

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Bianka Touart

**ORGANISATSIOONIDE VALMISOLEK JA
VAJADUSED EDUKAKS ÜHINEMISEKS
PÄRNU TÄISKASVANUTE GÜMNAASIUMI
JA PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Kurmet Kivipõld, PhD

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Kurmet Kivipõld

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Bianka Touart

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Organisatsioonide ühinemise olemus ja valmisolek ühinemisega kaasnevateks muutusteks	8
1.1. Organisatsioonide ühinemine kui organisatsiooniline muutus ja selle spetsiifika	8
1.2. Osapoolte valmisolek organisatsioonide ühinemiseks ja muutuseks valmisoleku hindamise võimalusi.....	16
2. Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse ühinemise uuring	23
2.1. Uuritavate organisatsioonide iseloomustus ning uuringu meetodika.....	23
2.2. Ühinemisuuringu tulemuste analüüs	31
2.3. Ühinemisuuringu järeldused ja soovitused	53
Kokkuvõte	59
Viidatud allikad.....	63
Lisa 1. Juhtmeeskonna intervjuu kava ja selle teoreetiline taust	71
Lisa 2. Intervjuu küsimustik ühinevate organisatsioonide töötajatele	72
Lisa 3. Dokumendianalüüsi valim.....	74
Lisa 4. Organisatsioonide töötajate intervjuude läbiviimine.....	75
Lisa 5. Ühinevate organisatsioonide töötajate intervjuu teoreetilised lähtekohad DICE mudeli alusel	76
Summary	77

SISSEJUHATUS

Kiirelt muutuvast majanduskeskkonnas on organisatsioonide ühinemine üheks viisiks luua lisaväärtust, kasvada, parandada turupositsiooni või vähendada kulusid. Lisaväärtust loovad ühendatavad ressursid, mille käigus tekkiv sünergiaefekt võib olla üheks peamiseks organisatsioonide ühinemise motiiviks. Ühinemisejärgne kuluefektiivsus võib muutuvast keskkonnas osutada sobivaks lahenduseks organisatsiooni püsimiseks ja jätkusuutlikuks eksisteerimiseks.

2019. aastal toimus maailmas ligi 50 000 organisatsioonide ühinemist (Institute of Mergers..., 2021). Ühinemised on aktuaalsed nii era- kui avalikus sektoris. Eestis on viimasel aastakümnel ühinenud mitmed avalikud institutsioonid, ellu on viidud haldusreform ning Politsei- ja Piirivalveameti reorganiseerimine.

Viimase ühinemisprotsessi uuringu tulemustest selgus, et ehkki ühinemist võib pidada vajalikuks ressursside tõhusama kasutamise vaatest, jäid neli aastat peale reorganiseerimist läbi viidud küsitluses kõlama probleemid ebapiisava kommunikatsiooni ja töötajate vähese kaasamise kohta ühinemisprotsessi käigus. Uuringust selgus, et kommunikatsioonis jäid puudulikuks ühinemise eesmärgi, visiooni ja töötajate karjääriga seotud küsimused ning et uuritud organisatsioonide ühinemisprotsessis tehti vigu, mis viis erinevate organisatsioonikultuuride põrkumiseni ning seadis kahtluse alla ühendatud organisatsiooni võimekuse pakkuda kvaliteetset teenust. (Müür, 2014, lk 75–77)

Kulude optimeerimisega tegeletakse kõigis avaliku sektori valdkondades. Haridusvaldkonnas nähakse demograafilistest muutustest tingitud koolivõrgu korrastamise vajadust, mistõttu on alates 2012. aastast riigistatud 18 seni kohaliku omavalitsuse haldusalasse kuulunud gümnaasiumi (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021a). Gümnaasiumite riigistamise käigus peetakse vajalikuks sammuks ka täiskasvanute gümnaasiumide üleandmist kohalikele omavalitsustele riigi haldusalasse.

Üleandmist võib tõlgendada sammuna Eesti haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 strateegiliste eesmärkide poole, mis näevad ette muuhulgas õpivõimaluste valikurohkust, sujuva liikumise võimalust haridustasemete ja –liikide vahel ning õpi-võimaluste vastavust ühiskonna ja tööturu arenguvajadustele (Haridus- ja teadus-ministeerium, 2021b, lk 2). Tulenevalt riiklikul tasandil formuleeritud ja kommu-nikeeritud haridusvaldkonna ambitsioonika tulevikuvisioni puudumisest täiskasvanute gümnaasiumite sulgemise kontekstis, on täiskasvanuõppe üleviimine kutseõppeasutuste alla tekitanud muutusesse haaratus segadust ja vastuseisu. 2019. aastal esitasid 14 täiskasvanute gümnaasiumide direktorid Haridus- ja Teadusministeeriumile ühis-pöördumise, milles seati kahtluse alla liitmisplaanide põhjendatus (Hindre, 2019).

Gümnaasiumide riigistamise eesmärk on tagada kõigile õppijatele kättesaadav kvaliteetne gümnaasiumiharidus ja efektiivne koolivõrk. (Haridus- ja Teadus-ministeerium, 2021a). Ehkki üle 17-aastastele mittestatsionaarset üldharidust pakkuvad täiskasvanute gümnaasiumid erinevad oma õppevormilt nõ tavad gümnaasiumidest, on alates 2016. aastast riigistatud neli täiskasvanute gümnaasiumi ning nende tegevus on üle viidud riigi hallatavate kutseõppeasutuste juurde. Täiskasvanute gümnaasiumide üleviimist on kommu-nikeeritud erinevates sõnavõttudes nii koolivõrgu korrastamisena kui õpivõimaluste avardumisena (Hindre, 2017; Reiljan, 2017; Viita-Neuhaus, 2019; Lakur, 2020; Poldre, 2020). Seni ei ole autorile teadaolevalt juba toimunud ühinemisi uuritud, seetõttu on teadmata, kas nende haridusasutuste ühinemised saab edukaks lugeda.

Läbirääkimised Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi (PTG) ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse (PKHK) ühinemise võimalikkuse üle algasid 2018. aastal, mil Pärnu linn sai riigilt toetust Pärnu Tammsaare põhikooli renoveerimiseks, tingimusega, et alustatakse läbirääkimisi PTG tegevuse üleviimiseks PKHK-sse või riigigümnaasiumi juurde (Vilgats, 2018). Läbirääkimised möödusid meediakajastuste saatel, kus PTG õppijad kogusid kooli sulgemise vastu allkirju, korraldasid protestiaktisioone ja meedia vahendusel toimunud diskussioon PTG sulgemise poolt ja vastuargumentide üle pälvis tähelepanu üle vabariigi (Sõsojev & Täht, 2019; Keskküla, 2020). Augustis 2020 allkirjastati riigi ja Pärnu linna poolt koostööprotokoll PTG sulgemise kohta (Roosaar, 2020a), mille linnavolikogu hääaltenamusega 20/13 heaks kiitis otsusega „Pärnu

Täiskasvanute Gümnaasiumi tegevuse ümberkorraldamine“ (Pärnu Linnavalitsus, 2020, lk 4).

Olenemata käimasoleva protsessi semantilistel või juriidilistel tõlgendustel balanseerimisest ei muutu asjaolu, et kahelt uuringus osalevalt haridusasutuselt oodatakse 2022. aasta septembrist ühtse meeskonnana praegustele ja tulevastele täiskasvanud õppijatele üldharidusõppe pakkumist, mis tähendab, et 31.08.2022 tegevuse lõpetava PTG töötajad ja umbkaudu 500 õppijat (Haridussilm, 2021a) jätkavad PKHK ruumidesse loodavas üldharidusosakonnas mittestatsionaarse üldharidusõppe suunal. Kõigi osapoolte ühine huvi on, et aastatega loodud ja arendatud PTG võimekused viidaks üle maksimaalses mahus ja integratsioon oleks edukas, tagamaks õppijate ootustele vastav õpe, laieneksid PKHK õppijate võimalused ning ühinemisest tekkiv sünergia köidaks uute õppijate huvi.

Käesolevas magistritöös keskendutakse PTG ja PKHK muutuseks valmisoleku ja vajaduste tuvastamisele, mis on aluseks edasisele koostööle ühinemisele seatud eesmärkide edukaks elluviimiseks. Varasemalt on Eesti õpetajate valmisolekut muutustesse uuritud näiteks õpikäsitluste muutumise kontekstis, millest ilmnes, et Eesti üldhariduskoolide õpetajate suhtumine muutustesse on üldiselt positiivne, õpetajad ei karda muutusi (Kasearu, 2017, lk 55).

Antud teema käsitlemine on oluline, kuna koolide reformimise käigus on loodetud sünergia asemel oht kaotada nii aastatega arendatud organisatsioonilisi võimekusi kui seni täiskasvanute gümnaasiumides turvalise õpikodu leidnud hapraid suurtesse koolidesse mittedobituvaid õppijaid. Uuringu tulemused võimaldavad ühinemisprotsessi eest vastutajal saada väärtuslikku informatsiooni, mida kasutada ühinemisedukuse tagamiseks. Edukas ühinemine, mille all peetakse silmas ühinemisele seatud eesmärkide täitmist, on oluline tuhandetele praegustele ja tulevastele õppijatele, mõlema organisatsiooni töötajatele, kohalikule omavalitsusele ning praeguste ja tulevaste koolivõrgu korrastamise käigus toimuvate ühinemisprotsesside eest vastutajatele.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja PTG ja PKHK valmisolek ühinemiseks ning anda uuringust selgunud vajadustel põhinevaid soovitusi edukaks ühinemiseks.

Uurimisküsimustele: milline on uuritavate organisatsioonide valmisolek ühinemiseks ja millised on organisatsioonide vajadused edukaks ühinemiseks – vastuste leidmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- koostada teaduskirjandusele tuginedes teoreetiline ülevaade organisatsioonide ühinemise kui organisatsioonilise muutuse tähendusest ja põhjustest;
- määratleda teaduskirjanduse põhjal organisatsioonilise muutuse olemus, muutusteks valmisolek ja võimalusi selle hindamiseks;
- anda ülevaade muutusesse haaratud haridusasutuste õppevaldkonnast ning funktsioonist Eesti haridussüsteemis ning ühinemise põhjustest;
- viia läbi PTG ja PKHK ühinemisvalmisoleku uuring, analüüsima nende valmisolekut ja vajadusi edukaks ühinemiseks;
- teha uuringu tulemustest järeldused ja seonduvad soovitused ühinemisega seotud osapooltele.

Uurimisülesannete lahendamiseks töötatakse läbi temaatiline teaduskirjandus, millele toetatakse töö empiirilises osas ning luuakse uuringu konstruktsioon, mille alusel analüüsida ühinemisele seatud eesmärke, organisatsioonide valmisolekut edukaks ühinemiseks ja ühinemise konteksti haridusvaldkonna arenguplaanides. Töö koosneb kahest põhiosast. Esimeses osas antakse ülevaade organisatsioonide ühinemise spetsiifikast ning organisatsioonilise muutuse olemusest ja selle hindamise võimalustest.

Töö teises osas antakse ülevaade ühinemisuuringust, millesse kaasati ühinevad organisatsioonid, Pärnu Linnavalitsus ja Haridus- ja Teadusministeerium, esitatakse uuringu tulemuste analüüs ning järeldused, mille alusel esitatakse soovitusi ühinevate organisatsioonide vajaduste osas.

Autor soovib tänada uuringus osalenud organisatsioonide direktoreid ja töötajaid koostöövalmiduse ja avatuse eest.

1. ORGANISATSIOONIDE ÜHINEMISE OLEMUS JA VALMISOLEK ÜHINEMISEGA KAASNEVATEKS MUUTUSTEKS

1.1. Organisatsioonide ühinemine kui organisatsiooniline muutus ja selle spetsiifika

Organisatsioonide restruktureerimisega seotud termin „ühinemised ja omandamised,“ (*mergers and acquisitions, M&A*) koondab arusaamist kahe või enama organisatsiooni liitumise kohta. Inglisekeelse teaduskirjanduse põhjal võib järeldada, et ehkki ühinemise all peetakse silmas kahepoolset otsust ühendada jõud, ja omandamine toimub enamasti tugevama poolt juhtrolli ülevõtmisena, esineb ühinemiste ja ülevõtmiste kombinatsioonides sageli terminite hägustumist (Harman & Harman, 2003, lk 31; Gaughan, 2014, lk 12; DePamphilis, 2015, lk 23; Lang, 2002, lk 11). Kuna ülevõtmist on kirjeldatud ka kui vaenulikuna, võib see kõlada intrigeerivalt ning tekitada järgnevate protsesside osas eelarvamusi, seega võib leebema kõlaga „ühinemine“ mõjuda ühiste eesmärkide saavutamiseks soosivamalt ja leida seetõttu laiemat kasutust.

Magistritöös kasutatakse terminit „ühinemised“, kuna Eesti Vabariigi Äriseadustiku § 391 lg 1 põhjal võib ühinemiseks lugeda ka ülevõtmisi: „Äriühing (ühendatav ühing) võib ühineda teise äriühinguga (ühendav ühing). Ühendatav ühing loetakse lõppenuks.“ (Äriseadustik, 1995). Ehkki uurimisel kaases ei ole tegemist äriettevõtetega, vaid avaliku sektori organisatsioonidega, mille tegevus baseerub kasumitaotluse asemel kodanike vajaduste ja huvide teenimisele, on ka neil riigi või kohaliku omavalitsuse poolt hallatavatel organisatsioonidel äriettevõttega sarnased huvid – funktsioneerida optimeeritult ja pakkuda väärtust oma klientidele, olles samas oluliseks osaks homse ühiskonna loomisel.

Organisatsioonide ühinemisi võib klassifitseerida horisontaalsetena, kui ühinevad organisatsioonid tegutsevad samas, või konglomeraatsetena, kui tegevusvaldkonnad on erinevad, või siis nende positsiooni alusel vertikaalsetena, kui tegemist on müüja-ostja suhtega (Gaughan, 2014, lk 13–14; DePamphilis, 2015, lk 23). Vaatamata liigitamisele on ühinemiste motiivid enamasti samad – näiteks mitmekesisustumine, kuluefektiivsus või turupositsiooni parandamine.

Ühinemisi on aastakümnete vältel uuritud erinevatest perspektiividest ning moodustunud on neli erineva fookuse ning kesksete ideedega koolkonda: kapitalituru, strateegilise juhtimise, organisatsioonikäitumise ja protsessipõhine koolkond (vt tabel 1.1). Kui strateegilise juhtimise koolkonnas peetakse tähtsaks organisatsioonide strateegilist sobivust, mis on aluseks ühinemise käigus loodetavale sünergiale, siis organisatsioonikäitumise koolkond keskendub organisatsioonikultuuri ja töötajate hoiakutele, mis mõjutavad ühinemise edukust ning sünergiate teket (Dao & Bauer, 2020, lk 2).

Tabel 1.1. Organisatsioonide ühinemiste koolkonnad ja fookus

Koolkond	Fookus	Kesksed argumendid	Autoreid
Kapitalituru koolkond	Aktsiaturg ja finantsnäitajad	Omanike vara suurendamine	Bauer & Matzler (2014)
Strateegilise juhtimise koolkond	Strateegiline sobivus	Ressursside sobivus mõjutab ühinemise tulemuslikkust, üksteise täiendamine	Larsson & Finkelstein (1999); Bauer & Matzler (2014);
Organisatsioonikäitumise koolkond	Kultuuriline sobivus, integreerimine	Organisatsioonikultuur ja töötajate hoiakud mõjutavad ühinemise edukust	Chatterjee <i>et al.</i> (1992); Appelbaum <i>et al.</i> (2000); Weber & Drori (2011)
Protsessipõhine koolkond	Integreerumise kiirus, kommunikatsioon, ülesanded jm.	Integratsiooniprotsessi juhtimisest sõltub oodatud sünergiate realiseerumine	Haspeslagh & Jemison (1991); Birkinshaw <i>et al.</i> (2000)

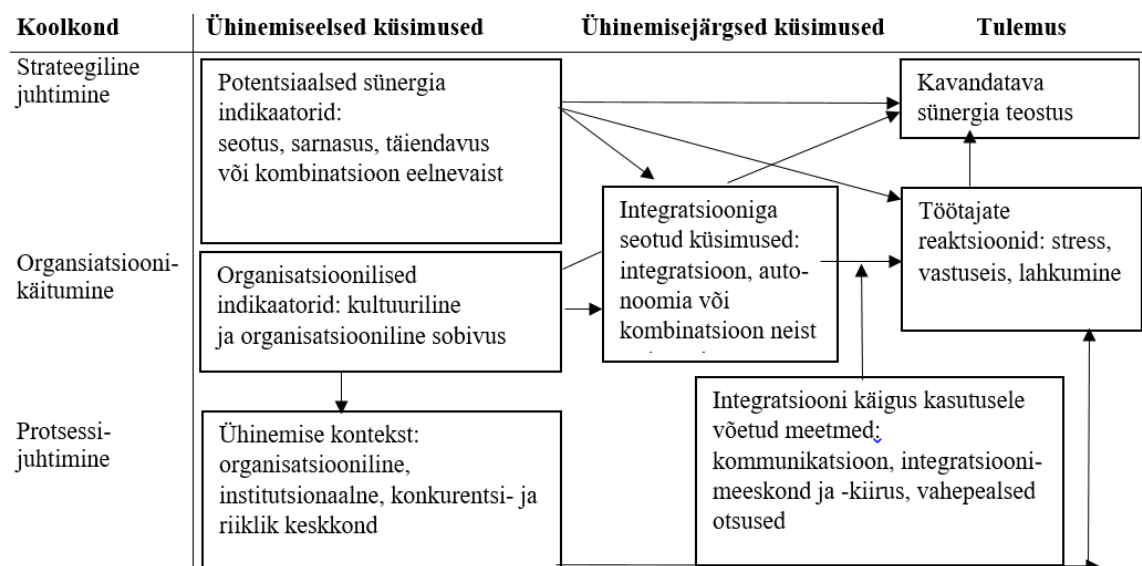
Allikas: Birkinshaw *et al.*, 2000, lk 397; Bauer & Matzler, 2014, lk 271; Dao & Bauer, 2020, lk 6–12.

Protsessipõhine koolkond on tekkinud hiljem strateegilise juhtimise ja organisatsioonikäitumise koolkondade baasil, keskendudes ühinemiste integratsiooniprotsessi komponentidele nagu integreerumise kiirus, kommunikatsioon, ülesannete haldamine (Dao & Bauer, 2020, lk 20). Kapitalituru ideid käesolevas töös ei

käsitleta, kuna need on suunatud aktsiaturgude ja finantsnäitajatega seonduvale, mille olulisus jääb antud töös tahaplaanile.

Kui traditsioonilised vaated ühinemistele keskendusid kitsamalt ühe koolkonna isoleeritud ideedele, siis viimasel kümnendil on valdkonna uurijad hakanud enam tähelepanu juhtima holistilisema vaate koondamisele (Gomes *et al.*, 2013, lk 14; Bauer & Matzler, 2014, lk 270), mille vajadusele viitasid Larsson ja Finkelstein juba eelmise aastatuhande lõpus, kui uurisid ühinevate organisatsioonide edukust kolme erineva koolkonna perspektiivist samaaegselt, leides, et igal teguril oli ühinemisest loodetava sünergia tekkimisel oma roll ja tähtsus, eemaldades ühe neist, kannatasid märkimisväärselt teised (Larsson ja Finkelstein, 1999, lk 16–18). Seega võib öelda, et integreeritud perspektiivi tähtsustamine ei ole uus nähtus, vaid on arenenud aastakümnete vältel ühinemisprotsesse uurides.

2020. aastal 154 ühinemistemalist teadusartiklit analüüsisid leidsid Dao ja Bauer, et senised uuringud on enamasti olnud liiga killustunud, lähtudes vaid iga konkreetse koolkonna läbivatest ideedest, kuid ühinemist peaks vaatama kui põimunud protsessi, kus kõik aspektid on seotud ja üksteist mõjutamas (lk 13–16) (vt joonis 1.1).



Joonis 1.1. Koolkondade seotus ühinemises. Allikas: Dao & Bauer, 2020, lk 13.

Inimestega seotud tehingutes nagu ühinemine, on kavandatava sünergia saavutamisel oluline integreeritud vaade ühinemisprotsessile, kus tegeletakse ühinevate

organisatsioonide lähendamise ja protsessi pideva monitoorimisega, arvestades ka ühinemise konteksti keskkonnas (Dao & Bauer, 2020, lk 12-13). Seega võib öelda, et ühinemisprotsessi mõjutavad mitmed tasandid ja dimensioonid, mis on omavahel tihedalt seotud.

Ühinemisprotsessi erinevaid etappe ja nendega seotud tegevusi uurides ei ole erinevad autorid üksmeelele jõudnud mitmeks faasiks ühinemisprotsess täpselt jaguneb. Enamasti kasutatakse kahe-etapilist mudelit, kus on selgelt välja toodud piiritletud faasid enne ühinemisotsuse kinnitamist ja peale seda, mil toimuvad ühinemisega seotud tegevused (Gomes *et al.*, 2013, lk 16; Dao & Bauer, 2020, lk 9). Teised autorid peavad oluliseks eristada etappe detailsemalt (Haspelslagh & Jemison, 1991, lk 30; Chatterjee, 2009, lk 157). Olenemata kirjeldatud etappide arvust jääb ühinemise ühisosaks organisatsiooniline muutus ja kahe organisatsiooni kas osaline või täielik lõimumine ehk integratsioon.

Sarnaselt ühinemise etappide erinevatele käsitlustele on organisatsioonilise muutuse protsessi tõlgendatud erinevalt. Mõlema valdkonna spetsiifilisemad käsitlused on inspireeritud Lewini (1947, viidatud Holt *et al.*, 2007, lk 232 vahendusel) mudelist, mille alusel toimub muutus kolme sammuna – sulatamise, liikumise ja külmutamisena. Aastakümnete jooksul on organisatsioonilise muutuse mudeleid erinevate autorite poolt täiendatud ja modifitseeritud (vt tabel 1.2 lk 12).

Organisatsioonilise muutuse vajaduse tingib rahulolematuse käesoleva olukorraga, tõdemine, et endisel moel enam jätkata ei saa ning hakatakse otsima uusi võimalusi. Määratletakse uus siht, visioon ja seatakse eesmärgid, kuhu ja kuidas jõuda soovitakse. Organisatsioonilise muutuse korral viiakse uus visioon ja edasine tegevuskava muutusesse haaratuteni, luues sellega ühise arusaamise ja suuna, millesse kõigil organisatsiooni liikmetel on võimalik panustada. Töötajatele kommunikeeritakse muutusega kaasnevat ausalt ja selgelt, olles valmis rääkima ka ebameeldivatel teemadel.

Organisatsiooni liikmeid instrueeritakse nende rolli ja ülesannete kohta, võimaldatakse infot või muid resurse, mis neil muutuse elluviimiseks vajalikud on. Pidevalt protsessi monitoorides tehakse organisatsiooni tegevuses vajalikke korrekture, hinnates näiteks vahe-eesmärkide täitmist või ilmnunud takistuste kõrvaldamise vajadust. Järjepideva

töötajate jõustamise ning muutuse elluviimise edenemise tunnustamise toel kujundatakse muutusest organisatsiooni uus, lahutamatu osa, mis viib püstitatud eesmärgi poole.

Tabel 1.2. Organisatsioonilise muutuse etappide erinevad käsitlused

	Lewin (1947)	Van de Ven & Poole (1995)	Jick (1995)	Kotter (2012)
Sulatamine		1. Rahulolematus praeguse olukorraga 2. Uute võimaluste otsimine 3. Uus visioon ja eesmärgid	1. Organisatsiooni ning muutuse vajaduse analüüs 2. Visiooni ja suuna loomine 3. Minevikust eraldumine 4. Mõõdapääsmatuse loomine	1. Muutuse mõõdapääsmatuse loomine 2. Muutuse toetusmeeskonna loomine 3. Visiooni loomine 4. Visiooni edastamine
Liikumine		4. Elluviimine	5. Tugeva liidri toetamine 6. Toetuse leidmine töötajate seas 7. Elluviimise plaani koostamine 8. Võimaldavate struktuuride arendamine 9. Kommuniqueerimine, töötajate kaasamine, ausus	5. Töötajate võimustamine muutuste nimel töötama ja takistuste kõrvaldamine 6. Lühiajaliste eesmärkide planeerimine ja saavutamine 7. Järjepidevuse tagamine ja järgmiste sammude elluviimine
Külmutamise			10. Muutuse organisatsioonis kinnistumise jõustamine	8. Muutuste omaksvõtmine ja kinnistamine

Allikas: Van de Ven & Poole, 1995, lk 520; Jick, 1995, lk 79; Kotter, 1998, lk 29; Holt *et al.*, 2007, lk 232.

Organisatsiooniline muutus võib olla uus toode, teenus või meetod, kuidas asju tehakse. Vajadus muutuse järgi võib tuleneda erinevatest faktoritest, näiteks konkurentsi-tingimustest, valitsuse tegevusest, tehnoloogia või finantsturgude muutustest – muutus on sündmuste loomulik käik, hoopis muutuste puudumine on ebaharilik (FitzRoy *et al.*, 2012, lk 475). Legendaarne juhtimis-guru Peter Drucker ütles juba 20 aastat tagasi, et „muutus on norm“ (viidatud Haque *et al.*, 2016, lk 73 vahendusel), tänases majanduskeskkonnas on kiire tempo tõttu eluliselt oluline organisatsioonina pidevas muutumises olla.

Muutused võivad olla kas arengulised või revolutsioonilised (vt tabel 1.3 lk 13). Loomulikuna mõjub järkjärguline muutus, kus organisatsioon areneb tõhususe tõstmise

ja väliskeskonna mõjudega adapteerumise eesmärgil astmeliselt oma tegevusi ümber kujundades, nõudmata suuremaid ümberkorraldusi (Nadler & Tushman, 1989, lk 196; Anderson & Anderson, 2010, lk 53; FitzRoy *et al.*, 2012, lk 474).

Tabel 1.3. Muutuse dimensioonide käsitlused

	Nadler & Tushman (1989)	Anderson & Anderson (2010)	FitzRoy <i>et al.</i> (2012)
Arenguline	Tõhususe tõstmine, adapteerumine väliskeskonna mõjudega	Olemasoleva arendamine või ümberkujundamine	Järkjärguliselt toimuv, nõudmata suuremaid ümberkorraldusi
Revolutsiooniline	Uuestiloomine, kus väliskeskonna vajadustest tingitult toimub radikaalne muutus, mis nõuab kogu organisatsiooni ümberkujundamist	Transformatsioon, kus toimub strateegia, struktuuri, protsesside, tehnoloogia radikaalne muutus	Revolutsiooniline, mõjutab kõiki organisatsiooni aspekte

Allikas: Nadler & Tushman, 1989, lk 196; Anderson & Anderson, 2010, lk 53; FitzRoy *et al.*, 2012, lk 474

Revolutsioonilised muutused seevastu nõuvad radikaalseid muutusi kogu organisatsioonis, suuri muudatusi strateegias, struktuuris või kultuuris, tegemist on uuestiloomisega, organisatsiooni ümberkujundamisega (Nadler & Tushman, 1989, lk 196 Anderson & Anderson, 2010, lk 53; FitzRoy *et al.*, 2012, lk 474). Radikaalsed muutused vajavad ambitsioonikat tulevikuvisioni, mille saavutamiseks murranguline pööre ellu on kutsutud, ja põhjalikku planeerimist ning tegevuskava mõistmaks muutusesse haaratud iga üksuse, protsessi, töötaja, detaili rolli eesmägi saavutamisel.

Muutused organisatsioonis võivad olla reaktiivsed või planeeritud. Muutusprotsesse organisatsioonis kirjeldavad nelja koolkonna teoreetilised seisukohad. Elutsükli teooria alusel on organisatsiooni arengu iga järgnev etapp sõltuv eelmisest, areng on vastavalt ette antud reeglistikule järk-järguline, sünnist surmani. Evolutsioonilise teooria aluseks on „tugevamad jäävad ellu“ metafoor, kus pidev areng toimub läbi valikute ning keskkonnas säilivad ja arenevad just need organisatsioonid, mis suudavad parimal moel kohanduda. Dialektiline teooria toetub konfliktile, kus läbi pideva vastandumise toimub

uute lahenduste otsimine, mis hoiab organisatsiooni arenemas. (Van de Ven & Poole, 1995, lk 514)

Teleoloogilise teooria põhiteesiks on eesmärgile orienteeritus. Van de Ven ja Sun (2011, lk 61) alusel on teleoloogilisel vaatel põhinev muutus planeeritud protsess, mis tuleneb rahuolematusest praeguse olukorraga, mille tagajärjel hakatakse otsima võimalusi olukorra parandamiseks ning konstrueeritakse soovitatav lõppseisundi visioon, võetakse kasutusele meetmed ja jälgitakse edusamme.

Van de Ven ja Poole (1995, lk 516) hinnangul põhinevad enamik strateegilise juhtimise ja eesmärkide seadmise mudelitest teleoloogilisel teorial. Teleoloogia tähendab inimese teadlikku kavandatud eesmärgile orienteerumist määratletud eesmärgi suunas, kus tegevus erineb lihtsalt reageerimisest, olles tahtlik ning eesmärgipärane, mistõttu on teleoloogilise teooria alusel kohane käsitleda ka muutusprotsesse (Bekmeier-Feuerhahn, 2009, lk 127). See seisukoht on eriti asjakohane radikaalse organisatsioonilise muutuse korral, kus teadlikku kavandamist ning eesmärgile orienteeritust võib pidada muutuse lahutamatuks osaks, sihipärase eesmärgistatud tegevuse puudumise korral on muutuse edukas elluviimine ebatõenäoline ja võib ohustada organisatsiooni jätkusuutlikkust.

Teleoloogilise teooria kohaselt kutsub organisatsioonilise muutuse ellu rahulolematuse hetkeseisundiga. Seda etappi nimetatakse muutuse algatuseks, kus esimese kriitilise sammuna diagnoositakse vajadus muutuse järele, vastates küsimusele „Mida muuta?“, ning luuakse uus visioon, mis peaks olema soovitud ja saavutatav, rohkem kui vaid finantseesmärkidele suunatud edasipüüdlik, inspireeriv ja selge deklaratsioon tulevikuseisundist (FitsRoy *et al.*, 2012, lk 475). Ka teised autorid näevad planeeritud muutuse protsessi käivitavate elementidena rahulolematust, otsinguid, eesmärkide seadmist ning elluviimist; genereeriva mehhanismina aga soovitud lõpptulemuse sõnastamist (Nadler & Tushman, 1989, lk 198; Van de Ven & Sun, 2011, lk 61).

Radikaalse organisatsioonilise muutuse, organisatsioonide ühinemise, motiividena tuuakse kõige sagedamini välja ühinevate organisatsioonide vahelist eeldatavat sünergia, efektiivsuse kasvu, turupositsiooni paranemist, strateegilisi motiive (Bauer & Matzler, 2014, lk 269; Gaughan, 2014 lk 125; DePamphilis, 2015, lk 9). Seega saab ühinemise

põhjusi mõista ühinevate organisatsioonide põhitegevuste põhjal- millised on organisatsioonide võimekused, mille integreerimisest nähakse tekkivat sünergiat, et muuhulgas kas mitmekesistuda või kärpida kulusid.

Organisatsiooni võimekused on aluseks selle konkurentsivõimelisusele ja võimaldavad huvigruppidele planeeritud väärtust luua (Grant, 1991, lk 116; Zapata *et al.*, 2015, lk 856; Teece, 2018, lk 41). Organisatsioonide ühinemisel ei liideta ainult materiaalseid varasid, vaid ka erinevaid inimesi ja kultuuri, mille edukas lõimimine mõjutab organisatsiooni suutlikkust kasutada oma materiaalseid ja mittemateriaalseid ressursse organisatsiooni funktsionaalsete tegevuste täitmiseks või konkurentsivõime parandamiseks (Grant, 1991, lk 120; 1996, lk 375; Helfat & Peteraf, 2003, lk 999; Appelbaum *et al.*, 2017a, lk 214).

Seega võib öelda, et ühinemisprotsessi käigus tehtud otsused mõjutavad otseselt ühinemiselt loodetud sünergiate loomist, mis väljendub ühinemise eesmärkide saavutamises kas siis efektiivsemas ressursside kasutuses, sihtgruppidele väärtuslikuma teenuse pakkumises või muul moel, mis planeeritud muutuse kavandatud eesmärgiks seatud on.

Edukaks võimekuste integratsiooniks ja loodetud sünergia tekkimiseks on vajalik inimeste kaasamine, nad peavad olema valmis jagama oma teadmisi, kogemusi ja oskusi (Gomes *et al.*, 2013, lk 26). Kui sellist valmisolekut ei ole, võib ühinemise eesmärgi täitmine ebaõnnestuda ning hulgaliselt ressursse raistakse asjatult (Schroeder, 2013, lk 91; Dao & Bauer, 2020, lk 12). Võimekused on ühisloome, mida mõne osa, muuhulgas teadmiste, oskuste, kogemuste või koostöö, kaotsiminekul on keerukas ja aeganõudev, kui mitte võimatu, taastada.

Kokkuvõtvalt on suuremahuline organisatsiooniline muutus, ühinemine, planeeritud protsess, mis nõuab läbi erinevate etappide teadlikku juhtimist. Esmalt diagnoositakse muutuse vajadus, sõnastakse eesmärk ja soovitud lõppseisundi visioon ning viiakse see muutusesse haaratuteni leidmaks nende toetust planeeritud tegevustele, et saavutada ühinemisest loodetud kasu.

1.2. Osapoolte valmisolek organisatsioonide ühinemiseks ja muutuseks valmisoleku hindamise võimalusi

Ühinemise käigus liituvad kaks erineva kultuuriga organisatsiooni, eesmärgiga lõimida mõlema parimad oskused ja kompetentsid täitmaks ühinemisele seatud eesmäärke. Ühinevate organisatsioonide liikmed peavad oma organisatsioonikultuuris sageli olulisi muutusi tegema ja ehkki kultuur on grupitasandi konstruktsioon, mõjutab see töötaja arusaamu, väärtusi ja käitumist individuaalses plaanis (Durand, 2016 lk 89 –90). Organisatsioonid, kes tegelevad oma töötajate emotsioonidega, võivad oluliselt suurendada organisatsiooni efektiivsust (Reus, 2012, lk 350; Goksoy, 2014, lk 50; Kotter, 2019). Seetõttu on oluline mõista töötajate valmisolekut eesootavaks muutuseks ning vajadusel tegeleda töötajate hirmude leevendamisega, et hajutada võimalik ebakindlus tuleviku ees ja tõsta motivatsiooni integratsiooniprotsessi panustada.

Appelbaum jt kinnitavad 21 aastat varasemalt ilmunud Cartrighti (1996, viidatud Appelbaum *et al.*, 2017b, lk 87–88 vahendusel) väite „*edukas ühinemine on tihedalt seotud sellega, kuivõrd juhtkond suudab integreerida organisatsioonide liikmeid ja nende kultuure ning inimeste muredega tundlikult tegeleda ja neid minimeerida*“ sobivust ka tänasesse majanduskeskkonda. Muutusi ei saa organisatsioonis rakendada, kui töötajad ei soovi muutust toetada ja selles osaleda (Samal *et al.*, 2019). Mõningane vastupanu muutustele on autorite sõnul normaalne, kuid vastupanuga teadlikult tegeledes suurendavad organisatsioonid oma eduvõimalusi (Appelbaum *et al.*, 2017b, lk 88). Seega on muutuse edukaks elluviimiseks oluline leida töötajate toetus, selgitades välja probleemid, mis pärsivad neid muutuse elluviimisesse panustama.

Armenakis ja kolleegid (1993, lk 681) defineerivad valmisoleku kui „*organisatsiooni liikmete veendumused, hoiakud ja kavatsused seoses muutuste vajalikkuse ulatusega ja organisatsiooni suutlikkusega neid muutusi edukalt läbi viia*“, kus valmisolek muutusteks näitab, kas muutuste suhtes käitutakse toetavalt või vastuseisvalt. Ka teised autorid toetavad seisukohta, et töötaja arusaam organisatsioonilisest valmisolekust määrab tema suhtumise muutustesse (Eby *et al.*, 2000, lk 436). Seetõttu peavad juhid tagama, et töötajad tajuksid muutust soodsana ja kujundama positiivse valentsi organisatsioonis

toimuva muutuse suhtes (Rusly *et al.*, 2012, lk 330; Samal *et al.*, 2019). Organisatsiooni valents viitab sellele, mil määral töötajad leiavad, et algatatud muutus on organisatsioonile kasulik (Holt *et al.*, 2007, lk 252; Shea *et al.*, 2014, lk 3). Ka teiste autorite arvates on muutusteks valmisolekut võimalik juhtida (Goksoy, 2014, lk 48; Lizar *et al.*, 2015, lk 349; Dao & Bauer, 2020, lk 16). Organisatsiooni töötajate seisukoht muutuse vajalikkuse kohta mõjutab nende valmisolekut koostööks ja motivatsiooni muutusesse elluviimisesse panustamiseks, olles seega oluliseks elemendiks püstitatud eesmärkide saavutamisel. Seepärast on oluline uurida töötajate valmisolekut muutuseks, luues sellega võimaluse protsessi juhtida ja vajadusel selles korrekture teha.

Muutuse elluviimise hõlbustamiseks on disainitud erinevaid mudeleid, mille alusel hinnata organisatsiooni muutuseks valmisolekut, sh lokaliseerida kitsaskohti, mis takistavad muutuse edukat elluviimist. Miake-Lye *et al.* (2020, lk 2), kes otsisid meditsiinivaldkonda sobivaid organisatsiooniliseks muutuseks valmisoleku hindamise mudeleid, tuvastasid oma uuringu käigus 29 erinevat organisatsiooni muutusvalmidusega seotud mudelit, mis käsitlesid kokku 1370 erinevat organisatsioonilist või individuaalset muutusega seotud tegurit. Peamine autorite järeldus oli teoreetiliste mudelite kohandamise vajadus konkreetse organisatsiooni konteksti sobivaks, et kaetaks konkreetse muutuse hindamiseks vajalikud elemendid (Miake-Lye *et al.*, 2020, lk 12). Nende uuringust tulenevalt võib öelda, et iga muutusprotsess on unikaalne ning, lähtudes erinevate koolkondade käsitlustest ühinemiste uurimisel, on ühinemiseks valmisoleku uurimisel otstarbekas kasutada erinevate koolkondade läbivaid ideid ja lähtuda sealjuures ka ühinemise kontekstist – keskkonnast ja raamistikust, milles muutus aset leiab.

Organisatsiooni muutuseks valmisolekut saab hinnata nii organisatsiooni-, grupi- kui indiviidi tasandilt. Nii leiavad osad autorid, et valmisolekut saab parimal moel hinnata kombineerides mudelites individuaalse ja organisatsiooni valmisoleku elemente (Cunningam *et al.*, 2002, lk 386; Holt *et al.*, 2007, lk 251; Schroeder, 2013, lk 92–93). Samas teised autorid on uurinud kitsamalt töötajate hoiakuid muutuse suhtes individuaalsel (Armenakis *et al.*, 2007, lk 502) või organisatsiooni tasandil (Shea *et al.*, 2014, lk 2).

Ehkki organisatsiooni muutuseks valmisoleku hindamisel tuuakse välja elemente erinevatelt tasanditelt – nii näiteks organisatsiooni valmisoleku vaatest kommunikatsiooni (Schroeder, 2013, lk 92–93) või individuaalsel tasandil uskumusi (Armenakis *et al.*, 2007, lk 494) nõustub magistritöö autor Holti jt (2007, lk 251) seisukohaga, et muutusi organisatsioonis algatavad ja viivad läbi inimesed organisatsioonis, mistõttu annab töötajate valmisoleku hindamine indikatsiooni organisatsiooni valmisoleku kohta muutust edukalt ellu viia. Organisatsiooni funktsioneerimise lahutamatu osa on töötajad, seega on oluline uurida organisatsiooni valmisolekut muutuseks töötajate hinnangute kaudu.

Sirkin jt viisid 225 muutusesse haaratud organisatsioonis läbi uuringu, analüüsisid korrelatsiooni muutuste õnnestumise ja ebaõnnestumise ning erinevate tegurite vahel. Nad tuvastasid neli elementi – aeg, meeskonna terviklikkus, pühendumus ja pingutus (vt. joonis 1.2), mille hindamise põhjal oli võimalik muutuse tõenäolist edukust kõige täpsemalt ennustada, ning formuleerisid need akronüümina *DICE* (*duration, integrity, commitment, effort*). (Sirkin *et al.*, 2005, lk 3)



Joonis 1.2. *DICE* mudeli elemendid. Allikas: Sirkin *et al.*, 2005, lk 98.

Ka Dao ja Bauer (2020, lk 16) arutlevad oma 154 ühinemisteemalist teadusartiklit koondavas analüüsis aja, meeskonna ja pühendumise rolli olulisuse üle ühinemise edukuses, nimetades seda organisatsioonilist muutust dünaamiliseks sündmuseks, kus on otstarbekas mitte piirduda vaid strateegilise planeerimise ja sobivuse hindamisega, vaid pidevalt protsessi monitoorides ja sekkudes sillutada teed loodetud sünergiate saavutamiseks.

Alates 1994. aastast on Sirkin ja kolleegid *Boston Consulting Group* kaudu *DICE* mudeli abil hinnanud tuhandete organisatsioonide muutusprojektide edukuse tõenäosust ning tõdeavad, et *DICE* mudel on senistest täpsemalt muutuste tulemust ennustanud. (Sirkin *et al.*, 2005; Keenan *et al.*, 2015). Muutuste eduka juhtimise aluseks peavad *DICE* mudeli

loojad elemente, mida on otsesel või kaudsel viisil võimalik mõõta, mida on lihtne organisatsiooni sees või sellest väljapoole kommunikeerida, ja mis olulisim – neid saab kiirelt mõjutada (Sirkin *et al.*, 2005). Ehkki Sirkin ja kolleegid nimetavad oma mudeli elemente „kõvadeks elementideks“ vastandudes pehmetele nagu kultuur ja motivatsioon, mida on keerulisem objektiivse mõõteriistaga hinnata, on magistritöö autori arvates mudelis siiski tegemist integreeritud elementidega, kuna kui aega ja töökoormust on tõenäoliselt võimalik mõõta, siis pühendumise ja terviklikkuse elemendi piir motivatsiooni ja kultuuri vahel on õhkõrn.

DICE elementide (vt tabel 1.4) olemasolu on muutusprojekti edukuse aluseks ning nende hindamine enne, pärast või muutuse läbiviimise käigus annab juhtidele selge signaali, millises valdkonnas võib esineda probleeme, mis tõstavad muutuse edukuse riski. Probleemide õigeaegne lokaliseerimine ja nendele reageerimine annab võimaluse muutuse edukuse riskiastme vähendamiseks. (Sirkin *et al.*, 2005, lk 108)

Tabel 1.4. *DICE* mudeli elemendid ja nende tähendus.

<i>D</i>	<i>I</i>	<i>C</i>		<i>E</i>
Aeg (<i>duration</i>)	Meeskond (<i>integrity</i>)	Pühendumus <i>C</i> ₁	(<i>commitment</i>) <i>C</i> ₂	Pingutus (<i>effort</i>)
Muutusprojekti regulaarne monitoorimine tuvastamiseks ja kitsaskohad ja reageerides operatiivselt.	Muutusesse haaratud meeskonna oskused, kogemused ja motivatsiooni tase.	Tippjuhtide pühendumus muutusele: muutuse põhjuse ja eesmärkide kommunikatsioon.	Töötajate pühendumus: muutuse põhjuste mõistmine ja sellesse uskumine; muutuse toetamine või vastuseis.	Ekstrapanus, mida töötajatelt lisaks nende igapäevatööle muutuse elluviimiseks oodatakse.

Allikas: Sirkin *et al.*, 2005, lk 100–104; Keenan *et al.* 2015

Kestuse või aja (*duration*) all peavad autorid (Sirkin *et al.*, 2005, lk 98; Keenan *et al.*, 2015) silmas muutusprojekti pidevat monitoorimist, veendumaks, et projekti on kaasatud vajalik hulk ressursse, neid vajadusel ümber prioriteerides ja parendusmeetmeid rakendades. Monitoorimise intervall peaks olema võimalikult lühike, maksimaalselt kaheksa nädala tagant, keerukamate projektide korral aga kahe nädalase intervalliga. Autorid väidavad oma uuringutele ja kogemustele toetudes, et vastupidiselt üldlevinud

arvamusele ei ole pikad projektid tõenäolisemad ebaõnnestuma, vaid kriitiliseks teeb need ebaregulaarne ülevaatamine (Sirkin *et al.*, 2005, lk 100). Seega võib öelda, et regulaarselt toimuvatel koosolekutel on oluline roll muutuse elluviimise edenemise jälgimisel, võimaldades teha projektis vahehindamisi ja vajadusel korrekture tegevuste, ressursside või töötajate juhtimisel.

Meeskonna terviklikkuse alla koondavad *DICE* mudeli autorid meeskonna jõudluse terviklikkuse (*performance integrity*) ehk siis millises ulatuses saab organisatsioon loota meeskonnale muutuse edukaks sooritamiseks. Meeskond peab olema ühtehoidev ja hästi juhitud, iga meeskonnaliige teadma oma rolli, kohustusi ja vastutust – motiveeritud meeskond viib muutuse tõenäoliselt edukalt ellu. (Sirkin *et al.*, 2005, lk 101). Motiveeritud ja jõustatud meeskonna roll radikaalses organisatsioonilises muutuses on selle edukaks elluviimiseks kriitilise tähtsusega, kuna organisatsiooni ümberkujundamine, eriti juhul, kui organisatsioon jätkab paralleelselt ka oma igapäevast tegevust, vajab töötajaid, kes on võimelised ja valmis panustama.

Pühendumise (*commitment*) elemendi all toovad autorid (Sirkin *et al.*, 2005, lk 100) välja tippjuhtide (C_1) toetuse olulisuse muutuse õnnestumiseks ning ergutavad neid töötajatele järjepidevalt ja selgelt kommunikeerima, miks on muutust vaja, millist väärtust see loob, millised on muutuse tagajärjed nii juhtide kui töötajate jaoks, edastades infot õigeaegselt ja järjekindlalt ka siis, kui muutus võib kaasa tuua koondamisi või muid töötajatele ebasoodsaid olusid. Ka teised autorid (Gomes *et al.*, 2013, lk 26; Appelbaum *et al.*, 2017b, lk 89; Kotter & Gupta, 2019) rõhutavad juhtidepoolse kommunikatsiooni olulisust, kuna see võimaldab kujundada töötajate meelsust muutuse osas. Eesmärkide ja inspireeriva visiooni töötajateni viimisel on kriitiline roll muutuseks valmisoleku kujundamisel (Haque *et al.*, 2016, lk 994).

Töötajate (C_2) muutusele pühendumise loomise juures hoiatavad autorid muutusesse haaratud töötajate võõrandumise eest, kui neid ei informeerita asjade käigust õigeaegselt ja selgelt, seega peab töötajatele suunatud kommunikatsioon olema selgelt formuleeritud, ilma variatsioonideta, kus erinevused sõnumites võivad tekitada väärarusaamu ja ebakindlust sõnumi tegeliku sisu osas. (Sirkin *et al.*, 2005, lk 102; Goksoy, 2014, lk 49; Kotter & Gupta, 2019). Seetõttu on vajalik juba muutuse ettevalmistusprotsessis

veenduda, et kõik töötajad oleksid mõistnud muutuse vajalikkust, vältides nii nende kahtlusi muutusega seotud kavatsuste osas ja sellest tulenevat vastuseisu (Cunningham, *et al.*, 2002, lk 387; Appelbaum *et al.*, 2017a, lk 224). Muutus on üleminek ühelt seisundilt teisele, mis võib tekitada ebakindlust tuleviku ees, seepärast on oluline jagada selget informatsiooni eesootava kohta. Töötajad peavad mõistma, miks on muutus vajalik, millised on ühised eesmärgid, kuidas uus seisund aitab kaasa maailma, organisatsiooni ja töötaja arengule ning paremale tulevikule.

Muutusega seotud pingutusena (*effort*) selgitavad mudeli autorid vajadust välja arvutada ja selgelt kommunikeerida, kui palju lisatööd kaasneb töötajate jaoks muutuse elluviimisega, sest selgus lisanduva töömahu osas vähendab vastuseisu muutusele. Autorid hindavad, et enam kui 10%-lise kasvu prognoosi korral tuleb muutusesse haaratud töötajate töö ümber korraldada ja vajadusel palgata ajutist lisatööjõudu väljastpoolt organisatsiooni. (Sirkin *et al.*, 2005, lk 104)

DICE mudeli nelja elemendi esinemise mõõtmise teel peavad autorid võimalikuks ennustada muutuse edukust. Igat objektiivset elementi hinnatakse skaalal ühest neljani, parimaks tulemuseks on võimalikult madal skoor. Nii märgib „üks“ hinnangut, et antud element (*D*, *I*, *C* või *E*) aitab suure tõenäosusega kaasa muutuse edukusele ning „neli“ annab mõista, et tõenäoliselt see element tõstab muutuse eduka elluviimise riski. Elementide hindamise skoorid kantakse valemisse, mille lõppskoori põhjal arvutatakse välja muutuse edukuse indeks. Muutuse edukuse tõenäosus avaldub:

$$D + 2 * I + 2 * C_1 + C_2 + E,$$

kus *D* – aeg,

I – meeskonna terviklikkus,

*C*₁ – juhtide pühendumus muutusele,

*C*₂ – töötajate pühendumus muutusele,

E – lisapingutus seoses muutusega (Sirkin *et al.*, 2005, lk 103).

Saadud indeksit, kus kahel elemendil – meeskonnal ja juhtide pühendumusel on kahekordne kaal, hinnatakse etteantud skaalal väärtusetega 7–28, kus lõppskooriga:

- 7–14 on „võidutsoon“, st muutuse edukuse risk on väike;

- 14 –17 on „muretssoon“, st muutuse edukus on seotud riskiga;
- 17 –21 on „ohutsoon“, st muutus on seotud kõrge riskiga, kusjuures vahemikus 21–28 on muutuse edukus ebatõenäoline (Sirkin *et al.*, 2005, lk 103–104; Keenan *et al.*, 2015).

DICE mudel võimaldab lõimida erinevate koolkondade käsitusi organisatsioonilise muutuse kriitilistest elementidest ning hinnata organisatsiooni muutuseks valmisolekut haarates nii organisatsioonilise kui individuaalse valmisoleku elemente, võimaldades dünaamilise sündmuse kontekstist lähtuvalt sekkumist vastavalt protsessi hetkeolukorra tugevustele ja nõrkustele.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ühinemine kui radikaalne organisatsiooniline muutus haarab kogu organisatsiooni, sealhulgas materiaalseid ja immateriaalseid varasid, intellektuaalset kapitali ja loodud võimekusi ning organisatsiooni kultuuri, olles mõjutatud töötajate arusaamadest. Selleks, et muutuse käigus saavutataks sellelt loodetud kasu, on vajalik töötajate valmisolek muutusprojekti panustada. Valmisolekut on võimalik hinnata erinevatel tasanditel, erineva fookusega, kuid oluliseks on võimalus saada informatsiooni kitsaskohtade kohta, millele reageerides ning tegevusi korrigeerides suurendatakse muutuse eduka elluviimise tõenäosust.

2. PÄRNU TÄISKASVANUTE GÜMNAASIUMI JA PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÜHINEMISE UURING

2.1. Uuritavate organisatsioonide iseloomustus ning uuringu metoodika

Käesoleva magistritöö uuringusse kaasatud organisatsioonid tegutsevad Pärnu linnas. Pärnu Täiskasvanute Gümnaasium (PTG) on kohaliku omavalitsuse haldusalas tegutsev mittestatsionaarset õpet pakkuv üldhariduskool ning Pärnumaa Kutsehariduskeskus (PKHK) riigi hallatav kutseõppeasutus. Organisatsioonide omanikena on uuringusse kaasatud Pärnu Linnavalitsus ning Haridus- ja Teadusministeerium.

PTG tegutseb praeguse nime all 1997. aastast, kuid kooli ajalugu ulatub aastasse 1921, mil avati esimene üldhariduslik õhtukool Pärnus. Praegunene PTG pakub üldharidust mittestatsionaarses vormis, 17-aastased ja vanemad saavad seal omandada nii keskharidust kui pooleli jäänud põhiharidust. Kooli sihtgrupiks on katkenud haridustega täiskasvanud, enamasti töötavad ja/või pere loonud inimesed, kuid ka sportlaskarjääri tegevad noored või tervislikel põhjustel statsionaarset õpet pakkuvasse üldhariduskooli mittedisotsionituvad õppijad. Alates 2017. aastast pakub PTG üldharidust lisaks kontaktõppele ka e-õppe vormis, mis on avanud ligipääsu katkenud haridustee jätkamiseks neile, kel mitu korda nädalas õhtuses kontaktõppes osalemine keeruline, kas siis elukorralduse tõttu või lihtsalt ei soovi oma poolelijäänud õpinguid afiseerida. 2020/21 õppeaastaks on PTG-l lisaks väiksematele gruppidele mittestatsionaarset õpet vajavatele välja kujunenud kaks suuremat, selgelt eristuvat sihtgruppi – enam tuge vajavad, suurde kollektiivi mittedisotsionituvad õppijad (ärevuse, sotsiaalfobia jms all kannatavad) ja iseseisvad, ühiskonnaelus aktiivselt osalevad e-õppijad. PTG on oma 508 õppija poolest suuruselt

kolmas täiskasvanute gümnaasium Eestis (Haridussilm, 2021a). PTG tegevust reguleerib Eesti Vabariigi Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus.

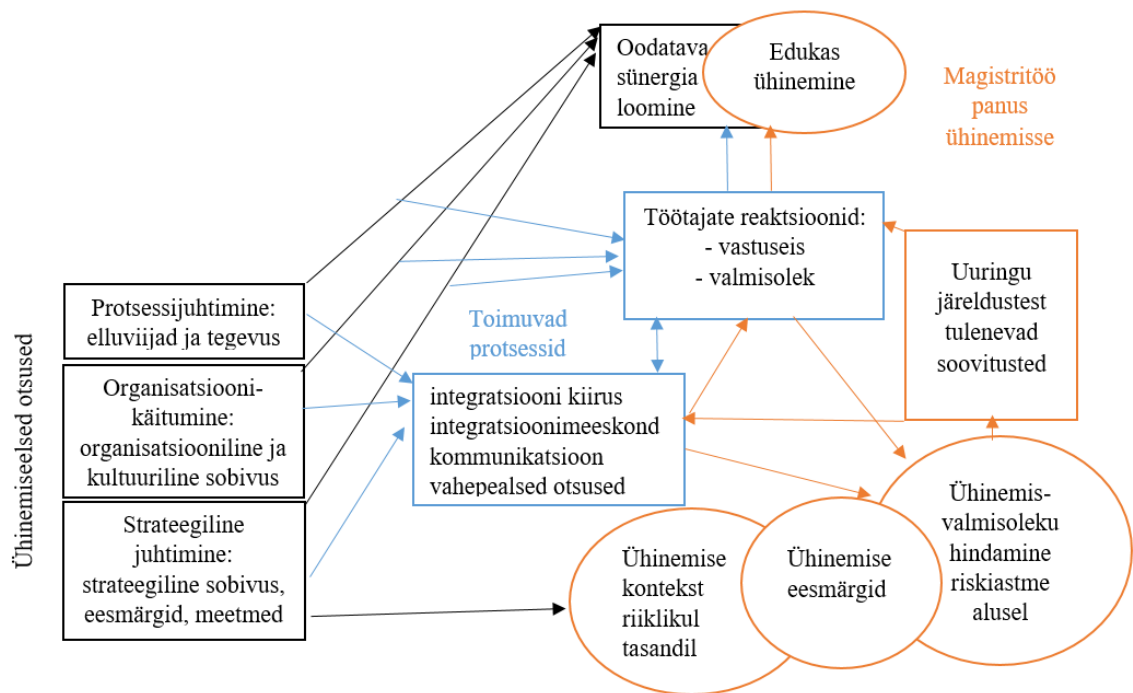
Pärnumaa Kutsehariduskeskus on 2003. aastal Pärnu Kutseõppekeskuse, Sindi Kergetööstuskooli, Pärnu Kodumajanduskooli ja Tihemetsa Põllumajandustehnikumi tegevuse ümberkorraldamisel loodud üks suurimaid 32-st Eesti kutseõppeasutusest (Pärnumaa Kutsehariduskeskus, 2021). Haridussilma andmetel õpib PKHK-s 2020/21. õppeaastal 1180 õppijat, mis teeb selle õppijate arvu poolest suuruselt seitsmenda kutsekooli Eestis, olles suurim Lääne-Eesti piirkonnas (Haridussilm, 2021b). PKHK-s pakutakse 2020/21. õppeaastal kutseharidust 50 erialal. Eelisarendatakse neid õppevaldkondi, mis toetavad Pärnu maakonna juhtivate majandusharude (metsa- ja puidutööstus, masina- ja metallitööstus, tekstiilitööstus, elektroonikatööstus ning turismi- ja hotellimajandus) jaoks töötajate pealekasvu (Pärnumaa Kutsehariduskeskus, 2021). PKHK tegevust reguleerib Kutseõppeasutuse seadus.

Gümnaasiumite riigistamisel koolivõrgu korrastamise käigus peetakse vajalikuks ka täiskasvanute gümnaasiumite üle andmist kohalikelt omavalitsustelt riigi haldusalasse, riik omakorda kaotab need eraldiseisvate haridusasutustena viies mittetatsionaarse üldhariduse andmise kutsekoolide juurde. Selle sammuga liigutaks justkui Eesti haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 strateegiliste eesmärkide poole, mis näevad ette muuhulgas õpivõimaluste valikurohkust, sujuva liikumise võimaldamist haridustasemete ja –liikide vahel ning õpivõimaluste vastavust ühiskonna ja tööturu arenguvajadustele (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b, lk 2).

2018. aastal alanud läbirääkimised Pärnu Linnavalitsuse ning Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi HTM) ning kahe eelpool nimetatud haridusasutuse vahel nende koolide ühinemiseks kestsid kuni detsembrini 2020, mis päädisid kohaliku omavalitsuse otsusega PTG tegevus lõpetada ning anda vastutus mittetatsionaarse üldhariduse pakkumise eest riigile. Eelneval neljal aastal on sarnane protsess toimunud veel neljas maakonnas, kus täiskasvanute gümnaasiumid on liidetud kutsekoolidega. Ehkki HTM ei näe antud protsessi ühinemisena, vaid vastutuse üleandmisena kohalikult omavalitsuselt riigile, on protsessi kahe aasta vältel kommuniqueeritud ühinemisena, kus täiskasvanute gümnaasium õppevormina ei kao ning selle õppijad, õpetajad ja

intellektuaalne kapital jätkavad samadel tingimustel füüsiliselt teise haridusasutuse juures (Kuusik, 2019; Matt, 2019; Roosaar, 2020a; 2020b; 2020c; 2020d).

Mõistmaks, millised on uuritavate organisatsioonide ühinemiseelne olukord, ühinemise eesmärgid ning organisatsioonide ühinemise edukust võimaldavad ja takistavad tegurid, viidi läbi uuring, kuhu kaasati PTG ja PKHK töötajad, Pärnu Linnavalitsuse ja HTM esindajad. Uuringu konstruktsiooni teoreetiline alus on inspireeritud Dao ja Bauer (2020) seisukohast, mille alusel ühinemist kui dünaamilist protsessi peaks uurima erinevate koolkondade integreeritud vaatest, arvestades nii strateegilise juhtimise, organisatsioonikäitumise, protsessijuhtimise tegureid kui ka ühinemise konteksti laiemal tasandil. Joonisel 2.1. on välja toodud ühinemisuuringust tulenevad seosed, kus uuringust kogutud tulemuste põhjal hinnatakse organisatsioonide valmisolekut ühinemiseks, mis indikeerib ühinevate organisatsioonide vajadusi edukaks ühinemiseks.



Joonis 2.1. Uuringu teooriast lähtuv konstruktsioon. Allikas: Dao & Bauer, 2020, lk 13 (autori täiendustega).

Uurimus viidi läbi kolmes etapis. Esmalt intervjueriti juhtmeeskonda, kuhu kuulusid esindajad ühinemisega seotud institutsioonidest. Seejärel viidi läbi küsimustikupõhised

intervjuud ühinevate organisatsioonide töötajatega ning viimaks analüüsiti Eesti haridusvaldkonna arenguplaanidega seotud dokumente. Selline triangulaarne uurimistehnika võimaldab koguda infot sama nähtuse erinevate aspektide kohta ning rikastada ja kinnitada uurimistulemusi (Saunders, 2003, lk 154; Õunapuu, 2014, lk 70).

Andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi ja statistilise analüüsi abil ning *DICE* mudeli väärtuste skaalal. Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab keskenduda uurimisteema peamistele, tõenäoliselt olulistele tähendustele, selle abil otsiti tervikpilti (Kalmus, 2015). Statistilise sisuanalüüsi eesmärgiks oli tuua välja tunnuste olulisus ja seotus (Õunapuu, 2014, lk 184). *DICE* mudeli põhisel analüüsil kasutati etteantud skaalat, mis indikeeris ühinemisedukuse riskiastet (Sirkin *et al.*, 2015).

Tabel 2.1. Uuringu meetodika

Andmekogumis-meetod	Valim	Väljund	Aeg	Analüüsi-meetod
Juhtgrupi poolstruktureeritud intervjuud	PTG direktor (1) PKHK direktor (1)	Ühinemise eesmärgistatus ja pikaajaline plaan on välja selgitatud	Veebr–märts 2021	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Juhtgrupi struktureeritud küsimustik (vt lisa 1)	Pärnu LV abilinnapea haridusalal (1) HTM kesk- ja täiskasvanuhariduse asekantsler (1)			
Kombineeritud intervjuu struktureeritud küsimustiku alusel (vt lisa 2)	PTG töötajad (9) juhuvalim PKHK töötajad (6) suunatud valim	Ühinemise edukuse riskiaste on hinnatud	Veebr–märts 2021	<i>DICE</i> mudeli väärtuste skaala, statistiline analüüs, sisuanalüüs
Dokumendi-analüüs (vt lisa 3)	HTM dokumendid (14)	Ühinemise paiknevus riikliku haridusstrateegia kontekstis on välja selgitatud	Märts–aprill 2021	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Uuringut alustati intervjuude läbiviimisega paralleelselt kolme tasandi – riigi, kohaliku omavalitsuse ja organisatsioonide juhtmeeskonna seas (vt tabel 2.1). Valim oli sihipärane, põhinedes juhtumist informeeritusele (Saunders, 2003, lk 237). Intervjuud neljast institutsioonist pärit juhtmeeskonnaga planeeriti läbi viia individuaalsete kohtumistena.

Intervjuudest kogutud andmete alusel sooviti välja selgitada PTG ja PKHK ühinemise eesmärgid ja visioon pikaajalises plaanis. Selleks kontakteeruti mõlema organisatsiooni direktoritega, Pärnu Linnavalitsuse haridusvaldkonna esindajaga ning Haridus- ja Teadusministeeriumi täiskasvanuhariduse osakonna esindajaga (vt tabel 2.2). Nii PTG kui PKHK direktoriga lepidi e-maili teel kokku kohtumise aeg ja asukoht. Intervjuud, mis viidi läbi PTG ja PKHK ruumides, kestsid kuni 25 minutit, need salvestati osapoolte nõusolekul hilisemaks transkribeeringuks.

Tabel 2.2. Juhtmeeskonna intervjuudes osalemine

Kood	Ametikoht	Intervjuu vorm	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus	Ühinemise eesmärkide selgitamine
J1	HTM täiskasvanuhariduse osakonna esindaja	Loobus intervjuust	Kutse 12.02.21	-	Loobus, põhjus teadmata. Kirjalikke küsimusi ei saadetud
J1 ₂	HTM täiskasvanuhariduse osakonna esindaja	Loobus intervjuust	Kutse 12.03.21	-	Loobus saadetud kirjalike küsimuste püstituse juriidilise ebatäpsuse tõttu
J2	Pärnu LV haridusosakonna esindaja	Loobus intervjuust	Kutse 12.02.21	-	Saadetud kirjalikud küsimused, vastused saadud kirjalikult
J3	PKHK direktor	Kohtumine	25.02.21	25 min	Intervjuus
J4	PTG direktor	Kohtumine	16.02.21	24 min	Intervjuus

Esmalt sooviti ühinemise eesmärgistatust uurida individuaalintervjuude käigus, saamaks rikkalikku sisendit, mis ei ole kättesaadav küsimustikuga (Õunapuu, lk 170). Kuna kolm viiest juhtmeeskonna liikmest loobusid intervjuust, olles valmis küsimustele kirjalikult vastama, koostas autor küsimused intervjuukava alusel ning saatis need HTM ja kohaliku omavalitsuse esindajatele. HTM esindaja avaldas valmisolekut vastata, kuid nentis hiljem, et ei pea vastamist võimalikuks, kuna uuringu fookus ja küsimused ei käsitle käimasolevat protsessi, milleks on vastutuse kooli tegevuse eest üleandmine linnalt riigile, vaid kahe kooli ühinemise valmisolekut ja vajadusi, mistõttu olevat püstitatud küsimustele väga keeruline vastata. (R. Lippin e-kiri 15.03.2021).

Juhtmeeskonna intervjuude küsimuste koostamisel lähtuti töö teoreetilises osas käsitletud teadusartiklite olulistest tähelepanekutest, tuginedes juhtide plaaneeritud muutuse ehk teleoloogilisele vaatele ning organisatsioonilise muutuse eesmärgistatusele, otsides

vastust magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Juhtmeeskonna intervjuude teoreetiline taust ja küsimused on välja toodud lisa 1.

Respondentide valikul sooviti rakendada tõenäosuslikku juhuvalimit, mis annaks igale üldkogumi liikmele võrdse võimaluse valimisse sattuda (Rämmer, 2014). Tulenevalt suurema organisatsiooni töötajate arvust (134) oluks 25% üldkogumist piisav valimi maht andmete saturatsiooniks, arvestades ka ajaliste ressurssidega viimaks läbi kokku üle 30 intervjuu (Saunders et al., 2003, lk 235; Guest, 2006, lk 74; Öunapuu, lk 146; lk 27). Sel põhjusel kaasati väiksema organisatsiooni üldkogumist (36) süstemaatilise väljavõtu teel üheksa respondenti, ehk 25% üldkogumist.

Organisatsioonide veebilehtedel leiduvate üldkogumi nimekirjade alusel, millest eemaldati direktorid, sooritati süstemaatiline juhuväljavõtt ning pöörduiti mõlema organisatsiooni direktorite poole palumaks luba töötajatega personaalselt kontakteeruda. PTGst saadi luba ja edasi suheldi respondentidega personaalselt, kõik valimisse sattunud olid valmis uuringus osalema.

PKHK direktor andis samuti koostöövalmilt loa töötajatega intervjuudeks kontakteeruda, kuid kuna töö autor ei olnud eelkõikuleppes kirjeldanud valimi soovitud täpset suurust ja moodustamise meetodit, soovitati intervjuuerida pigem neid töötajaid, kes on ühinemise teemaga rohkem kursis oma positsiooni tõttu, samas kui teised töötajad ei ole veel nii hästi informeeritud, luba anti aga kõigi töötajatega kontakteerumiseks. Esmalt võeti ühendust 10 PKHK töötajaga. Valimis olid nii soovitatud respondendid kui juhuväljavõtu teel valimisse sattunud. Kuus suunatud valimi respondenti ehk 4,5% kogu organisatsiooni töötajaskonnast olid valmis intervjuus osalema ja nendega jätkati personaalset suhtlust.

Järgmiseks lepiti kokku individuaalintervjuu aeg ning kohtumispaik. Mõlemast organisatsioonist kokku intervjueriti 15 töötajat (vt lisa 4). Tulenevalt epidemioloogilisest olukorrast riigis pakuti lisaks kokkusaamisele välja ka veebikohtumised respondentidele sobival suhtlusplatvormil (*Skype, Google Meet*). Respondentidele lubati, et nad ei ole isiklike parameetrite (vanus, sugu, ametikoht) järgi äratuntavad, jäädes uuringus anonüümseks, ning intervjuu andmeid kasutatakse ainult käesolevas töös.

Intervjuude keskmiseks pikkuseks kujunes 27 minutit, intervjuud salvestati osapoolte nõusolekul helisalvestiga. Seejärel transkribeeriti info audiosalvestiselt dokumendile käsitsi, kasutades fokuseeritud transkriptsiooni strateegiat (Gibson & Brown, 2009, lk 114, 120), kus peale sõna-sõnalise teksti ümberkirjutamise lisati ka intervjuueeritavate reaktsioonid, kuidas öeldut väljendati, et hilisem andmete tõlgendamine sisuanalüüsis oleks täpsem. Andmete transkribeerimiseks kulus 22 tundi.

Intervjuu disainiti segameetodi (*mixed method/single source*) (Gibson, 2017, lk 195) põhimõttel, kus samalt grupilt respondentidelt koguti nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset infot. Kvantitatiivseid andmeid koguti *DICE* mudeli (Sirkin *et al.*, 2005; Keenan *et al.*, 2015) põhjal koostatud küsimustiku (lisa 2) abil, lisaks koguti respondentidelt kvalitatiivset infot kvantitatiivsetele hinnangutele põhjendust paludes. Selline selgitav segameetod võimaldab täiendada respondentide kvantitatiivseid hinnanguid väärtuslike selgitustega, andes seeläbi uurimisprobleemist põhjalikuma arusaamise (Gibson, 2017, lk 195).

Küsimustik koostati tuginedes *DICE* mudelile (Sirkin *et al.*, 2005; Keenan *et al.*, 2015), kus respondentidel tuli vastata viie elemendi põhjal koostatud kaheksale küsimusele (vt lisa 5), andes igale küsimusele hinnangu skaalal üks kuni neli, vastavalt sobivale vastusevariandile. Kui mudeli hinnangute skaala on Sirkin jt (2005, lk 103) poolt kindlaks määratud, siis küsimused ja vastusevariandid koostati tuginedes autorite poolt formuleeritud neljale elemendile, milleks on muutusprojekti edenemine ajas (*duration, D*), muutusesse haaratud meeskonna terviklikkus (*integrity, I*), juhtmeeskonna ja töötajate pühendumus (*commitment, C₁ ja C₂*) ning muutusega kaasnev lisapingutus (*effort, E*) (vt tabel 2.3 lk 30).

Mõne elemendi kohta koostati mitu küsimust, kuna mudeli autorid on soovitanud uurida elemendi mitut aspekti, mida autori arvates ei olnud võimalik ühte küsimusse panna. Need skoorid rakendati valemisse elemendipõhiselt skooride aritmeetilise keskmisena summana.

Küsitlusest kogutud individuaalsete hinnangute skooriliste vastuste alusel arvutati mudelis toodud valemi (vt lk 21) põhjal välja indeks, mille väärtuste põhjal hinnati

muutuse edukuse riskiastet kolmeastmelisel väärtuste skaalal: madal risk (ühinemine on tõenäoliselt edukas), mõõdukas risk (ühinemisega on seotud riskid), väga kõrge risk (ühinemise edukus on ebatõenäoline), võttes aluseks töötajate subjektiivsed hinnangud mudelis toodud objektiivsetele elementidele.

Tabel 2.3. *DICE* mudeli elementide kasutamine küsimustiku konstrueerimisel

Muutuse edukust indikeeriv element	Elemendi tähis	Elemendi alakomponent	Elemendipõhiste küsimuste arv küsimustikus
Muutusprojekti edenemine ajas	<i>D</i>		1 küsimus
Muutusesse haaratud meeskonna terviklikkus	<i>I</i>		1 küsimus
Juhtmeeskonna pühendumus	<i>C</i>	<i>C₁</i>	2 küsimust
Töötajate pühendumus		<i>C₂</i>	3 küsimust
Muutusega kaasnev lisapingutus	<i>E</i>		1 küsimus

Allikas: Sirkin *et al.*, 2005, lk 100–102

Küsimustikku lisati ka kolm lisaküsimust, et luua intervjuu alguses vabam õhkkond ja intervjuu lõpus pakkuda võimalust avaldada mõtteid, mille kohta ei oldud küsitud. Uuriti ka respondentide eelnevat ühinemiskogemust, et analüüsida seost varasema ühinemiskogemuse ja hinnangute vahel.

Tulenevalt PKHK valimi iseärasusest, olles mittetõenäosuslik valim, kus esindatud nõ ideaalsed küsitletavad (Rämmer, 2014), kes ei peegelda üldkogumit, tõlgendati hiljem kogutud andmeid nii originaalis kui modifikatsiooniga, et säiliks uuringu konstrukti ja tulemuste valiidsus. Uuringusse kaasatud valimi nihke tõttu viidi sisse parandused suunatud valimi käest kogutud andmete ülekandmiseks organisatsiooni üldkogumile, kuna suunatud valim oli informeeritum teistest organisatsiooni liikmetest.

Modifikatsioonikoefitsendi väljaarvutamisel võeti arvesse suunatud valmis osalenud õpetajate arvu ning nende osakaalu organisatsiooni õpetajaskonna ja keskastmespetsialistide hulgas. Saadud info alusel interpreteeriti, et kuna 62% õpetajatest ja 23% keskastmespetsialistidest ei olnud piisavalt informeeritud osutumaks juhuvalituks, ei olnud 85% töötajaid piisaval tasemel haaratud ja nende arvelt korrigeeriti organisatsiooni üldtulemusi koefitsiendiga 1,85, et tulemuste laiendamine üldkogumile

oleks valideeritud. Seetõttu esitatakse analüüsiks suunatud valimi hinnangud, kuid välja tuuakse ka modifitseeritud lõppindeksi alusel kujunev üldistus organisatsiooni üldkogumile.

2.2. Ühinemisuuringu tulemuste analüüs

Intervjuud ühinevate organisatsiooni töötajate ja koolijuhtidega viidi läbi 2021. aasta veebruaris ja märtsis. Töö autor tunnetas koostöövalmidust ja avatust kõigi intervjuudes osalenute poolt. Pärnu Linnavalitsuse poolt saadi vastused kirjalikult ja HTM ei näinud püstitatud fookusega uuringus osalemist põhjendatuna.

Lähtudes organisatsioonilise muutuse käsitlustest, on muutuse juhtimise esmaseks kriitiliseks sammuks muutusvajaduse diagnoosimine ning seejärel inspireeriva ja selgelt sõnastatud visiooni edasi andmine muutusesse haaratuile (Van de Ven, 2011, lk 61; FitzRoy *et al.*, 2012, lk 475; Kotter, 2012, lk 52). Uurimaks ühinemise eesmärgistatust küsitleti PTG ja PKHK juhte, Pärnu LV esindajat ning HTM esindajat. Organisatsioonide töötajate käest uuriti nende hinnanguid käimasolevale protsessile.

Kuna HTM ei näinud, et tegemist oleks organisatsioonide ühinemise juhtumiga, kuigi PTG tegevuse lõpetamisel viiakse nii PTG õppijad kui töötajad oma kompetentsidega üle PKHK juurde loodavasse üldharidusosakonda (Tipp, 2020), ei pidanud HTM esindaja võimalikuks PTG ja PKHK ühinemise eesmärkide osas selgust tuua, fokuseerides tähelepanu täiskasvanute üldhariduse üleandmisele kohalikul omavalitsuselt riigile (R. Lippin, e-kiri, 15.03.2021).

Pärnu abilinnapea haridusalal seevastu arutles täiskasvanute gümnaasiumite rolli üle tänapäeva haridussüsteemis ning leidis, et 100 aasta jooksul on täiskasvanuõpe läbinud hulgaliselt reforme, vastavalt valitsenud riigikorrale ja tööjõuturu vajadustele. Kohaliku omavalitsuse esindaja sõnul tingib vajadus kohaneda kiirelt muutuva majanduskeskkonnaga täiskasvanute üldhariduse koondamise kutseõppeasutuste juurde, sestap on nende kahe haridusasutuse, kus täiskasvanud õppijad saaksid omandada nii üldharidust kui kutset samas hariduskeskuses, liitmine vajalik.

Kohaliku omavalitsuse esindaja pidas murettekitavaks olukorda, kus täiskasvanute gümnaasiumitesse keskharidust omandama leiab tee aina enam õppijaid. „*Pigem on täna see probleemiks, et üha enam õppijaid valib pärast põhikooli täiskasvanute gümnaasiumi, mitte tavagümnaasiumi või kutsekooli. Ühinemisega kaob see probleem ära.*“ (J3). Ka enamik PTG respondentidest nägid tungivat vajadust laiapõhjalise riiklikul tasandil diskussiooni järgi täiskasvanute üldhariduse ja täiskasvanute gümnaasiumite rolli üle tänapäeva haridusmaastikul. Nende arvates tuleks süüvida selle vajaduse olemusse ning selgitada välja põhjused, miks keeldub aina suurem osa õppijatest oma haridusteed kutsekoolis või „tavagümnaasiumis“ jätkama.

Uuringu tulemustest nähtus, et küsitletud osapooled olid suunatud lahenduste otsimisele, kuid lahendamist vajavat probleemi tajus iga osapool erinevana. Kui kohalik omavalitsus nägi ühinemises võimalust suunata nii põhikoolijärgsed kui täiskasvanud õppijad omandama kutset, et tagada Eesti elukestva õppe strateegilise eesmärgina välja toodud „*elukestva õppe võimaluste ja töömaailma vajaduste vastavus*“ (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014, lk 4), siis PTG töötajad, kes igapäevaselt õppijatega töötavad, tundsid muret sama strateegia üldeesmärgist lähtuvalt „*õppijate vajadustele ja võimetele vastavate õpivõimaluste*“ (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014, lk 3) pärast, mille pakkumine nõuab vastajate arvates lisaks paindlikkusele ja individuaalsusele ka väiksemat füüsilist õpikeskkonda kui seda võimaldab mitme tuhande õppijaga hariduskeskus. Autori arvates tuleks sellele probleemipüstitusele rohkem tähelepanu pöörata, kuna juba aastaid põhihariduses kriitilise valupunktina käsitletud väikeklasside vähesus ja vajadus on kandunud ka keskharidusse, kus hiigelkoolides toimetulematud õppijad vajavad eraldi tähelepanu, mida ei lahenda õppe koondamine suurtesse hariduskeskustesse.

Kohaliku omavalitsuse esindaja selgitusel sai PTG ja PKHK ühinemine kaudselt alguse juba aastal 2013, kui alustati Pärnu koolivõrgu korrastamisega, eesmärgiga koondada kohaliku omavalitsuse ressursid põhihariduse kvaliteedi tõstmisele. Intervjuust selgus, et riiklike investeeringute toel renoveeritud Pärnu Tammsaare põhikooli remondi üheks kõrvaltingimuseks oli olnud läbirääkimiste alustamine PTG tegevuse üleandmiseks riigile.

Ka PTG direktor oli mõistnud ühena ühinemise põhjendustest eelnimetatud kokkulepet, kuid intervjuust nähtus, et taolise operatiivtasandi tehingu (põhikooli remont) seotus täiskasvanutele mittestatsionaarse üldhariduse pakkumise tulevikuvisioniga jäi koolijuhile arusaamatuks, kuna läbirääkimiste käigus ühinemisvajaduse tulenemist riiklikust hariduse arengukavast ei kommunikeeritud. Teise organisatsiooni, PHKH, direktor leidis, et koolide ühinemise põhjus on HTM ja kohaliku omavalitsuse vastavasisuline kokkulepe, kus Pärnu linn, sarnaselt teistele Eesti omavalitsustele, annab vastutuse keskhariduse (s.h mittestatsionaarse) pakkumise eest riigile üle koolivõrgu korrastamise raames.

Kolme ühinemisse haaratud erinevate tasandite (2 organisatsiooni ja 1 omavalitsuse) juhi arusaam ühinemise põhjustest baseerus faktil, et kohalik omavalitsus sõlmis HTM-ga kokkuleppe vastutuse üleandmiseks täiskasvanute mittestatsionaarse üldhariduse eest riigile. 2018. aastal põhjendas Pärnu abilinnapea Marko Šorin PTG koolihoone vabastamise vajalikkust kohaliku omavalitsuse kulude optimeerimisega, kuna Pärnus on liiga palju pinda koolihoonete all (Vilgats, 2018). Samas kinnitas Pärnu linnavalitsus oma 17.12.2020 pressiteates, et PTG tegevuse lõpetamisel kasutatakse koolimaja ka edaspidi „igal juhul hariduse andmiseks“ (Roosaar, 2020d).

Ehkki HTM esindaja ei soostunud vastama „koolide ühinemise“ eesmärkide kohta, on antud protsessi alates 2019. aastast avalikkusele kommunikeeritud kui koolide liitmist, ühendamist või ühinemist, kus PTG liidetakse riigi hallatava haridusametusega (Kuusik, 2019; Matt, 2019; Roosaar, 2020c). Ka kõikide intervjueritavate jaoks oli termin „koolide ühinemine“ ühiselt mõistetav, kuna alates 01.09.2022 jätkavad PTG õpetajad ja õppijad samas koosseisus üldhariduse suunal, kuid siis juba PKHK ruumides (Roosaar, 2020b).

Uuringu käigus paluti erinevatest institutsioonidest juhtmeeskonnal sõnastada organisatsioonide ühinemise eesmärk ja kirjeldada kaugemat tulevikuvisioni ning uuriti, kuidas eesmärgi täitmist hinnatakse. Juhtmeeskonnalt kogutud andmed tuuakse tasandite lõikes välja tabelis 2.4. (vt lk 34).

Kohaliku omavalitsuse esindaja ei sõnastanud koolide ühinemise eesmärki, kuid leidis, et kõigi osapoolte, nii riiklikul, KOV kui koolide tasandil, ühine eesmärk haridusmaastikul on õppijatele parimate lahenduste pakkumine. PTG direktor ei osanud ühinemise eesmärki sõnastada, selgitades, et läbirääkimiste käigus ei ole suuliselt ega kirjalikult viidatud konkreetsele kohaliku tasandi või riiklikule arengukavale, mille eesmärkide täitmiseks ühinemine ellu kutsuti. PKHK direktor leidis, et ühinemise eesmärk on “parem haridus” laiemalt, mitte ainult kahe kooli liitmine.

Tabel 2.4. PTG ja PKHK ühinemise eesmärk juhtmeeskonna vaatest

Tasand	Juhtmeeskonna poolt sõnastatud ühinemise eesmärk
HTM esindaja	„Tegemist ei ole koolide ühinemisega. Pärnu linn lõpetab enda kooli tegevuse ning annab riigile üle vastutuse.“ (J1 ₂)
KOV esindaja	“Ühine eesmärk on tagada kvaliteetne ja õppija vajadustele vastav haridus.” (J2)
PKHK direktor	“Parem haridus.” (J3)
PTG direktor	„Koolide ühinemise eesmärki ei ole sõnastatud.“ (J4)
Ühinemisest loodav väärtus	
HTM esindaja	Sisend puudub
KOV esindaja	„Regionaalsele tööjõuvajadusele vastava konkurentsivõimelisema (kutse)hariduse pakkumine.“ (J2)
PKHK direktor	„Kutseõppijatele parem keskharidus, keskhariduse omandajatele laiem nn „mikrokvalifikatsioonide“ omandamise võimalus.“ (J3)
PTG direktor	„Kulude optimeerimine.“ (J4)
Pikaajaline tulevikuplaan	
HTM esindaja	Sisend puudub
KOV esindaja	„Sarnane mujal Euroopas toimivate haridussüsteemidega, lõimitud üldharidus- ja kutseõpe.“ (J2)
PKHK direktor	„Sõltub riigi hariduspoliitikast.“ (J3)
PTG direktor	„Positiivse stsenaariumi korral oleks tuleviku (kutse)haridussüsteem paindlik ja orienteeritud üldpädevustel baseeruvale täiendõppele.“ (J4)
Eesmärkide täitmise hindamise alused	
HTM esindaja	Sisend puudub
KOV esindaja	„Koostöö osapoolte vahel.“ (J2)
PKHK direktor	„Hetkel puuduvad, kuid arvatavasti kutse- ja keskhariduse kvaliteedinäitajad.“ (J3)
PTG direktor	„Eesmärkide selgusetuse tõttu ei oskaks neid hetkel ka hinnata.“ (J4)

Eelkirjeldatu põhjal leitakse, et ühinemise põhjuste ja eesmärkide kommunikeerimisest tulenevate erisuste tõttu on ühinemisse kaasatud osapooltel keeruline üheselt mõista protsessi lähtepunkti ja sellest tulenevalt ka edasist trajektoori. Tulenevalt juhtmeeskonna erinevast reaktsioonist küsimusele ühinemise eesmärkide kohta, järeltab autor, et

erinevatel tasanditel mõtestatakse käimasolevat protsessi erinevatest perspektiividest ning ühtset, ülevalt alla suunatud selgelt sõnastatud eesmärki ei ole formuleeritud.

Senisele ühinemisprotsessi kommunikatsioonile HTM esindaja vaadet ei õnnestunud saada, kuna ühinemist kui sellist HTM perspektiivist ei toimu, tegemist on „Pärnu linna poolt kooli tegevuse lõpetamise ja riigile üle antava vastutusega“ (R. Lippin, e-kiri, 15.03.2021). Ka kohaliku omavalitsuse esindaja ei soovinud ühinemisprotsessi kommunikatsiooni kommenteerida.

Intervjuust organisatsioonide juhtidega selgus, et PTG direktori arvates on kogu ühinemisprotsessi kommunikatsioon olnud puudulik, eelkõige seetõttu, et puudub selgelt sõnastatud eesmärk, mille poole kaasatud osapooltel oleks võimalik püüelda. Eesmärkide selgusetuse tõttu ei ole võimalik ühinemise eesmärke kommunikeerida organisatsiooni-siseselt allapoole. Ühinemisläbirääkimiste kommunikatsiooni osas jäi ka PKHK direktor kõhklevaks, kuna ühena osapooltest on oldud otsuste ootel ja ehkki organisatsiooni-siseselt on toimunud pidev kommunikatsioon, on väljapoole suunatud kommuni-keerimisega direktori sõnul tegelenud koolide pidajad – kohalik omavalitsus ja riik.

Juhtmeeskonna vastuste põhjal leitakse, et riiklikul tasandil ei ole tegeletud koolivõrgu korrastamise käigus tekkivate protsesside (nimetatud erinevatel tasanditel erinevalt) planeeritud kommunikatsioonijuhtimisega seotud osapooltele ja avalikkusele. Intervjuudest juhtmeeskonnaga ei selgunud, et eksisteeriks vastavasisuline kommunikatsiooniplaan, samuti puudusid sellekohased pressiteated HTM kodulehe uudisterubriigis ajavahemikus aastatel 2004–2021 otsisõnaga „täiskasvanute gümnaasium“.

Van de Ven ja Sun (2011, lk 61) alusel on muutus planeeritud protsess, mis tuleneb rahuolematusest hetkeolukorraga, mille tagajärjel hakatakse otsima võimalusi olukorra parandamiseks ning konstrueeritakse soovitatav lõppseisundi visioon, võetakse kasutusele meetmed ja jälgitakse edusamme. Uurides erinevate tasandite juhtide kaugemat visiooni tuleviku haridusasutusest, nähti seda üsna sarnaselt (vt tabel 2.4, lk 34).

Kohaliku omavalitsuse esindaja võrdles tuleviku haridusasutust mujalgi Euroopas sarnase haridussüsteemi juba sissetöötatud mudeliga ning pidas õigeks, et kutse- ja üldkeskharidus integreeritaks. PTG direktor sidus võimaliku tulevikuvisiooni laiemalt

Eesti Vabariigi kutseharidussüsteemi võimekusega kohaneda kiirelt muutuva väliskeskkonnaga – kui innovaatiline ja paindlik Eesti kutseharidus tulevikus on, milliseid oskusi suudetakse aina uuenevate nõudmistega töajärgturule sisenejatele õpetada lisaks täiendõpet võimaldavale ning laiemaid üldpädevusi ja algteadmisi andvale üldkeskharidusele.

Ka PKHK direktor avaldas lootust, et tuleviku hariduskeskus on paindlikum arvestama õppija soove ja võimeid. Tema sõnul võidavad ühinemisest mõlemad koolid, pakkudes kutseõppeampse üldhariduse omandajaile ja tugevamat üldharidust kutseõppes osalejaile. PKHK direktor visualiseeris tulevikukooli kui õppija jaoks paindlikku ühtset, üld- ja kutseharidust koondavat asutust, kus õppijal on vastavalt soovile ja võimekusele võimalik liikuda erinevate õppekavade vahel ja leida sobiv õpirütm selleks kooli vahetamata.

Kuidas hinnata ühinemise eesmärkide täitmist, ei olnud PKHK direktoril kindlat seisukohta, kuna intervjuu läbiviimise ajaks ei olnud veel moodustatud töögruppi, kes ühinemisprotsessi koordineeriks. Sisulise tegevuse juurde jõutakse PKHK direktori hinnagul 2021. aasta septembris. Pikemas plaanis arvas direktor, et eesmärkide täitmise hindamiseks võivad sobida kutseharidusasutustele ning üldharidusele kehtestatud kvaliteedinõuded. Senisest parema hariduse pakkumist ühinenud koolis pidas direktor aga võimalikuks vaid siis, kui mõlemad koolid koostöövalmilt tulevikku planeerivad ning hiljem ühtse meeskonnana mõlema organisatsiooni parimaid kompetentse rakendavad. Direktori sõnul ootab PKHK, kus hetkel käivad suureneva koolipere vastuvõtmiseks füüsilised ettevalmistused, liitujaid positiivselt meelestatuna ja on uute, õppijate õpivõimalusi laiendavate väljakutsete ootel. *“Me näeme oma asutuse jaoks päris olulisi arenguvõimalusi. Just selles väljavaates, et tõsta selle keskhariduse väärtust, mis siit majast saadakse, nii täna meil õppivate õppijate jaoks, kui tulevikus siin õppivate õppijate jaoks.”* (J4)

HTM esindaja käest ühinemise eesmärkide täitmise hindamise kohta informatsiooni ei õnnestunud saada. Ka kohaliku omavalitsuse esindaja ei avaldanud ühinemise eesmärkide hindamise kohta arvamust, kuid lootis kõigi kaasatud osapoolte koostööle, piiritledes KOV rolli üleandmisega.

Järgmiseks paluti mõlema organisatsiooni töötajatel hinnata ühinemisprotsessi senist kulgu – eesmärkide mõistmist, juhtide pühendumust, kommunikatsiooni ja enda toetust ühinemisele *DICE* mudelil põhineva küsimustiku abil. Küsimustele sai vastata vastusevariantidega, mille skoorilised väärtused kanti indeksi saamiseks valemisse. Vastuste arvuline väärtus skaalal oli üks kuni neli, kusjuures üks oli parim tulemus – sel juhul oli ühinemise edukus tõenäolisim. Vastajatele skooride tähendust ja hilisemat indeksi valemi ülesehitust ei tutvustatud.

Mõlema organisatsiooni töötajate käest uuriti esmalt seni aset leidnud ühinemisteemaliste koosolekute kohta, kus nad on saanud ühinemisega seotud teemasid arutada. Mudelis on see element märgitud lühendiga *D*. Küsimuses jäeti autori poolt täpsustamata, kelle vahelisi koosolekuid silmas peeti, et respondendid saaksid lähtuvalt oma positsioonist ja kaasatusest vastata. Enamikes respondentides tekitas aga segadust, kas toimunud läbirääkimisi peaks pidada ühinemise üheks etapiks või algas see Pärnu Linnavolikogu otsusest või toimub ühinemine ajast, mil ühte hoonesse kolitakse. Viimasel juhul arvati, et ühinemisteemalised koosolekud hakkavad toimuma alles tulevikus. Vastajate erinev interpretatsioon ühinemiskoosolekutest väljendub hinnangute erisuses (vt tabel 2.5 lk 38). Seniste info saamise kanalitena nimetati peale koosolekute ka e-mailide, infotundide ja omavaheliste interaktsioonide kaudu toimunud arutelusid.

Kuna PKHK respondentide hulgast olid enamik organisatsiooni juhtgrupi liikmeid, erinesid organisatsiooniti koosolekutel osalemise sagedus ja intensiivsus ning ka vastajate reaktsioon koosolekute sagedusele. PKHK juhtgrupi liikmete sõnul on nad positsiooni tõttu pidevalt vajalikus infoväljas ja tegelevad ka jooksvalt, väljaspool kokkukutsutud arutelusid, füüsilise keskkonnaga seotud ühinemise ettevalmistustega, planeerides ruumide paigutust jms, vaatamata sellele, et kõikidel tasanditel käib ettevalmistustöö erineva tempoga.

Kui PKHK töötajate arvates on senised ühinemisteemalised koosolekud aset leidnud piisavalt sageli, siis ideaalseks peaksid nad olukorda, kus sellised koosolekud toimuksid vastavalt vajadusele, vähemalt üks kord kahe kuu jooksul. Samas toodi välja, et ka väljaspool ühiseid arutelusid on võimalik koolijuhiga ühinemisega seotud küsimusi arutada.

PTG respondendid ootasid ühiseid arutelusid pigem kõrgema tasandi ehk siis praeguse ja tulevase koolipidaja osalemisel. Välja toodi ka, et peale detsembrikuist linnavolikogu otsust on protsess aeglustunud ja intervjuudest kumas segadust, muret ja ebakindlust tuleviku osas. *“Sest tegelikult on kõik nagu õhku jäänud.”* (TG1). PTG töötajate poolt nähti ühiste koosolekute, kus arutataks konkreetset tegevuskava, vajadust tunduvalt sagedamini senisest, et küsimuste tekkimisel saaks neile kohe ka vastused, millele praegune kooli direktor kooli tegevuse lõppemise tõttu meeskonnas sees vastuseid anda ei oska.

Tabel 2.5. Ühinemisteemaliste koosolekute sagedus (D)

Koosolekute sagedus	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
Üks kord kahes kuus	3	3
Üks kord kolmes kuus	0	1
Üks kord neljas kuus	2	2
Harvem	4	0

Järgmisena hindasid mõlema organisatsiooni töötajad oma ühinemisesse panustamise motiveerituse taset skaalal 1-4, kus 1 = väga motiveeritud ja 4 = üldse ei ole motiveeritud (vt tabel 2.6). PTG respondendid hindasid oma motivatsiooni ühinemise elluviimisesse panustamiseks keskmiselt skooriga 3, mis küsimustikus oli välja toodud vastusevariandina “Ei ole motiveeritud”.

Tabel 2.6. Töötajate motiveeritus ühinemise elluviimisesse panustada

Väärtus skaalal	Motiveerituse tase	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Väga motiveeritud	0	4
2	Mõõdukalt motiveeritud	3	2
3	Ei ole motiveeritud	3	0
4	Üldse ei ole motiveeritud	3	0

Teise organisatsiooni, PKHK respondentidest neli olid väga motiveeritud panustama ühinemise elluviimisesse, kaks olid mõõdukalt motiveeritud. Respondente motiveeris eelkõige soov luua ühiselt hea hariduskeskus, kuhu oleks koondatud kahe kooli parimad kompetentsid ja teadmised, ning usk, et kahe kooli ühinemisel loodavast uuest hariduskeskusest saab motiveeritud osalejate toel suurepärase mainega kool õpetamiseks ja õppijate ühiskonnaellu aktiivseks kaasamiseks. Samuti nimetati uue loomist,

haridussüsteemi kaasajastamisega kaasnevaid väljakutseid, nähti ka õppijate võimaluste avarustumist ning töötajatena võimalust omandada uusi kompetentse nii üldhariduse valdkonnas laiemalt, kui distantsõppe korralduses, jagades kogemusi PTG õpetajatega, kel rikkalik kogemustepagas e-õppe pakkumisel.

PTG töötajad põhjendasid vähest motiveeritust teadmatuse ja ebakindlusega tuleviku osas. *“Me ei tea tingimusi, sest kui PTG likvideeritakse, siis kaob ära kehtiv õppekava, et seal väga paljud asjad lõppevad sellega ja mis edasi hakkab toimuma, tänasel päeval me täpselt ei tea.”* (TG5). Tunti puudust selgest ning ausast kommunikatsioonist. Mõõdukat motivatsiooni tundsid kolm vastajat. Motivatsiooni täielikku puudumist põhjendati läbipaistvuse puudumisega ühinemisprotsessis, nendel respondentidel puudus selgus ühinemise eesmärkide osas ning nad kahtlesid antud organisatsioonide ühendamise edukuses arvestades ühinemisprotsessi senist kulgu.

PTG respondendid tõdesid, et neid motiveeriks, kui nad oleksid protsessi kaasatud, nende arvamusi küsitaks ja võetaks kuulda ning antaks selget, konkreetset informatsiooni järgneva kohta. Motiveerivaks peeti ka vajadust võtta kaasa seni välja töötatud parimad praktikad ning selge siht, kuidas meeskonnana praeguseid väärtusi edasi kanda.

DICE mudeli elemendi C_1 , mis tähistab juhtide pühendumust ühinemisesse panustamisel, raames uuriti töötajatelt, kuidas on nad mõistnud ühinemise eesmärki (a) ning kas nad on saanud piisavalt informatsiooni ühinemise kohta (b). Elemendi C_1 kohta koostati seega kaks küsimust, mille skooride aritmeetilise keskmise põhjal arvutati välja C_1 lõplik skoor.

Juhtide pühendumist muutusprotsessile hindavad *DICE* mudeli autorid (Sirkin *et al.*, 2005, lk 102) selle põhjal, kui efektiivselt ja arusaadavalt viiakse muutuse eesmärk töötajateni. Organisatsioonide töötajate arusaamine ühinemise eesmärgist oli varieeruv (vt tabel 2.7, lk 40). Mõlemas organisatsioonis puudus ühtne selge arusaam, mis on organisatsioonide ühinemise eesmärk ning kus paikneb ühinemine Eesti Vabariigi haridusarengukava kontekstis. Mitmed PTG töötajad selgitasid, et ühinemise eesmärk on nende arvates institutsioonide lõikes erinev. Kaheksa üheksast PTG intervjuueeritavast olid kuulnud ühinemise eesmärkidest, kuid see oli nende jaoks arusaamatuks jäänud. Vaid üks PTG respondentidest hindas ühinemise eesmärgi kommunikatsiooni täiesti

arusaadavaks, nimetades ühinemise eesmärgiks kooli pidamise üleandmist linnalt riigile. Viis PTG respondenti olid ühinemise eesmärgist kuulnud, kuid see jäi nende jaoks arusaamatuks, kuna ühinemise eesmärki ei ole nende arvates otseselt sõnastatud ja ühinemist on küll põhjendatud finantside ümberkorraldusega KOV ja riigi vahel, kuid ühtne, riiklikul tasandil formuleeritud ühinemise eesmärk, mis positsioneeriks ühinemise paiknevuse riiklikus haridussüsteemis ja selle pikaajalises plaanis, on jäänud ebaselgeks.

Tabel 2.7. Ühinemise eesmärgi interpretatsioon organisatsioonide töötajate poolt (C_1/a)

PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
KOV finantskohustused riigi ees (1)	Ressursside optimeerimine (2)
Erinevad eesmärgid erinevatel tasanditel (5)	Laiemad õpivõimalused (2)
Ei pea põhjendusi eesmärkideks (2)	Riikliku haridusstrateegia järgmine (1)
PTG pidamise riigile üleandmine ja sealt tulenev pinnakasutuse optimeerimine (1)	Uue koolitüübi loomine (1)

Ka PKHK töötajatel puudus ühtselt sõnastatav arusaam ühinemise eesmärgi kohta. Nimetati mitmeid erinevaid eesmärke samaaegselt, sealhulgas riikliku haridusstrateegia järgimise vajadust, riigi vajadust ressursse optimeerida, personalipoliitikat, hoonete majandamisega seotud ressursside kasutamist, õppijate väljavaadete parenemist võimaluste avardumise näol ja õppekvaliteedi tõusu. Vaid üks PKHK intervjuueeritavatest formuleeris kõhklusteta ühinemise eesmärgi, ehkki märkis, et laiem kommunikatsioon ühinemise eesmärgi kohta tundub seni olevat ebaõnnestunud, kuid tegemist on riiklikult seatud strateegiliste eesmärkidega, mille järgi kutseharidus ja üldharidus peaksid integreeruma. *“Mida võib-olla ei olegi nii hästi kommuniqueeritud, on see, et me loome ikkagi hoopis uue koolitüübi, kus on väga paindlikud õppimisvõimalused.”* (KH4)

Enamik PKHK respondentidest pidasid ühinemise eesmärki, vaatamata esinenud variatsioonidele vastustes, arusaadavaks. PTG töötajate jaoks jäi aga eesmärk ebaselgeks ning mõistmine takerdus respondentide arvates tõika, et riiklikul tasandil formuleeritud ühinemise eesmärk, mis positsioneeriks ühinemise paiknevuse riiklikul tasandil haridussüsteemi pikaajalises arengukavas, on puudunud. *“Kõik räägivad erinevalt – ministeerium, linnavalitsus, abilinnapea, linnapea, seal on nii palju variante.”* (TG2). Üks PTG respondent ei pidanud ühinemisvajaduse põhjendusi eesmärgi kommunikatsiooniks ja vastas, et ei ole üldse kuulnud ühinemise eesmärgist.

Ühinemisega seotud teemade kommunikatsiooni piisavuse osas ilmnis organisatsioonide lõikes selge erinevus infojagamise allika osas. Kui allesjääva organisatsiooni suunatud valim pidas üsna üksmeelselt kommunikatsiooni piisavaks, pidades silmas just organisatsioonisisest liikuvat infot, siis tegevuse lõpetava organisatsiooni töötajad tundsid puudust just kõrgemalt tasandilt ehk kooli pidajatelt tulevast informatsioonist ja juhtisid hindamise fookuse sinna. Alljärgnevas tabelis 2.8. on välja toodud infojagamise rahulolu.

Tabel 2.8. Töötajate hinnang kommunikatsiooni piisavusele (C_1/b)

Väärtus skaalal	Kommunikatsiooni piisavus	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Olen saanud kogu vajaliku informatsiooni	0	4
2	Infojagamisega võib rahule jääda	0	1
3	Infot on, kuid ebapiisavalt	5	1
4	Ei ole rahul info kättesaadavusega	4	0

Ükski PTG respondentidest ei valinud kaht parimat skoori. Viis respondenti valisid vastusevariandi "Infot on, kuid ebapiisavalt" ja neli vastajat ei olnud üldse rahul info kättesaadavusega. Viis üheksast intervjuueritavast tundsid puudust laiapõhjalisest riiklikust diskussioonist täiskasvanute gümnaasiumi rollist tänapäeva haridusmaastikul üleüldiselt, tunti muret vajaduspõhisusest tingitud sellise õppevormi ja sellega seotud õppijate tuleviku pärast. Enamikule PTG respondentidest jäi ebaselgeks, kes koordineerib ühinemisprotsessi ja kellelt peaks laekuma info edasise osas – millised töökohad jäävad, milline saab olema töökorraldus, õppekavad jms info ning ühinemisprotsessi edasine tegevuskava.

PKHK respondendid, kes olid enamasti rahul ühinemisega seotud informatsiooni hulgaga, ei osanud hinnata õppe korraldamisest tulenevat infovajadust, kuna lõplik otsus üldharidusosakonna loomise vajaduse kohta selgus peale 2020. detsembrikuist Pärnu linnavolikogu otsust PTG tegevus lõpetada. Esmalt korraldatakse ümber füüsiline keskkond hoones, mille osas on vajalik informatsioon organisatsioonisisest olemas. Mitmed respondendid suunasid kommunikatsioonifookuse ka laiemalt organisatsioonist välja, taunides ühinemisläbirääkimisi saatnud meediakajastusi, mis heidavad varju mõlema kooli mainele, ning avaldati kahetsust, et kommunikatsiooni korraldus ei ole

olnud ühinemist toetav, samuti oleks soovitud rohkem kuulda kolmepoolsete ühinemisläbirääkimiste kajastamisest.

DICE mudeli faktori C_2 , mis tähistab töötajate pühendumust ühinemisesse panustamisel, raames uuriti töötajatelt, kas nad on mõistnud ühinemise vajalikkust (a), kas nad usuvad ühinemise edukusse (b) ja kuidas nad hindavad oma toetust ühinemisele (c). Faktori C_2 kohta koostati seega kolm küsimust, mille skooride aritmeetilise keskmise põhjal arvutati välja lõplik C_2 skoor, mis kohaldati valemisse.

Ühinemise vajalikkuse (vt tabel 2.9) täielikku mõistmist ei nimetanud ükski PTG respondent, kuid kaks vastajat arvasid, et üldiselt mõistavad nad ühinemise vajalikkust – üks neist põhjendas oma vastust arusaamisega koolipidajatest ja gümnaasiumihariduse koondumisest riigi kätte, kuid ebaselgeks jäi ühinemise vajalikkuse sisuline pool. Teine leidis, et kutsekoolide ja üldhariduskoolide koostöö uue haridusmudeli leidmiseks oleks kindlasti vajalik, kui seda tehtaks õigel viisil.

Tabel 2.9. Töötajate arusaamine ühinemise vajalikkusest (C_2/a)

Väärtus skaalal	Ühinemise vajalikkuse mõistmine	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Mõistan ühinemise vajalikkust täielikult	0	3
2	Üldiselt mõistan ühinemise vajalikkust	2	3
3	Ühinemise vajalikkus tekitab kahtlusi	3	0
4	Ei mõista üldse ühinemise vajalikkust	4	0

Ühinemise vajalikkuses kahtlejad leidsid, et haridussüsteemi arendamine ja koolivõrgu korrastamine on küll vajalik, kuid nad ei ole veendunud, kas täiskasvanute gümnaasiume kui vajaduspõhiselt kujunenud haridusasutusi peaks käsitlema standardse gümnaasiumina kui seal pakutavad lahendused on suuresti ebastandardised, pidades silmas õppijatele pakutavat paindlikkust õppevormide ja –korralduse osas.

Samuti tunti muret kasvutrendis noortegrupi pärast, kelle jaoks terviseprobleemide, nagu näiteks depressioon, ärevushäired ja sotsiaalfobia, tõttu hiigelkoolides õppimine ei ole võimalik. Need vastajad ei olnud kindlad, kelle jaoks ühinemine on vajalik. Sarnane probleemipüstitus tuli välja ka intervjuudest juhtmeeskonnaga, kus PTG direktor väljendas muret nende haavatavate õppijate pärast, kelle jaoks „*praeguse PTG*

õpikeskkond koos õpetajate ja tugispetsialistidega on ainuke koht, kus nad saavad omandada haridust ja koguda sotsiaalseid oskusi, tõsta eneseteadvust ning julgust /.../ et mitte jääda koormaks sotsiaalsüsteemile.“ (J3)

Üldse ei mõistnud ühinemise vajalikkust neli PTG intervjueeritavat. Mittemõistmist põhjendati, kuna ei saanud aru ühinemise eesmärgist. Kaks vastajat avaldasid arvamust, et esmalt peaks lahendama probleemid üldharidussüsteemis üldiselt, et vajadus täiskasvanute gümnaasiumite järgi kaoks. Arvati, et haridussüsteem küll vajab muudatusi, kuid antud protsessi korrektseks ei peetud. *“Idee järgi saaks sellest väga uudse, arendava, transformatiivse süsteemi luua, kuid /.../ suurema pildi nägemine on täiesti puudulik ja lihtsalt toimubki kahe asja kokkupanek. Aga see, mis need kaks asja koos teevad, ei ole see, mis nad eraldi teevad.“ (TG4)*

PKHK respondendid hindasid ühinemise vajalikkuse (vt tabel 2.9, lk 42) mõistmist üsna üksmeelselt. Täielikku mõistmist kinnitasid kolm kuuest respondendist, nemad mainisid nii koolivõrgu korrastamise, ressursside kokkuhoidu, kui ka kutsehariduse populariseerimise vajadust. Viimane pakuks õppijatele laiemad väljavaated tulevikuks, kui samaaegselt keskkariduse omandamisega võimaldab koolide ühinemine soovikohaste kutsemoodulite läbimisega avardada õppijate võimalusi tööturul. Need PKHK vastajad, kes arvasid end mõistvat ühinemise vajadust, põhjendasid seda eelkõige ressursside optimeerimisega, kuid üks intervjueeritav nimetas ka haridusreformi ja vajadust pidevas muutuses väliskeskkonnaga kohaneda.

Ühinemise võimaliku edukuse (vt tabel 2.10, lk 44) osas leidis mõlemast organisatsioonist sellesse uskujaid, kuid nii positiivse lõpptulemuse nägijad kui edukuses kahtlejad tõid välja tingimusi, mille kohaldudes ühinemine nende arvates edukalt võiks kulgeda. PKHK kaks kuuest respondendist uskusid täielikult ühinemise edukusse. Toodi küll välja nii õppijate kui õpetajate keskkonnavahetusest tulenevat sisseelamisperioodi, kuid kui ühinemiseks vajalik plaan ja eesmärgid viiakse osapoolteni, et inimesed saaksid ühise eesmärgi nimel tööle asuda, ei kaheldud ühinemise edukuses.

Neli respondenti leidsid, ühinemine võib olla edukas, sõltudes siiski meeskonnatööst ning see, kui kiiresti ja edukalt integratsioon toimub, sõltub loodava üldharidusosakonna juhust

ja sellest, kui valutult kohanevad teise kooli pedagoogid. Kaks vastajat nimetasid ka andragoogilise lähenemise põnevaid väljakutseid. Neid vastajaid, kellel oleks kahtlusi ühinemise edukuses või ei usuks üldse sellesse, PKHK respondentide seas ei olnud.

Tabel 2.10. Töötajate uskumine ühinemise edukusse (C₂/b)

Väärtus skaalal	Ühinemise edukusse uskumine	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Usun täielikult ühinemise edukusse	0	2
2	Usun, et see võib olla edukas	2	4
3	Mul on mõningaid kahtlusi ühinemise edukuse osas	3	0
4	Ei usu ühinemise edukusse	4	0

PTG respondentide hulgas ei uskunud ükski täielikult ühinemise edukusse. Kaks vastajat uskusid, et see võib olla edukas, kui praeguse meeskonnaga suudetakse üle viia õppekvaliteet ja suhtumine õppijatesse, senise kooli parimad kogemused ja kompetentsid, et neid muutunud keskkonnas samaväärsel tasemel pakkuda – sel juhul võib ühinemine olla edukas. Kolm respondenti olid kahtleval seisukohal, kuna vastajad ei saanud aru, milliste parameetrite osas saaksid nad ühinemise edukust hinnata, kui eesmärkide, koordineerija, meeskonna ja korralduslik osa on veel ebaselgeks jäänud.

“Kuna minu jaoks on ...ja ma olen aru saanud, et ka mu kolleegide jaoks, on väga palju segast, siis kuna ei ole kindlat eesmärki, ei saa ma ka uskuda edukusse. Ma arvan ... et... see võib muutuda, kui võib-olla asjad lähevad konkreetsemaks ja selgemaks, aga praeguses situatsioonis mina isiklikult ei usu sellesse.” (TG2)

Ka neljal riskantseima skooriga PTG vastajal tekkis esmalt raskusi sellele küsimusele vastamisel, kuna nad ei olnud mõistnud ühinemise eesmärki ning tundsid, et ühinemise otsus on tehtud kiirustades ja protsessiga valest otsast alustatud, seega ei uskunud nad senisele infole tuginedes ühinemise edukusse, vaatamata sellele, et hindavad mõlemat kooli eraldiseisvaina vajalikuks ja väärtuslikuks.

Ühinemise toetamise (vt tabel 2.11, lk 45) osas leidis mõlemast organisatsioonist toetajaid, kuid PKHK kui allesjääva organisatsiooni suunatud valimis oldi pea üksmeelseina valmis ühinemist täielikult toetama, samas PTG kui likvideeritava

organisatsiooni respondendid avaldasid erinevaid arvamusi, kuid ei välistatud ka ühinemise toetamist, kui selle eesmärgid ja kaugelevaatav plaan neile mõistetavaks saab.

Tabel 2.11. Töötajate toetus ühinemisele (C₂/c)

Väärtus skaalal	Enda toetuse hindamine	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Toetan ühinemist täielikult	0	5
2	Kaldun toetamise poole	2	1
3	Kaldun mittetoetamise poole	3	0
4	Ei toeta ühinemist	4	0

Ühinemist täielikult toetavaid respondente intervjueritud üheksa PTG töötaja hulgas ei leidunud. Kaks vastajat kaldusid toetamise poole, põhjendasid ühel juhul enese säästmisega, kuna ühinemise otsus on langetatud; teisel juhul kaldus respondent toetamise poole eeldusel, et ühinemise käigus võetakse arvesse praeguse kooli vajalikkust ja väärtusi ning suudetakse need edukalt üle kanda eraldiseisvasse üldharidusosakonda.

Kolm PTG vastajat kaldusid mittetoetamise poole, nendes tekitas muret ühinemisejärgse kooli suurus – nende arvates saab väiksemas koolis edukamalt järgida andragoogikast lähtuvat, arvestades õppijapoolseid vajadusi tulenevalt nende isiksusest ja võimetest. Üks respondentidest leidis ka, et infopuuduse ja eesmärkide ebaselguse tõttu jääb toetusest puudu, kuid ta ei ole põhimõtteline vastuseisja. *“Kui on vaja, siis olen nõus toetama, aga siis mul peab olema teada, mida ma toetan. Mitte lihtsalt umbes olen millegi poolt, mida ma ei tea.”*(TG5)

Neli respondenti üheksast ei toetanud ühinemist. Kaks mittetoetajat leidsid, et kahe erineva õpetamissüsteemi (kutse- ja üld-) koondamiseks ühte asutusse on puudu jäänud vajalik eeltöö ning üks neist lisas, et ühinemisprotsessi senist kulgu arvestades tema hetkel toetamise võimalikkust ei näe. *“Millegi nii ebaprofessionaalse toetamine ei lähe minu eetiliste ja moraalsete väärtustega kokku.”* (TG4)

DICE mudeli elemendi E, mis tähistab ühinemisega seotud pingutust, raames uuriti töötajatelt, kuidas nad hindavad oma eeldatavat ühinemisejärgset töökoormuse kasvu (vt tabel 2.12, lk 46). PTG töötajatest respondendid olid üldiselt üksmeelsed, et nende töökoormus eeldatavasti ei kasva rohkem kui 10% senisest, kuid nii arvati erinevatel

põhjustel. Viis respondenti oleksid soovinud valida vastuseks “Ei tea” või “Ei kasva”, kuid selle variandi puudumise tõttu valisid hinnangu, mis tähistas töökoormuse kasvu kuni 10%.

Tabel 2.12. Töökoormuse eeldatav kasv seoses ühinemisega (E)

Väärtus skaalal	Töökoormuse kasv	PTG töötajad (juhuvalim=9)	PKHK töötajad (suunatud valim=6)
1	Kuni 10% varasemast rohkem	7	6
2	20% varasemast rohkem	2	0
3	30% varasemast rohkem	0	0
4	40% varasemast rohkem	0	0

PTG töötajate hinnangul puudus neil vastamise hetkel informatsioon, millise koormusega nende panust peale ühinemist vajatakse, samuti ei olnud nad saanud anda sisendit oma ootuste ja kavatsuste kohta – kas soovitakse ühinemisjärgselt teises koolis töötada ja millisel koormusel, mistõttu oli end võimatu loodavasse süsteemi positsioneerida ning tulevase töökoormuse kohta arvamust avaldada. “*Mul ei ole praegu üldse võimalust end kusagile asetada.*“ (TG6)

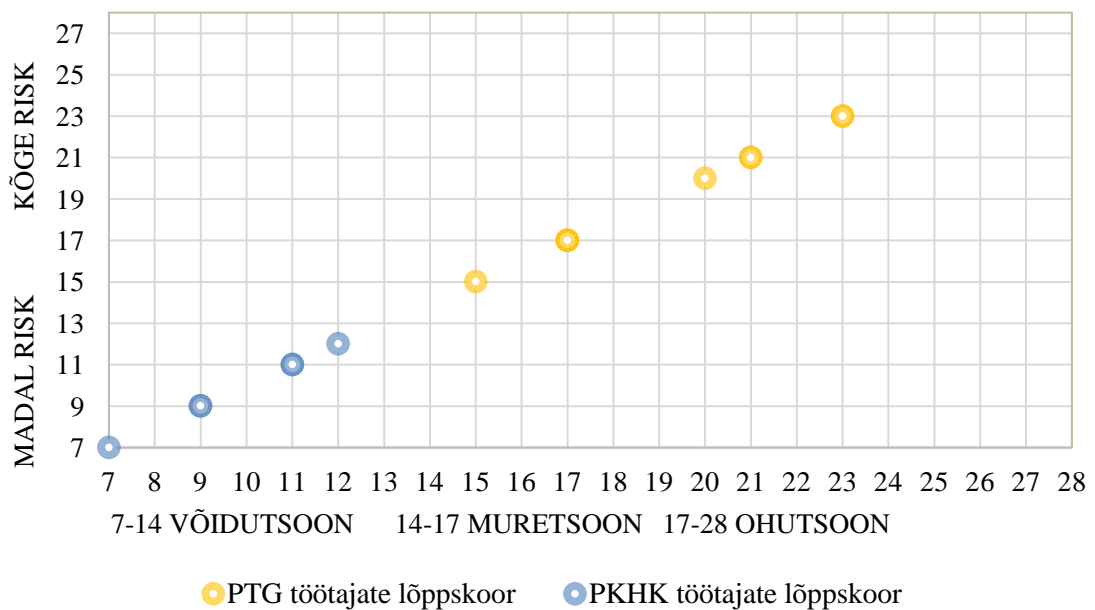
Kolm viiest arvasid, et nad ei jätka töötamist ühinenud koolis, ebakindluse tõttu oma ametikoha vajalikkuse kohta või senise protsessi infopuudusest tingitud väärtushinnangute lahknevuse tõttu. Kaks vastajat arvasid, et töökoormus võib suureneka kuni 20% võrra praegusest, nii konkreetse õppeaine populaarsusest kui ühinemisest tingitud lisatööst õppe uues süsteemis korraldamise näol.

PKHK ehk allesjääva organisatsiooni kõik respondendid arvasid, et nende töökoormus seoses ühinemisega ei kasva tõenäoliselt üle 10% praegusest. Peamiselt arvati, et juurde tuleb planeerimise ning uute kolleegide toetamisega seotud tööülesandeid, samuti koosolekuid ja arutelusid, mis on seotud õppetöö korraldamisega kahe süsteemi integreerimisel.

DICE mudelil põhinevate elementide skoorid rakendati valemisse lõppskoori ehk indeksi välja arvutamiseks. Indeksit hinnati kolmeastmelisel skaalal, kus ühinemise edukuse riskiaste kasvab võrdeliselt indeksi väärtusega – mida madalam on indeks, seda väiksem

on ühinemise edukusega seotud risk. Mõlema organisatsiooni respondentide lõppskoorid on välja toodud joonisel 2.2. lk 47.

DICE mudeli põhjal koostatud küsimustiku vastuste keskmine lõppskoori väärtus (vt joonis 2.2) PKHK suunatud valimi respondentide seas oli küsitluse hetkel 10, mis viitab uuringu hetkel ühinemisedukuse madalale riskitasemele, autorite poolt (Sirkin *et al.*, 2005, lk 103) nimetatud ka kui “väga tõenäoliselt õnnestuv projekt”.



Joonis 2.2. *DICE* mudeli lõppskoorid ühinemisedukuse riskiastme skaalal

Madalaim riskitaseme skoor PHKH respondentide vastustes oli 7, mis paigutub mudeli skaalal nõ võidutsooni (vt joonis 2.2), olles antud mudeli võimalikest parim skoor. Kõigi kuue vastaja lõppskoorid jäid mudeli võidutsooni, indikeerides ühinemisedukuse madalat seotust riskiga. Suunatud valimi respondentide lõppskooride standardhälve oli 1,70, mis näitab vastuste vähest hajuvust, erinedes oluliselt teise organisatsiooni juhuvalimi vastuste standardhälbest, kinnitades valimite erisust.

PTG respondentide vastuste põhjal kujunenud ühinemise edukuse riskitaseme keskmine lõppskoor oli uuringu hetkel 22, mis kolmeastmelisel skaalal paigutub ohutsooni, viidates, et ühinemise edukus on seotud kõrge riskiga. Mudeli autorid peavad skaala seda

osa kriitiliseks tooniks ning nimetavad sellise hinnangu pälvimist “*ebatõenäoliselt õnnestuvaks projektiks*” (Sirkin *et al.*, 2005, Keenan *et al.*, 2015).

Madalaim ehk parim skoor PTG respondentide vastuste seas oli 15, mis paigutub mudeli skaalal muretsooni, indikeerides ühinemisedukuse seotust mõningase riskiga. Väga kõrge riskiga skoor vahemikus 17–20 avaldus kolmel korral. Ühinemisedukuse ebatõenäosust kajastav skoor vahemikus 21–28 esines viiel korral üheksast, sh PTG riskantseim skoor, 23, avaldus kahel korral (vt tabel 2.13).

Tabel 2.13. PTG respondentide hinnangud *DICE* elementidele ja ühinemiskogemus

Vastaja kood	TG 1	TG 2	TG 3	TG 4	TG 5	TG 6	TG 7	TG 8	TG 9	Kesk	SD
<i>D</i>	3	4	4	1	4	3	1	1	4	2.78	1.39
<i>I</i>	2	4	3	4	2	2	3	4	3	3.00	0.87
<i>C₁</i>	1	3	3	4	2	3	3	3	3	2.78	0.83
<i>C₁</i>	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.44	0.53
<i>C₂</i>	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3.22	0.83
<i>C₂</i>	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3.22	0.83
<i>C₂</i>	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3.22	0.83
<i>E</i>	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1.22	0.44
Lõppskoor	15	23	23	21	17	17	17	20	21	22	2.84
Kogemus	ei	jah	jah	ei	ei	jah	jah	jah	ei		

PTG juhuvalimi respondentide lõppskooride standardhälve oli 2,84, mis formuleerib vastuste suure hajuvusega respondentide erinevad seisukohad. PKHK suunatud valimi (vt tabel 2.15 lk 49) respondentide lõppskooride standardhälve oli 1,70, mis näitab vastuste suhtelist üksmeelsust. Tabelis 2.14 on välja toodud PTG respondentide lõppskoorid ja nende vastajate varasem ühinemiskogemus, kus „1“ märgib negatiivset, „2“ puuduvat ja „3“ positiivset varasemat ühinemiskogemust.

Tabel 2.14. PTG respondentide varasema ühinemiskogemuse ja *DICE* skoori seos

DICE skoor	15	23	23	21	17	17	17	20	21
Kogemus	2	3	1	2	2	1	1	3	2

Uurides Spearmani korrelatsioonikordaja abil eeltoodud sotsioloogiliste andmete statistilist seost, tuvastati nõrk seos ($r=0,27$; $p<0,01$) riskitaseme skoori ja respondentide eelneva ühinemiskogemuse vahel, mille põhjal võib järeldada, et eelneva positiivse

ühinemiskogemusega respondendid olid käimasoleva protsessi suhtes kriitilisemad, nende DICE skoorid olid kõrgemad. Ehkki valim oli väike, võib seda seost siiski esile tuua, kuna sotsioloogilist seost esineb harva. Viiel respondendil üheksast oli eelnev ühinemiskogemus, neist kolmel negatiivne ja kahel positiivne.

Ka suunatud valimi respondentidel oli varasem, pigem positiivse mälestusena talletunud, organisatsioonide ühinemise kogemus, mis avaldus antud ühinemisprotsessi teise osapoole kui liidetava olukorra mõistmises ning julgustamises. Kõigil intervjueritud PKHK respondentidel oli varasem ühinemisekogemus, seega ei uuritud nende võimalikku seost küsitluse skooridega, mis paigutusid üsna ühtsetena mudeli võidutsooni.

Tabel 2.15. PKHK respondentide hinnangud *DICE* elementidele ja ühinemiskogemus

	Vastaja kood	KH 1	KH 2	KH 3	KH 4	KH 5	KH 6	Kesk	SD
<i>DICE</i> elementid	<i>D</i>	1	2	1	1	3	3	1.83	0.98
	<i>I</i>	2	2	1	1	1	1	1.33	0.52
	<i>C₁</i>	2	1	1	1	2	1	1.33	0.52
	<i>C₁</i>	1	1	1	3	2	1	1.50	0.84
	<i>C₂</i>	2	2	1	1	2	1	1.50	0.55
	<i>C₂</i>	2	2	1	2	2	1	1.67	0.52
	<i>C₂</i>	2	1	1	1	1	1	1.17	0.41
	<i>E</i>	1	1	1	1	1	1	1.00	0.00
Lõppskoor	11	11	7	9	12	9	10	1.70	
Kogemus	jah	jah	jah	jah	jah	jah			

Tulenevalt suunatud valimilt kogutud andmete ülekandmise võimatusega üldkogumile ehk kogu organisatsioonile, korrigeeriti PKHK informeeritud juhtgrupi hinnangute alusel moodustunud keskmist lõppskoori väljaarvutatud koefitsiendi alusel, mille avaldumist kirjeldati meetodika peatükis lk 30. PKHK keskmine lõppskoor väärtusega 10 korrutati 1,85-ga ning kogu organisatsioonile ülekantava indeksi väärtuseks saadi seeläbi 18,5. Sellise väärtusega lõppskoor viitab *DICE* skaala järgi ühinemisedukuse kõrgele riskitasemele organisatsioonis.

Mõistmaks ühinemise paiknemist Eesti hariduspoliitika tulevikuplaanides, jätkati dokumendianalüüsiga, uurides Eesti haridusvaldkonna arengusuundadega seotud

dokumente. Analüüsi aluseks võeti juhtmeeskonna poolt ühinemise eesmärkidena nimetatud märksõnad (keskhariduse üleandmine riigile, õppijate vajadustele vastav haridus).

Täitmaks Eesti hariduspoliitika üldeesmärki on Eesti haridusvaldkonna arengukavas 2021–2035 välja toodud kolm strateegilist eesmärki aastaks 2035 järgnevalt:

- Õpivõimalused on valikurohked ja kättesaadavad ning haridussüsteem võimaldab sujuvat liikumist haridustasemete ja -liikide vahel.
- Eestis on pädevad ja motiveeritud õpetajad ja koolijuhid, mitmekesine õpikeskkond ning õppijast lähtuv õpe.
- Õpivõimalused vastavad ühiskonna ja tööturu arenguvajadustele (Haridus- ja teadusministeerium, 2021b, lk 2).

Strateegiliste eesmärkide elluviimiseks on eelnimetatud dokumendis sätestatud tegevuste seas regionaalsete hariduskeskuste kontseptsiooni välja töötamise ja rakendamise plaan, loomaks uusi õppevorme ning lõimimaks üld- ja kutseharidust, mille jaoks plaanitakse välja töötada ja rakendada ühtne keskharidusstandard. Samas soovitakse luua tingimused, mis võimaldavad õppijal takistusteta liikuda haridustasemete ja -liikide vahel ning ka tööturule, muutes haridussüsteemi paindlikumaks ja iga õppija vajadustele ja võimetele vastavamaks. (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b, lk 13)

Arengukava aluseks olevas visioonidokumendis „Tark ja tegus Eesti 2035“ peavad visiooniloomesse kaasatud eksperdid oluliseks muuhulgas gümnaasiumide riigistamist ja keskhariduse kohustuslikuks muutmist, andmaks tuleviku tööjõule kiirelt arenevas majanduskeskkonnas ümberõppeks vajalikke baaspädevusi. Oluliseks peetakse ka kutseharidussüsteemi reformimist, valmistumaks vastama tuleviku tööturu nõudlusele kvalifitseeritud töötajate osas (Eamets, 2019, lk 133).

Nagu nähtub eeltoodud arengukava eelnõust ning HTM 2021. aasta (arendus)tööplaanist (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021c), on riiklikul tasandil võetud suunaks uute kesk- ja kutseharidusstandardite välja töötamine üld- ja kutsehariduse intergreerimiseks, mis võimaldab muuta senist haridussüsteemi õppijate jaoks paindlikumaks ning valikuterohekemaks. See tagaks lihtsama ligipääsu praegu erinevate süsteemidena

toimivatele haridusasutustele, võimaldades kiiresti muutuva tööturu vajadustega kohaneda.

Nii näevad ka visioonidokumendi „Tark ja tegus Eesti 2035“ autorid *„jäikade institutsionaalsete piiride kadumist üld-, kutse- ja huvihariduse, kesk- ja kõrghariduse ning täiskasvanuhariduse vahelt“* (Lauristin jt, 2019, lk 94). Samas ei tooda ekspertrühmade poolt välja täiskasvanute gümnaasiumite tegevuse lõpetamise ideed, vaid toetatakse valikuvõimaluste rohkust õmblusteta hariduskeskkonnas, sh täiskasvanute gümnaasiumides (Eamets, 2019, lk 134). Ka Haridus- ja Noorteprogrammis 2021–2024 seatud tulemusmõõdikute alusel saab järeldada, et mittestatsionaarses üldharidusõppes õppivate täiskasvanute arvu soovitakse tõsta (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021d, lk 21).

Seega, kui mittestatsionaarse üldhariduse pakkumine plaanitakse viia üle uutesse hariduskeskustesse, kus see lõimitakse vastavalt plaanitud reformidele kutseõppe võimalustega, kaovad täiskasvanute gümnaasiumid eraldiseisvate haridusasutustena, kuid mittestatsionaarse üldhariduse pakkumine jätkub ja õppesse loodetakse tagasi tuua veelgi enam haridustee katkestanud täiskasvanuid.

Tuginedes eeltoodule näib, et koolivõrgu korrastamise raames ellu viidav gümnaasiumi- sh mittestatsionaarse üldhariduse üle andmine riigile ning valikuterohkemate õpivõimaluste loomine (PTG tegevuse üleviimine PKHK-sse) on seatud haridusvaldkonna arengukavas seatud sihiga reformida Eesti haridussüsteem eesmärgiga tagada jätkusuutlik majanduskeskkond läbi haritud ja õpivõimelise rahvastiku. Pakkudes valikuterohket ning tööjõuturule sobivas suunas arenevat haridussüsteemi, loodetakse vähendada keskhariduse- ja kutseta inimeste arvu, mis on eelduseks targa ja tegusa Eesti tulevikule.

Analüüsis HTM poolt tellitud Eesti elukestva strateegia 2020 vahehindamise dokumenti, selgus, et Praxis & CentAri analüüs senisele strateegiaprotsessile on pigem kriitiline ja leiab, et *„Strateegiaprotsessis toimusid visiooniloome ja rakenduskava planeerimine eraldiseisvalt, mistõttu ei ole nende vahelised seosed alati selged ega taga kõigi eesmärkide kaetust rakenduslike meetmetega“* ning soovitati strateegiaprotsessi

kujundada terviklikult, et olulisemad eesmärgid ning nendeni viivad tegevused oleksid arusaadavamad. Samas toodi välja riskid, kui järeldestega ei tegeta: „*Eesmärkide killustatus ei võimalda selget arusaama hariduspoliitika suurtest eesmärkidest ja raskendab nende sisulist saavutamist*“. (Haaristo jt, 2019, lk 4)

Magistritöö autor nõustub eeltoodud kriitikaga, ja ehkki HTM veebilehelt leiab kuupäevaga 11.01.2021 avalikustatud 2021. aasta (arendus)tööplaani (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021c), mille raames on välja toodud strateegilistest eesmärkidest lähtuvad meetmed ja tegevused, mida saab seostada tulevikukooli ideega - kuhu suundub Eesti haridus ja kuidas käesolevas magistritöös käsitletud juhtum selles kontekstis positioneeruda võib, ei ole ühinemise osapooled siiski üheselt ja täpselt aru saanud liitmistegevuste seostatusest strateegiaga.

Haridus- ja Noorteprogrammi 2021–2024 dokumendis, mis avalikustatud 11.01.2021, tuuakse olulisimate arendustegevustena konkreetsemalt välja nn õhtukoolide ja kutsekoolide lõimimise plaan kui “*täiskasvanute kesk-hariduseõppe reform üld- ja kutsehariduseõppe paremaks integreerimiseks ja erialaste haridusvalikute soodustamiseks*.” (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021d, lk 4). Jääb selgusetuks, miks ei ole tulevikukooli ideed seni kogu Eesti haridussüsteemi haarava ühtse tulevikuvisionina kommunikeeritud, pakkumaks võimalust sellesse igal tasandil panustada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et käesoleva juhtumi kontekstis näib riigil olevat ambitsioonikas tulevikuplaan luua uut tüüpi hariduskeskus, mis tegutseks uue haridusmudeli, reformitud seaduste ja uute reeglite alusel, kus arendatakse iga õppija võimeid tema vajadusi arvestades tööjõuturule sobivaks, tagamaks Eesti majanduse jätkusuutlikkus ja seeläbi ka Eesti inimeste üldine heaolu. Ehkki analüüsitud dokumentide alusel võib tõlgendada ambitsioonika visiooni olemasolu ning leida sellega tõenäoliselt seostuvaid tegevusi arengukavas ja programmides, jääb siiski selgusetuks, miks ei ole tulevikukooli visiooni seotud käimasoleva ühinemisprotsessiga, vaid, nagu selgus intervjuudest, on ühinemist selgitatud ja mõistetud erinevatel tasanditel erineval moel.

2.3. Ühinemisuuringu järeldused ja soovitus

Tulenevalt teoriast ja läbiviidud uuringust, milles selgitati PTG ja PKHK ühinemise eesmärgistatust ja sellest arusaamisest ühinevate organisatsioonide töötajate poolt, ning töötajate hinnanguid käimasolevale protsessile, esitatakse järeldusi haridusasutuste ühinemisvalmisoleku kohta ning tuuakse uuringust lähtuvalt välja organisatsioonide vajadusi edukaks ühinemiseks.

Uuringu tulemusena selgus, et PTG ja PKHK ühinemise edukus on seotud kõrge riskiga ehk ühinemiseks valmisolek on madal. Lähtuvalt tulemustest on uuritud organisatsioonilise muutuse eest vastutajal võimalus muutusprotsessis korrekture teha, suurendades seeläbi ühinemise edukuse tõenäosust. Sirkin *et al.* (2005, lk 98) alusel on võimalik muutusprojekte regulaarselt monitoorides identifitseerida potentsiaalsed probleemkohad ja teha vajalikud kohandused. Nende autorite poolt loodud universaalne „keel“ ehk subjektiivselt hinnatavad objektiivsed elemendid aitavad mõista ühinemisprotsessis kaardistatud kitsaskohti, mis takistavad ühinemise edukust, vajades ülevaatamist ja korrigeerimist.

Uuringu tulemustest nähtub, et muutusesse haaratute seas puudus ühtne selge arusaam ühinemise eesmärkide kohta ning protsessis osalevad osapooled tajusid ühinemise vajalikkust erinevalt, sõltuvalt osapoole perspektiivist. Tulenevalt ühinemisprotsessi eesmärkide selgusetust ei mõistnud likvideeritava organisatsiooni, PTG töötajad, ühinemise vajalikkust ja ei olnud seetõttu ka motiveeritud ühinemisjärgsesse integratsiooni panustama. Ühinemises allesjääva organisatsiooni, PKHK suunatud valimi töötajad olid väga motiveeritud nende asutusse PTG õppijate ja töötajate baasil loodavasse üldharidusosakonda panustama, nähes selles organisatsiooni arenguvõimalust.

Kuna üle-Eestiliselt valib järjest vähem põhikoolilõpetajaid kutsekoolis edasi õppimise, nähakse siin tõenäoliselt mittestatsionaarse üldkeskhariduse pakkumise võimalust boonuseks, mis tooks kooli enam õppijaid. Kuna kutsekoolide populaarsuse langemine noorte seas tõstab kutsehariduseta tööelise elanikkonna arvu, suurendades töötust ja

vähendades riigi konkurentsivõimet, on kutsehariduse propageerimine ka riiklikul tasandil oluline eesmärk.

Tulenevalt kogutud andmetest järeldatakse, et uurimisel kaasuses on läbivaks probleemiks olnud puudulik muutuse juhtimine. Organisatsioonilise muutuse algusetapis on ühinemisprotsessi kommunikatsiooni sõnum ja suund jäänud ebaselgeks ning seetõttu vastavalt vaatenurgale tõlgendatavaks. Muutuse alguses kommuniqueeritud „*läbirääkimiste alustamine*“ PTG tegevuse üleandmiseks riigile (Vilgats, 2018) on jätnud võimaluse interpretatsiooniks, et riiklikul tasandil puudub selge suund ja strateegia, indikeerides, et otsus ei ole lõplik, läbirääkimised võivad ka ebaõnnestuda. Edutult lõppenud läbirääkimised seadnuks aga kahtluse alla riikliku arengukava ja sellest lähtuvate strateegiliste plaanide olemasolu, mille osana käsitleda ühinemisprotsessi. Seega, kas oli läbirääkimiste alustamine vaid formaalsus, kuna otsus oli tehtud, või puudusid riiklikud strateegilised plaanid ning PKHK ja PTG seos nendega.

Dokumendianalüüsist selgunud infot võib tõlgendada kaheti – võib leida nii ühinemisvajadusele viitavaid strateegilisi plaane kui ka vastupidiseid. Ühinemisvajadusele viitavad üld- ja kutsekeskhariduse lõimimise lennukad plaanid, samas õpivõimaluste valikurohkuse eesmärk näib toetavat ka täiskasvanute gümnaasiumite säilitamist. Analüüsitud dokumentide põhjal võib järeldada, et seosed strateegiliste eesmärkide ja tegevuste vahel on jäänud täpsemalt määratlemata, kuid 2021. aastal avalikustatud dokumentidest võib seoseid Eesti haridusvaldkonna arengukava ja käimasoleva ühinemisprotsessi kohta leida. Seosed viitavad täiskasvanute gümnaasiumide tegevuse lõpetamisele läbi mittestatsionaarse üldharidus- ja kutseõppe lõimimise plaanide.

Teooriast selgus, et organisatsiooniline muutus toimub etappidena, kus esmalt diagnoositakse muutumisvajadus, mille tingib olukorraga rahulolematuse. Seejärel otsitakse võimalusi olukorra lahendamiseks, luuakse organisatsioonis muutuse mõödapääsmatuse tunne ning sõnastatakse uue sihi visioon ja eesmärgid muutusesse haaratuile edastamiseks (Jick, 1995, lk 79; Van de Ven & Sun, 2011, lk 61; Kotter, 2012, lk 51–55).

Uuringu põhjal tuvastati möödapääsmatuse tunne, kuid nagu selgus intervjuudest töötajatega, on ühinemise põhjustena tõlgendatud pigem koolivõrgu korrastamisega seonduvat pragmaatilist poolt – loodetavat kulude optimeerimist haridusasutuste liitmisel ning kohaliku omavalitsuse ja riigi vahelist tehingut, kus vastutasuks riigi finantsabile Pärnu Tammsaare põhikooli renoveerimisel loovutab kohalik omavalitsus riigile ühe linna gümnaasiumidest, täitmaks koolivõrgu prognoosi täitmiseks seatud sihte optimaalseks gümnaasiumite arvaks Pärnu linnas (Pöder *et al.*, 2014, lk 56).

Nelja ühinemisse haaratud erinevate tasandite (kahe organisatsiooni, kohaliku omavalitsuse ja riigi) juhi sõnum ühinemise põhjustest baseerus faktil, et kohalik omavalitsus sõlmis HTM-ga kokkuleppe vastutuse üleandmiseks täiskasvanute mittestatsionaarse üldhariduse eest riigile. 2018. aastal põhjendas Pärnu abilinnapea Marko Šorin PTG koolihoone vabastamise vajalikkust kohaliku omavalitsuse kulude optimeerimisega, kuna Pärnus on liiga palju pinda koolihoonete all (Vilgats, 2018). Samas kinnitas Pärnu linnavalitsus oma 17.12.2020 pressiteates, et PTG tegevuse lõpetamisel kasutatakse koolimaja ka edaspidi „*igal juhul hariduse andmiseks*“ (Roosaar, 2020d). Selliste vastuoluliste sõnumite kommunikeerimine tekitab kahtlusi protsessi eesmärgi osas – kas tegemist on osaga ambitsioonikast tulevikuplaanist või kulude kokkuhoiumeetmega, mille suund võib mõne aasta pärast muutuda.

Muutusprotsessis on eriti oluline anda selge ja mittevarieeruv sõnum, mis välistaks muutusesse haaratute kahtlused ja usaldamatuse tõlgendamisvõimaluste mitmekesisuse tõttu (Sirkin *et al.*, 2005, lk 102; Goksoy, 2014, lk 49). Eelkirjeldatu põhjal järeldatakse, et ühinemise põhjuste kommunikeerimisest tulenevate erisuste tõttu on ühinemisse kaasatud osapooltel keeruline üheselt mõista protsessi lähtepunkti ja sellest tulenevalt ka edasist trajektoori. Uuringu peamise järeldusena tuuakse tabelis 2.16 (lk 56) välja ühinemise põhjuste ja eesmärgi ebaselgus ning kaugeleulatuva ambitsioonika tulevikuvõistluse puudumine, mistõttu võib ühinemise edukus osutada riskantseks.

Selleks, et käesolev muutusprotsessi kulgeks suurema tõenäosusega edukalt, soovitatakse muutuse eest vastutaval instantsil vaadata üle muutust koordineeriva meeskonna varustus – kas neil on olemas arusaam, millise ambitsioonika tulevikuvõistluse suunas käesolev protsess liigub, kuidas paigutub ühinemise eesmärk haridusvaldkonna strateegilistesse

plaanidesse ja miks on organisatsioonide poolt oluline ühinemisesse maksimaalselt panustada, millist väärtust ja kellele koos luuakse.

Tabel 2.16. Uuringu peamised järeldused ja soovitused

Järeldus: Ühinemise põhjused ei ole osapooletele üheselt arusaadavad		Tasand
Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Määratleda ühinemise vajadus (Mida ja miks on vaja muuta?) 	Riiklik
Järeldus: Ühinemise eesmärk ei ole sõnastatud		
Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Määratleda ühinemise eesmärk (Milline on soovitud tulevikuseisund?) Formuleerida ühinemise eesmärk regionaalsesse arengusse (Miks ja kuidas tulevikuseisund mõjutab regiooni majanduslikku arengut?) Siduda ühinemise eesmärk õpotee kujundamise konteksti (Kuidas tulevikuseisund tõstab õppija jaoks hariduse kvaliteeti ja sellest tulenevaid võimalusi tuleviku tööturul?) 	Riiklik KOV Õppija
Järeldus: Ühinemise seotus riikliku haridusstrateegiaga ei ole arusaadav		
Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Formuleerida ühinemise seotus haridusstrateegiaga 	Riiklik
Järeldus: Ühinemise eesmärk ja tulevikuvision ei ole muutusesse haaratuini viidud		
Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Töötada välja ühinemise kommunikatsiooniplaan Määratleda kanalid, mille kaudu jõuda sihtgruppideni Määratleda tegevuste ajakava ja vastutavad isikud 	Riiklik

Tulenevalt juhtmeeskonna erinevatest reaktsioonidest ühinemise eesmärgi (vt tabel 2.4 lk 34) kohta, järeldatakse, et erinevatel tasanditel mõtestatakse käimasolevat protsessi erinevatest perspektiividest ning ühtset, ülevalt alla suunatud selgelt sõnastatud eesmärki ei ole riiklikul tasandil formuleeritud, mistõttu on enamike osapoolte seas jäänud selgusetuks, millises kontekstis positsioneerub ühinemine riiklikul tasandil haridussüsteemi pikaajalises arengukavas. Ka mõlema organisatsiooni töötajatest vaid üks kokku 15-st intervjueritust formuleeris kõhklusteta ühinemise eesmärgi kui uue innovaatilise haridusasutuse loomise. Muutusesse haaratud kõigile osapooltele üheselt arusaadava selgelt formuleeritud ühinemise eesmärgi ja ambitsioonika tulevikuvisioni, mille poole püüelda, puudumine saboteerib ühinemise edukust. Autorid (Kotter, 1998, lk 29; Sirkin *et al.*, 2005, lk 102) peavad oluliseks kommunikeerida visiooni igal võimalikul juhul kõikidele seotud huvigruppidele.

Eesti haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 seab strateegiliseks eesmärgiks ka motiveeritud õpetajad (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b, lk 15), kuid järelkasvu ei taga vaid palgatõus, õpetajad on visionäärid, kes teevad oma tööd missioonitundega,

kujundades elusid ja luues homset Eestit (Õpetajad loovad homse Eesti, 2021). Uuringust järeldus, et enamik tegevuse lõpetava organisatsiooni töötajad ei olnud mõistnud muutuse eesmärki ning ei olnud seetõttu motiveeritud sellesse panustama. Usutavasti kiidab ka haritlaskond koolide liitmise teisaste eesmärkide – kuluefektiivsuse kui ühinemisest tekkiva boonuse heaks, kuid loota innovatiivset ja visionaarset järelkasvu õpetajatelt, kes ei pürgi kaugemale ja kõrgemale kuluefektiivsusest, seaks kahtluse alla Eesti õpetajaskonna väärtushinnangud.

Ebakindlus tuleviku osas ja teadmatus protsessi kulust vähendavad motivatsiooni ja võõrandavad töötajad, seades ohtu loodetud sünergia loomise ja võimekuste integratsiooni organisatsiooni mitmekesistumiseks (Gomes *et al.*, 2013, lk 26). Uuringust nähtus, et PTG töötajad on käimasolevast protsessist enam negatiivselt mõjutatud, kuna kaob nende hinnangul tänaste õppijate jaoks vajalik keskkond oma struktuuri, kultuuri ja väärtustega. Ühise tulevikuvaate ja edasise tegevuskava info puudumise tõttu tuntakse segadust ja ebakindlust, mis halvimal juhul võib päädida ümberkolimisest puuduva 1,5 aasta jooksul meeskonna lagunemisega, millega koos kaovad ka aasta(kümne)tega loodud võimekused ja sajad praegused õppijad võivad reorganiseerimise käigus haridussüsteemi jaoks kaotsi minna.

Lähtudes uuringu tulemustest järeldatakse, et protsessil puudub riiklikul tasandil vastutaja, kes ühinemist koordineeriks ning selle tegevuskavast teavitaks. Tulenevalt organisatsioonilisi muutusi uurinud autorite (Sirkin *et al.*, 2005; Appelbaum *et al.*, 2017; Kotter & Gupta, 2019, jt) seisukohtadest soovitatakse ühinemisprotsessi edukuse riskiastme vähendamiseks tagada korrapärane infovahetus riiklikul tasandil muutuse eest vastutaja ja muutusesse haaratud organisatsioonide vahel, pannes sellega aluse ühinevate organisatsioonide jõustatud koostööle.

PKHK on senine ühinemisprotsessi koordineerimatus pannud ebasoodsasse seisu, kus tuleb ühtse meeskonnana edukalt tööle panna ühinemises väljakutset ja arenguvõimalust nägev ning liitujatesse soosivalt suhtuv oma organisatsiooni meeskond ning tulenevalt riiklikul tasandil lünklikust sisendist segadust, ebakindlust ja võimalikku vastuseisu tundev liituv organisatsioon. Uuringu tulemuste põhjal nähakse PKHK vajadusena riiklikul tasandil vastutaja kaasamist, kes kutsub kokku mõlema organisatsiooni liituvad

töötajad edasiste, arengukavast lähtuvate, ootuste selgitamiseks ning Eesti haridusvaldkonna ambitsioonika tulevikuvisioni ja ühinevate organisatsioonide rolli tutvustamiseks selles.

Dokumendianalüüsi tulemustele toetudes järeldatakse, et riigil on olemas pikaajaline visioon haridussüsteemi reformimisest, millesse on kaasatud sadu eksperte erinevatest valdkondadest, kuid jääb selgusetuks, miks ei ole seda visiooni tegelike elluviijateni viidud. Õpetajaid, kes tegelevad igapäevaselt õppijatele teadmiste, oskuste ja pädevuste edasiandmisega, käsitletakse kui käsutäitjaid, kasutamata ära nende täit potentsiaali inspireerida ja motiveerida õppijaid uusi õpiteid ja nendega kaasvaid võimalusi kasutama.

Järgnevateks aastateks on planeeritud sarnased haridusasutuste ühinemiste protsessid. Ressursisäästlikum oleks kaasata organisatsioonide töötajaid muutusprotsessi algusest, viimaks kaugeleulatuva tulevikuvisioni nende kaudu ka õppijateni, suunates neid kujundama oma õpiteed ja arengut vastavalt arengukava sihtidele, tagades nii huvi uute õpivõimaluste vastu ja minimaalse õppest väljalangemise.

Tulenevalt kohaliku omavalitsuse fokuseeritusest põhihariduse problemaatikale ning täiskasvanute gümnaasiumitesse keskharidust omandama suunduvate noorte hulga kasvule, samuti uuringust selgunud PTG töötajate murest hariduslike erivajadustega õppijate edasise õpitee pärast, vajab tähelepanu tõstatunud küsimus: kuidas tagatakse nendele õppijatele võimetekohased õppimisvõimalused edaspidi, kuidas lahendatakse nende õppijate edasine õpitee peale põhikooli, arvestades, et hariduslike erivajaduste õppijate hulk põhikoolides on tõusutrendis. Seni on suurkoolidesse mittesobituvad õppijad leidnud endi jaoks sobiva õpikodu täiskasvanute gümnaasiumites.

KOKKUVÕTE

Tulenevalt kiiresti muutuvast väliskeskkonnast on pidev areng organisatsioonis jätkusuutlikkuse aluseks. Areng võib olla järkjärguline, näiteks organisatsiooni osakonna-, protsessi- või teenusepõhine muutus. Radikaalse, kogu organisatsiooni, selle struktuure, protsesse ja meeskonda hõlmava muutuse, nagu seda on ühinemine, motiiviks on enamasti kahe või enama organisatsiooni liitumisel tekkiv sünergia, mida vajatakse organisatsiooni tegevuse mitmekesistamiseks, turupositsiooni parandamiseks või kuluefektiivsemaks toimimiseks.

Eesti haridusvaldkonna arengukava näeb aastaks 2035 Eesti koolivõrku korrastatuna, mis tähendab muuhulgas erinevate haridustasemete vahel takistusteta liikumise võimalust ning kesk- ja kutsehariduse lõimumist. Tõenäoliselt sel põhjusel on gümnaasiumide riigistamise käigus asunud reorganiseerima ka seni „tavagümnaasiumidest“ eraldi käsitatud täiskasvanute gümnaasiume, kus pakutakse mittestatsionaarset üldharidust üle 17-aastastele õppijatele.

Täiskasvanute gümnaasiumide tegevuse lõpetamine eraldiseisvate asutustena ning mittestatsionaarse õppe, nn õhtukoolide, üleviimine maakondlike kutseharidusasutuste juurde ei ole leidnud mõistmist Eesti täiskasvanute gümnaasiumide direktorite, töötajate ja õppijate hulgas, esitades väljakutseid riiklike haridusvaldkonna arengukava eesmärkide poole liikumisel. Magistritöö keskmes oli Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse ühinemisprotsessi uurimine.

Uurimistööd alustati ühinemise ning organisatsioonilise muutuse olemuse ja spetsiifika määratlemisega, seejärel anti ülevaade organisatsiooniliseks muutuseks valmisoleku võimalustest. Järgnevat uurimust teostati kolmes etapis – esmalt küsitleti ühinemisega seotud juhtmeeskonda neljast institutsioonist: Haridus- ja Teadusministeeriumist, Pärnu Linnavalitsusest, Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumist ja Pärnumaa Kutseharidus-

keskusest. Intervjuude eesmärk oli välja selgitada nende haridusasutuste ühinemise eesmärgistatus. Seejärel viidi läbi individuaalintervjuud ühinevate organisatsioonide töötajatega, et uurida nende hinnanguid senisele ühinemisprotsessile. Kolmandaks teostati dokumendianalüüs, mille eesmärk oli analüüsida ühinemise paiknemist haridusvaldkonna arengukavade kontekstis.

Juhtmeeskonnast õnnestus intervjuu ühinevate organisatsioonide direktoritega, teistel tasanditel saadi vastused kirjalikult. Kogutud andmete põhjal selgus, et uurimisalust protsessi mõtestatakse erinevatel tasanditel erinevalt ning puudab ühine, selgelt sõnastatud eesmärk ja kaugeleulatuv ambitsioonikas tulevikuvision, mis mõtestaks selle organisatsioonilise muutuse pikaajalises Eesti haridusvaldkonna arengukavas.

Organisatsioonide töötajate hinnangute põhjal uuriti ühinemise edukuse tõenäosust, formuleerides selle *DICE* mudeli mõõdikute alusel ühinemise edukuse riskiastmena. Valimite erisuse ja protsessist tulenevate rollide (liitja ja liidetav) tõttu ilmnedid märgatavad erinevused kahe organisatsiooni lõikes. PKHK ehk allesjääva organisatsiooni suunatud valimi hinnangutest nähtus, et ühinemise edukus on tõenäoline ning seotud madala riskiga. PKHK töötajad, kes kuulusid suunatud valimisse, olid motiveeritud ühinemisse panustama ning nägid muutust vajalikuna ning oma organisatsiooni jaoks võimalusena arenedada. Nad pidasid senist ühinemisteemalist kommunikatsiooni pigem piisavaks ning ei tundnud ebakindlust tuleviku ees. Ehkki organisatsioonisisest kommunikatsiooni peeti väga heaks, ilmned, et suuremal osal vastajatest puudus täielik selgus ühinemise eesmärkide kohta riiklikul tasandil.

Ka tegevuse lõpetava organisatsiooni, PTG, töötajad ei mõistnud ühinemise paiknemist haridusvaldkonna riikliku arengukava kontekstis. Neile jäi selgusetuks ühinemise eesmärk ning organisatsiooni praeguse ja tulevase koolipidaja poolt kommuniqueeritud põhjendused näisid vastukäivad, tekitades segadust ja hirmu tuleviku ees. Ühinemise eesmärkide ebaselguse tõttu ei olnud enamik PTG töötajaid motiveeritud ühinemisse panustama ning kahtlesid selle edukuses. Neil puudus ka info muutusprotsessi juhi, edasise kulu, nende tööpanuse vajalikkuse jm kohta, mille alusel kujundada oma valmisolekut ühinemisesse panustama. PTG töötajate hinnangutest selgus, et ühinemisel liidetava rollis oleva organisatsiooni vaatest on ühinemise edukus ebatõenäoline, olles

seotud väga kõrge riskiga. Vaatamata kaardistatud hetkeolukorrale, kus PTG töötajate valmisolek ühinemiseks oli vähene, oldi siiski seda meelt, et haridussüsteem peab arenema ning sooviti anda oma panus parimate õpivõimaluste loomisel õppijate jaoks.

Dokumendianalüüsist nähtus, et uuritud juhtumi puhul on tõenäoliselt tegemist riikliku haridusreformi haaratud protsessiga, mille positsiooni riiklikus haridusvaldkonna arengukavas võib analüüsi läbi viies oletada, kuid pigem on seda kommuniqueeritud kui pragmaatilist koolivõrgu korrastamisega seotud tehingut, millega kaasnevad laienevad võimalused hariduse pakkumisel. Muutuse alguses kommuniqueeritud „*läbirääkimiste alustamine*“ PTG tegevuse üleandmiseks riigile (Vilgats, 2018) on jätnud võimaluse interpretatsiooniks, et riiklikul tasandil puudub selge suund ja strateegia, indikeerides, et otsus ei ole lõplik, läbirääkimised võivad ka ebaõnnestuda. Edutult lõppenud läbirääkimised seadnuks aga kahtluse alla riikliku arengukava ja sellest lähtuvate strateegiliste plaanide olemasolu, mille osana käsitleda ühinemisprotsessi.

Kogutud andmete põhjal järeldati, et uuritud muutusprotsessi ei ole hästi juhitud, millest tulenevalt on ühinevate organisatsioonide ühinemise edukus seotud kõrge riskiga. Organisatsioonide vajadused, vähendamaks riskiastet ja tõstmaks edukuse tõenäosust, formuleeriti soovitusena, millega tegelemisel võib protsessi kulgu suunata selliselt, et kahe organisatsiooni ühinemisest loodav sünergia saavutamine siiski tõenäolisem oleks.

Peamiste järeldustena toodi välja, et ühinemise põhjused ei ole osapooltele üheselt arusaadavad, ühinemise eesmärki ei ole riiklikul tasandil sõnastatud ning ühinemise ambitsioonikas tulevikuvisioon ei ole ühinevate organisatsioonideni viidud.

Eelnevast lähtuvalt toodi välja soovitused Haridus- ja Teadusministeeriumile ja kohalikule omavalitsusele:

- määratleda ühinemise eesmärk ning ambitsioonikas tulevikuvisioon;
- formuleerida ühinemise seotus haridusstrateegiaga;
- formuleerida ühinemise eesmärk regionaalses arengus;
- siduda ühinemise eesmärk õpitee kujundamise konteksti;
- töötada välja ühinemise kommunikatsiooniplaan;
- määratleda kanalid, mille kaudu jõuda sihtgruppideni;

- määratleda kommunikatsioonitegevuste ajakava ja vastutavad isikud.

Ehkki eelpool toodi soovitused välja konkreetse juhtumi põhiselt, võimaldab seotus organisatsioonilise muutuse käsitlusega nende rakendamist ka tulevastes sarnastes protsessides, kus suuremahuliste organisatsiooniliste muutuste tulemusena soovitakse näha igal tasandil koostööd sünergia loomisel.

Käesolevast uuringust selgus ühine murekoht nii mõlema hariduasutuse kui kohaliku omavalitsuse vaatest. Õppijate arvu vähenemisest tuleneva koolivõrgu korrastamise käigus loodud hiigelgümnaasiumid ei sobi kõigile õppijatele, mitte et nad ei oleks võimelised gümnaasiumiprogrammi läbima, vaid nende vaimne tervis ei toeta suures kollektiivis õppimist ja neile on kodused täiskasvanute gümnaasiumid olnud turvaliseks õpipaigaks. Magistritöö autori arvates väärib edaspidist uurimist täiskasvanute gümnaasiumite ja kutsekoolide ühinemiste mõju keskhariduse ja kutsehariduse omandajate arvule, sh ühinemisjärgselt koolidest väljalangenute arvu monitoorimist, selle põhjusi ja õppijate edasist elukäiku.

Uuringu piiranguks ja ka kriitikaks võib välja tuua organisatsioonide valimite representatiivsuse küsitavuse, samas tulenevalt kogutud andmete saturatsioonist ja suunatud valimi tulemuste korrigeerimisest, võib autori arvates teha laiemaid üldistusi, anda hinnanguid mõlema organisatsiooni valmisoleku ja vajaduste kohta edukaks ühinemiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. John Wiley & Sons.
<https://bit.ly/2Qr80hT>
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017a). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49 (5), 213–230.
<https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0006>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017b). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49 (2), 87–92. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/ICT-05-2016-0032>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481–505.
DOI: 10.1177/0021886307303654
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681–703. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/001872679304600601>
- Bauer, F., Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal* 35 (2), 269–291. DOI: 10.1002/smj.2091
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (2009). Mechanisms of teleological change. *Management revue*, 20 (2), 126–137. <https://bit.ly/3fu6Cnf>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes

- interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425.
DOI: 10.1111/1467-6486.00186
- Chatterjee, S. (2009). The Keys to Successful Acquisition Programmes. *Long Range Planning*, 42, 137–163. DOI:10.1016/j.lrp.2008.12.001
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377–392.
<https://bit.ly/3hypJPC>
- Dao, M. A., Bauer, F. (2020). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review*, Article 100746. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100746>
- DePamphilis, D. (2015). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, Elsevier Science & Technology. <https://bit.ly/3fp2y7z>
- Durand, M. (2016). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration. *International Business Review*, 25(1), 87–102. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.05.003>
- Eamets, R. (2019). Konkurentsivõime visioon. *Ekspertühmade tulevikuvisionid ja ettepanekud Eesti haridus-, teadus-, noorte- ja keelevaldkonna arendamiseks aastatel 2021–2035* (lk 109–154). Haridus- ja Teadusministeerium.
<https://bit.ly/3tUZfdB>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419–442.
DOI:10.1177/0018726700533006
- FitzRoy, P., Hulbert, J. M., & Ghobadian, A. (2012). *Strategic management: The challenge of creating value*. Routledge.
- Gaughan, P. A. (2014). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://bit.ly/3ygBPmn>
- Gibson, C. B. (2017). Elaboration, generalization, triangulation, and interpretation: On enhancing the value of mixed method research. *Organizational Research Methods*, 20(2), 193–223. <https://doi.org/10.1177/1094428116639133>

- Gibson, W., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. Sage.
- Goksoy, A. (2014). The impact of human resource management practices on employee readiness for change during mergers and acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 47–62. DOI:10.15678/AOC.2014.1104
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre-and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review*, 55(1), 13–35. DOI: 10.1002/tie.21521
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114–135. <https://bit.ly/3w7Vrac>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375–387. <https://bit.ly/3bzW98p>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59–82. <https://bit.ly/3bxH6MK>
- Haaristo, H.-S., Räis, M. L., Kasemets, L., Kallaste, E., Aland, L., Anniste, K., Anspal, S., Haugas, S., Jaanits, J., Järve, J., Koppel, K., Lang, A., Lauri, T., Michelson, A., Murasov, M., Mägi, E., Piirimäe, K., Pöder, K., Rajaveer, K., Sandre, S.-L., Sõmer, M. 2019. *Elukestva õppe strateegia vahehindamine. Järeldused ja soovitused*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, Rakendusuringute Keskus CentAR. <https://bit.ly/3fojpaK>
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 983-999. <https://bit.ly/2QrE59l>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2014). Eesti elukestva õppe strateegia 2020. <https://bit.ly/3oraMAo>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021a, mai). *Keskharidus*. <https://bit.ly/33TTGkW>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021b). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 eelnõu*. <https://bit.ly/3fspwun>

- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021c). *Haridus- ja Teadusministeeriumi (arendus) tööplaan*. <https://bit.ly/3okgWCc>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021d). *Haridus- ja Noorteprogramm 2021–2024*. <https://bit.ly/3yhsOcK>
- Haridussilm. (2021a, märts). *Üldhariduse õppijad*. <https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/haridusliigid/uldharidus/uldhariduse-oppijad>
- Haridussilm. (2021b, märts). *Kutsehariduse valdkondlik raport*. <https://www.haridussilm.ee/ee/valdkonnaraportid/haridus/kutseharidus>
- Harman, G., Harman, K. (2003). Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*, *Dordrecht*, 9(1), 29–44. <https://bit.ly/33Tiolr>
- Haspelslagh and Jemison. (1991). The challenge of renewal through acquisitions. <https://bit.ly/3uZu9CT>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997–1010. <https://bit.ly/3ooPtiy>
- Hindre, M. (2019, 15. aprill) Täiskasvanute gümnaasiumid lähevad riigile pidada, koolijuhid mures. *Eesti Rahvusringhääling*. <https://bit.ly/33Ujspn>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232–255. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdf/10.1177/0021886306295295>
- Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances. (2021, April). *M&A Statistics*. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
- Jick, T. (1995). Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77–82. <https://bit.ly/3eWkFmt>
- Kalmus, V. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. V. Kalmus, A. Masso, ja M. Linno (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://bit.ly/3eUt61p>
- Keenan, P., Mingardon, S., Sirkin, H., Tankersley, J. (2015). A way to assess and prioritize your change efforts. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/3omSX5p>

- Keskküla, R. (toim). (2020, 17. detsember). Täiskasvanute gümnaasiumi sulgemise vastased pöördusid volikogu poole. *Pärnu Postimees*. <https://bit.ly/33NZP2h>
- Kotter, J. P. (1998). Winning at change. *Leader to leader*, 10(Fall), 27–33. <https://bit.ly/3onAYLY>
- Kotter, J. P. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 43–58. <https://bit.ly/3ow3Fqb>
- Kotter, J.P. & Gupta, G. (2019). The Missing Ingredient in Kraft Heinz’s Restructuring. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/3tVpLDN>
- Kuusik, A. (2019, 8. oktoober). Täiskasvanute kooli liitmine ei tähenda paindlikkuse kadu. *Pärnu Postimees*. <https://bit.ly/3oqD1ig>
- Lakur, H. (2020, 16. jaanuar). Linn plaanib sulgeda Võru täiskasvanute gümnaasiumi. *Wõrumaa Teataja*. <https://bit.ly/3omxjya>
- Lang, Daniel W. (2002), “There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of Inter-institutional Combination”, *Higher Education Management and Policy*, 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-v14-art1-en>
- Larsson, R., Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science* , 10 (1), 1– 26. <https://bit.ly/3olSHna>
- Lauristin, M., Loogma, K., Vernik-Tuubel, E-M., Kutsar, D., Erss, M., Kallas, K., Sildnik, A., Käosaar, I. (2019). Heaolu ja sidususe visioon. *Ekspertühmade tulevikuvisionid ja ettepanekud Eesti haridus-, teadus-, noorte- ja keelevaldkonna arendamiseks aastatel 2021–2035* (lk 65-107). Haridus- ja Teadusministeerium. <https://bit.ly/3tUZfdB>
- Lizar, A.A., Mangundjaya, W.L., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352. doi:10.1353/jda.2015.0063.
- Matt, S. (2019, 12. aprill). Ilmselt peab täiskasvanute gümnaasium kolima. *Pärnu Postimees*. <https://bit.ly/3eSmOzi>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and

- content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20(1), 106.
<https://bit.ly/3onxg5b>
- Müür, J. (2014). Eesti Politsei- ja Piirivalveameti reorganiseerimine ja selle tulemused [Magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <https://bit.ly/2QpEfxN>
- Poldre, A. (2020, 16. oktoober). Koole tuleb liita, sest õpilasi jääb vähemaks. *Õpetajate Leht*. <https://bit.ly/3tSRQeD>
- Pöder, K., Veski, A., Kirss, L., Lauri, T. (2014). Eesti põhikooli- ja gümnaasiumivõrgu analüüs aastaks 2020. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
<https://bit.ly/3uZrwAU>
- Pärnu Linnavalitsus. (2020). *Pärnu Linnavalikogu 17.12.2020 istungi protokoll*.
<https://bit.ly/33XOigB>
- Pärnumaa Kutsehariduskeskus. (2021, märts). *Üldinfo*. <https://bit.ly/3uRqp6m>
- Reiljan, K. (2017, 21. aprill). Iseseisev Haapsalu täiskasvanute gümnaasium kaob. *Lääne Elu*. <https://bit.ly/3uWhrVy>
- Reus, T. (2012). Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. *Journal of World Business*, 47(3), 342–351.
 DOI:10.1016/j.jwb.2011.05.002
- Roosaar, T. (2020a, 28. august). *Täiskasvanuid hakkab õpetama kutsehariduskeskus*. Pärnu linnavalitsuse pressiteade. <https://bit.ly/3tVx1PY>
- Roosaar, T. (2020b, 21. september). *Töörühm arutas täiskasvanute gümnaasiumi ja kutsehariduskeskuse liitmist*. Pärnu linnavalitsuse pressiteade. <https://bit.ly/2RZa9lo>
- Roosaar, T. (2020c, 30. oktoober). *Kutsehariduskeskus kavatseb täiskasvanute gümnaasiumi baasil luua uue osakonna*. Pärnu linnavalitsuse pressiteade.
<https://bit.ly/3tZBwc1>
- Roosaar, T. (2020d, 17. detsember). *Täiskasvanute gümnaasium liidetakse kutsehariduskeskusega*. Pärnu linnavalitsuse pressiteade. <https://bit.ly/3uYaMdn>
- Rusly, F.H., Corner, J.L., Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of knowledge management*, 16(2), 329–355. DOI 10.1108/13673271211218906
- Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://bit.ly/3tU1JsJ>

- Samal, A., Patra, S. & Chatterjee, D. (2019). Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A. *Benchmarking: An International Journal*, Article 1463-5771. Advance online publication. DOI: 10.1108/BIJ-10-2019-0454
- Schroeder, H. (2013). Preparing for Merger: An Art and Science Approach for Organisational Development. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 89–99. <https://bit.ly/3uXVEN0>
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 10(7). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management, HBR's 10 Must Reads on Change, 99. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/33OBXv9>
- Sõsojev, P., Täht, E. (2019, 8. oktoober). Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi säilitamine. *Eesti Rahvusringhääling*. <https://bit.ly/3oo0NeZ>
- Zapata-Cantu, L., Cantu Delgado, J.H. & Gonzalez, F.R. (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *The TQM Journal*, 28(6), 847–868. <https://bit.ly/33RliY2>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tipp, V. (2020, 18. juuni). Täiskasvanute gümnaasiumi liitmine kutsehariduskeskusega avab õppijaile uusi võimalusi. *Pärnu Linnavalitsuse pressiteade*. <https://bit.ly/3uWgufW>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510–540. <https://bit.ly/3tVFwdF>
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74. DOI:10.5465/AMP.25.3.ZOL58
- Viita-Neuhaus, A. (2019, 31. oktoober). Täiskasvanute gümnaasium sügisel õppetööd ei alusta. *Virumaa Teataja*. <https://bit.ly/3uUAAXO>

Vilgats, E. (2018, 10. oktoober). Pärnu Tammsaare koolis algab põhjalik remont. *Eesti Rahvusringhääling*. <https://bit.ly/2Qw02UM>

Äriseadustik.(1995). Riigi Teataja I, 26, 355; Riigi Teataja I, 22.06.2016, 32.
<https://bit.ly/3op4m4u>

Lisa 1. Juhtmeeskonna intervjuu kava ja selle teoreetiline taust

Jrk	Küsimus	Teoreetiline taust ja autorid
1	Mis põhjusel ühinemine toimub, millest tuleneb ühinemisvajadus?	Rahulolematus olukorraga, muutusvajaduse diagnoosimine ja mõistmine Haque <i>et al.</i> , 2016, lk 994; FitzRoy <i>et al.</i> , 2012, lk 474; Kotter, 2012, lk 51–55; Van de Ven & Sun, 2011, lk 61; Jick, 1995, lk 79; Applebaum <i>et al.</i> , 2017, lk 224.
2	Kust on tulnud ühinemise idee?	Organisatsioonilise muutuse kui protsessi mõistmine. Mintzberg & Westley, 1992, lk 45.
3	Mis kasu ja kellele toob ühinemine?	Väärtuse loomine Bauer & Matzler, 2014, lk 269; Gaughan, 2014, lk 125; DePamphilis, 2015, lk 9.
4	Milline on ühinemise eesmärk?	Visiooni genereerimine Nadler & Tushman, 1989, lk 198; FitzRoy <i>et al.</i> , 2012, lk 474; Haque <i>et al.</i> , 2016, lk 994; Applebaum <i>et al.</i> , 2017, lk 224.
5	Kuidas plaanite hinnata ühinemise eesmärke?	
6	Millisena näete ühinenud kooli 10 (25) aasta pärast?	Soovitud lõppseisundi visioon Nadler & Tushman, 1989, lk 198; Van de Ven & Sun, 2011, lk 61; Haque <i>et al.</i> , 2016, lk 994.
7	Kuidas ühinemist kommukeeritakse?	Kommunikatsiooni olulisus valmisoleku kujundamisel Sirkin <i>et al.</i> , 2005, lk 102; Haque <i>et al.</i> , 2016, lk 994; Applebaum <i>et al.</i> , 2017, lk 224.
8	Mida veel sooviksite ühinemise teemal öelda?	

Lisa 2. Intervjuu küsimustik ühinevate organisatsioonide töötajatele

1. Millised tundeid ja ootusi on Teil seoses järgmisel aastal toimuva koolide ühinemisega?
2. Kui sageli korraldatakse ühinemisteemalisi koosolekuid, kus saate ühinemisega seotud küsimusi arutada?
 - 1x2kuus = 1
 - 1x3kuus = 2
 - 1x4kuus = 3
 - 1x5kuus või harvem = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mida Teie sellest arvate? Kas see on piisav? Kuidas võiks olla?

3. Kui motiveeritud olete panustama ühinemise elluviimisesse?
 - Väga motiveeritud = 1
 - Mõõdukalt motiveeritud = 2
 - Ei ole motiveeritud = 3
 - Üldse ei ole motiveeritud = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mis teid motiveerib? Mida võiks veel rohkem olla? Mis teid motiveeriks?

4. Kas ühinemise eesmärgi kommunikatsioon arusaadavalt?
 - Ühinemise eesmärgid on täiesti arusaadavad = 1
 - Arvan, et saan aru = 2
 - Olen kuulnud, aga jääb segaseks = 3
 - Ei ole üldse kuulnud ühinemise eesmärkidest = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mis on ühinemise eesmärk? Kelle käest saite teada? Mida Te täpsemalt sellega mõtlete? Mis täpsemalt jäi segaseks?

5. Kas ühinemisega seotud teemasid kommunikatsioon piisavalt?
 - Olen saanud kogu vajaliku informatsiooni = 1
 - Infojagamisega võib rahule jääda = 2
 - Infot on, kuid ebapiisavalt = 3
 - Ei ole rahul info kättesaadavusega = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Milline informatsioon on Teie jaoks oluline olnud? Millisest infost tunnete puudust? Kellelt Te sooviksite seda infot saada?

Jätkub.

Lisa 2 järg. Intervjuu küsimustik ühinevate organisatsioonide töötajatele

6. Kas mõistate ühinemise vajalikkust?
- Mõistan ühinemise vajalikkust täielikult = 1
 - Üldiselt mõistan ühinemise vajalikkust = 2
 - Ühinemise vajalikkus tekitab kahtlusi = 3
 - Ei mõista üldse ühinemise vajalikkust = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mis on Teid aidanud seda mõista? Millises osas tekib veel küsimusi? Mis on selle põhjuseks? Mis paneb Teid nii tundma?

7. Kas usute ühinemise edukusse?
- Usun täielikult ühinemise edukusse = 1
 - Usun, et see võib olla edukas = 2
 - Mul on mõningaid kahtlusi ühinemise edukuse osas = 3
 - Ei usu ühinemise edukusse = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mis on Teid aidanud seda mõista? Millises osas tekib veel küsimusi? Mis on selle põhjuseks? Mis paneb Teid nii tundma?

8. Kuidas hindate enda toetust ühinemisele?
- Toetan ühinemist täielikult = 1
 - Kaldun toetamise poole = 2
 - Kaldun mittetoetamise poole = 3
 - Ei toeta ühinemist = 4

Täpsustavaid küsimusi vastavalt eelnenud vastusevariandile: Mis jääb puudu täielikust toetusest? Miks see on nii? Mis on selle põhjuseks?

9. Kui palju teie arvates kasvab teie töökoormus seoses ühinemisega?
- kuni 10% varasemast rohkem = 1
 - 20% varasemast rohkem = 2
 - 30% varasemast rohkem = 3
 - 40% + varasemast rohkem = 4

Kui see ei ole hetkel veel täpselt teada, siis mis te arvate? Miks Te nii arvate? Milliseid tööülesandeid võib juurde tulla?

10. Kas teil on varasemaid kogemusi ühinemisega? Palun kirjeldage.

11. Mida veel sooviksite rääkida, uuringus välja tuua

Lisa 3. Dokumendianalüüsi valim

Etapp	Kasutatud dokumentide kogumise aeg ja valim		Analüüsimeetod
Uuringu III osa	Dokumendianalüüs ja internetiuuring ajavahemikus 18.03-05.04.2021		Kvalitatiivne sisuanalüüs
	Haridus- ja Teadusministeeriumi dokumendid (11) <ul style="list-style-type: none"> - Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 eelnõu - Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 lisad - Arengukava seletuskiri - Ettepanekute kooskõlastustabel - Tark ja tegus Eesti 2035 kokkuvõttev visioonidokument - Ekspertühmade tulevikuvisionide ja ettepanekute kogumik - Haridus- ja noorteprogramm 2021–2024 - Haridus- ja Teadusministeeriumi valdkondade 2019. a arengukavade täitmise analüüs - Täiskasvanuhariduse valdkonna statistika põhinäitajad - Haridus- ja Teadusministeeriumi (arendus)tööplaan 2021 - Elukestva õppe strateegia 2020 	Muud dokumendid (2) <ul style="list-style-type: none"> - Haridusstatistika käsiraamat 2021 - Praxis ja CentAr Elukestva õppe strateegia 2020 vahehindamine. Järeldused ja soovitus 	

Lisa 4. Organisatsioonide töötajate intervjuude läbiviimine

Jrk	Kood	Intervjuu vorm	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
Intervjuud PTG töötajatega				
1	TG1	veebikohtumine	19.02.21	43 min
2	TG2	kohtumine	10.03.21	34 min
3	TG3	kohtumine	17.02.21	25 min
4	TG4	veebikohtumine	18.02.21	23 min
5	TG5	kohtumine	17.02.21	25 min
6	TG6	veebikohtumine	19.02.21	35 min
7	TG7	kohtumine	17.02.21	21 min
8	TG8	kohtumine	22.02.21	22 min
9	TG9	kohtumine	25.02.21	25 min
Intervjuud PKHK töötajatega				
10	KH1	veebikohtumine	02.03.21	23 min
11	KH2	veebikohtumine	22.02.21	31 min
12	KH3	veebikohtumine	26.02.21	15 min
13	KH4	veebikohtumine	23.02.21	27 min
14	KH5	veebikohtumine	02.03.21	22 min
15	KH6	veebikohtumine	26.02.21	29 min

Lisa 5. Ühinevate organisatsioonide töötajate intervjuu teoreetilised lähtekohad DICE mudeli alusel

Uurimisküsimus: Milline on organisatsioonide valmisolek ühinemiseks?			
DICE element	Teoreetiline lähtekoht	Küsimused	Allikas
Edenemine ajas (<i>duration</i>) D	Pikaajalise projekti edenemise pidev monitoorimine ajas, edusammude regulaarne hindamine ja parandusmeetmete rakendamine.	Kui sageli korraldatakse ühinemisteemalisi koosolekuid, kus saate ühinemisega seotud küsimusi arutada?	Sirkin <i>et al.</i> , 2005; Keenan <i>et al.</i> , 2015
Muutusprojekti meeskond (<i>integration</i>) I	Projektimeskonna oskused, kogemused ja motivatsiooni tase ehk meeskonna jõudluse terviklikkus, millises ulatuses saab organisatsioon loota meeskonnale muutuse edukaks sooritamiseks.	Kui motiveeritud olete panustama ühinemise elluviimisesse?	
Pühendumus (<i>commitment</i>) C₁	Tippjuhtide pühendumus, muutuse põhjuse ja eesmärkide kommunikatsioon.	a) Kas ühinemise eesmärgid kommuniqueeritakse arusaadavalt? b) Kas ühinemisega seotud teemasid kommuniqueeritakse piisavalt?	
Pühendumus (<i>commitment</i>) C₂	Töötajate pühendumus, muutuse põhjuste mõistmine ja sellesse uskumine; muutuse toetamine või vastuseis.	a) Kas mõistate ühinemise vajalikkust? b) Kas usute ühinemise edukusse? c) Kuidas hindate enda toetust ühinemisele?	
Pingutus (<i>effort</i>) E	Ekstrapanus, mida töötajatelt lisaks nende igapäevatööle muutuse integratsiooniks oodatakse.	Kui palju teie arvates kasvab teie töökoormus seoses ühinemisega?	

Summary

READINESS AND NEEDS FOR A SUCCESSFUL MERGER: THE CASE OF PÄRNU TÄISKASVANUTE GÜMNAASIUM AND PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUS

Bianka Touart

In a rapidly changing economic environment, merging organizations is one way to add value, grow, improve market position or reduce costs. Added value is created by pooling resources, in which the synergy effect can be one of the main motives for organizations to merge.

School reforming has been going on for many years in Estonia. In the course of reorganizing the school network, two different educational institutions will be merged - Pärnu Täiskasvanute Gümnaasium (PTG), which offers secondary education for adults, and Pärnumaa Kutsehariduskeskus (PKHK), which offers vocational training combined with secondary education. During the process the smaller organization, PTG, will be closed and the responsibility for non-formal general education passes from the local government to the state.

Since 2016, four adult gymnasiums have merged with county vocational schools, several more are merging in the future. The mergers have been accompanied by public discussions on the need for mergers. Joint submissions from 14 schools to the Ministry of Education and Research of Estonia (MER), petitions and demonstrations have been submitted to question the mergers and their position in the context of Estonian education development plans.

This subject is important to study to preserve the capabilities of merging organizations, so they will not be lost during the process of school reform. The results of the work are valuable for the educational institutions participating in the merger process and for state officials, results can be used for the benefit of the merger process (es) of educational institutions.

The aim of the master's thesis is to assess merging organizations' readiness and needs for a successful merger and give recommendations based on the results. Based on the keywords above, the questions of the thesis are following:

1. What is the level of readiness for change in the merging organizations?
2. What are the needs of merging organizations for a successful merger?

Theoretical part of the master's thesis examines the nature of mergers and organizational change and readiness for change assessment models. The empirical study was conducted in three stages. Data was collected by mixed methods.

First, the top management team which included a representative of the MER, a representative of the Pärnu City Government and the directors of both organizations were interviewed. The top management team was asked about the goal and long-term vision of the merger process.

Employees from both organizations were also interviewed. Data was collected based on DICE model developed by Sirkin et al. (2005), with qualitative and quantitative methods. The DICE model makes it possible to assess the likely success of a change initiative on the basis of objective elements (Duration, Integrity, Commitment, Effort). Based on the scores results indicate whether the change initiative is likely to be successful, associated with low risk, or likely to fail, success of the change project being associated with high risk.

The results showed that the management team did not have a common, clearly stated goal and coherent vision for the merging process, it was described with variations and uncertainty. Moreover, the MER did not interpret the ongoing process as a merger, but as a closure of one of the organizations, and did not agree to participate in the research.

Most of the 15 employees interviewed could not formulate a clear purpose and vision of the merger, which can be explained by the lack of communication from the MER. Context and purpose was understood according to personal interpretation by most of the respondents. Only one employee responded with full confidence that the merger would create a whole new type of innovative school.

In accordance with the MER development plan 2021 – 2035 and other strategical documents, a number of activities are being carried out in parallel. While investigating them the author found possible links between the merger and the national educational development plan. It is likely that a number of different activities will take place in the course of reorganizing not only the physical school network, but also the educational network, with the aim of integrating secondary and vocational education to meet the demands of the rapidly changing external environment.

The results of the study showed that the management team of the preserved organization is motivated and ready to accept new challenges. As only a small group of employees in the organization were aware of the circumstances of the merger, an adjustment was made to extend the DICE model index to the general population. Thus, two results were presented for employee assessments – for the informed leading group and for the general population of the organization, in the latter case the likely success of the merger was related to risk.

The staff of the acquired organization did not understand the need for the merger, did not believe in its success or supported it. The results showed that the reason for the above was the lack of clarity of the goals – the employees did not understand where the ongoing process is positioned in the context of the development plan in the field of education.

Based on the low readiness level and needs of the merging organizations for a successful merger, formulated on the basis of the conclusions, the following recommendations were given to the MER and the local government:

- to define the goal of the merger and an ambitious vision for the future;
- to formulate the connection of the merger with the educational strategy;
- to formulate the goal of the merger in regional development;
- to link the goal of merger to the context of shaping the learning path;
- to develop a merger's communication plan;
- to define channels through which to reach target groups;
- to define a schedule for communication activities and responsible persons.

The limitation and criticism of the study is the questionability of the representativeness of the organizations' samples, while due to the saturation of the collected data and the adjustment of the purposive sample results, the author believes that generalizations and recommendations can be made about the readiness and needs of both organizations for a successful merger.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Bianka Touart,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse valmisolek ja vajadused edukaks ühinemiseks, mille juhendaja on Kurmet Kivipõld, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Bianka Touart

18.05.2021