

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kairi Rinaldo

**HARIDUSASUTUSE VÄÄRTUSPAKKUMINE
TORI VALLA KOOLIEELSETE
LASTEASUTUSTE ÕPETAJATE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Kulno Türk, emeriitprofessor

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Kulno Türk, emeriitprofessor

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus, MBA

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kairi Rinaldo

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tööandja väärtuspakkumine haridusasutustes ja lasteaedades	7
1.1. Tööandja väärtuspakkumise väärtuste süsteem, eripärad ja olulisus	7
1.2. Haridusasutuste ja lasteaedade väärtuspakkumise komponendid ja tegurid	12
2. Tori valla lasteaedade väärtuspakkumine.....	23
2.1. Lasteaedade väärtuspakkumise kontekst, senine olukord ja uurimismetoodika	23
2.2. Lasteaedade väärtuspakkumise komponentide olulisus õpetajate jaoks: juhtide, õpetajate hinnangute analüüs	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud Tori valla lasteaedadele väärtuspakkumise koostamiseks ja parendamiseks.....	42
Kokkuvõte	53
Viidatud allikad.....	58
Lisad	
Lisa 1. Ankeetküsimustik lasteaiaõpetajatele	64
Lisa 2. Intervjuu küsimused lasteaia juhtidele:	69
Lisa 3. Juhtide intervjuude väärtuspakkumise analüüsi koodipuu.....	70
Lisa 4. Statistilised erinevused õpetajate hinnangutes vanuse ja tööstaaži lõikes (ANOVA tulemused)	72
Lisa 5. Õpetajate ootuste ja hinnangute keskmised ning moodid tööandja väärtuspakkumise komponentide lõikes	73
Summary	75

SISSEJUHATUS

Käesolev magistritöö keskendub tööandja väärtuspakkumisele koolieelsetes lasteasutustes, uurides õpetajate ootusi ja kogemusi Tori valla lasteaedades. Väärtuspakkumise kontseptsioon aitab mõista, millised materiaalsed ja mittemateriaalsed tegurid toetavad töötajate motiveeritust ja ametis püsimist ning kuidas need on seotud töökeskkonna ja juhtimisstiiliga.

Töö teoreetiline raamistik põhineb tööandja väärtuspakkumise (*Employer Value Proposition*, VP) käsitlusel, mida on rahvusvaheliselt palju uuritud. Eesti avalikus sektoris, sealhulgas haridusasutustes, on läbimõeldud VP rakendamine aga seni olnud tagasihoidlik. Tööandja väärtuspakkumist käsitletakse kui personalijuhtimise töövahendit, mis aitab kaasa õpetajate tööjõupuuduse leevendamisele, rahulolu suurendamisele ja töötajate voolavuse vähendamisele.

Eestis on suur puudus kvalifitseeritud õpetajatest. Seda mõjutavad demograafilised tegurid, nagu vananev õpetajaskond ja järelkasvu vähesus (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022, lk 52). Kui 2016/2017. õppeaastal moodustasid 60-aastased ja vanemad lasteaiaõpetajad kogu Eestis 14% õpetajaskonnast, siis 2023/2024 õppeaastaks on see osakaal kasvanud tervelt 20%-ni (Haridussilm, 2024). Igal aastal tuleb Eestis vanuse tõttu asendada umbes 145 õpetajat. Laste arvu kahanemise tõttu väheneb see vajadus ligikaudu 40 ametikoha võrra aastas. Seega on ajavahemikus 2018–2025 vaja keskmiselt natuke üle 100 uue õpetaja aastas, s.o kokku umbes 850 õpetajat (SA Kutsekoda, 2018, lk 68).

Haridus- ja Teadusministeeriumi alushariduse valdkonna analüüs kinnitab, et lasteaedades on viimastel aastatel õpetajatöölt lahkunute arv olnud tõusuteel (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022, lk 52). Haridussilma andmetel on õpetajate koguarv alushariduses püsinud viimastel aastatel stabiilsena, kuid kasvanud on ilma kvalifikatsioonita õpetajate osakaal (Haridussilm, 2024). Ka Eesti Alushariduse Juhtide

Alushariduse Ühenduse juhatuse esimees H. Kala väljendas 2023. aastal muret alushariduse kvaliteedi langemise pärast. Nimelt on kvalifitseeritud õpetajate vähesuse tõttu omavalitsused sunnitud rakendama nn ühe õpetaja süsteemi, mis tähendab, et ühe rühma eest vastutab üks õpetaja, mitte kaks nagu tavapäraselt. See suurendab õpetaja töökoormust ja vähendab võimalust pakkuda lastele individuaalset tähelepanu, mis avaldab aga negatiivset mõju nii haridustöö kvaliteedile, kui ka õpetajate töörahulolule ja vaimsele heaolule (Kala, 2023). Stabiilse ja kvalifitseeritud tööjõu tagamiseks on vaja üha enam lasteaiaõpetajaid hoida ja väärtustada (Mekonnen & Kelemu, 2020, lk 92). Seda rõhutavad ka rahvusvahelised uuringud, näiteks OECD (2019, lk 42), mille kohaselt sõltub kvaliteetne alusharidus kvalifitseeritud ja motiveeritud õpetajate olemasolust.

Töös käsitletavaks **probleemiks** on Tori valla lasteaedade süvenev raskus leida ja hoida kvalifitseeritud õpetajaid. Kvalifikatsiooninõuetele vastavate kandidaatide vähesus ning korduvalt ebaõnnestunud värbamiskonkursid ohustavad alushariduse kvaliteeti ning takistavad lasteaedade jätkusuutlikku arengut. Lasteaedade väärtuspakkumise uurimine ja ajakohastamine on üheks võimaluseks selle probleemi lahendamisel.

Magistritöö **eesmärgiks** on välja töötada ettepanekud Tori valla lasteaedade väärtuspakkumise parendamiseks, tuginedes õpetajate ootustele ja hinnangutele ning lasteaia juhtide arvamustele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised **uurimisküsimused**:

1. Milline on Tori valla väärtuspakkumine lasteaedade õpetajate värbamisel ja hoidmisel?
2. Millised on õpetajate ootused ja hinnangud Tori valla lasteaedade väärtuspakkumisele?
3. Millist rolli mängib Tori valla lasteaedade väärtuspakkumises õpetajate vanus ja tööstaaz?

Magistritöö teostamiseks töötatakse läbi teemakohast teaduskirjandust, sh olulisemad autorid on Shields ja Lewis (2012), Mosley (2014), kes käsitlevad tööandja väärtuspakkumise (VP) üldist tähendust ja strateegilist tähtsust organisatsioonidele. Radzevičienė ja Sokolova (2020), Prakash jt (2022), Dzhulai (2022), Di jt (2023), Kristia (2023) on uurinud, millised väärtused, sealhulgas majanduslikud, funktsionaalsed,

psühholoogilised, arenguvõimalustega seotud, huvipõhised ja rakenduslikud, kujundavad tööandja väärtuspakkumist haridusasutustes ning kuidas need mõjutavad töötajate töörahulolu ja motivatsiooni. Lasteaedade kontekstis on tööandja väärtuspakkumist uurinud Di jt (2023), Liu jt (2022) ja Yuan jt (2025), kelle tööd keskenduvad lasteaiaõpetajate tööelukvaliteedile, emotsionaalsele heaolule ja tööle pühendumisele. Erilist tähelepanu pööratakse noorte õpetajate värbamisele ja hoidmisele, samuti nende ootustele töötingimuste ja professionaalse arengu osas. Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, et anda terviklik ülevaade tööandja VP olemusest ja rakendamisest Tori valla lasteaedades.

Töö teoreetiline osa jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimene alapeatükk käsitleb tööandja VP üldisemalt, sh selle olulisust ja eripärasid, rõhutades tööandja VP strateegilist tähtsust töötajate motiveerimisel ja organisatsiooni konkurentsivõime suurendamisel. Teises alapeatükis käsitletakse haridusasutuste ja lasteaedade väärtuspakkumise komponente ja mõjutegureid ning keskendutakse sellele, kuidas psühholoogilised, sotsiaalsed, funktsionaalsed ja majanduslikud väärtused kujundavad õpetajate ootusi, töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust, aidates kaasa personali värbamisele, hoidmisele ja organisatsiooni atraktiivsuse suurendamisele.

Töö empiiriline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses käsitletakse lasteaedade VP konteksti ja antakse ülevaade valimist ja metoodikast, teises analüüsitakse õpetajate ja juhtide ootusi ning hinnanguid VP komponentidele. Kolmas alapeatükk toob välja põhilised järeldused ja ettepanekud lasteaedade VP arendamiseks ja personali hoidmise tõhustamiseks.

Autor soovib tänada oma magistritöö juhendajat Kulno Türki väärtusliku toe ja nõuannete eest kogu töö kirjutamise vältel. Tema jagatud teadmised ja kogemused olid töö edukaks valmimiseks olulise väärtusega.

Märksõnad: lasteaed, väärtuspakkumine, õpetajate ootused ja hinnangud, õpetajate värbamine, õpetajate hoidmine, lasteaiajuhid.

1. TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMINE HARIDUSASUTUSTES JA LASTEAEDADES







1.1. Tööandja väärtuspakkumise väärtuste süsteem, eripärad ja olulisus

Käesolev peatükk käsitleb tööandja väärtuspakkumise (VP) mõistet, selle olemust ja tähtsust organisatsiooni vaates. Lähtudes erinevate teadlaste käsitlustest, analüüsitakse, kuidas VP seob tööandja poolt pakutavad väärtused ja hüved töötajate ootuste ja vajadustega, mõjutades nii töötajate rahulolu, pühendumust kui ka organisatsiooni atraktiivsust tööturul.

Tööandja VP on mitmetahuline ja strateegiline personalijuhtimise tööriist, mis ühendab rahalised ja mitterahalised tegurid üheks tervikuks. See hõlmab näiteks palka, hüvesid, töö ja eraelu tasakaalu, arenguvõimalusi, töö tähenduslikkust ning organisatsioonikultuuri elemente (Macpherson & Werner, 2024, lk 2; Browne, 2012). Hästi kujundatud VP aitab tööandjal positsioneerida end tööturul konkurentsivõimelisena ning toetab töötajate motivatsiooni ja lojaalsust (Phungula *et al.*, 2022, lk 2).

Tööandja VP tugineb väärtuste süsteemile, mis kujundab töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust. Neid väärtusi on teaduslikes käsitlustes liigitatud erinevalt, kuid levinumad kategooriad hõlmavad majanduslikke, funktsionaalseid, psühholoogilisi, arengulisi, huvialaseid ja rakenduslikke väärtusi (vt joonis 1, lk 8), millest igaüks toetab töötajate heaolu ja aitab kaasa organisatsiooni toimimisele (Dabirian *et al.*, 2019, lk 86; Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 453; Dzhulai, 2022; Prakash *et al.*, 2022; Kristia, 2023). Selline väärtuste mitmekesisus hõlmab nii nähtavaid motivatsioonitegureid, nagu palk ja hüved, kui ka sügavamaid tegureid, nagu kuuluvustunne ja emotsionaalne töörahulolu (Bronlet *et al.*, 2024, lk 280).

Joonis 1 koondab tööandja VP põhiväärtused ja nende mõju töötajate rahulolule ja organisatsiooni toimimisele, tuginedes erinevatele uurimustele.

MAJANDUSLIK VÄÄRTUS	FUNKSIONAALNE VÄÄRTUS	PSÜHHOLOOGILINE VÄÄRTUS
 <p>Konkurentsivõimeline palk, stabiilsus, lisahüved (nt preemiasüsteemid), mis tagavad töötajatele rahalise kindlustunde</p>	 <p>Töö sisu, autonoomia, selge töökorraldus, karjäärivõimalused ja koolitused, mis toetavad professionaalset arengut</p>	 <p>Kuuluvustunne, emotsionaalne heaolu, stabiilsus, turvatunne, mis soodustavad pikaajalist pühendumust</p>
ARENGUVÄÄRTUS	HUVIVÄÄRTUS	RAKENDUSVÄÄRTUS
 <p>Võimalused isiklikuks ja ametialaseks arenguks, sealhulgas tööülesannete autonoomia, eneseteostus</p>	 <p>Töö tähenduslikkus ja sobivus töötaja isiklike huvidega, mis aitab leida töörahulolu</p>	 <p>Töö praktiline kasulikkus ja rakendatavus, mis aitab töötajal näha oma panuse reaalsel mõju</p>

Joonis 1. Tööandja VP väärtused ja nende mõju. Autori koostatud, kohandatud Dabirian *et al.*, 2019; Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 453; Dzhulai, 2022; Prakash *et al.*, 2022; Kristia, 2023 uurimuste põhjal.

Lisaks objektiivsetele (nt palk, hüved) ja sisemistele väärtustele (nt tähenduslikkus, areng), omab väärtuspõhises VP-s olulist rolli ka töötaja subjektiivne tajukogemus. See, kuidas töötaja tunnetab töö ja organisatsiooni sobivust oma isiklike väärtuste, eesmärkide ja maailmapildiga. Uuringud näitavad, et tööotsijate ja mitte-otsijate väärtushinnangud erinevad märkimisväärselt, mis mõjutab nende ootusi tööandja väärtuspakkumisele (Anglim *et al.*, 2021, lk 528). VP ei peaks pakkuma lihtsalt "head töökohta", vaid looma tähendusliku ja väärtuspõhise töökogemuse (Rosethorn, 2018, lk 5; Prakash *et al.*, 2022, lk 135). See aitab tugevdada töötajate sisemist motivatsiooni ja identiteedi sidumist organisatsiooniga (Rosethorn, 2018, lk 6).

VP olemust on defineeritud mitmest vaatenurgast, rõhutades selle terviklikkust. Mosley (2014, lk 4) toob esile, et väärtuspakkumine ei ole pelgalt lubadus, vaid kombinatsioon rahalistest ja mitterahalistest komponentidest, mida tööandja pakub vastutasuks töötaja panuse eest. Shields ja Lewis (2012, lk 623) rõhutavad, et VP aitab suurendada tööandja atraktiivsust ning on seotud töötajate lojaalsuse ja pühendumusega. Rosethorn (2018, lk 5) lisab, et VP toetab tööandja strateegilisi eesmärke ja sisekommunikatsiooni, olles

vahend tööandja maine kujundamisel. Radzevičienė ja Sokolova (2020, lk 453) käsitlevad VP-d kui funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste väärtuste kogumit, mis loob seose tööandja pakutava ja töötajate ootuste vahel.

Tabel 1 koondab lühendatud kujul peamised tööandja väärtuspakkumise definitsioonid erinevates teadusuuringutes, tuues esile selle rolli töötajate rahulolu ja organisatsiooni strateegia kujundamisel.

Tabel 1. Tööandja väärtuspakkumise (VP) definitsioonid.

Definitsioon (autori poolt lühendatud)	Allikas
Tööandja VP on tööandja lubadus, mis hõlmab rahalisi ja mitterahalisi tegureid töötajate panuse eest.	Mosley (2014)
Tööandja VP on väärtus, mis edendab töötajate töörahulolu ja pühendumust.	Rosethorn (2018)
Tööandja VP eesmärk on tõsta tööandja atraktiivsust ja hoida töötajaid lojaalsetena.	Shields & Lewis (2012)
Tööandja VP tugineb funktsionaalsetele, majanduslikele ja psühholoogilistele väärtustele.	Radzevičienė & Sokolova (2020)
Töötajate ootused on liikunud traditsioonilistelt väärtustelt (nt palk) sisemistele (nt eneseteostus).	Gesthuizen <i>et al.</i> , (2019)

Autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

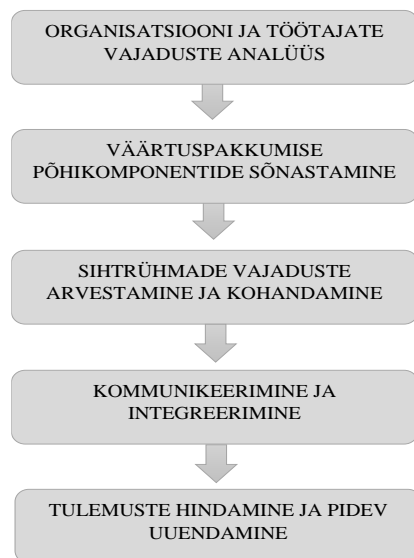
Töötajate ootused tööandjatele on viimastel aastatel oluliselt muutunud. Kui varasemalt peeti peamiseks motivaatoriteks töö stabiilsust, konkurentsivõimelist palka ja lisahüvesid, siis tänapäeval väärtustavad töötajad, eriti nooremad põlvkonnad, üha enam eneseteostust, paindlikkust, töö tähenduslikkust ning töö ja eraelu tasakaalu (Gesthuizen *et al.*, 2019, lk 60; Bronlet *et al.*, 2024, lk 280). See areng on muutnud tööandja väärtuspakkumise fookust. Standardsetest, universaalsetest lahendustest on liigutud mitmekesistele ja individuaalsetele vajadustele kohandatud väärtuspakkumisteni (Gesthuizen *et al.*, 2019, lk 60; Prakash *et al.*, 2022, lk 135).

Prakash jt (2022, lk 135) rõhutavad, et edukas VP peab olema mitmetasandiline ja paindlik, arvestades erinevate töötajate isiklike ootuste ja tööelu etappidega. Selline lähenemine võimaldab tööandjal luua väärtuspakkumise, mis on kooskõlas töötajate identiteedi ja eesmärkidega ning suurendab töö tähenduslikkuse tunnet (Bronlet *et al.*, 2024, lk 283).

VP tõhusus sõltub ka sellest, kuivõrd tööandja suudab toetada töötajate tunnetatud kuuluvust ja kogukonnatunnet. Phungula jt (2022, lk 1) toovad välja, et töötajad

väärtustavad järjest enam empaatilist juhtimist, isiklikku lähenemist ning tunnet, et nende hääl ja panus on märgatud. Sellised väärtused toetavad sotsiaalset sidusust töökohal ja aitavad kaasa VP usaldusvärsusele ning organisatsioonilise kultuuri tugevnemisele (Phungula *et al.*, 2022, lk 1)..

Tööandja väärtuspakkumise kujundamine algab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja töötajate vajaduste analüüsist, millele tuginedes määratletakse väärtuspakkumise põhikomponendid. Seejärel kohandatakse VP sihtrühmade ootustega, et tagada selle asjakohasus ja tõsta tööandja atraktiivsust tööturul (Mosley, 2014; Dzhulai, 2022, lk 41). Protsessi lahutamatuks osaks on VP sõnumite järjepidev kommunikeerimine ning integreerimine juhtimis-, arendamis- ja värbamispraktikatesse. Tulemuste hindamine ning regulaarne uuendamine aitab tagada VP vastavuse tööturu ja organisatsiooni muutuvatele oludele (Mosley, 2014; Dzhulai, 2022, lk 42). Kui väärtuspakkumine on teadlikult kujundatud, hästi kommunikeeritud ja juhtimisprotsessidesse põimitud, muutub see dünaamiliseks juhtimisvahendiks, mis toetab organisatsiooni atraktiivsust, töötajate rahulolu ning pühendumust (Mosley, 2014; Dzhulai, 2022, lk 42; vt joonis 2).



Joonis 2. Tööandja VP loomise etapid. Allikas: Mosley 2014; Dzhulai, 2022 põhjal autori koostatud

Hästi kujundatud ja sihipäraselt rakendatud tööandja väärtuspakkumine avaldab ulatuslikku mõju nii töötajatele kui ka organisatsioonile tervikuna. Tugev VP aitab

suurendada töötajate pühendumust ja lojaalsust, kuna töötajad tunnevad, et nende vajadused ja väärtused leiavad organisatsioonis tegelikku kajastust (Phungula *et al.*, 2022, lk 2). Tunnustus, arenguvõimalused ning tasakaal töö- ja eraelu vahel tõstavad töötajate motivatsiooni ja töörahulolu, mis omakorda toetab organisatsiooni sisekliimat ja stabiilsust (Bhakuni & Saxena, 2023, lk 226). Pawar ja Charak (2015, lk 891) on näidanud, et tugev väärtuspakkumine võib suurendada töötajate pühendumust kuni kolmandiku võrra, vähendada tööjõukulude lisatasusid poole võrra, vähendada tööjõu voolavust ligi kahe viiendiku võrra ning kasvatada tootlikkust ja efektiivsust vastavalt umbes viiendiku ja enam kui kolmandiku võrra (Pawar & Charak, 2015, lk 891–895).

Samuti suureneb töötajate valmisolek tegutseda organisatsiooni positiivselt esindada ja paraneb ettevõtte uuendusmeelsus. Sellised mõjud ulatuvad kaugemale personalikulude vähendamisest (Pawar & Charak, 2015, lk 895). Need tugevdavad tööandja mainet, parandavad konkurentsivõimet ning aitavad jõuda keerulisemini värvatavate töötajateni või innustada väheaktiivseid töötajaid taas panustama. (Bhakuni & Saxena, 2023, lk 36). Seeläbi muutub VP strateegiliseks vahendiks, mis toetab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja kuvandit nii sise- kui ka väliskeskkonnas (Macpherson & Werner, 2024, lk 5–6).

Tööandja VP ja tööandja bränding on omavahel tihedalt seotud, kuid täidavad organisatsioonis erinevaid funktsioone. Sengupta, Bamel ja Singh (2015, lk 308) selgitavad, et tööandja VP määratleb selle, mida organisatsioon tegelikult töötajatele pakub, samas kui tööandja bränding keskendub nende väärtuste ja lubaduste kommunikatsioonile nii sisemiselt kui ka väliselt. Ilma sisuliselt usaldusväärse väärtuspakkumiseta ei saa tööandja bränding olla autentne ega mõjus (Rosethorn, 2018, lk 8, Goswami, 2015).

Adams (2022) rõhutab, et edukas tööandja bränd peab põhinema organisatsiooni tegelikel väärtustel ja töötajakogemusel, sest ainult nii on võimalik tööandjana silma paista ja tõeliselt kõnetada soovitud sihtrühma. Seda kinnitab ka Sharma ja Prasad (2018, lk 537) uurimus, mis näitab, et tööandja brändi erinevad mõõtmed, nagu organisatsioonikultuur, arenguvõimalused ja töö- ja eraelu tasakaal, mõjutavad otseselt töötajate kavatsust tööandjaga liituda. Käesolevas uurimistöös keskendutakse tööandja väärtuspakkumise

sisulistele komponentidele ja väärtusgruppidele, mitte tööandja brändi turunduslikule või kommunikatiivsele käsitlusele (Sengupta, Bamel & Singh, 2015, lk 308).

Kokkuvõttes võib öelda, et tööandja väärtuspakkumine on mitmekülgne juhtimisvahend, mis aitab ühendada tööandja poolt pakutavad võimalused töötajate ootuste ja vajadustega. See hõlmab nii materiaalseid kui ka sisemisi tegureid, nagu töö tähendus, enesearengu võimalused, tasakaal töö- ja eraelu vahel ning väärtuspõhine töökeskkond. Töötajate ootuste muutumine on suurendanud vajadust paindlike ja individuaalselt kohandatud lahenduste järele. Hästi kujundatud ja organisatsiooni igapäevategevusse lõimitud väärtuspakkumine võib suurendada töötajate motiveeritust, lojaalsust ja töörahulolu ning toetada organisatsiooni atraktiivsust. Käesolevas töös keskendutakse sellele, kuidas tööandja väärtuspakkumine aitab meelitada ja hoida haridusasutustes kvalifitseeritud õpetajaid, sõltumata nende vanusest või töökogemusest. Väärtuspakkumist käsitletakse kui olulist vahendit, mis aitab luua motiveerivaid ja stabiilseid töösuhteid, tagades organisatsiooni järjepidevuse ja arengu.

1.2. Haridusasutuste ja lasteaedade väärtuspakkumise komponendid ja tegurid

Haridusasutuste, eriti lasteaedade kontekstis on tööandja VP tähendus eriti tähtis, kuna õpetajate töörahulolu ja pühendumus mõjutavad otseselt laste arengut ja hariduse kvaliteeti, mis on ühiskonna arengule ja tuleviku kindlustamisele väga oluline. Käesolev peatükk keskendub haridusasutuste väärtuspakkumise komponentidele ja teguritele, mis aitavad kujundada haridusasutuste tööandja väärtuspakkumist, pakkudes praktilisi suuniseid kvalifitseeritud töötajate värbamiseks ja hoidmiseks.

Tööandja väärtuspakkumine (VP) on haridusasutuste kontekstis strateegiline lähenemine, mille kaudu on võimalik suurendada töötajate töörahulolu, motiveeritust ja pühendumust organisatsioonile. Efektiivne VP peab olema teadlikult ja süsteemselt kavandatud, et vastata töötajate ootustele ja toetada nende professionaalset arengut, pakkudes nii rahalisi kui ka mitterahalisi hüvesid (Shields & Lewis, 2012, lk 623; Kristia, 2023, lk 294–295). Kuigi tööandja väärtuspakkumine lähtub organisatsiooni strateegiast, sõltub selle edukus sellest, kuivõrd see arvestab ka õpetajate igapäevaseid vajadusi ja ootusi.

Juhtide ja õpetajate hinnangud väärtuspakkumisele võivad kohati erineda, kuna juhtidel on üldine strateegiline fookus, samas kui õpetajad hindavad tihti oma igapäevatööga seotud konkreetseid aspekte, nagu töökoormus, töötingimused ja tunnustuse saamine (Hapsari *et al.*, 2020, lk 486). Sellised erinevused viitavad vajadusele regulaarsete arutelude ja tagasiside kogumise järele, et tööandja väärtuspakkumine oleks kooskõlas töötajate ootuste ja vajadustega. VP roll on üha olulisem haridusasutustes, kus kvalifitseeritud õpetajate leidmine ja hoidmine nõuab nii materiaalseid kui ka sisulisi väärtuspakkumisi (Heckman, 2008, lk 289).

Õpetajate jaoks on kuuluvustunne ja emotsionaalne tugi võtmetähtsusega, eriti rühmakeskses töös, kus kolleegide vaheline tugi ja kuuluvus organisatsioonikultuuri on määravad (Shields & Lewis, 2012, lk 623; Di *et al.*, 2023). Samal ajal jäävad majanduslikud tegurid oluliseks rahalise kindlustunde ja stabiilsuse loojana, mida töötajad hindavad eriti olukordades, kus tööturg on konkurentsitihe või palk madalam kui teistes sektorites (Zhang *et al.*, 2022; Prakash *et al.*, 2022, lk 138).

Järgnevalt käsitletakse, millistest komponentidest tööandja väärtuspakkumine koosneb ning kuidas need on haridusasutustes seotud õpetajate ootuste ja vajadustega. Komponentide mõju töörahulolule ja pühendumusele käsitletakse põhjalikumalt peatüki lõpuosas koos koondava ülevaate ja tabelitega (Chiang & Yu, 2021, lk 55, vt tabelid 3 ja 4).

Uuringud näitavad, et noored õpetajad väärtustavad võimalusi professionaalseks arenguks, töö- ja eraelu tasakaalu ning organisatsiooni tugevat kultuuri, mis toetab kuuluvustunnet ja isiklikku eneseteostust (Zhang *et al.*, 2022; Kristia, 2023, lk 297). Seega peab tööandja VP olema kohandatud erinevate õpetajagruppide ootustele ja vajadustele. Noorte õpetajate puhul tähendab see sageli lisaks rahalistele stiimulitele ka paindlikke töötingimusi ja karjäärivõimalusi (Thorpe *et al.*, 2020, lk 623).

Lisaks rõhutab rahvusvaheline uuring OECD (2019, lk 42), et arenguvõimalused, töö tähenduslikkus, kuuluvustunne ja organisatsiooni tugi on olulised tegurid kvalifitseeritud õpetajate värbamisel ja hoidmisel. Need aspektid ei mõjuta mitte ainult õpetajate töörahulolu ja pühendumust, vaid ka alushariduse kvaliteeti ja järjepidevust. Sarnaseid tööandja väärtuspakkumise komponente, nagu arenguvõimalused, inspireeriv

töökeskkond, töö tähenduslikkus ja töö- ja eraelu tasakaal – on tuvastatud ka teistes sektorites, näiteks India infotehnoloogia spetsialistide seas (Pattnaik & Misra, 2016, lk 24–28), mis kinnitab nende komponentide universaalset tähendust tööandja atraktiivsuse kujundamisel.

Läbimõeldud tööandja väärtuspakkumine annab haridusasutusele võimaluse luua konkurentsieelis, mis toetab nii noorte kui ka kogunud õpetajate motiveerimist, hoidmist ja aktiivset kaasamist laste arengusse ning kvaliteetse alushariduse tagamise (Shields & Lewis, 2012, lk 633; Garai-Fodor *et al.*, 2023, lk 557). Selleks, et väärtuspakkumine tõepoolest vastaks õpetajate ootustele ja toetaks nende töörahulolu ning arengut, peab see olema teadlikult ja strateegiliselt kujundatud. Üksikute juhuslike meetmete kogum ei taga pikaajalist mõju ega lahenda õpetajate tegelikke vajadusi (Shields & Lewis, 2012, lk 623).

Kuna tööandja väärtuspakkumise komponendid mõjutavad õpetajate rahulolu ja pühendumust mitmetahuliselt, on oluline mõista, kuidas erinevad teadlased neid komponente on kirjeldanud ning milline on nende roll haridusasutuste kontekstis. Järgnevas tabelis on esitatud tööandja väärtuspakkumise põhikomponendid ning ülevaade autoritest, kes on neid oma uurimistöodes käsitlenud (vt tabel 2, lk 13).

Tabel 2. Tööandja väärtuspakkumise komponentide käsitlus lasteaegade ja teiste haridusasutuste kontekstis erinevate autorite järgi.

VP komponendid	Kristia 2023	Dzhulai 2022	Senses <i>et al.</i> , 2022	Di <i>et al.</i> , 2023	Haspari <i>et al.</i> , 2020	Prakash <i>et al.</i> , 2022	Liu <i>et al.</i> , 2022	Yang <i>et al.</i> , 2022
Töö sobivus	x					x		x
Töötasu		x			x	x		
Organisatsiooni toetus	x	x		x		x	x	x
Meeskond	x	x	x	x			x	
Koolitusvõimalus	x	x	x			x	x	
Töökeskkond	x		x	x	x		x	
Tööstress		x	x	x	x		x	x
Emotsioonide mõju		x	x	x		x	x	x
Lasteaia maine	x	x				x		
Juhtimisstiil	x	x		x	x	x	x	x
Lasteaia fookuses käsitletud komponendid				x			x	x

Autori koostatud, allikad tabelis

Lisaks on oluline, et tööandja väärtuspakkumine arvestaks organisatsiooni kultuuri ja juhtimisstiiliga, kuna toetav ja läbimõeldud juhtimine aitab vähendada töökoormust ja tööstressi ning suurendada õpetajate heaolu (Yang *et al.*, 2022, lk 45).

Tööandja väärtuspakkumist haridusasutustes kujundavad mitmed sise- ja välistegurid, mis mõjutavad selle mõju töötajate töörahulolule ja motivatsioonile. Toetav organisatsioonikultuur ja kaasav juhtimisstiil suurendavad kuuluvustunnet ja pühendumust (Hapsari *et al.*, 2020, lk 486; Zhang *et al.*, 2022, lk 112–114). Tööjõupuudus suunab palga- ja hüvepoliitikat (Shields & Lewis, 2012, lk 623–624) ning rahastus ja hariduspoliitika määravad, kui palju saab panustada töötingimuste ja arengu toetamiseks (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 457). Füüsiline ja emotsionaalne töökoormus mõjutab otseselt õpetajate heaolu (Şenses & Demirkasımoğlu, 2022, lk 15–16). Nende teguritega arvestamine aitab kujundada tasakaalustatud ja töötajate vajadustele vastava väärtuspakkumise (vt tabel 3, lk 16).

Lisaks näitavad mitmed uuringud, et tööandja väärtuspakkumise tõhusust mõjutavad ka töötajate tajutud arenguvõimalused, töö tähenduslikkus ja organisatsiooni võime pakkuda inspireerivat ja turvalist töökeskkonda (Pattnaik & Misra, 2016, lk 24–28). Need aspektid mõjutavad tööandja kuvandit ja atraktiivsust ka siis, kui rahalised võimalused on piiratud. Need tegurid avaldavad mõju ainult siis, kui organisatsioon oskab neid teadlikult arvestada ja seob strateegilise väärtuspakkumise kujundamisega, et tugevdada nii õpetajate motivatsiooni kui ka töö kvaliteeti (Mosley, 2014, lk 5; Kristia, 2023, lk 298).

Tabel 3. Väärtuspakkumist mõjutavad tegurid haridusasutustes

Tegurid	Selgitus	Autorid
Organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil	Töötajate kuuluvustunde, töörahulolu ja motivatsiooni toetamine läbi kaasava ja toetava juhtimise, mis tagab selged ootused, regulaarse tagasiside ning soodustab innovatsiooni ja koostööd.	Hapsari <i>et al.</i> , (2020), Zhang <i>et al.</i> , (2022); Arasanmi & Krishna, (2019); Shields & Lewis, (2012); Thorpe <i>et al.</i> , (2020); Dzhulai, (2022); Bagienska, (2018); Di <i>et al.</i> , (2023)
Tööjõuturu tingimused	Konkurentsivõimeline palk ja lisahüved aitavad suurendada õpetajate töörahulolu ning muuta organisatsiooni tööturul atraktiivseks.	Shields & Lewis, (2012); Kristia, (2023); Prakash <i>et al.</i> , (2022); Zhang <i>et al.</i> , (2022); Dzhulai, (2022)
Hariduspoliitika ja rahastus	Hariduspoliitika ja rahastus mõjutavad otseselt õpetajate töötingimusi ja arenguvõimalusi. Piisav rahastus võimaldab koolitusi, paremaid töötingimusi ja uuendusi.	Radzevičienė & Sokolova, (2020); Prakash <i>et al.</i> , (2022); Dzhulai (2022), Arasanmi & Krishna, (2019) Mosley, (2014), Bagienska, (2018); Kristia, (2023)
Töökoormus ja töökeskkond	Füüsiline ja emotsionaalne töökoormus ning töötingimused, sh klassiruumide varustatus, tööaja jaotus ja psühholoogiline tugi, mõjutavad otseselt õpetajate heaolu. Ebamõistlik koormus ja kehvad tingimused suurendavad läbipõlemise ja lahkumise riski.	Şenses & Demirkasimoğlu, (2022); Zhang <i>et al.</i> , (2022); Di, Li & Wang, (2023); Arasanmi & Krishna, (2019); Bagienska, (2018); Thorpe <i>et al.</i> , (2020)

Autori koostatud, allikad tabelis

Juhtide poolt loodud tööandja väärtuspakkumine aitab oluliselt kaasa õpetajate motiveerimisele ja tööle pühendumisele. Positiivne töökeskkond ja rahulolu oma tööga on selle pakkumise olulised osad, mis mõjutavad otseselt ka lasteaias pakutava hariduse kvaliteeti (Hapsari *et al.*, 2020, lk 486). Tugev ja tõhus tööandja väärtuspakkumine aitab hoida õpetajaid ametis, pakkuda neile vajalikku toetust ja vähendada personali voolavust, mis on kriitiline lasteaeade jätkusuutlikkuse ja hariduse kvaliteedi seisukohast (Shields & Lewis, 2012, lk 633; Thorpe *et al.*, 2020, lk 643).

Õpetajate töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad otseselt tööandja väärtuspakkumise erinevad elemendid (vt tabel 4, lk 20). Shields ja Lewis (2012, lk 623) ning Hapsari *et al.* (2020, lk 486) rõhutavad, et just väärtuspakkumise komponentide. Näiteks õiglase ja konkurentsivõimeline palk, professionaalsed arenguvõimalused ja organisatsioonipoolne

tugi ja tasakaalukas pakkumine suurendab töörahulolu ja pühendumust. Zhang jt (2022, lk 114) ning Huang jt (2023, lk 112) toovad esile, et õpetajate motivatsiooni ja heaolu mõjutab otseselt ka tööstress, mis on seotud töökoormuse, emotsionaalse väsimuse ja haigusnähtudega. Seetõttu on väärtuspakkumise kujundamisel oluline arvestada nii töö- ja eraelu tasakaalu, emotsionaalse toe kui ka juhtimisstiiliga. Prakash jt (2022, lk 134) lisavad, et juhtide ülesanne on tagada õpetajate vaimset ja füüsilist heaolu toetavad töötingimused, pakkudes piisavalt ressursse ja arenguvõimalusi.

Lisaks rõhutavad mitmed uuringud, et tööandja väärtuspakkumise mõju ei piirdu üksnes materiaalse ja organisatsioonilise poolega – oluline on ka õpetaja tunnetuslik suhe tööandjaga. Yang jt (2022, lk 114) toovad välja, et õpetajate pühendumust ja motivatsiooni mõjutavad tugevalt kuuluvustunne ja väärtuste sobivus organisatsiooniga. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Chiang ja Yu (2021, lk 50), kelle hinnangul on töö tähenduslikkus ning juhtide võimekus toetada väärtuspõhist töökultuuri otseselt seotud õpetajate rahulolu ja lojaalsusega. Kui töötaja tunneb, et tema isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni omadega ning tema panust märgatakse ja tunnustatakse, suureneb töö tähenduslikkus ning valmidus organisatsioonis püsida (Ruchika & Prasad, 2017, lk 5; Macpherson & Werner, 2024, lk 4). Seega peaks väärtuspakkumine haridusasutustes hõlmama ka õpetajate väärtuspõhist toetust ja identiteeditunnetust kujundavaid elemente, mis aitavad tugevdada nende emotsionaalset seotust organisatsiooniga (Rosethorn, 2018, lk 6).

Juhtide hinnangul on väärtuspakkumise loomisel võtmetähtsusega töötajate professionaalne areng, toetav juhtimine ja motiveeriv töökeskkond (Prakash *et al.*, 2022, lk 133). Oluline on, et lasteaiajuht suudaks pakkuda õpetajatele selget töökorraldust, tunnustust ja võimalusi keskenduda oma põhitööle, laste õpetamisele ja kasvatamisele, ilma et nad tunneksid liigset töökoormust või rahulolematust (Hapsari *et al.*, 2020, lk 486). Tööandja VP haridusasutustes on mitmetasandiline kontseptsioon, mis hõlmab erinevaid komponente, mida töötajad hindavad töökoha valikul ja organisatsioonis püsimisel. Tööandja VP mõjutab töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja töö tulemuslikkust. Selle kujunemist mõjutavad erinevad tegurid, sealhulgas organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil, hariduspoliitika ja rahastus, tööjõuturu tingimused

ning töökoormus ja töökeskkond, mis kõik mõjutavad töötajate kogemust ja üldist töökeskkonda (Kristia, 2023, lk 294; Setiyaningtiyas & Hartutik, 2022, lk 680).

Tabel 4 (lk 19) koondab tööandja VP peamised komponendid: töö sobivus, töötasu, organisatsiooni toetus, meeskond, koolitusvõimalused, töökeskkond, tööstress, emotsioonide mõju, lasteaia maine ja juhtimisstiil ning nende seos erinevate mõjutavate teguritega: organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil, hariduspoliitika ja rahastus, tööjõuturu tingimused ning töökoormus ja töökeskkond. Näiteks töö sobivus, mis kajastab töötaja ootuste vastavust töö sisule ja tingimustele, sõltub organisatsiooni kultuurist, töökoormusest, hariduspoliitikast ja tööturu olukorrast (Huang, Zhang & Li, 2023, lk 402). Palk ja materiaalsed hüved, mis on töötajate jaoks oluline motivaator on otseselt mõjutatud tööturu konkurentsist, hariduspoliitikast ja organisatsiooni juhtimispraktikatest (Shields & Lewis, 2012, lk 623; Bhakuni & Sxena, 2023, lk 225).

Samuti on tähtis komponent organisatsiooni tugi, mis sõltub eelkõige juhtimisstiilist, töökorraldusest ning rahastuse kättesaadavusest. Töötajad vajavad tuge nii professionaalses kui ka emotsionaalses plaanis, et toime tulla töökoormusega ja säilitada tööga rahulolu (Bagienska, 2018, lk 371; Prakash *et al.*, 2022, lk 148). Meeskonnatöö, mida mõjutavad töökoormus ja juhtimisstiil on oluline aspekt töötajate koostöö ja sotsiaalse toe loomisel (Zhang *et al.*, 2022; Di, Li & Wang, 2023).

Koolitusvõimalused sõltuvad hariduspoliitikast, tööjõuturu tingimustest ja organisatsioonikultuurist, pakkudes töötajatele võimalusi enesetäiendamiseks ja karjääri edendamiseks (Kristia, 2023, lk 296). Töökoormuse ja rahastuse tasakaal mõjutab ka töökeskkonda, mis omakorda avaldab mõju töötajate heaolule ja tulemuslikkusele (Zhang *et al.*, 2022; Di, Li & Wang 2023).

Veel üheks kriitiliseks teguriks on tööstress, mis tuleneb eelkõige töökoormusest ja juhtimisstiilist ning mille efektiivne juhtimine on töötajate töörahulolu ja heaolu seisukohalt oluline (Hapsari *et al.*, 2020, lk 491; Zhang *et al.*, 2022). Emotsioonide mõju, mis on seotud töökeskkonna ja organisatsiooni toetusmehhanismidega, mõjutab töötajate motivatsiooni ja pühendumust (Bagienska, 2018, lk 371; Kristia, 2023, lk 300). Tähtsaks peab pidama ka juhtimisstiili, mis määrab organisatsiooni töökultuuri ja töötajate üldise töökogemuse, töötajate ootusi ja töörahulolu (Dzhulai, 2022).

Sarnaselt on rõhutatud emotsionaalsete ja psühholoogiliste tegurite olulisust ka lasteaiaõpetajate tööelukvaliteedi kujundamisel. Di, Li ja Wang (2023) riiklikul tasandil läbi viidud uuringust selgus, et õpetajate töörahulolu mõjutavad otsustavalt professionaalse arengu võimalused, sotsiaalne toetus ja osalus otsustamises, samas kui suurimad rahulolematuse allikad on töötingimused ja piiratud vaba aeg. Tulemused näitavad, et emotsionaalne heaolu ja subjektiivne enesetõhusus on tihedalt seotud tööle pühendumise ja ametis püsimisega. Seetõttu peaksid haridusasutuste väärtuspakkumised sisaldama teadlikke mehhanisme emotsionaalse töökoormuse leevendamiseks ning enesetõhususe ja toe arendamiseks (Di, Li & Wang, 2023, lk 2).

Ka varasemad uuringud on näidanud, et õpetajate heaolu mõjutavad otseselt organisatsioonipoolne psühholoogiline tugi ja juhtide empaatia. Näiteks Chiang ja Yu (2021, lk 55) leidsid, et töö tähenduslikkus ja juhtimisstiil, mis toetab kuuluvustunnet, on olulised tegurid õpetajate motivatsiooni ja rahulolu kujundamisel. Yang jt (2022, lk 114) rõhutavad, et kuuluvustunne ja organisatsiooniline sobivus aitavad kaasa õpetajate enesetõhususe ja tööle pühendumise kasvule. Need tulemused kinnitavad, et väärtuspõhine juhtimine ja töötaja identiteediga haakuv töökeskkond on haridusasutustes võtmetähtsusega.

Lisaks rõhutavad hiljutised uuringud, et õpetajate töörahulolu ja organisatsiooniline pühendumus sõltuvad suuresti ka emotsionaalsest intelligentsusest ning enesetõhususe tunnetusest. Yuan, Yan, Zhao ja Lei (2025) uurisid Hiina maapiirkondade lasteaiaõpetajaid ja leidsid, et õpetajate emotsionaalne intelligentsus mõjutab positiivselt nende tööle pühendumist, kusjuures mõju vähendavad emotsionaalse töö strateegiad ja üldine enesetõhusus.

Uuringu tulemused näitavad, et õpetajad, kellel on kõrgem emotsionaalne intelligentsus ja paremad oskused emotsioonide juhtimiseks, on motiveeritumad, kohanemisvõimelisemad ning tajuvad oma tööd tähenduslikumana. Seetõttu on tööandja väärtuspakkumise raames oluline toetada õpetajate emotsionaalset arengut ja pakkuda neile tuge emotsionaalse tööga toimetulekul, see aitab ennetada läbipõlemist ning suurendada töörahulolu ja ametis püsimist (Yuan *et al.*, 2025, lk 4).

Tabel 4. Tööandja VP komponentide ja neid mõjutavate tegurite seosed organisatsioonis.

VP komponendid	Organisatsiooni kultuur ja juhtimisstiil	Hariduspoliitika ja rahastus	Tööjõuturu tingimused	Töökoormus ja töökeskkond
Töö sobivus	x	x	x	x
Töötasu	x	x	x	x
Organisatsiooni toetus	x	x		x
Meeskond	x			x
Koolitusvõimalused	x	x	x	
Töökeskkond	x	x	x	x
Tööstress	x			x
Emotsioonide mõju	x			x
Lasteaia maine	x	x	x	
Juhtimisstiil	x	x	x	x

Autori koostatud. Allikad: Shields & Lewis, (2012); Prakash *et al.*, (2022); Zhang *et al.*, (2022); Hapsari *et al.*, (2020); Yang *et al.*, (2022); Di *et al.*, (2023); Kristia, (2023); Senses *et al.*, (2022); Albrecht *et al.*, (2020); Dzhulai *et al.*, (2022) uurimuste põhjal.

Tööandja väärtuspakkumine sõltub erinevatest teguritest, mis kujundavad õpetajate töökeskkonda, arenguvõimalusi ja töötingimusi. Nende tegurite omavaheline koostoime mõjutab haridusasutuste võimet pakkuda konkurentsivõimelist ja toetavat töökeskkonda (Arasanmi & Krishna, 2019, lk 388).

Organisatsiooni kultuur ja juhtimisstiil mängivad olulist rolli kõigi VP komponentide kujundamisel (Shields & Lewis, 2012, lk 647). Juhtimisstiil mõjutab töö sobivust, organisatsiooni toetust ja töökeskkonda, kuna läbimõeldud juhtimine aitab vähendada töökoormust ja tööstressi (Hapsari *et al.*, 2020, lk 495).

Hariduspoliitika ja rahastus on tihedalt seotud palga ja koolitusvõimalustega. Prakash jt (2022, lk 148) rõhutavad, et piisav rahastamine tagab õpetajatele konkurentsivõimelise töötasu ja professionaalse arengu võimalused. Lisaks mõjutab hariduspoliitika ka lasteaia mainet, kuna stabiilne rahastamine võimaldab pakkuda kvaliteetseid teenuseid ja meelitada ligi kvalifitseeritud tööjõudu (Kristia, 2023, lk 300).

Tööjõuturu tingimused määravad, kui atraktiivne on õpetajaamet ning kuidas see mõjutab töö sobivust ja lasteaia mainet. Näiteks Zhang jt (2022, lk 114) toovad välja, et õpetajate nappus sunnib tööandjaid pakkuma paremaid töötingimusi ja suuremat töötasu. Samuti mõjutab tööturg õpetajate värbamist ja hoidmist, kuna konkurentsivõimelise palga ning

heade töötingimuste puudumine võib viia suurema tööjõu voolavuseni (Di, Li & Wang, 2023, lk 60).

Töökoormus ja töökeskkond on tihedalt seotud õpetajate vaimse ja füüsilise heaoluga. Liigne töökoormus võib põhjustada tööstressi ja emotsionaalse tasakaalu häireid, mis omakorda mõjutavad õpetajate motivatsiooni ja pühendumust (Albrecht *et al.*, 2020, lk 31). Samas võivad toetav töökeskkond ja meeskonnatöö aidata kaasa stressi vähendamisele ja õpetajate rahulolu suurenemisele (Yang *et al.*, 2022, lk 45).

Seega peavad haridusasutused rakendama terviklikku ja süsteemset lähenemist väärtuspakkumise kujundamisel, arvestades nii sisemisi kui ka väliseid tegureid. Ainult selliselt on võimalik tagada töötajate töörahulolu, kõrge töö tulemuslikkus ning lasteaegade jätkusuutlik areng.

Yang jt (2022, lk 114) uuring rõhutab, et väärtuspakkumise efektiivsus sõltub õpetajate ja organisatsiooni väärtuste kooskõlast. Kui õpetajate isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni väärtustega, suureneb nende kuuluvustunne ja enesetõhusus, mis omakorda toetab organisatsiooni positiivset mainet ja õpetajate pühendumust. Samuti on olulised kuuluvustunde ja emotsionaalse toe pakkumine, mis aitavad tugevdada õpetajate töörahulolu ja kaasatust. See rõhuasetus väärtuste kooskõlale viitab sellele, et VP ei ole üksnes majanduslike hüvede kogum vaid hõlmab ka psühholoogilisi ja sotsiaalseid aspekte (Shields & Lewis, 2012, lk 623; Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 453).

Eriti oluline on, et tööandja väärtuspakkumise kaudu antud sõnumid oleksid järjepidevad ja toetaksid organisatsiooni üldist strateegiat. Lisaks rõhutavad Chiang & Yu (2021, lk 55), et tööandja väärtuspakkumise mitmetasandiline rakendamine aitab arvestada töötajate individuaalsete vajaduste ja ootustega. Nende uuringus käsitleti töö tähenduslikkust ja kuuluvustunnet kui keskseid tegureid, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni ja pühendumust. Samuti rõhutavad Chiang ja Yu (2021, lk 60), et tööandja väärtuspakkumine peab olema paindlik ja kohandatav, et see sobituks erinevate töötajate profiilidega.

Üldistades varasemaid uuringuid võib väita, et tööandja väärtuspakkumine haridusasutustes, sealhulgas lasteaedades, ei piirdu üksnes töötasuga. Lisaks rahalistele

hüvedele on õpetajate jaoks olulised ka psühholoogilised ja sotsiaalsed aspektid nagu kuuluvustunne, organisatsiooni tugi, töö tähenduslikkus ja emotsionaalne heaolu (Chiang & Yu, 2021, lk 55; Yang *et al.*, 2022, lk 114). Kui tööandja väärtuspakkumine on paindlik ja arvestab õpetajate individuaalseid ootusi ja väärtusi, suureneb nende motivatsioon, pühendumus ja enesetõhusus, mis omakorda aitab tugevdada organisatsiooni mainet ja tagada õpetajate püsimise ametis (Chiang & Yu, 2021, lk 60). See rõhutab, et väärtuspakkumine on terviklik ja strateegiliselt läbimõeldud lahendus, mitte pelgalt majanduslik meede (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 457).

Lõpetuseks saab tõdeda, et haridusasutuse, eelkõige lasteaia, tööandja väärtuspakkumine ei tohiks olla lihtsalt üksikute hüvede ja tegevuste juhuslik kogum. Selle mõjususe tagamiseks peab väärtuspakkumine olema läbimõeldud, terviklik ja sihipäraselt kujundatud, arvestades samaaegselt nii organisatsiooni pikaajalisi eesmärke kui ka töötajate ootusi ja töö iseloomu eripärasid. Õpetajate rahulolu, tööle pühendumise ja ametis püsimise tagamiseks on oluline, et VP pööraks tähelepanu mitmetele võtmeteguritele, sealhulgas professionaalse arengu võimalustele, töö- ja eraelu tasakaalu toetamisele, kuuluvustunde ja koostöö edendamisele ning vaimse heaolu tagamisele.

Just selline terviklik ja töötajakeskne väärtuspakkumine aitab ennetada personali voolavust, tugevdada töötajate seotust oma töö ja organisatsiooniga ning toetada nende erialast arengut. Samal ajal loob see lasteaiale usaldusväarsuse ja stabiilsuse, mis on vajalikud kvaliteetse õpikeskkonna tagamiseks lastele. Tööandja tugev väärtuspakkumine ei ole seega pelgalt personalijuhtimise meede, vaid pikaajalise kestlikkuse ja hariduse kvaliteedi aluseks, mille mõju ulatub kaugemale individuaalsetest töötajatest, mõjutades kogu organisatsiooni toimimist ja lõpuks ka ühiskonna arengut.

2. TORI VALLA LASTEAEDADE VÄÄRTUSPAKKUMINE

2.1. Lasteaedade väärtuspakkumise kontekst, senine olukord ja uurimismetoodika

Lasteaedade väärtuspakkumise (edaspidi VP) uuringud Eestis puuduvad, mistõttu on see valdkond seni jäänud suuresti uurimata. Samas on rahvusvahelised uuringud näidanud, et tugev ja strateegiliselt kujundatud tööandja VP aitab suurendada töötajate töörahulolu ja organisatsiooni atraktiivsust, pakkudes konkurentsieelise tööturul (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 457, Prakash *et al.*, 2022, lk 141). Viimaste aastate statistika näitab selgelt, et noorte õpetajate osakaal alushariduses on madal ning järelkasv ei suuda kompenseerida vanemaealiste õpetajate lahkumist (Haridussilm, 2024). Kui 2023/24. õppeaastal oli kuni 30-aastaseid lasteaiaõpetajaid 671, siis 60-aastaseid ja vanemaid õpetajaid 2,3 korda rohkem. Analoozne vanuseline struktuur on püsinud viimastel aastatel, sh näiteks 2021/22. õppeaastal. Kuna üle poole õpetajatest on vanuses 40+ ning noori spetsialiste ei lisandu piisavalt, võib järgnevatel aastatel tekkida kriitiline tööjõupuudus (Haridussilm, 2024). Need andmed osutavad otseselt vajadusele strateegiliselt kujundatud ja konkurentsivõimelise väärtuspakkumise järele, et motiveerida noori alushariduse valdkonda sisenema ja seal püsima.

Eestis on mitmed uuringud käsitlenud lasteaiaõpetajate töörahulolu ja motivatsiooni, keskendudes töötingimustele ja tööstressi põhjustele. Kollo (2022) leidis oma uuringus, et õpetajate motivatsiooni mõjutavad töökeskkond, töökorraldus, erivajadustega laste osakaalu suurenemine, lapsevanemate ootused ning mentorlussüsteemi toimimine. Pöder (2023) uuris Tallinna Lasnamäe koolide ja lasteaedade õpetajate töömotivatsiooni langust ning leidis, et ajapuudus, töötamine väljaspool tööaega, suur laste arv rühmas, töö pingelisus, lastevanemate nõudlikkus ning madal töötasu on peamised tööstressi allikad, mis vähendavad õpetajate pühendumust ja töörahulolu. Tooming (2024) tõi esile, et

vähene tugi erivajadustega lastega töötamiseks ning ressursipuudus on tööstressi peamine põhjustaja, mida mainis kolmveerand vastanutest.

Ehkki varasemad uuringud pakuvad väärtuslikku teavet õpetajate töötingimuste ja stressi mõjutajate kohta, ei käsitle need tööandja väärtuspakkumist terviklikult. Need keskenduvad üksikutele töörahulolu ja stressi aspektidele, kuid puudub analüüs õpetajate ootustest väärtuspakkumisele ja selle mõjust motivatsioonile. Samuti ei käsitleta, kuidas juhid väärtuspakkumist kujundavad ja milliseid komponente nad oluliseks peavad. Käesolev uuring keskendub Tori valla viie lasteaia õpetajate ootustele ja hinnangutele tööandja väärtuspakkumise suhtes. Nende lasteaedade puhul esinevad sarnased väljakutsed nagu paljudes Eesti haridusasutustes nagu kvalifitseeritud õpetajate leidmine, hoidmine ja töörahulolu toetamine. Uuring pakub esmakordselt terviklikumat vaadet sellele, kuidas väärtuspakkumist saaks arendada ja kohandada Tori valla lasteaedade konkreetsete vajaduste ja eesmärkidega. Uuringus osales 86 õpetajat ja 5 juhti ning andmeid koguti kombineeritud kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid meetodeid (vt tabel 5, lk 24).

Tabel 5. Uurimismetoodika

Andmekorje ja-analüüsi meetodid	Infoallikas/üldkogum/valim	Aeg	Väljund
Dokumendianalüüs	Tori valla haridusdokumendid ja lasteaedade arengukavad	Nov-dets 2024	Ülevaade Tori valla väärtuspakkumise hetkeolukorrast ja arenguvõimalustest.
Ankeetküsitlus õpetajatele (veebis UT LimeSurvey keskkonnas)	Õpetajad 86/68	Veebr 2025	Kvantitatiivsed andmed õpetajate ootuste ja hinnangute kohta töötingimustele ja hüvedele.
Poolstruktureeritud süvaintervjuud juhtidega	Lasteaiajuhid (5)	Märts. 2025	Koguti kvalitatiivseid andmeid juhtide lähenemisviisidest ja põhimõtetest õpetajate hoidmisel ja väärtuspakkumise kujundamisel.

Dokumendianalüüs keskendus Tori valla koolieelsete lasteasutuste pedagoogide töötasustamise alustele (Tori Vallavolikogu määrus nr 104, 2020), noore õpetaja ja

tugispetsialisti toetuse määrusele (Tori Vallavolikogu määrus nr 148, 2021) ning Tori valla lasteaedade arengukavadele (Sindi, Tori, Jänesselja, Tammiste ja Suigu). Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli kaardistada õpetajatele pakutav tööandja väärtuspakkumine, sealhulgas töötasu, lisahüved ja karjäärivõimalused.

Õpetajate ootuste ja hinnangute kohta väärtuspakkumisele koguti andmeid ankeetküsitluse abil, mida kasutati kvantitatiivse meetodina. Samuti võimaldas küsitlus analüüsida, kuidas mõjutavad demograafilised tegurid nagu vanus ja tööstaaž, õpetajate ootuste ja hinnangute kujunemist. Enamik vastustest väärtuspakkumise hinnangutele ja ootustele selgus juba kvantitatiivse analüüsi abil. Kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete andmete kombineerimine annab aga võimaluse süveneda uuritava olukorra olemusse ja pakkuda terviklikumat vaadet uuritavale probleemile (Busetto, Wick & Gumbinger, 2020).

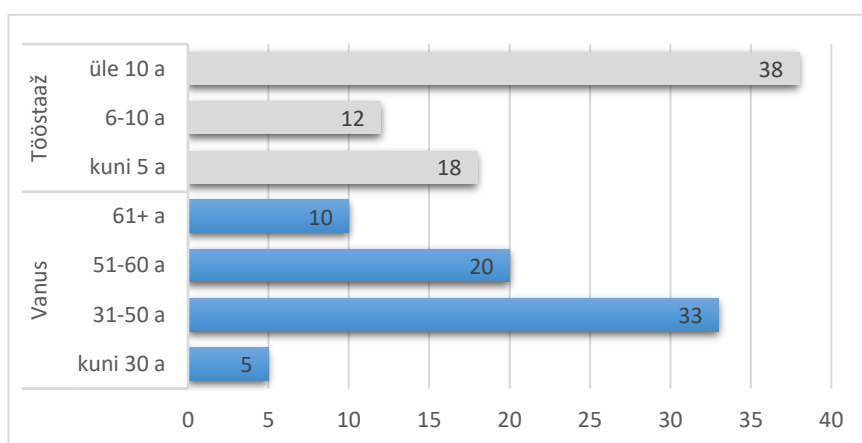
Kogutud kvantitatiivseid andmeid õpetajatelt analüüsiti statistiliste meetoditega, et tuvastada vastuste erisusi ning hinnata, kuidas demograafilised näitajad, nagu vanus ja tööstaaž, mõjutavad õpetajate ootusi ja hinnanguid väärtuspakkumiste suhtes. Juhtide intervjuude ja õpetajate küsitlustulemuste kõrvutamisel analüüsiti, millised sarnasused ja erisused ilmsid nende ootustes ja hinnangutes väärtuspakkumisele.

Küsitluse tulemused aitasid välja selgitada Tori valla lasteaedade õpetajate ootused ja hinnangud tööandja pakutavate hüvede ja tingimuste suhtes, sealhulgas töötingimuste, juhtimisstiili, meeskonnatöö, töö ja eraelu tasakaalu, palga ja lisahüvede, koolitusvõimaluste ning emotsionaalse heaolu aspektide kohta. Küsitlus aitas tuvastada lõhed õpetajate ootuste ja tegeliku kogemuse vahel, samuti analüüsida demograafiliste tegurite nagu vanuse ja tööstaaži mõju õpetajate hinnangutele. Ankeetküsimustik koosnes viiest teemaplokist: töö sobivus, töötasu; organisatsiooni toetus, meeskond; koolitusvõimalused, töökeskkond; tööstress, emotsioonide mõju; lasteaia maine, juhtimisstiil.

Küsitlus viidi läbi Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonnas ning küsitlusele oli võimalik vastata kahe nädala jooksul. Enne ankeetküsitluse väljasaatmist testiti küsimustikku kolme õpetajaga, et tagada küsimuste üheselt mõistetavus ja sisu asjakohasus. Kõik osalejad kinnitasid, et küsimused olid arusaadavad ning täiendavaid muudatusi ei tehtud.

Küsitluses kasutati kuuepallilist Likerti-tüüpi skaalat, kus 1 tähendas „ei nõustu üldse“ ja 6 „täiesti nõus“. Kuuepunktiskaala valiti selleks, et vältida neutraalseid vastuseid ning suunata vastajaid võtma seisukohta. See võimaldas hiljem teha statistilist analüüsi ja võrrelda erinevate rühmade hinnanguid. Lisaks oli igas plokis võimalus anda avatud vastus, et koguda kvalitatiivset teavet ning hinnata vastuste tunnetuslikku külge, mis võimaldas saada sügavamalt ülevaadet õpetajate vajadustest ja ootustest.

Uuringu üldkogum oli 86 õpetajat, kellest küsimustiku täitis täielikult 68 vastajat, seega oli küsitluse lõplik vastamismäär 79% (68/86). Kuna üldkogum on väike (alla 100 vastaja), arvutati tulemuste statistiline usaldusväärsus valimikalkulaatoriga. Tulemuste usaldusintervalliks kujunes 5,7%, mis näitab, et uuringu andmed on piisavalt täpsed, et teha järeldusi kogu üldkogumi kohta. Lisaks koguti demograafilisi andmeid vastajate vanuse ja tööstaaži kohta, mida kasutati rühmadevaheliste erinevuste analüüsimiseks (vt joonis 2, lk 25).



Joonis 2. Ankeetküsitlusele vastanute arv, vanus ja tööstaaž

Kvantitatiivsete andmete analüüsimisel rakendati esmalt kirjeldavat statistikat, sealhulgas sagedusjaotusi, protsentuaalseid näitajaid ja keskmisi väärtusi, et võrrelda õpetajate ootusi ja hinnanguid tööandja väärtuspakkumisele ning analüüsida vastuste erinevusi vanuse- ja tööstaažigruppide lõikes.

Lisaks kasutati ka võrdlevat analüüsi (risttabelleid) vanuse või tööstaaži lõikes õpetajate ootuste ja tegelikkuse hinnangute võrdlemiseks. Esialgu jaotati vanuserühmad nelja kategooriasse: kuni 30-aastased, 31–50-aastased, 51–60-aastased ja üle 61-aastased.

Kuna alla 30-aastaste ja üle 61-aastaste vastajate arv oli liiga väike, et nende põhjal teha usaldusväärseid järeldusi, ühendati analüüsis vanuserühmad kahte kategooriasse: kuni 50-aastased ja üle 50-aastased. Tööstaaži lõikes võrreldi õpetajate vastuseid kolmes kategoorias: kuni 5 aastat, 6–10 aastat ja üle 10 aasta. Analüüsi käigus ühendati teatud rühmi, et saavutada usaldusväärsemad tulemused. Tulemuste kinnitamiseks kasutati ka dispersioonanalüüsi (ANOVA), et võrrelda rühmade keskmisi ning hinnata, kas vanuse või tööstaaži lõikes ilmnevad erinevused on statistiliselt olulised.

Kvalitatiivsed andmed koguti poolstruktureeritud intervjuude kaudu, mis võimaldasid süvitsi uurida juhtide poolt pakutavate väärtuspakkumiste sisu ja nende vastavust õpetajate ootustele. Intervjuud keskendusid eelkõige nn kuidas- ja miks-küsimustele, et mõista väärtuspakkumise strateegiliste valikute põhjuseid ja nende rakendamise tagajärgi (Õunapuu, 2014, lk 53).

Poolstruktureeritud intervjuud viie Tori valla lasteaia juhiga viidi läbi kvantitatiivse küsitluse täiendamiseks ja süvitsi mõistmiseks, milliseid väärtuspakkumise komponente juhid oma meeskondadele teadlikult pakuvad. Intervjuude eesmärk oli saada süvitsi käsitlevat teavet tööandja väärtuspakkumise kujundamisest ning mõista juhtide strateegiaid õpetajate motiveerimisel ja hoidmisel. Intervjuud võimaldasid koguda kvalitatiivseid andmeid juhtide strateegilistest eesmärkidest, väärtuspakkumise kujundamise põhimõtetest ning nende nägemusest õpetajate töörahulolu ja selle mõjutegurite osas.

Intervjuude analüüsiks kasutati sisuanalüüsi, kus vastused rühmitati peamiste teemade järgi. Analüüsi struktureerimiseks ja tulemuste esitlemiseks loodi koodipuu, mis jagunes kategooriateks ja alamkategooriateks. Peamised kategooriad hõlmasid töötingimusi ja hüvesid, juhtimisstiili ja suhtlust, professionaalset arengut ja karjäärivõimalusi, meeskonnatööd ja organisatsioonikultuuri. Näiteks töötingimuste ja hüvede kategooriasse kuulusid töötasu ja lisahüved, füüsiline töökeskkond ja töövahendid ning töökorralduse paindlikkus.

Lisaks viidi läbi sõnasageduse analüüs, et tuvastada kõige sagedamini mainitud märksõnad ja väärtuspakkumise komponendid. Kogutud kvantitatiivseid andmeid võrreldi intervjuudest saadud kvalitatiivsete andmetega, et tuvastada võimalikud

erinevused juhtide ja õpetajate tajutud väärtuspakkumise vahel ning välja selgitada arengukohad töötajate motiveerimiseks. Andmete töötlemiseks kasutati JASP tarkvara (versioon 0.19.3) kirjeldava statistika arvutamiseks ja statistiliste testide teostamiseks ning MS Excelit tulemuste visuaalseks esitamiseks. Kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutati NVivo tarkvara, mis võimaldas struktureerida avatud vastuseid ja tuvastada korduvaid mustreid.

Metoodika tagas põhjaliku ja mitmekülgse ülevaate Tori valla koolieelsete lasteasutuste õpetajate ootustest ja hinnangutest tööandja väärtuspakkumisele. Kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete meetodite kombineerimine võimaldas mõista nii üldisi trende kui ka süvitsi analüüsida õpetajate ja juhtide ootuste ning kogemuste erinevusi. Statistilised testid võimaldasid tuvastada olulisi erinevusi demograafiliste rühmade vahel ning sisuanalüüs tõi esile kvalitatiivsed mustrid, mis toetasid järelduste tegemist. Selline lähenemine tagab, et tulemused on usaldusväärsed ja kasulikud nii lasteaedade juhtidele kui ka omavalitsustele, aidates kujundada strateegiaid kvalifitseeritud õpetajate hoidmiseks ja motiveerimiseks.

2.2. Lasteaedade väärtuspakkumise komponentide olulisus õpetajate jaoks: juhtide ja õpetajate hinnangute analüüs

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse olulisemaid tööandja väärtuspakkumise komponente, tugines magistritöö teoreetilises osas määratletud tööandja väärtuspakkumise komponentidele. Empiirilise uuringu tulemused kirjeldavad Tori valla lasteaedade õpetajate ootusi ja hinnanguid tööandja väärtuspakkumise komponentidele ning juhtide hinnanguid väärtuspakkumise arendamisele, rakendamisele ja selle mõjule õpetajate töörahulolule ja motivatsioonile.

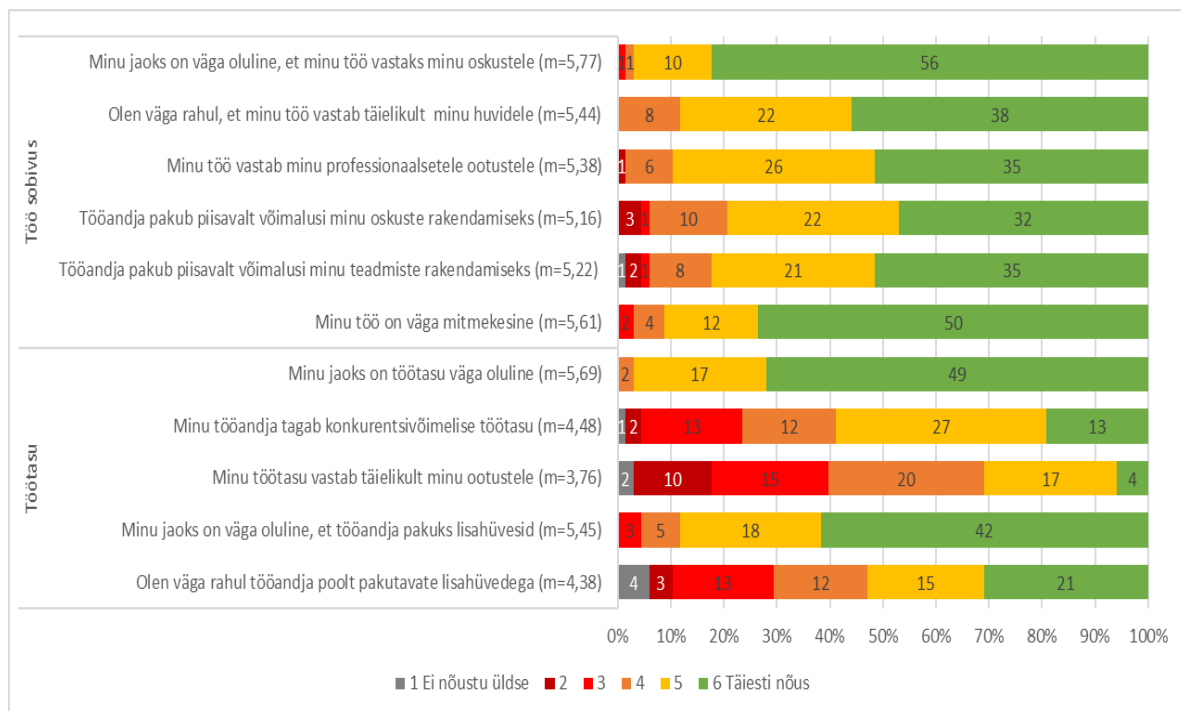
Dokumendianalüüsi tulemused näitasid, et tööandja väärtuspakkumine põhineb eelkõige rahalistel stiimulitel. Töötasu sõltub kvalifikatsioonist ja töökoormusest, lisatasusid makstakse täiendavate tööülesannete eest ning preemiaid erilise panuse tunnustamiseks. Noorte õpetajate toetamiseks on kehtestatud täiendav meede (300 eurot kuus kuni kahe aasta jooksul), kuid tingimuseks on kohustus töötada Tori valla haridusasutuses vähemalt

kolm aastat. Kuigi see aitab järelkasvu tagada, võib selline tingimus mõjutada noorte õpetajate valikuid töökoha paindlikkuse seisukohast. Selle meetme tegelik mõju vajab aga täiendavat uurimist.

Dokumendianalüüsi tulemused näitavad, et lasteaedade arengukavad keskenduvad peamiselt õppe- ja kasvukeskkonna arendamisele, samas kui pedagoogide väärtuspakkumist käsitletakse peamiselt professionaalse arengu ja koolituste kaudu. Töötingimuste parendamisele, lisahüvedele või paindlikule töökorraldusele suunatud meetmeid arengukavad üldjuhul ei sisalda, mida võib tõlgendada võimaliku riskina õpetajate pikaajalisele motiveeritusele. Analüüsi põhjal on väärtuspakkumise käsitlus valdavalt rahapõhine ja piiratud, keskendudes töötasule, lisatasudele ning tunnustamisele. Süsteemne ja strateegiline lähenemine töötingimuste ning töö- ja eraelu tasakaalu toetamisele arengukavades puudub. Seetõttu viitab dokumendianalüüs vajadusele integreerida väärtuspakkumine teadlikumalt lasteaedade strateegilisse planeerimisse, et toetada õpetajate motiveeritust ja ametialast püsivust.

Õpetajate ootuste ja hinnangute võrdlus aitab esile tuua tööandja väärtuspakkumise tugevused ja kitsaskohad. Mosley (2014) ning Shields ja Lewis (2012) rõhutavad, et VP mõju ei piirdu üksnes rahaliste hüvedega, vaid hõlmab ka juhtimisstiili, meeskonnatööd ja organisatsioonikultuuri. Kui õpetajate ootused ja pakutav väärtuspakkumine ei ühti, võib see põhjustada rahulolematust. Seetõttu on oluline hinnata mitte ainult väärtusi, vaid ka nende tegelikku rakendamist ja tajumist.

Töö sobivuse ja töötasu analüüs näitas, et enamik õpetajaid peab oma tööd mitmekesiseks ja oskustele vastavaks, kuid osad tajuvad eneseteostuse võimalusi piiratudena. Shields ja Lewis (2012, lk 625) toovad esile, et töö sisu vastavus töötaja oskustele mõjutab otseselt töörahulolu ja pühendumust. Suurim lahknevus ilmneb töötasu ja lisahüvede osas. Kuigi palgataset peab väga oluliseks enamik vastajatest, peab seda ootustele vastavaks vaid väike osa. Samuti ei ole õpetajad rahul lisahüvedega. Radzevičienė ja Sokolova (2020, lk 457) kinnitavad, et majanduslikud tegurid, sh palk ja hüved, on töötajate rahulolu ja lojaalsuse olulised mõjutajad (vt joonis 3, lk 29).



Joonis 3. Õpetajate hinnangud töö sobivuse ja töötasule

Uuring näitas, et kuni 50-aastased õpetajad hindavad töö sobivust ja mitmekesisust madalamalt kui vanemad kolleegid ($F = 3.214$; vt lisa 4). Kui kuni 50-aastased õpetajad ootavad enam arenguvõimalusi ja väljakutseid ($F = 6.293$; vt lisa 4), siis üle 50-aastased õpetajad väärtustavad stabiilsust. Sarnane muster ilmnes ka töötasu ja lisahüvede puhul. Kui kuni 50-aastased õpetajad lepivad madalama tasuga, kui on võimalus areneda ja karjääri teha, siis üle 50-aastased kolleegid ootavad suuremat rahalist tunnustust ($F = 8.406$; vt lisa 4). Shields ja Lewis (2012, lk 642) rõhutavad samuti, et rahaline tunnustus mängib staažikamate töötajate jaoks olulisemat rolli.

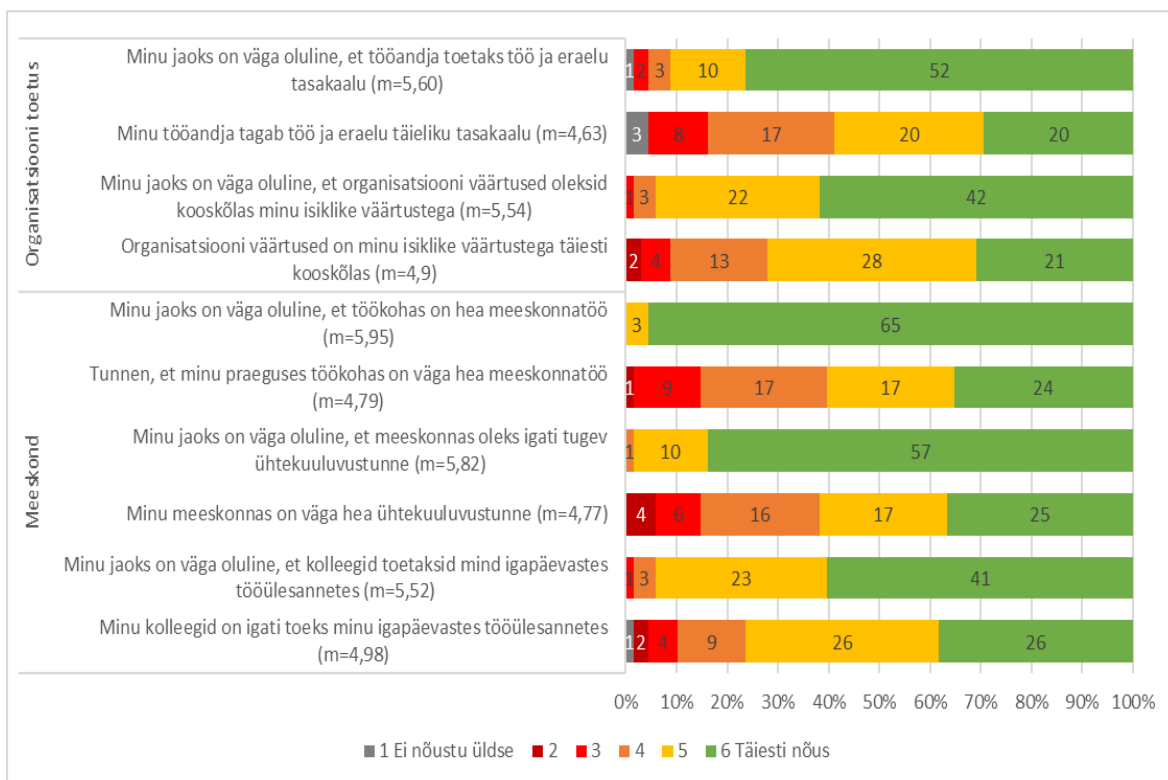
Juhtide hinnangul on töö mitmekesine ja arenguvõimalusi pakutakse piisavalt, kuid õpetajad tunnevad neid piiratutena. Kommunikatsioonilõhe ilmneb näiteks juht 2 sõnastuses: „Võimalusi on, aga neid ei kasutata piisavalt.“ Töötasu ja hüvede tajumises on suurim lahknevus. Juhid tunnistavad probleemi, kuid viitavad omavalitsuse piirangutele, nt juht 3: „Kompenseerime puhkepäevade ja paindlikkusega“.

Kuni 50-aastased õpetajad ootavad kiiremat karjäärikasvu ja rohkem tunnustust, kuid juhid peavad neid ootusi sageli üleambitsioonikateks, nt juht 1: „Me ei saa pakkuda

karjääriredelit, mida oodatakse“ (juht 5). Üle 50-aastased õpetajad hindavad stabiilsust, kuid ootavad suuremat rahalist tunnustust.

Töö sobivus ja töötasu analüüs kinnitab, et õpetajad väärtustavad töö tähenduslikkust, kuid ootused töötasu ja hüvede osas jäävad rahuldamata. Lahenduseks nähakse staažipõhist tasustamist, selgemaid karjääriperspektiive ja paremat kommunikatsiooni. Organisatsiooni väärtuste ja isiklike väärtuste vastavus mõjutab töörahulolu, kuid ainult veerand õpetajatest tunneb nende kattuvust (Shields & Lewis, 2012, lk 626).

Töö- ja eraelu tasakaalu hindab oluliseks üle poole õpetajatest, kuid vaid neljandik tunneb, et see on tagatud. Prakash jt (2022, lk 138) rõhutavad, et tasakaalu toetamine on oluline osa VP-st. Töökoormus ja ootamatud lisakohustused võivad seda aga pärssida (vt joonis 4).



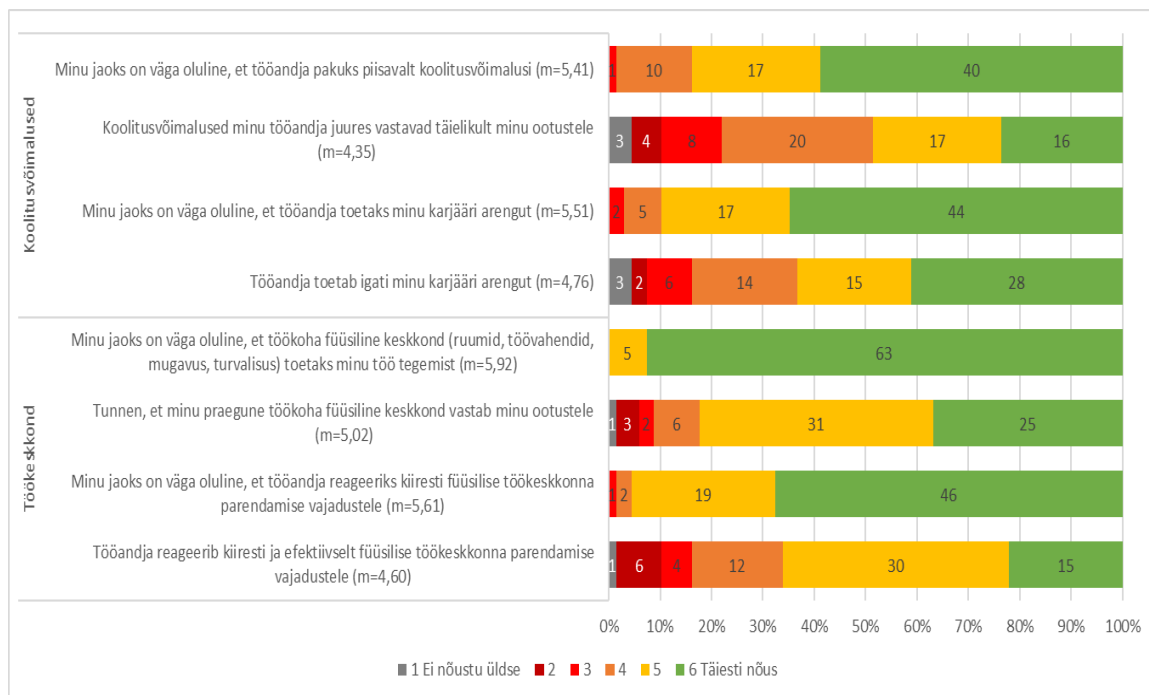
Joonis 4. Õpetajate hinnangud organisatsiooni toetusele ja meeskonnatööle

Meeskonnatöö ja kolleegide toetus on õpetajate jaoks väga olulised, kuid tajutav reaalsus jääb ootustele tihti alla. Kuigi enamik õpetajaid peab head meeskonnatööd ja ühtekuuluvust oluliseks, tunnetab ainult veerand neist tugevat koostööd ja igapäevast kolleegituge. Zhang jt (2022, lk 112) ja Hapsari jt (2020, lk 486) toovad esile, et meeskonnatöö ja kuuluvustunne mõjutavad otseselt töörahulolu ja stressitaset, viidates töökorralduse ja töökoormuse probleemidele. Kuni 50-aastased ja väiksema staažiga õpetajad ootavad rohkem kolleegituge, kuid hindavad seda madalamalt kui üle 50-aastased õpetajad. Sarnaselt toovad Shields ja Lewis (2012, lk 638) välja, et nooremad õpetajad vajavad teadlikumat juhendamist ja meeskonda sulandumise tuge.

Töö- ja eraelu tasakaalu tajumises ilmnevad vanuselised ja staažipõhised erinevused. Kuni 50-aastased õpetajad tajuvad tasakaalu paremini, samas kui üle 50-aastased õpetajad tunnetavad suuremat töökoormust ($F = 3.112$). Sarnaseid tulemusi on kirjeldanud ka Di jt (2023, lk 59). Organisatsiooni ja isiklike väärtuste vastavus on üle 50-aastastele õpetajatele tähtis, kuid vaid pooled tajuvad seda piisavalt. Shields ja Lewis (2012, lk 647) rõhutavad, et väärtuste lahknevus vähendab pühendumust.

Juhtide ja õpetajate hinnangud kattuvad, kuid on erinevad ootuste tajumises. Õpetajad ei tunne piisavat tuge töö- ja eraelu tasakaalu, meeskonnatöö ega väärtuste rakendamise osas. Juhid toovad esile olemasolevad meetmed, kuid tunnistavad, et need ei pruugi olla piisavalt nähtavad. Juht 4: „Me püüame õpetajate eraelulisi vajadusi arvestada“ näitavad tajude erinevust, mis viitab vajadusele parema kommunikatsiooni ja nähtavuse järele (vt joonis 4, lk 30).

Koolitusvõimaluste osas peavad enamik õpetajaid neid oluliseks, kuid tunnevad, et tööandja pakub neid piiratud määral. Zhang jt (2022, lk 113) ja Hapsari jt (2020, lk 486) rõhutavad, et professionaalne areng vajab selget ja süsteemset toetust. Puudujäägid tajutakse eeskätt koolitusvõimaluste kättesaadavuses ja järjepidevuses (vt joonis 5, lk 32).



Joonis 5. Õpetajate hinnangud koolitusvõimalustele ja töökeskkonnale

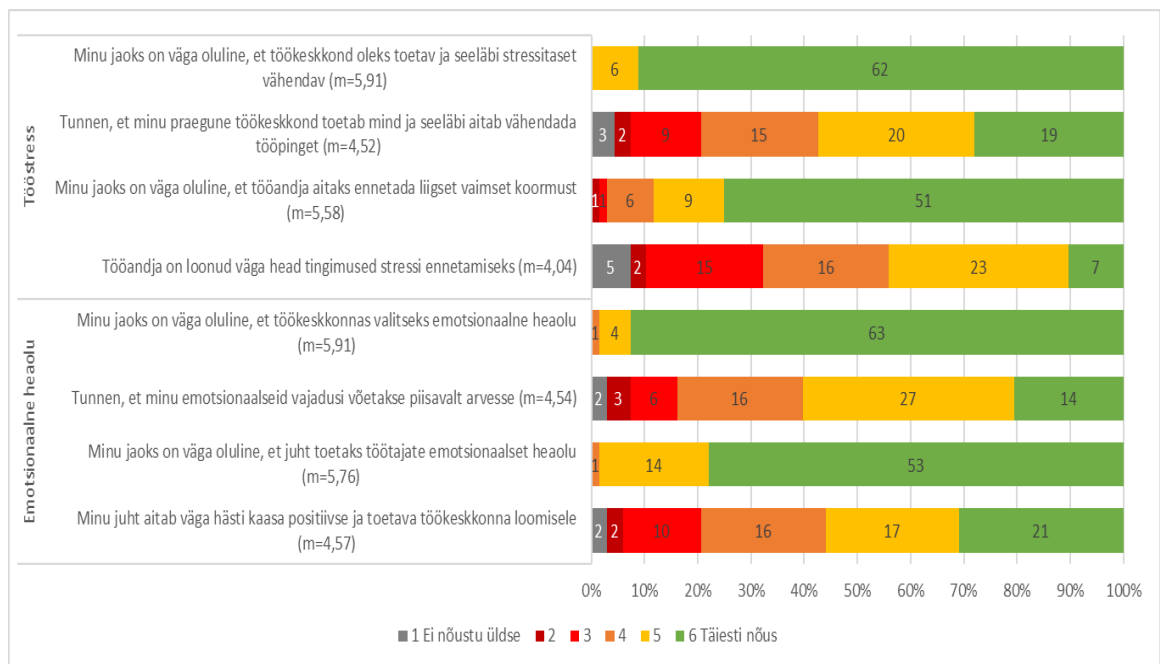
Töökeskkonna füüsiline kvaliteet (ruumid, töövahendid, turvalisus) on õpetajatele väga oluline, kuid hinnangud sellele jäävad ootustest madalamaks. Prakash jt. (2022, lk 141) rõhutavad, et töökeskkonna tingimused mõjutavad töötajate rahulolu ja motivatsiooni. Suurim lahknevus ilmneb tööandja reageerimiskiiruses keskkonna parendamisele. Õpetajad hindavad seda aeglaseks, mis viitab ressursipuudusele ja otsustusprotsessi aeglusele (Thorpe *et al.*, 2020, lk 633).

Koolitusvõimaluste ja karjääritoetuse osas ootavad kuni 50-aastased õpetajad rohkem juhendamist ja arenguvõimalusi, kuid tajuvad neid piiratutena ($F = 5.174$). Sarnased tähelepanekud on toonud välja ka Shields ja Lewis (2012, lk 637), rõhutades juhendamise ja arengu toetamise olulisust. Üle 50-aastased õpetajad on rahulolevamad, kuid ka nemad näevad arengutuge täiustamist vajavana. Radzevičienė ja Sokolova (2020, lk 453) rõhutavad, et vähene karjääritugi vähendab tööandja atraktiivsust.

Stressi ennetamine on õpetajatele väga oluline, kuid vaid vähesed tunnetavad, et tööandja loob selleks piisavad tingimused. Zhang jt. (2022, lk 114) kinnitavad, et toetavad töötingimused aitavad vältida stressi ja läbipõlemist. Uurimistulemused näitasid, et kuni 50-aastased õpetajad on stressitundlikumad ja vajavad rohkem tuge ($F = 3.068$). Prakash

jt (2022, lk 141) on samuti toonud esile nooremate töötajate suurema tundlikkuse stressi suhtes ning vajaduse teadlikuma toetuse järele. Üle 50-aastased õpetajad tajuvad olukorda veidi positiivsemalt, kuid vajadus teadlikuma toetuse järele on üldine (vt joonis 6).

Emotsionaalse heaolu toetus on samuti ebapiisav. Shields ja Lewis (2012, lk 648) toovad esile, et emotsionaalse toe tajumine sõltub juhi käitumisest ja organisatsioonikultuurist. Kuni 50-aastased õpetajad tunnetavad emotsionaalse toe puudust teravamalt ($F = 4.389$), kui vanemad kolleegid. Sarnaseid järeldusi on toonud välja ka Zhang jt (2022, lk 115). Juhi roll toetava töökeskkonna loomisel on kriitiline, kuid nooremad õpetajad vajavad teadlikumat tuge ja tagasisidet (Hapsari et al., 2020, lk 486; vt joonis 6).



Joonis 6. Õpetajate hinnangud tööstressile ja emotsionaalsele heaolule

Kuigi nii õpetajad kui ka juhid peavad stressi ennetamist ja emotsionaalset heaolu oluliseks on nende tajutud tegelikkuses erinevusi. Õpetajad tunnevad, et tööandja loodud tingimused stressi vähendamiseks on ebapiisavad ning enamik ootaks rohkem toetavaid meetmeid. Juhtide hinnangul on see aga valdkond, millele juba pööratakse tähelepanu. „Me oleme püüdnud leida lahendusi, et vähendada tööpinget, näiteks paindlikumate töövõimaluste ja lisapuhkepäevade kaudu“ märkis juht 3. Samas tunnevad paljud

õpetajad, et need meetmed ei ole piisavalt süsteemsed ega paku piisavat tuge igapäevatöö pingetele.

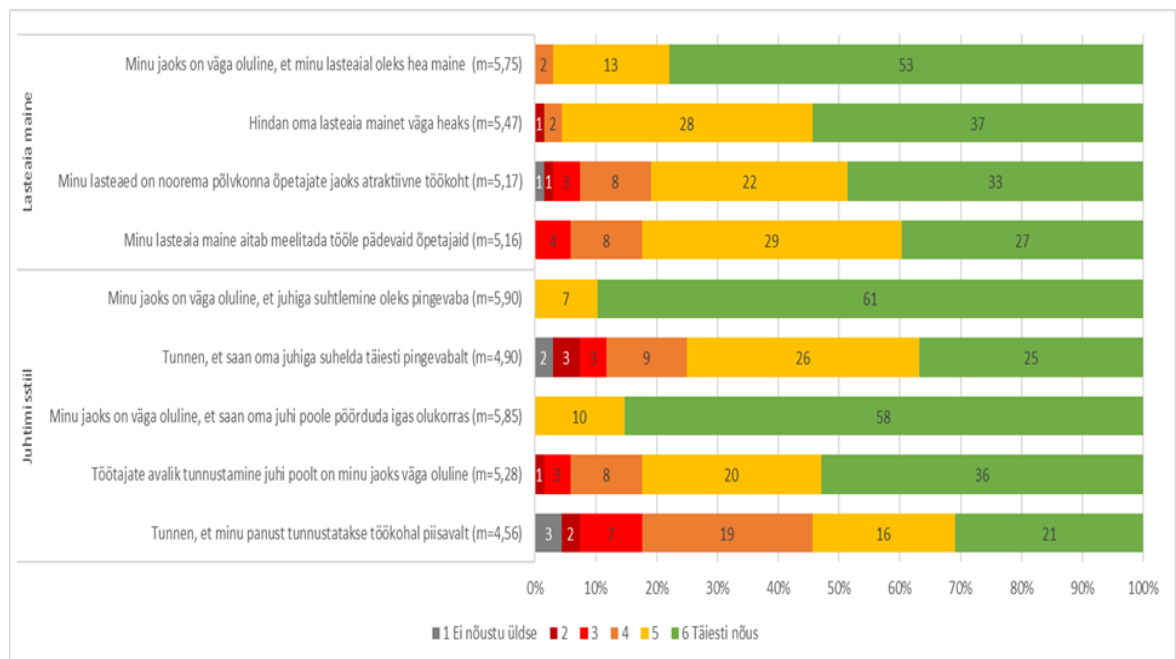
Kuni 50-aastased õpetajate jaoks on juhtide roll toetava keskkonna loomisel eriti oluline, kuid nende tajutud toetus on madalam kui üle 50-aastastel kolleegidel. Kui üle 50-aastased õpetajad tunnetavad suuremat juhivoolset tuge, siis kuni 50-aastased ootavad rohkem juhendamist ja emotsionaalset toetust. „Kuni 50-aastased õpetajad vajavad rohkem suunamist ja kinnitust, et nad teevad õiget asja“ sõnas juht 5 ja rõhutades, et väiksema kogemusega õpetajad vajavad teadlikumat tuge.

Emotsionaalse heaolu osas tunnevad juhid, et nad panustavad selle loomisse, kuid õpetajate hinnangud on antud küsimuses jaotunud. Paljud õpetajad tunnevad, et nende emotsionaalseid vajadusi ei märgata piisavalt, samas kui juhid usuvad, et toetav ja avatud õhkkond on olemas. „Ma püüan alati olla avatud ja kättesaadav, et õpetajad tunneksid end kuulduna“ tõi välja juht 3. Sellegipoolest viitavad tulemused, et õpetajate jaoks ei pruugi ainuüksi avatud suhtlemine olla piisav, vaid nad ootavad ka konkreetsemaid tegevusi ja meetmeid, mis aitaksid igapäevase töökoormuse ja vaimse heaoluga paremini toime tulla.

Seega ilmneb, et kuigi juhid ja õpetajad jagavad üldist arusaama stressi ennetamise ja emotsionaalse heaolu olulisusest, on nende tajutud tegelikkuses erinevusi. Juhtide hinnangul on toetav keskkond loodud ning pinget aitab vähendada avatud suhtlus ja paindlik töökorraldus. Samas näevad õpetajad vajadust süsteemsemate meetmete järele, mis aitaksid nii stressi ennetada kui ka vaimset heaolu paremini toetada. See viitab vajadusele tõhustada kommunikatsiooni ning pakkuda õpetajatele nähtavamaid ja regulaarsemaid toetusmeetmeid, mis vastaksid erinevate vanuse- ja kogemusgruppide ootustele (vt joonis 6, lk 33).

Lasteaia mainet hindavad õpetajad üldiselt positiivselt. Enamik õpetajatest leiab, et nende lasteaed on mainekas organisatsioon ning selle kuvand on hea. Shields ja Lewis (2012, lk 644) rõhutavad, et tööandja maine on oluline tegur töötajate ligimeelitamisel, kuid see peab kaasnema töötajate ootustele vastavate töötingimuste ja arenguvõimalustega. Samas märgivad osa õpetajaid, et lasteaia tunnus on pigem mõõdukas, mis võib seada kahtluse alla organisatsiooni suutlikkuse konkureerida uute töötajate leidmisel. Kristia (2023, lk

294–300) lisab, et organisatsiooni maine ja tegelik tööpakkumine peavad olema kooskõlas, et vältida töötajate pettumust ja personalivoolavust (vt joonis 7).



Joonis 7. Õpetajate hinnangud lasteaia mainele ja juhtimisstiilile

Oluline on küsimus, kui võrd on lasteaed kuni 50-aastaste õpetajate jaoks atraktiivne töökoht. Paljud selle vanuserühma õpetajad hindavad lasteaia atraktiivsust pigem mõõdukaks või madalaks, tuues esile vajaduse arenguvõimaluste, paindliku töökorralduse ja motiveeriva töökeskkonna järele. Prakash jt (2022, lk 137) märgivad, et noored spetsialistid väärtustavad tööandja atraktiivsuse hindamisel just neid tegureid. Uurimistulemused näitavad, et töötajate tunnustamine, avatud suhtlus juhtkonnaga ning teadlik karjääritoetus on võtmetegurid, mis aitavad suurendada lasteaia atraktiivsust kuni 50-aastaste õpetajate silmis. Hapsari jt (2020, lk 486) rõhutavad samuti, et läbimõeldud juhtimistegevused ja töötajate tunnustamine aitavad parandada organisatsiooni kuvandit ning vähendada personalivoolavust.

Õpetajad peavad juhiga avatud ja pingevaba suhtlemist väga oluliseks, kuid tegelikkuses ei vasta see alati ootustele. Enamik õpetajatest leiab, et juhiga suhtlemine peaks olema lihtne ja vaba, kuid tajutud tegelikkus jääb ootustest madalamaks. Sarnaselt Zhang jt (2022, lk 113) uuringule ilmneb, et juhtidega avatud kommunikatsioon ja usalduslik suhe on olulised töötajate töörahulolu ja pühendumuse kujundamisel, kuid sageli võib

kommunikatsioonibarjääride tõttu see olla ebaefektiivne. Kuigi suur osa õpetajatest tunneb, et nad saavad juhiga hästi suhelda, leidub ka neid, kes tajuvad suhtlusbarjääre. Samuti on tunnustamine valdkond, kus ootused ja tegelikkus ei kattu. Kuigi õpetajad peavad avalikku tunnustamist oluliseks, ei tunne kõik, et nende panust piisavalt märgatakse. Sama on leidnud ka Prakash jt (2022, lk 133), kelle sõnul on töötajate töörahulolu ja organisatsiooni maine vahel tugev seos ning üks peamisi tegureid, mis mõjutab töökoha atraktiivsust, on juhtide regulaarne tagasiside ja tunnustus. Osa vastajatest hindab tunnustamise piisavust mõõdukaks, mis viitab sellele, et see võiks olla regulaarsem ja teadlikum.

Üle 50-aastased õpetajad tajuvad lasteaia mainet kõrgemana kui kuni 50-aastased õpetajad. Sama arvamus tuleb välja ka staaži lõikes. Pikaajalise kogemusega õpetajad peavad lasteaeda noorte jaoks atraktiivseks, kuid väiksema staažiga õpetajate seas on see hinnang madalam. Shields ja Lewis (2012, lk 645) toovad esile, et tööstaaž mõjutab töötajate tajutud rahulolu ja töökoha atraktiivsust. Üle 50-aastased õpetajad hindavad enam töö stabiilsust, samas kui kuni 50-aastased õpetajad ootavad rohkem arenguvõimalusi ja tööandja tuge. Radzevičienė ja Sokolova (2020, lk 454) rõhutavad ka, et tööandja väärtuspakkumine peab olema suunatud erinevatele töötajate rühmadele, kuna erineva töökogemusega töötajad hindavad erinevaid tegureid atraktiivsetena. See viitab vajadusele teha lasteaia tugevused ja arenguvõimalused noorematele õpetajatele paremini nähtavaks.

Juhtimisstiili puhul on kuni 50-aastased õpetajad vähem rahul avatud suhtluse ja tunnustamisega võrreldes üle 50-aastaste kolleegidega ($F = 3.005$; vt lisa 4). Kui õpetajad tunnevad, et nad saavad juhiga vabalt suhelda, siis väiksema tööstaažiga õpetajate seas on see hinnang madalam. Hapsari jt (2020, lk 486) kinnitavad, et nooremad töötajad vajavad rohkem tagasisidet ja juhtide aktiivset tuge, et kujundada tugevamat kuuluvustunnet ning pühendumust organisatsioonile. Samamoodi tunneb vaid osa väiksema staažiga õpetajatest, et nende panust tunnustatakse piisavalt, samas kui pikaajalise kogemusega õpetajate seas on see tajutav tase kõrgem. See viitab, et väiksema töökogemusega õpetajad vajavad teadlikumat juhtide tuge, suuremat kaasatust ning rohkem tunnustust, et suurendada kuuluvustunnet ja pühendumist organisatsioonile. Sarnaselt on ka Prakash jt (2022, lk 134) leidnud, et noored töötajad väärtustavad

regulaarset tunnustamist ja selget karjääriväljavaadet rohkem kui kogenud töötajad, mis tähendab, et juhtide roll nende motiveerimisel on eriti oluline.

Kuigi lasteaia maine on üldiselt positiivne, tekib küsimus, kas see on piisav uute ja noorte õpetajate ligimeelitamiseks. Õpetajad tunnevad, et nende asutuse kuvand on hea, kuid paljud kahtlevad, kas see üksi aitab motiveerida noori liituma. „Meie lasteaia maine on pigem tugev, kuid noored ootavad enam kui lihtsalt head mainet, nad tahavad arenguvõimalusi ja paindlikkust“ sõnas juht 2. Pikaajalisema kogemusega õpetajad on lasteaia maine suhtes optimistlikumad, samas kui väiksema staažiga õpetajad hindavad selle mõju uute töötajate ligimeelitamisel tagasihoidlikumalt. Uurimistulemused kinnitavad staažigruppide vahelisi erinevusi asutuse atraktiivsuse tajumisel ($F = 2.962$; vt lisa 4).

Erinevused ilmnevad ka juhtide ja õpetajate tajus avatud suhtluse ja tunnustamise osas. Juhid peavad avatud suhtlust väga oluliseks ning usuvad, et nad on õpetajatele kättesaadavad. „Minu uks on alati avatud, ma kuulan ja arvestan õpetajate arvamustega“ märkis juht 4. Samas tunnevad mõned õpetajad, et suhtlus ei ole alati piisavalt pingevaba ja avatud, eriti kuni 50-aastased ja väiksema töökogemusega õpetajad, kelle jaoks on oluline selge juhendamine ja regulaarne tagasiside. See viitab vajadusele teadlikumalt toetada selle vanusegrupi õpetajaid ja pakkuda neile enam struktureeritud juhendamist.

Tunnustamine on samuti valdkond, kus ootused ja tegelikkus ei pruugi täielikult kattuda. Juhid usuvad, et õpetajate töö on väärtustatud, kuid osa õpetajatest ei tunne, et nende panust piisavalt märgatakse. „Me tunnustame oma õpetajaid nii individuaalselt kui ka meeskondlikult, kuid alati võib rohkem teha“ tõdes juht 1. Samas peavad kuni 50-aastased õpetajad tunnustust eriti oluliseks ja tunnevad, et see võiks olla regulaarsem ning sihipärasem. See viitab, et õpetajate ootused tunnustamise osas on erinevad ja juhtidel on siin võimalus teadlikumalt reageerida.

Kokkuvõttes jagavad juhid ja õpetajad sarnast arusaama lasteaia mainest ja väärtustest, kuid õpetajad, eriti kuni 50-aastased õpetajad, ootavad rohkem nähtavat tuge, regulaarset tunnustamist ja selgeid arenguvõimalusi. Lasteaia maine üksinda ei pruugi olla piisav noorte õpetajate kaasamiseks, kui töötingimused ja arenguvõimalused ei vasta ootustele. Seega võiks lasteaed teadlikumalt panustada tööandja väärtuspakkumise arendamisse ja

selgemasse kommunikatsiooni, et tõsta nii praeguste kui ka uute töötajate rahulolu ja pühendumust (vt joonis 7, lk 35).

Tööandja väärtuspakkumise analüüs näitab, et lasteaiaõpetajate ootused ja hinnangud on mõjutatud mitmest tegurist, sealhulgas töökeskkonna kvaliteedist, palgast, meeskonnatööst ning juhtimiskultuurist. Samuti ilmneb, et vanus ja tööstaaž mängivad rolli tööandja väärtuspakkumise tajumisel. Enamik õpetajaid peab oma tööd mitmekesiseks ja oskustele vastavaks, kuid väiksema tööstaažiga õpetajad tunnetavad puudujääke enesearengu ja väljakutsete osas. Pikema tööstaažiga õpetajad tajuvad oma rolli stabiilsena, kuid nende seas esineb enam rahulolematust palga ja lisahüvede suhtes. See viitab vajadusele pakkuda kuni 50-aastastele õpetajatele rohkem arenguvõimalusi ning üle 50-aastastele selgemat rahalist tunnustust.

Füüsiline töökeskkond on õpetajate jaoks oluline tegur, mis mõjutab nende igapäevatöö rahulolu ja tõhusust. Enamik õpetajaid leiab, et olemasolev töökeskkond toetab nende tööülesannete täitmist. Samas tunnetatakse, et tööandja reageerimiskiirus töökeskkonna parenduste osas ei vasta alati ootustele, mistõttu tajutakse arenguvajadust töötingimuste pidevas täiustamises.

Tööraahulolu ja motivatsiooni määrab oluliselt juhtimiskultuur. Avatud suhtlus ja töötajate tunnustamine on kõigi jaoks olulised, kuid kuni 50-aastased õpetajad tajuvad, et nende panust ei märgata piisavalt. Samas üle 50-aastased õpetajad on üldiselt rahul juhtimiskultuuriga, kuid tunnevad, et tunnustamine peaks olema järjepidevam.

Analüüsi tulemused näitavad, et tööandja väärtuspakkumine vajab täiendusi vastavalt õpetajate vanusele ja töökogemusele. Kuni 50-aastased õpetajad vajavad rohkem arenguvõimalusi ja emotsionaalset tuge samas, kui üle 50-aastased hindavad kõrgelt rahalist tunnustust ja järjepidevat väärtustamist. Lasteaia maine ja väärtuspakkumise täiendamine aitaks parandada nii uute õpetajate ligimeelitamist kui ka olemasolevate õpetajate töörahulolu ja püsivust.

Üldiselt tajuvad nii õpetajad kui ka juhid tööandja väärtuspakkumise olulisemaid aspekte sarnaselt, kuid ilmnevad ka märkimisväärsed lahknevused. Kui juhid peavad oluliseks meeskonnatöö tugevdamist, töötajate tunnustamist ja paindlikku juhtimist, siis õpetajate

hinnangul ei ole need tegevused alati piisavalt järjepidevad ega igapäevases töös nähtavad. Juht 3 märkis: „Kui õpetajaid kaasata ja nende arvamust küsida, tunnevad nad end väärtustatuna, kuid alati ei pruugi see kiire töötempo tõttu toimida nii hästi, kui sooviksime.“ See viitab, et kuigi juhid väärtustavad kaasavat juhtimist, ei pruugi see alati igapäevases töökorralduses rakenduda

Palk ja lisahüved on kõigi õpetajate jaoks olulised, kuid ootuste ja tegelikkuse vahel esineb märkimisväärne lõhe. Kuni 50-aastased õpetajad on valmis madalamat palka kompenseerima professionaalse arengu võimalustega, kuid lisahüvede osas tunnevad just väiksema staažiga õpetajad rahulolematust, leides, et need on ebapiisavad. Üle 50-aastased õpetajad ootavad selgemat rahalist tunnustust ja hindavad stabiilsust, mistõttu on nende ootused töötasu ja lisahüvede osas kõrgemad.

Juhtide hinnangul piirab palkade ja lisahüvede kujundamist eelkõige kohaliku omavalitsuse määratud palgafond, mis seab piirangud tööandja väärtuspakkumise rahalistele komponentidele. Kuigi juhid mõistavad õpetajate ootusi, on nende võimalused töötingimuste parandamiseks sageli piiratud. Sellest tulenevalt vajab tööandja väärtuspakkumine tasakaalustatud lähenemist, mis arvestaks õpetajate ootusi, organisatsiooni võimalusi ning looks selge ja läbipaistva süsteemi rahalise tunnustamise ja lisahüvede pakkumiseks.

Ka töö- ja eraelu tasakaalu ning töökoormuse osas on lahknevusi. Õpetajad leiavad, et nende töökoormus on suur ning stressi ennetamine vajab suuremat tähelepanu, eriti kuni 50-aastaste õpetajate seas. Juhid seevastu tajuvad, et paindlik töökorraldus ja kolleegide toetus peaksid aitama stressi leevendada, kuid see ei pruugi alati praktikas nii olla. „Püüame võimaldada paindlikkust nii palju kui võimalik, kuid kõik ootused ei ole alati teostatavad“ märkis juht 5.

Ka juhtimisstiili osas on erisusi. Õpetajad soovivad enam avatud ja toetavat juhtimist, kuid kuni 50-aastased õpetajad tunnetavad, et nende panust ja vajadusi ei märgata alati piisavalt. Üle 50-aastased õpetajad seevastu hindavad juhtimist kõrgemalt, kuid ootavad rohkem järjepidevat tunnustamist. See viitab, et kuni 50-aastased vajavad enam otsest suhtlust ja tuge, samas kui üle 50-aastased õpetajad ootavad tööandjalt järjepidevat tunnustust ja stabiilsust.

Lasteaia maine ja selle atraktiivsus uutele õpetajatele on samuti valdkond, kus õpetajate ja juhtide tajutav pilt erineb. Juhid usuvad, et nende lasteaed on tugev ja hinnatud tööandja, kuid kuni 50-aastased õpetajad ei ole kindlad, kas see on piisav uute töötajate ligimeelitamiseks. „Meie lasteaia tugevus on stabiilne ja ühtne meeskond, kuid noored õpetajad otsivad sageli enamat“ tõi välja juht 4. See viitab sellele, et lasteaedade jaoks on oluline pakkuda kuni 50-aastastele õpetajatele selgemaid arenguvõimalusi ja motiveerivamaid tingimusi.

Uurimistulemuste põhjal esile tõusnud õpetajate vajaduste, ootuste, murekohtade ja toetavate tegurite selgemaks illustreerimiseks on koostatud kaks tüüpilist persooni kirjeldust. Need aitavad visualiseerida erinevaid ootusi ja väljakutseid, millega õpetajad tööandja väärtuspakkumisega seonduvalt kokku puutuvad, ning moodustavad aluse järeldustele ja ettepanekutele, mis järgnevad.

Õpetaja-Maarika



Vanus: 30 aastat
Staaž: 5 aastat

Iseloomustus: Uuendusmeelne, avatud uutele ideedele, väärtustab õppimist ja arengut, otsib töölt tähenduslikkust ja võimalusi end teostada.

Eesmärgid ja vajadused: soovib professionaalseid arenguvõimalusi (koolitused, mentorlus), paindlikku töökorraldust, head meeskonnatunnet ja juhtide tuge ja kaasaegset töökeskonda.

Murekohad ja takistused: töö ja eraelu tasakaalu leidmine, ebapiisav tunnustus kogenud kolleegide poolt.

Toetavad tegurid: Karjäärivõimalused, uuenduslik keskkond, kogenud kolleegide tugi, juhtide tunnustus, võimalus panustada lasteaia arengusse.

Õpetaja-Kaarika



Vanus: 59 aastat
Staaž: 35 aastat

Iseloomustus: Kogenud ja pühendunud, väärtustab stabiilsust ja tunnustust, oskab juhtida rühma ja juhendada noort kolleegi.

Eesmärgid ja vajadused: töökindlus, stabiilne sissetulek, tunnustus pikaajalise töö eest, vähendatud töökoormus, kaasaegne töökeskkond.

Murekohad ja takistused: Füüsiline ja emotsionaalne väsimus, suur töökoormus, uuenduste surve.

Toetavad tegurid: Tunnustus ja tänu, paindlik töökorraldus (nt väiksem koormus), võimalus jagada teadmisi ja olla mentor, juhtkonna tugi.

Joonis 8. Noore õpetaja ja kogenud õpetaja persoonad: Maarika ja Kaarika

Kokkuvõttes kinnitavad tulemused, et juhid ja õpetajad jagavad paljuski samu väärtusi, kuid nende tajutav reaalsus erineb. Kui juhid keskenduvad pigem võimalustele ja süsteemsetele lahendustele, siis õpetajad tunnetavad igapäevatoos puudusi töökoormuse, stressiennetuse ja tunnustamise osas. Selleks, et tööandja väärtuspakkumine vastaks

paremini õpetajate ootustele, on vaja suurendada õpetajate kaasamist, arendada teadlikumat tunnustamiskultuuri ning pöörata tähelepanu noorte õpetajate püsima jäämise toetamisele.

Uuringu tulemustest lähtudes tehakse ettepanekuid, kuidas lasteaedade väärtuspakkumist õpetajate jaoks paremaks muuta. Tulemused aitavad välja tuua, millistele aspektidele peaks organisatsioon rohkem keskenduma, et muuta oma väärtuspakkumine atraktiivsemaks uutele ja olemasolevatele töötajatele.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Tori valla lasteaedadele väärtuspakkumise koostamiseks ja parendamiseks

Järgnevates alapeatükkides analüüsitakse Tori valla lasteaedade õpetajate väärtuspakkumise ootusi, hinnanguid ja kitsaskohti, tuginedes nii empiirilise uuringu tulemustele kui ka teooriale. Fookuses on viis teemaplokki: töö sobivus ja töötasu, organisatsiooni tugi ja meeskond, koolitusvõimalused ja töökeskkond, tööstress ja emotsionaalne heaolu, lasteaia maine ja juhtimisstiil. Järeldused ja ettepanekud põhinevad kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel andmestikul, tuues esile õpetajate ootused, kitsaskohad ning võimalikud lahendused väärtuspakkumise arendamiseks.

Uuringutulemustest selgus, et kolmandik õpetajaid hindab kõrgelt oma töökeskkonda ja kollektiivi. Töökoha valikul peavad õpetajad oluliseks kodulähedust, head meeskonnatööd, kolleegide tuge ning kaasaegseid töötingimusi. Avatud vastustes rõhutati töö stabiilsust, tähenduslikkust ja arenguvõimalusi, kusjuures kuni 50-aastased ootavad rohkem professionaalse kasvu võimalusi, kogenumad aga hindavad töökindlust.

Lisahüvedest toodi esile Stebby sporditoetus (sh hambaravi kompensatsioon), paindlik tööaeg ja ületundide arvelt antavad vabad päevad, mis toetavad töö- ja eraelu tasakaalu. Juhtkonna puhul märgiti positiivset toetavat suhtumist ja lahendustele orienteeritust ning võimalusi osaleda koolitustel, mentorluses ja arendusprojektides.

Need tähelepanekud on kooskõlas varasemate uuringutega, mis seovad töötajate rahulolu väärtuspakkumise ja arenguvõimalustega (Arasanmi & Krishna, 2019, lk 389; Chiang & Yu, 2021, lk 50).

Töö sobivus ja õiglane tasustamine on tööandja väärtuspakkumise keskmes, mõjutades otseselt õpetajate rahulolu, motivatsiooni ja tööle püsima jäämist. Uuringus ilmnisid sihtrühmade lõikes erinevad ootused, eriti seoses töötasuga, ametialase tunnustamise ja arenguvõimalustega. Tabel 8 koondab peamised järeldused ja ettepanekud, mis aitavad kujundada sihtrühmapõhiselt õiglasemat ja motiveerivat väärtuspakkumist Tori valla lasteaedades.

Tabel 8. Õpetajate töö sobivuse ja töötasu peamised järeldused ja ettepanekud (sh vanuse ja tööstaaži lõikes)

Sihtrühm	Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad vanusega kuni 50.a.	Ootavad karjäärivõimalusi, juhendamist ja regulaarset tagasisidet, väärtustavad arengut.	Luu selge karjääriperspektiiv ja juhendamisevõimalused; pakkuda sihipäraseid koolitusi ja arenguveestlusi.
Õpetajad vanusega 50+	Ootavad rohkem tunnustust, stabiilsust ja selgust töökoormuse osas, kuid tunnevad rahulolematust töötasuga.	Pakkuda ametlikku tunnustust (sh staažitasu); tööülesannete suuremat selgust; võimalust osaleda arendustegevustes oma kogemuste jagamisel.
Staaž kuni 10 aastat	Väärtustavad koolitusi ja arenguvõimalusi, kuid tunnevad piiranguid koolituste kättesaadavuses.	Arendada koolitussüsteemi ja parandada info kättesaadavust; arendada ja toetada meeskonnasisest juhendamist.
Staaž üle 10 aasta	Ei ole rahul palga ja lisahüvedega; soovivad suuremat stabiilsust ning võimalust oma kogemust jagada.	Töötada välja erialastaaži arvestav palgasüsteem; võimaldada osalemist juhendamises; pakkuda paindlikumat töökorraldust.
Õpetajad kokku	Töö sobivuse ja töötasu tajumisel ilmnevad erinevused juhtide ja õpetajate hinnangutes; juhid näevad olemasolevaid võimalusi positiivsemalt kui õpetajad.	Korraldada regulaarselt tagasisideküsitlusi ja arenguveestlusi; suurendada palga- ja hüvesüsteemide läbipaistvust; ühtlustada ootusi ja tegelikkust.

Uuringu tulemused näitasid, et suurimad lahknevused ilmnevad töötasu ja lisahüvede tajumises. Üle 50-aastased õpetajad on rahulolematud palgatasemega, oodates enam ametialast tunnustust ja tööalast stabiilsust. Kuni 50-aastased õpetajad soovivad rohkem koolitusvõimalusi, arengut ja regulaarset tagasisidet. Juhtide hinnangul on arenguvõimalusi piisavalt ning paindlik töökorraldus peaks kompenseerima madalamat

palka, kuid õpetajad tajuvad neid võimalusi piiratutena ning leiavad, et paindlikkus üksi ei korva rahalise tunnustuse puudumist. Lahendusena nähakse staažipõhist ja läbipaistvat palgasüsteemi, sihipäraseid arenguvõimalusi noorematele ning järjepidevat tunnustamist kogenumatele töötajatele. Samuti vajab parendamist kommunikatsioon tasustamise ja lisahüvede osas, et ootused ja tegelikkus oleksid paremas vastavuses.

Organisatsioonikultuur, töö- ja eraelu tasakaal ning meeskonnatöö on tööandja väärtuspakkumise olulised osad, mis mõjutavad õpetajate igapäevast heaolu ja seotust organisatsiooniga. Uuringu tulemused näitasid, et ootused ja tajud nendes valdkondades varieeruvad oluliselt vanuse ja staaži lõikes. Tabel 9 koondab peamised järeldused ja ettepanekud sihtrühmade kaupa, aidates mõista, kuidas kujundada toetavat ja väärtuspõhist töökeskkonda Tori valla lasteaedades.

Tabel 9. Organisatsiooni toetus ja meeskond peamised järeldused ja ettepanekud (sh vanuse ja tööstaaži lõikes)

Sihtrühm	Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad vanusega kuni 50.a.	Tunnevad suuremat töö- ja eraelu paindlikkust, kuid vajavad rohkem meeskonnatuge.	Pakkuda sihipärast kolleegituge ning tugevdada meeskonnatööd supervisioonide ja tiimitreeningute abil.
Õpetajad vanusega 50+	Tajuvad vähem paindlikkust ja väärtuste nähtavust igapäevatoös.	Töögraafikute kohandamise võimalused, selge süsteem, mis arvestab erinevate õpetajate vajadusi.
Staaž kuni 10 a	Vajavad rohkem kolleegituge ja meeskonnasisest juhendamist.	Lua süsteemne sisseelamisprogramm ja rakendada süsteemselt.
Staaž üle 10 a	Tunnevad ebapiisavat kaasatust väärtusaruteludes ning vajavad võimalust kogemuse jagamiseks.	Kaasata kogenumad õpetajad väärtusaruteludes ja otsustusprotsessidesse; pakkuda võimalust mentorluseks.
Õpetajad kokku	Organisatsiooni väärtused ei peegeldu igapäevatoös; töö- ja eraelu tasakaalu ning meeskonnatöö tugi on ebahühtlane.	Muuta väärtused igapäevases tööelus nähtavaks; korraldada regulaarsed väärtusarutelud ja tugevdada kolleegituge kogu kollektiivis.

Organisatsiooni väärtused, töö- ja eraelu tasakaal ning kolleegitugi on valdkonnad, kus kuni 50-aastased õpetajad vajavad enam meeskonnasisest tuge, samas kui kogenumad väärtustavad rohkem väärtuste nähtavust ja sisulist kaasamist. Väiksema staažiga töötajad tunnevad puudust juhendamisest, staažikamad ootavad võimalust oma kogemuste

jagamiseks. Üldine järeldus viitab sellele, et organisatsioonilised väärtused ei peegeldu igapäevatoos piisavalt ning töökorralduse paindlikkus ja kolleegitugi on ebahühtlaselt tajutavad. Ettepanekud keskenduvad väärtuste teadlikule rakendamisele, koostöö tugevdamisele ja sihtrühmadele sobiva töökorralduse kujundamisele.

Koolitusvõimalused ja töökeskkond on õpetajate professionaalse arengu ja töörahulolu kujundamisel võtmetähtsusega, moodustades olulise osa tööandja väärtuspakkumisest. Uuringu tulemused toovad esile erinevad ootused, mis varieeruvad vanuse ja staaži lõikes, eriti seoses koolituste sisuga ning töövahendite ja -keskkonna kvaliteediga. Tabel 10 koondab peamised järeldused ja ettepanekud sihtrühmade kaupa, aidates suunata arendustegevusi, mis toetavad õpetajate arengut ja igapäevast tööga toimetulekut Tori valla lasteaedades.

Tabel 10. Koolitusvõimalused ja töökeskkond peamised järeldused ja ettepanekud (sh vanuse ja tööstaaži lõikes)

Sihtrühm	Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad vanusega kuni 50.a.	Koolitusvõimalused ei vasta ootustele; soovitakse rohkem praktilisi ja arengut toetavaid koolitusi.	Pakkuda praktilisi ja sihtrühmapõhiseid koolitusi, mille sisu on seotud igapäevatööga.
Õpetajad vanusega 50+	Väärtustavad praktilisi, kogemuspõhiseid koolitusi ja töövahendite funktsionaalsust.	Kaasata kogenumad õpetajad koolituste valimisse ja pakkuda töövahendeid, mis toetavad nende tööruutiini.
Staaž kuni 10 a	Tunnevad puudust sihitud koolitustest ja võimalusest tugevdada erialaseid oskusi.	Koostada vajaduspõhine koolitusplaan ja toetada regulaarset osalemist erialastes õpiringides.
Staaž üle 10 a	Ootavad rohkem tunnustust kogemuste põhjal ning kaasaegseid töötingimusi.	Pakkuda kogemusvahetuse võimalusi ja uuendada töökeskkonda vastavalt töö iseloomule.
Õpetajad kokku	Töökeskkonnas nähakse arenguruumi. Vajatakse kaasaegsemaid töövahendeid.	Investeerida töövahendite ja töökeskkonna kaasajastamisse; tagada töö tegemiseks vajalikud ressursid.

Koolitusvõimalused ja töökeskkond vajavad teadlikku ja sihipärast arendamist. Kuni 50-aastased ja väiksema staažiga õpetajad ootavad enam praktilisi koolitusi, mis toetaksid nende igapäevast tööalast arengut. Üle 50-aastased õpetajad hindavad kogemuspõhist õppimist ning ootavad kaasaegset ja funktsionaalset töökeskkonda. Ühiseks vajaduseks on töötingimuste ja töövahendite kaasajastamine, mis toetaks kõigi õpetajate töö tõhusust

ja rahulolu. Ettepanekud keskenduvad sihtrühmadele sobivate koolituslahenduste arendamisele ning investeeringutele töökeskkonna kvaliteedi parandamiseks.

Tööstress ja emotsionaalne heaolu on õpetajate töövõimekuse ja rahulolu seisukohalt kriitilise tähtsusega valdkonnad, mis mõjutavad otseselt ka tööandja väärtuspakkumise tajutavat kvaliteeti. Uuringu tulemused näitavad, et vajadused emotsionaalse toe ja stressijuhtimise osas erinevad vanuse ja staaži lõikes ning õpetajate ja juhtide tajud pakutava toe olemasolust ei kattu. Tabel 11 koondab peamised järeldused ja ettepanekud sihtrühmade kaupa, pakkudes suuniseid, kuidas tugevdada vaimse heaolu toetamise süsteeme Tori valla lasteaedades.

Tabel 11. Tööstress ja emotsioonide mõju peamised järeldused ja ettepanekud (sh vanuse ja tööstaaži lõikes)

Sihtrühm	Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad vanusega kuni 50.a.	Kogevad suuremat tööpinget ning vajavad rohkem emotsionaalset tuge ja juhendamist.	Korraldada regulaarselt vaimse heaolu töötoad ja kovisiooniringid, et ennetada stressi ja toetada emotsionaalset toimetulekut.
Õpetajad vanusega 50+	Tunnevad end sageli ülekoormatuna ja vajavad stabiilsust ning usaldusväärset tuge.	Lua usaldusväärne ja kättesaadav tugisüsteem, mis toetab õpetajaid emotsionaalselt ka ilma ise abi otsimata.
Staaž kuni 10 a	Tööstressi kogetakse intensiivsemalt; vähene kogemus suurendab ebakindlust.	Toetada alustavaid õpetajaid kovisioonide, mentorluse ja emotsionaalse toetuse võrgustikuga.
Staaž üle 10 a	Kogemused aitavad paremini stressiga toime tulla, kuid emotsionaalse toe vajadus ei kao.	Kaasata staažikad õpetajad stressijuhtimise kogemuste jagamise ja pakkuda võimalust supervisiooniks.
Õpetajad kokku	Õpetajate ja juhtide tajud emotsionaalse toe olemasolu kohta ei ühti. Pakutavat tuge ei tajuta piisavana.	Koostöös vallaga luua süsteemne emotsionaalse toe teenus (nt hariduspsühholoog, nõustaja), mis oleks kergesti kättesaadav.

Kuni 50-aastased ja väiksema staažiga õpetajad vajavad rohkem emotsionaalset tuge ja abi stressijuhtimisel, samas kui üle 50-aastased väärtustavad stabiilsust ja toimivat tugisüsteemi. Märkatav on ka tajude erinevus juhtide ja õpetajate vahel: juhid usuvad, et tugi on olemas, kuid õpetajate hinnangul ei ole see piisav. Ettepanekud keskenduvad regulaarsete kovisioonide ja vaimse heaolu töötubade pakkumisele ning süsteemse tugiteenuse loomisele koostöös vallaga.

Lasteaia maine ja juhtimisstiil moodustavad olulise osa tööandja väärtuspakkumisest, mõjutades otseselt õpetajate töörahulolu, seotust organisatsiooniga ja tööandja atraktiivsust. Uuringu tulemused toovad esile erinevused tajudes ja ootustes, eriti vanuse- ja staažigruppide lõikes. Tabel 12 koondab peamised järeldused ja ettepanekud sihtrühmade kaupa, andes suuniseid, kuidas kujundada nähtavamalt, väärtuspõhisemat ja usaldusväärsemat juhtimispraktikat Tori valla lasteaedades.

Tabel 12. Lasteaia maine ja juhtimisstiil peamised järeldused ja ettepanekud (sh vanuse ja tööstaaži lõikes)

Sihtrühm	Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad vanusega kuni 50.a.	Ei pea lasteaeda nii atraktiivseks. Maine üksi ei pruugi piisata uute õpetajate ligimeelitamiseks.	Siduda mainekommunikatsioon tööandja väärtuspakkumise selgete elementidega: töötingimused, arenguvõimalused jne, et kõnetada enam nooremaid õpetajaid.
Õpetajad vanusega 50+	Peavad lasteaia mainet pigem positiivseks, kuid vajavad juhtidelt rohkem nähtavat väärtustunnustust.	Tunnustada rohkem ja kaasata neid maine hoidmise tegevustesse.
Staaž kuni 10 a	Tunnevad, et juhtimisstiil ja väärtused ei ole alati läbipaistvad ega töötajakesksed.	Parandada juhtide ja õpetajate vahelist dialoogi juhtimis põhimõtete osas ja pakkuda selgust töökorralduses.
Staaž üle 10 a	Väärtustavad stabiilsust ja selget juhtimisraamistikku; soovivad kaasatust väärtuste kujundamisse.	Kaasata staažikad õpetajad väärtusaruteludesse ja juhtimiskultuuri kujundamisse.
Õpetajad kokku	Juhtide ja õpetajate tajud lasteaia väärtustest ja juhtimisstiilist on erinevad – väärtused ei peegeldu igapäevatöös.	Korraldada regulaarselt väärtuste ja juhtimis põhimõtete arutelusid, et tugevdada ühist arusaama ja nähtavust igapäevatöös.

Kuigi lasteaia maine on üldiselt hea, ei pruugi see üksi olla piisav uute õpetajate kaasamiseks. Kuni 50-aastased õpetajad ei pea lasteaedu piisavalt atraktiivseks, kui tööandja väärtuspakkumine ei ole selgelt kommunikeeritud. Üle 50-aastased õpetajad hindavad mainet positiivsemalt, kuid ootavad suuremat ametlikku tunnustust ja väärtuspõhist juhtimist. Väiksema staažiga õpetajad tunnetavad juhtimis põhimõtetes vähest selgust, staažikamad soovivad enam osaleda väärtuskultuuri kujundamises. Üldine järeldus viitab sellele, et väärtuste ja juhtimisstiili tajumisel esineb märkimisväärseid erinevusi õpetajate ja juhtide vahel. Ettepanekud keskenduvad mainekommunikatsiooni sidumisele sisuliste väärtuspakkumise elementidega ning väärtuspõhise juhtimise nähtavamaks muutmisele igapäevatöös.

Tabelis 13 on koondatud Tori valla lasteaedade õpetajate väärtuspakkumisega seotud peamised kitsaskohad ning vastavad ettepanekud kohaliku omavalitsuse tasandil rakendamiseks. Soovitused lähtuvad empiirilise uuringu tulemustest ja käsitlevad kriitilisi valdkondi, kus KOV-i toetus võib oluliselt mõjutada töörahulolu ja õpetajate püsivust.

Tabel 13. Peamised järeldused ja ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks kohalikule omavalitsusele

Peamised järeldused	Ettepanekud kohalikule omavalitsusele (KOV)
Töötasu ja lisahüved ei vasta piisavalt staažikamate õpetajate ootustele ja panusele.	Töötada välja erialastaaži arvestav palgasüsteem, mis võimaldab staažitasu maksta. Lisahüvedena pakkuda noortele arengu ja koolitusvõimalusi
Kõrge töökoormus ja stress vähendavad õpetajate heaolu.	Luu valda õpetajatele kättesaadav nõustaja- või psühholoogi teenus.
Arenguvõimalused ei ole õpetajate hinnangul piisavalt nähtavad või süsteemselt korraldatud.	Kaardistada vallaüleselt koolitusvajadus ja luua ühtne koolituskalender (sh sihitud koolitused noortele vs staažikamatele õpetajatele, (sh õppereisid, Erasmus+ võimalused).
Noorte õpetajate tööle asumist ja püsivust toetavate meetmete arendamine.	Tutvustada „noore õpetaja stardipaketti“ karjäärimessidel, ülikoolide tööandjapäevadel, rõhutades eluasemetoetust, sisseelamisprogrammi ja mentorlust.

Tabel 13 esitatud järeldused ja ettepanekud toovad esile valdkonnad, kus kohalik omavalitsus saab sisuliselt panustada tööandja väärtuspakkumise arendamisse. Eristusid selgelt vanuse- ja staažipõhised ootused. Üle 50-aastased õpetajad ootasid suuremat rahalist tunnustust, mistõttu oleks otstarbekas kaaluda staažipõhist palgamudelit. Kuni 50-aastased õpetajad soovivad väärtustasid rohkem arenguvõimalusi ja juhendamist, mis viitab vajadusele sihtrühmale suunatud toetavate meetmete, nagu sisseelamisprogramm ja mentorlus, järele.

Tabelis 14 on esitatud kokkuvõtlikult Tori valla lasteaedade õpetajate väärtuspakkumisega seotud peamised kitsaskohad ning vastavad ettepanekud lasteaia juhtidele. Soovitused tuginevad uuringutulemustele ja keskenduvad valdkondadele, kus juhtidel on otsene mõju õpetajate rahulolule ja püsivusele.

Tabel 14. Peamised järeldused ja ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks lasteaia juhtidele

Peamised järeldused	Ettepanekud lasteaia juhtidele
Töötasu ja lisahüved ei vasta piisavalt staažikamate õpetajate ootustele ja panusele.	Korraldada staažikamatele õpetajatele tunnustamis- ja motivatsioonipäevi, et tugevdada kuuluvustunnet, tõsta tähenduslikkuse kogemust ja väärtustada pikaajalist panust.
Kõrge töökoormus ja stress vähendavad õpetajate heaolu.	Töökoormuse vähendamiseks optimeerida tööjaotus ning korraldada regulaarselt kogu meeskonnale stressiennetuse töötoad/koolitused.
Arenguvõimalused ei ole õpetajate hinnangul piisavalt nähtavad või süsteemselt korraldatud.	Koostada koolitusplaan, kaardistada koolitusteemad. Organiseerida kogemuspäevi teiste lasteaedadega (erinevad maakonnad).
Vähese kogemusega õpetajate tööle asumist ja püsivust toetavate meetmete arendamine.	Rakendada aktiivsemalt mentorlust ja tutvustada väärtuspakkumist praktikantidele.

Tabel 14 koondab õpetajate tagasiside põhjal peamised kitsaskohad ja neile vastavad ettepanekud lasteaia juhtidele. Tunnustuse ja motivatsioonipäevade kaudu saab juht väärtustada staažikamate õpetajate panust. Töökoormuse ja stressi leevendamiseks on oluline optimeerida tööjaotus ning pakkuda kogu meeskonnale toetavaid tegevusi. Arenguvõimaluste nähtavamaks muutmise ja kogemuste vahetamine toetavad õpetajate professionaalset kasvu. Mentorluse ja väärtuspakkumise tutvustamise kaudu saab toetada vähese kogemusega õpetajate sisseelamist ja püsivust.

Tabelis 15 on esitatud kokkuvõtlikult Tori valla lasteaedade õpetajate väärtuspakkumisega seotud peamised kitsaskohad ning vastavad ettepanekud õpetajatele endile. Soovitused toetavad õpetajate eneseteadlikkust ja osalust väärtuspakkumise kujundamises läbi koostöö, enesearengu ja kolleegide toetamise.

Tabel 15. Peamised järeldused ja ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks lasteaia õpetajatele

Peamised järeldused	Ettepanekud lasteaia õpetajatele
Töötasu ja lisahüved ei vasta staažikamate õpetajate ootustele ega peegelda piisavalt nende pikaajalist panust.	Tugevdada juhtidepoolset mittemateriaalse tunnustamise süsteemi – korraldada regulaarseid tähistamisi, esiletoomisi ja motiveerivaid tunnustussõnumeid, et väärtustada staažikate õpetajate panust nähtavamalt igapäevatoos.
Kõrge töökoormus ja stress vähendavad õpetajate heaolu.	Teavitada juhtkonda varakult ülekoormusest ja osaleda aktiivselt tugigruppides.
Arenguvõimalused ei ole õpetajate hinnangul piisavalt nähtavad või süsteemselt korraldatud.	Olla aktiivne oma arengu planeerimisel. Jagada juhiga koolitushuvisid, küsida tagasisidet ja osaleda arenguestlustel.
Noorte õpetajate tööle asumist ja püsivust toetavate meetmete arendamine.	Osaleda aktiivselt mentorluses ja jagada kogemusi praktikantidega, et toetada järelkasvu ja tugevdada meeskonnatunnet.

Tabelis esitatud ettepanekud rõhutavad õpetajate rolli väärtuspakkumise kujundamisel – läbi avatud suhtluse juhtkonnaga, teadliku arengu planeerimise ning kolleegidevahelise koostöö ja mentorluse. Õpetajate aktiivne panus aitab suurendada töörahulolu ja tugevdada meeskonnatunnet.

Kuigi õpetajate hinnangud tööandja väärtuspakkumisele olid vanuse ja staaži lõikes üldjoontes sarnased, ilmnestid andmestikus ka asutuste ülesed erinevused. Need peegeldavad iga lasteaia spetsiifilisi vajadusi, töökultuuri ja juhtimispraktikaid, mis mõjutavad õpetajate ootusi ja väärtuspakkumise tajumist.

Uuringu põhifookus oli sihtrühmade (vanuse ja staaži alusel) ootuste ja hinnangute analüüsimisel, kuid lisaks joonistusid välja ka asutus põhised rõhuasetused. Seetõttu on otstarbekas esitada väärtuspakkumise parendamise ettepanekud ka lasteaedade lõikes, et toetada sihipärast ja kontekstitundlikku arendustööd. Ülevaade lasteaedade spetsiifilistest suundadest on esitatud tabelis 16, lk 50.

Tabel 16. Ettepanekud Tori valla lasteaedade väärtuspakkumise parendamiseks lasteaedade ning õpetajate vanuse ja tööstaaži lõikes

Lasteaed	Sihtgrupp	Ettepanek
Jänesselja	Vanus kuni 50	Luu võimalus osaleda juhendamisprogrammis ja pakkuda regulaarset tagasisidet.
	Vanus 50+	Säilitada rahulik tööriitm; pakkuda tunnustust pikaajalise panuse eest.
	Staaž kuni 10 a	Kaasata rohkem õpetajaid meeskondlikkuse arutelusse ja pakkuda koolitusi vastavalt vajaduspõhiste teemadele.
	Staaž üle 10 a	Luu võimalusi kogemuspõhiseks juhendamiseks; paindlikuks tööajaks.
Sindi	Vanus kuni 30 a	Luu spetsiaalne noorteprogramm, mis sisaldab regulaarset mentorlust, koolitusvõimalusi ja osalust uuenduslikes projektides.
	Vanus 31-50 a	Arendada karjääri võimalusi ja aidata kaasa isikliku arenguplaani loomisele koos regulaarse juhendamisega.
	Vanus 50+	Tunnustada tulemusliku töö eest; pakkuda stabiilsust ja töökoormuse reguleerimise võimalust.
	Staaž kuni 10 a	Pakkuda rohkem vajaduspõhiseid koolitusi.
	Staaž üle 10 a	Väärtustada kogemusi ja pakkuda võimalust töökoormuse hajutamiseks.
Suigu	Vanus 50+	Kujundada süsteemne stressijuhtimise tugi; luu võimalusi kogemuste jagamiseks.
	Staaž üle 10 a	Võimalus osaleda enda valitud koolitustel; pakkuda täiendavat puhkust.
Tammiste	Kuni 30 a	Pakkuda praktilist tuge esimesel tööaastal; võimaldada paaristööd kogenud kolleegiga; luu sisseelamisprogrammi süsteem.
	Vanus 31-50 a	Koostada arenguplaan koos juhiga ning pakkuda struktureeritud mentorlust.
	Vanus 50+	Pakkuda tööülesannete täitmisel rohkem valikuvabadust ja paindlikumat tööaega.
	Staaž kuni 10	Võimaldada valida koolitusteemasid vastavalt huvile.
	Staaž üle 10 a	Tagada suurem selgus tööülesannetes, pakkuda paindlikku tööaega.
Tori	Kuni 50 a	Toetada professionaalset arengut ja pakkuda sihipäraseid koolitusvõimalusi.
	Vanus 50+	Keskenduda töökoormuse vähendamisele ja töökorralduse paindlikumaks muutmisele.
	Staaž kuni 10 a	Pakkuda koolitusvõimalusi praktilistes valdkondades.
	Staaž üle 10 a	Luu rohkem võimalusi osaleda arendustegevuste kavandamisel.

Tabelis 16 on esitatud soovitusel Tori valla lasteaedade väärtuspakkumise parendamiseks, arvestades iga asutuse konkreetseid vajadusi. Kuigi õpetajate ootused olid vanuse ja staaži lõikes valdavalt sarnased, ilmnisid ka lasteaedadepõhised

erinevused. Seetõttu on mõistlik üldiste järelduste kõrval tuua välja ka asutusepõhised ettepanekud, mis aitavad sihipäraselt kavandada parendustegevusi.

Tõhus tööandja VP kujundamine haridusasutustes eeldab seotust nii teaduskirjanduse kui ka kohalike uuringutulemustega. Nagu rõhutavad Shields ja Lewis (2012, lk 623) ning Kristia (2023, lk 294), ei saa tööandja VP piirduda üksikute tegevustega, vaid peab olema seotud organisatsiooni strateegia ja töötajate ootustega. Käesolevas uuringus ilmnisid kitsaskohad nagu töökoormus, tunnustuse nappus ja piiratud arenguvõimalused, mis kinnitavad, et õpetajate rahulolu ja pühendumus on seotud tööandja VP võtmekomponentidega: töötingimused, organisatsioonitugi, töö- ja eraelu tasakaal, emotsionaalne heaolu ja juhtimispraktikad (Hapsari et al., 2020; Di et al., 2023; Zhang *et al.*, 2022).

Uuring näitas, et õpetajate ootused varieeruvad vanuse ja staaži lõikes, mis toetab Thorpe jt (2020, lk 623) ja OECD (2019, lk 42) rõhutatud vajadust kohandada tööandja VP sihtrühmapõhiselt. Nooremad õpetajad väärtustavad eelkõige arenguvõimalusi, kogenumad aga stabiilsust ja tunnustust. Ka Chiang ja Yu (2021, lk 55–60) rõhutavad, et VP peab vastama töötajate isiklikele väärtustele ja ootustele.

Di, Li ja Wang (2023) järgi mõjutab töörahulolu oluliselt emotsionaalse toe ja stressijuhtimise kättesaadavus – aspektid, mida Tori valla õpetajad hindasid ebaühtlaseks. Seega peab VP toetama vaimset heaolu ja töökoormuse tasakaalu. Need järeldused näitavad, et VP ei tohi põhineda üksnes palgal ja hüvedel, vaid peab lõimima töötajate ootused, organisatsioonikultuuri ja strateegilised eesmärgid (Mosley, 2014; Prakash et al., 2022).

Kuigi käesolev uurimus annab ülevaate viie lasteaia õpetajate ootustest, ei ole võimalik kujundada universaalset tööandja VP-d kõigile. Iga lasteaed erineb juhtimisstiili, töökultuuri ja töötajaskonna poolest. Seetõttu tuleb väärtuspakkumine kohandada asutuse ja sihtrühma eripäradele. Valla tasandil saab pakkuda raamistikku ja tuge, kuid konkreetne tööandja VP tuleb kujundada asutusepõhiselt ning lähtuvalt õpetajate vanusest ja sellest, kas eesmärk on värbamine või hoidmine.

KOKKUVÕTE

Tööandja väärtuspakkumise kontseptsioon on viimastel aastatel kujunenud oluliseks personalijuhtimise tööriistaks, mille kaudu püütakse suurendada töötajate rahulolu ja püsivust. Teaduskirjanduses käsitletakse väärtuspakkumist kui terviklikku kogumit, mis koosneb erinevatest komponentidest – nagu töötasu, arenguvõimalused, töökeskkond, töö- ja eraelu tasakaal, organisatsioonikultuur ning tähenduslik töö – ja mille mõju töötaja motivatsioonile, pühendumusele ning organisatsioonis püsimisele on tõenduspõhiselt kinnitatud (Arasanmi & Krishna, 2019; Chiang & Yu, 2021). Kui väärtuspakkumine ei vasta töötajate ootustele või jääb juhtide poolt nähtamatuks, võib see põhjustada rahulolematust ja suurendada tööjõuvoolavust.

Käesolevas magistritöös uuriti, kuidas tööandja väärtuspakkumine mõjutab õpetajate töörahulolu ja pühendumust Tori valla koolieelsetes lasteasutustes. Eesmärk oli selgitada välja, milliseid väärtuspakkumise elemente lasteajajuhid pakuvad, kuidas õpetajad neid tajuvad ning millised on õpetajate ootused ja hinnangud tööandja pakutavale. Tähelepanu pöörati ka õpetajate vanuse ja tööstaaži mõjule väärtuspakkumise tajumisel ning lasteajajuhimissuhtluse rollile õpetajate motivatsiooni ja tööpüsivuse kujundamisel.

Tööandja väärtuspakkumine on viimasel kümnendil kujunenud oluliseks mõisteks personali värbamisel ja juhtimisel, sh õpetajate puhul, kus töörahulolu ja ametialane püsimine on otseselt seotud hariduse kvaliteediga. Nimetatud teema on aktuaalne nii Euroopas kui ka Eestis ning leiab käsitlemist teadusuuringutes. Tööandja väärtuspakkumine koosneb erinevatest komponentidest ning oluline on, et need oleksid kooskõlas töötajate isiklike ootustega, toetaksid nende heaolu ja looksid tugeva kuuluvustunde. Uuringud näitavad, et väärtuspakkumise kvaliteet mõjutab otseselt töötaja motivatsiooni, tööpühendumust ja tööle jäämist.

Uuring tugines töötajate motivatsiooni ja rahulolu teooriatele, keskendudes organisatsioonikultuuri ning juhtimissuhtluse rollile ning õpetajate heaolule ja

töösooritusele. Kuna kvalifitseeritud õpetajate puudus süveneb nii Eestis kui ka Euroopas ning lasteaedades on kõrge tööjõuvoolavus, on õpetajate hoidmine ja motiveerimine muutunud kriitiliseks väljakutseks nii Eestis kui ka Euroopas. Tööandja väärtuspakkumist käsitleti kui terviklikku kogumit, mis hõlmab töötasu ja hüvesid, arenguvõimalusi, töö- ja eraelu tasakaalu, organisatsioonikultuuri ning töö tähendusrikkust. Erilist tähelepanu pööratakse kaasava juhtimisstiili rollile õpetajate töörahulolu ja pühendumuse kujundamisel.

Uuring viidi läbi viies Tori valla lasteaiaas kombineeritud meetodil. Kvantitatiivsed andmed koguti 86 õpetajalt ankeetküsimustiku abil, fookuses olid nende ootused ja hinnangud tööandja väärtuspakkumise eri aspektidele. Samuti analüüsiti, kas ja kuidas mõjutavad õpetajate vanus ja tööstaaž nende hinnanguid. Kvalitatiivset infot koguti viie lasteaia juhiga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuude kaudu, et mõista, milliseid komponente juhid teadlikult rakendavad ning kuidas nad hindavad õpetajate töörahulolu ja motiveeritust.

Uuringu tulemused näitasid olulisi erinevusi õpetajate ja juhtide hinnangutes tööandja väärtuspakkumisele, eriti töötasu, töö- ja eraelu tasakaalu, arenguvõimaluste ja meeskonnatoe osas. Kuigi õpetajad tajusid oma tööd tähendusrikkana, tundsid nad, et võimalused oma oskuste rakendamiseks ja professionaalseks arenguks on piiratud. Kuni 50-aastased õpetajad soovisid rohkem erialaseid väljakutseid ja juhendamist, üle 50-aastased õpetajad aga hindasid enam stabiilsust ja töökohakindlust ja nähtavat tunnustust

Töötasu ja lisahüved olid õpetajate hinnangul peamised rahulolematuse allikad. Juhid pidasid neid konkurentsivõimelisteks, kuid õpetajate hinnangul ei vastanud need töökoormusele ega vastutuse määrale. Eriti üle 50-aastased õpetajad ootasid selgemat rahalist tunnustust, samas kui kuni 50-aastased õpetajad olid valmis madalama palgaga leppima, kui neile pakutakse tugevat arengupotentsiaali ja karjäärivõimalust.

Olulised lahknevused ilmnasid ka juhtimisstiili ja kommunikatsiooni osas. Juhid uskusid, et arenguvõimalused on olemas, kuid õpetajad tajusid neid raskesti kättesaadavatena. Paljud tundsid, et nende panust ei märgata piisavalt ja võimalused kaasa rääkida on piiratud. Eriti väiksema staažiga õpetajad soovisid rohkem otsustusvabadust ja tagasisidet.

Kuigi õpetajad pidasid koostööd ja kolleegide toetust oluliseks, ei tajunud kõik seda igapäevatoos piisavalt. Kuni 50-aastased õpetajad vajasid rohkem tuge ja juhendamist, kuid tunnetasid seda vähem kui üle 50-aastased õpetajad. Lisaks peeti koolitusvõimalusi oluliseks, kuid nende kättesaadavus ja praktilisus ei vastanud alati õpetajate ootustele. Suurima probleemina toodi välja, et koolituste valik ja rahastus on piiratud ning nende korraldus ei ole süsteemne.

Stressijuhtimise ja emotsionaalse heaolu osas ilmnas, et õpetajad tundsid end sageli tööpingete ja vastutuse all koormatuna. Paljud õpetajad ootasid suuremat tööandjapoolset tuge, kuid tajusid stressijuhtimise meetmeid ebaefektiivsetena või mittesüsteemsetena. Eriti kuni 50-aastased õpetajad tundsid, et vajaksid rohkem juhendamist ja toetavaid meetmeid, et paremini stressiga toime tulla.

Tööandja väärtuspakkumise parendamiseks on vaja süsteemsemat lähenemist, mis arvestaks erinevate õpetajate vajadusi ja ootusi karjääri eri etappides. Kuni 50-aastased õpetajad vajavad selgeid karjääriperspektiive, regulaarset tagasisidet ja eneseteostusvõimalusi, samas kui üle 50-aastased ootavad suuremat stabiilsust ja tunnustust pikaajalise panuse eest. Samuti tuleks suurendada juhtide ja õpetajate vahelise kommunikatsiooni selgust, kuna õpetajad ei taju olemasolevaid toetusmeetmeid alati piisavalt nähtavatena.

Väärtuspakkumise tõhustamisel on keskne roll ka juhtimiskultuuril ja meeskonnatööl. Õpetajad ootavad, et koostöö ja kolleegitugi oleksid järjepidevad ning arendataks dialoogil põhinevat suhtlust. Samuti on oluline parandada füüsilist ja psühhosotsiaalset töökeskkonda ning pakkuda sihtrühmapõhiseid koolitusi, mis vastavad õpetajate tegelikele vajadustele.

Magistritöö tulemused näitavad, et tööandja väärtuspakkumise eri komponendid, nagu töötasu, arenguvõimalused, töökeskkond, juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur, vajavad Tori valla lasteaedades teadlikumat kujundamist ja sihtgruppidega arvestamist, et vastata paremini õpetajate ootustele ja tugevdada nende töörahulolu ning pühendumust. Juhtide ja õpetajate hinnangute võrdlemisel ilmnas, et mitmed pakkumised, mida juhid peavad toimivaks, jäävad õpetajate jaoks nähtamatuks või kättesaamatuks. Olulised on selgus, paindlikkus ja põlvkondlikult kohandatud lähenemine kogu õpetaja karjääri vältel.

Magistritöös tehakse kohalikule omavalitsusele, lasteaiajuhtidele ja õpetajatele ettepanekuid, mis aitavad kujundada tugevamat, motiveerivamat ja jätkusuutlikumat tööandja väärtuspakkumist alushariduses.

Ettepanekud kohalikule omavalitsusele:

- Töötada välja erialastaaži arvestav palgasüsteem, mis võimaldab maksta staažitasu.
- Kaardistada õpetajate koolitusvajadus ja luua ühtne, sihtrühmapõhine koolituskalender (sh Erasmus+ ja maakondlikud kogemuspäevad).
- Tutvustada „noore õpetaja stardipaketti“ karjäärimessidel, ülikoolide tööandjapäevadel, rõhutades eluasemetoetust, sisseelamisprogrammi ja mentorlust.
- Pakkuda koostöös vallavalitsusega õpetajatele ja lasteaiajuhtidele emotsionaalse toe võimalust, näiteks hariduspsühholoogi või nõustaja teenust.

Ettepanekud lasteaiajuhtidele:

- Korraldada regulaarselt tunnustamis- ja motivatsioonisündmusi õpetajatele ning võimaldada suuremat rolli väärtuskultuuri kujundamises.
- Luua struktureeritud mentorlusprogramm, kus kogenumad õpetajad saavad toetada alustavaid kolleege.
- Suurendada õpetajate kaasatust otsustusprotsessidesse ja arendada avatud tagasisidekultuuri.
- Paindlikumalt korraldada töökoormust ja pakkuda õpetajatele valikuvõimalusi tööülesannete ja arendusprojektide osas.

Edasised uuringud võiksid keskenduda väärtuspakkumise uurimisele alushariduse tudengite seas, kellel puudub veel töökogemus. See võimaldaks analüüsida, millised ootused ja väärtushinnangud on alustavatel õpetajatel ning kuidas need erinevad juba töötavate õpetajate tajutavast väärtuspakkumisest.

Kui lasteaiad suudaksid oma väärtuspakkumist teadlikumalt kohandada, vastates õpetajate erinevatele vajadustele ja ootustele, aitaks see kaasa õpetajate motivatsiooni ja

töölase püsivuse suurenemisele. See omakorda tõstaks alushariduse kvaliteeti ning aitaks leevendada õpetajate puuduse probleeme. Uuringu tulemusi saab rakendada Tori valla lasteaedades, et täiustada töötajate hoidmise strateegiaid ning parandada tööandja väärtuspakkumist.

Magistritöö tulemused näitavad, et tööandja väärtuspakkumise eri komponendid, nagu töötasu, arenguvõimalused, töökeskkond, juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur, vajavad Tori valla lasteaedades teadlikumat kujundamist ja sihtgruppidega arvestamist, et vastata paremini õpetajate ootustele ja tugevdada nende töörahulolu ning pühendumust. Juhtide ja õpetajate hinnangute võrdlemisel ilmnes, et mitmed pakkumised, mida juhid peavad toimivaks, jäävad õpetajate jaoks nähtamatuks või kättesaamatuks. Olulised on selgus, paindlikkus ja põlvkondlikult kohandatud lähenemine kogu õpetaja karjääri vältel. Magistritöös tehakse kohalikule omavalitsusele, lasteaiajuhtidele ja õpetajatele ettepanekuid, mis aitavad kujundada tugevamat, motiveerivat ja jätkusuutlikumat tööandja väärtuspakkumist alushariduses.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, B. (2022). *Make your employer brand stand out in the talent marketplace*. Harvard business review. 08.02.2022. <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>
- Agakerimova, J. (2022). *Individuaalsed väärtused ja nende võrdlus organisatsiooni väärtustega Lõuna prefektuuri abipolitseinike ja rühmajuhitide näitel*. (Magistritöö) Eesti Maailikool põllumajandus- ja keskkonnainstituut, Tartu.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology, 11*, 531944. DOI:10.3389/fpsyg.2020.531944.
- Anglim, J., Molloy, K., Dunlop, P. D., Albrecht, S. L., Lievens, F., & Marty, A. (2021). *Values Assessment for Personnel Selection: Comparing Job Applicants to Non-Applicants*. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(4)*, 524–536. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2008911>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training, 51(7/8)*, 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Bagienska, A. (2018). Employee value proposition as a tool of employer branding. *Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin*, 371.
- Bhakuni, S., & Sxena, S. (2023). Critically Analyzing the Role of Total Rewards and Compensation in Increasing Employee Motivation. *International Journal of Asian Business and Management, 2(3)*, 225-240 <http://dx.doi.org/10.55927/ijabm.v2i3.3043>
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition:

- Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279–294. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24)
- Browne, J. (2012). "Employee Value Proposition: What Every HR Professional Should Know." *HR Today*, 29(3).
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1), Article 14. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Chiang, H.-H., & Yu, S.-Y. (2021). The role of employer branding in work meaningfulness: The mediating and moderating effects in multilevel models. *Management Review*, 1(1), 45–60. <https://doi.org/10.1080/08924562.2021.01.03>
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Di, H., Li, H., & Wang., Y. (2023). Kindergarten Teachers' Quality of Work Life in China: A National Empirical Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 20, 4596. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054596>
- Dzhulai, M. V. (2022). Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
- Garai-Fodor, M., Vasa, L., & Jäcke, K. (2023). Characteristics of segments according to the preference system for job selection, opportunities for effective incentives in employee groups. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6 (2), 557-580. <https://doi.org/10.31181/dmame622023761>
- Gesthuizen, M., Kovarek, D., & Rapp, C. (2019). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 60–77. <https://doi.org/10.1177/0002716219829016>
- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12).
- Hapsari, A. S., Aslamiah, & Rachman, A. (2020). The Influence

- of the Transformational Leadership of Kindergarten Heads, Job Satisfaction, Work Spirit of Work on the Performance of Kindergarten Teachers in the Pelangi Cluster, South Banjarmasin District . *Journal of K6 Education and Management*, 3(4), 486-495. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.04.08>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2022). Täitmise analüütiline lisa 2022. Kasutatud 7. detsembril 2024, lk. 51 – 54. aadressilt https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-07/TA_anal%C3%BC%C3%BCtiline_lisa_2022.pdf.
- Haridussilm. Andmeinfo: Andmed viimati uuendatud: 8.02.2024. Allikas: EHIS <https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/haridustootajad/opetajad>
- Haridussilm. (2024). *Õpetajate vanuseline jaotuvus õppeaastate lõikes*. Tartu Ülikool. Kasutatud 24. märtsil 2025, aadressil <https://haridussilm.ee>
- Heckman, J., J. (2008). Schools, skills, and synapses. *Economic Inquiry*, 46(3), 289. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2008.00163.x>
- Huang, W., Zhang, S., & Li, H. (2023). Effects of person-job fit on occupational commitment among kindergarten teachers: occupational well-being as mediator and perceived organizational support as moderator. *BMC Psychology* 11, lk. 402. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01441-7>
- Kala, H. (2023). Kas hariduse eduloo tühistamine? *Õpetajate Leht* nr. 29, lk. 6 <https://dea.digar.ee/article/opetajateleht/2023/09/19/6.1>
- Kristia. (2023). Connecting with Future Talent: *A Review of Employer Value Propositions and Digital Media Channels for Sustainable Companies Targeting Generations Y and Z*. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 294–300. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45126>
- Kollo, P. (2022). *Lasteaiaõpetajate motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid Tallinna Lasnamäe lasteaedade näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Liu, Y., Jiang, Y., Zhang, X., Zhu, L., & Sha, X. (2022). *Paths to Promote the Sustainability of Kindergarten Teachers' Caring: Teachers' Perspectives*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1327. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031327>
- Macpherson, W.E., & Werner, A. (2024). *Employee value proposition*

- as a tool for promoting affective commitment and intention-to-serve among traffic officers. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2668. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2668>
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. UK: John Wiley & Sons, Inc
- OECD. (2019). *Providing Quality Early Childhood Education and Care: Results from the Starting Strong Survey 2018*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/301005d1-en>
- Pattnaik, S. K., & Misra, R. K. (2017). Employer Value Proposition: A Conceptual Framework and Scale Development for Indian Information Technology Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7(4), 15-32. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 56–62. <https://www.researchgate.net/publication/339956136>
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management. *Review of Research*, 3(6), 1–9.
- Phungula, N., Dhanpat, N., & de Braine, R. (2022). The Effect of Employee Value Proposition on Normative Commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, (4), 1–9. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Prakash, C., Yadav, R., Singh, A., & Aarti. (2022). An Empirical Investigation of the Higher Educational Institutions' Attractiveness as an Employer. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 130–148.
- Pöder, M. (2023). *Õpetajate tööalased motivaatorid ning motivatsiooni languse põhjustajad Tallinna Lasnamäe koolide ja lasteaedade näitel*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Radzevičienė, A., & Sokolova, A. (2020). Employer branding as recruitment and retention tool for the universities. *Education and New Developments 2020*, 453–457. DOI: 10.36315/2020end096.

- Rahandusministeerium (2019). *Töandja maine kujundamine avalikus teenistuses*. Kättesaadav: <https://docplayer.ee/212894584-T%C3%B6andja-maine-kujundamine-avalikus-teenistuses.html>, 15. november 2022.
- Rosethorn, H. (2018). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Routledge.
- Ruchika, & Prasad, A. (2017). *Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join*. *Global Business Review*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>
- SA Kutsekoda (2018). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: haridus ja teadus. Uuringu terviktekst, lk 68.
- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Väärtuspakkumise raamistik: rakendused töandja brändingule. *Decision*, 42(3), 307–323.
- Şenses, B., & Demirkasımoğlu, N. (2022). The Relationship between Teachers' Work Values and Work Enjoyments from Different Generations According to Some Variables. *Journal of Education and Future*, 21, 15–27. <https://doi.org/10.30786/jef.774862>
- Setiyaningtiyas, N., & Hartutik, H. (2022). Transformational Leadership of Kindergarten School Principal Based on “Integrity, Professionalism, and Entrepreneurship”. *Jurnal*
- Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (3), 536-566. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1280>
- Shields, J., & Lewis, J. (2012). "Aligning Employer Value Propositions with Workforce Expectations." *Personnel Review*, 41(5), 623–647.
- Zhang, K., Cui, X., Wang, R., Mu, C., & Wang, F. (2022). Emotions, Illness Symptoms, and Job Satisfaction among Kindergarten Teachers: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. Published: 10 March 2022. <https://doi.org/10.3390/su14063261>
- Zhang, K., Cui, X., Wang, R., Mu, C., & Wang, F. (2022). "Motivational Factors for Teachers: A Comparative Analysis." *Teaching and Teacher Education*, 37, 112–115.
- Thorpe, K., Jansen, E., Sullivan, S., Irvine, S., & McDonald, P. (2020). The

Early Childhood Education Workforce Study Team. Identifying predictors of retention and professional wellbeing of the early childhood education workforce in a time of change. *Journal of Educational Change*, 21(4), 623–647. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09382-3>.

Tooming, J. (2024). *Lasteaiaõpetajate tööstressi põhjused ja toimetuleku võimalused ühe lasteaia näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu: Tartu Ülikool.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool, 53.

Yuan, H., Yan, Z., Zhao, Y., & Lei, J. (2025). *The Relationship of Rural Kindergarten Teachers' Emotional Intelligence and Work Engagement in China: Chain Mediation Role of Emotional Labor Strategies and General Self-Efficacy*. *BMC Psychology*, 13, Article 94. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-01423-1>

Yang, X., Qureshi, A. H., Kuo, Y., Quynh, N. N., Kumar, T., & Wisetsri, W. (2022). Teachers' value consonance and employee-based brand equity: The mediating role of belongingness and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 112–114. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900972>

Lisad

Lisa 1. Ankeetküsimustik lasteaiaõpetajatele

Head lasteaiaõpetajad!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži magistrant ning viin läbi uuringu teemal „Õpetajate ootused ja hinnangud lasteaedade väärtuspakkumisele“, mis hõlmab tingimusi, hüvesid ja võimalusi, mis mõjutavad töötajate töörahulolu ja motivatsiooni.

Uuringu eesmärk on selgitada välja õpetajate ootused ja hinnangud lasteaedade väärtuspakkumisele (VP) ning teha ettepanekuid selle parendamiseks.

Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 10-15 minutit.

Vastamine on anonüümne, kogutud andmeid käsitletakse rangelt konfidentsiaalselt ning neid kasutatakse üksnes teadustöö eesmärgil. Uuringu tulemusi esitatakse üldistatud kujul, mis ei võimalda vastajate isiku tuvastamist.

Palun hinnake tabelis toodud väiteid 6-palli skaalal, kus: 1 – „ei nõustu üldse“ ja 6 – „täiesti nõus“. Samuti on võimalus lisada oma arvamus või täpsustused, et anda detailsemat tagasisidet.

Kui teil on küsimusi või soovite uuringu kohta täiendavat teavet, võtke palun ühendust aadressil: kairirin@ut.ee

Suur tänu aja ja Teie panuse eest uuringusse!

ÜLDANDMED

Teie vanus

- 1) Kuni 30
- 2) 31-50
- 3) 51-60
- 4) 61 +

Teie tööstaaž lasteaiaõpetajana töötamisel

- 1) kuni 5 aastat
- 2) 6-10 aastat
- 3) üle 10 aasta

Töötate lasteaias

- A) Sindi lasteaed
- B) Jänesselja lasteaed
- C) Tammiste lasteaed
- D) Suigu lasteaed
- E) Tori lasteaed

Lisa 1. järg

	1. Töö sobivus	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
1.	Minu jaoks on väga oluline, et minu töö vastaks minu oskustele (Kristia, 2023)	1	2	3	4	5	6
2.	Olen väga rahul, et minu töö vastab täielikult minu huvidele (Kristia, 2023)	1	2	3	4	5	6
3.	Minu töö vastab minu professionaalsetele ootustele (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
4.	Tööandja pakub piisavalt võimalusi minu oskuste rakendamiseks (Prakash <i>et al.</i> , 2022, lk 130-132)	1	2	3	4	5	6
5.	Minu töö on väga mitmekesine (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

6. Mis põhjusel valisite praeguseks töökohaks just selle lasteaia? (Kristia 2023)

	2. Töötasu	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
7.	Minu jaoks on töötasu väga oluline (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
8.	Minu tööandja tagab konkurentsivõimelise töötasu (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
9.	Minu töötasu vastab täielikult minu ootustele (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
10.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja pakuks lisahüvesid (Dzulai, 2022)	1	2	3	4	5	6
11.	Olen väga rahul tööandja poolt pakutavate lisahüvedega (Dzulai, 2022)	1	2	3	4	5	6

12. Millised tööandja pakutavad lisahüved on Teie jaoks kõige olulisemad ja miks?

(Dzulai, 2022)

	3. Organisatsiooni toetus	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
13.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja toetaks töö ja eraelu tasakaalu (Di <i>et al.</i> , 2023)	1	2	3	4	5	6
14.	Minu tööandja tagab töö ja eraelu täieliku tasakaalu (Di <i>et al.</i> , 2023)	1	2	3	4	5	6
15.	Minu jaoks on väga oluline, et organisatsiooni väärtused oleksid kooskõlas minu isiklike väärtustega (Yang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
16.	Organisatsiooni väärtused on minu isiklike väärtustega täiesti kooskõlas (Yang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

17. Milliseid meetmeid peaks tööandja rakendama, et paremini toetada Teie töö ja eraelu tasakaalu? (Huang *et al.*, 2023)

	4. Meeskond	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
18.	Minu jaoks on väga oluline, et töökohas on hea meeskonnatöö (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
19.	Tunnen, et minu praeguses töökohas on väga hea meeskonnatöö (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
20.	Minu jaoks on väga oluline, et meeskonnas oleks igati tugev ühtekuuluvustunne (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
21.	Minu meeskonnas on väga hea ühtekuuluvustunne (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
22.	Minu jaoks on väga oluline, et kolleegid toetaksid mind igapäevastes tööülesannetes (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
23.	Minu kolleegid on igati toeks minu igapäevastes tööülesannetes (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

24. Milliseid tegureid peate kõige olulisemaks hea meeskonnatöö saavutamiseks töökohal? (Prakash *et al.*, 2022; Senses *et al.*, 2022)

	5. Koolitusvõimalused	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
25.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja pakuks piisavalt koolitusvõimalusi (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
26.	Koolitusvõimalused minu tööandja juures vastavad täielikult minu ootustele (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
27.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja toetaks minu karjääri arengut (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
28.	Tööandja toetab igati minu karjääri arengut (Prakash <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

29. Millised arenguvõimalused on Teie jaoks kõige olulisemad?

	6. Töökeskkond	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
30.	Minu jaoks on väga oluline, et töökoha füüsiline keskkond (ruumid, töövahendid, mugavus, turvalisus) toetaks minu töö tegemist (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

31.	Tunnen, et minu praegune töökoha füüsiline keskkond vastab minu ootustele (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
32.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja reageeriks kiiresti füüsilise töökeskkonna parendamise vajadustele (Hapsari <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6
33.	Tööandja reageerib kiiresti ja efektiivselt füüsilise töökeskkonna parendamise vajadustele (Hapsari <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6

34. Milliseid muudatusi töökeskkonnas sooviksite kõige enam? (Haspari *et al.*, 2020)

	7. Tööstress	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
35.	Minu jaoks on väga oluline, et töökeskkond oleks toetav ja seeläbi stressitaset vähendav (Senses <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
36.	Tunnen, et minu praegune töökeskkond toetab mind ja seeläbi aitab vähendada tööpinget (Senses <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
37.	Minu jaoks on väga oluline, et tööandja aitaks ennetada liigset vaimset koormust (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
38.	Tööandja on loonud väga head tingimused stressi ennetamiseks (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

39. Millised tööandja meetmed aitavad Teil stressi ennetada ja mida võiks veel parendada?

	8. Emotsioonide mõju	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
40.	Minu jaoks on väga oluline, et töökeskkonnas valitseks emotsionaalne heaolu (Albrecht <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6
41.	Tunnen, et minu emotsionaalseid vajadusi võetakse piisavalt arvesse (Zhang <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
42.	Minu jaoks on väga oluline, et juht toetaks töötajate emotsionaalset heaolu (Senses <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6
43.	Minu juht aitab väga hästi kaasa positiivse ja toetava töökeskkonna loomisele (Senses <i>et al.</i> , 2022)	1	2	3	4	5	6

44. Millised tööandja tegevused toetavad Teie emotsionaalset heaolu (nt positiivne töökeskkond, tunnustus vms)?

	9. Lasteaia maine	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
45.	Minu jaoks on väga oluline, et minu lasteaial oleks hea maine (Kristia, 2023)	1	2	3	4	5	6
46.	Hindan oma lasteaia mainet väga heaks (Kristia, 2023)	1	2	3	4	5	6
47.	Minu lasteaed on noorema põlvkonna õpetajate jaoks atraktiivne töökoht (Kristia, 2023)	1	2	3	4	5	6
48.	Minu lasteaia maine aitab meelitada tööle pädevaid õpetajaid (Shields & Lewis, 2012)	1	2	3	4	5	6

49. Mida Te ütleksite noorele õpetajale, miks on Teie lasteaias hea töötada?

	10. Juhtimisstiil	1 - Ei nõustu üldse					6 – Täiesti nõus
50.	Minu jaoks on väga oluline, et juhiga suhtlemine oleks pingevaba (Haspari <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6
51.	Tunnen, et saan oma juhiga suhelda täiesti pingevabalt (Haspari <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6
52.	Minu jaoks on väga oluline, et saan oma juhi poole pöörduda igas olukorras (Haspari <i>et al.</i> , 2020)	1	2	3	4	5	6
53.	Töötajate avalik tunnustamine juhi poolt on minu jaoks väga oluline (Shields & Lewis, 2012)	1	2	3	4	5	6
54.	Tunnen, et minu panust tunnustatakse töökohal piisavalt (Shields & Lewis, 2012)	1	2	3	4	5	6

55. Milliseid muudatusi juhi töös sooviksite näha? (Haspari *et al.*, 2020, lk 486)

Lisa 2. Intervjuu küsimused lasteaia juhtidele:

- Millistele väärtuspakkumise komponentidele panete juhina kõige rohkem rõhku ja kuidas need mõjutavad õpetajate töörahulolu ja motivatsiooni? Palun tooge konkreetseid näiteid. Shields & Lewis, (2012)
- Millistele alljärgnevatele väärtuspakkumise komponentidele panete juhina kõige rohkem rõhku ja miks? Millised on peamised takistused, millega puutute kokku väärtuspakkumise arendamisel? Prakash *et al.*, (2022)
- Missuguseid erisusi näete nooremate ja vanemate õpetajate ootustes väärtuste osas? Kuidas tööstaaž mõjutab õpetajate ootusi ja töörahulolu väärtuste erinevates aspektides? Millistes aspektides need erinevused enim väljenduvad? (Shields & Lewis, 2012; Prakash *et al.*, 2022; Radzevičienė & Sokolova, 2020).
- Missugust juhtimisstiili (eestvedamisstiili) rakendate ja miks? (Zhang *et al.*, 2022)
- Kuidas tagate, et õpetajad oleksid juhtimisse kaasatud? (Zhang *et al.*, 2022)
- Mida olete seni teinud, et muuta oma lasteaed atraktiivsemaks noorte õpetajate jaoks? Mis on töötanud ja mis mitte? (Radzevičienė & Sokolova, 2020; Prakash *et al.*, 2022)
- Kui võrdlete oma lasteaeda teiste sama piirkonna lasteaedadega, siis milles tunnete end väärtuspakkumise osas edukamana ja milles soovite ennast arendada?
- Mis on Teie arvates kõige olulisem lasteaia juhtimisel, väärtuspakkumisel ning töötajate hoidmisel?

Lisa 3. Juhtide intervjuude väärtuspakkumise analüüsi agregeeritud koodipuu

Kategooria	Alamkategooria	Agregeeritud kood
Töötingimused ja hüved	Töötasu ja lisahüved	- Lisatasud sõltuvad omavalitsuse otsustest, erilistel puhkudel lisapuhkepäevad, muud motiveerivad hüved
	Füüsiline töökeskkond ja töövahendid	- Töökeskkond on hea, kuid vajab uuendamist. -Töövahenditesse investeeritakse, kuid eelarve seab piirid.
	Paindlikkus ja töökorraldus	- Paindlikkus on oluline kõigile õpetajatele. Töögraafik arvestab eraelulisi vajadusi, kuid täielik paindlikkus pole alati võimalik.
Juhtimisstiil ja suhtlus	Avatud juhtimine ja töötajate kaasamine	- Juhtimine peab olema kaasav ja demokraatlik. - Juht peab olema nähtav ja kättesaadav, sest õpetajate kaasamine suurendab nende väärtustatuse tunnet.
	Tagasiside ja tunnustamine	- Regulaarne tagasiside ja tunnustamine aitavad õpetajatel end väärtustatuna tunda, kuid rutiinsus võib vähendada selle mõju. - - Noored õpetajad vajavad rohkem tunnustust kui kogenud kolleegid.
Professionaalne areng ja karjäär	Koolitus ja eneseareng	- Noored ootavad rohkem koolitust, samas kui vanemad peavad neid piisavaks. - Koolitusvõimalusi pakutakse, kuid kõik õpetajad ei kasuta neid.
	Karjäärivõimalused ja mentorlus	- Karjäärivõimalusi on vähe, kuid erialast arengut toetatakse. - Mentorlus on noortele õpetajatele vajalik ja võiks olla süsteemsem, kogenumad õpetajad võiksid olla aktiivsemad mentoritena.
Meeskonnatöö ja organisatsioonikultuur	Ühtekuuluvustunne ja koostöö	- Meeskonnatunne on tugev, kuid osalus ühistegevustes varieerub. Kolleegide toetus aitab vähendada tööstressi.
	Konfliktide lahendamine ja tööühkkond	- Avatud suhtlus ja usaldus ennetavad konflikte, mis tuleb kiiresti lahendada, et need ei häiriks tööd.
Töötasu ja hüved	Rahaline ja mitterahaline hüve	- Noored ootavad kiiremat palgakasvu ja lisahüvesid, samas kui kogenud õpetajad väärtustavad rohkem töö stabiilsust ja palga regulaarsust.
Paindlikkus ja töökoormus	Osakoormus ja rutiin	- Noored ootavad suuremat paindlikkust, näiteks võimalust töötada osakoormusega või ajutiselt eemal olla, samas kui vanemad õpetajad eelistavad kindlaid tööülesandeid ja rutiini.
Tunnustamine ja motivatsioon	Tunnustamise eelistamine	- Noored ootavad regulaarset tunnustamist ja tagasisidet, samas kui vanemad õpetajad

		eelistavad sisulisemat ja ametlikumat tunnustamist.
Töökeskond ja organisatsioonikultuur	Toetus ja koostöö	- Noored vajavad rohkem tuge ja juhendamist, samas kui kogenud õpetajate jaoks on kõige olulisem meeskonnatunne ja kolleegide toetus.
Juhtimise mõju töötajatele	Tööraahulolu ja motivatsioon	Tunnustamine, tagasiside ja kaasamine suurendavad õpetajate motivatsiooni ja pühendumust.
	Meeskonnatöö ja organisatsioonikultuur	- Avatud suhtlus, usaldus ja meeskonnatunne aitavad ennetada konflikte ning loovad kuuluvustunde.
Väärtuspakkumise arenduskohad	Noorte õpetajate hoidmine	- Noorte ootused töötingimustele ei pruugi alati vastata tegelikkusele, ning kõrge töökoormus ja stress võivad neid ehmatada, eriti kui tugi ja juhendamine on ebapiisavad.
	Töötasu ja töökoormus	-Konkurentsivõimelise palga tagamine on keeruline piiratud ressursside tõttu.

Lisa 4. Statistilised erinevused õpetajate hinnangutes vanuse ja tööstaaži lõikes (ANOVA tulemused)

Võrdluse valdkond	Erinevuse alus	Erinevuse sisu	M	SD	F	p
Töö sobivus	Vanuse lõikes	Vanemad õpetajad hindavad kõrgemalt	5,59	0,51	3,214	0,02
Professionaalsed arenguvõimused	Vanuse lõikes	Nooremad õpetajad ootavad rohkem	5,58	0,61	6,293	0,003
Töötasu ja lisahüved	Tööstaaži lõikes	Kogenumad õpetajad ootavad suuremat rahalist tunnustust	4,42	0,82	8,406	0,001
Töö- ja eraelu tasakaal	Vanuse lõikes	Nooremad õpetajad tajuvad rohkem tuge	5,56	0,58	3,112	0,031
Koolitusvõimaluste tajumine	Vanuse ja tööstaaži lõikes	Nooremad õpetajad kriitilisemad	5,38	0,72	5,174	0,008
Töökeskkonna kvaliteet	Vanuse lõikes	Keskealised õpetajad hindavad olulisemaks	5,56	0,61	3,462	0,02
Stressi ennetamise tajumine	Staaži lõikes	Väiksema staažiga õpetajad kriitilisemad	5,43	0,64	3,068	0,032
Emotsionaalne heaolu	Vanuse ja tööstaaži lõikes	Kogenumad õpetajad tajuvad paremat tuge	5,54	0,61	4,389	0,015
Juhtimisstiil	Tööstaaži lõikes	Väiksema staažiga õpetajad on vähem rahul	5,38	0,72	3,005	0,034
Lasteaia maine	Tööstaaži lõikes	Väiksema staažiga hindavad vähem atraktiivseks	5,48	0,69	2,962	0,037

Märkus: F-statistik (F) näitab statistilise erinevuse tugevust õpetajate hinnangutes vanuse ja tööstaaži gruppide vahel. p väärtus (p) näitab erinevuse statistilise olulisuse tõenäosust (erinevus loetakse statistiliselt oluliseks, kui $p < 0,05$). Keskmine (M) tähistab valdkonna üldist hinnangut kogu valimi lõikes, kasutades kuuepalliskaalat (1 - ei nõustu üldse, 6 - täiesti nõus). Standardhälve (SD) näitab vastuste hajuvust ehk kui palju õpetajate hinnangud omavahel erinesid (mida suurem SD, seda erinevamad olid vastused).

Lisa 5. Õpetajate ootuste ja hinnangute keskmised ning moodid tööandja väärtuspakkumise komponentide lõikes

Küsimus	M	Mood
Töö sobivus		
Minu jaoks on väga oluline, et minu töö vastaks minu oskustele	5,77	6
Olen väga rahul, et minu töö vastab täielikult minu huvidele	5,44	6
Minu töö vastab minu professionaalsetele ootustele	5,38	6
Tööandja pakub piisavalt võimalusi minu oskuste rakendamiseks	5,16	6
Tööandja pakub piisavalt võimalusi minu teadmiste rakendamiseks	5,22	6
Minu töö on väga mitmekesine	5,61	6
Töötasu		
Minu jaoks on töötasu väga oluline	5,69	6
Minu tööandja tagab konkurentsivõimelise töötasu	4,48	5
Minu töötasu vastab täielikult minu ootustele	3,76	4
Minu jaoks on väga oluline, et tööandja pakuks lisahüvesid	5,45	6
Olen väga rahul tööandja poolt pakutavate lisahüvedega	4,38	6
Organisatsiooni toetus		
Minu jaoks on väga oluline, et tööandja toetaks töö ja eraelu tasakaalu	5,60	6
Minu tööandja tagab töö ja eraelu täieliku tasakaalu	4,63	5/6
Minu jaoks on väga oluline, et organisatsiooni väärtused oleksid kooskõlas minu isiklike väärtustega	5,54	6
Organisatsiooni väärtused on minu isiklike väärtustega täiesti kooskõlas	4,90	5
Meeskond		
Minu jaoks on väga oluline, et töökohas on hea meeskonnatöö	5,95	6
Tunnen, et minu praeguses töökohas on väga hea meeskonnatöö	4,79	6
Minu jaoks on väga oluline, et meeskonnas oleks igati tugev ühtekuuluvustunne	5,82	6
Minu meeskonnas on väga hea ühtekuuluvustunne	4,77	6
Minu jaoks on väga oluline, et kolleegid toetaksid mind igapäevastes tööülesannetes	5,52	6
Minu kolleegid on igati toeks minu igapäevastes tööülesannetes	4,98	5/6
Koolitusvõimalused		
Minu jaoks on väga oluline, et tööandja pakuks piisavalt koolitusvõimalusi	5,41	6
Koolitusvõimalused minu tööandja juures vastavad täielikult minu ootustele	4,35	4
Minu jaoks on väga oluline, et tööandja toetaks minu karjääri arengut	5,51	6
Tööandja toetab igati minu karjääri arengut	4,76	6
Töökeskkond		
Minu jaoks on väga oluline, et töökoha füüsiline keskkond (ruumid, töövahendid, mugavus, turvalisus) toetaks minu töö tegemist	5,92	6
Tunnen, et minu praegune töökoha füüsiline keskkond vastab minu ootustele	5,02	5
Minu jaoks on väga oluline, et tööandja reageeriks kiiresti füüsilise töökeskkonna parendamise vajadustele	5,61	6
Tööandja reageerib kiiresti ja efektiivselt füüsilise töökeskkonna parendamise vajadustele	4,60	5
Tööstress		
Minu jaoks on väga oluline, et töökeskkond oleks toetav ja seeläbi stressitaset vähendav	5,91	6
Tunnen, et minu praegune töökeskkond toetab mind ja seeläbi aitab vähendada tööpinget	4,52	5

Minu jaoks on väga oluline, et tööandja aitaks ennetada liigset vaimset koormust	5,58	6
Tööandja on loonud väga head tingimused stressi ennetamiseks	4,04	5
Emotsioonide mõju		
Minu jaoks on väga oluline, et töökeskkonnas valitseks emotsionaalne heaolu	5,91	6
Tunnen, et minu emotsionaalseid vajadusi võetakse piisavalt arvesse	4,54	5
Minu jaoks on väga oluline, et juht toetaks töötajate emotsionaalset heaolu	5,76	6
Minu juht aitab väga hästi kaasa positiivse ja toetava töökeskkonna loomisele	4,57	5
Lasteaia maine		
Minu jaoks on väga oluline, et minu lasteaial oleks hea maine	5,75	6
Hindan oma lasteaia mainet väga heaks	5,47	6
Minu lasteaed on noorema põlvkonna õpetajate jaoks atraktiivne töökoht	5,17	6
Minu lasteaia maine aitab meelitada tööle pädevaid õpetajaid	5,16	6
Juhtimisstiil		
Minu jaoks on väga oluline, et juhiga suhtlemine oleks pingevaba	5,90	6
Tunnen, et saan oma juhiga suhelda täiesti pingevabalt	4,90	5
Minu jaoks on väga oluline, et saan oma juhi poole pöörduda igas olukorras	5,85	6
Töötajate avalik tunnustamine juhi poolt on minu jaoks väga oluline	5,28	6
Tunnen, et minu panust tunnustatakse töökohal piisavalt	4,56	6

Märkus: Keskmine (M) tähistab õpetajate hinnangu või ootuse üldist taset konkreetse väite kohta. Mood näitab kõige sagedamini esinenud hinnangut. Kõik väited hinnati kuuepalliskaalal, kus 1 – ei nõustu üldse ja 6 = täiesti nõus.

SUMMARY

EMPLOYER VALUE PROPOSITION IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF KINDERGARTEN TEACHERS IN TORI MUNICIPALITY

Kairi Rinaldo

This master's thesis explores how the employer value proposition (EVP) influences teacher satisfaction and commitment in early childhood education institutions within Tori municipality. The study focuses on five kindergartens and aims to determine what EVP elements are offered by kindergarten leaders, how teachers perceive them, and what expectations and assessments teachers express. It also examines how age and work experience affect teachers' perceptions, and how leadership style contributes to motivation, satisfaction, and teacher retention.

Grounded in theories of motivation, job satisfaction, organizational culture, and leadership, the research addresses the growing concern of teacher turnover in Estonia and Europe, where the lack of qualified early childhood educators is becoming critical. The EVP is viewed as a holistic system comprising salary and benefits, professional development, meaningful work, work-life balance, supportive leadership, and organizational culture.

A mixed-methods approach was used: quantitative data were collected via questionnaires from 86 teachers, and qualitative data were obtained through semi-structured interviews with five kindergarten directors. The results revealed notable discrepancies between leaders' and teachers' perceptions—particularly in areas such as salary fairness, opportunities for professional growth, emotional support, and work-life balance. While younger teachers emphasized the importance of mentoring and career development, older teachers valued stability, recognition, and clear communication.

Teachers also expressed concerns about limited access to training, insufficient involvement in decision-making, and inadequate support for stress management. Although collaboration and team support were considered important, these were not always perceived as consistent in daily work. These findings underscore the need for a more targeted and career-stage-sensitive EVP that addresses both generational expectations and specific institutional contexts.

The thesis proposes concrete recommendations for both local government and kindergarten leadership, such as developing a seniority-based pay system, creating structured mentoring programs, improving emotional support services, and offering practical, needs-based training opportunities. Future studies could examine the EVP expectations of early childhood education students to understand how their perspectives differ from those of working teachers.

By consciously aligning the employer value proposition with the diverse needs of kindergarten teachers, municipalities can enhance motivation and retention, improve the quality of early childhood education, and mitigate the teacher shortage. The results of this study provide practical strategies for Tori municipality to strengthen its support for teachers and to implement a more effective, inclusive, and sustainable EVP.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kairi Rinaldo,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „ Haridus- ja teadus- ja kultuurivärtuspakkumine Tori valla koolieelsete lasteasutuste õpetajate näitel“, mille juhendaja on Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kairi Rinaldo
17.05.2025