

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Narva kolledž

Õppekava „Koolieelse lasteasutuse õpetaja mitmekeelses õppekeskkonnas“

Ingrid Heimonen-Linumäe

**KOOLIEELSETE LASTEASUTUSTE ÜHENDAMISE MÕJU
ORGANISATSIOONIKULTUURILE: TÖÖTAJATE
RAHULOLU, MOTIVATSIOON JA KOOSTÖÖ**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Katrin Helendi, MA

Narva 2025

KINNITUS

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

Ingrid Heimonen-Linumäe

15.05.2025

LIHTLITSENTS LÕPUTÖÖ REPRODUTSEERIMISEKS JA ÜLDSUSELE KÄTTESAADAVAKS TEGEMISEKS

Mina, Ingrid Heimonen-Linumäe

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö, mille juhendaja on Katrin Helendi.

Reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ingrid Heimonen-Linumäe

15.05.2025

SUMMARY

The title of this bachelor's thesis is „The Impact of Merging Preschool Institutions on Organizational Culture: Employee Satisfaction, Motivation and Cooperation“. The aim of the thesis was to examine the effects of merging preschool institutions on organizational culture, with focus on employee satisfaction, motivation and cooperation.

Several municipalities in Estonia have brought educational institutions under unified management. Such changes result in significant shifts in organizational culture and management structures, which can influence employee satisfaction, motivation and cooperation, as well as overall educational experience of children. Previous studies have addressed job satisfaction among kindergarten teachers, but there is a lack of research analysing the broader organizational culture of merged preschool institutions, particularly from the perspective of both teachers and support staff.

A quantitative research method was used and data were collected through a structured questionnaire. The questionnaire included a series of statements, to which respondents indicated their level of agreement or disagreement using Likert scale. An open-ended question at the end of the questionnaire allowed respondents to freely express their opinions.

The study explored the views of employees from one merged preschool institution in Elva municipality regarding the impact of the merger on organizational culture. The results indicate that employee opinions on the merger are diverse – while many perceive the changes positively, others expressed neutral or critical views. Although many employees are satisfied with the current management style, there remain several areas for development within the organization. Key issues highlighted were employee involvement, communication, leadership visibility and team unity. Numerous suggestions made by employees point to the importance of leadership actions and accessibility, particularly during periods of change. While job satisfaction is generally high, respondents expressed a need for greater recognition, mental support and transparent leadership.

Considering that the institution studied has been operating as a merged entity only since January 1, 2024, the results reflect the initial stage of organizational culture development. Organizational culture is a long-term and continuously evolving process and therefore final conclusions require ongoing observation. Nevertheless, the feedback obtained provides a

valuable foundation for more informed management decisions and helps guide the development of organizational culture in a way that supports the well-being of both staff and children. Continued consistency, employee engagement and transparent leadership are key factors in building a strong and unified organizational culture.

SISUKORD

| | |
|---|----|
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. KOOLIEELSETE LASTEASUTUSTE LIITMISE MÕJU: ORGANISATSIOONIKULTUUR, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON | 8 |
| 1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste..... | 8 |
| 1.2. Muudatuste juhtimise teooria ja muudatuste mõju organisatsioonikultuurile | 9 |
| 1.3. Tööra hulolu ja motivatsiooni tegurid..... | 11 |
| 1.4. Juhtimise ja töötajate kaasamise roll lasteasutuste muutuste ja tööra hulolu kontekstis | 12 |
| 1.5. Koolieelsete lasteasutuste liitmine Eestis ja rahvusvaheline kogemus..... | 13 |
| 1.6. Juhtimisstruktuur ühendlasteaias | 14 |
| 2. UURIMISTÖÖ METOODIKA..... | 17 |
| 2.1. Uurimistöö eesmärk ja uurimisküsimused..... | 17 |
| 2.2. Meetodi valik ja kirjeldus | 17 |
| 2.3. Valimi moodustamine ja kirjeldus | 18 |
| 2.4. Uurimisprotseduuri ja andmetöötlusmeetodi kirjeldus..... | 19 |
| 3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS | 20 |
| 3.1. Organisatsioonikultuuri muutuste tajumine asutuste liitmisel | 20 |
| 3.2. Juhtimisstruktuuri muutuse mõju personali tööra hulolu ja motivatsioonile | 21 |
| 3.3. Ühendlasteadeade töötajate ootused juhtkonna toetusele | 23 |
| 3.4. Arutelu | 26 |
| KOKKUVÕTE | 32 |
| KASUTATUD ALLIKAD | 34 |
| LISAD | 39 |

SISSEJUHATUS

Mitmed omavalitsused on viinud haridusasutused ühise juhtimise alla. Ühendamine toob kaasa suuri muudatusi organisatsioonikultuuris, nii töötajate kui juhtkonna jaoks. Organisatsiooni kasvades võivad kaasnedä lisavastutus ja lisaülesanded, milles sõltub organisatsiooni edu. Koolieelse lasteasutuse liitmine võib kaasa tuua ressursi ja efektiivsuse kasvu, kuid samal ajal võib see põhjustada töötajate seas stressi, rahulolematust ja muutusi töösuhetes, mis võivad mõjutada laste hariduskogemust. Liitmise tulemusel võib suurendada asutuse juhi töökoormus ning väheneda otsene kontakt alluvatega, mis omakorda võib mõjutada juhtimise kvaliteeti ja töötajate rahulolu. Teisalt võib töötajate kaasatus ja motivatsioon liitmise tulemusel hoopis paraneda.

Varasematest uuringutest selgub, et organisatsioonide ühendamine toob kaasa muutusi juhtimistavades, juhi vastutus suureneb ja tekivad lisaülesanded. Lisavastutuse ja ülesannete puhul loobuvad juhid pedagoogilise juhtimisega seotud koormusest ning väheneb koostöö õpetajatega. Lasteasutuse mitmes kohas tegutsemise korral peab juht loobuma tavapärasest juhtimisstruktuurist, kasutama erinevaid suhtlusvahendeid ning usaldama rohkem oma töötajaid, andes neile suurema otsustusvabaduse igapäevastes ülesannetes (Ginter, Kukemelk, 2015).

Eesti alushariduse õpetajad hindavad kõrgelt tagasiside andmist vahetu juhi poolt (Pavlov, 2021, lk 13). Juhi vähenenud kohalolek võib põhjustada olukorra, kus lasteaiata töötajad tajuvad juhiga vähest igapäevast suhtlust ja kontakti. Vähenenud tagasisidestamine võib tekitada töötajates tunde, et nad on jäetud üksi ning neil puudub juhtkonna tugi. Toe puudumine võib mõjutada töörahulolu ning suurendada stressitaset. Töötajate rahulolul ja motiveeritusel on organisatsiooni toimisel oluline roll. J. Sirp (2024) poolt läbi viidud uuringust selgub, et ühendatud organisatsiooni edukat toimimist takistavad õpetajate rahulolematuse ja konfliktid. Uurimistööst selgub, et ühendatud organisatsioonide esimesteks väljakutseteks on töötajate omavahelised suhted, halb kommunikatsioon ja ühtne organisatsioonikultuur (Sirp, 2024).

Olles töötanud koolieelses lasteasutuses, mis liideti kooliga, on käesoleva uurimistöö autor kogenud, kuidas ühendamiseprotsess võib mõjutada töötajate töörahulolu. Sageli tuuakse ühendamise eesmärgidena välja kulude kokkuhoiu, juhtimise tõhustamise ja kvaliteetse hariduse pakkumise, kuid tihti jäetakse välja personalile tekkivad muutused ja väljakutsed. Töötajate jaoks võib see tähendada suurenenud töökoormust, kommunikatsiooniraskusi ning

ebakindlust oma rolli osas. Isiklik kogemus on näidanud, et kui ühendamiseprotsessis ei pöörata piisavalt tähelepanu töötajate vajadustele ning neid ei kaasata ühendamisele eelnenud protsessidesse, võib see vähendada töömotivatsiooni ja rahulolu, mis omakorda mõjutavad hariduse kvaliteeti ja lapse arengut.

Varasemalt on uuritud koolieelse lasteasutuse õpetajate töörahulolu (Sirp, 2024; Kollo, 2022; Päri, 2017; Kopli-Hoolemaa, 2019; Pavlov, 2021), kuid uuringud, mis kajastaksid nii õpetajate kui õpetajat toetava personali töörahulolu ühendlasteaedades puuduvad. Seetõttu on oluline analüüsida, kuidas töötajad tajuvad muutusi ja millised tegurid mõjutavad nende rahulolu ja motivatsiooni pärast organisatsioonikultuuri muutust.

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada koolieelse lasteasutuse ühendamise mõju organisatsioonikultuurile, töötajate rahulolule, motivatsioonile ja koostöole.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud uurimisküsimusteks:

1. Kuidas tajuvad töötajad organisatsioonikultuuri muutust pärast asutuste liitmist ühise juhtimise alla?
2. Kuidas mõjutab juhtimisstruktuuri muutus personali töörahulolu ja motivatsiooni?
3. Millist tuge ootavad ühendlasteaedade töötajad juhtkonnalt?

Uurimistöö valimi moodustavad ühe ühendlasteaia erinevatel ametikohtadel töötavad inimesed – õpetajad, õpetajat toetav personal, tugispetsialistid. Kasutatakse kvantitatiivset uurimisviisi, mis sisaldab kvalitatiivset elementi. Uurimistöö raames kogutakse andmeid struktureeritud ankeetküsitlusega. Uurimisviis aitab saada selge ja statistilise ülevaate koolieelse lasteasutuse personali arvamustest ja kogemustest. Ankeetküsitlus koosneb peamiselt väidetest, millele vastamisel kasutatakse Likert-skaalat. Lisaks on küsimustiku lõppu jäetud üks avatud vastusega küsimus ja võimalus kommenteerimiseks.

Uurimistöö koosneb kolmest osast. Esimese peatüki moodustavad teoreetilised lähtekohad, milles on välja toodud organisatsioonikultuuri olemus, muudatuste mõju organisatsioonikultuurile ja töötajate rahulolule ning koolieelsete lasteasutuste liitmise näited Eestis ja rahvusvaheliselt. Teine peatükk käsitleb uurimistöö metoodikat, uurimistöö eesmärke ja uurimisküsimusi, meetodite valikut ja kirjeldust, valimi moodustamist ja kirjeldust ning uurimisprotseduure ja andmete analüüsi kirjeldust. Uurimistöö kolmas osa käsitleb uurimistulemusi, nende analüüsi ja järeldusi vastavalt uurimisküsimustele.

1. KOOLIEELSETE LASTEASUTUSTE LIITMISE MÕJU: ORGANISATSIOONIKULTUUR, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON

Esimeses peatükis saab ülevaate organisatsioonikultuuri olemusest, muudatuste juhtimisest ja selle mõjust organisatsioonikultuurile. Peatükis saab ülevaate, milline on juhi roll muudatuste elluviimisel ja töötajate kaasamisel muudatustesse. Lisaks on käsitletud juhtimisstruktuure ühendlasteaias ja tuuakse näited koolieelsete lasteasutuste liitmisest Eestis ja rahvusvaheliselt.

1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste

Organisatsiooni edu üks peamisi tegureid on tugeva organisatsioonikultuuri olemasolu, mis juhib organisatsiooni igapäevast tegevust ja mõjutab tulemuslikkust (Lilienberg, 2015). Organisatsioonikultuuri mõiste uurijad on tõdenud, et ühtset selgitust mõistele pole, eelkõige seetõttu, et puudub selge kokkulepe termini kasutamisel. Üheks võimalikuks põhjuseks, miks uurijad mõistet erinevalt mõistavad, on erinev lähenemine uurimisele ning sõna kultuuri saab kasutada erinevas sotsiaalteaduse kontekstis. Organisatsioonikultuuri kontseptsiooni on hakatud kasutama suhteliselt hiljuti, varasemalt kasutati sõna kultuur asemel sõnu kliima või grupinormid. Edgar H. Scheini (1990) arvates on lihtsam jälgida ja mõõta terminit organisatsiooniline „kliima“ ning seetõttu on seda terminit pikemalt uuritud. Schein on öelnud, et kliima on vaid kultuuri pinnapealne ilming ning seetõttu ei ole võimalik süvitsi uurida organisatsioonide toimimise aspektide kohta, et uurida normide ja kliima varieerumise kohta, tuleb uurimisel lähtuda sügavamast terminist – kultuur (Schein, 1990).

Scheini kohaselt võib kultuuri pidada sotsiaalse korra ja kokkulepete aluseks, mida järgitakse. Kultuur hõlmab endas traditsioone, teadmisi, oskuseid, väärtuseid, kombeid ja uskumusi. Organisatsioonis peetakse kultuuriks inimestega suhtlemist ja käitumist, ühiseid väljakujunenud väärtuseid ja hoiakuid. Selleks, et organisatsioonikultuur saaks välja kujuneda, on oluline, et organisatsioonis olevad inimesed saaksid koos tegutseda, esineksid väljakutsed, tekiks ühised kogemused ja oleks piisavalt ühist ajalugu. Ühiste eelduste olemasolu tagab grupi käitumise ja tegutsemise normid ja reeglid, mida kantakse edasi uutele liikmetele. Organisatsioonikultuuris on selge seos juhtimise ja kultuuri vahel. Organisatsioonis peetakse kultuuriks seda, mida asutuse juht või asutaja on grupile oluliste

elementidena õigustatult peale surunud, see tähendab, et kultuur on mõjutatud juhtidest. Kultuuri loomist alustavad juhid, kui nad alustavad organisatsioonide ja inimgruppide loomisega. Kui kultuur on väljakujunenud, kuid muutub juht, siis määrab kultuur juhtimiskriteeriumid uuele juhile. Juhid on need, kes juhivad kultuurilist arengut ning tajuvad kas väljakujunenud organisatsioonikultuuri elemendid toimivad või vajavad muutuseid. Seega saab väita, et kultuuriline mõistmine on oluline kõigile, kuid hädavajalik juhile, kui nad soovivad organisatsiooni juhtida (Schein, 2010, lk 3-22).

1.2. Muudatuste juhtimise teooria ja muudatuste mõju organisatsioonikultuurile

Organisatsioonipsühholoogia klassik Edgar H. Schein (2017) on öelnud „*Soov muutuda, teha midagi teistmoodi, õppida midagi uut, algab alati mingisuguse valu või rahulolematusega*“. Schein on loonud muutuste mudeli, mille kaudu saavad juhid hinnata, toetada ja määrata, kuidas organisatsioonikultuur muutmisprotsessi takistab või toetab. Oluline on pakkuda töötajatele veenvat positiivset visiooni, tuge, olla eeskujuks, töötajaid kaasata ja vajadusel viia läbi vestluseid, kus probleeme arutada (Chua, 2017, pt 16).

Sotsiaalteadlane ja psühholoog Kurt Lewin (1947) on loonud muudatuste juhtimise mudeli, mida kirjeldas kolme etapilise protsessina. Esimene etapp on sulatus – etapis valmistatakse organisatsiooni ette muutusteks ja selgitatakse muutuste vajalikkust. Teine etapp on muutus – viiakse läbi muutus, keskendutakse uutele protsessidele ja käitumismustrite rakendamisele. Kolmas etapp on taassulatus – kinnistatakse ja tugevdatakse uusi käitumismustreid ning protsesse, mille eesmärgiks on muuta need osaks organisatsiooni igapäeva praktikast. Kui Lewin töötas välja 3-sammulise mudeli, ei pidanud ta silmas ainuüksi organisatsiooni probleeme, vaid mudelit, kui integreeritud lähenemist, mille abil analüüsida, mõista ja teostada muutusi nii grupi, organisatsiooni kui ühiskonna tasandil (Burnes, 2004).

Juhtimise professor John P. Kotter (1995) on mõtestanud organisatsiooni muutuste juhtimist läbi kaheksa etapi. Kotteri kaheksasammuline mudel toob esile juhtimise, kommunikatsiooni ja strateegilise planeerimise olulisuse eduka muutuse läbiviimisel. Juhid ei peaks mitte ainult muutusi algatama, vaid ka aktiivselt kogu protsessi vältel kaasa töötama, et visioon oleks selgelt edasi antud ja takistused muutuste teelt eemaldatud (Carreno, 2024, lk 6). Esimeseks etapiks on suurendada vältimatuse tunnet (Kurvits, 2013). Juht peab analüüsima riske, ebatõhusust ja muutuste kasulikkust. Töötajate kaasamine ja avatud

suhtlus toetavad muutuste vajalikkuse mõistmist ning tekitavad isiklikku osalustunnet. (Carreno, 2024, lk 4). Teiseks etapiks on juhtgrupi loomine. Juhtgrupp esindab organisatsiooni, kaasab huvigruppe ja ennetab vastuseisu ning tagab muutuste järjepideva elluviimise (Carreno, 2024, lk 4). Kolmas etapp on visiooni loomine (Kurvits, 2013). Selge ja veenev visioon aitab leida suuna, mis julgustab töötajad ning aitab neil mõista milline on enda roll muutuste rakendamisel. Erinevate huvigruppide kaasamine visiooni loomisesse tagab erinevate vaatenurkade saamist (Carreno, 2024, lk 4-5). Neljas etapp on kommunikatsiooni visiooni loomine, mis tagab järjepideva ja kahepoolse suhtluse, loob usalduse ja kaasatuse (Carreno, 2024, lk 4). Viiendaks etapiks on teiste volitamine visiooni elluviimiseks – töötajad tunnevad, et neile on antud võimalus panustada. Juhtide tugi, ressursid ja usaldus loovad pinnase koostööle ja uutele ideedele (Carreno, 2024, lk 5). Kuuendaks etapiks on lühiajaliste edusammude saavutamine, mis toetavad muutuste edukuse mõistmist. Läbi varajaste edusammude, mis tõestavad panuse olulisust, saavad skeptikutest toetajad (Carreno, 2024, lk 5). Seitsmes etapp on saavutuste kinnistamine ja edasiste muutuste esilekutsumine. Edu kinnistamiseks tuleb lahendada süsteemseid probleeme ja juurutada uued tööviisid organisatsioonikultuuri (Carreno, 2024, lk 6). Viimases etapis – kaheksandad, toimub muudatuste kinnistamine, mil organisatsioon on omandanud uued käitumisviisid ja protsessid. Uute käitumisviiside säilitamiseks peavad juhtide eeskujude, tunnustamissüsteemid ja organisatsiooni struktuur toetama uusi tööviise (Carreno, 2024, lk 6).

Muutuste juhtimise individuaalseks lähenemiseks ADKAR-mudeli loonud Jeffrey M. Hiatt (1990) kirjeldas muutuste eeltingimusi, mis on olulised – teadlikkus (*awareness*) muutuste vajalikkusest, soov (*desire*) osaleda ja toetada muutusi, teadmised (*knowledge*) kuidas muuta, suutlikkus (*ability*) rakendada oskusi ja käitumisviise ning toetust (*reinforcement*) muudatuste püsivaks kinnitamiseks. Hiatt on seisukohal, et muutuste saavutamiseks tuleb etapid järjest läbida. Muutuste edukus ei sõltu ainuüksi tegevuste läbiviimisest. Oluline on hilisem mõõdetav standard, milleks on tulemused, mis väljenduvad teadlikkuses, soovis, teadmistes, suutlikkuses ja rakendamises. Hiatt on väljatoonud, et peaaegu kõiki muutuste juhtimise tehnikaid võib seostada mõne ADKAR-i elemendiga. Mudelit võib pidada üksikisiku tööpanuse, organisatsiooni muutuste juhtimise ja äriliste tulemuste ühenduslikuks. (Hiatt, 2006)

Organisatsioonide ühendamine suurendab asutust ning toob kaasa muutused organisatsioonikultuuris. Organisatsiooni kasvades, võib muutuda keeruliseks hoida ühtset kultuuri ja sotsiaalset side. Tekivad uued alagrupid, mille moodustunud inimesed on erinevate ametitega ja taustadega. Vahtu suhtlemine ja silmast silma kohtumine võib väheneda ning muudab suhtlemise keerulisemaks. Töötajad, ei pruugi tunda teineteise töökohustusi ja rolle. Asutustes tekib vajadus standardiseerimiseks, kuid mitme erineva asutuse ühtseks muutmine, ei pruugi enam vastata varasema asutuse tegelikele vajadusele (Schein, 2017, pt 11). Organisatsiooni kasvades võib muutuda strateegiate rakendamine ja elluviimine keeruliseks. Muutustega võivad kaasneda suurenenud vastutus nii juhtkonnale kui asutuse personalile, mis omakorda võib mõjutada otsuste tegemist ja töö tulemuslikkust. Suurenenud asutuse koordineerimisel on vajalik leida uus lähenemine. Enne, kui juhid saavad ettevõtte kultuuri muuta, peavad nad juba olemasoleva kultuuri kõrvale jätma. Juhi ülesandeks on leida viise, kuidas koordineerida, ühtlustada ja integreerida organisatsioonikultuuri (Schein, 2017, pt 11).

1.3. Tööraahulolu ja motivatsiooni tegurid

Organisatsiooni säilitamiseks on oluline liikmete rahulolu ja panus (Vadi, 1995, lk 38). Tööraahulolu näitab, kui positiivselt või negatiivselt suhtub töötaja töösse, töökorraldusse, suhetesse kolleegidega. Frederick Herzbergi (1989) teooria kohaselt sõltub töö edukus tööraahulolust. Herzbergi poolt läbi viidud uuringute kohaselt võib esile tuua peamiselt kaks aspekti, mis mõjutavad rahulolu – motivatsioonifaktor ja hügieenifaktor. Motivatsioonifaktori viis tegurit, mis mõjutavad kõrget rahulolu tööga on tunnustus, töö ise, vastutus, areng ning saavutused. Hügieenifaktori teguriteks on töötasu ja -tingimused, töökultuur ja suhted kolleegidega, juhtimise kvaliteet, kindlustunne ja isiklik elu. Mõlema faktori toimet võivad mõjutada kultuurised ja soolised erinevused. Tuginedes analüüsidele, võib öelda, et iga juht peaks mõtlema, kuidas inimesi paremini suunata ja mõjutada, et saavutada ühised eesmärgid (Vadi, 1995, lk 58-60).

Iga töötaja ootab, et tema tööpanust ja pingutusi tasustatakse õiglaselt. Töö hüvitamise peamine eesmärk on motiveerida töötajad, parandada tulemusi ja kujundada tõhusalt toimiv personal (Türk, 2001). Lisaks palgale, ootavad töötajad ka meeldivat töökeskkonda, sõbralikku suhtumist, tunnustust, põnevaid tööülesandeid, võimalusi karjääri- ja enesearenguks ning võimalusel paindlikku tööaega. Inimesed on motiveeritud, kui nad tunnevad, et nende töö kannab tähendust ning on väärtuslik. Motivatsioon jaguneb väliseks

ja sisemiseks: välist motivatsiooni mõjutavad tegurid on palk, töötingimused, turvalisus ja töökeskkond, samas kui sisemine motivatsioon on peamiselt seotud vaimse rahuloluga, näiteks tunnustuse saamise ning võimalusega rakendada oma võimeid (Kruusement, 2009, lk 29-31).

1.4. Juhtimise ja töötajate kaasamise roll lasteasutuste muutuste ja töörahulolu kontekstis

Varasematest uuringutest on selgunud, et lasteaia juhid jätavad õpetajad mõningatest olulistest teemades kaasamata – eelarve koostamine, värbamine, lasteaia arendusplaanid (Nõmmela, 2020, lk 40). Lasteaedade ühendamise on suur muutus asutuses ning puudutab kõiki töötajaid. Muutustega kaasnevad uute oskuste, käitumisviiside ja hoiakute omandamine ning need võivad seetõttu olla stressi põhjustavad. Töötajate hoiakud muutuste suhtes, sealhulgas hinnang muutuste kasulikkusele ja juhtide pädevusele nende elluviimisel, on organisatsioonimuutuste kontekstis olulised (Hurst, 1995). Muutuste läbiviimisel on oluline kaasata personali, et tekiks ühtne arusaam planeeritavatest muutustest ja mõistmine nende vajalikkusest. Personali informeerimine ja kaasamine aitavad kaasa muutuste läbiviimisel, parandada töökeskkonda, ennetada konflikte ja vastuseisu (Rei, 2012, lk 14).

Koolieelse lasteasutuse kui organisatsiooni heaolu sõltub usalduslikes suhetes töötajate vahel, see mõjutab töötajate rahulolu ja pühendumust (Kullama, 2018, lk 11). Lasteaia juhi eesmärk peaks olema püsiv ja ühtne meeskond. Kollektiivi sage vahetumine ei toeta organisatsioonikultuuri välja kujunemist, võivad tekkida konfliktid lapsevanematega, negatiivne mõju lastele ja ühtsus puudub. Haridusasutuste eesmärk on pakkuda kvaliteetset haridust ning seetõttu on oluline, et direktor toetaks töötajate arendamist. Lasteaia areng, heaolu ja eesmärkide saavutamine sõltub töötajate motiveeritusest ja arengust. Motiveeritud inimene on valmis rohkem panustama ja toetama ühiste eesmärkide saavutamist. Asutusele oluliste eesmärkide saavutamisel on oluline, et direktor oleks teadlik töötajate soovidest ja eesmärkidest (Kullama, 2018, lk 13-14).

C. Nõmmela (2020) on uurinud magistritöö raames Lõuna-Eesti koolieelsete lasteasutuste juhtide juhtimisstiile ja nende seoseid õpetajate töörahuloluga. Tema uurimise tulemustest selgub, et alushariduse juhid kasutavad õpetajate hinnangul peamiselt demokraatlikku lähenemist ning mida rohkem juht toetab meeskonnatööd, pakub töötajatele väljakutseid ja tagab alluvate õiguste ja kohustuste mõistmise, seda suurem on õpetajate rahulolu juhiga.

Nõmmela tööst selgub, et demokraatlikku juhtimisstiiliga juhi puhul oli õpetajate töörahulolu kõige kõrgem (Nõmmela, 2020).

P. Kollo (2022) uuris, millised tegurid mõjutavad töörahulolu ja motivatsiooni Tallinna Lasnamäe lasteaiaõpetajatel. Uuringust selgus, et Lasnamäe lasteaedade õpetajate tööd mõjutavad erinevad tegurid. Nendeks on hariduslike erivajadustega laste toetamise vajadus, väärtushinnangulised erimeelsused lastevanematega, pidevad muutused, haridusvaldkonna otsused, mentorluse vajadus ja tunnustamise süsteemi arendamine. Peamiselt tekitavad need tegurid õpetajates stressi, vähendavad töörahulolu ja lisavad koormust. Kollo teeb ettepaneku, kuidas toetada ja tõsta töörahulolu ja motivatsiooni. Kaasava hariduse kontekstis tuleks vähendada laste arvu rühmades või suurendada personali, et pakkuda piisavat tuge hariduslike erivajadustega lastele. Tugispetsialistide kättesaadavus peaks olema tagatud. Lasteaiaõpetaja palk peaks olema vähemalt Eesti keskmine palk, puhkus 56 kalendripäeva ning töökorraldus paindlikum. Tuleks luua motivatsiooni ja mentorluse süsteeme, mis toetaksid õpetajate ettevalmistust. Oluline on parandada lasteaia füüsilist ja sotsiaalset keskkonda, omavahelisi suhteid ja koostööd nii juhtkonna kui lapsevanematega. Uuendused ja muudatused peaksid toimuma rahulikus tempos (Kollo, 2022, lk 36-39).

1.5. Koolieelsete lasteasutuste liitmine Eestis ja rahvusvaheline kogemus

Eeva Hujala, Manjula Waniganayake, Jillian Roddi jt (2013) koostatud artiklikogumikus käsitletakse juhtimist koolieelse lasteasutuse kontekstis. Kogumikus käsitletud Norras läbiviidud uuringu kohaselt tekivad asutuste ümberkorraldustega juhile uued ülesanded ja rohkem vastutust. Pedagoogilise juhtimise roll ja personaliga igapäevane suhtlus väheneb (Ginter, 2015). Soomes uuriti lastehoiukeskuste juhtimist, mis on ühinenud ning moodustanud ühe suure allüksuse. Asutuse suurenemine on sundinud juhte valima juhtimisele uusi lähenemisviise ja jagama vastutust. Muudatused on põhjustanud mitmeid vastuolusid direktori töö suhtes ja suurendanud segadust haridustöötajate seas. Uuringud on näidanud, et vastuolud on mõjutanud direktorite tööd ning vähendanud haridustöötajate töörahulolu. (Hujala 2013, lk 49). Ühinemisel suurenes juhtide vastutus, roll ja nad said juurde õigusi. Juhtimistavades toimusid muudatused, juht keskendub rohkem strateegilistele küsimustele ning ta peab leidma uusi viise kolleegidega suhtlemiseks. Juhi rolli muutustega kaasnes suurem usaldus ja tegutsemise vabadus alluvatele (Ginter, 2015).

Eestis on uurinud koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju õpetajate töörahulolule, Jaanika Sirp (2024). Tema magistritööst „*Organisatsioonide ühendamise efektiivsus Pärnu linna lasteaedade näitel*“ (2024) selgub, et sõltumata õpetajate rahulolust lasteaedade ühendamisega, ei arva nad, et ühendamine oleks aidanud muuta lasteaia tööd tõhusamaks. Õpetajad tõid esile, et suhtlemine juhtkonnaga on muutunud ning vahetu suhtlemise asemel kasutatakse info edastamiseks kirj vahetust. Kuigi kolleegidega suheldakse ja osaletakse ühisüritustel, siis rühmatööd puudutavate teemadega, eelistatakse jääda oma rühma või õppehoone piiresse (Sirp, 2024, lk 55).

Sirp toob esile uurimistöös selgunud ühendamise kaasnenud peamised positiivsed ja negatiivsed aspektid. Negatiivsena nähti ajalise ressursi nappust, juhtkonna suuremat töökoormust, vähenenud suhtlemist, meeskonnatöö ja kokkulepete saavutamise keerukust. Positiivsed küljed olid kokkuvõttes juhtimiskuludelt, paranenud arenguvõimalused ning selgem rollijaotus. Uuringu tulemustele tuginedes jõudis autor arusaamani, et Pärnu lasteaedade ühendamine ei ole tõstnud asutuste toimimise efektiivsust ning võib mõjutada õpetajate töörahulolu negatiivselt. Autor teeb oma uurimistöös soovitus suurendada juhtide teadmisi muudatuste ja ühendamise elluviimisel. Ta peab oluliseks kaasata personali juba ühendamisele eelnenud etapis ning tagada selge ja piisaval määral kommunikatsioon, mis aitaks ennetada vastuolusid. (Sirp, 2024, lk 56)

1.6. Juhtimisstruktuur ühendlasteaias

Koolieelset lasteasutust juhib direktor, kelle peamine ülesanne on luua töökultuur ja eesmärgid, mis tagavad kvaliteetse hariduse ning toetavad ja kaasavad nii asutuse töötajaid kui lapsevanemaid (HM, 2014, lk 71). Alushariduse juhtimine nõuab oskusi ja teadmisi, mis toetavad laste arengut, koostööd lapsevanemate ja kogukonnaga ning organisatsiooni juhtimist. Juht on inimene, kes korraldab ja hoiab tasakaalus organisatsiooni ja erinevate osapoolte huve. Juhtidena nähakse kõiki, kelle ülesanne on tagada teatud protsesside sujuv toimimine läbi teiste inimeste tegevuste. Juhtimine koosneb peamiselt neljast valdkonnast: organiseerimisest, eestvedamisest, planeerimisest ja kontrollimisest (Robbins & Judge, 2012, lk 6). Koolieelse lasteasutuse kontekstis saame rääkida juhtimisest, kui eestvedamisest (*leadership*) (Salumaa, jt, 2007). Eestvedamine on juhtimis põhimõte, mille kohaselt juhid annavad oma tegevuse ja isikliku eeskujuga selge suuna ja ühtsed eesmärgid asutuse arengule ja keskkonnale. Eestvedamine hõlmab väärtuste ja tähenduse loomist, motiveerides juhte kaasama kõiki osapooli ühiste eesmärkide saavutamisse. Juhi ülesanne on luua

organisatsioonikultuur, mille töötajatel on võimalik panustada organsatsiooni eesmärkide saavutamisse. Eestvedamise aluseks on selgus eesmärkides, väärtustes ja tegutsemisepõhimõtte osas. (Salumaa jt. 2007, lk 73-74)

M. Kullama (2018) on koostanud magistritöö, milles käsitleb koolieelse lasteasutuse direktorite juhtimiskäitumist. Ta toob esile, et enamasti on uuritud juhtimist kooli kontekstis ning koolieelse lasteasutuse kontekstis on juhtimise mõiste veel välja kujunemas. Selle asemel, et keskenduda juhtimise edendamisele või mõistmisele, tegeletakse rohkem laste heaolu ja arendamisega. Juhtimine koolieelse lasteasutuse kontekstis on oluline, sest lasteaiad vajavad juhte, kes oleksid professionaalsed ning pädevad arendama lasteaedasi. Kullama tööst selgub, et organisatsiooni toimimise tagamiseks on direktoril oluline esmalt luua tugev meeskond, kellega asutust juhtida. Tähtis on vastutuse ja ülesannete jagamine, delegeerimine ning tõhus koostöö ja eesmärkideni jõudmine. Direktorite juhtimiskompetentside erinevus tuleneb peamiselt eelnevatest kogemustest, haridusest ning taustast. (Kullama, 2018)

Koolieelsete lasteasutuste juhtimisstruktuure ei ole varasemalt uuritud, et mõista ühendasutuste juhtimisstruktuure, tutvus käesoleva uurimistöo autor viie ühendlasteiaia veebilehtedel oleva info, lasteiaia ja kohalikuomavalituse õigusaktidega. Eestis on mitmeid ühendlasteaedasi, mis suuruselt võivad olla 10 kuni 40-rühmalised, juhtimisstruktuurid ja hoonete paiknemised erinevad. Näiteks: Kiili lasteaed, milles on 33 rühma, töötavad direktor, viis õppejuhti, personalijuht ja infosekretär. Kiili lasteiaia rühmad asuvad kokku kuues erinevas hoones (Kiili lasteaed veebileht). Viimsi lasteaias, milles on 39 rühma, töötavad lisaks direktorile – sekretär, projektijuht ja viis õppejuhti. Rühmad asuvad kokku kaheksas hoones (MLA Viimsi Lasteaiad veebileht). Põltsamaa lasteaias on 25 rühma ning lasteiaia direktorile töötavad lisaks üks õppejuht ja üks juhiabi. Põltsamaa lasteaiad asuvad kokku kuues erinevas hoones (Põltsamaa lasteaed veebileht). Rõngu lasteaed Pihlakobaras on üheksa rühma ning lasteaias töötab lisaks direktorile üks õppejuht. Lasteaia rühmad asuvad kolmes erinevas hoones (Rõngu LA Pihlakobar veebileht). Paide lasteaed, mis asub kolmes erinevas õppekohas, töötab direktor ja õppejuht. Rühmi on asutusel 15 (Paide lasteaed veebileht). Kose Lasteaed Päevalilles on rühmi 18, rühmad asuvad kokku viies erinevas õppekohas ning lasteaeda juhib direktor, kellele pakuvad tuge kaks õppejuhti ning sekretär (Kose lasteaed Päevalill veebileht).

Eelnevast tulenevalt võib järeldada, et juhtimisstruktuuri võib seostada lasteaia suuruse, hoonete paiknevuse ja rühmade arvudega. Kui tavapäraselt moodustab ühe eraldi tegutseva lasteaia juhtivatel positsioonidel töötava personali direktor, õppejuht ja majandusjuhataja, siis ühendlasteaedades sõltub juhtkonna suurus asutusest (Võru LA Punamütsike, Võru LA Sõleke, jt). Suurtes ühendlasteaedades nagu näiteks Kiili (33 rühma, 6 hoonet) ja Viimsi (39 rühma, 8 hoonet), moodustavad selle lisaks direktorile mitu õppejuhti, sekretär, personalijuht või projektijuht. Võib järeldada, et ülesanded jaotatakse vastavalt vajadusele ning võttes arvesse, et igale õppekohale või mitmele, on määratud kindel õppejuht, on õppejuhi roll konkreetse majas igapäevasele hariduslikule ja pedagoogilisele juhtimisele keskendumine. Õppejuht on see, kelle kaudu jõuab majas toimuva info direktorini ja tähtsad otsused töötajateni, ta jälgib õpetajate tööd, toetab ja juhendab õpetajaid.

Väiksematest ühendlasteaedades tundub olevat lihtsam juhtimisstruktuur. Näiteks Rõngu lasteaias (9 rühma, 3 hoonet) töötab lisaks direktorile vaid üks õppejuht. Samas on võib täheldada, et Põltsamaa lasteaias, mis on üsna suur lasteaed (25 rühma, 6 hoonet), töötavad samuti direktor ja üks õppejuht, kuid lisaks on üks juhiabi, mida võib pidada sarnaseks tavapärase eraldi tegutseva lasteaia juhtimisstruktuuriga. Rõngu ja Põltsamaa lasteaedade puhul võib eeldada, et üks õppejuht vastutab kõikide majade eest ning ülesanded jaotuvad laiemalt. Lasteaedades võrreldes võib täheldada, et suurtes lasteaedades võivad lisaks sekretärile või juhiabile, töötada administratiivsed spetsialistid nagu personalijuht ja projektijuht.

Jaanika Sirpi (2024) uurimistöö lisas on Pärnu linna ühendatud lasteaedade juhtimisstruktuuri tabel. Tabeliga tutvudes selgub, et Pärnu ühendlasteaedadel on 2 kuni 3 õppehoonet. Juhtkonna koosseisu moodustavad peamiselt direktor, õppejuht ja majandusjuht, ühel lasteaial on lisaks ka toitlustusjuht. Suurimas ühinenud asutuses, Pärnu Lasteaed Mai, on 18 rühma ning selle juhtkonna moodustavad direktor, kaks õppejuhti, majandusjuht ja toitlustusjuht. Väiksemas ühinenud asutuses, Jõõpre Kooli lasteaiaid, on viis rühma ning juhtkonna moodustavad direktor, kolm õppejuhti ja majandusjuht. Sirp toob esile, et tabelis ei kajastu ametikohtade suurus. Seetõttu ei saa teha järeldusi, et suurema ühendasutuse juhtkonna moodustamiseks on vaja rohkem töötajaid, kui väiksema ühendasutusega. Puudub teave, kas ametikohad on täiskoormusega või osalise tööajaga, on keeruline hinnata kas asutuse juhtimine nõuab rohkem tööjõudu või jaotatakse töökoormus suurema meeskonna vahel (Sirp, 2024, lk 66).

2. UURIMISTÖÖ METOODIKA

Teises peatükis antakse ülevaade uurimistöo eesmärkidest, uurimisküsimustest, meetodi valikust ja kirjeldusest, valimist ning uurimisprotseduurist ja andmetöötluse meetoditest.

2.1. Uurimistöo eesmärk ja uurimisküsimused

Bakalaureusetöö „Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö“ eesmärk on välja selgitada koolieelse lasteasutuse ühendamise mõju organisatsioonikultuurile, töötajate rahulolule, motivatsioonile ja koostööle. Lisaks soovitakse välja selgitada, millist tuge ühendlasteaegade töötajad juhtkonnalt ootavad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas tajuvad töötajad organisatsioonikultuuri muutust pärast asutuste liitmist ühise juhtimise alla?
2. Kuidas mõjutab juhtimisstruktuuri muutus personali töörahulolu ja motivatsiooni?
3. Millist tuge ootavad ühendlasteaegade töötajad juhtkonnalt?

Organisatsioonikultuuril on oluline roll töötajate töökeskkonna tajumisel ja igapäevatoos. Kui asutused liidetakse toimuvad muutused organisatsioonikultuuris – organisatsioon suureneb, toimuvad muutused kollektiivis ja juhtimises. Esimene uurimisküsimus aitab välja selgitada, kuidas töötajad tajuvad muutuseid ja kohanevad nendega ning kas muutused mõjutavad töökeskkonda ja koostööd. Teine uurimisküsimus aitab välja selgitada, kas ja kuidas tajuvad töötajad muutuste mõju töörahulolule ja motivatsioonile. Juhtimisstruktuuride muutus, võimalik juhi vahetus või juhi rolli suurenemine võivad oluliselt mõjutada töötajate rahulolu ja motivatsiooni. Muutuste läbiviimisel ja nendega kohanemisel on oluline uurida, millist tuge ühendlasteaegade töötajad juhtkonnalt ootavad. Kolmas uurimisküsimus aitab välja selgitada töötajate ootused ja vajadused, millele tuginedes saab juhtkond kohendada strateegiaid muutuste tõhusamal juhtimisel ja töötajate heaolu tagamisel.

2.2. Meetodi valik ja kirjeldus

Uurimismeetodiks oli kvantitatiivne uurimisviis, mille raames koguti andmeid struktureeritud ankeetküsitlusega. Kvantitatiivse uurimise läbiviimisel on eesmärgiks koguda konkreetseid uurimistulemusi, kindla nähtuse kohta (Õunapuu, 2014, lk 51). Valitud

uurimisviis aitas saada selge ja statistilise ülevaate koolieelse lasteasutuse personali arvamustest ja kogemustest. Ankeetküsitluse lõpus olev avatud küsimus, andis vastajale võimaluse väljendada oma arvamust vabalt, ilma etteantud variantideta. Ankeetküsitlusega oli töö autoril võimalik koguda andmeid suurel hulgal, lühema ajakuluga. Ankeetküsitlusele vastajate anonüümsuse on tagatud ning see võis suurendada ausate vastuste esitamise tõenäosust. Küsitlusi kasutatakse, kui soovitakse koguda infot inimeste harjumuste, kogemuste, tööelu, tervise ja muu sarnase kohta (Beilmann, 2020).

Ankeetküsitlus koosnes erinevatest väidetest, millele vastates sai uuritav väljendada nõustumist või mittenõustumist, valides endale sobiva vastuse variandi Likert-skaalal, millel 1 tähendab „*Ei nõustu üldse*“ ja 5 tähendab „*Nõustun täielikult*“. Skaaladel põhinevat küsimustüüpi kasutatakse hoiakute, eelistuste või arvamuste hindamisel (Hirsjärvi, 2004, lk 187).

2.3. Valimi moodustamine ja kirjeldus

Uurimise läbiviimisel kasutati eesmärgipärast valimit. Uurimisgrupp oli valitud sihilikult, lähtudes sellest, et isikud on uurimisküsimustega seotud. Eesmärgipärase valimi puhul keskendub uurimine konkreetse lasteaia töötajate arvamuste ja kogemuste uurimisele, mis toetavad uurimistöö eesmärkide saavutamist (Hirsjärvi, 2004). Valimi moodustasid ühe ühendlasteaia erinevatel ametikohtadel töötavad inimesed – õpetajad, õpetajat toetav personal, tugispetsialistid. Kõikidel liikmetel oli võrdne võimalus valimisse kuuluda, osalemine oli vabatahtlik.

Uurimise eesmärgiks oli välja selgitada ühendlasteaia töötajate arvamus. Ankeetküsitlus edastati Elva Linna Lasteaia juhtkonnale ning juhtkond edastas ankeedi töötajatele. Valimi eeldatav suurus oli 97 inimest (Elva Linna Lasteaed, 2024). Küsitlusele vastamise periood oli 23.01.2025-07.02.2025. Küsitlusele vastas kokku 40 töötajat.

Uurimisel ei olnud oluline välja selgitada, millises õppehoones ja ametikohal töötaja töötab, sest eesmärk oli saada terviklik ülevaade organisatsioonis ning vältida anonüümsusprobleeme, mis võinuks mõjutada vastajate ausust ja avameelsust. Ankeetküsitluses uuriti taustaandmeks vaid töötajate tööstaaži, sest see võimaldas analüüsida, kuidas tööstaaž mõjutab töötajate kogemusi organisatsioonikultuuri muutustega, nende töörahulolu ja motivatsiooni ning ootusi juhtkonnalt. Tööstaaž võib mängida rolli arvamuses ja kohanemisvõimes – pikaajalised töötajad tajuvad muutusi teisiti kui hiljuti

tööle asunud kolleegid. Tööstaaž jagunes nelja kategooriasse – kuni 2 aastat, 3 – 5 aastat, 6 – 10 aastat ja rohkem kui 10 aastat. 27,5% vastanutest on töötanud Elva Linna Lasteaias, sh varasemalt eraldi tegutsenud Elva valla lasteaedades, 3 – 5 aastat. Võrdselt, kuni 2 aastat ja rohkem kui 10 aastat, on töötanud 25% töötajatest, 22,5% vastanutest on töötanud asutuses 6 – 10 aastat.

2.4. Uurimisprotseduuri ja andmetöötlusmeetodi kirjeldus

Uurimise eelselt viidi läbi pilootuuring, milles osalesid kuus koolieelse lasteasutuse õpetajat. Saadud tagasiside oli positiivne ning vastajad muudatusteks ettepanekuid ei esitanud. Vastajad edastasid info, et ankeetküsitlusele vastamine võttis aega umbes 15 minutit.

Järgnes põhiuuring, mille käigus koguti ulatuslikumad andmed ning mille alusel tehti põhjalik analüüs. Ankeetküsitlus edastati sisekommunikatsiooni kanalite kaudu ühe ühendlasteaia töötajatele. Ankeetküsitluse esimeses osas uuriti töötajate kogemusi organisatsioonikultuuri muutustega. Teises osas uuriti nende arvamust töörahulolu ja motivatsiooni kohta ning kolmandas osas keskenduti töötajate ootustele ja toetuse vajadusele juhtkonna poolt.

Ankeetküsitlus koostati Google Forms keskkonnas, vastused eksporditi edasiseks andmetöötluseks ja analüüsiks arvutustabelirakendusse Numbers. Kogutud andmeid töödeldi ja analüüsiti, et saada ülevaade vastajate kogemustest ja arvamustest. Likert-skaalal esitatud vastused esitati kirjeldava statistikana ja andmed visualiseeriti diagrammide abil, et tuua esile erinevusi. Avatud küsimuste vastused kodeeriti QCAnap keskkonna abil, sarnased vastused grupeeriti ja tõsteti esile peamised tähelepanekud.

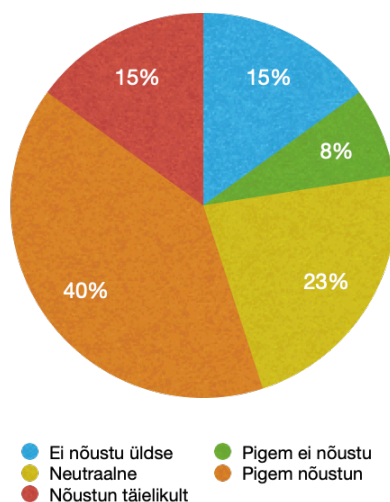
3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS

Peatükis antakse ülevaade uuringust, tuues esile ühendatud koolieelsete lasteasutuste töötajate arvamused ja kogemused organisatsioonikultuuri muutuste tajumisel, juhtimisstruktuuride muutuste mõjust personali töörahulolu ja motivatsioonile ning töötajate ootused juhtkonna toetusele.

3.1. Organisatsioonikultuuri muutuste tajumine asutuste liitmisel

Uurides personalilt, kui rahul nad on ühinemiseelse informeerituse ja selgitustööga selgus, et positiivseid vastuseid („pigem nõustun“ ja „nõustun täielikult“) oli kokku 48%. See tähendab, et ligi pooled vastanutest tundsid, et neile anti piisavalt infot ühinemise eelsel perioodil. Märkimisväärne on inimeste osakaal, 28%, kes tundsid, et nad ei olnud piisavalt informeeritud ning 25%, kes jäid neutraalsele seisukohale.

Ühinemise mõju organisatsioonikultuurile tajub positiivselt enam kui pooled töötajatest (joonis 1) – 55% vastajatest hindasid toimunud muutusi soodsalt. Neutraalseks jäi 23% vastanutest ning ligi veerand töötajatest tunnetas ühinemist pigem negatiivselt.



Joonis 1. Ühendamise mõju organisatsioonikultuurile on olnud minu jaoks pigem positiivne, kui negatiivne

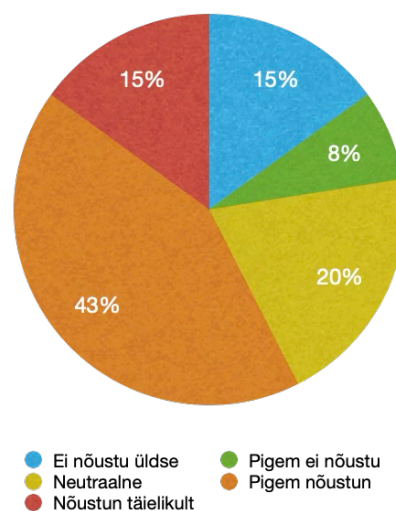
Uurides, kuidas on ühendamine suurendanud töötajate ühtsustunnet ja kuuluvust organisatsiooni, selgus, et 30% vastajatest tunneb, et ühinemine on suurendanud töötajate ühtsustunnet ja kuuluvust. 30% vastajatest jäi neutraalsele seisukohale, mis võib viidata sellele, et osa töötajaid ei ole kogenud olulisi muutusi või vajavad muutuste tajumiseks

rohkem aega. Negatiivselt vastanute osakaal, 41% („ei nõustu üldse“ ja „pigem ei nõustu“), viitab sellele, et paljud töötajad ei ole kogunud positiivseid muutusi või tajuvad ühendamist kui midagi, mis on toonud negatiivseid mõjusid.

Töötajate hinnangute põhjal peab pooled vastanutest asutuse organisatsioonikultuuri toetavaks ja toimivaks. Neutraalseid ja negatiivseid seisukohti oli võrdselt (25%). Mitmed töötajad märkisid, et nende jaoks on asutuses säilinud olulised traditsioonid ja väärtused – 15% nõustus väitega täielikult ning 30% pigem nõustusid. 18% vastanutest ei nõustunud ja 8% vastajatest pigem ei nõustu väitega, et ühinenud lasteaias on säilinud vastaja jaoks olulised väärtused ja traditsioonid. 30% vastanutest jäi neutraalsele seisukohale.

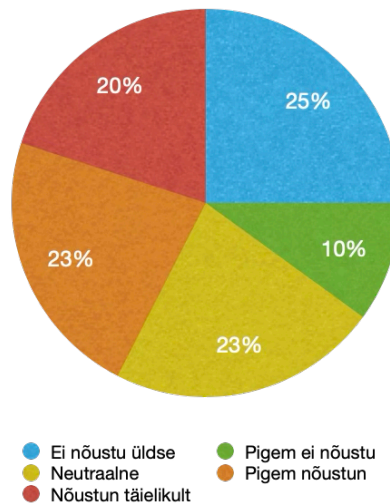
3.2. Juhtimisstruktuuri muutuse mõju personali töörahulolu ja motivatsioonile

Muudatustega, mis kaasnesid ühinemisega, on rahul enamik vastanutest (joonis 2) – 43% märkis, et pigem nõustuvad ja 15% nõustus täielikult. Neutraalsele seisukohale jäi 20% vastanutest, samas kui 23% vastanutest hindas ühinemisega kaasnenud muudatusi negatiivseks.



Joonis 2. Olen rahul ühendamisega kaasnenud muudatustega

Juhtimisstruktuuri muudatuste mõju suhtlusele juhkonna ja töötajate vahel hinnati erinevalt (joonis 3). Väitega, et muudatused on paranenud omavahelist suhtlust, nõustus täielikult 20% ja pigem nõustus 23%. Neutraalse seisukoha võttis 23%, samas kui 10% ei nõustunud ning 25% ei nõustunud üldse.

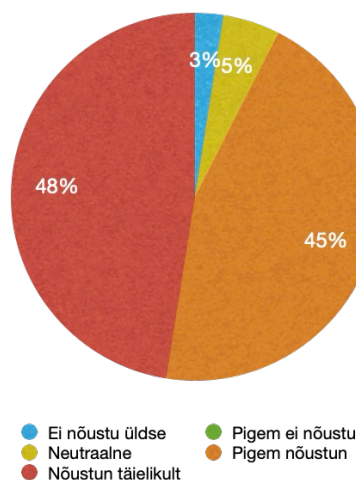


Joonis 3. Juhtimisstruktuuri muutused on toonud kaasa parema suhtluse juhtkonna ja töötajate vahel

Väitega “Koostöö kolleegidega on pärast ühendamist paranenud” nõustus täielikult 13% ning pigem nõustus 30% vastanustest. Neutraalsele seisukohale jäi 38%, 8% pigem ei nõustu ja 13% ei nõustu väitega üldse.

Uurides, kuidas töötajad nõustuvad väitega “Töökeskkond toetab minu pühendumist, motivatsiooni ja enesearengut”, selgus, et 28% nõustus täielikult, 35% pigem nõustus, 20% jäi neutraalseks, 10% pigem ei nõustunud ja 8% ei nõustunud väitega üldse.

Kui töötajatelt küsiti, kuidas nad nõustuvad väitega “Olen rahul oma töö üldise iseloomu ja sisuga” (joonis 4), selgus, et 48% vastajatest nõustub täielikult, 45% pigem nõustus, 5% jäi neutraalseks ja 3% ei nõustunud üldse.



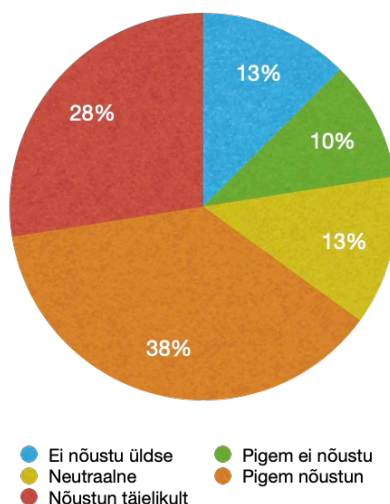
Joonis 4. Olen rahul oma töö üldise iseloomu ja sisuga

40% vastanutest nõustus täielikult väitega „Ma ei ole viimase kolme kuu jooksul töökoha vahetamise peale mõelnud“. Väitega pigem nõustus 18%, neutraalseks jäi 13%, 10% pigem ei nõustunud ja 20% ei nõustunud üldse.

3.3. Ühendlasteadeade töötajate ootused juhtkonna toetusele

Töötajate hinnangul soodustab juhtkond tõhusat koostööd erinevate meeskondade vahel (sh teistes õppehoonetes töötavate meeskondadega), väitega nõustus täielikult 18% vastanutest, 53% pigem nõustus, 13% jäi neutraalseks, 8% pigem ei nõustunud ja 10% ei nõustunud üldse. Enamik vastanutest tunneb, et juhtkond annab neile piisavalt tunnustust tehtud töö eest. Täielikult nõustus väitega 28% vastanutest, 39% pigem nõustus, 15% jäi neutraalseks ning 18% vastanutest ei jaganud esitatud seisukohta.

Juhtkonna poolt pakutava toega (joonis 5) on rahul 66% vastanutest, 13% jäi neutraalseks ning 10% pigem ei nõustu ja 13% ei nõustu väitega üldse.



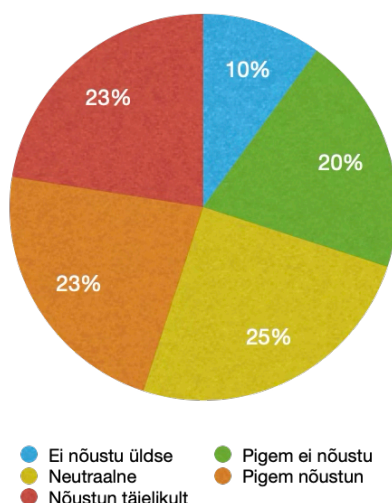
Joonis 5. Olen rahul juhtkonna poolt pakutava toe ja juhendamise

Uurides töötajatelt, kuidas nad nõustuvad väitega „Usun, et juhtkond toetab minu professionaalset arengut“, selgus, et 28% vastanutest nõustub väitega täielikult, 40% pigem nõustub, 15% jäid neutraalseks ning 10% pigem ei nõustu ja 8% ei nõustu üldse.

38% vastanutest („nõustun täielikult“ ja „pigem nõustun“) oleksid soovinud olla rohkem kaasatud ühendamise planeerimise protsessides. Neutraalsele arvamusele jäi 30% vastanutest ning 33% („ei nõustu üldse“ ja „nõustun täielikult“) olid rahul kaasatusega. 55% („nõustun täielikult“ ja „pigem nõustun“) vastanutest oli arvamusel, et juhtkond oleks

pidanud pakkuma töötajatele rohkem tuge ühendamise protsessis. 30% jäi neutraalseks ning 15% („ei nõustu üldse“ ja „pigem ei nõustu“) jäid toe pakkumisega rahule.

Töötajate ootuste põhjal soovib 46% vastanutest paremat igapäevast suhtlust ja kontakti juhtkonnaga (joonis 6). Neutraalseks jäi 25%, samas kui 20% pigem ei nõustunud ja 10% ei nõustunud üldse väitega, et nad tunnevad vajadust juhtkonnaga parema suhtluse järele.



Joonis 6. Soovin, et juhtkonnaga igapäevane suhtlus ja kontakt oleks parem

Väitega „Ootan, et juhtkond pööraks rohkem tähelepanu töötajate heaolule ja vaimsele tervisele“ nõustus täielikult 45%, pigem nõustus 28%. 20% vastanutest jäi neutraalsele arvamusele, 5% pigem ei nõustunud ja 2% ei nõustunud väitega üldse.

Juhtkonna poolset regulaarset ja sisukat tagasiside tehtud töö eest sooviks 20% vastanutest, kes nõustusid väitega „Soovin, et juhtkond annaks regulaarselt ja sisukalt tagasiside tehtud töö eest“, täielikult. 40% pigem nõustus, 28% jäid neutraalseks, 10% pigem ei nõustunud ning 2% ei nõustunud väitega üldse.

Töötajate arvamuste põhjal soovib 15% vastanutest olla rohkem kaasatud otsustusprotsessidesse, samas kui 15% pigem sooviks suuremat kaasatust. Neutraalseks jäi 45%, samas kui 25% vastanutest pigem ei soovi suuremat kaasatust.

18% vastanutest tunneb, et juhtkond võiks pakkuda rohkem paindlikkust ja iseseisvust töökorralduses, nõustudes väitega „Tunnen, et juhtkond võiks pakkuda töötajatele rohkem paindlikkust ja iseseisvust töökorralduses“ täielikult, samas kui 33% pigem nõustusid. Neutraalse seisukoha võttis 26% ja 23% („ei nõustu üldse“, „pigem ei nõustu“) vastanutest on rahul senise töökorraldusega.

Uurides, millised on töötajate peamised soovitud juhtkonnale, et toetada paremini nende tööd ühinenud lasteaias, selgus, et soovitusi oli 36 vastajat 40-st (ehk 90%) jagasid oma mõtteid ja tähelepanekuid. 45% vastanutest märkis, et on juhtkonna tööga rahul ning ei esitanud ettepanekuid, kuid 55% vastanutest tegi ettepanekuid.

13% vastanutest tõi esile, et sooviksid olla rohkem kaasatud ja, et nende arvamusega arvestataks. Enim sooviti olla kaasatud otsustusprotsessidesse, mis puudutavad muudatusi ja töökorraldust. Rõhutati vajadust kuulata kogunud töötajaid.

„Tegelikult on ju kõik täitsa hästi. Suhtlus toimib, õppejuht on väga vilgas ja huvi tundev, abivalmis. Direktorit näeb küll harva, kuid eks temal ongi teine roll kui töötajatega vahetpidamata suhelda. Töökorraldusega on ka juba hästi, midagi hetkel muutma ei peaks. Ehk siis jah, see kaasatus planeerimisse võiks olla suurem nendes osades, mis õppehoonete tööd puudutab, kuid kellel huvi, see saab (teadmise korral, kui on räägitud) ka oma sõna sekka öelda.“ (Vastaja 37)

Viis protsenti vastanutest ootaks juhtkonnalt suuremat panust koostöö soodustamiseks. Tõstatati vajadus parema sisekliima, selgema rollijaotuse ja tugevama meeskonnatunde järele.

„Võtmesõnaks on koostöö juhtkonnas, teeme ilusaid sõnu koostööst aga reaalsus näitab midagi muud. Igal juhtkonna liikmel võiks olla oma vastutusvaldkond ja vastutusala, sageli asetleidvad meelemuutused ja ripa-rapa otsuses teevad üldise sisekliima tööks ebasobivaks. Soovitus ka mitte ilmtingimata kõike ühtlustada ja raamidesse suruda, jätta majade eripära ja töötajate algatusvõime alles. Nii nagu ei ole sobilik erinevate laste arengu võrdlemine, ei ole vajalik ka lasteaedade erinevate majade pidev võrdlemine.“ (Vastaja 22)

Juhtkonna poolset rohkem toetust, suhtlust ja kontakti sooviks 29% vastanutest. Nad väljendasid soovi avatumaks, usalduslikumaks ja toetavamaks juhtimiseks. Esile tõsteti vajadus nähtavuse, ausa suhtluse ja töötajate märkamise osas.

„Direktor ei tea pooli asju mis majas toimub kuna ei viibi majas, lahenduse leidmine toimub läbi mitme inimese ja tekitab probleeme. Direktor peaks käima majas rohkem, suhtlema töötajatega.“
(Vastaja 19)

Kaheksa protsenti vastajatest sooviks, et asutuses oleks täiendavaid hüvesid, et tugevdada töötajate motivatsiooni ja heaolu. Mõned vastajad seadsid kahtluse alla juhtkonna pedagoogilise pädevuse, tuues esile vajaduse koolituste järele.

„Kuulata kogemusega töötajate arvamust, mõelda loogiliselt kaasa, süveneda ja arvestada sellega, kui endal kogemus puudub. Koolitada ennast ka pedagoogilisel alal, rohkem ennast tööga kurssi viia, süveneda ja õppida, kuna praegusel juhtkonnal puudub piisav kogemus lasteaiaelust, tööst, lasteaia juhtkonna rollist jne!!! Kahju tõdeda, et suuremas osas on pedagoogiline personal palju pädevam ja targem, kui juhtkond ning omab rohkem teadmisi ja kogemusi.” (Vastaja 16)

3.4. Arutelu

Mitmed Eesti omavalitsused on korraldanud koolieelsed lasteasutused ümber, viies asutused ühise juhtimise alla ning liites lasteaiaid kas koolide või teiste lasteaedadega. Peamised liitmise põhjused on ressursside tõhusam kasutamine, kvalifikatsioonile vastava personali puudus, soov tõsta juhtimise ja alushariduse kvaliteeti ja tagada sujuvam üleminek lasteaiaast kooli (Elva vald, Rakvere linn, Põltsamaa vald, Tapa vald jt). Tutvudes Elva vallavalitsuse poolt koostatud dokumendiga „*Elva linna lasteaedade ümberkorraldamine*“ (2023) selgub, et peamised põhjused, miks lasteaiaid liideti, olid – juhtimisstruktuuri ümberkorraldamine, organisatsioonikultuuri arengu toetamine ja ressursside vähendamine. Elva linna lasteaiaid on olnud ühendatud alates 1. jaanuar 2024.

Kui muudatused toimuvad läbimõeldult ja kaasavalt, võib ühinemine suurendada töötajate koostöövõimalusi, tõhustada tööjaotust, paraneda töörahulolu ja hariduse kvaliteet. Samuti võimaldab ühine juhtimine ressursside paremat kasutust – näiteks personalikulu optimeerimist, spetsialistide jagamist asutuste vahel. Sellegipoolest ei tohi jätta tähelepanuta, et asutuste liitmine toob kaasa töötajates ebakindlust tuleviku osas ja kui kaasatus ja info on vähene, ei pruugi töötajad mõista muudatuste eesmärke (Sirp, 2024). Organisatsioonikultuur võib kannatada, kui juhtimisstruktuurid, harjumused ja meeskonnad muutuvad. Selline ebastabiilsus võib vähendada töötajate töemotivatsiooni, tekitada vastuseisu ja suurendada personalivoolavust.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile. Eesmärk oli analüüsida, kuidas tajuvad töötajad organisatsioonikultuuri muutust pärast asutuste liitmist ühise juhtimise alla, kuidas mõjutab juhtimisstruktuuri muutus nende töörahulolu ja motivatsiooni ning millist tuge ootavad ühendatud lasteaedade töötajad juhtkonnalt.

Uuringu tulemused näitavad, et kuigi töötajate rahuolu ühinemise eelse informeerituse ja selgitustööga oli positiivne, viitab märkimisväärne neutraalsete ja negatiivsete vastuste

osakaal sellele, et kommunikatsioonis oli kitsaskohti. Rohkem kui pooled vastanutest oleksid soovinud, et juhtkond oleks pakkunud neile ühendamise protsessis rohkem tuge. Asutuste liitmise protsessis mängib olulist rolli varajane ja selge kommunikatsioon. Kui töötajad ei saa piisavalt teavet, võib see tekitada segadust ja ebakindlust, mis omakorda võib viia muutustele vastuseisu tekkimiseni (Sirp, 2024). Tulemustest võib järeldada, et edaspidi tuleks teavitustööd personalitasandil põhjalikumalt planeerida.

Esimese uurimisküsimusega sooviti teada saada, kuidas tajuvad töötajad organisatsioonikultuuri muutust pärast asutuse liitmist ühise juhtimise alla. Positiivne on, et üle poole vastanutest tajus ühinemise mõju organisatsioonikultuurile positiivsena, mis viitab sellele, et vaatamata infopuudusele toimus üleminek üldjoontes sujuvalt. See võib tähendada, et liitmise järgselt on suudetud säilitada või parendada töökeskkonda ja omavahelisi suhteid. Kotteri muutuste juhtimise mudel rõhutab, et edukas muutus eeldab töötajate kaasamist, selget visiooni ja avatud kommunikatsiooni (Carreno, 2024). Uurimistulemuste põhjal võib järeldada, et osaliselt on Kotteri mudelis esitatud põhimõtted täidetud – selge suuna andmine ja toetav juhtimine. Samas tuleb arvesse võtta, et ligi veerand töötajatest koges ühinemist pigem negatiivselt, mistõttu oleks oluline uurida, kas tajumus on seotud vähese kaasatusega muutuste elluviimisel, kohanemise raskustega või endise organisatsioonikultuuri kadumisega. Asjaolu, et osa töötajaid koges muutust negatiivselt, võib viidata puudujääkidele just kommunikatsioonis või kaasamises, seega kinnitab tulemuste erinevus vajadust teadliku juhtimise ja süsteemsema kommunikatsiooni järele. Organisatsioonikultuur on mõjutatud igapäevaselt organisatsioonis toimuvast (Kask, 2021). Oluline on jätkata organisatsioonikultuuri teadlikku kujundamist, kaasavat juhtimist ja avatud suhtlust, et tugevdada ühtsustunnet kogu asutuses.

Uuringu tulemused näitavad, et veerand töötajatest tunneb, et ühendamine on suurendanud töötajate ühtsus- ja kuuluvustunnet organisatsioonis. Samas jäi veerand vastajatest neutraalseks, mis võib viidata, et töötajad ei ole muudatustega täielikult kohanenud, nende jaoks on muutused ebaolulised või nad ei taju olulisi muutusi meeskonnas. Negatiivsetest vastustest võib järeldada, et osad töötajad ei ole kogunud positiivset mõju ühtsus- ja kuuluvustundele või nad tajuvad ühendamist kui negatiivset mõju. F. Herzbergi teooria kohaselt on suhted kolleegidega, töökultuur ja juhtimise kvaliteet tugevalt seotud töömotivatsiooniga (Vadi, 1995). Erinevate hinnangute kujunemist võivad mõjutada näiteks individuaalne kohanemisvõime, meeskondade vahelised koostöösuhted või juhtkonna tugi.

Kui muutuste järgselt ei taju töötajad suuremat ühtsust ega kuuluvustunnet, võib see viidata, et muutuste juhtimisel ei ole piisavalt rakendatud neid samme, mis toetavad töötajate kollektiivse visiooni kujunemist. Ühise visiooni puudumine võib põhjustada töötajates eraldatuse tunde ja ebakindluse muudatuste suhtes (Carreno, 2024).

Toetava organisatsioonikultuuri tajumine poolte töötajate poolt on pigem positiivne näitaja, kuid neutraalsete ja negatiivsete vastuste osakaal viitab, et asutuse sisekliima vajab edasiarendamist ja hindamist. Pooled töötajatest nõustus väitega, et asutuses on säilinud nende jaoks olulised väärtused ja traditsioonid. Kolmandik pigem ei nõustunud ja kolmandik jäi neutraalseks, mis võib viidata, et erinevate asutuste liitmisel on väärtuste ühtlustamine olnud keeruline või pole see veel piisavalt tajutav. Kotteri muutuste juhtimise mudeli kohaselt on visioon ja väärtuste kujundamine ning nende järjepidev kommuniqueerimine kriitilise tähtsusega edukaks muutuste elluviimiseks (Carreno, 2024). Organisatsioonide ühendamisel muutuvad väärtused, eesmärgid ja struktuurid. Juhi ülesandeks on leida viise koordineerimaks ja ühtlustamaks organisatsioonikultuuri (Schein, 2017). Ühinemisprotsessi võivad pidurdada töötajad, kes samastuvad jätkuvalt oma endise organisatsiooniga ega tunne valmisolekut kohaneda uue olukorraga. Seetõttu on oluline, et juhtimine oleks igas etapi läbimõeldud ja sihipärane (Sirp, 2024). Juhil on oluline roll väärtuste väljakujunemisel ja edasikandmisel. Väärtused aitavad lahendada probleeme, teha otsuseid ja seada ühiseid eesmärke. Need loovad suuna, kuidas organisatsioon peaks tegutsema. Kui töötajad võtavad väärtused omaks, on otsused järjepidevad ning kujuneb välja tugev organisatsioonikultuur. Väärtuste erinevus töötajate ja organisatsiooni vahel võib vähendada koostööd ja ei toeta organisatsiooni eesmärke (Traumann, 2019).

Teise uurimisküsimusega sooviti teada saada, kuidas mõjutab juhtimisstruktuuri muutus töötajate töörahulolu ja motivatsiooni. Uuringust selgub, et ühinemisega kaasnenud muudatustega rahulolu on pigem positiivne, kuid veerandi töötajate rahulolematust või neutraalne seisukoht viitab vajadusele pöörata tähelepanu töökorralduse ja juhtimismudeli selgusele ja läbipaistvusele. Kuigi ligi pooled vastanutest tunnevad, et juhtimisstruktuuri muutused on parandanud suhtlust juhtkonnaga, ei nõustu sellega üks kolmandik vastanutest. Ligi pooled vastanutest soovivad, et igapäevane kontakt juhtkonnaga oleks parem. See on märk sellest, et juhtkond peaks kohandama oma kättesaadavust, avatust ja suhtlusviise vastavalt töötajate ootustele. Ühendasutuses võib kommunikatsiooni kvaliteet varieeruda sõltuvalt sellest, millises õppehoones keegi töötab. Mõned töötajad võivad tajuda, et uue struktuuri

tõttu on juhtkond kaugenenud. Kui juhtkonna nähtavus ja kättesaadavus on mõnes kohas parem kui teises, kajastub see hinnangutes. Ühendasutuses, kus juhtimine toimub kaugelt, on loomulik, et juhi otsene suhtlus ja kontakt töötajatega muutub harvemaks ning senisest suurem vastutus ja koordineeriv roll langeb õppejuhtidele. Suhtlus ja kontakt juhtkonnaga on olulised töötajate motivatsiooni hoidmiseks (Sirp, 2024). Tulemused kinnitavad, et juhtimisstruktuuri muudatuste puhul on oluline pöörata suuremat tähelepanu läbipaistvale kommunikatsioonile ja juhtide kohalolekule.

Koostöö kolleegidega pärast ühendamist on paranenud pea poolte vastanute hinnangul, samas suur neutraalsete vastuste osakaal näitab, et meeskondade ühtlustamine ja ühine töökultuur ei ole veel välja täielikult kujunenud. Kotteri mudelis rõhutatakse, et meeskondade kaasamine ja usalduslike suhete loomine on eduka muutuse juures oluline aspekt. Kui töötajad ei tunne end osana meeskonnast, võivad tekkida usaldamatuse või distantseerumise tunne, mis takistavad koostööd ja muutuste sujuvat elluviimist (Carreno, 2024). Organisatsioonide ühendamisel tuleb töötajatel sageli teha koostööd ja suhelda uute kolleegidega. Et vältida arusaamatusi ja pingeid on oluline, et inimesed tunneksid end osana meeskonnast. Avatud ja selge suhtlemine toetab usalduse ja heade suhete loomist. Kui töötajad tunnevad, et neid kuulatakse ja neist hoolitakse, on neil lihtsam muutustega toime tulla ja üheskoos edasi liikuda (Sirp, 2024).

Positiivne on, et enamik vastanutest tunneb rahulolu oma töö sisulise poolega, mis viitab sellele, et hoolimata struktuursetest muutustest on töö sisu ja selle olulisus töötajate jaoks säilinud. Töötajate rahuolu on oluline organisatsiooni säilitamiseks (Vadi, 1995). Samas selgub uuringust, et rohkem kui veerand vastanutest on viimase kolme kuu jooksul mõelnud töökoha vahetamisele, mis tõstab küsimuse, kas muudatustega kaasnev emotsionaalne koormus või töötingimused soodustavad pikaajalist pühendumist. Töötajad võivad kaaluda töökoha vahetust või kogeda rahulolematust, sest organisatsiooni ühendamine on toonud kaasa muutusi, mis võivad tekitada ebakindlust ja tunnet, et senine töökorraldus või -keskkond kaob. Kui juhtkond ei pööra töötajate tunnete, organisatsioonikultuurile ja hoiakutele piisavalt tähelepanu, võib see põhjustada rahulolematust, vähendada motivatsiooni ning takistada kohanemist (Sirp, 2024). See oma korda võib pidurdada uuenduste elluviimist ning suurendada töölt lahkumise riski. Kotteri muudatuste juhtimise mudeli kohaselt ei sõltu muudatuste edukus üksnes strateegilises suunas, vaid ka inimeste valmisolekust ja toetusest muutusele (Carreno, 2024). Tulemused võivad viidata

puudujäägile Kotteri muudatuste mudeli viienda ja seitsmenda etapi rakendamises – ühine visioon, saavutuste kinnistamine ja jätkusuutlikkuse tagamine. Kui juhid ei toeta töötajaid muutuste käigus piisavalt, ei tunnusta nende panust ega loo turvalist keskkonda, võivad töötajad tunda end kõrvale jäetuna. See omakorda võib viia töölt lahkumise soovini, takistades organisatsiooni stabiilsust. Oluline on, et juhtkond pööraks tähelepanu töötajate hoiakutele, vajadustele ja väärtustele kogu muutuse vältel, et hoida motivatsiooni ja tagada pikaajaline pühendumus.

Kolmanda uurimisküsimusega sooviti teada saada, millist tuge ootavad ühendatud lasteaegade töötajad juhtkonnalt. Töötajate ootused juhtkonnale on erinevat laadi ning annavad väärtusliku sisendi organisatsiooni arenguks. Tulemustest selgub, et enamik töötajatest soovib, et juhtkond pööraks rohkem tähelepanu nende heaolule ja vaimsele tervisele. Töötajate heaolu on otseses seoses töömotivatsiooni ja tulemustega, mistõttu on oluline nende ootustega arvestada ja neid teadlikult toetada. Rohkem kui pooled töötajatest soovivad, et juhtkond annaks neile regulaarset ja sisulist tagasisidet. Samuti tunnevad nad, et töökorralduses võiks olla rohkem paindlikkust ja võimalust iseseisvalt tegutseda. Kui töötajatel on võimalus oma töökorraldust kohandada, tunnevad nad end usaldatuna ning on rohkem orienteeritud tulemustele. See omakorda mõjub positiivselt nende motivatsioonile. Kolmandik töötajatest sooviks olla rohkem kaasatud otsustusprotsessidesse, samas kui neljandik eelistaks mitte osaleda. See võib viidata, et töötajad ei tunne ennast piisavalt informeerituna või motiveerituna, et aktiivselt panustada.

Uuringu avatud küsimusele „Millised on Teie peamised soovitud juhtkonnale, et toetada paremini Teie tööd ühinenud lasteaiaas?“, vastas enamik küsitletust. See näitab töötajate suurt kaasatust ning valmisolekut jagada oma tähelepanekuid ja mõtteid juhtimise, töökorralduse ja organisatsioonikultuuri kohta. Umbes pooled vastanutest väljendasid rahulolu praeguse juhtimise ja töökorraldusega, tuues esile töökeskkonda, sujuvat suhtlust ning toimivaid tööprotsesse. Mitmed märkisid, et muutusteks ei ole praegu vajadust ning olemasolevad lahendused toimivad hästi. Teine osa töötajatest jagas ettepanekuid ja kriitilisi tähelepanekuid. Mitmed vastajad tõid välja, et soovivad olla rohkem kaasatud, eriti otsuseid puudutavates küsimustes. Samuti rõhutati, kui oluline on avatum ja ausam suhtlus töötajate ja juhtkonna vahel. Toodi esile ootus, et juhtkond oleks rohkem nähtav ning igapäevane kontakt oleks parem. Eriti oluliseks peeti direktori kohalolu erinevates asutuses, et ta oleks asutuses toimuvaga rohkem kursis. Soovitati, et juhtkonna liikmetel võiksid olla selged

vastutusala. Mõned töötajad väljendasid vajadust, et juhtkond täiendaks oma teadmisi pedagoogilises valdkonnas ning oleks paremini kursis lasteaiatöö spetsiifikaga. Oluliseks peeti rohkem tunnustust panuse eest, emotsionaalset tuge ning motivatsiooni süsteemi loomist. Korduvalt mainiti vajadust tugevdada koostööd erinevate õppehooonete vahel ning korraldada ühiseid ettevõtmisi, et ühtlustada meeskonnatunnet ja jagada häid praktikaid.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö „Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö“ eesmärgiks oli välja selgitada, milline on koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile – töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö.

Varasemalt on koostatud uurimistöid, mis käsitlevad lasteaiaõpetajate rahuolu, kuid uuringud, mis käsitlevad koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile ja ühendlasteaedade töötajate rahulolu, puuduvad. Käesolev uurimistöö keskendus ühe Elva valla ühendlasteaia töötajate organisatsioonikultuuri muutuste tajumise uurimisele. Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust: kuidas tajuvad töötajad organisatsioonikultuuri muutust pärast asutuste liitmist ühise juhtimise alla, kuidas mõjutab juhtimisstruktuuri muutus personali töörahulolu ja motivatsiooni ning millist tuge ootavad ühendlasteaedade töötajad juhtkonnalt.

Uurimistöö raames viidi läbi küsitlus, millele vastasid 40 Elva Linna Lasteaedade erinevatel ametikohtadel töötavad inimesed. Asutuses on juhtkonna tasandi väliseid töötajaid kokku 97. Vastamismäär on piisav, et teha üldistavaid järeldusi. Tulemused on usaldusväärsed ning annavad hea ülevaate töötajate kogemustest ja ootustest. Uurimistöö tulemused näitavad, et koolieelse lasteasutuse ühendamise mõju töötajatele on erinevate aspektidega. Enamik töötajaid hindab positiivselt organisatsioonikultuuri muutust, kuid märkimisväärne osa koges seda neutraalselt või isegi negatiivselt. Kuigi paljud töötajad on rahul praeguse juhtimisviisiga, on organisatsioonis siiski mitmeid arenguvõimalusi. Eriti puudutab see töötajate kaasamist, infovahetust, usalduslikke suhteid ja ühtsust meeskonnas. Mitmed töötajate poolt tehtud ettepanekud viitavad sellele, et juhtkonna tegevus ja kättesaadavus mängivad töötajate jaoks olulist rolli, eriti muutuste perioodil. Töötajad ootavad juhtkonnalt selget, ausat ja regulaarset suhtlust. Rahulolu töö sisuga on kõrge, kuid vajadus vaimse toe, tunnustuse ja läbipaistvama juhtimise järele on tugev. Muutused juhtimisstruktuuris võivad suurendada töömotivatsiooni ja koostööd, kui nendega kaasneb teadlik kultuuri kujundamine ja töötajate individuaalsete vajadustega arvestamine.

Võttes arvesse, et uuritud lasteasutus on tegutsenud ühendasutusena alates 1. jaanuarist 2024, peegeldavad uuringu tulemused organisatsioonikultuuri varajasi kujunemisetappe ning asutuse organisatsioonikultuur vajab edasist arendamist ja kinnistamist.

Organisatsioonikultuur kujuneb aja jooksul ning muutuste mõju avaldub järk-järgult. Sellest hoolimata pakub käesolev uurimistöo väärtuslikku tagasisidet töötajate kogemuste ja ootuste kohta, mille põhjal on võimalik kujundada sihipärasemad juhtimisotsused ja suunata organisatsioonikultuuri arengut viisil, mis toetab osapoolte rahulolu, omavahelist koostööd ja ühtsust meeskonnas. Edasine teadlik tegutsemine ja järjepidevus aitavad kujundada tugevat ja ühtset organisatsioonikultuuri.

KASUTATUD ALLIKAD

Beilmann, M. (2020). *Küsitlusuuringud*. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kusitlusuuringud/> (viimati külastatud 13.05.2025)

Burnes, B. (2004) *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of management Studies. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x> (viimati külastatud 12.05.2025)

Carreno, A. M. (2024). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation*. University of Salamanca. https://www.researchgate.net/publication/384065104_An_Analytical_Review_of_John_Kotter%27s_Change_Leadership_Framework_A_Modern_Approach_to_Sustainable_Organizational_Transformation (viimati külastatud 21.04.2025)

Chua, L. S. (2017). *Book summary: Organization Culture & Leadership*. <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5f77427644fb0f733519de2a/1601651323950/Organizational+Culture+and+Leadership+-+Schein.pdf> (viimati külastatud 21.04.2025)

ECEC. (2014) *Alushariduse ja lapsehoiu kvaliteediraamistiku peamised põhimõtted*. Haridusministeerium. https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-07/euroopa_komisjoni_alushariduse_ja_lapsehoiu_kvaliteediraamistik.pdf (viimati külastatud 11.04.2025)

Elva Linna Lasteaed. (2024). <https://elvalasteaed.ee> (viimati külastatud 11.04.2025)

Elva vald. (2023). *Elva linnalasteaedade juhtimise ühendamine*. <https://www.elva.ee/sites/default/files/documents/2024-01/Ettekanne.pdf> (viimati külastatud 07.04.2025)

Elva Vallavalitsus. (2020). *Elva haridusvõrgu ümberkorraldamine*. <https://atp.amphora.ee/elvavv/index.aspx?o=928&o2=157146&u=-1&hdr=hp&dschex=1&sbr=all&tbs=all&dt=&sbrq=haridusvõrgu&itm=461750&clr=history&pageSize=20&page=1> (viimati külastatud 11.04.2025)

Elva Vallavalitsus. (2023). *Elva linna lasteaedade ümberkorraldamine*.
<https://atp.amphora.ee/elvavv/index.aspx?o=928&o2=157146&u=-1&hdr=hp&dschex=1&sbr=all&tbs=all&dt=&sbrq=elva%20linna%20lasteaed&itm=713384&clr=history&pageSize=20&page=1> (viimati külastatud 07.04.2025)

Ginter, J., Kukemelk, H. (2015). *Lasteaedade juhtimine rahvusvahelises võrdluses*. Eesti Haridusteaduste Ajakiri.
<https://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.10/7096> (viimati külastatud 05.04.2025)

Hiatt, J. M. (2006). *The Essence of ADKAR: a model or individual change management*. Prosci. https://www.dpac.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0024/49425/Document_-_The_essence-of-adkar.pdf (viimati külastatud 12.05.2025)

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Medicina.

Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Hai6OlGl2PAC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Hujala,+E.,+Waniganayake,+M.,+%26+Rodd,+J.+\(Eds.\)+\(2013\).+Researching+leader%C2%ADship+in+early+childhood+education.+Tampere:+Tampere+University+Press.&ots=bljLQlJd&sig=502KG7FIFZa1XJVBlrQE8G4xXjM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Hai6OlGl2PAC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Hujala,+E.,+Waniganayake,+M.,+%26+Rodd,+J.+(Eds.)+(2013).+Researching+leader%C2%ADship+in+early+childhood+education.+Tampere:+Tampere+University+Press.&ots=bljLQlJd&sig=502KG7FIFZa1XJVBlrQE8G4xXjM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (viimati külastatud 10.04.2025)

Hurst, D. K. (1995). *Organizational Science Vol. 6: A Response to „The Quest for Empowering Organizations“*. Informs.
<https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/orsc.6.6.676> (viimati külastatud 11.04.2025)

Kask, P. (2021). *Organisatsioonikultuuri mõju töötajate hoiakutele seoses organisatsioonide ühendamisega avaliku sektori näitel*. TalTech.
<https://digikogu.taltech.ee/et/Download/5136fd94-f6b2-4ff4-8580-eba1517338f6> (viimati külastatud 11.04.2025)

Kiili lasteaed. (i.a). <https://www.kiililasteaed.ee> (viimati külastatud 11.04.2025)

- Kollo, P. (2022). *Lasteaiaõpetajate motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid Tallinna Lasnamäe lasteaedade näitel*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/8a149b00-a05e-4604-b445-976c5f7d8cf0/content> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Kose lasteaed Päevalill. (i.a). <https://www.kosela.ee/personal/> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Kullama, M. (2018). *Lasteaedade direktorite ja töötajate hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele*. Tartu Ülikool. <https://core.ac.uk/download/pdf/187147855.pdf> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Kurvits, M. (2013). *Juhtimisteooria ajalugu: postmodernistlikud ja anglo-ameerika juhtimisteooriad*. Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor. <https://postmodjuhtimisteooriad.weebly.com/22-john-kotter.html> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Lilienberg, H-L. (2015). *Organisatsioonikultuur ja sooritus regionaalkultuurilises kontekstis ettevõtte Eolane France näitel*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/a4eddf54-f909-4d37-9bc0-30e1ea010866/content> (viimati külastatud 11.05.2025)
- MLA Viimsi Lasteaiad. (i.a). <https://viimsilasteaiad.ee/meie-lasteaed/#astri> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Nõmmela, C. (2020). *Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/0442506b-c41d-4c8f-8d64-2bf980d66575/content> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Pavlov, D. (2021). *Lasteaedade rahuloluküsitluse tulemused 2021*. Tallinna Haridus- ja Noorteamet. <https://harno.ee/sites/default/files/documents/2022-01/Lasteaedade%20rahuloluküsitluste%20riiklik%20aruanne%202021.pdf> (viimati külastatud 11.04.2025)
- Põltsamaa lasteaed. (i.a). <https://www.poltsamaalasteaed.edu.ee> (viimati külastatud 11.04.2025)

Põltsamaa Vallavalitsus. (2020). *Põltsamaa valla haridusasutuste ümberkorraldamine*. https://adr.novian.ee/tapa_vald/dokument/4582712 (viimati külastatud 04.04.2025)

Rakvere linnavolikogu. (2024). *Seletuskiri Rakvere Kungla Lasteaia ja Rakvere Triinu Lasteaia liitmine Rohuaia lasteaiaga*. <https://atp.amphora.ee/rakverelv/index.aspx?o=794&o2=12931&u=10501&hdr=hp&dsche x=1&sbr=all&tbs=all&dt=&sbrq=liitmine&itm=697119&pageSize=20&page=1> (viimati külastatud 06.04.2025)

Rei, R. (2012). Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveameti loomise näitel. Sisekaitseakadeemia.

https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/105/2012_Rei%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viimati külastatud 21.04.2025)

Robbins, P. O., Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th edition*. United States of America: Pearson Education. https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf (viimati külastatud 21.04.2025)

Rõngu lasteaed Pihlakobar. (i.a). <https://www.rongulasteaed.edu.ee/kontakt> (viimati külastatud 11.04.2025)

Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Merlecons ja Ko Oü.

Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychological Association. https://www.researchgate.net/publication/232519184_Organizational_Culture (viimati külastatud 21.04.2025)

Schein, E. H. (2010). *Organization Culture and Leadership. Fourth edition*. Jossey-Bass. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/46439/1/311.pdf> (viimati külastatud 21.04.2025)

Sirp, J. (2024). *Organisatsioonide ühendamise efektiivsus Pärnu linna lasteaedade näitel*. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/f445ac54-3a68-4c10-8374-e42c88fe6066/content> (viimati külastatud 21.04.2025)

Tapa Vallavalitsus. (2024). *Tapa valla munitsipaalkoolide ümberkorraldamine*. https://adr.novian.ee/tapa_vald/dokument/6266185 (viimati külastatud 10.04.2025)

Traumann, K. (2019). *Organisatsiooni väärtustest juhindumine ja nende tajumine riigiametis*. Tallinna Tehnikaülikool. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/f3131c76-9a48-475e-b18d-5bf6c8a58d78> (viimati külastatud 10.04.2025)

Türk, K. (1999). *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu Ülikooli kirjastus

Vadi, M. (1995). *Organisatsiooni käitumine*. Tartu Ülikooli kirjastus

Võru Lasteaed Punamütsike. (2017). *Võru Lasteaed Punamütsike töötajate struktuur ja koosseis*. https://www.punamytsike.ee/wp-content/uploads/2017/12/voru-lasteaed-punamutsike-tootajate-struktuur-ja-koosseis_150728149163.pdf (viimati külastatud 21.04.2025)

Võru Lasteaed Sõleke. (2024). *Võru Lasteaed Sõleke direktori käskkiri*. <https://soleke.ee/wp-content/uploads/2024/08/Struktuur-11.06.2024.pdf> (viimati külastatud 21.04.2025)

Õun, T., Saarits Ü., Kruusement, I., Saar K., Hääl, K., Ohakas, K. (2009). *Lasteaiaõpetaja tunnustamise ja hindamise võimalusi*. Kirjastus Ilo.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikooli kirjastus. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/3538e168-6012-4e90-8484-4bb59be8b14a/content>

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö

Lugupeetud Elva Linna Lasteaia töötaja!

Kutsun Teid jagama oma kogemusi seoses lasteaedade ühendamise. Viin läbi uurimistööd teemal "*Koolieelsete lasteasutuste ühendamise mõju organisatsioonikultuurile: töötajate rahulolu, motivatsioon ja koostöö*". Uurimistöös uurin, kuidas koolieelsete lasteasutuste ühendamine mõjutab organisatsioonikultuuri, kuidas muutused organisatsioonis mõjutavad töötajate rahulolu, motivatsiooni ja koostööd. Teie, kui Elva Linna Lasteaia töötaja, panus sellesse uurimisse on oluline, sest just Teie kogemused aitavad avada selle teema erinevaid tahke.

Küsimustele vastamine võtab aega umbes 15 minutit. Teie vastused jäävad konfidentsiaalseks ning neid kasutatakse üldistatud kujul, teadustöö koostamise eesmärgil.

Olen siiralt tänulik, kui leiате aega vastamiseks ja aitate kaasa minu bakalaureusetöö valmimisele.

Kui vastamisel tekib lisaküsimusi, palun võtke minuga ühendust e-posti aadressil:

ÜLDANDMED

Teie tööstaaz Elva Linna Lasteaias*

- Kuni 2 aastat
- 3-5 aastat
- 6-10 aastat
- Rohkem kui 10 aastat

ORGANISATSIOONIKULTUURI MUUTUS

1. Mind informeeriti piisavalt ühendamise eesmärkidest ja plaanidest *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

2. Ühendamisele eelnenud perioodil selgitati, kuidas muudatused mõjutavad minu tööd *

- 1 Ei nõustu üldse

- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

3. Ühendamise mõju organisatsioonikultuurile on olnud minu jaoks pigem positiivne kui negatiivne *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

4. Tunnen, et ühendamine on suurendanud töötajate ühtsustunnet ja kuuluvust organisatsiooni *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

5. Tunnen, et meie asutuse organisatsioonikultuur on toetav ja toimiv *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

6. Ühinenud lasteaias on säilinud minu jaoks olulised traditsioonid ja väärtused *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON

7. Olen rahul ühendamisega kaasnenud muudatustega *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

8. Juhtimisstruktuuri muutused on toonud kaasa parema suhtluse juhtkonna ja töötajate vahel *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

9. Koostöö kolleegidega on pärast ühendamist paranenud *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

10. Töökeskkond toetab minu pühendumist, motivatsiooni ja enesearengut *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

11. Olen rahul oma töö üldise iseloomu ja sisuga *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

12. Muutused on julgustanud olema avatud uutele ideedele ja lähenemisele *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

13. Ma ei ole viimase kolme kuu jooksul töökoha vahetamisele mõelnud *

- 1 Ei nõustu üldse
- 2
- 3
- 4
- 5 Nõustun täielikult

JUHTKONNA TUGI JA OOTUSED

14. Juhtkond soodustab tõhusat koostööd erinevate meeskondade vahel (ka teistes õppehoonetes töötavate meeskondadega) *

- 1 Ei nõustu üldse

- 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
15. Olen rahul juhtkonna poolt pakutava toe ja juhendamisega *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
16. Juhtkond annab mulle piisavalt tunnustust tehtud töö eest *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
17. Usun, et juhtkond toetab minu professionaalset arengut *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
18. Soovin, et oleksin olnud rohkem kaasatud ühendamise planeerimise protsessidesse *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
19. Usun, et juhtkond oleks pidanud pakkuma töötajatele rohkem tuge ühendamise protsessis *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
20. Soovin, et juhtkonnaga igapäevane suhtlus ja kontakt oleks parem *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4

- 5 Nõustun täielikult
21. Ootan, et juhtkond pööraks rohkem tähelepanu töötajate heaolule ja vaimsele tervisele *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
22. Soovin, et juhtkond annaks regulaarselt ja sisukat tagasisidet tehtud töö eest *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
23. Soovin, et mind kaasataks rohkem organisatsiooni otsustusprotsessidesse *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
24. Tunnen, et juhtkond võiks pakkuda töötajatele rohkem paindlikkust ja iseseisvust töökorralduses *
- 1 Ei nõustu üldse
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 Nõustun täielikult
25. Millised on Teie peamised soovitud juhtkonnale, et toetada paremini Teie tööd ühinenud lasteaias? *

26. Kui soovite kommenteerida või midagi lisada, kirjutage need siia:

Tänan Teid vastamast!