

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Mati Leidur

**MUUDATUSTE JUHTIMINE RUUKKI PRODUCTS AS
NÄITEL**

Diplomitöö

Juhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

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

.....

SISUKORD

Sisukord.....	2
Sissejuhatus	3
1. Muudatuste juhtimise olulisus ja teoreetilised seisukohad	6
1.1. Muudatuste juhtimise vajalikkus ja protsess	6
1.2. Muudatuste juhtimise edukust mõjutavad tegurid	13
1.3. Muudatuste juhtimise spetsiifika tootmisettevõttes ning muudatuste edukuse hindamise kriteeriumid ja põhimõtted	24
2. Muudatuste juhtimise väljakutsed ja seonduv uuring Ruukki Products AS-s.....	29
2.1. Ülevaade ettevõttest Ruukki Products AS.....	29
2.2. Muudatuste juhtimise uuringu metoodika, tulemused ja järeldused.....	32
2.3. Muudatuse juhtimise uuringu järeldustest tulenevad ettepanekud	51
Kokkuvõte	61
Viidatud allikad	63
Lisad.....	66
Lisa 1. Küsimustik tootmistöölistele.....	66
Lisa 2. Teemad ja küsimused intervjuuks ettevõtte juhtkonna esindajatega.....	71
Lisa 3. Ruukki Products AS struktuur	74
Lisa 4. Muudatuse planeerimise ja hindamise maatriks (autori koostatud)	75
Summary	77

SISSEJUHATUS

Tänapäeva edukat ettevõtet iseloomustavad sellised omadused nagu kiirus ja paindlikkus. Inimesed täidavad erinevaid ülesandeid ja omandavad pidevalt uusi oskusi. Ettevõtted reageerivad kiiresti klientide vajaduste muutustele, püüdes samaaegselt kohanduda vajalike muutustega. Kuna muutuste maailmas on vajadus innovatsiooni järele paratamatu peavad ettevõtted otsima uusi, erinevaid ja ebatavalisi tegutsemisviise. Tulemuslik muudatuste juhtimine muutub oluliseks, kui kujundatakse ümber ettevõtte struktuur ja töökorraldus, võetakse kasutusele uus tehnoloogia, muutuvad allüksuste juhid, ettevõtte laieneb jne.

Ettevõtetele ja nende juhtidele esitab see väljakutse otsida ja rakendada pidevalt uusi juhtimismeetodeid. See aga eeldab sageli organisatsiooniliste muudatuste tegemist nii organisatsiooni liikmete hoiakute (ümber) kujundamiseks, kui ka nende (ümber) õpet. Ja loomulikult on oluline õhutada töötajates soovi uue omandamisele pühenduda ning vajaduse korral muuta oma töötavasid ja käitumist. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja nende jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline viia muudatused läbi võimalusel kõigi organisatsiooni liikmete huve arvestaval viisil, pidades seejuures oluliseks organisatsiooni muutuste läbiviimisel organisatsioonikultuuri teemat, sest see võib nii positiivselt, kui ka negatiivselt mõjutada muutuste läbiviimise protsessi. Seega sõltub muudatuste edukus sageli just töötajate väärtustest ja hoiakutest.

Käesoleva lõputöö teemaks on „Muudatuste juhtimine Ruukki Products AS näitel“. Ettevõttes on küll korraldatud erinevaid töörahuloluuringuid, samas pole uuritud võimalikke töötajate hoiakuid seni toimunud muudatuste suhtes. See muudab teema aktuaalseks ja annab saavutatava tulemuse läbi ettevõtte juhtkonnale võimaluse hinnata seniseid tegevusi ja planeerida paremini tulevikus teostatavaid muudatusi. Käesoleva

diplomitöö eesmärgiks ongi uurida Ruukki Products AS töötajate hoiakuid ja väärtusi seoses erinevate ettevõttes toimunud muudatustega, vaadelda nende seotust muudatuste protsessiga ja teha ettepanekuid muudatuste juhtimise parendamiseks Ruukki Products AS-is. Diplomitöö peamisteks ülesanneteks on:

- tuua välja muudatuste juhtimise etapid ja nende olulisus,
- selgitada välja muudatuste juhtimise vajalikkus ja selle edukust mõjutavad tegurid;
- anda ülevaade Ruukki Products AS tegevusest ning senistest kogemustest muudatuste juhtimisel;
- viia läbi muudatuste juhtimise probleeme selgitav uuring Ruukki Products AS-is;
- teha uurimistulemuste põhjal järeldused baseerudes esitatavale teooriale ja esitada Ruukki Products AS-i juhtkonnale ettepanekud paremaks muudatuste läbi viimiseks tulevikus.

Uurimisülesannete lahendamiseks kasutab diplomand töö teoreetilises osas erinevaid teadusväljaandeid ja raamatuid, vaatleb erinevate teoreetikute seisukohti, tutvustab nelja muutuste mudelit ja võtab empiirilise osa teostamisel aluseks varem tutvustatud Kurt Lewini kolmeastmelise ja John Kotteri kaheksaastmelise muudatuste mudelid. Teiste autorite valikul sai diplomandi jaoks määravaks nende seisukohtade olulisus ja seotus eelpool loetletud mudelites esitatud seisukohtadega. Peamisteks teoreetilises osas tsiteeritud autoriteks on R. Alas, R. Heller, A. Hill, J. P. Kotter, K. Lewin, B. Hurn, B. Doppelt jt. Töös kasutatakse ka erinevaid ettevõttesiseseid materjale, sh infomaterjale, ohutusjuhendeid ja teisi dokumente. Nendest osad on mõeldud ettevõttesiseseks kasutamiseks, seega pole käesoleva töö avalikustamine kolmandatele isikutele lubatud. Kasutatavad materjalid on nii eesti kui võõrkeelsed.

Diplomitöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab diplomand ülevaate muudatuste juhtimise erinevatest etappidest, muudatuste juhtimise vajalikkusest, mõjuritest ja spetsiifikast tootmisettevõttes. Teises osas antakse ülevaade ettevõttest, ning tutvustatakse uuringu metoodikat ja analüüsitakse tulemusi. Samuti toob autor välja omapoolsed järeldused ja teeb ettepanekuid töö tulemuste kasutamiseks ettevõttes Ruukki Products AS.

Diplomitöö kirjutamisel on diplomand lähtunud 2012. aasta Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde vormistamise juhendist. Töö autor soovib seejuures tänada kõiki, kes oli igati abiks diplomitöö koostamisel, eelkõige küsitlusele vastanuid ja intervjuudes osalenuid.

1. MUUDATUSTE JUHTIMISE OLULISUS JA TEOREETILISED SEISUKOHAD

1.1. Muudatuste juhtimise vajalikkus ja protsess

Kogu meid ümbritsev keskkond on täna pidevas muutumises. Selliseid protsesse võime täheldada nii ettevõtluskeskkonnas, inimestes meie ümber, kui ka majanduses laiemalt. Muudatusteks peetakse senisest erinevaid tegevusi, mille tulemuseks on näiteks organisatsiooni tegevuse igakülgne parendamine. Organisatsiooniline muutus on seejuures oma laiemas tähenduses oluliselt mitmeplaanilisem kui ainult selle ülesehituse muutmine, hõlmates muuhulgas näiteks ka ametikirjelduste ja töötajate üldise töökorralduse ümbervaatamist. Sellises olukorras on ettevõtted sageli küsimuse ees kuidas kavandada, organiseerida ja viia ellu muutusi moel, mis tagaks viljaka töökeskkonna ka tulevikus.

Muudatusi võib kõige laiemalt defineerida kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele. Surve võib olla nõrgem või tugevam, tulla organisatsiooni seest või väliskeskkonnast. (Alas ja Salu 2005: 20) Surve muutuseks ja muutustele vastuseis käivitab muudatuste protsessi, mille juhtimiseks on välja töötatud erinevaid mudeleid. Cummings ja Worley (1997: 66) käsitlevad organisatsioonilisi muudatusi kui planeeritud muudatusi, mida võib määratleda kui juhi või juhtkonna kavandatud tegevuste jada eesmärgiga suunata efektiivselt organisatsiooni arengut. Siinkohal ongi oluline leida habras tasakaal ettevõtte vajaduste, töötajate ootuste ja üldise majanduskeskkonna vahel. Antud diplomitöös on vaadeldud Doppelti muudatuste („ratast“) mudelit, McKinsey 7S muudatuste mudelit, Lewini kolmeastmelist muudatuste mudelit ja Kotteri kaheksaastmelist muudatuste mudelit.

Doppelti mudeli fookus on suunatud organisatsioonilise jätkusuutlikkuse teostamisele muutuste läbiviimise kaudu. Seda mudelit (Doppelt 2003:89) on kasutatud üle maailma, kuid peamised kasutajad on olnud siiski tootmisettevõtted, kes väärtustavad jätkusuutlikkust ja keskkonnalast materjalide säästmist lootuses, et see annab konkurentide ees eelise. Nagu Kottergi peab ka Doppelt oluliseks kõigi etappide läbimist. Erinevuseks on vaid see, et Doppelti puhul ei ole tegevuste järgnevus lineaarne ja seega mitte kõige tähtsam. Mudel jaotub seitsmeks mittelineaarses seoses olevaks etapiks (Organisational Quality...2011):

- süsteemi eesmärkide muutmine ja muutumise vajaduse loomine;
- süsteemi osade restruktureerimine ja uue strateegia loomine;
- jätkusuutlikkuse põhimõtetele rajatud visiooni loomine;
- uue strateegia vastu võtmine;
- infovahetus visiooni ja strateegiliste tegevuste edastamiseks-teostamiseks;
- tagasiside andmine ja motiveerimine julgustamaks õppimist ja innovatsiooni;
- uute tegutsemisviiside süsteemi integreerimine.

McKinsey 7-S muudatuste mudel pakub terviklikku lähenemist kogu organisatsioonile. Seda peetakse üheks sagedamini kasutatud mudeliks, kui soovitakse jälgida ja hinnata organisatsiooni olukorda. Ehk tegemist on mudeliga, millel teatud mõttes ei olegi piire. Pidevalt toimub organisatsiooni tulemuste hindamine ning vajadusel teatud muudatuste sisseviimine. Mudel põhineb teoorial, et organisatsioon toimib hästi kui kõik seitse elementi teineteist toetavad. Need elemendid (How the balanced...2005) järgi on:

- ühised väärtused (*shared values*);
- strateegia (*strategy*);
- struktuur (*structure*);
- süsteem (*system*);
- juhtimisstiil (*style*);
- personal (*staff*);
- oskused (*skills*).

Organistsioonikultuurile ja väärtushinnangutele tuginedes formuleeritakse ettevõtte strateegia, kujundatakse struktuur ja juhtimissüsteemid, mis tagavad strateegia elluviimise, otsitakse sobivate oskuste ja väärtushinnangutega töötajad ning rakendatakse sellele meeskonnale sobivat juhtimisstiili. Mudel toobki ettevõttes muutuste juhtimise olulise aspektina välja seal töötavate inimeste väärtuste ja ettevõtte kui organisatsiooni väärtuste tasakaalustamise. Kurt Lewini 1940-ndatel avaldatud kolmesammulist muudatuste läbiviimise mudelit käsitleb muudatuste elluviimist kui üksteisele järgnevate sammude jada. Need kolm sammu on Scheini (1985: 68) järgi:

- lahtisulatamine;
- muutmine;
- kinnikülmutamine.

Edasi vaatlebki autor neid kolme erinevat sammu teel muutuste edukaks läbiviimiseks. Lahtisulatamise käigus võetakse omaks mõte sellest, et vanamoodi ei saa enam edasi minna, vaja on muudatusi. Muutmise etapis omandatakse uusi oskusi ja käitumisviise, mis kinnikülmutamise etapis muudetakse omakorda protseduuridesse kirjutatuna organisatsiooni igapäevatöö osaks. Protsessi läbiviimiseks on kõigepealt tarvis kuubik üles sulatada (*unfreeze*), seejärel panna "vesi" koonuse kujulisse vormi, viia läbi muutus (*change*) ja seejärel külmutada tehtud muudatus (*refreeze*).

Esimeses etapis on oluline selgitada kõigile, keda muudatus puudutab, miks muutus on oluline ja vajalik. Tihti viiakse erinevaid muudatusi läbi kiirustades, põhjustades seetõttu palju tarbetut segadust. Oluline on välja töötada sõnum, miks praegusel kujul jätkamine ei ole enam otstarbekas. Parim viis selle selgitamiseks on viia inimesteni sõnum selle kohta, miks enam vanaviisi jätkata ei saa. Just ei saa, mitte et uus variant on lihtsalt parem. Siinkohal on võimalus esitleda näiteks vähenenud müüginumbreid ja klientide üldist rahulolematust. Oluline on anda inimestele mõista, et vanaviisi jätkates võiks ettevõtte tulevik olla ebaselge. Esimene osa kolmesammulisest protsessist on kõige raskem, kuna just selles faasis on oluline ületada inertsus ja olemasolevad hoiakud. Kutsudes inimesi osalema firma oluliste oskuste ja väärtuste muutmises kutsutaks esile „kontrollitud kriis“, mis on siiski vajalik kogu protsessi edukaks läbiviimiseks.

Strateegilise planeerimise seisukohast tähendab see etapp teadmiste ja hoiakute suunamist läbi töötajate arendamise ja koolitamise. See eeldab tegevuskava olemasolu antud protsessi juhtimiseks. Teadmised kujundavad käitumise ratsionaalse aspekti, mis aitab töötajatel uue olukorraga paremini kohanduda (Cunliffe, Hatch 2006: 212). Lahtikülmutamise etapis püütakse üle saada kaitsemehhanismidest ehk valmistatakse organisatsioon ja selle liikmed muutuseks ette.

Peale möödapääsmatuse tunde tekitamist esimeses etapis hakkavad inimesed tundma end ebakindlatena ja püüavad leida lahendusi tekkinud olukorrale. Ehk nad hakkavad uskuma ja tegutsema viisil, mis peaks toetama tehtavat muudatust. Siiski ei toimu muutus töötajate meeltes üleöö. See võtab aega kuna just siis otsitakse enda jaoks vastuseid konkreetsetele, enda heaolu ja tegevust ettevõttes puudutavatele küsimustele. Tähtis on siinjuures, et inimesed mõistaksid kuidas on see muudatus kasulik neile isiklikult. Mitte kõiki ei rahulda siin mõte vaid ettevõtte heaolust. Kindlasti on see üks osa ettevõtte organisatsioonikultuurist. Mitte kõik inimesed ei harju muutuste möödapääsmatusega kiiresti. Selliseid olukordi tuleb ette näha, nendega arvestada ja selgitusteks piisavalt aega varuda. Just aeg ja piisav kommunikatsioon on need „tööriistad“, mis viivad siinkohal sihile. Muudatuste vältimatuse mõistmine võtab aega ja on hea kui kõik ettevõtte töötajad tunneksid, et nende arvamus ja poolehoid muudatustele on ettevõtte jaoks oluline. Oluliseks punktiks on juhtide pädevus, kes igapäevaselt muudatuste protsessi juhivad.

Kui töötajad on muudatuste vajadust mõistnud ja uued põhimõtted-tööviisid omandanud, on õige aega asuda Lewini mudeli viimase faasi, „külmutamise“ juurde. Oluline on kinnistada raske tööga saavutatud protsesside, infosüsteemide või uute aruandlusstruktuuride abil, mis kirjeldavad, kuidas tuleks tööd edaspidi teha. See tähendab, et uus mõtteviis kristalliseerub ja rahulolu taastub endisel tasemel. (Cunliffe ja Hatch 2006: 310)

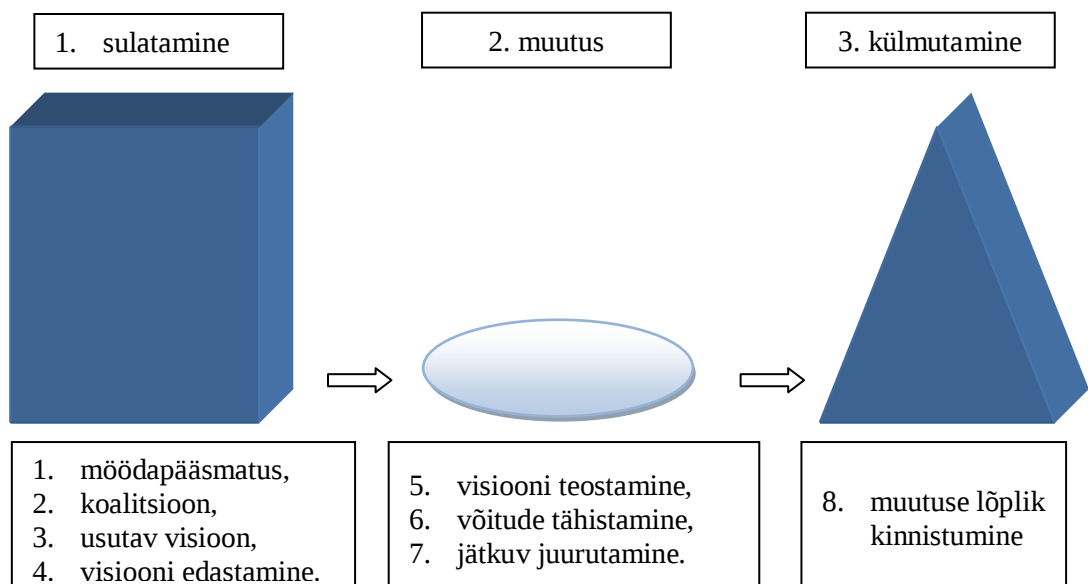
Siingi on oluline olla „pidevalt juures“, toetada ja olla veendunud, et tehtud muudatused on muutunud lahutamatuks osaks ettevõtte tegevuses. Tundes stabiilsust ettevõtte tegevuses tekib ka töötajatel turvatunne ja nad kasutavad meeleldi uusi nt töökorralduslikke elemente. Just toetus ja kollegiaalne kontroll on siinkohal olulised andmaks töötajatele mõista, et me ei pöördu enam vanade meetodite juurde tagasi. Oleks äärmiselt halb, kui mõne aja pärast pöörduks kõik tagasi vanadesse rööbastesse. See looks inimestes tunde, et muudatus on tehtud vaid muudatuse

pärast ja tulevikus oleks sarnastes olukordades edu saavutamine palju raskem. Lewini sõnade järgi toob kinnikülmutamise faasi pealiskaudne läbimine kaasa muutuste hülgamise või mittetäieliku elluviimise (Schemerhorn 1991: 640).

John P. Kotteri kaheksaastmelise muudatuste protsessi teooria puhul on sisuliselt tegemist Lewini teooria edasiarendusega. Need kaheksa muudatuse olulisi etappe kajastavat sammu Kotteri (2007: 98) järgi oleksid:

- möödapääsmatuse tunde tekitamine;
- juhtgrupi-koalitsiooni moodustamine;
- usutava visiooni loomine;
- visiooni edastamine;
- visiooni teostamine ja takistuste kõrvaldamine;
- võitude, ka väikeste, tähistamine;
- muutuste jätkuv juurutamine;
- muutuste lõplik kinnistumine.

Sisuliselt võib neid kaheksat astet jagada samal moel kolmeks nagu varem tutvustatud Lewini mudelit (vt joonis 1).



Joonis 1. Lewini mudeli (ülal) kolm ja Kotteri muutuste protsessi (all) kaheksa sammu (autori koostatud, Alas 2002: 27 järgi).

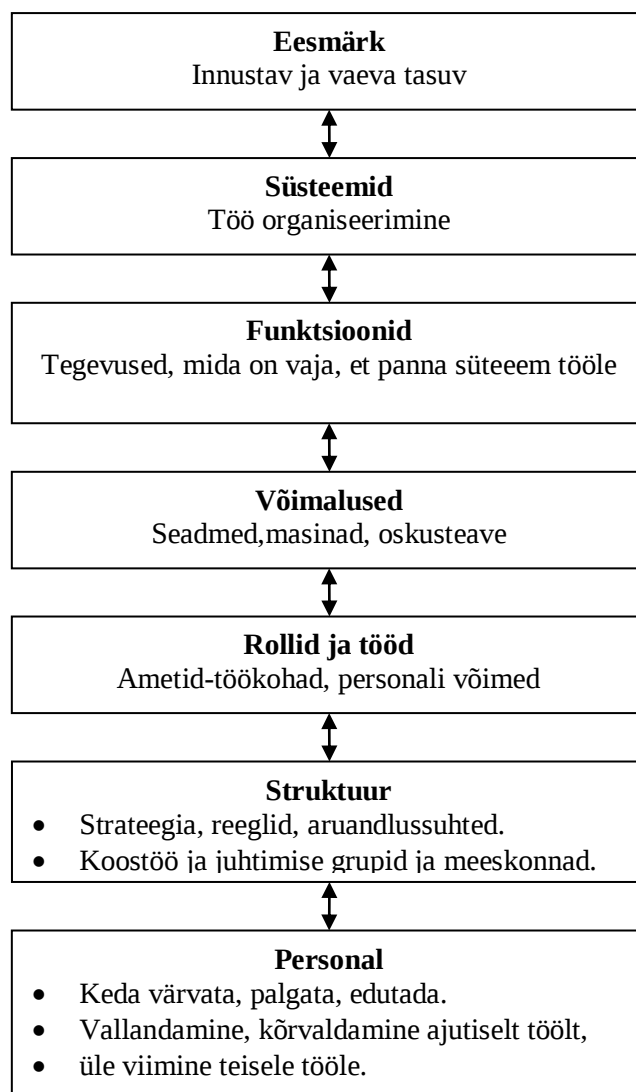
Seejuures Kotter ja Cohen (2004: 66) leiavad erinevalt paljudest teistest muudatuste teemal kirjutanud autoritest, et edukaks muudatuste juhtimiseks on oluline, et inimesed hakkaksid tundma teistmoodi. Nad üritavad selgitada, et inimesed ei muuda oma tegevust mitte mõtlemisest lähtuva analüüsi mõjul, vaid nende tundeid puudutava tõe näitamise tulemusena. Eriti peab see paika suure organisatoonilise muudatuse korral, kus on tegemist uue tehnoloogiaga, ettevõtete ühendamiste ja ülevõtmistega, restruktureerimistega, uute strateegiatega või kultuurimuutusega kas kogu organisatsioonis, osakonnas või ka ühes töörühmas.

Edasi vaatlebki diplomand neid kaheksat etappi pisut lähemalt. Möödapääsmatuse tunde tekitamisel on oluline viis kuidas seda tehakse. Olgu siin siis märksõnadeks saabuv kriis või avanevad turu uued võimalused. Just inimeste arusaamine olukorra keerukusest on tähtis. Teadmine, et vana viisi ei saa aitab inimesed välja tuua rutiinist ja paneb neid toetama tehtavaid muudatusi. Tugeva tuumiku moodustamine muutuste realiseerimiseks on vältimatu. Ja seda võimalusel kõikidel ettevõtte tasanditel. Üks inimene ei ole suuteline oma mõtete-ideede najal muutust ellu viima. Oluline on viia kõigini keda muutus puudutab info selle kohta, mida see konkreetse inimese jaoks tähendab. Üksi oleks see keeruline ja mitte ka väga veenev. Visioon tehtavast muudatusest peab olema veenev.

Kotter (2007: 98) ise ütleb, et kui sa ei suuda oma visiooni viie või vähema minutiga vestluspartnerile ära seletada, et ta sellest aru saaks ja tal huvi tekiks, siis tuleb visioon sõnastada uuesti. Visiooni edastamise läbi tuleb saavutada inimestes usk muutuse võimalikkusesse ja vajalikkusesse. Infovahetus peab olema usaldusväärne ja pidev. Just siin toimub visiooni kohta tagasiside saamine. Edasi tuleb läbi pideva kommunikatsiooni kõrvaldada võimalikud takistused. Selleks võib olla nii konkreetne inimene, kui ka lihtsalt mõni negatiivne emotsioon. Võitude tähistamistki ei saa pidada vähetähtsaks. Kuna sageli võtab muutusteprotsess palju aega ja lühiajaliste eesmärkide puudumisest tulenev rutiin võib huvi ja entusiasmi tehtava muudatuse suhtes jahutada. Et seda ei juhtuks on tähtis tuua esile seni tehtut arvestades pikaajalisi eesmärgi. Jätkuva muutuse juurutamise läbi ärikultuuri arendamise on oluline tagamaks seda, et muutus saaks tõesti ettevõtte tegevuse lahutamatuks osaks.

Kõik uus on veel habras ja oht vanadele ja mugavatele radadele tagasi pöörduda on sageli suur (Muudatuste tango... 2007). Muutust saab lugeda lõplikult toimunuks alles siis kui see on saanud ettevõtte tegutsemise igapäevaseks osaks. Oluline on seejuures selgitada inimestele, kuidas uut moodi tegutsemine on paremate tulemusteni viinud.

Süsteemide puhul on tähtis järjestada kõik vastastikuselt sõltuvuses olevad tegevused, sündmused ja protsessid viisil, mis garanteeriks soovitud tulemuse. Siinkohal toob töö autor ära Scholtse poolt esitatud muutuste teostamisel üht võimalikku kontseptsioonide järgnevust ja dünaamikat (vt joonis 2).



Joonis 2. Muutuste tarvis vajalike kontseptsioonide järgnevus ja dünaamika (autori koostatud, Scholtes 2001: 203-206 järgi).

Funktsioonide tarvis pannakse paika süsteemi käivitamiseks vajalikud tegevused. Siin ei peeta silmas tegevusi, mida tehakse peale eesmärkide saavutamist väliskliendi teenindamiseks. Võimaluste juures kaardistatakse vajalikud seadmed ja masinad ning nende kasutamiseks olulised teadmised ja oskusteave, et oleks tagatud kõikide funktsioonide tõrgeteta toimimine. Rollide juures kujundatakse ameti- või töökohtadeks liidetud funktsioonid ning nende funktsioonide täitmiseks vajaliku personali võimed. Struktuuri juures pannakse paika strateegiad, reeglid, kommunikatsioonid ja aruandlussuhted ning koostöö, juhtimise ja alluvussuhete grupid. Lähtudes eelnevast saab personali tarvis selgeks, keda värvata, palgata, edutada või vallandada.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib nentida, et käsitletud mudelid on lihtsad ja arusaadavad meetodid muudatuste juhtimiseks. Et organisatsioonide tegevus oleks tõhus ja tulemuslik on vaja, et kõigi vaadeldud mudelite komponendid teineteist toetaksid ja tugevdaksid. Vastuolud nende vahel tähendavad vaid kaotatud aega, raha ja energiat. See omakorda võib tekitada töötajates lootusetust ja frustratsiooni. Seepärast tuleb liikuda järjekindlalt läbi ettenähtud etappide viisil, mis looks ettevõtte jaoks soodsa pinnase tulevaste muudatuste tarvis. Ja mõne nendest etappidest vahelejätmine või pealiskaudne korraldamine tekitavad vaid kiiruse illusiooni, andmata seejuures tulevikus rahuldavaid tulemusi.

1.2. Muudatuste juhtimise edukust mõjutavad tegurid

Kompetentne ja motiveeritud kollektiiv on pikaajalisi strateegilisi eesmärke omava ettevõtte jaoks hindamatu vara. Nende innovatiivsed ettepanekud ja suhtumine kogunud spetsialistidena on olulised muudatuste edukust mõjutavad tegurid. See omakorda muudab nende arvamuste, ettepanekute ja seisukohtade kaasamise muudatuste protsessi planeerimisse ja läbiviimisse edu seisukohalt vältimatuks.

21. sajandi majanduse olulisemad märksõnad on muutuv keskkond ja töötajaskonna mitmekesisus. Üheaegselt toimuvad muutused on viinud seisundini, mis näib segadusseajavana ja kus tundub võimatu midagi ette näha ja planeerida. Seda võib

nimetada kaoseks. Seetõttu on fookus nihkunud muudatuste protsessile endale ja inimeste hoiakutele muudatuste suhtes. (Bergquist 1993: 117)

Eelpool toodut arvestades vaatlebki diplomand selles alapeatükis võimalikke muudatuste juhtimise edukust mõjutavaid tegureid. Mitteametlike tõekspidamiste tähtsuse ja olulisuse mõju peamiseks näitajaks on organisatsiooni juhtide tegevus muudatuste ellu viimisel. Seega võib öelda, et tänapäeval on ebakindluse tagajärjed juhtimises dramaatiliselt erinevad võrreldes minevikuga.

Hilli (2010: 14-15) järgi on edukatel muutuste juhtidel järgmised sarnased omadused:

- nad on teiste meelest usaldusväärsed ja asjatundlikud;
- nad näevad tervikpilti, mõisatavad ettevõtte ja üksuse pikaajalist strateegiat;
- neil on muutusest selge, mõjus nägemus;
- nad oskavad selgitada, milline on muutus, miks on see vajalik ning kuidas töötajad ja ettevõtte tervikuna sellest kasu saavad;
- nad oskavad ära tunda inimesed, kes suudavad muutuse ellu viia, ning teavad, kuidas nende inimeste toetust ja koostööd hankida;
- nad oskavad haarata kaasa meeskonnaliikmed, kes peavad muutusega leppima, ning huvigruppe, kelle toetus on muutuse elluviimiseks vajalik;
- nad suudavad motiveerida teisi muutuste nägemust ellu viima;
- nad näevad muutustes võimalusi ning oskavad näha muutusega seotud probleeme nii oma alluvate kui ka teiste huvigruppide seisukohast;
- nad suudavad kõrvaldada takistused, mis segavad muutuste elluviimist.

Organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt läbi viia vaid juhul, kui kõik ettevõttes töötavad inimesed neid toetavad. Seega on oluline, et juht oleks võimeline tegema muutumisvajaduse töötajatele mõistetavaks ja luua muudatusi toetava organisatsioonikultuuri. Tavapäraselt on juhid lähenenud muudatustele eeldusega, et see, mis on hea organisatsiooni jaoks, on hea ka inimeste jaoks. Sellele vaatamata ei ole õnnestunud paljude sellisele oletusele põhinenud katsete puhul muudatusi läbi viies saavutada soovitud tulemusi. Soovides vigu mitte korrata on juhid jõudnud äratundmisele, et mõistlikke äriotsuseid tuleb teha, võttes arvesse ka inimlikke vajadusi.

Kui juhid seda ei tee, reedavad nad nii inimesi, kelle heaks nad töötavad, kui ka oma liidrirolli. (Reina ja Reina 2006: 194)

Juhi ülesanne tagada head suhted ja muutuste suhtes positiivne hoiak nende seas, keda planeeritav muutus kõige otsesemalt puudutab – organisatsiooni personal või mõni muud huvigrupid, kes on muutuse objektiks. Mõni inimene peab muutma oma töökohta, mõni tööülesandeid või -vahendeid ja tööviise. Meeskond sõltub sellest enim mõjutatud inimeste grupist, et välja selgitada kuidas on olukord hetkel ja kuidas kujundada uus olukord.

Muudatuste protsessi üks olulisemaid käitumise mõjutegureid on töötajate hoiakud ja valmisolek muudatuste suhtes ning organisatsiooniline õppimine. Kindlaks on tehtud töötajate hoiakute motiveeriv roll käitumisele, samuti nende mõju informatsiooni töötlemise protsessile. Organisatsiooniliste muudatuste kontekstis on olulisteks hoiakuteks suhtumine muudatuste kasulikkusesse ja hinnang juhtide kompetentsusele. (Alas ja Übius 2010: 85)

Juht võib ju vaikumisi eeldada, et inimesed on muutusest huvitatud, kuid tihti ei pruugi see nii olla ja muudatusest enim mõjutatutega tuleb hoida kontakti ning pidada läbirääkimisi. Muutustele eduka realiseerimise tehnikatena võiks juht kasutada:

- juhtgrupi kaasamist,
- koolitamist kohanemaks uue situatsiooniga kiiremini
- toetuse pakkumist muutuse sisseviimisel.

Just juhid kui muutuste eestvedajad peavad olema eestvedajad protsessis, mis peaks otsustaval hulgal poolehoidjaid võitma. Nad peavad püüdma moodustada uue idee taha toetajaskonna, looma kooskõla inimeste vajaduste, lootuste ja kahtluste ning väljapakutud idee vahel. (Scholtes 2001: 260)

Et muutmiskava oleks edukas ja tagaks soovitud tulemused, peavad inimesed aru saama muutmise vajadusest ja kaasa lööma kõikides järkudes ning tippjuhid peavad olema seotud tehtavaga ning järjekindlalt suhtlema asjaosalistega (Üksvärav 2008: 480).

Enamik muutusi ettevõtetes püüavad muuta ühte või enamat elementi oma keskkonnas. Juht loob uued reeglid lootes, et töötajad muudavad oma käitumist vastavalt nendele. Töötajate igapäevase tegevuse väljund on mõjutatud organisatsiooni enda poolt määratletud väärtustest ning need väärtused väljenduvad töötajate jaoks eelkõige juhi käitumises. (Jaakson, Reino, Vadi 2004: 11)

Omavahelise suhtlemise tulemusena kujundavad töötajad uue süsteemi luues otsuseid, millist osa uutest reeglitest kasutada, mida mitte ning mida kasutada kohandustega. Inimeste omavaheline ja keskkonnaga suhtlemine arendab organisatsiooni, kui tervikliku süsteemi. Kui töötajad harjuvad uue situatsiooniga (süsteemiga), siis muutub nende käitumine rutiinseks ja ootuspäraseks. Seetõttu on suur mõju uuenduste edukusele organisatsioonikultuuril – uskumuste, väärtuste ja baasarsaamade kogum, mis mõjutab kuidas inimesed näevad muutusi organisatsioonis. Organisatsioonikultuur areneb töö käigus, kui töötajad püüavad hakkama saada tõiste probleemidega ja kujundavad nii jagatud baasarsaamad organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna kohta. Organisatsiooni kasvades tekivad subkultuurid. Näiteks võivad töötajad olla positiivselt meelestatud muudatuste suhtes, mis sobivad organisatsioonikultuuri või nende subkultuuriga. Vastuseisu on oodata muudatusele, mis on vastuolus valitseva organisatsioonikultuuriga või esitab sellele väljakutse.

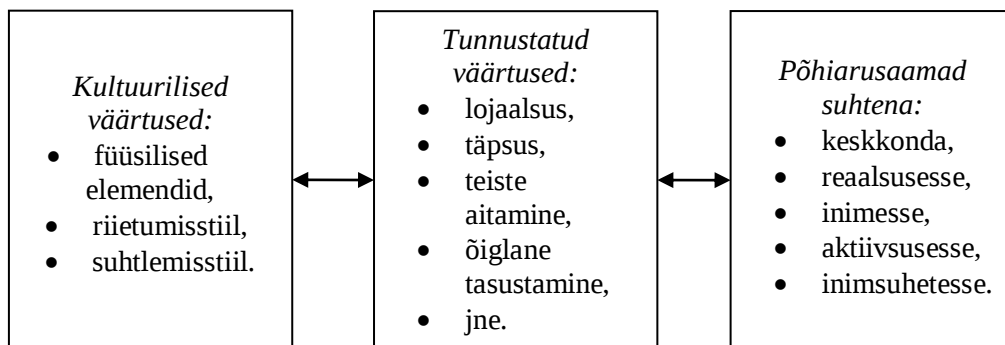
Organisatsioonikultuuri funktsioone kirjeldades on Vadi (1999: 195) tõdenud järgmist: kultuur annab organisatsiooni liikmetele identiteeditunde, mis omakorda aitab ligi tõmmata, arendada ja hoida andekaid inimesi; soodustab kollektiivset panust; toetab sotsiaalse süsteemi stabiilsust; aitab organisatsiooni liikmeil aru saada ümbruskonnast; kujundab kohanemismehhanismid muutlikkus keskkonnas toimetulekuks; loob baasi avalikkussuhetele ja imagole ning toetab suhteid huvi- ja sidusgruppidega.

Iseloomulik on, et organisatsioonikultuuri puhul räägitakse mitte tõsikindlatest teadmistest, vaid arvamustest ja uskumustest, väljakujunenud hoiakutest ja stereotüüpidest (Roots 2001: 23). Oluline on seejuures mõista, et organisatsioonikultuur ei ole vahetu, käega katsutav asi. Selle olemasolu saab tajuda kollektiivi tegutsemise põhjal ehk kuidas inimesed kollektiivis tegutsevad, mida peavad oluliseks oma käitumise kujundamisel, millised väärtusi nad tähtsaks peavad ja kasutavad.

Schein (1985: 9) määratleb organisatsioonikultuuri kui peamisi tõekspidamisi, mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koostegEVuses ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.

Samuti tõmbab tugevalt määratletud organisatsiooni kultuur ligi samameelseid töötajaid ja kaldub tõrjuma neid, kes ei sobi sellesse kultuuri. Kui juhtub, et organisatsiooni on sattunud keegi, kes tegelikult sinna ei sobi, siis tugev kultuur asub niisugust töötajat välja tõrjuma – mitte küll füüsiliselt, ent inimene, kes ei sobi, kogeb ebaõnnestumisi ega ole selles meeskonnas tõeliselt õnnelik, mistõttu võib sageli lahkuda omal soovil. (Peeling 2008: 70)

Kuna organisatsioonikultuur on väga laialdane nähtus tuleb vältida selle laiendamist teistele organisatsioonis toimivatele protsessidele. Organisatsioonikultuur ei ole sisemine mikrokliima, grupi mõtlemine ega sotsiaalne struktuur. (Beyer, Trice 1993: 20) Vaadeldes organisatsioonikultuuri saame eristada kolme eri tasandit, mis on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Organisatsioonikultuuri eri tasandid (autori koostatud, Schein 1985: 14 järgi).

Scholtes (2001: 214-216) nendib, et organisatsioonist on olemas nähtav, formaalne, selge ja ametlikes aruannetes kajastuv versioon. See sisaldab kõike seda, mis organisatsioonist väljapoole nähtav, nt tooted, teenused, hierarhiline struktuur, ametlikud rollid, sisseseade, plaanid, standardid jne. Samuti on organisatsioonil olemas mitteametlik osa ehk organisatsioonikultuur. See on, mis eristab ühe firma töökogemust

samast tööst teises, nt samu teenuseid ja tooteid pakkuvas firmas. Näidetena olgu toodud juhtide stiil, väärtushinnangud ja ajalugu.

Kõigi poolt tunnustatud organisatsioonikultuur on suurepärane tee püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Kui organisatsiooni liikmed intuiitiivselt mõistavad, „et see on see tee, mida mööda meie läheme“, on nad valmis tegutsema moel, mis organisatsioonile sobivad ja muudavad seda tugevamaks ka nt muudatuste protsessis. Sageli hakkab seejuures toimima organisatsiooni liikmete vastastikune mõjutamine, mis viib selleni, et kõik käituvad sarnaselt organisatsioonikultuurist lähtuvalt. (Peeling 2008: 63)

Helleri (2003: 209) käsitluses mõjutavad inimeste käitumist töökohal järgmised viis tegurit:

- teadmised-see, mida inimesed peavad teadma töö sooritamiseks; tugineb senistele teadmistele;
- oskused -uute ülesannete täitmiseks vajalikud füüsilised või käitumuslikud võimed;
- veendumused - neist sõltub, kas inimesed uusi teadmisi ja oskusi ka tõepoolest kasutavad;
- keskkond-organisatsiooni eesmärgist tulenev põhitegur, määrab ära üldkohustuslikud nõuded;
- eesmärk - tuleneb organisatsiooni visioonist ja loob vastava keskkonna.

Tahtmata siinkohal teisi tegureid vähendada tahab autor rõhutada teadmiste ja oskuste arendamise vajalikkust. Ehk erinevaid koolitusi inimeste ettevõttesisesel arendamisel. Koolitused on osa abistavast struktuurist, kuna see pakub töötajatele võimalusi oma oskusi-teadmisi parandada (Hill 2010: 82).

Diplomandi arvates seondubki muutumine uute oskuste, käitumisviiside, hoiakute ja väärtushinnangute omandamise ja õppimisega. Seetõttu võibki muudatuste eduka läbiviimise eeltingimusteks pidada nii individuaalset kui ka organisatsioonilist õppimist. Muutustele ja arengule orienteeritud organisatsioonis on lisaks töötaja teadmistele ja tööalastele oskustele tõusnud esile õppima õppimise ja kogemuste vahetamise oskused.

Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimine eelduseks on organisatsiooni liikmete uute oskuste omandamist, hoiakute ja käitumisviiside muutumine, mis tähendab valmisolekut muudatuste võimalikuks parimaks rakendamiseks. See toimub õppimise käigus, üksteisele järgnevad muutused keskkonnas on tinginud ka organisatsiooniliste muutuste pidevaks muutumisest, see omakorda toob endaga kaasa töötajate eluaegse õppimise vajaduse. Organisatsiooni kontekstis suureneb inertsus ja vastuseis muudatustele peamiselt eraldatud ressursside ja juurdunud rutiinide järk-järgulise kuhjumise kaudu (Gratton 2004: 173).

Intellektuaalsel tasandil on oluline, et inimesed mõistaksid, milliseid eeliseid vastav muutus endaga kaasa toob. Siinkohal mõtlemisest üksi ei piisa. Muutus peaks neile ka emotsionaalselt korda minema. Cohen ja Kotter (2004: 8) nendivad, et emotsionaalne reaktsioon annab energiat, mis paneb inimesed liikuma, tõugates tagant muudatusprotsessi olenemata raskuse suurusest.

Seetõttu on äärmiselt oluline, et muutusi ette valmistades arvestatakse võimaliku vastuseisuga sellepärast, et enamus töötajaid on alati muudatuste tegemise vastu mõistmata tegelikult muudatuse põhjust ja eesmärki. Just siin esitavad nad endale ja teistele küsimuse, aga millega võib see kõik lõppeda minu jaoks. Vastusest sellele küsimusele sõltub nende edasine suhtumine planeeritavasse muutusesse. Asjade mitte mõistmine kutsub töötajates esile selle, et nad ei usalda kedagi ega midagi ja on kõige suhtes kahtlustavad. Seetõttu on oluline, et kõigini keda muudatus puudutab jõuaks kiiresti info selle eesmärkidest, ülesannetest ja oodatavatest resultaatidest.

Ja kuna muudatused toovad sageli kaasa töötajate olemasolevate oskuste tarbetuks muutumise, tekitab see neis stressi ja võib panna inimestele kohustuse töö kõrvalt uusi oskusi omandama hakata. Seega on muutumine peaaegu alati raske. Ikka juhtub nii, et ükskõik kui hästi muudatusi ka ei planeeritaks on keegi nendele vastu. Need on inimesed, kes ikka ja jälle keelduvad muutustega leppimast või kohanemast ning neid nähakse paindumatute, kohanematute ja meeskonnavaimuta töötajatena.

Muutus, mis töötajaid puudutab on sageli suur: töökultuur ja tööalased nõudmised, kolleegid, suhtlemisstiil, isegi töökeskkond. Sellises olukorras vajavad inimesed sageli

tuge, peavad olema valmis ennast arendama ja koolitama ning paraku ei pruugi alati kõik organisatsiooni liikmed sellega toime tulla või nad ei ole sellest huvitatud. Seega võib muudatuste juhtimise puhul eeldada, et tegeleda tuleb ka nende vastuseisu juhtimisega. Igasugune muudatus, mille algatajaks pole inimene ise, kutsub temas esile vastuseisu, mistõttu lasub juhil kohustus pühenduda muudatuste läbiviimise juures töötajate motiveerimisele. (Alas, Salu 2005: 33)

Siinjuures on oluline mõista, et motiveerimine ei ole ainult rahaline. Mitterahaline motiveerimine sisaldab endas seejuures ka meeldivat tööd ja töökeskkonda. Türgi (1999: 156) järgi on olulisteks motiivideks, mis ajendavad töötajat eesmärgipäraselt tegutsema töö, töökeskkond ja töötasu. Kuna alateadlikult püüab inimene säilitada endale kuuluvat ja kaitsta kättevõidetud positsiooni on mõistetav see, et muudatusi tõrjuvad enam need, kel kõige rohkem kaotada. Alas ja Salu järgi on peamised muudatustele vastuseisu põhjused:

- oht isiklikele huvidele;
- võimu, prestiiži või sissetuleku vähenemise kartus;
- vähene kohanemisvõime, enesekindluse puudumine ja kartus riskida.

Igasugune muudatus, mida inimene ise ei ole välja mõelnud, kutsub esile temas esimese reaktsioonina vastuseisu, seega tuleb planeeritud muudatuse läbiviimisel kõige rohkem tegelda töötajate muudatuste protsessis osalemise motiveerimisega (Alas 2002: 31).

Allikmäe (Muudatuste edukus... 2005) järgi on võimalikud muudatustele vastuseisu põhjused:

- üldine infokanalite vähesus ja info puudulikus;
- liialt lühike aeg teabest muudatusteni;
- muudatuste möödapääsmatuse vähene põhjendamine;
- teadmatuse, kuidas muudatus töötajaid isiklikult puudutab;
- vähene kindlustunne;
- puudulik kaasamine muudatuste protsessi;
- otseste kontaktide vähesus juhtide ja töötajate vahel;

- ebapiisav emotsionaalse seisundi teadvustamine.

Tuleb vaid püüda mõista selle põhjuseid ja motiive ning rakendada need seisukohad muutuste heaks tööle ja teha neist pigem osa lahendusest. Kui vajadus muutuse järele on selge, siis sageli liiguvad inimesed läbi selle muutuse erinevate etappide suhteliselt kiiresti. Ja siin on oluline roll just ettevõtte juhtkonnal.

Just seetõttu ongi oluline, et muutus ei sõltuks ainult juhi oskustest, vaid eksisteeriks juhti toetav koalitsioon. Carnall (1995: 157) ütleb, et muutust juhtides on oluline kaasata organisatsiooni võtmetegijad, arvamusiidrid ja võimuomanikud, kuna nende hoiakud ja käitumine mõjutavad teiste organisatsiooni liikmete kaosatulekut. Vajadus mitmesuguste muudatuste järele tuleneb eelkõige asjaolust, et 21. sajandil valitseb üldisemalt ühiskonnas ja kitsamalt tööturul nõudlus eelkõige vaimse töö tegijate järele ning selles kontekstis on tekkinud olukord, kus organisatsiooni püsijäämine ning edukus sõltuvad tema töötajatesse panustamisest ning kollegiaalsetest suhetest (Virovere, Alas... 2004: 51).

Panasjuk (1990: 24, 33) toob välja kaks olulist „seadust“ juhtimisalases suhtlemises:

- mõista ei tähenda veel seda, et põhimõtted on omaks võetud;
- võrdsetel tingimustel toimuval valikuvõimalusel võtavad inimesed omaks selle isiku positsiooni, kelle vastu nad tunnevad enim positiivseid emotsioone.

Ehk esimesel juhul ei võta töötajad, kes juhi soove muudatuste läbiviimiseks ei aktsepteeri, neid omaks mitte selle pärast, et nad neid ei mõista, vaid seetõttu, et nad pole juhiga ühel seisukohal. Pigem on siin oluline, et muudatused ei oleks vastuolus töötaja enda põhimõtteliste seisukohtadega ja juhi ülesanne on siinkohal üritada kõrvaldada need põhimõttelised erimeelsused. Ka peab juht silmas pidama, et kui ta soovib alluva poolt võetud suuna omaks võtmist, tuleb alluvale näidata, et tegevused-muudatused mida tema tegevuses oodatakse mitte ei käi vastu tema põhimõtteliste seisukohtadele, vaid aiata pigem rahuldada tema erinevaid vajadusi. Näiteks ümberkorraldused töös säilitamaks võimalikku tööd ka tulevikus arvestades tänaseid keerulisi olusid.

Teisel juhul tasub oluliseks pidada psühholoogilist faktorit, mis peab oluliseks inimestevahelisi suhteid. Seega on juhil, kellesse alluvad suhtuvad sümpaatiaga, palju lihtsam muuta oma seisukohad nende jaoks vastuvõetavaks.

Rohkem kui kunagi varem vajatakse tänapäeval muudatuste edukaks teostamiseks usaldust: usaldust vajab äri ja usaldust vajavad inimesed. Äriilm on pidevas muutumises. Liitumised ja ülevõtmised; restruktureerimine; strateegilised uuendused, mis nõuavad koostööd, töötajate kaasamist, riskide võtmist, loovust ja innovatsiooni kärbitud ressurssidega; üle maailma ettevõtetes levinud eluviis, mis ootab, et inimesed teeksid rohkem tööd vähema tasu eest. Et viia organisatsioon järgmisele tasandile vajavad ettevõtted töötajaid, kes haakuksid ja kohaneksid muutustega ning näitaksid üles täielikku pühendumist. (Reina ja Reina 2006: 24)

Muudatuste suhtes ebakindla seisundi ületamiseks on diplomandi arvates oluline pidev inimestega tegelemine. Robbins (2001: 548) väidab, et vastuseisu saab vähendada kommunikatsiooni abil. Töötajatele tuleb seletada muutuse tagamaid ja selgitada selle vajalikkust. Kui töötajad saavad informatsiooni faktide kohta ja nende küsimustele vastatakse, siis on väga suur tõenäosus, et vastuseis ületatakse.

Juhil, kes soovib läbi viia edukaid muudatusi, on mõistlik suhtuda vastuseisu kui loomulikku ja vältimatusse nähtusse, kuna enamus inimesi ei armasta muutusi – neil on hirm kaotada kontroll oma elu üle, nad kahtlevad oma võimetes, töökoha säilimises, suhete kindluses. Samuti kardavad nad kaotada harjumuspärast keskkonda, kaaslasi, palka. Ehk oluline on anda endale aru ka muudatuste teostamisega kaasnevatest negatiivsetest emotsioonidest. Diplomandi arvates viitab vastuseis energiale, mida hea juht peaks oskama kasutada ja positiivses suunas rakendada. Nende tulemuste alusel saab välja tuua viis peamist tegevust, mis on edu saavutamise seisukohast muutuste puhul olulised:

- saavutada eesmärkide aktsepteeritus;
- hankida vajalikud ressursid;
- läbiviidava muudatuse üldise kulgemise jälgimine ja meeskonna arendamine;

- mõjujõu kasutamine, ilmutades seejuures isikliku initsiatiivi ja luues projekti toimimiseks vajalikke struktuure;
- efektiivse kommunikatsiooni tagamine.

Samas tuleb inimesi motiveerida muutusi toetama ja teostama. Heller (2003: 209) väidab, et inimesed toetavad muutusi, kui näevad, et muutused võimaldavad neil:

- olulisel määral midagi võita;
- olulisi kaotusi vältida.

Edukates muutusalgatustes kombineeritakse neid võidu ja kaotuse paarisstiimuleid, st pakutakse võiduvõimalusi ja samas ka selget ettekujutust, mis saab siis, kui kõik ei õnnestu planeeritud kujul. Ka tippjuhtkonna toetus on toimuva muudatuse edu oluline mõjutaja. Isegi kui tippjuhtkond ei osale otseselt muudatuses, siis tippjuhtide hoiak ja sõnad muudavad töötajate hoiakuid muudatuse osas ning mõjutavad seeläbi keskkonda, milles konkreetne juht peab muudatuse ellu viima. Juhi jaoks on oluline välja selgitada, kes tippjuhtkonnas ja mil määral toetab muudatusi ning kui usaldusväärne on patroon. Sellisest isikust võib sõltuda kogu tehtava muudatuse edu tervikuna, eriti probleemide tekkimisel.

Paljud organisatsiooni psühholoogid peavad individuaalset muutumist organisatsioonilise muutuse ja transformatsiooni aluseks. Nad väidavad, et kuna organisatsioonid koosnevad inimestest, peab organisatsioonis eduka muutuse teostamiseks mõistma individuaalseid reaktsioone muutuse protsessile. (Kets de Vries 2002: 149)

Võimaluse korral tuleksid inimesed kaasata otsustamisprotsessi, sest see aitab oluliselt vähendada hilisemat vastuseisu. Kui töötajad tunnevad, et neil on tähendusrikas ülesanne muutuse protsessis ja tajutakse oma osalust selles, siis väheneb vastuseis ja kasvab muutuse protsessi efektiivsus. (Robbins 2001: 548)

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsioonikultuur, usaldus, kommunikatsioon ja juhtimine laiemalt määravad sageli ära selle, kui olulised töötajate jaoks tehtavad muudatused on. Need organisatsiooni sees olevad tõekspidamised

avaldavad mõju sellele, kas ja kui hästi ettevõttes erinevaid ametlikke otsuseid (ka muudatusi) ellu viiakse. Omades ettekujutust kultuurist ettevõttes võib prognoosida organisatsiooni reaktsiooni võimalikele probleemidele ja väljakutsetele.

1.3. Muudatuste juhtimise spetsiifika tootmisettevõttes ning muudatuste edukuse hindamise kriteeriumid ja põhimõtted

Üldine keskkond, kus tegutsevad töötajad ja organisatsioonid ei ole tänastes tingimustes enam prognoositav ja mingit kindlat loogikat järgiv. Seepärast tuleb ettevõtetel arvestada selliste aspektidega nagu sündmuste ja nähtuste uudsus, prognoosimatud arengud ja üldine keskkonna surve.

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2020 sedastab, et majandusarengu strateegia koostamise üldiseks eesmärgiks on aidata kaasa konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ katuseesmärkide täitmisele, suurendamaks nii tootlikkust kui tööhõivet. Konkreetselt on strateegia eesmärgiks jõuda selleni, et Eesti ettevõtted teenivad rohkem tulu kõrge lisandväärtusega toodetest ja teenustest. Selleks on vajalik ettevõtlus- ja innovatsioonipoliitika käsitlemine ühes strateegilises raamistikus, tagamaks seni strateegilise planeerimise tasandil eraldi seisnud poliitikate sidusus ja seeläbi suurem tulemuslikkus. (Eesti ettevõtluse... 2013)

Eelpool öeldu tähendab tootmisettevõtete jaoks vajadust rakendada täiustunud tööprotsesse, innovaatilisi tehnoloogiaid ja arendada uusi tooteid eesmärgil, et ettevõtte vastaks turunõuetele ja oleks loodud võimalus uuteks väljakutseteks. Tehnoloogiasaavutused on loonud juurde, aga ka vähendanud teatud ametikohtadel töötavate inimeste arvu. Need saavutused ei muuda ainult valdkondade hõivet, vaid ka töökohtade jaotust ettevõtte sees. Töökohad on muutunud multifunktsionaalsemaks ning erinevaid ameteid on üha raskem piiritleda. (Smith ja Rupp 2003: 157) Teisisõnu on muudatuste juhtimine tootmisettevõttes protsess, mille ülesanne on kokku leppida ja rakendada uusi tegutsemisviise, mis oleksid kooskõlas ettevõtte majanduslike ja tehniliste võimalustega.

Alluvate töörahulolu on suurem, kui juht peab otsuste vastuvõtmisel silmas töötajate professionaalsuse kasvu ja arengut. See hajutab esmased hirmud, sest sel juhul võivad töötajad loota, et nende töökoht säilib ka peale muudatusi. (Alas 2002: 82) Seejuures on äärmiselt keeruline rakendada uusi tegutsemisviise ja meetodeid tootmises nii, et nad ei avaldaks destabiliseerivat mõju igapäevatööle ja organisatsiooni kultuurile. Maandatud peaksid olema võimalikud riskid ja nende mõjud tulemusele. Samuti on oluline, et muudatus realiseeruks juba esimesel katsel. Tootmisettevõtetel pole sageli aega ega ka ressursse, et mitu korda üritada. Ja ebaõnnestunud üritus tekitab ainult täiendavat ebakindlust tulevaste muudatuste ja ettevõtte juhtide suhtes. Seda eriti olukorras, kus äriprotsesse tuleb muuta regulaarselt.

Enamus täna teostatavatest muudatustest on kantud sageli soovist säilitada tänaseid positsioone ehk tihti puudub pikaajaline nägemus selliste oluliste suundade arendamiseks nagu:

- inimesed;
- tehnoloogiad;
- protsessid.

Töötajate vastuvõtlikkus erinevate organisatsiooniliste muutuste suhtes on arenev ja oluline teema kõigile neile organisatsioonidele, kes huvitatud edukatest muudatustest. Erinevate probleemide vältimine ja vastupanu erinevatele muutustele on olulisteks argumentideks muutustega tegelemiseks. (Brown, Frahm 2007: 370)

Suhtlemine on protsess, mille algatamisest ja läbiviimisest sõltub kogu organisatsioonilise muutuse tulemus. Ehk edu sõltub sellest, kuidas muudatuse strateegia ja sisu edastatakse neile, keda see kõige otsesemalt puudutab. (Witherspoon, Wohlert, 1996: 378) Siiski tuleb muudatuste läbiviimisel ette olukordi, kus ettevõttes leidub inimesi, kes näevad vaatamata tehtud jõupingutustele kaasamise, osalemise ja informatsiooni näol näevad ohtu oma eksistentsile ja võivad kõigiti takistada planeeritud muutuste ellu viimist.

Mullins (2005: 54) väidab pidades eriti silmas multinatsionaalseid ettevõtteid, et enamus inimestest on individualistid ja hoiavad kiivalt kinni harjumustest, me ei mõista

miks on vaja muutusi igapäeva rutiini, senistesse tööviisidesse ja töökeskkonda ning eriti kõigesse, mis puudutab vastutust ja selle liikumist ühelt inimeselt teisele. Kõik on ju varasemalt toiminud hästi ja aastatega tekkis turvatunne. See omakorda tekitab hirmu teadmatuse ees, milles on kindel osa ka majanduslikul olukorral kogu maailmas. (Pilbeam ja Corbridge 2006:94)

See nõuab juhtkonnalt täiendavat pingutust panemaks inimesi tegema rohkem ja teha paremini. Oluline on neis arendada ettevõtliku mõistmist ja suhtumist ja seda juhtkonna juhendamisel, kasutades vajadusel ka järelevalvet ja elementaarseid kontrollmehhanisme. (The managerialistic ideology... 2007) Stress on sel juhul põhjustatud tegelikust või tajutud muutusest ja selle vähendamisel on võtmeküsimuseks läbipaistev juhtimine. Ilma selgitusteta levivad kuulujutud ja need ei mõju kindlasti muutuste üldisele foonile positiivselt.

Juhtkond peaks siinkohal rakendama terviklikku kommunikatsioonistrateegiat koos teavitamise ja konsulteerimisega, vajadusel tuleb seda teha ka individuaalselt. Multinatsionaalsete ettevõtete puhul on siiski oluline mõista ka kohalikku ärikultuuri, mida sageli kirjeldatakse väljendiga “Nii tehakse neid asju meil“. Ehk need on elemendid, millede muutmine ei ole lihtne ja arvestada tuleb sedagi, et mis sobib ühte riiki ei pruugi sobida teise. Nende elementideks Hurni (Management of... 2012) järgi on:

- ettevõtte visioon;
- ettevõtte eesmärgid;
- juhtimisstiil;
- eetikanormid;
- seadusandlus.

Kuna muudatused on sageli seotud erinevate majanduslike kulutustega tekitab ka see faktor inimestes ebakindlust ega toeta sageli muudatusi. Ehk sageli küsitakse, miks me kulutame seda vähestki raha veel ümberkorraldusteks. Soov jätkata vanaviisi on suur. Siin on just tootmisettevõtete puhul oluline selgitada, et kavandatavad

ümberkorraldused on just nimelt suunatud ettevõtte kohandamiseks ettevõtluskeskkonna poolt pakutavatele väljakutsetele ja võimalustele.

Erinevate ettevõtete puhul on oluline, et kõigi tasandite juhid toetaksid ja oleksid kaasatud kogu muudatuse protsessi. Kui näiteks teenindusettevõtte korral on võimalik asju lahendada-selgitada reklaamikampaaniate kaudu, siis tootmisettevõttes on olulisemal kohal vahetu muutuse „müümine“ kõigi tasandite juhtide poolt. Nad peavad olema paindlikud ja head läbirääkijad. Tähtis on, et juhid, kes suhtlevad otseselt inimestega keda muudatus puudutab näitaksid oma pühendumist eesmärgile ja oleks oma tegevusega kõigiti eeskujuks. Motiveerimaks inimesi jätkuvalt muutusi toetama ja nendes aktiivselt osalema tuleb näidata võimalikke edusamme teatud perioodidel ja iga muudatuse puhul tuleks kaaluda pigem väikeste kui pikkade sammudega edasi liikumist. See annaks võimaluse näha tihedamini konkreetseid tulemusi ja oleks „vastulöögiks“ võimalikele oponentidele. (Management of... 2012)

Oponentide suhtes peab juht näitama üles otsustavust ja kasutama vajadusel kõige karmimaid meetmeid. Seda põhjusel, et kaardile on pandud kogu ettevõtte edasise toimimise alused. Jättes sellistele muudatuste suhtes negatiivselt meelestatud inimestega selguse loomata, annab juht alluvatele sõnumi, et mõnikord ei peagi kõik järgima püstitaud eesmärke ettevõttes. Selline suhtumine ei ole jätkusuutlik ja tagajärjed pikemas perspektiivis prognoosimatud.

Inimestel ei peaks olema muud võimalust kui tegutseda vastavalt uuele algatusele, käituda ja tegutseda sellele vastavalt. Ja kui nad ei ole nõus muutuma peavad nad olema valmis seisma silmitsi võimalike tagajärgedega. Ehk nagu konstateeris üldfilosoofiliselt Ellis (1998: 232) eksisteerib vana kõnekäänd, "kui sa ei saa muuta inimest, pead sa muutma inimest". Siinkohal tahab diplomand rõhutada erinevate ümberõppe vormide ja nt ettevõttesisese rotatsiooni olulisust usu säilitamiseks töötajates ettevõtte tuleviku suhtes.

Alapeatüki kokkuvõtteks tõdeb diplomand, et just tootmisettevõtte juhtkonnal lasub kohustus esitada muutmismeetodi inimestele viisil, mis aitaks neil aru saada muutuse vajalikkusest ja võimaldades neil saada maksimaalselt kiiresti tõest informatsiooni, sest

mujalt nad seda tõenäoliselt ei saa. Või kui saavad, siis kuulujuttudena, mille sisu ja eesmärgid ei pruugi ühtida ettevõtte pikaajaliste eesmärkidega. Seetõttu on oluline sõnastada muutuste eesmärgid, viia arusaadavalt töötajateni ja selgitada möödapääsmatust ning panema töötajad sellesse uskuma ning innustunult kaasa lööma.

2. MUUDATUSTE JUHTIMISE VÄLJAKUTSED JA SEONDUV UURING RUUKKI PRODUCTS AS-S

2.1. Ülevaade ettevõttest Ruukki Products AS

Käesoleva diplomitöö uurimisobjektiks on Ruukki Products AS. Ruukki Products AS on Soome kontserni Rautaruukki OY (edaspidi Rautaruukki) tütarfirma Eestis. Rautaruukki tarnib metallist komponente, süsteeme ja terviklahendusi ehitus- ja masinaehitustööstusele. Ettevõttel on lai valik metallitooteid ja teenuseid. Rautaruukki tegutseb 30 riigis ja annab tööd 9100 inimesele. Müügikäive 2012. aastal oli ligikaudu 2,8 miljardit eurot. Põhiturgudeks on Põhjamaad, Baltimaad, Venemaa ja Ukraina ning Kesk-Euroopa idaosa. Ettevõtte aktsia on noteeritud NASDAQ OMX Helsingi Börsil (Rautaruukki Oyj: RTRKS). Kontsern kasutab turundusnime Ruukki. (Ruukki Eestis 2013)

Ruukki alustas oma tegevust Eestis 1992. aastal esinduse avamisega Tallinnas. Täna tegutsevad müügiesindused Tallinnas, Pärnus, Jõhvis ja Tartus, terasekeskus Tallinnas Männikul ning ehitustoodete tehas Pärnus. Ettevõtte on oma äritegevuses keskendunud kahele valdkonnale - ehitusele ja metallitoodetele. Ehitusosakond tarnib metallil põhinevad ehituslahendusi kaubandus-, tööstus- ja logistikahoonete ning infrastruktuuriehitiste rajamiseks. Metalliosakond tarnib laia valikut terasest, roostevabast terasest ja alumiiniumist standard- ja eritooteid, osi ja komponente. Ruukki annab Eestis tööd 110 inimesele. Firma oskused ja kogemused baseeruvad metallialasel vilumusel, professionaalsete oskustega personalil, oma toorme olemasolul ja tootmisel (Ruukki Eestis 2013).

Ettevõtte visiooniks on olla Euroopa parim terviklahenduste pakkuja. Seda ideed kannab ka Ruukki ärilause, Ruukki – Elades. Töötades. Liikudes (*Ruukki – Living. Working. Moving*).

Ruukki missiooniks on toetada oma klientide äritegevust ja muuta nende tööprotsess lihtsamaks läbi energiatõhusate terviklahenduste. (vestlusest I. Ansoniga, 18.04.2013) Need märksõnad kirjeldavad neid rakendusalasid meie elukeskkonnas, millele Ruukki lahendusi pakub. Näiteks elamuehituses teraskatused, tööstus- ja äriehituses hallid/laod jne ning masinaehituses ja transporditööstuses eriterased. Kuigi nii missioon, kui ka visioon on oma sõnastuselt üsna üldsõnalised näitavad nad siiski selgelt neid eesmärke, mille poole püüeldakse.

Energiatõhusus ning kaubamärgi lähendamine inimestele on samuti ettevõtte kaubamärgi fookuspunktideks. Ruukki sõnum on, et iga valik on võimalus teha asju paremini ja edasi areneda. Energiatõhusate toodete kasutamise abil soovitakse parandada juba olemasolevat keskkonda.

Kogu Rautaruukki kontserni strateegiline eesmärk on olla jätkuvalt ehituse ja inseneritööstuse klientide hulgas kõige soovitud lahenduste pakkuja (Strategic intent... 2013).

Ettevõtte strateegilised eesmärgid on tugevdada turupositsiooni kõigil järgnevalt toodud põhitegevusaladel:

- parandada konkurentsipositsiooni;
- tasakaalustada mastaapsust ja äristruktuuri;
- olla innovatiivne;
- arvestada kulupõhist konkurentsivõimet;
- kasvatada konsolideeritud müügitulu terviklahenduste osas 50%;
- suurendada eriterasest toodete osakaalu müügitulus 60%;
- olla lahenduste tarnija ülemaailmsele raskemasinatööstusele;
- olla Põhjamaade juhtiv terasetarnija fookusega eriterasest toodetele.

Samuti soovib Ruukki koostöös klientidega luua paremat elukeskkonda. Väärtustena deklareerib ettevõtte kolme põhisuunda (vestlusest T. Rannakuga, 18.04.2013):

- oleme vastutustundlikud;
- saavutame edu tänu koostööle;
- oleme valmis tulevasteks väljakutseteks.

Rautaruukki organisatsioonistruktuuris võib leida nii divisjoniorganisatsioonile kui ka maatriksorganisatsioonile omaseid tunnuseid. Divisjoniorganisatsioonile omasena koosneb ärivaldkondadele struktuur erinevatest divisjonidest: metallidivisjon ja ehitusdivisjon, ning neid toetavatest struktuuriüksustest, milleks on nt raamatupidamine, personali-, IT- ja turundusosakond. Antud töös on lisadena ära toodud Ruukki Pärnu tehase organisatsioonistruktuur (vt ka lisa 3). Iga osakond koosneb vastavast juhist (nt personalijuht) ja erinevatest spetsialistidest. Samas see, et tegemist ei ole üks-ühele alluvussuhetega, vaid üks juht võib alluda samaaegselt erinevatele juhtidele ja divisjonidele on maatriksorganisatsioonile viitav asjaolu. Näiteks finantsjuht allub otseselt Ida-Euroopa ja Baltikumi finantsjuhile ning samas raporteerib ka Baltikumi ehitusdivisjoni finantskontrollerile (vestlusest I. Ansoniga, 18.04.2013).

Arvestades seda, et ettevõtte keskendub peamiselt kahele valdkonnale – ehitusele ja metallitoodetele, on põhjendatud, et organisatsioon koosneb vastavatest divisjonidest, kuna igal neist on oma tegevused, eesmärgid ja vahendid. Divisjonides on lühikesed kommunikatsiooniteed, meeskonnad toimivad efektiivsemalt - see võimaldab kokku hoida tootmiskulusid ja olla kliendile võimalikult lähedal. Maatriksorganisatsioonile omased mitte just alati selged alluvussuhted võivad põhjustada otsustusprotsesside aeglustumist, samas stimuleerib see järjest enam koostöö tegemise vajadus. Organisatsioonistruktuur tundub arvestades keerulisi tööprotsesse siiski toimivat üsna hästi, vaid suurtele ettevõtetele omane jäikus võib aegajalt põhjustada probleeme.

Diplomandile teadaolevalt ei ole muutuste juhtimisega seotud temaatikat ettevõttes varem uuritud, seega annab teostatav uuring võimaluse hinnata ja analüüsida senitehtut ning planeerida ning teostada tulevasi muudatusi tehtud ettepanekutest lähtuvalt

paremini. Samas on viimastel aastatel ettevõttes läbi viidud mitmeid olulisi muudatusi. Nendeks olulisteks muudatusteks olid:

- uue jäätmekäitlus süsteemi juurutamine;
- tööhutusalase tegevuse tõhustamine (nt isikukaitse vahendite ringi laiendamine, uute ohutusjuhendite väljatöötamine jne);
- ohuolukorra teatiste esitamise ja menetlemise juurutamine;
- parendusettepanekute süsteemi juurutamine;
- liinide ümberpaigutamine;
- uue tööaja fikseerimissüsteemi juurutamine.

Käesoleva diplomitöö raames palus diplomand ettevõtte juhtidele valida üks nende seast. Ettevõtte juhtkond valis nende hulgast teemaks „Uue tööaja fikseerimissüsteemi juurutamine „. Läbi viidud uuringu metoodikat ja tulemusi eelnimetatud teemaga seoses kajastabki järgmine alapeatükk.

2.2. Muudatuste juhtimise uuringu metoodika, tulemused ja järeldused

Ülevaate saamiseks töötajate suhtumisest ettevõttes läbi viidud muudatusse kasutas diplomand nii kvantitatiivset, kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Üldkogumiks olid kõik Ruukki Products AS töötajad, kuid kuna otsest kokkupuudet uuritava muudatusega omavad vaid tootmistöölised moodustasid valimi just nemad.

Kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärk oli selgitada välja ettevõtte juhtide kogemustel ja hinnangutel tuginevaid väärtusi ja arvamusi tehtud muudatustega seoses. Selleks soovis diplomand kasutada poolstruktuurset intervjuud tehase juhi, tootmisjuhiga ja personalispetsialistiga. Kahjuks erinevatel põhjustel ei õnnestunud teha intervjuud tootmisjuhiga. Intervjuude teemad olid valitud teoreetilisest osast lähtuvalt ja olid nagu ankeetküsimustikki jagatud kolme blokki (vt ka lisa 2). Lisaks esitatud teemadele oli intervjuueeritavatel võimalus puudutada teemasid, mida intervjuueeritavad muudatuste juhtimisega seoses ise oluliseks pidasid. Järgnev tabel 1 kajastabki diplomandi poolt kasutatud uurimismetoodikat ja -objekti.

Tabel 1. Autori poolt kasutatud uurimismetoodikad ja -objektid

Meetod	Eesmärk	Uurimisobjekt	Aeg
Ankeet-küsitlus	Töötajate arvamuse väljaselgitamine tehtud muudatuse suhtes ja tulemuste teooriaga kõrvutamine.	Ruukki Products AS tootmistöölised,	12.-16.04.13
Intervjuud	Juhtkonna senise tegevuse põhimõtete selgitamine muudatuste juhtimisega seoses.	tehasejuht (TJ),	18.04.13, 90 min
		personalispetsialist (PS).	18.04.13 90 min

Allikas: autori koostatud.

Kuna küsitluse tulemused polnud intervjuude toimumise ajaks teada ei esitanud diplomand intervjuueeritavatele küsimusi, mis oleksid eeldanud saadud vastuste kommenteerimist. Nagu varem välja toodud õnnestus diplomandil intervjuueerida kahte juhtkonna esindajat kolmest. Edaspidi tähistatud:

- tehase juht – TJ;
- personalispetsialist – PS.

Intervjuud toimusid vabas vormis 18.04.13. Kiirema ja efektiivsema tulemuse saavutamiseks olid põhiküsimused diplomandi poolt varasemalt intervjuueeritavatele edastatud. Juhtkonna esindajate otsesed mõtted on esitatud kaldkirjas. Nagu ka kirjaliku küsitluse juures oli siingi aluseks muudatus „Uue tööaja fikseerimissüsteemi juurutamine“. Konkreetse muudatuse vajadus kerkis esile seoses sooviga parandada tööaja kasutamise efektiivsust ettevõttes. Seni puudus ülevaade konkreetsetele tegevustele kuluvast ajast. Tüüpiliste tegevustena selles faasis nägid intervjuueeritavad erinevaid tänast olukorda kajastavaid tegevusi.

„Mingid ajakavad alati olemas, samas sõltuvad alati need konkreetsest muudatusest“
(PS).

Rääkides muutuse konkreetsete etappide eristamisest tunnistasid mõlemad intervjuueeritavad, et kõik etapid on olulised. Samas siiani pole neid kasutatud. Ülesandeid küll jagatakse, aga töö teooria osas kajastatud moel pole seda seni tehtud.

Ka olid mõlemad seda meelt, et muudatusi peaks alustama kõik, kes näevad vajadust muudatusteks ükskõik millisel tasandil. Töölistel selline võimalus loodud läbi parandusettepanekute.

„Põhiargumentideks on: ohutus, kasumlikkus, kulud, efektiivsus“ (TJ).

Kuigi ka varem oli töölistel võimalus alata muudatusi läbi OPEX süsteemi tekitas eelmise aasta lõpus loodud parandusettepanekute süsteem algselt olukorra, kus ettepanekuid laekus üsna palju. Põhjuseks tõenäoliselt see, et selle süsteemiga kaasnes preemia teenimise võimalus. Maksimaalselt on preemia suuruseks 300 eurot. Väljamakstava summa suuruse otsustab vastav komisjon arvestades muudatuse tagajärjel saavutatavat majanduslikku kasu või nt ohutuse kasvu.

Arutades tasustamise teemat leidsid osalejad, et juhtkonnal kuulub põhitöö hulka, töötajatel ja esmatasandijuhtidel lisatasustatud läbi parandusettepanekute.

„Juhtidel on motivaatoriks oma valdkonna paremad tulemused“ (TJ)

Dokumentatsioonist rääkides on aluseks nt parandusettepanekute juhend ja vormid, samuti OPEX keskkond. Seni liigub info suust-suhu ja paberil, planeeritud on kuvada kogu info tulevikus vastavale ekraanile.

„Meie eesmärk kaasata enam töötajaid läbi parandusettepanekute ettevõtte kasumlikkuse suurendamisse (TJ).

Parandusettepanekud tulevad töölistelt, seejärel saavad aktseпти otseselt juhilt ja vastava töögrupi poolt juhtkonnas. Kontori tööriistaks OPEX. Vastutajaks idee autor, toetajateks vastav töögrupp ja seotud isikud-spetsialistid. Oluline on näha kogu pilti ettevõtte kontekstis. Kaasatud on kõik võimalikud sidusgrupid.

Täna toimub info jagamine põhiliselt paberil, tulevikus ka ekraanil. Info konkreetsete projektide kohta liigub läbi OPEX (parandusprojektide) tugiisiku nt kahe nädala tagant meeskonna liikmetele. Kasutatakse ka koosolekuid, kui olulisem muudatus. Projektide eesmärgid peavad alati olema selgelt määratletud. Konkreetne ajakava on projektijuhi koostada koostöös asjaosalistega. Tulemuste hindamine läbi erinevate mõõdikute peale testiperioodi lõppu ja kindlasti monitoorimine ka tulevikus. Vastuargumendina sageli kasutusel väide, et oleme ju kogu aeg nii teinud. Samas aeg muutub ja mõni muudatus,

mis nt eelmisel aastal ei olnud otstarbekas on seda täna. Seetõttu peetakse vajalikuks pidevat selgitustööd.

„Harjumuse jõud. Idee korralik „maha müümine“ oluline. Isikliku kasu määratlemise olulisus. Vajadus näha laiemat pilti“ (TJ).

Mõlemad vastajad nentisid, et ajakava planeerimine ei õnnestunud täiel määral. Nagu muutuse edasine kulg näitas oli muutusele eelnev faas läbitud liialt kiirustades. Ei osatud planeerida konkreetset ajakulu. Võtmeteguriteks peavad olema tulevikus kaasamine, informeerimine ja avatus. Selgitusperiood peab olema piisavalt pikk.

„Tugevad oleme seni olnud eesmärgistamises ja tegevuste planeerimises. Kommunikatsioon ja kaasamine vajavad siiski veel parandamist“ (PS).

Muudatuste ajal ehk muudatuste ellu viimise faasis tulid esile intervjueeritavate järgmised mõtted. Ajakava kogu muudatuse mõttes sageli ei eksisteeri. Planeeritakse vaid üks etapp ette. Planeeritakse tegevused vaadatakse üle kokkulepitud aegadel toimuvatel koosolekutel. Informeerimiseks kasutatavad meetodid on täna kas suulised, paberil või koosolekud. Tulevikus kasutusel displei.

Töötajad on konkreetse muudatusse kaasatud antud liini tegevuste lõikes. Peetakse arutelusid teemadel, milliseid tegevusi saaks varem teostada. Samuti kaasatud kõik võimalikud sidusgrupid.

„Sest juhtuda võib, et mõne töötaja tegevus lihtsustub, samas teisel jällegi muutub keerulisemaks-aeganõudvamaks“ (TJ).

Erinevate arendustegevustena on seni ettevõttes läbiviidud OPEX koolitus ja parendusettepanekute süsteemi tutvustav koosolek. Kasutatakse ka rotatsiooni töötajate oskuste laiendamiseks. Tehnilist valmisolekut hindasid mõlemad vastajad väga heaks rõhutades eriti kaasaegsete IT lahenduste efektiivset kasutamist.

Vastuargumentidena on tekkinud teatud takistusi teostuslikku laadi lahendustega, mis pole algselt täitnud püstitatud eesmärki või mida ei suudetud kohe ette näha.

„Lahendusi püütakse leida selgitades, ühiselt arutades ja lahendusi otsides“ (PS).

Ajavõtu süsteemi puhul tõid intervjueeritavad esile ilmnunud probleemid profileerimisliinidega, mistõttu pidurdus ka laiem juurutamine.

„Algselt oli planeeritud ajaks pool aastat, täna paraku 1,5 aastat“ (TJ).

Etappidesse jaotamist täna ettevõttes pole. Ja seetõttu ajaplaneerimine ei õnnestu parimal viisil. Nt „uue“ maja taaskäivitamine seotud konkreetse ajakavaga. Muidu seda üldiselt ei esine. Ei suudeta mõningaid tegevusi siiski korrektselt planeerida. Seadmete üldkasuteguri (OEE) paranemisel paraneb töötajate boonus ehk sissetulek suureneb. Iga läbiviidud projekti saavad teostajad eest kokkulepitud tasu, millele lisandub moraalne tunnustus. Oluliseks peavad vastajad ka järjepidevat monitooringut tagamaks, et tehtud muudatus oleks kasutuses.

„Korra aastas eraldi tunnustus parimatele/aktiivsematele projektides osalejatele“ (TJ).
Iga parendus peab kaasa tooma kas tootlikkuse kasvu, praagi vähenemise, tööaja efektiivsema kasutuse ja selle läbi kasvab igakuine preemia.

„Alati pole mõtet premeerida loomulike asjade eest“ (PS).

Iga muudatus (parendusettepanek) on ettevõttes vähemalt 3 kuulise katseajaga, kus selgub kas muudatus on juurdunud ehk siis toimub hinnang. Peale hinnangut makstakse välja muudatuse alguses kokku lepitud tasud. Hindajateks on muudatustega seotud juhtgrupp – OPEX tugisik, tehase juht, tootmisjuht, EHQS juht. Parendus- ja OPEX projektidel eelnev kalkulatsioon, mida võrreldakse hiljem saavutatud tulemusega. Info edastamise vastutus on OPEX tugisikul. Siinkohal möönsid mõlemad vastajad, et arenguruumi selles vallas ettevõttel on. Kõik muudatused ettevõttes on juhtide sõnul alati täitnud muuhulgas ühte eesmärki – töötajate kaasamine.

„Meie jaoks ebaõnnestumine muudatusprojektis ei klassifitseeru probleemina, sest see pärsiks tulevast katsetamise soovi“ (TJ).

„Valdav osa saavutab oma tulemuse just eelneva kalkulatsiooni tõttu“ (PS)

Projektide kokkuvõtted võiksid intervjueeritavate sõnul olla paremini visualiseeritud. Mis konkreetset muutust ja mis läks paremaks või halvemaks. Samas nentisid vastajad, et kuigi järjepidevalt järgitakse erinevaid uusi-õpitud tegevusi, esineb siiski eksimusi ka eesmärkide seadmises. Koosolekud toimuvad üle kahe nädala regulaarselt ja kui mõni projekt on lõppenud, siis võetakse see lühidalt kokku ja otsustatakse projekti staatus ja preemiate väljamaksed. Praktikas on tehase juhi sõnul siiski esinenud juhuseid, kus kolme kuune testperiood on osutunud lühikeseks. Tagasisidet töölistele ei pea vastajad siia maani rahuldavaks. Ka juhtgrupil tegevuses projektide edasise staatuse otsustamisega nähakse arenguruumi. Lisaks regulaarsetele koosolekutele on vaja võib olla midagi jooksvalt otsustada.

„Oluline faas toimunud tegevuste kinnistamisel, (st mitte pöördumine tagasi varasemate harjumuste juurde)“ (PS).

Muudatused on osa ettevõtte igapäevasest tööst. Samas ei saa need olla ainult projektipõhised. Samuti on organisatsiooni vastuvõtlikus muudatustele tänapäeva ärimaailmas konkurentsisis olemise huvides väga oluline.

„Mida igapäevasemaks muudatuste juhtimine muutub seda ladusamalt need juurduvad ja ei põhjusta niipalju stressi ja vastuseisu“ (TJ).

„Muudatused on elu paratamatu osa“ (PS).

Intervjuud kulgesid diplomandil osalistega äärmiselt ladusalt. Esitatud infos möönsid mõlemad vastajad rohke arenguruumi olemasolu pea kõigis puudutatud valdkondades. Ja kuna ettevõtte juhid on seniste tegevuste suhtes enesekriitilised lubab see diplomandil oletada, et muutused paremuse poole ei jää tulemata.

Kvantitatiivse uurimismeetodi kasutamise eesmärgiks oli selgitada läbi tehtud küsitluse töötajate suhtumist muudatusse, kuivõrd aktiivsed olid nad ise protsessi ajal ja kuidas nad hindavad tulemusi nii etappide lõikes, kui ka tervikuna. Küsitlus on efektiivne uurimisvahend säästes paljuskki teostaja aega ja vaeva. Samas nt konkreetse küsitluse korral pidi autor arvestama vajadusega kanda kõik andmed käsitsi Microsoft Exceli süsteemi. Küsitluse andmeid võib koguda vähemalt kahel viisil, need on posti- ja võrguküsitlus või kontrollitud küsitlus. Kontrollitud küsitlusi on kahte liiki:

- informeeritud küsitlus;
- isiklikult kontrollitud küsitlus.

Töö autor kasutas informeeritud küsitlust jagades küsimustikud isiklikult kõigile vastajatele. Küsimustik koosnes 37-st küsimusest, millest enamusele palus diplomand küsitluses osalenutel vastata Likert'i tüüpi mittevõrdleval viiepunktilisel skaalal. Kolm esimest küsimust olid üld-informatiivsed kajastades respondentide vanust, staaži ja alluvusvahekorda ettevõttes. Kahe küsimuse puhul oli ülevaatlikuma vastuse saamiseks aga kasutatud kuuepunkti skaalat. Ankeedis oli ka viis võimalust avaldada oma arvamust vahetult eelneva küsimuse kohta. Ja viimane küsimus andis vastajatele võimaluse kommenteerida soovi korral muudatuste teemat ettevõttes üldiselt. Küsimustikud koos põhjendustega ja selgitustega täitmiseks jaotas diplomand laiali

isiklikult 12. aprillil 2013. aastal ning need tagastati täidetud kujul hiljemalt 16. aprillil 2013. aastal. Selline suhteliselt tähtaeg oli diplomandi poolt sihilikult seatud, sest üldine varasem kogemus näitab, et mida pikem tähtaeg seda vähem saabub vastuseid.

Küsimustiku koostamisel lähtus diplomand Lewini ja Kotteri muudatuste mudelitest. Küsimused olid jagatud kolme gruppi:

- tegevused enne muudatusi (küsimused 4-13);
- tegevused muudatuste ajal (küsimused 14-28);
- tegevused peale muudatuse läbi viimist (küsimused 29-36).

Viimane, 37-s küsimus oli üldisemat laadi andes vastajatele võimaluse avaldada oma arvamust ettevõttes toimunud muudatuste suhtes laiemalt. Et tegemist oli töötajate suhtumist, väärtusi ja hinnanguid kajastava küsimustikuga nii juhtide kui kolleegide töö kohta, siis oli diplomandi arvates objektiivsema ülevaate saamiseks tähtis välistada võimalus seostada vastused konkreetse töötajaga. Seetõttu oli küsimustiku täitmine anonüümne. Loodetavasti suurendas see ka vastajate tegelike hoiakute väljendamist.

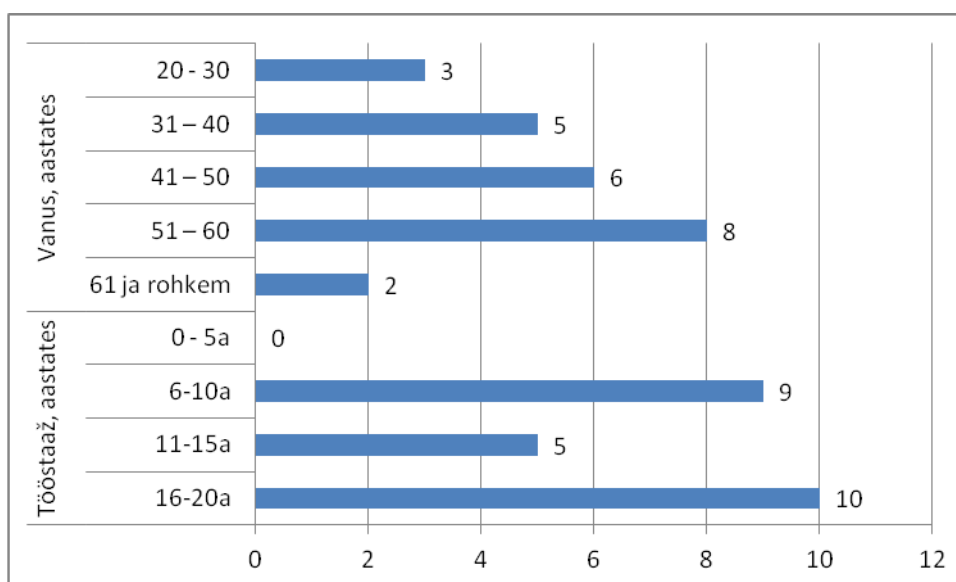
Küsitluse korraldamiseks tootmistööliste seas jagas diplomand välja 29 ankeeti, neist laekus tagasi täidetuna 24. Seega oli vastanute protsent valimist 82,7%. Sellist täidetuna laekunud küsimustike arvu saab diplomandi arvates põhjendada järgnevate asjaoludega:

1. Küsimustiku eesmärgi, ülesehitust, vajalikkust ning edasisi tegevusi tulemuste osas selgitas autor töötajatele ankeetide üle andmisel.
2. Kõigil oli võimalus esitada täpsustavaid küsimusi ankeetide täitmise käigus.
3. Kuna valdavalt enamust valimisse kuulunud inimesi tunneb diplomand hästi, on nendega piisavalt kaua koos töötanud ja omab nendega head isiklikku kontakti.

Uurimustulemuste analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel. Vastajad olid diplomandi poolt jagatud kolme alluvussuhet (osakonda) arvestavas gruppi, (edaspidi märgitud vastavalt 1-S, 2-M ja 3-A). Osakonniti tulemuste välja toomise lihtsustamiseks võttis töö autor ankeedis esitatud vastusevariantidest lähtuvalt kasutusele skaala, kus viis näitab positiivset vastust-suhtumist ja üks negatiivset vastust-suhtumist. Küsimuse 16 puhul kehtib jaotus 5 väga suur erinevus.....1 erinevust

pole. Kuna küsimuste 21 ja 30 juures oli antud kuus võimalikku vastusevarianti on ka need välja toodud muutuse konkreetse etapi tulemuste juures.

Respondentidest kõige rohkem (33%) oli inimesi vanuses 51-60 eluaastat, veerand vastanutest (25%) olid vanuses 41-50 eluaastat. Kui siia lisada veel vanuserühma „60 ja vanemad“ osakaal 8% saab selgeks, et 2/3 vastanutest on vanemad kui nelikümmend üks eluaastat. Tööstaaži järgi on enim respondente, kes töötanud ettevõttes 16 – 20 aastat (42%). Kuigi neid, kes on ettevõttes olnud 6-10 aastat on 38%, võib siiski nentida, et pea 63% on neid, kes töötanud ettevõttes kümme ja rohkem aastat. Saadud tulemusi kajastab ka järgnev joonis 4.



Joonis 4. Küsitluses osalenud valimi kirjeldus (autori koostatud).

Asudes uurima vastajate vanust osakondade kaupa selgus fakt, et üritades leida aritmeetilist keskmist ei näita see nt osakonna kolm puhul objektiivset tulemust. Ehk aritmeetilise keskmise järgi on selles osakonnas keskmine vanus vahemikus 41 – 50 aastat. Samas uurigu tulemuste järgi pole reaalselt ühtegi inimest kolmandas osakonnas märkinud ennast sellesse vanusegruppi. Seetõttu kasutab diplomand keskmise vanuse määratlemisel mediaani. Selle järgi on kolmanda osakonna mediaan 51 – 60a., teisel osakonnal 41 – 50a. ja esimesel osakonnal samuti 41 – 50 eluaastat.

Vastajate arvamusi tegevuste suhtes enne muudatust ehk muudatuse ettevalmistusfaasis uuris diplomand küsimustega 4 – 13. Küsimuste tulemusi iseloomustavad aritmeetilised keskmised on toodud ära vastavat etappi kajastavatel joonistel küsimuste järel sulgudes. Töö visuaalse korrektsuse huvides on kõiki küsimusi joonistel lühendatud üritades samas säilitada küsimuse üldist mõtet ja arusaadavust. Täispikkusel küsimused on toodud ära ankeedi täisformaadis, lisas 1.

Muudatuse möödapääsmatus-vajalikkus (küsimus 4) oli eelnevalt pigem selge 42% vastajatest (antud küsimuse mood) , 13% oli see täiesti selge, 25% jaoks oli hinnangut raske anda, 8% polnud see pigem selge ja 13% jaoks polnud see üldse selge. Kuigi muudatuse vajalikkuse-möödapääsmatuse küsimuse juures oli pisut enam neid, kelle jaoks oli muudatus üldjoontes selge või pigem selge näitab nende osakaal, kes kas ei osanud või kelle jaoks oli see pigem ebaselge ja üldse mitte selge (46%) seda, et selle muudatuse vajaduse-möödapääsmatuse selgitamine peaks olema selgelt efektiivsem.

Ka muudatuse eesmärgi (visiooni) küsimuse 5 juures oli vastajate hulgas enim neid, kelle jaoks oli lõppeesmärk pigem selge (38%). 13% vastajate jaoks oli see täiesti selge samas neid, kes ei osanud seisukohta võtta ja neid kelle jaoks seepolnud pigem selge oli võrdselt 21%. Üldse polnud muudatuse lõppeesmärk selge 8% jaoks vastajatest. Seega oli neid, kelle jaoks oli see selge või pigem selge pisut üle poole (51%). Samas näitab see, et pea pool vastajatest (49%) ei osanud oma arvamust avaldada, see polnud nende jaoks pigem selge või üldse mitte selge seda, et selgitustöö ja visiooni edastamine pole olnud piisav.

Oma veendumust muudatuse möödapääsmatus vajalikkuses (küsimus 6) ei osanud öelda 45,8% vastanutest. Veerand ehk 25% olid pigem veendunud möödapääsmatuse vajalikkuses, 16,8% pigem ei olnud, 8,3% olid täiesti veendunud ja 4,2% polnud selles üldse veendunud. Pigem veendunud ja täiesti veendunud vastajate osakaal (33,3%) viitab otseselt selle, et 2/3 vastajatest polnud selgelt veendunud muudatuse möödapääsmatuses.

Ka muudatuste ajakavaga seoses (küsimus 7) oli enim neid, kes ei osanud selle kohta midagi öelda (38%). Pigem selge oli see teema 25% vastajate jaoks ja 21% jaoks

vastajatest oli see pigem ebaselge. Samas oli võrdselt (8%) neid kelle jaoks oli teema kas täiesti selge või üldse mitte selge. See oli ka küsimus, mille aritmeetiline keskmine oli muudatuse ettevalmistusfaasi madalaim (3,04). Ajakava koostamise puudulikkust tunnistasid ka juhtkonna esindajad oma intervjuudes.

Võimalikud rollide ja tegevuste muutused (küsimus 8) olid pigem selged 33% vastanute jaoks, 29% olid raskustes seisukoha formuleerimisega, 17% jaoks oli roll täiesti selge ja 13% pigem ei olnud roll ja võimalikud tegevused selged. Vastajaid, kelle jaoks ei olnud see üldse selge oli 8%. Kuna eeldatav roll seoses planeeritava muudatusega oli selge või pigem selge poolte 50% vastajatest, siis teise poole jaoks töötajatest selles mõndagi ebaselget või nad ei osanud selle kohta midagi öelda. Siinkohal on äärmiselt oluline selgitada eelnevalt töötajatele seda, mida see muudatus nende jaoks isiklikult kaasa toob. Just saadav isikliku kasu-kahju saamise ebaselgus on sageli see, mis ei lase töötajatel uue olukorraga kohanduda. See on ka üks olulisemaid muudatustele vastuseisu põhjuseid.

Peaaegu pool (46%) vastanutest olid raskustes oma seisukoha esitamisega rahulolu kohta seoses võimalike mõtete ja ettepanekute esitamisega enne muudatuse sisseviimise algust (küsimus 9). Ligilähedane hulk (42%) oli neid, kes olid selle võimalusega pigem rahul. Ja võrdne hulk (4%) oli neid, kes olid selle võimalusega täiesti rahul, pigem ei olnud rahul või ei olnud siis üldse rahul. Fakt, et 46% ei osanud selle kohta midagi öelda viitab vähesele töötajate senisele kaasatusele erinevates vormides diskussioonidesse-aruteludesse.

Muudatust esitlenud juhi usaldusväarsuse kohta (küsimus 10) ei osanud midagi öelda 46% vastanutest, 33% pidasid juhti pigem usaldusväärseks ja 17% täiesti usaldusväärseks. Neid, kes pigem ei pidanud juhti usaldusväärseks oli 4% ja neid vastajaid, kelle jaoks juht polnud üldse usaldusväärne ei olnudki. Info kättesaadavuse kohta (küsimus 11) ei osanud 42% midagi öelda, 25% ei olnud info kättesaadavusega pigem rahul ja võrdselt 17% oli neid, kes olid pigem rahul ja täiesti rahul. Info kättesaadavust puudutav küsimusele selles muudatuse faasis positiivselt või pigem positiivselt hinnanud hulk (34%) näitab siingi suurt ruumi edasiseks arenguks.

Üldist hoiakut muudatuse suhtes enne selle sisse viimist (küsimus 12) hindas pigem positiivselt 38% vastanutest, pigem negatiivselt oli meelestatud 29% ja raskustes oli oma seisukoha kujundamisega 25% vastanutest. Võrdsest 4% oli neid, kelle arvamus oli kas positiivne või negatiivne. See oli ka esimene küsimus, kus vastajad said oma vastust põhjendada. Seda võimalust kasutas vaid kolm vastajat. Osakonnast kaks tulnud kaks selgitust juhtisid tähelepanu vajadusele rakendada sama ajavõtu süsteemi ka kontori puhul. Seega neile tundus, et kontoritöötajate tööaeg pole sugugi nii rangelt jälgitud-mõõdetud. Osakonnast üks vastanu pidas sellist ajavõtusüsteemi normaalseks.

Kogu ettevalmistusfaasi hindamisel (küsimus 13) ei osanud oma seisukohta öelda 63% respondentidest. Neid, kes polnud sellega pigem rahul oli 17% ja neid, kes olid pigem rahul oli 13%. Täiesti rahul oli 8% vastanutest ja üldse mitte rahuolematuid ei olnud. Selle küsimuse puhul väärrib märkimist nende hulk, kes ei osanud oma arvamust avaldada (63%). See oli ka üldse suurim nende vastajate osakaal kõigi küsimuste lõikes, kellel oli raskusi oma seisukoha väljendamisega.. Ka siin oli võimalus vastust põhjendada. Kaks vastajat osakonnast kolm ei pidanud toimunud muudatust eriti põhjendatuks. Aritmeetiliseks keskmiseks bloki kohta kujunes 3,26. Töötajate vastustest muutuse esimeses ettevalmistusfaasis annab ülevaate järgnev tabel 2.

Tabel 2. Muudatuste juhtimise ettevalmistusfaasi kajastavate küsimuste aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve

Küsimus	Keskmine	Mood (vastajate arv)	St. hälve
10. Juhi usaldusväärsus	3,63	3 - raske öelda (11)	0,68
9. Mõtete-ettepanekute esitamise võimalus	3,38	3 - raske öelda (11)	1,18
8. Vastaja eeldatav roll ja tegevused	3,38	4 - pigem selge (8)	0,72
4. Selgitused möödapääsmatuse kohta	3,33	4 - pigem selge (10)	1,29
11. Info kättesaadavus	3,25	3 - raske öelda (10)	0,87
5. Muudatuse eesmärgi/ visiooni selgus	3,25	4 - pigem selge (9)	0,72
6. Sinu veendumus möödapääsmatuses	3,17	3 - raske öelda (11)	1,11
13. Rahulolu ettevalmistava faasiga tervikuna	3,13	3 - raske öelda (15)	1,76
12. Hoiak enne muudatuse sisseviimist	3,08	4 - pigem positiivne (9)	1,22
7. Teostamise ajakava selgus	3,04	3 - raske öelda (9)	0,83

Allikas: autori koostatud.

Esitatud standardhälve näitab, et mitte kõik antud hinnangud ei ole keskmise ümber, vaid vastajate arvamustes esineb suurem varieeruvus. Seeläbi saame teada kui palju üksikud tulemused erinevad keskmisest. Mida suurem on hajuvus, seda rohkem nad erinevad ning seda suurem on standardhälve. Parima keskmise tulemuse saavutas küsimus juhi usaldusväärse kohta ehk see peaks olema hea lähtepositsioon muudatuste edukaks teostamiseks ka tulevikus. Samas see, et kuuele küsimusele kümnest ei osanud respondendid konkreetselt vastata on kinnituseks sellele, et juhid ei ole kogu seda usaldusväärse kapatsiteeti täielikult kasutanud. Ja ajakava selguse madalaim tulemus viitab vajakajäämistele üldises planeerimises. Positiivne on ka see, et kõik keskmised saavutasid tulemuse plusspoolele ja ülejäänud olid pigem positiivsed tulemuse.

Respondentide seisukohti muudatuse ajal ehk muudatuse elluviimise faasis uurisid küsimused 14 – 28. Kuue vastusevariandiga küsimusest 21 selgus, et vastajaid, kelle arvates nende ettepanekuid arvestati osaliselt muudatuse elluviimise ajal oli 25%, sama suur osakaal (25%) oli neil vastajatel, kes ei osanud seda välja tuua. Kõiki tehtud ettepanekuid arvestati 13% vastanute puhul. Neid kelle puhul pigem ei arvestatud või ei arvestatud üldse tehtud ettepanekuid vastanute hulgas polnud. Samas oli 38% neid vastajaid, kes ettepanekuid selles muudatuse faasis ei teinudki. See viitab diplomandi arvates vajadusele töötajaid enam kaasata innustades neid oma erinevaid arvamusi avaldama ja nendes osalema. Kuna isikuandmeid kajastava küsimuse kaudu tööstaazi kohta selgus, et pea 2/3 on ettevõttes neid, kes töötanud ettevõttes enam kui kümme aastat võib eeldada, et tegemist on kompetentse kollektiiviga. Aritmeetiline keskmiseks selle küsimuse juures oli 3,38.

Üleminek ettevalmistusfaasist muudatuse elluviimise faasi (küsimus 14) oli pigem selge 38% jaoks vastanutest, samas kui pigem selge polnud üleminek veerandi (25%) jaoks vastanutest. 21% oli neid, kes ei osanud seda määratleda, 13% neid, kelle jaoks oli see täiesti selge ja üldse mitte selge oli üleminek 4% jaoks vastanutest. Seega on pisut alla poole (49%) neid, kes ei osanud midagi selle kohta öelda või nende jaoks polnud see pigem selge või üldse mitte selge. Selline vastuste jaotus viitab diplomandi arvates varasemaltki selgunud aja- ja tegevuskava puudulikkusele. Ehk ettevalmistusfaas oli

läbitud liialt kiirustades ja mitte kõiki olulisi edukriteeriume silmas pidades. Ootuspäraste tegevuste kohta muudatuse sisse viimise perioodil (küsimus 15) ei osanud midagi öelda 46% vastanutest, pigem ootuspäraseks pidasid neid tegevusi 33% ja mitte ootuspäraseks pidas neid tegevusi 4% vastanutest. Võrdselt 8% oli neid, kes pidasid tegevusi ootuspärasteks või pigem ei pidanud neid ootuspärasteks. Siingi selgub, et üle poole on neid inimesi, kes ei oska seisukohta võtta või on pigem negatiivselt meelestatud.

Suhteliselt suurt erinevust nägid oma tegevustes muudatuse eelsel ja muudatuse järgsel ajal (küsimus 16) 42% vastanutest, neid erinevusi pigem ei näinud 25% ja 13% ei osanud seda öelda. Väga suurt erinevust antud küsimuses nägi 4% ja mingit erinevust ei täheldanud 17% vastanutest. Selline vastuste jaotumine viitab asjaolule, et osa vastajad kas ei saanud küsimusest aru või nad pole endale seda teadvustanud muutunud tegevuste olulisust. See omakorda võib kahtluse alla seada seni saadud-fikseeritud tulemuste usutavuse. See ja ka kaks järgnevat küsimust eristuvad teistest selle poolest, et inimesi, kes ei osanud oma seisukohta väljendada oli vaid 13%. Ehk kuigi nad varasemalt ei osanud oma seisukohta sageli kujundada tegutsesid nad siiski kehtestatud uuele korrale vastavalt ja see oli nende jaoks ka üldjoontes selge.

Võrdselt 38% oli neid, kes omandasid uued töövõtted või omandasid need osaliselt. 13% oli neid, kes ei osanud seda kommenteerida, 8% aga neid, kes pigem ei omandanud ja 4% neid, kes ei omandanud üldse (küsimus 17). Sellised tulemused lubavad väita, et vastanutest enamus on muutustele ja arengule orienteeritud ja neil on olemas tööalastele oskuste tõstmise, õppima õppimise ja kogemuste vahetamise oskused. Ajalistesse raamides antud tegevuste omandamisel (küsimus 18) pigem mahtusid enda arvates 42% ja täielikult mahtusid 33% vastanutest. Raskustes oma seisukoha formuleerimisega oli 13%, pigem nendesse raamidesse ei mahtunud 8% ja üldse ei mahtunud 4% vastanutest. See tulemus näitab töötajate suurt kohandumisvõimet.

Pigem rahulolu erinevate tegevustega, mis võeti ette töötajate oskuste parandamiseks ja hoiakute suunamiseks (küsimus 19) väljendas 38% vastanutest, samas 33% ei osanud oma seisukohta avaldada. Võrdselt 13% oli neid, kes oli nende tegevustega täiesti rahul või pigem ei olnud rahul. Täielikku rahulolematust väljendas 4% vastanutest. Selline

jaotus näitab, et rohkem tuleks tegeleda töötajate hoiakute suunamise ja arendamisega läbi erinevate organisatsioonilise õppimise vormide. Muudatuse käigus info kättesaadavusega (küsimus 20) oli pigem rahul 33% vastanutest, sama suur protsent (33%) oli neid, kes ei osanud konkreetset seisukohta välja tuua. 17% oli neid, kes olid info kättesaadavusega täiesti rahul ja pigem rahulolematuid oli 13%. Üldse mitte rahul oli info kättesaadavusega 4% vastanutest. Siin on diplomandi arvates ettevõtte juhtidel oluline roll realiseerimaks terviklikku kommunikatsioonistrateegiat koos teavitamise ja konsulteerimisega, vajadusel tuleb seda teha ka individuaalselt ja korduvalt.

Pigem pädevaks hindas juhtkonna tegevust muudatuse läbi viimise ajal (küsimus 22) 42% vastanutest, 29% ei osanud oma seisukohta avaldada. 17% oli aga neid, kes hindasid juhtkonna tegevusi pädevaks. Miinuspoolel vastanutest arvas 8%, et juhtkonna tegevus ei olnud pigem pädev ja 4% oli neid, kes pidasid neid tegevusi ebapädevaks. Diplomandi arvates peavad just juhid olema muutuse eestvedajad olles teiste meelest usaldusväärsed ja asjatundlikud võites samas poolehoidjaid ja innustades järgijaid.

Neid vastajaid, kes hindasid oma hoiakut muudatuse sisse viimise ajal pigem positiivselt või pigem negatiivselt (küsimus 23) oli võrdselt 21%. Ka siin oli suurim osakaal neil vastajail, kes ei osanud oma arvamust öelda suurim, 38%. Täiesti positiivselt olid meelestatud 17% ning täiesti negatiivselt 4% vastanutest. Võrreldes samalaadse küsimusega muudatuse sisse viimise eel olid vastajate arvamused pisut muutunud, lisandunud oli neid, kes pidasid seda positiivseks ja vähenenud oli nende arv, kes pidasid seda pigem positiivseks ja pigem negatiivseks. Samuti oli kasvanud nende hulk, kes ei osanud arvamust avaldada. Seega võib järeldada, et varasemad pigem positiivselt suhtujad liikusid nende hulka, kes pidasid tegevust positiivseks. Ja osa neist, kes olid varasemalt pigem negatiivsed olid liikunud nende hulka, kes ei osanud arvamust avaldada.

Seda, et erinevad motivatsioonisüsteemid pigem ei toetanud muudatuse teostamist (küsimus 24) arvas 46% vastanutest. 29% ei osanud oma seisukohta formuleerida, 8% arvasid, et toetasid hästi ja 4% arvasid, et toetasid täielikult. Samas oli 13% vastanutest seda meelt, et motivatsioonisüsteemid ei toetanud muudatuse teostamist üldse. See küsimus sai kõige negatiivsemate tagasiside osaliseks. Ka keskmine oli sellel küsimusel

bloki ja kogu ankeedi madalaim 2,46. See on oluline valdkond, mida ei saa jätta diplomandi arvates mingil juhul tähelepanuta.

Üldist õhkkonda organisatsioonis ja kolleegide hoiakut (küsimus 25) pidasid pigem mitte toetavaks 33% vastanutest, 8% arvasid, et pigem need aspektid toetasid muudatust ja 4% arvasid, et toetasid täielikult. Seda, et need aspektid poleks üldse toetanud muudatust ei arvanud keegi. Küll ei osanud selle kohta midagi öelda üle poole vastanutest (54%). See, et mitte toetajaid polnud tõstis pisut ka üldist keskmist võrreldes nt eelmise küsimusega. See oli 2,83. Nagu teooriaosas viidatud on organisatsioonikultuuril muutuste teostamisel äärmiselt oluline roll, sest just see peaks andma ettevõtte töötajatele kindlustunde, mis omakorda aitab ligi tõmmata, arendada ja hoida andekaid inimesi; soodustab kollektiivset panust; toetab sotsiaalse süsteemi stabiilsust; aitab organisatsiooni liikmeil aru saada ümbruskonnast.

Ka juhendmaterjalide abi küsimuses 26 oli 54% vastanutest selliseid, kes ei osanud oma arvamust avaldada. Veerand vastanutest (25%) leidsid, et materjalid toetasid neid protsesse hästi, 17% olid seda meelt, et pigem ei toetanud ja 4%, et toetasid täielikult. Vastajaid, kes oleks arvanud, et juhendmaterjalid ei toetanud protsessi üldse polnud. Nende hulk, kelle arvates materjali pigem toetasid või toetasid täielikult muudatuse teostamist (29%) viitab selgele vajadusele seda valdkonda arendada. Olgu selleks siis erinevad protsesside kulgu kajastavad dokumendid, mida hea kasutada nt tulevaste muudatuste tarbeks või ametijuhendid, milles selgelt välja toodud erinevused varasema olukorraga.

Ettevõtte tehnilist valmisolekut muudatuse teostamiseks (küsimus 27) hindasid heaks 38% respondentidest ja 21% nendest pidasid seda võimekust väga heaks. Rahuldavaks pidasid seda 42% vastanutest. Neid, kes oleks seda võimekust pidanud mitte rahuldavaks või halvaks ei olnud. Seega väga heaks või pigem heaks pidas seda 59% vastanutest, ülejäänud ei osanud arvamust avaldada. See oleks tegelikult tulemus, mille üle peaks ettevõtte uhkust tundma. Samas on siiski jätkuvalt probleemne nii suur seisukohta mitte omavate töötajate osakaal.

Kogu muudatuse läbi viimise faasi hindamisega (küsimus 28) olid raskustes 46% vastanutest, veerand (25%) ei olnud sellega pigem rahul ja 21% olid pigem rahul. 8% olid muudatuse läbi viimisega täiesti rahul ning üldse mitte rahul polnud keegi. Võrreldes hinnanguga muudatustele eelneva faasiga oli vähenenud nende osakaal, kes ei osanud arvamust avaldada. Samas oli tõusnud nii nende osakaal, kes pigem olid rahul või pigem polnud rahul. Ehk kõhklejaid oli jäänud vähemaks. Negatiivne ja tähelepanu vajav on fakt, et mitte kõigi nende seisukoht ei ole liikunud positiivsuse suunas. Võimalust oma eelnevat vastust kommenteerida kasutas vaid üks vastanu osakonnast kaks. Ta pidas kogu seda pidevat tegevuste fikseerimist ajaraiskamiseks. Aritmeetiliseks keskmiseks bloki kohta kujunes 3,33. Töötajate vastustest muutuse teises ehk muudatuse ellu viimise faasis annab ülevaate tabel 3.

Tabel 3. Muudatuste juhtimise muudatuse ellu viimise faasi kajastavate küsimuste aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve

Küsimus	Keskmine	Mood (vastajate arv)	St. hälve
17. Uute töövõtete omandamine	3,96	4/5 - omandasin/pigem omandasin (9)	1,03
18. Uute töövõtete omandamine õigeaegselt	3,92	4 - pigem omandasin (10)	1,15
27. Tehniline valmisolek	3,79	3 - rahuldav (10)	0,65
22. Juhtkonna tegevuse pädevus	3,58	4 - pigem pädev (10)	1,31
20. Info kättesaadavus muudatuse faasis	3,46	4/3 - pigem rahul/raske öelda (8)	0,79
19. Tegevused hoiakute suunamiseks	3,42	4 - pigem rahul (9)	1,12
15. Ootuspärased muudatuse sisse viimise tegevused	3,33	3 - raske öelda (11)	1,29
14. Üleminek ettevalmistuselt muudatusele	3,29	4 - pigem selge (9)	1,23
23. Hoiak muudatuse sisse viimise ajal	3,25	3 - raske öelda (9)	0,86
26. Juhendmaterjalide toetus muudatuse sisse viimisel	3,17	3 - raske öelda (13)	1,31
28. Rahulolu muudatuse faasiga tervikuna	3,13	3 - raske öelda (11)	1,03
16. Töö erinevus võrreldes varasemaga	2,92	4 - suhteliselt suur (10)	1,12
25. Hoiak ja üldine õhkkond ettevõttes	2,83	3 - raske öelda (13)	1,51
24. Motivatsioonisüsteemide toetus	2,46	3 - raske öelda (11)	1,48

Allikas: autori koostatud.

Vaadeldes saadud tulemusi muudatuse faasis selgub, et vastajate arvates omandasid nad keskmist näitajat aluseks võttes uued töövõtted ja tegid seda ka suhteliselt õigeaegselt.

Ka siin ei osatud pea poolte vastuste korral kindlat seisukohta võtta. Ja oluline näitaja on seegi, et selles muudatuse faasis said kolm küsimust keskmiseks tulemuse alla kolme ja üks isegi alla aritmeetilise keskmise. Ehk motivatsioonisüsteemidega seoses peab juhtkond midagi ette võtma. Luues vähemalt selguse, miks asju tehakse nii nagu neid täna tehakse. Info liikumine on siinkohal kõige olulisem.

Vastajate erinevaid seisukohti peale muudatust ehk muudatuse järgses faasis selgitasid ankeedis küsimused 29 – 37. Ka selles blokis oli üks küsimus kuue vastuse variandiga, küsimus 30. Selle järgi ei osanud pooled (50%) vastanutest uute töövõtete kinnistamise vormide kohta, mida oli kasutatud oma seisukohta väljendada. 29% oli neid, kes pidasid neid pigem tõhusaks ja 8% neid, kes ei pidanud neid pigem tõhusaks. 4% pidasid neid vorme täiesti tõhusaks ja 8% väitis, et mingeid selliseid vorme polegi kasutatud. Aritmeetiline keskmiseks kujunes 4,04.

Muudatuse läbi viimise ja muudatuse järgse etapi üleminek (küsimus 29) oli pigem selge 29% vastanutest, 25% see pigem ei olnud selge seda ning 21% olid raskustes oma seisukoha väljendamisega. Võrdselt (13%) oli vastanute hulgas neid, kelle see oli täiesti selge või siis üldse mitte selge. Bloki madalaima keskmisega tulemus näitab selgelt vajadust selgemalt määratleda muudatuse etapid ja üleminekud ühest etapist teise. Võrreldes eelmise üleminekuga muudatuse ettevalmistusfaasilt muudatuse ellu viimise faasi olid respondentide seisukohad muutunud negatiivsemaks. Kui neid kellele oli üleminek selge oli samasugune hulk kui eelmisel üleminekul (13%), siis nende osakaal kellele see oli pigem selge oli vähenenud 38%-lt 29%-le. Nende hulk, kes ei osanud vastata oli jäänud samaks (21%) nagu ka nende hulk, kelle jaoks see polnu pigem selge (25%) ja aga kasvanud oli nende hulk kelle jaoks see polnud üldsegi mitte selge 4%-lt 13-le. Seda võib jällegi põhjendada konkreetse aja- ja tegevuskava puudumisega ja kõigile sidusrühmadele õigeaegse edastamisega.

Vanadelt töövõtetelt üleminekut uutele (küsimus 31) pigem kinnitas 42% vastanutest, võrdselt veerand (25%) oli neid, kes seda väidet pigem ei kinnitanud või ei osanud selle kohta midagi öelda. Samuti oli võrdse osakaaluga (4%) neid, kes kinnitasid seda täielikult või ei kinnitanud seda üldse. Samas see, et pea 1/3 vastanutest ei osanud seisukohta väljendada ja pigem ei kinnitanud või ei kinnitanud seda üldse on märgiks

selle valdkonna arendamise vajadusele. Selle küsimuse juures kasutas võimalust oma eelnevat vastust põhjendada kaks vastajat osakonnast kaks. Esimene väitis, et tegutseb uute reeglite järgi ja teine oli negatiivselt meelestatud jällegi selle suhtes, et selline süsteem hõlmab vaid tootmistöölisi. Pooled vastanutest (50%) pidasid väga oluliseks töötajate premeerimist peale edukat muudatust (küsimus 32). Neid, kes arvasid, et see on pigem oluline oli 38% ja seisukoht selles küsimuses puudus 13% vastanutest. Neid, kes oleks pidanud seda pigem mitte oluliseks või üldse mitte oluliseks vastanute hulgas polnud. Ajavõtu süsteemi juurutamise hetkel sellist premeerimist ettevõttes ei olnud. Täna on käivitumas OEE (seadme üldkasutegur) süsteem, mis arvestab selgelt sellega kuivõrd efektiivselt inimesed tööaega jagavad andes seeläbi neile võimaluse oma töötasu suuruses ise kaasa rääkida.

Viisi kohta kuidas juhtkond esitles lõplikke tulemusi (küsimus 33) ei osanud vastajatest 42% hinnangut anda ja pigem jäid sellega rahule 33% vastanutest. Neid, kes jäid täiesti rahule, neid, kes ei jäänud pigem rahule ja neid, kes ei jäänud üldse rahule oli võrdselt 8%. Kõhklejate suur osakaal viitab varemgi töös esile tulnud asjaolule, et projekti kulg oli veninud ja kahjuks ei õnnestunud mahtuda algselt mõeldud raamidesse. Ehk see viitab selgelt asjaolule, et tehtud vead muudatuse ettevalmistusfaasis annavad endast negatiivselt märku kogu muudatuse ajal ja ka peale seda. Segadus ja teadmatus tekitavad vaid pessimismi ega loo soodsat pinnast tulevikus toimuvate muudatuste tarvis.

Ka muudatuse tulemuste hindajate hulgas (küsimus 34) oli enim (46%) neid, kes ei osanud arvamust avaldada. Kolmandik (33%) jäid tulemusega pigem rahule ja neid, kes pigem ei jäänud rahule oli 13%. Täiesti rahule jääjaid ja üldse mitte rahule jääjaid oli võrdselt 8%. See seondub diplomandi arvates uute tegevuste omandanute küsimuse juures pigem negatiivsete arvamuste osakaaluga, samas on tõenäoliselt probleemidel nagu ka erinevatel haigustel omadus nendega mitte tegelemise korral progresseeruda. Ka küsimuse 35 juures oli suurim nende osakaal, kes ei osanud arvamust avaldada ka nüüd, mil muudatus on sisse viidud (38%). Pigem rahul olid tänase olukorraga 33% vastanutest, samas pigem rahulolematuid oli 17%. Täiesti rahul oli 8% ja üldse mitte rahul 4% vastanutest. Pigem rahule jäi muudatuse järgse faasiga 29%, samas pigem

rahule ei jäänud 21% respondentidest (küsimus 36). Täiesti rahule jäi muudatuste järgse faasiga 8% ja üldse rahule ei sellega 4% vastanutest. Samas oli suurim osakaal (38%) jällegi inimeste, kellel puudus antud küsimuses oma arvamus. Viimase faasi hindamise juures oli võrreldes varasemate rahuolu hinnangutega kõige vähem neid, kes olid raskustes seisukoha kujundamisega. Jätkuvalt oli sama nende määr, kes olid konkreetse etapi järgse faasiga täiesti rahul, 8%. Suurim oli nende vastanute osakaal, kes olid pigem rahul, 29%. Samas oli tekkinud 4% neid, kes polnud üldse rahul. Tähelepanu väärib on fakt, et mitte kõigi nende seisukoht ei ole liikunud positiivsuse suunas. Selle küsimuse juures olnud võimalust oma vastust põhjendada kasutas neli inimest. Osakonna kolm töötaja avaldas imestust olematu premeerimissüsteemi üle. Osakonna kaks üks töötaja väitis, et üleminek muudatuse faasilt muutuse järgsesse faasi oli ebaselge ja osakonna üks töötaja arvas, et peab rahul olema.

Küsimus 37 andis vastajatele võimaluse teha ettepanekuid ja anda üldisi kommentaare, kuidas parandada muudatuste planeerimist ja ellu viimist tulevikus. Seda võimalust kasutas kolm inimest. Osakonnast kaks tulnud kahest vastusest üks pöördus juba varemgi esile tulnud fakti juurde, et muudatus puudutab vaid töölisi. Teine vastaja pidas ebaselgeks täna veel mitte toimivat OEE (seadme üldkasutegur) süsteemi, mille alusel vastavalt registreeritud tegevustele on võimalik kasvatada oma preemia protsenti. Osakonnast üks vastanu nentis vaid, et ajaga tuleb kaasas käia. Aritmeetiliseks keskmiseks bloki kohta kujunes 3,43. Töötajate vastustest muutuse viimases, muudatuse järgses faasis annab ülevaate tabel 4 lk 51.

Tabelist nähtub, et seegi kord oli seitsmest küsimusest neljal juhul enim kasutatud vastusevariant „raske öelda“. Oodatult pidasid vastajad olulisimaks premeerimist muudatuse eduka teostamise eest. Ja madalaima keskmise saavutas nagu ka varasemas osas ülemineku faasi teadvustamine. Oluline on siin seegi, et vastajad pigem ei ole jäänud uute töövõtete kasutamise juurde.

Tabel 4. Muudatuste juhtimise muudatuse järgset faasi kajastavate küsimuste aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Küsimus	Keskmine	Mood (vastajate arv)	St. hälve
32. Premeerimise olulisus peale muudatust	4,38	5 - väga oluline (12)	1,06
35. Muudatuse vajalikkus/ õigustatus	3,25	3 - raske öelda (9)	0,81
33. Lõplike tulemuste tutvustamine	3,25	3 - raske öelda (10)	0,96
36. Rahulolu kinnistamise faasiga tervikuna	3,17	3 - raske öelda (9)	0,93
34. Rahulolu muudatuse tulemusena	3,17	3 - raske öelda (11)	1,30
31. Uute töövõtete kasutamine	3,17	2 - pigem ei ole jäänud (10)	0,85
29. Üleminek muudatuselt kinnistamisele	3,04	4 - pigem selge(7)	0,81

Allikas: autori koostatud.

Töötajate arvamuse selgitamiseks, uurimiseks ja analüüsimiseks koostas autor töö esimeses osas ära toodud teoreetiliste seisukohtadele tuginedes maatriksi, mille järgi ka autor seni tehtud muudatusi hindas (vt lisa 4). Maatriks on koostatud võttes aluseks Lewini kolmeastmelise ja Kotteri kaheksaastmelise muudatuste mudeli (vt ka joonis 1). Tabeli esimeses veerus on toodud ära ajaline määratlus ehk muutuse faas. Teine veerg kajastab olulisi teemasid, millega tuleb muudatuse edukaks läbiviimiseks põhjalikult tegeleda. Kolmas veerus on toodud ära edukriteeriumid, mis olulised edu saavutamise seisukohast. Ja neljas veerg toob välja need kriteeriumid, mille järgi antud muutuse tulemusi hinnata. Samuti on diplomand veendumusel, et see maatriks võimaldab ettevõttel tulevasi muudatusi paremini planeerida ja saavutatud tulemusi ka hiljem hinnata.

2.3. Muudatuse juhtimise uuringu järeldustest tulenevad ettepanekud

Järgnevalt esitleb diplomand uuringu tulemustest lähtuvaid järeldusi ja teeb omapoolseid ettepanekuid ettevõttele muudatuste edukamaks teostamiseks tulevikus. Esmalt vaadeldakse saadud tulemusi küsimustele 4-13, st muudatuse ettevalmistusfaasis. Suur muudatuse vajalikkuse mõistjate arv oleks selgeks tunnistuseks, et töötajad ei pelga oma töötasu või mõjuvõimu vähenemist. Just info, et

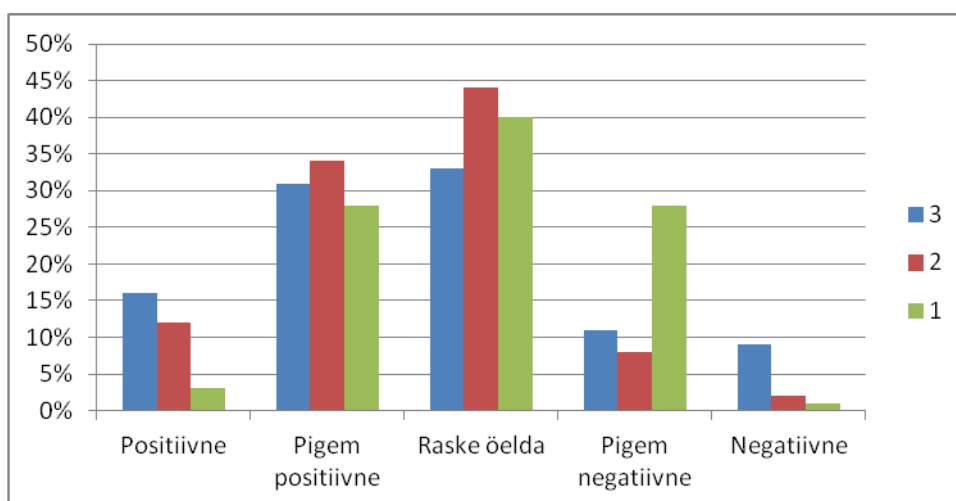
ettevõtte ei pruugi olla endistviisi tegutsedes tulevikus enam jätkusuutlik peab jõudma kõigini ja saama neile mõistetavaks. Seda eriti arvestades teooriaosas öeldut, et tegemist on äärmiselt olulise aspektiga kogu muudatuse õnnestumise kontekstis.

Ka muudatuse eesmärgi selgust uuriva küsimuse puhul oli neid, kelle jaoks oli see selge või pigem selge pisut üle poole. Samas näitab see, et pea pool vastajatest ei osanud oma arvamust avaldada, see polnud nende jaoks pigem selge või üldse mitte selge seda, et selgitustöö ja visiooni edastamine pole olnud piisav. Siinkohal tuleb silmas pida, et lähtuvalt teooriast peab visioon olema veenev, lühike ja samas konkreetne. Liigne pikkus mõjub siin pigem segadusse ajavalt. Ja saavutada tuleks võimalikult suure osa positiivne meelestatus muudatuse suhtes. Analüüsides vastuseid küsimusele kuivõrd veendunud olid respondendid muudatuse mõõdapääsmatuses nägime, et pea pooled ei osanud seda öelda. Siingi tuleb inimeste veenmiseks kasutada erinevaid kanaleid. Ja võimalikult laialdast abimaterjalide hulka, mis tõepoolest viitab muudatuse mõõdapääsmatusele. Muudatuse teostamise ajakava küsimuses oli neid, kelle jaoks oli see täiesti selge vaid 8%. Kui arvestame ka fakti, et pigem selge oli see veerandi jaoks vastajatest näeme, et siingi oli neid, kes ei osanud selle kohta midagi öelda või see polnud nende jaoks selge pea 2/3.

Ajakava koostamise puudulikkust tunnistasid ka juhtkonna esindajad oma intervjuudes. Siin tuleb kõik eelnevalt võimalikult täpselt paika panna kaasates kõiki võimalikke osalisi. Sest kui siin läheb midagi valesti on hiljem kogu muudatuse edasine kulg ebamäärane. Vastajate eeldatavate rollidega seoses planeeritava muudatusega tahab diplomand esile tuua juhi rolli, kelle ülesandeks on töötajatele selgeks teha, et muudatus mitte ei vastandu tema põhimõtteliste seisukohtadele, vaid pigem aitab rahuldada tema erinevaid vajadusi. Ehk just juht peab inimesi kõigiti innustama tehes seda vajadusel ka isiklikku eeskuju näidates.

Kui rääkida töötajate võimalusest esitada oma ettepanekuid ja mõtteid seoses muudatusega peab diplomand nentima, et seegi on võtmetähtsusega valdkond. Kõik osalised peavad saama võimaluse kaasa rääkida. Ja samas on nad õigustatult ootamas vastuseid nende ettepanekutele. Ja siin pole oluline, kas ettepanekuid toetatakse või mitte. Ettevõtte peaks tegema ettevaatlikuks nende suur hulk, kel puudub arvamus juhi

usaldusväärse kohta. Juhi oluliseks ülesandeks peab olema kohustus esitleda muutusi alluvatele säilitamaks võimalikku tööd ka tulevikus arvestades praeguseid olusid. Info kättesaadavust puudutav küsimus selles muudatuse faasis näitab siingi suurt ruumi edasiseks arenguks. Senised tegevused ei ole täielikult täitnud soovitud eesmärgi ja kaaluma peaks kõigi erinevate võimaluste kasutamist tõhustamaks töötajate informeeritus, sest just ettevalmistusfaasis toimib tagasiside saamine esitaud visioonile. Seetõttu on oluline, et infovahetus oleks usaldusväärne ja pidev. Kasutada võiks siin nii suulisi, aga ka kirjalikke kanaleid ja erinevaid virtuaalseid võimalusi. Ka koosolekute pidamine on oluline tegevus andes töötajatele võimaluse oma seisukohti edastada, probleeme lahendada, saada infot algallikast ja tugevdada meeskonnatunnet.



Joonis 5. Rahulolu muudatuse teostamisega enne muudatust osakondade lõikes (autori koostatud).

Vaadeldes saadud tulemusi muudatuse ettevalmistusfaasis osakondade lõikes selgub, et negatiivselt ja pigem negatiivselt meelestatud töötajaid oli enim grupi lõikes osakonnas üks (29%), raskusi oma seisukoha väljendamisega grupi lõikes oli kõige rohkem osakonnas kaks (44%), pigem positiivselt ja positiivselt meelestatuid vastajaid grupi lõikes oli enim osakonnas kolm (47%). Vt ka joonis 5.

Kuigi juhte peeti üldiselt usaldusväärseteks peab nt osakonna üks juht selgitama, millest pea kolmandiku negatiivsete vastuste osakaal tingitud võib olla. Üheks võimaluseks olukorra parandamisel võiks olla tihedam individuaalne lähenemine. Alluvate hulk

osakondades ei ole väga suur, seega peaks juht leidma enam aega inimestele muutuste tagamaid selgitada. Sest otsene juht on alluvatele alati kõige lähemal.

Analüüsides muudatuse ellu viimise faasis küsimuste vastuseid oli esimesena esitatud küsimus ülemineku kohta muudatuse ettevalmistusfaasilt muudatuse ellu viimise faasi selguse kohta. Ajakava peab olema võimalikult täpselt paigas ja seeläbi muutuvad ka üleminekid konkreetsemaks. Ja kahtlemata tuleb siingi tõhustada informeerimist, et üks etapp on nüüd läbi ja algab järgmine. Üle tasuks koheselt vaadata ka kõik seni tehtu, vajadusel viia sisse korrektiivid, mis tagaksid muutuse edasise sujuvama kulgemise. Ka ootuspäraste tegevuste küsimuses ilmnes asjaolu, et tõenäoliselt suur osa vastajatest ei teadnud, mida neilt oodatakse. Siingi oleks suureks abiks konkreetsete muudatuse etappide selge määratlemine kõiki osapooli kaasates. Kõiki inimesi ei õnnestu kunagi veenda, samas on siiski tõhusa tuumiku loomine tegevuste selgeks planeerimiseks ja teostamiseks hädavajalik.

Suhteliselt suurt erinevust võrreldes varasemaga nägid oma tegevuses pea pooled vastanutest. See näitab, et ühest küljest vaatamata teatud puudustele senises muudatuse ellu viimises on konkreetne muudatus inimeste tegevuses toimunud. Siiski tasuks kaaluda täiendavate koolituste-seminaride toimumise vajalikkust uute oskuste omandamiseks ja parandamiseks. Abiks oleks ka erinevate ettevõtete külastamisest, kus ehk sedalaadi süsteemid juba töötavad. Ka uute tegevuste omandamine pidades silmas seatud ajalisi raame saavutas suhteliselt häid tulemusi. Inimeste puhul, kel see ehk nii hästi ei õnnestu võiks kaaluda nt mentorite kasutamist. Ehk inimene, kes uued oskused omandanud juhendab mitte nii hästi need oskused omandanud töötajat. Jäädes ise võimalusel juhendatavaga ühele tasemele.

Organisatsioonilise muutuse kontekstis on oluline läbi hoiakute suunamise kujundada töötajate positiivne suhtumine muudatuste kasulikkusesse. Võimalike ettepanekutena töötajate arendamisel ja koolitamisel ettevõttes võiksid diplomandi arvates olla nt pidev kvalifikatsiooni, motivatsiooni ja rahulolu tõstmine, personali karjääri planeerimine ja arendamine jne.

Info kättesaadavust on ka selles muutuse etapis tegevus, mida saab alati paremini teha. Ideaalis tehakse seda kaasates kõikide tasandite juhte ja kasutades kõiki võimalikke kanaleid. Töötajate tehtud ettepanekute arvestamine on oluliseks muudatuse edukust mõjutavaks teguriks. See muudab nende arvamuste, ettepanekute ja seisukohtade kaasamise muudatuste protsessi planeerimisse ja läbiviimisse edu seisukohalt vältimatuks. Leida tuleb vaid viise (nt töötajate võimustamine kaasates neid erinevatesse töögruppidesse) julgustamaks töötajaid esinema erinevate ettepanekutega. Ja üheks hindamiskriteeriumiks võiks siinjuures olla nii tehtud ettepanekute, aga ka arvestatud ettepanekute arv.

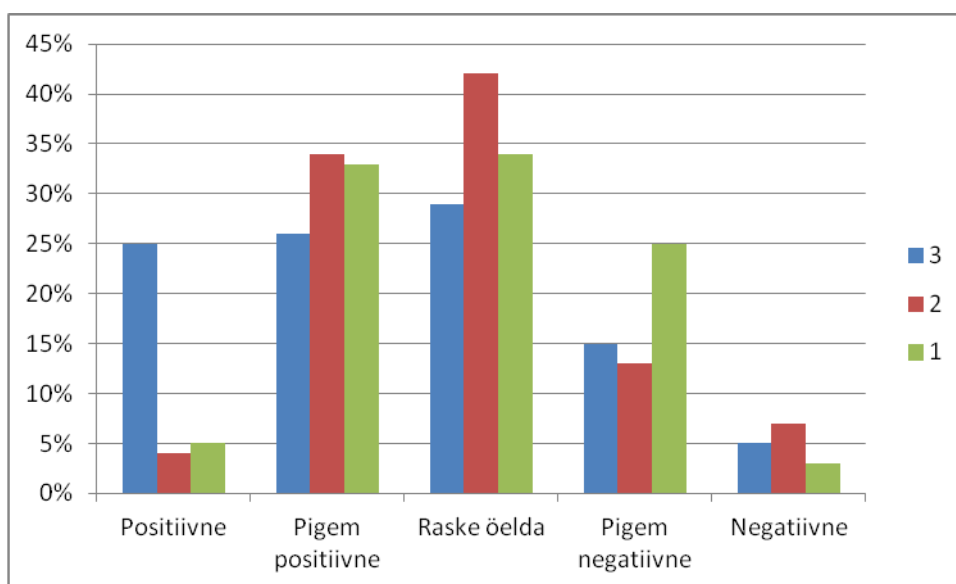
Rääkides juhtide pädevusest mõjuksid siinkohal kindlasti positiivselt erinevates etappides koosolekute korraldamine, millel siis informeeritakse töötajaid muutuse senist käigust tuues esile nii tehtud edusamme, kui ka arutades seniste puuduste põhjuste üle. See vaid suurendaks töötajate usaldust juhtide vastu.

Üle poole vastajatest arvas, et motivatsioonisüsteemid pigem ei toetanud või toetanud muudatuse teostamist üldse. Tihti on muutuseprotsess suhteliselt pikk, see võib töötajate pühendumust pärssida. Motiveerimine ei pea olema ainult ja alati rahaline. Kuigi ka see on oluline peetakse rahalist motiveerimist küll kõige mõjusamaks samas aga ka kõige lühiajalisemaks. Diplomandi arvates võib mitterahaline motiveerimine sisaldada meeldivat tööd, turvalist töökeskkonda, kinkekaarte, erinevaid ettevõttega seotud meeneid, koolitusvõimalusi, hüvitamist vaba ajaga, tunnustamist kogu kollektiivi ees jne. Võimalusi on siinkohal mitmeid ja need on üsna tõhusad. Ettepanekuteks organisatsioonikultuuri tugevdamisel võiksid diplomandi poolt olla nt töötajate laiem informeerimine organisatsiooni eesmärkidest, kollektivistlike suhete arendamine (nt ühisüritused), seotuse ja avatuse suurendamine kõigi ettevõtte osakondade vahel, võimudistantsi vähendamine, vastutuse jagamine jne.

Juhendmaterjalide toetusegi juures tuleb ennekõike mõista nende toetavat rolli muudatuse teostamisel, sest sageli kipuvad uue tegutsemise põhimõtted ununema ja siis on kasulik omada võimalust seda juhendmaterjalidest koheselt järgi vaadata. Ja nagu informeerimisegi juures on selleks tegevuseks head kõikvõimalikud viisid ja kanalid. Tehniline valmisolek on vastajate arvates valdkond, millega võib rahul olla. Saadud

vastused lubavad arvata, et ettevõtte ei ole selles valdkonnas kokku hoidnud ja on kasutanud kõiki võimalikke lahendusi. Raskustes olid vastajad aga kogu muudatuse läbi viimise faasi hindamisel. Parandavate meetmetena võiks kasutada ka varasemalt mainitud korraliku ajakava koostamist, tegevuste selget määratlemist, efektiivset infovahetust jne.

Bloki parima keskmise saavutanud premeerimise olulisust puudutav küsimus on selgeks märgiks, et selle teemaga tuleb tõhusamalt tegeleda. Millises mahus on sellised ootused õigustatud tuleks ettevõtte juhtkonnal välja selgitada. Samas väärivad vastajad igal juhul selgitusi, miks ühte või teistmoodi tegutsetakse. Ja ka selle etapi juures on suhteliselt suur nende osakaal, kellel puudub konkreetne seisukoht.



Joonis 6. Rahulolu muudatuse teostamisega enne muudatust osakondade lõikes (autori koostatud).

Vaadeldes saadud tulemusi muudatuse ellu viimise faasis osakondade lõikes selgub, et negatiivselt ja pigem negatiivselt meelestatud töötajaid oli enim osakonnas üks (28%), raskusi oma seisukoha väljendamisega grupi lõikes oli kõige rohkem osakonnas kaks (42%), pigem positiivselt ja positiivselt meelestatuid oli enim osakonnas kolm (51%). Vt ka joonis 6.

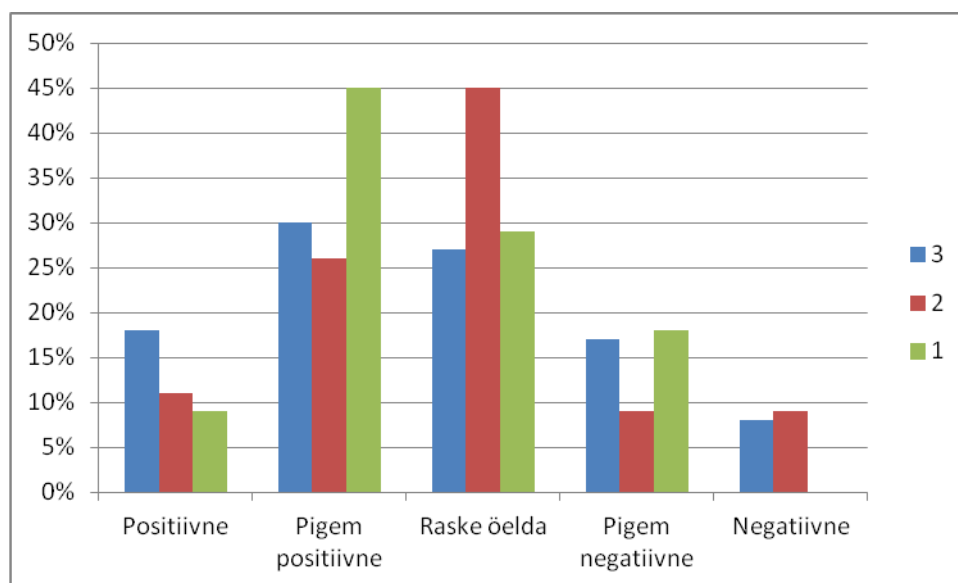
Ka selles blokis on jaotus selline, et positiivseimad on osakonna kolm vastajat ja negatiivseimad osakonna üks vastajat. Ja raskusi oma arvamuse väljendamisega on enim osakonna kaks töötajat. Sisuliselt on kohtade jaotus sama, mis ka muutuse esimeses etapis.

Viimase bloki esimene küsimus selgitas vastajate seisukohti ülemineku kohta muudatuse ellu viimise faasilt muudatuse järgsesse faasi. See oli küsimus, mille aritmeetiline keskmine oli muudatuse järgse faasi madalaim (3,04). Seega peaks tulevikus selliste plaanide olemasolu, mis kajastavad liikumisi etapist etappi olema diplomandi arvates vältimatu. Jätkuvalt tuleb senisest enam diplomandi arvates tegeleda personali teadmiste ja hoiakute suunamisega läbi pideva arendamise ja koolitamise. Ehk muudatuste juhtimine peab tootmisettevõttes olema protsess, milles lepitakse kokku ja rakendada uusi tegutsemisviise, arvestades seejuures ettevõtte majanduslike ja tehniliste võimalustega. Uute töövõtete juurde jäämise paremaks kinnitamiseks võib kasutada näiteks erinevaid infosüsteemide või uusi aruandlusstruktuure. Need peaksid ühelt poolt kirjeldama kuidas tuleks tööd edaspidi teha ja teiselt poolt andma võimaluse läbi aruandluse kinnistada uusi tegutsemisviise. Loomulikult on siin jätkuvalt oluline kõigi tasandite juhtide juuresolek ja igakülgne kommunikatsioon. Näiteks seniste vajakajäämist ühine arutelu.

Premeerimise olulisust oluliseks või pigem oluliseks pidanute suur osakaal näitab kuivõrd tähtsaks seda vastajad peavad. Kaaluda tasuks tõsiselt siiski ka eduka muudatuse kui protsessi eest tunnustamist. See, et muudatuse tulemusega rahule ja pigem rahulejääjate hulk oli sama, mis eelmisel küsimusel viitab diplomandi arvates sellele, et teatud negatiivne foon on eelmisest küsimusest kandunud ka siia. Tegevuste eelnev realistlik planeerimine ja tulemuste pidev ning tõhus kommunikeerumine on igas mõttes eduka muudatuse nurgakivideks. Nii muudatuse järgse rahulolu tulemuste esitlemisega, kui ka vajalikkusega olid rahul pea pooled vastajatest.

Vaadeldes saadud tulemusi muudatuse järgses faasis osakondade lõikes (vt joonis 7 lk 58) selgub, et negatiivselt või pigem negatiivselt meelestatud töötajaid oli enim grupi lõikes osakonnas kolm (24%), raskusi oma seisukoha väljendamisega grupi lõikes oli kõige rohkem nagu ka varem osakonnas kaks (45%), pigem positiivselt ja positiivselt

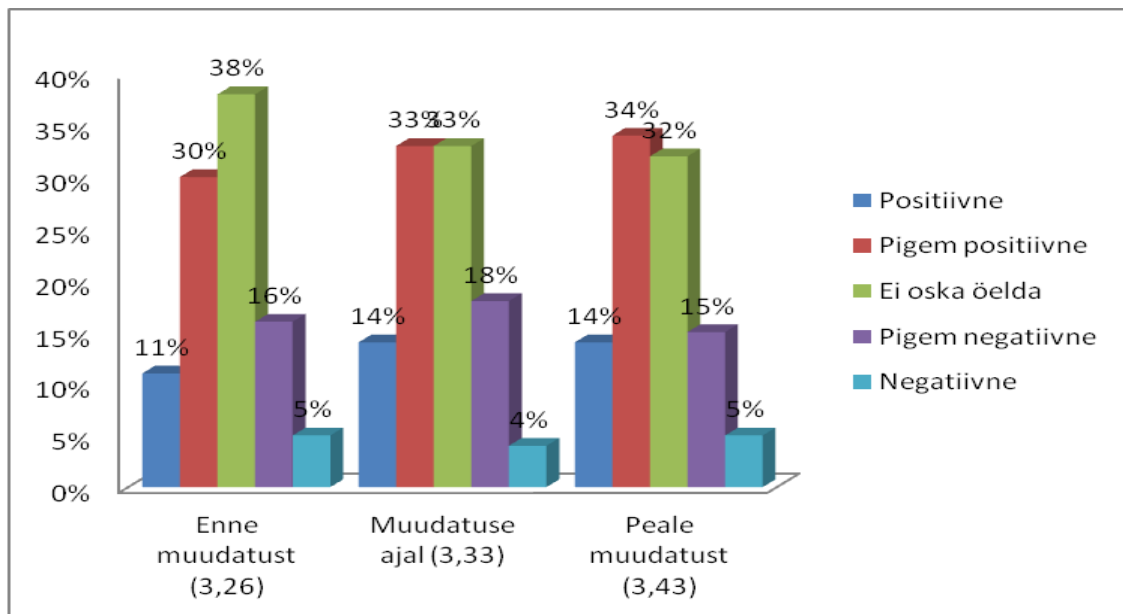
meelestatuid vastajaid grupi lõikes oli enim osakonnas üks (54%). Ehk võrreldes varasemaga olid osakonnad üks ja kolm oma kohad vahetanud.



Joonis 7. Rahulolu muudatuse teostamisega enne muudatust osakondade lõikes (autori koostatud).

Muudatuse järgse faasi hindamisel kõrvutab diplomand tulemusi varasemate faaside järgse rahuloluga. Üldine positiivne meelestatus oli väikseim ettevalmistusfaasis. Ka pigem positiivselt meelestatuid oli kõige vähem ettevalmistusfaasis, edaspidi tulemused küll paranevad, aga mitte oluliselt. Ka nende hulk, kes ei osanud oma seisukohta esitada oli suurim esimeses muudatuse ettevalmistusfaasis. Pigem negatiivselt või negatiivselt oli meelestatud läbi kõigi etappide suhteliselt sarnane hulk vastajaid. Tulemustest nähtub selgelt, et ettevalmistusfaas on läbitud kiirustades. Ka see, et oma seisukohta ei oska kolmandik vastanutest esitada viitab puudujääkidele kõigi etappide ettevalmistamisel ja läbimisel. Seetõttu on äärmiselt oluline planeerida tulevikus kõiki tegevusi põhjalikult, sest nagu eelnevalt nägime võivad sageli inimesed muudatuse arenedes siirduda pigem mittenõustujate hulka. See omakorda vähendab usaldust nii toimuva muudatuse, kui ka tulevaste muudatuste suhtes. Ja nagu eelpool öeldud on just tegutsemine muudatuse ettevalmistusfaasis olulise tähtsusega.

Vastajate rahulolu muudatuse erinevates etappides kajastab järgnev joonis 8 (sulgudes aritmeetiline keskmine).



Joonis 8. Respondentide rahulolu muudatuse erinevate etappides (autori koostatud).

Kõike eelpool öeldut arvesse võttes soovib diplomand töötajate efektiivsemaks kaasamiseks muudatuste käiku tulevikus:

- tõsta töötajate arusaama muudatustest saadava isikliku kasu mõistmisel;
- jagada tegevused etappideks, võtta vastu realistlik ajakava ja määratleda nende saavutamise mõõdikud;
- parandada ja selgitada motivatsioonisüsteeme;
- kasutada võimalikke liidreid;
- määratleda õigeaegselt konkreetsed tegevused ja rollid;
- tõsta motiveeritust läbi erinevate tunnustamisvormide;
- tõsta juhtkonna usaldusväärsust;
- kaasata kõik sidusrühmad;
- tõhus kommunikatsioon kõigis muudatuse etappides kasutades selleks erinevaid vahendeid;
- tähistada „väikeseid võite“;
- vältida muudatusi, mis tabaksid osalisi ootamatult;
- läbi viia erinevaid tegevusi suunamaks töötajate hoiakuid ja parandamaks nende oskusi.

Alapeatüki kokkuvõtteks nendib autor, et muutuste elluviimine nõuab organisatsiooni liikmetelt käitumise ja suhtumise muutmist, see omakorda võtab tihti aega ja võib viia töötaja ja organisatsiooni algfaasis soorituse languseni. Siiski ei maksaks seda karta, sest tugeva organisatsioonikultuuri olemasolu peab tagama selle, et eksimine ei ole koheselt karistatav ning vigadest õpitakse, saavutamaks käitumises-tegutsemises uus kvaliteet.

KOKKUVÕTE

Muutuv majanduskeskkond on toonud palju muudatusi kõigi ettevõtete ellu. Säilitamiseks oma positsioone peavad ettevõtted hindama oma tegevuste ja toimimise otstarbekust kõige laiemalt. See omakorda toob üha enam kaasa vajaduse muuta ja muutuda turul tegutsemise seisukohalt efektiivsemaks. Kõiki sidusgruppe arvestava muudatuste tulemusena võib ettevõtte parandada toodangu kvaliteeti, vähendada kulusid, kiirendada tootmisprotsessi ja olla tulevikus konkurentsivõimelisem. Käesoleva diplomitööga uuriti, kuidas on erinevate organisatsiooniliste muutuste teostamisel seni tegutsetud ettevõttes Ruukki Products AS. Konkreetselt oli uurimise all üks oluline läbiviidud muudatus, mille läbi lootis ettevõtte olla konkurentsivõimelisem saavutades suuremat tööaja kasutamise efektiivsust.

Andmete kogumiseks kasutas diplomand ettevõttes küsitlust ja intervjuusid. Võttes arvesse läbiviidud uuringu tulemusi ja lähtudes teoreetilisest materjalist on diplomand arvamusel, et tulevikus on igal juhul otstarbekas muuta muutuste protsess dokumenteeritud tegevuste kogumiks, mis annaks võimaluse protsessi kulgu kaardistada ja jälgida ning seniseid vigu ehk tulevikus vältida.

Kõige kergemalt on töötajatel läinud seni uute oskuste omandamine. See on ka mõistetav, sest personal on kompetentne ja ettevõttes kaua töötanud. Samuti võib ettevõtte uhkust tunda tehnilise võimekuse üle muudatuste toetamisel. Kõige positiivsemalt suhtuvad töötajad tegevustesse peale muudatust. Samas ei ole erinevused etappide vahel kuigi suured. Suur vastajate osakaal, kes ei oska oma arvamust avaldada näitab selgelt inimeste vähest informeeritust ja vajadust selle valdkonnaga senisest tõhusamalt tegeleda.

Diplomitöö tulemusi ja autoripoolseid ettepanekuid olukorra parandamiseks on ettevõtte juhtkonnale tutvustatud. See omakorda peaks andma võimaluse läbi loodud maatriksi tulevikus teostatavaid muudatusi paremini planeerida, nende tulemusi põhjalikumalt hinnata ja vajadusel viia sisse korrigeerivaid tegevusi muudatuse toimumise ajal.

Tuleb nentida, et kuna Ruukki Products AS kuulub suure rahvusvahelise kontserni koosseisu võib muudatuste juhtimise kontekstis tulla ette olukordi, kus kohalikele juhtidele jäetakse vaid täideviija roll. Siiski on ka sellises olukorras oluline juhtida muudatusi viisil, mis tagaksid ettevõtte hea käekäigu Eestis ka tulevikus. Oluline on, et töötajad mõistaksid muudatuse olulisust ja möödapääsmatust saades seejuures vääriliselt tasustatud. Tasu siinkohal ei pruugi olla alati materiaalne, ka lihtsalt äramärkimine või edutamine ametiredelil on tihti olulise tähtsusega. Just siin on oluline saavutada organisatsioonikultuuriliselt tase, mis toetaks muudatusi. Selleks tuleb juhtida ettevõtet kasutades ära keskkonna võimalusi ja ettevõtte tugevusi ning neutraliseerida ohtusid ja vältida nõrkusi.

Motiveeriminegi on teema, millega peaks senisest enam tegelema. Uuritud muudatuse kontekstis on küll uue premeerimissüsteemi käivitamisega inimestel võimalus enam teenida, samas tasuks ikkagi kaaluda võimaluste leidmist nt muudatuse teostamise eest tunnustamiseks. Tulemused on ettevõtte jaoks tänaseks paranenud ja see väärtustaks inimesi just edukalt teostatud muudatuse eest.

Lõpetuseks leiab diplomand, et kindlasti ei maksa muutuste läbiviimisse suhtuda, kui hävitustöösse, et seejärel jälle kõik uuesti üles ehitada. Pigem on otstarbekas eelistada jätkusuutlikku korrastavat muutust, kujundades ümber ettevõttes juba olevaid inimesi, struktuure, kultuuri, protsesse ja võrgustikke. Tehes seda seejuures viisil, mis näitavad inimestele muutuse mõjusaid põhjusi, need omakorda aga mõjutavad positiivses suunas inimeste emotsioone ja aitavad kaasa ettevõtte jätkusuutlikule tegevusele ka tulevikus.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim.
2. **Alas, R., Salu Pramann M.** 2005. Muudatuste meistriklass. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
3. **Alas, R., Übius, Ü.** 2010. Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim.
4. **Allikmäe, T.** Muudatuste edukus sõltub emotsioonidest.
[<http://www.director.ee/muudatuste-edukus-sltub-emotsioonidest/>] mai. 2003
5. **Bergquist, W. H.** 1993. The Postmodern organization: Mastering the art of irreversible change. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
6. **Brown, K., Frahm, J.** 2007. First steps: linking change communication to change receptiity. Journal of Organizational Change Management.
7. **Carnall, C.** 1995. Managing Change in Organization. London: Pretince Hall.
8. **Cohen S. C., Kotter J.P.** 2004. Muudatuste keskmes. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
9. **Cummings, T. G., Worley, C. G.** 1997. Organization Developement and Change. Cincinnati: South-Western College Publishing.
10. **Cunliffe, A. L., Hatch, M. J.** 2006. Organization Theory, Oxford University Press.
11. **Diefenbach, T.** 2007. The managerialistic ideology of organisational change management. Journal of Organizational Change Management.
12. **Doppelt, B.** 2003. Leading Change Toward Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.
13. Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020 projekt. EV Valitsus.
[<https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/et/valitsus/arengukavad/arengukavade/koostamise/ettepanekud/Ettev%C3%B5tluse%20kasvustrateegia%20koostamise%20ettepanek.pdf>] 05.04.2013.
14. **Ellis, S.** 1998. "A new role for the post office: an investigation into issues behind strategic change at royal mail", Total Quality Management, Vol. 9.

15. **Gratton, L.** 2004. Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
16. **Heller, R.,** 2003. Juhi käsiraamat. Tallinn: Varrak.
17. **Hill A. L.,** 2010. Muutuste juhtimine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
18. **Hurn, B. J.,** 2012. Management of change in a multinational company. University of East Anglia: Industrial and Commercial Training.
19. **Jaakson, K., Reino, A., Vadi, M.** 2004. Organization Values in the Framework of Critical Incidents: What Accounts for Value-Based Solutions?. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
20. **Kaplan, R. S.** 2005. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. Strategy & Leadership.
21. **Kets de Vries, M.** 2002. Juhtimise müstika. Tallinn: Pegasus.
22. **Kotter, J. P.** 2007. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
23. **Kotter, J., Cohen, D.** 2004. Muudatuste keskmes: tõsielulood organisatsioonide muutumisest. Tallinn: Pegasus.
24. **Mullins, L.T.** 2005. Management and Organisational Behaviour. Harlow: Pearson Education.
25. **Palu, E.** 2007. Muutuste tango. [<http://director.ee/artikkel/1020>] märts. 2007
26. **Panasjuk, A.** 1990. Upravlentseskoje otnoshenie. Moskva: Ekonomika. (vene keeles).
27. **Peeling, N.** 2008. Hiilgav juht. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
28. **Pilbeam, S., Corbridge, M.** 2006. People Resourcing: Contemporary HRM in Practice. Harlow: Pearson Education.
29. **Reina, D. S., Reina, M. L.** 2006. Usaldus ja reetmine töökohal. Tallinn: Tänapäev.
30. **Robbins, S.** 2001. Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice Hall.
31. **Roots, H.** 2002. Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
32. **Schein, E. H.** 1985. Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
33. **Scholtes, P. R.,** 2001. Juhi käsiraamat. Tallinn: TEA Kirjastus.
34. **Shermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.** 1991. Managing Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons.

35. **Smith, A. D., Rupp, W. T.** 2003. An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure.
36. **Siimon, A., Vadi, M.** 1999. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
37. **Smith, I.** 2011. Organisational Quality & Organisational Change Interconnecting Paths to Effectiveness. La Trobe University. Emerald Group Publishing Limited.
38. **Trice, H., Beyer, J.** 1993. The Cultures of Work Organization. Upper Saddle River: Prentice Hall.
39. **Türk, K.** 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
40. **Üksvärav, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
41. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.
42. **Witherspoon, P.D., Wohlert, K.L.,** 1996. "An approach to developing communication communication strategies for enhancing organizational diversity", The Journal of Business Communication, Vol. 33 No. 4.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik tootmistöölistele

Hea kolleeg!

Käesoleva uuringuga tahab autor Mati Leidur teada Sinu arvamust, et saadud info põhjal hinnata Ruukki Products AS-is tehtud muudatusi kirjutamaks oma lõputöö Taru Ülikooli Pärnu kolledzis teemal “Muudatuste juhtimine Ruukki Products AS näitel”. Sinu poolt antud vastused on konfidentsiaalsed. Kõiki vastused analüüsitakse vaid üldistatult. Küsimuste tekkimisel on autor alati valmis jagama täiendavaid selgitusi. Täidetud küsimustik lase tööle tulemise ja töölt lahkumise tarvis paigaldatud arvuti juures asuvasse kasti kolme päeva jooksul.

Käesoleva küsimustiku täitmisel mõelge muudatusprojektile:

„TÖÖAJA FIKSEERIMISSÜSTEEMI JUURUTAMINE“

Ankeedi täitmiseks:

1. Varu aega umbes 20-30 minutit.
2. Vali hetk, kus saad üksinda rahulikult ja süvenenult mõelda.
3. Palun anna võimalusel vastused kõikidele küsimustele, järgides täpselt juhiseid (juhul kui neid on) küsimuse päises.
4. Märgi oma valik ristikesega vastusevariandi ees asuvasse ringi.
5. Tea, et Sinu vastus on oluline ja aitab kindlasti kaasa meie ettevõtte edasisele arengule!

Küsimused:

1. Sinu vanus

- ☐ O kuni 30 ☐ O 31 - 40 ☐ O 41 - 50 ☐ O 51 - 60 ☐ O 61 ja rohkem

2. Töötad ühes järgnevatest osakondadest:

- O3 A
O2 M
O1 S

3. Tööstaaž ettevõttes

- ☐ O kuni 5 aastat
☐ O 6 - 10 aastat
☐ O 11 - 15 aastat
☐ O 16 - 20 aastat
☐

Lisa 1. järg

Enne muudatust ehk muudatuse ettevalmistusfaas

4. **Kuivõrd selge oli Sulle, miks muudatus on vajalik-möödapääsmatu, st miks ei saa jätkata vanaviisi?**
O5 täiesti selge O4 pigem selge O3 raske öelda O2 pigem mitte selge
O1 üldse mitte selge
5. **Kuivõrd selge oli Sinu jaoks muudatuse eesmärk (visioon) ehk kuhu soovitakse muudatuse tagajärjel tulevikus jõuda?**
O5 täiesti selge O4 pigem selge ☐ O3 raske öelda O2 pigem mitte selge
O1 üldse mitte selge
6. **Kuivõrd veendunud olid, et muudatus on möödapääsmatult vajalik?**
O5 täiesti veendunud O4 pigem veendunud O3 raske öelda ☐ O2 pigem ei olnud veendunud ☐ O1 polnud üldse veendunud
7. **Kuivõrd selge oli Sinu jaoks muudatuse teostamise ajakava?**
O5 täiesti selge O4 pigem selge ☐ O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte selge
O1 üldse mitte selge
8. **Kui selge oli Sulle, milline on Sinu eeldatav roll ja võimalikud tegevused seoses planeeritava muudatusega?**
O5 täiesti selge O4 pigem selge O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte selge
O1 üldse mitte selge
9. **Kuidas oled rahul võimalusega esitada oma mõtteid ja ettepanekuid seoses muudatusega (enne muudatuse sisse viimise algust)?**
O5 täiesti rahul O4 pigem rahul ☐ O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul
O1 üldse mitte rahul
10. **Kuivõrd usaldusväärne on sinu jaoks muudatust esitlenud juht?**
O5 usaldusväärne O4 pigem usaldusväärne O3 raske öelda O2 pigem ei ole usaldusväärne O1 üldse mitte usaldusväärne
11. **Kuivõrd rahul olid muudatust puudutava info kättesaadavusega?**
O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda ☐ O2 pigem ei ole rahul
O1 üldse mitte rahul
12. **Milline oli Sinu hoiak seoses planeeritud muudatusega (enne muudatuse sisse viimist)?**
O5 positiivne O4 pigem positiivne O3 raske öelda ☐ O2 pigem negatiivne
O1 negatiivne

Põhjenda eelmist vastust:

.....

Lisa 1. järg

13. Hinda oma rahulolu muudatuse ettevalmistusfaasiga tervikuna:

- O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul
O1 üldse mitte rahul

Põhjenda eelmist vastust:

.....

Muudatuse ajal ehk muudatuse ellu viimise faas

14. Kuivõrd selge oli sinu jaoks, et nüüd on muudatuse ettevalmistusfaas läbi ja algab muudatuse ellu viimise etapp?

- O5 täiesti selge O4 pigem selge O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte selge
O1 üldse mitte selge

15. Kuivõrd ootuspärased olid sinu jaoks muudatuse sisse viimise perioodi tegevused?

- O5 ootuspärased ☐ O4 pigem ootuspärased ☐ O3 raske öelda ☐ O2 pigem ei
olnud ootuspärased O1 üldse mitte ootuspärased

16. Kui suur erinevus on sinu töö teostamise võtetes võrreldes omavahel muudatuse eelset ja muudatuse järgset aega?

- O5 väga suur erinevus O4 suhteliselt suur erinevus O3 raske öelda ☐
O2 pigem väike erinevus ☐ O1 erinevust pole

17. Kas omandasid seoses muudatusega kehtestatud uued töövõtted enda jaoks ootuspärasel tasemel?

- O5 omandasin O4 pigem omandasin O3 raske öelda O2 pigem ei
omandanud O1 ei omandanud

18. Kas omandasid seoses muudatusega kehtestatud uued töövõtted ettenähtud ajaks?

- O5 omandasin O4 pigem omandasin O3 raske öelda O2 pigem ei
omandanud O1 ei omandanud

19. Kuivõrd rahul oled tegevustega, mis võeti ette hoiakute suunamiseks ja töötajate oskuste parandamiseks muudatuse sisse viimise ajal?

- O5 täiesti rahul O4 pigem rahul ☐ O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul
O1 üldse mitte rahul

20. Kuivõrd rahul olid muudatust puudutava info kättesaadavusega muudatuse sisse viimise ajal?

- O5 täiesti rahul O4 pigem rahul ☐ O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul
O1 üldse mitte rahul

Lisa 1. järg

- 21. Kuivõrd arvestati Sinu tehtud ettepanekuid muudatuse ellu viimise ajal?**
O6 arvestati kõiki O5 arvestati osaliselt O4 raske öelda O3 pigem ei arvestatud O2 ei arvestatud üldse ☐ O1 ma ei teinudki neid
- 22. Kuivõrd pädevaks hindad juhtkonna tegevust muudatuse läbi viimise ajal?**
O5 pädevaks ☐ O4 pigem pädevaks ☐ O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte pädevaks ☐ O1 üldse mitte pädevaks
- 23. Milline oli Sinu hoiak seoses muudatusega (muudatuse sisse viimise ajal)?**
O5 positiivne O4 pigem positiivne O3 raske öelda O2 pigem negatiivne O1 negatiivne
- 24. Kuivõrd toetasid muudatuse teostamist kehtivad motivatsioonisüsteemid?**
O5 toetasid täielikult O4 toetasid hästi O3 raske öelda O2 pigem ei toetanud O1 ei toetanud üldse
- 25. Kuivõrd toetasid muudatuse teostamist kolleegide hoiak ja üldine õhkkond organisatsioonis?**
O5 toetasid täielikult ☐ O4 toetasid hästi ☐ O3 raske öelda O2 pigem ei toetanud O1 ei toetanud üldse
- 26. Kuivõrd toetasid erinevad juhendmaterjalid muudatuse edukat teostamist?**
O5 toetasid täielikult ☐ O4 toetasid hästi ☐ O3 raske öelda O2 pigem ei toetanud O1 ei toetanud üldse
- 27. Milliseks hindad ettevõtte tehnilist valmisolekut muudatuse teostamiseks?**
O5 väga hea ☐ O4 hea ☐ O3 rahuldav O2 mitte rahuldav O1 halb
- 28. Hinda oma rahulolu muudatuse läbi viimise faasiga tervikuna:**
O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda ☐ O2 pigem ei ole rahul ☐ O1 üldse mitte rahul

Põhjenda eelmist vastust:

.....

Peale muudatust ehk muudatuse järgne faas

- 29. Kuivõrd selge oli sinu jaoks, et nüüd on muudatuse läbi viimise faas läbi ja algab muudatuse järgne etapp?**
O5 täiesti selge O4 pigem selge O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte selge O1 üldse mitte selge

Lisa 1. järg

30. Kuivõrd tõhusaks pead uute töövõtete kinnistamise vorme, mida on kasutatud?

O6 tõhusaks O5 pigem tõhusaks O4 raske öelda O3 pigem mitte tõhusaks O2 üldse mitte tõhusaks ☐ O1 polegi midagi kasutatud

31. Võrreldes enda kasutavaid töövõtteid muudatuse eel ja peale muudatust – kuivõrd oled jäänud uute töövõtete kasutamise juurde?

O5 ei ole jäänud O4 pigem ei ole jäänud O3 raske öelda O2 pigem olen jäänud O1 olen jäänudki

Põhjenda eelmist vastust:

.....

32. Kuivõrd oluliseks pead töötajate premeerimist peale edukat muudatust?

O5 väga oluliseks ☐ O4 pigem oluliseks ☐ O3 raske öelda ☐ O2 pigem mitte oluliseks O1 üldse mitte oluliseks

33. Kuivõrd rahule jäid viisiga kuidas juhtkond tutvustas muudatuse lõplikke tulemusi?

O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul O1 üldse mitte rahul

34. Kuivõrd rahule jäid Sina muudatuse tulemusega?

O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul O1 üldse mitte rahul

35. Kuivõrd õigustatuks/vajalikuks pead muudatust nüüd kui see on sisse viidud?

O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda O2 pigem ei ole rahul O1 üldse mitte rahul

36. Hinda oma rahulolu muudatuse järgse faasiga tervikuna:

O5 täiesti rahul O4 pigem rahul O3 raske öelda ☐ O2 pigem ei ole rahul O1 üldse mitte rahul

Põhjenda eelmist vastust:

.....

37. Ettepanekud ja üldised kommentaarid, kuidas paranda muudatuste planeerimist ja ellu viimist tulevikus.

.....

TÄNAN!

Lisa 2. Teemad ja küsimused intervjuuks ettevõtte juhtkonna esindajatega

Enne muudatust ehk muudatuse ettevalmistusfaas

- Kirjelda palun ühe Ruukki tüüpilise muudatuse näitel – millised on tüüpilised tegevused ja ajakava muudatuse planeerimise ehk eelses faasis?
- Kuivõrd üldse eristatakse ja mõeldakse muudatuste ajakava läbi 3 ajaliselt erineva etapina (muudatuse eelne aeg, muudatuse läbi viimise aeg, muudatuse sisse viimisele järgnev aeg)?
- Kes, kuidas ja millal algatab Ruukis muudatusi? Millised võiksid, peaksid ja on tegelikult muudatuste algatamise põhiargumendid?
- Kas, keda, millal ja kuidas tasustatakse muudatuste juhtimise/eestvedamise eest? Kas muudatuste juhtimisega seotud tööülesanded on kellegi ametijuhendi järgi põhitööülesanded või lisaülesanded?
- Millised dokumendid, protseduurireed on Ruukis olemas/välja töötatud muudatuste läbi viimiseks? Miks just sellised? Millal ja kuidas kasutate neid – kuivõrd need on personalile kättesaadavad?
- Kuidas ja kes on kaasatud planeerimis- ja ettevalmistusprotsessi? Kes vastutab muudatuse planeerimise ja läbi viimise eest? Kes vastutab personali informeerimise eest?
- Kes ja milliseid infokanaleid kasutades edastab muudatuste kohta esmast infot personalile?
- Milliste teemade kohta seose muudatusega annate personalile infot (nt eesmärk, ajakava, tulemuste hindamine, ...)?
- Kas ja milliseid vastuargumente oled töötajatelt saanud enne muudatuse ellu viimise alustamist? Millised on neist nõ. tüüpilised argumendid ja kuidas neile vastate, probleeme väldite?
- Mida sooviksite veel lisada üldise kommentaarina selle muudatuste faasi kohta: mis on läinud hästi/halvasti, mida võiks/saaks teha paremini.

Lisa 2. järg

Muudatuste ajal ehk muudatuse ellu viimise faas

- Kirjeldage palun ühe Ruukki tüüpilise muudatuse näitel – millised on tüüpilised tegevused ja ajakava muudatuse läbi viimise faasis?
- Milliseid info edastamise viise ja millise sagedusega kasutate muutuse läbi viimise käigus jooksva teabe jagamiseks personalile?
- Kas ja kuidas on töötajad kaasatud muudatuste otsustamis- ja teostusprotsessi?
- Kas ja milliseid töötajate oskuste (mis on seotud muudatuse sisu ja eesmärgiga) arendamise vorme ettevõttes kasutatakse?
- Kuidas hindate ettevõtte tehnilist jmt. valmisolekut muudatusteks?
- Kas ja milliseid vastuargumente oled töötajatelt saanud muudatuse ellu viimise faasis? Millised on neist nõ. tüüpilised argumendid ja kuidas neile vastate, probleeme lahendate?
- Kommenteerige muutuste teostamise ajakavaga seotud aspekte: millised on olnud probleemid, esile kerkinud teemad?
- Mida sooviksid veel lisada üldise kommentaarina selle muudatuste faasi kohta: mis on läinud hästi/halvasti, mida võiks/saaks teha paremini.

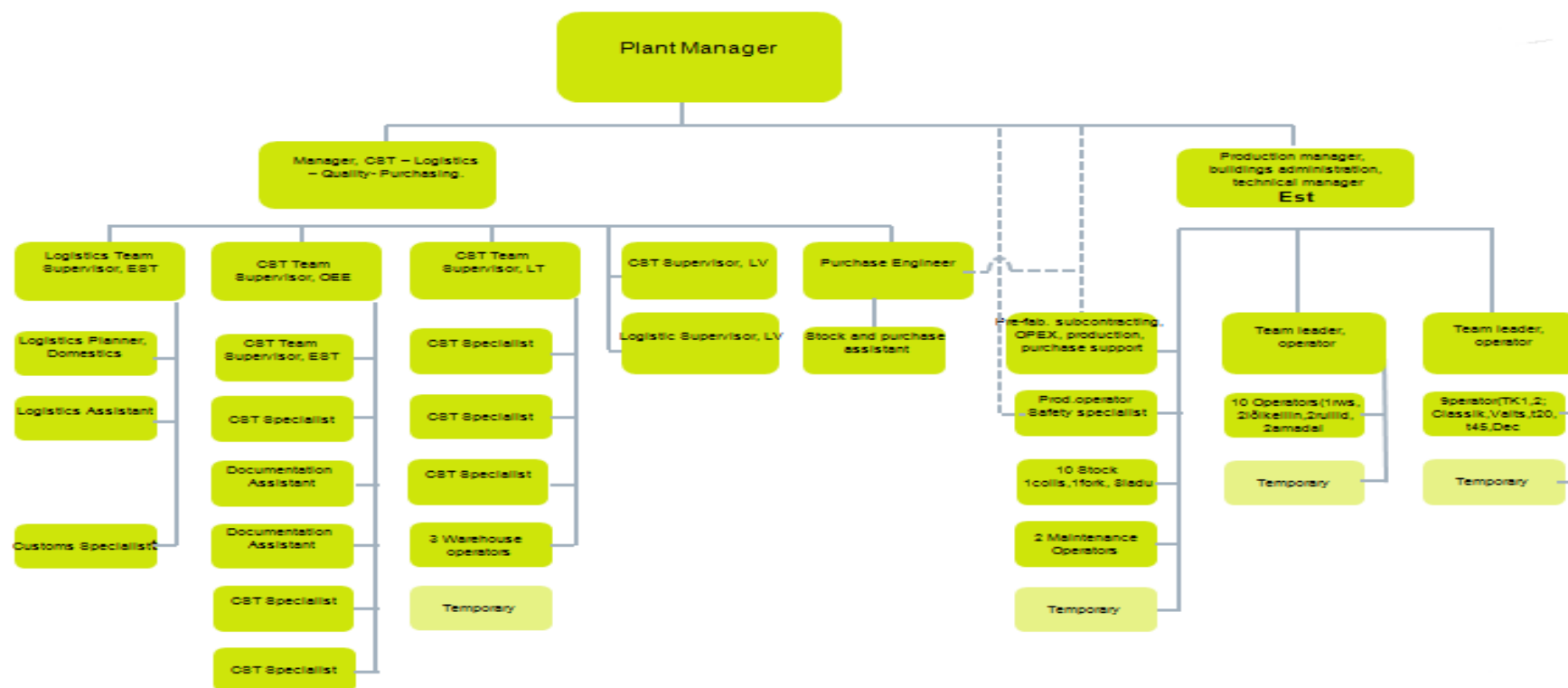
Peale muudatust ehk muudatuse järgne faas

- Milliseid motiveerimissüsteeme ja juhtimisvõtteid kasutate, et kinnistada töötajates uued töövõtted?
- Kas ja milliseid premeerimisvõtteid kasutate, et tunnustada töötajaid muudatusega kaasa tulemise ja uute töövõtete omaks võtmise eest?
- Millised dokumendid seonduvad muudatuste järgse faasiga?
- Millal, kelle poolt ja kuidas mõõdetakse muudatuste tulemuslikkust?
- Kas ja kuidas informeeritakse töötajaid muutuste reaalsest tulemustest?
- Kuivõrd on seni teostatud muudatused saavutanud oma esialgse, soovitud eesmärgi? Mis seda edu/ebaedu on enim mõjutanud?
- Millised on peamised probleemid, seni esile kerkinud teemad muudatuse järgses etapis?

Lisa 2. järg

- Kas ja millal toimuvad teostatud muudatuste analüüsi koosolekud muudatuste eestvedajate/juhtide tasandil? Millised on peamised senised õppetunnid?
- Mida sooviksite veel lisada üldise kommentaarina selle muudatuste faasi kohta: mis on läinud hästi/halvasti, mida võiks/saaks teha paremini.
- Mida sooviksite veel öelda muudatuste juhtimise teemal AS Ruukis üldiselt (näiteks: ettepanekud)?

Lisa 3. Ruukki Products AS struktuur



Lisa 4. Muudatuse planeerimise ja hindamise maatriks (autori koostatud)

	Teemad	Edukriteeriumid	Hindamise kriteeriumid
E n n e	• vajadus,	• möödapääsmatus, • kõigi juhtimistasandite toetus, • põhjendatus, • motivatsiooni tekitamine, • rutiinist väljumine, • vastuseisu ületamine,	• muudatuse vajalikkuse-möödapääsmatuse esitlemine, • töötaja veendumus möödapääsmatuses, • positiivne meelestatus,
	• ebakindlus,	• eesmärgi olemasolu, • piisav info muudatuse kohta, • org.kultuur,	• reaalne-teostatav ajakava, • töötajate konkreetsed rollid-tegevused,
	• koalitsiooni loomine,	• juhtide pühendumus, • usaldusväärsus ja hea maine, • info rohkus, • organisatsioonikultuur,	• juhi usaldusväärsus, • diskussioonid-arutelud,
	• visiooni loomine,	• pädevus, • strateegia olemasolu, • kogemused, • lühike ja lõvv,	• visiooni selgus, • üldine arvamus ettevalmistava faasi tegemistest,
A j a l	• visiooni edastamine,	• koosolekud ja kontaktid, • hoiakute suunamine, • info hulk, liikumine ja selgus,	• visiooni edastamise efektiivsus,
	• hoiakute suunamine,	• eeskuju, • selgitused - juhendamised,	• toimunud juhendamised, • juhtide selgitused,
	• oskuste arendamine;	• õppepäevad, • seminarid ja koolitused, • ettevõtete külastamine,	• paranenud oskused, • toimunud koolitused,
	• lahenduste otsimine,	• ajurünnakud ja koosolekud, • parendusettepanekud, • probleemide lahendamine,	• toimunud üritused, • omandatud teadmised, • laekunud ettepanekud,
	• juhtide pädevus,	• kogemused-oskused-pühendumus, • lojaalsus, • „väikeste võitude tähistamine“,	• ettevõtte jätkusuutlik areng ja tegutsemine, • töötajate hinnang, • tähistatud „väikesed võidud“,
	• vabanemine vanadest harjumustest,	• strateegiliste eesmärkide selgus, • piisav motivatsioon, • töötajate kohanemisvõime, • usaldus ja initsiatiiv, • ajafaktor,	• toimivad motivatsioonisüsteemid, • hea mikrokliima, • tugev org. kultuur,
	• uute käitumisviiside juurutamine,	• eeskuju, • kontroll, • org. kultuur, • ajafaktor, • selgitamine-juhendamine,	• uusi tegutsemisviise alati järgiv personal, • muudatuste mahtumine seatud ajalistesse raamidesse,

Lisa 4. järg

	• ebakindluse ületamine,	• kaasamine, • osalemine, • suunamine,	• koosolekutel ja aruteludel osalenud töötajad, • väljatöötatud juhendid,
	• tehniline valmisolek,	• piisavad ressursid, • kvalifitseertud personal,	• vastavus kaasaegsele tehnilisele tasemele
P ä r a s t	• uute tegevuste kinnistumine.	• kompetentne kollektiiv, • täiendavad motivatsioonisüsteemid, • erinevad tunnustused, • tagasiside tehtust.	• töötajate rahulolu, • paremad tulemused, • väljamakstud preemiad, • välja töötatud uued juhendid.

SUMMARY

CONDUCTING CHANGES AS CARRIED OUT IN RUUKKI PRODUCTS INC

Mati Leidur

Successful companies of today have been defined through keywords such as flexibility and versatility: employers fulfil different roles and gain continuously new skills. In today's ever changing world need for innovation is always high and so is the burden for companies to establish new, different and unusual ways of execution.

For companies and their leaders this is as great challenge as ever. Along the way it is necessary to reshape the attitude of the members of the organisation and carry out their retraining. It is easier when employees are urged to obtain new knowledge and skills. In turn to employees' efforts, it is vital to reflect made labour through changing working methods and behaviour. To achieve long-term goals and to maintain their sustainability, changes should be carried out taking into account interests of all the members of the organisation and organisational culture, as this could positively and negatively influence the process as well the outcome.

Different kind of work satisfaction surveys has been done in Ruukki Products Inc, though employees' attitude toward applied changes hasn't been recorded. This why subject in hand is actual and gives the administration ample opportunities to assess made changes and plan better future developments. The aim of this graduation thesis is to evaluate workers attitudes and virtues in conjunction with applied changes in Ruukki Products Inc, examine the influence of the methods used on attitudes and virtues and if possible make suggestions for the future.

Main tasks of the graduation thesis are:

- point out the stages of conducting changes and their importance;

- ascertain the necessity of conducting changes and factors which influence its effectiveness;
- review the activity of the Ruukki Products Inc and the experiences conducting changes;
- carry out the survey which sheds light upon problems associated with conducting changes in Ruukki Products Inc;
- present conclusions and suggestions based on theory to the administration of Ruukki Products Inc

Data was collected through surveys and interviews. Taking into account conclusions of the conducted surveys and underlying theory I am on the opinion that in the future it would be more efficient to record the process of change through documentation of change-oriented operations, which would give an excellent opportunity to chart the course of process and consequently avoid same mistakes in the future.

There have been little difficulties among workers when obtaining new skills is regarded. This is wholly comprehensible as personal is competent and experienced. Company can be very proud of technical capabilities when supporting changes. A peak of positivity is noticed just after changes have been implemented. Differences between different stages of conducting are small. As the great amount of respondents who did not express their opinion, clearly shows, there is still need for better notification and argumentation of changes.

Results of graduation thesis and following suggestions has been introduced to company's administration. Henceforth it should be possible through created matrix to plan better the future changes, evaluate outcomes more thoroughly and if necessary make slight modifications during ongoing process.

It is worth mentioning that Ruukki Products Inc is a member of International Corporation, therefore it is possible that national level leaders have merely role of an executor when it comes to conducting changes. Still, it is more important than ever to conduct changes in a way which would assure company's good standing in Estonia at present time and in the future. Employees should fully understand the importance of

changes and inevitability of those and in turn they should get rewarded accordingly. Award must not always be tangible, something as simple as holding up or promotion could do the trick. This is where level of organisational culture which encourages self-improvement becomes incredibly important. In order to achieve this company should take the best of natural resources and company`s strengths and avoid dangers as well weaknesses.

One subject where some more elaborating could be needed is motivating. Though new motivational system allows workers to earn more, less tangible approaches should also be considered and implemented.

Last but not least, it is common misconception to describe changes as decimation, which inevitably is followed by build up. In contrast it is more sustainable to prefer continuous regulating change, reshaping present workers, structures, cultures, processes and networks. In addition this should be carried out in a way, which clearly shows the reasons behind changes and therefore creates positive attitude towards it, contributing to the sustainable development of the company in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mati Leidur, (sünnikuupäev: 28.11.1967)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Muudatuste juhtimine Ruukki Products AS näitel“ mille juhendaja on Gerda Mihhailova,

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 alates **15.05.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **13.05.2013**