

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ  
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Karin Linno

**KESKASTME JUHI ROLL MUUDATUSTE JUHTIMISEL**

Lõputöö

Juhendaja avaliku halduse lektor Aet Kiisla

NARVA 2014

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

.....

## SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	4
<b>1. ORGANISATSIOONILISTE MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED</b> .....	6
1.1. Organisatsiooniliste muudatuste erinevad teoreetilised lähtekohad .....	6
1.2. Muudatuste juhtimisega kaasnevad probleemid .....	12
<b>2. JUHTIDE ÜLESANDED, OSKUSED JA TEGEVUSED MUUDATUSTE JUHTIMISEL</b> .....	16
2.1. Juhtide liigitus, ülesanded ja vajalikud oskused muudatuste juhtimisel .....	16
2.2 Keskastme juhi tegevused muudatuste juhtimisel.....	19
<b>3. MUUDATUSTE LÄBIVIIMISE PRAKTILISED SAMMUD</b> .....	24
3.1. Uuringu objekti ja metoodika iseloomustus.....	24
3.2. Keskastmejuhtide intervjuude tulemused .....	27
3.3. Töötajate ootused keskastme juhtidele muudatuste läbiviimisel .....	31
3.4. Ekspertintervjuude tulemuste analüüs ja järeldused .....	33
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	37
<b>SUMMARY</b> .....	39
<b>KIRJANDUS</b> .....	41
<b>LISAD</b> .....	43
Lisa 1. Keskastmejuhtide intervjuude vastused .....	43
Lisa 2. Kontorijuhtide intervjuude vastused .....	46
Lisa 3. Ekspertintervjuude ja teoreetiliste lähtekohtade võrdlus .....	47

## SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte peab mõtlema oma arengu peale igas majandusolukorras ja arvestama pidevalt muutuva tegutsemiskeskkonnaga. Konkurentsipüsimiseks peavad ettevõtted kohanema ümbritseva, muutuva keskkonnaga ning lähtuvalt sellest tuleb läbi viia erinevaid muudatusi. Need võivad olla tingitud tugevnevast konkurentsituatsioonist, ettevõtte tegevuse strateegiamuudatusest, struktuurimuudatusest, sisemiste protsesside muudatusest, seadusemuudatustest, turusituatsiooni muutustest, tehnoloogiamuutustest jne. Ettevõtte muutmiseks loovad juhid strateegilise visiooni ja alustavad ümberkorraldustega (Kim, Mauborgne 2005). Muudatused tekitavad inimestes hirmu, arusaamatust ja pingeid. Nendest ülesaamiseks peab inimestega tegelema, sest iga ettevõtte üheks oluliseks ressursiks on inimesed ning muudatuste läbiviimise ja juhtimise protsessis tuleb pöörata olulist tähelepanu nende hoiakutele, reaktsioonidele ja suhtumisele kogu muudatuste protsessi käigus.

Antud töö aktuaalsus seisneb selles, et praeguses konkurentsitihe keskkonnas peavad ettevõtted mõtlema oma jätkusuutliku tegevuse peale ja lähtuvalt sellest viima läbi muudatusi. Keskastme juhtidel, kui tippjuhtkonda ja esmatasandi töötajaid siduval lülil, on kanda tähtis roll muudatuste protsessi sujuvuse ja edukuse tagamisel, kuna nende ülesandeks on viia juhtkonna otsused töötajateni. Vastasel juhul on tõenäoline, et muudatustega püstitatud eesmärgid ei saavutata. Probleemiks on see, et muudatuste läbiviimine tekitab arusaamatusi ja pingeid, mistõttu ei saavutata soovitud tulemusi.

Käesoleva töö eesmärgiks on tuua välja keskastme juhtide roll muudatuste läbiviimisel, kuna keskastme juhid on vahelülis juhtkonna ja töötajate vahel.

Töö objektiks on keskastmejuhtide muudatuste läbiviimise oskused ja kompetentsid. Lõputöö käsitleb keskastmejuhte neljast erinevast Eestis tegutsevast pangast, kuna pangandus on pidevalt ja kiiresti muutuv valdkond, mistõttu on sobilik keskastmejuhi rolli olulisuse uurimiseks muudatuste juhtimisel.

Probleemi lahtimõtestamiseks teeb autor ülevaate muudatuste juhtimise teaduslikest lähtekohtadest ning muudatuste juhtimisega kaasnevatest probleemidest ja olulistest aspektidest. Vaadeldakse erinevaid teooriaid ja läbiviidud uuringuid ning leitakse teoreetilisi lähtekohti keskastme juhtide rollist muudatuste protsessis. Teooria põhjal tuuakse välja keskastme juhtide muudatuste juhtimise kompetentsi olulisus. Töö käigus selgitatakse välja, kuidas mõjutavad keskastme juhi oskused ja teadmised muudatuste läbiviimise protsessi. Selle väljaselgitamiseks tuginetakse varasematele uuringutele ja

teoreetilistele lähtekohtadele. Töö empiirilises osas uuritakse keskastme juhtide varasemaid kogemusi muudatuste läbiviimisel ja juhtimisel. Käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud kolm lõputöö ülesannet:

1. Anda ülevaade erinevatest muudatuste juhtimise teooriatest
2. Teoreetiliste käsitluste ja uuringute põhjal tuua välja keskastme juhi rolli olulisus muudatuste juhtimisel
3. Viia läbi empiiriline uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada muudatuste läbiviimisel keskastme juhtidele vajalikud oskused, muudatustega kaasnevad takistused ja nende kõrvaldamise meetmed.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis tehakse ülevaade muudatuste juhtimise teoreetilistest lähtekohtadest ja uuringutest ning vaadeldakse muudatuste juhtimisega kaasnevate probleemide käsitlust. Peamiselt tuginetakse Kurt Lewin-i, Eric Abrahamsoni, Phil Merreli, John Kotteri jt. teoreetilistele käsitlustele.

Töö teises peatükis tehakse ülevaade juhtide liigitusest, eri tasandi juhtide ülesannetest ning tuuakse välja muudatuste juhtimiseks keskastmejuhtidele vajalikud ülesanded, oskused ja tegevused.

Töö kolmas osa tutvustab uuringu objekti ja läbiviimise meetodit, kirjeldatakse ekspertide valiku põhimõtteid, põhjendatakse uuringuks kasutatud ekspertintervjuude ja pangandusvaldkonna sobivust. Intervjuude küsimustike aluseks võetakse teoreetilised käsitlused ning intervjuude läbiviimisel vaadeldakse keskastmejuhte kahel tasandil – kuidas näevad keskastme juhid ja neile alluvad kontorijuhid keskastme juhi rolli muudatuste läbiviimisel. Saadud ekspertintervjuude tulemusi analüüsitakse, kõrvutatakse teoreetiliste lähtekohtadega ja tehakse järeldused.

# **1. ORGANISATSIOONILISTE MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Organisatsiooniliste muudatuste erinevad teoreetilised lähtekohad**

Muudatuste juhtimiseks on erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mis aitavad pöörata tähelepanu olulistele aspektidele, kuidas mõjutavad keskastme juhtide muudatuste juhtimise oskused muudatuste protsessi ning keskastme juhtide tasandil muudatuste läbiviimist soodustavatele ja takistavatele asjaoludele.

Iga äriettevõtte tegevuse eesmärgiks on tulu maksimeerimine, omanike rikkuse kasvatamine ning jätkusuutliku tegevuse tagamine. Selle saavutamiseks peavad ettevõtted olema kursis ja arvestama ümbritsevas keskkonnas toimuvate arengute ja muutustega, arvestama nendega oma arengukavades ja – plaanides, olema kursis konkurentide tegevustega ning viima läbi ettevõtte edasiseks arenguks vajalikke muudatusi. (Kalyani jt. 2011)

Võib öelda, et muudatused on iga ettevõtte tegevuse loomulik osa. Ettevõtete muudatuste juhtimiseks on välja töötatud erinevaid meetodeid ja lähenemisi, kuid ühtegi muudatust ei ole võimalik läbi viia ilma ettevõtte töötajaid kaasamata. Kuna töötajad on iga ettevõtte üheks tähtsamaks ressursiks, on oluline, et muudatuste protsessis pööratakse tähelepanu ja tegeletakse töötajate hoiakute ja reaktsioonidega kogu muudatuste läbiviimise aja jooksul, sest muudatuste läbiviimine eeldab inimestelt uute teadmiste, oskuste ja harjumuste omandamist. (Kalyani jt. 2011) Merrel (2012) lisab, et uute teadmiste õppimine aitab alla suruda muudatuste vastupanu, kuna töötajad vajavad oskusi ja teadmisi muudatustega kohanemiseks. Samuti vajavad inimesed tagasisidet, mis on julgustav uute protsessidega harjumisel.

Kalyani jt. on seisukohal (2011), et konkurentsivõime säilitamiseks peavad ettevõtted ühtlustama ärieesmärgid ja personalijuhtimise strateegia. Töötajad on ettevõtte intellektuaalne vara ja iga ettevõtte tulevik ning edu sõltub sellest, kui hästi juhid muutusi läbi viivad. Suurenenud konkurents, klientide kõrged kvaliteedinõuded, innovatsioon, reageerimisvõime ja tehnoloogia areng on kaasa toonud muutumisvajaduse tänapäeva ettevõtetesse. (Kalyani jt. 2011) Üksvärv (2010: 66-67) leiab, et koos muutuva keskkonnaga kasvavad ka tarbijate teadlikkus ja nõudmised ning oma klientuuri hoidmiseks ja kasvamiseks peavad organisatsioonid olema valmis muutusteks. Ettevõtted vajavad muutusi, et säilitada erialaselt ettevalmistatud töötajaskonna ja nõudlikuma tarbijaskonna rahulolu, tunda uue edasiviivat jõudu. Kotter

ja Cohen (2002: 179) arvavad, et konkurentsivõimelised ettevõtted tegelevad muudatustega pidevalt. Selle protsessi suurim väljakutse on muuta inimeste käitumist. Kuna muudatusi saab edukalt läbi viia ainult juhul, kui kõik ettevõttes töötavad inimesed neid toetavad, on oluline, et juht suudaks muudatuste vajaduse töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. (Alas 2002: 5)

Muudatused on valulikumad ja riskantsed, nõudes eelkõige palju rasket tööd. Ent kui ettevõtte ülesandena ei nähta muutuse juhtimist, ei suuda see – olgu ta äriettevõtte, ülikool, haigla või mingi muu ettevõtte - püsima jääda. (Drucker 2003) Alas (2002: 31) leiab, et muudatusi takistavateks jõududeks on muudatustele vastu töötavad grupinormid, rahulolu jooksvate töötulemustega ja muudatuse vajalikkuse mittetunnetamine. Seetõttu on oluline läheneda muudatuste protsessile teadlikult. Muudatuste läbiviimiseks on mitmeid meetodeid. Tabelis 1 on välja toodud viis võimalikku erinevat käsitlust ettevõtte muudatuste läbiviimiseks (Abrahamson 2004; Alas, Übius 2011; Kotter 2002; Medley, Akan 2008; Merrel 2012).

**Tabel 1.** Organisatsiooni muudatuste läbiviimise viis meetodit (autori koostatud)

Meetodi autor	Etappide arv	Etappide kirjeldus
1. Eric Abrahamson i loov kombineerimine	3	1. Kloonimine 2. Kohandamine 3. Teisendamine
2. John Kotter ja Dan Cohen	8	1. Muudatuse möödapääsmatuse näitamine 2. Mõjusa koalitsiooni loomine 3. Visiooni loomine ja vajalike strateegiate väljatöötamine 4. Visiooni edastamine 5. Töötajate motiveerimine visioni suunas töötamiseks 6. Lühiajaliste võitude tekitamine 7. Tehtud muudatuste kinnitamine ja uue esilekutsumine 8. Uue lähenemisviisi kinnitamine ja tulemuste sidumine organisatsiooni kultuuriga
3. Kurt Lewin i kolm sammu	3	1. Lahtisulatamine 2. Muutmine 3. Kinnikülmutamine
4. Phil Merrel	6	1. Juhtimine 2. Kommunikatsioon 3. Õppimine 4. Mõõtmine 5. Kaasamine 6. Säätmine
5. Ruth Alas ja Ülle Übius	6	1. Otsinguprotsess toimuvatest arengutest 2. Uute lahenduste arendamine 3. Takistuste ületamine ja töötajate kaasamine muudatustesse 4. Strateegia ja tegevusplaanide väljatöötamine 5. Muudatuste elluviimine 6. Muudatustele hinnangu andmine

Kurt Lewin, kes oli üks esimesi muudatuste mudeli loojatest, uskus, et edukate muudatuste läbiviimine hõlmab kolme sammu. Esimene on lahtisulatamine, mis tähendab, et vanadest käitumismallidest lahtisaamiseks ja uutega harjumiseks tuleb üle saada kaitsemehhanismidest. Selles etapis luuakse vajadus muudatuse järele ning valmistatakse neid muudatuseks ette ja motiveeritakse muudatuses osalema. Vähendatakse muudatustega seotud takistusi ja kehtestatakse uued käitumisviisid. Organisatsiooni liikmed on valmis muutuma, kui nad näevad uute lähenemisviiside kasulikkust.

Teiseks sammuks on muutumine, mille käigus toimub uue info, uute käitumuslike mudelite ja oskuste juurutamine. Töötajatele tutvustatakse soovitud uusi väärtusi, hoiakuid ja käitumisviise, mis peavad toetama organisatsiooni uut visiooni. Lisaks võib ettevõtte algatada tegevusi muudatuse toetava uue strateegia, uuendatud tehnoloogia või struktuuri juurutamiseks. Tegemist on ülemineku ja segadust tekitava perioodiga. Kolmandaks sammuks on kinnikülmutamine, kus on fookuses uute käitumismudelite ja väärtuste pikaajalise toimimise edukus. Eesmärgiks on võimaldada organisatsiooni liikmetel vabatahtlikult aktsepteerida uusi tavasid. See tugevdab kavandatud muudatuste elluviimist, taastab rahulolu ja töötajad on harjunud uue mõtteviisiga. (Medley, Akan 2008, viidatud Lewin-i 1951 järgi)

Muutmisviis, millest räägib Eric Abrahamson (2004), on loov kombineerimine. Loov kombineerimine ei ole mineviku hävitamine, et teha ruumi väljamõeldud uutemoodi tulevikule. Selliseks mineviku hävitamiseks on näiteks töötajate koondamine uute töölevõtmiseks, või organisatsiooni struktuuri hävitamine restruktureerimise huvides. (Abrahamson 2004: 28) Muudatuste sisuks ei ole loova kombineerimise puhul mitte ettevõtte osaline hävitamine ja tervete uute struktuuride leiutamine, vaid olemasolevate osade kombineerimine uuteks, kasulikumateks süsteemideks. (Abrahamson 2004: 29). Valutu muutuse läbiviimiseks tuleb esmalt kindlaks teha, milliseid organisatsiooni osi saab taaskasutada ja teiseks, kuidas olemasolevaid osi uutemoodi suhestada. Selleks on vaja olemasolevad võimalused üles leida. Igas organisatsioonis on töötajad, võrgustikud, kultuur, struktuur ja protsessid. (Abrahamson 2004: 38-39) Loovat kombineerimist kasutades tuleb välja töötada olemasoleval organisatsiooni ülesehitusel põhinevad muutmislahendused. Näiteks saab koondamise asemel andekatele inimestele võimaldada teisi töökohustusi, uue firmakultuuri leiutamise asemel võib üle vaadata olemasolevad väärtused ning uute protsesside väljatöötamise asemel tasub alal hoida kasutusel olevaid häid protsesse. (Abrahamson 2004: 38-39)

Kaardistamistehnika põhineb küsimusel „Mida on mul soovitud eesmärgi saavutamiseks vaja?“ ning organisatsioonist vastavate võimaluste otsimisel. Eesmärgi selgus ja konkreetsus võimaldavad kindlaks teha, millist osa organisatsiooni kombineerimismaterjalist saab selle saavutamiseks kasutada. Kui see on teada, tekib küsimus, kuidas eristada kasulikke elemente ülejäänutest ehk peale kaardistamisoskuse on vaja ka otsimisoskust. (Abrahamson 2004: 40-43)

Abrahamson pakub muudatuste tegemiseks välja kolm tegutsemisviisi olenevalt sellest, kas tegemist on inimeste, võrgustike või struktuuride kombineerimisega. Kõige vähem pingutust nõudev on kloonimine, mis tähendab olemasolevate lahenduste korduvkasutamist. Oluline on meeles pidada, et kõiki organisatsiooni osi ei saa kloonida ja eeltingimuseks on teadmine sellest, mis üldse on kloonitav. Kloonida ei ole võimalik näiteks inimesi. (Abrahamson 2004: 40-43)

Teiseks tegutsemisviisiks on kohandamine, mis tähendab ümbertegemist või uuestikasutamist. Siin on vaja teada milliseid osi on võimalik kombineerida ning miks, kuidas ja millistel tingimustel kombineeritavad osad töötavad. Kolmandaks tegutsemisviisiks on teisendamine. Kombineerimismaterjali tuleb tõlgendada, muundada ja vormida uuele olukorrale vastavaks. Sel juhul täidavad kombineeritavad osad organisatsioonis sama ülesannet, kuid erinevate vahenditega. Loova kombineerimise puhul tuleb meeles pidada, et see tekitab küll vähem segadust, kuid päris ilma segaduseta ei saa läbi ka selle puhul. (Abrahamson 2004: 45-51)

Phil Merreli poolt läbi viidud uuringu “Effective Change Management: The Simple Truth“ (2012) kohaselt on eduka muudatuse läbiviimiseks vaja läbida kuus etappi. Ei ole oluline, millist tüüpi ettevõttes ja kus muudatus toimub. Tegeleda tuleb kõigepealt juhtimisega, mille puhul on oluline selge visiooni ja eesmärkide omamine. Selleks peavad juhid omama innustust ja usku muutuste vajalikkusesse ning edastama seda töötajatele ning looma ühtekuuluvustunde. Järgmiseks oluliseks etapiks on kommunikatsioon, mis soodustab muutuste ajal mõistmist, aitab edastada juhtnööre ülevalt alla ja motiveerib töötajaid. Siin on oluline investeerida juhtidesse ja anda neile tõhustat väljaõpet ning toetust inimeste juhtimiseks. Õppimise etapp aitab alla suruda muudatuste vastupanu, kuna töötajad vajavad oskusi ja teadmisi muudatustega kohanemiseks. Samuti vajavad inimesed tagasisidet, mis on julgustav uute protsessidega harjumisel. Neljandaks etapiks on mõõtmine, mida kasutatakse edu määratlemiskes ja pideva parenemise toetamiseks. Selged ja mõõdetavad eesmärgid aitavad ettevõttel hoida õiget suunda, kasutada ressursse tõhusalt ja teha vajalikke korrekture. Viiandaks sammuks on kaasamine, sest parimad otsused tehakse siis, kui enne otsuste langetamist

küsitakse muudatusi puudutavate inimeste arvamust. Kuuendaks sammuks nimetab Merrel (2012) säästmist, kuna üks suuremaid vigadest, mida muudatuste juhtimisel tehakse, on eeldus, et muudatus lõpeb projekti lõppedes. (Merrel 2012)

Kotter ja Cohen (2002) käsitlevad eduka muudatuse läbiviimist kaheksa sammuna. Esimese sammuga tagatakse, et piisav hulk inimesi hakkaks tegutsema olukorra möödapääsmatust piisavalt tunnetades. Möödapääsmatustunne sunnib inimesi mõnast välja tulema ja ja ärgitab edasi minema. (Kotter, Cohen 2002: 4)

Teise sammu põhimõtteks on õiged, usaldusväärsed, emotsionaalse pühendumisega ja meeskonnatöök sobilike inimeste olemasolu tagamine. Teise sammu probleemiks on see, et need, kes peaksid muudatust tagant tõukama, ei täida oma ülesannet ja keegi ei taha selle probleemiga tegelda. (Kotter, Cohen 2002: 37-38) Muudatuste juhtgrupp peab näitama innukust ja pühendumist, et koondada kokku õiged inimesed ning panema aluse usaldusele ja meeskonnatööle (Kotter, Cohen 2002: 60).

Kolmanda sammuga on vaja luua õige visioon ja strateegiad, mis juhiksid tegevust muudatuste kõigi ülejäänud sammude kestel. Neljanda sammuga edastatakse visioon ja strateegia erinevaid kanaleid pidi. Eesmärgiks on luua arusaam, arendada välja põhjalik pühendumus ja vabastada olulistest inimestest rohkem energiat. Siin on teod tähtsamad kui sõnad ja võtmaküsimuseks on kordamine. (Kotter, Cohen 2002: 75)

Viiendat sammu iseloomustab tegevusvabadus ehk võimustatus. Põhitakistused, mis ei lase inimestel visiooni kohaselt tegutseda, on kõrvaldatud. Muudatuste läbiviijad keskenduvad tegevust pärssivatele ülemustele, ebaadekvaatsele infole ja infosüsteemidele ning inimeste enesekindluse barjääridele. Oluline on takistuste kõrvaldamine. (Kotter, Cohen 2002: 85)

Kuuenda sammuga saavutavad inimesed eduka muudatuse puhul lühiajalisi tulemusi, mis annavad usku muudatusesse, pakuvad emotsionaalset tasu pingelise töö eest, rahustavad kriitikuid ja tõukavad tagant. Kui muudatustega ei kaasne õigeaegseid, nähtavaid ja selgeid tulemusi, tekivad probleemid. (Kotter, Cohen 2002: 125)

Seitsmenda sammu puhul ei rahuldu muudatuse läbiviijad saavutatuga, vaid tegutsevad edasi. Esimesed võidud annavad jõudu ja kindlustatakse esimesed muudatused. Valitakse arukalt probleem, millega tegeldakse järgmisena, tekitades ühe muudatustelaine teise järel, kuni visioon saab reaalsuseks. (Kotter, Cohen 2002: 144) Muudatustega tuleb jätkata seni, kuni visioonist on saanud reaalsus. Oluline on säilitada möödapääsmatustunne ja pidevalt näidata saavutatud tulemusi. (Kotter, Cohen 2002: 159)

Kaheksanda sammuga kinnistatakse muudatus tekitades organisatsioonis uus, seda toetav ja piisavalt tugev kultuur. Muudatust toetav kultuur loob juured uuele tegutsemisviisile. Muudatuste kinnistamine on väga olulise tähtsusega. Vastasel juhul võib pingutus osutuda kasutuks. (Kotter, Cohen 2002: 162)

Tuginedes Eesti ettevõtetes läbiviidud uuringutele jagavad Alas ja Übius (2010: 77-79) muudatuste põhiprotsessi kuuesammuliseks. Esimese sammuna käivitatakse otsinguprotsess, mille käigus kogutakse informatsiooni organisatsioonis toimuvate arengute kohta, mida saaks muudatuste käigus ära kasutada. Uuritakse teiste firmade kogemust ja võimalik on ka väliskonsultantide kaasamine. Teise sammuna arendatakse välja uusi lahendusi. Esialgne visioon peab ergutama muudatustele ja õigustama muudatusi läbi kogu protsessi. Visioon peab sisaldama muudatuste põhjusti, kaugemat eesmärki ja üldisemat vajalike tegevuste kava. Juba muudatuse algstaadiumis peab tagama selle, et muutusi propageerivad jõud oleksid piisavalt tugevad ja suudaksid tulevikuvisioni kõigini viia. Iga töötaja peab teada saama, mida muudatus tema jaoks tähendab. (Alas, Übius 2010)

Kolmanda sammuna tehakse kindlaks ja ületatakse takistused ning kaasatakse organisatsiooniliikmed muudatustesse. See etapp on kõige kriitilisem, sest igasugune muudatus kutsub esile vastuseisu. Seega on muudatuste läbiviimisel oluline osa vastuseisu ületamine. Selleks on vaja teada põhjuseid ning valida sobiv strateegia. Oluline on töötajatele selgitada muudatuse hädavajalikkust. (Alas, Übius 2010)

Neljanda sammuga töötatakse välja strateegia ja tegevusplaanid kõigile allüksustele. Siin on oluline inimeste kaasamine, sest siis viivad nad muudatusi parema meelega ellu. Kuid ei piisa ainult sellest, et töötajatel lastakse rääkida, vaid nende arvamusega peab arvestama. Muudatuste elluviimise etapi jooksul toimub eelmiste etappide käigus väljatöötatud plaanide praktiline rakendamine. Sõltuvalt muudatuste iseloomust muudetakse struktuuri, juhtimissüsteeme või asutakse täitma senisest erinevaid tööülesandeid. (Alas, Übius 2010)

Viimaseks etapiks on muutustele hinnangu andmine, kus võrreldakse saavutatut planeerituga ja otsustatakse, millised muutused ja mil moel tuleks kinnitada. Kui tulemused ei vasta ootustele, algab korrigeerimise protsess, mille käigus võidakse tagasi pöörduda esimese sammu juurde. Peale nende etappide on veel mitmeid tegevusi, ilma milleta on muudatuste elluviimine ebareaalne. (Alas, Übius 2010)

Seos tõhusa muudatuste läbiviimise ja ettevõtte finantstulemuste vahel on tugev sõltumata organisatsioonist. Teha õigeid asju õigel ajal on väga oluline. (Merrel 2012) Autor on arvamusel, et ühte meetodit ei saa pidada teistest paremaks või tõhusamaks.

Meetodi valik sõltub erinevatest asjaoludest, nagu muudatuste sisu, ettevõtte suurus, tegevusharu ja ka paljudest teistest aspektidest. Oluline on läheneda muudatuste protsessile süsteemselt ja lähtuda sobivast mudelist.

## **1.2. Muudatuste juhtimisega kaasnevad probleemid**

Muudatuste protsessi käigus tuleb juhtidel kokku puutuda erinevate takistustega, kuna muudatustega protsessis tekkivate probleemide lahendamine on juhtide ülesanne. Igasuguse muudatuse läbiviimine on keeruline protsess ja tekitab töötajates küsimusi, pingeid, arusaamatust ja ka vastuseisu. Töötajad vajavad muudatustega kohanemiseks aega, mis võib olla organisatsiooni jaoks kriitiliseks aspektiks. Uusi ideid tuleb pidevalt juurde, ilma, et eelmised jõuaksid teostuda. See tekitab inimestes segadust ja frustratsiooni. Paljud inimesed harjuvad igapäevase rutiini ja stabiilsusega ning pole valmis uuendusteks. Rutiiniga harjunud inimeste seas kehtib väärarvamus – enne kui asi pole halb, pole vaja seda puudutada. (Remmelg 2006: 195)

Üksvärv (2010: 66-67) ütleb, et tõrked ja probleemid muudatuste läbiviimisel võivad olla tingitud puudulikust infovahetusest ja eesmärgi püstitusest, vähesest kommunikatsioonist, tagasisidest, töötajate kaasamisest jne. Organisatsioonid vajavad ajakohaselt ettevalmistatud üksikisikuid, töökorralduse ja juhtimise ajakohastamist. Jicki (1995) arvates peavad püstitatud eesmärkide saavutamiseks panustama juhid töötajate kaasamise, sest muudatusi ei saa läbi viia lootes selle peale, et juhtkond töötab välja uue strateegia, saadab info laiali ja töötajad hakkavad tegutsema uute eesmärkide nimel.

Kommunikatsiooni muudatuste läbiviimisel peavad tähtsaks ka Kotter ja Whitehead (2011), sest töötajad ei oma sama palju teavet kui juhid. Kommunikatsioonil on muudatuste protsessis oluline roll, kuid tähtis on ka muudatuste läbiviimiseks ja juurutamiseks eraldatav aeg (Kotter, Whitehead 2011). Uuendustega harjumiseks, nendega kaasa minemiseks, uute oskuste ja teadmiste omandamiseks ning eesmärkide täitmiseks vajavad nii juhid kui ka töötajad aega. Juhid tahavad tavaliselt teada, kui kaua võtab aega, et muuta organisatsiooni ja selle kultuuri. Üldiselt võtab muudatus soovitust rohkem aega ning iga viivitatud aasta või kuu võib tekitada lisakulu. (Jick 1995: 77) Põhjus, miks muudatused ei õnnestu nii kiiresti, kui oodati, on tavaliselt vähene ja ühepoolne suhtlemine. Töötajad peavad mõistma muudatuse olemust, nad peavad omandama vajalikud oskused, kuidas uut moodi tegutseda. (Kiviorg 2009: 92)

Andrea Pohankova (2010) arvates on töötajatel raske minna muudatustega kaasa, kui nad ei saa aru selle vajalikkusest ning veelgi enam, arusaamatus tekitab hirmu, pingeid ja vastupanu. Andrea Pohankova (2010: 130) toob välja töötajate muudatuste isiklikud takistused:

- Hirm ebaõnnestumise ees – kas suudetakse omandada uued oskused ja kui ei õnnestu, siis milline on tulevik.
- Hirm teadmatus ees – uued ülesanded toovad kaasa üllatusi, mille kohta puudub piisavalt informatsiooni
- Hirm kaotuse ees – töötajad kardavad, et nad ei saavuta soovitud tulemust, kuid kaotavad teatud volitused ja kasu.
- Hirm võimustatuse kaotuse ees – uued töökohustused, uus töökoht, uued tööülesanded.
- Mõju hirm – selgub, et on vaja teha otsuseid, mis mõjutavad äritegevust ja toovad endaga kaasa ebaõnnestumise riski.
- Ebakindlus – töötajad ei tea, mida muudatus endaga kaasa toob
- Teadmatus – ebapiisav info tekitab hirmu uute asjade, tehnoloogiate ja tavade suhtes, mida ei ole varem rakendatud.

Kotter ja Whitehead (2011) leiavad, et töötajate ebakindluse ja vastupanu vähendamiseks on vaja kogu muudatuste protsessi käigus jagada töötajatele järjepidevalt informatsiooni. Samuti tekib iga muudatuse juurutamisel töötajatel palju küsimusi. Kõige suurem viga muudatuse läbiviimises on kommunikatsiooni vähesus. Leimann jt. (2003) väidavad, et ebakindlus põhjustab suurenenud hirmu. Kuna hirm tõuseb, kaldutakse keskenduma isiklikule turvalisusele ja ohutusele ning üksikasjadele. Olulise tähtsusega on valitud strateegia selgitamine ettevõtte töötajatele ja nende edaspidine regulaarne informeerimine. (Leimann jt. 2003: 265)

Kotter ja Whitehead (2011) on seisukohal, et isegi kui inimene mõistab muudatuse olulisust ja soovib aidata, siis mida ta saab üldse teha, enne kui ta muudatuse suunast ja meetoditest kuuleb ning need omaks võtab? Ühest teavituskooles on ilmselt vähe. Teine suur viga, mida tehakse muudatuse idee maha müümisel, on emotsionaalse komponendi puudumine. Edukad muudatuste läbiviijad suhtlevad palju ja nende kommunikatsiooni sihtmärgiks on korraka nii mõistus kui süda. Kasutada saab koosolekuid, esinemisi, videopöördumisi. (Kotter, Whitehead 2011: 209-214)

Gans (2011) peab oluliseks muudatuste eeliste väljatoomist. Eesmärgiks on saavutada inimeste poolehoidu ja alustada liikumist ühiste eesmärkide poole. Sõnumite

levitamiseks tuleks kasutada erinevaid vahendeid, nagu e-post, telefonikõned, presentatsioonid, koosolekud jne. Kasuks tulevad ajurünnakud, kus selgitatakse välja mille poolest on uus lähenemine vanast parem ning määratletakse uued vajaminevad oskused. (Gans 2011)

Teadaolevalt on vastupanu muudatustele normaalne nähtus, kuid juhil peab olema plaan, kuidas vastupanuga tegeleda. Lisaks tuleb üks-ühele tegeleda nende töötajatega, kes on kõige ebamugavamad tulevase muudatuse mõttes. Tuleb selgeks teha nende ootused ja kartused muudatuse suhtes, korrigeerida arusaamatused ja vastata nende küsimustele. Sellised kohtumised leevendavad vastupanu muudatuste suhtes, võimaldavad juhil saavutada töötajatega paremat kontakti ja jätkata koostööd ka pärast muudatuste läbiviimist. (Gans 2011)

Kotteri ja Whitehead (2011) leiavad, et tunnetades juhivoolset toetust on töötajad avatumad ja julgevad avaldada oma arvamust muudatuste suhtes, esitada küsimusi ja teha ettepanekuid. Samuti on oluline, et töötajad julgeksid rääkida oma hirmudest ja vastuväidetest, mida inimesed muudatuste käigus kasutavad. Uue idee ründajad kasutavad peamiselt 24 vastuväidet, mille võib Kotteri ja Whiteheadi (2011) järgi jagada neljaks. Esimeseks on hirm, mille eesmärgiks on suurendada rahutust ja külvata hirmu uue visiooniga seonduva suhtes. Teiseks võimsaks strateegiaks on viivitus, mis aeglustab ideede teostamist. Kolmandaks võtteks on segaduse tekitamine asjasse mittepuutuvate küsimuste, murede, faktide ja muu taolisega. Ning viimane vastuväide on suunatud uue ideega seotud inimeste, mitte projekti, ründamisele. Kahjustada saab nii idee, kui ka inimese reputatsioon. (Kotteri ja Whitehead 2011)

Leimann jt. (2003) nendivad, et vastuväited tekitavad küll muudatuste juhtimise protsessi problemaatilisemaks, kuid töötajatele on vaja selgitada ettevõtte uut strateegiat, selle vajalikkust ning sellega kaasnevaid uusi eesmärke. Tuleb arvestada sellega, et muudatuste läbiviimist takistab enim mõtteviisi inertsus. Sageli kaldutakse tuginema oskustele ja võimetele, mis tagasid edu varem, kuid mis ei pruugi seda tagada konkurentsikeskkonnas. Lihtsam on siis, kui uute strateegiaelementide väljatöötamise kaasatakse võimalikult lai töötajaskond. (Leimann jt. 2003: 265-266) Maailma tuntud mõtlejad on arvanud, et suurimaks arendavaks jõuks on probleemid. Nad sunnivad muutma tavapärasest elurütmi ja viima inimesi ning ettevõtteid sisemisse dialoogi, kas ja kuidas edasi. (Kiviorg 2009: 72)

Kuigi muudatuste protsess kätkeb endas hulgaliselt probleeme, nagu ebakindlus, isiklikud takistused, kommunikatsiooni vähesus ja vastuväited, on oskusliku juhtimise puhul neid võimalik ületada. Olulist rolli mängivad siin keskastmejuhi oskused

strateegia ja eesmärkide kommunikatsioonis, info jagamisel, töötajatega suhtlemisel, nende hirmude ja vastuväidete märkamisel ning nendega tegelemisel. Empiirilises osas uurib autor kas ja milliste probleemidega on keskastme juhid kokku puutunud ning kuidas neid probleeme käsitletakse.

## **2. JUHTIDE ÜLESANDED, OSKUSED JA TEGEVUSED MUUDATUSTE JUHTIMISEL**

### **2.1. Juhtide liigitus, ülesanded ja vajalikud oskused muudatuste juhtimisel**

Alas (2008) defineerib juhtimist inimeste tegevuste ja käitumise sihipärase suunamisena ning ühiseks, hästi talitlevaks tervikuks sulatamisena, selleks, et saavutada ettevõtte eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi.

Roll on tegevus, funktsioon, ülesanne (EKSS 2009). Juhi roll on tegevuste ja käitumisootuste terviklik kogum, mida juhi positsioonil olevad töötajad täidavad (Joutsekunnas, Heikurainen 1997: 46).

Juhtimisel omab keskset kohta asjaolude ettenägemine, sündmustesse sekkumine, sobiv suunamine ja uuenduste läbiviimine (Üksvärav 2008: 48). Juhtimist saab Üksvärava kohaselt (2008: 48-49) jagada kolmeks. Nendeks on tegevuste tähtsus, milleks on põhitegevused ja toimingud; juhi seisund, milleks on tippjuhtimine, keskastmejuhtimine ja esmajuhtimine ning tegevuste olulisus, mis hõlmab üldjuhtimist ja erialajuhtimist.

Kolme tasandi eristamine hõlbustab juhtide tegevuse käsitlemist ettevõttes. Juhtimisteoorias ja – praktikas eristatakse tipp-, kesk- ja esmajuhte (Türk, Siimon 2004: 82). Tippjuhtideks on ettevõtte juhatuse liikmed ja juhi asetäitjad põhiliste tegevussuundade alal (turundus, ökonomika, finantsid, tootmine, personal) ning iseseisvate struktuursete allüksuste juhid. Nende vastutusvaldkondadeks on strateegiline juhtimine, ühiskondlik vastutus, vastutus kogu ettevõtte eest, kogu tegevuse üldine põhimõtteline juhtimine, kesk- ja esmajuhtide juhtimine. (Türk, Siimon 2004: 82-83) Keskastmejuhtideks on ettevõtte suurte allüksuste juhid (osakondade juhatajad, tootmisüksuste ja jaoskondade juhatajad). Nende vastutusvaldkonnaks tippjuhtide poolt määratud strateegiate, plaanide, tehnoloogiate, toodete või teenuste rakendamine. Keskastmejuhid vastutavad nende alluvuses olevate allüksuste töö eest. Nende ülesanne on tegeleda strateegiast lähtuvate tegevuskavade väljatöötamise, täideviimise juhtimisega ning saavutatud tulemuste hindamise ja kontrollimisega. (Türk, Siimon 2004: 83) Esmatasandi juhtideks on meistrid, brigadirid, vahetuse ülemad. Nad tegelevad operatiivse juhtimisega, mille keskmeks on tööprotsesside efektiivsus. Nende ülesandeks on kontrollida üksiktoimingute elluviimist. (Türk, Siimon 2004: 83)

Juhtide põhiülesanneteks Kidroni (2006) järgi on planeerimine, eesmärkide formuleerimine ja täpsustamine, korraldamine, kontrollimine, delegeerimine,

koordineerimine ning otsustamine. Alase (1998: 12) järgi on juhtimise funktsioone on neli:

- Planeerimine - eesmärkide püstitamine, poliitika formuleerimine ja protseduuride kehtestamine
- Organiseerimine - ülesannete grupeerimine, töökohtade kavandamine ja otsustamisõiguse andmine (struktuuri loomine)
- Eestvedamine - töötajate motiveerimine pingutuste tegemisele ettevõtte eesmärkide saavutamiseks
- Kontrollimine - standardite kehtestamine, tulemuste hindamine, eesmärkidele mittevastavate tegevuste korrigeerimine

Oma töös keskendub autor juhi seisundile ning määratleb ära tippjuhtide, keskastmejuhtide ja esmatasandi juhtide ülesanded, mis on esitatud joonisel 1 (Üksvärav 2008; Alas 2008).

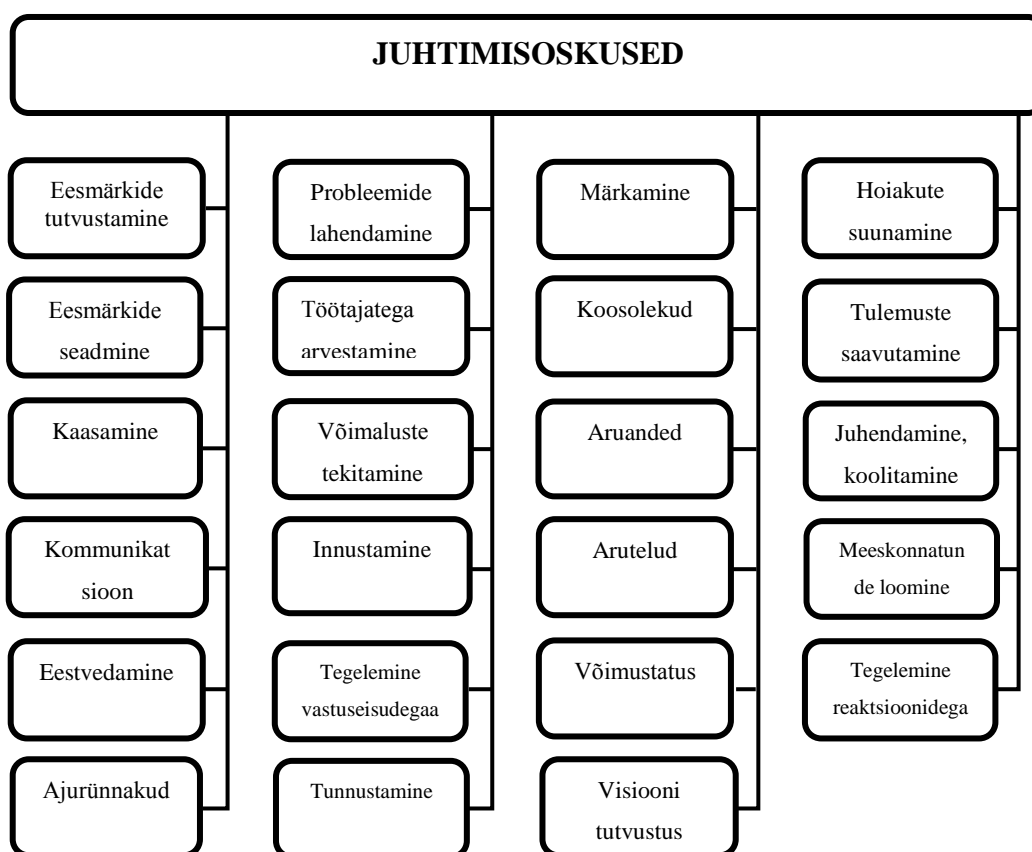
<b>TIPPJUHTIMINE</b> Strateegiline tasand	<b>KESKJUHTIMINE</b> Taktikaline tasand	<b>ESMATASANDI JUHTIMINE</b> Operatiivne tasand
<ul style="list-style-type: none"> <li>• üldine, põhimõtteline suunamine ja kooskõlastamine</li> <li>• eesmärkide ja strateegia püstitamine</li> <li>• siseehituse üldküsimumused</li> <li>• juhtide tegevuse suunamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kooskõlastamine</li> <li>• strateegiast lähtuvate tegevuskavade väljatöötamine</li> <li>• allpool saavutatud tulemuste kokkuleppimine</li> <li>• tulemuste kokkuvõtmine</li> <li>• uute ideede väljamõtlemine ja algamine</li> <li>• spetsialistide juhtimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• täideviimine ja ülevaatamine</li> <li>• üksikasjalike toimingute elluviimise juhendamine ja kontrollimine</li> <li>• tehniliste täitjate suunamine ja kontrollimine</li> </ul>

*Joonis 1. Juhtimistasandite peamised ülesanded (autori koostatud)*

Elimineerides tippjuhtide ja esmatasandi juhtide ülesanded keskendub autor keskastme juhi rollile ja ülesannetele. Vaatlusesse võetakse keskastme juhtide ülesanded, mis on seotud muudatuste juhtimisega ja teiste ülesannete käsitluse jätan välja. Juhi töö teeb keeruliseks see, et ta on enamasti samaaegselt nii ülemus kui alluv. Juhile annavad aru talle alluvad töörühmad, ta ise omakorda annab aru tasand kõrgemale. (Alas 2008: 16) Keskastmejuhid on täideviimisega tihedalt seotud, hoides toimuval nagu pulsil sõrme

peal. Seetõttu võivad nad välja mõelda, soovitada ja käiku lasta uusi suundumusi ja algatusi, mille peale tippjuhid ei ole tulnud. (Üksvärv 2008: 559)

Selleks, et muudatusi tulemuslikult läbi viia peavad juhid omama teatud oskusi. Merrel järgi on nendeks juhtimine, suhtlemine, õppimine, mõõtmine, kaasamine ja säästmine (Merrel 2012). Alas peab vajalikeks oskusteks kohanemisvõimet uue olukorraga, avatust muutustele, valmisolekut riskida, kõrge ebamäärasuse taluvust ja soovi õppida uusi asju (Alas 2005). Juhid, kes suhtuvad muudatusesse avatult ja positiivsele keskendudes, leiavad ka võimalusi motiveerida teisi (Hill 2010). Samal arvamusel on ka Gilley jt. (2009) leides, et tõhusad juhid kasutavad oma suhtlemisoskusi ja motivatsiooni muudatuste elluviimiseks ning ettevõtted ja nende liidrid, kes ei omista tähtsust nendele oskustele, on määratud läbikukkumisele. Muudatuste juhtimisel peavad juhid omama rida juhtimisoskuseid, mis on esitatud joonisel 2 (Alas 2002; Siimon, Vadi 1999; Kotter, Cohen 2002; Gans 2011; Kim, Muborgne 2005; Kotter, Whitehead 2011).



**Joonis 2.** Muudatuste läbiviimiseks vajalikud juhtimisoskused (autori koostatud)

Gilley jt. uuring „Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness“ (2009) näitas, et tõhusalt läbiviidav muudatus eeldab oskuste komplekti ning juhtimisoskused on olulise tähtsusega tulemuslike muutuste läbiviimisel. Need

juhid, kes tegelevad töötajate motiveerimise ja tagasisidestamisega, viivad muudatusi läbi tõenäoliselt edukalt. Suhtlemis – ja veenmisoskused on juhtidele muudatuste läbiviimisel väga vajalikud, sest töötajad aktsepteerivad juhte, kes suudavad neid innustada ja tekitada huvi muudatuste läbiviimise vastu ning organisatsiooni uute eesmärkide saavutamiseks. (Gilley jt. 2009) Siin tuleb kasuks eestvedamine. Harvey (2002: 38) järgi tähendab eestvedamine inimeste inspireerimist ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Türk (2005) lisab, et eestvedamine on liidri ja järgijate suhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas. Juhi ja liidri peamine erinevus seisneb selles, et juht on ametliku organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide suhtes. Liidriks olemine eeldab talle vabatahtlikku järgimist ning kujundab õhkkonna, kus töötajad on huvitatud saavutama häid tulemusi. Eestvedamisoskus on võime panna inimesed pühendunult tööle, mida nad muidu ei teeks. Liider on võimeline mõjutama ja motiveerima töötajaid tegema seda, mida on vaja teha ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Muudatuste realiseerimise edukus eeldab juhtidelt suuremat pädevust personalitöö valdkonnas. (Türk 2005: 381-383)

## **2.2 Keskastme juhi tegevused muudatuste juhtimisel**

Muudatuste juhtimisel peavad keskastmejuhid kontsentreeruma erinevatele tegevustele. Iga organisatsiooni suureks väärtuseks on teadmisi ja oskusi omav inimene, kelle oskustest sõltub varade kasv ja ettevõtte kasumlikkus. Seega ei ole tänapäeval enam kõige tähtsamaks isikuks ettevõttes tippjuht. Muudatuste protsessi käigus on vajalik, et juhid oleksid töötajatele kättesaadavad. (Alas, Übius 2010: 115) Keskastmejuhid on need inimesed, kes suhtlevad organisatsiooni juhtkonnaga, saades tegevussuunitlusi muudatuste läbiviimiseks ning nende ülesandeks on töötajatele vajaliku ja õigeaegse kommunikatsiooni edastamine ning muudatusteks vajalike tegevuste läbiviimine. Keskastmejuhtidel on siin tähtis roll, sest töötajad vajavad informatsiooni, toetust ja tagasisidet. Töötajad järgivad meelsamini juhti, kes on usaldusväärne ja kaasab inimesi otsustesse. (Alas, Übius 2010: 115)

Siimon ja Vadi (1999: 253) järgi tunnevad keskastmejuhid, et neilt oodatakse lojaalsust kahes suunas: oma juhile ja alluvatele. Keskastme juht peab leidma nende vahel sobiva tasakaalu, sest vastasel korral kujuneb pingeid tekitav ebakindlus. Töötajatele on oluline, et juht selgitaks uue visiooni ja eesmärkide vajadust, oleks abiks uute oskuste ja teadmiste omandamisel ning oleks kättesaadav ja suhtlusaldis. Isiklikul eeskujul on oluline osa alluvate usalduse saavutamisel. Alas (2002: 70) lisab, et usaldus juhtide

vastu on eriti oluline olukordades, kus tuleb vastu võtta kiireid otsuseid, riskida või uue visiooni omaksvõtmisel töötajate poolt.

Alas ja Übius (2010: 114) arvavad, et töötajatel on kergem harjuda muutustega, kui juht on loonud pidevalt muutuva keskkonna normiks. Muudatuste läbiviimises aktiivne osalemine viib töötajate rahulolu suurenemiseni, suurema lojaalsuseni firma suhtes ja vastutustundlikuma ning teadlikuma käitumiseni. Kim ja Mauborgne (2005: 159) leiavad, et töötajate kaasamisel ja motiveerimisel peaks keskenduma kolmele olulisele mõjutajale: arvamuslimidritele, akvaariumimeetodile ja liigendamisele. Arvamuslimidrid on peamised mõjutajad ehk töötajad, keda austatakse ja kellel on veenmisoskus. Selle meetodi puhul ei pea juht tegelema kõikide töötajatega, kuid lõpptulemusena on kaasatud muudatustesse kogu ettevõtte. Akvaariumimeetodi puhul hoitakse arvamuslimidrite tegevus või tegevusetus pidevalt kõigi silme all. Mahajääjatel ei ole kuhugi peitu pugada ja aktiivsetel töötajatel on võimalik särada. Akvaariumimeetodi märksõnadeks on läbipaistvus, kaasatus ja õiglane protsess. Liigendamise puhul tuleb jõuda selgusele, kas üritatakse motiveerida masse valimatult või keskendutakse arvamuslimidritele. Kui strateegia on üles ehitatud õiglase protsessi printsiipidest lähtudes, on edu garanteeritud algusest lõpuni. Sellisel juhul saavutatakse inimeste toetus isegi siis, kui see neile ei meeldi või nad ei taha sellega nõustuda. (Kim, Mauborgne 2005: 159-182)

J.O'Brien (2008) toob välja asjaolu, et muutustega kaasneb alati ka vastupanu, mis on loomulik reaktsioon, kuid seda ei tohi jätta tähelepanuta. Töötajatele on vaja jagada selgitusi muutuse vajalikkusest. Vahetada saab juhtimisvõtteid, et aidata oma organisatsioonil eesmärke saavutada ja valmistada vähem pettumust. Ei tasu osutada vastupanu vastuseisjatele. Eitades vastupanu, tekib seda veelgi rohkem. Kui inimesed esitavad muutuste kohta küsimusi, ei tohi neis tekitada tunnet, et nad eksivad. Sel juhul võib töötajate vastupanu valguda väljapoole, kus seda ei ole võimalik hallata. Juhi ülesanne on mõelda järgmistele aspektidele: kui ulatuslikku vastupanu on oodata, kui kiiresti me peame muutuma, kui kriitiline on situatsioon, sest mida kiiremini muutuseid läbi viiakse, seda rohkem vastupanu võib eeldada. (J.O'Brien 2008)

Vesso ja Saue (2008) järgi on keskastme juhtidel tähtis osa hallata ja juhtida energiat, mis on seotud inimeste emotsioonidega. Muutuste käimalükkamise faasis on oluline kasutada avatud ruumi põhimõtet, et kõik asjaosalised tunneksid ennast muutuste loojatena. Avatud ruum on Vesso ja Saue (2008) järgi selline olukord meeskonnas, kus on võimalikud ja soodustatud inimeste vahelised tähendusrikkad kohtumised. Iga

ettevõtte liige on teadlik enda rollist ja vastutusest positiivse muutuse tekitamisel ning juhid on treenerid, kes aitavad saavutada meeskondlikke ja individuaalseid tipptulemusi. Õnnelik meeskond tähendab koosloomingut – seda saavad luua juhid ja töötajad koos, kuid juht on protsessi mootor. Nad ei piirdu tegutsemisega oma mugavustsoonis, vaid tänu loovale ja hirmuvabale õhkkonnale ja meeskonna väärtustele võtavad nad vastu väljakutseid. (Vesso, Saue 2008: 78-79)

Türk (2005) leiab, et muudatuste tõhusaks läbiviimiseks on vaja töötajaid motiveerida ja anda tagasisidet tehtud tööle. See aga omakorda suurendab töötajate lojaalsust ja rahulolu tööandjaga ning loob muudatuste läbiviimiseks soodsa pinnase. Virovere jt. (2005) leiavad, et töötajate lojaalsuse suurendamiseks peaksid juhid hoidma töötajatega tihedat kontakti ja kaasama neid otsustamisprotsessi. Tähtsal kohal on ka töötajate arendamine, koolitamine ja nende karjääri planeerimine. (Virovere jt. 2005) Samal seisukohal on ka Garber (2013), kes ütleb, et muudatused võivad luua võimalusi ning juhtide ülesanne on aidata oma inimestel muudatuste käigus areneda ja tõusta karjääriredelil.

Enne uuenduste ellurakendamist on mõistlik võtta aega mõistmaks, kuidas mõjuvad muudatused töötajatele (Gans 2011). Muudatust tuleb kavandada ja hallata. Muudatuste planeerimisel tuleb teha probleemi üksikasjalik, täpne ja põhjalik analüüs. Eesmärgiks ei ole tingimata luua midagi uut, vaid sageli on analoogseid muudatusi juba kusagil rakendatud. (Pohankova 2010: 127)

Gans (2011) arvab, et paremaid tulemusi annab keskendumine meeskonna arendamisele. Juht ja meeskond peaksid koos sõnastama selge visiooni ja strateegia keskendudes koos organisatsiooni äri vajadustega ka tööjõu emotsionaalsetele vajadustele. Oluline on välja selgitada muudatuste pooldajad, kes omavad staatust ja mõjujõudu ning tagada nende nähtavus. Samuti on vajalik varuda aega inimestega kohtumiseks, kommunikatsiooniks ja tagasiside andmiseks. (Gans 2011) Kunagi ei tasu eeldada, et töötajad omavad sama palju informatsiooni, kui juhid. See ei ole nii. Juhi roll on õigeaegne, sihipärane ja regulaarne kommunikatsioon. Esimese osana tuleb selgelt piiritleda muudatuste eeliseid. Eesmärgiks on saavutada inimeste poolehoidu ja alustada liikumist ühiste eesmärkide poole. Kommunikatsioon peab olema konkreetsete rühmade kaupa, sest erinevaid ettevõtte töötajaid mõjutab muudatus erinevalt. Kommunikatsiooni puhul ei tasu karta liialdust. Võibolla tuleb ühte sõnumit edastada mitu korda, enne kui enamus töötajatest mõistab ja hindab seda. Sõnumite levitamiseks tuleks kasutada erinevaid vahendeid, nagu e-post, telefonikõned, presentatsioonid,

koosolekud jne. Kasuks tulevad ajurünnakud, kus selgitatakse välja mille poolest on uus lähenemine vanast parem ning määratletakse uued vajaminevad oskused. (Gans 2011)

Kogu muudatuste protsessi käigus on oluline märgata ja tähistada saavutusi. Edu märkamine aitab hoida töötajate motivatsiooni ja pühendumust. (Gans 2011) Garber (2013) leiab, et oluline on suhtuda muudatustesse positiivselt. See aitab luua palju paremaid tulemusi kõigi jaoks, kes on seotud algava muudatuste protsessiga. Garberi (2013) seisukoha järgi peaksid juhid töötajatel aitama aru saada ja mõista eesmärgi, olema töötajatele toeks uute oskuste omandamisel ning jagama informatsiooni. Muudatuste juhtimisel on heaks eeskujuks juhi positiivne suhtumine muudatustesse. Juht peab selgitama töötajatele, et muutus ei ole vaenlane, vaid pigem jõud, mis kujundab tulevikku. Omades ettevõttes juhirolli, peab juht olema muudatuste tšempion. Garber (2013) on arvamusel, et juhid peavad endale teadvustama kus ja millal on nende toetust vaja. Ebakindlus tekitab töötajates hirmu ja paljud esitavad juhtidele põhjendamatu nõudmisi. Inimesed ootavad, et keegi neid päästaks ja annaks kindlaid vastuseid. Määravaks muutub siin suhete kvaliteet. Kui inimesed saavad toetuda teineteisele, saadakse hakkama ka hirmudega. (Garber 2013)

Wheatley (2005) on arvamusel, et kui inimesi valdab segadus ja hirm, sisendavad julgust konkreetsed eesmärgid, mitte plaanid. Juht peab keskendumise inimestele. Stressi tõttu ei suudeta kontsentreeruda, et näha suurt pilti. Seetõttu on töötajatele pidev kommunikatsioon ja ausad nõudmised väga vajalikud ja olulised. Kriisiolukorras aitab pidev kommunikatsioon inimestel käituda arukalt. Nad saavad stressiga palju paremini hakkama, kui nad teavad, mis toimub. Tähelepanu on vaja pöörata igale üksikisikule ja arvestama sellega, et kõige parem on isiklik kontakt. Kui inimesed tunnevad, et nendest hoolitakse, väheneb stress ja nad tulevad parema meelega kaasa. Samuti loob muutuste keskel olevatele töötajatele stabiilsuse ja turvalisuse tunde organisatsiooni identiteet, mis näitab ettevõtte unikaalsust. (Wheatley 2005)

Phil Merreli poolt läbi viidud uuringu "Effective Change Management: The Simple Truth" (2012) kohaselt on juhid fundamentaalse tähtsusega ka pärast muudatuste läbiviimist. (Merrel 2012) Samal arvamusel on Gans (2011), kes leiab, et tuleb teha tagasisaade ning hinnata muudatusi puudutavate töötajate tagasisidet. Töötajatelt tuleks küsida sisendeid selle kohta, mis läks hästi, mis halvasti, mida oleks võinud teisiti teha ning tagasiside tuleks dokumenteerida. Äriettevõtetes on oluline arendada lähenemist muudatuste juhtimisse, sest seeläbi saab leevendada oodatud ja ootamatuid muudatusi. (Gans 2011)

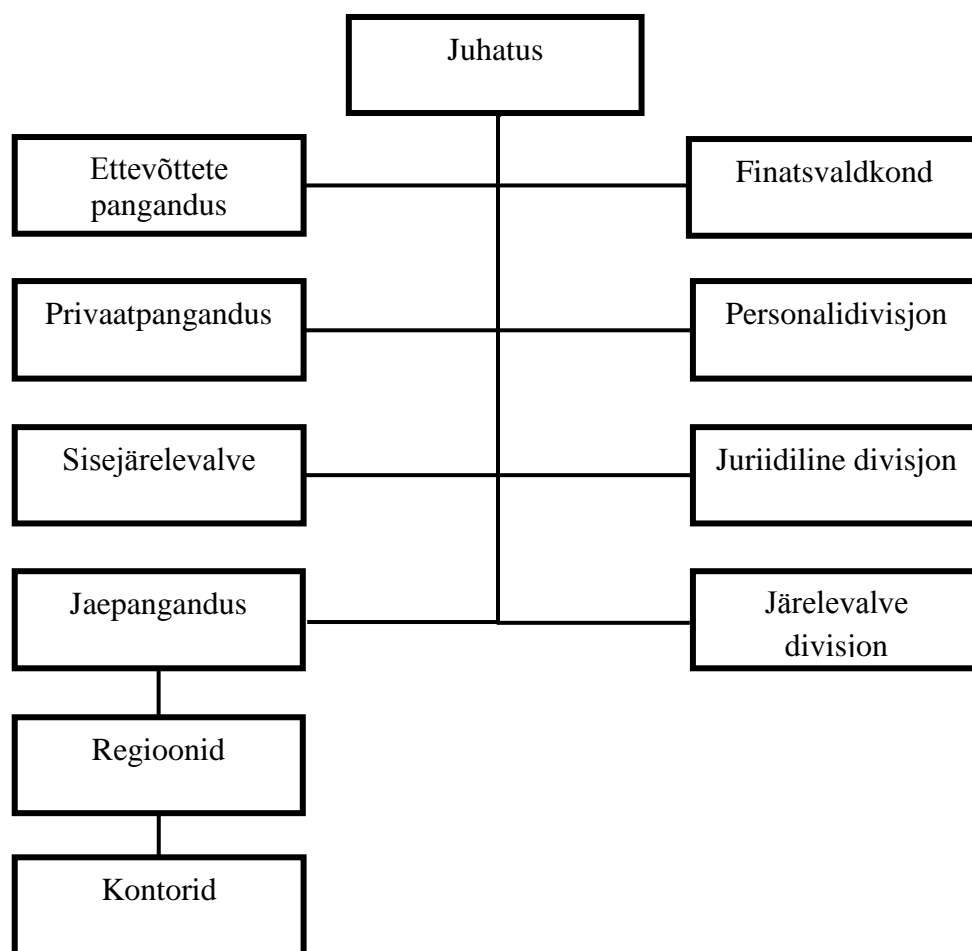
Kalyani ja Sahoo (2011) toovad välja asjaolu, et ettevõtte on hakanud mõistma, et inimesed on ettevõtte intellektuaalne vara ja iga ettevõtte tulevik ja edu sõltub sellest, kui hästi juhid muutusi läbi viivad. Suurenenud konkurents, klientide kõrged kvaliteedinõuded, innovatsioon, reageerimisvõime ja tehnoloogia areng on kaasa toonud muutumisvajaduse tänapäeva ärisse. Selle protsessi juhtimine on keeruline, kuid väga oluline. (Kalyani, Sahoo 2011)

Keskastmejuhid peavad muudatuste juhtimise protsessi käigus pöörama tähelepanu erinevatele tegevustele nagu kommunikatsioon, meeskonna toetus, eestvedamine, tegelemine töötajate emotsioonidega, eesmärgistamine ja tagasisidestamine, motiveerimine, tegelemine vastupanuga, inimeste arendamine. Empiirilises osas uurib autor nende ülesannete ja oskuste kasutamist.

### 3. MUUDATUSTE LÄBIVIIMISE PRAKTILISED SAMMUD

#### 3.1. Uuringu objekti ja meetodika iseloomustus

Uuringu läbiviimise valdkonnaks valis autor pangandusvaldkonna, kuna pangandus on pidevalt ja kiiresti muutuv valdkond, mistõttu on sobilik keskastmejuhi rolli olulisuse uurimiseks muudatuste juhtimisel. Samuti omab autor ise 18 aastast töökogemust pangas. Vaatluse alla on võetud keskastmejuhid neljast erinevast Eestis tegutsevast pangast. Intervjueeritavate soovil ei nimeta autor oma töös pankade nimesid. Kahe ekspertgrupiga viidi läbi ekspertintervjuud. Uurimistöö käigus intervjueeriti nelja keskastmejuhti ja kolme kontori juhti. Esimese ekspertide grupi moodustasid keskastmejuhid ja teise grupi kuulusid keskastmejuhtidele alluvad töötajad. Töötajatena küsitleti kontori juhte, kes alluvad regiooni juhtkonnale ning regioonid omakorda kuuluvad jaepanganduse alluvusse. Töötajate paiknemist struktuuris illustreerib joonis 3, mis on analoogne uuringus osalenud pankade puhul.



Joonis 3. Panga struktuur (Swedbanki siseveeb 2014)

Uurimistöö esimese ekspertide grupi valikul lähtus autor põhimõttest, et nad oleksid seotud pangandusvaldkonnaga, omaksid töökogemust keskastmejuhina, kelle alluvuses töötavad kontorijuhid, et vastajatel oleks muudatuste juhtimise kogemus ja teadmised muudatuste juhtimisest ning nad oleks omandanud ka sellealast praktilist kogemust. Teise ekspertide grupi valiku kriteeriumiks oli töökogemus pangandusvaldkonnas esmatasandi juhina, struktuuriline allumine keskastmejuhtidele ja muudatuste protsessis osalemise kogemus. Küsitluse eesmärgiks oli teada saada sihtrühma arvamus.

Andmekogumismeetodina kasutas autor ekspertintervjuud. Empiirilise uuringu läbiviimisel on tuginetud töö teoreetilises osas välja toodud uuringutele ning Kurt Lewin-i, Eric Abrahamsoni, Phil Merreli, John Kotteri jt. teoreetilistele käsitlustele, mille põhjal koostati täpsustavad küsimused ekspertintervjuude läbiviimiseks. Ekspertintervjuudes keskendutakse nendele aspektidele, millele ei leitud vastuseid teooriast või mis vajasid täpsustamist.

Kvalitatiivses uurimuses võib andmestiku moodustada vaid üksainus juhtum või intervjuu üheainsa inimesega aga ka paljude inimestega. Kuna siin ei ole eesmärgiks otsida keskmisi näitajaid ega statistilisi seaduspärasusi, ei toetuta sellele ka andmete mahu üle otsustamisel. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk on uuritavat nähtust mõista. (Hirsjärvi jt 2010: 168) Ekspertintervjuudes pakuvad uuritavad huvi oma ala ekspertidena teatud valdkonnas ning nad on uuringusse kaasatud kui teatud rühma esindajad (Laherand 2008).

Lõputöö ülesanneteks on selgitada välja muudatuste läbiviimisel keskastme juhtidele vajalikud oskused, muudatustega kaasnevad takistused ja nende kõrvaldamise meetmed ning tuua välja keskastme juhi roll muudatuste juhtimisel. Intervjuud on sobilikud nende aspektide väljaselgitamiseks.

Intervjuu eelis on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajatele reguleerida. Intervjuu valitakse, kui soovitakse vastuseid täpsustada, soovitakse saada põhjalikku teavet (võib paluda seisukohti põhjendada), vajaduse korral saab esitada lisaküsimusi. Soovitakse rõhutada, et inimene on uurimuses tähendusi loov ja aktiivne pool. (Hirsjärvi jt 2010: 192) Intervjuu aitab välistada ebaproduktiivseid teemasid (Laherand 2008). Kõikidele ekspertidele esitati ühesuguseid küsimusi. Küsimused saadeti ekspertidele e-posti teel.

1. Kui tihti (või mitme muudatusega) oled kokku puutunud muudatuste juhtimisega? Sissejuhatav küsimus, millega saadakse teada, kas vastajal on vähemal või rohkemal määral muudatuste juhtimise kogemust.
2. Milline on Sinu arvates keskastmejuhi roll muudatuste juhtimisel? Milliseid oskusi/teadmisi vajavad keskastmejuhid muudatuste juhtimisel? Saadakse teada, kui oluliseks peab vastaja ise oma rolli ning teha järeldusi, kas vastaja teadvustab endale, et muudatuste juhtimisel on ta oluliseks vahelülis tippjuhtide ja alluvate vahel.
3. Milliste takistustega oled kokku puutunud muudatuste juhtimisel ja milliste probleemide käsitlemine on tekitanud rohkem, milliste käsitlemine on tekitanud vähem raskusi? Küsimusest selgub milliste probleemide käsitlemise oskust vastaja omab ning saab järeldada, kui suur kogemus tal on – milliste situatsioonidega on kokku puutunud ja millistega mitte.
4. Kuidas lahendasid probleemsituatsioone? Mis õnnestus hästi ja miks? Küsimusega saab teada milliseid oskusi ja teadmisi vastaja kasutab ning teha järeldusi kas on arengukohti ja millised need on.
5. Milliste konkreetsete tegevustega peab keskastme juht tegelema muudatuste juhtimise käigus? Küsimusega saab ülevaate sellest, milliste oskuste olemasolu peab vastaja oluliseks muudatuste juhtimisel ning saab võrrelda teoorias välja toodud oskuste nimistuga.
6. Millistele tegevustele oled pööranud rohkem ja millistele vähem tähelepanu? Miks? Küsimus annab ülevaate sellest, kui võrd vastaja on tegelenud muudatuste juhtimise mõttes oluliste tegevustega, miks on keskendunud just nendele tegevustele ning milliseid tulemusi tänu nendele tegevustele on saavutatud.
7. Kas Sa näed muudatustes alluvate jaoks arenguvõimalusi? Põhjenda. Küsimus näitab, kas vastaja näeb võimalust muudatusega kaasnevate arenguvõimaluste loomiseks alluvatele.
8. Kas ja millist toetust oodatakse keskastme juhilt muudatuste juhtimise käigus? Küsimus annab ülevaate sellest, kas vastaja peab oluliseks tegelemist inimeste küsimuste ja hirmudega ning mis laadi toetust pakutakse. Saab teha võrdlusi teoreetiliste lähtekohtadega ja järeldusi, mis on olnud positiivne muudatuste juhtimise mõttes ja millise toetuse pakkumisega võiks veel tegeleda.

Ekspert hinnangute töötlemise etappideks oli küsimustiku koostamine, ekspertide valik ja tulemuste analüüs. Andmete analüüsimisel võttis autor etaloniks teoreetilised käsitlused, mida võrreldi ekspert hinnangute tulemustega.

### **3.2. Keskastmejuhtide intervjuude tulemused**

Ekspert intervjuudest saadud andmete põhjal püüab autor välja tuua need aspektid, mis kinnitavad keskastme juhi rolli olulisust muudatuste juhtimisel.

Ekspert intervjuude tulemused esitatakse küsimuste lõikes. Iga küsimuse juures tuuakse illustreerimiseks välja näiteid intervjuudest. Kõik vastused on esitatud lisas 1.

Küsimus 1. Kui tihti (või mitme muudatusega) oled kokku puutunud muudatuste juhtimisega?

Vastustest selgub, et intervjuueeritavad on tegelenud erinevate muudatuste juhtimisega mitu korda aastas.

- *Muudatuste juhtimine on pidev protsess. Pangas on see eriti aktuaalne, sest voolavat vett ei peata miski ja seisev vesi läheb pahaks. Ei ole olnud ühtegi töötatud aastat, kus poleks olnud muudatusi.*

Küsimus 2. Milline on Sinu arvates keskastmejuhi roll muudatuste juhtimisel? Milliseid oskusi/teadmisi vajavad keskastmejuhid muudatuste juhtimisel?

Vastajad tõdesid, et juhid peavad olema muudatuste protsessis eestvedajad, tegevuskavade ja eesmärkide seadjad, kontrollijad ning vahendajad juhtkonna ja alluvate vahel. Oluliseks peeti keskastmejuhi oskust viia muudatuse ideed töötajateni võimalikult pingevabalt, luua muudatusele positiivne foon ja näidata ära muudatusega tekkivad arenguvõimalused. Vastajad märkisid keskastmejuhtide ülesandena töötajate seisukohtade edastamist juhtkonna tasandile. Ekspertid leidsid, et keskastmejuhid peavad oskama edastada informatsiooni nii ülesse kui allapoole. Samuti leiti, et keskastmejuhtide olulisteks omadusteks muudatuste juhtimisel on hea pingetaluvus ja oskus kommunikeerida töötajatele ebapopulaarseid otsuseid.

- *Juht ongi minu arvates muudatuste juhtimise mootor, kes selgitab, miks muudatus vajalik on; teeb tegevuskava, seab vaheeesmärke, jälgib, kontrollib ja innustab oma töötajaid.*
- *Keskastmejuht peab muudatused tooma töötajateni/alluvateni võimalikult pehmelt ja maandama võimalikke pingeid. Samas on keskastme juht ka nõ vahendaja ja puhvri rollis juhtkonna ning alluva vahel ning peab oskama mõlemaga*

*võimalikult oskuslikult ja diplomaatiliselt suhelda ning nendeni teineteise seisukohti viia kuna üldjuhul muudatustesse väga hästi ei suhtuta.*

Küsimus 3. Milliste takistustega oled kokku puutunud muudatuste juhtimisel ja milliste probleemide käsitlemine on tekitanud rohkem, milliste käsitlemine on tekitanud vähem raskusi?

Vastajad on kokku puutunud nii väiksemate, igapäevatööd puudutavate muudatustega, kui ka mastaapsemate ümberkorralduslike muudatustega. Ekspertide vastustest selgub, et muudatused on töötajate jaoks alati keerulised ja rasked ning on kaasa toonud töötajate negatiivset reaktsiooni. Seda eriti siis, kui lühikese aja jooksul viiakse läbi palju muudatusi. Keeruliste situatsioonidena toodi välja uute tehniliste platvormide kasutuselevõtt ja struktuurimuudatused, millega kaasnevad laialdased ümberkorraldused, töökohtade ja töötajate koondamine, mis mõjutab kõiki inimesi ettevõttes. Ekspertid nentisid, et nende jaoks ei ole muudatustega kaasa minemine problemaatiline. Leiti, et muudatus on huvitav, kui see toimub rahvusvahelisel tasandil. Ekspertide arvates teeb sellised olukorrad raskeks inimeste töötahte ja motivatsiooni taastamine ning hirmude elimineerimine. Intervjueeritavad leidsid, et raskem on muudatuste algstaadiumis. Tuleb jagada selgitusi ja toodi välja, et muudatustega kaasneb õppimisvajadus.

- Töötajate esimene reaktsioon on peaaegu alati olnud negatiivne, sest tihti toovad mudatused kaasa ka vajaduse midagi teistmoodi teha.*
- Kõige keerulisemad on ikka need ümberkorralduslikud struktuurimuudatused, millega pahatihti kaasneb ka töökohtade kaotamine ning töötajate koondamine.*
- Sellises olukorras on kõige keerulisem püüda taastada töötahet ja motivatsiooni ning vähendada hirmu nendes inimestes.*

Küsimus 4. Kuidas lahendasid probleemsituatsioone? Mis õnnestus hästi ja miks?

Ekspertide vastustest selgub, et probleemide korral on kõigepealt vaja aru saada probleemi põhjustest. Kui see on leitud, on võimalik probleemid ka lahendada. Tulemuslikuks peetakse individuaalseid vestlusi, mille käigus selgitatakse välja kitsaskohad ning leitakse võimalused nendest ülesaamiseks. Märgitakse, et reeglid peavad olema kõikidele arusaadavad. Intervjueeritavad nentisid, et käsitlevad probleeme võimalusena olukorra parandamiseks, raskustest üle saamiseks ja ka suhete lihvimiseks. Oluliseks peeti hea sisekliima olemasolu, mis aitab kaasa ühise eesmärgi saavutamisele ja muudatuse elluviimisele. Samas mõjutab selle puudumine negatiivselt kogu

meeskonda ja muudatuste elluviimist. Sisekiima parandamiseks on kasutatud töötajate vahetust. Ekspertide arvates on probleemsituatsioonide korral mõistlik käituda kaalutletult, läbimõeldult ja ettenägelikult. Konstateeriti, et muudatuste käigus saadakse juurde palju kasulikke kogemusi ning õpitakse just rasketes situatsioonides.

- *Muudatuste juhtimise käigus tekib nii juhtidel kui töötajatel juurde väga palju kogemusi. Õpitakse ikka just rasketest situatsioonidest.*
- *Probleemide korral arutan töötajatega individuaalselt, mida saaks paremini teha ja kuidas kitsaskohti vältida. Kui kõik töötavad ühise eesmärgi nimel, et muudatus ellu viia, siis probleeme ei teki.*

Küsimus 5. Milliste konkreetsete tegevustega peab keskastme juht tegelema muudatuste juhtimise käigus?

Muudatuste läbiviimiseks vajalike tegevustena tõid eksperdid esile info edastamise, koosolekute läbiviimise, uute nõudmiste kirjeldamise, juhiste jagamise, teenindussituatsioonide jälgimise, tagasiside andmise ning ajurünnakute korraldamise. Leiti, et juht peab töötajatele muudatuste elluviimisel abiks olema ja selgitama muudatuse vajalikkust ning kasulikkust. Ekspertid arvasid, et juhid peavad muudatuse sisu endale selgeks tegema ning kuigi kõikide otsustega ei pruugita nõustuda, peavad keskastmejuhid olema avatud juhtkonna otsuste suhtes ning püüdma näha suurt pilti. Informatsiooni tuleb jagada neutraalselt ja mõlemas suunas ning kasutada kommunikatsiooniks erinevaid kanaleid..

- *Protseduuride kirjeldamisega, uute reeglite selgitamisega, situatsioonide selgitamisega, andma kätte juhised igale töötajate uues situatsioonis.*
- *Ära hoia infot keskastme tasandil kinni. Ole töötajatele uudiste jagamisel aus ja võimalikult neutraalne.*

Küsimus 6. Millistele tegevustele oled pööranud rohkem ja millistele vähem tähelepanu? Miks?

Ekspertide vastustest tuleneb, et kõige rohkem pööratakse tähelepanu info jagamisele. See peab olema õigel ajal ja piisavalt palju. Märgitakse, et rohkem tegeletakse nende aspektidega, mida eksperdid saavad ise mõjutada ja mis nendest sõltuvad. Ekspertidest mittedõltuvad ülesanded tehakse ära. Intervjueeritavad vastasid, et rohkem tähelepanu pööratakse inimestega seotud muudatustele ja nendega seotud vajalikele tegevustele.

Samuti leiti, et muudatuste juhtimisel on oluline teha koostööd kõikide juhtimistasandite vahel.

- *Ilmselt info jagamine – õigel ajal, õiges kohas ja võimalikult palju.*

Küsimus 7. Kas Sa näed muudatustes alluvate jaoks arenguvõimalusi? Põhjenda.

Eksperdid olid arvamusel, et muudatused loovad inimestele arenguvõimalusi, kuna muudatuste käigus tuleb juurde õppida, peab harjuma asju teistmoodi tegema ning vajadusel nõu ja abi küsima. Intervjueeritavate vastustest selgub, et organisatsioonides, kus arenguvõimalused on piiratud, loovad muudatused selleks head võimalused. Vastajad tõdesid, et muudatused on liikumapanevaks jõuks ja motiveerib inimesi teisiti mõtlema. Eksperdid leidsid, et muudatused aitavad inimestel väljuda mugavustsoonist, muuta oma mõttelaadi ning näha asju positiivses valguses. Samuti arvati, et arenguvõimelised töötajad on suutelised rohkem panustama nii tööl kui ka eraelus.

- *Üldjuhul on muudatus alati see, mis paneb midagi teistpidi liikuma. See on teada tuntud tõde, et aju on laisk ja inimene väga mugav. Pigem ta viriseb, aga midagi tegema ka ei hakka, et asjad teisiti kulgeksid. Kõige levinumad põhjused, miks inimesed mitte midagi ette ei võta enda heaolu parandamiseks on mugavus, sest nii on lihtsam, negatiivne mõttelaad, positiivselt mõtlema hakkamine on kurnav, teadmatus, hirm, et ei saa hakkama. Need kõik on põhjused, mille taha on hea pügeda ja endale vabandusi leida, miks ei ole võimalik midagi teistmoodi teha.*
- *Jah, iga muudatus on arenguvõimalus, läbi mille saame muuta kogu ellusuhtumist.*

Küsimus 8. Kas ja millist toetust oodatakse keskastme juhilt muudatuste juhtimise käigus?

Ekspertide vastused näitavad, et keskastme juhtide toetust peetakse oluliseks ja vajalikuks ning seda eriti siis, kui muudatus toob endaga kaasa raskeid otsuseid. Nendel juhtudel on vaja teha selgitustööd ja otsuseid põhjendama. Toodi välja, et juhil peavad olema psühholoogi oskused, kuna tihti vajavad inimesed moraalselt tuge. Vastustes toodi välja ka kaks vastandlikku ootust. Ühelt poolt on juhtkonna sooviks muudatus võimalikult kiiresti, võimalikult väikeste kuludega ja tulemuslikult läbi viia. Töötajad aga soovivad, et muudatus oleks nende jaoks võimalikult mugav ja uuendusi vähe.

- *Kui muudatus toob endaga kaasa raskeid otsuseid, siis peab juht selgitama, põhjendama ja kui vaja, siis ka töötajatele emotsionaalselt toeks olema.*

### 3.3. Töötajate ootused keskastme juhtidele muudatuste läbiviimisel

Keskastmejuhi rolli olulisuse väljatoomiseks küsitles autor võrdluseks keskastmejuhtidele alluvaid töötajaid, et selgitada välja nende ootused keskastmejuhtidele muudatuste juhtimisel. Töötajad peavad muudatustega kaasa minema, nendega harjuma ja täitma neile pandud uusi eesmärke. Juhiseid selleks saavad nad keskastmejuhtidelt. Töötajate ootuste väljatoomine võrdlusena aitab teha järeldusi keskastme juhtide rollist muudatuste juhtimisel. Küsimused saadeti ekspertidele e-posti teel. Kõikidele kontorijuhtidele esitati ühesugused küsimused. Intervjuude tulemuste illustreerimiseks tuuakse välja näiteid intervjuudest. Kõik vastused on esitatud lisa 2.

1. Millal toimus viimane muudatus, millesse Sa olid kaasatud?

Küsimusega saab teada millal oli vastaja viimati kaasatud muudatuste protsessi, kui värsked või amused on vastaja muudatuste alased kogemused.

2. Kirjelda, millised on Sinu ootused Sinu otsesele juhile muudatuste käigus. Millist tuge, abi Sa ootad oma juhilt, millistele tegevustele (aspektidele) peaks juht muudatuste käigus tähelepanu pöörama?

Küsimus annab ülevaate töötajate ootustest oma otsesele juhile muudatuste käigus. Saab teada milliste probleemide puhul vajavad töötajad kõige rohkem juhtide toetust ja teha järeldusi millised on juhtide arengukohad.

Mõlemale küsimusele andsid vastused kolm kontorijuhti. Küsimusele „Millal toimus viimane muudatus, millesse Sa olid kaasatud?“, vastas üks küsitletu, et see oli 2014. aasta alguses, teine küsitletu puutus viimati muudatustega kokku neli kuud tagasi ja üks küsitletu oli muudatustesse kaasatud kuus kuud tagasi.

Küsimusele „Kirjelda, millised on Sinu ootused Sinu otsesele juhile muudatuste käigus. Millist tuge, abi Sa ootad oma juhilt, millistele tegevustele (aspektidele) peaks juht muudatuste käigus tähelepanu pöörama?“ tõid intervjuueeritavad välja erinevaid ootusi. Kõik vastajad nimetasid kommunikatsiooni olulisust. Töötajad tahavad saada oma juhilt infot selle kohta, miks muudatus on vajalik ja selgitusi selle kohta, et ilma muudatuseta ei ole ettevõttel võimalik edasi liikuda. Töötajad olid arvamusel, et enne muudatuste kommunikeerimist esmatasandi juhtidele peavad keskastmejuhid muudatuste vajalikkuse endale selgeks tegema, sest esmatasandi juhid peavad omakorda muudatust kommunikeerima edasi töötajatele. Vastustest tuli välja, et argumendiga „juhtkond otsustas muudatuse läbi viia“, ei soovita töötajate ette minna.

- *Esiteks on arusaam ja usk sellesse, et see on tõesti vajalik. Juhilt ootaks piisavalt infot ja põhjendusi, mis saaksid mind uskuma panna, et need muudatused on hädavajalikud ja tuleb tõesti neid ette võtta ja ilma selleta elada ei saa.*

Küsitlusest ilmnes, et töötajad ootavad juhilt usu ja energia sisendamist. Ekspertid leidsid, et juhivoolne informatsioon peab olema selge, aus, õigeaegne, piisav, regulaarne. Vastasel juhul tekib teadmatus, eelarvamused ja kuulujutud, mis tekitavad pingeid ja stressi.

- *Info juhi poolt peab olema selge ja aus, Näide: - Kas me saame lisamasina juurde? Vastus - võib olla saame, võib olla mitte. Õigeaegne. Näide: üks kontorijuht sai teada, et tema kontor muutub sularaha vabaks juhuslikult ja mitte otseselt juhilt. Piisav, muidu hakkavad kulujutud käima. Teadmatus põhjustab eelarvamusi ja stressi.*

Vastanud kontorijuhid pidasid oluliseks tegevusplaani, kokkulepete ja eesmärkide olemasolu ning märgiti ära ka piisava aja võimaldamise vajalikkust muudatustega harjumiseks ja uute asjade juurdeõppimiseks.

- *Tegevusplaan. Kes mille eest vastutab - support tiimi, kontaktisikud. Ja vastustuse all pean silmis ka minu enda vastutust ja minu juhi vastutust.*
- *Minu jaoks see tähendab anda piisavalt aega muudatustega harjumiseks. Näiteks, mitte nõuda suurt müügitulemust kohe ja praegu. Anda aega ja võimalust juurde õppida (kui on vaja).*

Samuti ootavad töötajad juhilt valmisolekut diskussioonideks, töötajate küsimustele vastamist ja julgust tunnustada eksimusi, kuna muudatuste käigus võib ette tulla vajadus korrigeerida tegevusi.

- *Juht peaks suutma vastata kõikidele teemakohastele küsimustele mõistliku aja jooksul.*

Kontorijuhide vastustest tuleneb, et kõik kolm eksperti ootavad keskastmejuhtidelt muudatuste eesmärgi, visiooni ja vajalikkuse selgitamist, juhi kättesaadavust ja toetust ning vajaliku informatsiooni edastamist. Üks ekspert pidas oluliseks töötajate kaasamist muudatuste protsessi, konkreetse tegevusplaani kommunikeerimist töötajatele, eesmärkide püstitamist ning tagasisidet saavutatud tulemustele ja heade tulemuste korral ka tunnustust.

### 3.4. Ekspertintervjuude tulemuste analüüs ja järeldused

Ekspertintervjuude analüüsi aluseks on teoreetiline mudel. Andmete töötlemiseks struktureerib autor need mudeli elementide lõikes ning seejärel analüüsitakse tulemusi. Tabeli kujul koondatud tulemused on esitatud lisas 3. Andmete analüüsimiseks on kõrvutatud teoreetilisi käsitlusi, kontorijuhtide ootusi keskastmejuhtidele muudatuste juhtimise käigus ning keskastmejuhtide tegelikke tegevusi ja oskuseid muudatuste juhtimisel. Autorile pakub huvi, millised andmed langevad kokku, millised mitte. Tuuakse välja keskastmejuhtide arenguvajadust nõudvad aspektid ning teoreetiliste lähtekohtade ja ekspertintervjuude tulemuste kokkulangevused.

**1. Muudatuste läbiviimiseks vajalikud oskused.** Teoreetilistes käsitlustes on välja toodud, et juhtide muudatuste läbiviimise oskusest sõltub ettevõtete tulevik (Kalyani jt. 2011). Võrreldes teoreetilisi lähtekohti ja kahe ekspertgrupi arvamusi, on näha, et paljudes aspektides need ühilduvad, kuid esineb ka erinevusi. Muudatused tekitavad töötajates küsimusi, pingeid, arusaamatust ja ka vastuseisu. Probleeme võivad tekitada puudulik informatsioon ja eesmärgi püstitus, vähene kommunikatsioon, tagasiside ja kaasamine (Üksvärav 2010). Tuginedes teoreetilistele lähtekohtadele ja saadud vastustele on näha, et muudatuste läbiviimiseks vajalikest oskustest ei püstita kontorijuhid keskastmejuhtidele ootusi peamiselt juhtimiskompetentsidega seotud oskustele. Nendeks olid avatus muutustele, kõrge ebamäärasuse taluvus ja muudatustes võimaluste nägemine. Samas pidasid keskastmejuhid neid olulisteks, kuna olles vahelülis juhtkonna ja töötajate vahel peavad keskastmejuhid olema muudatusteks valmis, edastama töötajatele juhtkonna otsuseid ja tagama muudatuste tulemusliku läbiviimise. Ekspert hinnangute vastustest järeldub, et keskastmejuhid on teadlikud muudatustega kaasnevast ebamäärasusest ning arvestavad oma tegevustes sellega, mis loob muudatuste läbiviimiseks soodsad tingimused. Üksvärava (2008) järgi on juhtimisel keskne koht asjaolude ettenägemisel, sündmustesse sekkumisel, sobival suunamisel ja uuenduste läbiviimisel. Uute asjade juurdeõppimist kontorijuhid välja ei toonud, kuid keskastmejuhtide ja teoreetikute arvates on see tähtis. Samal arvamusel on ka Merrel (2012) leides, et see aitab alla suruda muudatuste vastupanu, kuna töötajad vajavad oskusi ja teadmisi muudatustega kohanemiseks. Saadud andmetest järeldub, et keskastmejuhid on teadlikud muudatustega kaasnevatest vastupanudest ja uute oskuste ning teadmiste omandamise vajadusest. Töötajates tekitavad aga muudatused ebamugavustunnet, mistõttu ei pidanud kontorijuhid vajalikuks uute oskuste

juurdeõppimist. Keskastmejuhtide teadlikkus uute asjade õppimise olulisusest peegeldab keskastmejuhtide oskuste head taset.

Vastustest tuleneb, et keskastmejuhid ei toonud välja töötajate kaasamise, usaldusväarsuse ja töötajate arvamusega arvestamise vajalikkust, kuigi teoreetilised käsitlused ja kontorijuhtide ootused on vastupidised. Kim ja Mauborgne (2005) väidavad, et töötajate kaasamisel saavutatakse inimeste toetus isegi siis, kui see neile ei meeldi või nad ei taha sellega nõustuda. Oluline on inimeste kaasamine, sest siis viivad nad muudatusi parema meelega ellu. Kuid ei piisa ainult sellest, et töötajatel lastakse rääkida, vaid nende arvamusega peab arvestama (Alas, Übius 2010). Saadud tulemuste põhjal saab teha järelduse, et muudatuste juhtimise oskuste osas on keskastmejuhtide nõrgaks kohaks töötajate kaasamine muudatuste protsessi, muudatuste läbiviimist soodustava usaldusväärse õhkkonna loomine ja töötajate arvamusega arvestamine. Kõik need oskused on töötajate jaoks olulised, kuna aitavad töötajatel muudatuste vajalikkusest paremini aru saada, nendega harjuda ja saavutada muudatustega püstitatud eesmärgid. Saadud andmetest järeldub, et keskastmejuhid ei pööra nendele oskustele tähelepanu, mis võib ohustada muudatuste läbiviimise protsessi. Need oskused on keskastmejuhtide muudatuste juhtimise oskuste arengukohaks. Teoreetiliste lähtekohtade ja ekspertintervjuude tulemused näitavad, et keskastmejuhtide muudatuste läbiviimise oskused on heal tasemel, kuna enamus aspektides langesid teoreetilised käsitlused, kontorijuhtide ootused ja keskastmejuhtide arvamused kokku. Nendeks olid juhtimine, asjatundlikkus, muutustest selge nägemus, töötajatele muudatuste vajalikkuse selgitamine ning suhtlemis – ja veenmisoskused.

**2. Muudatustega kaasnevad takistused ja raskused.** Muudatustega kaasnevate takistuste osas näitavad ekspertintervjuude vastused, et kontorijuhid ootavad keskastmejuhtidelt muudatustega kohanemiseks aja võimaldamist. Jick (1995) leiab, et muudatuste läbiviimisel ja juurutamisel on tähtis roll selleks eraldatav aeg. Uuendustega harjumiseks, nendega kaasa minemiseks, uute oskuste ja teadmiste omandamiseks ning eesmärkide täitmiseks vajavad nii juhid kui ka töötajad aega. Üldiselt võtab muudatus soovitud rohkem aega ning iga viivitatud aasta või kuu võib tekitada lisakulu. (Jick 1995) Keskastmejuhid ei toonud oma vastustes välja muudatustega kohanemiseks vajaliku aja olulisust. Sellest võib järeldada, et keskastmejuhid ei võimalda töötajatel harjuda uute oskuste ja teadmistega, mistõttu võivad need jääda pinnapealseks, töötajatel võib tekkida vastuseis ning tänu sellele ei saavutata muudatuste käigus soovitud tulemusi. Muudatustega kaasnevate takistuste ületamise osas on

keskastmejuhtidel arengukohaks töötajatele aja võimaldamine muudatustega harjumiseks.

Kontorijuhid omakorda ei toonud oma ootustes välja mõtteviisi inertsust ja vastupanudega tegelemist, mida keskastmejuhid pidasid oluliseks. Keskastmejuhtidega samal arvamusel on ka Gans (2011). Ta leiab, et peab tegelema üks-ühele nende töötajatega, kes on kõige ebamugavamad tulevase muudatuse mõttes. Leimann jt. (2003) arvavad, et vastuväited tekitavad küll muudatuste juhtimise protsessi problemaatilisemaks, kuid töötajatele on vaja selgitada ettevõtte uut strateegiat ning vajalikkust. Muudatuste läbiviimist takistab enim mõtteviisi inertsus, sest kalduakse tuginema oskustele ja võimetele, mis tagasid edu varem, kuid mis ei pruugi seda tagada konkurentsikeskkonnas. Saadud andmetest järeldub, et keskastmejuhid on teadlikud muudatustega kaasnevatest takistuste olemasolust ning nendega tegelemise vajalikkusest. Keskastmejuhid peavad oluliseks selgitada töötajatele muudatuste sisu ja seda, et varasemad kogemused ei pruugi uue strateegia puhul töötada, mistõttu on vaja uusi oskusi ja teadmisi juurde õppida. Ekspertintervjuude tulemustest järeldub ka keskastmejuhtide teadlikkus töötajate vastupanudest muudatuste käigus ning nendega tegelemise vajalikkusest, sest vastasel korral võivad vastupanud muutuda ületamatuks ning see omakorda on suureks takistuseks muudatuste läbiviimisel.

Tulemused näitavad, et keskastmejuhtide teadmised muudatustega kaasnevatest takistustest on heal tasemel, kuna enamus aspektides ühildusid teoreetilised arvamused, kontorijuhtide ootused ja keskastmejuhtide vastused. Nendeks olid infovahetus ja eesmärgi püstitus, tagasisidestamine, uued teadmised ja oskused, töötajate hirmud ja arusaamatus, toetus ja emotsionaalne komponent.

**3. Takistuste kõrvaldamise meetmed.** Töötajad väljendasid oma vastustes, et ootavad keskastmejuhtidelt tulevikuvisiooni selgitamist. Nad ootavad juhtidelt muudatuse visiooni selgitamist, kaasamist diskussioonidesse, küsimustele vastamist, vajaliku informatsiooni edastamist, emotsionaalset tuge, eesmärgistamist ja tulemuste tagasisidestamist ning töötajate ootuste ja kartuste väljaselgitamist. Keskastmejuhtide vastustest ei ilmne, et nad peavad oluliseks töötajatele visiooni selgitamist. Gansi (2011) arvates on aga selge visiooni ja strateegia sõnastamine juhi ja meeskonna ülesanne ning keskendumine peaks koos organisatsiooni äri vajadustega ka tööjõu emotsionaalsetele vajadustele. Visiooni viimine töötajateni on keskastmejuhtide oluliseks arengukohaks, kuna töötajad vajavad informatsiooni ettevõttes planeeritavate muudatustega seonduvast. Nad tahavad aru saada millised on ettevõtte tulevikuplaanid ja milliste

eesmärkide nimel nad peavad pingutama. Selgus võimaldab kiiremini kohaneda ja saavutada muudatustega püstitatud eesmärgid.

Saadud vastustest selgus ka, et kumbki ekspertide grupp ei toonud välja pidevalt muutuva keskkonna normiks loomise vajadust. Alase ja Übiuse (2010) arvates on töötajatel kergem harjuda muudatustega, kui juht on loonud pidevalt muutuva keskkonna normiks. Tulemustest järeldub, et pidevalt muutuva keskkonna loomine normiks on keskastmejuhtide arengukohaks. Sel juhul on nii töötajatel kui ka juhtidel lihtsam minna kaasa muudatustega, töötajatel tekib vähem vastupanu ja juhtidel on võimalik rohkem keskenduda tulemuste saavutamisele, mis tagab muudatuste kiirema läbiviimise.

Teoreetilistest käsitlustest ja töötajate ootustest lähtub, et keskastmejuhtidele pannakse muudatuste läbiviimiseks väga kõrgeid ootusi ja olulisi ülesandeid. Nende sooritus oskustest sõltub ettevõtete muudatuste tulemuslikkus. Võrreldes ekspertintervjuude käigus saadud vastuseid ja antud töös esitatud teoreetilisi lähtekohti, selgub, et enamuses aspektides langevad need kokku. Sellest järeldub, et keskastmejuhtide muudatuste juhtimise kompetentsid on heal tasemel. Samas järeldub teostatud analüüsist, et keskastmejuhtidel on ka arengukohti. Väga oluline on kaasata töötajaid muudatuste protsessi, luua usaldusväärne õhkkond ja arvestada töötajate arvamusega. Analüüsi tulemustest selgub, et töötajatele ei võimaldata piisavalt aega muudatustega harjumiseks ning puudulik on muudatuste visiooni selgitamine. Kõikidele nendele aspektidele on oluline pöörata piisavalt tähelepanu, et saavutada muudatustega pandud eesmärgid.

## KOKKUVÕTE

Pidevalt muutuv ja konkurentsitihedas olukorras on ettevõtete jaoks väga oluline klientide ootustele vastamine ja konkurentsieelise hoidmine. Sellest tingituna peavad ettevõtted viima läbi erinevaid muudatusi. Ettevõtete tulemuslikkus sõltub juhtide muudatuste elluviimise oskustest. Keskastmejuhid omavad siin olulist rolli, kuna nendelt oodatakse lojaalsust oma juhile ja alluvale, nad peavad jagama töötajatele informatsiooni, toetust ja tagasisidet ning olema muudatuste protsessi käigus töötajatele kättesaadavad.

Lõputöö eesmärgiks oli tuua välja keskastme juhtide roll muudatuste läbiviimisel, kuna keskastme juhid on vahelülis juhtkonna ja töötajate vahel. Töö käigus uuriti, kuidas mõjutavad keskastme juhi oskused ja teadmised muudatuste läbiviimise protsessi. Töö eesmärgi täitmiseks oli püstitatud kolm ülesannet, mille saavutamiseks täitis autor järgmised toimingud:

1. Tehti ülevaade erinevatest muudatuste juhtimise teooriatest.
2. Tehti ülevaade muudatuste juhtimisega kaasnevatest takistustest ja probleemidest ning nende käsitlemise võimalustest.
3. Toodi välja eri tasandi juhtide ülesanded ning selgitati, milliseid ülesandeid püstitatakse ning milliseid oskusi vajavad keskastme juhid muudatuste läbiviimisel.
5. Keskastmejuhtide rolli väljatoomiseks viidi läbi ekspertintervjuud kahe ekspertgrupiga.
6. Teoreetiliste käsitluste ja eksperthinnangute tulemused analüüsiti ja tehti järeldused.

Töö esimeses osas käsitles autor muudatuste juhtimise teooriaid ja uuringuid. Tehti ülevaade muudatuste juhtimise erinevatest meetoditest ning tugineti ka uuringute tulemustele, mis aitasid välja tuua keskastme juhtide muudatuste juhtimise oskuste olulisust muudatuste protsessis. Toodi välja muudatuste vajalikkus ning kirjeldati muudatustega kaasnevaid takistusi.

Töö teises osas tehti ülevaade eri tasandi juhtide ülesannetest ning keskastmejuhtidele vajalikest oskustest ja tegevustest muudatuste läbiviimisel.

Töö empiirilises osas viidi läbi ekspertintervjuud kahe ekspertgrupiga. Ekspertideks olid valitud nelja erineva Eestis tegutseva panga juhid, kuna pangandus on pidevalt ja kiiresti muutuv valdkond ning on seetõttu sobilik keskastmejuhi rolli uurimiseks

muudatuste juhtimisel. Esimese ekspertide grupi moodustasid keskastmejuhid ja teise gruppi kuulusid keskastmejuhtidele alluvad kontorijuhid. Autorit huvitas milliseid ootusi püstitavad keskastmejuhtidele esmatasandijuhid, kuidas näevad keskastmejuhid ise enda funktsioone muudatuste juhtimisel ning saadud andmeid võrreldi teoreetiliste käsitlustega. Ekspertintervjuude tulemused ja teoreetilised lähtekohad esitati ülevaatlikus tabelis teoreetilise mudeli elementide lõikes. Andmete kokkulangevuste analüüsiks kasutati teoreetiliste käsitluste võrdlust eksperthinnangute tulemustega. Teostatud analüüsist järeldus, et paljude aspektide kokkulangevus kahe ekspertgrupi arvamustega, teoreetilistes lähtekohtades väljatoodud oluliste oskuste ja vajalike tegevustega näitab, et keskastmejuhtide muudatuste juhtimise kompetentsid on heal tasemel, mis tagab ettevõtetele muudatuste tulemusliku läbiviimise. Analüüsist tulenesid ka teoreetiliste lähtekohtade, töötajate ootuste ja keskastmejuhtide tegevuste erinevused. Nendeks olid: töötajate kaasamine muudatuste protsessi, usaldusväärse õhkkonna loomine, töötajate arvamusega arvestamine, muudatuste visiooni selgitamine, piisava aja võimaldamine muudatustega kohanemiseks. Need oskused ja tegevused on keskastmejuhtide arengukohaks. Tuginedes analüüsitud ekspertintervjuude tulemustele on autor arvamusel, et nende kompetentside arendamine keskastmejuhtidel on oluline tagamaks ühelt poolt ettevõtte juhtkonna poolt püstitatud eesmärkide täitmise ja teiselt poolt töötajate rahulolu.

## SUMMARY

### THE ROLE OF MIDDLE MANAGER IN THE CHANGE MANAGEMENT

Karin Linno

In the situation of constant changes and high competitiveness it is important for an enterprise to comply with clients' expectations and to have competition advantages. This is the reason why enterprises have to conduct various changes. The efficiency of an enterprise depends on managers' skills of implementing changes. In this situation an important role is assigned to middle managers as they are expected to be loyal both to their manager and people who work under them, they have to provide their employees with information, support, and feedback. Middle managers are also to be available for employees in the course of the changes process.

The aim of the graduation thesis was to study the role of middle managers in implementation of changes, as these managers are an interface between the management board and employees. Within the frames of the thesis the author researched the way in which middle manager's skills and knowledge influence the process of changes implementation. Three tasks were defined in order to fulfill the aim of the thesis, and, accordingly, the following three steps were completed: 1. There was made an overview of different theories of changes management.

2. There was made an overview of obstacles and problems involved in changes management and of ways of dealing with them.

3. Tasks of managers of different levels were defined. There was also provided an explanation which tasks are set for middle managers and which skills are required from them in changes implementation.

5. Expert interviews with two expert groups were conducted to define the role of middle managers.

6. Theoretical findings and the results of expert evaluations were analysed and conclusions were made.

The first part of the thesis deals with theories and research on the topic of changes management. It provides an overview of different methods of changes management, based on research results which contributed to emphasising the need for changes and described obstacles involved in the process of changes implementation.

The second part of the thesis provides an overview of tasks of managers at different levels. It also discusses the skills and actions expected from middle managers in changes implementation.

The empirical part consists of expert interviews conducted with two expert groups. Managers of four different banks operating in Estonia were chosen as experts. The reason for the choice lies in the fact that banking is a constantly and quickly changing area, and thus it is suitable for analysing the middle manager's role in changes management. The first expert group consisted of middle managers, and the second group was composed of office managers who work under middle managers. The thesis author was interested to find out which expectations to middle managers are set by high-ranking managers, how middle managers see their own functions in changes management. The obtained results were then compared to the theoretical findings. The results of the expert interviews and the theoretical findings were represented in an overall table by the elements of the theoretical model. For analysing of coincidence data the author used comparing of the theoretical approaches with the results of the expert evaluations. The conducted analysis showed that numerous aspects match the opinions of the two expert groups; the theoretical findings together with essential skills and necessary actions show that middle managers' competences of changes management are at a good level, which guarantees efficient implementation of changes to an enterprise. The analysis also showed differences between the theoretical findings, employees' expectations, and middle managers' actions. These differences were as follows: involvement of employees in the changes process, creation of trustful atmosphere, taking employees' opinion into account, explaining of the vision of changes, providing sufficient time for adopting to changes. These skills and actions were defined as aspects to be developed by middle managers. Based on the results of the analysed interviews, the author believes that development of these competences in middle managers is an important factor for, on the one hand, reaching the goals set by the enterprise management board, and, on the other hand, guarantying employees' satisfaction.

## KIRJANDUS

1. Abrahamson, E. 2004. *Valutud muutused*. Tallinn: Hermes.
2. Alas, R. 1998. *Personalijuhtimine*. Käsiraamat. Tallinn: Külim.
3. Alas, R. 2002. *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.
4. Alas, R. 2005. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
5. Alas, R. 2008. *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.
6. Alas, R., Übius, Ü. 2010. *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim.
7. Drucker, P. 2003. *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn: Pegasus.
8. EKSS = *Eesti keele seletav sõnaraamat*. 2009. <http://www.eki.ee> (viimati vaadatud 29.05.2014).
9. Gans, K. 2011. Should You Change Your Thinking about Change Management? *Strategic Finance*. Vol. 93 Issue 4, p48-50.
10. Garber R. P. 2013. Managing change at work. *T+D* Vol. 67 Issue 1, p48-51. 4p.
11. Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H. 2009. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly* v21 n4 p75-94 2009. 20 pp.
12. Harvey, M. 2002. The Hidden Force: A Critique of Normative Approaches to Business Leadership. *Sam Advanced Management Journal*. Vol. 66, No 4, pp. 36-47.
13. Hill, L. A. 2010. *Muutuste juhtimine*. Tallinn: Trükk Paar.
14. Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. *Uuri ja Kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
15. Jick, T. D. 1995. Record. Accelerating Change for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. Summer. Vol. 24 Issue 1, p77-82. 6p.
16. J.O'Brien, M. 2008. 5 approaches leading successful organizational change. *Healthcare financial management: journal of the Healthcare Financial Management Association*. Vol. 62 (9), pp. 138, 140.
17. Joutsekunnas, T., Heikurainen, P. 1997. *Juhi töö teenindusettevõttes*. Tallinn: Aspectum Eesti OÜ.
18. Kalyani, M., Sahoo, M. P. 2011. Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*. Aug 2011, Vol. 6 Issue 8, p280-286.
19. Kidron, A. 2006. *Ärijuhtimise psühholoogia*. Tallinn: Mondo.
20. Kim, W. C., Mauborgne, R. 2005. *Sinise ookeani strateegia*. Tallinn: Tallinna

Raamatutrükikoda.

21. Kiviorg, K. 2009. *Juhi innustavad ideed*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
22. Kotter, J., Cohen, D. 2002. *Muudatuste keskmes. Tösielulood organisatsioonide muutmisest*. Tallinn: Pegasus.
23. Kotter, J., Whitehead, L. 2011. *Ideemüük*. Tallinn: Greif.
24. Laherand, M. - L. 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
25. Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J. 2003. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
26. Lewin, K. 1951. Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin. *Nonprofit Management and Leadership*. June 2008, Vol. 18 Issue: Number 4 p485-496, 12p. (Viidatud Medley, B., Akan, O. H. 2008 järgi).
27. Maurer, R. 2011. Why Most Changes Fail. *Journal for Quality & Participation*. Jul2011, Vol. 34 Issue 2, p17-18. 2p.
28. Merrel, P. 2012. Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services*. Vol. 56 Issue 2, p20-23. 4p.
29. Past, A. 2005. *Juhtimine ja suhtekorraldus*. Tallinn: Pegasus.
30. Pohankova, A. 2010. Motivation and decision-making process in managing change within the organization. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2010, Vol. 4 Issue 2, p125-133.
31. Remmelg, T. 2006. *Juhi ideelaegas*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
32. Siimon, A., Vadi, M. 1999. *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikool.
33. Stephen P. R., Timothy J. 2009. Organizational Behavior. *Pearson Prentice Hall*.
34. Swedbanki siseveeb <https://www.swedbank.ee> (viimati vaadatud 30.04.2014).
35. Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tallinn: Tartu Ülikooli kirjastus.
36. Türk, K., Siimon, A. 2004. *Juhtimine*. Tallinn: Tartu Ülikooli kirjastus.
37. Vesso, S., Saue, K. 2008. *Õnnelik meeskond*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
38. Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
39. Wheatley, M. 2005. Everyday Leaders. *Leadership Excellence*. Aug2005, Vol. 22 Issue 8, p8-8. 1p.
40. Üksvärav, R. 2010. *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: TEA.
41. Üksvärav, R. 2008. *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

## LISAD

### Lisa 1. Keskastmejuhtide intervjuude vastused

Küsimus 1. Kui tihti (või mitme muudatusega) oled kokku puutunud muudatuste juhtimisega?

- *Muudatusi väiksemaid või suuremaid tuleb ette mõned korrad aastas.*
- *Muudatuste juhtimine on pidev protsess. Pangas on see eriti aktuaalne, sest voolavat vett ei peata miski ja seisev vesi läheb pahaks. Ei ole olnud ühtegi töötatud aastat, kus poleks olnud muudatusi.*
- *Muudatusi väiksemaid või suuremaid tuleb ette mõned korrad aastas.*

Küsimus 2. Milline on Sinu arvates keskastmejuhi roll muudatuste juhtimisel? Milliseid oskusi/teadmisi vajavad keskastmejuhid muudatuste juhtimisel?

- *Juhil peab olema hea pingetaluvus, oskus näha muudatustes positiivset suunda endas*
- *Oskama edasi anda ka ebapopulaarseid otsuseid nii, et see tundub loomuliku protsessina edaspidiseks arenguks.*
- *Ometi on muutus oma olemuselt positiivne, tähendades tegelikult lihtsalt harjumuspärase ümber kujunemist millekski uueks.*
- *Keskastme juhi üks olulisemaid ülesandeid muudatuste juhtimisel on info jagamine nii ülesse kui alla poole.*
- *Juht ongi minu arvates muudatuste juhtimise mootor, kes selgitab, miks muudatus vajalik on; teeb tegevuskava, seab vaheeesmärke, jälgib, kontrollib ja innustab oma töötajaid.*
- *Oskus näha alluvates muudatuste elluvijate rolli, olla sõelaks astmete vahel.*

Küsimus 3. Milliste takistustega oled kokku puutunud muudatuste juhtimisel ja milliste probleemide käsitlemine on tekitanud rohkem, milliste käsitlemine on tekitanud vähem raskusi?

- *Iga muudatuste algus on raske ja selgitustöö, miks see siis ka vajalik on, samuti õppimine midagi teistmoodi tegema.*
- *Eriti põnevaks pean olukordaisd, kus tegemist on rahvusvahelisel tasandil muudatuste juhtimisega.*
- *Töötajate jaoks on ümberkorraldustega raskem kaasa minna siis, kui neid on lühikese aja jooksul väga palju.*

*• Kõik, mis puudutab töötajaid isiklikult on keeruline – struktuurimuudatused, tööülesannete muudatused. Minu jaoks muudatustega kaasa minemine ei ole üldjuhul keeruline.*

Küsimus 4. Kuidas lahendasid probleemsituatsioone? Mis õnnestus hästi ja miks?

- Oluline on aru saada, et probleemide lahendamiseks ei tohi kiirustada ning tuleb aru saada, et need võtavad aega ja ei tohi neisse suhtuda, et saaks „kiiresti kaelast ära“.*
- Probleemide korral arutan töötajatega individuaalselt, mida saaks paremini teha ja kuidas kitsaskohti vältida.*
- Probleemi korral tuleb aru saada, kus ja mis on probleemi põhjus.*
- Üldjuhul käsitlen probleemi võimalusena midagi paremaks muuta, olukorda parandada, raskustest üle saada, suhteid lihvida.*
- Hästi õnnestus töötajate kiire vahetus kontori sisekliima parandamiseks.*
- Reeglid peavad olema kõigile selged ja see hoiab ära palju arusaamatusi.*
- Probleemsituatsioonide puhul on kõige olulisem käituda kaalutletult ning võimalusel võtta rahulikult aega vaagimaks kõiki võimalikke nüansse ja tagajärgi.*
- Kui on näha et keegi mõjutab sisekliimat negatiivselt, siis on mõistlik see lüli välja vahetada.*
- Kui probleemid tekivad, siis tavaliselt ikka suhtepõhiselt ja siin peab olema psühholoog.*
- Sisekliima on väga tähtis. Kui on näha et keegi mõjutab sisekliimat negatiivselt, siis on mõistlik see lüli välja vahetada.*

Küsimus 5. Milliste konkreetsete tegevustega peab keskastme juht tegelema muudatuste juhtimise käigus?

- Juhi tegevused – info edastamine, koosolekud, töötajate vaatlused ja individuaalne tagasiside, meeskonnale tagasiside tulemustest, ajurünnakud*
- Muudatuste juhtimise käigus peab keskastme juht kõigepealt enda jaoks selgeks tegema, mis konkreetne muudatus endaga kaasa toob, miks see vajalik on.*
- Tagasisidest ka töötajate poolt tulevaid küsimusi ülesse poole.*
- Püüa olla juhtkonna otsuste osas avatud meelega. Sa ei pea ja ei saagi alati olla kõikide otsustega nõus.*

Küsimus 6. Millistele tegevustele oled pööranud rohkem ja millistele vähem tähelepanu? Miks?

- *Muudatuste juhtimine on kõikide juhtimistasandite koostöö.*
- *Rohkem pööran tähelepanu nendele tegevustele, mis on minust sõltuvad. Need, mis minust ei sõltu, vaid tuleb lihtsalt ära teha, need teen ära.*
- *Minu silmis vajavad enam tähelepanu need muudatused, mis on seotud otseselt inimestega, kuna inimesed on kõige keerulisem ja kõige väärtuslikum ressursss organisatsioonis.*
- *Ära hoia infot keskastme tasandil kinni. Ole töötajatele uudiste jagamisel aus ja võimalikult neutraalne.*

Küsimus 7. Kas Sa näed muudatustes alluvate jaoks arenguvõimalusi? Põhjenda.

- *Kõige levinumad põhjused, miks inimesed mitte midagi ette ei võta enda heaolu parandamiseks on mugavus.*
- *Kindlasti toovad muudatused kaasa alluvatele arenguvõimalusi, eriti sellistes organisatsioonides, kus vertikaalne või horisontaalne liikumine on piiratud või puudub üldse.*
- *Muudatused võimaldavad töötajatele arengut ka oma ametisisesele.*
- *Muudatuste juhtimise käigus tekib nii juhtidel kui töötajatel juurde väga palju kogemusi, millest kindlasti on tuleviku karjäärile mõeldes kasu.*
- *Iga muudatus paneb alluva arenema, sest ta peab leidma viisid, kuidas asju teistmoodi teha, ise uurima, nõu küsimu, juhiga arutlema.*

Küsimus 8. Kas ja millist toetust oodatakse keskastme juhilt muudatuste juhtimise käigus?

- *Töötaja poolt - et muudatus oleks mugav, tekitaks võimalikult vähe peavalu, peaks võimalikult vähe teistmoodi tegema.*
- *Juhatusel poolt – et muudatus olek võimalikult kiiresti, väikeste kuludega, suuremate kaotusteta ja mõistlikult ellu viidud. Keskastme juhilt oodatakse sagedasti ka moraalselt tuge ning psühholoogi oskusi*

## **Lisa 2. Kontorijuhtide intervjuude vastused**

Kirjelda, millised on Sinu ootused Sinu otsesele juhile muudatuste käigus. Millist tuge, abi Sa ootad oma juhilt, millistele tegevustele (aspektidele) peaks juht muudatuste käigus tähelepanu pöörama?

- *Ütlen ausalt, et mõnikord mul tekkis tunne, et minu juhtkond ise kahtles ja kaalus seda vajalikust.*
- *Minu ootus oma juh(tidele)le on muudatuste läbiviimisel info jagamine. Kus, mis, milleks, mismoodi, kui kaugel jne.*
- *Mul on tähtis teada, mis on selle muudatuse visioon ja ootused.*
- *Lühidalt kokkuvõttes: peaks juht infot jagama ja selgitama, miks midagi tehakse.*
- *Regulaarne infovahetus ja muudatuste arutelu nii otsese juhiga kui ka teiste projekti osalejatega.*
- *Väga tihti juhtub, et sinuni pole mitte mingit infot mingist (plaanitavast) muudatustest jõudnud, aga alluvad kuskilt midagi juba kuulnud küsivad: mis, kus, millal, milleks? Ja see ei ole meeldiv, eriti kui kuuled plaanitavast just nende käest. Kui oma juhilt selle kohta küsida, siis öeldakse, et me alles arutame seda või ma plaanisin just rääkima hakata. Raske on juhtida inimesi ja eriti eesliini kui omal pole täit infot.*
- *Mina tahaks usku ja powerit juhilt saada, et seda enda töötajatele edasi anda.*
- *Kokkuleppe eesmärkide osas - step by step.*
- *Selged kokkulepped otsese juhiga infovahetuse puhul ja vastutuse puhul Näiteks, millist infot ja mis viisil ma kindlasti edastan oma juhile.*
- *Peaks olema võimeline vajadusel diskuteerima/arutlema.*
- *Peaks julgema tunnistada ni enda, kui ka juhtkonna eksimusi protsessis, sest muudatused tähendavad sageli tegevuskava korrigeerimisi ja see on igati normaalne.*
- *Ei tohiks muudatusi läbi viia loosungiga „Juhtkond otsustas ja nii on õige,“. Mõistlik oleks siiski põhjendada.*

### Lisa 3. Ekspertintervjuude ja teoreetiliste lähtekohtade võrdlus

#### Ekspertintervjuude vastused ja teoreetilised lähtekohad (autori koostatud)

	<b>Teooria</b>	<b>Kontorijuhtide ootused</b>	<b>Keskastmejuhtide tegevused</b>
<b>Muudatuste läbiviimiseks vajalikud oskused</b>	Avatus muutustele	Ei märgitud	Avatus muutustele
	Kõrge ebamäärasuse taluvus	Ei märgitud	Kõrge ebamäärasuse taluvus
	Soov õppida uusi asju	Ei märgitud	Uute asjade õppimine
	Juhtimine	Juhtimine	juhtimine
	Kaasamine	Kaasamine	Ei märgitud
	Usaldusväarsus	Usaldusväarsus	Ei märgitud
	Asjatundlikkus	Asjatundlikkus	Asjatundlikkus
	Muutustest selge nägemus	Muutustest selge nägemus	Muutustest selge nägemus
	Töötajatele muudatuste vajalikkuse selgitamine	Töötajatele muudatuste vajalikkuse selgitamine	Töötajatele muudatuste vajalikkuse selgitamine
	Näha muudatustes võimalusi	Ei märgitud	Muudatustes võimaluste nägemine
	Töötajate arvamusega arvestamine	Töötajate arvamusega arvestamine	Ei märgitud
	Suhtlemis- ja veenmisoskused	Suhtlemis- ja veenmisoskused	Suhtlemis- ja veenmisoskused
<b>Muudatustega kaasnevad takistused, raskused</b>	Uuendusi on palju, töötajad vajavad aega.	Töötajad vajavad aega	Ei märgitud
	Puudulik infovahetus ja eesmärgi püstitus	Infovahetus ja eesmärgi püstitus	Infovahetus ja eesmärgi püstitus
	Arusaamatus tekitab pingeid, hirmu ja vastupanu	Arusaamatus tekitab pingeid, hirmu ja vastupanu	Arusaamatus tekitab pingeid, hirmu ja vastupanu
	Puudulik tagasisidestamine	Tagasiside	Tagasiside
	Uued teadmised ja oskused	Uued teadmised, oskused	Uued teadmised, oskused

	Töötajate hirmud (ebaõnnestumine, teadmatus, kaotus, ebakindlus)	Teadmatus, ebakindlus	Teadmatus, ebakindlus
	Emotsionaalse komponendi puudumine	Emotsionaalne komponent	Emotsionaalne komponent
	Toetuse jagamine	Toetus	Toetus
	Töötajate vastupanu	Ei märgitud	Töötajate vastupanu
	Mõtteviisi inertsus	Ei märgitud	Mõtteviisi inertsus
<b>Takistuste kõrvaldamise meetmed</b>	Pidev ja vajalik infovahetus	Pidev ja vajalik infovahetus	Pidev ja vajalik infovahetus
	Tulevikuvisioni loomine	Tulevikuvisioni loomine	Ei märgitud
	Möödapääsmatustunde selgitamine	Möödapääsmatustunne	Möödapääsmatustunne
	Eesmärgistamine	Eesmärgistamine	Eesmärgistamine
	Järjepidev kommunikatsioon	Järjepidev kommunikatsioon	Järjepidev kommunikatsioon
	Emotsionaalne tugi töötajatele	Emotsionaalne tugi	Emotsionaalne tugi
	Muudatuste eeliste määratlus	Muudatuste eeliste määratlus	Muudatuste eeliste määratlus
	Töötajate ootuste ja kartuste väljaselgitamine	Ootuste ja kartuste väljaselgitamine	Töötajate ootuste ja kartuste väljaselgitamine
	Juhi toetus töötajatele	Juhi toetus töötajatele	Juhi toetus töötajatele
	Juhi kättesaadavus töötajatele	Juhi kättesaadavus töötajatele	Juhi kättesaadavus töötajatele
	Pidevalt muutuva keskkonna loomine normiks	Ei märgitud	Ei märgitud
	Arendamine, koolitamine	Ei märgitud	Arendamine, koolitamine
	Saavutatud tulemuste tagasisidestamine	Tulemuste tagasisidestamine	Tulemuste tagasisidestamine

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina **Karin Linno** (sünnikuupäev: 04.06.1967)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Keskastme juhi roll muudatuste juhtimisel**“.

mille juhendaja on Aet Kiisla.

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Narvas, 27.05.2014