

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Signe Kadak

Struktuurimuudatuse otsuste põhjendused

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Age Rosenberg, MA

Tartu 2015

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Juhtimisotsuste kommunikeerimise teoreetilised alused.....	6
1.1. Ülevaade varem tehtud töödest.....	6
1.2. Otsuste kommunikatsiooni teoreetilised alused.....	7
1.2.1. Otsused organisatsioonis	8
1.2.2. Töötaja kui info vastuvõtja ja otsuse reaalne rakendaja	9
1.2.3. Keskastmejuht kui vahendaja	11
1.2.4. Tippjuht kui otsustaja	12
2. Organisatsiooni tutvustus.....	17
3. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	20
4. Metoodika	21
4.1. Valim	21
4.1.1. Intervjuude valim.....	21
4.1.2. Dokumentide valim	21
4.2. Analüüsimetoodika	22
4.2.1. Intervjuude analüüs.....	22
4.2.2. Dokumentide analüüs	23
5. Tulemused	24
5.1. Töötajateni jõudnud põhjendused vs ametlikud põhjendused	24
5.2. Põhjenduste jõudmise viisid töötajateni ning töötajate hinnang sellele.....	26
6. Järeldused ja diskussioon	31
6.1. Töötajateni jõudnud põhjendused vs kirjalikud põhjendused.....	31
6.2. Põhjenduste jõudmise viisid töötajateni ning töötajate hinnang sellele.....	33
6.3. Soovitused Haridus- ja Teadusministeeriumile	35
6.4. Edasised uurimisvõimalused.....	37
6.5. Meetodikriitika.....	38
Kokkuvõte	41

Summary	43
Kasutatud kirjandus	44
Lisad.....	47
Lisa 1. Seletuskiri.	47
Lisa 2. Eelnõu.	51
Lisa 3. Intervjuukava.	56
Lihtlitsents.....	58

Sissejuhatus

Organisatsioonid seisavad aeg-ajalt etapis, kus tekib vajadus midagi muuta. Vahel leitakse, et organisatsiooni paremaks toimimiseks on vajalik struktuurimuutus. Varasemalt ei ole struktuurimuudatuse mõjusid väga palju uuritud. Me teame, et struktuur mõjutab kindlasti organisatsiooni toimimist, aga kuidas mõjutavad struktuurimuudatused edasist kulgu ja töötamist? Sellele küsimusele siiani konkreetset vastust ei ole.

Ometigi muudetakse struktuure organisatsioonides tihti. Struktuurimuudatustes osalevad organisatsiooni töötajad – inimesed – ja me ei tea, kuidas see neid mõjutab. Oluline on mõista, et kõigi jaoks ei sobi samad lahendused või samad võimalused millegi muutmiseks. Seega olen oma töös keskendunud põhjenduste kommunikeerimisele ja mõistmisele, mida oleks võinud teha teisiti.

Sellest tulenevalt on minu bakalaureusetöö eesmärk välja selgitada, kuidas jõudsid struktuurimuudatuse otsuste põhjendused töötajateni Haridus- ja Teadusministeeriumis struktuurimuudatuse eel ja selle ajal. Soovin näidata, et kommunikatsiooni tasub muudatusprotsesside ajal kindlasti juhtida ja annan oma tööga organisatsioonile soovitusi kommunikatsiooni korraldamiseks taolistes olukordades. Soovituste andmisel võtan arvesse nii teoreetikute seisukohti kui ka töötajate endi mõtteid. Seega on minu töö praktilise suunitlusega, millest võivad nõu ja abi saada ka teised organisatsioonid, mitte ainult Haridus- ja Teadusministeerium.

Käesolevas töös olen esimeses peatükis käsitlenud teoreetilisi seisukohti organisatsiooni otsuste ja nende kommunikeerimise osas. Teises peatükis jätkan organisatsiooni tutvustusega ja kolmandas peatükis oma uurimisküsimustega ning eesmärgiga. Neljandas peatükis olen kirjeldanud uurimuse metoodikat – valimit, andmekogumist ning intervjuude ja dokumentide analüüsi. Viiendas peatükis olen välja toonud tulemused uurimisküsimuste kaupa, mida omakorda täiendan järelduste ja diskussiooniga kuuendas peatükis lisaks edasistele uurimisvõimalustele ja meetodikriitikale. Töö lõppeb kokkuvõttega.

Täna oma juhendajat Age Rosenbergi kannatlikkuse ja heade nõuannete eest. Lisaks täna Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudi raamatukogu ja infotehnoloogia osakonna töötajaid abistamise eest tehnika ja programmide viiperuste korral.

1. Juhtimisotsuste kommuniqueerimise teoreetilised alused

Otsuse tegemisel on vaja otsuse sisu edasi anda, et vajalik informatsioon kõikideni jõuaks. Vastasel juhul toob uus otsus omakorda kaasa palju segadust ja arusaamatusi.

Minu fookus on juhtimisotsuste kommuniqueerimisel. Alguses kirjeldan varasemalt tehtud tudengitöid ning jätkan juhtimisotsuste kommuniqueerimise teoreetiliste alustega, puudutades nii otsuste põhjenduste edastamist töötajatele kui ka info vastuvõtmist töötajate poolt.

1.1. Ülevaade varem tehtud töödest

Otsustamisprotsesse, nendega kaasnevat kommunikatsiooni ja otsuste põhjendusi on varasemalt Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudis uuritud. Keskendusin peamiselt Age Rosenbergi (2006) magistritööle ja Merilin Jürma (2012) bakalaureusetööle. Nimetatud autorid on samuti oma tööd teinud Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel.

Lisaks on tehtud töid sarnasel teemal ka teiste organisatsioonide põhjal. Näiteks uuris Hanna Jõgi (2007) oma töös otsustamisprotsesside kommunikatsiooni Kaubandus-Tööstuskoja näitel. Töö eesmärk oli otsustusprotsessi ja otsustusprotsessi kommunikatsiooni mõjufaktorite väljatoomine, et omakorda hiljem kaardistada kogu protsessi kommunikatsioon (Jõgi, 2007). Lisaks on Laimi Länkur (2005) uurinud poolt organisatsioonisisest kommunikatsiooni muudatuste kontekstis. Töös keskendus autor sisekliima ja sisekommunikatsiooni analüüsile (Länkur, 2005).

Pisut teise nurga alt on oma magistritöö kirjutanud Elo Võrk (2010) teemal „Organisatsiooni muutused Eesti Rahva Muuseumi näitel“. Seoses Eesti Rahva Muuseumi (edaspidi ERM-i) uue maja projekteerimisega sooviti organisatsioon ka seesmiselt ümber korraldada. See hõlmas endas ERM-i uusi eesmärgi, uut visiooni ja seniste ülesannete ümberhindamist (Võrk, 2010). Seega on autor vaadelnud ühe organisatsiooni kulgemist ja ümberkorraldamist suure muudatuse tõttu.

Nagu varem mainitud, keskendusin põhjalikumalt Age Rosenbergi ja Merilin Jürma töödele, kuigi nende töö eesmärk on olnud analüüsida organisatsiooniliikmete kaasamist. Oma töö eesmärgi paremaks saavutamiseks on mul oluline mõista organisatsiooni toimimist, konteksti ja info liikumist ning seetõttu olen nende tööde tulemused siin välja toonud.

Age Rosenberg (2006) iseloomustas oma tööga „organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi“ - kuidas ja mis kanalites info liigub ning kirjeldas, kas ja kuidas töötajaid otsustamisprotsessidesse kaasatakse. Tööst selgus, et info liigub ülalt alla mööda struktuuri, st et infot saadakse vahetult ülemustelt. Kui keskastmejuhid on sel puhul juhtkonna abistajateks info edastamisel, siis vastupidi – alt üles – liikudes ei ole. Alt üles liigub info pigem formaalsel kujul, näiteks läbi dokumentide (Rosenberg, 2006).

Merilin Jürma (2012) töö keskendus struktuurimuudatuse otsusele Haridus- ja Teadusministeeriumis (edaspidi HTM-is). Jürma uuris, kuidas kaasata töötajaid otsustamisprotsessidesse – kuidas, miks, keda ja millistel asjaoludel oleks pidanud kaasama ja milline on töötajate meelestatus kaasamise suhtes. Näiteks selgus, et kõige enam toimub HTM-is organisatsiooni liikmete kaasamine otsuste juures, mis on „olulised töökorralduse, planeerimise või organisatsiooni igapäevatöö kulgemise jaoks“, siinkohal on näiteks „arengukavade väljatöötamine, tööplaanide koostamine“. Organisatsiooni liikmeid kaasatakse muudatuste otsustamisesse ka siis, kui selleks on vajalik vastava ametniku nõu ekspertteadmine, üheks selliseks näiteks võib olla koolide omavaheline ühendamise. Kokkuvõttes leidis Jürma (2012), et kuigi HTM-i liikmeid kaasatakse, siis vahel ei ole töötajad „oma kaasamise tulemusest aru saanud või ei ole nad tulemusest teadlikud“. Ühiselt oldi arvamusel, et kaasamine on organisatsioonis oluline ning leiti, et kaasama peaks vastavalt olukorrale neid töötajaid, kes selle valdkonnaga seotud on (Jürma, 2012).

1.2. Otsuste kommunikatsiooni teoreetilised alused

Järgnevas peatükis annan ülevaate otsustest ja nende kommunikatsioonist definitsioonipõhiselt, seejärel jätkan otsuste teoreetiliste aluste ülevaatega organisatsiooni tasandist lähtuvalt. Alustan töötajast kui info vastuvõtjast, seejärel jätkan keskastmejuhtidega kui info levitajatega ja lõpetan tippjuhtidega kui otsustajatega. Selline jaotus annab ülevaate, mida silmas pidada erinevate positsioonide käitumise puhul ja aitab mõista, mida üks või teine olukord endast räägib. Peatüki lõpetan kokkuvõttega, mis annab ülevaate, miks on oluline otsuseid põhjendada, tuues välja võimalikke tagajärjesid.

1.2.1. Otsused organisatsioonis

Iga organisatsioon püüdleb oma tegevuses eesmärgi poole. Eesmärgini jõudmiseks peab tegema otsuseid, mis aitavad organisatsiooni tegevust edendada. Briani (2014) sõnul on organisatsiooni sees otsuste tegemine igapäevane ülesanne, mida peavad täitma igal ametikohal olevad töötajad või organisatsiooni liikmed. Olenemata sellest ei pruugita teadagi, mis otsus kui selline on ja millisena teda käsitleda võib.

Mykkäneni ja Tampere (2014: 138) läbiviidud uuringust selgus, et töötajate jaoks tähendab otsus pigem suuremat muutust; kas või tavapärase päevarutiini paikapanemist ei kehtestata alati otsusena. Definitsiooni järgi on **otsus sõnum, mida saab käsitleda kui kommunikatsiooni ühte vormi** (Mykkänen ja Tampere, 2014: 135). Igal otsusel on oma põhjus ning seega enne mingigi otsuse tegemist on vaja aru saada, mille jaoks seda tehakse ja kus esineb probleem, mida tahetakse lahendada (Brian, 2014).

Kui organisatsioonis mingi asi enam ei toimi, siis see on märk vajadusest midagi muuta. Saruhani (2014: 143) sõnul seisavad organisatsioonid tänu pidevalt arenevale ühiskonnale, tehnoloogiale ja kasvavale konkurentsile aina rohkem silmitsi vajalike muudatustega. Ent alati ei ole muudatuse tegemine nii lihtne kui kõlab, vaid eeldab suurt tööd.

Otsustel on alati oma iseloomujooned – otsust saab iseloomustada selle dünaamikaga, paindlikkusega, aktiivsusega, motivatsiooniga ja ka ohtudega. Viimase puhul on mõeldud näiteks aja ja raha kasutamist, ebaõnnestumist ja ebakindlust (Todarita, 2010: 112) ning sellistele ohtudele tuleb organisatsioonis tähelepanu pöörata, et läbi ohtude ei tekiks uusi probleeme.

Organisatsiooni üheks peamiseks ülesandeks on muudatuse otsuse tegemise periood või protsess teha läbipaistvaks ja arusaadavaks organisatsiooni liikmete jaoks (Mykkänen ja Tampere, 2014: 134). Samuti peavad organisatsiooni liikmed aru saama, miks selline otsus tehti või muudatus läbi viidi, ent Nassehi (2005: 186) sõnul on just probleemi näitamine üheks raskeimaks kohaks organisatsioonide jaoks ning organisatsiooni liikmed ei näe või ei mõista alati kommunikatsiooni ja otsuse vahelist seost (Mykkänen ja Tampere, 2014: 136), mis omakorda viib liikmed seisuga, et neil on tunne, et neid pole kaasatud.

1.2.2. Töötaja kui info vastuvõtja ja otsuse reaalne rakendaja

Lisaks otsuste tegemisele on organisatsiooni edasiviijateks organisatsiooni liikmed. Liikmed soovivad teada, mis toimumas on ja seda juba seepärast, et oma ülesannetega organisatsioonis jätkata. Tööülesannete täitmisel on oluliseks ka motiveeritus ning rahulolutunne, mis omakorda soodustab seda, et töötaja teeb oma tööd hea meelega ning korrektselt.

Stefanovska-Petkovska jt (2015: 75-76) selgitavad, et suhtlus juhi ja tavatöötaja vahel mängib olulist rolli töötaja tööga rahulolus. Lisaks on oluline, et töötaja mõistab, et tema kui tavatöötaja võib minna ja rääkida oma juhiga ning see on loomulik, mitte ebatavaline tegutsemine. Selline arusaam suurendab tööga rahulolutunnetust töötajates (Stefanovska-Petkovska jt, 2015: 75-76), kuna töötaja teab, et ta võib vajadusel pöörduda nõu küsimiseks ka teiste poole, mitte ei eeldata, et ta peab alati üksi hakkama saama. Vastasel juhul on Saxena (2010: 116) sõnul väga lihtsad tekkima konfliktid töötajate vahel.

Töötajale on oluline olla emotsionaalselt seotud oma organisatsiooniga. Ta tahab tunda, et ta on organisatsiooni jaoks oluline ning siinkohal selgitavad Farndale jt (2011: 125), et kui töötaja tunneb organisatsioonis end positiivselt seotuna, siis on suurem tõenäosus, et ta suhtleb, uurib ja küsib nõu oma töös aktiivsemalt, st et töötajal on selleks julgus. Mahajan jt. (2012: 184) leidsid, et kui organisatsioon kaasab töötajaid ka uute eesmärkide seadmisesse ja selleteemalistesse aruteludesse, on töötaja suhtumine organisatsiooni tõenäolisemalt positiivsem ning ta ei lahku töölt.

Stefanovska-Petkovska jt (2015: 84) rõhutavad, et organisatsiooni toimimise jaoks on töötajate roll vaieldamatult oluline ning see, kui töötajad tunnevad, et nad on olulised, suurendab töötajate töölkäimist ja kohalolekut, motivatsiooni ja produktiivsuse ning omakorda parandab töötajates enesehinnangut. Just kommunikatsioon on Saxena (2010: 116) sõnul oluline tööriist motivatsiooni ja enesehinnangu tõstmiseks.

Ometigi ei pöördu töötajad juhtide poole vaid ainult nõu küsimiseks. Tihtipeale peavad tavatöötajad esitama erinevaid aruandeid, soovitusi, kommentaare ja muid taolisi dokumente (Saxena, 2010: 117), mis moodustavad samuti olulise osa töötaja ülesannetest. Eesmärgiga oma aruandeid ja teisi taolisi ülesandeid edastada juhtidele, soovib Saxena (2010: 117) organisatsioonil paika panna efektiivne kommunikatsioonikorraldus, millega õnnestuks vältida hilinemisi, arusaamatusi ja segadust ning seeläbi säilitada hea võimalus töö jätkamiseks kõikides organisatsiooni osades.

Aeg-ajalt seisavad kõik organisatsioonid eesseisvate muudatustega silmitsi. Muudatus võib oluliselt ümber korraldada tavapärase tööruutiini, hõlmates näiteks nii tööülesannete kui ka füüsilise töökoha muutust. Et sellised muutused liiga valulikumad ei oleks, on oluline korraldada infovahetus, et töötajad teaksid eesseisvatest ümberkorraldustest. Lisaks tuleb mõista, et töötajate reaktsioonid muudatustele võivad olla väga erinevad.

Organisatsioonis võib olla neid, kes võtavad aktiivselt osa muudatusega kaasnevatest tegevustest ja on ka neid, kes kogu protsessi teadlikult väldivad (Saruhan, 2014: 146). Liikmete reageering võib meile palju öelda ning emotsioone ei tohiks karta. Töötaja emotsionaalse reageeringuga võime me järsku hakata nägema neid kohti, mis enne olid meie kui otsuste tegijate jaoks tähtsusetud või iseenesest mõistetavad. Emotsioonid näitavad, et mõni koht tuleb üle kontrollida põhjalikumalt (Cohan 2002: 290). Kui eesseisvast muudatusest kuulates on organisatsiooni liikmetel koheselt sees halb või negatiivne aimdus (Cohan, 2002: 290) või organisatsiooni liige tuleb välja argumenteeritud põhjendustega otsuse vastu (Todarita, 2010: 117), siis on see juhtidele märgiks, et kuskil on ilmselt tõesti midagi valesti või segane (Cohan, 2002: 290; Todarita, 2010: 117). Töötajate emotsioonid võivad viia juhid tagasi nõ õigele teele või anda selleks vihjeid.

Töötajate erinevad reaktsioonid on Todarita (2010: 117) jaotanud laias laastus kolmeks:

- 1) optimistlik hoiak – mõtteviis, et muutus on hea; organisatsiooni liige on muudatuse osas entusiastlik ja ta näeb muudatuses enda jaoks positiivset väljakutset;
- 2) pessimistlik hoiak – mõtteviis, et muutus on halb; hirm tundmatu ees ja organisatsiooni liige tunneb end ärritatult;
- 3) ükskõikne hoiak – organisatsiooni liige on skeptiline, segaduses ja stressis.

Töötajatele on oluline, et nad saaksid info läbi sobiva kanali. Robbins (2009: 4) selgitab, et mõni inimene on kuulaja, samas kui teine on lugeja ning see omakorda mõjutab, kui hästi või halvasti töötajad infot enda jaoks vastu võtavad. Informatsiooni saamise ajal – ehk kirja lugemise või info kuulamise – reageerivad inimesed erinevalt, kuna Robbinsi (2009: 4) sõnul võib kirju eelistav inimene teha enda jaoks samaaegselt häid märkmeid, kuid kui talle suusõnaliselt sama info edastada, siis on efekt nullilähedane. Seega inimene ei saa enda jaoks olulist infot sel moel kätte, kui talle edastatakse see tema jaoks valel moel.

Olenemata kommunikatsioonikanalist on üldine põhimõte see, et töötaja vajab infot. Info puudumine võib töötaja viia seisu, et ta ei ole oma töökohaga rahul ja soovib lahkuda, mis ei meeldi jällegi organisatsiooni juhtidele. Kommunikatsioon on alati kahepoolne, ent organisatsioonis võivad kommunikeerimise osas tavatöötajad tahaplaanile jääda. Nii võib see seepärast olla, et töötajad ei tea, et nad võivad küsima minna. Oluline on, et töötajatele loodaks õhkkond, et nad võivad alati suhelda, küsida, arutleda ja sama oluline on, et nad teaksid, kuidas nad oma tööülesannetes kommunikeerima peavad või kust vajadusel infot juurde saada.

1.2.3. Keskastmejuht kui vahendaja

Organisatsioonid on erineva suurusega ja erineva struktuuriga. Nagu enne öeldud, vajavad töötajad töö tegemiseks infot, ent loogilise jätkuna tekib küsimus, et kust ja kuidas nad seda saavad.

Cohan (2002: 279-280) leiab, et hierarhilise struktuuri puhul on keskastmejuhid tavaliselt need, kes peavad filtreerima infot organisatsiooni eritasandite vahel, tema ülesandeks on teha vahet olulisel ning mitteolulisel infol. Selline korraldus on oluline ka seetõttu, et inimloomusele on omane tahes tahtmata sõnumite sisu muuta ja nii jõuab hierarhilises struktuuris ühelt tasandilt teisele erinev informatsioon (Cohan, 2002: 279-280). Efektiivne kommunikeerimine aitab organisatsiooni liikmetel kujundada enda jaoks positiivsemat suhtumise muudatusse (Saruhan, 2014: 144), mis omakorda kergendab kogu muudatuse perioodi ja protsessi. Keskastmejuht sealjuures suhtlebki nõ mõlema poolega – nii tippjuhtidega kui ka tavatöötajatega – ja vahendab nende vahel infot. Selline infovahetus võib toimuda näiteks koosolekute kaudu (Nikolic jt., 2014: 403).

Teavitamine muudatuse puhul on üks olulistest aspektidest, et tagada muudatuse edukas läbiviimine. Rosenfeldi jt (2004: 43) sõnul peab efektiivne otsuste teavitusprotsess põhinema eesmärgil, et edastatakse õige „kogus“ infot. Liiga suur info hulk võib ajada inimesi segadusse ning nad ei hooa kogu informatsiooni enda jaoks ära; samas tuleb mõista, et lihtsalt palju infot ei ole sama mis tegelikkuses soovitud või vajaliku info hulk. Seega peab suhe tahetud ja saadud info hulga vahel olema adekvaatne (Rosenfeld jt., 2004: 43), sealjuures leiavad Zimmerman jt (1996: 195-196), et pigem vähem infot kui rohkem. Selleks tarbeks soovivad Christensen ja Knudsen (2013: 48) kaardistada ära kogu otsuse tegemise protsess – nii on lihtsam kogu kulgemist jälgida ja järgida ning seeläbi edastada vajalikku infot õigetel ajahetkedel töötajatele.

Lisaks efektiivsele teavitamisele on oluline, et infot jagab töötajatele inimene, kes on töötajate jaoks usaldusväärne. Usaldusväärsed töötajad (sh keskastmejuhid) on rohkem võimelised töötajaid motiveerima ja mõjutama, et eesootav muudatus on vajalik ning oluline ja läbi selle aktsepteerivad töötajad muudatust rohkem (Cohan, 2002: 280). Et teavitamine veelgi efektiivsem oleks ja negatiivne suhtumine muudatusse väheneks, soovib Saruhan (2014: 150) suurendada õigluse tunnet töötajates, et neile ei jääks tunnet ega muljet, et midagi tehakse seoses muudatusega nende suhtes ebaõiglaselt. Matthai (1989, Neves ja Caetano 2006: 361 kaudu) lisab, et usaldus tähendab, et ebaselgetes olukordades tunnetavad töötajad, et organisatsioon jääb nende poolele ning aitab neid. Samuti vastupidises olukorras, kus töötajad tunnevad, et nemad ei saa muudatusele või otsusele kaasa rääkida, jäävad nad siiski tänu oma organisatsiooni (tööandja) usaldamisele organisatsioonile truuks ega lahku (Neves ja Caetano, 2006: 361). Sel moel on tegemist olukorraga, kus mõlemad pooled võidavad.

Vahendades informatsiooni töötajate vahel tekivad tahes-tahtmata konfliktid ja eriarvamused. Keskastmejuht on organisatsioonis see liige, kes infot vahendades peab toime tulema ka tekkivate emotsioonidega. Nikolic ja teised (2014: 404) leiavad, et hea empaatiavõimega keskastmejuhid tunnetavad paremini ära, millal töötajad (nii juhid kui tavatöötajad) on stressis ning oskavad sel hetkel leida hea suhtlusviisi, kuidas olukorrast rääkida ning seda lahendada. Sel moel on võimalik jõuda probleemi kiire lahendamiseni ilma uute probleemideta.

Keskastmejuht peab muudatuste ajal mõistma, mis on oluline ja mis mitte ning aru saama, mida tasub konkreetsel hetkel rääkida. Ta peab säilitama usaldusväärset töötajate seas, et seeläbi tugevdada töötajate positiivset hoiakut eesseisvate muudatuste osas. Oluline on, et keskastmejuht säilitaks töötajates tunde, et neid on kaasatud ning nad on organisatsiooni jaoks olulised.

1.2.4. Tippjuht kui otsustaja

Organisatsioonis teevad või annavad oma lõpliku sõna otsuse jõustumiseks tippjuhid või tippjuhtkond. Struktuuris võib küll olla selgelt paigas, et kes infot edasi annab, kuid esimene teavitus peaks siiski tulema tippjuhtidelt. Vastasel juhul ei tea isegi keskastmejuhid (või teised töötajad, kes vastutavad informeerimise eest), mis toimumas on.

Ent otsuste tegemise puhul tuleb minna täiesti algusesse. Juhid peavad aru saama, mida ja kuidas teha, mis on oluline. Kommuniqueerimise osas võib juhtidel selline hoiak puududa, mis tähendab, et juhid ei näe vajadust kaasata otsustesse organisatsiooni liikmeid. See omakorda

võib olla põhjuseks, miks suur osa muudatusi kukuvad läbi või ei õnnestu eesmärgipäraselt (Pundziene jt., 2007: 67). Saxena (2010) sõnul peavad juhid oma töötajatele selgelt ütleva, et mis on vaja, et tehtud saaks.

Et vältida konflikte, arusaamatusi, tööefektiivsuse langust ja teisi võimalikke probleeme peaksid juhid kogu otsustus- ja muudatusprotsessi jooksul Cohani (2002: 289) sõnul teavitama organisatsiooni liikmeid toimuvast. Organisatsiooni liikmetele on selline info levitamine arusaadav siis, kui nad teavad ka tagamaid ning algseid põhjuseid (Cohan, 2002: 275). Edaspidi võivad juhid informeerida oma töötajaid, et mis on juba tehtud ja mis vajab veel tegemist. Motivatsiooni tõstmiseks võivad juhid anda soovitusi, mida saab veel paremini teha (Saxena, 2010: 116-117).

Vahel aga juhtub, et organisatsiooni juhtkond ei tea viisi, kuidas oleks kõige parem infot edastada (Todarita, 2010: 117) ja seega võib kogu protsess jääda segaseks või ebaõnnestuda. Samuti on Robbins (2009) on välja toonud vigu, mida juhid otsustest teavitamisel teevad ning üheks võimalikuks on Robbins (2009: 4) nimetanud vale suhtluskanali kasutamise – iga variant ei sobi igas olukorras. Näiteks selgitab Robbins (2009: 4), et e-kiri on sobilik paljudel juhtudel, ent kindlasti mitte emotsionaalsete probleemide puhul. Samas leidis Robbins (2009: 4), et telefonikõned või silmast silma vestlus ei ole hea viis informatsiooni levitamiseks, ent väga sobilik nüansside ja pisiasjade arutamiseks.

Olukorra keerukuse vähendamiseks soovib Robbins (2009: 4) olla juhtudel julge – tuleb küsida, millist info jagamise viisi töötajad eelistaksid. Oluline on, et mingigi viis otsustatud saaks. Raina (2010: 355) selgitab, et juhid võivad infot jagada näiteks memode, kõnede, kohtumiste, videode, uudiskirjade, (elektrooniliste) infotahvlite, koolituste ja plakatite kaudu, sõltuvalt eelkõige otsusest endast. Raina (2010: 355) soovib olenemata teistest kommunikatsioonikanalitest panna otsused, muudatused ja uus info kirja ka ametlikku dokumenti, millele töötajatel ligipääs on ja kust nad saavad vajadusel oma küsimustele töö käigus kiiresti vastuseid.

Kui juhid on otsustanud, et töötajaid tuleb informeerida ja soovivad seda efektiivselt teha, on esmatähtis, et sõnum oleks ülesehitatud korrektselt. See on lihtsalt teostatav ja lisaks ka kõige paremini toimiv. Töötajad peavad aru saama, millega tegu on. Tavaliselt aktsepteerivad inimesed muudatust, kui neile selgitada, et muudatus on lihtsalt jätk sellele, mida me juba teeme – selleks tarbeks võib luua võimalikult palju sidemeid endise ja tulevase vahel, et töötajad mõistaksid vanade asjade jätkamist uuel moel (Todarita, 2010: 118).

Samas võib liiga palju uusi asju olla hirmutav ning ülekoormav, mis toob taaskord tagasi õige koguse info juurde (Rosenfeld jt., 2004: 43). Siinkohal selgitab Todorita (2010: 118) veel, et kui muudatusest on töötajad juba teadlikud, siis tasub alguses keskenduda sellele osale, mis ei muutu ja seejärel tuua välja uued aspektid. Sel moel jääb organisatsiooni liikmetele positiivne hoiak.

Suuremaid ja väiksemaid muudatusi on organisatsioonil kindlasti veel ees seismas ja et muudatused valutult kulgeksid, soovib Raina (2010: 355) juhtkonnal peale muudatust koguda oma töötajatelt tagasisidet – kuidas nad jäid korraldusega rahule, mida võiks teisiti teha jne. Sel moel teavad juhid paremini, mida nende töötajad reaalselt ootavad, et muudatuse käigus kommunikatsiooni osas tehakse. Raina sõnul (2010: 355) suurendab töötajatele sobiv ja nende poolt soovitud kommuniqueerimine rahulolutunnet, mis omakorda vähendab töötajate organisatsioonist lahkumise riski.

Nagu öeldud, ei tohi tekkivaid emotsioone karta (Cohan 2002: 290) ning juhid peavad meeles pidama, et olenemata töötajate reaktsioonidest peab võtma nende suhtes toetava hoiaku, et töötajad tunneksid, et nendega arvestatakse. Mõnel juhul on pidev suhtlus muudatuse ajal palju olulisema kui muudatus ise (Todorita, 2010: 118). Pidev suhtlus tähendab siinkohal, et töötajatel on olemas info, mis toimub ja toimuma hakkab ning tal ei jää infopuudumise tõttu töö tegemata.

Peale seda, kui juhid on enda jaoks võtnud toetava hoiaku, tasub meeles pidada, et edastatakse töötajatele sobilik kogus infot (Rosenfeld jt., 2004: 43) ning seejärel saab asuda informeerimise juurde.

Otsuste kommuniqueerimisel peab organisatsioon arvestama oma töötajatega, et nemad teaksid, mis neid ees ootamas on. Vastasel juhul riskib organisatsioon uute probleemidega, näiteks tööefektiivsuse langusega. Kui organisatsioonil on korraldatud infovahetus hästi ja töötajad teavad muudatusega kaasnevatest uuendustest, siis on tõenäosus muudatuse õnnestumiseks suurem.

Lisaks pidevale suhtlusele peab organisatsioon olema valmis erinevateks reageeringuteks ning sealjuures on organisatsiooni ülesanne säilitada toetavat hoiakut oma töötajate suhtes. Töötajad on organisatsiooni elus need, kes viivad organisatsiooni oma eesmärkideni ja ilma töötajateta organisatsioon toimida ei saaks. Seega on oluline võtta omaks hoiak olla toetav ja koostöös viia läbi muutused organisatsioonis.

Iga organisatsiooni juht soovib, et tema juhtimise all toimival organisatsioonil läheks hästi ning sellest tulenevalt on tema üheks sooviks, et töötajad teeksid oma tööd hästi ning edukalt. Seega on juhi vajaduseks või sooviks hea ja kvaliteetne töö. Selleni jõudmiseks peab juht leidma viisid, kuidas töötajates saavutada ja hoida tööga rahulolutunnetus ning usaldusväärsus oma organisatsiooni suhtes. Vahel võib sellegipoolest tekkida küsimus, et kas motiveerituseks ning rahuloluks on vaja, et töötajad teaksid üksikasjalikult organisatsioonis toimuvast.

Mõned tagajärjed ja emotsioonid, mis võivad muudatuste ajal teadmatuse ja segaduse tõttu tekkida:

- ebakindlus töötajate seas;
- vastumeelne hoiak muudatuse osas;
- usalduse langemine organisatsiooni suhtes;
- töötajate poolne vaikimine, st ei räägita, mis on hästi või mis halvasti (Schockley-Zalabak: 2012: 375).

Samasse nimekirja võib veel lisada, et mõnel juhul võivad hinnalised töötajad töölt lahkuda ja sama hea töötaja leidmine võib olla väga kulukas; töötajad võivad hakata võtma rohkem haiguslehtesid või ei tulla tööle ning kõige lõpuks võib muudatus ebaõnnestuda, kuna töötajate toetus puudub (Why change...2015).

Kord muudatuse läbiviimist alustades soovitakse, et see siiski õnnestuks. Juhil on muudatuste perioodi ajal kanda vastutusrikas roll, ent selle lihtsustamiseks on teooriast lähtuvalt juhil vaja meeles pidada järgnevat:

- töötajad tahavad tunda, et nad on organisatsiooni jaoks olulised ning vajalikud (Farndale jt, 2011: 125);
- töötajad eelistavad erinevaid kommunikatsioonikanaleid (Robbins: 2009: 4) – selleks võib küsida, millist kanalit eelistatakse;
- töötajatega tuleb hoida muudatuste perioodi ajal pidevat suhtlust (Cohan 2002: 279);
- uut infot töötajatele tuleb esitada selgelt ning positiivse hoiaku säilitamiseks muudatuste suhtes tasub luua võimalikult palju sidemeid vana korraldusega (Todarita 2010: 118);
- (hierarhilise struktuuriga) organisatsioonis peab olema töötaja(d), kes vahendab infot erinevate tasandite vahel mõlemas suunas; Cohan (2002: 279-280) soovitab, et selleks võiks olla keskastmejuht;

- kogu muudatuse perioodi ajal võiks protsess olla kaardistatud, et oleks ülevaade toimuvast ning seega sel ajal teada, mida ja millal töötajatele teada anda (Christensen ja Knudsen, 2013: 48);
- peale muudatuste perioodi koguda töötajatelt tagasisidet, et mida teha järgmisel korral paremini (Raina 2010: 355).

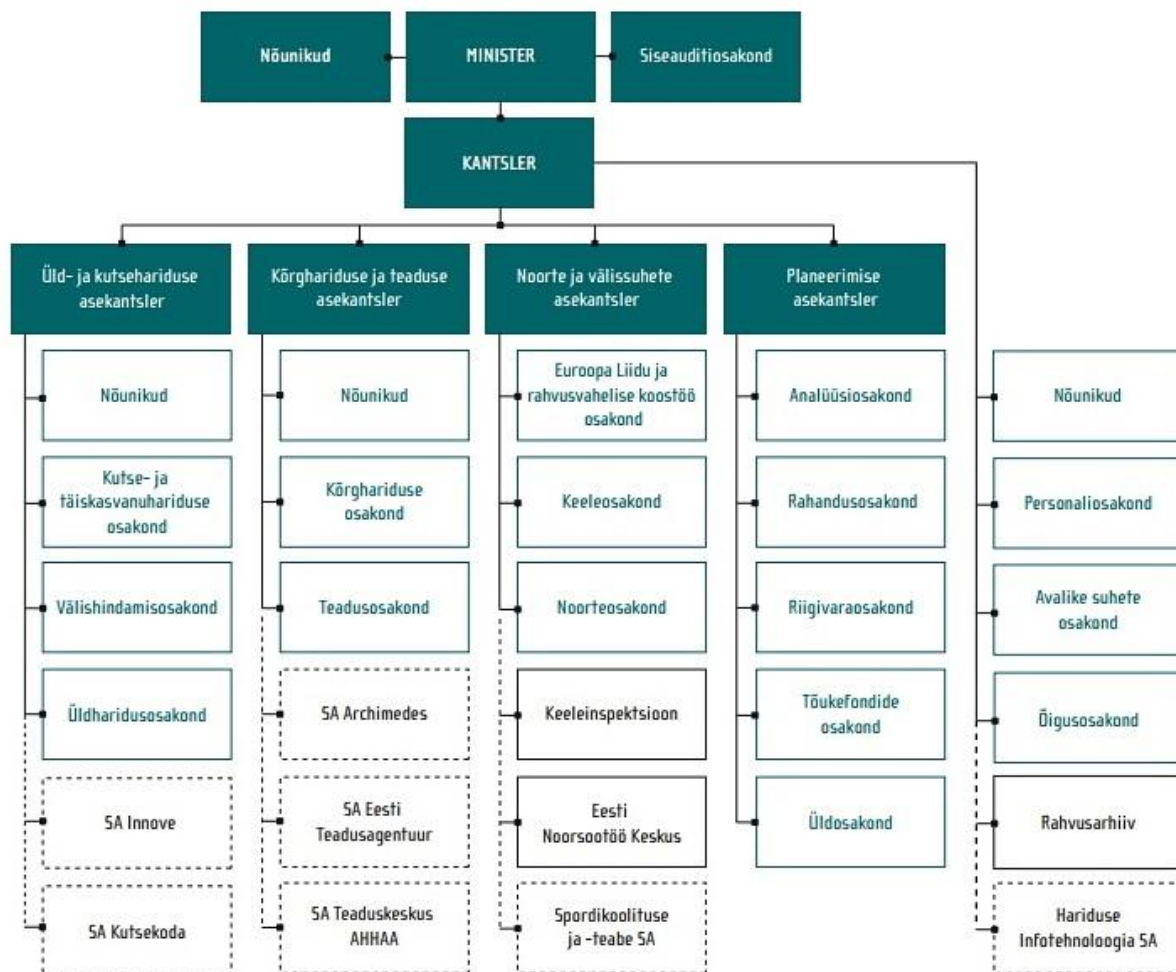
Kõige olulisem on, et juhid mõistaksid, et töötajate ei saa organisatsioon edasi areneda. Olles leidnud oma organisatsiooni head töötajad, on vaja neid ka kinni hoida ning motiveerida edasi töötama. Selle tarbeks tasub juhtidel endale meelde tuletada, et on vaja suhelda ja selgitada toimuva kohta, isegi siis, kui suuri muudatusi ees seismas ei ole. Edukus algab kommunikatsioonist ning seda ei tasu juhtidel alahinnata. Ilma juhusteta ei oska keegi midagi alguses teha ning seeläbi ei saa toimida areng organisatsiooni elus.

2. Organisatsiooni tutvustus

Haridus- ja Teadusministeerium on Eesti Vabariigis hariduse ja hariduselu eest hoolt kandev ministeerium.

Ministeeriumi haldusalas on 78 allasutust ja seal töötab kokku ligi 300 inimest. Ministeerium planeerib, korraldab ja arendab haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitikat; töötab välja riigi arengukavasid eeltoodud valdkondades ning tagab nende kooskõla üleriigiliste ja valdkondlike arengukavadega; korraldab arengukavade rahastamise, elluviimise ja tulemuste hindamise; lisaks teostab riiklikku järelvalvet haridusasutuste õppe- ja kasvatustegevuse üle ning planeerib ja arendab riiklikke õppekavasid ja muid haridusstandardeid ning korraldab nende koostamise ja akrediteerimise (Haridus- ja Teadusministeeriumi...2014). HTM tegutseb peamiselt Tartus, Tallinnas on olemas väiksem esindus.

Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuuri 2013. aastal olen välja toonud järgmisel lehel.

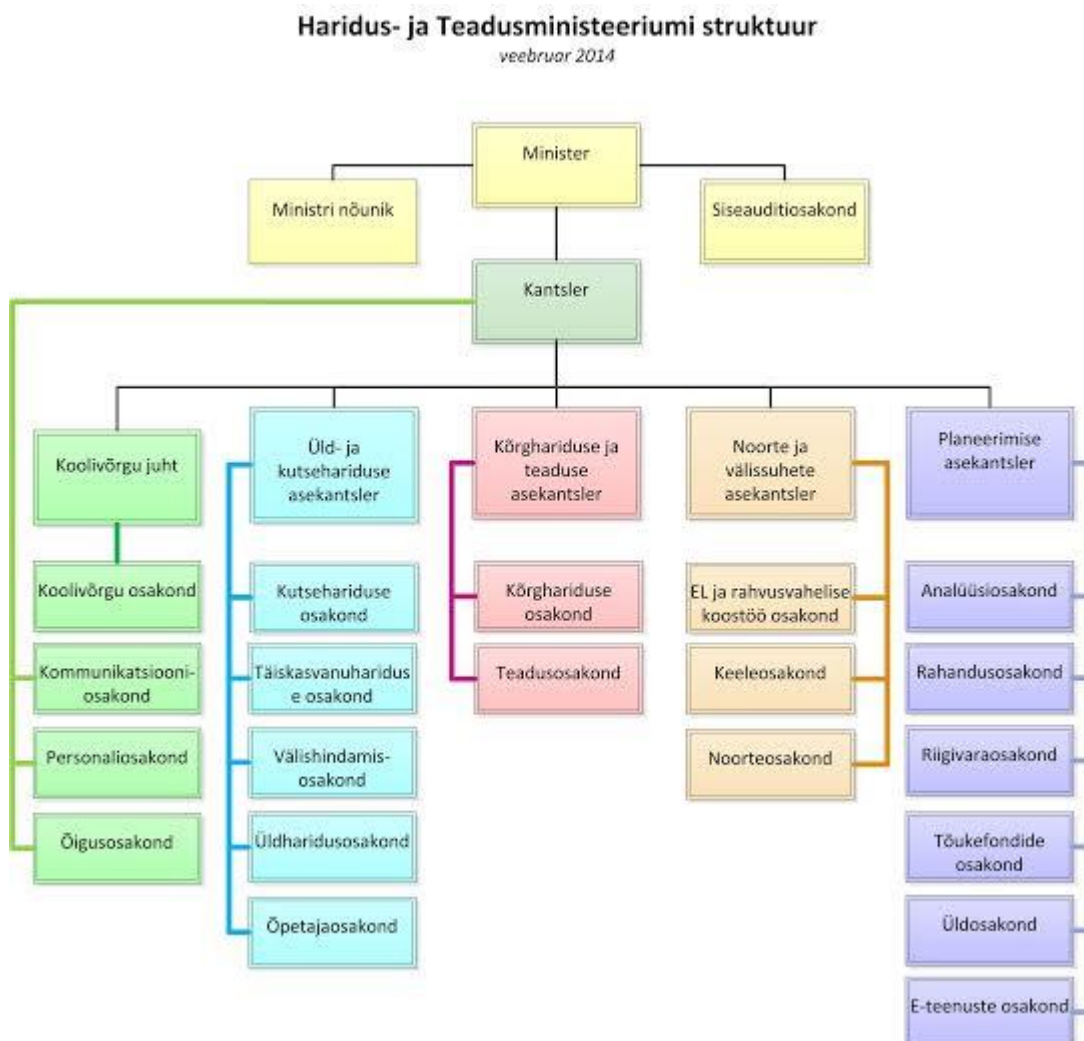


Joonis 1: Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuur 2013. aastal (Allikas: Age Rosenberg)

Järgnenud struktuurimuudatus hõlmas endas järgnevaid otsuseid:

- Eraldada üldosakonna koosseisust endine IT-üksus ja moodustada **e-teenuste osakond**;
- Eraldada üldharidusosakonnast ja osalt ka kõrgharidusosakonnast õpetaja teema paremaks juhtimiseks **õpetajaosakond**;
- Eraldada üldharidusosakonnast koolivõrguga tegelevad inimesed ja moodustada **koolivõrgu osakond**;
- Lahutada kutse- ja täiskasvanuharidus kaheks osakonnaks: **kutsehariduse osakonnaks ja täiskasvanuhariduse osakonnaks**;
- Luua **koolivõrgu juhi ametikoht**.

Peale struktuurimuudatust on uus ministeeriumi struktuur ära toodud joonisel 2:



Joonis 2: Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuur, veebruar 2014. (Allikas: Age Rosenberg)

3. Eesmärk ja uurimisküsimused

Minu bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas kommuniqueeriti struktuurimuudatuse otsuste põhjendusi läbi organisatsiooni erinevate tasandite. Sealjuures uurisin, kuidas töötajad toimunut iseloomustavad ja hindavad ning milliseid soovitusi annavad kommunikatsiooni korraldamiseks. Töötajate organisatsioonikogemusest tulevad välja selgemalt töötajate ootused, vajadused ja tunnetest, mida silmas pidada organisatsioonile soovituslike andmisel. Kogutud info ja teooria põhjal andsin organisatsioonile ette soovituslikud sammud taoliste olukordade paremaks korraldamiseks. Töö on praktilise iseloomuga, abistavaks või toetavaks juhiseks kommunikatsioonikorralduse puhul.

Minu poolt peamiselt analüüsitavad otsused olid 2014. aasta struktuurimuudatuse käigus loodud õpetajaosakond ning täiskasvanu- ja kutsehariduse lahutamine. Ülejäänud kolme otsuse põhjendusi vaatlesin, et näha, kui palju teadsid töötajad teistes osakondades toimunud muudatuste kohta.

Eesmärgist lähtuvalt olen püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kui paljud töötajad ja mida teadsid 2014. aasta struktuurimuudatuse otsuste põhjendustest?

Kas ja kuidas erinevad otsuste põhjendused tasandite lõikes?

Kas ja kui võrd see teadmine erineb ametlikes dokumentides toodud põhjendustest?

2. Kuidas põhjendus(ed) töötajateni jõudsid ja millise hinnangu töötajad põhjenduste kommuniqueerimisele annavad?

Kas ja kuidas erinevad otsuste põhjenduste jõudmise viisid tasandite lõikes?

Mida võiks töötajate arvates teisiti teha?

Esimese uurimisküsimuse jaoks analüüsisin töötajatega läbi viidud intervjuusid ning kirjalikke dokumente. Tulemused on esitatud viiendas peatükis punktis 5.1. Teise uurimisküsimuse tulemused põhinevad intervjuude analüüsil ning tulemused on välja toodud punktis 5.2.

4. Metoodika

Käesolevas peatükis selgitan lahti valimi koostamise põhimõtted ja andmekogumise viisi ning kirjeldan, kuidas toimus intervjuude ja andmete analüüs.

4.1. Valim

Kasutasin oma bakalaureusetöös analüüsimisel nii intervjuusid kui dokumente, seega olen valimi alapeatüki jaotanud kaheks, et oleks selgem ülevaade tehtust. Esimeses alapeatükis räägin intervjuude valimist ja koostamisest; teises alapeatükis kirjeldan, milliseid dokumente analüüsis kasutasin.

4.1.1. Intervjuude valim

Olen oma töös peamise rõhu pannud kahele otsusele – õpetajaosakonna loomine ja kutse- ja täiskasvanuhariduse lahutamine - ja analüüsitud on intervjuusid, mis on läbi viidud töötajatega, kes otsustega kõige enam kokku puutusid. Intervjueeritavad töötavad organisatsiooni erinevatel tasanditel, seega olen analüüsinud tippjuhtide (intervjuu koodis TJ), osakonnajuhatajate (OJ), asejuhatavate (AJ) ja spetsialistide (SP) intervjuusid. Minu poolt analüüsitud intervjuud on järgmised: TJ1, TJ3, OJ11, OJ12, OJ16, AJ17, AJ19, AJ20, SP22 ja SP23. Intervjueerija töötab organisatsioonis ja palus intervjueeritavatel rääkida võimalikult avatult ning seega on lubatud kõikidele intervjueeritavatele anonüümsust (vt intervjuukava – Lisa 3), mistõttu ei ole käesolevas töös valimit lähemalt kirjeldatud ning intervjueeritavate jutt täpselt viidatud.

Töö jaoks viidi semistruktureeritud intervjuusid läbi vahemikus august – oktoober 2014, keskmiselt on ühe intervjuu kestvus 90 minutit. Intervjuude läbiviijaks oli Age Rosenberg. Ühes intervjuus räägiti nii 2011. aasta kui ka 2014. aasta struktuurimuudatustest. Minu bakalaureusetöös on keskendunud vaid 2014. aasta muudatusele.

4.1.2. Dokumentide valim

Oma töös kasutasin Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuurimuudatuse seletuskirja (Lisa 1) ja eelnõud (Lisa 2). Nendes dokumentides on ära toodud ametlikud põhjendused 2014.

aasta struktuurimuudatuste otsustele. Ametlik dokument võimaldab mul võrrelda töötajate antud põhjendusi ja ministeeriumi poolt ametlikult esitatud põhjendusi. Seeläbi saan ma teha järeldusi, kas töötajatele antud põhjendus oli sama, mis dokumentidesse kirja pandud põhjendus ning analüüsida struktuurimuudatuse aegset kommunikatsiooni aspektist, et kas ja kui palju töötajatele otsuseid põhjendati.

4.2. Analüüsimetoodika

Olen jaotanud peatüki kaheks, kus esimeses alapeatükis olen kirjeldanud intervjuude analüüsi ning teises dokumentide analüüsi.

4.2.1. Intervjuude analüüs

Intervjuude analüüsis tuginesin oma uurimisküsimustele ja seega pöörasin tähelepanu uurimisküsimustega seotud aspektidele.

Minu töö analüüsimeetod oli horisontaalanalüüs. Alustasin andmete (käesolevas töös intervjuude) lugemisega, luues enda jaoks koodide süsteemi, kus märkisin lõigud ära vastava koodi alla. Minu töös kasutatud koodid olid järgmised:

- millised põhjendused on töötajateni jõudnud;
- töötaja põhjendus;
- kuidas põhjendus jõudis;
- hinnang põhjenduse kommunikatsioonile;
- mida saaks paremini teha;
- miks on vähe kommuniqueeritud muudatustest.

Horisontaalanalüüsi kasutatakse, kui uuritakse mingit juhtumit või olukorda, mis puudutab näiteks ühte inimest, gruppi, kohta, organisatsiooni või koostoimet. Horisontaalanalüüs võimaldab uurida sarnasusi, erinevusi, probleeme jpm läbi olukorra või juhtumi (SAGE Research...2015). Omakorda võib horisontaalanalüüs aidata meil näha uusi uuritavaid aspekte ning esitada seeläbi uusi küsimusi, mille peale me algselt ei pruukinud tullagi (Khan ja VanWinsberghe, 2008).

Alustasin oma töös andmete (intervjuude) lugemisega. Vastavalt koodidele märkisin intervjuude transkriptsioonides ära võimalikud vastused, iseloomustavad tsitaadid või muud esialgsel hinnangul vajalikud kohad. Kui see etapp oli läbitud, võtsin lahti ühe koodi kõik tulemused ning lugesin neid, et saada aru, mida arvasid intervjuueeritavad toimunust. Seejärel

sain ma analüüsida vastuseid, võrrelda neid omavahel ja ka dokumentidega ning kanda tulemused tabelisse ja joonisele.

Horisontaalanalüüs võimaldas mul analüüsida intervjuusid põhjalikult, et saada terviklik pilt toimunust.

Analüüsi käigus olid intervjuueeritavad anonüümsed. Ainus info, mida teadsin, oli nende positsioon (tippjuht, osakonnajuhataja, asejuhataja, spetsialist) ja osakond, kus nad töötavad. Osakonna teadmine oli oluline, et teha täpsemaid järeldusi kommunikatsioonikorralduse ja töötajate teadmiste suhtes.

4.2.2. Dokumentide analüüs

Dokumendianalüüs on üks sotsiaalse uurimuse analüüsimeetoditest. Ametlikke dokumente, nagu ka käesolevas töös on kasutatud, vaadeldakse kui objektiivseid teadaandeid või aruandeid, mis tuginevad kindlatele faktidele (Document Analysis...2015).

Oma töös lugesin Haridus- ja Teadusministeeriumi seletuskirjast või eelnõust konkreetse otsuse põhjenduse ning võrdlesin ametlikku põhjendust töötaja antud põhjendusega. Lähtusin oma uurimisküsimustest ning intervjuude analüüsis kasutatud koodidest, et tekiks võrdlusmoment kahe selgituse vahel.

Läbiviidud tegevus sarnaneb enim diskursuseanalüüsi strateegiate puhul võrdlemisega – vaatluse alla võetakse kaks teksti (hetkel intervjuueeritava põhjendus vs dokumendis toodud põhjendus) (Phillips ja Jørgensen, 2002; Kalmus, 2015 kaudu) ja seeläbi leidsin kahe allika sarnasusi ja erinevusi.

5. Tulemused

Tulemuste peatüki olen jaotanud mitmeks alapeatükiks ning illustreerin töötajate tsitaatidega. Peatüki lõpetan töötajate soovituslega kommuniqueerimise korraldamiseks, mida kasutasin soovituslike sammude koostamiseks.

5.1. Töötajateni jõudnud põhjendused vs ametlikud põhjendused

Intervjuudes andsid intervjuueeritavad põhjendusi erinevatele struktuurimuudatusega kaasnenud otsustele. Oma töö jaoks analüüsisin kõiki struktuurimuudatuse otsuseid.

Õpetajaosakonna loomise põhjendus oli vastavalt Seletuskirjale (2013), et puudub vastav struktuuriüksus ning õpetajaosakond korraldaks õpetajapoliitika alast tööd. Tippjuhid, kes selle otsuse vastu võtsid, tõid põhjenduseks, et tegemist on lihtsalt valdkonnaga, mis vajab terviklikumat vaadet ja eraldi väljatoomist; juhtimisstruktuuri puudulikkust mainisid osakonnajuhatajad. Asejuhatajad leidsid, et tegemist oli varasemalt nõrga valdkonnaga ning vajab rohkem väljatoomist; spetsialistid arvasid, et õpetajateema on nõrk valdkond, kuid lisaks pakuti, et osakond loodi kellelegi töökoha loomiseks ja muud sisulist põhjust ei olnud:

„Kellelgi oli ju kohta vaja! Sest vaadates ka seal neid inimesi ja sisu ja...see on...kas see ongi kõik see osakond, kus on...osakonnajuhataja ja kaks nõunikku...ma ei ole nüüd vaadanud, võib-olla see lugu on kosunud. Aga ma ei näe üldse sellel osakonnal mõtet. Et mida ta teeb, miks ta on.“ (SP23)

Võrreldes ametliku põhjendusega andsid töötajad küll ligilähedasi põhjendusi – suund põhjendustel oli sama. Töötajad olid mõistnud ja selgitasid, et valdkond oli nõrk, aga otseselt seda, et puudus varasemalt eraldi osakond, kes just selle teemaga tegeleks, ei mainitud. Kõige ligilähedasem oli osakonnajuhatajate põhjendus.

Kutse- ja täiskasvanuhariduse ametlik põhjendus oli, et täiskasvanuharidus on oluliselt laiem valdkond kui kutseharidus ja seetõttu ei ole põhjendatud kahe erineva valdkonna juhtimine ühest osakonnast (Seletuskiri, 2013). Üks tippjuht andis otsusele põhjenduse, et osakond läheb muidu liiga suureks ja ühte poolt seostatakse teisega, kuid tegemist on erinevate valdkondadega; teise tippjuhi põhjendus oli Seletuskirjaga (2013) võrreldes pisut täpsem öeldes, et on arusaamatu, miks nad üldse koos on:

„Noh selles mõttes, et ega siin mingit head põhjendust ei olnud ka miks nad koos olid, tegelikult täiesti erinevad teemad. ... Aga noh selles mõttes on loogika, et nad ongi täiesti minu arust sisuliselt erinevad valdkonnad. Üks tegeleb ju tegelikult kogu eluga, teine tegeleb sisuliselt kutseharidusega.“(TJ3)

Konkreetseid põhjendusi ei andnud ei osakonnajuhatajad ega spetsialistid. Sellest tulenevalt saab hetkel võrrelda kahe tasandi töötajate põhjendusi. Asejuhatajad leidsid, et tegemist oli valdkonnaga, mis oli rohkem päevakorda tõusnud ja vajas fokusseerimist, ent lisaks öeldi, et üks osakonnajuhataja väsis ära kahe suure valdkonna juhtimisest ning lahutamise käigus saadi luua kellelegi uus töökoht.

Seletuskirjaga (2013) võrreldes on töötajate põhjendused erinevad; üks tippjuht andis täpse põhjenduse, aga teiste töötajate põhjendused olid erinevad. Oletati, et osakonnad lahutati uue töökoha loomise jaoks ja neid põhjendusi andsid erinevate osakondade töötajad, seega võib oletada, et selline põhjendus liikus organisatsioonis töötajate vahel, mis põhjendaks sedalaadi arvamust.

Lisaks veel eesmärgiga teada saada, kui palju teadsid töötajad teiste põhjenduste kohta, mis nende osakondasid ei puudutanud, analüüsisin nende toodud põhjendusi ülejäänud kolmele otsusele. Olen välja toonud põhjendused otsuste kaupa.

E-teenuste osakonna loomine

E-teenuste osakonna ametlikuks põhjenduseks oli, et on vaja info- ja kommunikatsioonitehnoloogiliste teenuste keskseks juhtimiseks ja teenuste konsolideerimiseks luua eraldi osakond (Seletuskiri, 2013).

Mõlemad tippjuhid andsid otsuse põhjenduseks, et on vaja, et keegi tegeleks valdkonnaga süsteemsemalt ning vajatakse keskset juhtimist, vaadates ühiskonna arengut. Osakonnajuhatajateni selle otsuse põhjendus jõudnud ei olnud. Asejuhatajad tõid põhjenduseks, et teema oli jaotunud erinevate osakondade vahel, kuid samas öeldi, et põhjendus ei olnud konkreetne, vaid „aeti mingit udu“ ja et tulevasele juhatajale oli antud lubadus, et ta saab tööle tulles oma osakonna (AJ20). Spetsialistid ei olnud e-teenuste osakonna loomise põhjendustega kursis.

Koolivõrgu osakonna loomine

Koolivõrgu osakond hakkab korraldama koolivõrgu alast tööd ja täitma kooli pidaja funktsioone põhikoolides ja gümnaasiumides ning nõustama ministrit, kantslerit,

asekantslereid ja osakondasid nendes valdkondades (Eelnõu, 2013). Tippjuht andis põhjenduseks, et koolivõrk vajab eraldi lähenemist ning tegeleda tuli konkreetset koolipidamisega. Osakonnajuhatajad ei teadnud otsuse põhjendust; asejuhatajad leidsid, et sel moel on alluvus ja valdkond konkreetsemad, kui tegeletakse ühe kindla asjaga. Spetsialistid ei teadnud, miks selline otsus tehti.

Koolivõrgu juhi ametikoha loomine

Ametlik põhjendus ametikoha loomisele oli, et koolivõrgu juht tegeleb koolivõrgu alase töö koordineerimisega ning ministeeriumi poolt hallatavate koolide pidamise juhtimiseks (Seletuskiri, 2013). Tippjuht andis otsusele selgitava põhjenduse, et oli vaja juhtkonna tasemel inimest, kes saab määratleda ennast juhtkonna esindajana, kes on ministriga seotud – nii-öelda saadik, kes osakonnaga tegeleb (TJ1). Osakonnajuhatajate poolt oli ainsaks põhjenduseks fakt, et ametikoht loodi töötajale töökoha loomiseks. Asejuhatajate ja spetsialistide poolt põhjendust ei tulnud.

Otsuste põhjendusi võrreldes näeb, et tippjuhid olid otsuse põhjenduse suunaga kursis, ent näiteks osakonnajuhatajate ja spetsialistide tasemeni ei olnud teiste osakondade põhjendused jõudnud. Asejuhatajad andsid otsustele põhjendusi, ent pigem oli see aimdus, mitte kindel teadmine.

5.2. Põhjenduste jõudmise viisid töötajateni ning töötajate hinnang sellele

Siin alapeatükis olen toonud välja, mis viisil erinevate otsuste põhjendused töötajateni jõudsid. Seejärel olen kommunikeerimise iseloomustamiseks ja hindamiseks lisanud mõned tsitaadid. Peatüki lõpuosas võrdlen, kuidas põhjendused erinevate tasandite töötajateni jõudsid, et saada selgem pilt, milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutati.

Intervjuudest selgus, et töötad said infot kolleegidega suheldes, kirja- või e-kirja kaudu, koosolekult või siseveebist. Varianti „kolleegilt“ (Vt joonist 3) olen rõhutanud, kuna seda mainisid töötajad kõige rohkem mõlema otsuse puhul.



Joonis 3: Põhjenduste jõudmise viisid töötajateni.

Töötajate hinnangud kommunikatsioonile ei olnud positiivsed. Ette heideti segadust ja info puudumist, lisaks oli vähene või olematu teavitamine inimestele emotsionaalselt haiget teinud, kuna töötajad ei saanud aru, kas otsus on langetatud ja mis jäi lõpptulemuseks:

„Protsess oli segane ja tegi haiget inimestele ja väga paljuski kommunikatsiooni poole pealt. Et keegi ei saanud nagu aru, ah otsustame, ah ei veel ei otsusta, a nüüd on ära otsustatud ja noh, siukene.“ (OJ16)

Lisaks puudutas info puudumine ka töökorraldust – osad töötajad ei saanud aru, mis tehtud on ja mis muutunud.

Järgnevalt olen võrrelnud mõlema otsuse põhjendusi ja nende jõudmise viise töötajate tasandite suhtes.

Õpetajaosakonna loomise puhul ei tulnud tippjuhtide tasandil välja, mis kommunikatsioonikanaleid kasutati. Tippjuht rääkis, et kogu otsuse tegemise protsess oli väga pikk ja veniv (TJ3) ja seetõttu konkreetset kanalit ei osatud öelda. Osakonnajuhatajad aga said otsusest teada kaaskolleegidega suheldes ning asejuhatajad lisaks kolleegidega suhtlemisele ka ministeeriumi siseveebist Pinal, kuhu muudatuste ja otsuste kohta käiv info üles pannakse.

Spetsialisti tasandi töötajad ütlesid, et nendeni jõudis info õpetajaosakonna loomise kohta kaastöötajatega juhuslikult sel teemal suheldes:

Intervjueerija: „Aga sul...sinuni ei ole üldse jõudnud see, et kuidas siin inimesi valiti õpetajaosakonda või koolivõrguosakonda või...üldse?“

Vastaja: „Noh, jututasandil. Sõbrad!“

Intervjueerija: „Kuulujutud?“

Vastaja: „Kuulujutud ja sõbrad ja...“(SP23)

Seega domineeris suhtlusviiside osas suhtlemine kaastöötajatega, ametlikke kohtumisi või koosolekute toimumist muudatuste kohta rääkimiseks intervjueeritavate jutust välja ei tulnud.

Kutse- ja täiskasvanuhariduse lahutamise puhul suhtlesid tippjuhid e-kirjade teel, koosolekuid korraldati osakonnajuhatajatega suhtlemiseks. Lisaks koosolekutele kuulsid osakonnajuhatajad infot ka kaaskolleegidega suheldes; ainult kaaskolleegidega suheldes kuulsid infot asejuhatajad. Sarnaselt õpetajaosakonna loomisele kuulsid spetsialistid otsusest ja/või selle sisust juhuslikult:

„Nojah, eks ma tean rohkem jälle nagu seda, et kui me seal üleval korrusel töötasime, siis me kuulsime jälle, et inimesed hakkavad paanitsema tegelikult kõrval. Samamoodi ei teadnud, mis saab ja keegi kuhugi liigub ja keegi kuhugi ei liigu. Tuldi kusagilt koosolekult hästi ärevil, et ei tea mis toimub.“ (SP22)

Töötajad iseloomustasid toimunut kui segast ja valulikku protsessi:

„Aga see oli hästi segane tõesti. Me ei teadnud, mis meist saab ja me ei teadnud miks ja kes teeb ja kes juhib. Pigem kohati jäi mulje, et jumal teab kust keegi juhib. Nagu ministeerium polekski seotud sellega üldse.“(SP22)

Lisaks tundsid töötajad, et nad on infosulus ja hädas, kuna neilt oodati midagi, aga nad ei saanud aru, et mida, miks, kuidas ja mis mahus ning kokkuvõtvalt oli protsess just teavitamise osas inimeste jaoks valus, kuna midagi ei seletatud (OJ16, AJ17).

Mõlema otsuse puhul on näha selgelt, et enim saadi infot teiste töötajatega rääkides. Asejuhatajad said informatsiooni kõige rohkem erinevatest kanalitest, mille võis tingida see, et info puudumine häiris nende tööd ja nad pidid ise infot otsima.

Kuna minu töö eesmärk on anda ministeeriumile soovituslikud sammud taolistes olukordades paremaks kommuniqueerimiseks, siis olen koondanud kokku töötajate soovitusel või arvamused teemal, mida saaks teisiti teha.. Järgnev osa on jaotatud vastavalt töötajate

tagasisides enim puudutatud teemadele – struktuurimuudatuse vajalikkus ja selle rakendamine ning struktuurimuudatuse ajal kommunikeerimine.

Struktuurimuudatuse vajalikkus ja rakendamine

Töötajad seavad küsimuse alla, et kas alati on struktuurimuudatus vajalik ning kõige parem lahendus (SP22) ja nenditakse, et struktuurimuudatust on tehtud juba nii tihti, et harjutakse ära ja siis tuleb uus muudatus, millega tuleb jälle harjuma hakata (SP23). Samuti on küsitav, kas struktuurimuudatus on kõige odavam ja kõige jätkusuutlikum lahendus. Töötajad selgitasid, et kõik peaks algama vajadusest ning seejärel mõelda võimalikele lahendustele:

„No see peaks algama vajadusest. ... Näiteks, kui mul tekib vajadus mingi struktuurimuutuse järgi, ehk et näiteks uue inimese või uue funktsiooni järgi. ... Ja siis on vaja mõelda, kuidas seda vajadust saab siis ära lahendada. Seda võib lahendada uue inimese toomisega, seda võib lahendada vana inimese koolitamisega. Seda võib lahendada teenuse sisseostmisega, igasuguste asjadega. Vist kõigepealt tuleks vaadata mis see vajadus on ja mis on see viis, mis on kõige mõistlikum selle vajaduse lahendamiseks. ... Võib-olla struktuurimuudatus alati ei ole õige lahendus.“ (SP22)

Lisaks soovitatakse, et probleem tasub alustuseks ära kaardistada, et näha täpselt, kus mingi asi ei toimi. Vajadusel tasub isegi kaasata teisi inimesi, kes ei ole ministeeriumi töötajad, aga aitavad kaasa mõelda (OJ16) probleemi lahendamiseks ning parima lahenduse leidmiseks.

Tippjuhtide poolt tuli struktuurimuudatuse tagasisideks, et kui otsustatakse selline muudatus läbi viia, siis tuleks asju teha õiges järjekorras:

„Nii et teorias ilmselt oleks palju valutum olnud see kui oleks teistpidi otsused olnud. Et kõigepealt struktuur paigas, siis otsitakse inimesed. Ja noh siis oleks seda olnud ka hulka lihtsam...või noh, siis oleks saanud läbi vaielda ka sisulise poole pealt ka kogu maja vaadates siis ilmselt need asjad paremini.“ (TJ3)

Lisaks selgitas tippjuht, et kuna asjad käisid nõ vales järjekorras ning segaselt, siis oli ka väga raske infot edasi anda ja selgitada (TJ3).

Info jagamine ja kommunikatsioonikorraldus

Töötajad nendivad, et info jagamist ja suhtlust on nende jaoks vähe olnud. Sooviti teada, mida struktuurimuudatus endaga kaasa toob:

„Minu meelest oleks ikkagi tulnud nagu öelda, miks need muutused juhtuvad, mis on nende asjade eesmärk, mis hakkab olema teistmoodi...Või mis nagu paremaks läheb, selle tulemusel ja mitte jätta inimestele seda lootust, et mitte midagi ei juhtu, et kõik läheb edasi nii nagu alati on olnud. Et olnud nagu konkreetsem, selgem ...“ (OJ11)

Samuti nentis töötaja, et oleks pidanud selgemalt paigas olema, et kes mida kommu­ni­keerib – kas tippjuhtkond või keegi teine ning kas tehakse intervjuusid uute osakondadega, et selgitada, milles nende töö seisnema hakkab. Samuti ootasid ka uute osakondade põhipartnerid sama infot, mida nad ei saanud (OJ11).

Struktuurimuudatust planeerides ei küsitud osakondadelt nõu, et kuidas ja mida oleks otstarbekas muuta:

„Et ikkagi küsitaks osakondade käest ka kuidas on hea midagi muuta. Sest tegelikult need otsused tehti me ei tea kus. Vähemalt meie osakond, mina küll ei tundnud, et me oleksime midagi saanud oma nõu või vähemalt mineviku praktikast anda nõu või mis suunas on üldse vaja muutusi teha.“ (SP22)

Spetsialist selgitas lisaks, et igal aastal viiakse ministeeriumis läbi arenguvestlusi, aga on arusaamatu, mis on selle tagajärg, kuna tagasisidet kuskilt ei tule. Töötajad ei tea, mis osa ja mida sellest infost kasutatakse kuskil ja mis otstarbel (SP22), kuid ehk see info aitaks paremini näha vajadusi muudatuste jaoks.

Töötajad selgitavad, et protsess oli segane ja tegi haiget ning nad pigem ootaksid karmimat, aga sealjuures ka ausamat korraldust (OJ16). Struktuurimuudatust ei tohiks teha kui „asju iseenesest“ (SP23) või lihtsalt seepärast, et näidata, et midagi üldse tehakse (SP22).

Seega saab järeldada, et teadmistest või kindlast reeglistikust, kuidas muudatust läbi viia, puudus ka tippjuhtkonnal. Sellest tulenevalt jäi infost puudu töötajatel, kes omakorda ootasid rohkem kaasamist muudatusse.

6. Järeldused ja diskussioon

Siin peatükis arutlen analüüsi tulemuste üle uurimisküsimuste kaupa. Lisan teoreetilise konteksti, et anda ministeeriumile soovitusi muudatuste läbiviimiseks. Peatüki lõpuosas olen välja toonud edasisi uurimisvõimalusi ning andnud omapoolse ülevaate meetodikriitikast. Viimase puhul olen keskendunud oma vigadele ja õppetundidele, mida järgmistel kordadel vältida.

6.1. Töötajateni jõudnud põhjendused vs kirjalikud põhjendused

Võrreldes töötajate poolt ja dokumentides toodud põhjendusi leidsin, et töötajate teadmised otsuste põhjendustest sõltusid suuresti nende positsioonist organisatsioonis. Tippjuhid andsid pigem selgitavaid põhjendusi, mis ei kattunud küll täies ulatuses dokumentides toodud kirjalike põhjendustega, aga idee oli sama. Tippjuhtidest järgmisel tasandil olevad osakonnajuhatajad olid põhjendustega vähem kursis ning nende antud põhjendused olid pigem aimdused, mitte kindlad teadmised. Asejuhatajad andsid otsustele rohkem põhjendusi võrreldes osakonnajuhatajatega. Nende põhjendused ei olnud samuti täies mahus kattuvad, ent ka neil oli olemas idee, miks selline otsus või muudatus tehti. Spetsialistid olid otsuste tagamaadega kõige vähem kursis.

Teisi osakondasid puudutanud otsustega olid kõige paremini kursis tippjuhid, ent spetsialistid ei teadnud ühelgi juhul, mis põhjusel otsus langetatud on. Kõige täpsemad põhjendused anti koolivõrgu osakonna loomise puhul, mil nii tippjuhid kui asejuhatajad nentisid, et koolipidamisega seotud valdkond vajab konkreetsemat lähenemist. Samas ei olnud põhjendusega kursis osakonnajuhatajad ega spetsialistid.

Mitme otsuse puhul (õpetajaosakonna loomise, koolivõrgujuhi ametikoha loomise, e-teenuste osakonna loomise) pakuti põhjenduseks, et otsus tehti kellelegi töökoha loomiseks. Sellised põhjendused tulid osakonnajuhatajatelt ja asejuhatajatelt.

Nassehi (2005: 186) selgitas, et probleemi näitamine ongi organisatsiooni jaoks üheks raskeimaks ülesandeks. Analüüsist on näha, et teadmised otsuste põhjenduste kohta erinesid

positsiooniti ning mõnel juhul olid otsuse tagamaadega rohkem kursis alluvad kui ülemused. Samas otsuste puhul, mis intervjueeritavate osakondasid otseselt ei puudutanud, teadis tippjuhtkond rohkem. Siin tulebki sisse probleemi näitamine - võimalik, et asejuhatajad, kes teadsid rohkem kui osakonnajuhatajad, pidid oma tööülesannete tõttu ise infot juurde otsima või tunnetasid juba varasemalt oma tööülesanne käigus paremini vajadust muudatuse järele. Seega organisatsioon ise ei olnud probleemi selgitanud või näidanud, vaid töötajad võisid ise seda tunnetada. Teiste osakondade otsuste kohta olid teadmised vähesed ehk seetõttu, et oma töö ei nõudnud teadmisi nende põhjenduste osas, st läbiviidud otsused ei mõjutanud nende tööd. Samuti oli organisatsiooni poolt selgitamata probleemi olemus ning see oli omakorda tegur, mis mõjutas töötajate teadmatust teiste otsuste põhjenduste osas.

Lisaks fakt, et põhjendusteks pakuti, et muudatus viidi läbi kellelegi töökoha loomiseks, räägib kaasa sellele, et organisatsioon ei selgitanud probleemi olemust selgelt, nagu Nassehi (2005: 186) soovitas. Antud põhjendusest võib välja lugeda ka mõningat teravmeelsust või kriitikat konkreetse otsuse suhtes. Raske on öelda, kas siinkohal mängis rohkem rolli töötaja oma kriitika otsuse osas või lihtsalt fakt, et töötajatele oli muudatuse vajalikkus arusaamatu. Mahajan jt (2012: 184) soovitasid, et otsustesse kaasamine soodustab töötajate positiivset hoiakut muudatuste osas. Isegi kui tõepoolest oli vaja kellelegi töökoht luua, siis võib-olla aktiivsema kaasamise puhul taoliseid kriitilisi põhjendusi töötajate poolt tulnud ei oleks, vaid oleks arutletud reaalse vajaduse üle ning leitud koostöös ka praktiline lahendus.

Töötajate põhjendused ei kattunud üldiselt täpselt kirjalike põhjendustega. Siinkohal on variante erinevaid – kas põhjendusi ei selgitatud töötajatele (vähene informeerimine); töötajad ei huvitunud põhjendustest olulisel määral, kuna see ei puudutanud nende rolli ja ülesandeid organisatsioonis või olid kirjalikud põhjendused dokumentides vaid valitsusele esitamiseks, ent muudatuste reaalsed põhjendused olid teistsugused. Viimase puhul ei saa olla hetkel kindlat teadmist, ent kui nii tõepoolest oli, siis oleksid ehk ka analüüsi tulemused töötajate teadlikkuse osas teistsugused.

Organisatsioonis on töötajatel oma roll ja oma ülesanded. Kui organisatsioon viib läbi (suuri) muudatusi, muutuvad tõenäoliselt töötaja ülesanded mingilgi määral. Niivõrd tähtis ei olegi see, kuidas need ülesanded oma sisult muutuvad, vaid see, et töötajale selgitatakse seda ja ta oleks oma tööga rahulolev. Stefanovska-Petkovska jt (2015: 75-76) leidsid, et suhtlus mängib olulist rolli tööga rahulolus ning on oluline, et suhtlus toimib mõlemat pidi – töötaja võib minna nõu või abi küsima, mitte ta ei tunne, et peab ainult üksinda hakkama saab. Kui taolist

aktiivset ja sõbralikku suhtlust ei ole, võivad Saxena (2010: 116) sõnul konfliktid väga kerged tekkima olla ja konfliktides võib taas välja areneda rahulolematus ja segadus. Viimaste tekkides võib töötajal tekkida küsimus, et mis on tema roll ja tunda end kasutuna. Siinkohal selgitavad Farndale jt (2011: 125), et töötaja tahab tunda, et ta on oluline ja organisatsiooniga seotud; seeläbi on tal julgust rohkem nõu küsida ja arutleda ning oma segadust vähendada, et tööülesandeid täita.

Leian, et suurte muudatuste puhul peaks esimene teavitamine tulema tippjuhtkonna poolt. Nemed teavad organisatsiooni liikmetest kõige paremini, miks reaalselt üks või teine otsus tehakse. Selgitus peaks olema lihtne ja arusaadav, lisaks ka kättesaadav kõikidele töötajatele. Selle protsessi juures on samuti oluline ka töötajate hoiak, et nad võivad ja peavadki info puudumisel ise olema aktiivsed ja uurima, nõu küsima ning seda vajadusel ka tippjuhtkonnalt. Taoline käitumine töötajate poolt korvab pisut vähest teavitustööd organisatsiooni poolt.

6.2. Põhjenduste jõudmise viisid töötajateni ning töötajate hinnang sellele

Töötajad kuulsid kõige enam põhjendustest ja organisatsioonis toimuvast kolleegidega ise suheldes. Teised kommunikatsioonikanalid – kirjad ja e-kirjad, koosolekud ning siseveeb – olid vähem mainitud ning erinevate otsuste puhul ei olnud kasutusel samad kanalid. Julgen arvata, et kuna vähene teavitamine organisatsiooni poolt häiris töötajate töötegemist, siis pidid nad iseseisvalt hankima infot ja seeläbi kuulsidki otsustest enim kolleegide kaudu. Samuti võib erinevate kommunikatsioonikanalite juhuslik kasutamine näidata, et teavitamine ei olnud läbi mõeldud.

Töötajate hinnangute järgi selline kommunikatsioonikorraldus neile ei sobinud. Nad pidid otsima ise infot ning olukord oli segane, mis omakorda häiris või takistas töö tegemist. Puudust tunti selgest teavitamisest, et põhjendatataks, miks üks või teine otsus vastu võetud on ning mis sellega seoses muutub. Töötajate jaoks oli arusaamatu, kas alati on vajalik teha struktuurimuudatus, kui vajadus midagi muuta tekib.

Robbins (2009: 4) on rõhutanud, et on vajalik leida õige kanal teavitamiseks. Viis, et töötaja peab ise oma tööga toime tulemiseks hankima kaastöötajatelt infot, ei ole kindlasti organisatsiooni elujõulisuse vaatenurgast hea. On loogiline, et ükskõik mis ülesande täitmiseks ükskõik mis valdkonnas, on vaja mingeidki teadmisi. Kui keegi ülesande annab,

peab ta vastutama ka teadmiste olemasolu või edastamise eest. Rosenfeld jt (2004: 43) leidsid, et alati tuleb edastada sobilik „kogus“ infot ning siinkohal jäi ilmselt infost puudu.

Analüüsitud struktuurimuudatuse ajal olid kommunikatsioonikanalid ka positsiooniti erinevad. Tippjuhid kuulsid põhjendustest e-kirja kaudu; osakonnajuhatajad kolleegidega suheldes või koosolekult; asejuhatatud said infot siseveebist Pinal ja kolleegidega suheldes; spetsialistid said muudatustest teada juhuslikult kaastöötajatega suheldes. Siinkohal on selgelt näha, et ühte kindlat kommunikatsioonikanalit ei ole valitud ja teavitamine segaselt korraldatud.

Töötajad küsisid, et kas struktuurimuudatus on alati parim variant. Todorita (2010: 112) tõi välja ohtusid, mis kaasnevad muudatustega ning üheks ohuks oli aja ja raha (liigne) kasutamine. Struktuurimuudatus on kindlasti mahukas projekt, nii aja kui raha osas. Omakorda järgneb struktuurimuudatusele uue olukorraga harjumine ja sisseelamine, mis võib samuti olla üheks ohuks suure muudatuse korral. Eelpool toodud tegurid (aeg, raha, uus olukord - ülesanded, korraldus jne) on kindlasti need, millega organisatsioon eelnevalt arvestama peab.

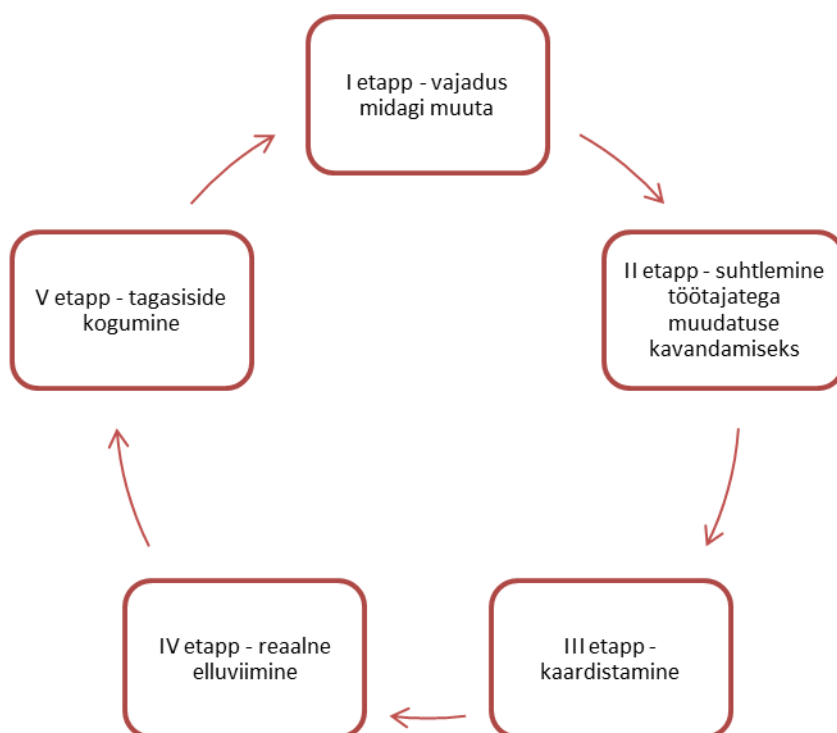
Suhtlemist kaastöötajatega oli analüüsitud struktuurimuudatuse ajal küllalt palju, ent jääb küsimus, et milliste kaastöötajatega suheldi? Kas need töötajad olid sama tasandil töötavad või ülemused? On positiivne, et töötajad otsisid lahendust oma muredele, kui nähti, et organisatsioon ei tule teavitamisega toime. Cohan (2002: 279-280) leidis, et keskastmejuht peaks töötajate ja tippjuhtide vahel olema infovahendaja rollis ning suhtlus käib nii mõlemas suunas. Selgus, et mõnel juhul teadsid alluvad rohkem kui ülemused, siis julgen arvata, et keskastmejuhi roll jäi praegu väheseks ja töötajad suhtlesid pigem sama tasandi töötajatega, kellelt arvasid infot saavat.

Ministeeriumis toimunud struktuurimuudatusest ja sellega kaasneva teavitamisega ei jäänud intervjuueeritavad kommuniqueerimisega rahule. Oluline on, et organisatsioon mõistab, et muudatuse läbi viies tuleb mõelda ka teavitamise peale ja kuidas see korraldada. Vastasel juhul on töötajad teadmatuses ja see võib viia näiteks segaduseni, rahulolematuseeni, tööefektiivsuse languseni ja isegi töölt lahkumiseni. Organisatsiooni juhtide sooviks on, et organisatsioon toimiks hästi ja oleks elujõuline. Siit joonistub välja vastuolu – eluterve organisatsioon ja vähene infovahetus ei käi koos just oma tagajärgede tõttu.

6.3. Soovitud Haridus- ja Teadusministeeriumile

Eesmärgiga anda ministeeriumile soovituslikud sammud paremaks kommunikatsiooni korraldamiseks võtan arvesse nii teoreetilisi seisukohti kui ka töötajate enda soovitusi ja kriitikat. Organisatsiooni töötajad tunnevad igapäevaselt realselt oma organisatsiooni vajadusi ja toimimist, mis võivad erineda teooriast. Seeläbi kindlustan omalt poolt, et minu väljapakutud sammud sobivad Haridus- ja Teadusministeeriumile hästi.

Eesseisvatel muudatusperioodidel soovitan Haridus- ja Teadusministeeriumil järgida järgnevaid samme:



Joonis 4: Soovituslikud sammud järgmisteks muudatusperioodideks.

I etapp – vajadus midagi muuta – töötajad soovitasid, et muutmisevajaduse tekkides ei ole ainsaks lahenduseks struktuurimuudatus. Variante on teisigi, näiteks teenuse sisseostmine või töötaja koolitamine. Parima lahenduse otsimisel tuleb kaaluda variandi plusse ja miinuseid, kindlasti peab mõtlema võimalikele ohtudele – Todorita (2010: 112) tõi näiteks välja erinevate ressursside liigse kasutamise või kasutamise vajalikkuse. Seega peab organisatsioon läbi mõtlema, mis on hetkel halvasti ja kuidas oleks seda kõige lihtsam, soodsam ja kergem muuta, ilma et see kurnaks organisatsiooni ja/või selle töötajaid.

II etapp – suhtlus töötajatega muudatuse kavandamisel – enne muudatuse läbiviimist tasub juhtidel uurida töötajatelt, kuidas oleks seda kõige parem teha; millistele detailidele rohkem muudatuse puhul rõhku pöörata, et muudatus sobiks töötajatele ja oleks neile vastuvõetav. Lisaks oskavad töötajad anda praktilist nõu ning Cohani (2002: 290) sõnul näeb töötajate emotsioonidest ära, kas mõte on hea või halb. Cohan (2002: 290) julgustab juhte, et töötajate emotsioone ei tohi karta, vaid need aitavad juhtidel jõuda kõige parema lahenduseni. Töötajad tunnetavad igapäevaselt organisatsiooni reaalsel toimimist ja oskavad nõu anda oma eelnevast kogemusest, aga juhid alati mitte. Seega on koostöö hea viis, kuidas jõuda sobiva lahenduseni. Jürma (2012) leidis, et ministeeriumi töötajaid kaastakse otsustesse, kui vajalik on mõne töötaja ekspertteadmine, ent alati ei saanud töötajad kaasamise tulemusest aru. Seega peaks siinkohal organisatsioon aktiivsemalt rõhuma kaasamisele ja töötajates vajatud tunde tekitamisele ja säilitamisele.

III etapp – kaardistamine – nii töötajad kui ka Christensen ja Knudsen (2013: 48) soovivad ära kaardistada kogu protsess. Sel moel joonistub välja probleemi selge olemus ja samuti on näha, mida millal tehakse. Kaardistamine aitab silma peal hoida, et mis infot tuleks mis hetkel töötajatele edastada. Cohani (2002: 279-280) soovitusel võiks keskastmejuht olla erinevate tasandite vahendaja. Samuti tuleb leida Robbinsi (2009: 4) sõnul õige kommunikatsioonikanal, mis sobiks töötajatele kõige rohkem. Töötajad tahavad, et neil oleks keegi, kellelt infot saada või kellega infot ka tippjuhtidele saata. Lisaks on Haridus- ja Teadusministeeriumil olemas siseveeb Pinal, kuhu tasub lisada Raina (2010: 355) soovitusel ka ametlik dokument muudatuste ja nende põhjendusta kohta. Oluline on, et kõik töötajatele edastatud sõnumid oleksid selged, konkreetset ja kättesaadavad.

IV etapp – protsessi elluviimine – kuna kaardistamise etapp on läbitud, on siinses etapis lihtsam järgida, mida ja millal teha. Tuleb mõelda, mis on enne edastatud sõnumite ja tehtud otsuste taga. Kui on otsustatud, et luuakse näiteks uus osakond, siis mis see endaga kaasa toob? Näiteks uued tööjuhendid, uued (töö)lepingud, uued dokumendid. Võib-olla eeldab see ka ruumilist ümberpaigutamist? Sõltuvalt konkreetsest otsusest on nüüd esseisvad ülesanded erinevad. Tuleb pöörata tähelepanu kaardistatud olukorrale ja selle järgi tegutseda.

V etapp – tagasiside – töötajad tunnetavad muudatuse ilmselt kõige rohkem ja Raina (2010: 355) sõnul tasuks koguda tagasisidet toimunu kohta, et järgmisel korral olla veelgi edukam. Näiteks viiakse töötajatega pidevalt läbi arenguestlusi, mis on hea viis saada tagasisidet toimunu kohta ja vajadusel küsida ka nõu või soovitusi. Samuti on igale organisatsioonile

oluline, et töötajad püsiksid oma töö juures ja teeksid seda edukalt. Seega on tähtis, et töötajate arvamust arvestatakse.

Eeltoodud soovitused ei tohiks olla ühelegi organisatsioonile liiga mahukad või kulukad. Usun, et neid soovitusi silmas pidades on võimalik muuta muudatuste periood hierarhilise struktuuriga organisatsioonides kergemaks ning valutumaks. Analüüsitud struktuurimuudatuse puhul ilmnes segadust ning infopuudust. Oluline on seda meeles pidada ning püüda kinni hoida eeltoodud soovitustest segaduse vältimiseks.

6.4. Edasised uurimisvõimalused

Praeguses töös olen analüüsinud põhjalikumalt kahe otsuse kommunikeerimist, seega on uurimata jäänud ülejäänud kolme otsuse teavitusprotsess. Lisaks tehti kokku intervjuusid 27, millest mina olen analüüsinud 10, seega tasub ka ülejäänud intervjuusid analüüsida.

Samuti võib taolise uuringu läbi viia mõne teise ministeeriumi või sarnase struktuuriga organisatsioonis, et võrrelda ja arutleda, kas vähese kommunikeerimise ja organisatsiooni struktuuri vahel on seoseid - kas struktuur mõjutab kommunikatsioonikorraldust erinevates organisatsioonides samal moel? Võimalik, et mitme ministeeriumi kommunikeerimist analüüsides jõutakse arusaamani, et kommunikatsioonikorraldus vajab korrigeerimist.

Hetkel analüüsitud muudatuse puhul tuli välja, et töötajad pidid otsima ise infot põhjenduste kohta. Tasub uurida, et kui töötajal on teadmisi vähe, siis kuhu ta pöörduks, millised on hoiakud nõu ja abi küsimisel, kuidas tunnevad töötajad end juhtkonna poole pöördumisel? Samuti võib sealjuures uurida, et kas neil on sellist olukorda töös tekkinud ning kuidas käituti. Usun, et suurte muudatusperioodide puhul võib juhtidel olla olemas hoiak, et teavitada on vaja, ent alati ei pruugi see õnnestuda nii nagu oleks vaja. Sealjuures võib lisaks uurida, milliseid kanaleid töötajad sooviksid; kuidas nad sooviksid, et neile edastataks põhjendusi? Kui palju huvituvad töötajad üleüldse terves organisatsioonis toimuvast?

Juhtide poolt tasub analüüsida nende vaatenurka kommunikeerimise osas. Teooriast saab aimu, kuidas teha tuleks, ent reaalsus võib erineda. Seega oleks hea teada saada, et kui juhid leiavad, et kommunikeerida on vaja, siis kuidas nad seda teevad? Tasub uurida, kes võiks nende meelest võtta peamise vastutuse informeerimise osas ning milline oleks sealjuures nende roll; kui oluliseks peetakse töötajatega suhtlemist ja nendelt nõu küsimist ning mida arvatakse tagasiside kogumisest? Analüüsi jaoks on hea teada saada ja mõista juhtide tänast

käitumist. Teooriaga kokku pannes võib see erineda, ent sel moel on võimalik anda soovitusi ja abi, et kogu informeerimine toimiks edukalt.

Põhjenduste kommunikeerimist tasuks uurida just mitmete erinevate tasandite töötajate vaatenurkadest. Kui saada kokku kogu komplekt ja panna iga tasandi peamised vajadused ja soovid kokku, võib sellest saada huvitav ja samas ka mahukas mudel. Kui uuring teha ühe konkreetse organisatsiooni osas, siis kindlasti saab see organisatsioon oluliselt selgema pildi oma töötaja vajadustest. Samas võiks uuringusse kaasata mitmeid organisatsioone, kellel on olemas mingi ühine tunnus ja teha laialdasemad järeldused.

6.5. Meetodikriitika

Bakalaureusetöö jaoks kasutasin intervjuude analüüsimisel horisontaalanalüüsi. Arutlen, kas ja kuidas oleks saanud midagi paremini teha ja mida edaspidi analüüsi puhul silmas võiks pidada.

Intervjuusid analüüsid on paratamatu, et intervjuueritavad räägivad kohati segaselt, seega on analüüsi tehes raske aru saada, mis on lause idee või peamine mõte. Analüüsid tuleb lugeda ühest küljest väga täpselt, et ükski oluline detail märkamata ei jääks, ent teisest küljest tuleb õppida ridade vahelt lugema, et ebaoluline välja selekteerida ja teha järeldusi reaalselt teemaga seonduvast.

Intervjuueritavad kaldusid oma jutuga aeg-ajalt teemast kõrvale, mis teeb transkriptsiooni lugemise taaskord raskemaks, ent samas ei tohi seda keelata, kuna just jutustamise käigus võib välja tulla oluline nüanss, mis aitab olukorda paremini iseloomustada ja illustreerida.

Analüüsid oli oluline järgida kõiki eelpool toodud aspekte ja seeläbi otsida välja kõige olulisem informatsioon. Mida selgem olukord enda jaoks oli, seda kergem oli analüüsida ja märgata minu töö jaoks olulist ning seda kajastada.

Horisontaalanalüüsi käigus saab teada erinevaid arvamusi ja ideid sama teema kohta, kuid ka siinkohal tuleb arvestada paratamatusega, et intervjuueritavad võivad oma jutuga kõrvale kalduda ning ka intervjuu käigus esitatud küsimused ei pruugi olla täpselt samad. Sel juhul on raskem leida üles just see lause või lõik, mis käib konkreetse otsuse kohta. Samuti võib ohuks olla, et kui vastus peitub pika jutu sees, et mina kui autor ei tõlgendaks intervjuueritava öeldut valesti.

Analüüsid kasutasin MAXQDA programmi, mille abil sain ära märkida vajalikud tsitaadid või lõigud intervjuude transkriptsioonidest, mida hiljem vaadelda. Tänu MAXQDA'le oli vajaliku analüüsimaterjali kogumine kindlasti lihtsam, võrreldes näiteks käsitsi sama töö tegemisega.

Kuna minu jaoks oli horisontaalanalüüsi teostamine ja MAXQDA kasutamine esimene kord, siis märkisin alguses ära liiga palju teksti. Hiljem oli raskem aru saada, mida ma täpselt sellest lõigust otsisin või mille pärast seda oluliseks pidasin. Lihtsam on ära märkida tsitaat ja kui see tsitaat hiljem ei anna piisavalt palju infot või ei mõista hilisemal lugemisel konteksti, siis MAXQDA avab kohe selle sama koha transkriptsioonis ning seejärel saab lugeda, millest parasjagu räägiti.

Seoses esmakordse kogemusega olin koodide loomisel pisut arg ja üritasin kogu materjali küllalt kitsastesse raamidesse suruda. Edaspidi võib MAXQDA's olla koodide loomisel julgem ja luua neid rohkem, mitte ainult kindlalt olla uurimisküsimuste raamides. Intervjuude käigus võib välja tulla detaile, mis haakuvad minu teemaga ja seega tuleks ära märkida, isegi kui see ei vasta konkreetset ühele küsimusele, vaid aitab paremini olukorda mõista. Samuti võib püüda ennustada mõne uurimisküsimuse võimalikke vastuseid ja seeläbi luua uusi koode, kuhu vastused liigitada ehk luua mitu erinevat koodi ühe küsimuse jaoks. Näiteks jaotada kaheks töötajate kuulnud põhjenduste osa – loogiline järeldamine ja päriselt kuulnud põhjendused. Seeläbi on endal hiljem lihtsam analüüsi teha, kui materjal on juba enne põhjalikult ära jaotatud ja läbi töötatud.

Positiivne oli see, et suutsin üsna ruttu enda jaoks ära tabada õige rütmi, kuidas analüüsi teostada. Analüüsi algmaterjali kogumine ei ole küll raske, ent aeganõudev töö. Seda enam on hea, kui programm on selge, materjal on tuttav ja koodid on arusaadavad. Seega minu rütm koosneski sellest, et ma tegin endale selgeks, kes kust osakonnast on, mis otsus on mis osakonna kohta täpsemalt ja seeläbi suutsin analüüsi kiiremini teostada.

Dokumendianalüüsi oli minu jaoks lihtsam teostada kui metoodika osas edasi anda, et mida täpselt tegin ja kuidas. Nii minu teadmiste kui ka väheste kättesaadavate materjalide tõttu oli keeruline mõista, mis võiks olla täpne analüüsimeetod. Ma teadsin, mida ja kuidas tegema peab, ent konkreetset nimetust leida oli raske. Diskursuseanalüüsi strateegiatel on mitmeid erinevaid variante, ent ükski meetod ei kattu täpselt minu läbiviidud tegevusega.

Lisaks ei ole ministeeriumi poolt väljaantavad ametlikud kirjalikud dokumendid lihtsa sõnakasutusega. Dokumentides oli kasutatud sõnu, mis olid mulle võõrad või siis raskemalt mõistetavad. Samuti ei olnud otsuste põhjendused dokumentides toodud ära selgesõnaliselt, vaid ühe otsuse põhjendus võis olla ühe pika lõigu sees ning mina pidin põhjenduse lõigust üles leidma. Mõnel juhul eeldas see teksti mitmekordset lugemist. Kui põhjendus oli selge, oli see mul omakorda vaja lühidalt, kompaktselt ja selgelt ümbersõnastada. Viimane ei olnud raske, ent selle etapini jõudmiseks kulus siiski veidi rohkem aega kui olin algselt arvanud.

Lõppkokkuvõttes ei olnud töö jaoks teostatud analüüsid keerukad, ent rolli mängis minu kogenematus ja fakt, et ministeeriumiga seonduv (struktuur, ülesanded, osakonnad jne) on minu jaoks võõras valdkond. Mõistan, et oluline on tutvuda algmaterjaliga enne analüüsi alustamist. Järgnevatel kordadel samasugust või sarnast analüüsi tehes oskan kindlasti rohkem rõhku pöörata pisidetailidele (nt koodide loomine) ja ka ajaarvestusele (dokumendianalüüs).

Kokkuvõte

Muudatustega seisavad organisatsioonid tihti silmitsi ning see on osa organisatsiooni toimimisest, et jõuda uute eesmärkideni ning hoida organisatsiooni pidevas arengus. Haridus- ja Teadusministeerium viis läbi 2014. aastal struktuurimuudatuse, mille käigus loodi uusi osakondasid ja uus ametikoht.

Käesoleva töö eesmärk oli analüüsida, kuidas toimus töötajate teavitamine toimuvast struktuurimuudatuse ajal – milliste põhjendustega oldi kursis; kas need kattusid ametlikes dokumentides olevate kirjalike põhjendustega ning millise hinnangu andsid töötajad kogu teavitusprotsessile. Kogu analüüsi ja teooria põhjal andsin organisatsioonile ette soovituslikud sammud, mida järgida järgmiste muudatusprotsesside ajal, eesmärgiga paremini oma töötajaid informeerida .

Töö jaoks analüüsisin kokku 10 intervjuud Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajatega. Töötajad olid tippjuhi, osakonnajuhataja, asejuhataja ja spetsialisti positsioonidelt. Analüüsi meetod oli horisontaalanalüüs. Eesmärgiga võrrelda töötajate antud põhjendusi kirjalike põhjendustega, teostasid ka dokumendianalüüsi. Dokumendivalimisse kuulusid Haridus- ja Teadusministeeriumi seletuskiri ja eelnõu.

Analüüsist selgus, et töötajate teadmised põhjenduste osas erinesid positsiooniti. Tippjuhid olid põhjendustega kõige paremini kursis, ent spetsialistid kõige vähem. Mõnel juhul teadsid alluvad rohkem, kui ülemused – näiteks asejuhatajad olid otsuste põhjendusest rohkem teadlikud kui osakonnajuhatajad.

Põhjendustest said töötajad teada kõige rohkem kaaskolleegidega suheldes, kuid lisaks kasutati ka kirju ning e-kirju, koosolekuid ja siseveebi Pinal. Töötajad ei olnud toimunud teavitamisega rahul, pigem oli olukord nende jaoks segane ja häiris töötegemist.

Töötajate antud soovitude ja teooria põhjal pakkusin organisatsioonile välja soovituslikud sammud järgmisteks kordadeks. Pöörasin sealjuures tähelepanu sellele, et alati ei ole struktuurimuudatus vajalik, vaid vajadust saab lahendada ka teisel moel. Lisaks soovitasin rõhku pöörata töötajate suuremale kaasamisele ja olukorra selgele kaardistamisele, et oleks

teada, mida ja millal tasub teha. Peale muudatust soovitasin koguda töötajatelt tagasisidet, et mis oli hästi või mida saaks järgmisel korral paremini teha, et muudatused hästi õnnestuksid.

Julgen arvata, et minu poolt antud soovitused ei ole organisatsioonile liiga kulukad või keerukad. Soovitusi järgides oleks töötajatel olemas nende töö jaoks vajalik informatsioon ja seeläbi soodustaks organisatsioon, et nende püstitatud eesmärgid ja töö edeneks nii, nagu planeeritud.

Märksõnad: muudatuste kommunikatsioon organisatsioonis, juhtide kommunikatsioon, otsuste kommunikatsioon.

Summary

Reasons for structural change related decisions and communicating them to employees

The Ministry of Education and Research faced structural change in 2014, which brought new departments and a new post. The aim of this work was to find out how decisions communication was organized during the structural change – which of the reasons were understood by the employees and whether they overlapped with the official reasons; in what manner were the reasons communicated and how was the employee's assessment to the communication. On these bases I gave to the organisation some recommended steps to be followed by subsequent occasions.

I analyzed ten interviews for this work, using cross-case method. The interviews were conducted with top managers, heads of departments, vice-chairmans and experts from ministry and from areas, which were related to the change.

I found out that employees knowledge depended on their position. For example top managers were most familiar with reasons, but experts were not. The employees heard of reasons when communicating with other workers. The interviewees mentioned about communication channels such as e-mails, meetings and intranet. All in all the employees were not satisfied with communication during the change. Their work was distracted by lack of information, because they did not know what was expected from their work.

I recommended the organisation to consider whether it is necessary to use structural change. Sometimes there are other options, for example ordering service. I also recommended to engage employees to changes and to map the whole situation, so it could be seen what needs to be done and when. After the change the organisation should collect some feedback from their employees, to see, what was good and what can be done better. I am sure my recommendations are not too expensive or difficult to the ministry. If the ministry follows my recommendations, then their employees would have enough information for their work and the organisation would encourage that their work goals will be filled.

Keywords: organizational change communication, managerial communication, decision communication.

Kasutatud kirjandus

- Brian, G. (2014). The Decision-Making Process in an Organization. Kasutatud 28.12.2014 <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-process-organization-21532.html>
- Christensen, M., Knudsen, T. (2013). How decisions can be organized – and why it matters? *Journal of Organization Design, Vol 2(3): 41-50.*
- Cohan, J. A. (2002). „I didn't Know“ and „I Was Only Doing My Job“: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia. *Journal of Business Ethics, Vol 40(3): 275-299.*
- Document Analysis.* Kasutatud 5.04.15. <http://www.drcath.net/toolkit/document.html>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2011) The Influence Of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management, Vol 50(1): 113-129.*
- Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehekülj. Kasutatud 18.04.2014 www.htm.ee
- Jõgi, H. (2007) *Otsustusprotsessi kommunikatsioon Eesti Kaubandus-Tööstuskoja näitel.* Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Jürma, M. (2012) *Organisatsioonisisene kaasamispraktika struktuurimuudatuste otsustamisel Haridus-ja Teadusministeeriumi näitel.* Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
- Kalmus, V. (2015) Diskursusanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 19.05.2015 <http://samm.ut.ee/diskursusanalyys>
- Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008) Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. Kasutatud 20.01.2015 <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>

Länkur, L. (2005) *Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis Sisekaitseakadeemia näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Mahajan, A., Bishop, J. W., Scott, D. (2012) Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational RelatCommitment Relationships? *Journal of Managerial Issues, Vol 24(2): 173-190*.

Mykkänen, M., Tampere, K. (2014). Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective. *Journal of Business Studies Quarterly, Vol 5(4): 131-145*.

Nassehi, A. (2005). Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. *Kasutatud* 18.01.2015 <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.utlib.ee/doi/10.1111/j.1467-954X.2005.00549.x/full>

Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management, Vol 6(4): 351-364*.

Nikolic, M., Vukonjanski, J., Nedelikovic, M., Hadžić, O., Terek, E. (2014) The relationships between communications satisfaction, emotional intelligence and the GLOBE organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies, Vol 19(4): 387-412*.

Pundziene, A., Alonderiene, R., Buoziute, S. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics, Vol 54(4): 61-69*.

Raina, R. (2010) Timely, Continious & Credible Communication & Perceived Organizational Effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations, Vol 46(2): 345-359*.

Robbins, S. (2009) Seven Communication Mistakes Managers Make. *Harvard Management Update, Vol 14(2): 3-4*.

Rosenberg, A. (2006) *Organisatsiooni otsustamisprotsesside kommunikatiivse paradoksaalsuse ületamine (Haridus-ja Teadusministeeriumi näitel)*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Rosenfeld, L. B., Richman, J. M. & May, S. K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, Vol 32(1): 28-54.

Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, Vol 5(4): 143-166.

SAGE Research Methods: Cross-Case Analysis. (2015) Kasutatud 04.01.15
<http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-evaluation/n129.xml>

Saxena, R. (2010) Role of Communication in Employee Development. *International Transactions in Humanities and Social Sciences*, Vol 2(2): 115-121.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M., Mucunski, Z. (2015) Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, Vol 10(1): 75-88.

Zimmerman, S., Sypher, B.D., Haas, J. W. (1996) A Communication Metamyth in the Workplace: The Assumption That More Is Better. *Journal of Business Communication*, Vol 33(2): 185-204.

Todarita, E-T. (2010) Strategies and tactics regarding change communication within organisations. Real example regarding communication change in an organisation. *Studies in Business & Economics*, Vol 5(2): 111-119.

Why change management? Kasutatud 04.05.2015 <http://www.change-management.com/tutorial-2007prep-why-CM.htm>

Võrk, E. (2010) *Organisatsiooni muutused Eesti Rahva Muuseumi näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Lisad

Lisa 1. Seletuskiri.

Seletuskiri

Vabariigi Valitsuse 10. veebruari 2005. a määruse nr 28 „Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus“ muutmise eelnõu juurde

I. Sissejuhatus

Vabariigi Valitsuse 10. veebruari 2005. a määruse nr 28 „Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus“ muutmise eelnõu ja seletuskirja on ette valmistanud Haridus- ja Teadusministeeriumi õigusosakonna juhataja kt Heddi Lutterus (heddi.lutterus@hm.ee, tel 735 0141).

II. Eelnõu sisu ja võrdlev analüüs

Valdav osa põhimääruses tehtavatest muudatustest puudutab Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuuri. Muudatuste eesmärgiks on täpsustada ministeeriumisisest vastutust ja töökorraldust, et tõhusamalt juhtida koolivõrgu planeerimist ja kooli pidaja funktsiooni täitmist, õpetajavaldkonna ja täiskasvanuhariduse koordineerimist ning valitsemisala IKT küsimusi. Ümberkorraldused struktuuris toetavad valitsemisala olulisemate arendustegevuste süsteemsemat ja terviklikumat koordineerimist.

Muudatusega tuuakse põhimäärusesse koolivõrgu juhi ametikoht, kelle ülesandeks on põhikoolide, gümnaasiumide ja kutseõppeasutuste koolivõrgu alase töö koordineerimine ning ministeeriumi hallatavate põhikoolide, gümnaasiumide ja kutseõppeasutuste pidamise juhtimine. Koolivõrgu juhile allub eelnõu kohaselt loodav koolivõrgu osakond (eelnõu § 1 p 7). Üldharidussüsteemi üheks olulisemaks küsimuseks on vajadustele ja võimalustele vastava kvaliteetset haridusvõimalust pakkuv koolivõrk. Selleks on vaja koolivõrgu teematikat koordineeritumalt planeerida ja juhtida, samuti tuleb lähtuvalt riigikoolide hulga suurenemisest rohkem tähelepanu pöörata seadusest tulenevale kooli pidaja rolli täitmisele. Koolivõrgu juhile alluv koolivõrgu osakond moodustatakse üldharidusosakonna riigikoolide juhtimise eest vastutavate ametikohtade üleviimisega uude osakonda, millest tulenevalt muudetakse ka üldharidusosakonna põhiülesannet (eelnõu § 1 p-d 4¹ ja 20). Koolivõrgu osakonna põhiülesandeks on koolivõrgu alase töö korraldamine, kooli pidaja funktsioonide

täitmine ministeeriumi hallatavates põhikoolides ja gümnaasiumides ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkondades (eelnõu § 1 lg p 16).

Haridus- ja Teadusministeeriumis puudub struktuuriüksus, kes tegeleks õpetaja teemaga läbivalt kõigil haridustasemetel. Olulise valdkonna paremaks koordineerimiseks luuakse eelnõuga üld- ja kutsehariduse asekanterli vastutusalasse õpetajaosakond (eelnõu § 1 p-d 6 ja 13). Uue osakonna ülesanne on koordineerida terviklikult õpetaja esmatasandi ettevalmistuse ja professionaalse arenguga seonduvat. Eelnõu kohaselt on õpetajaosakonna põhiülesandeks õpetajapoliitika alase töö korraldamine ja koordineerimine ning õppeasutuste personaliarenduse süsteemi väljaarendamise ja rakendamise juhtimine alus-, põhi-, üldkesk- ja kutsehariduse valdkonnas ning ministri, kantsleri, asekanterlite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas (eelnõu § 1 p 19). Õpetajaosakonna ametikohad tuuakse üle osakondadest, kus on seni täidetud õpetajavaldkonna korraldamisega seotud küsimusi.

Üld – ja kutsehariduse asekanterli vastutusalas lahutatakse eelnõuga kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond kaheks: kutsehariduse osakonnaks (§ 1 p-d 6 ja 11) ja täiskasvanuhariduse osakonnaks (§ 1 p-d 6 ja 12). Täiskasvanuharidus oluliselt laiem kui seda on kutseharidus või kutseõppeasutustes pakutav õpe ning seetõttu ei ole põhjendatud mõlema valdkonna juhtimine ühest osakonnast. Täiskasvanuharidus hõlmab täiskasvanute koolituse seaduse kohaselt täiskasvanute tasemekoolitust, tööalast koolitust ning vabaharidust. Täiskasvanutel on võimalik tasemeharidust omandada põhi- ja üldkeskhariduse tasemel mittestatsionaarses üldhariduses (nõ täiskasvanute gümnaasiumites), kutseharidust kutseõppeasutustes ning kõrgharidust rakenduskõrgkoolides ja ülikoolides. Täiskasvanute tööalast koolitust ja vabahariduslikku õpet pakuvad kutsekoolid, kõrgkoolid ning mitmed erakoolitusasutused, sh mittetulundusühingud, rahvaülikoolid, erakoolitusfirmad jne. Täiskasvanuhariduse osakonna põhiülesandeks on eelnõu kohaselt hariduspoliitika alase töö korraldamine täiskasvanuhariduse valdkonnas, kutsesüsteemi planeerimine, korraldamine ja arendamine ning ministri, kantsleri, asekanterlite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkondades (eelnõu § 1 p 18). Kutsehariduse osakonna põhiülesandeks on eelnõu kohaselt hariduspoliitika alase töö korraldamine kutseõppe valdkonnas, ministeeriumi hallatavate kutseõppeasutuste tegevuse koordineerimine ning ministri, kantsleri, asekanterlite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas (eelnõu § 1 p 17).

Seoses vajadusega valitsemisala IKT teenuste keskseks juhtimiseks ja teenuste konsolideerimiseks, mis võimaldab tõsta kvaliteeti, saavutada efektiivsem ressursikasutus ning kasutada ära e-teenuste võimalusi, luuakse eelnõuga planeerimise asekanterli vastutusalasse e-teenuste arendusosakond (§ 1 p-d 5 ja 9). Moodustatava osakonna põhiülesanne on ministeeriumi erinevate e-teenuste ning valitsemisala infosüsteemide arendamise ja haldamise koordineerimine (eelnõu § 1 p 15). Uue osakonna loomisega tuuakse seni üldosakonna ja analüüsiosakonna vastutusel olnud vastavad funktsioonid loodavasse osakonda ning sellega seoses muudetakse põhimääruses ka üldosakonna ja analüüsiosakonna põhiülesannet (eelnõu § 1 p-d 14 ja 21).

Eelnõuga muudetakse kantsleri alluvuses oleva avalike suhete osakonna nimetust (eelnõu § 1 p-d 4 ja 8) ja põhiülesannet. Avalike suhete mõiste ei hõlma enam osakonna kõiki funktsioone. Osakonna ülesandeks on sisulise ja avaliku kommunikatsiooni planeerimine koostöös ministeeriumi teiste osakondadega, sealjuures on rõhuasetus liikunud eelkõige koordineeriva aspekti pealt suurel määral planeerimisele, mis toimub poliitikaloo protsessis jooksul ja millest avalik suhtlus on vaid üks osa. Kommunikatsiooniosakonna põhiülesandeks on eelnõu kohaselt kommunikatsioonitegevuste planeerimine ja koordineerimine ministeeriumi valitsemisalas ning ministri, kantsleri, asekanclerite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas (eelnõu § 1 p 14).

Põhimääruses täpsustatakse ka ministeeriumi ülesandeid haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika sihipärase ja tõhusa arengu tagamiseks (põhimääruse § 12) lisades ülesannete hulka kooli pidaja funktsioonide täitmine ministeeriumi hallatavates põhikoolides, gümnaasiumides, kutseõppeasutustes ja rakenduskõrgkoolides (eelnõu § 1 p 1). Tegemist on ülesandega, mida ministeerium on ka seni täitnud kuid põhimääruse täpsustamine on vajalik ülesannete süsteemsemaks esitamiseks põhimääruses. Samal põhjusel täpsustatakse ka ministeeriumi ülesannet õpetajate ja noorsootöötajate tööalase ettevalmistuse kõrge taseme tagamisel (põhimääruse § 16). Muudatuse kohaselt on ministeeriumi ülesandeks õpetajate ja noorsootöötajate tööalase ettevalmistuse kõrge taseme tagamisel eelduste loomine kutsealal edukaks töötamiseks vajaliku esmakoolituse ning kompetentsuse hoidmise süsteemi toimimiseks ning tsentraalse täienduskoolituse tellimuse korraldamine (eelnõu § 1 lg 3). Kutsesüsteemi koordineerimist puudutav põhimääruse ülesande (põhimääruse § 14 p 2) sõnastus viiakse kooskõlla kehtivate õigusaktidega (eelnõu § 1 lg 2).

III. Eelnõu terminoloogia

Eelnõus ei kasutata uusi termineid.

IV. Eelnõu vastavus Euroopa Liidu õigusele

Eelnõu ei ole seotud Euroopa Liidu õigusega.

V. Määruse mõjud

Määruse kehtestamisega täpsustatakse Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuuri. Struktuurimuudatuste rakendamine toetab Haridus- ja Teadusministeeriumi ülesannete täitmist, mis on seotud koolivõrgu planeerimise, kooli pidaja ülesannete täitmisega ning täiskasvanuhairduse, õpetajavaldkonna ja valitsemisala IKT juhtimisega.

Struktuurimuudatuste rakendamine ei tingi ministeeriumi ametnike arv ei muutumist. Uued ametikohad täidetakse kooskõlas avaliku teenistuse seadusega.

VI. Määruse rakendamiseks vajalikud kulutused

Määruse rakendamisega ei kaasne otsest täiendavat rahalist kulu. Kõik põhimääruse rakendamisega seotud kulud kaetakse ministeeriumile ettenähtud eelarvevahenditest.

VII. Määruse jõustumine

Määrus jõustub üldises korras.

VIII. Eelnõu kooskõlastamine

Eelnõu esitatakse kooskõlastamiseks Rahandusministeeriumile.

Jaak Aaviksoo

minister

Janar Holm

kantsler

Lisa 2. Eelnõu.

EELNÕU

02.12.2013

VABARIIGI VALITSUS

MÄÄRUS

Tallinn

detsember 2013 nr

Vabariigi Valitsuse 10. veebruari 2005. a määruse nr 28

„Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus“ muutmine

Määrus kehtestatakse Vabariigi Valitsuse seaduse § 42 lõike 1 alusel.

Vabariigi Valitsuse 10. veebruari 2005. a määruses nr 28 „Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus“ tehakse järgmised muudatused:

1) paragrahvi 12 täiendatakse punktiga 8 järgmises sõnastuses:

„8) kooli pidaja funktsioonide täitmine ministeeriumi hallatavates põhikoolides, gümnaasiumides, kutseõppeasutustes ja rakenduskõrgkoolides.“;

2) paragrahvi 14 punkt 2 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„2) kutsesüsteemi ja kvalifikatsiooniraamistiku (edaspidi *kutsesüsteem*) planeerimine, korraldamine ja arendamine.“;

3) paragrahvi 16 tekst muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„Ministeeriumi ülesandeks õpetajate ja noorsootöötajate tööalase ettevalmistuse kõrge taseme tagamiseks on eelduste loomine kutsealal edukaks töötamiseks vajaliku esmakoolituse ning kompetentsuse hoidmise süsteemi toimimiseks ning tsentraalse täienduskoolituse tellimuse korraldamine.“;

4) paragrahvi 26 lõige 1 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(1) Kantslerile alluvad vahetult kommunikatsiooniosakond, personaliosakond ning õigusosakond. Kantsleri haldusalas on Rahvusarhiiv.“;

5) paragrahvi 31¹ tekst muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(1) Planeerimise asekanterile alluvad vahetult analüüsiosakond, rahandusosakond, riigivaraosakond, tõukefondide osakond, e-teenuste arendusosakond ja üldosakond.

(2) Planeerimise asekanter koordineerib ministeeriumi valitsemisalas ressursside planeerimise, valitsemisala strateegiliste eesmärkide seire, e-teenuste ning infosüsteemide arendamise ja haldamise, riigivara valitsemise ning raamatupidamise korraldamise küsimusi.“;

6) paragrahvi 32 tekst muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(1) Üld- ja kutsehariduse asekanterile alluvad vahetult kutsehariduse osakond, täiskasvanuhariduse osakond, välishindamisosakond, õpetajaosakond ning üldharidusosakond.

(2) Üld- ja kutsehariduse asekanter koordineerib ministeeriumi valitsemisalas üld-, kutse- ja täiskasvanuhariduse, kutsesüsteemi, välishindamise, õpetajavaldkonna ning hariduslike erivajaduste küsimusi.“;

7) määrust täiendatakse 3¹. jaoga järgmises sõnastuses:

„3¹. jagu

Koolivõrgu juht

§ 33¹. Koolivõrgu juht

(1) Ministeeriumi struktuuri kuulub koolivõrgu juht, kes koordineerib põhikoolide, gümnaasiumide ja kutseõppeasutuste koolivõrgu alast tööd ning juhib ministeeriumi hallatavate põhikoolide, gümnaasiumide ja kutseõppeasutuste pidamist.

(2) Koolivõrgu juhile allub vahetult koolivõrgu osakond.“;

8) paragrahvi 36 lõike 5 punkt 2 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„2) kommunikatsiooniosakond;“;

9) paragrahvi 36 lõiget 5 täiendatakse punktiga 2² järgmises sõnastuses:

„2²) e-teenuste arendusosakond;“;

10) paragrahvi 36 lõiget 5 täiendatakse punktiga 4¹ järgmises sõnastuses:

„4¹) koolivõrgu osakond;“;

11) paragrahvi 36 lõike 5 punkt 5 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„5) kutsehariduse osakond;“;

12) paragrahvi 36 lõiget 5 täiendatakse punktiga 12¹ järgmises sõnastuses:

„12¹) täiskasvanuhariduse osakond;“;

13)paragrahvi 36 lõiget 5 täiendatakse punktiga 14¹ järgmises sõnastuses:

„14¹) õpetajaosakond;“;

14)paragrahvi 36 lõiked 6 ja 6¹ muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(6) Analüüsiosakonna põhiülesanne on tagada ministeeriumi ja valitsemisala strateegiliste eesmärkide ja tulemusmõõdikute seire, hariduse infosüsteemi haldamine, haridus- ja teadusvaldkonnas väljatöötatava ning väljatöötatud poliitika mõju analüüs koos selleks vajalike uuringute ja analüüside tellimise ja tegemisega ning ministri, kantsleri, asekanstlerite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.

(6¹) Kommunikatsiooniosakonna põhiülesanne on kommunikatsioonitegevuste planeerimine ja koordineerimine ministeeriumi valitsemisalas ning ministri, kantsleri, asekanstlerite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“;

15)paragrahvi 36 täiendatakse lõikega 6³ järgmises sõnastuses:

(6³) E-teenuste arendusosakonna põhiülesanne on ministeeriumi erinevate e-teenuste ning valitsemisala infosüsteemide arendamise ja haldamise koordineerimine ning ministri, kantsleri, asekanstlerite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“;

16)paragrahvi 36 täiendatakse lõikega 8² järgmises sõnastuses:

„(8²) Koolivõrgu osakonna põhiülesanne on koolivõrgu alase töö korraldamine, kooli pidaja funktsioonide täitmine ministeeriumi hallatavates põhikoolides ja gümnaasiumides ning ministri, kantsleri, asekanstlerite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkondades.“;

17)paragrahvi 36 lõige 9 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(9) Kutsehariduse osakonna põhiülesanne on hariduspoliitika alase töö korraldamine kutseõppe valdkonnas, ministeeriumi hallatavate kutseõppeasutuste tegevuse koordineerimine ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“;

18)paragrahvi 36 senine lõige 15² loetakse lõikeks 15³ ja lõiget täiendatakse uue lõikega 15² järgmises sõnastuses:

„(15²) Täiskasvanuhariduse osakonna põhiülesanne on hariduspoliitika alase töö korraldamine täiskasvanuhariduse valdkonnas, kutsesüsteemi planeerimine, korraldamine ja arendamine ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkondades.“;

19)paragrahvi 36 täiendatakse lõikega 17¹ järgmises sõnastuses:

„(17¹) Õpetajaosakonna põhiülesanne on õpetajapoliitika alase töö korraldamine ja koordineerimine ning õppeasutuste personaliarenduse süsteemi väljaarendamise ja rakendamise juhtimine alus-, põhi-, üldkesk- ja kutsehariduse valdkonnas ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“;

20)paragrahvi 36 lõige 18 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(18) Üldharidusosakonna põhiülesanne on ministeeriumi hariduspoliitika alase töö koordineerimine alus-, põhi- ja üldkeskhariduse valdkonnas ja rahvusvähemuste hariduse alase töö korraldamine ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“.

21)paragrahvi 36 lõige 19 muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

„(19) Üldosakonna põhiülesanne on ministeeriumi töökeskkonna loomine ja majandamine, ministeeriumi asjaajamise korraldamine ning ministri, kantsleri, asekanterite ja osakondade nõustamine nimetatud valdkonnas.“

Andrus Ansip

peaminister

Jaak Aaviksoo

haridus- ja teadusminister

Heiki Loot

riigisekretär

Lisa 3. Intervjuukava.

Intervjuukava

Autor Age Rosenberg

Taustalugu: soovin teada kõike, mis meelde tuleb, isegi kui on tunne, et me sellest oleme justkui muudes vestlustes juba rääkinud või et ma justkui peaksin seda teadma isegi. Ma tahan Sinu mälestusi ja Sinu nägemust ja selgitusi ning neist ei ole mul aimugi. Seepärast räägi kõike, mis pähe tuleb ja igaljuhul.

Tegu on jätkuvalt minu doktoritööga, kus ma üritan iga nurga alt uurida ja aru saada, kuidas otsustamine käib, mida selle käigus tehakse, kuidas tehakse, kes teeb ja mis toimub. HTM jääb uuringus täiesti anonüümseks, materjal ilmub teadusajakirjades ja kirjas on *state organisation* ehk riigiasutus, mis jätab otsad Eesti mõtteski üsna lahti. Ja respondendid on anonüümsed st jutt on tippjuhtkonna liikmetest, osakonnajuhatajatest, asejuhatajatest, mitte valdkonniti.

NB! Peegelda öeldut tagasi respondendi sõnadega!

I Eelmine struktuurimuudatus, mis jõustus 2011. aasta 1. detsembril.

1. Meenuta palun 2011. otsusega seonduvat. Kõike, mis meelde tuleb. Proovin koos Sinuga joonistada.	Võtmeteemad, võtmepraktikad.
2. Mida mäletad sellest, kuidas toona otsuseid üldse vastu võeti? Kes seotud olid ja kuidas? Kuidas info liikus? Kes mida kooskõlastas ja kus-kuidas see kõik aset leidis? (kaasamine, infoliikumine)	Võtmepraktikad.
3. Miks see otsus tehti? Mis see eesmärk oli?	Põhjendused.
4. Kuidas Sulle tundub, kuivõrd need toonased eesmärgid on täna saavutatud? Kuivõrd on otsus rakendunud? Mis toona kaasa aitas sellele, et see täna rakenduks? Ja mis on seda takistanud?	Elluviimispraktika.
5. Räägiks natuke dokumentidest ka. Toona vist käis põhimäärus majas ikka kooskõlastusringil ka, eks? Aga mis dokumendid veel toonase struktuurimuudatusega seotud on ja mis nendest kõigist edasi on saanud – et kui vaadata dokumente, siis millises ulatuses Sinu teada see otsus kirjalikult on ellu viidud ja millistes mitte? Miks see Sinu arvates või Sinu teada nii on?	Formaalsed praktikad. Dokumendid kui agendid – miks nad ei kannu praktikat edasi? Miks nad ei ole agendid?

6. Kuidas see otsus konkreetselt Sind puudutas? Kuidas Sina sellega seotud olid? Mida Sinu jaoks muutma pidi ja mida muutis?	Seotus.
7. Kuivõrd toonane muudatus majas mingeid ruumilisi muudatusi põhjustas? Miks?	Otsusega seotud ruumilised praktikad.
8. Kui Sul oleks võimalik praegu ajas tagasi rännata ja võtta see otsus vastu nii nagu oleks ideaalne, kuidas Sa seda teeksid? Mida jätaks samaks, mida teeks teisiti?	Pos ja neg tegevusviisid.

Otsuse tegemise aeg ja tasand ja nende mõju sellele, kuidas asju tavaliselt tehakse?

II Uus struktuurimuudatus

1. Meenuta palun nüüd seda viimast suuremat struktuurimuudatust, kus koolivõrguosakond ja õpetajaosakond nt tekkisid. Võib-olla on lihtsam alustada kusagilt algusest, et millisest allikast Sa selle kohta üldse esimest korda kuulsid? Kuidas edasi läks? Mida tehti? Miks tehti?
 - a. Kaasamine
 - b. Info liikumine
 - c. Dokumendid
 - d. Pinal
 - e. Põhjendused
 - f. Puudutamine ja seotus?
 - g. Ruumilised muudatused – kas toimus ja miks?
 - h. Kuidas kombeks on/tavaliselt tehakse?

III Võrdlus

Kui vaadata neid kahte struktuurimuudatust nüüd korraga, siis...

1. Mida sarnast neis paistab? Mida tehakse siiani samamoodi? Kas Sina teinuks ka nii?
2. Mida on erinevat? Kumb variant ideaalsem tundub?
3. Kui võrrelda osakondade lahutamist siis ja praegu, siis mida selles võrdluses võiks leida?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Signe Kadak (sünnikuupäev: 28.11.1992)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Struktuurimuudatuse otsuste põhjendused“

mille juhendaja on Age Rosenberg

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 27. mail 2015