

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Olga Naydenova
TÖÖMOTIVATSIOON JA -RAHULOLU NING TÖÖTAJATE
ARENGUPOTENSTIAAL LASTEAIA RUKKILILL NÄITEL

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2021

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

Olga Naydenova

/allkirjastatud digitaalselt/ /kuupäeva vt. digikonteinerist/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ORGANISATSIIONI TÖÖTAJATE MOTIVATSIIONI JA ARENDAMISE TEOREETILISED ALUSED	6
1.1 Töömotivatsioon organisatsioonis	6
1.2 Töömotivatsiooni teooriad ja kontseptsioonid	8
1.3 Töötaja arengu ja arendamise olemus	10
2. PERSONALI TÖÖMOTIVATSIION JA ARENDAMINE MAARDU LASTEAIAS RUKKILILL	14
2.1 Maardu Lasteaed Rukkilill iseloomustus.....	14
2.2 Maardu Lasteaed Rukkilill personali töömotivatsiooni ja arendamise uurimise metodoloogia ning kogum ja valim	16
2.3 Maardu Lasteaed Rukkilill personali uuringu tulemused.....	19
2.3.1 Uuringu läbiviimine.....	19
2.3.2 Hügieenifaktori analüüsi tulemused	20
2.4 Personali töömotivatsiooni, -rahulolu ja arengupotentsiaali uuringu järeldused ja ettepanekud.....	25
KOKKUVÕTE	32
KIRJANDUS	35
SUMMARY	40
LISAD	42
Lisa 1. Interjuu küsimused	43
Lisa 2. Ürituste tegevuskava lastevanematele 2021-2022 õppeaasta	45
Lisa 3. Koolituse tegevuskava õpetajatele 2021-2022 õppeaasta	46
Lisa 4. Maardu lasteaed rukkilill töötajate vastused intervjuu küsimustele	47

SISSEJUHATUS

Töömotivatsiooni ja rahulolu ning töötajate arengupotentsiaali tähtsus organisatsioonis kasvab pidevalt. Personali motiveerimine ja arendamine on peamine vahend olemasoleva personalipotentsiaali paremaks kasutamiseks. Pedagoogiline töö on eriline tegevus, kuna õpetaja õpetab terveid põlvkondi. Selle tegevuse kvaliteet ja tulemuslikkus sõltub sellest, kui palju õpetaja ise on motiveeritud tegevuse sooritamisele ning kui rahul ta sellega on.

Personali motivatsioon ja areng on tähtsad tegurid lasteaia töös, laste õppimises ja arendamises. Selleks, et luua organisatsioonis tingimused, mis motiveerivad töötajaid oma tööülesandeid paremini täitma ning töötulemusi parandama, peab juht tundma töötajate potentsiaali ning tegelema sihikindlalt selle parema kasutamise ja arendamisega.

Autor omab pikaajalist töökogemust koolieelses lasteasutuses. Ta on olnud Maardu Lasteaia Rukkilill õppealajuhataja, alates aasta 2020 juhib ta seda lasteaeda. Lasteaia personal on 70-liikmeline. Lasteaia Rukkilill probleem seisneb selles, et kaasaegne areng esitab töötajate üha suuremaid nõudeid. Personali pädevuste arendamisega ei ole lasteaias süstemaatiliselt tegeletud ning töötajad ei ole seni enesearenguks motiveeritud.

Lõputöö eesmärgiks on teada saada, kuidas saab personali paremini motiveerida ja seeläbi ka tulemuslikumalt töötama ning välja töötada meetmed, mis oleksid suunatud töötajate motivatsiooni suurendamisele ja nende arendamise tõhustamisele toetudes kõrgele töörahulolule.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. Luua teoreetiline alus töötajate motivatsiooni ja töörahulolu uurimiseks. Tuua välja töömotivatsiooni teooria.
2. Esitada teoreetiline lähenemine töötajate arenguvajaduste ja arendamise tõhustamisele.
3. Koostada uuringu läbiviimise metodoloogia.
4. Selgitada välja, millised on töömotivatsiooni mõjutavad tegurid ja töötajate arenguvajadused.
5. Analüüsida kogutud andmed ja teha järeldused, mille alusel saab täiendada ja areneda töömotivatsiooni.
6. Teha ettepanekuid töömotivatsiooni ja töötajate arendamise täiustamiseks.

Lõputöö teoreetilises osas määratleb autor kirjanduse põhjal töötajate motivatsiooni ja arendamise ja esitab kontseptsioonid, avab töötaja arengu ja arendamise olemuse. Teoreetiline käsitlus tugineb mitmete autorite seisukohtadele: Maslow, Herzberg, McClelland. Uuringu läbiviimisel tugineb autor Frederick Herzbergi kahe faktori teooriale.

Teises peatükis iseloomustab autor kõigepealt Maardu lasteaed Rukkilill personali. Seejärel tutvustab ta uuringu metodoloogiat. Lõputöös kasutab autor kvalitatiivset uurimisviisi. Uuringu liigiks on juhtumiuuring. Juhtum hõlmab Maardu lasteaed Rukkilill personali erinevatel ametikohtadel ja erineva tööstaažiga.

Autor viib intervjuud läbi Maardu Lasteaed Rukkilill personaliga ajavahemikus 29.03 – 12.04.2021 isiklikel kohtumistel. Kokku toimus 17 intervjuud. Kogutud andmeid kodeeriti ning seejärel analüüsiti. Uuringu läbiviimiseks valib autor kvalitatiivse uurimisviisi. Andmekogumise meetodiks valib autor poolstruktureeritud intervjuu.

Lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemuste põhjal töötab autor välja ettepanekud Tööraahulolu tõstmiseks, motivatsiooni suurendamiseks, töötajate potentsiaali paremaks kasutamiseks organisatsioonis.

1. ORGANISATSIOONI TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA ARENDAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Töömotivatsioon organisatsioonis

Personal on organisatsiooni peamine ressurss, mis tähendab, et nende motiveerimine on võtmeülesanne. Motivatsioonipotentsiaal viitab töötaja motivatsiooni tasemele lähtudes sellest organisatsioonist, kus ta töötab. Motivatsioonipotentsiaal väljendub valmisoleku tasemest efektiivseks tööks (Zaripova 2018: 52). Oma potentsiaali on valmis maksimaalselt kasutama vaid motiveeritud töötaja.

Tõhus juhtimine on võimatu ilma inimese motiivide ja vajaduste mõistmiseta ning motivaatorite õige kasutamiseta. Eduka organisatsiooni tee peitub töötaja töömotivatsiooni mõistmises. Enne kui inimene hakkab midagi tegema, peab tal olema põhjus, miks ta seda teeb.

Sõna "motivatsioon" pärineb ladinakeelsest sõnast "*movere*". "*Movere*" tähendab liikumist. Seega loob see peegelduse millestki, mis tõuseb, hoiab meid töö ja aitab meil oma eesmärgi saavutada. (Korth 2007: 7)

Erinevad autorid on mõistet motivatsioon lahti mõtestanud mitmeti, kuid ollakse seisukohal, et kõiki inimesi on võimalik mingil viisil motiveerida. Hoolimata erinevatest vaatenurkadest motivatsioonile jagatakse ühist arvamust, et inimene on passiivne organism, kes reageerib ainult sisemisele või välisele stiimulile. (Vallerand 2012)

Töömotivatsioonil peetakse oluliseks tõukejõuks, mis on suunatud töötaja valmisolekuks kulutada energiat ühise eesmärgi või tasu saavutamiseks. Kui töötaja on motiveeritud, näitab ta üles entusiasmi ja innukust tööd teha ning on kindlalt otsustanud tööülesandeid ellu viia ja täita (Moran, Stueart 2013: 306). Motivatsioon on sisemine tõuge; stiimulite kogum, mis inspireerib inimesi teatud toiminguid tegema ja sunnib teatud aja jooksul neid toiminguid tegema (Deepröse 2003: 12). Sisemise motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel on seos, mis on seda kõrgem, mida rohkem on organisatsiooni töötajad tegevuse sisust motiveeritud ja huvitatud selle tulemuslikkust täitmisest.

Motivatsioon on protsess, mis algab füsioloogilisest või psühholoogilisest puudusest või vajadusest, mis aktiveerib käitumist või soovi saavutada eesmärk või stiimul. Selle protsessi mõistmise võti peitub vajaduste, impulsside ja stiimulite tähenduses ja suhetes. (Luthans 2011: 157)

Organisatsioonid on läbi aegade seisnud väljakutse ees, kuidas leida, hoida ja motiveerida töötajaid nii, et organisatsiooni tegevuse tulemuslikkus oleks tagatud. Tänapäeval on edukad juhid mõistnud, et lihtsalt palga maksmisest enam ei piisa ning sellest tulenevalt on mindud üle tasupaketi pakkumisele, mis sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ja motiveerimiseks (Armstrong ja Brown 2006: 22). Uuringute kohaselt on motiveeritud töötajad organisatsioonile lojaalsemad, neil on meeskonnaliikmetega paremad suhted, nad näitavad üles initsiatiivi ja võtavad rohkem vastutust, nad on tulemuslikumad ning soovivad end ja ettevõtet arendada, samuti tahavad kliendid nendega rohkem koostööd teha (Pajumaa 2015: 4). Juhid on huvitatud motivatsioonist, sest see mõjutab nii töötajate tööviljakust kui ka organisatsiooni tulemuslikkust. Nad motiveerivad keskkonna loomist, mis julgustab töötajaid panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Paljusid küsimusi töötajate käitumise kohta saab kõige paremini mõista motivatsiooni mõistmisega. (Moran, Stuart 2013: 304)

Töötajate motiveerimine on väga oluline protsess. Kahjuks ei saa aru kõik juhid tegelikult töötajate motivatsiooni mõistetest, põhimõtetest ja mehhanismidest. Juhid saavad oma tööedukuse taset tõsta, pakkudes väliseid hüvesid, mis viivad töötajate sisemise motivatsiooni ning seeläbi soovitud tulemuste ja eesmärkide saavutamiseni (Hauser 2014: 246). Töömotivatsiooni käsitlused tuginevad suures osas üldistele motivatsiooniteooriatele, mis aitavad mõista motivatsiooniprotsessi. (Armstrong 2004: 55)

Õpetaja motivatsioon koosneb mitmetest tahkudest, mis oma olemuselt on positiivsed. Nii kujundavad neid tahke entusiasm, efektiivsus, rahulolu ja heaolu. Aga on olemas ka negatiivsete tahkudega moodustis, mille külgedeks on läbipõlemine, ebaefektiivsus, rahulolematuse ja halb enesetunne. Suhted kolleegidega, juhtkonnaga, lastevanematega ja lastega on faktorid, mis mõjutavad õpetaja motivatsiooni. Lisaks mõjutavad motivatsiooni ka isiklikud uskumused ja väärtused. (Reeve, Su, 2014: 353). Tööalase motiveerimise eesmärk on stimuleerida iga töötaja eesmärgid vastavusse ettevõtte eesmärkidega. Kui töötaja on huvitatud ja protsessi kaasatud, siis täidab ta oma tööülesandeid paremini.

1.2 Töömotivatsiooni teooriad ja kontseptsioonid

Motivatsioonisisu teooriad analüüsivad motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Suures osas on nende teooriate fookus keskendunud vajaduste analüüsile ja nende mõjule motivatsioonile. Need teooriad kirjeldavad vajaduste struktuuri, sisu ja seda, kuidas need vajadused on seotud inimese tegevusmotivatsiooniga ning püütakse anda vastust küsimusele, mis inimese sees teda tegutsema sunnib.

Motivatsiooniteooriad põhinevad eeldusel, et inimestel on individuaalsed vajadused, mis motiveerivad neid tegutsema. Motivatsiooniteooriaid saab kasutada töötajate käitumise ja suhtumise seletamiseks. Tuntuimad teoreetikud selles valdkonnas on Abraham Maslow, David McClelland ja Clayton Alderfer. (Teck-Hong, Waheed 2011)

Maslow vajaduste hierarhia (1954) kohaselt on inimestel viit tüüpi vajadusi, mis tõusevad esile hierarhiliselt, kindlas järjekorras madalamast kõrgemaks. Madalama taseme vajadused peavad olema täidetud selleks, et järgmised vajadused saaksid esile kerkida ja protsess jätkuda. Teooria kujutab vajadusi püramiidina (Kaur 2012 :1062):

- Füsioloogilised vajadused moodustavad püramiidi alumise taseme ja nendeks on põhivajadused nagu toit, õhk ja vesi. Organisatsioonid peavad suutma tagada tasu, mis võimaldab töötajatel endale lubada piisavalt häid elutingimusi, sest vastasel juhul ollakse keskendunud peamiselt ellu jäämisele ja ei suudeta panustada ettevõtte arengusse.
- Turvalisuse vajadus aktiveerub, kui füsioloogilised vajadused on täidetud ning viitab ohtudest ja hirmudest vabale töökeskkonnale.
- Sotsiaalsed vajadused, näiteks vajadus armastuse ja ühtekuuluvuse järele, moodustavad kolmanda vajaduste taseme. Neid vajadusi saab täita muuhulgas meeskonnatöö ja organiseeritud ühisürituste kaudu.

Maslow ise pidi tunnistama, et hierarhia ei saa olla jäigalt paigas. Näiteks võib loominguulise isiku jaoks eneseteostus asendada füsioloogilisi vajadusi ja samas on neid, kes ei tunnegi soovi eneseteostuse või tunnustuse järele. Seetõttu on mudeli rakendamine töötajatele keeruline ja tuleb arvestada, et teooria ei ole mõeldud juhtimisvahendina organisatsioonides kasutamiseks (Brooks 2008: 73). Konkreetse inimese motiveerimiseks peab juht võimaldama tal täita oma kõige olulisemad vajadused läbi tegevussuuna, mis aitab kaasa kogu organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

Douglas McGregori X ja Y teooria kohaselt näevad ettevõtete juhid töötajaid kahte moodi, on X-tüüpi inimesed ja Y-tüüpi inimesed. McGregori teooriast selgub, et inimene ja tema käitumine sõltub juhtkonna suhtumisest temasse. Juhtkonna eesmärgiks on motiveerida töötajaid nii, et nad kuuluksid Y-tüüpi mudelisse (Noland, 2014: 145). X teooria kohaselt leiavad ettevõtete juhtkonnad, et inimesed lähevad tööle mitte heatahtlikult ja tunnevad töö suhtes vastikust. Samuti väldivad nad võimalusel tööle minekut. See toob kaasa nende karistamise. Teiseks eelduseks selle teooria juures on see, et paljud inimesed eelistavad olla suunatud lihtöödele ja neil puuduvad ambitsioonid kuhugi pürgida. (Lawter 2015: 86)

Teooria kohaselt Y-tüüp (Noland, 2014: 149)

- Töö on inimese loomulik tegevus, nagu puhkus või mäng
- Kui inimene on oma jõupingutused suunanud tulemuse saavutamisele ja ta on pühendunud, on ta võimeline end ise kontrollima ja juhendama
- Keskmist inimest on võimalik õpetada võtma ja otsima vastutust
- Paljud inimesed on võimelised loominguks ja loovaks tööks
- Keskmise inimese intellektuaalne potentsiaal on tänapäeval alles osaliselt kasutatud

Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria, tuntud ka kui kahe-faktori teooria, kohaselt mõjutavad inimeste käitumist tööl kahte tüüpi faktorid: motivatsioonifaktorid ja hügieenifaktorid (Teck-Hong, Waheed 2011). Ta kirjeldas motivatsioonitegureid kui tööga seotud tegureid ja hügieenitegureid kui töö väliseid tegureid. Seega töötavad motivatsioonitegurid ainult tööga rahulolu suurendamiseks ja parandamiseks; arvestades, et hügieenitegurid vähendavad tööga rahulolematust. (Alshmemri jt: 2017: 12)

Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad: saavutus, tunnustus, töö ise, vastutuse määr, edutamine, isiklik areng. Kui motivatsioonifaktorid puuduvad, siis see ei põhjusta otseselt rahulolematust, vaid pigem rahulolu langust. Hügieenifaktorite alla liigitab Herzberg töötasu ja hüvitised, firma poliitika ja juhtimise, töötingimused, inimestevahelised suhted organisatsioonis, staatuse ning järelevalve. (Bissell, Dolan 2012: 28-29)

Hügieenifaktorite puudumisel inimene tunneb rahulolematust, samas kui nende olemasolu otseselt rahulolu tekkimist ei põhjusta. Hügieenifaktorid, mida Herzberg nimetab ka toetavateks faktoriteks, on olulised selleks, et vältida tööl halbu tundeid. Kui hügieenifaktorid on puudulikud või puuduvad üldse, siis ilmneb tööga rahulolematust

(Teck-Hong, Waheed 2011). See tähendab, et hügieenifaktori teguri parandamine töötajat tööd paremini tegema ei motiveeri. Ent kui mõni tegur on töötaja hinnangul temale sobimatu, siis ta lihtsalt lahkub töölt. Seepärast on vaja hügieenifaktorit hoida sellisena, mis töötajatele sobib.

Motivatsiooni uurijad ütlevad, et areng ja meisterlikkuse saavutamine toimub Herzbergi motivatsioonifaktori tegurite abil. Organisatsioon loob arenguks vajalikud võimalused ja arengut väärtustava mõtteviisi (Tamkõrv 2020). Inimesi motiveerib kõige rohkem õppima huvi, lõbu ja väljakutse, mida nad õppeprotsessist saavad. Seega on põhiline õppimist motiveeriv tegur õppimine ise ja sellega kaasnev rahulolu tunne (Beljajeva 2006: 31). Töötajate korrektne motiveerimine juhtide poolt eeldab töötaja tundmist, tema rahulolu ehk motiveerivate faktorite mõju teada saamist ning töötajate arengusoovide arvestamist.

1.3 Töötaja arengu ja arendamise olemus

Organisatsiooni tulemuslikkusel on olulisel kohal tegevused, mis on suunatud personali tööpanuse suurendamisele. Töötaja arengust on huvitatud nii organisatsioon kui ka töötaja ise ning seega võib organisatsiooni tegevus töötaja arengule kaasa aitamisel olla tugevaks töömotivaatoriks.

Personali arendamine teenib organisatsiooni eesmärkide saavutamist. See on suunatud kindlatele tulemustele ja kvaliteedi pidevale parendamisele. Arendustegevus on aktiivne, mõjutab tugevalt, intensiivselt, süsteemselt, sageli ja järjekindlalt kogu organisatsiooni ja personali. (Lõhmus, Simson jt: 2002: 31)

Töötajatel koolitusvajadus tuleneb puudujääkidest personali teadmistes ja oskustes, mis takistavad tõhusat töötamist ettevõtte ühiste eesmärkide nimel (Üksvärav 2003: 142). Üheks arendamise osaks on personali koolitamine. Koolitusel ja arendustegevusel on oma strateegiline positsioneerimine ning see aitab otseselt kaasa organisatsiooni ärieesmärkide saavutamisele (Niazi 2011: 43). Organisatsiooni tegevuse tulemuslikkus sõltub valdkonna uute arengusuundade järgimistest ja personali teadmistest, oskustest, kogemustest. Seepärast tuleb investeerida töötajate arendamisse koolitades neid. (Varts, Laurson 2013: 16)

Õppimine on see, mida enamik täiskasvanuid peab 21. sajandil elatiste teenimiseks tegema, lisaks sellele ja sõltumata sellest, mis tööd tehakse. Üha kiiremini muutuv

keskkond esitab kõigile nõudmise saada kiiremaks ja paremaks õppijaks (Tamkõrv 2020). Elukestval õppel ja hariduspoliitikal on meie ühiskonnas ülitähtis roll ning see mõjutab ka majandust. (Volles 2016: 360)

Elukestva õppe kontseptsioon tekkis 1970-ndatel aastatel. Kõik elu jooksul ette võetud õpitegevused (nii formaalsed, mitteformaalsed kui informaalsed) eesmärgiga parandada teadmisi ja oskusi ning suurendada kompetentse vastavalt iseenda, kodanikkonna, ühiskonna ja või tööturu vajadustele; elukestev õpe sisaldab kõiki õpetegevusi, mis on eesmärgilised, pidevad (st ei ole juhuslikud), sõltumatud (olemata sellest, kas nad on formaalsed või mitte), sõltumatud finantseerimisallikast ning õppevormist; keskmes on õppija ja temapoolne õppimine (mitte õpetamine) ning elu jooksul toimuvate õppeprotsesside (ajaline) järjestus. (Eensaar 2003: 29)

Ettevõttel täiskasvanu välja õppimisel on vajalik välja töötada strateegia mis aitab kaasa õppimisel töökohal, õppimise toetamisele ja takistuste märkamisele ning nende kõrvaldamisele. Väga tähtis on täna väärtustada täiskasvanute õppimises töökeskkonnas õppimist ning enam pöörata tähelepanu selle erinevate võimaluste märkamisele ja toetamisele. (Eraut 2011)

Selleks, et arendustegevused vilja kannaksid, peab organisatsiooni kultuur väärtustama arengut ja õppimist, juhid toetama oma inimesi arenguaja leidmisel nii formaalseks kui kogemustest õppimiseks peavad olemas olema selged protsessid. (Tamkõrv 2020)

Vajaduse elukestva õppe järele tingib ühelt poolt kiire tehnoloogiline areng, mistõttu üha leidub inimesi, kellel on motivatsioon oma teadmisi täiendada. Teisalt on oluline ka tööturu nõudluspool: ettevõtted, mis tegutsevad keskkonnas, kus nõuded töötaja oskustele on pidevas muutumises, vajavad töötajaid, kes oleksid kohanemisvõimelised ning omandaksid vajadusel teadmisi, mis vajalikud konkurentsivõimelisena püsimiseks. (Krillo, Nurmela jt. 2010)

Selleks, et saavutada parim võimalik tulemus inimeste arendamisel ning teha seda organisatsiooni jaoks optimaalsete kulutustega, peab koolitus-arendustegevus olema: terviklik ja süsteemne; selge eesmärgistatud; seotud organisatsiooni kui terviku arenguga; arvestama organisatsiooni kultuuri ja selle arendamise vajadust ning kaasama kõik sihtrühmad (Tamkõrv 2020). Töö eest tasu maksmise kõrval on tööandjal tähtis rahaliste vahendite kõrval pakkuda töötajatele võimalusi arenguks, motiveerida iseseisvust, mis

annab ettevõttele edukust ja kasumlikkust. Lõpptulemusena need meetmed vähendavad töötajate voolavust ja parandavad ettevõtte mainet. (Kirikal, 2011)

Koolitust ja arendamist ei kasutata mitte ainult tootlikkuse suurendamiseks, kultuuri parandamiseks ja ühiste väärtuste loomiseks, vaid ka motivatsiooni ja pühendumise juhtimiseks (Thomas, Smith 2013: 57). Selleks, et ettevütted oleksid konkurentsitihedas ühiskonnas edukad, on oluline ka ettevõtte jätkusuutlikuse tagamine ning innovatsioon. Organisatsioonide tulevik sõltub töötajate teadmistest ning oskustest, millele on oluline järjepidevalt tähelepanu pöörata (Mayo 2000: 521). Töötajatele arenguvõimaluste pakkumise eesmärk on toetada nende kompetentsi, enesekindlust, saavutusi ja motivatsiooni. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 9)

Jelena Vemic (2007: 213) on öelnud, et õppiva organisatsiooni konteptsioon õpib ka õppivate inimeste kaudu. Organisatsioonil on igati kasulik personali väljaõpe, sest koolitatud organisatsioon arendab töötajaid, mobiliseerib paremini töötada meeskonnana, suurendab töö tootlikkust, mis omalt poolt annab organisatsioonile suuremad kasumit.

Õppimist organisatsioonis käsitletakse sotsiaalse protsessina, mis on mõjutatud organisatsiooni kontekstist ja hõlmab nii indiviidi tööga seotud õppimist kui terviklikumat isiklikku arengut. Organisatsiooni areng tugineb töötaja õppimisele, mille tulemusena toimub olemasolevate teadmiste areng, uue arusaama loomine ning muutused töötaja käitumises (Meier 2012). Õppimise ja arendamise protsessi elemendid Armstrongi (2006: 535) käsitluse põhjal on järgmised:

- 1) õppimine – käitumise suhteline muutumine harjutamise või kogemuse tagajärjel;
- 2) haridus – teadmiste, väärtuste ja arusaamise arendamine ühtlaselt kõikides eluvaldkondades;
- 3) areng/arendamine – õppimise ja hariduslike kogemuste kaudu saavutatud äratundmine üksikisiku võimetest ja potentsiaalset;
- 4) treenimine – planeeritud ja süstemaatiline käitumise kohandamine läbi koolituse, programmide ja instrueerimise, mis võimaldavad üksiktöötajal saavutada teadmisi, oskusi ja kompetentse oma töö efektiivseks sooritamiseks.

Ettevõtetes räägitakse palju töötajate väärtustamisest ning nende vajaduste ja soovide tundmaõppimisest. Iga ettevõtte juhtkonna ja personaliosakonna soov on muuta oma

töötajad ettevõttele lojaalseks ja pühendunuks, samal ajal ei teata mõnikord, kuidas töötajateni jõuda. Üks ettevõtte juhtide ja töötajate dialoogi arendamise võimalusi on korraldada regulaarseid töötajate rahulolu-uuringuid ning kasutada uuringu tulemusi ettevõttes positiivsete muutuste elluviimiseks (Lahtvee 2007). Tavaliselt kasutatakse töötajate arendamiseks arenguvestluse protsessi. Arenguvestlus on üks võimalikke lähenemisi tulemuslikkuse juhtimiseks. (Laihonen, Mäntylä 2017: 423)

Personali arendamise põhieesmärgiks on saavutada iga töötaja valmisolek iseenda arendamiseks ning tempoolne aktiivsus selles valdkonnas (Lõhmus, Simson jt: 2002: 31). Inimressursside arendamine on tootmise efektiivsuse üldise kasvu üks olulisemaid komponente. Organisatsioon võib saavutada kõrgeid tulemusi ainult siis, kui inimestel on teadmisi, oskusi ja pühendumust. Inimressursside haridus ja koolitus peavad olema pidevad ja tagama vajaliku ametialase arengu.

Õpetajate töökeskkond ja eripära - töötingimused võivad täiendavalt olla reguleeritud töökorraldusreeglite või muude organisatsioonis kehtestatud normdokumentidega. Õpetaja töö on vaheldusrikas ja väljakutseid pakkuv, eeldab elukestvat õppimist, head suhtlemisoskust ja pingetaluvust, oluline on vaimse ja füüsilise tervise. (Kutsestandard, Õpetaja, tase 6)

Avalikus sektoris personali rahulolu uurimine on tähtis küsimus. Õpetaja rahulolu kujundavad paljud tegurid- mõned nendest on: töökoha tingimused, vanemate toetus, õpetajakutse sotsiaalne staatus, koostöö kolleegidega, töötasu ja administratsiooni toetus. (Papanastasiou, Zembvlas 2006: 151)

2. PERSONALI TÖÖMOTIVATSIOON JA ARENDAMINE MAARDU LASTEAIAS RUKKILILL

2.1 Maardu Lasteaed Rukkilill iseloomustus

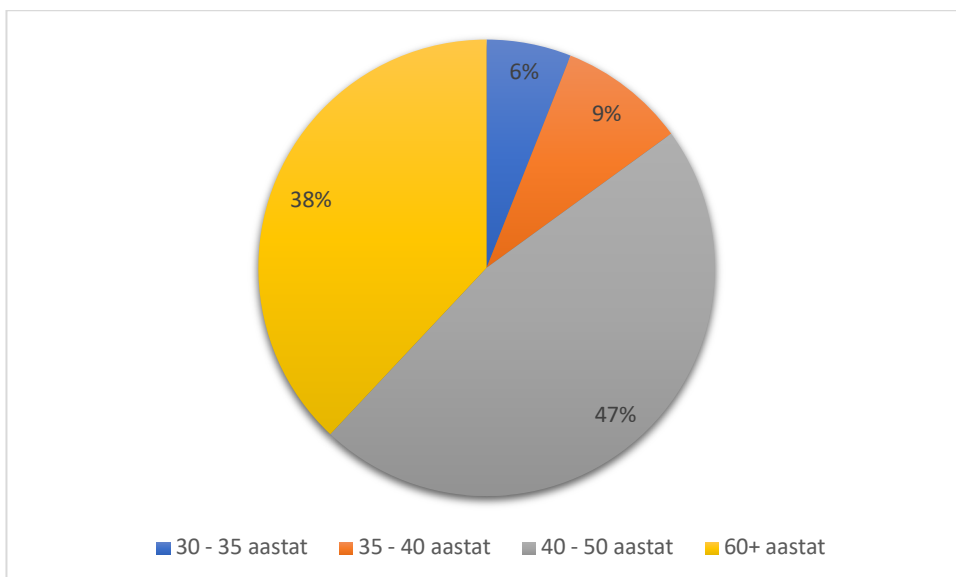
Maardu Lasteaed Rukkilill on Maardu Linnavalitsuse haldusalas olev koolieelne lasteasutus (munitsipaalne), kus võimaldatakse koolieast noorematele lastele hoitu ja alusharidust. Lasteaias toimub õppe- ja kasvatustegevus vene keeles, kuid rühmades õpetatakse lastele eesti keelt alates kolmandast eluaastast. (Arengukava 2020 - 2022). Lasteaed avati 1988. aastal.

Lasteaia missioon on toetada laste kehalist, vaimset ja sotsiaalset, sealhulgas kõlblist ja esteetilist arengut, et kujuneksid eeldused igapäevaeluga toimetulekuks ja koolis õppimiseks. (Arengukava 2020-2022)

Lasteaia visioon (Arengukava 2020-2022) on traditsioone hoidev, turvaline, lapsesõbralik, usaldusväärne, kaasaegse õpi -ja kasvukeskkonnaga koht, kus on rõõmsad lapsed, rahulolevad vanemad ja tööle innustunud personal. Töötajad lahkuvad vaid vanaduspensionile minnes, koosseis on stabiilne.

Lasteaia eelarve maht oli 2020. aastal 1 443 288 eurot. 2019. aastal oli magistrikraadiga õpetaja tasu 1315 eurot, kõrg – ja keskharidusega õpetajal 1184 eurot. Õpetajaabil tasu oli 700 eurot, kokal 650 eurot, koristajal 584 eurot.

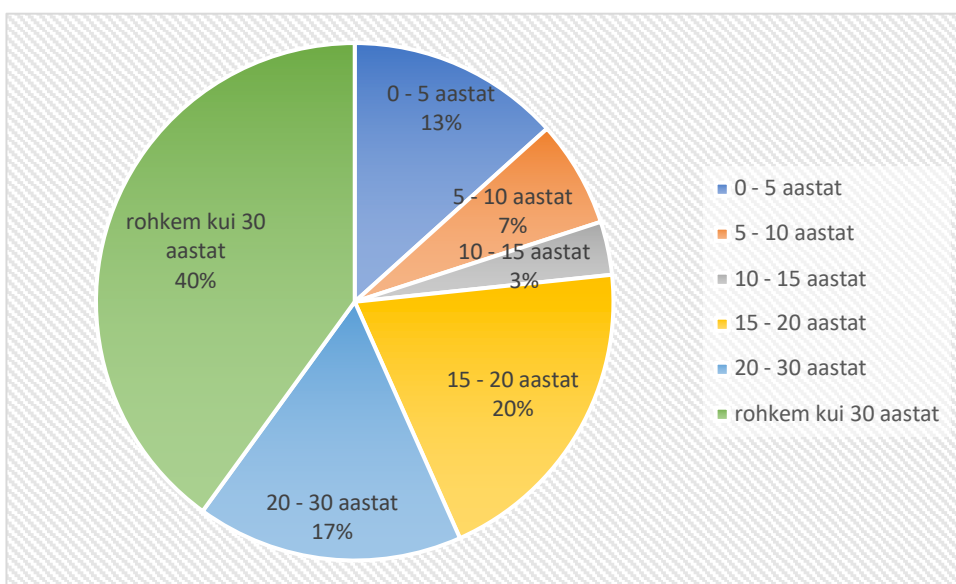
Rukkilille lasteaia personal koosnes seisuga november 2021 66 töötajast. Keskmine personali vanus on 40 – 50 aastat, moodustades 47%. 38% personalist oli 60 aastat ja vanem (Joonis 1).



Andmed: Lasteaed Rukkilill. Autori koostatud.

Joonis 1. Lasteaia Rukkilill töötajate vanus.

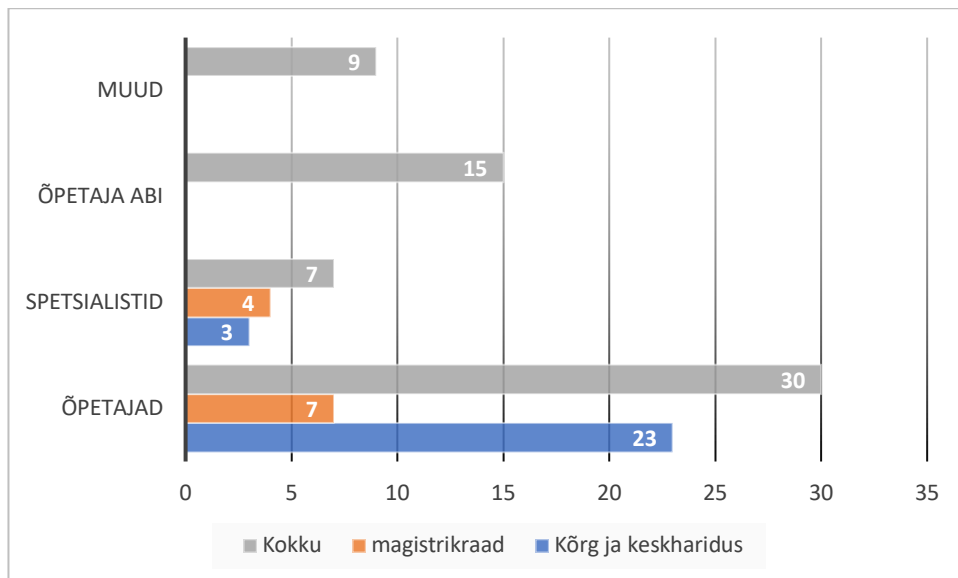
Viimase viie aasta jooksul osalevad lasteaia kolm rühma projektis „Professionaalne eesti keele õpetaja vene õppekeelega rühmas“. Õpetajad hakkasid kasutama süsteemi eliis.ee. Maardu Lasteaias Rukkilill personalist 40% on tööstaaž rohkem kui 30 aastat ja ainult 13% vähem kui 5 aastat (Joonis 2).



Andmed: Lasteaed Rukkilill. Autori koostatud.

Joonis 2. Lasteaia Rukkilill töötajate tööstaaž.

Kõikidel õpetajatel on nõutele vastav kvalifikatsioon - kõrgharidus ja pedagoogilised kompetentsid. (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide kvalifikatsiooninõuded, 2013)



Andmed: Lasteaed Rukkilill. Autori koostatud.

Joonis 3. Lasteaia Rukkilill töötajate kvalifikatsioon.

Lastele teadmiste ja oskuste edasiandmisega tegelevad kvalifitseeritud õpetajad ja lasteaiapersonal, kelle eesmärk on anda lastele jätkusuutlik alusharidus. Võttes arvesse alushariduse olulisust on personali kvalifikatsioon ja professionaalne areng väga tähtis. Õpetaja on oluliste teadmiste ja info kandja jagades neid igapäevaselt lastega. Ta vastutab õppe- ja kasvatustegevuste planeerimise ja korraldamise eest.

2.2 Maardu Lasteaed Rukkilill personali töömotivatsiooni ja arendamise uurimise metoodoloogia ning kogum ja valim

Uuringu ülesanne on selgitada välja, millised on motivatsioonitegurid ja arenguvajadused Lasteaed Rukkilill töötajatel toetudes uuringu tulemusele, mille töö autor läbi viib. Maardu Lasteaed Rukkilill personali töömotivatsiooni ja arendamise uuringu abil välja selgitada missugused tegurid Maardu Lasteaias Rukkilill töötajate arvamusel oli vaja täiendada, areneda ja uuendada, et saaks tagada töö paremate tulemuste kohta. Uuringu tulemustele tuginedes sai teha järeldusi ja pakkuda välja võimalusi, kuidas saab lasteaia töö muuta tulemuslikumaks.

Uuringu läbiviimiseks valis autor kvalitatiivse uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimisviisi üks levinumaid andmete kogumise meetodeid on intervjuu. Andmekogumise meetodiks valis autor poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud intervjuu jääb oma olemuselt nende kahe intervjuuliigi vahele, kuna ühest küljest kasutatakse seal varem koostatud intervjuukava, teisest küljest võib semistruktureeritud intervjuu läbiviimisel muuta küsimuste järjekorda ja küsida täpsustavaid küsimusi. (Lepik jt. 2014)

Intervjuu abil on uurijal, kasutades lisaküsimusi, võimalus saada vastajalt tema põhjendatud seisukohta mis annab intervjuuerijale põhjalikumad teavet. Tavapärasel intervjuus esitab uurija küsimusi ning uuritav vastab neile. Ent intervjuu võib toimuda ka dialoogina, kus mõlemad osapooled otsivad koos mingile probleemile lahendust (Õunapuu 2014: 170). Lõputöö uuringu liigiks on juhtumiuuring. Juhtumiuuringu abil tehakse eelkõige konkreetse üksuse kontekstist lähtuv mitmekülgne süvaanalüüs, üksuseks võib olla inimene, grupp inimesi, sündmus, projekt, asutus (Strömpl 2014). Juhtum seisneb Maardu Lasteaia Rukkilill töötajate motivatsioonist ja arendamisest.

Traditsiooniliselt toimub sotsiaalteaduslike uurimuste meetodika kvaliteedi hindamine valiidsuse (tõesus või kehtivus) ja reliaabluse (üldistatavus) hindamise kaudu. (Strömpl 2014) On risk, et intervjuerijad uurimise käigus ei ole siiralt, sest uurijal on alluva-ülemise suhe, aga töökorralduse kohta küsimusi pole, autor keskendub töötingimuste, tööheaolu ja tööarengu võimalustel.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi mis võimaldab keskenduda teksti peamistele, tõenäolise vastuvõtu seisukohast olulistele tähendustele. Kvalitatiivne sisuanalüüs lubab analüüsida ka latentset sisu, st võtta arvesse ridade vahele peidetut ehk kodeerida teksti autori vihjeid, kavatsusi ja eesmärke ning mitmete konnotatsioonide erinevaid tõlgendamisvõimalusi (Kalmus jt. 2015). Intervjuude käigus kogutud andmete töötlemist alustati peale kõikide intervjuude läbiviimise kodeerimisest. Autor koondas intervjuude käigus kogutud andmed ühte ülevaatlikku dokumenti, millelt oli hea kõikide respondentide vastuseid välja lugeda ning leida sarnasusi ja erinevusi (vt Lisa 4). Seda nimetatakse andmete grupeerimiseks (Kalmus jt. 2015). Grupeeritud andmed kanti tabelisse mis aitas välja tuua teemasid ja mõtteid, mida saadud andmed sisaldasid.

Valimi moodustamisel lähtus autor esinduslikkuse põhimõttest: see peab olema esinduslik uuritava üldkogumi või populatsiooni suhtes, mille kohta tahame järeldusi teha (Rämmer 2014). Intervjuus osalejad valis autor nii, et oma arvamust said avaldada nii noored personali esindajad kui ka töötajad kogemusega. Valimisse kaasati ka lasteaia spetsialistid: eesti keele, muusika, kehalise kasvatuse õpetajad, eripedagoog. Valimis olid esitatud ka erineva staažiga sõimerühma õpetajad (5-30 aastat) ning rühmaõpetajad (33, 30, 18, 15, 12 ja 7 aastat). Abipersonalist kuulusid valimisse õpetaja abid tööstaažiga 32 aastat ja 11 aastat, koristaja, majandusjuhataja ja kokk. Kokku intervjueris autor 17 töötajat.

Maardu Lasteaed Rukkilill on vene õppekeelega lasteaed, seepärast intervjuu küsimused koostati vene keeles. Intervjuu küsimused on esitatud lisas 2.

Vastavalt Herzbergi kahe faktori teooriale autor jagas intervjuu küsimused ja vastused kaheks faktoriks - hügieenifaktor ja motivatsioonifaktor (vt tabel 1 ja 2).

Tabel 1. Intervjuu küsimused Herzbergi hügieenifaktorite kohta

Hügieenifaktori komponendid	Küsimused intervjuus
Inimestevahelised suhted (<i>Interpersonal relations</i>)	6) Kuivõrd on rahul töökollektiiviga? Mis sulle meeldib? 7) Mis võiks suhtes parem olla?
Järelevalve (<i>Supervision</i>)	8) Kas sinu arvates organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi? 9) Milline info sinu arvates ei jõua õigel ajal kohale?
Palk (<i>Salary</i>)	12) Kas oleks lisatasu eest nõus täitma tööülesandeid, mis nende teadmiste ja oskuste kasutamist vajavad?
Töö turvalisus (<i>Security</i>)	13) Mida võiks teha, et oleksid paremad? ⇒ töövahendid ⇒ tööriietus ⇒ tööohutus ⇒ tervishoid ⇒ puhkus ⇒ toitlustus töö ajal ⇒ ruumide puhtus ⇒ valgustus

Andmed: Aziri 2011. Autori koostatud.

Tabel 2. Intervjuu küsimused Herzbergi motivatsioonifaktorite kohta

Motivatsioonifaktori komponendid	Küsimused intervjuus
Töö ise (Work itself)	2) Millega ei saa töö olles rahul olla? 3) Milliseid ettepanekuid sina teeksid oma enda töö korralduse paremaks muutmiseks? 4) Mis võiks teisiti olla?
Areng (<i>Advancement</i>)	5) Millist täiendõpet/koolitusi Sa vajad oma tööülesannete täitmiseks? 10) Kas on tunne, et teadmisi ja oskusi on praeguse töö kohta üle? Kui jah, siis milliseid?

Andmed: Aziri 2011. Autori koostatud.

Kui autor saab teada, millised on hügieenifaktori tugevad ja nõrgad küljed, siis juhtkond saab seda arvestada eelduste säilitamiseks personali stabiilsuse säilitamiseks. Alshmemri (2017) on rõhutanud, et motivatsioonitegurid ainult tööga rahulolu suurendamiseks ja parandamiseks.

Ka saab paremini töötajaid motiveerida lasteaia arengusse paremini ja rohkem panustada. Selguvad ka töötajate soovid töö oma töö kvaliteedi parandamise (pedagoogiliste meetodite, võtete ja tegevuste mitmekesistamine) ning täiendatakse ülesannete võtmise osas (milliseid lisatöid soovitakse teha, millises ulatuses ning millistel tingimustel). Töötajate potentsiaali parem kasutamine on oluline lasteaia edasiseks arenguks. Personaliga läbiviidud küsitlus annab ülevaate personali rahulolu kohta ning toob välja uuringu tulemused.

2.3 Maardu Lasteaed Rukkilill personali uuringu tulemused

2.3.1 Uuringu läbiviimine

Kõik intervjuud olid läbi viidud 2021. aasta aprillis. Intervjueerimissooviga pöördus autor kõigepealt töötajate poole e-kirja teel, kõik oli nõus osalema. Autor intervjueeris töötajaid Maardu Rukkilille lasteaia ruumides, kahe nädala jooksul perioodil 29.03 – 12.04.2021 ning keskmine kestvus oli 20 minutit. Töö autor intervjuude käigus kasutas kogutud

andmete dokumenteerimiseks, respondentide soove arvestades, kas märkmete tegemist või audiosalvestust, diktofoni. Kontakti loomine intervjueritavatega oli autorile lihtne, sest ta töötab selles lasteaias kaheksa aastat. Intervjuerimise ajal tegi autor ning pärast intervjuu lõppu sisestas arvutisse.

2.3.2 Hügieenifaktori analüüsi tulemused

Järgnevalt annab autor ülevaate Maardu Lasteaed Rukkilill töötajate rahulolust Herzbergi teooria hügieenifaktoriga. Tööraahulolu hügieenifaktori hulka kuuluvad: rahulolu töökorralduse, töökeskkonna, meeskonna omavaheliste suhete ning infoliikumisega.

Hügieenifaktori komponentide analüüsimisel selgus, et **õpetajate** jaoks on oluline näha oma töö tulemust, õnnestumist ja jälgida laste arengut, nii märkisid rühmaõpetajad ja sõimerühma õpetajad.

Spetsialistid peavad oluliseks tulemusi – laste arengut, näha laste silmades rõõmu. Eripedagoog märkis hästi organiseeritud ruumi olulisust ning võimalust iseseisvalt oma tööd planeerida ja korrigeerida ajakava tööks lastega.

Õpetaja abile, kellel on suur tööstaaž, oli tähtis palk ja laste areng. Vastaja lühikese tööstaažiga ütles, et tema väärtustab lastega suhtlemist ja laste saavutuste jälgimist. Ka oli märgitud paindlikku töögraafikut.

Teenindav personal hindab kõrgelt, kui mitte keegi ei sega, tööülesannete mitmekesisus, kaks vahetust ja hea kollektiiv.

Uuringu tulemuste põhjal otsustades saavad vastajad informatsiooni õigeaegselt. Tavaliselt informatsioon saadetakse emailile või juhtkond käib rühmades ning annab info suuliselt edasi. Abipersonalile jagab infot majandusjuhataja, kes edastab selle igapäeva individuaalselt suheldes.

Näiteks informant 4: „Kui õigel ajal teen arvuti lahti siis saan kogu info õigel ajal.“

Koristaja kommenteeris, et ta ei saa infot õigel ajal, sest ta ei oma arvutit tööl ja ta ei tea kes keda rühmas asendab. Rühmade ühendamisel, ei oska koristaja vanemale vastata millises rühmas on tema laps.

Intervjuude andmete põhjal otsustades olid nõus lisatasu eest täitma tööülesandeid kõik **rühmaõpetajad** peale ühe, kelle tööstaaž on rohkem kui 30 aastat.

Näiteks informant 11: „, Oleks nõus, näiteks lapsi kooliks ette valmistama, et laps oleks sotsiaalselt, füüsiliselt ja vaimselt valmis kooli minema.“

Sõimerühma õpetajat olid vastu, ka **õpetaja abid**. **Spetsialistidest** oli nõus lisatööd tegema eripedagoog ja eesti keele õpetaja, muusika- ja liikumisõpetajad tööstaažiga üle 30 aastat olid vastu.

Abipersonalist ainult majandusjuhataja oleks nõus täitma tööülesandeid, kokk ja koristaja olid vastu.

Rühmaõpetajate intervjuudest selgus, et nad sooviksid puhketuba, kus saaks puhata 15 minutit tööajal siis kui ta tunneb väsimust. Lepingu järgi vastutab ainult rühmaõpetaja laste elu ja tervise eest, sellepärast peaks õpetaja alati lastega koos olema mitte õpetaja abi. Õpetajad tõid välja, et oleks hea kui puhkust saaks jagada, lisaks sooviksid rohkem õppematerjale ja mänguasju, lastele spordiatraktsioonid õue, uusi arvuteid ja tahvelarvuteid.

Sõimerühma õpetaja sooviksid lasteaia poolt tööriided.

Spetsialistid sooviksid laste parema füüsilise vormi saavutamiseks õue rohkem spordivarustusi ning vahendeid, liikumist soodustavaid mängualasid, lisaks töö parendamiseks tehnilisi võimalusi.

Näiteks informant 3: „Laiendada metoodiliste õppevahendite, käsiraamatute ja praktiliste materjalide valikut.“

Õpetaja abid sooviksid pikemat puhkust pedagoogilise personali eeskujul. Pikemat puhkust tahaks ka majandusjuhataja.

Näiteks informant 16: „Sooviksin kaasaegsed, multifunktsionaalseid vahendeid.“

Kokk ja koristaja paluks rohkem tööinventari ja tööriideid.

Intervjuude käigus selgus, et kõik vastanud on rahul suhtega kollektiivis, informandid märkisid, et kollektiiv on väga hea ja sõbralik. Meeskond on aastaid koos töötanud, paljud on väljaspool tööaega sõbrad, aitavad üksteist ja toetavad.

Näiteks informant 10: „Olen üsna rahul. Mul on hea meel, et meeskonnas on mõttekaaslasi, kes alati toetavad.“

Näiteks informant 14: „Mulle meeldib kõik ja ma ise ei ole konfliktne inimene.“

Näiteks informant 16: „Mõnedega on head, sõbralikud suhted.“

Nii õpetajad kui ka personal tõid välja, et oleks parem, kui töökaaslased võimalikult tihti koos käiksid ja rohkem aega väljaspool tööd veedaksid, sest on soov suhelda väljaspool formaalset keskkonda. Üheks oluliseks tööga rahulolu näitajaks on positiivne psühholoogiline kliima meeskonnas, tööga rahulolu on pikaajaliste ja mis kõige olulisem positiivsete suhete tulemus meeskonnas. Intervjuu vastusest võib järeldada, et positiivsed suhted kollektiivis on väga tähtsad, Reeve ja Su (2014) on rõhutanud, et õpetaja motivatsioon on mitmetahuline moodustis, mis koosneb sellistest positiivsetest tahkudest nagu entusiasm, efektiivsus, rahulolu ja heaolu.

Uuringu alusel võib väita, et organisatsioonis on positiivne psühholoogiline kliima. Enamiku töötajate jaoks on sellel teguril tohutu roll, sest on tõestatud, et soodsas keskkonnas on palju lihtsam töötada.

2.3.3 Motivatsioonifaktori uuringu tulemused

Selles alapeatükis autori saadud andmete ülevaade ja analüüs, konkreetsed järeldused ja ettepanekud on esitatud alapeatükis 2.4

Kõigepealt autor esitab tulemused selle kohta, milliste ametialaste kohustuste täitmisel töötajad ei ole tingimustega või oma töö tulemustega rahul töötajate ametikohtade lõikes. Need tulemused annavad sisendi töötingimuste parandamiseks või kvalifikatsiooni tõstmise kavandamiseks. Viimane on suunatud nii töötajate motivatsiooni tõstmisele kui ka töö tulemuste parandamisele.

Töörahulolu motivatsioonifaktori analüüsimisel selgus, et kõik **õpetajad** tõdevad, et lastevanematega töö ja suhtlemine nendega on raske. Lasteaiarühmades ei käi lapsevanemad COVID-19, pärast juba kaks aastat, mis raskendab suhtlust nendega veelgi. Osa õpetajaid arvas, et töö on väga närviline ja peab alati oma emotsioone tagasi hoidma ning õpetajatel on liiga suur vastutus lapse elu eest. Tööstressi tekkimise risk on kõrge ning see on valdkond, kus on vaja kavandada konkreetne ennetustöö.

Näiteks informant 7: „Lastevanematega suhtlemises on probleemid.“

Näiteks informant 8: „Ma ei ole rahul vanemate käitumisega, neil on liiga suured ootused lapse ja lasteaia suhtes. Nad eiravad lasteaia režiimi, mis on loodud lapse arengut toetavaks. Lapsed tuuakse lasteaeda keset õppetegevust, mis segab õpetajat ja teisi lapsi, lisaks jääb laps õppetegevusest ilma. Õpetaja peab paluma laps tuua enne õppetegevuste algust, mida kahjuks

ignoreeritakse. Lapsevanemad ei tegele piisavalt lapsega ning esitavad hiljem pretensioone lapse puuduliku kooliks ettevalmistuse pärast. Lapsevanemad panevad lastele kõik riided selga, on raske aru saada keda ja kuidas riietada on vaja.

Näiteks informant 14: „Vanemate suhtumine rühmaõpetajate töösse.“

Spetsialistid märkisid, et neile ei sobi kui neid pannakse rühma õpetajaid asendama kuna lastega lähedasemaks saamine võtab aega. Intervjuude käigus selgus, et eripedagoog pidi sageli asendama pandeemia ajal kui peaaegu kõik õpetajad olid haiged. Siin on vaja tegelda a) õpetajate asendamise parema korralduse või b) spetsialistide pedagoogilise kvalifikatsiooni tõstmisega, kui nad on asendustööd tegema nõus.

Näiteks informant 3: „Ma ei ole rahul kui mind pannakse rühmasse asendama, sest minu enda töö lastega jääb seisma ja kõik see mis me saavutanud oleme, tuleb otsast alustada, sest lapsed unustavad väga kiiresti. Minu erialatöö kvaliteet kannatab asenduste tõttu.“

Õpetaja abi, tööstaažiga üle 30 aastat märkis, et ta on oma tööd tehes kõigega rahul. Seevastu õpetaja abi tööstaažiga 13 aastat ütles, et mõnikord ta ei ole rahul oma töö üksluisusega ning vahel tüdineb lastega kaasnevast müra.

Kokk tõi välja, et ta ei ole rahul kui teda pannakse asendama puuduvaid kolleege. Lasteaias on kaks kokka, kui üks puudub, peab teine töötama köögis kahes vahetuses ja pole kedagi asendamiseks. Siit tuleneb, et on vaja kasutada erinevat lähenemist erineva tööstaaži ja vanusega töötajatele.

Näiteks informant 16: „... või paluvad töötada kellegi eest.“

Majandusjuhataja arvas, et ta ei ole oma palgaga rahul. Hügieenilised tegurid ei põhjusta peaaegu kunagi täielikku rahulolutunnet ega avalda inimtegevust aktiveerivat mõju. Nende olemasolu tõttu saab aga ära hoida rahulolematuse tunnet; kui nad puuduvad, võib see organisatsiooni töötajates tekitada rahulolematust ja ärritust. Töörahulolu tagastamiseks võiks muuta töötasu.

Koristaja ei ole rahul, kui teda segatakse ja ta ei saa rahulikult tööd teha.

Kvalitatiivsete andmete põhjal otsustades on oluliseks motivatsioonifaktoriteguriks töö ise. Rühmaõpetajate ettepanekud oma töö korralduse paremaks muutmiseks olid, et neil oleks võimalus ise valida, kellega koos töötavad ning vastavalt sättida töögraafik. Lisaks soovivad õpetajad kasutada rühmas õppetegevuste läbiviimisel enam digitehnoloogilisi vahendeid. Sõimerühmade õpetajad soovitasid leida erinevaid võimalusi kaasamiseks

rohkem lapsevanemaid lasteaiaga seonduvatesse tegemistesse. Lisaks pakkusid nad välja töötaja muutmise, mis tähendaks, et II vahetus algaks kell 13.

Spetsialistidest eripedagoog sooviks suurendada õppematerjalide ja mänguasjade valikut. Eesti keele õpetaja on oma tööks eraldi kabinetti oodanud palju aastaid, nüüd ta selle üle rõõmus. Tal on hea meel, et ta saab kasutada kõiki õppematerjale koha peal, sest varem oli tema töökorraldus rühmapõhine ning vahetult rühmas käies ei saanud ta laste jaoks kaasa võtta piisavalt mängu- ja õppevahendeid.

Õpetaja abid ei osanud teha ettepanekuid oma töö paremaks muutmiseks. Nende algatusvõime jätab soovida, nad ilmselt ei ole motiveeritud panustama oma töö arendamisse ning see vajab motiveerimist kavandades tähelepanu.

Majandusjuhatajal on soov saada ametiauto, sest tal on vaja sõita tihti Tallinna ja töö vahet.

Koristaja tahaks endale inventari, mis teeb tema töö kergemaks, see on hügieenifaktori komponent, milleta töötajal võib tekitada rahulolematust.

Küsimusele “*Mis võiks teisiti olla?*”, õpetajad märkisid, et nad ei ole rahul töögraafikuga, sest nad oli harjunud töötama alates kell 13.00 enne õnnetust teises lasteaias. Riigi poolt oli otsustatud, et õues ühe õpetaja kohta peab olema sõimes kaheksa last ja lasteaiarühmas 12 last. Sellega seoses algab õpetaja teine vahetus nüüd kell 11.00. Töögraafiku muutmisega ei ole võimaliku midagi ette võtta.

Näiteks informant 8: „...Oli tore kui teine vahetus oli alates kella 13.00 st, siis jõuad hommikul oma asjad ära teha.“

Abipersonal tõi välja väikse palga, selle füüsilise raske töö eest tuleks rohkem maksta. Hügieenifaktorite puudumine soodustab küll tööga rahulolematust, ent nende olemasolu ei suurenda veel tööga rahulolu.

Kvalitatiivsete andmete põhjal otsustades on motivatsioonifaktori teguriks areng. Küsitluse põhjal selgus, et **õpetajad** soovivad spetsiaalseid koolitusi tööks erivajadustega lastega. Teised õpetajad tunnevad puudust kaasaegsest arvutist mis hõlbustaks pedagoogilise töö planeerimist ja läbiviimist. Lisaks tuntakse, et ei olda piisavalt pädevad uue tehnoloogiaga töötamise osas.

Abipersonal tahab koristajakoolitust, kus õpetatakse kasutama uusimat tehnoloogiat mis hõlbustaks oluliselt nende tööd.

Küsitlusest selgus, et ainult üks respondent ei kasuta oma töös kõiki omandatud oskusi ja erialaseid teadmisi. Teised vastajad leidsid, et nad kasutavad oma töös kõiki omandatud oskusi ja teadmisi ning teevad oma tööd nii professionaalselt kui oskavad.

Näiteks informant 3: „Võib-olla ei praktiseerita praegusel pandeemia ajal vanemate nõustamist nii efektiivselt ja aktiivselt kui see oli enne kriisi. Vanematel on harva võimalust külastada lasteaeda. Praegusel ajal saab lapsevanemaid nõustada interneti vahendusel ning teha lastevanemate jaoks videod nõustamise ja pedagoogilise töö teemal. Sellised videod aitavad vanematel teha koostööd spetsialistiga ja arendada kodustes tingimustes last, lisaks lasteaias saadavale abile.“

Spetsialist märkis, et sooviks täiendada oma oskusi ja teadmisi vanemate nõustamises.

Näiteks informant 3: „Vanemate psühholoogiline nõustamine suhetes lapsega, tema käitumise ja hariduse kohta üldiselt.“

Uuringu käigus selgus, et üks õpetaja on võimeline õpetama lastele inglise keelt ja ta on sellest huvitatud, see viitab kasutamata potentsiaalile.

Uuringust selgub, et organisatsiooni jaoks on oluline, et töötaja läheb tööle hea tujuga ja teeb tööd innustamisega. Selleks, et selgitada, kuidas töötajad suhtuvad oma töösse, tuleb läbi viia töötaja uuringu. Organisatsiooni võimalusi saab arvesse võtta peale personali soovide, vajaduste ja eelistuste välja selgitamise järel, mis võimaldavad välja töötada motivatsioonisüsteemi, mis annab võimaluse säilitada püsiva ja heade oskustega personali. Järgmises peatükis autor teeb järeldusi ja ettepanekuid.

2.4 Personali töömotivatsiooni, -rahulolu ja arengupotentsiaali uuringu järeldused ja ettepanekud

Lasteaia töö tulemuslikkus sõltub mitmest tegurist. Autor esitab järeldused ja ettepanekud kolmes osas: praegustetulemuste säilitamine, pedagoogilise töö kvaliteedi tõstmine, uute ülesannete võtmine.

Tulemuste säilitamine ehk laste eest hoolitsemine ja nende õpetamine vastavalt riikliku õppekava nõuetele. Töömotivatsiooni ja selle hügieenifaktori seisukohalt on väga tähtis säilitada praegused positiivsed tulemused, sh näiteks head ja sõbralikud suhted kollektiivis. Selleks tuleb meeskonnale teha rohkem tegevusi koos ka väljaspool tööaega,

näiteks väljasõidud, õhtune üritus lasteaia saalis, töötajad saavad ennast ilusaks teha ja nautida õhtut, selleks lasteaial on ressursi. Ühisüritused, mis teenivad sotsiaalse suhtluse parandamise eesmärki, saab ühendada täiendkoolitustega, neid viib läbi lasteaia eripedagoog, mille eesmärk on säilitada meeskonna psühholoogilist kliima.

Tõsine pedagoogiline probleem on lastevanemate oskamatus lapsi kasvatada, see alandab tugevalt õpetajate motivatsiooni. Hea kommunikatsioon lastevanematega on positiivse suhtlemise eelduseks, seetõttu võiks teha tõhusamat koostööd lasteaia ja vanemate vahel. Autor teeb ettepaneku hakata pidama blogi. Facebooki lasteaia rühmas, kus on natuke vähem kui 600 lapsevanemat, antakse lapsevanematele soovitusi, vastatakse põhjalikult nende küsimustele. Lisaks saab blogis anda soovitusi lapse arendamisega seotud artiklite kohta ja videosid, kus saab nõu küsida lasteaia eripedagoogi käest. Samuti tuleb kaasata vanemaid rohkem lasteaia ellu: heade tegude päevad, ühised spordiüritused, meistriklässid, lastevanematele laste ealiste iseärasuste teemal seminarid laste vanuselised iseärasused, et ei oleks ülehinnatud ootusi ning selle tegevuse järjepidevuse kindlustamine. Selleks tuleb koostada iga aasta kohta kava, määrata esinejad ja toimumise ajad.

Rakendades ettepanekuid paranevad õpetajate ja lapsevanemate suhted. Lapsevanemate osalevad aktiivsemalt lasteasutuse töös ning paraneb töötajate igapäevane pedagoogiline tegevus.

Et aidata parandada koostööd lastevanematega, peab juhtkond saatma lastevanematele ka meeldetuletuskirju, mis tooksid välja lasteaia päevakava, ning meelde tuletada, et sellest tuleb kinni pidada, et õpetajad saaksid lastega rahulikult ja segamatult teha õppetööd, kuna teise lapse hiljem saabumine segab neid lapsi, kes on juba kohal. Kui laps hilineb, peab lapsevanem sellest aegsasti teatama, siis oskab õpetaja hilinemisega õppetöös arvestada. On tarvis leppida lastevanematega kokku kord, mis sobiks kokku kõigile osapooltele. Selle algatajaks peab olema juhtkond. Et lapsevanemad näeksid, et direktor seisab oma töötajatega koos, peaks direktor kord õppeaastas rühma lastevanemate koosolekul osalema ning tutvustama lasteaia töökorda, arengu- ja tegevuskava, vastama küsimustele, koguma ettepanekuid. Ainuüksi juhtkonna osalemine võib muuta lastevanemate suhtumist. Autor pakub tegevuskava õpetajate ja lastevanemate koostöö arendamiseks (vt Lisa 2).

Tööraahulolu hoidmiseks tuleb ennetada tööstressi. Ennetusmeetmete hulka kuuluvad koolitused, terviseprogrammid, sotsiaalsed üritused. Sotsiaalsed üritused on ka tõus vorm arengukavade ja plaanide koostamiseks, projektitegevuse planeerimiseks, selleks tuleb taotleda KOV-ilt raha projektide omafinantseeringu osa katmiseks. Õpetaja stressi kindluse suurendamine on õppeasutuse jaoks esmatähtis ülesanne õpetaja psühholoogilise tervise hoidmisel ja tugevdamisel (Bagdaeva, 2016 :26). Stressi ennetamise põhisuund on isiklike hoiakute muutumine, nende ülekandumine negatiivsest positiivsemaks seoses oma elukutse, iseenda kui inimesega.

Lasteaias on õppimisvõimelised töötajad, kes soovivad ennast erialaselt täiendada. Haridusvaldkonna koolitused aitavad olla kursis uuendustega ning neid rakendada.

Kahjuks ei saa pakkuda õpetajatele võimalust puhata puhkeruumis. Esiteks, töölepingu kohaselt õpetaja vastutab laste tervise ja elu eest, sellega ta peab alati olema nende kõrval. Teiseks, lasteaia majas ei ole kohta, kus saaks seda ruumi teha. Ka ei saa praegu jagada puhkust, sest lasteaias on kollektiivpuhkus juulis.

Õpetaja abi ja abipersonali motivatsiooni tõstmiseks tuleb vähendada koristamise füüsilist koormust. Selleks tuleb rakendada robottolmuimejad mis pesevad ka põrandaid. Tuleb läbi viia ka koolitusi, et töötaja oleks valmis neid vahendeid kasutama. Siis saaks õpetaja abi olla koos õpetajaga õues ja toas teeb põrandate puhastamist robot, see tähendaks, et alles 15 minutit enne õuest lahkumist läheb ta rühma, et sättida kõik lõunasöögiks valmis, või siis minnakse kõik koos tuppa ja (vanematest) rühmadest lapsed saavad katta lauda. Nooremate rühmade puhul saab õpetaja teha enne lõunasööki väikese lõunaringi ning lastega rääkida selle päeva sündmustest, mis on meelde jäänud, samal ajal saab abi lauda katta. Kui lapsed söövad, saab panna roboti garderoobi koristama (õuest toodud sodi ära koristada). Idee on selles, et õpetaja abidest saavad abiõpetajad, kes aitavad ja toetavad rohkem õppetegevust ja vähem oleksid koristaja roll. Tuleb automatiseerida abide tööd, et nad saaksid keskenduda lastele.

See oleks täiesti uus töökorraldus selles keerulises tööolügis.

Õpetajaabide töö hõlbustamiseks peab kord aastas tellida akende pesu, paigaldada igasse rühma nõudepesumasin, aurupesur, sest et kahhelplaatide vuuke on palju, tuleb osta laiad mopid suurema ala katmiseks, kõigeiks selleks on raha lasteaia eelarves. See kõik suurendab oluliselt õpetajate ja teiste töötajate motivatsiooni ning annab neile võimaluse keskenduda rohkem pedagoogilisele tööle.

Kooskõlas Linnavalitsusega, tuleb õpetaja abi põhipuhkus 35 päevaseks. Et see toimiks, läheb osa õpetajaabidest juunis, neli päeva varem puhkusele. Seega, kui 1. augustil avatakse mõned rühmad, siis selleks enam täiendavaid rahalisi vahendeid ei ole vaja.

Pedagoogilise töö kvaliteedi tõstmine: meetodite mitmekesistamiseks viia õppetegevusi läbi erinevates keskkondades ning kasutades erinevaid meetodeid. Õuesõpe, tehnoloogiahariduse kaasamine, õppetegevused väiksemates rühmades annavad võimaluse meetodite mitmekesistamiseks ja võimaldaks iga lapse individuaalsete vajaduste paremaks rahuldamiseks. Kõik pedagoogid ei ole selleks valmidust üles näidanud, ent mõned on. See näitab, et on olemas kasutamata pedagoogiline potentsiaal, mille rakendamisel pedagoogilise töö kvaliteet ehk siis ka tulemus paraneks. Zaripova (2018: 52) tõi välja, et motivatsioonipotentsiaal väljendub valmisoleku tasemest efektiivseks tööks. Selleks, et töömeetodite valikut suurendada, on vaja pedagoogide ettepanekul teha järgmised muudatused: suurendada õppematerjalide mitmekesisust, lastele mõeldud mängude ja mänguasjade, pakkuda rohkem tehnilisi võimalusi, näiteks soetada igasse rühma smarttahvel, kuna praktika on näidanud, et need rühmad kellel on rühmas smarttahvel, hindavad oma õppetegevusi sisukamaks ja mitmekesisemaks.

Spetsialistid näitasid üles soovi enesearenguks, et erialane töö oleks tulemuslikum. Tuleb kasutada enesetäiendamiseks erialase kirjanduse lugemist ja osaleda erinevatel online koolitustel. Saadud teadmised tuleb lõimida olemasolevate töömeetoditega. Lisaks tegid spetsialistid ettepaneku kaasajastada olemasolevaid võimalusi. Näiteks korvpalliplatsi tuleb pind katta sobiliku kattematerjaliga. Samuti peaks olema õuealal pehme kattega staadion, kus saab jooksuharjutusi läbi viia. Lisaks võiks luua õuealale liikumismänge soodustavaid mängualasid näiteks keksuplatsid. Uuendamist vajavad ka praktilised võimlemisvahendid. Selleks, et ellu rakendada neid ettepanekuid, lasteaia eelarvest võib kasutada rahalisi vahendeid, mis on ette nähtud majanduskuludeks.

Analüüsi tulemustele tuginedes võib öelda, et osa töötajaid on juba praegu väga kõrgelt motiveeritud uuendusi ellu viima. Ka Moran ja Stueart (2013: 304) leiavad, et juhid on huvitatud motivatsioonist, sest see mõjutab nii töötajate tööviljakust kui ka organisatsiooni tulemuslikkust. Selleks peab juhtkondooma keskkonna ja tingimused, pakkuda oma töötajatele turvatunnet, võimaldada piisavalt koolitusi, välja selgitama ja võimalusel kõrvaldama pingete põhjust.

Need pedagoogid, kes ei ole näidanud üles valmidust oma pedagoogilist tööd uuendada, kelle motivatsioon on madalam, vajavad täiendkoolitusi ja innustamist. Autor teeb ettepaneku pakkuda neile mahukat koolitust digiteemal. See tõstab pedagoogide enesekindlust. Et olla teadlikud õppetegevuste planeerimisel tuleb nädalaplaanis teha üks kohustuslik tegevus digitehnoloogia valdkonnas, et digivahetuse kasutamine kindlustada uute teadmiste ja oskuste kinnistumise. Tuleb kirjutada projekt, et soetada digivahendid igasse rühma. Autor pakkus koolituste tegevuskava (vt Lisa 3).

Töö arendamise soovid ehk töötajate arengupotentsiaal mõjutab ka töö tulemuslikkuse suurendamist. Uuringu tulemused näitavad, et töötajatel on soov ja huvi areneda, õppida ja kasutada uusi võimalusi oma töös. Mõned õpetajad, ka eripedagoog ja eesti keele õpetaja sooviksid koolitusi erivajaduste lastega töötamise kohta, teised tahaks täiendada ja värskendada oma metoodikaid, oskusi ja teadmisi lastega töötamisel. Varts ja Laurson (2013: 16) tõid välja, et organisatsiooni tegevuse tulemuslikkus sõltub valdkonna uute arengusuundade järgimistest ja personali teadmistest, oskustest, kogemustest. Seepärast tuleb investeerida lasteaial töötajate arendamisse koolitades neid.

Töötajate arendamises tagab töötulemuslikkuse tõusu arenguestluse järjepidevus. Laihonen ja Mäntylä (2017: 423) tõid välja, et arenguestlus on üks võimalikke lähenemisi tulemuslikkuse juhtimiseks. Autori ettepanek on arenguestlused läbi viia kord aastas. Töötaja saab eelnevalt küsimustiku, mille ta enne arenguestlust täidab ja juhtkonnale saadab. Vastuste põhjal tuleb läbi viia arenguestlus. Kontaktne vestlus aitab küsida vajadusel täpsustavaid küsimusi, mis aitavad rohkem välja tuua töötaja vajadusi ja olemasolevaid kompetentsusi. Küll aga ei ole kõik töötajad valmis kontaktset vestlema. Sel juhul jätta võimalus teha arenguestlus küsimustikku täites ja seda tagastades. Selline meetod ei ole tõhus aga arvestab töötaja individuaalsusega.

Uute ülesannete võtmine. Mitmed töötajad on näidanud üles valmidust täita lisatasu eest täiendavaid ülesandeid. See suurendaks pedagoogilist panust, mitmekesisust lastele pakutavat õpet ning seega tõstaks ka tervikuna hoolitsuse ja õpetamise kvaliteeti, aitaks täiendavalt kaasa laste võimete arendamisele. Selleks on vaja anda täiendavaid ülesandeid töötajatele lisatasu eest. Töötasu on üsna tugev motivaator osale personalist, seoses sellega, et aastate jooksul on tendents hindade tõusule ja inflatsioonile millele palgaaste ei jõua alati järgi, inimesed peavad hoolikalt vaatama, et nende põhivajadused, näiteks elamiskulud ning toit oleksid rahuldatud.

Näiteks rühmaõpetajad võiks saada lisatasu järgmiste ülesannete eest: lastevanemate koolitamine ja nõustamine, huviringide läbiviimine lastele. Lapsevanemad oleksid nõus maksma huviringi tasu 20 eurot kuus kas inglise keele ringi või tantsuringi eest. Lisatasuks võib taotleda raha KOV-ilt. Linnavalitsuse toetab õpetajaid läbi huvihariduse meetme projekti. Omavalitsus vaatab projekti läbi, võtab otsuse ja kannab raha üle lasteaia kontole. Nii on võimalus õpetajal töötasu huviringi läbiviimiseks.

Kui mõned pedagoogid uutes algatustes osaleda ei soovi, võiksid nad pühenduda oma kogemuste jagamisele noorematele kolleegidele ja praktikantidele. Praktika juhendamine on sageli tasuline. Praktikantidest võib olla igapäevast abi, aga ka järelkasvu vanaduspensionile siirduvatele töötajatele. Liitudes mõne pedagoogilise õppesuunaga annab see hea võimaluse teha koostööd teiste sama suunaga lasteaedadega. Koostöö annab uusi kogemusi ja teadmisi ning samas annab ka läbi erinevate ühiste ettevõtmiste ka uusi kontakte.

Erasmus+ on programm, mis rahastab haridus-, koolitus- ja noortevaldkonna projekte Euroopa Liidus. Programmi eesmärk on arendada riikidevahelist koostööd, avardada õpilaste ja õpetajate silmaringi ning ühendada erinevaid kultuure (Erasmus+ ja Euroopa Solidaarsuskorpuse Agentuur 2021). Selle programmi abil saab leida uusi erialaseid kontakte ning saavutada huvitavaid koostöövõimalusi, jagada kogemusi kolleegidega. Nii võib leida sama programmiga liitunud ning õppesuunadega: Hea Algus, projektõpe, Reggio Emilia, Roheline kool (lasteaed), ka loodus- ja keskkonnakasvatuse viljelevaid lasteaedu välisriikides. Projekti raames tuleb kirjutada rahataotlus HARNO-le mis võimaldab külastada ning saada uusi kogemusi sama projektiga lasteaedadelt riikides. (Erasmus+ ja Euroopa Solidaarsuskorpuse Agentuur 2021).

Lisaks sellele saab võimalus kirjutada Erasmus+programmi raames rahataotlus näiteks õuesõppega seotud koostööks lasteaedade vahel – hakata jagama kogemusi ja ideid.

Õpetajad peaksid end arenguveestluseks ette valmistades koostama iga õppeaasta lõpus õpetaja V kutsestandardil põhinevad eneseanalüüsid. Eneseanalüüsid tuleb välja tuua tugevused ja arendamist vajavad valdkonnad ning koolitusvajadused. See annab võimalusi planeerida koolitusi ja enesearengut.

Sõlmida partnerlusleping Tallinna ja/või Tartu Ülikooliga. Selline koostöö võimaldaks lasteasutuse õpetajatel, eripedagoogia ja logopeedia tudengitel teha erialast praktikat lasteasutuses:

- Tallinna ja Tartu Ülikool mis võimaldaks koostööd lasteasutuse õpetaja, eripedagoogika ja logopeedia tudengite juhendamisel lasteasutuses ning võimalusel sisekoolituste korraldamisel.
- Tallinna Linna Tervishoiuosakond, Tervise Arengu Instituut, Tartu Tervishoiu Kõrgkool - tervisedenduse tegevuse toetamine lasteasutuses.
- Maardu Linnavalitsuse haridusosakond – koostöö erinevates valdkondades.

Koostöös Tallinna Ülikooliga, Tartu Ülikooli Narva kolledziga tuleb pakkuda praktika võimalust üliõpilastele ülikooli poolt planeeritud praktika läbiviimise ajal. Millistesse rühmadesse nad suunata, oleneb praktikandi õppesuunast ja läbiviidavast praktika teemast.

Lasteaedade töökorraldus sõltub paljudest teguritest ning ei saa lasteaiatöö muutuda kiiresti. Töökorralduses tuleb arvestada eelkõige lasteaias eripäraga, rühma laste vajaduste, turvalisuse ja heaoluga, samuti õpetajatega.

Motivatsioon on keeruline protsess, mis on tingitud inimese teatud omadustest, samuti vajadusest rahuldada oma vajadusi. Töötajate motiveerimiseks on oluline ka töökorralduse tähistamist puudutavate ettepanekute rakendamine, mitte ainult isiklikule arengule suunatud tegevused nagu koolitused ja lasteaias ainelise baasi täiustamine.

KOKKUVÕTE

Laste õppimises ja arendamises väga tähtsaks teguriks on lasteaia töötajate motivatsioon ja arenguvõime. Mida motiveeritumad on töötajad, seda rohkem on nad huvitatud tulemuslikkust tööst. Tuleb meeles pidada, et motivatsioon põhineb suures osas töörahulolul.

Kaasaegne areng esitab töötajate kvalifikatsioonile ja nende töö tulemustele üha suuremaid nõudeid. Lasteaias Rukkilill probleem selles, et töötajate pädevuste arendamisega ei ole süstemaatiliselt tegeletud ning töötajate motivatsioon arenguks ei ole piisavalt kõrge. Seepärast lasteaia töö tulemused ei ole nii head kui olla võiks.

Lõputöö eesmärgiks oli teada saada, kuidas saab personali paremini motiveerida ja seeläbi ka tulemuslikumalt töötama ning välja töötada meetmed, mis oleksid suunatud töötajate motivatsiooni suurendamisele ja nende arendamise tõhustamisele toetudes kõrgele töörahulolule.

Lõputöö koostamiseks kujundas autor esimeses peatükis motivatsiooni ja arendamise teoreetilised alused ja esitas töörahulolu ja motivatsiooni kontseptsioonid, avas töötaja arengu ja arendamise olemuse. Teoreetiline käsitus tugines mitmete autorite seisukohtadele: Maslow, Herzberg, McClelland. Uuringu läbiviimisel tugines autor Frederick Herzbergi kahe motivatsioonifaktori teooriale.

Teises peatükis iseloomustas autor kõigepealt Maardu lasteaed Rukkilill personali. Seejärel tutvustas ta uuringu metodoloogiat. Lõputöös kasutas autor kvalitatiivset uurimisviisi. Uuringu liigiks oli juhtumiuuring. Juhtum hõlmas Maardu lasteaed Rukkilill personali erinevatel ametikohtadel ja erineva tööstaaziga. Kogutud andmeid kodeeriti ning seejärel analüüsiti. Uuringu läbiviimiseks valib autor kvalitatiivse uurimisviisi. Andmekogumise meetodiks valib autor poolstruktureeritud intervjuu.

Autor viis intervjuud läbi Maardu Lasteaed Rukkilill personaliga ajavahemikus 29.03 – 12.04.2021 isiklikel kohtumistel. Kokku toimus 17 intervjuud. Uuringu läbiviimiseks valis autor kvalitatiivse uurimisviisi.

Toetudes teoreetilistele seisukohtadele ja uuringu tulemustele koostas autor ettepanekud töömotivatsiooni ja -rahulolu ning töötajate arengupotentsiaali tõstmiseks.

Autor esitas ettepanekud kolmes osas: praeguste tulemuste säilitamine, pedagoogilise töö kvaliteedi tõstmine, uute ülesannete võtmine.

Uuringu tulemuste põhjal järeldas autor, et töömotivatsiooni ja selle hügieenifaktori seisukohalt on väga tähtis säilitada juba saavutatud tulemused, seal hulgas head ja sõbralikud suhted kollektiivis. Tõsine pedagoogiline probleem on lastevanemate oskamatus lapsi kasvatada, mis vähendab oluliselt õpetajate motivatsiooni. Hea kommunikatsioon lastevanematega on positiivse suhtlemise eelduseks, seetõttu tuleb teha koostöö lasteaias ja vanemate vahel tugevamaks ja tihedamaks. Autor pakus tegevuskava õpetajate ja lastevanemate koostöö arendamiseks.

Uuringu käigus selgus, et õpetaja töö on väga närviline ja pidevalt on vaja oma emotsioone tagasi hoida. Seetõttu töörahulolu hoidmiseks tuleb tegeleda stressi ennetusega, kuhu kuuluvad koolitused, terviseprogrammid, sotsiaalsed üritused. Õpetaja abi ja abipersonali motivatsiooni tõstmiseks tuleb vähendada ka koristamise füüsilist koormust.

Pedagoogilise töö kvaliteedi tõstmiseks on vaja õpetamise meetodeid mitmekesistada, mis võimaldaks õppetegevusi läbi viia erinevates keskkondades ja erineval moel. Kõik pedagoogid ei ole selleks valmidust üles näidanud, ent mõned on. See näitab, et on olemas kasutamata pedagoogiline potentsiaal, mille rakendamisel pedagoogilise töö kvaliteet ehk siis ka tulemus paraneks. Selleks on vaja aru saada töötaja vajadusi, välja selgitada ja mõista, mida ta töölt ja töötingimustelt soovib.

Spetsialistid näitasid üles soovi enesearenguks, et erialane töö oleks tulemuslikum. Tuleb kasutada enesetäiendamiseks erialase kirjanduse lugemist ja osaleda erinevatel online koolitustel. Intervjuude tulemustele tuginedes võib öelda, et osa töötajaid on juba praegu väga kõrgelt motiveeritud uuendusi ellu viima. Need pedagoogid, kes ei ole näidanud üles valmidust oma pedagoogilist tööd uuendada, kelle motivatsioon on madalam, vajavad täiendkoolitusi ja innustamist.

Uute mitmed töötajad on näidanud üles valmidust täita lisatasu eest täiendavaid ülesandeid. See suurendaks pedagoogilist panust, mitmekesistaks lastele pakutavat õpet ning seega tõstaks ka tervikuna hoolitsuse ja õpetamise kvaliteeti, aitaks täiendavalt kaasa laste võimete arendamisele. Kui mõned pedagoogid uutes algatustes osaleda ei soovi, võiksid nad pühenduda oma kogemuste jagamisele noorematele kolleegidele ja praktikantidele.

On väga tähtis, et kõik töötajad tunneksid ennast täisväärtuslike ja oluliste meeskonnaliikmetena. Õpetaja abid kes on jäetud justkui tahaplaanile ning kelle aktiivsus kollektiivis on praegu madal, nende puhul aitaks see, kui kaasata neid nõupidamistesse ja võimalust osaleda koolitustel. Nii saame kollektiivi juurde täisväärtuslikud töötajad, kes tunnevad ennast rohkem vajalikena.

Töö autori arvates lõputöö uuringust saadud tulemuste põhjal tehtud ettepanekute rakendamine aitab kaasa töömotivatsiooni ja -rahulolu suurendamisele ning töötajate arengupotentsiaali paremale kasutamisele, mis parandab ka kogu lasteaia töö tulemusi.

KIRJANDUS

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5). Available at

http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf accessed April 15, 2021.

Armstrong, M. (2004). Employee reward. London: CIPD Publishing. Available at https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf accessed September 20, 2021.

Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*.

Aziri, B. (2011) Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice* 4: 77-86. Available at <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf> accessed Detsember 27, 2021.

Bagdajeva = Багадаева, О. (2016). Мотивация персонала как организационное условие снижения профессионального стресса педагогов ДОО. Современное дошкольное образование. No 10.

Bissel, G., Dolan, P. (2012). *Organizational Behaviour for Social Work*. The Policy Press.

Beljajeva, R., Vanari, K. (2006). Õppimine ja õppimisuskuste arendamine täiskasvanuna. Sisekaitseakadeemia.

<https://digiriitul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/858/Õppimine%20ja%20õppimisuskuste%20arendamine%20täiskasvanuna%20uus%20fail.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viimati vaadatud 23.11.2021).

Deepröse, D. (2003). Smart things to Know about Your Motivation. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.

Eensaar, T. (2003). Elukestva õppe põhiterminoloogia inglise-eesti seletav sõnastik Euroopa Komisjoni dokumentide põhjal. [Magistriprojekt]. Tartu.

Eraut, M. (2011). *Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL)*. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 25(5), 8 – 12.

Erasmus+ ja Euroopa Solidaarsuskorpuse Agentuur

<https://eeagentuur.ee/programmist/mis-on-erasmus/> (viimati vaadatud 15.01.2022).

Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. Economics, Management, and Financial Markets, (4).

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (viimati vaadatud 27.04.2021).

Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. - *Global Journal of Management and Business Studies*. Vol. 3 (10), 1061-1064. Available at https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf accessed November 11, 2021.

Kirikal, H. (2011). Tasusüsteemi kujundamine. http://hope.ttk.ee/kristiina/Heve_Kirikal/hyvitamine/tasusteemi_kujundamine.html (viimati vaadatud 16.01.2022).

Koolieelse lasteasutuse pedagoogide kvalifikatsiooninõuded. Haridusministri 06.09.2013 määrus. RT I, 03.09.2013, 36

<https://www.riigiteataja.ee/akt/13363346?leiaKehtiv> (viimati vaadatud 10.12.2021).

Krillo, K., Nurmela, K., Eamets, R., Philips, K., (2010). Elukestva õppe roll turvalise paindlikkuse kujundamisel Eestis, Tartu Ülikool.

Kutsestandard, õpetaja, tase 6. Tallinn: SA Kutsekoda <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/exportPdf/10747319/> (viimati vaadatud 08.01.2022).

Laherand, M.-L. (2010) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.

Laihonen, H., Mäntylä, S. (2017). *Principles of performance dialogue in public administration*. International Journal of Public Sector Management, vol. 30, Iss.5. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2016-0149>.

Lahtvee, L. (2007) Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Lawter, L., Kopelman, R. E., Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of managerial issues*. 27(1/4) Available at https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1419&context=wco_b_fac accessed November 11, 2021.

Lepik, K.; Harro-Loit, H. jt. (2014) Intervjuu. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogiate õpibaas. Tartu Ülikool. <http://samm.ut.ee/intervjuu> (viimati vaadatud 13.01.2022).

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin. Available at https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior--an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf accessed November 11, 2021.

Lõhmus, M., Simson, L., Vigla H. (2002). Kaasaaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat. Tallinn: Vastus.

Mayo, A. 2000. *The role of employee development in the growth of intellectual capital.* – Personnel Review, vol. 29, no. 4.

Meier, K., (2012). Personaliarendus ja -koolitus. Õppimise ja arengu võimalused organisatsioonis. *Personalijuhtimise käsiraamat*. 2. täiend tr. Tallinn: RARE.

Niazi, A. S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104, Vol. 1, No. 2.

Noland, C. (2014). *Teaching Theory X and Theory Y in Organizational Communication.* Communication Teacher Vol. 28, No. 3.

Nguyen, M. (2017). *The impact of employees motivation on organizational effectiveness.* Vaasan ammattikorkeakoulu university of applied sciences international business. Available at https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?isAllowed=y&sequence=1 accessed November 11, 2021.

Nevid, J. (2016). *Essentials of Psychology. Concepts and Applications.* Cengage learning. Available at <http://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT181421.pdf> accessed November 12, 2021.

Moran, B., Stueart, R. (2013). *Library and Information Center Management.* Seventh edition. Available at http://ir.library.ui.edu.ng/bitstream/123456789/3505/1/%5BBarbara_B._Moran%2C_Robert_D._Stueart%5D.pdf accessed November 12, 2021.

Korth, M. (2007). Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. Available at <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v44n2/pdf/kroth.pdf> accessed November 12, 2021.

Pajumaa, K. (2015). Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise motivatsiooni suurendamiseks. <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/19764> (viimati vaadatud 10.12.2021).

Papanastasiou, E. C., Zembylas, M. (2006). *Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus*. International Journal of Educational Research 43. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2006.06.009>.

Reeve, J., Su, Y. L. (2014). Teacher Motivation. Editor-in-Chief Peter E. Nathan. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*.

Strömpl, J. (2014) *Juhtumiuurimus*. Tartu: Tartu Ülikool <http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus> (viimati vaadatud 16.12.2021).

Tamkõrv, K. (2020). Personalijuhtimise käsiraamat. Õppimine ja areng. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.

Teck-Hong, T.; Waheed, A. (2011). *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in The Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money*. Asian Academia of Management Journal. Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/6474942.pdf> accessed November 18, 2021.

Thomas, H., Smith, R., R., Diez, F. (2013). Human Capital and Global Business Strategy. Cambridge University Press. <https://pdfs.semanticscholar.org/02d4/02c9aaa5097b823d8b5c71e664d7b0ceb01b.pdf> accessed November 18, 2021.

Töö- ja puhkeaja seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/1011041#para16> (viimati vaadatud 11.01.2022).

Vallerand, R. (2012). From Motivation to Passion: In Search of the Motivational Processes Involved in a Meaningful Life. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne* 2012, Vol. 53, No.1,42–52. Available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.704.5513&rep=rep1&type=pdf> accessed November 18, 2021.

Varts, T., Laurson, K. (2013). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Lisaväärtust loov personalistrateegia. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.

Vemic, J. 2007. *Employee training and development and the learning organization*. — *Economics and Organization*, Vol. 4, No. 2. Available at

<http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200702/eao200702-13.pdf> accessed November 18, 2021.

Volles, Nina. 2016. *Lifelong learning in the EU: changing conceptualisations, actors, and policies*. Studies in Higher Education, February, Vol. 41 Issue 2.

Üksvärav, R. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ.

Zaripova, Z. (2018). Мотивационный потенциал сотрудников организации. Молодой ученый №38 <https://moluch.ru/archive/224/52630/> (viimati vaadatud 13.01.2022).

SUMMARY

JOB MOTIVATION AND SATISFACTION AND THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF EMPLOYEES IN THE KINDERGARTEN “RUKKILILL”

The motivation and development ability of the kindergarten staff is a very important factor in children's learning and development. The more motivated employees are, the more they are interested in working effectively. It must be remembered that motivation is largely based on job satisfaction.

The problem with Rukkilill kindergarten in the City of Maardu is that the development of employees' competencies has not been systematically addressed and the motivation of employees for development is not high enough. Therefore, the results of the kindergarten's work are not as good as they could be.

The aim of the present thesis was to find out how the staff can be better motivated and thus, work more efficiently, as well as to develop measures aimed at increasing the motivation of employees and enhancing their development based on high job satisfaction. In the first chapter of the thesis, the author presented the theoretical standpoints of motivation and development as well as the concepts of job satisfaction and motivation, the nature of employee development. The theoretical approach was based on the views of several authors, such as Maslow, Herzberg, and McClelland. The author relied on Frederick Herzberg's theory of two motivational factors.

In the second chapter, the author described the staff of the kindergarten “Rukkilill”. She then introduced the methodology of the study. In the thesis, the author used the qualitative research method. The type of study used in the thesis was case study. The case involved the staff of the kindergarten “Rukkilill” who hold different positions and have different lengths of service.

Interviews with the staff of the kindergarten “Rukkilill” were conducted in personal meetings between March 29 and April 12, 2021. A total of 17 interviews were conducted. The collected data was coded and then analyzed. To conduct the analysis, the author chose the qualitative approach. The author implemented a semi-structured interview as the data collection qualitative content analysis was implemented for analysis of data collected.

Based on the results of the study, the author concluded that in terms of job motivation and its hygiene factor (according to Herzberg's theory), it is very important to maintain the results already achieved, including good and friendly relations in the team of the kindergarten's employees. Good communication with parents is a prerequisite for

positive communication; therefore, cooperation between the kindergarten and parents must be strengthened and become closer. The author proposed an action plan for developing cooperation between teachers and parents.

The proposals are presented in three parts: maintaining the current results, improving the quality of pedagogical work, and taking on new tasks. From the point of view of Herzberg's motivation and its hygiene factor, it is very important to maintain the results already achieved. Employees are motivated by various factors. In order to increase job satisfaction and potential for development effectively, employees must be given what they really want, what they are striving for. The analysis has revealed that some employees are already very motivated to implement innovations.

The implementation of the proposals provided by the author will contribute to increasing the job motivation and job satisfaction of the employees of the kindergarten, improving their job results and also add to the personal development of each employee.

LISAD

LISA 1. INTERJUU KÜSIMUSED

Täna Teid nõusoleku eest anda intervjuu. Intervjuu kestab umbes 20 minutit. Olen Tartu Ülikooli Narva Kolledži üliõpilane ja palun Teie abi lõputöö kirjutamisel.

Lõputöö raames viin läbi uurimust teemal “Organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamise töötajate arendamise ja motivatsiooni kaudu.” Kas Te annaksite nõusoleku intervjuud salvestada? Salvestus transkribeeritakse ehk märgitakse vastused kirjaliku tekstina üles ning seejärel salvestus hävitatakse.

Aitäh!

- 1) Mis Sulle Sinu töö juures meeldib?
Что тебе нравится в твоей работе?
- 2) Millega ei saa tööd tehes rahul olla?
Чем ты, выполняя работу, можешь быть удовлетворенным?
- 3) Milliseid ettepanekuid sina teeksid oma enda töö korralduse paremaks muutmiseks?
Какие предложения ты бы сделал для улучшения организации своей работы?
- 4) Mis võiks teisiti olla?
Что могло бы быть иначе?
- 5) Millist täiendõpet/koolitusi Sa vajad oma tööülesannete täitmiseks?
Какие курсы тебе необходимы для выполнения работы?
- 6) Kuivõrd on rahul töökollektiiviga - suhetega kollektiivis? Mis sulle meeldib?
Насколько Вы удовлетворены рабочим коллективом, отношениями в коллективе? Что тебе нравится?
- 7) Mis võiks suhetes parem olla?
Что могло бы быть лучше в отношениях?
- 8) Kas sinu arvates organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi?
Считаешь ли ты, что информация доступна и хорошо распространяется в организации?
- 9) Milline info sinu arvates ei jõua õigel ajal kohale?
Какая информация, по твоему мнению, своевременно не доходит?
- 10) Kas on tunne, et teadmisi ja oskusi on praeguse töö kohta üle? Kui jah, siis milliseid?
Есть ли ощущения, что знаний и навыков больше, чем выполняемая работа? Если да, то какие?

11) Kas oleks lisatasu eest nõus täitma tööülesandeid, mis nende teadmiste ja oskuste kasutamist vajavad?

Согласны ли вы выполнять задачи, требующие использования этих знаний и навыков, за дополнительную плату?

12) Mida võiks teha, et oleksid paremad?

Что можно сделать, чтобы было лучше?

⇒ töövahendid

⇒ tööriietus

⇒ tööohutus

⇒ tervishoid

⇒ puhkus

⇒ toitlustus töö ajal

⇒ ruumide puhtus

⇒ valgustus

⇒ soojus

⇒ õues õppe ja vabaõhutegevuste tingimused

**LISA 2. ÜRITUSTE TEGEVUSKAVA LASTEVANEMATELE 2021-2022
õppeaasta**

Üritus	Kuu
Lasteaia avatud uste päev	August
Koosolek laste koolivalmidus (koolieelikute rühmadeks) Rühma lastevanemate koosolekud	September
Ühisüritused (rühma kaupa ja välitingimustes covid perioodil)	Oktoober
Aktuaalsetel teemadel koolitus	November
Rühma lastevanemate ümarlauad	Jaanuar
Kaasata rühmasisestesse tegevustesse, näiteks: teha kodus koos lapsega sugupuu, meisterdada koos lapsega midagi ja lasteaed tuua jne	Veebruar
Online vormis arenguvestlused	Märts-aprill
Tugispetsialistide kõnetunnid	Aprill
Aktuaalsetel teemadel koolitus Internetipõhine rahulolu uuring, vanemate käest tagasiside saamiseks	Mai

LISA 3. KOOLITUSE TEGEVUSKAVA ÕPETAJATELE 2021-2022 õppeaasta

Koolitus	Kuu
Töö erivajaduse lastega	August
Kuidas areneda töö koos lastevanemate ja perega	September
Kuidas tõsta õpetaja vastupanuvõimet stressile	Oktoober
Digioskus ja IT-vahendite kasutamine eelkoolis	November
Sisse- ja väliste ressursside tuvastamine, uuendamine ja enesemotiveerimine	Jaanuar
Stress ja emotsionaalse seisundi reguleerimisviisid	Veebruar
Toetava õpikeskkonna psühholoogia	Märts-aprill
Toetus erivajadustega lapsele	Aprill
Stressi ennetamine õpetajate seas	Mai

LISA 4. MAARDU LASTEAED RUKKILILL TÖÖTAJATE VASTUSED INTERVJUU KÜSIMUSTELE

Ametikoht	Mis Sinu töö juures meeldib?	Millega ei saa tööd tehes rahul olla?	Milliseid ettepanekuid sina teeksid oma enda töö korralduse paremaks muutmiseks?	Mis võiks teisiti olla?	Millist täiendõpet/koolitusi Sa vajad oma tööülesannete täitmiseks?	Kuivõrd on rahul töökollektiiviga - suhetega kollektiivis? Mis sulle meeldib?	Mis võiks suhetes parem olla?	Kas sinu arvates organisatsioon on info kättesaadav ja liigub hästi?	Milline info sinu arvates ei jõua jõua õigel ajal kohale?	Kas on tunne, et teadmisi ja oskusi on praeguse töö kohta üle?	Kui jah, siis milliseid?	Kas oleks lisatasu eest nõus täitma tööülesanneteid, mis nende teadmiste ja oskuste kasutamist vajavad?	Mida võiks teha, et oleksid paremad?
Koristaja	Meeldib töö kui mitte keegi ei sega	Kui segatakse töö tegemisel	Inventar mis teeb meie töö kergemaks	Palk	Uued tehnikad koristamiseks	Alati ei meeldi ülemuse suhtlusvorm	Ühtekuuluvus		Arvutit ei ole, ei teakes kuidas töötab kui midagi muutub	-	-	Ei	Tööriista võik olla veel, inventari rohkem
Majandusjuh	Mitmekesisus töö	Palk	Autot tahan	Mulle kõik meeldib	Koristaja koolitused	Hea	Korrektse, kultuur ja austamine	Jah		Kõike kasutan	Kõik teadmisi ja oskusi kasutan	Jah	Puhkus pikem
Eripedagoog	Hästi organiseeritud ruumi olulisust ning võimalust iseseisvalt oma tööd planeerida ja korrigeerida ajakava tööks lastega	Rühmaõpetajate asendamine	Suurendada õpematerjalide ja mänguasjade valikut		Tahaks lõpetada eripedagoogi koolitused	Sõbralik	Rohkem üritusi ja pühasid ühtse meeskonnatunde kujunemise jaoks	Õigel ajal		Võib-olla ei realiseerita praegu pandeemia ja harvaesineva vanemate külastamise kontekstis nende psühholoogia	Vanemate psühholoogiline nõustamine lapsega suhete, tema käitumise ja hariduse kohta üldiselt.	Jah	Laiendada käsiraamatute ja praktiliste materjalide arsenalit

										gilise hariduse võimalust nii hästi. Enne kriisi oli vanemate psühholoogiline nõustamine peaaegu sama aktiivne kui spetsiaalne nõustamine. pedagoogiline töö lastega.			
Eesti keel õp	Meeldib töö lastega, meeldib kui näen tulemusi	Mulle kõik meeldib	Kui mul on nüüd oma kabinett, siis saan töötada teistmoodi		Uued meetodid eesti keele õppimiseks ja erivajadustega töö	Head suhted	-	Jah	Üldised momendid	Jah, ongi nii, sest ma käisin rühmades, nüüd hakkavad kasutama	Mänguoskused	Kindlasti	Kõik on olemas
Muusika õpetaja	Laste silmades rõõm	Üritusi arv on liiga suur	Ei ole	Sobib kõik	Tehnilised	Hea suhted, sõbralik	Olla tähelepanelikum	Õigel ajal	-	On küll aga otsime alati uusi võimalusi	Kasutamiseks arvuti kaudu oleks rohkem	Ei	Tehnilised võimalused
Liikumise õpetaja	Meeldib jälgida laste arengut	Lastega lähedasemaks saamine võtab kaua aega	-	korvpalliplatsi alane pind katta sobiliku kattematerjaliga.	Koolituse on vähe, õppida tahaks, sest on palju ettepanekuid	Olen rahul,	Suhtlemine mitte formaalselt		Kõik korras	Ei oska vastata	Tingimused on soovi ei ole	Ei	Õues rohkem spordivaruusi

				Samuti võiks olla õuealal pehme kattega staadion, kus saab jooksuharjutusi läbi viia.									
Sõime	Meeldib last arendada	Lastevanematega suhtlemises on probleemid	Tahaks rohkem vanemaid kaasata		Loovkoolitused	Sõbralik kollektiiv	Üritused väljaspool tööd	Õigel ajal	Täis	Kasutan kõiki oskuseid ja teadmisi	Uued mängud ja materjalid	Ei, mul on 2 väikest last kodus	
Sõime	Lapsed, looming, uued teadmised ja oskused, mida lastele saab anda	Vanemate käitumine	Et teine vahetus algaks kell 13.00	Töögraaf. Oli tore kui teine vahetus algas kell 13.00, siis jõuad hommikul oma asjad ära teha	-	Hea kollektiiv ja sõbralik	Kõik meeldib	Korras	Kui õigel ajal teen arvuti lahti siis kõik on õigel ajal	-	Sõimerühmas kasutan kõiki oskusi	-	Oleks hea, kui oleks tööriided
Õpetaja 3-6	Palju suhtlust, iga päev on erinev	Raske töö lastevanematega	-	Kõik meeldib	Tahaks autismi, eesti keele koolitused	Meeldib kõik	Rohkem suhelda väljaspool tööd			Suurem osa mu oskusi ja teadmisi ma kasutan oma töös	Samuti on olemas inglise keele õpetaja haridus, kuid seni pole ma neid teadmisi lastega praktikas	Jah, võtaks	

											rakendatud		
Õpetaja 3-4	Meeldib, et saan näha oma töötulemus	Kõrge töö rütm ei jäta üldse aega paljude küsimuste sihipäraseks mõtisklemiseks.	-	-	Nüüd on minu huvi suunatud nutika tahvli valdamisele ja sooviksin selles küsimuses kvalifitseeritud abi saada	Olen üsna rahul. Mul on hea meel, et meeskonnas on mõttekaaslast, kes alati toetavad.	Tahaksin, et inimesed jagaksid teavet uute tehnikate kohta, mida nad ise on proovinud, võimalike huvitavate käsiraamatute ja kaasaegsete ressursside kohta.					Jah	Puhkeruum kus õpetaja saaks puhata 15min, sügisel puhkuse nädal
Õpetaja 4-5	See on mu lemmik töö ja mul vedas	Olen liiga emotsionaalne	Et saaks valida kellega paaris töötada	Töögraafik	Kaasaegsed meetodid erivajadustega lastega	Olen rahul	Koos rohkem aega väljaspool tööd	Kõik info on käes	Korras	Ei oska ennast hinnata	Kasutan kõik oma oskuseid ja teadmisi oma töös	Oleks nõus läbiviim, näiteks kooliks valmistamist	Puhkust jagada 2 osaks
Õpetaja 5-6	Laste õnnestumisi	Töö on närviline, suur vastus laste elu eest, vajadus emotsioonide vaos hoida	Süstimatiseerida tundide läbiviimise materjal	Liiga palju töid arvutis	Töö erivajadustega lastega	Sõbralik kollektiiv	Igati peab arusaama mille eest vastutab	Jah	Kõik on õigel ajal		Nagu hea esineja suudan eesmärke saavutada	Olen alati abivalmis	Et inimesed, kes vastutavad tööohutuse eest reageeriks õigeaegselt, rohkem lastele atraksioone
Õpetaja 6-7	Laste areng	Suur vastutus laste elu eest	Vahetuse tööaeg	Covidi pärast paljud võimaluse	Olen alati avatud uute teadmiste ja	Üldiselt olen rahul	Kollektiivi ühtekuuluvusest sõltub organisatsioon	Jah	Kui emaili ei loe siis hilineb	Kasutan kõik oma oskusi ja teadmisi	Kasutan kõiki	Olen nõus	Lisa materjalid õpetamiseks, lasteaias

				d ja üritused on keelatud	oskuste jaoks		oni efektiivsus		info jõudmine				logoga riided, tahaks puhkust jagada, õuemaängu sju on vähe
Õpetaja 6-7	Suhted inimestega, lastega	Vanemate suhtumine õpetajate töösse rühmas	Rohkem „nanotehnoloogiat“	Tehnikaid rohkem	Arvutitöö on nõrk uued õpetamisvõtted	Kõik meeldib, ei ole konfliktne inimene	Vaikus, et igaüks tegeleks oma tööga	Jah, aga ma ei ole harjunud töötama arvutiga		Minu oma on vananenud	Tehnilised	Ei	Laste jaoks spordiatrakstioonid, liikumismänge soodustavaid mängualasid nt keksuplatsid. Uuendamist vajavad ka praktilised võimlemisvahendid. uued arvutid ja tahvliarvutid
Õp.abi	Palk, lapsed	Kõik meeldib	-	-	-	Kõik meeldib	-	Mitte kõik	Ei tea	Teen kõik mis oskan	-	Ei	Puhkus tahaks pikem
Õp.abi	Lastega suhtlemine, õpetajate abistamine, laste saavutuste jälgimine ja paindlik töögraafik	Mõnikord pole ma rahul oma töö üksluisusega ja vahel tüdinen laste müra.	-	-	Assistenti koolitused	Mõndadega on head, sõbralikud suhted	Üritused väljaspool tööd	Õigel ajal	Õigel ajal	Mitte kõik mu oskused ja teadmised on kasutusel	Lõpetasin koristuskursused ja oleks nõus lisatasu eest lisatööga tegelema, kuna mul on nii	Ei ole nõus	Sooviksin kaasaegsemat, multifunktsionaalseid vahendeid

											jõudu kui ka soovi		
Kokk	Kollektiiv ja 2 vahetust	Ebaõiglase lt riidlevad või paluvad töötada kellegagi eest	Raske ümber teha on vaja muuta süsteemi	Süsteemi	Võiks kokka koolitused aga mulle neid ei ole vaja	Sõbralik kollektiiv	Kõik sobib	Ei jõua	Töö organisatsi oon	-	-	Ei ole nõus	Pesunõu, tööriided võiks anda