

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Taavi Jürgenson

**TÖÖTAJATE KAASAMINE ORGANISATSIOONI  
MUUDATUSTESSE ESTIKO-PLASTARI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2012. a.

Juhtimise õppetooli juhataja prof. Maaja Vadi .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Muudatuste juhtimise ja töötajate muudatusesse kaasamise teoreetilised alused.....	6
1.1. Organisatsiooni muudatuste juhtimise alused ja töötajate vastuseis.....	6
1.2. Töötajate muudatusesse kaasamise käsitusi.....	12
1.3. Töötajate muudatusesse kaasamise võimalused ja ohud tootmisettevõttes ning sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõju kaasamisele.....	18
2. Muudatuste läbiviimine ja töötajate kaasamine Estiko-Plastaris .....	28
2.1. Valim, meetod ja ülevaade muudatuste läbiviimise protsessist Estiko-Plastaris.	28
2.2. Töötajate arvamused muudatustest Estiko-Plastaris .....	33
2.3. Järeldused ja ettepanekud töötajate muudatusesse kaasamise Estiko-Plastaris	42
Kokkuvõte .....	48
Viidatud allikad.....	51
Lisad .....	56
Lisa 1. Küsimustik .....	56
Lisa 2. Intervjuu Estiko-Plastari personalijuhi Anne Ladvaga .....	60
Lisa 3. Vastanute jagunemine sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel .....	62
Summary .....	63

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval tegutsevad ettevõtted on pidevas muutumises ning nad ei funktsioneerid enam samadel põhimõtetel, millega saadi hakkama mõned kümnendid tagasi. Turg on kiires muutumises ning konkurents on globaliseerunud maailmas tugevam kui kunagi varem. Edukaks tegutsemiseks peavad organisatsioonid turu muutustega kiiresti kohanema ja vastavasisulisi muudatusi läbi viima. Kui muudatuste protsess kujuneb organisatsioonil tõrgeteta, siis konkurentsipüsimine pole ohustatud. Vastupidine on tulemus aga aeglase ja kurnava muudatuste protsessi puhul, mille põhjusteks võib välja tuua töötajate, juhtkonna, klientide või mõne muu huvigrupi suure vastupanu muudatustele. Seetõttu on organisatsiooni edukuse tagamiseks eluliselt tähtis kaasata muudatuste protsessi kõiki osapooli.

Nüüdisaegse juhtimisvaldkonna tuntumaid teerajajaid Warren Bennis (2000) on öelnud, et kui saab teha ühe üldistuse eestvedamise ja muutuse kohta, siis mitte ükski muutus ei toimu ilma tahteliste ja pühendunud järgijateta. Sellest lähtuvalt on vaja organisatsioonis muudatuste edukaks läbiviimiseks kaasata töötajaid ja võtta arvesse nende arvamusi. Käesoleva töö raames viiakse läbi uuring tootmisettevõttes Estiko-Plastar, kus on hiljuti läbi viidud suuremahulised muudatused. Nii nagu paljusid teisi Eesti tootmisettevõtteid, mõjutas hiljutine majanduslangus ka Estiko-Plastarit ja sellest lähtuvalt viidi ellu mahukad muudatused, et turul uutele sihtgruppidele ümber orienteeruda. Vaatluse all on Estiko-Plastari töötajate arvamused ja hinnangud nende muudatustesse kaasamise kohta. Käesoleva töö aktuaalsus Estiko-Plastari seisukohalt on parem teadmine läbiviidud muudatuste kohta töötajate vaatenurgast, nende hinnang toimunud kaasamisele ning töötajate ootuste arvestamine tulevaste muudatuste läbiviimisel.

Käesoleva töö eesmärgiks on teha ettepanekuid töötajate muudatustesse kaasamise kohta tootmisettevõttes AS Estiko-Plastar. Eestis ei ole seni veel läbi viidud

märkimisväärseid uuringuid töötajate kaasamise hinnangutest ja arvamustest muudatuste kohta tootmisettevõtetes. Pigem on sarnased uuringud läbi viidud erinevates teenindusettevõtetes. Käesoleva töö uurimiseks on valitud ettevõtte Estiko-Plastar just seetõttu, et sarnased uuringud tootmisettevõtete kohta Eestis puuduvad ning hiljutised laiahaardelised muutused ettevõttes andsid võimaluse töötajate muutustesse kaasamise protsessi uurimiseks.

Käesoleva uurimuse eesmärgi saavutamiseks oli püstitatud viis uurimisülesannet, mille tegevused olid järgmised:

- Kirjanduse põhjal kirjeldada ja võrrelda tänapäevaseid muutuste juhtimise käsitlusi ja selgitada lahti töötajate vastuseis muutustele.
- Anda (lühike) ülevaade erinevatest töötajate muutustesse kaasamise käsitlustest ja neid omavahel võrrelda.
- Käsitleda tootmisettevõtetes töötajate kaasamise erinevaid ohte ja võimalusi ning kirjeldada erinevate sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõju kaasamisele.
- Määratleda uuringu valim, kirjeldada kasutatavaid meetodeid ning anda lühike ülevaade läbiviidud muudatuste protsessist Estiko-Plastaris.
- Viia läbi empiiriline uurimus Estiko-Plastaris, mille põhjal analüüsida töötajate arvamusi ja hinnanguid muudatustesse kaasamise kohta. Analüüsi järelduste põhjal teha ettepanekuid Estiko-Plastarile töötajate muudatustesse kaasamiseks tulevikus.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis tuuakse välja teoreetiline tagapõhi antud teema kohta ning teises peatükis viiakse läbi empiiriline analüüs, millele tuginedes tehakse järeldusi ja ettepanekuid Estiko-Plastarile.

Uuringu teoreetilises osas antakse ülevaade olemasolevast juhtimise ja töötajate muudatustesse kaasamise alasest teaduskirjandusest. Töötajate muudatustesse kaasamine eeldab nende soovide ja arvamuste arvestamist ning töötajaid tuleb kursis hoida muutuste protsessiga. Seda silmas pidades on võimalik vähendada töötajate vastuseisu muudatustele, mille halvimaks tulemuseks oleks kogu muudatuste protsessi planeeritud tulemuste saavutamata jäämine. Suurt tähelepanu tuleks pöörata ka

organisatsiooni kultuurile ning väärtustele, mis määravad ära organisatsiooni hoiakud ja traditsioonid.

Empiiriline analüüs toetub teoreetilises osas väljatoodule. Käesoleva uurimuse valimiks olid tootmisettevõtte Estiko-Plastari töötajad. Nende seas viidi läbi põhjalik küsitlus, milles pöörati tähelepanu töötajate arvamustele ja hinnangutele muudatustesse kaasamise kohta. Vabatahtlikult vastas küsitlusele ettevõtte 20 töötajat, kelle arvamuste põhjal viidi läbi analüüs. Sellest lähtuvalt on välja toodud järeldused ja ettepanekud Estiko-Plastarile töötajate muudatustesse kaasamise kohta.

Käesoleva bakalaureusetöö valmimisel sooviks autor tänada Estiko-Plastari personalijuhti Anne Ladva, tänu kellele küsitlus ettevõttes sai teoks ning kes andis endast kõik, et võimalikult paljud töötajad täidaksid küsitluslehed. Autor tänab ka kõiki kahtekümmet Estiko-Plastari töötajat, kes leidsid aega ja tahtmist uurimuses osaleda. Kindlasti soovib autor tänada ka oma juhendajat professor Maaja Vadi, kelle eestvedamiseta poleks töö valminud sellisel kujul nagu ta praegu on ning kes hoidis autorit töö kirjutamisel õigel teel.

# **1. MUUDATUSTE JUHTIMISE JA TÖÖTAJATE MUUDATUSTESSE KAASAMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Organisatsiooni muudatuste juhtimise alused ja töötajate vastuseis**

Organisatsioonide parimates hüvedes on püüelda parema turupositsiooni suunas, sest sellest sõltub neile laekuv tulu ning üldine huvigruppide heaolu. Organisatsiooni ülimalt eesmärgiks on omanike rikkuse suurendamine. Kiirelt ja pidevalt tuleb kohaneda organisatsioonisiseste ja -väliste muutustega ning vahetpidamatult peab täitma klientide vajadusi, et kindlustada oma äri edukas eksisteerimine. Robbins ja Judge (2009:653) defineerivad muudatust kui asjade teistmoodi tegemist ning sellisel puhul puudub muudatusel kindel siht või eesmärk. Mõistlikum oleks rääkida planeeritud muudatustest – tahtlikult ja eesmärkidele suunatud muudatuste läbiviimisest. Eelnevast lähtuvalt on järgnevalt lahti seletatud planeeritud ja pidevalt toimivate muudatuste sisu ning seejärel lühidalt käsitletud nelja planeeritud muudatuste läbiviimise stiili.

Organisatsioonides muudatuste läbiviimisel on juhtidel väga tähtis roll, sest tavaliselt just nemad seavad paika organisatsiooni eesmärgid ja nende saavutamise vahendid. Muudatuste juhtimisel saab eristada planeeritud ehk episoodilisi ja pidevalt toimuvaid ehk avatud protsessilisi mudeleid (Ford 2010:421). Planeeritud muudatuse puhul vahetatakse välja organisatsiooni vana struktuur, strateegia või tehnoloogia. Planeeritud muudatus on eesmärkidele suunatud, ratsionaalne, ettekavatsetud ning selle läbiviimise eesotsas on juhtkond. Pidevalt toimuva muudatuse käigus viiakse läbi teatud kohandused seoses organisatsiooni igapäevatöö, praktika ja arenguga, millele panevad

aluse improvisatsioon ja teadmised. Pidevalt toimuvad muudatused on kollektiivselt esilekerkivad ja seostuvad organisatsiooni igapäevaste tegevustega. Antud kahe käsitluse vahe seisneb selles, et planeeritud muudatus on raamidega paika pandud ja toimub kindlate etappide lõikes, kuid pidevad muudatused toimuvad kooskõlas organisatsiooni arenguga, kerkides esile igapäevases organisatsiooni töös ning tegevuses. Viimasel juhul on juba tegemist iseõppiva organisatsiooniga ning käesolevas töös jäetakse pidevalt toimuvad mudelid vaatluse alt välja. Antud uurimus keskendub planeeritud mudelitele, sest käsitlus on mõõdetavam ja praktikas enam rakendatav.

Organisatsiooni muutuste juhtimiseks on palju erinevaid käsitlusi, meetodeid ja vahendeid. Pole olemas ühtset ja õiget meetodit muutuste läbiviimiseks, sest meetodi valik sõltub ettevõtte suurusest, tegevusharust, turusituatsioonist ja paljudest teistest faktoritest. Tabelis 1.1 on välja toodud neli võimalikku erinevat planeeritud muutuste läbiviimise meetodit.

**Tabel 1.1.** Organisatsiooni muutuste läbiviimise neli erinevat käsitlust

Käsitlus	Etappide arv	Etappide sisu
Lewin'i kolme sammu mudel	3	1. lahtisulatamine 2. muutmine 3. kinnikülmutamine
Kotter'i kaheksa sammu plaan	8	1. muutumise vajalikkuse loomine 2. juhtiva koalitsiooni moodustamine 3. visiooni loomine 4. visiooni edasiandmine 5. töötajate võimustamine visiooni nimel tegutsemiseks 6. lühiajaliste võitude planeerimine ja saavutamine 7. edusammude kindlustamine ja muutumise jätkamine 8. muutuste kinnistamine
5P mudel	5	1. eesmärk 2. prioriteedid 3. inimesed 4. protsess 5. tõestus
Doppelt'i "muutuste ratta" mudel	7	1. domineeriva mõtteviisi muutmine ja muutumise vajaduse loomine 2. süsteemi osade ümberkorraldamine 3. ideaalse visiooni loomine 4. uute strateegiate kohandamine 5. visiooni, strateegiate ja tegevuste kommunikeerimine 6. õppimise ja innovatsiooni julgustamine ja tasustamine 7. muutuste kohaldamine ja ühildamine

Allikad: (Lewin 1951, Kotter 1996, Ford *et al* 2008, Doppelt 2003); autori koostatud.

Üks esimesi muutuste läbiviimise mudeleid on Lewin'i kolme sammu mudel, mis on ka üks kõige enam tsiteeritumaid mudeleid organisatsiooni muutuste alases kirjanduses (Lewin 1951). Lahtisulatamise etapis tutvustatakse töötajatele muutumise vajalikkust ja



püütakse ületada *status quo*. Seejärel viiakse läbi vajalikud muutused ja viimasena, kui personal on aktsepteerinud muutuste vajalikkuse ning asunud rakendama neid igapäevatoos, tuleb muutused veel „kinni külmutada“. Enamus hilisemaid mudeleid on välja töötatud Lewin'i mudeli põhjal või vähemalt sisaldavad selle mudeli põhimõttelisi etappe. Kotter'i (1996) kaheksa sammu plaan on Lewin'i mudeli edasiarendus, kuid rohkemate etappidega, et vältida vigu, mis muutuste läbiviimisel tehakse. 5P mudel (Ford *et al* 2008:192) võtab arvesse kõik komponendid, mida on vaja edukaks muutuse läbiviimiseks. Mudeli nimetus tuleneb inglise keelest, kus 5P on vastavalt eesmärk (*purpose*)<sup>1</sup>, prioriteedid (*priorities*), inimesed (*people*), protsess (*process*), tõestus (*proof*). Seda mudelit on rakendatud vähe, sest ta pole veel leidnud piisavalt tust ja tunnustust organisatsiooni muutuste vallas. Doppelt'i mudel (Smith 2011) on moodsam ja teistest erinev, sest mudelis nähakse muutuste protsessi tsükli või rattana, kus erinevad etapid on pidevas rakenduses. Peamine fookus Doppelt'i mudelis on organisatsiooni jätkusuutlikkuse saavutamine muutuste läbiviimise kontekstis.

Organisatsiooni muutuste kirjandusele toetudes võib öelda, et käesolevaid mudeleid on praktikas enamasti edukalt rakendatud. Viimasel aastakümnel on Lewin'i mudel natuke tahaplaanile jäänud, sest muutused ettevõtetes on läinud palju komplekssemaks. Seetõttu on hakatud rakendama mitmeid uuemaid ja täiuslikumaid mudeleid. Kuid see ei vähenda Lewin'i mudeli ajaloolist olulisust kõigi teiste mudelite eelkäijana. Antud mudelitest kõige laialtlevinum on hetkel Kotter'i kaheksa sammu mudel, mida on väga palju rakendatud just USA-s. Vähemalt sada suurt ettevõtet on seda mudelit kasutanud muutuste läbiviimiseks ja enamasti on see ka õnnestunud (Kotter International 2011). Seejuures 5P mudelit on rakendatud väga vähe, teadaolevalt ainult paar korda (Ford *et al* 2008). Doppelt'i mudelit (Doppelt 2003:89) on kasutatud üle maailma, kuid põhilised kasutajagrupid on olnud seotud tootmise ja metsandusega, kus olulisel kohal on jätkusuutlikkus (*sustainability*) ja materjalide säästmine, mis võib anda konkurentide ees olulise eelise. Siiani on siiski kõige edukam olnud Kotter'i mudel, mida rakendatakse paljudes praeguse aja ettevõtetes muudatuste läbiviimiseks.

Hoolimata moodsatest kõrgtehnoloogilistest lahenditest, keerulistest juhtimissüsteemidest ja laialdaselt kasutusel olevatest arvutisüsteemidest, jäävad

---

<sup>1</sup> Siin ja edaspidi on oluliste mõistete ingliskeelsed vasted kaldkirjas sulgudes

inimesed (töötajad) tähtsaks igas organisatsioonis, olgu see siis tootmis- või teenindustevõtte. Organisatsiooni hästi funktsioneerimise ja konkurentsipüsime eesmärgil tuleb muutuste protsessi kaasata ka töötajaid, sest nemad on need, kellele uuendatud tööülesanded delegeeritakse. Owusu (1999:107) defineerib töötajate kaasamist kui terve organisatsiooni tööjõu osavõttu töökeskkonna, toote kvaliteedi, vara produktiivsuse ja organisatsiooni konkurentsivõime parendamiseks. Tööjõu osavõtt töökeskkonnas toimub koostöö, avatud suhtluse ja gruppides ühise probleemide lahendamise tulemusena. Töötajate kaasamine protsess on oluline igas organisatsioonis muudatuste läbiviimisel ja kinnistamisel. Muudatuste eduka läbiviimise eesmärgil tuleb organisatsioonis läbi viia järgmised sammud (Owusu 1999:110):

- Luua tingimused, et töötajate kaasamine edeneks hästi.
- Viia läbi töötajate muudatustesse kaasamise pilootprogrammid.
- Hinnata pilootprogrammide tulemusi.
- Laiendada töötajate kaasamise programmi ülejäänud ettevõttesse.

Tihti on muudatuste läbiviimisega seotud ka teatud komplikatsioonid. Näiteks võib suurt mõju muudatuste korraldamisele avaldada töötajate vastuseis, mida Maurer (1995:34) defineerib kui muutusi aeglustavat või koguni peatavat jõudu. Taoline vastuseis muutustele ei soosi aga kiiret kohanemisevõimet ning ettevõtte konkurentsipüsime. Negatiivset muudatustesse suhtumise põhjuseid võib olla väga mitmeid, kuid üldiselt saab eristada töötajate vastuseisul sisemisi ja väliseid põhjuseid. Sisemised põhjused on indiviidi isiksusest tulenevad vastuseisud ja välised põhjused on organisatsiooni keskkonnast tulenevad vastuseisud. Tabelis 1.2 võrreldakse muudatustele vastuseisu isiklike, organisatsiooniliste ja muudatustele spetsiifiliste valdkondade lõikes.

Indiviidist tulenevad muudatustele vastuseisu põhjused on kõige mõjusamad. Sellisel juhul kardetakse muutuse sotsiaalset külge ning muutuste tõrjumise põhjuseks on isiklikud huvid. Inimene ei soovi kaotada enda jaoks väärtuslikku: võimu, prestiiži, palka või soodustusi. (Alas 2002:33) Tihti on indiviidist tuleneva vastuseisu põhjuseks siiski teadmatus tuleviku ees, mis on omakorda tingitud vähesest informeeritusest.

**Tabel 1.2.** Muutustele vastuseisu valdkonnad ja põhjused

Valdkonnad	Potentsiaalsed põhjused
Isiklikud	Isiklikud mured ja omadused, mis kutsuvad esile põhimõttelist vastumeelsust muutustele; probleemid isiklikus elus, mis muudavad muutuse ebameeldivaks; mured väliste keskkonnaprobleemide üle.
Organisatsioonilised	Varasemate organisatsioonisiseste muutuste halb ajalugu; Organisatsiooni kehv usaldusväärsus; muutuste läbiviija kehv usaldusväärsus.
Muutustele spetsiifilised (sisu ja protsess)	Muutust ei tajuta õigena või organisatsioonile vajalikuna; muudatuse planeerimise protsess oli lünklik; mure halvenevatele inimsuhetele muutuse tõttu.

Allikas: (Self, Schraeder 2009:169); autori koostatud.

Lisaks isiklikule tasandile võib muudatustele vastuseis esineda ka organisatsioonisiselt, põhinedes enamasti minevikus toimunud sündmustel. Näiteks kui organisatsioon on varasemalt üritanud läbi viia muudatuse, kuid ebaõnnestunult, siis töötajad eeldavad, et see võib uuesti juhtuda. Tähtis on nii organisatsiooni enda kui ka muutuste läbiviija usaldusväärsus. Välised muutustele vastuseisud on suunatud muutustele ise, sisaldades rakendatava muutuse põhimõttelist tausta ning spetsiifilise muutuse sisu (Self, Schraeder 2009:176). Seega töötajad võivad muutusi tajuda erinevalt ning nende põhjustajateks on kas lünklikud teadmised muudatuste protsessist või eelnevate kogemuste puudumine. Kardetakse ka negatiivset mõju inimsuhetele, kuna organisatsiooni struktuuri muutustega võivad organisatsioonisiselt muutuda ka inimeste töökohad ja võimusuhted.

Muutustele vastuseis ei põhine ainult tavatöötajatel, vaid ka juhtkonnal. Tähtsal kohal on keskastme juhtide muudatuste protsessi kaasamine, sest vastasel juhul võib oodata märgatavat vastuseisu nii keskastme juhi kui ka tema alluvate poolt. Üldiselt on need kolm tegurit (isiklikud, organisatsioonilised, muutustele spetsiifilised) omavahel mingil määral seotud. Kõige olulisemal kohal on siiski sisemised ehk isiklikud faktorid. Kui sisemised muutustele vastuseisu põhjused on ületatud, siis otsitakse vastuseisu põhjusi välistest teguritest.

Muudatustele vastuseisu minimaliseerimiseks tuleks kõigepealt identifitseerida vastuolu põhjused. Kõige enam tähelepanu peaks pöörama töötajate isiklikule tasandile, sest kui töötajate esialgne hoiak muutuste suhtes on positiivne, kulgeb kogu uuenduste protsess sujuvamalt. Kriitiliselt tuleks jälgida, et minevikus toimunud vigu ei korrataks ja arvesse võetaks muudatuste läbiviija pädevust.

Töötajate vastuseisu muutustele on võimalik ületada, kuigi see võib kujuneda üheks raskeimaks tegevuseks terve muudatuste protsessi jooksul. Tõsi küll, mitte alati ei pruugi inimeste suhtumise parandamine muudatustesse õnnestuda, kuid kui jälgida kindlaid ja lihtsaid põhimõtteid, siis sujub muudatuse läbiviimine lodusamalt ja selle tulemusena ka väheneb töötajate rahulolematust. Protsessi käigus töötajad saavad aru, miks ja mille jaoks muutust läbi viiakse. J. Ford ja L. Ford (2009:100-102) on välja toonud viis sammu, mida realiseerides muudatus sujub paremini ning võidakse üle saada töötajate vastuseisust.

- Muutustega seoses teadlikkuse suurendamine töötajate seas.
- Muutuste eesmärgi selgitamine.
- Eelnevast lähtuvalt muutuste muutmine.
- Valmistumine aruteluks töötajatega.
- Minevikus toimunud sündmuste arvestamine.

Muudatuste läbiviijatel tuleb töötajatele selgitada, mis ettevõttes muutub ja kuidas see neid mõjutab. Esmane vastuseis tavaliselt ilmnebki kartusest teadmatuse või töökoha kaotuse ees. Esimese sammuna tuleb vastata küsimusele „mis toimub?“ ning seejärel „miks toimub?“ (Ford, Ford 2009:100). Töötajatele tuleb selgitada muutuse sisu ning ka seda, miks muudatusi tehakse ja kuidas nende töö võib muutuda seoses muudatuste protsessiga. Muudatuse protsessil ilmnenu vigade kohta on võimalik saada palju informatsiooni töötajate vastuseisu analüüsidest. Kogu tagasiside muudatuste kohta tuleks läbi töödelda ja hiljem enda kasuks rakendada. Seejärel tuleb töötajatele läbi arutelude sisendada kindlustunnet, et muutuse ees pole midagi karta. Kindlasti peaks arvestama minevikusündmusi ning lubadusi, sest töötajatel on väga tihti varasemad halvad sündmused ja emotsioonid mees ning nad võivad neid organisatsiooni suhtes negatiivselt rakendada, kui tahetakse muudatusi läbi viia (Leading change... 2009). Mõnikord puudub otsene seos muutusega ning rolli mängivad pigem minevikus

toimunud sündmused, mille põhjal väljendatakse pahameelt täitmata jäetud lubaduste ees.

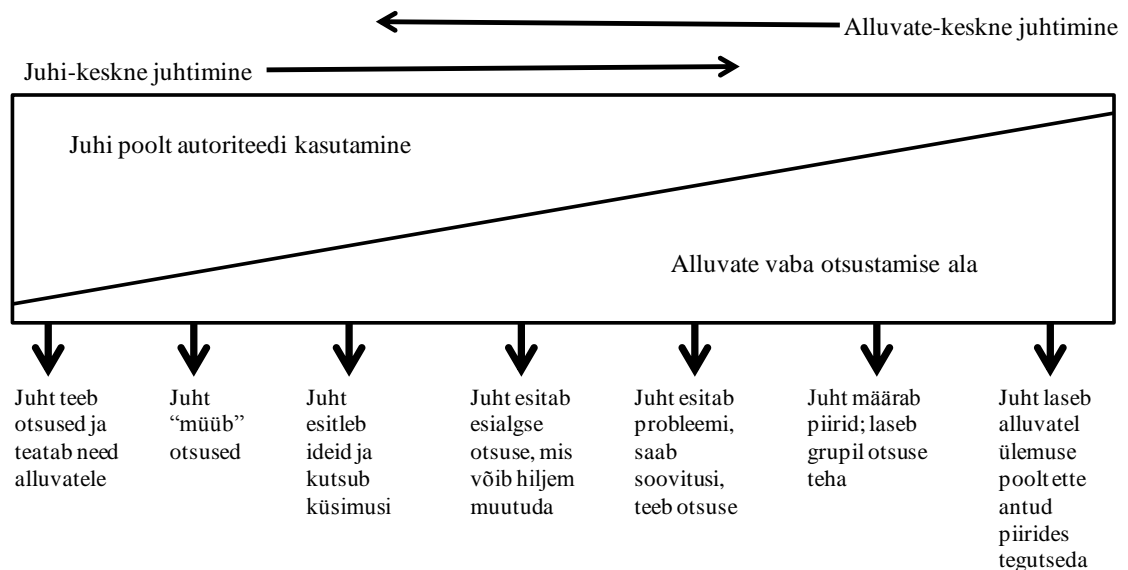
Muudatuste läbiviimisel on organisatsiooni juhil valida väga paljude erinevate muutuste läbiviimise ja juhtimise käsitluste seast. Tihti kõige lihtsamast Lewin'i mudelist selleks ei piisa, vaid valikut tuleks laiendada aktuaalsematele mudelitele, mis käsitlevad ka erinevate vigade vältimise võimalusi ja töötajate vastuseisu ületamist. Inimesed on ettevõtte kõige väärtuslikum kapital ning ettevõtte käekäik oleneb töötajate tegevusest ja rahulolust. Töötajate kaasamine ning vastuseisu ületamine on muudatuste protsessis üks kõige raskem ja tähtsaim osa, mis tuleb korralikult ette planeerida.

## **1.2. Töötajate muudatustesse kaasamise käsitlusi**

Töötajate muudatustesse kaasamine on sellise töökeskkonna loomine, kus inimestel on võimalus otseselt osaleda nende töökoha ja tööga seotud küsimuste otsustamisel. Töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse ei ole eraldi eesmärk ega ka vahend. Pigem on tegemist juhtimise ja eestvedamise filosoofiaga, mis suunab töötajaid ise panustama organisatsiooni edendamisse ja parendamisse (Heathfield 2011). Käesolevas peatükis on käsitletud kahte töötajate muudatustesse kaasamise mudelit ning nende põhjal on püstitatud kolm hüpoteesi, millest kaks paiknevad teooria kolmandas alapeatükis. Vastused otsitakse neile töö empiirilises osas.

Tegevjuhid seisavad tihti dilemma ees, kuidas kaasata töötajaid muudatustesse, ilma et see õõnestaks nende endi autoriteeti ning säilitaks nende lõpliku otsuse õiguse. Seda olukorda mõjutab peamiselt juhi juhtimisstiil ehk kas rakendatakse autokraatlikku, *laissez-faire* või mõnd vahepealset stiili. Juhtimisstiil paneb paika ka töötajate muudatustesse kaasamise määra. Mida liberaalsem on juhtimisstiil, seda enam on töötajatel sõnaõigust muutuste protsessis osalemisel. Seda aitab väga hästi illustreerida Tannenbaum'i ja Schmidt'i (1973:163-164) juhi käitumise mudel otsuste tegemisel. Mudeli otstes on autokraatlik ning täielikult demokraatlik stiil. Muidugi on väga vähesed juhid mudeli ekstreemsetes otstes, enamus juhte jäävad nende kahe

ekstreemsuse vahele. Joonisel 1.1 on näidatud juhi juhtimisstiilide paigutus seitsmel erineval etapil.



**Joonis 1.1.** Käsitlusi juhtide erinevatest juhtimisstiilidest (*Continuum of leadership behavior*) (Tannenbaum, Schmidt 1973:164).

Tannenbaum'i ja Schmidt'i (1973:163-164) mudelis on küll kirjeldatud üsna suur arv erinevaid juhtimisstiile, kuid enamasti käsitletakse lihtsustatult nelja kategooriat juhtimisstiilide eristamisel (Luthans 1995:205):

- Kaskimine (*tells*) – juht valib sobivad lahendused probleemidele ja ütleb alluvatele, mida nad peavad tegema.
- Müümine (*sells*) – juht valib sobivaima lahendusvariandi välja ning püüab alluvatele oma otsust seletada, õigustada, justkui oma otsust müües.
- Konsulteerimine (*consults*) – juht annab alluvatele aega probleemi üle arutlemiseks ja ideedega välja tulemiseks ning palub neid omale esitleda. Seejärel teeb juht nende alusel otsuse ja delegeerib alluvatele, kes selle ellu viivad.
- Ühinemine (*joins*) – juht defineerib probleemi olemuse ja esitab selle koos teatud piirangutega töögrupile. Seejärel juht ühineb grupiga, et koos leida sobiv lahendus.

Eelnimetatud kategooriaid saab vaid põgusalt rakendada töötajate muutustesse kaasamise astme määramiseks. Kaskimise stiili kasutades viiakse muudatused läbi ilma

töötajaid kaasamata ning juht või juhtkond võtab otsused vastu iseseisvalt. Müümise puhul teeb juht otsused seoses muudatusega samuti üksi ning hiljem püüab planeeritud muudatust alluvatele õigustada ja „müüa“, et sedasi vähendada töötajate vastuseisu. Eespool (lk 9) oli juttu, kuidas töötajate vastuseis võib mängida väga olulist negatiivset rolli ettevõtte arendamiseks vajalike muudatuste läbiviimisel. Konsulteeriv juhtimisstiil eeldab, et töötajad kaasatakse muudatuste protsessi ja töötajatel on õigus ning vabadus avaldada oma arvamust. Töötajaid on julgustatud välja tulema oma ideedega, eriti kui need võiks parandada ettevõtte käekäiku. Töötajatel küll puudub täielik võim muudatuste protsessi üle, kuid neil on siiski võimalus protsessi arendada. Ühinemise juhtimisstiili puhul on töötajad täielikult kaasatud muutustesse ning neil on suur võim muutuste kujundamisel. Sellisel juhul peab töötajatel endil olema soov ning tahe protsessis osaleda ja midagi edukalt korda saata.

Järgnevalt on käsitletud kahte erinevat töötajate muutustesse kaasamise mudelit, mis arvestavad töötajate arvamusi ja initsiatiive muutustesse kaasamisel. Tyler'i ja Blader'i (2003:352) gruppide rakendamise mudel (*Group Engagement Model*) seletab, kuidas protseduuriline õiglus (*procedural justice*) on seotud koostööga organisatsiooni muutuste kontekstis. Herscovitch'i ja Meyer'i (2002:474-475) organisatsiooni muutustesse pühendumuse mudel (*Model of Commitment to an Organizational Change*) põhineb mudeli autorite üldisel tööpanuse teorial ja selgitab töötajate pühendumust muutustesse. Mõlemad mudelid arvestavad töötajaid mõjutavad psühholoogilisi tegureid.

Töötajate pühendumus organisatsioonis võivad võtta mitmeid erinevaid vorme ning nende endale teadvustamine võimaldab neile teha täpsemaid ennustusi. Herscovitch'i ja Meyer'i (2002:475) mudel koosneb kolmest komponendist: afektiivne pühendumus (*affective commitment*) ehk soov jääda ettevõttesse tööle, kestav pühendumus (*continuance commitment*) ehk tajutud ettevõttest lahkumise kulud ja normatiivne pühendumus (*normative commitment*) ehk tajutud kohustus jääda ettevõttesse tööle. Pühendumust (*commitment*) saab tõlgendada kui „jõudu, mis seob indiviidi tegevused ühe või mitme eesmärgi saavutamise suunas“. Lihtsustatult võib öelda, et töötajad tahavad muutustele kaasa aidata, sest nad vastavalt kas soovivad seda teha, peavad seda

tegema või tunnevad kohustust seda teha. Töötajate pühendumused väljenduvad (Herscovitch, Meyer 2002:475):

- soovis toetada muudatuste protsessi, uskudes ka isikliku kasu suurenemisse;
- endale teadvustamises, et muutustele vastutöötamisega võivad kaasnedä isiklikud kulutused, näiteks töökoha kaotamine;
- kohusetundlikkuses, ehk tajutakse kohustust jääda ettevõttesse tööle ning pakutakse abi muudatuste läbiviimisele.

Eeldatakse, et kõik kolm pühendumuse vormi korreleeruvad positiivselt organisatsiooni muudatuste nõudmistega, kuid ainult afektiivne ja normatiivne osa sellest seostub kõrgema tasandi toetusega. Töötajad, kes usuvad muutusesse ja soovivad kaasa aidata nende õnnestumisele (tugev afektiivne pühendumus) või kes tunnetavad kohustust kaasa aidata muudatusele (tugev normatiivne pühendumus), teevad enamasti muutuste õnnestumiseks rohkem, kui neilt on palutud. Seda isegi juhul, kui see hõlmab eneseohverdust pikemate töötundide või uute müügimeetodite õppimise näol. Samas töötajad, kelle pühendumus muudatustele on seotud ainuüksi muudatusele mitte kaasa aidates tunnetatud kahjule (tugev kestev pühendumus), aitavad muudatustele kaasa vähem, kui seda neilt oodatakse. (Meyer *et al* 2007) Seega on tähtis selgeks teha, millised töötajad on nõus muudatuste läbiviimisele kaasa aitama ja milliseid töötajaid vajadusel sundida protsessis osalemiseks.

Tyler'i ja Blader'i gruppide rakendamise mudeli (Tyler, Blader 2003:358) teooria käsitleb protseduurilist õiglust organisatsioonilistes muudatustes koostöö kontekstis. Viimasel ajal on üha rohkem hakatud tähelepanu pöörama organisatsiooni rollile muudatustes. Muudatuste juhtijad peaksid meeles pidama, et sellises situatsioonis protseduuriline õiglus avaldab mõju töötajate hoiakutele, väärtustele ja käitumisele organisatsioonis. Organisatsiooni juhtkond võiks rakendada õiglasi ja läbinähtavaid muudatuste protsesse, mis võtaksid arvesse töötajate vajadusi ja huve. (Michel *et al* 2010: 44) Juhtide hea suhtumine töötajatesse tagab kollektiivi positiivsemad hoiakud organisatsiooni kui tervikusse. Seetõttu töötajad osalevad muutustes meelsamini ja panustavad ühise eesmärgi õnnestumisse rohkem. Esimese hüpoteesiga tahetakse uurida, kas töötajad, kes omavad negatiivseid või positiivseid hinnanguid kaasamisele, tajuvad organisatsiooni muutuste tegelikke põhjuseid erinevalt.



- Hüpotees 1. Positiivsel hinnangul kaasamisele on tugev ja oluline seos muutuste põhjuste tunnetamise organisatsioonivälisena, samas negatiivsel hinnangul kaasamisele on nõrk ja ebaoluline seos.

Varasemalt on protseduurilise õigluse raames uuritud, kuidas mõista rahulolematust tööga, töökohalt varastamist, sabotaaži ja töölt lahkumist. Hiljutisemad uuringud protseduurilisest õiglusest keskenduvad pigem sellele, kuidas saavutada töötajate suhtes usaldust, julgustada vastutust ja kohustust, luua sisemist motivatsiooni ja loovust ning stimuleerida vabatahtlikku koostööd teistega (Tyler, Blader 2000:11-13). Põhimõtteliselt selle õigluse teooriad annavad algteadmised mõistmaks inimeste üldisi suhtumisi organisatsioonisisestest gruppides.

Praegune käsitlus protseduurilisest õiglusest hõlmab nii negatiivseid reaktsioone ebaõiglusele kui ka õigluse võimalusi motiveerida koostööd. Seetõttu on õiglus tihedalt seotud inimeste kohtlemise kvaliteediga, näiteks töötajate kohtlemine au ja viisakusega. Samuti tuleks ergutada pühendumust ja koostööd selle asemel, et keskenduda viha ja destruktiiivse käitumise minimaliseerimisele. (Tyler, Blader 2003:351) Järgnevas tabelis 1.3 on välja toodud eelnevalt kirjeldatud kahe mudeli põhilised huvi fookused ja seisukohad.

Gruppide rakendamise mudeli peamine põhimõte seisneb selles, et indiviidi käitumuslikke pingutusi kollektiivis mõjutab roll, mida ta grupis mängib ning kuidas individid end seal kontekstis tajub ja tunnetab. Töötajate jaoks on tähtis oma grupi heaolu ning seetõttu käituvad nad eeldatavasti oma grupi huvides. (Blader, Tyler 2009:457) Organisatsiooni muutuste kontekstis tuleks seetõttu arvestada protseduurilist õiglust, mis mõjutab töötajate nägemust organisatsioonist kui tervikust. Seda saab teha läbi töötajate muutustesse kaasamise gruppide kaudu, sest väga paljudel juhtudel just grupisisised arvamused ja tõekspidamised mõjutavad töötajate individuaalseid otsuseid seoses igapäevaste otsustega organisatsioonis.

**Tabel 1.3.** Gruppide rakendamise ja pühendumuse mudeli huvi fookused ja põhilised käsitlused

Mudel	Huvi fookus	Mudeli peamine käsitlus
Organisatsiooni muudatustesse pühendumuse mudel	Afektiivne, kestev ja normatiivne pühendumus	Erinev pühendumus mõjutab töötajate suhtumist muutustesse erinevalt. Tugeva afektiivse pühendumusega töötajad soovivad muudatuste õnnestumisele kaasa aidata. Tugeva normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad kohustust muudatustele kaasa aidata. Afektiivset ja normatiivset pühendumust omavad töötajad teevad rohkem muudatustele kaasaaitamiseks, kui neilt on palutud. Tugevat kestva pühendumust omavad töötajad tunnetavad saadavat kahju muudatustele mitte kaasa aitamisest ning teevad koostööd muudatustele kaasa aitamiseks vähem kui vaja.
Gruppide rakendamise mudel	Hoiakud, väärtused ja ühtne käitumine gruppides	Identiteet mõjutab otseselt hoiakuid, väärtusi ja ühtset käitumist. Protseduuriline õiglus mõjutab identiteedi kujunemist. Uhkus ja austus mõjutavad grupi identifitseerimist. Töötajate kohtlemine õiglaselt ja ausalt toimub eesmärgiga tekitada töötajates usaldust ning oodata neilt osalemist muudatuste protsessis.

Allikad: (Meyer *et al* 2007; Tyler, Blader 2003); autori koostatud.

Kahe mudeli võrdlemist soosib asjaolu, et mõlemad mudelid on välja töötatud enam vähem samal ajaperioodil. Mõlemad mudelid arvestavad mingil määral töötajate hoiakuid ja käitumist organisatsiooni muutuste kontekstis. Seetõttu on tähtis teada, mida töötajad arvavad muutustest ning kuidas nad nendesse suhtuvad.

Herscovitch'i ja Meyer'i mudelis saab organisatsiooni muudatustele toetust hinnata kahel viisil. Esimene viis hõlmab muudatustega päriolekut (*compliance*) ja kahte muudatuste toetuse vormi – koostöö (*cooperation*) ja toetamine (*championing*). Muudatustega päriolek tähendab töötaja tahet teha ainult seda, mis on nõutud organisatsiooni muudatuste kontekstis. Olukorda, kus töötajad nõustuvad muudatuste spetsiifikaga ning tahavad natuke rohkem protsessile kaasa aidata kui tavaliselt, nimetatakse koostööks. Toetamine tähendab muudatuste täielikku omaksvõtmist ja selle kaastöötajatele „edasimüümist“. Teine hindamise viis sisaldab käitumise skaalat, kus ühes otsas on täielik vastuseis, teises otsas on täielik toetamine ja keskel on

muudatustega päriolek. Töötajad näitavad ära punkti, mis kõige paremini kirjeldab nende hoiakut muudatuste suhtes. (Meyer *et al* 2007:187) Parimate tulemuste saamiseks tuleks mõlemat hindamise viisi kasutada koos, sest siis on võimalik vältida vigu, mis võivad ilmned ainult ühe meetodi kasutamisel.

Tyler'i ja Blader'i mudeli protseduuriline õiglus on positiivses korrelatsioonis organisatsiooni tegeliku tajumisega. Kui juhtkond kohtleb töötajaid protseduuriliselt õiglaselt ja erapooletult, siis töötajad tunnetavad end täisväärtuslike organisatsiooni liikmetena. Seega töötajate kohtlemine õiglaselt parandab organisatsiooni üldmulje tajumist töötajate poolt ning suurendab nende positiivset eneseteadvust. Töötajad hakkavad siduma organisatsiooni eesmärke ja huve enda omadega ning kasu saavad sellest nii organisatsioon kui ka individ. (Michel *et al* 2010:45) Herscovitch'i ja Meyer'i mudelis käsitleti afektiivset, normatiivset ja kestvat pühendumust, mis olid muudatustele pühendatud. Tyler'i ja Blader'i mudel on aga suunatud protseduurilisele õiglusele, kuna see peegeldab kõige paremini töötajate poolt muutustele kaasaaitamist. Sel juhul on töötajad veendunud muutusest isiklikul tasandil saadavale kasule.

Antud mudelid on ennast erialakirjanduses tõestanud ning mõlemaid saab kasutada töötajate muutustesse kaasamiseks. Herscovitch'i ja Meyer'i mudel on lihtsamini arusaadav ning rakendatav, kuna küsimustiku abil on lihtne ära määrata töötajate hoiak muutuste suhtes ning seda arvesse võttes saab teha kaasamises vajalikke muudatusi. Arvestada tuleb ka palju teisi faktoreid, mis võivad saada saatuslikuks kaasamise õnnestumisel. Näiteks töötajate isiklikud probleemid, nende eelarvamused muutustesse ja muudatuste läbiviijate usaldusvärsus.

### **1.3. Töötajate muudatustesse kaasamise võimalused ja ohud tootmisettevõttes ning sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõju kaasamisele**

Esimesed töötajate kaasamise püüdlused ulatuvad tagasi 1920ndatesse aastatesse. Esmakordselt rakendati teadlikult töötajate kaasamist Esimese maailmasõja järgsel perioodil tootmisfirmas DuPont ning sellest ajast alates hakati esmakordselt ettevõtetes rakendama juhtimist läbi eesmärkide (MBO) (Francis 1976). Moodsamat töötajate

kaasamise kontseptsiooni tutvustas 1962. aastal Jaapani teadlaste ja inseneride ühendus (JUSE) kui kvaliteedi kontrolli ringina, mis parandab tootmise kvaliteeti ja aitab toota pikema kasutusajaga tooteid (Hanley 1980). Antud peatükis tuuakse välja ja võrreldakse praeguse aja töötajate kaasamise võimalusi ja ohte tootmisettevõtetes.

Organisatsiooni suurus, struktuur, tehnoloogia intensiivsus ja tasustamissüsteem – kõik need mõjutavad töötajate kaasamist. Eelnevaid silmas pidades ja muutes saab suurendada töötajate poolehoidu kaasamise protsessi. Tähelepanu tuleks pöörata (Latona, LaVan 1993:20):

- juurdepääsule vajalikele oskustele ja teadmistele;
- formaliseeritud protseduuridele, et parandada tööd gruppides, näiteks nagu arvestuse pidamine, mitme suhtluskanali olemasolu ja regulaarselt planeeritud koosolekud;
- integratsioonile ülejäänud organisatsiooniga;
- vaatluse all oleva organisatsiooni osa nägemisele pigem tavalise kui erilisena.

Võimalus osaleda kaasamises peab olema kõigile töötajatele võrdselt lubatud. Alles siis on võimalik saavutada efektiivsem muutustes osalemise määr. Tuginedes Kykyri *et al* (2010) artiklile, peaks lisaks üldistele organisatsiooni näitajatele muudatustesse kaasamisel arvestama ka organisatsiooni kultuuri, väärtusi, indiviidi identiteeti ning konsulteerimist. Tabelis 1.4 on välja toodud nende nelja näitaja võimalused ja ohud töötajate muutustesse kaasamisel tootmisettevõttes.

**Tabel 1.4.** Töötajate organisatsiooni muutustesse kaasamise erinevate näitajate kirjeldus

Näitaja	Võimalused	Ohud
Konsul- teerimine	Personalile kujuneb kindlustunne, et nendest hoolitakse; muudatuste sujuvam läbiviimine oludes, kus töötajad teavad sihte ja eesmärke	Kõikide töötajate kaasamine konsultatsiooni; töötajate negatiivne nägemus konsultatsioonist
Identiteet	Ohu hindamine (joonis 1.2)	Töölt puudumine; lahkumise kavatsused; töötajate voolavus
Kultuur	Muudatustes kolme kultuuritasandi (pindmine, keskmine, sügav kultuuritasand) arvestamine ning töötajatele iga tasandi lõikes vastava informatsiooni edastamine	Kultuur seisab vastu muudatustele; töötajates tekib ebamugavustunne seoses muudatustega kultuuris, mille tõttu võib suurene da töötajate voolavus, alaneda moraal, suurene da lühiajaline mõtlemine
Väärtused	Ettevõtte põhiväärtuste arvestamine muutustes; ühtsete reeglite järgi tegutsemine terves ettevõttes	Muutuste pealesurumine; liigne kiirustamine

Allikad: (Kykyri *et al* 2010; Fugate *et al* 2010; Schein 1990; Pennington 2003; Stadler, Hinterhuber 2005); autori koostatud.

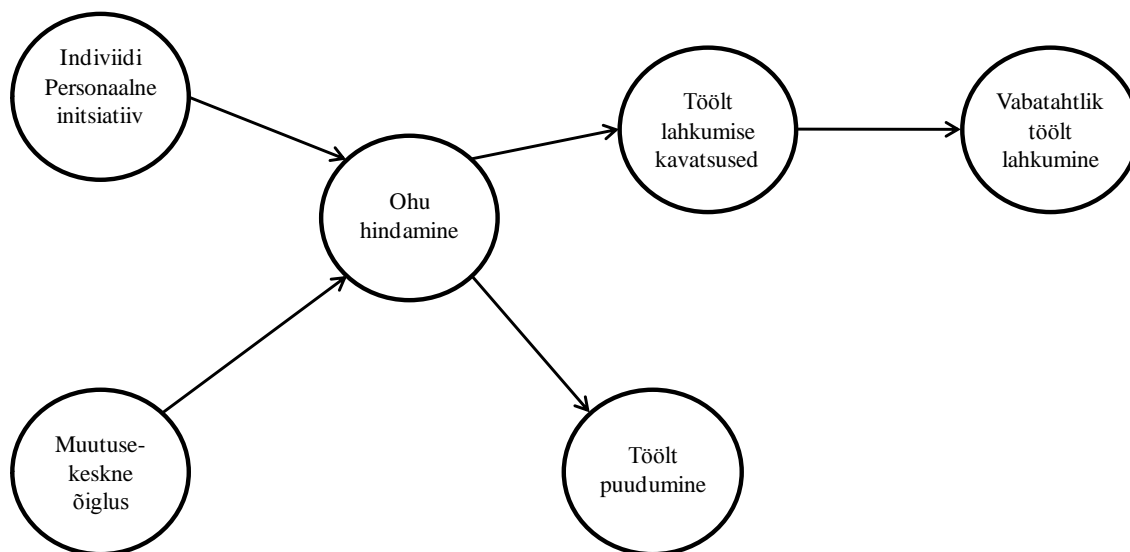
Konsulterimise all mõeldakse töötajate treenimist ja asjakohast nõustamist eesmärgiga kutsuda neid muudatustesse osalema. Töötajaid oleks mõistlik ette kujutada kui kliente, kelle rahulolust oleneb muutuste läbiviimine. Mida suurem tootmisettevõtte, seda keerukam on konsulterimisprotsess ning lihtsam on teha vigu. Konsulterimisega seostub ka suur väljakutse: kuidas kaasata konsulterimisprotsessi kõik töötajad, kes tahavad osaleda muudatuste protsessis. Muidugi kõik töötajad ei näe konsulterimist kui võimalust – ei pruugita protsessis kaasa teha ning nähakse selles aja raiskamist. (Kykyri *et al* 2010:96) Töötajate tahet muudatustes osalemiseks ei tohi võtta iseenesestmõistetavana, kuna kõik töötajad ei soovi kogu protsessiga tegeleda ega selles osaleda.

Vaatamata mõningale probleemsele on konsulterimine pigem töötajate kaasamise võimaluseks. Personal tunneb end palju kindlamalt, kui nendega tegeldakse ja pingutatakse muudatuste protsessi sujuvama läbiviimise eesmärgil. Enamasti palgatakse selleks ettevõttevälised konsultandid, kes kõigepealt kooskõlastavad juhtidega põhilised eesmärgid ja sihid ning seejärel kommunikeerivad need töötajatele edasi. Peamiseks ülesandeks jääb neil töötajates muudatustes osalemise soovi ja tahte tekitamine.

Vastavalt Bareil *et al* (2007:14) kirjandusele sõltuvad töötajate reaktsioonid muudatustele nende individuaalsetest eelsoodumustest. Töötajate optimism, enesehinnang ning tajutav kontroll protsesside üle on otseses seoses muutuste aktsepteerimisega. Samuti eeldatakse, et individuaalsed erinevused mõjutavad eelsoodumuslikult muutuste poolt või vastu olemist. Oreg'i (2006) empiirilises uuringus tuli välja, et eelsoodumuslik vastupanu on positiivses korrelatsioonis afektiivse ning käitumusliku vastupanuga. Kokkuvõtvalt teatud individuaalsed eelsoodumused, mis võivad olla tekkinud mistahes sündmuste tagajärjel, mõjutavad töötajate reaktsioone ja suhtumisi organisatsiooni muudatustesse, olenemata muutuse sisust (tehnoloogiline, ettevõtte ümberasumine, töötajate vähendamine jne).

Põhilisemad ohud seoses indiviidi identiteediga seisnevad töötaja tahtlikus töökohalt eemaldumises, teisisõnu töölt puudumises, töölt lahkumise kavatsustes ning töötajate voolavuses (Fugate *et al* 2010:2). Tänu ebasoodsatele majandustingimustele, näiteks majanduslangusele, tekib töötajates stress ning nad klammerduvad veelgi enam töökohale kinni, kartuses seda kaotada. Muudatustesse hakatakse suhtuma tõrjuvalt, sest isiklikul tasandil kardetakse kõige hullemat ning juba ennatlikult ollakse valmis töökoha kaotuseks.

Üks võimalus töötaja töökohalt eemaldumise vältimiseks on ohu hindamine. Joonisel 1.2 on illustratiivselt näidatud ohu hindamise asetus muudatuste kontekstis. Indiviidi personaalsed initsiatiivid on isikuomadused, mis mõjutavad töötajate taju ja reageeringuid muudatustele. Muutusekeskset õiglust käsitletakse antud teemas kui produktiivset töötaja-tööandja suhet, mis annab töötajatele usaldusväärse juhtkonna tunde. See aitab vähendada muutustega seotud ebakindlust ning suurendab usaldusväärust tuleviku suhtes. (Fugate *et al* 2010: 3-4) Põhimõtteliselt aitab ohu hindamine ennustada töötajate hilisemaid reaktsioone muudatustesse ning aitab selgitada töötajate reaktsioonides leiduvat ebapüsivust.



**Joonis 1.2.** Ohu hindamise asetus muutuste kontekstis (Fugate *et al* 2010: 3).

Kultuur muutuste juhtimise kirjanduses kipub olema kui tunnus, mis on tundlik kontrolli suhtes ja avatud manipulatsiooniks juhtkonna poolt. Sotsioloogid ja antropoloogid omistavad kultuurile pigem orgaanilise, dünaamilise ja protsessuaalse tähenduse vastupidiselt juhtimise kitsale vaatele. Organisatsioonide kultuure pidevalt luuakse ja restruktureeritakse igapäevases tegevuses ning kultuur on pidevas arengus. (Bate *et al* 2000:198) Üldiselt ei ole kultuuri lihtne kontrollida ja suunata, eriti muutuste läbiviimisel, kui on vaja muudatuste protsessi kulgu sujuvamaks muuta.

Kultuuri, integreeritud inimekäitumise mustreid, mis hõlmavad indiviidide mõtteid, kõnet ja tegevusi, käsitletakse viimastel aastakümnetel üldises organisatsioonikirjanduses üha rohkem. Organisatsioonid on taasavastanud kultuuri ja inimeste tähtsuse ning seda just muutuste läbiviimisel. Olenevalt muutuse haardest, mängib organisatsiooni kultuur suurt rolli töötajate kaasamises muutustesse. Kahjuks paljud organisatsioonid lähenevad kultuuri arvestamisel muudatustele vale nurga alt. Viies läbi lihtsakoelise muudatuse, näiteks töölaudade ümberpaigutuse või sisemuse uue dekoratsiooni, siis ei mängi kultuur erilist rolli töötajate kaasamisse, kultuur jääb puutumata ning ohtu ei tunnetata. Kuid teostades suurehaardelise muudatuse, näiteks kahe ettevõtte ühinemine, siis sellest lähtuvalt organisatsiooni kultuur muutub ning kultuuri muutmine võib tekitada töötajates ebamugavustunnet uue ja tundmatu ees ning

muutustele vastuseisu. Seega organisatsiooni kultuuri mitte arvestamine muudatuste läbiviimisel võib põhjustada alljärgnevat ohte (Pennington 2003:252):

- kõrge töötajate voolavus ja madal moraal – head töötajad kipuvad väljakutseid otsima ja võivad ettevõttest lahkuda ning seetõttu ülejäänud töötajatel võib moraal langeda;
- järjepidevuse puudumine – nende väikeste, kuid tähtsate tegevuste mitte arvestamine (töökoha koristamine, sama kvaliteediga kauba tootmine erinevates tehastes) on märk organisatsiooni kultuuris esinevatest puudustest;
- lühiajaline mõtlemine – kuigi pidev tähelepanu tulemustele on väga tähtis ning organisatsioon, mis asendab pikaajalise mõtlemise lühiajalise mõtlemisega, piirab enda võimet kasvada ja efektiivselt tegutseda;
- subkultuuride esilekerkimine – organisatsiooni kultuuri kõrvale esilekerkivate subkultuuride mõjuvõimekus on märk killustunud kultuurist;
- teiste edu õõnestamine – informatsiooni meelega kinnihoidmine ning rohked laharvamused on märgid õõnestatud kultuurist;
- suurenenud künism – muudatuste küünilise pilguga vaatamine, halvima stsenaariumi ootamine ja potentsiaalsete lahenduste eiramine.

Edgar Schein'i (1990) kohaselt eksisteerib organisatsioonis kolm kultuuri tasandit: pindmine, keskmine ja sügav kultuuritasand. Väiksemad muudatused hõlmavad enamasti ainult pindmist kultuuritasandit ning kultuur jääb sellest puutumata. Kuid muutus, mis tingib muudatusi kultuuri sügaval tasandil, mõjutab ilmtingimata töötajate väärtusi ja uskumusi, kas siis neile teadlikult või teadmatult. Pindmine kultuuritasand hõlmab organisatsiooni atribuute, mis on käega katsutavad, tuntavad ja kuuldavad. Siia alla kuuluvad osakonnad, kontorid, mööbel, nähtavad aukirjad, tunnustused jne. Keskmisse kultuuritasandisse kuuluvad organisatsiooni liikmete väärtused. Need on indiviidide eelistused, silmas pidades kindlaid organisatsioonikultuuri aspekte (lojaalsus, klienditeenindus). Kolmas, sügav kultuuritasand hõlmab nn. peidetud reegleid, mis on nähtamatud ning mida ei saa kognitiivselt identifitseerida igapäevases töötajatevahelises suhtlemises. Paljud sellised vaikivad või peidetud reeglid eksisteerivad ilma organisatsiooni liikmete teadmata.



Näitena eelnevale võib tuua maailma ühe suurima konglomeraadi Samsung'i muudatuste läbiviimise protsessi, kus töötajate tööaeg nihutati traditsioonilisest üheksast viieni uudse seitsmest neljani peale. Selle näite puhul seoti kultuuri kolm tasandit muudatuste protsessiga, kus pindmisel kultuuritasandil tutvustati töötajatele uut seitsmest neljani süsteemi, kultuuri kesktasandil tehti töötajatele selgeks igapäevaselt muutuvad aspektid, näiteks varem ärkamine ja sellest lähtuvalt söögiaegade muutumine. Seoses sügava kultuuritasandiga selgitati töötajatele uuest süsteemist saadavad kasud, näiteks uued ajakasutamise võimalused, teadlikkus ajast kui tähtsast ressursist ja sellest tingituna suurenes ka töö tõhusus. (Lee *et al* 2005: F2) Schein'i mudelit kasutades on organisatsiooni liikmete paradoksaalsete käitumiste mõistmine palju ilmsem. Organisatsioonikultuuri sügava tasandi mõistmine ning keskmise ja pindmise kultuuritasandi arvestamine aitavad muudatusi läbi viia sujuvamalt ja efektiivsemalt.

Muudatuste läbiviimist organisatsioonides, kus valitsevad kinnistatud ja tugevad põhiväärtused, on teostatud väga paljudes tootmisettevõttes, näiteks Shell, Siemens, DaimlerChrysler, Nokia ja IBM. Organisatsiooni tugevad väärtused võivad endas kujutada nii ohte kui võimalusi muudatuste läbiviimiseks. Shell, Siemens ja DaimlerChrysler leidsid, et muudatuste läbiviimine on palju edukam, kui võtta arvesse ettevõtte põhiväärtused ja töötajad täielikult protsessi kaasata. Ettevõtte võiksid olla teadlikud oma väärtustest ning mõttelistest mudelitest, mis juhivad organisatsiooni töötajate käitumist. Kõige suuremaks ohuks leidsid Shell, Siemens ja DaimlerChrysler olevat liiga karismaatiliste isikuomadustega juhi rakendamine muutustes, kes suruks muudatusi peale. Protsessi tuleks teostada järk-järgult, arvesse võttes kõiki väärtusi ning neid kasutades muudatustes, mis loob töötajate poolehoiu ja osavõtu. (Stadler, Hinterhuber 2005:468) Kui muidu karismaatiline juht suudab üles kutsuda töötajaid toetama tehnoloogia, struktuuri ja strateegiate muudatuste kaasaitamisele, siis tugevate põhiväärtuste puhul see ei pruugi kehtida.

Nokia suurendas töötajate mõjuvõimu ning tähtsustas meeskonnatööd. Selle läbi tundsid töötajad end organisatsiooni tähtsa osana ning selle ja põhiväärtuste koosmõjul viidi muudatused läbi ilma suuremate tõrgeteta. (Masalin 2003:68) IBM'is viidi peale turu nihkumist suured muudatused läbi peamiselt ainult ettevõtte põhiväärtusi arvesse võttes. Kuna IBM'is töötab sadu tuhandeid inimesi üle maailma, siis on väärtused üks vähestest

võimalustest, mille abil firmas muutusi juhtida. (Hemp, Stewart 2004: 62) Töötajate kaasamise ohtudeks IBM'is oli põhiväärtuste kõrvalejätmine muudatuste läbiviimisel, mille tõttu töötajad tundsid väga madalat protsessis osalemise vajadust. Ettevõtte juhtkond nägi probleemi ning taaselustas ja uuendas põhiväärtused, mille peale suurenes märgatavalt töötajate rahulolu ning organisatsiooni arendamistahe.

Töötajate kaasamise võimalustest ja ohtudest selgus, et muudatuse läbiviimise õnnestumine oleneb muutuse haardest. Laiihaardelisemad muutused mõjutavad tervet ettevõtet ja selle alustalasid, kultuuri ja põhiväärtusi. Edukaks töötajate kaasamiseks tuleb arvesse võtta neid kõiki, kuid mitte ilmtingimata kõiki rakendada. Eelnevate näidete puhul selgus, et enamustel juhtudel piisab ainult ühe töötajate muudatusesse kaasamise näitaja rakendamisest, ning see oleneb suuresti ettevõtte taustsüsteemist ja suurusest. Tugevate väärtustega tootmisettevõtetes tuleb arvesse võtta väärtuseid, tugeva kultuuriga ettevõtetes tuleb arvestada kultuuri jne. Seega on oluline teada ettevõtte minevikku ja taustsüsteemi.

Demograafiliste tunnuste arvestamine muudatuste läbiviimisel on äärmiselt tähtis. Erinevad autorid tõlgendavad demograafiliste tunnuste mõju erinevalt. Näiteks Aryee ja Tan (1992:293) väidavad, et perekonnaprobleemidel pole märgatavat mõju töötaja hoiakutesse ja käitumisse, samas Blau (1985) väidab, et töövälised suhted ja probleemid pereelus mõjutavad väga tugevasti töötaja hoiakuid ja käitumist. Siiski ollakse ühel arvamusel selles, et erinevad sotsiaaldemograafilised tunnused mõjutavad töötajate käitumist muudatustes erinevalt. Shah (2011: 232) leidis oma läbiviidud uuringus, et sotsiaaldemograafilistest tunnustest vanusel ja sool puudusid seosed muudatusteks valmisolekuga ja muudatuste läbiviimisega.

Sotsiaaldemograafilised tunnused saab peajasjalikult jagada kolme gruppi (Rousseau 1978: 524-527): osakonna (*departmental*), positsiooni (*positional*) ja individuaalsed (*individual*) tunnused. Osakonna tunnused hõlmavad osakonda, kus töötatakse ning tehnoloogiat, millega töötatakse. Positsiooni tunnused on ettevõttes töötatud aeg, amet (juht/alluv), töötaja roll ning tööülesanded. Individuaalseteks tunnusteks saab lugeda vanust, sugu ja haridusastet. Eeldatakse, et osakonna, positsiooni ja isiklikud karakteristikud prognoosivad töötajate hoiakuid ja käitumisi. Rousseau uuringust (1978: 529) selgus, et osakonna tunnused mõjutavad töötajate kaasamist muudatusesse juhul,

kui on tegemist väga tehnoloogilise keskkonnaga, ehk mida komplitseeritum on tehnoloogia, seda raskem on töötajate kaasamisprotsess.

Light uuris oma doktoritöös (2004) tootmisettevõtte töötajate kaasamise ja rahulolu seoseid töökoha positsiooniga ning leidis, et kõrgematel positsioonidel töötavad inimesed on tööga rahulolevamad ning nende kaasamine muudatustesse on lihtsam. Seega juhid tahavad osaleda muutustes rohkem kui ülejäänud töötajad. Haridusel leiti olevat negatiivne seos sooviga jääda ettevõttesse tööle, ehk mida kõrgem haridusaste on töötajal, seda tõenäolisemalt võib ta ettevõttest lahkuda. Samuti selgus ka, et tähtis on kõrgharidusega töötajatele muudatustesse kaasamisel pöörata suuremat tähelepanu kui teistele töötajatele, kuna neil kipuvad olema kõrgemad nõudmised kaasamise osas. Vaatamata sellele puudus haridusel oluline seos tööga rahuloluga. Vanuse ja tööga rahulolu vahel leiti U-kujuline seos, kus nooremad ja vanemad inimesed on tööga rohkem rahul kui keskealised inimesed.

Tuginedes Light'i uuringutele (2004) ning Herscovitch'i ja Meyer'i mudelile (2002) saab järeldada, et muudatusi toetavad ja ettevõttesse tööle jääda soovivad inimesed omavad afektiivset pühendumust, kelleks praegusel juhul on ametipositsioonist lähtuvalt juhid ning haridusest lähtuvalt keskharidusega töötajad. Suuremat tähelepanu peaks muudatuste läbiviimisel pöörama normatiivset pühendumust omavatele alluvatele ja kõrgharidusega töötajatele, kellele peaks pöörama rohkem tähelepanu, sest nad võivad tunnetada muutusi liigse kohustusena. Uurimise alt on välja jäetud kestav pühendumus, sest töö raames eeldatakse vabatahtlikku muudatustes osalemist. Eelnevast lähtuvalt on kirja pandud teine ja kolmas hüpotees.

- Hüpotees 2. Juhid osalevad muudatustes aktiivsemalt ning alluvatel on suuremad läbirääkimisõiguste ootused muudatuste osas suuremad kui juhtidel.
- Hüpotees 3. Keskharidusega töötajad osalevad muudatustes aktiivsemalt ning kõrgharidusega töötajatel on läbirääkimisõiguste ootused muudatuste osas suuremad kui keskharidusega töötajatel.

Eelneva põhjal võib eeldada, et töötajate kaasamisel muudatustesse ei saa üheselt määratleda sotsiaaldemograafiliste tunnuste olulisust erinevate tunnuste lõikes. Tuli välja mitmeid vastuolulisi väiteid ning selgus, et töötajate kaasamine on seda raskem, mida keerulisem on tootmisettevõtte tehnoloogia. Juhtide kaasamine muudatustesse on

märgatavalt lihtsam kui täitevtöölise puhul ning kõrgendatud tähelepanu tuleks pöörata kõrgema haridustasemega töötajate kaasamisel, kuna neil on kõrgemad ootused kaasamise osas kui teistel töötajatel.

Töötajate muudatustesse kaasamise õnnestumine oleneb väga paljudest teguritest. Teoreetiline peatükk andis ülevaate enimkasutatavatest juhtimisstiilidest, kahest töötajate kaasamise mudelist ning kaasamise võimalustest ja ohtudest. Kuna töötajate kaasamise astme määramisel muudatustesse on sotsiaaldemograafilistel tunnustel üsna suur osatähtsus, siis tuleks töötajate kaasamist käsitleda erinevate sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Empiirilises uurimuses on seda arvesse võetud ning vastavalt sellele läbi viidud analüüs.

## **2. MUUDATUSTE LÄBIVIIMINE JA TÖÖTAJATE KAASAMINE ESTIKO-PLASTARIS**

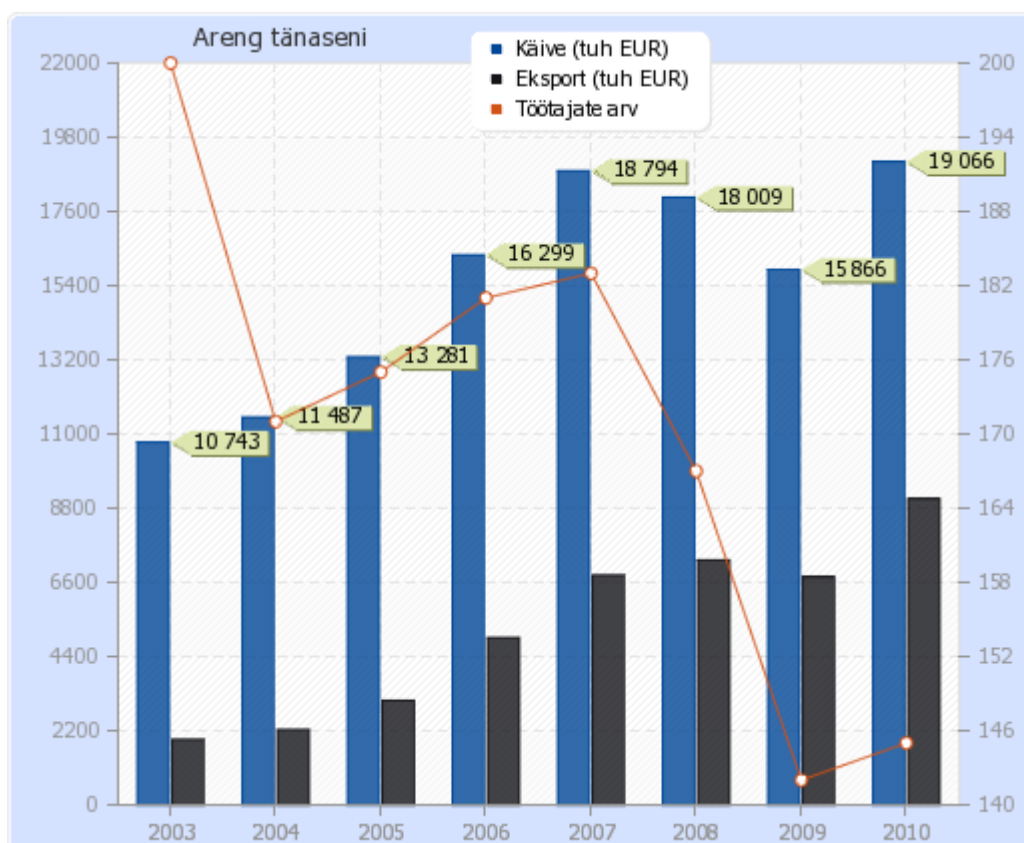
### **2.1. Valim, meetod ja ülevaade muudatuste läbiviimise protsessist Estiko-Plastaris**

Antud peatükis antakse ülevaade Estiko-Plastari ajaloost, muudatustest ning kirjeldatakse lähemalt uuringu valimit ja meetodeid. Seejärel näidatakse ja kirjeldatakse küsitlusele vastanud sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel.

Estiko-Plastar on üks juhtivatest kilepakenditootjatest terves Baltikumis, olles turuliidri seisuses Eestis ning ülejäänud Baltikumis arvestataval turupositsioonil. Ligikaudu 50% toodangust eksporditakse naaberriikidesse, millest enamus liigub Skandinaaviamaadesse. Ettevõtte juured ulatuvad eeldatavasti 1917. aastasse, kui Tartusse rajati kammitööstus (Ajalugu 2011). Praegu põhineb ettevõtte 100% Eesti kapitalil, ehk 100% firma aktsiatest on emaettevõtte AS Estiko omanduses.

Kilepakendite tootja AS Estiko-Plastar läks üle tööstuskile tootmisest toidukilepakendite tootmisele tänu majandusbuumijärgsele järsule nõudluse langusele. Selleks oli vaja kiiresti turul ümber fookusseerida ning selle saavutamiseks saadi üleelmisel aastal rahvusvaheliselt tunnustatud BRC (*British Retail Consortium*) sertifikaat. Tänu sellele suurenesid paljuski ekspordimahud ning siseneti rahvusvahelisele toidutööstuse turule. (Oja 2011) Euroopa Liidu toiduainete turustajad on BRC standardi alusel esitanud nõude, et kõik nende turustavate kaupade tarnijad peavad olema vastavalt sertifitseeritud. Üldiselt võimaldab sertifikaat osaleda Euroopa toiduainetetootjate poolt välja kuulutatud hankekonkurssidel ja loob ettevõttele konkurentsieelise. (Ladva 2011)

Joonisel 2.1. on illustratiivselt ära näidatud, kuidas AS-i Estiko-Plastar töötajate arv on majanduslanguse tingimustes vähenenud ning samas käive üldjoontes suurenenud. Ettevõttes on läbi viidud mitmed suured muudatused, et kulusid vähendada personalikulude arvelt ja töö efektiivsust tõsta ning seda just eriti majanduslanguse tingimustes 2008 ja 2009 aastatel.



**Joonis 2.1.** AS-i Estiko-Plastar majandustulemused aastatel 2003-2010 (Majandustulemused 2011)

Käesoleva uuringu valimiks olid tootmisettevõtte AS-i Estiko-Plastar kontoritöötajad. Personalijuhi sõnul töötas küsitluse ajal tootmisettevõttes kokku ligi 150 töötajat, millest 50 töötasid kontoris. Esialgselt soovis autor küsitluse läbi viia tootmisosakonnas töötavate inimeste seas, kuna see oleks suurendanud valimit 50-lt 100-le. Kuid personalijuhi soovitusel ning juhatuse otsusega viidi küsitlus läbi siiski kontoritöötajate seas. Juhatuse arvates oleks olnud antud küsitlust keeruline läbi viia tootmisosakonna töötajate seas, kuna nende tööaeg varieerub väga palju ning nad ei pruugiks küsimustiku sisust hästi aru saada. Seega valimisse kuulusid kõik kontoritöötajad, ehk siis nii juhid, spetsialistid kui ka oskustöölised.

Andmete kogumiseks ja töötajate muudatustesse kaasamise astme määramiseks kasutati kahte uuringumeetodit:

1. Küsitlus. Käesolevas töös on kasutatud Tartu Ülikooli Sotsiaalteaduskonna doktorandi Jaan Silveti poolt koostatud töötajate kaasarääkimisõiguste küsimustikku, millesse on tehtud teatud kohandused töö sisuga kokkusobivuseks (lisa 1). Küsimustik koosneb 39-st küsimusest, millele paluti küsitluses osalenutel vastata Likert'i tüüpi mittevõrdleval viiepunktilisel skaalal. Peale selle oli küsimustikus veel ka kaks avatud küsimust, kus uuriti lähemalt töötajaid otseselt puudutanuid muutusi ning töötaja enese hinnanguid ja kommentaare viimaste muudatuste kohta. Küsimustikud jaotas personalijuht Anne Ladva laiali 16. märtsil 2011. aastal ning need tagastati täidetud kujul 28. märtsil 2011. aastal. Kokku viidi ettevõttesse 50 küsimustikku, millest tagastati 20 täidetud küsimustikku. Personalijuhhi ettepanekul jaotati koos küsimustikega laiali ka ümbrikud, mis andsid töötajatele võimaluse tagastada küsimustikud anonüümselt.
2. Intervjuu. Intervjuu viidi läbi Estiko-Plastari personalijuhatajaga e-maili teel. Küsimused saadeti teele 21. aprillil 2011. aastal ning vastused saadi tagasi 27. aprillil 2011. aastal. Intervjuu koosnes kolmest küsimusest, milles igas küsimuses oli omakorda 3-4 alaküsimust. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada muudatuste ajendid, põhjused, eesmärgid ja tulemused. Intervjuus uuriti veel seda, kuidas toimusid töötajate teavitamisprotsessid ning mil määral arvestati töötajate arvamusi ja soove. Intervjuu tulemused on ära toodud lisa 2.

Uurimustulemuste analüüsiks kasutati põhiliselt andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel ja andmetöötluspaketti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid, dispersioonide võrdsuse uurimiseks Levene testi, keskmiste võrdlemiseks kahe sõltumatu valimi t-testi ning seoste kontrollimiseks korrelatsioonianalüüsi.

Küsitlusele vastanuid oli kokku 20. Lias 3 olevas tabelist selgub, et meeste vastanute osakaal oli 45% ning pooled vastanutest on ettevõttes töötanud 6-10 aastat. Kuna plaanijärgselt jaotati küsimustikud laiali kontoritöötajate vahel, siis seega on ka kontorist vastanuid kõige enam. Hiljem küsimustike tagastamise käigus selgus, et

kontoritöötajate küsitlusele vastanute protsent oli üsna väike (55%), seega personalijuht jagas hiljem küsimustikud laiali ka teistes osakondades. Vanuselisel olid altimad vastama nooremad töötajad ning vanemate töötajate seas on vastanute arv väiksem. Haridustase jaguneb küsitluses vastanute vahel üsna võrdselt, 55% vastanutest on omandatud kõrgharidus.

Analüüsi läbiviimiseks on küsimused jaotatud faktoritesse. Selleks summeeriti ühte faktorisse jaotunud küsimuste hinnangud ja peale seda jagati summa küsimuste arvuga. Faktorid aitavad mõista töötajate tegelikke hinnanguid muudatustesse kaasamisele ning selgitavad töötajate tulevikunägemusi käesolevas ettevõttes. Peale faktorite jaotamist tekkisid hinnanguskaalad, mida võrreldi erinevate sotsiaaldemograafiliste gruppide lõikes. Küsimused jaotati nelja faktorisse Rene Kärneri magistr töö eeskujul, kus faktoriteks on positiivne hinnang kaasamisele, negatiivne hinnang kaasamisele, positiivne tulevikunägemus ja muudatuste põhjus organisatsiooniväline (Kärner 2010).

Faktoranalüüs on mitmemõõtmelise statistika meetod, mis võtab arvesse uuritava juhusliku vektori jaotuse korrelatsioonimustrit, et need juhuslikud muutujad koondada ühtsetesse gruppidesse, mida nimetatakse faktoriteks. Faktorisse kuuluvatel muutujatel peab olema sisuline seos ning nad peavad omavahel mingil määral korreleeruma, et faktorile saaks anda sisulisi tõlgendusi. (Narayan 2004: 517) Kui faktoranalüüsil ei ole teooriast või eelnevatest uurimisprotsessidest ette seatud kitsendusi ning muutujad paigutatakse faktoritesse statistilisi meetodeid kasutades, siis on tegemist uuriva faktoranalüüsiga. Faktoranalüüsil võivad olla *a priori* kitsendused, kas siis teooriast või eelnevatest uuringutest tulenevalt. Sellisel juhul on teada muutujate paigutus faktoritesse ning tegemist on kinnitava faktoranalüüsiga. Käesolevas töös on läbi viidud kinnitav faktoranalüüs, kus faktorid ja muutujate paigutus on üle kantud Rene Kärneri magistr tööst.

Positiivne hinnang kaasamisele ehk esimese faktori abil saab välja tuua sotsiaaldemograafiliste tunnuste raames positiivset hinnangut omanud töötajad läbiviidud muudatuste suhtes. Negatiivne hinnang kaasamisele on esimesele faktorile analoogiline, kus positiivse hinnangu asemel saab selgeks teha negatiivset hinnangut muudatuste suhtes omanud töötajate grupid. Kolmas faktor, positiivne tulevikunägemus, selgitab töötajate hinnanguid ettevõtte tuleviku suhtes ja soovi ettevõttesse tööle jääda.



Viimane faktor, muudatuste põhjus organisatsiooniväline, näitab, mil määral töötajad tajusid muudatuste põhjuseid organisatsioonivälisena. Faktorid on välja toodud tabelis 2.1.

**Tabel 2.1.** Reliaablusanalüüs ja kirjeldavad statistikud erinevate faktorite lõikes

Faktor	Küsimuse sisu
Positiivne hinnang kaasamisele alfa=0,891 N=20 Keskmine=2,17 Standardhälve=1,13	1 – Estiko-PLASTARis toimunud viimastes muudatustes oli mul kaasarääkimisõigus mind puudutavates otsustes 10 – Viimastes muudatustes küsiti minu arvamust minule olulistes küsimustes 18 – Toimunud muudatuste planeerimisel ja elluviimisel oli suur minupoolne panus 22 – viimastes muudatustes olid minu kaasarääkimisõigused suuremad kui ma ootasin 24 – minu tööd mõjutanud muudatusi räägiti eelnevalt minuga läbi ning arvestati minu arvamust 31 – Estiko-PLASTARis toimunud viimastes muudatustes võeti arvesse minu arvamust minule olulistes küsimustes
Negatiivne hinnang kaasamisele alfa=0,819 N=20 Keskmine=1,84 Standardhälve=1,01	6 – Estiko-PLASTARi viimastes muudatustes tegid juhid otsuseid ilma töötajate arvamust arvestamata 11 – ma usun, et minu kolleegid oleksid tahtnud rohkem kaasa rääkida viimastes muudatustes kui seda neile võimaldati 17 – viimastes muudatustes olid minu ootused kaasarääkimise osas kõrgemad kui tegelikkus 20 – ma arvan, et Estiko-PLASTARi juhid oleksid pidanud viimaste muudatuste ajal rohkem arvestama töötajate arvamusega töötajatele olulistes küsimustes
Positiivne tulevikunägemus alfa=0,809 N=20 Keskmine=2,67 Standardhälve=0,89	36 – minu töötingimused muutuvad paremaks 37 – mul on oodata karjääritõusu 38 – toimuvad Estiko-PLASTARis pigem positiivsed muutused 39 – ma jätkan töötamist AS-s Estiko-PLASTAR
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline alfa=0,822 N=20 Keskmine=2,82 Standardhälve=0,99	3 – viimased organisatsioonilised muutused on olnud paratamatud seoses väliskeskkonna muutusega 21 – algpõhjustaja toimunud organisatsioonilistele muutustele oli pigem väliskeskkond kui organisatsioonilised vajadused 25 – algpõhjustajad toimunud organisatsioonilistele muutustele olid pigem organisatsioonisisised vajadused kui väliskeskkond

Allikas: faktorid võetud Rene Kärneri magistritöö põhjal (Kärner 2010); autori koostatud.

Tabelis 2.1 on teostatud ka reliaablusanalüüs, mis näitab, kas faktoris sisalduvad küsimused sobivad omavahel kokku ja kas nad on usaldatavad. Kui Cronbach'i alfa on üle 0,7 siis võib järeldada, et faktorites olevad küsimused sobivad kokku ja nad on valiidsed. Samuti on tabelis 2.1 toodud välja faktorite kirjeldavad statistikud, mis näitavad faktorite keskmisi ja standardhälbeid. Keskmiste põhjal võib öelda, et kõige enam ühildusid töötajate arvamused neljanda faktoriga, mille põhjal on muudatuste põhjuseks organisatsioonivälised tegurid. Samuti on töötajatel üsna kõrge positiivne tulevikunägemus.

Vastavalt tabelile 2.1 kasutati faktorite koostamiseks kokku 17 väidet. Küsimused on grupeeritud vastavalt sisule, kus igas faktoris on kõik sarnase sisu ja suunitlusega küsimused. Peale selle oli veel küsimustikus ka kaks avatud küsimust (lisa 1):

- Nimeta teid puudutanud olulised muutused Estiko-Plastaris viimaste aastate jooksul.
- Minu kommentaarid, hinnangud viimastele muutustele ja töötajate kaasamisele Estiko-Plastaris.

Avatud küsimustele vastamise protsent oli üldiselt üsna madal. Vastanuid oli kokku neli ning sellise väikese valimi puhul avatud küsimuste analüüsi teostada ei saa. Madala avatud küsimustele vastanute arvu põhjuseks võib lugeda üleüldise suhteliselt väikese küsimustikele vastanute arvu. Autori arvates võisid avatud küsimused tunduda töötajatele küsimustikke täites liiga keerulised ja aeganõudvad.

## **2.2. Töötajate arvamused muudatustest Estiko-Plastaris**

Järgnevas peatükis jaotatakse küsitlusele vastanud iga sotsiaaldemograafilise tunnuse lõikes kahte gruppi ning seejärel teostatakse nendega t-test faktorite lõikes. T-testi analüüsi tulemused näitasid, et sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi ning sellest tulenevalt on läbi viidud teisene analüüs küsimustiku ülejäänud küsimusi arvesse võttes.

Analüüsi eesmärgipärase läbiviimise tõttu on järgnevates analüüsides iga sotsiaaldemograafiline tunnus jaotatud kaheks:

- sugu: mees (n=9) ja naine (n=11)
- staaž: kuni 10 aastat (n=15) ja üle 10 aasta (n=5)
- amet: juht (n=5) ja alluv (n=15)
- töökoht: kontor (n=11) ja muu (n=8)
- vanus: 18-40 (n=13) ja üle 40 (n=7)
- haridus: keskkharidus (n=9) ja kõrgharidus (n=11).

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste selline jaotus on tingitud eelkõige asjaolust, et mõlemad jaotused peavad olema selgelt eristatavad, näiteks mees ja naine, juht ja alluv jne. Samuti peavad jaotused jagunema üldjuhul võrdselt, kus ühes jaotuses olevate töötajate arv ei tohi olla alla 25% kogu küsitluses vastanute arvust (N=20). Suurema arvuga jaotuste puhul (staaž ja vanus) võeti arvesse loogilisust, toimus tunnuste jagamine kahte arvestades tunnuse mediaanilist keskmist väärtust. Nende põhjal on järgnevalt läbi viidud esimene statistiline analüüs.

Tabelis 2.2 on autor läbi viinud dispersioonide ja keskväärtuste võrdsuse testid. Testide tulemuste põhjal tahetakse teada, kas nende erinevused on statistiliselt olulised ning kas nende põhjal saab teha sisukaid järeldusi. Testide puhul võetakse vastu alternatiivsed hüpoteesid, kui dispersioonid või keskväärtused on statistiliselt olulisel määral erinevad. Vastasel juhul jäädakse nullhüpoteeside juurde, mille puhul dispersioonid või keskväärtused on sarnased ning gruppide vahel ei esine erinevusi. Levene testi f-statistikuga testitakse dispersioonide võrdsust ja T-testi t-statistikuga keskväärtuste võrdsust. (Freund, Simon 1992: 393-396)

**Tabel 2.2.** T-test faktoritega sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

	Levene test		T-test	
	f-statistik	olulisus	t-statistik	olulisus
sugu				
Positiivne hinnang kaasamisele	0,00	0,95	0,39	0,70
Negatiivne hinnang kaasamisele	0,59	0,45	0,42	0,68
Positiivne tulevikunägemus	1,96	0,18	0,77	0,45
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	0,24	0,63	-0,91	0,38
staaž				
Positiivne hinnang kaasamisele	1,18	0,29	0,45	0,66
Negatiivne hinnang kaasamisele	4,70	<b>0,04<sup>2</sup></b>	-0,78	0,45
Positiivne tulevikunägemus	0,14	0,71	0,32	0,75
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	1,41	0,25	-0,13	0,90
amet				
Positiivne hinnang kaasamisele	2,64	0,12	1,86	0,08
Negatiivne hinnang kaasamisele	0,34	0,57	-0,85	0,41
Positiivne tulevikunägemus	0,16	0,70	1,14	0,27
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	0,27	0,61	2,00	0,06
töökoht				
Positiivne hinnang kaasamisele	1,07	0,32	-0,69	0,50
Negatiivne hinnang kaasamisele	4,52	<b>0,04</b>	-0,26	0,80
Positiivne tulevikunägemus	1,20	0,29	-1,73	0,10
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	0,31	0,58	-0,15	0,88
vanus				
Positiivne hinnang kaasamisele	1,53	0,23	-0,47	0,64
Negatiivne hinnang kaasamisele	1,72	0,21	-0,52	0,61
Positiivne tulevikunägemus	0,37	0,55	0,20	0,84
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	1,91	0,18	-0,75	0,46
haridus				
Positiivne hinnang kaasamisele	0,00	0,97	-0,99	0,34
Negatiivne hinnang kaasamisele	0,53	0,48	0,53	0,61
Positiivne tulevikunägemus	0,05	0,83	-0,23	0,82
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	0,03	0,87	-1,07	0,30

Allikas: autori arvutused.

Levene'i testi tulemus näitab, et peaaegu kõikide tunnuste dispersioonid on sarnased, välja arvatud negatiivne hinnang kaasamisele staažide ja töökohtade suhtes (hajuvus on standardhälbe ruut). Staaži negatiivsest hinnangust lähtuvalt võib väita, et alla 10

<sup>2</sup> Nüüd ja edaspidi on erinevus statistiliselt oluline nivool (vähemalt)  $p < 0,05$

aastase staažiga töötajate (st. hälve=1,14) ja üle 10 aastase staažiga töötajate (st. hälve=0,48) seas on negatiivse hinnangu taseme hajuvus erinev. Samamoodi on kontoritöötajate (st. hälve=1,07) ning mujal töötavate inimeste (st. hälve=0,57) seas negatiivse hinnangu hajuvus erinev. Järeldusena saaks välja tuua, et staaži ja töökoha lõikes esinesid oluliselt suured hajuvused töötajatel negatiivses hinnangus kaasamise. Samas tabeli 2.2 t-testi olulisusnäitajate põhjal ei saa ühegi tunnuse ega faktori põhjal genereerida statistiliselt olulisi järeldusi. Järgnevalt vaadeldakse tabelis 2.3 kas ja millisel määral faktorid omavahel korreleerusid.

**Tabel 2.3.** Faktorite korrelatsioonianalüüs

	Positiivne hinnang kaasamisele	Negatiivne hinnang kaasamisele	Positiivne tulevikunägemus	Muudatuste põhjus organisatsiooniväline
Positiivne hinnang kaasamisele	1	-0,11	0,67**	0,68**
Negatiivne hinnang kaasamisele	x	1	-0,35	-0,45
Positiivne tulevikunägemus	x	x	1	0,56*
Muudatuste põhjus organisatsiooniväline	x	x	x	1

\* - Korrelatsioon on oluline nivool  $p < 0,05$

\*\* - Korrelatsioon on oluline nivool  $p < 0,01$

Allikas: autori arvutused.

Korrelatsioonide tabelist 2.3 saab välja lugeda, et positiivne hinnang kaasamisele korreleerub statistiliselt oluliselt positiivse tulevikunägemusega, millest võib järeldada, et muudatuste suhtes positiivselt meelestatud töötajad näevad enda ja ettevõtte tulevikku positiivsemana. Seega aktiivselt muudatustes osalenud töötajad jätkavad pigem meelsasti töötamist AS-is Estiko-Plastar järgneva kolme aasta jooksul. Samuti positiivse hinnangu kaasamisele andnud töötajad tajusid muudatuste põhjust organisatsioonivälisena. Vastavalt intervjuule personalijuhiga (Ladva 2011) oli tõesti muudatuste põhjus tingitud organisatsioonivälisest keskkonnast ja seega võib järeldada, et muudatuste suhtes positiivselt meelestatud töötajad olid paremini informeeritud muudatuste ajenditest ja põhjustest. Positiivne tulevikunägemus korreleerub muudatuste põhjuse organisatsioonivälisena tajumisega, millest võib järeldada, et positiivset tulevikunägemust omavad töötajad tajusid samuti muudatuste põhjust pigem

organisatsioonivälisena. Negatiivne hinnang kaasamisele täheldas vastassuunalisi korrelatsioone iga teise faktoriga, kuid mitte statistiliselt olulisel määral. Üldiselt positiivsema tulevikunägemusega töötajad on rohkem huvitatud ettevõtte igapäevastest tegevustest ja seeläbi ka informeeritumad kui ülejäänud töötajad.

Teooria teises alapeatükis püstitatud hüpotees 1 peab paika ning positiivne ja negatiivne hinnang kaasamisele korreleeruvad muudatuste põhjustesse organisatsioonivälisena erinevalt. Positiivsel hinnangul kaasamisele on tugev ja oluline seos muudatuste põhjuste tunnetamise organisatsioonivälisena, samas negatiivsel hinnangul kaasamisele on see seos negatiivne ja ebaoluline. Seega töötajad, kes omasid positiivset hinnangut kaasamisele, olid kursis organisatsiooni muudatuste tegelike põhjustega ning negatiivset hinnangut omanud töötajad omasid vähem informatsiooni. Järelikult tuleks töötajad muudatustega ning nende põhjustega täielikult kurssi viia, et saada positiivsemat suhtumist üldistesse muudatuste protsessi.

Kuna eelneva põhjal statistilisi järeldusi teha ei saa, siis teostas autor ülejäänute küsimustikus olevate küsimustega analüüsi ning selgitas välja küsimused, mille puhul on oluline seos erinevate demograafiliste tunnustega. Statistiliselt olulisi küsimusi ei esinenud soo ega staaži suhtes, kuid esines ameti, töökohtade, vanuse ja hariduse suhtes. Ameti puhul olid statistiliselt olulised küsimused 2, 5, 19, 27, 30, 34 (küsimuste sisu on toodud lisas 1). Töökohtade puhul oli statistiliselt oluline küsimus 5, vanuse puhul küsimus 32 ning hariduse puhul küsimused 5, 7, 12, 14, 19, 26, 30. Autor valis nendest küsimustest välja edasiseks analüüsiks viis küsimust, milledeks on küsimused 5, 12, 19, 30 ja 32. Valiku kriteeriumideks olid:

- võimalus teha statistiliselt olulisi järeldusi rohkem kui ühe sotsiaaldemograafilise tunnuse kohta (5, 19 ja 30);
- küsimuste statistiline korreleeruvus (küsimused 5, 12, 19 ja 30);
- võimalus teha statistiliselt olulisi järeldusi kõigi võimalike sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes (küsimused 5 ja 32).

Et järgnevaid analüüse oleks lihtsam järgida, on tabelis 2.4 välja toodud küsimuste 5, 12, 19, 30 ja 32 sisud ja kirjeldavad statistikud. Edaspidiselt on lihtsuse ja arusaadavuse eesmärgil antud viit küsimust nimetatud kaasamise teguriteks.

**Tabel 2.4.** Kaasamise tegurite sisu ja kirjeldavad statistikumid

Kirjeldavad statistikumid	Küsimuse sisu
Küsimus 5 N=20 Keskmine=2,5 Standardhälve=1,19	Võimalikes tulevastes muutustes on mul kõrged ootused enda kaasaraäkimisõiguste osas.
Küsimus 12 N=20 Keskmine=1,05 Standardhälve=1,36	Võimalikes tulevastes muutustes ma ootan, et juhtkond teeb otsuseid ilma mind kaasamata.
Küsimus 19 N=20 Keskmine=2,85 Standardhälve=0,81	Võimalikes tulevastes muutustes osalen aktiivselt ning pakun välja omapoolseid lahendusi.
Küsimus 30 N=20 Keskmine=2,35 Standardhälve=1,39	Ma usun, et võimalikes tulevastes muutustes võimaldab juhtkond mul mõjutada mind puudutavaid otsuseid.
Küsimus 32 N=20 Keskmine=2,40 Standardhälve=1,47	Minu jaoks on kaasaraäkimisõigus oluline strateegiliste otsuste tegemisel (uute arengusuundade väljatöötamine, uute toodete planeerimine, ülevõtmised, ühinemised jms).

Allikas: autori arvutused.

Kirjeldavate statistikumite põhjal tabelis 2.4 võib järeldada, et kõige kõrgema keskmise hinnangu saanud küsimus 19 ütleb, et töötajad pigem soovivad võimalikes tulevastes muudatustes aktiivselt osaleda ning välja pakkuda omapoolseid lahendusi. Küsimuse 12 väga madala keskmise (1,05) põhjal saab öelda, et töötajad ei oota juhtkonna poolt otsuste tegemist ilma töötajaid kaasamata. Ühesõnaga on töötajatel väga suur huvi tulevastes muudatustes osalemises ja otsuste tegemisel protsessis osalemisel.

Tabelis 2.5 on ära toodud töötajate positsioonist tulenevad erinevused. Tabelist selgub, et juhtide ja alluvate ootused kaasaraäkimisõiguste osas on erinevad. Juhtide puhul on võimalikes tulevastes muudatustes väga kõrged ootused kaasaraäkimisõiguste osas ( $m^3=3,6$ ) ning alluvate puhul on see märgatavalt väiksem. Võimalikes tulevastes muudatustes tahavad juhid aktiivsemalt osaleda ning pakkuda välja omapoolseid lahendusi. Seega juhtidele läheb tootmisettevõtte muudatuste läbiviimine rohkem korda. Juhid ( $m=3,4$ ) on palju rohkem veendunud, et tulevastes muudatustes võimaldatakse

<sup>3</sup> Nüüd ja edaspidi on tekstisiselt  $m$  (*mean*) keskmine

neil mõjutada neid puudutavaid otsuseid. Sellest tulenevalt eeldavad juhid, et ka tulevastes muudatustes kaasatakse neid enam. Juhtide ja alluvate dispersioonid on erinevad küsimuse 32 puhul, kus juhtide puhul kaasarääkimisõiguse olulisus strateegiliste otsuste tegemisel varieerub laiemalt kui alluvate puhul ehk juhid on selle küsimuse osas erinevatel arvamustel.

**Tabel 2.5.** Kaasamise tegurite analüüs positsioonist lähtuvalt

	Positsioon	N	Keskmine	St. hälve	F-statistik	Olulisus	t-statistik	Olulisus
Küsimus5	juht	5	3,60	0,89	0,04	0,85	2,77	0,01
	alluv	15	2,13	1,06				
Küsimus12	juht	5	0,40	0,89	3,89	0,06	-1,26	0,23
	alluv	15	1,27	1,44				
Küsimus19	juht	5	3,60	0,89	0,21	0,65	2,77	0,01
	alluv	15	2,60	0,63				
Küsimus30	juht	5	3,40	0,89	0,85	0,37	2,13	0,04
	alluv	15	2,00	1,36				
Küsimus32	juht	5	2,40	2,19	7,28	0,02	0,00	1,00
	alluv	15	2,40	1,24				

Allikas: autori arvutused.

Tuginedes tabeli 2.5 tulemustele, peab hüpotees 2 osaliselt paika. Küsimuse 19 on põhjal selgub, et juhid osalevad muudatustes aktiivsemalt kui alluvad ning pakuvad välja omapoolseid lahendusi, kuid küsimuse 5 põhjal tuli välja, et juhtidel on suuremad läbirääkimisõiguste ootused nii praeguste kui ka tulevaste muudatuste osas, vastupidiselt teoreetilistele eeldustele.

Järgneva tabeli 2.6 põhjal saab järeldada, et kontoris töötavatel töötajatel (m=3) on märgatavalt kõrgemad ootused enda kaasarääkimisõiguste osas võimalike tulevaste muudatuste suhtes kui teistel töökohtadel asuvatel töötajatel (m=2). Seda nähtust võiks seletada asjaoluga, et kontoritöötajaid kaasati eelnenud muudatustes rohkem kui teisi ning seetõttu on neil ka kõrgemad ootused tulevastesse muudatustesse kaasamise.



**Tabel 2.6.** Kaasamise tegurite analüüs töökohast lähtuvalt

	Töö-koht	N	Keskmine	St. hälve	F-statistik	Olulisus	t-statistik	Olulisus
Küsimus5	kontor	12	3,00	0,85	0,08	0,78	2,17	0,04
	muu	7	2,00	1,15				
Küsimus12	kontor	12	0,67	1,15	0,22	0,65	-1,99	0,06
	muu	7	1,86	1,46				
Küsimus19	kontor	12	2,92	0,90	1,83	0,19	0,15	0,88
	muu	7	2,86	0,69				
Küsimus30	kontor	12	2,58	1,38	0,56	0,47	0,47	0,65
	muu	7	2,29	1,25				
Küsimus32	kontor	12	2,33	1,37	0,74	0,40	0,07	0,95
	muu	7	2,29	1,70				

Allikas: autori arvutused.

Tabelis 2.7 on näha, et vanuse puhul on statistiliselt oluline ainult küsimus 32 ehk kaasarääkimisõiguse olulisus strateegiliste otsuste tegemisel. Selgub, et kuni 40 aastaste töötajate puhul on keskmine ( $m=2,92$ ) ligikaudu kaks korda suurem kui üle 40 aastaste töötajate puhul ( $m=1,43$ ), seega noorematele töötajatele on kaasarääkimisõigus väga oluline strateegiliste otsuste tegemisel.

**Tabel 2.7.** Kaasamise tegurite analüüs vanusest lähtuvalt

	Vanus	N	Keskmine	St. hälve	F-statistik	Olulisus	t-statistik	Olulisus
Küsimus5	kuni 40	13	2,31	1,32	0,61	0,44	-0,98	0,34
	üle 40	7	2,86	0,90				
Küsimus12	kuni 40	13	1,00	1,47	0,46	0,51	-0,22	0,83
	üle 40	7	1,14	1,21				
Küsimus19	kuni 40	13	2,77	0,83	0,45	0,51	-0,59	0,56
	üle 40	7	3,00	0,82				
Küsimus30	kuni 40	13	2,31	1,49	0,82	0,38	-0,18	0,86
	üle 40	7	2,43	1,27				
Küsimus32	kuni 40	13	2,92	1,26	0,52	0,48	2,44	0,02
	üle 40	7	1,43	1,40				

Allikas: autori arvutused.

Edasiselt on teostatud tabelis 2.8 sama analüüs haridusest lähtuvalt, kus küsitlusele keskharidusega vastajaid oli 9 ning kõrgharidusega 11. Kõrghariduse omandanud

töötajatel on eriti kõrged ootused kaasarääkimisõiguste osas tulevastes muudatustes võrreldes keskharidusega töötajatega, kelle ootuste keskmine on kaks korda väiksem. Esmakordselt saab analüüsida ka küsimust 12, mille alusel kõrgharidusega töötajatel on tahe osaleda muudatustes rohkem. Samuti keskharidusega töötajad eeldavad pigem, et juhid teeksid otsused ilma neid kaasamata. Võimalikes tulevastes muudatustes osalevad aktiivselt pigem jällegi kõrgharidusega töötajad ( $m=3,18$ ) ning keskharidusega töötajatel on keskmine natuke madalam ( $m=2,44$ ). Ka töötajaid puudutavates otsustes omavad kõrgharidusega töötajad rohkem lootust, et juhtkond kaasab neid muudatusesse ning keskharidusega töötajad seda nii palju ei looda. Nemad pigem loodavad sellele, et juhtkond korraldab muudatused üleval ning siis liiguvad otsused alla töötajateni. Üldiselt on kõrgharidusega töötajad palju nõudlikumad ja eneseteadlikumad muudatusesse kaasamise suhtes. Nad omavad kõrgeid ootusi, nad eeldavad, et nendega arvestatakse ning tahavad mõjutada neid puudutavaid otsuseid.

**Tabel 2.8.** Kaasamise tegurite analüüs haridusest lähtuvalt

	Haridus	N	Keskmine	St. hälve	F-statistik	Olulisus	t-statistik	Olulisus
Küsimus5	kesk	9	1,56	0,88	0,02	0,88	-4,60	0,00
	kõrg	11	3,27	0,79				
Küsimus12	kesk	9	1,78	1,48	2,77	0,11	2,44	0,02
	kõrg	11	0,45	0,93				
Küsimus19	kesk	9	2,44	0,53	0,53	0,08	-2,22	0,04
	kõrg	11	3,18	0,87				
Küsimus30	kesk	9	1,67	1,12	0,21	0,65	-2,18	0,04
	kõrg	11	2,91	1,38				
Küsimus32	kesk	9	2,33	1,50	0,01	0,92	-0,18	0,86
	kõrg	11	2,45	1,51				

Allikas: autori arvutused.

Eelneva tabeli tulemuste põhjal hüpotees 3 ei leidnud kinnitust. Kõrgharidusega töötajad osalevad muudatustes aktiivsemalt ning neil on ka kõrgemad läbirääkimisõiguste ootused muudatuste osas kui keskharidusega töötajatel. Seda võib seletada majanduslanguse järgse perioodi mõjudega, kus kõrgharidusega töötajad võisid tunda end muutustest ohustatuna ning tahtsid protsessis rohkem kaasa lüüa, et tulemusi enda jaoks paremaks kujundada.

Analüüsist selgus, et Estiko-Plastari töötajad siiski on huvitatud muudatustesse kaasamisest. Sotsiaaldemograafilistest tunnustest näitasid kõige enam tulemusi positsioon ja haridus, kus juhid ja kõrgharidusega töötajad tunnevad enim huvi võimalikes tulevastes muutustes osalemises. Järgmises peatükis on läbi viidud ka korrelatsioonianalüüsid, milledest selguvad nii etteantud faktorite kui ka tegurite omavahelised korrelatsioonid.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud töötajate muudatustesse kaasamise Estiko-Plastaris**

Käesolevas peatükis vaadeldakse kõigepealt muudatuste põhjuseid, peale mida viiakse läbi teguritevaheline korrelatsioonianalüüs. Viimasena toob autor välja omapoolsed järeldused ja ettepanekud töötajate muudatustesse kaasamise kohta Estiko-Plastaris.

Estiko-Plastaris ei kasutatud muudatuste läbiviimisel kindlat stiili, vaid pandi paika eesmärgid, vajalike investeeringute plaan ja nende elluviimise tähtajad. Seejärel moodustati meeskond, kes tegutses vastavalt arendussessioonide käigus väljatöötatud plaanile. Projekti jaoks oli palgatud väline konsultant, kes viis meeskonna liikmete seas läbi konsultatsioonid. Tegevusi juhtis Estiko-Plastari tootmisjuht ning kõik personaliga seotud tegevused olid tihedalt seotud üldise plaaniga. (Ladva 2011) Estiko-Plastar kasutas hiljutistes muudatustes konsultatsioonist tulenevaid võimalusi, mille kohta on teoreetiline ülevaade antud Kykyri *et al* (2010) artikli põhjal tabelis 1.4. Personalile kujundati kindlustunne, et nendest hoolitakse ning muudatused kujunesid sujuvamalt olukorras, kus töötajad teadsid muudatuste sihte ja eesmärke. Konsultandi kasutamine oli antud olukorras kindlasti kasulik, sest kogemustega muudatuste läbiviija suudab anda väga suure panuse olenevalt muudatuste spetsiifikast.

Toetudes tagastatud küsimustike avatud küsimuste vastustele saab järeldada, et aja möödudes on Estiko-Plastaris toimunud pidev areng ning töötamistingimused on ainult paremuse poole läinud. Keskhariidusega laotöoline vastas avatud küsimusele järgnevalt: „*Olen töötanud AS-is Estiko-Plastar 11 aastat. Selle aja jooksul on toimunud pidev areng ja töötingimuste paranemine. Isegi viimase majandussurutise tingimustes tuldi*

*paindliku organiseerimisega edukalt toime ja tootmine oli kasumlik.*“ Teinegi laotöoline kirjutas küsimustikku oma arvamuse: „Üldiselt on ettevõttes olukord paremaks läinud. Muidugi võiks olulistest küsimustes nõu pidada ka lihttöölistega. Ka meil on oma arvamus.“ Töötajad on nõus, et aja jooksul on ettevõttes toimunud pidev areng ja töötingimused paremuse suunas liikunud, kuid puudujääke esineb muudatustes osalemisest huvitatud töötajate piisavas kaasamises. Tegurite analüüs töökohast lähtuvalt selgitas, et muudel töökohtadel töötavatel inimestel olid ootused enda kaasarääkimisõiguste osas võimalikes tulevastes muudatustes tagasihoidlikult keskmised võrreldes kontoritöötajatega. Arvestades eelnevalt välja toodud töötajate arvamusi, siis ka muudel positsioonidel töötavad inimesed ootavad võimalikesse tulevastesse muudatustesse kaasamist.

Tabelis 2.9 kajastuvad kaasamise tegurite omavahelised korrelatsioonid. Väga tugevad seosed esinevad küsimusel 5 (kõrged ootused kaasarääkimisõiguste osas võimalikes tulevastes muutustes) küsimustega 19 (aktiivne osavõtt võimalikes tulevastes muutustes) ja 30 (juhtkond võimaldab mõjutada mind puudutavaid otsuseid võimalikes tulevastes muutustes) ning küsimusel 19 küsimusega 30. Seega töötajad, kes võimalikes tulevastes muutustes omavad kõrgeid ootusi enda kaasarääkimisõiguste osas, osalevad kindlasti tulevastes muudatustes aktiivselt, pakuvad välja omapoolseid lahendusi ja nad on veendunud, et juhtkond võimaldab neil mõjutada neid puudutavaid otsuseid. Kõige kõrgemad ootused tulevaste kaasamiste suhtes on juhtivpositsioonidel kontoris töötavatel kõrgharidusega töötajatel.

**Tabel 2.9.** Kaasamise tegurite omavahelised korrelatsioonid

	Küsimus5	Küsimus12	Küsimus19	Küsimus30	Küsimus32
Küsimus5	1	-0,57**	0,79**	0,81**	0,21
Küsimus12	x	1	-0,47**	-0,60**	-0,38
Küsimus19	x	x	1	0,84**	0,36
Küsimus30	x	x	x	1	0,45*
Küsimus32	x	x	x	x	1

\* - Korrelatsioon on oluline  $p < 0,05$

\*\* - Korrelatsioon on oluline  $p < 0,01$

Allikas: autori arvutused.

Küsimus 12 (juhtkond teeb otsuseid ilma mind kaasamata võimalikes tulevastes muutustes) omab vastassuunalist korrelatsiooni iga teise küsimusega ning statistiliselt olulisel määral küsimustega 5, 19 ja 30. Seega töötajad, kes ei soovi tulevastes muutustes otsuseid ainult juhtkonna kanda jätta, omavad kõrgeid ootusi enda kaasaráäkimisõiguste osas ja tahavad aktiivselt osaleda otsuste tegemisel. Võib väita, et just rohkem kõrgharidusega töötajad ei soovi tähtsate otsuste tegemisel tulevastes muutustes välja jääda ning nad kindlasti soovivad oma arvamust avaldada. Samuti korreleerus küsimus 30 küsimusega 32 (kaasarääkimisõiguse olulisus strateegiliste otsuste tegemisel), mille alusel töötajad, kes usuvad et juhtkond võimaldab mõjutada neid puudutavaid otsuseid, peavad tähtsaks kaasaráäkimisõigust olulisuste strateegiliste otsuste tegemisel. Tähtsal määral peaks silmas pidama alla 40 aastaseid töötajaid, kelle jaoks on kaasaráäkimisõigus üsna oluline.

Mida aeg edasi, seda rohkem tunnevad töötajad huvi organisatsiooni aktiivsest juhtimises ja otsuste tegemisel osalemisest. Sotsiaaldemograafilised näitajad määravad analüüside põhjal ära, millised töötajate grupid sooviksid rohkem muudatustes osaleda. Siiski ei saa märkimata jätta ka ülejäänud töötajate kaasamise olulisust. Üheks esialgseks võimaluseks ja tegevuseks muudatuste läbiviimisel peaks olema J. Ford'i ja L. Ford'i (2009) artikli põhjal töötajate seas teadlikkuse suurendamine seoses muudatuste sisu ja eesmärgiga, sellel teemal töötajatega aruteludeks valmistumine ning töötajate arvamuste ja ettepanekute arvesse võtmine. Eelneva teooria kandjaks sobib Estiko-Plastaris näiteks kord kuus ilmuv ettevõttesisene ajaleht. Ajalehe kaudu saab suurendada töötajate teadlikkust ning vajadusel korraldada koosolekuid, kus töötajad saavad oma arvamusi avaldada.

Analüüsi tulemused näitavad, et statistiliselt olulisel määral omavad kõrgeid ootusi enda kaasaráäkimise osas võimalikes tulevastes muutustes pigem juhid kui alluvad, kontoritöölised mujal töötavate töötajate ees ning rohkem tähelepanu tuleks pöörata ka kõrgharidusega töötajatele. Tuginedes Light'i uurimusele (2004) peavad paika eeldused positsiooni kohta ning osaliselt leidis kinnitust teine hüpotees, mille kohaselt juhid osalevad muudatustes aktiivsemalt. Teisisõnu kõrgematel positsioonidel töötavad inimesed (juhid) tahavad osaleda muutustes enam kui alluvad. Samuti on kõrgharidusega töötajatel suuremad nõudmised kaasamise osas ning nendele tuleks

pöörata rohkem tähelepanu. Kõrghariduse omandanud töötajad ei soovi, et tulevikus teeks juhtkond otsuseid ilma neid kaasamata, nad soovivad aktiivselt muudatustes osaleda ning oma arvamust väljendada. Sellest lähtuvalt ei pidanud paika kolmas hüpotees ehk mitte keskharidusega, vaid hoopis kõrgharidusega töötajad soovivad aktiivsemalt muutustes osaleda. Kõige enam usuvad kõrgharidusega juhid, et tulevastes muudatustes võimaldab juhtkond neil mõjutada neid puudutavaid otsuseid. Siit võib järeldada, et juhid peaksid olema esmane valim, keda täielikult muudatustesse kaasata. Juhtivtöötajate positiivne suhtumine muudatustesse tähendab, et ka nende alluvad võtavad juhtkonna ja juhtide otsuseid paremini vastu. Tähtsal kohal on kaasata nooremaid alla 40 aastaseid töötajaid, sest nende jaoks on kaasaráäkimisõigus eriti oluline erinevate suundade lõikes, näiteks strateegilised otsused, nende enda osakonda ning tööloiku puudutavates küsimustes.

Mõned töötajad on siiski teisel arvamusel. Kontoris töötav juht on küsimustikku kirjutanud järgmiselt: „*Ellu viidud muutused on olnud vajalikud jätkusuutlikkuse osas. Kas sellises küsimuses aga lõpuni saab kõikide töötajate arvamused seda mõjutada. Raske öelda. Oleme kaasanud nii palju kui võimalik ja arvestanud nii palju kui võimalik.*“ Kuigi alluvad tunnevad, et neid pole piisavalt muudatustesse kaasatud, on mõned juhid arvamusel, et tehtud on piisavalt kõigi töötajate arvamuste arvesse võtmisel ning neid kaasatud nii palju kui võimalik. Põhjusena võiks välja tuua organisatsiooni paratamatu bürokraatlikkuse, mille tõttu on suurema organisatsiooni puhul töötajate täielik kaasamine järjest raskem ja tihti ka täielikul määral mittevajalik.

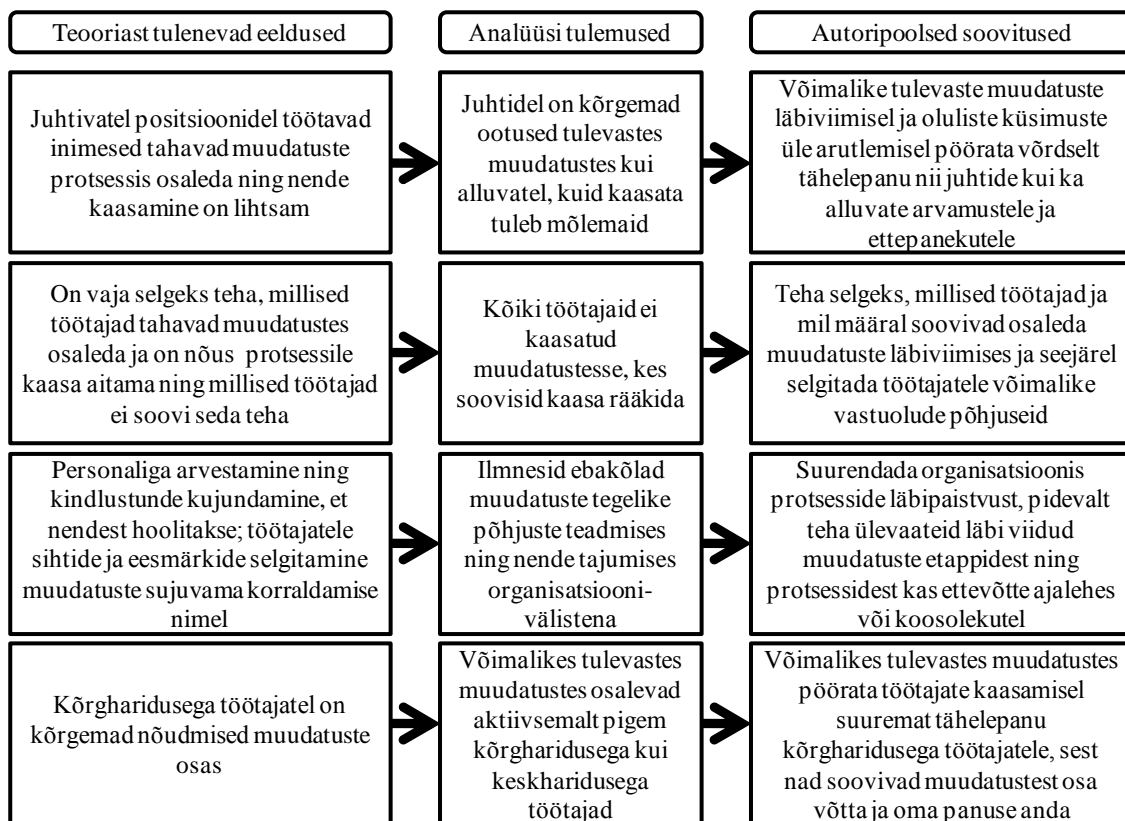
Latona ja Lavan (1993) on oma artiklis märkinud, et organisatsiooni suurus, struktuur ja tehnoloogia omavad väga suurt rolli töötajate kaasamisel muudatustesse. Suure ja bürokraatliku organisatsiooni puhul tihti töötajate ootused kaasa rääkida, avaldada oma arvamust muutuste osas ei jõua õigete inimesteni ning see võib põhjustada töötajates rahulolematust. Samuti on sellisel juhul kõikide töötajate kaasamine väga raske ja ka mittevajalik, sest pole teada, millised töötajad soovivad osaleda muudatustes ja millised mitte; täielik kaasamine nõuaks väga palju ressursse ja ei tasuks end ära. Kuna Estiko-Plastar on üsna suur tootmisettevõtte, siis tuleks tulevastes muudatustes tähelepanelikult jälgida, et kellegi muutustest väljajätmine tööga rahulolematust ei tekita. Tuginedes intervjuule (Ladvá 2011), oodati kõikidelt töötajatelt arvamusi ja ettepanekuid, kuid

küsimustiku avatud küsimuste alusel kõikide töötajate arvamusi ei võetud arvesse. Siia alla käivad just pigem alluvad, kellel on sageli raske või puudub võimalus oma arvamust avaldada.

Eelnevatest järeldustest ja teoreetilisest taustast lähtuvalt on konkreetsed ettepanekud tootmisettevõttele Estiko-Plastar järgnevad:

- Võimalike tulevaste muudatuste läbiviimisel ja oluliste küsimuste üle arutlemisel pöörata võrdselt tähelepanu nii juhtide kui ka alluvate arvamustele ja ettepanekutele. Paratamatult sõltub sellest nende tööga rahulolu ning seeläbi tootmisettevõtte käekäik. Ärgitada alluvaid osalema muudatustes ja olulistes küsimustes, kuna osadel juhtudel on nende seas levinud arusaam, et nende sõna ei võeta arvesse ning ettevõtte üldises pildis on nad vähetähtsad.
- Teha selgeks, millised töötajad ja mil määral soovivad osaleda muudatuste läbiviimises. Töötajatele on organisatsiooni heaolu ja käekäik olulisem, kui esmapilgul välja paistab ning kindlasti lubada sõnaõigust töötajatele, kes näitavad üles huvi muutustes osalemises. Kui töötajate soovid ja ootused lähevad vastuollu tegelike muudatuste planeerimisega, siis tuleks neile selgitata, miks see nii on.
- Suurendada veelgi organisatsiooni läbipaistvust, pidevalt teha ülevaateid teostatud protsessidest kas ettevõtte ajalehes või koosolekutel. Kuna töötajatel on kalduvus mäletada minevikus toimunud sündmusi ning muudatuste protsesse, siis on töötajate seas organisatsioonisisese usaldusvääruse loomine ja hoidmine hädavajalik. Välise konsultandi teenuseid kasutades tuleb kindlasti meeles pidada, et konsultant peaks looma usalduse töötajatega, et minimaliseerida vastuseisu.
- Võimalikes tulevastes muutustes pöörata töötajate kaasamisel suuremat tähelepanu kõrgharidusega töötajatele, kuna analüüsi tulemusena on neil kõrgemad ootused kaasarääkimisõiguste osas ning soov panustada oma arvamuste ja soovitustega. Strateegiliste otsuste tegemisel ning töötajate enda tööloiku puudutavates küsimustes tuleks teavitada töötajaid tulevastest otsusest ja muutustest. Seejärel pidada töötajatega nõu ja arvestada töötajate kaasarääkimisi.

Joonisel 2.2 on illustratiivselt näidatud teooriast tulenevad eeldused, millele tugineti soovitusel tegemisel. Seejärel on näidatud analüüsi tulemused ja viimasena lühidalt autori soovitusel.



**Joonis 2.2.** Autoripoolsed soovitusel Estiko-Plastarile. (Ladva 2011; Light 2004; Self, Schraeder 1990; Kykyri *et al* 2010; Meyer *et al* 2007); autori koostatud.

Muudatuste tulemusena on Estiko-Plastar saavutanud oma eesmärgi. Edukalt on saavutatud BRC sertifikaat ning selle tulemusel on juurde saadud suur hulk olulisi toiduainetetööstuse kliente ja edukalt on läbitud mitmed kliendiauditid. Estiko-Plastari tootmismahd on märgatavalt suurenenud, käive tõusnud ning tingimused ettevõttes paranenud. (Ladva 2011) Üldiselt on tootmisettevõtte Estiko-Plastar kehvades majandustingimustes väga hästi toime tulnud, kasvatades majandussurutise tingimustes oma käivet ning oma tootmisväljundi uutele turgudele ümber kohandanud. Aastatega on ettevõtte olukord ja töötingimused paranenud ning töötajatel on üsna positiivsed ootused tuleviku osas. Autor näeb läbitud muudatusi ja selle tulemusi samuti positiivse ja vajalikuna ning arvab, et ettevõtte on oma muutustega hästi toime tulnud.



## KOKKUVÕTE

Käesolev uurimustöö andis ülevaate muudatuste juhtimisest, töötajate kaasamisest ning vastupanust muudatustele. Töö käigus selgus, et töötajate vastupanu vältimiseks tuleb kindlasti arvestada töötajate arvamustega ja ettepanekutega muudatuste läbiviimisel, sest just täitevtöötajad peavad edaspidi muutuste läbiviimisel uutes tingimustes tööd tegema.

Antud töös käsitletud teooria mõistmiseks defineeriti vajalikud mõisted, kirjeldati erinevaid muudatuste läbiviimise stiile ning põhjalikumalt käsitleti kahte töötajate kaasamise viisi. Seejärel käsitleti erinevaid muudatustele vastuseisu tegureid: isiklikke, organisatsioonilisi ning muudatustele omaseid. Nende ületamise võimaluseks võib olla töötajate seas muudatustega seotud teadlikkuse suurendamine, muutuste eesmärgi selgitamine ning töötajate arvamuste ja sõnavõttudega arvestamine.

Erinevate juhtimisstiilidega on ära määratud töötajate kaasamine muutustesse. Juhtimisstiilid olid paigutatud skaalale, kus ühes otsas asetses autokraatne ning teises otsas *laissez-faire* stiil. Töötajate muutustesse kaasamise käsitluste võrdlusesse kaasati kaks mudelit. Esimene, organisatsiooni muutustesse pühendumuse mudel (*Model of Commitment to an Organizational Change*) koosneb afektiivsest, kestvast ja normatiivsest pühendumusest, mis määravad töötaja suhtumise organisatsiooni muutustesse. Teine, gruppide rakendamise mudel (*Group Engagement Model*) seletab, kuidas protseduuriline õiglus on seotud muudatustele kaasaaitamisega organisatsiooni muutuste kontekstis. Eelnevaid mudeleid arvesse võttes püstitati kolm hüpoteesi, millest kinnitust leidis hüpotees 1 ja osaliselt hüpotees 2. Hüpoteesi 1 kohaselt positiivne ja negatiivne hinnang kaasamisele korreleeruvad muudatuste põhjustega organisatsioonivälisena erinevalt. Positiivsel hinnangul kaasamisele on tugev ja oluline seos muudatuste põhjuste tunnetamisega organisatsioonivälisena, samas negatiivsel hinnangul kaasamisele on see seos negatiivne ja ebaoluline. Seega töötajad, kes omasid

positiivset hinnangut kaasamisele, olid kursis organisatsiooni muudatuste tegelike põhjustega ning negatiivset hinnangut omanud töötajad omasid vähem informatsiooni. Hüpoteesist 2 selgus, et juhid osalevad muudatustes aktiivsemalt kui alluvad ning pakuvad välja omapoolseid lahendusi, kuid vastupidiselt teoreetilistele eeldustele on juhtidel suuremad läbirääkimisõigustega seotud ootused nii praeguste kui ka tulevaste muudatuste osas.

Järgmisena olid vaatluse all töötajate kaasamise võimalused ja ohud tootmisettevõttes. Töötajate kaasamise võimalusi ja ohtusid käsitleti lähtudes neljast näitajast: organisatsiooni kultuur, organisatsiooni väärtused, indiviidi identiteet ning konsultatsioon. Töötajate kaasamisel muutustesse tuleks arvesse võtta, kuid mitte ilmingimata rakendada kõiki eelnimetatud näitajaid. Laiihaardelisemate muudatuste korral on mõjutatud terve ettevõtte ning selle alustalad, mille alla kuuluvad ka organisatsioonikultuur ja põhiväärtused. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõju hindamiseks kaasamisele anti kokkuvõttev ülevaade olulisematest tunnustest, mis avaldavad mõju töötajate suhtumisele muutustesse.

Empiirilise uuringu raames teostati kvantitatiivne analüüs küsimustike põhjal. Uuringu meetoditeks olid Estiko-Plastari juhtiv- ja täitevtöötajate hulgas läbi viidud küsitlus ning intervjuu personalijuhataja Anne Ladvaga. Analüüsi tulemusena selgus, et Estiko-Plastari töötajad on huvitatud tulevastes ettevõtte muudatustes osalemisest ning soovivad, et otsustesse kaasamise määr oleks märgatavalt kõrgem kui läbiviidud muudatuste puhul. Sotsiaaldemograafiliste gruppide lõikes soovisid kõige enam muudatustesse kaasatud olla juhtiv- ning kõrgharidusega töötajad. Noorematele töötajatele oli eriti tähtis kaasärääkimisõigus strateegiliste otsuste tegemisel. Samuti olid kontoris töötavatel inimestel kõrged ootused enda kaasärääkimisõiguste osas võimalikes tulevastes muutustes.

Peamiste ettepanekutena on Estiko-Plastarile välja toodud:

- võimalike tulevaste muudatuste läbiviimisel ja oluliste küsimuste üle arutlemisel pöörata võrdselt tähelepanu juhtiv- ja täitevtöötajate arvamustele ja ettepanekutele;

- teha selgeks, millised töötajad ja mil määral soovivad muutuste läbiviimisel osaleda ja võimalike vastuolude tekkimisel selgitada nende põhjuseid;
- suurendada organisatsioonis protsesside läbipaistvust, tehes pidevalt ülevaateid läbiviidud muudatuste etappidest ning protsessidest;
- võimalikes tulevastes muudatustes pöörata suuremat tähelepanu juhtivtöötajatele ning kõrgharidusega töötajatele.

Käesoleva töö piiranguna saab välja tuua suhteliselt väikese tagastatud küsimustike arvu. Uuringu all olnud töötajate arv ei olnud piisavalt suur ning küsimustikke ei täidetud väga meelsasti. Metoodika puudujäägina saab välja tuua küsimustikus olnud küsimuste liiga suure arvu ning küsimuste sisu suhtelise keerukuse.

Uuringu käigus kogutud informatsiooni arvestamine ja rakendamine sõltub Estiko-Plastari juhtkonna tahtest või soovist tulemusi arvesse võtta. Arvestades käesolevas bakalaureusetöös läbiviidud uuringut, oleks edaspidi otstarbekas teostada töötajate seas täiendav kvalitatiivne analüüs, kus erineva taseme töötajaid intervjuerides saaks täpsemalt teada muudatustesse suhtumise erinevad põhjused. Käesolevat teemat oleks otstarbekas kindlasti edasi uurida, kaasates küsitluse suurema valimi ning vaadelda, millisel määral mõjutab protsessi ettevõtte suurus. Võimalik oleks ka uurida omavahelisi seoseid erinevate tootmisettevõtete vahel, et saadud tulemusi hilisemates muudatustes rakendada. Antud bakalaureusetöö võiks kindlasti huvi pakkuda keskmise suurusega tootmisettevõtetele, kellel on ees või käsil mõni organisatsiooniline muutus ning samuti tootmisettevõtetele, kes soovivad töötajate muudatustesse kaasamise abil vastupanu vähendada ning ettevõtte konkurentsivõimet suurendada.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Ajalugu. [<http://www.plastar.ee/index.php?page=131&>]. 12.04.2011
2. **Alas, R.** Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002, 143 lk.
3. **Aryee, S., Tan, K.** Antecedents and outcomes of career commitment. – Journal of Vocational Behavior, 1992, Vol. 40, No. 3, pp. 288-305.
4. **Bareil, C., Savoie, A., Meunier, S.** Patterns of Discomfort with Organizational Change. – Journal of Change Management, 2007, Vol. 7, No.1, pp. 13-24.
5. **Bate, P., Khan, R., Pye, A.** Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. – Organization Science, 2000, Vol. 11, No. 2, pp. 197-211.
6. **Bennis, W.** Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change. Basic Books, 2000, 317 p.
7. **Blader, S., Tyler, T.** Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. – Journal of Applied Psychology, 2009, Vol. 94, No. 2, pp. 445-464.
8. **Blau, G.** The measurement and prediction of career commitment. – Journal of Occupational Psychology, 1985, Vol. 58, No. 4, pp. 277-288.
9. **Doppelt, B.** Leading Change Toward Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003, 260 p.

10. **Ford, J., Ford, L.** Decoding Resistance to Change. – Harvard Business Review, April 2009, pp 99-103.
11. **Ford, R.** Complex Adaptive Leading-Ship and Open-Processional Change Processes. – Leadership & Organizational Development Journal. 2010, Vol. 31, No. 5, pp. 420-435.
12. **Ford, R., Heisler, W., McCreary, W.** Leading Change with the 5-P Model. – Cornell Hospitality Quarterly, 2008, Vol. 49, No. 2, pp. 191-205.
13. **Francis, G.** MBO and the Small Organization. – American Journal of Small Business, 1976, Vol. 1, July, pp. 1-6.
14. **Freund, J., Simon, G.** Modern Elementary Statistics. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, 578 p.
15. **Fugate, M., Prussia, G., Kinicki, A.** Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. – Journal of Management, 2010, Vol. XX, No. X, 25 p.
16. **Hanley, J.** Our Experience with Quality Circles. 1980, Vol. 13, February, pp. 22-24.
17. **Heathfield, S.** Employee Involvement.  
[[http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee\\_inv.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm)].  
27.01.2011.
18. **Hemp, P., Stewart, T.** Leading Change When Business Is Good. – Harvard Business Review, 2004, December, pp. 60-70.
19. **Herscovitch, L., Meyer, J.** Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model. – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 3, pp. 474–487.
20. Kotter International. [<http://kotterinternational.com/Default.aspx>]. 26.02.2011.

21. **Kotter, J.** Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, 187 p.
22. **Kärner, R.** Töötajate kaasamine organisatsiooni muudatustesse Tartu Ülikooli loodus- ja tehnoloogiaosakonna näitel. TÜ juhtimise instituut, 2010, 69 lk. (magistriprojekt)
23. **Kykyri, V-L., Puutio, R., Wahlström, J.** Inviting Participation in Organizational Change Through Ownership Talk. – The Journal of Applied Behavioral Science, 2010, Vol. 46, No. 1, pp. 92-118.
24. **Ladva, Anne.** (AS Estiko-Plastar personalijuht). Autori intervjuu. Kirjalikult e-maili teel. Tartu, 27. aprill 2011.
25. **Latona, J., LaVan, H.** Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small, Emerging High-technology Firm. – Journal of Organizational Change Management, 1993, Vol. 6, No. 4, pp. 17-29.
26. Leading Change and Managing Resistance (cover story). – Executive Leadership, 2009, Vol. 24, No. 12, pp. 1-2.
27. **Lee, H., Lee, J-H., Lee, J., Choi, C.** Time to Change, Time for Change: How Was Time Used to Change a Global Company?. – Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2005, pp F1-F6.
28. **Lewin, K.** Field Theory in Social Science. New York: Harper and Row, 1951.
29. **Light, J.** The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job-Type in a Large Manufacturing Environment. Capella University, 2004, 277 p.
30. **Luthans, F.** The Tannenbaum and Schmidt Continuum. – Organizational Behavior, 7th edition, McGraw Hill, New York, 1995, 156 p.
31. Majandustulemused. [<http://www.plastar.ee/index.php?page=133&>]. 12.04.2011.

32. **Masalin, L.** Nokia Leads Change Through Continuous Learning. – Academy of Management Learning and Education, 2003, Vol. 2, No. 1, pp. 68-72.
33. **Maurer, R.** Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change. Austin, TX: Bard Books Inc., 1995, 208 p.
34. **Meyer, J., Srinivas, E., Lal, J., Topolnytsky, L.** Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of the Three-component Model in Two Cultures. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, Vol. 80, pp. 185–211.
35. **Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, K.** I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for Employees' Cooperation During Change? – Journal of Change Management, 2010, Vol. 10, No. 1, pp. 41-59.
36. **Narayan, C.** Multivariate Statistical Analysis. New York: Marcel Dekker Inc, 2004, 558 p.
37. **Oja, A.** Estiko-Plastar hakkas masu ajal ehituskile asemel toidukilet tootma. [[http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=4981/uud\\_uudid\\_x\\_498103](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=4981/uud_uudid_x_498103)]. 12.04.2011.
38. **Oreg, S.** Personality, context and resistance to organizational change. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2006, Vol. 15, No. 1, pp. 73-101.
39. **Owusu, Y.** Importance of Employee Involvement in World-Class Agile Management Systems. – International Journal of Agile Management Systems, 1999, No 1/2, pp. 107-115.
40. **Pennington, R.** Change Performance to Change Culture. – Industrial and Commercial Training, 2003, Vol. 35, No. 6, pp. 251-255.
41. **Robbins, S., Judge, T.** Organizational Behavior. Pearson Prentice Hall, 2009, 750 p.

42. **Rousseau, D.** Characteristics of Departments, Positions, and Individuals: Contexts for Attitudes and Behavior. – *Administrative Science Quarterly*, 1978, Vol. 23, No. 4, pp. 521-540.
43. **Schein, E.** Organizational Culture. – *The American Psychologist*, 1990, Vol. 45, pp. 109-119.
44. **Self, D., Schraeder, M.** Enhancing the Success of Organizational Change. – *Leadership & Organizational Development Journal*, 2009, Vol. 30, No. 2, pp. 167-182.
45. **Shah, N.** A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. – *Journal of Enterprise Information Management*, 2011, Vol. 24, No. 3, pp. 224-236.
46. **Smith, I.** Organisational Quality and Organisational Change. – *Library Management*, 2011, Vol. 32, No. 1/2, pp. 111-128.
47. **Stadler, C., Hinterhumber, H.** Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values. – *Long Range Planning*, 2005, Vol. 38, pp. 467-484.
48. **Tannenbaum, R., Schmidt, W.** How to Choose a Leadership Pattern. – *Harvard Business Review*, 1973, May-June, pp. 162-180.
49. **Tyler, T., Blader, S.** Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Psychology Press, 2000, 233 p.
50. **Tyler, T., Blader, S.** The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behaviour. – *Personality and Social Psychology Review*, 2003, Vol. 7. No. 4, pp. 349–361.



## LISAD

### Lisa 1. Küsimustik

Austatud küsitluses osaleja!

AS-s Estiko-PLASTAR on toimunud viimaste aastate jooksul mitmeid muutusi, mis on puudutanud vähemal või rohkemal määral enamikke sealseid töötajaid. Käesoleva uurimuse eesmärk on hinnata, mil määral oli Estiko-PLASTARi töötajatel kaasarääkimisõigust BRC (British Retail Consortium) kvaliteedistandarditele üle minnes ning millised on töötajate ootused kaasarääkimisõiguse seisukohast võimalikele tulevastele organisatsioonilistele muudatustele. Kuna BRC kvaliteedistandardile ülemineku raames toimus mitmeid väiksemaid muutusi, siis on tähtis, milliseid muutusi iga töötaja tajus oma töökoha tõttu erinevast vaatenurgast (tööaja alguse muutmine, töökoha koristamine jne). Saadud tulemusi on Estiko-PLASTARi juhtkonnal võimalik arvesse võtta organisatsiooni baasväärtuste arendamisel. Lisaks sellele kasutatakse uuringu tulemusi ka bakalaureusetöö ühe osana.

Käesolevas küsimustikus ei ole õigeid vastuseid. Oluline on iga töötaja hinnang toodud väidetele. Selleks, et keeruka nähtuse nüansse mõista, on mitmed väited omavahel sisuliselt sarnased. Erinevus on ainult sisu nüanssides. Palun selles osas kannatlikkust!

Küsimustik on koostatud koostöös TÜ Sotsiaalteaduskonna doktorandi Jaan Silvetiga. Küsimustik on anonüümne ning saadud tulemused üldistatakse tuginedes küsimustikus toodud sotsiaal-demograafilistele andmetele.

Head vastamist!

Lugupidamisega,

Taavi Jürgenson

TÜ Majandusteaduskonna bakalaureuseõppe tudeng

## Lisa 1 järg

Palume, et kindlasti täidaksite järgnevad lüngad, mis võimaldavad uurimistulemusi üldistada.

<b>Sugu</b>	<b>naine</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>mees</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Staaž Estiko-PLASTARis</b>	<b>alla 1 a</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>1-5 aastat</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>6-10 aastat</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>11-20 aastat</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>üle 20 aasta</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Amet</b>	<b>oskustööline</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>spetsialist</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>juht</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Töökoht</b>	<b>ekstrusioonitsehh</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>trükitsehh</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>lõikus- ja keevitustsehh</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>ladu</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>müük</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>kontor</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>tehnikaosakond</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>muu</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Vanus</b>	<b>18-30</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>31-40</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>41-50</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>51-60</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>üle 60</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Haridus</b>	<b>algharidus</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>põhiharidus</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>keskharidus</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>kõrgharidus</b>	<input type="checkbox"/>

Nimeta Teid puudutanud olulised muutused Estiko-PLASTARis viimaste aastate jooksul:

.....

.....

.....

## Lisa 1 järg

Alljärgnev küsimustik koosneb 39 väitest. Palun lugege iga väidet tähelepanelikult ja hinnake, kas peate seda õigeks või mitte. Viimaste muudatuste all mõeldakse just BRC kvaliteedistandardile üleminekut ja sellega kaasnenuid väiksemaid muutusi. Oma vastuse märkimiseks tõmmake palun iga väite järel olevale ühele, Teie jaoks sobivaimat vastust tähistavale numbrile ring ümber. Vastake kindlasti igal real! Vastamiseks kasutage palun järgmist skaalat:

	0	1	2	3	4
	vale	peaaegu vale	raske öelda	peaaegu õige	Õige
1					
	Estiko-PLASTARis toimunud viimastes muudatuses oli mul kaasaráäkimisõigus mind puudutavates otsustes				0 1 2 3 4
2					
	Minu kolleegid osalesid aktiivselt viimastes Estiko-PLASTARis toimunud muudatuses				0 1 2 3 4
3					
	Viimased organisatsioonilised muutused on olnud paratamatud seoses väliskeskonna muutusega				0 1 2 3 4
4					
	Ma usun, et ma mõjutan oma töötulemusi otseselt oma tegevusega				0 1 2 3 4
5					
	Võimalikes tulevastes muutustes on mul kõrged ootused enda kaasaráäkimisõiguse osas				0 1 2 3 4
6					
	Estiko-PLASTARi viimastes muudatuses tegid juhid otsuseid ilma töötajate arvamust arvestamata				0 1 2 3 4
7					
	Võimalikes tulevastes muutustes on minu kolleegidel kõrged ootused nende kaasaráäkimisõiguse osas				0 1 2 3 4
8					
	Viimased organisatsioonilised muutused olid ikkagi juhtkonna enda otsus, mitte väliskeskonnast tingitud paratamatus				0 1 2 3 4
9					
	Minu töötulemused sõltuvad otseselt teistest kolleegidest				0 1 2 3 4
10					
	Viimastes muudatuses küsiti minu arvamust minule olulistes küsimustes				0 1 2 3 4
11					
	Ma usun, et minu kolleegid oleksid tahtnud rohkem kaasa rääkida viimastes muudatuses kui seda neile võimaldati				0 1 2 3 4
12					
	Võimalikes tulevastes muutustes ma ootan, et juhtkond teeb otsuseid ilma mind kaasamata				0 1 2 3 4
13					
	Ma arvan, et minu kolleegidel oli viimastes muudatuses kaasaráäkimisõigus neile olulistes küsimustes				0 1 2 3 4
14					
	Ma usun, et organisatsioonilised muudatused Estiko-PLASTARis on pigem meeskonnatöö, kus igal liikmel on oma roll täita				0 1 2 3 4
15					
	Väliskeskonna muutumine ei olnud peamine põhjus läbiviidud organisatsioonilistes muutustes				0 1 2 3 4
16					
	Ma arvan, et minu kolleegidel on piisavalt võimalusi mõjutamiseks nende töötulemusi				0 1 2 3 4
17					
	Viimastes muudatuses olid minu ootused kaasaráäkimise osas kõrgemad kui tegelikkus				0 1 2 3 4
18					
	Toimunud muudatuste planeerimisel ja elluviimisel oli suur minupoolne panus				0 1 2 3 4
19					
	Võimalikes tulevastes muutustes osalen aktiivselt ning pakun välja omapoolseid lahendusi				0 1 2 3 4
20					
	Ma arvan, et Estiko-PLASTARi juhid oleksid pidanud viimaste muudatuste ajal rohkem arvestama töötajate arvamusega töötajatele olulistes küsimustes				0 1 2 3 4
21					
	Algpõhjustaja toimunud organisatsioonilistele muutustele oli pigem väliskeskond kui organisatsioonisisised vajadused				0 1 2 3 4

## Lisa 1 järg

22	Viimastes muudatustes olid minu kaasaraäkimisõigused suuremad kui ma ootasin	0	1	2	3	4
23	Võimalikes tulevastes muutustes Estiko-PLASTARis jätaksin pigem kõik otsused juhtkonna teha, kuna minu seisukohtadega niikuinii keegi ei arvestaks	0	1	2	3	4
24	Minu tööd mõjutanud muudatusi räägiti eelnevalt minuga läbi ning arvestati minu arvamust	0	1	2	3	4
25	Algpõhjustajad toimunud organisatsioonilistele muutustele olid pigem organisatsioonisesed vajadused kui väliskeskkond	0	1	2	3	4
26	Ma usun, et vajadusel suudan ma mõjutada juhtkonda organisatsiooniliste muudatuste elluviimisel	0	1	2	3	4
27	Toimunud muutused olid kooskõlas organisatsiooni üldiste eesmärkidega	0	1	2	3	4
28	Ma arvan, et võimalikes tulevastes muutustes on iga töötaja roll kaasa löömisel palju suurem kui varasemalt	0	1	2	3	4
29	Viimastes muudatustes vastasid minu kaasaraäkimisõigused minu ootustele	0	1	2	3	4
30	Ma usun, et võimalikes tulevastes muutustes võimaldab juhtkond mul mõjutada mind puudutavaid otsuseid	0	1	2	3	4
31	Estiko-PLASTARis toimunud viimastes muudatustes võeti arvesse minu arvamust minule olulistes küsimustes	0	1	2	3	4
32	Minu jaoks on kaasaraäkimisõigus oluline strateegiliste otsuste tegemisel (uute arengusuundade väljatöötamine, uute toodete planeerimine, ülevõtmised, ühinemised jms)	0	1	2	3	4
33	Minu jaoks on kaasaraäkimisõigus oluline organisatsiooni struktuursetes küsimustes (uute struktuuride loomine, olemasolevate ühendamise jms)	0	1	2	3	4
34	Minu jaoks on kaasaraäkimisõigus oluline minu enda tööloiku puudutavates küsimustes	0	1	2	3	4
35	Minu jaoks on kaasaraäkimisõigus oluline minu osakonda (tsehhi) puudutavates küsimustes	0	1	2	3	4
	<b>Järgneva 3 aasta jooksul:</b>					
36	minu töötingimused muutuvad paremaks	0	1	2	3	4
37	mul on oodata karjäärirõõmu	0	1	2	3	4
38	toimuvad Estiko-PLASTARis pigem positiivsed muutused	0	1	2	3	4
39	ma jätkan töötamist AS-s Estiko-PLASTAR	0	1	2	3	4

Minu kommentaarid, hinnangud viimastele muutustele ja töötajate kaasamisele Estiko-PLASTARis:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Täna vastamast!

## **Lisa 2. Intervjuu Estiko-Plastari personalijuhi Anne Ladvaga**

### **1. Millised olid muudatuste ajendid ja põhjused? Millised olid eesmärgid. Kui rakendati muudatuste läbiviimisel teatud stiili või etappe, siis mida ja kuidas?**

Muudatuste ajendiks olid turult tulnud signaalid, mis viitasid vajadusele ettevõtte tootmise BRC (British Retail Consortium) / IoP (Institute of Packaging) standardi nõuetega vastavusse viimiseks. Euroopa Liidu toiduainete turustajatele on eelpoolnimetatud standardi alusel esitatud nõue, et kõik nende poolt turustavate kaupade tarnijad peavad olema vastavalt sertifitseeritud, mis omakorda eeldab samaväärseid nõudeid toiduainete tootjate poolt kasutatava tooraine sh ka pakenditele tootjatele. BRC/IoP standardile vastavus võimaldab osaleda Euroopa toiduainetootjate poolt välja kuulutatud hankekonkurssidel ja lood ettevõttele konkurentsieelise. Muudatuste põhjustest ja vajadustest teavitati töötajaid nii ettevõtte siselehe kaudu kui ka vahetult juhtide poolt töötajate koosolekul. Viidi läbi vajalikud täiendkoolitused (nt hügieenikoolitus kõigile töötajatele). Me ei kasutanud mingeid stiile vaid panime paika eesmärgid, vajalike investeeringute plaani ja nende elluviimise tähtajad (ma mõtleb remonte ja ümberehitusi), moodustati meeskond, kes tegutses vastavalt arendussessioonide käigus väljatöötatud plaanile. Projektil oli väline konsultant, kes viis läbi meeskonna liikmete läbi arendussessioonid (7). Projekt oli EAS-i poolt toetatud. Tegevusi juhtis meie tootmisjuht, mina tegelesin hügieeni ja personaliga. Kõik personaliga seotus tegevused olid tihedalt seotud üldise plaaniga.

### **2. Kuidas toimusid töötajate teavitamisprotseduurid? Kas ja kuidas töötajaid kaasati/küsitati nende arvamust? Kas ja kelle arvamusi/ettepanekuid võeti arvesse? Milline on Teie hinnang töötajate kaasamise vajadusele ja tulemuslikkusele?**

Töötajatelt oodati arvamusi ja ettepanekuid töökeskkonna nõuetega vastavusse viimiseks (töövahendite otstarbekas paigutus, masinate koristusgraafikud, töö efektiiviseerimine jne).

## **Lisa 2 järg**

### **3. Millised on muudatuste tulemused? Kas eesmärgid on täitunud ja kui õnnestunuks te peate muutuste protsessi?**

Muudatused on ellu viidud ja vastavad püstitatud eesmärgile. Ettevõtte on juurde võitnud rea olulisi toiduainetetööstuse kliente ja edukalt läbinud mitmed kliendiauditid. Ettevõtte toodangu maht on tõusnud. Käimas on läbirääkimised mitme olulise kliendiga. Samas pole tehtud täpseid kokkuvõtteid muudatuste kohta, seega täpsemalt vastata ei oska.

### Lisa 3. Vastanute jagunemine sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel

Tunnus		N	%
Sugu	mees	9	45
	naine	11	55
Staaž	alla 1 aasta	1	5
	1-5 aastat	4	20
	6-10 aastat	10	50
	11-20 aastat	2	10
	üle 20 aasta	3	15
Amet	juht	5	25
	spetsialist	9	45
	oskustööline	6	30
Töökoht	kontor	11	55
	ladu	4	20
	tehnikaosakond	1	5
	müük	2	10
	trükitsehh	1	5
	vastamata	1	5
Vanus	18-30	7	35
	31-40	6	30
	41-50	3	15
	51-60	2	10
	üle 60	2	10
Haridus	keskharidus	9	45
	kõrgharidus	11	55

Allikas: autori koostatud tagastatud küsimustike põhjal.

## **SUMMARY**

### INVOLVING EMPLOYEES IN ORGANIZATIONAL CHANGES BY THE EXAMPLE OF ESTIKO-PLASTAR

Taavi Jürgenson

Nowadays organizations are in a state of continuous change and they cannot function with the same principles that they did many decades ago. The market is in a state of rapid change and due to that competition gets more intense. For successful operation, organizations need swiftly to adapt and conduct corresponding changes. For an organization this process can go very smooth or it can become quite difficult and exhausting. Causes of this can be resistance to change by employees, management or even customers. Therefore it is vital for an organization to involve all of its parties.

Warren Bennis (2000) has said that if there is one generalization we can make about leadership and change it is this: No change can occur without willing and committed followers. On this basis organizations need to involve employees for successful changes to occur. In the given thesis a research in a manufacturing organization Estiko-Plastar will be conducted. Estiko-Plastar was recently undergoing major changes. Many other Estonian manufacturing organizations were also influenced by the recent recession and due to that, major change were made to reposition towards new market target groups. In this paper Estiko-Plastar employees' opinions and assessments are under observation. The current thesis' reality lies in better knowledge of employee involvement in Estiko-Plastar, employee evaluation of recently made changes and more efficient employee involvement during future changes.

The formulation of this bachelor thesis has been guided by the reality of the subject. The purpose of this thesis is to make suggestions for employee involvement in



organizational change within a manufacturing company Estiko-Plastar. There hasn't been wide research on employee involvement in organizational change in a manufacturing company in Estonia yet. Rather the researches have been conducted in servicing organizations.

In order to reach the goal of this thesis five research tasks have been formulated, which are following:

- Explanation and comparison of change management approaches and employee resistance to change.
- Brief overview and comparison of different employee involvement approaches.
- Explanation of the threats and opportunities of employee involvement in a manufacturing company and a brief overview of socio-demographic characteristics.
- Description of the sample, method and a brief overview of change processes in Estiko-Plastar.
- Conduction of empirical research in Estiko-Plastar in order to analyze employee opinions and assessments about involvement in change. To make conclusions on the basis of empirical analysis.

An overview of existing literature about change management and employee involvement has been given in the theoretical part of this thesis. Employee involvement within organizational changes requires taking employees wishes and opinions into consideration and keeping them informed. Taking this into account employee resistance to change can be reduced, which in the worst case scenario can completely reset changes. Great attention should be given to organization culture and values, which determine an organization's values and traditions.

In the empirical part of this paper an analysis has been executed considering a theoretical basis. The sample of this thesis was a group of employees in Estiko-Plastar, among whom an inquiry was conducted. Unfortunately only 20 employees filled out questionnaires and on the basis of them an analysis has been performed, based on which conclusions and suggestions upon employee involvement in organizational change for Estiko-Plastar have been made.

This current paper has given an overview of change management, employee involvement and resistance to changes. It has shown that in order to overcome employee resistance, employee opinions and suggestions about changes must be taken into consideration because blue collar workers are usually the ones that have to work in changed conditions.

In order to comprehend a given subject's theoretical basis, necessary concepts were defined, different change management approaches were described and more thoroughly two employee involvement approaches were dealt with. After that, different change resistance factors were explained: personal, organizational and change specific factors. A way overcoming them might be to increase employee change specific knowledge, explanation of a change's purpose and taking employee opinions and suggestions into consideration.

Employee involvement within changes has been determined by different leadership styles. Initially different leaders' management styles were distinguished, which indicate, on what level employees are involved in a certain manufacturing organization. Management styles were divided between two cases of extreme: autocratic and democratic styles. Two models of employee involvement were included within this comparison. First, the Model of Commitment to an Organizational Change consists of three components, which are affective, continuance and normative commitment, which determine employee attitude towards organizational change. Second, the Group Engagement Model explained, how procedural justice is connected with cooperation in the context of organizational change.

After that threats and opportunities of employee involvement were discussed based on four factors, which are organizational culture, organizational values, identity and consultation. While involving employees within changes, all factors must be taken into consideration but not necessarily all applied, because in most cases it is sufficient to implement just one factor. During extensive change whole organization and its backbone are affected. The influence of socio-demographic characteristics was also summarized.

A quantitative analysis has been performed within empirical research based on the returned questionnaires. The methods of this research were an inquiry conducted amongst Estiko-Plastar employees and an interview with the personnel manager Anne Ladva. As a result, the employees of Estiko-Plastar are interested in participation within future changes and wish to be more involved as opposed to the previous changes. Within socio-demographic groups managers and highly educated employees wanted to be most involved within organizational changes. Younger employees found it very important to be involved in the making of strategic decisions. Office employees also had very high expectations regarding their involvement within future changes.

Taking everything prior into consideration, it would be wise to conduct a qualitative analysis amongst employees, where they are interviewed individually, which would generate more precise attitudes and views towards changes. The given topic can be further examined by involving larger sample of employees and meanwhile observing how the size of an organization is affecting a change's process. After that a cross analysis between manufacturing organizations can be performed, to investigate different connections and later to implement results on a day-to-day basis. The current thesis can be highly valuable for mid-sized manufacturing organizations which are undergoing organizational changes and are interested in involving employees in order to perform the process more efficiently.