

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Kristi Moldau

**ÕPETAJATE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID  
KUNDA LINNA HARIDUSASUTUSTES**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Tiiu Kamdron

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kristi Moldau

“ ..... ” ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja PhD Tiiu Kamdron

“ ..... ” ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Mare Teichmann

# LÜHIKOKKUVÕTE

Haridusreformid ja regionaalpoliitika elluviimine tekitavad ebakindlust õppeasutuste tuleviku ees paljudes omavalitsustes, ka Kundas. Erinevatele ettetulevatele probleemidele on rahulolevate ja motiveeritud õpetajate meeskonnaga võimalik leida lahendusi, hoides niimoodi toimimas nii organisatsiooni kui kogukonda. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Kunda linna kõikide haridusasutuste – gümnaasiumi, lasteaia ja muusikakooli - õpetajate töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid üldiselt, asutuspõhiselt ja generatsioonipõhiselt ning uurida motivatsiooni ja rahulolu omavaheliseid seoseid.

Andmete kogumiseks kasutatakse küsimustikku, mis koosneb kolmest osast: sissejuhatavast osast - sh hinnangust töö tähtsusele elus, motivatsiooni mõjutavate töö erinevate aspektide ja töörahulolu uuringust.

Uurimuse tulemustest selgus, et õpetajate elus on tööl oluline koht. Enim motiveerib linna õpetajaid juhipoolne austus ja õiglane kohtlemine, tööga kindlustatud, laste areng, head suhted kolleegidega, huvipakkuv töö, õiglane tasustamine ja tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik. Motiveerivate aspektide tähtsus on asutusesti erinev, mida mõjutab mõnevõrra ka vanuseline koosseis ehk erinevate generatsioonide tööga seotud ootused ja eelistused.

Tööga rahulolu on samuti õppeasutusesti erinev, õpetajate töörahulolu sõltub üldistatult töötaja rahulolust konkreetse asutuse juhtimisega ehk juhipoolse väärtustamise, kaasamise, tagasisidestamise ja tunnustamisega, informatsiooni liikumise ja üldise asutusesisese kommunikatsiooniga, töö tasustamisega ja kaasaegsete vajalike töövahendite olemasoluga.

Rahulolu juhtimisega on tugevas korrelatsioonis rahuloluga töö väärtustamise ja töökaaslastega ning ka informeerituse, töö tasustamise ja tunnustamisega.

Võtmesõnad: töörahulolu, töömotivatsioon, generatsioonid, õpetajad.

# ABSTRACT

## ÕPETAJATE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID KUNDA LINNA HARIDUSASUTUSTES

Kristi Moldau

“Factors driving motivation and job satisfaction of teachers in educational institutions of  
the city of Kunda”

Realization of educational reforms and regional policy cause uncertainty about the future of educational institutions in several municipalities and also in Kunda. A team of satisfied and motivated teachers enables to find solutions to different emerging problems and keep the institution and society operational. The purpose of the present master's thesis is to identify the main factors influencing job satisfaction and work motivation of teachers of all educational institutions – upper secondary school, kindergarten and music school – of Kunda generally, by institutions and by generations and also to study the correlations of motivation and job satisfactions.

Data collections takes place with a questionnaire consisting mainly of three parts: introductory part (including importance of work in life), study of different factors influencing motivations and study of job satisfaction.

The results of the study indicated that work holds great importance in the lives of teachers. Most motivating factors of the city teachers are respect and fair treatment by the manager, job security, development of children, good relations with co-workers, interesting work, fair remuneration and feel that the work is gratifying and appreciated. Importance of these factors differs by institutions and is somewhat different also by age groups as different generations have different expectations and preferences.

Job satisfaction also differs by institutions, job satisfaction of teachers is usually related to general satisfaction of the employee with management of the respective institution, i.e. appreciation, involvement, feedback and general internal communication, satisfaction with remuneration and availability of modern working equipment.

Satisfaction with the manager and management is strongly related with satisfaction with appreciation of work and co-employees and also with availability of information, work remuneration and recognition.

Keywords: job satisfactions, work motivation, generations, teachers.

# SISUKORD

<b>LÜHIKOKKUVÕTE</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>SISUKORD</b> .....	<b>5</b>
<b>SISSEJUHATUS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. TEOREETILINE ÜLEVAADE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Motivatsiooni ja töörahulolu olemus</b> .....	<b>9</b>
1.1.1 Motivatsiooni mõiste.....	9
1.1.2 Töörahulolu mõiste.....	10
<b>1.2 Õpetajate töömotivatsiooni ja -rahulolu peamised käsitlused</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Töömotivatsiooni teoreetilised käsitlused.....	13
1.2.2 Töörahulolu teoreetilised käsitlused .....	16
<b>1.3 Erinevad generatsioonid töökohal</b> .....	<b>19</b>
1.3.1 Generatsioonide teoreetiline käsitlus.....	19
1.3.2 Generatsioonide seosed tööalase käitumisega.....	20
<b>2. EMPIIRILINE UURING</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Kunda linna haridusasutuste lühitutvustus</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 Ülevaade Kunda ühisgümnaasiumi tegevusest .....	23
2.1.2 Ülevaade Kunda linna lasteaia tegevusest .....	24
2.1.3 Ülevaade Kunda muusikakooli tegevusest .....	24
<b>2.2 Uuringu meetodid</b> .....	<b>25</b>
2.2.1 Protseduur .....	27
2.2.2 Valim .....	28
<b>2.3 Uuringu tulemused</b> .....	<b>29</b>
2.3.1 Töö tähendus vastajate hinnangul.....	29
2.3.2 Motivatsioon töötamiseks.....	30
2.3.3 Töörahulolu.....	33
2.3.4 Motivatsiooni ja töörahulolu omavahelised seosed.....	39
2.3.5 Tööga seotud aspektide olulisus generatsioonide lõikes.....	43
<b>3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD</b> .....	<b>45</b>
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	<b>51</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>54</b>
<b>KASUTATUD KIRJANDUS</b> .....	<b>57</b>
<b>LISAD</b> .....	<b>62</b>

<b>Lisa 1</b> Kunda linna õpetajate küsitlus.....	<b>62</b>
<b>Lisa 2</b> Kõikide õpetajate tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed	<b>67</b>
<b>Lisa 3</b> Lasteaiaõpetajate tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed	<b>68</b>
<b>Lisa 4</b> Muusikakooliõpetajate tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed .....	<b>69</b>
<b>Lisa 5</b> Gümnaasiumiõpetajate tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed .....	<b>70</b>
<b>Lisa 6</b> Töö aspektide väga motiveerivaks pidavate vastajate protsendiline jaotus generatsiooniti .....	<b>71</b>
<b>Lisa 7</b> Motivatsioonifaktorite ja generatsioonide dispersioonanalüüsi tulemused .....	<b>72</b>
<b>Lisa 8</b> Faktoranalüüsiga moodustatud motivatsioonifaktorite keskmised hinnangud ja standardhälbed sünniaegade (generatsioonide) lõikes .....	<b>73</b>

# SISSEJUHATUS

Kool on alati olnud kogukonna tuiksooneks. Täna on jätkuvalt päevakorras haridusreformid, omavalitsuste ühinemised ning nii mõnegi kooli ja seetõttu ka teiste asutuste tulevik ei ole selge - nii ka Kundas.

Õppeasutustel on võimalik juhtida oma arengut ja seeläbi enda kui haridusasutuse jätkusuutlikkust tõestada. Jätkusuutlikkust mõjutab paljuski töötajate soov kuuluda organisatsiooni. Töötaja tööga rahulolu on oluline organisatsioonile, sest rahulolevad töötajad on produktiivsemad ja organisatsioonile rohkem pühendunud. Seega, töötajatest sõltub organisatsiooni heaolu (Spector, 2008). Rahulolevad ja motiveeritud õpetajad moodustavad meeskonna, mis võib leida lahendusi erinevatele ettetulevatele probleemidele ning niimoodi hoida toimimas ka organisatsiooni. Õpetajad panevad aluse noore inimese motivatsioonile areneda, kuid seda kõike ei saa teha tulemuslikult olles ise alamotiveeritud või tööga rahulolematu. Eeldatakse, et koolides, kus õpetajatel on kõrgema tasemega töörahulolu, antakse kvaliteetset haridust ja nendest koolidest tulevaks ka edukamad inimesed (Demirtas, 2000).

Haridussektoris, kus palgad jäävad Eesti keskmisele alla, ei piisa töötajate motiveerimisest vaid töötasu abil. Kõrge töörahulolu ja pühendunud töötaja olemasoluks on vaja ka muid mõjutajaid. Sellest tulenevalt on vajalik välja selgitada, millised on peamised õpetajate töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada peamised Kunda linna õpetajate töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, nende omavahelised seosed, tegurid erinevates haridusasutustes ja erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja ettepanekud õpetajate töörahulolu suurendamiseks.

Töö teoreetiline osa käsitleb omavahel seotud mõisteid: töörahulolu, motivatsioon ja nende võimalikud erinevused vanuseliselt, generatsioonidepõhiselt.

Uurimisküsimused:

1. Millised on peamised töörahulolu mõjutavad tegurid Kunda linna haridusasutuste õpetajate seas ning erinevate generatsioonide esindajatel?

2. Millised on motivatsiooni ja rahulolu vahelised seosed?
3. Millised juhtkonna tegevused aitaksid õpetajate töörahulolu tõsta?

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

1. teooriale tuginedes anda ülevaade töörahulolust, töömotivatsioonist ning erinevate põlvkondade olemusest, näidata nende omavahelist seotust;
2. viia läbi empiiriline uurimus kaardistamaks Kunda linna haridusasutuste õpetajate peamised töörahulolu mõjutavad tegurid;
3. näidata, millised on peamised õpetajate motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid üldiselt, erinevates asutustes kui ka erinevate generatsioonide seas, millised on motivatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed;
4. anda ülevaade uuringutulemustest, tuua välja uuringus selgunud võimalused õpetajate töörahulolu tõstmiseks.

Uurimistöö tulemustest saavad hetkeolukorra ülevaate ja ettepanekute näol kasu linna haridusasutused juhtimisotsuste tegemiseks, motivatsioonisüsteemide loomiseks või täiendamiseks ning linn strateegilise arengu kavandamiseks mitmekülgse hariduse jätkusuutlikkuse tagamisel linnas. Tegemist on esmakordse Kunda linna õpetajate töömotivatsiooni mõjutavate tegurite ning kõikide haridusasutuste õpetajate analüüsitud rahulolu-uuringuga.

Lähtuvalt töö eesmärgist kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Püstitatud ülesannetele lahenduste leidmiseks on koostatud küsimustik, andmeanalüüsiks on kasutatud kirjeldavat statistikat, võrdlevat analüüsi, faktor- ja korrelatsioonanalüüsi. Vabavastuseid on analüüsitud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga.

Töö esimeses osas on välja toodud teema teoreetiline raamistik, teises osas on kirjeldatud läbiviidud uuringu valim, meetodid, uuringu tulemused ja analüüs ning kolmandas osas on välja toodud järeldused ja ettepanekud.



# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 Motivatsiooni ja töörahulolu olemus

### 1.1.1 Motivatsiooni mõiste

Üks peamisi motivatsiooni definitsioone on: motivatsioon on teotahe (Brooks, 2008, 22). Motivatsioon on seisund või protsess, mis eelneb eesmärgipärasele käitumisele. Motivatsioon on erinevate asjaolude kogum, mis on inimese käitumise tõukejõuks – neid nimetatakse motiivideks. Motiive on eri tüüpi: hoiakud, tunded, veendumused, huvid ja väärtused. Need panevadki inimesi edasi liikuma ja tegutsema.

Motiive saab jaotada kaheks: teadlikud motiivid ja ebateadlikud motiivid. Teadlikud motiivid on otsustava mõjuga konkreetsele käitumisele. Ebateadlik motiiv seevastu ei ole koheselt arusaadav ei inimesele endale ega ka teistele inimestele tema ümber. Tavaliselt on inimese tegevus mõjutatud üheaegselt nii teadlikest kui ebateadlikest motiividest. (Bachmann, Maruste, 2003)

Motivatsiooni all mõistetakse psühholoogilist protsessi, mis tekitab impulsi, annab käitumisele suuna ja püsivuse. Töömotivatsiooni tulemus on kindlal viisil töötamine, mille väljunditeks on töö kvantiteet ja kvaliteet. Motiveerimine tähendab selle protsessi suunamist ja juhtimist.

Motiveeritus võib olla tingitud sisemistest ja välistest põhjustest. Sisemise motiveerituse puhul leitakse tasu emotsionaalsest seisundist – tööõõmust, töörahulolust, eneseteostusest. Väliste motiveerituse puhul on töötaja enam innustunud välistest stiimulitest – palgast, headest suhetest, töötingimustest jms. (Kamdron, 2002)

Inimese motivatsioon on peale vajaduste ja ihade rahuldamise mõjutatud ka teistest sisemistest faktoritest nagu inimtüüp, taju ja oskuste tase ning väärtushinnangud. Välsed faktorid, mis mõjutavad motivatsiooni, on seotud keskkonnaga. Sellest saab järeldada, et kui juhid tahavad tõsta töötajate motivatsiooni, peavad nad silmas pidama väga erinevaid faktoreid nagu inimtüüp, talent, erinevad oskused ning organisatsioonilisest seisukohast töökeskkonda, organisatsiooni kultuuri, preemiaid ja töötasustamise põhimõtteid. (Cole, 1995)

Motiveeritud töötajaks peetakse inimest, kes saavutab töös pidevalt häid tulemusi ning on töötades energiline ja entusiastlik. Demotiveeritud töötaja aga tundub apaatsena ja kaldub kerkinud takistusi ja probleeme pidama lahendamatuks. Organisatsioonid, mis suudavad oma töötajaid motiveerida, suudavad ka paremini funktsioneerida ning tulemuslikult tegutseda. (Brooks, 2008)

Kokkuvõttes võib öelda, et motivatsiooni defineeritakse kui protsesse või faktoreid, mis põhjustavad inimese käitumist teatud viisil ning seisnevad vajaduste kindlakstegemises, eesmärgi kehtestamises, mis rahuldab need vajadused ja määrab nõutud tegevuse. Inimesele tuleb anda võimalus end ise motiveerida ning tema töös peavad töö kõik komponendid (eesmärk, keskkond, suhted, otsustusvabadus jne) olema inimese jaoks piisavalt ahvatlevad ja tema ootustele vastavad, et ta tahaks seda tööd teha.

### **1.1.2 Töörahulolu mõiste**

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajatele tema töö meeldib (Alas, 2002). Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega ehk on omamoodi hoiakute kompleks oma töö ja organisatsiooni suhtes, milles võib eristada hoiakut töö, juhtkonna, palga, edutamise ja kaastöötajate suhtes (Vadi, 2004; Kamdron, 2002). Töörahulolu avaldub inimestes erinevalt ning selle tase sõltub iga töötaja individuaalsusest (Alexandrina, Ioana-Lavinia, Dalina, 2008).

Pühendumuse tagamine ja väärtuslike töötajate hoidmine on olulised stabiilsuse saavutamiseks ja tööjõu volavuse vähendamiseks. Töötajad, kes on tööga rahul ja pühendunud, samastuvad organisatsiooni eesmärkidega ja soovivad organisatsioonis olla. (Patrick, Sonia, 2012)

Mitmed uuringud on näidanud, et õnneliku töötaja töösooritused on paremad. Läbiviidud uuringud on tõestanud ka seost töörahulolu ja töö tulemuslikkuse vahel. (Judge, Larsen, 2001)

Rahulolu või rahulolematuse organisatsioonis väljendab inimeste suhtumist ja näitab, kuivõrd sobivad on tema jaoks organisatsioonis toimivad reeglid, tingimused, töökorraldus

jms. Tööga rahulolu on muutuja, mis peegeldab, kuidas inimene tunneb end töö erinevate aspektide suhtes ning tööga seoses üldiselt. (Spector, 2008) Tööraahulolu saab vaadelda tasemenähtuseks, mil määral inimesele tema töö meeldib (Spector, 1997).

Tööraahulolu kõige kasutatavama ja levinuma definitsiooni sõnastas E.Locke: tööraahulolu on nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuste tunnustamisest ja hindamisest. See tähendab, et tööraahulolu sõltub sellest, kui võrdne töötulemus vastab töötaja ootustele ja väärtustele. Rahulolematuse seisund on negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb inimese väärtustele mittevastavast, ebameeldivast tulemusest või töö mitteküllaldasest hindamisest, mis ei innusta inimest enda täisväärtuslikku panust andma. (Locke 1969)

Kokkuvõttes võib öelda, et tööraahulolu defineerimisel ei ole teadlased ühese arvamuse ni jõudnud. Kaks kõige levinumat käsitlust hõlmavad taset ja seisundit. Esimene on rohkem seotud pikaajalise nähtusega, teine aga hetkesuhtumisega.

## **1.2 Õpetajate töömotivatsiooni ja -rahulolu peamised käsitlused**

Motivatsiooni ja rahulolu käsitletakse tavaliselt koos ning teooriaid on sageli raske klassifitseerida ja piiritleda.

Motivatsioon ja tööraahulolu on kaks kontseptsiooni, mida on raske eraldada, sest motivatsioon viib sageli tööraahuloluni (Kirkegaard, Larsen, 2011). Mida suurem on üldine tööraahulolu, seda kõrgem on töömotivatsiooni potentsiaal (Kamdron, 2002).

Iga ameti kontekstis on tööraahulolu ja motivatsioon teooriates väikesi erisusi. Teooriad aitavad mõista, mis üldiselt muudab inimesed rahulolevaks ja motiveerituks, kuid mõistmaks, mis mõjutab konkreetse valdkonna inimesi, tuleb mõista nende töö eripära ning põhjusi, miks antud amet on valitud. Uurimused on näidanud, et üldjoontes on õpetajad rohkem motiveeritud sisemiselt kui väliselt (Bentera, Anghelaghe, 2012; Suslu, 2006). Õpetajad, kes ei ole oma tööga rahul, ei ole ka motiveeritud oma potentsiaalile ja võimetele vastavalt töötama. Seetõttu ei kannata mitte ainult õpetaja töötulemused, vaid ka üldised haridusalased eesmärgid. (Islam, Ali, 2013)

Suslu (2006) leiab, et õpetajaid motiveerib kõige enam soov lapsi harida, anda edasi teadmisi ja väärtusi. Õpetaja töömotivatsiooni sisemised faktorid jagunevad harimisprotsessiks ja ainealaseks arenguks. Esimene on motivatsioon, mis tekib lastega töötamisel, nähes muutusi nende teadmistes ja käitumises. Ainealane motivatsioon tähendab valitud ala väärtustamist, selle edasiarendamist, et uued teadmised tõstaksid õpetajate teadmispagasit ja professionaalsust. (Suslu, 2006)

E.Tobiase (2015) empiirilise uuringu alusel mõjutavad ka Eestis õpetajate tööga seotust kõige enam oma töö tähenduse tunnetamine ja arusaamine oma tööülesannete olulisusest, arengusoojust ja rahulolu arenguvõimalustega, tunnetatud vastutus oma töö eest, üldine rahulolu ning rahulolu töötasu ning töökaaslastega (Tobias, 2015). Erinevate autorite poolt läbiviidud uurimuste tulemused on näidanud, et õpetajate rahulolu mõjutab ka rahulolu juhtidega – nende käitumine juhina ja omavahelised suhted. Jakobson (2013) uuris magistratöös Tartu koolijuhtide eestvedamisstiile ja nende seost õpetajate töörahuloluga ning leidis, et õpetajate töörahulolu mõjutavad koolijuhtide eestvedamisstiilid otseselt – statistiliselt positiivne seos on näiteks ümberkujundava eestvedamisstiiliga ja negatiivne seos nn minnalaskva stiiliga (Jakobson, 2013).

Võttes aluseks õpetajate motivatsiooni-, seotuse- ja töörahuloluteemaliste uurimuste tulemused, kasutab autor käesolevas töös õpetajate motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavate tegurite uurimise aluseks inimese vajadusi käsitlevaid teooriaid.

Töörahulolu käsitlemise aluseks võtab töö autor P.E.Spector'i (1985) töö erinevate tahud ning E.Locke'i õpetamise rahulolu definitsiooni: tunded, mis inimest mõjutavad, tulenevad tema hinnangust olukorra vastavusest ootustele (Spector, 1985; Ho, Au, 2006). Herzberg'i kahe faktori teooria on aluseks tööga rahulolu ning motiveeritust mõjutavate faktorite eristamiseks.

Õpetajate motivatsiooni mõistmiseks võtab töö autor lisaks teistele vajaduste teooriatele (Maslow isiksuse vajaduste teooria ja Alderferi teooria) aluseks ka enesemääratlemise teooria (SDT). Enesemääratlemise teooria püüab ühendada nii sisemisi kui väliseid põhjuseid motivatsiooni tekitajana. Selle teooria on õpetajate spetsiifiliste erinevate tööülesannete motivatsiooni mõõtmise skaala väljatöötamiseks aluseks võtnud ka Fernet, Sénécal, Guay, Marsh ja Dowson (2008). Skaala loodi hindamiseks viit motivatsioonilist konstrukti kuue tööülesande piires (Fernet, Senecal, Guay, Marsh, Dowson, 2008).

### 1.2.1 Töömotivatsiooni teoreetilised käsitlused

**Abraham H. Maslow´ isiksuse vajaduste teooria** (1943) alusel on inimese aktiivsuse allikaks tema isiklikud vajadused. Inimesel olemas vähemalt viis eesmärki, mida saab nimetada põhivajadusteks. Vajadused on omavahel seotud ning kasvavad hierarhiliselt alt üles, kusjuures kõrgema taseme vajadused ei saa tekkida enne, kui madalama taseme vajadused on juba rahuldatud. Vajaduste rahuldamine ei kustuta neid vajadusi, vaid tekitab uusi kõrgemaid vajadusi. Rahuldatud vajadus ei ole enam motiveeriv. (Maslow, 1943)

Maslow teooriat kasutatakse siiani kogu inimkäitumise selgitamiseks.

Vajaduste tasandid Maslow´ järgi hierarhiliselt alt üles:

1. füsioloogilised vajadused – palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused;
2. turvalisuse vajadus – töö ohutus, kindel töökoht, terviskontroll;
3. kuulumise vajadus – kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid;
4. tunnustuse vajadus – teiste hinnang, tunnustus, vastutus, prestiiž;
5. eneseteostuse vajadus – edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht. (Maslow, 2007)

Kolm esimest vajadust on seotud tööga rahulolematusega, kaks viimast tööga rahuloluga.

Peaaegu kõigil inimestel on austuse vajadus – vajadus stabiilsuse, kindluse, kõrge enesehinnangu, eneseaustuse või enesearmastuse ning teiste austamise järele. Neid vajadusi võib klassifitseerida kahte teineteist täiendavasse rühma:

- 1) iha tugevuse, saavutuse, adekvaatsuse, meisterlikkuse ja pädevuse, enesekindluse, sõltumatuse ja vabaduse järele.
- 2) iha maine või prestiiži ehk austuse ja lugupidamise, staatuse, au ja kuulsuse, domineerimise, tunnustuse, tähelepanu, tähtsuse, väarikuse või hinnatuse järele.

Eneseaustuse vajaduse rahuldamine toob kaasa enesekindluse, väarikuse, tugevuse, võimekuse, adekvaatsuse ja maailmas kasuliku ning vajaliku olemise tunded. Nende vajaduste pärssimine tekitab alaväärsuse, nõrkuse ja abituse tundeid. Need põhjustavad omakorda kas elementaarse vastupanu või siis korvavaid või neurootilisi tendentse.

Eneseteostuse vajadus on vajadus olla see, kes inimene võib olla ja oma loomusele truuks jääda. Kui indiviid ei tee seda, milleks just tema kõlblik on, tekib varsti uus rahulolematuse. Et endaga tõeliselt rahul olla, peavad muusikud looma muusikat, kunstnikud maalima, luuletajad kirjutama. Eneseteostuse vajaduste ühine tunnus on see, et nende ilmumine sõltub tavaliselt mingite füsioloogiliste, turvalisuse, armastuse ja austuse vajaduste eelnevast rahuldamisest. (Maslow, 2007)

## **Alderferi vajaduste teooria**

Clayton Alderfer täiendas 1972. aastal Maslow' käsitlust nii, et sobiks töötajate vajaduste hindamiseks, jaotades vajadused viie tasandi asemel kolme kategooriasse.

Alderfer'i teooria ehk ERG (*Existence – Relatedness – Growth*) teooria kohaselt on inimesel kolm vajaduste gruppi.

Kolmetasandiline vajaduste hierarhia suunaga alt üles:

1. eksistentsiaalsed vajadused (existence)
2. seotuse ehk suhete vajadused (relatedness)
3. kasvu- ehk eneseteostuse vajadused (growth)

Eksistentsiaalsed vajadused hõlmavad elulisi põhivajadusi, et eksisteerida, milleks on psühholoogilised ja turvalisuse vajadused. Suhete (seotuse) vajadused viitavad inimese soovile luua ja hoida tähtsaid sotsiaalseid suhteid, mille alla käivad näiteks sotsiaalne aktsepteerimine ja tunnustamine, kuulumine, staatus ja lugupidamine. Kasvu vajadused viitavad inimese soovile isikliku arengu, enesetäienduse, edu ja eneseteostuse järele.

Sarnaselt Maslow'le väidab ka Alderfer, et inimesed liiguvad püramiidi hierarhias alt üles eksistentsiaalsetest vajadustest kuni eneseteostuse vajaduseni. Lisaks arvab Alderfer, et kui inimene on pettunud katsetes rahuldada enda kasvu- ehk eneseteostusvajadusi, siis võib seotusvajadus kerkida põhivajaduseks ning inimene võib oma jõupingutused suunata madalama astme vajaduste suunas. (Steers, Porter, 1987)

Alderfer'i teooria tugevuseks on selle tööalane spetsiifilisus. Teoorias pööratakse tähelepanu töötasu ja hüvede mõjule, suhete vajadusele kaastöötajate ja juhiga ning eneseteostuse vajaduste rahuldamisele tööl. (Arnolds ja Boshoff, 2002)

## **Enesemääratlemise teooria**

*Self-determination theory (SDT)* töötasid välja Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (1985). See on isiksuse motivatsiooni, arengu ja rahulolu makroteooria, milles on keskse tähelepanu all inimese erinevusi ja käitumist tingivad sisemised (*self-determined*) ning välised põhjused ehk sotsiaalne ja kultuuriline keskkond. (Ryan, 2009)

Teooria alusel on inimesed arengule orienteeritud aktiivsed organismid. Valmidus väljakutseteks ja uudsuseks, arenemiseks ja õppimiseks saab avalduda, kui keskkond võimaldab kaasasündinud psühholoogiliste vajaduste rahuldamist. (Deci, Ryan, 2000)

Pakkudes inimesele psühholoogiliste vajaduste rahuldamise võimalusi, saab mõjutada seesmise motivatsiooni avaldumist. Sisemise motivatsiooni puhul tegelevad inimesed neile huvipakkuvate asjadega isikliku huvi tõttu, tegevusega ollakse hõivatud tegevuse enese pärast ning selle sooritamine pakub naudingut ja rõõmu. (Ryan, Deci, 2000)

Enesemääratlemise teooria keskendub kolmele seesmisele vajadusele: kompetentsustunne, seotuse vajadus ja iseseisvus ehk enesemääratlemise vajadus. Neist ükskõik millise vajaduse rahuldamine aitab kaasa motiveeritud olemisele. (Ryan, Deci, 2000)

Inimene võib läbi psühholoogiliste vajaduste rahuldamise võtta omaks ka välised motiivid, mis muutuvad sisemisteks, isiklikult väärtustatud ja seesmiselt kontrollitud motiivideks (Deci, Ryan, 2000). Tööandja saab luua keskkonna, mis soodustab väliste motiivide omaksvõtmist.

Enesemääratlemise teooria autorid on nimetanud nelja tüüpi välist motivatsiooni, mis erinevad eneseregulatsiooni või väliselt reguleeritud käitumise määra poolest:

1. väline (*external*)
2. peale surutud (*introjected*)
3. omaks võetud (*identified*)
4. omandatud (*integration*)

Välise regulatsiooni puhul põhjustavad inimese käitumist välised tingimused. Inimene tunneb, et ta on kontrollitud oodatava tasu või karistuse poolt.

Pealesurutud regulatsiooni aluseks on regulatsiooni enesesse võtmine, kuid selle enda omana mitteaktsepteerimine. Sisendatud reeglid on küll inimese enda sees, kuid need ei ole enesetunnetusse (*sense of self*) integreeritud. Sellisel juhul püüab inimene kaitsta enda ego, tõestada oma väärtust, vältida süütunnet, et ennast mitte tunda halva inimesena.

Omaksvõetud regulatsioon tähendab, et inimene on hakanud mingit käitumist teadlikult väärtustama, isiklikult tähtsaks pidama – regulatsiooniprotsessid on muutunud rohkem enesetunnetuse osaks.

Integreeritud regulatsiooni puhul on regulatsiooniprotsessid indiviidi enesetunnetusse täielikult integreeritud. See tähendab, et indiviidi väärtused, vajadused ja identiteet on

muutunud vastastikku kokkusobivateks.

Integreeritud regulatsioon on sarnane sisemisele motivatsioonile, sest mõlemad vormid esindavad autonoomset käitumist. Integreeritud regulatsioon tähendab, et tegevus on inimesele isiklikult tähtis soovitud tulemuse saavutamisel, kuid sisemise motivatsiooni puhul on inimesel mingi tegevuse vastu isiklik huvi. (Deci, Ryan, 2000)

Enesemääratlemise teooria kohaselt on inimese motivatsioon ajendatud sisemise tahte tunnetamisest. Iseseisvust, kompetentsust ja seotust võimaldav töö kontekst suurendab sisemist motivatsiooni ja inimese heaolu. Sellest saab järeldada, et motiveeritud õpetaja tunnetab kontrolli selle üle, mida ja kuidas ta õpetab.

Paljud uuringud on tõestanud, et sisemiselt motiveeritud õpetajad panustavad rohkem oma töösse, osalevad aktiivselt asutuse tegevuses ja on huvitatud enda arendamisest. Lisaks mõjutavad nad positiivselt ka oma õpilaste motivatsiooni. (Perlman, 2013)

## **1.2.2 Töörahulolu teoreetilised käsitlused**

### **F.Herzbergi kahe faktori teooria**

Frederic Herzberg oli esimene, kes töörahulolu mõjutavaid faktoreid rühmitas. Herzbergi 1959. aasta uuringud näitasid, et inimesele ei piisa motivatsioonina ainult rahast ehk palgast või boonusest, vaid pidevat motivatsiooni tuleb leida töö sisust. Asjad, mis motiveerivad inimesi ja muudavad nad tööga rahulolevaks erinevad asjades, mis teevad inimesed rahulolematuteks. Tööga rahulolu põhjustavad motivatsioonifaktorid ning need hõlmavad sisemisi tegureid. Tööga rahulolematust põhjustavad hügieenifaktorid ning need hõlmavad väliseid tegureid. (Herzberg, 2003)

Motivatsioonifaktorite olemasolu aitab saavutada rahulolu, kuid nende puudumine ei mõjuta rahulolematust. Motivatsioonifaktorid on näiteks: töö olemus, arenguvõimalused, edutamine, tunnustus, saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine jne.

Hügieenifaktorite olemasolu ei tingi rahulolu tekkimist ega suurenda rahulolu, kuid nende puudujäägi tõttu tekib rahulolematust. Hügieenifaktorid on näiteks: töötingimused, töötasu, töökultuur, kindlustunne töö, juhtimise kvaliteet, inimsuhted ja isiklik elu. (Islam, Ali, 2013)



## **E.Locke'i eesmärgiteooria**

Tööraahulolu kõige levinuma definitsiooni autor Edwin A. Locke väidab, et tööraahulolu on meeldiv või positiivne emotsioon, mis on seotud hinnanguga enda tööle või töökogemusele.

Locke'i (1976) väärtuste teooria põhineb eeldusel, et inimesed on rahul oma tööga juhul, kui töö pakub seda, mida inimene hindab ja väärtustab ehk on talle väärtuseks. Töö väljund vastab töötaja ootustele ja väärtustele. Inimesed on erinevad ning tööga rahulolu sõltub iga inimese individuaalsetest tunnetest ja mõtetest. See, kuidas töötaja oma tundeid tõlgendab, võib olla mõjutatud isiku unikaalsetest normidest, ootustest ja väärtustest. (Lock, 1976)

Locke'i väärtuste mudeliks on soovitud ja saadud aspektide vahe, mis on korrutatud selle aspekti olulisusega:

$$S = (V_c - P) * V_i$$

kus: S – tööga rahulolu, V<sub>c</sub> – väärtus, mida soovitakse, P – väärtus, mida saadakse, V<sub>i</sub> – tähtsus konkreetse inimese jaoks.

Tööraahulolu vähendavad need vahed, mis on töötaja jaoks olulised. Kuna inimesed peavad olulisteks erinevaid töö omadusi, korratakse valemis toodud arvutuskäiku iga töö aspekti kohta ja seejärel iga aspektiga kaaludes leitakse üldine rahulolu. (Lock, 1976)

Locke'i teooria alusel koosneb tööga rahulolu erinevatest aspektidest, mis on tööraahulolu allikad ning mida saab jaotada kuude gruppi:

- töö ise – väljakutsed, isiklik huvi, nõudmised jne
- töötasu – palk, erinevad hüved, tunnustus, edutamine jne
- töötingimused
- inimene ise – pädevus, enesehinnang jne
- suhted kolleegide ja juhiga
- organisatsiooni juhtimine. (viidanud Bota, 2013)

Locke leiab, et mõõdukas vaimne väljakutse tekitab töötajas rahulolu, huvi ja pühendumuse, kuna töö nõuab pingutust ning vastutust. Vaimse väljakutse puudumisel tunneb töötaja igavust ja liiga suure vaimse väljakutse puhul frustratsiooni. Rahulolematuse korral hakkab töötaja tööd vältima – võib tööle mitte ilmuda, hilineda, lahkuda varem töölt, teha pikemaid pause ning lõpptulemusena võib viia töölepingu lõpetamiseni. (Locke, 1976)

## Töö erinevad tahud Spector'i teooria alusel

Paul E. Spector (1997) toob välja 14 olulisemat tööga rahulolu tahku, milleks on:

1. tunnustus,
2. kommunikatsioon,
3. kolleegid,
4. erinevad soodustused,
5. töötingimused,
6. töö sisu/iseloom/laad,
7. organisatsioon,
8. organisatsiooni protseduurid ja reeglid,
9. töötasu,
10. isiklik areng,
11. edutamise võimalused,
12. väärtustamine,
13. töö turvalisus ja
14. juhtimine. (Spector, 1997)

Spector koostas erinevate töö tahkudega rahulolu mõõtmiseks töörahulolu uuringu (*Job Satisfaction Survey – JSS*), mis oli algselt mõeldud teenindussektori töötajate rahulolu mõõtmiseks (Spector, 1985). Spector'i arvates erineb õpetaja töö tavapärase töötaja tööst ning seetõttu ei pruugi tavalise töötaja töörahulolu tahud kattuda õpetajate töörahulolu aspektidega (Spector, 1997). Spector'i JSS skaala alusel töötasid näiteks C.-L. Ho ja W.T. Au (2006) oma uuringu jaoks välja õpetajate töörahulolu skaala (*Teaching satisfaction scale – TTS*) (Ho, Au, 2006).

Paul E. Spector leiab, et rahulolu töö sisuga on üks tööga rahulolu dimensioone. Rahulolu töö sisuga sõltub sellest, kuidas töötaja ja töö omavahel sobivad. Seda saab välja selgitada, kui uurida töötajalt, mida ta tahab töölt saada ja mida tunneb, et ta tegelikult saab. Sobivuse korral on töötaja rahulolev ja sobimatuse korral rahulolematu. Sarnase töö ja töötingimustega töötajate hinnang tööga rahulolule võib olla täiesti erinev. (Spector, 2008) Kui töösse suhtumine on positiivne, siis suure tõenäosusega töötaja jääb selle töö juurde (Spector, 1985).

## 1.3 Erinevad generatsioonid töökohal

Howe ja Strauss generatsioonide teooria alusel vahetuvad inimkonna generatsioonid 20-25 aasta tagant.

Sünniaastate alusel saab tänapäeval tööturul eristada nelja erinevat generatsiooni. Iga generatsioonitüübile vastavad iseloomulikud omadused, hoiakud, väärtushinnangud ja harjumused, mida on võimalik teadlikult kasutada töö tulemuslikkuse suurendamiseks organisatsioonis. (Howe, Strauss, 2007)

Ühte generatsiooni kuuluvad inimesed on kogenud samu võtmesündmusi noorukiea lõpus või täiskasvanuea alguses, enamasti 17-24 aasta vanuselt. Kogetud sündmused jäävad omal moel mõjutama nende väärtusi, eelistusi, hoiakuid ja käitumist kogu elu. Üldistused põlvkonna kohta ei kanna kogu tõde üksiku indiviidi kohta. (Mõtsmees, 2015)

### 1.3.1 Generatsioonide teoreetiline käsitlus

Erinevad generatsioonide uurijad määratlevad generatsioonide piire erinevalt. Piirid ei ole ühesed, neis on küsitavusi. Riikidevahelised võrdlused on näidanud ka eripärade riigispetsiifilisust. Üldistused põlvkonna kohta ei kanna kogu tõde üksiku indiviidi kohta. (Mõtsmees, 2015)

Sotsiaalseid generatsioone on jaotatud:

- Enne 1946.a sündinud Meister ja Willyerd alusel, 1925-1942 Howe ja Strauss alusel, 1922-1946 veteranid ehk sõjajärgne põlvkond Bolland ja Lopes alusel - nn traditsionalistid, vaikiv põlvkond, veteranid, sõjajärgne põlvkond
- 1946-1964 sündinud põlvkond Meister ja Willyerd alusel, 1943-60 Howe ja Strauss alusel, 1946-1960 Bolland ja Lopes alusel – nn buumipõlvkond
- 1965-1976 sündinud põlvkond Meister ja Williyerd alusel, 1961-1981 Howe ja Strauss alusel, 1965-1979 Bolland ja Lopes alusel – nn X-põlvkond
- 1977-1997 sündinud põlvkond Meister ja Willyerd alusel, 1982-2005 Howe ja Strauss alusel, 1980-2000 Bolland ja Lopes alusel – nn milleniumipõlvkond, netipõlvkond, põlvkond Y jm. (Meister, Willyerd, 2010; Howe, Strauss, 2007; Bolland, Lopes, 2014)

Koorits (2014) kohandab generatsioonide liigituse Eesti konteksti arvestavaks ning nimetab beebibuumi generatsiooni nõukogude põlvkonnaks, X-generatsiooni vahepõlvkonnaks ja Y-generatsiooni euroopa põlvkonnaks (Koorits, 2014).

Eesti-põhiselt on generatsioonid jaotanud ka võimaliku ajajaotusena Mõtsmees (2015):

1928-1945 – sõjajärgne põlvkond, mida mõjutasid aastad 1945-1969;

1946-1954 - beebibuumi I põlvkond, mida mõjutasid aastad 1963-1978;

1955-1965– beebibuumi II põlvkond, mida mõjutasid aastad 1972-1989;

1966-1976 – põlvkond X, mida mõjutasid aastad 1983-2000;

1977-1994 – põlvkond Y, mida mõjutavad aastad 1994-2018.

Töö autor kasutab uuringus generatsioonide jaotamist Bolland ja Lopes (2014) käsitluse alusel, mis omakorda sarnaneb mõnevõrra Mõtsmees (2015) käsitlusele, soovides saada võimalikult Eesti-keskset sotsiaalset lähenemist:

- sündinud kuni 1945 (kaasa arvatud) – sõjajärgne põlvkond
- 1946-1964.a sündinud - buumipõlvkond
- 1965-1979.a sündinud – X-põlvkond
- sündinud 1980 ja hiljem – Y-põlvkond

### **1.3.2 Generatsioonide seosed tööalase käitumisega**

#### **Enne 1946.a sündinud**

Tänaseks on suur osa selle põlvkonna esindajatest pensionile jäänud, kuid osa neist jätkab töötamist. Selle põlvkonna esindajad õppisid varakult oma vajadusi ja soove maha suruma ning töötama ühiste eesmärkide nimel. Nad on usaldusväärsed ja ennast ohverdavad. Peamine joon on lojaalsus, olulisemad jooned distsipliin ja autoriteetide austamine. (Meister, Willyerd, 2010)

#### **1946-1964.a sündinud**

Peamine joon on konkurents, olulisemad jooned konkureerimistahe, töökus, ületundide tegemine (Meister, Willyerd, 2010).

Elustiil meenutab töönarkomaani oma, tasakaal on nende jaoks omapärane idee, kuid mitte reaalne võimalus. Nende ja uuemate generatsiooni kolleegide vahel võib tekkida pingeid,

sest eeldavad ka teistelt samasugust tööetikat ja töötunde. Kooritsa (2012) arvates on buumipõlvkond Eesti tingimustes võrreldav nõukogude põlvkonnaga, kellele on omane autoritaarsus, mille peamiseks väljenduseks on kompromissivõime puudumine (Koorits, 2012).

### **1965-1979.a sündinud**

Peamine joon on sõltumatus, olulisemad jooned eklektilisus, sõltumatus, iseseisvus, töö- ja eraelu tasakaalu väärtustamine.

X-põlvkonna esindajad hindavad vaba aega kõrgelt ning töötavad, otsides ettevõtet, mis sobib kõige paremini nende eraelu ja tööalaste vajadustega. Nad on individualistid ja idealistid, paistavad silma ettevõtliku mõtteviisiga ning on edukad olukordades, kus avaneb võimalus iseseisvalt mõelda. Tehnoloogia kasutamise poolest nii eraelus kui ka tööl sarnanevad nad kõige rohkem Y-põlvkonnale. (Meister, Willyerd, 2010)

Koorits (2012) nimetab X-põlvkonna Eestis vahepõlvkonnaks, keda iseloomustab segadus: nad said täiskasvanuks umbes sel ajal, mil algas ja toimus Nõukogude Liidu lagunemine ning puudusid selged väärtushinnangud, mille alusel elada. Selles põlvkonna esindajad on pigem oportunistlikud kui autoritaarsed – käituvad enese heaolu huvides. (Koorits, 2012)

### **1980.a ja hiljem sündinud**

Peamine joon on silmapilksus, olulisemad jooned ühiskondlik töö, küberkirjaoskus, sallivus, mitmekesisus ja enesekindlus (Meister, Willyerd, 2010).

Netipõlvkond on targem, kiirem ja mitmekesisuse suhtes sallivam kui tema eelkäijad. Selle esindajad hoolivad väga õiglusest ja ühiskonna ees seisvatest probleemidest. (Tapscott, 2009)

Selle põlvkonna vajaduste ja ootuste mõistmiseks on Tapscotti arvates vaja teadvustada kaheksat põhitõde:

- nad tahavad vabadust igas asjas, valikuvabadustest väljendusvabaduseni
- neile meeldib personaalne lähenemine
- nad uurivad üksikasjalikult kõike uut
- nad ootavad ettevõtetelt ausust ja avatust nii oma otsuste tegemisel kui töökohavalikul
- nad tahavad meelelahutust nii tööl, õppimisel kui ka eraelus
- nad on keskendunud koostööle ja suhete arendamisele

- nad tunnevad vajadust teha kõike kiirest
- nad on uuendajad ning püüavad pidevalt leida uudseid viise koostöök, lõbutsemiseks, õppimiseks ja töötamiseks (Tapscott, 2009).

Y-generatsioon koosneb teadlikest, kvalifitseeritud ja elupõlistest õppijatest, keda on raskem värvata, hoida, motiveerida ja juhtida kui ühtegi teist generatsiooni (Lee, 2012).

Y-generatsiooni jaoks on töö tegevus, mida tehakse, et oma elule mingi tähendus anda, proovida erinevaid rolle ning ennast selle kaudu arendada mitmes suunas. Töö ei ole nende jaoks see, mis tuleb ära teha, ja ülejäänud aja elada oma elu, vaid on eraeluga seotud nii sisuliselt kui ajaliselt. (Karlson, 2014)

Koorits (2012) nimetab Y-põlvkonna Eestis euroopa põlvkonnaks. Euroopa põlvkond elab suuresti kõrvuti vahepõlvkonnaga ning kahe põlvkonna erinevust ei defineeri niivõrd sünniaeg kui elukogemus. Euroopa põlvkond omab tihedaid sidemeid välisriikidega, mis annab eeldused laia silmaringi ja elukogemuste kujunemiseks. Nende uskumused, väärtused ja hoiakud on mõjutatud maailmas toimuvast - nad armastavad vabadust ja eneseteostuse võimalust. (Koorits, 2012)

Meister'i ja Willyerd'i läbiviidud uurimuse kohaselt väärtustavad nii buumipõlvkond kui X-põlvkond töö ja eraelu vaheldamist, kuid milleeniumipõlvkond näeb tööd osana elust – töö ja lõbu on nende jaoks sama asi. Milleeniumipõlvkonna esindajad peavad töökohta kohaks, kus saada uusi sõpru ja arendada suhteid, millest on kasu kogu edaspidises elus. Nii traditsionalistid kui buumipõlvkonna esindajad peavad oluliseks juhti, kes mõistab ealise mitmekesisusega seotud probleeme. Näiteks kui traditsionalistid eelistavad mõõdukas koguses informatsiooni paberil, vahetult või telefoni teel, siis milleeniumipõlvkonna esindajad tahavad pidevat kommunikatsiooni, mis toimub ideaaljuhul e-posti, sõnumi või ettevõttesisese või -välise sotsiaalvõrgustiku kaudu. Milleeniumipõlvkond ja X-põlvkond peavad oluliseks, et tööandjaks oleks ettevõtte, kes arendab nii nende töölaseid kui ka eluks vajalikke oskusi. (Meister, Willyerd, 2010)

Kokkuvõttes võib öelda, et iga põlvkond näeb töökohta eri viisil. Neil on erinevad ootused selle suhtes, kuidas nad tahavad töötada, õppida ja suhelda. Erinevad vaatenurgad mõjutavad ka töötaja ja tööandja suhet.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

### **2.1 Kunda linna haridusasutuste lühitutvustus**

Uuringu valimiks on kõik Kunda linna õpetajad - kasutatud on kõikset valimit. Kundas on kolm erinevat haridusasutust: gümnaasium, lasteaed ja muusikakool, kus töötab kokku 62 õpetajat. Gümnaasiumis on kokku 36 õpetajat, lasteaias 16 õpetajat ja muusikakoolis 10 õpetajat. Kuigi on tegemist erinevate valdkondade haridusasutustega, siis amet – õpetaja – on neis kõigis ühine.

#### **2.1.1 Ülevaade Kunda ühisgümnaasiumi tegevusest**

Kunda Ühisgümnaasium on põhi- ja keskkooli omandamist võimaldav eesti õppekeele üldhariduskool. Kunda hariduselu ajalugu ulatub 230e aasta taha, keskkool asutati Kundas 1947. aastal ning praeguses hoones alustati õppetööd 1962. aastal. Ühisgümnaasiumiks muudeti kool 2001. aastal, kui vene kool sama katuse alla toodi. 2014. aasta kevadel lõpetas viimane venekeelne klass.

Koolis õpib 320 õpilast, neist 284 põhikoolis ja 36 gümnaasiumis. Kooli administratsiooni moodustavad 2016. aastal direktor, õppealajuhataja, arendusjuht, huvijuht, raamatukoguhoidja, haridustehnoloog ja töökeskkonnaspetsialist. Tugispetsialistidena töötavad logopeed-eripedagoog, eripedagoog, koolipsühholoog ja sotsiaalpedagoog, õpetajaid on 36 - töötajaid kokku 40.

Alates 2014/2015. õppeaastast on kooli õppekavas kaks õppesuunda: reaal-looduse suund ja ettevõtluse suund. Gümnaasiumiosa on jäänud väikseks, haridusreformi taustal võib omavalitsus varsti olla otsuse ees sulgeda õpilaste jätkuval vähenemisel gümnaasiumiosa ja jätkata põhikoolina või toetada omavahenditest gümnaasiumiõpet.

Kooli tunnuslauseks on: 3A ehk Armastust, austust, arengut.

Kunda Ühisgümnaasiumi missioon: Kunda Ühisgümnaasium on innustav ja innovaatiline kool, mis arvestab õpilaste individuaalsust ning kujundab nad põhiväärtusi austavateks, ettevõtlikeks, koostöövõimelisteks ja elus toimetulevateks inimesteks. Kool teeb koostööd kohaliku kogukonna, piirkonna ettevõtete ja teiste haridusasutustega.

Visioon: Kunda Ühisgümnaasium on piirkonnas konkurentsivõimeline õpilaskeskne põhija gümnaasiumiharidust ning eelkuteõpet pakkuv kool, mis loob eeldused elukestvaks õppeks, arendab keskkonnateadlikkust, majanduslikku ja innovaatilist mõtteviisi. (Kunda Ühisgümnaasium, 2014)

### **2.1.2 Ülevaade Kunda linna lasteaia tegevusest**

Kunda linna lasteaed Kelluke on 1,5-7-aastastele lastele alusharidust andev ja lastehoidu võimaldav õppeasutus. Kunda lasteaed avati 1986. aastal. Lasteaias on 8 rühma: 2 sõimerühma, 5 aiarühma ja 1 sobitusrühm, kokku on 150 last. Õppe-kasvatustöö toimub eesti keeles.

Töötajate koosseisus on 2016. aastal direktor, õppealajuhataja, logopeed, tervishoiutöötaja, 16 õpetajat, 2 õpetaja-assistenti ja 8 õpetaja-abi - kokku 30 töötajat.

Missioon: Toetada last tema arengus ainulaadseks ennast ja teisi austavaks õnnelikuks iseseisvaks isiksuseks.

Visioon: Hea mainega lasteaed, kuhu tulevad rõõmuga nii lapsed kui ka täiskasvanud.

Lasteaia jaoks on tähtsad:

- lastesõbralikkus ja individuaalsusega arvestamine,
- loovus ja loovad isikud,
- koostöö lastevanematega,
- tervis,
- elukestev õpe,
- meeskonnatöö,
- head suhted.

(Kunda linna lasteaed Kelluke, 2013)

### **2.1.3 Ülevaade Kunda muusikakooli tegevusest**

Kunda Muusikakool on munitsipaalhuvikool, mis pakub lastele ja noortele võimalusi muusikalise põhihariduse omandamiseks ja muusika-alaseks koolituseks, sisaldades pilli- või laulutunde, koosmuitseerimistunde, solfedžot ja teadmisi muusikaajaloost. Õppekeeleks eesti keel, õpe toimub tavakooli tööst vabal ajal. Kunda muusikakool asutati 1963. aastal, viiekümne kahe aasta jooksul on kooli lõpetanud 286 õpilast.



Alates 2007. aastast asub muusikakool laste jaoks heas asukohas - gümnaasiumi kõrval, linnavalitsuse ja spordikompleksiga ühes hoones. Muusikakoolis õpib 2015/2016 õppeaastal kokku 63 õpilast, neist 14 eelkoolis, 46 põhikoolis ja 3 vabaõppes. Õppida saab klaverit, viiulit, akordionit, kitarr, mandoliini, plokkflööti, flööti, saksofoni, trompetit, klarnetit, löökpille, kooriklassis. Õppeastmed on: eelkool (eelõpe 1-2 aastat, 6-8-aastased), põhikooli noorem aste (1.-4. kl), põhikooli vanem aste (5.-7. kl) ja vabaõpe (vabalt valitud aine/pill ühe aasta kaupa, kuni 26-aastased noored).

Kooli personali moodustavad 2016. aastal direktor, juhiabi ja 10 õpetajat (sh kontsertmeistrid) - kokku 12 töötajat.

Kunda Muusikakooli missioon: Muusikalise harituse kujundamine Kunda linnas. Põhieesmärgid: muusikat mõistva ja hindava inimese kasvatamine, hea kvaliteediga muusikalise põhihariduse võimaldamine, noorte loomevõime avastamine ja arendamine, võimekamatele õpilastele tingimuste loomine muusikaõpingute jätkamiseks, noorte vaba aja sisukaks muutmine, kohaliku kultuurielu edendamine.

Visioon: Kunda Muusikakool on kaasaegne, võimalusterohke ja hea mainega õppeasutus. (Kunda Muusikakool, 2013)

## **2.2 Uuringu meetodid**

Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (lisa 1), mis koosnes üldjoontes kolmest osast: sissejuhatav osa, töemotivatsiooni mõjutavate tööga seotud erinevate aspektide uuring ja töörahulolu uuring.

Sissejuhatavas osas paluti etteantud valikutega märkida enda taustaandmed: töökoht, töökoormus, sünniaeg ja tööstaaž õpetajana. Taustaandmete puhul püüdis autor küsida võimalikult üldiselt, et vastaja saaks jääda anonüümseks, kuid, et saaks teha piisavaid järeldusi tulemusi analüüsides. Seetõttu on konkreetse vanuse märkimise asemel küsitluses küsitud generatsioonidepõhist sünniaja vahemikku.

Sissejuhatavas osas paluti kirja panna ka kolm sõna, mis seostuvad vastajale tema tööga. Selle osa puhul kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ja induktiivset

uurimisstrateegiat – üksikjuhtudel liiguti üldise suunas. Lisaks kuulus sissejuhatavasse osasse vastajate hinnang Likert'i skaalal 1 kuni 7, kui tähtis ja oluline koht on tööl nende elus.

Töömotiveerivuse küsitluses kasutati õpetajate motiveerivate töö aspektide väljaselgitamiseks teooriaosas kirjeldatud motiveerivate töö aspektide alusel autori poolt välja töötatud küsimustikku, mis koosnes 29st küsimusest. 27 küsimust olid väited, millele paluti vastata Likert'i tüüpi skaalal 1 kuni 6, kus 1 – ei ole üldse motiveeriv ja 6 – on väga motiveeriv. Lisaks olid lõpus kaks avatud küsimust ehk võimalus lisada motiveerivaid aspekte või täpsustada soovi korral mõnda antud vastust ning palve kirjutada kolm tööd kõige enam häirivat tegurit.

Tööraahulolu küsitluse osas võttis autor aluseks Spector'i töö tahkudega rahulolu mõõtmiseks tööraahulolu uuring (*Job Satisfaction Survey – JSS*) ning kohandas selle õpetajatele, lisades töö aspektidest lähtuvaid küsimuste variante.

Tööraahulolu küsimustik koosnes 55st väitest, millele paluti vastata Likert'i tüüpi skaalal 1 kuni 6, kus 1 – ei ole üldse nõus ja 6 – täiesti nõus. Tööraahulolu väited jaotati viide suurde rühma: töö tasustamine ja tunnustamine; juhtimine, suhted juhiga; inimene ja töö, suhted töökaaslastega; töökorraldus ja -tingimused.

Küsitluse usaldusväarsuse hindamiseks kasutas autor teemarühmade sisereliaabluse koefitsienti (*Cronbach's Alpha*). Cronbachi alfa näitab kuivõrd mõõdab iga üksikküsimus uuritavat nähtust, alfa väärtus jääb vahemikku 0 kuni 1 (Gliem, Gliem, 2003). Tulemust peetakse usaldusväärseks, kui  $\alpha > 0,7$ . Küsimustiku viie rühma tulemuste analüüsimisel leidis autor järgmised Cronbachi alfa väärtused:

1. Töö tasustamine ja tunnustamine:  $\alpha = 0,764$
2. Juhtimine, suhted juhiga:  $\alpha = 0,921$
3. Inimene ja töö:  $\alpha = 0,795$
3. Suhted töökaaslastega:  $\alpha = 0,732$
4. Töökorralduse ja -tingimused:  $\alpha = 0,790$

Küsimustiku lõpetas kolme valikvastusega väide: Olen viimase poole aasta jooksul mõelnud töölt lahkumisele.

### 2.2.1 Protseduur

Magistritöö empiirilise osa puhul on tegemist kvantitatiivuuringuga, mille raames viidi püstitatud eesmärgile vastuste leidmiseks Kunda linna õpetajate seas 29. veebruarist kuni 7. märtsini 2016 läbi struktureeritud ankeetküsitlus.

Küsitlus viidi läbi nädala jooksul ning esitati vastajatele paberandjal, et kiirendada vastamisprotsessi, sest paljudel õpetajatel puudub pidev ligipääs arvutile. Küsitluse täitmine võttis aega umbes 10 minutit.

Töö autor käis isiklikult asutustes küsitlust ning selle vajalikkust esitlemas. Täidetud küsitlused koguti asutustes õpetajate tuppa paigutatud spetsiaalsesse kasti. Töö autor tagab kogutud andmete konfidentsiaalsuse - kõiki andmeid analüüsitakse koos ning asutustele avaldatakse tulemused ainult üldistatud kujul.

Uurimistulemuste andmete analüüsiks ja jooniste koostamiseks kasutas töö autor tabelarvutusprogrammi MS Excel ja statistilist tarkvara SPSS 24.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Andmete töötlemiseks on kasutatud kirjeldava statistika meetodeid, faktoranalüüsi, korrelatsioonanalüüsi ja võrdlevat analüüsi.

Faktoranalüüsi on töös kasutatud korrelatsioonanalüüsi läbiviimise jaoks tunnuste arvu vähendamiseks. Faktoranalüüs võimaldab asendada suurt hulka tunnuseid väiksema hulga tunnustega. Selleks koondatakse mõõdetud tunnused ehk lähtetunnused gruppidesse ning iga grupp moodustab uue tunnuse ehk faktori (Õunapuu, 2014). Faktoranalüüsi tegemiseks kasutati Principal component meetodit Varimax kasutusega.

Korrelatsioonanalüüsi on kasutatud uurimaks seoseid mõõdetud tunnuste vahel (nt motivatsioon ja rahulolu). Järjestusskaaladega leiti Spearmani korrelatsioonikordaja toomaks välja seoste tugevust ning suunda. Analüüsitulemused jäävad vahemikku -1 kuni 1. Võrdlemisi nõrk on seos 0,3 ja alla selle, võrdlemisi tugevaks võib pidada korrelatsioonikordajat 0,7 ja enam.

Erinevate gruppide keskmiste võrdlemiseks on kasutatud dispersioonanalüüsi, mis võimaldab võrrelda enam kui kahte gruppi (Tooding, 2007). Selleks kasutati Oneway ANOVA meetodit.

## 2.2.2 Valim

### Valimi kirjeldav statistika

Käesoleva uuringu valimi moodustas vastanud 49 õpetajat ehk 79% üldkogumist: muusikakoolis 10-st 9 ehk 90%, lasteaiast 16-st 13 ehk 81% ja gümnaasiumis 36-st 27 ehk 75%.

### Vastanute jaotus töökoormuse alusel

Vastanute seas oli 88% täistööajaga ja 12% osalise tööajaga töötavaid õpetajaid.

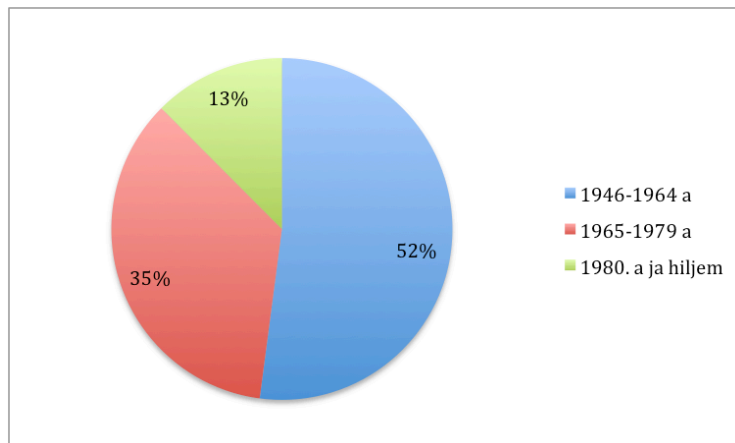
Vastanud lasteaiasõpetajad töötasid kõik täistööajaga, muusikakooliõpetajatest 44% täistööajaga ja 56% osalise tööajaga, gümnaasiumis 92% täistööajaga ja 7% osalise tööajaga.

### Vastajate vanuseline jaotus:

1946 - 1964 aastatel sündinud ehk buumipõlvkond – 25 vastajat ehk 52%

1965 – 1979 aastatel sündinud ehk X-põlvkond – 17 vastajat ehk 35%

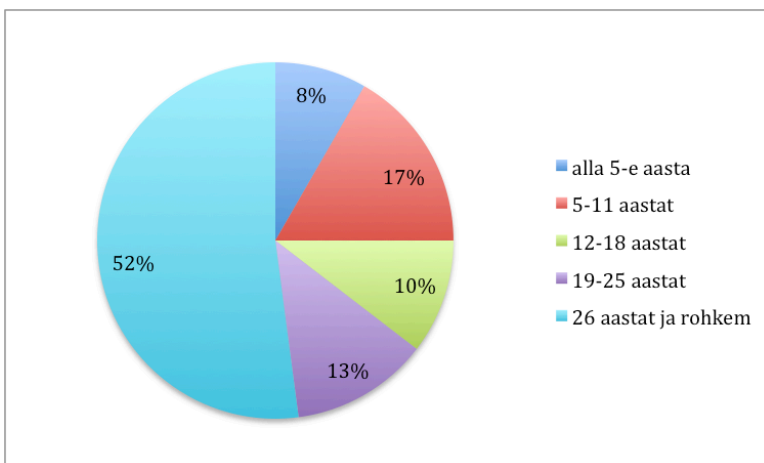
1980 ja hiljem sündinud ehk Y-põlvkond – 6 vastajat ehk 13%



Joonis 1 Vastajate vanuseline jaotus sünniaastate alusel

### Vastajate jaotus tööstaaži alusel

Õpetajate suhteliselt kõrge vanus on seotud ka pika tööstaažiga. Küsitlusele vastanutest oli 52% töötanud õpetajana 26 aastat ja rohkem, 13% vastanutest 19-25 aastat, 10% vastanutest 12-18 aastat, 17% vastanutest 5-11 aastat ja 8% vastanutest alla 5-e aasta.



**Joonis 2** Vastajate jaotus tööstaaži alusel

## 2.3 Uuringu tulemused

### 2.3.1 Töö tähendus vastajate hinnangul

Sissejuhatavas osas paluti töö tähenduse alalõigu esimeses küsimuses kirja panna kolm sõna, mis seostuvad vastajale tema tööga.

Järgnevalt on välja toodud sarnaste tunnuste alusel grupeeritud töö tähendust tähistavad sõnad (tabel 1).

**Tabel 1** Tööga seostuvad sõnad õpetajatel

Jrk nr	Tööga seostuvad sõnad	Vastuste arv
1.	Lapsed, õpilased, noored	24
2.	Huvitav, meeldiv, põnev, vaheldusrikas	16
3.	Loovus, mäng, loomingulisus	11
4.	Töökaaslased, meeskond, koostöö	10
5.	Pinge, stress, väsitav, ületootamine, ajapuudus, mure, tohutu lärm	10
6.	Õpetamine	10
7.	Vastutus, kohusetunne	6
8.	Uhkus, eduelamus, saavutused	5
9.	Töötingimused	4
10.	Vaheaeg, suvepuhkus	4
11.	Teadmised, tehnoloogia, areng, uued väljakutsed	4
12.	Töötasu	2

Kõige rohkem seostusid õpetajatele tööga sõnad, mis olid seotud laste ja õpilastega. Teisele kohale jäid sõnad, mis on seotud huvitava, meeldiva, põneva ja vaheldusrikka tööga. Kolmandal kohal olid sõnad, mis seotud loovuse, loomingulisuse ja mängulisusega. Töötasu märkis ära vaid kaks vastajat.

Töö tähenduse teises küsimuses paluti hinnata skaalal 1 kuni 7, kus 1 on ebaoluline ja 7 väga oluline, kui tähtis ja oluline koht on tööl nende elus. Suurem osa vastajaid hindasid töö olulisust oma elus üle keskmise ( $M = 5.47$ ;  $SD = 1.02$ ).

Lasteaiaõpetajate töö olulisuse keskmine hinnang on 5.62 ( $SD = 0.77$ ,  $min = 4$ ,  $max = 7$ ), muusikakooli õpetajatel 5.67 ( $SD = 0.5$ ,  $min = 5$ ,  $max = 6$ ) ja gümnaasiumiõpetajatel 5.32 ( $SD = 1.25$ ,  $min = 1$ ,  $max = 7$ ).

Vanuselise jaotuse alusel on töö kõige olulisem buumipõlvkonnale, kuigi standardhälve oli nende vastustes kõige suurem ( $M = 5.73$ ;  $SD = 1.27$ ;  $min = 1$ ;  $max = 7$ ). Järgnes X-põlvkonna keskmine arvamus ( $M = 5.63$ ;  $SD = 0.72$ ;  $min = 5$ ;  $max = 6$ ). Veidi väiksem keskmine hinnang töö olulisusele, kuid ka väiksem standardhälve on Y-põlvkonnal ( $M = 5.33$ ;  $SD = 0.52$ ;  $min = 4$ ;  $max = 6$ ).

### **2.3.2 Motivatsioon töötamiseks**

Magistritöö autor uuris kõigepealt kõikide õpetajate hinnanguid töö motiveerivate tegurite kohta. Hinnanguid anti skaalal 1 kuni 6, kus 1 - üldse mitte motiveeriv ja 6 – väga motiveeriv. Kokkuvõttes on motiveerivateks kõik väljatoodud tegurid (lisa 2). Kõige rohkem motiveerib kõiki õpetajaid austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt ( $M = 5.71$ ;  $SD = 0.65$ ), tööga kindlustatus ( $M = 5.67$ ;  $SD = 0.59$ ), laste areng ( $M = 5.65$ ;  $SD = 0.56$ ), head suhted töökaaslastega ( $M = 5.65$ ;  $SD = 0.63$ ), huvipakkuv töö ( $M = 5.65$ ;  $SD = 0.60$ ), õiglane tasustamine ( $M = 5.63$ ;  $SD = 0.64$ ), meeldiv sisekliima ( $M = 5.59$ ;  $SD = 0.80$ ) ja töötasu ( $M = 5.55$ ;  $SD = 0.59$ ).

Kõige väiksem standardhälve ehk hinnangute hajuvus hinnangutes on laste areng ( $SD = 0.56$ ) ja tööga kindlustatud ( $SD = 0.59$ ). Suurimad standardhälbed esinesid järgmiste tegurite hinnangutes: edutamise võimalused ( $SD = 1.38$ ), lisasoodustuste võimalused ( $SD = 1.23$ ), asutuse ühisüritused ( $SD = 1.16$ ) ja vastutusrikkamad tööülesanded ( $SD = 1.15$ ).

Lasteaia õpetajaid (lisa 3) motiveerib kõige enam ühepalju töötasu, tööga kindlustatus ja

huvipakkuv töö ( $M = 5.85$ ;  $SD = 0.38$ ). Järgnevad õiglane tasustamine, head suhted töökaaslastega ning tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik ( $M = 5.77$ ;  $SD = 0.44$ ). Sama keskmise tulemuse, kuid võrdselt suurem standardhälbega ( $SD = 0.60$ ) on lisatasud ning austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt. Tähtsad on ka meeldiv sisekliima ( $M = 5.69$ ;  $SD = 0.48$ ) ja laste areng ( $M = 5.69$ ;  $SD = 0.63$ ).

Suurimad standardhälbed esinesid hinnangutes: asutuse ühisüritused ( $SD = 1.20$ ), juhilt saadav toetus ( $SD = 1.17$ ) ja edutamisevõimalused ( $SD = 1.11$ ).

Muusikakooli õpetajate (lisa 4) hinnangul on kõige motiveerivamad töötegurid austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt, head suhted töökaaslastega ning võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada ( $M = 5.89$ ;  $SD = 0.33$ ). Tähtsuset järgnevad juhilt saadav toetus ja laste areng ( $M = 5.78$ ;  $SD = 0.44$ ) ning erialane kompetentsus, võimalus olla loominguline ning meeldiv sisekliima ( $M = 5.67$ ;  $SD = 0.5$ ).

Suurimad standardhälbed esinesid vastustes: vastutusrikkamad tööülesanded ( $SD = 1.51$ ), edutamisevõimalused ( $SD = 1.41$ ) ja lisasoodustuste võimalused ( $SD = 1.22$ ). Suhteliselt suur hälve esines ka vastustes: kaasaegsed töövahendid ( $SD = 1.12$ ), erialane kompetentsus ja töötasu ( $SD = 1$ ).

Gümnaasiumi õpetajate (lisa 5) jaoks kõige motiveerivam tööga seotud tegur on tööga kindlustatus ( $M = 5.70$ ;  $SD = 0.54$ ), järgnevad austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt ( $M = 5.63$ ;  $SD = 0.74$ ), laste areng ( $m = 5.59$ ;  $SD = 0.57$ ), huvipakkuv töö ( $m = 5.56$ ;  $SD = 0.70$ ) ja õiglane tasustamine ( $m = 5.56$ ;  $SD = 0.74$ ).

Suurimad standardhälbed esinesid hinnangutes: edutamisevõimalused ( $SD = 1.37$ ), lisasoodustuste võimalus ( $SD = 1.28$ ), asutuse ühisüritused ( $SD = 1.22$ ) ja vastutusrikkamad tööülesanded ( $SD = 1.18$ ).

Lisaks paluti küsimustikus lisada motiveerivaid aspekte või täpsustada soovi korral mõnda vastust. Avatud küsimusele esitas 7 vastajat, ühistele teguritele taandatult järgmiselt:

- loominguline koostöö kolleegidega,
- töötasu tõus,
- kindel toetus probleemide korral,
- töö pidevalt arenevas keskkonnas,
- õpilaste mõistev suhtumine, positiivne tagasiside, pingutav suhtumine õppetöösse.

Töömotivatsiooni osa lõpus paluti vastajatel nimetada kolm tööd kõige enam häirivat tegurit.

Järgnevalt on esitatud sarnaste tunnuste alusel grupeeritult vastatud tegurid (tabel 2).

**Tabel 2** Tööd kõige enam häirivad tegurid õpetajate seas (n = 49)

Jrk nr	Tööd kõige enam häirivad tegurid	Vastuste arv
1.	Õpilaste suhtumine - vähene kodus töötamine, ükskõikne suhtumine õppetöösse (sh puudumine), käitumisprobleemid	31
2.	Juhtimine, juhivoolne suhtumine – ei tunnetata juhivoolset austust, usaldust ja õiglast kohtlemist, panuse väärtustamist ja tunnustamist, ettepanekute ja arvamustega arvestamist	20
3.	Suhted töökaaslastega – halb sisekliima, vähene meeskonnatöö, halvad suhted, intriigid	14
4.	Lastevanemate suhtumine – ükskõikne ja õigustav suhtumine, toetuse ja koostöö puudumine	12
5.	Töövahendite puudus – õppevahendite ja -materjalide vähesus, aegunud või puuduvad töövahendid	9
6.	Töö korraldus – arusaamatud töökorraldused ja tunniplaan, seotus vaheaegadel, puudulik info liikumine, suur töökoormus (ajapuudus)	9
7.	Töökeskkond - mitterahuldav töökeskkond, ruumid, mööbel, töötingimused	5
8.	Kehv töötasu	3
9.	Ühiskonnas toimuv – suhtumine õpetajatesse, ebastabiilsus haridussüsteemis	2
10.	Tööga kindlustatus – teadmatus	1
11.	Edutamisevõimaluste puudumine	1



### 2.3.3 Töörahulolu

Töörahulolu osas paluti vastajatel hinnata skaalal 1 kuni 6, kuivõrd ollakse esitatud väidetega nõus. Skaala jaotus: 1 – ei ole üldse nõus, 2 – ei ole nõus, 3 - pigem ei ole nõus, 4 – pigem nõus, 5 – nõus, 6 – täiesti nõus.

#### Töötasustamine ja tunnustamine

Selles teemarühmas on kõikide hinnangute ( $n = 49$ ) standardhälbed väga kõrged:  $SD = 1.05$  kuni  $1.38$  ning kõikide  $min = 1$  ja  $max = 6$ . Kõige kõrgem keskmine tulemus on väitel “Asutuses tunnustatakse hästi tehtud töö eest” ( $M = 4.02$ ;  $SD = 1.25$ ;  $min = 1$ ;  $max = 6$ ). Pigem negatiivse hinnangud on väidetele “Minu töötasu vastab minu minu tööpanusele” ( $M = 3.47$ ;  $SD = 1.26$ ), “Minu töötasu on konkurentsivõimeline” ( $M = 2.88$ ;  $SD = 1.20$ ), “Asutuses tasustatakse õiglastel alustel” ( $M = 3.69$ ;  $SD = 1.33$ ), “Asutuses on olemas tunnustamise ja premeerimise süsteem” ( $M = 3.76$ ;  $SD = 1.38$ ) ja “Olen rahul edutamisevõimalustega” ( $M = 3.85$ ;  $SD = 1.24$ ). Pigem nõusutakse väitega “Ma ei ole rahul oma töötasuga” ( $M = 4.04$ ;  $SD = 1.38$ ), mis tähendab, et töötasuga pigem ei olda rahul.

**Tabel 3** Kõikide õpetajate ( $n = 49$ ) keskmised hinnangud standardhälvetega töötasu ja tunnustamise teemarühma väidetele

Jrk nr	Väide	M	SD
1.	Asutuses tunnustatakse hästi tehtud töö eest	4.04	1.25
2.	Olen rahul edutamisevõimalustega	3.85	1.24
3.	Asutuses on olemas tunnustamise ja premeerimise süsteem	3.76	1.38
4.	Asutuses tasustatakse õiglastel alustel	3.69	1.33
5.	Minu töötasu vastab minu tööpanusele	3.47	1.26
6.	Minu töötasu on konkurentsivõimeline	2.88	1.20
7.	Ma ei ole rahul oma töötasuga	4.04	1.38

Lasteaia õpetajate ( $n = 13$ ) sama teemarühma hinnangutes on samuti küllaltki kõrged standardhälbed.

Positiivseimad hinnangud said väited “Olen rahul edutamisevõimalustega” ( $M = 4.15$ ;  $SD = 1.52$ ;  $min = 2$ ;  $max = 6$ ), “Asutuses tunnustatakse hästi tehtud töö eest” ( $M = 4.00$ ;  $SD = 1.78$ ;  $min = 1$ ;  $max = 6$ ). Ülejäänud väited on pigem negatiivse hinnanguga. Väiksema

keskmisega on väited “Minu töötasu on konkurentsivõimeline” ( $M = 2.77$ ;  $SD = 1.17$ ;  $\min = 1$ ,  $\max = 6$ ), “Minu töötasu vastab minu tööpanusele” ( $M = 2.92$ ;  $SD = 1.04$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 4$ ) ja “Ma ei ole rahul oma töötasuga” ( $M = 4.92$  ehk väitega ollakse nõus;  $SD = 1.12$ ;  $\min = 3$ ;  $\max = 6$ ).

Muusikakooli õpetajad ( $n = 9$ ) on nõus väitega “Asutuses tunnustatakse hästi tehtud töö eest” ( $M = 4.11$ ;  $SD = 1.05$ ;  $\min = 2$ ;  $\max = 6$ ), “Asutuses tasustatakse õiglastel alustel” ( $M = 4.00$ ;  $SD = 1.22$ ;  $\min = 2$ ;  $\max = 6$ ). Üle keskmise hinnangu ehk pigem nõustutakse väidetega “Olen rahul edutamisvõimalustega” ( $M = 3.89$ ;  $SD = 0.6$ ;  $\min = 3$ ;  $\max = 5$ ) ja “Asutuses on olemas tunnustamise ja premeerimise süsteem” ( $M = 3.33$ ;  $SD = 0.87$ ;  $\min = 3$ ;  $\max = 4$ ).

Madalaimad hinnangud on antud töötasuga seostuvate väidetele: “Minu töötasu on konkurentsivõimeline” ( $M = 2.33$ ;  $SD = 1.0$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 4$ ), “Minu töötasu vastab minu tööpanusele” ( $M = 2.56$ ;  $SD = 1.0$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 4$ ). Nõustutakse väitega “Ma ei ole rahul oma töötasuga” ( $M = 4.56$ ;  $SD = 1.13$ ;  $\min = 3$ ;  $\max = 6$ ).

Gümnaasiumi õpetajate ( $n = 27$ ) kõrgeimad keskmised on väidetele “Asutuses on olemas tunnustamise ja premeerimise süsteem” ( $M = 4.11$ ;  $SD = 1.09$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 6$ ), “Minu töötasu vastab minu tööpanusele” ( $M = 4.04$ ;  $SD = 1.16$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 6$ ), “Asutuses tasustatakse õiglastel alustel” ( $M = 3.70$ ;  $SD = 1.23$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 5$ ) ja “Olen rahul edutamisvõimalustega” ( $M = 3.69$ ;  $SD = 1.26$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 6$ ).

Madalaim keskmine hinnang on väitel “Minu töötasu on konkurentsivõimeline” ( $M = 3.11$ ;  $SD = 1.25$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 6$ ). Väitega “Ma ei ole rahul oma töötasuga” pigem ei nõustuta, kuid ka sellel tulemusel on suur vastuste hajuvus ( $M = 3.44$ ;  $SD = 1.31$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 6$ ).

### **Juhtimine, suhted juhiga**

Teemarühma keskmised tulemused valimile ( $n = 49$ ) on üldistatult positiivsed. Kõrgeim keskmine hinnang anti ehk pigem nõustuti väitega „Mul on juhiga tööalaselt head suhted” ( $M = 4.69$ ;  $SD = 0.96$ ), hinnangute suure hajuvusega ka „Saan vajadusel juhilt toetust” ( $M = 4.57$ ;  $SD = 1.14$ ) ning „Asutus on hästi juhitud” ( $M = 4.33$ ;  $SD = 1.05$ ). Suhteliselt positiivse tooniga hinnangud, kuid suurima standardhälbega on vastused väidetele „Asutuse juht ei ole õiglane” ( $M = 2.90$  ehk ei ole väitega nõus;  $SD = 1.31$ ) ja „Asutuse juht ei tunne minu töö vastu huvi” ( $M = 2.71$ ,  $SD = 1.29$ ).

Lasteaia õpetajate kõrgeim hinnang on väitele „Mul on juhiga tööalaselt head suhted” ( $M = 4.38$ ;  $SD = 1.12$ ). Negatiivselt esitatud väidetega „Asutuse juht ei ole õiglane” ( $M = 3.77$ ;  $1.42$ ;  $\min = 2$ ;  $\max = 6$ ) ja „Asutuse juht ei tunne minu töö vastu huvi” ( $M = 3.15$ ;  $1.52$ ;  $\min = 1$ ;  $\max = 5$ ) pigem nõustutakse, kuid vastustes esineb kõrge standardhälve. Positiivset keskmist hinnangut ei ole ka kokkuvõttes väidetele „Saan vajadusel juhilt toetust” ( $M = 3.92$ ;  $SD = 1.44$ ), „Asutus on hästi juhitud” ( $M = 3.92$ ;  $SD = 1.12$ ), „Juht väärtustab töötajaid” ( $3.85$ ;  $SD = 1.34$ ) ja „Juht oskab probleemidega toime tulla” ( $M = 3.69$ ;  $SD = 1.11$ ).

Muusikakooli õpetajate kõrgeimad hinnangud on väidetele „Saan vajadusel juhilt toetust” ( $M = 5.33$ ;  $SD = 0.5$ ), „Mul on juhiga tööalaselt head suhted” ( $M = 5.33$ ;  $SD = 0.71$ ) ja „Asutus on hästi juhitud” ( $M = 5.00$ ;  $SD = 0.71$ ). Negatiivselt esitatud väidetega ei nõustutud: „Asutuse juht ei ole õiglane” ( $M = 2.00$  ehk ei ole väitega nõus;  $SD = 0.5$ ), „Asutuse juht ei tunne minu töö vastu huvi” ( $m = 2.44$ ;  $SD = 1.13$ ). Pigem nõustuva hinnanguga on väited „Juht väärtustab töötajaid” ja „Juht oskab probleemidega toime tulla” (mõlemad  $M = 4.78$ ;  $SD = 0.83$ ).

Gümnaasiumi õpetajate kõrgemad hinnangud anti ehk pigem nõustuti väidetega „Mul on juhiga tööalaselt head suhted” ( $M = 4.63$ ;  $SD = 0.88$ ), „Saan vajadusel juhilt toetust” ( $M = 4.63$ ;  $SD = 0.97$ ) ja „Asutus on hästi juhitud” ( $M = 4.30$ ;  $SD = 1.03$ ). Samaväärsete tulemustega on hinnangud väidetele „Asutuse juht ei ole õiglane” ( $M = 2.78$  ehk ei nõustu väitega;  $SD = 1.22$ ) ja „Asutuse juht ei tunne minu töö vastu huvi” ( $M = 2.39$ ;  $SD = 1.22$ ). Pigem nõustutakse ka väitega „Juht oskab probleemidega toime tulla” ( $M = 4.07$ ;  $SD = 0.96$ ), pigem ei nõustuta aga väitega „Juht(kond) väärtustab töötajaid” ( $M = 3.85$ ;  $SD = 0.86$ ).

### **Inimene ja töö**

Kõige suurema teemarühma küsimused hõlmavad inimese hinnangut töö sisule, inimesele endale (pädevus, enesehinnang), isiklikule arengule, töö turvalisusele, prestiižile, austusele, staatusele, saavutusvajadusele, eneseteostusele, vastutusele ja loominguksusele.

Õpetajate ( $n = 49$ ) kõrgeimad hinnangud anti väidetele “Tunnen rahulolu, kui olen teinud oma tööd hästi” ( $M = 5.63$ ,  $SD = 0.53$ ); “Mulle meeldib minu töö” ( $M = 5.47$ ;  $SD = 0.54$ ), “Õpetaja töö on huvitav” ( $M = 5.35$ ;  $SD = 0.63$ ), “Soovin selle asutuses töötada (ka

edaspidi)” (M = 5.10; SD = 0.80), “Minu töö pakub mulle võimalusi ennast teostada” (M = 5.10; SD = 0.80).

Ei nõustunud väidetega “Mõnikord tunnen, et töö, mida ma teen, on mõttetu” (M = 2.88; SD = 1.30); “Tunnen, et ei saa oma tööga alati hästi hakkama” (M = 2.76; SD = 1.05); “Tunnen, et et juht ei väärtusta minu tööd” (M = 2.53; SD = 1.29).

Väikseimate keskmiste hinnangutega (pigem ei ole nõus) on väited ”Töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel” (M = 3.84; SD = 1.31) ja “Võtaksin hea meelega enda kanda mõne vastutusrikka ülesande” (M = 3.67; SD = 1.05).

Lasteaia õpetajate kõrgeimad keskmised hinnangud on väidetel “Tunnen rahulolu, kui olen teinud oma tööd hästi” (M = 5.77; SD = 0.44), “Mulle meeldib minu töö” (M = 5.62; SD = 0.51); “Õpetaja töö on huvitav” (M = 5.62; SD = 0.51), “Saan õpetamisel lastele loominguliselt läheneda” (M = 5.54; SD = 0.52); “Tunnen oma ameti üle uhkust” (M = 5.46; SD = 0.52), “Minu töö pakub mulle võimalusi ennast teostada” (M = 5.23; SD = 0.73), “Mul õpetaja ametikohal töötamiseks olemas vajalikud teadmised, oskused ja võimed” (M = 5.15; SD = 0.69); “Meie asutuses antakse konkurentsivõimelist haridust” (M = 5.0; SD = 0.71).

Pigem nõustuti väitega “Ma ei ole kindel, et see töökoht mulle ka edaspidi alles jääb” (M = 4.00; SD = 1.22; min = 2; max = 6).

Kõrgeim standardhälve on vastustes “Juht võimaldab mul vajadusel osaleda minu tööalaseks arenguks olulistel koolitustel” (M = 4.77; SD = 1.54; min = 2; max = 6) ja “Olen saanud juhiga rääkida oma soovidest ja arenguvõimalustest” (M = 4.58; SD = 1.51; min = 1; max = 6).

Muusikakooli õpetajate kõrgeimad keskmised hinnangud on väidetel “Tunnen rahulolu, kui olen teinud oma tööd hästi” (M = 5.56; SD = 0.53), “Mulle meeldib minu töö” (M = 5.56; SD = 0.53), “Saan õpetamisel lastele loominguliselt läheneda” (M = 5.33; SD = 0.71), “Töö esitab mulle põnevaid väljakutseid” (M = 5.22; SD = 0.67), “Juht võimaldab mul vajadusel osaleda minu tööalaseks arenguks olulistel koolitustel” (M = 5.22; SD = 0.67), “Saan üldiselt ise otsustada, kuidas ma oma tööd teen” (M = 5.11; SD = 0.78), “Minu töö pakub mulle võimalusi ennast teostada” (M = 5.00; SD = 0.71) ja “Olen saanud juhiga rääkida oma soovidest ja arenguvõimalustest” (M = 5.00; SD = 0.87).

Kõrgeimad standardhälbed on vastustes “Mõnikord tunnen, et töö, mida teen, on mõttetu” (M = 3.11; SD = 1.17; min = 1; max = 5) ja “Ma ei ole kindel, et see töökoht mulle alles

jääb” (M = 2.89; SD = 1.05; min = 1; max = 4).

Gümnaasiumi õpetajate kõrgeimad hinnangud said väited “Tunnen rahulolu, kui olen teinud oma tööd hästi” (M = 5.59; SD = 0.57), “Mulle meeldib minu töö” (M = 5.37; SD = 0.56), “Õpetaja töö on huvitav” (M = 5.26; SD = 0.66), “Mul õpetaja ametikohal töötamiseks olemas vajalikud teadmised, oskused ja võimed” (M = 5.19; SD = 0.62) ja “Soovin selle asutuses töötada (ka edaspidi)” (M = 5.15; SD = 0.91).

Madalaimad keskmised hinnangud on väidetel ”Töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel” (M = 3.41; SD = 1.12; min = 1; max = 5) ja “Võtaksin hea meelega enda kanda mõne vastutusrikka ülesande” (M = 3.44; SD = 1.01; min = 2; max = 6), “Arvan, et mul on see kindel töökoht” (M = 4.67 ehk pigem nõus; SD = 1.04; min = 2; max = 6). Kõrgeim standardhälve on vastuses “Mõnikord tunnen, et töö, mida teen, on mõttetu” (M = 3.07; SD = 1.33; min = 1; max = 6).

### **Suhted töökaaslastega**

Selles teemarühmas on kõikide õpetajate vastuste kõrgeima keskmise hinnanguga väide “Mulle meeldivad mu töökaaslased” (M = 5.04; SD = 0.73). Asutuse hea õhkkonna, koostöö, kolleegidelt saadav toe ja abi ning ühisürituste meeldivuse kohta anti pigem nõustuvad hinnangud (M = 4.24 - 4.92). Suurima hajuvusega oli hinnang väitele “Ühiseid üritusi on asutuses liiga vähe” (M = 3.53 ehk pigem ei ole nõus; SD = 1.36; min = 1; max = 6).

Lasteaia õpetajate kõrgeimad keskmised hinnangud anti ehk pigem nõustuti väidetega ”Saan kolleegidelt vajadusel tuge ja abi” (M = 4.77; SD = 0.93) ja “Mulle meeldivad mu töökaaslased” (M = 4.69; SD = 0.75). Madalaima hinnangu ja suurima standardhällbega on väide “Mulle meeldib meie asutuse ühisüritustel käia” (M = 3.31 ehk pigem ei ole nõus; SD = 1.11; min = 2, max = 5). Madala hinnanguga on ka väide “Meie kollektiivis on avatud ja hea õhkkond” (M = 3.46; SD = 0.78).

Muusikakooli õpetajad nõustusid väidetega “Mulle meeldivad minu töökaaslased” (M = 5.44; SD = 0.53), “Mulle meeldib meie asutuse ühisüritustel osaleda” (M = 5.33; SD = 0.5), “Saan kolleegidelt vajadusel tuge ja abi” (M = 5.33; SD = 0.71), “Meie kollektiivis on avatud ja hea õhkkond” (M = 5.22; SD = 0.67).

Ei nõustunud väitega “Ühiseid üritusi on asutuses liiga vähe” (M = 2.56; SD = 1.24; min =

1; max = 5).

Ka gümnaasiumi õpetajate kõrgeima nõustuva hinnangu sai väide “Mulle meeldivad mu töökaaslased” (M = 5.07; SD = 0.73). Ülejäänud väidetega pigem nõustuti. Suurima standardhälbega on väide “Ühiseid üritusi on asutuses liiga vähe” (M = 3.96; SD = 1.34; min = 1; max = 4).

### **Töökorraldus ja –tingimused**

Kõikide õpetajate kõrgeimad keskmised hinnangud ja samas madalaimad standardhälbed on väidetal “Tean, mida minult tööalaselt oodatakse” (M = 4.88; SD = 0.63), “Tean, kuidas minu eesmärgid on seotud asutuse eesmärkidega” (M = 4.53; SD = 0.79), “Töö tegemiseks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt” (M = 4.49; SD = 0.77). Madalaim keskmine hinnang ja suurim vastuste hajuvus on väitel “Mul on olemas kaasaegsed töövahendid, et teha oma tööd hästi” (M = 3.63; SD = 1.30; min = 1; max = 6).

Lasteaia õpetajate kõrgeimad hinnangud on väidetele “Tean, mida minult tööalaselt oodatakse” (M = 5.00; SD = 0.58) ja “Olen rahul asutuse ruumidega” (M = 5.0; SD = 0.91). Madalaim hinnang anti ehk pigem ei nõustunud väitega “Saan juhilt piisavalt tagasisidet oma töö kohta” (M = 3.62; SD = 1.26; min = 2; max = 5). Suurima standardhälbega keskmine hinnang on väitel “Ma ei tea tihti, mis asutuses toimub” (M = 3.17; SD = 1.40; min = 1; max = 5). Lasteaias ei ole õpetajatel töökoormus liiga suur, töö füüsiliselt kurnav ega ka pigem mitte vaimselt kurnav. Pigem ei olda nõus väidetega “Ma ei tea tihti, mis asutuses toimub” (M = 3.17; SD = 1.40; min = 1; max = 5) ja “Mõned reeglid ja korraldused raskendavad töö tegemist” (M = 3.15; S = 1.07; min = 1; max = 4).

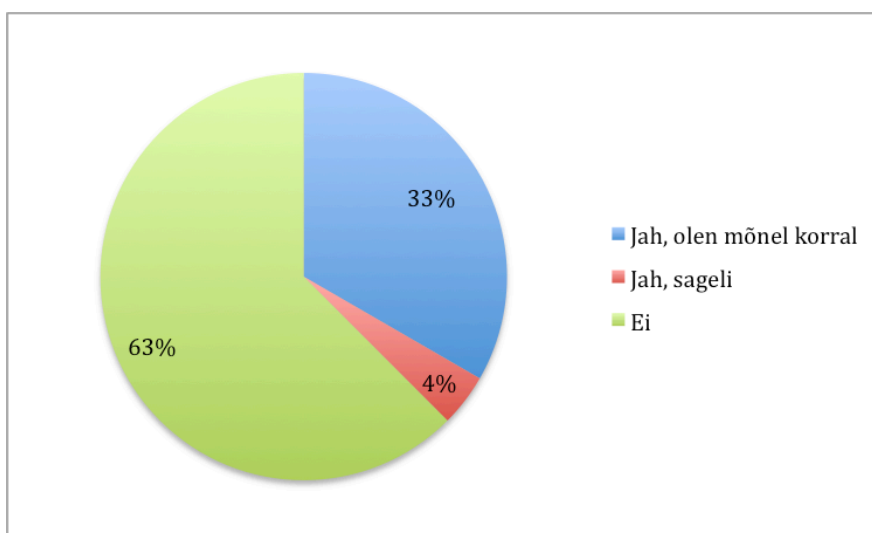
Muusikakooli õpetajad nõustusid väidetega “Tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida” (M = 5.11; SD = 0.6), “Tean, mida minult tööalaselt oodatakse” (M = 5.11; SD = 0.6), “Töö tegemiseks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt” (M = 5.0; SD = 0.5). Muusikakoolis ei ole õpetajatel töökoormus liiga suur, töö füüsiliselt kurnav ega ka pigem mitte vaimselt kurnav. Ei olda nõus ka väidetega “Ma ei tea tihti, mis asutuses toimub” (M = 2.11; SD = 0.6) ja “Mõned reeglid ja korraldused raskendavad töö tegemist” (M = 2.33; S = 0.87).

Gümnaasiumi õpetajate kõrgeimad hinnangud anti ehk pigem nõustuti väidetega “Tean,

mida minult tööalaselt oodatakse” (M = 4.74; SD = 0.66), “Töö tegemiseks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt” (M = 4.22; SD = 0.70), “Saan juhilt (juhtidelt) piisavalt tagasisidet oma töö kohta” (M = 4.22; SD = 0.89). Pigem nõustuti ka negatiivsete väidetega “Minu töö on vaimselt kurnav” (M = 4.22; SD = 1.42) ja “Mõned reeglid ja korraldused raskendavad töö tegemist” (M = 4.07; SD = 1.17).

Pigem ei nõustuta väitega “Mul on olemas kaasaegsed töövahendid, et teha oma tööd hästi” (M = 3.26; SD = 1.26; min = 1; max = 5) ja “Tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida” (M = 3.48; SD = 1.16).

**Küsimustiku lõpus** küsiti vastajatel, kas viimase poole aasta jooksul on mõeldud töölt lahkumisele. Valikvastustena sai valida kolme varianti: jah, olen mõnel korral; jah, sageli; ei. Järgnevalt on esitatud töölt lahkumisele mõtlemise küsimuse vastuste protsentuaalne jaotus (joonis 3).



**Joonis 3** Töölt lahkumisele mõtlemise küsimusele vastuste (n= 49) jaotus

### 2.3.4 Motivatsiooni ja töörahulolu omavahelised seosed

Käesolevas alapeatükis esitatakse faktoranalüüsi ja korrelatsioonianalüüsi tulemused. Analüüsitud on motivatsioonitegurite omavahelisi seoseid, töörahulolu aspektide omavahelisi seoseid ning motivatsioonitegurite ja rahulolu omavahelisi seoseid.

Faktoranalüüsi on töös kasutatud korrelatsioonanalüüsi läbiviimise jaoks tunnuste arvu vähendamiseks, sest see võimaldab asendada suurt hulka tunnuseid väiksema hulga

tunnustega. Faktoranalüüsi tegemiseks kasutati Principal component meetodit Varimax kasutusega.

Esmalt moodustas töö autor faktoranalüüsi tulemuste alusel 27-st motivatsioonitegurist 9 faktorit: info liikumine ja kommunikatsioon, suhted töö, tunnustus, töö sisu ja areng, töövahendid, soodustused, töötasu, autonoomsus, töö kindlus (tabel 5).

**Tabel 5** Faktoranalüüsi alusel moodustatud motivatsioonifaktorite kirjeldav statistika

	N	Min	Max	Keskmine	Standardhälve
Mot_autonoomsus	49	3,00	6,00	5,56	0,63
Mot_tasu	49	1,50	6,00	5,53	0,83
Mot_töö	49	4,00	6,00	5,52	0,50
Mot_kindlus	49	4,00	6,00	5,42	0,56
Mot_suhted	49	4,00	6,00	5,41	0,54
Mot_töötingimused	49	3,67	6,00	5,31	0,75
Mot_info	49	2,75	6,00	5,10	0,78
Mot_tunnustus	49	3,00	6,00	5,03	0,74
Mot_väärtustamine	49	2,33	6,00	4,69	0,90
Valid N (listwise)	49				

1. Info liikumise ja kommunikatsiooni faktori moodustavad järgmised tunnused: arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse; meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond; asutuse ühisüritused; informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus organisatsioonis.
2. Suhete faktori sisaldab tunnuseid: juhilt saadav toetus; head suhted töökaaslastega; lastevanemate mõistev suhtumine; tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus.
3. Tunnustuse faktor sisaldab tunnuseid: hea töö eest tunnustamine ja kiitmine; vastutusrikkamad tööülesanded; võimalus olla loominguline.
4. Töö faktor koosneb tunnustest: huvipakkuv töö; erialane kompetentsus; isikliku arengu võimalused; laste areng.
5. Töötingimuste faktor: kaasaegsed töövahendid; kena ja mugav töökeskkond; lisatasud ja preemiad.
6. Väärtustamise faktor: lisasoodustuste võimalused; tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik; edutamisevõimalused.
7. Tasu faktor: töötasu; õiglane tasustamine.
8. Autonoomsuse faktor: võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada; austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt.
9. Kindluse faktor: tööga kindlustatus.



Tööraahulolu 55-st aspektist moodustati tegurite vähendamise eesmärgil 10 faktorit: töötasu, juhtimine, suhted töökaaslastega, töö sisu, väärtustamine, kompetentsus, info liikumine, kurnavus, töötingimused, tööalased ootused (tabel 4). Faktoranalüüs viidi läbi teemarühmades “Inimene ja töö” ning “Töökorraldus ja –tingimused”.

**Tabel 4** Faktoranalüüsi alusel moodustatud rahulolu faktorite kirjeldav statistika

	N	Min	Max	Keskmine	Standardhälve
Rahulolu_tasu	49	1,00	5,20	3,51	0,86
Rahulolu_juhtimine	49	2,29	6,00	4,23	0,96
Rahulolu_kaaslased	49	3,17	5,67	4,44	0,64
Rahulolu_töö	49	3,63	5,75	4,80	0,54
Rahulolu_väärtustamine	49	1,50	6,00	4,34	1,04
Rahulolu_kompetents	49	3,33	6,00	4,67	0,64
Rahulolu_info	49	2,67	6,00	4,08	0,89
Rahulolu_kurnavus	49	2,00	6,00	3,71	1,08
Rahulolu_tingimused	49	1,50	6,00	4,04	1,08
Rahulolu_ootused	49	3,50	6,00	4,70	0,59
Valid N (listwise)	49				

1. Töötasu rahulolu faktori moodustavad teemarühma “Töö tasustamine ja tunnustamine” kõik tegurid.
2. Juhtimise faktori moodustava teemarühma “Juhtimine, suhted juhiga” kõik tegurid.
3. Töö sisu rahulolu faktori moodustavad teemarühma “Inimene ja töö” järgmised tegurid: saan õpetamisel lastele loominguliselt läheneda; minu töö pakub mulle võimalusi ennast teostada; õpetaja töö on huvitav; tunnen oma ameti üle uhkust; tunnen, et lapsevanemad hindavad ja väärtustavad minu tööd; võtaksin enda kanda mõne vastutusrikka ülesande; töö esitab põnevaid väljakutseid; mulle meeldib minu töö.
4. Töökaaslaste faktori moodustavad kõik väited teemarühmast “Suhted töökaaslastega”.
5. Väärtustamise faktori moodustavad teemarühma “Inimene ja töö” järgmised tegurid: juhtkond võimaldab mul vajadusel osaleda minu tööalaseks arenguks olulistel koolitustel; tunne, et juht ei väärtusta minu tööd; olen saanud juhiga rääkida oma soovidest ja arenguvõimalustest; töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel.
6. Kompetentsuse faktori moodustavad: mul on õpetaja ametikohal töötamiseks olemas vajalikud teadmised, oskused ja võimed; olen hea õpetaja.

7. Info faktori moodustavad teemarühma “Töökorraldus ja –tingimused” tegurid: ma ei tea tihti, mis asutuses toimub; töö tegemiseks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt.
8. Kurnavuse moodustavad teemarühma “Töökorraldus ja –tingimused” tegurid: minu töökoormus on liiga suur; minu töökoormus on füüsiliselt kurnav; minu töö on vaimselt kurnav.
9. Töötingimuste faktori moodustavad teemarühma “Töökorraldus ja –tingimused” tegurid: mul on olemas kaasaegsed töövahendid, et teha oma tööd hästi; olen rahul asutuse ruumidega.
10. Ootuste faktori moodustavad teemarühma “Töökorraldus ja –tingimused” tegurid: tean, kuidas minu eesmärgid on seotud asutuse eesmärkidega; tean, mida minult tööalaselt oodatakse; mõned reeglid ja korraldused raskendavad töö tegemist, tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida.

Moodustatud faktorite vahelisi seoseid analüüsiti Pearsoni korrelatsioonianalüüsi alusel.

Motivatsioonifaktorite omavahelised statistiliselt olulised korrelatsioonid ( $p < 0,01$ ) jäävad mõõdukale või vähesele positiivsele seotustasandile.

Info liikumine on tugevamas korrelatsioonis suhetega tööol (  $r = 0,61$ ;  $p < 0,01$ ) ja töö olemusega (  $r = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ). Tunnustus on tugevas seoses väärtustamise (  $r = 0,61$ ;  $p < 0,01$ ) ja töötingimustega (  $r = 0,52$ ;  $p < 0,01$ ).

Mõõdukas korrelatsioonis on töö sisu ja autonoomsus tööol (  $r = 0,429$ ;  $p < 0,01$ ).

Rahulolufaktorite omavahelised statistiliselt olulised korrelatsioonid on positiivse seotusega.

Rahulolu juhiga on tugevas korrelatsioonis rahuloluga väärtustamise (  $r = 0,84$ ;  $p < 0,01$ ), töökaaslastega (  $r = 0,64$ ;  $p < 0,01$ ), mõõdukas korrelatsioonis rahuloluga info liikumisega (  $r = 0,56$ ;  $p < 0,01$ ) ja töö tasustamisega (  $r = 0,43$ ;  $p < 0,01$ ).

Rahulolu töö kurnavusega ehk väsitavusega on mõõdukalt korrelatsioonis rahuloluga töökaaslastega (  $r = 0,43$ ;  $p < 0,01$ ) ja info liikumisega ehk kommunikatsiooniga (  $r = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ). Rahulolu ootustega on tugevaimas korrelatsioonis töö olemusega (  $r = 0,42$ ;  $p < 0,01$ ). Rahulolu info liikumisega on mõõdukas korrelatsioonis rahuloluga juhtimisega (  $r = 0,56$ ;  $p < 0,01$ ), väärtustamisega (  $r = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ), töökaaslastega (  $r = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ), töö olemusega (  $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ), kurnavusega (  $r = 0,4$ ;  $p < 0,01$ ) ja ootustega (  $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ).

Motivatsioonifaktorite ja töörahulolu faktorite omavahelised korrelatsioonid jäävad mõõdukale või vähesele seotustasandile.

Rahulolu töö sisuga (“töö”) on mõõdukas korrelatsioonis motivatsioonifaktoriga “väärtustamine” ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ).

Motivatsioonifaktor “töö” on korrelatsioonis rahuloluga “töö” ( $r = 0,5$ ;  $p < 0,01$ ), “ootused” ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ) ja “info” ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ).

### **2.3.5 Tööga seotud aspektide olulisus generatsioonide lõikes**

Käesolevas peatükis esitatakse tööga seotud aspektide analüüsi tulemused sünniaegadega seoses ehk generatsioonipõhiselt.

Töö autor uuris kõigepealt teemarühma “Motivatsioon töötamiseks” välja toodud motivatsioonitegurite olulisust generatsioonide lõikes ning moodustas risttabelit kasutades protsentuaalsed andmed kõrgeimatest hinnangutest (hinnang 6 - väga motiveeriv), tabel lisas 6.

Väga motiveerivad aspektid kõikide generatsioonide enamusele esindajatest on austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt (hindas väga motiveerivaks 88,2%, X-põlvkonnast, 83,3% Y-põlvkonnast, 72% buumipõlvkonnast), õiglane tasustamine (83,3% Y-põlvkonnast, 70,6% X-põlvkonnast, 62,5% buumipõlvkonnast), laste areng (83,3% Y-põlvkonnast, 70,6% X-põlvkonnast, 64% buumipõlvkonnast), huvipakkuv töö (76,5% X-põlvkonnast, 66,7% Y-põlvkonnast, 64% buumipõlvkonnast), tööga kindlustatus (76% vastajatest buumipõlvkonnast ja 70,6% vastajaid X-põlvkonnast, 66,7% Y-põlvkonnast), erialane kompetentsus (83,3% Y-põlvkonnast, 58,8% X-põlvkonnast, 56% buumipõlvkonnast), tunnustamine (66,7% Y-põlvkonnast, 60% buumipõlvkonnast, 52,9% X-põlvkonnast).

Y-põlvkond (sündinud 1980 ja hiljem) hindab teiste generatsioonide esindajatest rohkem isikliku arengu võimalusi, erialast kompetentsust, õiglast tasustamist, hea töö eest tunnustamist, lastevanemate mõistvat suhtumist, vastutusrikkamaid tööülesandeid, võimalust olla loominguine, laste arengut, asutuse ühisüritusi, info liikumist, kaasatust otsustamisse ja asutuse head kuvandit.

X-põlvkond (sündinud 1965-1979) peab teiste generatsioonide esindajatest enim motiveerivaks töötasu, lisatasu ja preemiat, häid suhteid töökaaslastega, austust ja õiglast

kohtlemist juhi poolt, juhi toetust, huvipakkuvat tööd, tööaja paindlikkust, kaasaegseid töövahendeid, meeldivat töökeskkonda ja õhkkonda ning tunnet, et töö on tänuväärne ja väärtuslik.

Buumipõlvkonna (sündinud 1946-1964) esindajad peavad teiste põlvkondade esindajatest rohkem motiveerivaks tööga kindlustatust ning võimalust iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada.

Järgmisena uuris magistritöö autor dispersioonanalüüsiga (Oneway ANOVA) eelnevalt faktoranalüüsi alusel koostatud motivatsioonifaktorite ja rahulolufaktorite keskmiseid väärtusi generatsioonide lõikes ning selgus, et gruppidevaheliste erinevuste statistilist olulisust ei ilmnenu (motivatsioonifaktorite ja generatsioonide analüüsi tulemus lisas 7).

Ülevaade dispersioonanalüüsiga koostatud keskmistest väärtustest ja standardhälvetest generatsioonide ja motivatsioonifaktorite lõikes on toodud lisas 8. Keskmistest hinnangutest lähtuvalt hindab Y-põlvkond kõrgemalt töö sisuga seotud faktoreid ( $M = 5.75$ ;  $SD = 0.27$ : huvitav töö, isiklik areng, kompetentsus, laste areng), samuti info liikumise ja kommunikatsiooniga seotud faktoreid ( $M = 5.50$ ;  $SD = 0.63$ : info kättesaadavus, arvamusega arvestamine, meeldiv õhkkond, ühisüritused), tunnustusega seotud faktoreid ( $M = 5.44$ ;  $SD = 0.78$ : kiitmine, loominguilisus, vastutusrikkamad ülesanded) ja ka tööga kindlustatust ( $M = 5.50$ ;  $SD = 0.78$ ).

X-põlvkond hindab teistest generatsioonidest kõrgemalt tasuga seotud faktoreid ( $M = 5.77$ ;  $SD = 0.44$ : õiglane ja hea töötasu), suhetega seotud faktoreid ( $M = 5.62$ ;  $SD = 0.42$ : suhted juhiga, töökaaslastega ja lapsevanematega, paindlik tööaeg, aja planeerimise võimalus), autonoomsusega seotud faktoreid ( $M = 5.62$ ;  $SD = 0.45$ : võimalus ise otsustada, juhi austav suhtimine) ja töötingimustega seotud faktoreid ( $M = 5.56$ ;  $SD = 0.74$ : töövahendid, -keskkond, lisatasud ja preemia).

Buumipõlvkonna seas ei esinenud teistest generatsioonidest kõrgemat keskmist hinnangut ühegi faktori lõikes.

### **3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Magistritöö raames uuriti õpetajate töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavaid tegureid Kunda linna erinevates haridusasutustes üldistatult, erinevates asutustes eraldi ning ka generatsioonidepõhiselt. Eesmärgiks oli välja selgitada töörahulolu erinevate tööaspektidega ning motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid, uurida motivatsiooni ja rahulolu vahelisi seoseid ning tulemuste alusel teha ettepanekud õpetajate töörahulolu suurendamiseks.

#### **Töö tähendus**

Sissejuhatavas osas paluti töö tähenduse alalõigu esimeses küsimuses kirja panna kolm sõna, mis seostuvad vastajale tema tööga. Kõige enam seostusid õpetajatele tööga sõnad, mis olid seotud laste ja õpilastega, sellele järgnes huvitava tööga seotud sõnad ning loovus ja loomingulisus. Töötasu mainis vaid kaks vastajat. Sellest võib järeldada, et õpetajana töötamise põhjuseks võib olla sisemine vajadus töötada õpetajana, laste õpetamine on nende jaoks huvitav ja loominguline tegevus.

Töö olulisuse hinnangute alusel on töö õpetajate elus oluline koht, kõige tähtsam on töö muusikakooli õpetajatele ning generatsioonidepõhiselt 1946-1964 aastal sündinutele ehk buumipõlvkonnale.

Inimesed tajuvad oma tööd olulisena, kui nende töö mõjutab ka teisi (Steger, Dik, Duffy, 2012). Muusikakoolis on ülekaalus individuaaltunnid ning õpetajad tunnetavad paremini enda töö mõju lapse arendamisel.

#### **Motivatsioon töötamiseks**

Hinnatavad motiveerivad tegurid osutusid valimi seas kõik motiveerivateks peale edutamisevõimaluste.

Lasteaia õpetajaid motiveerivad nii töötasu, õiglane töötasustamine, lisatasud kui tööga kindlustatus, mis on välised motivatsioonitegurid, Alderfer'i teooria alusel põhivajadused. Oluliseks peeti ka häid suhteid töökaaslastega ning juhi austavat ja õiglast suhtumist, mis on seotuse ehk suhete vajadused ning samuti hügieenifaktorid. Need töö aspektid on Herzberg'i teooria alusel hügieenifaktorid ning nendega rahulolu langusel langeb ka üldine töörahulolu. Motiveerivaks peeti ka seotuse ja eneseteostuse vajadusega seotud sisemisi

motivatsioonitegureid: huvitavat tööd ja tunnet, et töö on tänuväärne.

Muusikakooli õpetajate hinnangul on motiveerivad juhivoolne austus ja õiglane kohtlemine, juhi toetus, head suhted töökaaslastega ning meeldiv sisekliima, mis on välise motivatsiooniteguritena seotud suhete vajadusega. Samapalju motiveerivad ka võimalus iseseisvalt otsustada, võimalus olla loominguline ja erialane kompetentsus – need on Herzberg'i teooria alusel sisemised motivatsioonifaktorid, mis seostuvad eneseteostuse vajadusega. Töötajate vajadustele ja ootustele vastavuse korral aitavad need faktorid kaasa motiveeritud olemisele ka enesemääratlemise teooria alusel.

Gümnaasiumiõpetajaid motiveerib enim tööga kindlustatus, õiglane tasustamine, juhi austav ja õiglane kohtlemine ehk välised hügieenifaktorid, mis seotud eksistentsiaalsete ehk põhivajaduste ning tunnustuse ehk seotuse vajadusega. Samaväärselt motiveerivad ka eneseteostusvajadusega seotud sisemised motivatsioonitegurid nagu laste areng ja huvipakkuv töö.

Kõige enam tööd häirivaks teguriks peavad linna õpetajad laste minnalaskvat ja õppetunde häirivat käitumist, juhivoolset mittevärtustavat ja ebaõiglast suhtumist, mitterahuldavaid suhteid töökaaslastega ning lastevanemate toetuse puudumist ja ükskõikset suhtumist.

Korrelatsioonianalüüsi tulemused motivatsioonifaktorite vahel viitavad, et suhted töö on seoses töö olemuse ning informatsiooni liikumisega asutuses. See tähendab, et nii töö kvaliteet kui suhete kvaliteet juhiga, kolleegide või lapsevanematega kui informatsiooni liikumine ja üldine kommunikatsioon asutuses on omavahel seotud aspektid.

Tunnustus on korrelatsioonis väärtustamise ja töötingimuste motivatsioonifaktoritega. Selle alusel saab väita, et tunne, et õpetaja tööd väärtustatakse on seotud kaasaegse töökeskkonna ja -vahenditega ning suurema vastutuse või otsustusvabaduse andmise ja edutamisevõimaldamisega või premeerimisega. Õpetaja töö motivatsioonifaktor on korrelatsioonis ka autonoomsusega töö ehk juhi austava suhtumise ning võimalusega ise otsustada ja tööd korraldada.

Valmidus väljakutseteks ja arenemiseks saab avalduda, kui keskkond võimaldab psühholoogiliste vajaduste rahuldamist (Deci, Ryan, 2000). Et õpetajad saaksid olla motiveeritud, tuleb mõjutada seismise motivatsiooni avaldumist ning võimaldada töötajate

ootuste ja psühholoogiliste vajaduste rahuldamist. Sisemise tahte tunnetamiseks ja avaldumiseks peab tööandja püüdma hoida väliste tegurite ja hügieenifaktoritega rahulolu kõrgel.

### **Töörahulolu**

Rahuloluküsitluse tulemustest selgus, et õpetajad ei ole üldiselt rahul töö tasustamisega. Kõige rahulolematumad on töötasu ja selle konkurentsivõimelisusega lasteaia ja muusikakooli õpetajad. See on ka seletatav, sest nendes asutustes on tunduvalt madalamad töötasud. Kõikidele õpetajatele meeldib nende töö, sest see on huvitav, tähtis, annab võimalusi ennast teostada, oma tööga saadakse hästi hakkama ning tuntakse rahulolu hästi tehtud töö üle. Rahul ollakse ka on informatsiooni liikumisega asutustes ning teatakse, mida neilt tööalaselt oodatakse.

Lasteaia õpetajatel on asutuse juhiga tööalaselt head suhted, kuid suur osa õpetajatest ei ole rahul töötajate väärtustamisega ja osaliselt ka juhtimisega (toetus, huvi töö vastu, õiglus, probleemidega toimetulek). Samas on ollakse pigem rahul hea töö eest tunnustamisega. Lasteaiaõpetajad on rahul oma huvitava töö ja ametiga, kompetentsusega, võimalusega olla loominguline ja asutuse mainega. Ebakindlust tuntakse töökoha allesjäämise suhtes. Suhtes töökaaslastega olid kõige rahulolematumad lasteaia õpetajad - kõige vähem ollakse rahul õhkkonnaga kollektiivis ning paljudele ei meeldi käia asutuse ühisüritustel. Rahul ollakse asutuse ruumidega, kuid paljud töötajad tunnevad, et ei saa juhilt piisavalt tagasisidet oma töö kohta. Erinevalt hinnatakse lasteaias ka teadmist või teadmatust asutuses toimuvast.

Muusikakooli õpetajad on juhtimisega ja hea töö eest tunnustamisega üldiselt rahul. Rahul ollakse tööga ja selle väljakutsetega, võimalusega ennast teostada, ise otsustada ja olla loominguline, vajadusel tööalaselt end koolitada ning juhiga oma soovide ja arenguvõimalustest rääkida. Muusikakooli õpetajad on oma töökaaslaste, nende toetuse ja asutuse õhkkonnaga rahul, neile meeldib ka ühisüritustel osaleda. Samuti ollakse rahul võimalusega oma aega planeerida ja muude töökorralduse ja –tingimustega seotud aspektidega. Rahuolematust ei esinenud tööaspektiga, välja arvatud tunnustamise ja premeerimise süsteemi olemasolu ja edutamisevõimalused, mille olemasoluga pigem ei nõustatud.

Gümnaasiumi õpetajad on juhtimisega üldiselt rahul, kuid ei ole rahul töötajate väärtustamisega. Gümnaasiumiõpetajad on rahul töö olemusega seotud aspektidega, kuid rahulolematud võimalusega kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel. Ka gümnaasiumiõpetajad on suhetega töökaaslastega üldiselt rahul.

Gümnaasiumi õpetajad saavad piisavat tagasisidet oma töö kohta, kuid ei ole rahul reeglite ja korraldustega, mis raskendavad töö tegemist ning nende töö on ka vaimselt kurnav. Paljud gümnaasiumiõpetajad ei ole rahul ka sellega, et puuduvad kaasaegsed töövahendid ning et tööaja korraldus ei võimalda oma aega planeerida. Paljud õpetajad tunnevad ebakindlust töökoha säilimise suhtes.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et õpetajate töörahulolufaktoritest on juhiga rahulolu tugevas korrelatsioonis väärtustamisega ja töökaaslastega ning keskmises korrelatsioonis info liikumise ja töö tasustamisega. See tähendab, et juhtimisega rahulolu on tihedalt seotud rahuloluga enda töö väärtustamisega juhi poolt, avatud õhkkonna ja heade suhetega ning keskmiselt seotud rahuloluga informeerituse, õiglase töö tasustamise ja hea töö eest tunnustamisega asutuses.

Töö väsitavus ehk kurnavus seotud asutuse õhkkonnaga ja suhetega tööl ning info liikumise ja kommunikatsiooniga üldiselt. Seda kinnitas ka korrelatsioon töö motivatsioonifaktori ja töö, ootuste, info liikumise rahulolufaktorite vahel. Korrelatsioonis oleva ühe töö faktoriga rahulolu suurenedes suureneb ka rahulolu teiste faktoritega.

Töötajad, kes tunnetavad oma töös iseseisvust, saavad oma töökaaslastelt ja juhtkonnalt toetust ja konstruktiivset tagasisidet ning kellel on piisavalt arenguvõimalusi, on sisemiselt motiveeritud oma tööd tegema (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009).

### **Erinevad generatsioonid tööl**

Generatsioonide töömotivatsiooni mõjutavate töö erinevate aspektide analüüsi tulemusel selgus, et gruppidevaheliste erinevuste statistilist olulisust ei ilmnunud. Põhjuseks võib olla liiga väike valim, mis ei võimalda olulisi erinevusi välja tuua. Keskmiste hinnangute alusel võib järeldada, et Y-põlvkonna esindajaid (sündinud 1980 ja hiljem) motiveerib rohkem isikliku arengu võimalused, erialase kompetentsuse arendamine, huvitav õpetajatöö ning tulemuslikkus ehk laste areng, vastutusrikkamad ülesanded, võimalus olla loominguline. Motiveerivaks hinnatakse ka informatsiooni kättesaadavust, arvamustega arvestamist ehk



kaasatust otsustamisse, edutamisevõimalusi, asutuse head mainet, meeldivat sisekliimat ja ühisüritusi ning hea töö eest tunnustamist. Tulemused on kooskõlas generatsioonide teooriaga, sest väidetakse, et Y-põlvkond soovib töö kaudu end mitmekülgseks arendada, ennast teostada, neile on oluline pidev kommunikatsioon ja info liikumine ning nende töö on seotud eraeluga – ehk töö ongi elu osa, mitte asi, mis tuleb ära teha.

X-põlvkonna esindajad (sündinud 1965-1979) motiveerib enim tööpanusele vastav töötasu, lisatasud ja preemiad, head suhted juhiga, töökaaslastega ja lapsevanematega. X-põlvkond soovib juhi toetust, austust ja õiglaste kohtlemist, paindlikku tööaega, lisaoodustusi, kaasaegseid töövahendeid ja –tingimusi, mis tekitab tunde, et töö on tänuväärne ja väärtuslik. Sarnaselt Y-põlvkonnale on motiveeriv ka isiklik areng, laste areng ja hea töö eest tunnustamine. Tulemused on kooskõlas teooriaga, kus väidetakse, et X-põlvkond soovib tasakaalu era- ja tööelu vahel, hindab kõrgelt vaba aega ning käitub suhteliselt individualistlikult ehk väärtustab enese heaolu.

Buumipõlvkonna esindajad (sündinud 1946-1964) peavad kõige motiveerivamaks tööga kindlustatust ja võimalust iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada.

Tulemus on kooskõlas ka erinevate teoreetiliste lähenemistega, mis väidavad, et tulenevalt tööstaažist ja suuremast kogemustepagasist tekib töötajatel soov ka oma kogemusi võimalikult palju kasutada ja nad vajavad vähem toetust või juhendamist (Truxillo, Cadiz, Pineer, Zaniboni, Fraccaroli, 2012). Sarnaselt X-põlvkonnale on buumipõlvkonnale oluline ka juhi austus ja õiglane kohtlemine. Sarnaselt teistele põlvkondadele motiveerib buumipõlvkonda ka huvipakkuv töö, laste areng, head suhted töökaaslastega ja tunnustamine. Buumipõlvkonda motiveerivad teistest vähem ühisüritused, informatsiooni vaba kättesaadavus ning kaasatus otsustamisesse.

Generatsioonide teooriates väidetakse, et buumipõlvkonna esindajatele on töö oluline - nad on töökad, tihti tehakse ületunde ning nad eeldavad ka teistelt samasugust tööetikat ja töötunde. Eraelu ja töö tasakaalu idee buumipõlvkonnale meeldib, kuid ei ole nende jaoks reaalselt võimalik saavutada, sest töö on asi, mida tuleb teha.

Erinevate generatsioonitüüpide esindajate ootused tööle mõjutavad ka töösuhteid, põlvkondadele iseloomulike omaduste ja eelistustega arvestamisel on võimalik suurendada töötajate töörahulolu ning seeläbi töö tulemuslikkust organisatsioonis.

## **Ettepanekud**

Kunda linna õpetajate sisemise motivatsiooni tõstmiseks on soovitatav üldise töörahulolu tõstmiseks esmajärjekorras tähelepanu pöörata väliste motivatsioonifaktoritega rahulolu tõstmisele:

1. Konkurentsivõimelise töötasu maksmine – tasustamise osa võimalusena kaaluda ka lisasoodustuste võimalusi
2. Juhtidepoolne töötajate väärtustamine läbi austava ja õiglase suhtumise, toetuse ja huvi tundmise, arvamuste ja ettepanekutega arvestamise
3. Kaasaegsed õppe- ja töövahendid ning sobivad tööruumid õpetajate vajadusi arvestades
4. Informatsiooni pidev jagamine ja töötajate kaasamine otsuste tegemisse, et kõik mõistaksid, tunnetaksid ja võtaksid omaks ühised eesmärgid ning avatult ühise meeskonnana suheldes paraneks õhkkond ja suhted töökaaslaste vahel
5. Konstruktivse tagasiside andmine õpetajatele ja iga töötaja tunnustamiseks võimaluste leidmine, et keegi ei tunneks end ebakindla või väärtusetuna
6. Iga töötaja töökohustuste ning asutuse reeglite ja korralduste ülevaatamine, et vältida õpetajate väsimust, ajapuudusest tulenevaid ületunde ja oma aja planeerimise võimaluse puudumist.

Inimeste motivatsiooni hoidmine ja tõstmine on pidev tegevus, mitte lühiajaline projekt. Olukorda ei ole võimalik kiiresti muuta, tuleb olla kannatlik ja järjekindel, keskenduda inimestele ning luua nii töötajate kui asutuse väärtustele ja ootustele vastavaid tingimusi.

# KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada peamised Kunda linna õpetajate töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, nende omavahelised seosed, motivatsiooni mõjutavad tegurid ja töörahulolu erinevates haridusasutustes ja erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja ettepanekud õpetajate töörahulolu suurendamiseks.

Magistritöö teoreetiline osa käsitles töörahulolu ja motivatsiooni olemust, õpetajate motivatsiooni ja töörahulolu peamisi käsitlusi, erinevate generatsioonide käsitlust seoses nende ootustega tööle.

Töö eesmärkide täitmiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes üldjoontes kolmest osast: sissejuhatav osa, motivatsioon töötamiseks ja töörahulolu. Valimisse kuulusid kõik Kunda linna haridusasutuste õpetajad. Uuringu valimi moodustasid 49 vastajat ehk 79% üldkogumist. Uuringu eesmärgiks oli hetkeseisu kaardistamine, valimi väiksuse tõttu ei saa selle alusel teha laiemaid üldistusi.

Uuringu tulemustest selgus, et töö olulisuse hinnangute alusel on töö õpetajate elus oluline koht, kõige tähtsam on töö muusikakooli õpetajatele ning generatsioonidepõhiselt 1946-1964 aastal sündinutele ehk buumipõlvkonnale.

Hinnatavad motiveerivad tegurid osutusid valimi seas kõik motiveerivateks peale edutamisevõimaluste. Lasteaia õpetajaid motiveerivad nii töötasu, õiglane töötasustamine, lisatasud kui tööga kindlustatus. Oluliseks peeti ka häid suhteid töökaaslastega ning juhi austavat ja õiglast suhtumist, huvitavat tööd ja tunnet, et töö on tänuväärne. Muusikakooli õpetajaid motiveerib enim juhivõime austus ja õiglane kohtlemine, juhi toetus, head suhted töökaaslastega ning meeldiv sisekliima, võimalus iseseisvalt otsustada, võimalus olla loominguline ja erialaselt kompetentne. Gümnaasiumiõpetajaid motiveerib enim tööga kindlustatus, õiglane tasustamine, juhi austav ja õiglane kohtlemine ning laste areng ja huvipakkuv töö.

Kõige enam tööd häirivaks teguriks peavad linna õpetajad laste käitumist, juhivõime mitteväärtustavat ja ebaõiglast suhtumist, mitterahuldavaid suhteid töökaaslastega ning lastevanemate ükskõikset suhtumist.

Rahuloluküsitluse tulemustest selgus, et õpetajad ei ole üldiselt rahul töö tasustamisega. Kõige rahulolematumad on töötasu ja selle konkurentsivõimelisusega lasteaia ja muusikakooli õpetajad. Kõikidele õpetajatele meeldib nende töö, sest see on huvitav, tähtis, annab võimalusi ennast teostada, oma tööga saadakse hästi hakkama ning tuntakse rahulolu hästi tehtud töö üle. Lasteaia õpetajatel on asutuse juhiga tööalaselt head suhted, kuid suur osa õpetajatest ei ole rahul töötajate väärtustamisega ja osaliselt ka juhtimisega. Suhetes töökaaslastega olid kõige rahulolematumad lasteaia õpetajad - kõige vähem ollakse rahul õhkkonnaga kollektiivis. Muusikakooli õpetajatel ei esinenud rahulolematust ühegi tööaspektiga, välja arvatud tunnustamise ja premeerimise süsteemi olemasolu ja edutamisevõimalustega, mille olemasoluga pigem ei nõustutud. Gümnaasiumi õpetajad on juhtimisega üldiselt rahul, kuid ei ole rahul töötajate väärtustamisega ega reeglite ja korraldustega, mis raskendavad töö tegemist ning nende töö on ka vaimselt kurnav. Paljud gümnaasiumiõpetajad ei ole rahul ka sellega, et puuduvad kaasaegsed töövahendid ning et tööaja korraldus ei võimalda oma aega planeerida. Paljud õpetajad tunnevad ebakindlust töökoha säilimise suhtes.

Rahulolufaktorite korrelatsioonianalüüsist selgus, et omavahel on korrelatsioonis rahulolu juhiga, töö väärtustamine juhi poolt, avatud õhkkond ja head suhted kolleegidega ning ka informeeritus, õiglane töö tasustamine ja hea töö eest tunnustamine asutuses. Töö väsitavus on korrelatsioonis rahuloluga asutuse õhkkonna ja suhetega tööal ning info liikumise ja kommunikatsiooniga üldiselt. Õpetaja on oma tööd tehes rahul, kui ta teab, mida temalt tööalaselt oodatakse ning kui see vastab tema ootustele ja väärtustele.

Generatsioonide töömotivatsiooni mõjutavate töö erinevate aspektide analüüsi tulemusel selgus, et gruppidevaheliste erinevuste statistilist olulisust ei ilmnenud. Keskmiste hinnangute alusel võis järeldada, et Y-põlvkonna esindajaid (sündinud 1980 ja hiljem) motiveerib rohkem isikliku arengu võimalused, erialase kompetentsuse arendamine, huvitav õpetajatöö ning tulemuslikkus ehk laste areng, vastutusrikkamad ülesanded, võimalus olla loominguline. Motiveerivaks peetakse ka informatsiooni kättesaadavust, arvamustega arvestamist ehk kaasatust otsustamisse, edutamisevõimalusi, asutuse head mainet, meeldivat sisekliimat, ühisüritusi ning hea töö eest tunnustamist. X-põlvkonna esindajad (sündinud 1965-1979) motiveerib enim tööpanusele vastav töötasu, lisatasud ja preemiad, head suhted juhiga, töökaaslastega ja lapsevanematega. X-põlvkond soovib juhi toetust, austust ja õiglaste kohtlemist, paindlikku tööaega, lisaoodustusi, kaasaegseid

töövahendeid ja –tingimusi, mis tekitavad tunde, et töö on tänuväärne ja väärtuslik. Buumipõlvkonna esindajad (sündinud 1946-1964) peavad kõige motiveerivamaks tööga kindlustatust ja võimalust iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada. Buumipõlvkonda motiveerivad teistest generatsioonidest vähem ühisüritused, informatsiooni vaba kättesaadavus ning kaasatus otsustamisesse.

Magistritöö autor tegi kogutud andmete analüüsi, järelduste ja teooria alusel ettepanekud Kunda õpetajate sisemise motivatsiooni ja üldise töörahulolu tõstmiseks toetamaks töö tulemuslikkust ja asutuste paremat toimimist. Esmajärjekorras peaks tähelepanu pöörama väliste motivatsioonifaktoritega rahulolu tõstmisele arvestades seejuures ka erinevate generatsioonide ootusi ja eelistusi: konkurentsivõimeline töötasu koos lisasoodustuste võimaldamisega; töötajate väärtustamine läbi austava suhtumise ja kaasamisega otsustamisesse; kaasaegsed töötingimused; informatsiooni liikumise, kommunikatsiooni, asutusesisese koostöö ja suhete parendamine; töö tagasisidestamine ja tunnustamine; aja planeerimise võimaldamine.

## SUMMARY

The purpose of the master's thesis "Factors driving motivation and job satisfaction of teachers in educational institutions of the city of Kunda" is to identify the main factors influencing job satisfaction and work motivation of Kunda teachers, interaction of these factors, factors influencing motivation and job satisfaction in different educational institutions and by generations as well as purpose measures for increasing job satisfaction teachers according to the analysis results of collecting data.

The theoretical part of the masters' thesis considers the nature of job satisfaction and motivation, main views on motivation and job satisfaction of teachers and the views of different generations regarding their expectation towards work.

For reaching the purpose of the thesis, the author used quantitative study method. The questionnaire of the empiric study used for data collection consisted mainly of three parts: introductory part, motivation for work and job satisfaction. Target population consisted of all educational institution teachers of the city of Kunda. Sample of the study consisted of 49 respondents, i.e. 79% of target population. The purpose of the study was to map the present situation, broader generalization is not possible due to small number of the sample.

The results of the study indicated that according to work importance rating, work is of great importance in the lives of teachers. Work importance was rated highest among the music school teachers and generations by those born during 1946-1964, i.e. the so-called "baby-boomers".

Measurable motivating factors proved to be most motivating among the sample, except for the promotion possibility. Kindergarten teachers are motivated by salary, fair pay, bonuses and job security. Good relations with co-workers, fair and respectful attitude of superiors, interesting work and feeling that the work is gratifying were also considered important. The teachers of the music school are mostly motivated by respect and fair treatment by the management, support from the management, good working relationships and pleasant work climate, the possibility to make decisions, being creative and competent. The teachers of upper secondary school are most motivated by job security, fair remuneration, respect and

fair treatment by management, development of children and interesting work.

The teachers consider most disturbing factors to be behaviour of children, unfair and unappreciative attitude of management, unsatisfactory working relations and indifference of parents.

The results of job satisfaction questionnaire indicated that the teachers are not generally satisfied with remuneration of their work. The most unsatisfied with salaries and its competitiveness are the kindergarten and music school teachers. All teachers like their jobs, because it is interesting, important and personally fulfilling, teachers perform well at their jobs and feel satisfaction over a job well done. Kindergarten teachers have good working relationship with their manager, but many of them are not satisfied with valuation of employees and partly also with management. Kindergarten teachers were most unsatisfied with relationships between co-workers – rating of the work climate was the lowest. The teachers of the music school are not unsatisfied with any work aspects except recognition and bonus system as well as promotion possibilities, which were mostly considered non-existent. Upper secondary school teachers are generally satisfied with management but are not satisfied with valuation of employees, nor rules, and regulations that make working harder, their work is also mentally demanding. Many secondary high school teachers are not happy that there is no modern work equipment and organization of work time does not enable to manage their time. Many teachers feel that their job is not secure.

The correlations analysis of satisfaction factors indicated that satisfaction with the manager, valuation of work by the manager, open environment and good relations as well as being informed, fair remuneration, and recognition of work in an institution are related to each other. Work being tiring is related to satisfaction with the institution's inner climate and work relationships as well as access to information and communication in general. Teachers are content with their work if they know what is expected from them at work and when these expectations comply with their expectations and values.

The analysis results of different aspects influencing work motivation by generations did not show remarkable statistic difference between groups. The average ratings allowed to conclude that the representatives of generation Y (born on 1980 and later) are more

motivated by the possibilities of self development, development of field competency, interesting teaching work and productivity, i.e. development of children, ambitious tasks, the possibility to be creative. Availability of information, taking the ideas of employees into consideration (involvement in decision-making), promotion possibilities, and good reputation of the workplace, pleasant working climate, mutual events and recognition of good work are also seen as motivators. Representatives of the generation X (born during 1965-1979) are more motivated by remuneration according to labour input, bonuses and extras, good relations with the manager, co-workers and parents. The generation X needs manager's support, respect and fair treatment, flexible working hours, fringe benefits, modern working equipment and conditions that show the work is gratifying and appreciated. Representatives of the baby boom generation (born during 1946-1964) consider job security and the possibility to decide and organize work independently to be most motivating. Baby boomers see mutual events, free access of information and involvement in decision-making less motivating than the other generations.

The author of the present master's thesis analysed the collected information and made propositions based on conclusions and theory to increase inner motivation and general job satisfaction of Kunda teachers with the purpose to support productivity and better operations of institutions. Prioritized attention should be paid to increasing satisfaction with external motivation factors, taking into account the expectations and preferences of different generations: competitive pay with fringe benefits, appreciation of employees through respectful attitude and involvement to decision-making, modern working conditions, availability of information, communication, improvement of internal cooperation and working relations, feedback and recognition, enabling time management.



## KASUTATUD KIRJANDUS

Alas, R., 2002. *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Kirjastus Külim, 56.

Alexandrina, D., Dalina, D., Ioana-Lavinia, R. (2008). Employees' satisfaction, central element of the strategy of competitive organization. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17 (4), 555.

Arnolds, C.A., Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (4), 697-719.

Bachmann, T., Maruste, R. (2003). *Psühholoogia alused*. Tallinn: Kirjastus Ilo, 76.

Bentera, C.C., Anghelache, V. (2012). Teacher's motivation and satisfaction for professional activity. *Social and Behavioural Sciences*, 33, 563-567.

Bolland, E., Lopes, C. (2014). *Generation and work*. New York: Palgrave Macmillian, 5-55.

Bota, O.A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 83, 634-638.

Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 22, 64.

Cole, G.A. (1995). *Organisational behaviour. Theory and practice*. Research Fellow, University of Sussex, Institute of Education, 79-123.

Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The „what,, and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 9, 1069-1073.
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., Dowson, M. (2008). The work task motivation scale for teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16 (2), 256-279.
- Gliem, J.A., Gliem, R.R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's Alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82-88. Columbus, Ohio State University.
- <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20%26%20Gliem.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20.04.2016)
- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81 (1), 53-62.
- Ho, C.-L., Au, W.-T. (2006). Teaching satisfaction scale. Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (1), 172-185.
- Howe, N., Strauss, W. (2007). The next 20 Years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85 (7), 41-52.
- Islam, S., Ali, N. (2013). Motivation-hygiene theory: Applicability on teachers. *Journal of Managerial Sciences*, 7 (1), 87-104.
- Jakobson, K. (2013). Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seos õpetajate töörahuloluga Taru gümnaasiumide näitel. *Magistritöö*. Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, Ettevõtte majanduse instituut.
- Judge, T.A, Larsen, R.J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86 (1), 67-98.

- Kamdron, T. (2002). *Eesti kõrgemate riigiametnike töömotivatsioon ja töörahulolu*. Sotsiaal- ja kasvatusteaduste doktorantide I teaduskonverents, Sotsiaal- ja kasvatusteaduste dialoog ja ühishuvid, Tallinn: TPÜ kirjastus, 645-661.
- Steger, M.F., Dik, B.J., Duffy, R.D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20 (3), 322-337.
- Karlson, K. (2014). Y-generatsioon pöörab senise tööturu pea peale. *Postimees*, 17. november, veebileht.  
<http://tarbija24.postimees.ee/2994831/y-generatsioon-poorab-senise-tooturu-pea-peale>  
(07.12.2015)
- Koorits, V. (2012). Suur põlvkonnavahtetus Eestis.  
<http://vaturkoorits.blogspot.com.ee/2012/05/suur-polvkonnavahtetus-eestis.html>  
(07.12.2015)
- Kirkegaard, L., Larsen, K. (2011). Motivation of blue- and white-collar employees. *Aarhus School of Business and Social Sciences*.  
[http://pure.au.dk/portal/files/36183646/Bachelor\\_Line\\_og\\_Kristina.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/36183646/Bachelor_Line_og_Kristina.pdf)
- Kunda lasteaed Kelluke. (2013). Kunda linna lastead Kelluke arengukava aasteks 2013-2018. Kunda.
- Kunda Muusikakool. (2013). Kunda Muusikakooli arengukava aastateks 2013-2018. Kunda.
- Kunda Ühisgümnaasium. (2015). Kunda Ühisgümnaasiumi arengukava aastateks 2015-2018. Kunda.
- Lee, R.H.D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce. *Education + Training*, 54 (7), 565-578.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D.Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally

College Publishing Company, 317, 1297-1343.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Maslow, A.H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus, 80-87.

Meister, J.C., Willyerd, K. (2010). 2020. aasta töökoht: Kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. *Juba täna*. Tartu: Kirjastus Hermes, 50-55.

Mõtsmees, P. (2015, aprill). Töö ja lõbu käsikäes või kuidagi teisiti? Tartu Ülikool.

[https://www.ut.ee/sites/default/files/www\\_ut/taiendusope/too\\_ja\\_lobu\\_pille\\_motsmees.pdf](https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/taiendusope/too_ja_lobu_pille_motsmees.pdf)

(07.12.2015)

Perlman, J. (2013). Effective teaching and motivation: Application of self-determination theory. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education*, 3 (2), 31-37.

Ryan, R.M. (2009). Self-determination theory and well-being. *WeD Research Review*, University of Bath.

[http://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review\\_1\\_Ryan.pdf](http://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf)

(26.01.2016)

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6).

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications.

Spector, P.E. (2008). *Industrial and organizational psychology: research and practice*.

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Steers, R.M., Porter L.W. (1987). *Motivation and work behavior*. 4th Edition, 5-47.

Suslu, S. (2006). Motivation of ESL teachers. *The Interner TESL Journal*, 12 (1).

<http://iteslj.org/Articles/Suslu-TeacherMotivation.html>

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*.  
New York: McGraw-Hill, 6, 11, 34-36.

Tobias, E. (2015). *Õpetajate tööga seotust mõjutavad töö tajutud töö tähenduslikkuse tegurid*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Tööstuspsühholoogia instituut.

Tooding; L.-M. (2007). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Truxillo, D.M, Cadiz, D.M., Rineer, J.R., Zaniboni, S., Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2 (4), 340-360.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 192.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244.

Kunda linna õpetajate küsitlus

### Lugupeetud õpetaja!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada Kunda linna kõikide haridusasutuste õpetajate töörahulolu ja töemotivatsiooni mõjutavad tegurid ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja ettepanekud õpetajate töörahulolu suurendamiseks.

Läbi viidava uuringu tulemustest saavad ettepanekute näol otseselt kasu linna haridusasutused juhtimisotsuste tegemiseks, motivatsioonisüsteemide loomiseks või täiendamiseks ning linn strateegilise arengu kavandamiseks mitmekülgse hariduse jätkusuutlikkuse tagamisel linnas.

Küsitlus on anonüümne, Teie vastuseid kasutatakse uuringu tulemustes ainult üldistatuna.

Küsimustik on esitatud viiel leheküljel ning selle täitmine võtab aega umbes 10 minutit.

Teie koostööle lootes

Kristi Moldau

e-post: [muusikakool@kunda.ee](mailto:muusikakool@kunda.ee)

### TAUSTAANDMED

#### 1. Teie töökoht:

- a) lasteaed
- b) muusikakool
- c) ühisgümnaasium

#### 2. Teie töökoormus:

- a) täistööaeg
- b) osaline tööaeg

#### 3. Teie sünniaeg:

- a) 1945.a või varem
- b) 1946-1964 a.
- c) 1965-1979 a.
- d) 1980 a. ja hiljem

#### 4. Teie tööstaaž õpetajana:

- a) alla 5-e aasta
- b) 5 - 11 aastat
- c) 12 - 18 aastat
- d) 19 – 25 aastat
- e) 26 aastat ja rohkem

### TÖÖ TÄHENDUS

#### 1. Palun pange kirja kolm sõna, mis seostuvad Teile Teie praeguse tööga:

1.	
2.	
3.	

#### 2. Palun hinnake skaalal 1 kuni 7, kui tähtis ja oluline koht on tööl teie elus ning tõmmake ring ümber Teie hinnangule vastavale numbrile:

1	2	3	4	5	6	7
<i>Üks kõige ebaolulisemaid asju minu elus</i>			<i>Keskmise tähtsusega minu elus</i>			<i>Üks kõige olulisemaid asju minu elus</i>

## MOTIVATSIOON TÖÖTAMISEKS

Palun hinnake skaalal 1 kuni 6, kui tähtsad ja motiveerivad on/oleks Teie jaoks järgnevad tööga seotud aspektid.

Skaala:

1	2	3	4	5	6
<i>Ei ole üldse motiveeriv</i>	...	...	...	...	<i>Väga motiveeriv</i>

**Kirjutage väidete ette Teie hinnangule vastav number:**

- \_\_\_ 1. Tööga kindlustatus (kindel töö, tööga tagatus)
- \_\_\_ 2. Töötasu
- \_\_\_ 3. Isikliku arengu võimalused
- \_\_\_ 4. Lisatasud ja preemia
- \_\_\_ 5. Head suhted töökaaslastega
- \_\_\_ 6. Lisasoodustuste võimalus (tasuta ujumine vms)
- \_\_\_ 7. Erialane kompetentsus – vajalikud teadmised, oskused ja võimed
- \_\_\_ 8. Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt
- \_\_\_ 9. Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada
- \_\_\_ 10. Tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik
- \_\_\_ 11. Õiglane tasustamine (tasu vastab tööpanusele, tasustamine õiglastel alustel)
- \_\_\_ 12. Hea töö eest tunnustamine, kiitmine
- \_\_\_ 13. Juhilt saadav toetus
- \_\_\_ 14. Edutamisevõimalused (ametijärgu tõstmine, õppealajuhata vms ametikoht)
- \_\_\_ 15. Lastevanemate mõistev suhtumine
- \_\_\_ 16. Huvipakkuv töö
- \_\_\_ 17. Vastutusrikkamad tööülesanded
- \_\_\_ 18. Võimalus olla loominguline
- \_\_\_ 19. Laste areng
- \_\_\_ 20. Tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus
- \_\_\_ 21. Kaasaegsed töövahendid
- \_\_\_ 22. Kena ja mugav töökeskkond
- \_\_\_ 23. Asutuse ühisüritused
- \_\_\_ 24. Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus organisatsioonis
- \_\_\_ 25. Teadmine, et teie arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse (kaasatus otsustamisse)
- \_\_\_ 26. Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond
- \_\_\_ 27. Asutuse hea kuvand, maine

28. Veel (palun lisage motiveerivaid aspekte, mida ei ole loetelus esitatud või täpsustage soovi korral mõnda antud vastust)

.....  
.....

**29. Palun nimetage kolm tööd kõige enam häirivat tegurit:**

1. ....
2. ....
3. ....

## TÖÖRAHULOLU

**Palun hinnake antud skaalal 1 kuni 6, kuivõrd olete antud väitega nõus ning kirjutage väite ette number, mis on kõige lähedasem Teie hinnangule.**

1	2	3	4	5	6
<i>Ei ole üldse nõus</i>	<i>Ei ole nõus</i>	<i>Pigem ei ole nõus</i>	<i>Pigem nõus</i>	<i>Nõus</i>	<i>Täiesti nõus</i>

## TÖÖ TASUSTAMINE JA TUNNUSTAMINE

- \_\_\_ 1. Minu töötasu vastab minu tööpanusele.
- \_\_\_ 2. Ma ei ole rahul oma töötasuga.
- \_\_\_ 3. Minu töötasu on konkurentsivõimeline.
- \_\_\_ 4. Asutuses tasustatakse õiglastel alustel.
- \_\_\_ 5. Asutuses tunnustatakse hästi tehtud töö eest.
- \_\_\_ 6. Asutuses on olemas tunnustamise ja premeerimise süsteem (kord).
- \_\_\_ 7. Olen rahul edutamisevõimalustega (ametijärgu tõstmine, õppealajuhataja vms ametikoht)

## JUHTIMINE, SUHTED JUHIGA

- \_\_\_ 8. Asutus on hästi juhitud.
- \_\_\_ 9. Asutuse juht ei ole õiglane.
- \_\_\_ 10. Juht(kond) väärtustab töötajaid.
- \_\_\_ 11. Saan vajadusel juhilt (juhtidelt) toetust.
- \_\_\_ 12. Juht(kond) oskab probleemidega toime tulla.
- \_\_\_ 13. Asutuse juht ei tunne minu töö vastu huvi.
- \_\_\_ 14. Mul on juhiga tööalaselt head suhted.



1	2	3	4	5	6
<i>Ei ole üldse nõus</i>	<i>Ei ole nõus</i>	<i>Pigem ei ole nõus</i>	<i>Pigem nõus</i>	<i>Nõus</i>	<i>Täiesti nõus</i>

## INIMENE JA TÖÖ

- \_\_\_ 15. Mõnikord tunnen, et töö, mida teen, on mõttetu.
- \_\_\_ 16. Mulle meeldib mu töö.
- \_\_\_ 17. Õpetaja töö on huvitav.
- \_\_\_ 18. Arvan, et mul on see kindel töökoht.
- \_\_\_ 19. Soovin selles asutuses töötada (ka edaspidi).
- \_\_\_ 20. Töö esitab mulle põnevaid väljakutseid.
- \_\_\_ 21. Ma ei ole kindel, et see töökoht mulle ka edaspidi alles jääb.
- \_\_\_ 22. Tunnen, et ei saa oma tööga alati hästi hakkama.
- \_\_\_ 23. Olen hea õpetaja.
- \_\_\_ 24. Mul on õpetaja ametikohal töötamiseks olemas vajalikud teadmised, oskused ja võimed.
- \_\_\_ 25. Tunnen rahulolu, kui olen teinud tööd hästi.
- \_\_\_ 26. Juht(kond) võimaldab mul vajadusel osaleda minu tööalaseks arenguks olulistel koolitustel.
- \_\_\_ 27. Olen saanud juhiga rääkida oma soovidest ja arenguvõimalustest.
- \_\_\_ 28. Võtaksin hea meelega enda kanda mõne vastutusrikka ülesande (projekti juhtimine, ürituse läbiviimine vms)
- \_\_\_ 29. Saan üldiselt ise otsustada, kuidas ma tööd teen.
- \_\_\_ 30. Saan õpetamisel lastele loominguiliselt läheneda.
- \_\_\_ 31. Minu töö pakub mulle võimalusi ennast teostada.
- \_\_\_ 32. Tunnen oma ameti üle uhkust.
- \_\_\_ 33. Asutusel on hea maine.
- \_\_\_ 34. Meie asutuses antakse konkurentsivõimelist haridust.
- \_\_\_ 35. Tunnen, et juht ei väärtusta mu tööd.
- \_\_\_ 36. Töötajatel on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel.
- \_\_\_ 37. Tunnen, et lapsevanemad hindavad ja väärtustavad minu tööd.

1	2	3	4	5	6
<i>Ei ole üldse nõus</i>	<i>Ei ole nõus</i>	<i>Pigem ei ole nõus</i>	<i>Pigem nõus</i>	<i>Nõus</i>	<i>Täiesti nõus</i>

#### SUHTED TÖÖKAASLASTEGA

- \_\_\_ 38. Mulle meeldivad mu töökaaslased.
- \_\_\_ 39. Meie kollektiivis on avatud ja hea õhkkond.
- \_\_\_ 40. Meil on töökaaslastega hea koostöö.
- \_\_\_ 41. Saan kolleegidelt vajadusel tuge ja abi.
- \_\_\_ 42. Mulle meeldib meie asutuse ühisüritustel osaleda.
- \_\_\_ 43. Ühiseid üritusi on asutuses liiga vähe.

#### TÖÖKORRALDUS JA -TINGIMUSED

- \_\_\_ 44. Minu töökoormus on liiga suur.
- \_\_\_ 45. Minu töö on vaimselt kurnav.
- \_\_\_ 46. Minu töö on füüsiliselt kurnav.
- \_\_\_ 47. Tööaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida.
- \_\_\_ 48. Mõned reeglid ja korraldused raskendavad töö tegemist.
- \_\_\_ 49. Tean, kuidas minu eesmärgid on seotud asutuse eesmärkidega.
- \_\_\_ 50. Mul on olemas kaasaegsed töövahendid, et teha oma tööd hästi.
- \_\_\_ 51. Olen rahul asutuse ruumidega.
- \_\_\_ 52. Tean, mida minult tööalaselt oodatakse.
- \_\_\_ 53. Saan juhilt (juhtidelt) piisavalt tagasisidet oma töö kohta.
- \_\_\_ 54. Ma ei tea tihti, mis asutuses toimub.
- \_\_\_ 55. Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt.

#### OLEN VIIMASE POOLE AASTA JOOKSUL MÕELNUD TÖÖLT LAHKUMISELE

- Jah, olen mõnel korral
- Jah, sageli
- Ei

**Suur tänu vastamise eest!**

## Lisa 2

Kõikide õpetajate (n = 49) tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)

Jrk nr	Töö aspekt	M	SD
1.	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	5.71	0.65
2.	Tööga kindlustatus	5.67	0.59
3.	Laste areng	5.65	0.56
4.	Head suhted töökaaslastega	5.65	0.63
5.	Huvipakkuv töö	5.63	0.60
6.	Õiglane tasustamine	5.63	0.64
7.	Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond	5.59	0.67
8.	Töötasu	5.55	0.77
9.	Erialane kompetentsus	5.53	0.65
10.	Tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik	5.45	0.77
11.	Tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus	5.43	0.68
12.	Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada	5.41	0.79
13.	Lastevanemate mõistev suhtumine	5.35	0.72
14.	Hea töö eest tunnustamine, kiitmine	5.35	0.88
15.	Võimalus olla loominguline	5.33	0.80
16.	Kaasaegsed töövahendid	5.33	0.92
17.	Lisatasud ja preemiad	5.33	0.97
18.	Juhilt saadav toetus	5.20	0.93
19.	Isikliku arengu võimalused	5.27	0.81
20.	Kena ja mugav töökeskkond	5.27	0.86
21.	Asutuse hea kuvand, maine	5.16	0.80
22.	Teadmine, et teie arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse	5.14	0.91
23.	Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus	5.00	0.98
24.	Lisasoodustuste võimalus	4.67	1.23
25.	Asutuse ühisüritused	4.67	1.16
26.	Vastutusrikkamad tööülesanded	4.41	1.15
27.	Edutamisevõimalused	3.94	1.38

## Lisa 3

Lasteaiaõpetajate (n = 13) tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)

Jrk nr	Töö aspekt	M	SD
1.	Töötasu	5.85	0.38
	Tööga kindlustatus	5.85	0.38
	Huvipakkuv töö	5.85	0.38
2.	Õiglane tasustamine	5.77	0.44
	Head suhted töökaaslastega	5.77	0.44
	Tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik	5.77	0.44
3.	Lisatasud	5.77	0.60
	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	5.77	0.60
4.	Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond	5.69	0.48
5.	Laste areng	5.69	0.63
6.	Tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus	5.54	0.66
7.	Erialane kompetentsus	5,46	0.66
8.	Kaasaegsed töövahendid	5.46	0.78
	Asutuse hea kuvand, maine	5.46	0.78
	Lastevanemate mõistev suhtumine	5.46	0.78
	Isikliku arengu võimalused	5.46	0.78
9.	Hea töö eest tunnustamine, kiitmine	5.38	0.87
	Lisasoodustuste võimalus	5.38	0.87
10.	Kena ja mugav töökeskkond	5.31	0.78
	Võimalus olla loominguline	5.31	0.78
11.	Juhilt saadav toetus	5.23	1.17
12.	Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada	5.15	0.69
13.	Teadmine, et teie arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse	5.08	0.76
14.	Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus	4.92	0.95
15.	Vastutusrikkad tööülesanded	4.85	0.69
16.	Edutamisevõimalused	4.69	1.11
17.	Asutuse ühisüritused	4.54	1.20

## Lisa 4

Muusikakooliõpetajate (n = 9) tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)

Jrk nr	Töö aspekt	M	SD
1.	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	5.89	0.33
	Head suhted töökaaslastega	5.89	0.33
	Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada	5.89	0.33
2.	Juhilt saadav toetus	5.78	0.44
	Laste areng	5.78	0.44
3.	Võimalus olla loominguline	5.67	0.50
	Erialane kompetentsus	5.67	0.50
	Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond	5.67	0.50
4.	Õiglane tasustamine	5.63	0.73
5.	Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus	5.56	0.53
	Hea töö eest tunnustamine, kiitmine	5.56	0.53
	Lastevanemate mõistev suhtumine	5.56	0.53
	Tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus	5.56	0.53
	Huvipakkuv töö	5.56	0.53
	Kena ja mugav töökeskkond	5.56	0.53
6.	Teadmine, et teie arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse	5.44	0.73
7.	Erialane kompetentsus	5.44	1
	Töötasu	5.44	1
8.	Asutuse ühisüritused	5.33	0.71
	Asutuse hea kuvand, maine	5.33	0.71
9.	Lisatasud, preemiad	5.33	0.87
	Tööga kindlustatus	5.33	0.87
	Isikliku arengu võimalused	5.33	0.87
10.	Kaasaegsed töövahendid	5.00	1.12
11.	Vastutusrikkamad tööülesanded	4.44	1.51
12.	Lisasoodustuste võimalus	4.33	1.22
13.	Edutamisevõimalused	3.33	1.41

## Lisa 5

Gümnaasiumiõpetajate (n=27) tööd motiveerivate tegurite keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)

Jrk nr	Töö aspekt	M	SD
1.	Tööga kindlustatus	5.70	0.54
2.	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	5.63	0.74
3.	Laste areng	5.59	0.57
4.	Huvipakkuv töö	5.56	0.70
5.	Õiglane tasustamine	5.56	0.74
6.	Erialane kompetentsus	5.52	0.70
7.	Head suhted töökaaslastega	5.52	0.75
8.	Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond	5.52	0.80
9.	Töötasu	5.44	0.80
10.	Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada	5.37	0.88
11.	Kaasaegsed töövahendid	5.37	0.93
12.	Tööaja paindlikkus, aja planeerimise võimalus	5.33	0.73
13.	Tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik	5.26	0.86
14.	Hea töö eest tunnustamine, kiitmine	5.26	0.98
15.	Lastevanemate mõistev suhtumine	5.22	0.75
16.	Võimalus olla loominguline	5.22	0.85
17.	Isikliku arengu võimalused	5.15	0.82
18.	Kena ja mugav töökeskkond	5.15	0.91
19.	Lisatasud ja preemiad	5.11	1.09
20.	Teadmine, et teie arvamuste ja teadmistega arvestatakse	5.07	1.04
21.	Juhilt saadav toetus	5.00	0.88
22.	Asutuse hea kuvand	4.96	0.81
23.	Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus	4.85	1.06
24.	Asutuse ühisüritused	4.52	1.22
25.	Lisasoodustuste võimalus	4.44	1.28
26.	Vastutusrikkamad tööülesanded	4.19	1.18
27.	Edutamisevõimalused	3.78	1.37

## Lisa 6

Töö aspektide väga motiveerivaks pidavate vastajate protsendiline jaotus generatsiooniti

Jrk nr	Töö aspekt	Buumi-põlvkond	X - põlvkond	Y - põlvkond
1.	Tööga kindlustatus	<b>76.0%</b>	70.6%	66.7%
2.	Töötasu	60.0%	<b>88.2%</b>	33.3%
3.	Isikliku arengu võimalused	24.0%	64.7%	<b>66.7%</b>
4.	Lisatasud ja preemia	44.0%	<b>76.5%</b>	50.0%
5.	Head suhted töökaaslastega	72.0%	<b>82.4%</b>	50.0%
6.	Lisasoodustuste võimalus	24.0%	<b>41.0%</b>	33.3%
7.	Erialane kompetentsus	56.0%	58.8%	<b>83.3%</b>
8.	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	72.0%	<b>88.2%</b>	83.3%
9.	Võimalus iseseisvalt otsustada ja tööd korraldada	<b>68.0%</b>	47.1%	50.0%
10.	Tunne, et töö on tänuväärne ja väärtuslik	44.0%	<b>82.4%</b>	66.7%
11.	Õiglane tasustamine	62.5%	70.6%	<b>83.3%</b>
12.	Hea töö eest tunnustamine, kiitmine	60.0%	52.9%	<b>66.7%</b>
13.	Juhilt saadav toetus	44.0%	<b>58.8%</b>	33.3%
14.	Edutamisevõimalused	16.0%	11.8%	<b>33.3%</b>
15.	Lastevanemate mõistev suhtumine	40.0%	52.9%	<b>66.7%</b>
16.	Huvipakkuv töö	64.0%	<b>76.5%</b>	66.7%
17.	Vastutusrikkamad tööülesanded	12.0%	11.8%	<b>50.0%</b>
18.	Võimalus olla loominguline	52.0%	41.2%	<b>83.3%</b>
19.	Laste areng	64.0%	70.6%	<b>83.3%</b>
20.	Tööaja paidlikkus, aja planeerimise võimalus	40.0%	<b>70.6%</b>	66.7%
21.	Kaasaegsed töövahendid	44.0%	<b>70.6%</b>	66.7%
22.	Kena ja mugav töökeskkond	44.0%	<b>64.7%</b>	50.0%
23.	Asutuse ühisüritused	20.0%	35.3%	<b>50.0%</b>
24.	Informatsiooni vaba liikumine ja kättesaadavus organisatsioonis	24.0%	47.1%	<b>66.7%</b>
25.	Teadmine, et arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse	36.0%	41.2%	<b>66.7%</b>
26.	Meeldiv sisekliima, asutuse õhkkond	48%	<b>88.2%</b>	83.3%
27.	Asutuse hea kuvand, maine	24%	47.1%	<b>66.7%</b>

## Lisa 7

### Motivatsioonifaktorite ja generatsioonide dispersioonanalüüsi tulemused

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Mot_info	Between Groups	3.732	3	1.244	2.184	.103
	Within Groups	25.632	45	.570		
	Total	29.365	48			
Mot_suhted	Between Groups	1.185	3	.395	1.378	.262
	Within Groups	12.902	45	.287		
	Total	14.087	48			
Mot_tunnustus	Between Groups	2.153	3	.718	1.344	.272
	Within Groups	24.033	45	.534		
	Total	26.186	48			
Mot_töö	Between Groups	1.207	3	.402	1.681	.185
	Within Groups	10.772	45	.239		
	Total	11.980	48			
Mot_tingimused	Between Groups	1.755	3	.585	1.039	.384
	Within Groups	25.320	45	.563		
	Total	27.075	48			
Mot_väärtustamine	Between Groups	3.212	3	1.071	1.355	.269
	Within Groups	35.546	45	.790		
	Total	38.757	48			
Mot_tasu	Between Groups	2.077	3	.692	1.017	.394
	Within Groups	30.627	45	.681		
	Total	32.704	48			
Mot_autonoomsus	Between Groups	.383	3	.128	.312	.817
	Within Groups	18.433	45	.410		
	Total	18.816	48			
Mot_kindlus	Between Groups	.578	3	.193	.594	.622
	Within Groups	14.595	45	.324		
	Total	15.173	48			



## Lisa 8

Faktoranalüüsiga moodustatud motivatsioonifaktorite keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD) sünniaegade (generatsioonide) lõikes

Tööelu aspektide motiveerivuse hinnangud skaalal 1 kuni 6, 1 – ei ole üldse motiveeriv, 6 – on väga motiveeriv.

Motivatsioonifaktor	Sünniaeg	M	SD
Info	1946-1964	4.85	0.90
	1965-1979	5.35	0.52
	1980 ja hiljem	5.50	0.63
Suhted	1946-1964	5.29	0.54
	1965-1979	5.62	0.42
	1980 ja hiljem	5.29	0.80
Tunnustus	1946-1964	4.99	0.73
	1965-1979	5.00	0.72
	1980 ja hiljem	5.44	0.78
Töö	1946-1964	5.37	0.57
	1965-1979	5.65	0.40
	1980 ja hiljem	5.75	0.27
Töötingimused	1946-1964	5.13	0.74
	1965-1979	5.55	0.74
	1980 ja hiljem	5.31	0.84
Väärtustamine	1946-1964	4.44	0.99
	1965-1979	4.94	0.73
	1980 ja hiljem	5.00	0.82
Tasu	1946-1964	5.34	1.06
	1965-1979	5.77	0.44
	1980 ja hiljem	5.58	0.38
Autonoomsus	1946-1964	5.54	0.76
	1965-1979	5.62	0.45
	1980 ja hiljem	5.58	0.49