsteemi kavandi väljatöötamist?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12. Milline on teie arvamus kavandis välja toodud vabade päevade võimaldamise korra kohta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Milliseid on teie ettepanekud kavandi parendamise osas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Lisa 4. Näide Teksti kodeerimise kohta programmiga NVivo

Look for:  Search In:  Nodes Find Now Clear Advanced Find

### Nodes

Name	Sources	References
Hinnangud kehtivale tunnustuskoorale	3	11
Kogetud tunnustus	3	16
Läbipaistvus	2	5
Ootused	3	27
Teadlikkus kehtiva korra kohta	3	16
Tunnustamise eesmärk	3	12
Tunnustamise viisid	2	4
Tunnustust väärivad tgeveused	2	5
Töötajate suhtumine tunnustamisse	1	3
Vajadused	3	8
Võrdne kohtlemine	1	3

Intervjuu 3 Ootused

Click to e

uue töötajana rohkem, sest siis käidi mind rohkem kontrollimas. Aga nüüd on nagu vaikselt jäänud see asi. Olid uus inimene, tuldi tegevusi vaatama ja julgustati edasi tegutsema, siis ma sain tunnustust rohke, kuna nüüd on kontroll vaibunud, siis on ka tunnustust vähem. Oli küll meeldiv kui tunnustati, oli hea kuulda, sest mind polnud keegi ammu kiitnud. Ka kolleegide tunnustus on oluline.

Mulle meeldis eelmise aasta naistepäev. Juhtkond oli vaeva näinud, kõigile kingiti ekstra luuletuse ja kingi saaja pildiga šokolaad. Igale ühele oli oma salmike, mis oli väga sobiv. Enne oli jõulupeol pildid tehtud ja siis naistepäeval kingiti pildid. Ka meestöötajaid on suunatud lilli kinkima.

Mina olen saanud tänukirja ühe projekti kirjutamise eest. Samas kui vaatan oma mappi, siis seal on kümneid tänukirju, mis on vähem või rohkem sarnased, need ei kõneta.

Tänukirjad võiksid siiski olla erinevad, olenevalt sellest, mille eest sa tänukirja saad. Ka selles on vahe, kas tänukiri tuleb juhtkonna poolt või juhtkonna ettepanekul linnavalitsuselt. Hea oleks ka see kui tänukirjal oleks konkreetselt märgitud milliste tegude eest see on, et see oleks eristuv teistest tänukirjadest.

Võiks siiski ära määratleda, mille eest ja millisel viisil tunnustatakse. Mitte nii, et iga asja eest on üsna ühesuguse ilmega tänukiri. See kui kolleeg näiteks mingite kindlate tegude eest tunnustatakse, siis tekib ka endal motivatsioon samalaadset tunnustust saada ja oma töös veidi pingutada.

Kui peod on hästi korraldatud, siis tullakse ütlema.

Coding Density

Kogetud tunnustus

Hinnangud kehtivale tunnustuskoorale

Ootused

Tunnustamise eest

Vajadused

Teadlikkus kehtiva korra kohta

Tunnustust väärivad tgeveused

Joonis 2. Näide teksti kodeerimise kohta andmeanalüüsikeskkonnas NVivo 1

Lisa 5. Lasteaias kehtinud töötajate tunnustamise kord

## **TÖÖTAJATE TUNNUSTAMISE KORD**

11.1. Tunnustamissüsteemi eesmärgiks on tagada läbimõeldud juhtkonnapoolne tähelepanu osutamine.

11.2. Lasteaia poolt loodud õhkkond, mis motiveerib töötajat paremini töötama:

11.2.1. otsustus- ja sõnavabadus- kaasaráäkimine lasteaia töökordade väljatöötamisel, tegevuste planeerimisel jne.

11.2.2. võimalused eneseteostuseks- ühisürituste planeerimine ja läbi viimine, ülesannete jaotamine jne

11.2.3. vajalike töövahendite olemasolu ja võimalused töötamiseks- vahendite uuendamine, IT võimaluste avardamine

11.2.4. toimiv tagasiside- sisehindamine, arenguvestlused

11.3. Lasteaia tunnustamissüsteemi koosneb neljast tegevusvaldkonnast:

11.3.1. individuaalsed vestlused töötajatega;

11.3.2. piiritletud vastutuse delegeerimine koos usaldamisega;

11.3.3. üksikisikute avalik tunnustamine;

11.3.4. ühisürituste korraldamine;

11.4. Tagasiside andmine enda töö kohta:

11.4.1. leida aega töötajatega suhtlemiseks individuaalselt iga töötajaga eraldi;

11.4.2. vestlused juhtkonna ja töötajate endi algatusel;

11.4.3. eneseanalüüsil põhinev arenguvestlus asutuse juhiga, vestluse kestvus kuni 60 min;

11.4.4. tagasisidevestlus- nõustamine asutuse sisehindamise järgselt;

11.4.5. individuaalne vestlus tööle asumisel ja lahkumisel;

11.4.6. töötajate valikul ja soovil vestlused tema tööülesannetest ja isiklikust arengust;

11.4.7. piiritletud vastutuse delegeerimine koos usaldusega.

11.5. Tunnustamise lisaülesannete täitmise vajalikkuses:

11.5.1. delegeerimine organisatsiooni poolt, mis on ühtlasi ka tunnustus töötajale;

11.5.2. pedagoogide tööruhmade juhtimine;

11.5.3. lasteaiasiseste ürituste korraldamine;

11.5.4. lasteaia esindamine väljaspool lasteaeda.

11.6. Üksikisikute avalik tunnustamine:

11.6.1. uue töötaja tutvustamine lasteaia üldkoosolekul ja /või pedagoogilisel nõukogu koosolek

- 11.6.2. atesteerimine (kõrgema ametijärgu omistamine) juhtkonna toetusel;
- 11.6.3. õpetaja tunnustamine kauaaegse (10,15,20,25 jne) pideva tulemusliku töö eest või pensionile asumisel lasteaia tänukirjaga ja võimalusel kingitusega (raamat) õpetajate päeval;
- 11.6.4. ettepanek Tartu Linnavalitsuse Haridusosakonnale tunnustada tänukirjaga töötajaid, kes on töötanud Tartu Lasteaias X 15, 20 aastat (õpetajate päeval);
- 11.6.5. ettepanek Eesti Haridusministeeriumile tunnustada tänukirjaga Tartu Lasteaed Töötajat, kes on töötanud antud asutuses 25, 30 aastat (õpetajate päeval);
- 11.6.6. Tartu Lasteaed X pedagoogilise töö edendamisel väljaspool lasteaeda lillega (õpetajate päeval);
- 11.6.7. pääsmed kultuurietendustele, kinkekaardid vastavalt asutuse võimalustele
- 11.7. Kõrgemaseisva organi poolt tunnustatud töötaja tunnustamine (Aasta Õpetaja, HM, pedagoogiliste ühenduste aunimetused, autasud) Suure X meenega.
- 11.8. Aasta Õpetaja kandidaadi esitamine lasteaia tänukirja ja võimalusel meenega (õpetajate päeval)
- 11.9. Töötaja isikliku juubeli puhul 50,55,60 jne õnnitlus Õpetajate Lehes ja õnnitlusprogrammi koostamine asutuse poolt juubilari nõusolekul.
- 11.10. Tasemeõppes edukalt lõpetanule meene.
- 11.11. Igal õppeaastal valitakse "Suur X" (parim õpetaja) kollektiivi poolt, rändauhinnana X ja nimetus (X kujundusega pildiraam), üleandmine 1. sept. (salajane hääletamine õ/a lõpus)
- 11.12. Igal õppeaastal valitakse "Suure X abiline" (kolm inimest) tehnilise personali hulgast kollektiivi poolt, rändauhinnana medaljon ja nimetus (X kujundusega pildiraam), üleandmine 1. september (salajane hääletamine õ/a lõpus).
- 11.13. Pedagoogilise nõukogus suuline kiitus positiivse töö tulemuste puhul i sikuliselt/rühmiti, uute töötajate tutvustamine, kutseaasta läbinule väikse X meene.
- 11.14. Ühisürituste korraldamise võimalused:
- 11.14.1. õppeaasta alguse tähistamine saalis;
- 11.14.2. lasteaia juubeliürituste korraldamine iga viie aasta järel;
- 11.14.3. jõululõuna aasta viimasel nädalal;
- 11.14.4. Eesti Vabariigi aastapäeva aktus
- 14.5. ühised õppesõidud/väljasõidud tervise edendamise, kogemuste vahetamise eesmärgil.

Lisa 6. Tegevusuuringu käigus loodud tunnustuskorra kavand.

## 11. Töötajate tunnustamise kord

11.1 Tunnustamise all mõeldakse juhtkonnapoolset tähelepanu osutamist kogu lasteaia personalile ja selle eesmärkideks on:

- ... luua lasteaia töötajatele positiivne ning motiveeriv töökeskkond;
- ... tekitada töötajas tunde, et teda märgatakse;
- ... tagada, et lasteaia töötajad tunneksid ennast väärtuslikena;
- ... pakkuda eduelamust;
- ... suunata lasteaia töötajaid ennast arendama;
- ... julgustada töötajaid panustama lasteaia arengusse ja tõhustada töötajate omavahelist koostööd.

Juhtkond eeldab, et iga töötaja lasteaias annab endast parima, et tagada laste igakülgne areng, turvalisus ja heaolu.

Tunnustamisel tugineb lasteaia juhtkond personali töösoorituse hindamiskriteeriumitele. Hindamiskriteeriumid on täpsustuseks ja täienduseks töötajate ametijuhenditele.

### 11.2 Töösoorituse hindamine

11.2.1 Hindajad on: lasteaia direktor; õppealajuhataja; majandusjuhataja; tervishoiutöötaja; kolleegid; töötaja ise; lapsevanemad.

11.2.2 Hindamismeetodid on: vaatlus; (arengu)vestlused; dokumentide analüüs (sisehindamise aruanne, eneseanalüüsid; tegevuskavad); kolleegide ja lastevanemate tagasiside (ankeedid, küsitlused, vestlused); töötajate eneseanalüüsid.

11.2.3 Pedagoogilise personali hindamiskriteeriumid:

#### 11.2.3.1 Õppe- ja kasvatustöö:

- tegevusi viiakse läbi õigeaegselt, lähtudes lasteaia kodukorras fikseeritud päevakavast;
- õppetegevused on planeeritud lähtudes lastest ja nende eakohasusest;
- õppetegevused on planeeritud lähtudes nädala, õppeaasta ja lasteaia õppe- ning arengukavas püstitatud eesmärkide
- võimaluse piires viiakse lastega läbi individuaalseid tegevusi;
- lähtuvalt lasteaia omapärast viiakse regulaarselt läbi tervisekasvatustikke, töökasvatustikke, liikluskasvatustikke, õues-

õppe ja kokandustegevusi, integreerides neid arenguvaldkondlike tegevustega;

- iga lasteaia töötaja on positiivseks eeskujuks lastele.

#### 11.2.3.2 Dokumentatsioon:

- koostatud dokumendid vastavad lasteaia töö eemärkidele (töökavad, analüüsid, arenguhindamislehed, arengumapid ja -analüüsid jm);
- dokumendid on korrektselt vormistatud, vastavad nõuetele ja on tähtaegselt esitatud.

#### 11.2.3.3 Lasteaeda arendavad tegevused:

- osalemine majasisestes ja -välistes projektides;
- lasteaia esindamine ja väljaspool lasteaeda;
- oma tegevusega lasteaiale toodud tunnustused;
- aktiivne töögruppides osalemine;
- ühisürituste korraldamine ja neil osalemine;
- osalemine lasteaia – õppesuundade väljatöötamine, arengukava koostamine jne;
- enesetäiendamine ja selle ellurakendamine, osalemine sisekoolitajana (sh avatud tegevused);
- otsustamisvõime ja vastutustundlik tegutsemine.

#### 11.2.3.4 Koostöö ja suhtlemine

- teisi austav suhtlemisoskus ja selle kasutamine kõikidel tasanditel;
- algatusvõime, eestvedamise ning meeskonnatöö oskuse rakendamine;
- lastevanemate koosolekute läbiviimine vastavalt vajadusele kuid mitte vähem kui kaks korda õppeaastas;
- lastevanematega ühisürituste korraldamine;
- lastevanemate kaasamine rühma tegevustesse
- konfidentsiaalsuse tagamine lähtudes andmekaitseadusest ja pedagoogilisest eetikast;
- valmidus asendada puuduvat kolleege

#### 11.2.3.5 Õpikeskkond:

- lapsest lähtumine õpikeskkonna kujundamisel;
- tööks vajalike vahendite otstarbekas kasutamine ja loomine (sh õppematerjalid ja õppevahendid);
- õpikeskkonna uuendamine vastavalt ajale, õppe-eesmärkidele ja materiaalsetele võimalustele;
- õppekeskkond on turvaline ja vastab tervisekaitse nõuetele.

#### 11.2.4 Tugipersonali hindamine

##### 11.2.4.1 Dokumentatsioon

- tööga seonduvad dokumendid vastavad lasteaia töö eemärkidele;
- dokumendid on korrektselt vormistatud, vastavad nõuetele ja on tähtaegselt esitatud.

##### 11.2.4.2 Koostöö ja suhtlemine

- teisi austav suhtlemisoskus ja selle kasutamine kõikidel tasanditel;
- valmidus osaleda õppekäikudel (õpetaja abid);
- vastavalt pedagoogilise personali juhistele valmidus osaleda õppe- ja kasvatusgevustes (õpetaja abid);
- osavõtt ühisüritustest;
- oma pädevuste piires infovahetus lastevanematega;
- töökasvatuse läbiviimine koostöös pedagoogilise personaliga (õpetaja abid);
- toidukultuuri ja lauakommete õpetamine (õpetaja abid, kokad);
- valmidus asendada puuduvat kolleegi;
- osalemine lasteaia arendustegevustes;
- konfidentsiaalsuse tagamine.

##### 11.2.4.3 Keskkond

- ruumid ja õueala on turvalised ja puhtad (vastavus tervisekaitse nõuetele).

### 11.3 Tunnustamise viisid

#### 11.3.1 Üksikisikute avalik tunnustamine

- uue töötaja tutvustamine esimesel üldkoosolekul;
- töötajate tunnustamine õpetajate päeval – aasta kolleegi tiitli andmine;
- õpetaja esitamine vabariiklike ja piirkondlike autasude saamiseks (töötaja nõusolekul);
- töötajate tunnustamine heade töötulemuste eest tänukirja ja meenega õppeaasta lõpus;
- õnnitlus Õpetajate Lehes – alates töötaja 50. juubelist (töötaja nõusolekul);
- juhtkonnapoolne suusõnaline tunnustamine koosolekutel ja siseveebis;
- pensionile suunduva töötaja tänamine lillede ja meenega (töötaja nõusolekul).

#### 11.3.2 Üksikisikute tunnustamine.

- eravestlus direktori ja/või juhtkonnaga;
- koolitusele või töötajat huvitavale konverentsile saatmine;
- juhtkonnapoolne tugi ametijärgu tõstmisel;
- soodsate töötingimuste loomine (olemas on vajalikud töövahendid, võimalus kasutada kaasaegseid õppevahendeid ja tehnikat);
- paindlik töögraafik, vastavalt kokkulepetele juhtkonna ja töötaja vahel;
- juhtkonnapoolne suusõnaline tunnustamine.

#### 11.3.3 Individuaalsed vestlused töötajatega

- töötaja eneseanalüüsile tuginevad arenguestlused;
- sisehindamise järgselt peetav tagasisidevestlus; nii töötaja kui ka juhtkonna algatatud vestlused vastavalt vajadusele.

#### 11.3.4 Ühisürituste korraldamine

- lasteaia juubeliüritused iga viie aasta järel;
- tänuüritus töötajatele õpetajate päeval, jõulude ajal ja naistepäeval;
- iga-aastased õppepäevad personalile koos väljasõiduga

- tervistedendavad üritused personalile;
- õppepäevad erinevate valdkondade töörühmadele koos väljasõiduga.

#### 11.3.5 Piiritletud vastutuse delegerimine koos usaldamisega

- majasiseste ürituste korraldamine;
- lasteaia esindamine väljaspool;
- lasteaia õppesuundade väljatöötamine, rakendamine ja juhtimine;
- lasteaia töörühmade tegevuses osalemine, nende juhtimine;
- osalemine lasteaia arendustegevustes – arengukava koostamine.

#### 11.4 Lisatasude maksmise kord

- vastavalt lasteaia eelarvelistele võimalustele, premeeritakse töötajaid rahaliselt kalendriaasta lõpus;
- vastavalt lasteaia eelarvelistele võimalustele määrab lasteaia direktor lisatasu summas, mis on tuletatud protsendina töötaja töötasust.

#### 11.5 Personali tunnustamise kord

- iga õppeaasta keskel (detsembris) ja lõpus (juunis) teevad majandusjuhataja ja õppealajuhataja kokkuvõtte õppeaasta jooksul läbi viidud sisehindamisest, lastevanemate rahuloluküsitlustest, kolleegidepoolsetest tunnustustepanekutest ning töötajate eneseanalüüsides ja esitavad saadud tulemused lasteaia direktorile. Juhtkonna ühise arutelu käigus otsustatakse tunnustamise vajadus ja viis;
- õppeaasta lõpus tunnustatakse parimaid töötajaid tuues esile valdkonna, milles töötaja on eriti häid tulemusi näidanud;
- kui töötajaid tunnustatakse vabade päevadega, siis tuleb arvestada lasteaia kui asutuse eripära ja vabad päevad võimaldatakse töötajale õppeaasta keskel (detsembri lõpus) või suvekuudel, vahetult enne või pärast korralist puhkust;
- sisehindamise aruande põhjal vaadatakse lasteaia personali tunnustamise kord üle ning muudetakse vastavalt vajadusele igaks arengukava perioodiks.

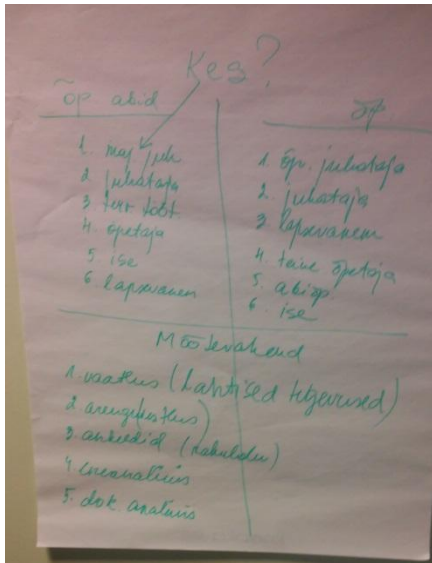
Lisa 7. Väljavõte uurijapäevikust.

**12 veebruar. Tunnustusrühma 1. koosolek.**

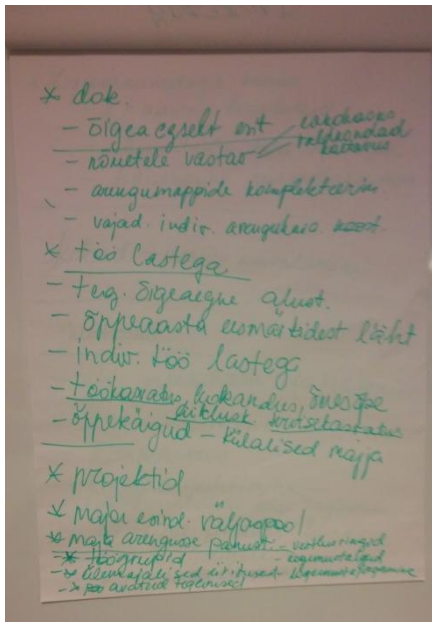
Agus 13.00

Lõpp: 14.47

Osalejaid 9: logopeed, 2 õpetajat, 2 õpetaja abi, majandusjuhataja, õppealajuhataja, direktor, uurija



Joonis 3. Aruelu tulemusel märgiti üles, kes viib läbi töötajate hindamist.



Joonis 4. Näide kriteeriumite sõnastamisest ja valdkondade alla jagamisest

Päevakorras on hindamiskriteeriumite väljatöötamine. Annan ülevaate töötajate intervjuudest saadud tulemustest.

Täpsemalt tunnustamist väärivate tegevuse loetelust.

Tekib diskussioon teemal, kas hindamiskriteeriume on vaja ja kas need peaksid olema osa tunnustussüsteemist. Töötaja A arvab, et tegelikult on hindamiskriteeriumid demotiveerivad ja neid ei ole paslik panna tunnustussüsteemi.

Töötaja B arvab, et hindamiskriteeriumid võivad olla tunnustussüsteemis, aga need tuleb töötajatele lahti seletada. Lasteaia direktori sõnul on hindamiskriteeriumid vaja kindlasti sisse panna sest neile on vaja alust tunnustamiseks ja ka töötajad peavad teadma, mille eest neid tunnustatakse. Otsustatakse, et hindamiskriteeriumid pannakse tunnustussüsteemi päris algusse peale tunnustamise eesmärgi ja muidu üldsätteid.

Juhtkond on ettevalmistanud omapoolsed valdkonnad, kuidas kriteeriumid võiksid jagatud olla ning esitab need töörühmale. Töörühm nõustub juhtkonna poolt välja pakutud valdkondadega ja otsustatakse vastavalt valdkondadele ja lähtudes töötajate ametikirjelduses, sisekorraeskirjadest ja lasteaia arengukavast hakatakse valdkondade alla sõnastama kriteeriume. Kirjutan kõik väljapakutud kriteeriumid tahvlile.

Koosoleku lõpus vaatasime kirja pandu üle ühendasime mõnel juhul kaks kriteeriumit üheks ja mõned jätsime välja.

Edasiseks tegevuseks planeerisime luua Google Docs faili, kuhu kõik pääseksid ligi ja saaksid teha omapoolseid muudatusi ning ettepanekuid. Leppisime kokku, et järgmisel koosolekul, mis toimub 19. veebruaril, paneme paika tunnustamise eesmärgid ja süsteemi struktuuri.

## Lisa 8. Uurija 6 ettepanekut lasteaia juhtkonnale tunnustamise edasiseks parendamiseks

1. Juhtkond peaks ka edaspidi personali tunnustamise parendamisse oma töötajaid kaasama. Võimaluse selleks annavad tagasiside- ja rahuloluküsitlused, arenguestlused ja töötajate eneseanalüüsid. Vastavalt tagasisidele tuleks tunnustuskorda regulaarselt üle vaadata ning vajadusel muuta.
2. Suuremas ringis (nt sisekoolituse käigus rühmatööna) tuleks läbi arutada hindamiskriteeriumid. Juhtkond ja töötajad peaks ühiselt kokku leppima, kas hinnatakse töötulemusi või tegevusi. Hindamiskriteeriumid võiksid ideaalis olla motiveerivad mitte survestavad.
3. Hästi toimivale hindamisele on omane hästi toimiv tagasisidekultuur ning koostöö hindaja ja hinnatavate vahel. Seetõttu on hea kui juht võtab endale hindamisel pigem mentori (koostöös töötajaga keskendutakse töö tulemuslikkusele minevikus ning arutletakse arenguvõimaluste üle tulevikus) kui karistaja rolli.
4. Tunnustuskorda täiendades tuleks paremini reguleerida ka kolleegidepoolne tunnustamine.
5. Tunnustamisel peaks juht silmas pidama, et ühte töötajat tunnustades või tunnustuseta jättes annab ta informatsiooni kogu kollektiivile. Seetõttu peab juht olema võimeline põhjendada tunnustuse vajadusi või tunnustuseta jätmise põhjusi.
6. Üheks võimaluseks, kuidas juhtkond ja personal saaksid tunnustuskorras kokku leppida on asutusesisene kollektiivleping.

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

Mina, Kätlin Luhamägi

(sünnikuupäev: 25.12.1981)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Personali tunnustussüsteemi väljatöötamine ühe lasteaia näitel,“ mille juhendaja on Jüri Ginter,

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.

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

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

Tartus 15.05.2015