

Claid Ježov

TÖÖTAJATE RAHULOLU KAHE AMETI LIITMISE MUUDATUSTE JUHTIMISE PROTSESSIGA VILJANDI LINNAVALITSUSE HALDUSAMETIS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2022

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Claid Ježov**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Virve Transtok** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/2 kuupäev 03.01.2022.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Claid Ježov** sünnikuupäev: **05.01.1993** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Töötajate rahulolu kahe ameti liitmise muudatuste juhtimise protsessiga Viljandi Linnavalitsuse haldusametis**“.

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 05.01.2022 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED.....	7
1.1 Muudatuste planeerimine organisatsioonis	9
1.2 Kurt Lewini „jääkuubiku meetod“	10
1.3 John P. Kotteri 8-tasandiline muudatuste läbiviimise raamistik	12
1.4 Muudatusi takistavad jõud.....	16
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	19
2.1 Uurimisobjekti lühitutvustus	21
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS	22
3.1 Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused ja analüüs	22
3.1.1 Muudatuste planeerimise protsessi analüüs	28
3.1.2 Muudatuste läbiviimise protsessi analüüs	33
3.1.3 Muudatuste kinnistamise protsessi analüüs.....	40
3.2 Järeldused ja ettepanekud	45
KOKKUVÕTE.....	48
SUMMARY	50
VIIDATUD ALLIKAD.....	52
LISAD	54
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	55
Lisa 2. Poolstruktualse intervjuu küsimustik.....	58

SISSEJUHATUS

Pidev muutumises olemine on organisatsioonides nii era- kui ka avalikus sektoris paratamatu. Organisatsioonid peavad igapäevaselt kohanduma muutunud ärikeskkonnaga, uue tehnoloogiaajastuga ning globaliseerumisega üha kiiremini. Uued generatsioonid, tehnoloogia kiire areng ja erinevad innovatsioonid muudavad ja samal ajal ka kaasajastavad organisatsiooni toimimist ja arengut ning ühes sellega ka töökultuuri üldisemalt. Maailm, millele me praegu näkku vaatame, erineb väga olulisel määral maailmast, milles paljud meist üles kasvasid ning mis meid ja meie tänaseid maailmavaateid kujundas. Maailma nägemisest suhteliselt püsivana ja etteaimatavana oleme läinud üle käsitusele, et maailm on sisemiselt korrapäratu, et seal toimuvad ootamatud muutused. Need võivad luua tohutuid võimalusi ettevalmistatutele, aga ka hukatuslikke ohte võhikutele või aeglastele. Kui sa ei ole kiire kohanema, oled sa igal juhul haavatav. (Üksvärav, 2004, lk 383)

21. sajandi majanduse olulisemad märksõnad on muutuv keskkond ja töötajaskonna mitmekesisus. Selleks, et organisatsioone elavana hoida on tarvis pidevaid muutusi. On tarvis uusi ideid, kui sellest ei piisa: need tuleb ka ellu viia. (Alas & Pramann Salu, 2005, lk 7)

Lääneriikides läbi viidud muudatustealaste uurimuste põhjal võib väita, et organisatsiooniliste muudatuste elluviimine ei ole kerge ülesanne. Porras ja Robertson jõudsid juba 1983. aastal ettevõtetes läbi viidud muudatuste kohta kirjutatud uuringuid analüüsides järeldusele, et muudatuste läbiviimine õnnestus ainult 40% juhtudest. 93 ettevõttes läbi viidud uuring tõi seitsme enam esinenud probleemi hulgas välja töötajate ebapiisava ettevalmistuse muudatusteks. Ka Pasmore ja Fagans jõudsid 1992. aastal järeldusele, et paljudel juhtudel on muudatuste läbiviimise ebaõnnestumise põhjuseks töötajate ebapiisav muudatustes osalemine. Seega on oluline, et juht suudaks vajaduse muudatuste järele töötajatele arusaadavaks teha ning luua muudatusi toetava ja õppimist soodustava organisatsioonikultuuri. Ebaadekvaatsed muudatuste juhtimise oskused on ebaõnnestunud organisatsiooniliste muutuste peamine põhjus, sest iga muudatuse algatuse probleem saab kas ennetatud, lahendatud või põhjustatud vastavalt muudatuste eestvedaja oskustele. (Anderson, 2018) Tähelepanu keskmesse on tõusnud need inimesed, keda muudatused otseselt puudutavad ja kellest muudatuste edukus sõltub. Määravaks kujunevad organisatsioonis töötavate inimeste hoiakud muudatuste suhtes ning nende osa muudatuste läbiviimise protsessis. (Alas & Pramann Salu, 2005, lk 7)

Seega ei saa väita, et muudatuste edukus sõltuks ainult juhust, tema omadustest ja võimekusest muudatusi juhtida. Muutustega kaasas käimine peaks olema tänapäeva organisatsiooni toimimise ja

töökultuuri lahutamatu osa. Muutused ei tohiks enam töötajate jaoks olla midagi uut ja ootamatut vaid peaks olema igapäevaelu üheks osaks. Peale töötajate peavad tänapäeva juhid olema valmis muudatusi juhtima ja saavutama läbi nende soovitud tulemusi organisatsiooni efektiivsemaks toimimiseks. Olgu nende põhjuseks siis kulude kokkuhoid, võtmetöötaja lahkumine, üksuste liitmine või tervet maailma juba mitmendat aastat laastav COVID-19 epideemia. Seega võib öelda, et organisatsiooni kõik osad peavad olema valmis muutusteks ja kõigeks, mis nendega kaasneb.

Viljandi Linnavalitsuse haldusamet, kus viiakse läbi uuring seisis aasta aega tagasi silmitsi just ühega eelpool mainitud põhjustest- võtmetöötaja lahkumine. Kuna asendajat asutusesiseselt ei leitud, siis tuli langetada otsus, et kas hakata teda otsima tööturult või asuda läbi viima muudatusi. Otsus langes viimase variandi kasuks ning liitma hakati kahte eelnevalt eraldiseisvalt tegutsenud ametit: kinnisvara haldusametit ning majandusametit. Linnavalitsuses on ka varasemalt viidud läbi väiksemaid töökorralduslikke muudatusi ent antud muudatuse puhul oli tegemist viimaste aastate suurimaga ning kuna varasemalt pole uuritud töötajate rahulolu muudatuste juhtimise protsessiga, siis oli see hea võimalus saamaks teada kuidas töötajad muudatustele reageerivad, kuidas need neid mõjutavad. Uuringu tulemustest on tulevikus kindlasti kasu ameti juhtkonnale, et planeerida, viia läbi ja kinnistada muudatusi.

Lõputöö eesmärk on analüüsida töötajate rahulolu kahe ameti liitmisel toimunud muudatuste juhtimise protsessiga Viljandi linnavalitsuse haldusametis ning teha juhtkonnale ettepanekuid muudatuste paremaks juhtimiseks.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Selgitada muudatuste juhtimise olemust ja aluseid, analüüsida kaasaegseid muudatuste juhtimise teooriaid, et luua raamistik empiirilisele uuringule.
2. Koostada uuringu läbiviimiseks sobiv metoodika, läbi viia empiiriline uurimus ning tulemusi analüüsida.
3. Teha uuringust tulenevaid järeldusi ja esitada juhtkonnale ettepanekuid muudatuste paremaks juhtimiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene analüüsib muudatuste juhtimise teoreetilisi käsitlusi: muudatuste juhtimise olemust, nende juhtimise planeerimist organisatsioonis, Kurt Lewini jääkuubiku meetodit, John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste läbiviimise raamistikku ning muudatusi takistavaid jõude. Teine peatükk kirjeldab lõputöö metoodikat ning kolmandas peatükis

esitatakse empiirilise uuringu tulemuste analüüs ja järeldused koos nendest tulenevate ettepanekutega. Lõputööle on lisatud ankeetküsimustikud, mille abil viidi läbi empiiriline uuring.

1 MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Organisatsiooni võib vaadelda kui omavahel seotud komponentide süsteemi, mis suhtleb pidevalt teda ümbritseva keskkonnaga, see on suurema süsteemiga. Organisatsioon töötleb keskkonnast saadavaid sisendeid keskkonna poolt soovitatavateks väljunditeks. Selleks, et suurema süsteemi osana püsima jääda, vajab organisatsioon pidevalt tagasisidet oma väljundite vajalikkuse ja tegutsemispõhimõtete sobivuse kohta. Organisatsiooni ühe komponendi muutumine võib kaasa tuua vajaduse muuta ka teisi komponente. Samas peaks organisatsioon tervikuna tasakaalu säilitama. Seega võib muudatusi kõige laiemalt defineerida kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele. See surve võib olla organisatsiooniväline või -sisene. Väliskeskkonnast avaldavad mõju muutused seadusandluses, poliitikas, valitsuse vahetumine, riigieelarve kärped. Sisemistest teguritest võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsioonikultuuris või organisatsiooni eesmärkides. (Alas & Übius, 2010, lk 63-64)

Inimene üksi ei ole organisatsioon. Organisatsioon on kindla inimrühma poolt terviklikult moodustatud ühendus, et taotleda selle rühma ühiseid eesmärke. See moodustatakse selliste ideede ja ettevõtmiste elluviimiseks, millega inimene üksi hakkama saada ei suuda ja need võivad puudutada erinevaid eluvaldkondi, näiteks toodete valmistamist, teenuste osutamist jne. Maaailm on organisatsioonidest tulvil. Tänapäeva inimesed puutuvad organisatsioonidega igapäevaselt kokku igal sammul. Organisatsioonidest on saanud meid ümbritseva ühiskonna elutähtis osa. Kuigi osad organisatsioonid ajas kaovad, siis tekib neid ka igal ajal erinevate ideede, taotluste, vajaduste ja nõuete tõttu järjest juurde. Organisatsioonide rohkus, nende mitmekesisus ja roll on tähtsamad ja suuremad kui kunagi varem. Nendest on saanud meie igapäevaelu loomulik osa, mis mõjutab meie eluavaldu, ettevõtmisi ja toiminguid. Seejuures ei mõjuta nad ainult inimesi vaid ka inimesed mõjutavad oma tegevusega ka neid, olgu siis tegemist töökoha, kooli või klubiga. (Üksvärav, 2004, lk 15) Üha kasvavas konkurentsisis ja aina keerulisemas ärikeskkonnas peavad organisatsioonid olema pidevas dünaamilises muutumises, et olla jätkusuutlikud ja saavutada oma eesmärke. See kehtib kõikide organisatsioonide kohta, olgu siis tegemist ettevõtte, mittetulundusühingu või mõne avaliku sektori asutusega. Muutus ei ole kerge, olgu selleks siis kas põhjalikum töökorralduslik muudatus, uute tööprotsesside kasutusele võtmine või tulemuste hindamise süsteemi reeglite ümberkorraldus. Muutus võib organisatsioonide kõikide tasandite töötajate ja juhtide jaoks olla hirmutav. Enamasti on see igapäevast rutiini häiriv ja peaaegu on seda ka raske ellu viia, ent muudatuste juhtimine selliselt, et jõuda loodetud tulemuseni on alati võimalik. (Hill, 2010, lk 7)

Olenemata muudatuste liigist ja nende põhjustest on kõik muutused peaaegu alati organisatsiooni normaalseks saanud toimimist häirivad, ent need on samal ajal ka organisatsiooni loomuliku elu osa ja selle arengu seisukohalt äärmiselt olulised. Muudatuste paratamatusega leppimine ja vajaliku hetke äratamine võimaldab juhtidel üleminekuaegades näha võimalust organisatsiooni, selle töötajaid ja iseennast parendada. Juhid, kes suhtuvad muudatustesse avatult ja keskenduvad nendega kaasnevale positiivsele efektile, leiavad seeläbi ka võimalusi töötajate motiveerimiseks ja entusiasmi rakendamiseks organisatsiooni edasise arengu huvides. Olenemata sellest, kas juhid hakkavad muudatusi ellu viima juhtkonna või enda initsiatiivil, on edukatel muudatuste juhtidel palju sarnaseid omadusi. Autor Hill (2010, lk 14-15) on need omadused sõnastanud järgmiselt:

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

Igal muudatuste juhi rolliga kaasneb väljakutse. Juht peab suutma tagada selle, et kõik töötajad oleksid temaga muudatustes samal lainel ning neid endaga koos õiges suunas vedama. Samuti peab juht olema kindel, et kõik tööprotsessid ja struktuur oleksid kooskõlas organisatsiooni suundadega. Juhi kõige tömahukamaks ülesandeks on organisatsiooni kui terviku kaasamine planeeritavatesse muudatustesse. Just hästi sooritatud kaasamine on võti, mis avab töötajate meeled, südamed ja käed muudatuste elluviimiseks, aidates neil seeläbi muutuda ja kohaneda. (Prichard, 2017)

Sellest võib järeldada, et muudatuste läbiviimise protsessi edukus sõltub juhi võimest tabada ära vajalik hetk nende algatamiseks. Muudatuste edukaks läbiviimiseks peab ta suutma ka töötajad nende vajalikusse ja nendest saadavasse kasusse uskuma panna. Selle tagab piisava informatsiooni jagamine ja enda entusiasmiga töötajate motiveerimine. Protsessi vältel ei tohi unustada seda, et ühe

komponendi muutmisega võib kaasneda teise komponendi muutmise vajadus ning seeläbi võib kaduda organisatsiooni tasakaal.

1.1 Muudatuste planeerimine organisatsioonis

Planeerimine võimaldab organisatsioonidel ette näha protsessi eesmärkide seadmisest nende saavutamiseni välja. Mida keerukam ja suurem on eesmärk, seda väljakutseterohkem ja pikem on tee selle saavutamiseni. (Alas, 2008, lk 53)

Üha keerulisemaks ja dünaamilisemaks muutuv keskkonnas peavad organisatsioonid pidevalt muutma ja kohandama oma tegevusi vastavalt valitsevatele oludele, et tagada areng. Muudatuste planeerimine on aga keeruline protsess ja seetõttu on paljud organisatsioonid hädas, et alustada oodatud tulemuste realiseerimisega. Mitmed uuringud on näidanud, et enamik organisatsiooniliste muutuste algatusi ebaõnnestub 60-70% tõenäosusega. (Lotfi & Errida, 2021)

Muudatuste planeerimine on juhtimisel esimene põhitegevus, mis paneb aluse hilisematele tegevustele ja toimingutele. Seetõttu võib muudatuste planeerimist lugeda üheks muudatuste juhtimise põhitegevuseks. Muudatuste planeerimise vajalikkus tuleneb asjaolust, et maailm muutub. Kui organisatsiooni tegutsemiskeskond oleks homme samasugune kui eile, siis langeks planeerimise vajadus ära ja juht jätkaks tegutsemist sissetallatud rada pidi. Planeerimine on tegevus, mille käigus eelnevalt otsustatakse, mida, kuidas ja millal tuleb kogu organisatsioonil või juhil järgneval perioodil teha. Planeerimist võib lugeda ka menetluseks, mille põhisisuks on teadlik ja põhjendatud tegutsemissuundade sätestamine enne kui hakatakse tegutsema. Ilma planeerimiseta muutuks juhtimine juhuslikuks. Planeerimine aitab nii juhil kui organisatsioonil muutuv keskkonnas kohaneda ja oma taotlusi edukalt ellu viia. (Üksvärav, 2004, lk 62)

Ülaltoodud autorite muudatuste planeerimise käsitlustele toetudes võib järeldada, et muudatuste planeerimine on organisatsiooni ümbritsevas pidevalt muutuv keskkonnas hädavajalik, et tagada organisatsiooni areng. Mida väljakutsuvam on planeeritav eesmärk, seda raskem on seda ka saavutada. Ühelt poolt on see äärmiselt keerukas protsess ning enamik muudatuste algatusi ebaõnnestub väga suure tõenäosusega. Kui aga planeerimise etapis suudetakse täpselt paika panna tegevused eesootavaks muudatuste protsessiks, siis aitab see kaasa kohanemisele ning muudatuste edukale elluviimisele.

Antud töö võtab vaatluse alla kaks kõige kuulsamat muutuste mudelit. Esimese mudeli autoriks on John Paul Kotter, kes on muudatuste juhtimise tuntumaid eksperte. Ta töötab Harvard Business

Schoolis ja on kirjutanud mitmeid muudatuste juhtimist käsitlevaid raamatuid, mida on tõlgitud paljudesse erinevatesse keeltesse, muuhulgas ka eesti keelde. Teise mudeli autoriks on Ameerika psühholoog ja modernse sotsiaalpsühholoogia pioneer Kurt Lewin, kes uuris inimese kui indiviidi kavatsust ja arendas arusaama, mille kohaselt psühholoogilises valdkonnas olevad jõud määravad inimese käitumise. Antud raamistikus aitavad positiivsed jõud inimesel või grupil edasi liikuda, negatiivsed jõud aga takistavad või pidurdavad edasiminekut. Kurt Lewin töötas välja muutuseteooria ning Lewini võrrandi.

Paljude autorite arvates peab muutumine algama tippjuhtidest, muutustest nende enda käitumises. Arvamusest, et alluvad kuulavad juhi sõnu ja jätavad tähele panemata nende sõnade lahknevuse juhtide enda tegudest, on kogenud juhid ilmselt juba loobunud. Isiklikul eeskujul on oluline osa alluvate usalduse saavutamisel. Usaldus juhtide vastu on alluvatele eriti oluline olukordades, kus tuleb vastu võtta kiireid otsuseid ja võtta riske, samuti on usaldusel oluline roll uue visiooni omaksvõtmisel alluvate poolt. (Alas & Übius, 2010, lk 111)

Seega võib väita, et juhtidel, kes on oma tegevustega ja eeskujuks olemisega ära teeninud oma alluvate usalduse, on tunduvalt lihtsam neile kohale viia muudatuste vajalikkuse põhjuse sõnum ning kiirendada visiooni elluviimisega seotud käitumismustrite kinnistamist organisatsioonis.

1.2 Kurt Lewini „jääkuubiku meetod“

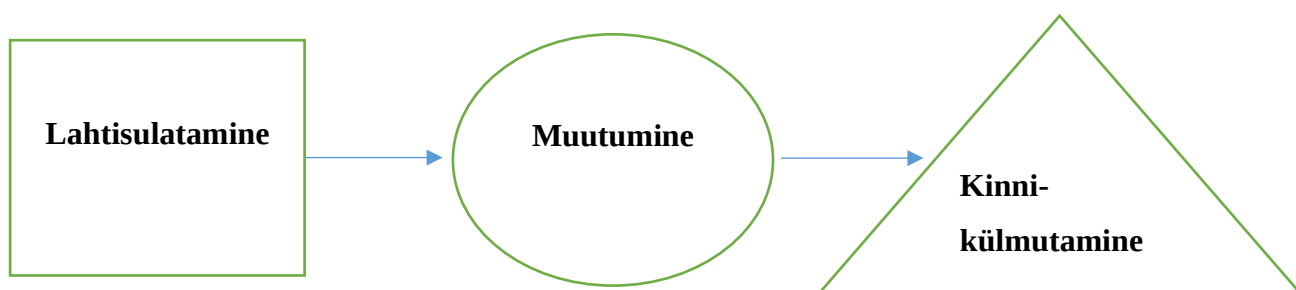
Planeeritud muudatustele on iseloomulik selgelt määratletud eesmärgi poole liikumine. Kõige tuntum teleoloogilise lähenemise alla mahtuv teooria on Kurt Lewini loodud kolme sammu teooria ehk jääkuubiku meetod. Lewin eristab oma teoorias kolme peamist sammu muudatuste läbiviimiseks, milleks on: lahtisulatamine, muutumine ja kinnikülmutamine.

Lahtisulatamise etapp on Lewini meetodi esimene etapp, mis käsitleb endas muutusteks valmistumist. See hõlmab endas juhi ja organisatsiooni arusaamist, et eesootav muutus on vajalik ja valmistumist mugavustsoonist väljumiseks. Lahtisulatamise käigus toimub töötajate teavitamine muudatuste läbiviimise vajalikkusest. Töötajaid valmistatakse muudatusteks ette ja neid motiveeritakse muudatustes osalema. (Alas & Übius, 2010, lk 73) Mida tugevam on arusaam, et muudatused on vajalikud, seda motiveeritumad ollakse muudatuste protsessi panustama. Selle jaoks on vaja juhil alluvatele edasi anda muudatuste vajalikkuse võimalikult täpne põhjendus, sest arusaam muudatuse vajalikkusest töötab motivaatorina. Selles etapis tuleb juhil läbi kaaluda kõik planeeritavate muudatuste plussid ja miinused ning mida rohkem on plusse, seda kergem on tal töötajaid seeläbi motiveerida. (Connelly, 2020)

Teises etapis ehk muutumise käigus toimuvad uue strateegia rakendamiseks vajalikud organisatsiooni struktuuri ja kultuuri muutused. Töötajad õpivad uusi oskusi ja võtavad omaks uued hoiakud. (Alas & Übius, 2010, lk 73) Kurt Lewin oli teadlik, et muutus ei ole sündmus, vaid pigem protsess ja ta nimetas selle protsessi üleminekuks, mida ta käsitles sisemise liikumise teekonnana, mis on reaktsioon muutustele. See teekond saab toimuda siis kui organisatsioonis toimuvad vajalikud muudatused. See ei ole lihtne etapp ja inimestele tuleb anda aega muudatuste mõistmiseks ja nendega töötamiseks. Iga inimene on erinev ning seetõttu võtab uuega harjumine ka erineva pikkusega aja. Juhi poolne toetus ja juhendamine on selles etapis väga oluline ning ta peab arvestama ka esialgsete töötajatepoolsete vigadega ning suunama töötajaid edaspidi neid vältima. (Connelly, 2016)

Viimase etapi ehk kinnikülmutamise käigus hinnatakse muutunud käitumisviise ja tööviise. Sobivaks osutunud muutused formaliseeritakse protseduurina. (Alas & Übius, 2010, lk 73) Tänapäeval on küll kinnikülmutamisest loobutud, selle asemel räägitakse toimunu kinnistamisest ja järgmiste muudatuste jaoks soodsa pinnase säilitamisest. (Alas & Pramann Salu, 2005, lk 31)

Kurt Lewini poolt loodud jääkuubiku meetodile on iseloomulik selge määratletud eesmärgi poole liikumine ning antud teooria sobib autori hinnangul kõige paremini juhtide algatatud muudatuste läbiviimiseks. Antud teooriat rakendades peab juht omama selget arusaamist muudatuste vajalikkusest ning andma selle arusaamise edasi ka enda alluvatele. Protsessi käigub peab ta neile jagama piisaval hulgal informatsiooni ja neid motiveerima, et tekiks valmisolek muudatustesse panustamiseks. Protsessi igal ajahetkel peab juht olema valmis alluvatele uute hoiakute ja töövõtete omandamisel toeks olema, neile aega andma ning arvestama ka võimalike tagasilöökidega tehtavate vigade osas. Kokkuvõtvalt võib öelda, et piisava muudatuste vajalikkuse lahtimõtestamine, täpse informatsiooni jagamine ning alluvate toetamine on antud teooria rakendamise võtmekohtadeks.



Joonis 1. Jääkuubiku meetod.

1.3 John P. Kotteri 8-tasandiline muudatuste läbiviimise raamistik

Cummings ja Worley näevad muudatuste läbiviimise protsessi 5-sammulisena, millest esimesed kolm on mõeldud lahtisulatamiseks: muutusteks motiveerimise käigus luuakse muudatusteks valmisolek ja ületatakse muudatustele vastuseis, seejärel luuakse visioon ning hinnatakse poliitilise toetuse tegemiseks muudatuste läbiviijate tugevust ja saavutatakse võtmeisikute toetus. Neile sammudele järgneb ülemineku juhtimine, mis seisneb tegevuste planeerimises ja vajalike struktuuride moodustamises. Protsessi lõpetab uute oskuste ja kompetentside arendamine ning uute käitumisviiside kinnistamine toimunud muudatuste säilitamiseks. Üks populaarsemaid on Kotteri muudatuste läbiviimise protsessi mudel. Kotter (1998) uuris rohkem kui 100 erineva suuruse ja edukusega firmat ja tuletas selle uuringu põhjal organisatsioonis muudatuste läbiviimiseks kaheksast sammust koosneva mudeli, mille järgimine aitaks juhtidel vältida muudatuste juhtimisel sagedamini tehtud vigu. Võrdlus Lewini kolmesammulise mudeliga näitab, et lahtisulatamiseks soovib Kotter demonstreerida muudatuste möödapääsmatust, luua muudatuste läbiviimiseks mõjus koalitsioon, luua visioon, töötada välja visiooni elluviimiseks vajalikud strateegiad ning teha visioon läbi mitmesuguste suhtluskanalite kõigile organisatsiooni liikmetele teatavaks. Muudatuste sisseviimiseks tuleks Kotteri järgi anda töötajatele visiooni elluviimiseks vajalik võim, miites selleks olemasolevat organisatsiooni struktuuri, juhtimissüsteeme ja protseduure ning planeerida muudatuste pidevuse tagamiseks vajaliku õhustiku loomine lühikese aja jooksul saavutatavaid võite. Pidevalt peaks toimuma tehtud muudatuste kinnistamine ja aina uute muudatuste esilekutsumine ning visiooniga mitte kooskõlas olevate struktuuride, süsteemide, protseduuride ja tavade muutmine. Saavutatu kinnistamiseks soovib Kotter organisatsiooni poolt saavutatud edu ja tehtud pingutuste vaheliste olulise tähtsusega seoste väljatoomist ja rõhutamist. Tuleks tagada juhtimise jätkuv arendamine ja töötajate edutamine. (Alas & Übius, 2010, lk 73-74)

John P. Kotteri raamistiku esimese tasandi eesmärgiks on suurendada möödapääsmatustunnet. Eduka muutuse puhul tagatakse esimesel sammul see, et piisav hulk inimesi tegutseb olukorra möödapääsmatust piisavalt tunnetades – ennastsalgav käitumine heidab valgust probleemidele ja lahendusvõimalustele, annab kaaslastele jõudu ning kiirgab tegutsemisindu. Möödapääsmatust piisavalt tunnetamata võib ulatuslikust muudatusest saada kihirahnu märke lükkamise jõuharjutus. (Kotter & Cohen, 2002, lk 15) Antud tasandit saab võrrelda Lewini meetodi esimese etapiga, kus samuti tuleb töötajatele selgitada muudatuste vajalikkust ehk Kotteri sõnade kohaselt kasvatada möödapääsmatustunnet muudatuste ees.

Antud raamistiku teisele tasandile võib nimeks panna tugeva koalitsiooni loomine. See tugev koalitsioon peab kaasama inimesi, kes annavad muudatuste protsessi õnnestumiseks kindla panuse. See panus võib esineda näiteks raha, teadmiste, volituste või käitumismustrite muutumise näol. Selles tasandis tasub organisatsioonist seest kaasata liitlasi, kes suhtuvad planeeritavatesse muudatustesse avatult. Sotsioloog Rogersi uuringute järgi on igas organisatsioonis 3% pioneere, kes on väga huvitatud uudsetest lahendustest ja soovivad innovatsiooni teel olla esimeste hulgas. 17% on inimesi, kes tulevad kaasa kohe teises laines ja on samuti innukad uuendusi kasutusele võtma. Normaaljaotuses suurim osa ehk 60% on inimesi, kes on alalhoidlikud ja ootavad pigem esimeste katsetajate saadud kogemusi, kui asuvad esimeste hulgas uuendusi katsetama. Normaaljaotuse teises otsas on 17% töötajaid, kes lükkaksid muudatusi edasi ning 3% ei soovi muudatusi. Rogersi mudeliga arvestades tasub koalitsiooni kaasata esimesena need 20%, kes on muudatustele avatud. (Tõkman, 2018) Seega tuleb antud tasandil leida muudatustele avatud liitlased, kes saavad ja tahavad muudatustesse panustada erinevatel viisidel. Samuti tuleb silmas pidada seda, et eestvedajad peavad oma entusiasmi kaasa neid, kes esialgu muudatustesse neutraalselt või negatiivselt suhtuvad. Just neutraalse grupi kaasamine on selles tasandis kõige olulisem, sest nende osakaal on tavaliselt suurim.

Raamistiku kolmanda tasandi eesmärk on välja arendada visioon ja strateegia. Tuleb kindlaks teha ja defineerida põhiväärtused, lõplik visioon ja määratleda organisatsioonisiseste muutuste elluviimise strateegia. Selles tasandis peavad juhid veenduma, et nad suudavad visiooni alluvatele edasi anda võimalikult tõhusalt ning viisil, mida kõik suudavad mõista ja hõlpsasti jälgida. (Management Study Guide, 2019) Selle jaoks, et seda võimalikult hästi teha tuleb juhtidel endale lahti mõtestada järgnevad küsimused: Millist muudatust on vaja? Milline on meie visioon uuest organisatsioonist? Mida tuleks muuta? Kuidas kõige paremini muuta visioon tegelikkuseks? Missugused muudatuse strateegiad on vastuvõetamatult ohtlikud? Head vastused neile küsimustele aitavad organisatsioonil leida õige lähtealuse hüppeks paremasse tulevikku. (Kotter & Cohen, 2002, lk 61-62) Sellest võib järeldada, et kolmandal tasandil tuleb suurimat rõhku panna muudatuste defineerimisele. Mida täpsemalt suudavad juhid lahti mõtestada visiooni ja strateegia, seda paremini ja arusaadavamalt suudavad nad seda edasi anda ülejäänud organisatsioonile.

Vaatluse all oleva raamistiku neljanda tasandi eesmärgiks on eelmises tasandis välja arendatud visiooni kommunikeerimine. Visiooni kommunikeerimine peab kohanduma vastavalt sihtrühmale. Näiteks omanikud soovivad kuulda, kuidas efektiivsuse kasv võimaldab kasvatada investeeringu tootlikust ja töötajad seda kuidas muudatustega kaasneva efektiivsuse paranemisega võib kaasneda

palgatõus. Kommunikatsioon peab olema siiras ning kasutama kõiki võimalikke sihtrühmale vastuvõetavaid kanaleid. Näiteks koosolekud, personaalsed vestlused ning informatiivsed e-kirjad. (Tõkman, 2018) Kui kolmandas tasandis on juht on visiooni enda jaoks väga selgelt ja täpselt lahti mõtestanud, siis selles tasandis tuleb seda võimalikult täpselt ja siiralt edasi anda. Vahel võib kõige lihtsam viis, kuidas inimesi visiooni teostamise nimel tööle panna, olla selgitustöö. Kui organisatsioonis valitseb muudatuste osas selgusetus, siis tuleb põhjuseid otsida kolmanda tasandi halvast teostusest.

Kotteri raamistiku viienda tasandi eesmärgiks on takistuste eemaldamine. Selles tasandis hakkavad inimesed mõistma visiooni ja selle kohaselt tegutsema. Juhi peamine ülesanne selles etapis on kõigi võimalike takistuste eemaldamine. Ta peab jälgima, kuidas kollektiiv hakkab tööle tutvustatud visiooni elluviimise nimel ja kas mõni tööprotsess või negatiivselt meelestatud töötaja segab seda. Takistuste esinemisel tuleb need võimalikult kiirelt lahendada, et kollektiiv saaks segamatult visiooni elluviimisel edasi liikuda. Mida kiiremini saavad takistused ületatud, seda kindlamalt kasvab töötajate hulgas soov saavutada edukate muudatustega kaasnevad eelised. (Mind Tools Content Team, 2015) Seega on juhil äärmiselt oluline jälgida kõikide tööprotsesside toimimist ja töötajate meelestatust. Ta peab olema valmis vajadusel kiiresti ja otsustavalt reageerima, et muudatuste protsess saaks segamatult edasi toimida.

Kuuenda tasandi põhieesmärgiks on saavutada võimalikult palju kiireid ja lühiajalisi võite. Kiired võidud muudatuste käigus innustavad töötajaid protsessi jätkama ning nende saavutamine annab nii neile kui ka juhile vajalikku tagasisidet. Tagasiside võib olla muudatuste toimimisel olla kas positiivne või negatiivne. Mõlemal juhul on see väärtuslik ja annab indikatsiooni, kas uut lahendust on lihtne ja mõttekas kasutusele võtta või tuleks see kõrvale jätta. (Tõkman, 2018) Eduka muudatuse elluviimisel saavutavad tegevusvabaduse saanud inimesed lühiajalisi tulemusi, mis toidavad usku muudatusse, pakuvad emotsionaalset tasu pingelise töö eest, rahustavad kriitikuid ja tõukavad tagant püüdlusi. Kui muudatusega ei kaasne piisavadi, nähtavaid, õigeaegseid, ühemõttelisi ja selgeid tulemusi, tekivad tõsised probleemid. (Kotter & Cohen, 2002, lk 125) Autorite tõlgendustest võib järeldada, et kui töötajad saavad muudatuste protsessis kogeda kiireid võite, siis kasvab ka nende motivatsioon ja entusiasm protsessiga edasi liikuda. Kui juht on viiendal tasandil takistused õigeaegselt eemaldanud, siis on kollektiivil ka kergem lühiajalisi võite saavutada.

Raamistiku eelviimase ehk seitsmenda tasandi eesmärgiks on edasi tegutsemine. Pärast esimesi lühiajalisi tulemusi saab muudatus suuna ja hoo. Eduka muudatuse korral on sihiks endiselt visiooni elluviimine, lähtudes endiselt mõõdapääsmatusest ning hoidudes võltsuhkusest, jättes kõrvale

ebavajalikud, kurnavad ja töömoraali nõrgendavad ülesanded ning võitu ennatlikult välja kuulutamata. Selle tasandi kõige tavalisem probleem on möödapääsmatuse unustamine. Edutunne vallutab meeli. Kuulutatakse, et oleme võitnud ning ollakse silmitsi samalaadsete probleemidega nagu esimesel sammul. (Kotter & Cohen, 2002, lk 143-144)

Kotteri 8-tasandilise raamistiku viimase ehk kaheksanda taseme eesmärgiks on muudatuste kinnistamine. Selles tasandis tuleb muudatuste juhtidel töötajatele meenutada muudatustega seotud edulugusid eelnevatel tasanditel, et kindlustada seeläbi muudatuse kinnistumine ning saamine organisatsioonikultuuri lahutamatuks osaks. Kinnistamise käigus tuleb muudatuste kasulikkus oleks nähtav igas organisatsioonilises aspektis. Juhid peavad kinnistamise etapis veenduma ka selles, et raamistiku teisel tasandil loodud koalitsioon jääks püsima ja suhtuks ka muudatuste kinnistamisse optimistlikult, sest see aitab muudatusi veelgi tugevamalt kinnistada. (Management Study Guide, 2019) Kinnistamine võib olla raske igas eluvaldkonnas. Kui ulatusliku muudatuse lõpujärgus seda piisavalt hästi ei tehta, võib tohutu pingutus osutuda kasutuks. (Kotter & Cohen, 2002, lk 161)

Kultuur muutub tõeliselt ainult siis, kui uus tegutsemisviis on minimaalse aja jooksul toonud edu. Püüd viia sisse uusi tavasid ja väärtushinnanguid enne, kui on loodud uus tegutsemisviis, ei anna tulemusi. Visioonis võib rääkida uuest kultuurist. Võid luua uued käitumismudelid, mis kajastavad ihaldusväärset kultuuri. Kuid need ei muutu normideks, need ei jää püsima protsessi lõpuni. Tegelikult nähakse ja sellest kuuldakse tänapäeval igal pool. Mõningal määral on see sõnade tähenduse probleem. Öeldakse kultuur, kuid mõeldakse uut käitumist, tegutsemisviisi. Ent kui niimoodi mõeldakse, võidakse üritada luua uut tegutsemisviisi kohe, ignoreerides rahulolu või ebatõhusa juhtgrupi probleemi. Parimal juhul jõutakse seitsmenda sammuni ja arvatakse, et kõik on valmis. Ja siis põrutakse läbi. Tegelikult võidakse saavutada palju enam. Palju rohkem. See pole võimatu. Kui nähakse, mis toimib, kui tuntakse optimismi, et võidakse aidata luua paremat organisatsiooni, on tulemus imetlusväärne. (Kotter & Cohen, 2002, lk 175-176)

Kokkuvõtvalt võib Kotteri 8-tasandilise muudatuste läbiviimise raamistiku kohta öelda seda, et see peab algama juhtide äärmiselt hoolikast planeerimisest ning visiooni täpsest sõnastamisest. Sellest üksi aga kindlasti ei piisa ning muudatuste edukaks läbiviimiseks tuleb organisatsioonist leida endale ka kaasamõtlejad ning nende abiga viia võimalikult täpne visioon ja ootused ka töötajateni. Neile tuleb presenteerida ka lühiajaliselt saavutatavaid võite, et tagada edasine entusiasm muudatuste suhtes. Kui muudatuste protsess on käima lükatud, siis tuleb tegeleda segavate faktorite kõrvaldamisega ning kindlasti ei tohi protsessi pooleli jätta enne kui on jõutud kaheksandale tasandile

ja muudatused kinnistatud, sest vastasel juhul võib muudatustest möödapäästmatuse tunne ununeda ning kogu protsess ebaõnnestuda.

1.4 Muudatusi takistavad jõud

Eest ettevõtetes läbi viidud uurimuste tulemuse põhjal võib väita, et kõige suuremaks takistuseks osutus muudatuste elluviimisel mõtteviisi inertsus. See väljendus nii personali mõistmatuses muudatuste vajalikkuse suhtes kui ka raskustes sisseharjunud arusaamade väljatõrjumisel. Tihti mainiti töötajate kartust uue ja tundmatu olukorra ees. Rohkem on mainitud ka infosulgu ja raskusi kvalifitseeritud personali leidmisega. Alluvate kõrval osutasid mõnedel juhtudel täiendavate investeeringute vajaduse korral vastupanu omanikud. Enamasti seostus see kahtlusega projekti tasuvuse suhtes. (Alas & Pramann Salu, 2005, lk 98)

Vastuseisjaid peetakse üldiselt inimesteks, kes keelduvad muutusega leppimast või sellega kohanemast. Neid nähakse paindumatute, kohanematute ja meeskonnavaimuta töötajatena. Seetõttu on nad takistuseks, mis tuleb ületada. Ehkki mõned vastuseisjad võivad muutust õnnestada, oleks lühinägelik mõelda, et nii käituvad kõik muutustele vastu olevad inimesed või et nad üldse tegelikult seda tahavad. Vastuseis viitab energiale, mida sa saad kasutada ja võib-olla positiivselt rakendada. Selle asemel, et näha vastuseisus takistust, püüa mõista selle põhjusi ja motiive. Nii võid avastada võimalusi, mis aitavad muutust paremini ellu viia. Vastuseisjatel võivad olla pühendatud seisukohad, millega peab tegelema. Rakenda nende seisukohad muutuste heaks tööle ja tee neist osa lahendusest. (Hill, 2010, lk 56-57) Lewini meetodi kohaselt tuleks vastuseisjatega tegeleda esimeses ehk lahtisulatamise etapis ning Kotteri raamistikus viiendal tasandil ehk takistuste eemaldamise käigus. Vastuseisjate ja negatiivselt meelestatud töötajatega tegelemine on autori arvates muudatuste protsessis kriitilise tähtsusega muudatuste õnnestumise seisukohtalt. Kui vastuseisjate meelsust muuta ei õnnestu võib kogu protsess seetõttu kannatada.

Muudatuste elluviimisega kaasnevad tihti juhtimisraskused, mida ilmestavad vastasseis ja võitlus, sest töötajatele ei meeldi teadmatus tuleviku suhtes, mis käib paratamatult muutustega kaasas. Inimesed vajavad oma igapäevaelus stabiilsust ja kindlustunnet tuleviku suhtes. Üldjuhul leiab vastuseis aset, kui on tekkinud olukord kus muudatuste vajadust organisatsiooni erinevates astmetes üheselt ei mõisteta. Muudatused võib ellu kutsuda, kas juht ise või juhile suunatud ootused. Muutus protsessina toob endaga kaasa sisepingeid. Pinged omakorda tulenevad organisatsioonilistest traditsioonidest ja püüdlustest, aga ka inimsuhetest ja identiteedist. Kogu muudatuste protsessi vältel ei tohi muudatuste juhid kaotada tasakaalu. Tasakaalu kaotamise tunneb ära selliselt, et juhid

kardavad muudatusi lõpuni ellu viia, mis võib olla vastumeelne mõne kohustusega seonduvalt või väljenduda soovis seda edasi lükata (Snyder, 2013, lk 37-39). Peatükis 1.3 kirjeldatud Kotteri raamistiku kolmanda tasandi eesmärk on visiooni ja strateegia täpne seadmine ja lahtimõtestamine. Kui juht suudab seda teha ja alluvatele edasi anda, siis ei tohiks autori arvates ka tekkida juhtimisraskuseid ega ebakindlustunnet tuleviku suhtes. Piisav selgitustöö aitab vähendada organisatsioonis tekkivaid pingeid seoses muudatuste protsessiga.

Mitte ükski muudatus organisatsioonis sees või organisatsioonist väljaspool ei saa olla edukas kui seda ei saada väga kindel muudatustele orienteeritud juhtimine. Muudatuste juhtimise teooriad on läbi aegade olnud pidevad arengus, mis on põhjustanud selle, et ükski teooria ei pruugi toimida mitmel erineval ajastul. Teooriad, mis käsitlevad muudatusi ja ka muudatused ise peavad olema pidevas arengus ning käima ajaga kaasas. Juhtimine tähendab protsessi, mis paneb koos toimima inimesed ja tehnoloogia, sisaldab endas nii planeerimist, organiseerimist, probleemilahendust kui ka kontrolli. Juht motiveerib inimesi muutusi ellu viima, vaatamata takistustele. (Kotter, 1996, lk 25-27).

Juhtimise vaatevinklist on parima tulemuse saavutamiseks vajalik olla järjekindel konkreetsetes tegevustes, mida psühholoogiaprofessor Anders Ericson nimetab sihikindlaks harjutamiseks ehk kuidas liikuda viie sammu abil soovitud muutusele lähemale. Järjekindlate tegevuste osas tuleb meeles pidada järgmist (Pink, 2011, lk 150-151):

1. Harjutamisel on üks eesmärk – parandada tulemusi;
2. Korrata, korrata, korrata;
3. Hankida pidevalt kriitilist tagasisidet;
4. Keskenduda oma nõrkadele kohtadele;
5. Valmistuda vaimselt ja füüsiliselt eesseisvaks protsessiks.

Viis, kuidas töötajad käsitlevad muudatusi, on iga isiku jaoks erinev ning sõltub suurest hulgast faktoritest: sugu, vanus, isiksus, motivatsioon, senine muudatuste kogemus jne. Erinevaid inimesi, erinevaid muudatusi ja erinevaid muudatuste faase tuleb juhtida erinevate meetoditega. Juhtidel tuleb erinevusi respektierida, töötajaid toetada ja kasutada ära nende individuaalseid erinevusi (Pink, 2011, lk 150-151).

Muudatuste juhtidel tuleb paratamatult protsessi vältel seista silmitsi erinevate muudatusi takistavate jõududega. Juht peab suutma mõista, millised tegevused tulemuse saavutamiseks käesoleval ajahetkel annavad parimaid tulemusi. Tegevused, mis toimisid eile ei pruugi toimida enam homme. Juht peab olema see, kes suunab muudatuse protsessi strateegiliste tegevustega visiooni teostamise suunas vaatamata takistustele ning motiveerib alluvaid protsessi panustama ning tulemustest kasu saama. Seejuures peavad kõik tegevused olema järjekindlad.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Statistika näitab, et ligi 75% kõigist organisatsioonides ette võetud ümberkorraldustest ei realiseeru ootustele vastava tulemuslikkusega. Enam kui 80% läbikukkunud muudatus-algatuste otseseks põhjuseks on inimfaktor ning tervelt 98% muudatuse efektiivse elluviimise kriitilistest eduteguritest on otseselt või kaudselt seotud just inimeste ning nende käitumisega. Seetõttu on iga projekti eduka elluviimise jaoks äärmiselt oluline ümberkorralduste süsteemne ning järjepidev juhtimine sh planeerimine, teostamine ning seire. Mida kaalukam on kavandatav muudatus, seda suurem on surve, et muudatuse juhtimisel arvestataks kõigi oluliste detailidega ning üleskerkivatele probleemidele ja uutele olukordadele reageeritaks kiiresti ja adekvaatselt (PwC Eesti, 2015).

Uuritavas Viljandi linnavalitsuse haldusametis on varem läbi viidud ja viiakse kindlasti ka tulevikus läbi erinevaid muudatusi erinevatel tasanditel. Varasemalt pole aga uuritud kas ja kuidas mõjutab muudatuste läbiviimine selle kõige kriitilisemat edutegurit- ameti töötajaid.

Lõputöö eesmärk on analüüsida töötajate rahulolu kahe ameti liitmisel toimunud muudatuste juhtimise protsessiga Viljandi linnavalitsuse haldusametis ning teha juhtkonnale ettepanekuid muudatuste paremaks juhtimiseks.

Empiirilise uuringu ülesanded on:

1. Valida uurimisinstrument ja sobivad meetodid empiirilise uuringu läbiviimiseks.
2. Viia läbi empiiriline uuring, analüüsida uuringu tulemusi ning teha järeldusi ja ettepanekuid edaspidisteks muudatuste juhtimise protsesside läbiviimiseks ning juhtimiseks.

Uuringu läbiviimisel kasutatakse deduktiivset metoodikat. Deduktiivne uurimismeetod uurib teadaolevat teooriat või nähtust ja testib, kas antud teooria on antud olukorras kehtiv. (Dudovskiy, 2018) Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit kombineerituna ankeetküsitluse ja poolstruktualse intervjuu näol.

Kvantitatiivsed meetodid rõhutavad obektiivseid mõõtmisi ning küsitluste ja küsimustike kaudu kogutud andmete statistilist, matemaatilist või numbrilist analüüsi. Kvantitatiivsed uuringud keskenduvad arvandmete kogumisele ja nende üldistamisele inimrühmade lõikes konkreetsete nähtuste selgitamiseks. (Babbie, 2010)

Kvalitatiivsed uuringud põhinevad sotsiaalteaduste distsipliinidel nagu psühholoogia ja sotsioloogia. Seetõttu võimaldavad kvalitatiivsed uurimismeetodid vastajate vastuste põhjal küsida lisaküsimusi ning aidata uurijal mõista vastajate tundeid ja motivatsioone ning saada aru kuidas langetatakse otsuseid. Levinumad kvalitatiivsed uurimismeetodid on süvaintervjuud, fookusgrupid, sisuanalüüsid ja juhtumiuuringud. (Bhaskaran, 2021)

Uuringu läbiviimisel soovis autor koguda võimalikult paljudelt ameti töötajatelt informatsiooni muudatuste juhtimisega seotud hoiakute ja rahulolu kohta. Ankeetküsimustik koosneb 28 küsimusest ning ühest avatud küsimusest, kus vastajad saavad teha endapoolseid ettepanekuid ja anda kommentaare muudatuste paremaks planeerimiseks, läbiviimiseks ja juhtimiseks tulevikus. Ankeetküsimustik täideti vastajate poolt anonüümselt.

Poolstrukturealse intervjuu küsimustik on koostatud antud lõputöö autori poolt ning küsimused on koostatud selliselt, et need lähtuksid antud töö teoreetilisest osast ja toetaksid kvantitatiivse uuringu küsimustikku ning vastused oleksid omavahel võrreldavad.

Ankeetküsimustiku koostamisel on kasutatud 2021 aastal Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudi lõpetanud Triin Oskari lõputööd „Kontoritöötajate hoiakud ja rahulolu Scanfil OÜ muudatuste juhtimise protsessis“. Antud küsimustik ühildub hästi autori poolt analüüsitud teoreetilise raamistikuga. Küsimustikku on muudetud käesoleva töö raames uuritud ameti jaoks sobivamaks. Küsimused on jaotatud väidete näol kolme plokki vastavalt Kurt Lewini jääkuubiku meetodile: muudatuste planeerimine ehk lahtisulatamine, muudatuste läbiviimine ehk muutused ja muudatuste kinnistamine ehk kinni külmutamine. Küsimustiku täitjal tuli ring tõmmata ümber väärtusele, mis iseloomustas tema nõusolekut antud väitega. Väärtused olid enne küsimustikku autori poolt välja toodud. Küsimustiku täitmine oli anonüümne ning andmeid kasutatakse üldistatud kujul. Andmeanalüüsi meetodina kasutati kirjeldavat statistikat, tuues välja aritmeetilise keskmise ehk keskväärtuse ja standardhälbe.

Saadud andmeid korrastati, viidi nende analüüsimiseks sobivasse vormi, töödeldi Microsoft Office keskkonnas, et kujundada kokkuvõtlikud tabelid ja graafikud ning kõige lõpuks kogutud andmeid analüüsiti kvantitatiivselt ning tehti kogutud andmete analüüsi põhjal ettepanekuid edaspidisteks muudatuste juhtimise protsesside läbiviimiseks ning juhtimiseks.

2.1 Uurimisobjekti lühitutvustus

Lõputöö raames läbiviidava empiirilise uuringu objektiks on valitud Viljandi Linnavalitsuse haldusamet. Antud ameti peamisteks tegevusvaldkondadeks on: tänavavõrgu ja tehnilise taristu arengu väljatöötamise koordineerimine ning vastavate uuringute tellimine ja hangete korraldamine ning järelevalve; linna liiklusrajatiste ja infrastruktuuriobjektide projekteerimistingimuste koostamine ja ehitusprojektide juhtimine; linna hoonestatud kinnistutel korrashoiutegevuste korraldamine ja kinnisvaraportfelli tulemuslik majandamine. Amet linna arengukava väljatöötamisel ja elluviimisel, aastaeelarve väljatöötamisel, nõustab linnavolikogu ja linnavalitsust oma pädevuses olevates küsimustes, nõustab juriidilisi ja füüsilisi isikuid oma ülesannete piires, samuti vaatab läbi ja lahendab avaldusi ja taotlusi ameti pädevuses olevates küsimustes ning täidab temale pandud ülesandeid koostöös linnavalitsuse teiste struktuuriüksustega. Amet koosneb kahest teenistusest: kinnisvarateenistusest ning taristu- ja heakorrasteenistusest.

Veel 2020. aasta lõpus eksisteerisid uuringu objektiks oleva ameti asemel kaks eraldiseisvat ametit. Seoses ühe endise ameti võtmetöötaja lahkumisega antud ametist ja temale asendaja mitteleidmisega tuli hakata mõtlema kuidas tekkinud olukord lahendada. Jõuti arusaamiseni, et mõistlik on need kaks ametit omavahel ühendada ning tööprotsesse optimeerida ja nii ka tehti- loodi üks uus amet ja see hõlmas endas kõiki endise kahe ameti töötajaid.

Seoses antud muudatusega tuli hakata läbi viima ka struktuurimuudatusi, mille tagajärjel tekkisid kaks teenistust, mis alluvad juhatajale, ühele teenistusele valiti juht enda töötajate seast, teise teenistuse juhi ülesandeid täidab ameti juhataja. Seoses struktuurimuudatusega likvideeriti kaks ametikohta, ühtegi uut inimest tööle ei võetud. Tööülesanded ja tööprotsessid vaadati üle ja jagati ümber või tehti ringi.

Lõputöö koostamise ajal töötas ametis kokku üheksa töötajat, kellest seitse on ametnikud, üks teenistuse juht ning üks ameti juhataja.

3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

Antud lõputöö empiirilise uuringu analüüs on koostatud Viljandi Linnavalitsuse haldusameti töötajate ning juhtide seas läbiviidud muudatuste juhtimise uuringute tulemuste põhjal. Uuring viidi läbi töötajatega paberkandjal ankeetküsimustikke kasutades ning juhtidega poolstruktualse intervjuu formaati kasutades.

Ankeetküsimustikule vastas täielikult seitse töötajat seitsmest ehk lõplik valim oli 100% uuringu üldkogust. Juhid antud valimisse ei kuulunud.

Ankeetküsimustik koosnes kahest osast. Esimeses osas koguti andmeid vastajate sotsiaalsete ja demograafiliste näitajate kohta ning teine osa oli jaotatud kolmeks erinevaks osaks vastavalt Kurt Lewini jääkuubiku meetodile: muudatuste planeerimine, muudatuste läbiviimine ja muudatuste kinnistamine. Selle abil soovis autor koguda andmeid ametis toimunud muudatuste juhtimise protsesside rahulolu ja mõju kohta töötajate seas.

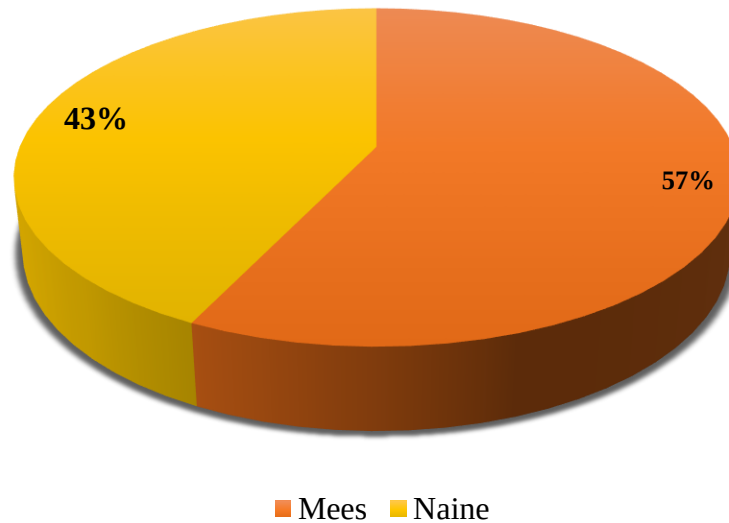
Poolstruktualne intervjuu viidi läbi taristu- ja heakorrateenistuse juhi ning ameti juhatajaga. Seega õnnestus intervjuud läbi viia kõigi ametis juhipositsioonidel töötavate inimestega. Juhtide anonüümsuse tagamiseks kasutab autor nende vastuseid esitades nimesid juht A ja juht B.

Poolstruktualne intervjuu koosnes 10 küsimusest, millele lisaks oli intervjueeritavatel võimalik rääkida teemadest, mida nad ise seoses muudatuste juhtimise protsessiga olulisteks pidasid. Küsimused olid autori poolt intervjueeritavatele saadetud viis tööpäeva enne intervjuu toimumist e-posti teel.

3.1 Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused ja analüüs

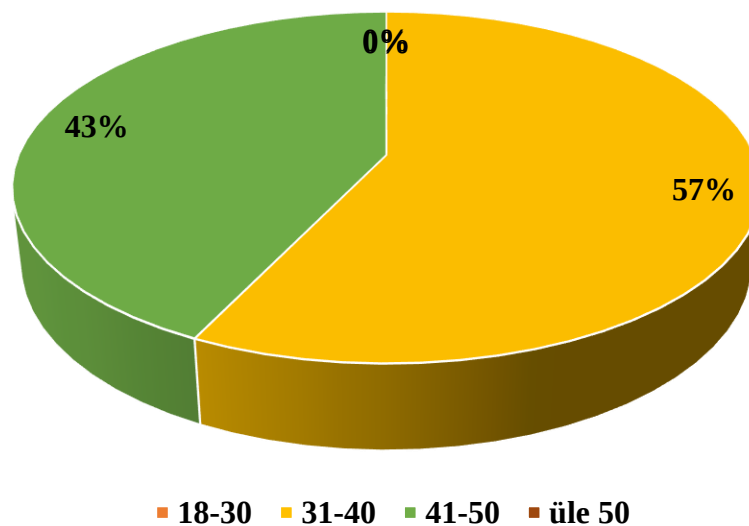
Ankeetküsimustiku esimeses osas analüüsiti sotsiaalseid ja demograafilisi näitajaid. Ametis töötab seitse inimest, kes kõik vastasid küsimustikule täielikult. Ameti kolmel juhtival positsioonil töötavad inimesed valimisse ei kuulunud.

Valimi soolist koosseisu vaadates selgub, et küsimustikule vastanutest enamus olid mehed, keda oli 57% (4 inimest) ja vastanutest vähemuse moodustasid naised, keda oli 43% (3 inimest).



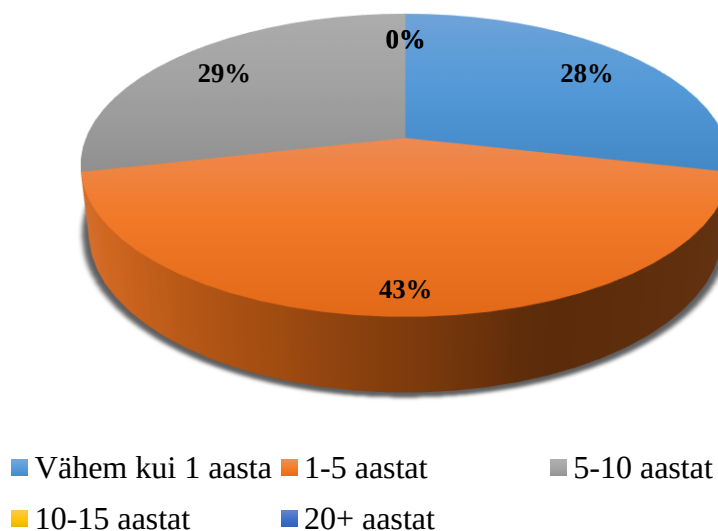
Joonis 2. Vastanute sooline jaotus.

Vastanute vanuseline koosseis näitab seda, et enamik vastanuid kuulusid 31-40 aastaste vanuserühma, neid oli protsentuaalselt 57%. 41-50 aastaseid vastanuid kuulus valimisse 43% ja 18-30 ja üle 50-aastaseid vastanuid valimisse ei kuulunud.



Joonis 3. Vastanute vanuseline jaotus.

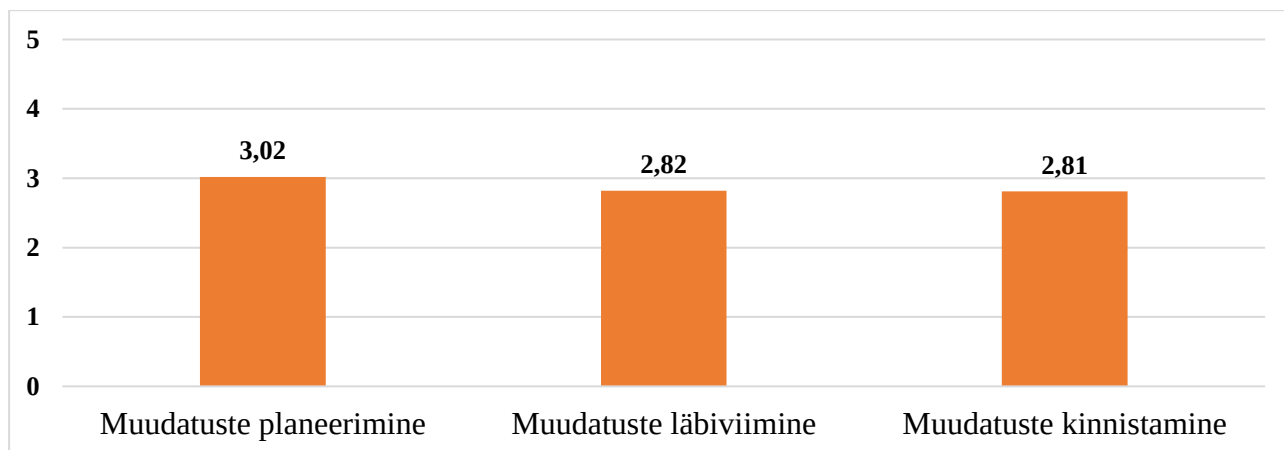
Küsimustiku esimese osa viimase näitajana uuriti vastanute tööstaaži Viljandi linnavalitsuses. Tööstaaže võrreldes on näha, et suurem enamus, 43% vastanutest on asutuses töötanud 1-5 aastat, neile järgnevad 5-10 aastat töötanud inimesed, keda on 29% ning kõige vähem, 28% on vähem kui ühe aastase tööstaažiga töötajaid. Vastanute hulgas ei esine 10-15 ja üle 20-aastase tööstaažiga inimesi.



Joonis 4. Vastanute tööstaaž.

Ankeetküsimustiku esimese poole kokkuvõtteks võib öelda, et keskmine vastanu oli 31-40 aastane mees, kelle tööstaaž Viljandi linnavalitsuses jääb vahemikku 1-5 aastat.

Küsimustiku teise osas, mis käsitleb muudatuste juhtimist kujunes vastanute poolt kolme alajaotuse keskmiseks hinnanguks mittevõrdleval viiepunktilisel skaalal 2,88 palli. Kõik väited, mida hinnati kolme jaotuse keskmisest väiksemaks (0,00-2,87), loeti keskmisest madalamaks hinnatuks. Väited, mida hinnati keskmisega samaväärselt või kõrgemalt (2,88-5,00), loeti keskmisest kõrgemalt hinnatuks.

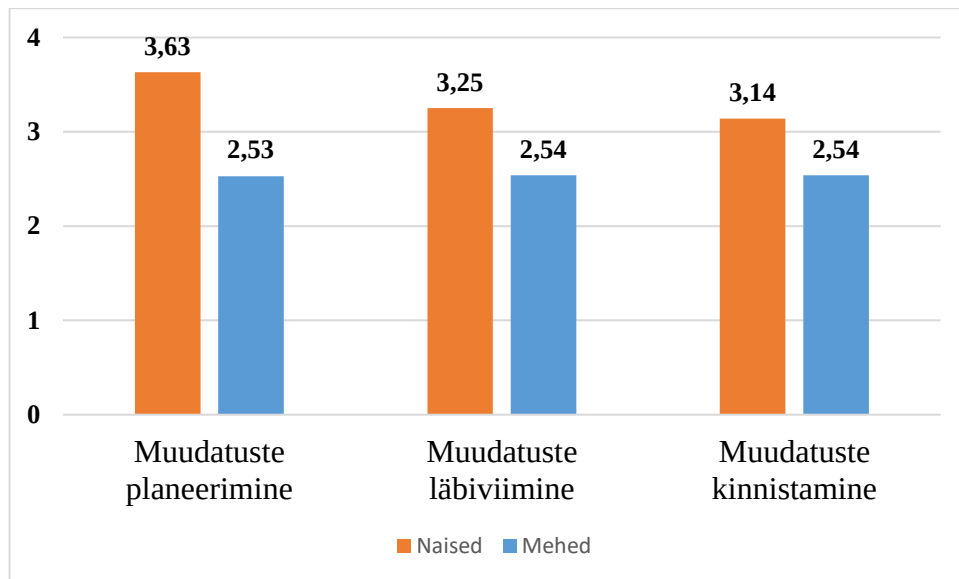


Joonis 5. Alajaotuste keskmised hinnangud.

Kolme alajaotuse keskmiseks standardhälbeks kujunes 0,99. Seega loeb autor kõiki standardhälbe keskmisest väiksemaid väärtuseid (0,00-0,99) töötajate üksmeelsuseks. Kõiki standardhälbe keskmisest suuremaid väärtuseid loetakse erimeelsusteks. Järgnevast tabelist võib välja lugeda, et kahes alajaotuses on töötajad erimeelsusel, sest tulemused on väärtuselt suuremad kui 0,99. Kuna muudatuste planeerimise alajaotuse keskmine standardhälve on väiksem kui 0,99, saab seda lugeda töötajate üksmeelsuseks. Hajuvust iseloomustava variatsioonikordaja keskmine väärtus on 34,46% mis näitab, et hajuvus oli väike.

Tabel 1. Alajaotuste statistilised näitajad

Alajaotuse nimetus	Keskvärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Muudatuste planeerimine	3,02	0,87	28,80%
Muudatuste läbiviimine	2,82	1,01	35,80%
Muudatuste kinnistamine	2,81	1,09	38,79%
Keskmine väärtus	2,88	0,99	34,46%



Joonis 6. Alajaotuste keskvärtused soode lõikes

Jooniselt 6 võib näha, et naised on asutuses toimunud muudatuste juhtimisega rohkem rahul kui mehed. Naiste kolme alajaotuse keskmiseks hinnanguks kujunes 3,34. Naised on enim rahul muudatuste planeerimise etapiga, mille keskmine tuli 3,63. Keskmisest vähem on naised rahul muudatuste läbiviimisega, mille keskmiseks kujunes 3,25 ja muudatuste kinnistamisega, mille keskmiseks kujunes 3,14.

Meeste puhul on rahulolu väga võrdne, erinedes vaid 0,01 võrra. Meeste kolme alajaotuse keskmine kujunes 2,54, mis on naiste keskmisest 24% vähem. Mehed on enim rahul muudatuste läbiviimise ja kinnistamise etapiga, mis said keskmisega võrdsed hinnangud. Vähem on mehed rahul muudatuste planeerimise etapiga, mis sai keskmisest madalama hinnangu.

Suurim sooline erinevus ilmnes muudatuste planeerimine alajaotuses, kus naised on meestest 31% rahulolevamad. Muudatuste planeerimise alajaotus oli naiste poolt keskmiselt kõige kõrgemalt hinnatud ning meeste poolt kõige madalamalt. Muudatuste läbiviimise puhul oli erinevus 22% ning muudatuste kinnistamise puhul 19%.

Kolme alajaotuse keskmiseks standardhälbeks kujunes meeste puhul 1,24. Naiste keskmiseks standardhälbeks kujunes 0,65. Seega loeb autor nii meeste kui naiste puhul kõiki standardhälbe keskmisest väiksemaid väärtuseid, vastavalt 0,00-1,23 ja 0,00-0,64 üksmeelsuseks. Kõiki standardhälbe keskmisest suuremaid väärtuseid loetakse erimeelsusteks. Järgnevalt tabelist võib välja lugeda, et mehed olid üksmeelel ainult muudatuste läbiviimise alajaotuses, kus keskmiseks standardhälbeks kujunes 1,19. Muudatuste planeerimise ja muudatuste kinnistamise alajaotuses olid

mehed erimeelsusel. Naised olid samuti üksmeelel ainult ühes alajaotuses- muudatuste planeerimises. Muudatuste läbiviimise ja muudatuste kinnistamises olid naised erimeelsusel. Meeste puhul jäi variatsioonikordaja igas alajaotuses 50% lähedusse ja seda saab lugeda normaalseks hajuvuseks. Naiste variatsioonikordaja jäi 19,46% juurde, mis näitab seda, et hajuvus on väga väike.

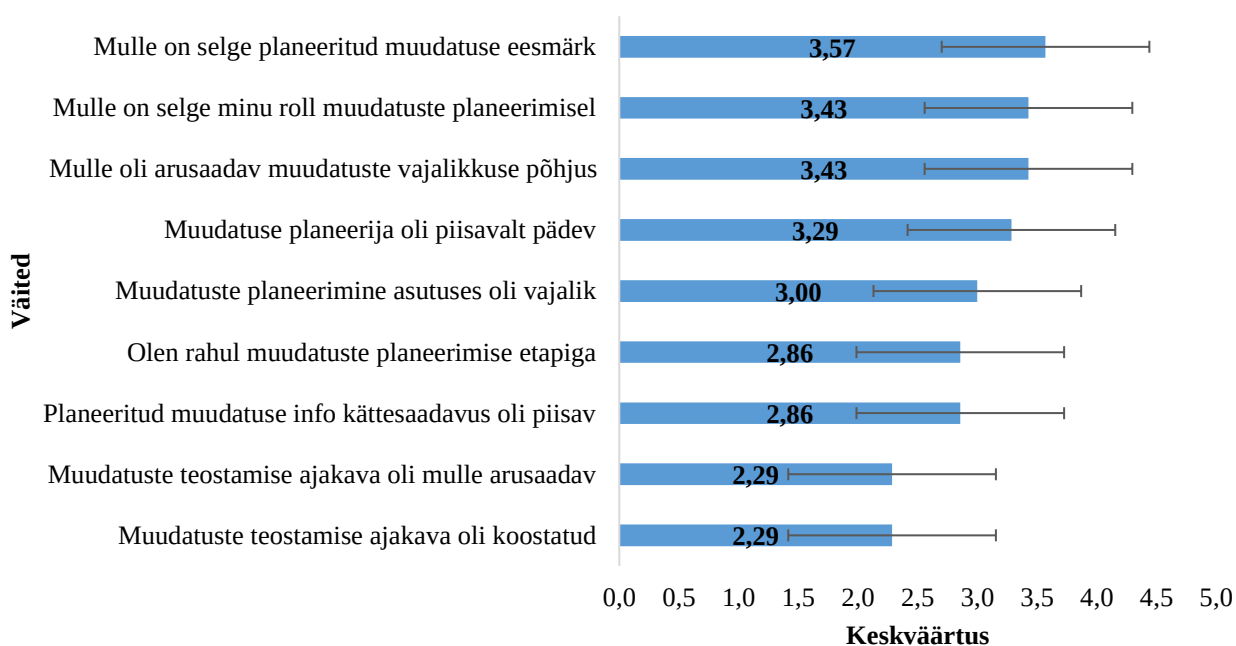
Tabel 2. Alajaotuste statistilised näitajad soode lõikes.

Meeste vastused alajaotuste kaupa			
Alajaotuse nimetus	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Muudatuste planeerimine	2,53	1,28	50,59%
Muudatuste läbiviimine	2,54	1,19	46,85%
Muudatuste kinnistamine	2,54	1,24	48,82%
Keskmine väärtus	2,54	1,24	48,82%
Naiste vastused alajaotuste kaupa			
Alajaotuse nimetus	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Muudatuste planeerimine	3,62	0,33	9,12%
Muudatuste läbiviimine	3,25	0,77	23,69%
Muudatuste kinnistamine	3,14	0,86	27,39%
Keskmine väärtus	3,34	0,65	19,46%

Läbiviidud küsitluse tulemuste kohta saab üldistavalt öelda, et töötajad olid rahul ainult muudatuste kinnistamise etapiga. Muudatuste planeerimise ja muudatuste läbiviimisega töötajad rahul ei olnud, sest antud etapid said keskmisest hinnangust madalamad tulemused. Töötajad olid üksmeelel ainult muudatuste planeerimise etapi osas. Muudatuste läbiviimise ja muudatuste kinnistamise osas jäid töötajad erimeelsusele, sest nendes alajaotustes ületas standardhälve keskmist väärtust. Erimeelsused ei olnud küll suured, vastavalt 0,02 ja 0,1, aga siiski piisavad, et lugeda neid erimeelsusteks. Kui vaadata üldistavalt soolisi erinevusi, siis saab öelda, et naised on muudatuste juhtimisega rohkem rahul kui mehed. Nii naised kui mehed olid uuringule vastates kahes alajaotuses erimeelsusel. Naised olid üksmeelel ainult muudatuse planeerimise osas ja mehed muudatuste läbiviimise osas.

3.1.1 Muudatuste planeerimise protsessi analüüs

Küsimustiku muudatuste planeerimise alajaotuse eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu seoses toimunud muudatuste planeerimisega, kui hästi oli töötajatele edasi antud muudatuste vajalikkus, nende eesmärk, kui hästi toimus info liikumine, kas töötajatele oli nende roll muudatuste planeerimisel arusaadav jne. Esimese alajaotuse keskmine hinnang 3,02 ületas kolme jaotuse keskmisele tulemust (2,88) 4,4%. Seega võib väita, et töötajad olid üldiselt rahul muudatuste planeerimise etapiga. Muudatuste planeerimise etapi keskmine standardhälve 0,87 näitas seda, et töötajad olid selle osas üksmeelel.



Joonis 7. Muudatuste planeerimise alajaotuse keskmised hinnangud

Alajaotuse kõrgeima hinnangu sai väide, et selge oli planeeritud muudatuse eesmärk, antud väite keskmiseks hinnanguks kujunes 3,57. Võrdselt 3,43 keskmisega hinnati väiteid muudatuste vajalikkuse põhjuse ja töötaja rolli selguse kohta muudatuste planeerimisel. Alajaotuse madalaimad hinnangud said väited, muudatuste teostamise ajakavade kohta, nende keskmiseks hinnanguks kujunes 2,29. Veel said alla keskmise tulemuse hinnangud väited, mis puudutasid info kättesaadavust, muudatuste planeerimise vajalikkust ning muudatuste planeerimise etapiga rahulolemist.

Üldiselt võib öelda, et töötajatele oli selge, miks on asutuses vaja muudatusi läbi viia ning neile oli selge ka muudatuste eesmärk ning nende roll muudatuste planeerimisel. Samuti oli muudatuste planeeri ja töötajate hinnangul piisavalt pädev, et muudatusi planeerida. Töötajad ei olnud rahul

muudatuste planeerimist puudutava info kättesaadavusega ning muudatuste teostamise ajakavaga. Ilmselt just nende teguritega mitte rahul olemine põhjustas ka keskmisest madalama muudatuste planeerimise etapiga rahulolu.

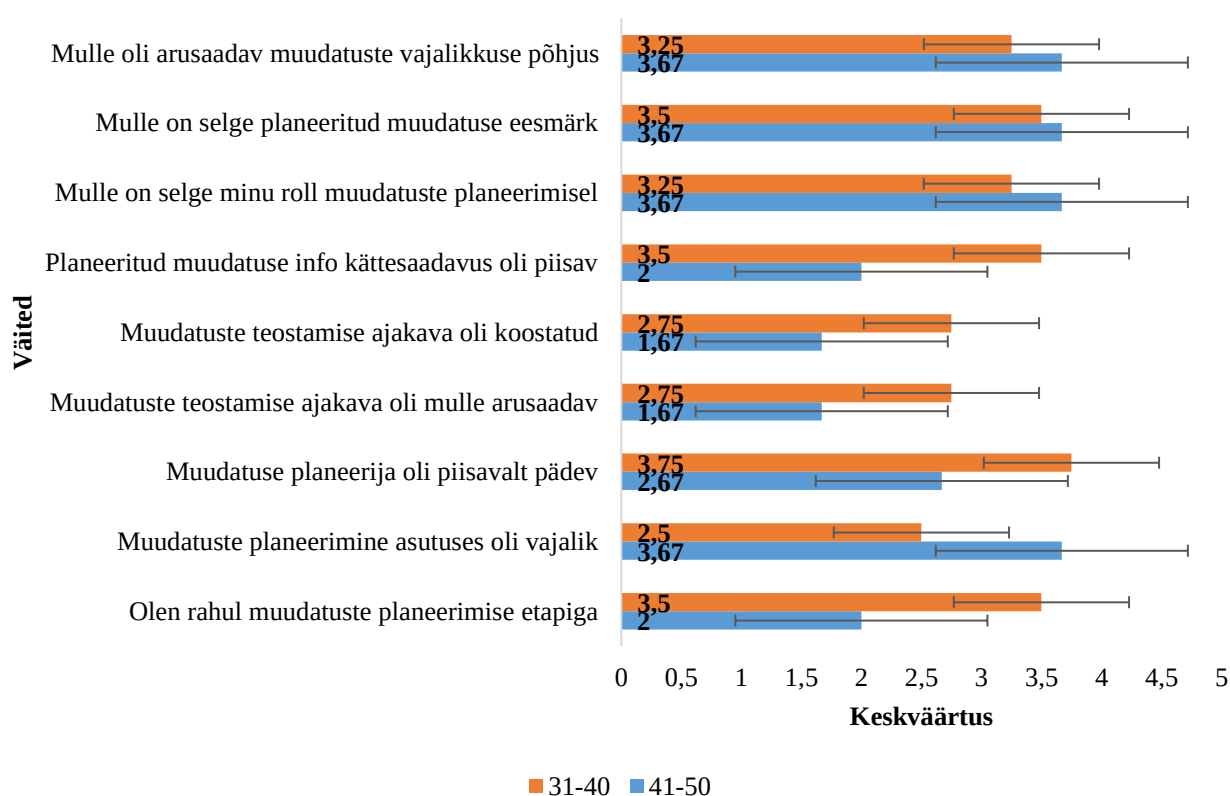
Juhtidega läbiviidud intervjuudest selgus, et juht A pidas muudatuste planeerimise etapi kõige tähtsamaks tegevuseks töötajatele muudatuste vajalikkuse põhjuse selgitamist, et töötajad mõistaksid nendest saadavat kasu. Juht B pidas antud etapi tähtsaimaks tegevuseks muudatusi puudutava info jagamist töötajatele, et keegi ei tunneks ennast kõrvalejäetuna ega tekiks tunnet, et tegevusi planeeritakse nende selja taga. Sellest saab järeldada, et juhtide arvamused etapi tähtsaima tegevuse osas läksid lahku. Autori arvates oleks juhtidel tulnud eelnevalt tegevused kokku leppida ning need üheseltmõistetavalt ka sõnastada. Muudatuste planeerimise eesmärkide püstitamisel juhtide A ja B arvamused kattusid ning tähtsaimateks eesmärkideks peeti uue struktuuri loomist, ühtse meeskonnavaimu tekitamist ning uute tööprotsesside tutvustamist ning juurutamist. Sellest võib järeldada, et eesmärkide püstitamisel tegid juhid koostööd ning olid nende osas konsensusel. Muudatuste planeerimise info jagamise piisavust hindasid mõlemad juhid heaks. Juht A tõi näitena välja muudatusi puudutavate koosolekute korraldamise ning juht B e-posti teel info jagamise ja uue ameti ühiste suhtluskanalite loomise rakenduses Teams. Sellest võib järeldada, et infovahetuse planeerimine oli juhtide poolt eelnevalt koordineeritud. Muudatuste planeerimise etapi õnnestumist hinnates oli juht A seisukohal, et muudatuste planeerimine õnnestus hästi, sest töötajatele viidi kohale muudatuste vajalikkus, eesmärk ja seda puudutav info. Juht B hinnangul oli muudatuste planeerimise etapp pigem rahuldav, sest pool meeskonda oli veel eelmise juhi lahkumisest häiritud ning ei olnud muudatuste suhtes kuigi positiivselt meelestatud. Etapi vältel aga tundis ta suhtumise muutumist positiivsuse suunas. Sellest saab järeldada, et juhtide jagatud info aitas esialgu madalalt motiveeritud töötajaid muudatuste osas motiveerida.

Järgmisena analüüsib autor muudatuste planeerimise alajaotust asutuse töötajate vanuse ja tööstaaži lõikes. Antud alajaotuse kohta saab töötajate vanuse lõikes järeldada, et vanusegruppi 31-40 kuuluvad töötajad on muudatuste planeerimise etapiga rahul kuna nende keskmine hinnang oli 3,19, mis ületas keskmist 0,17 palli võrra. Standardhälve 0,73 näitab seda, et antud vanusegruppi kuuluvad töötajad on selle osas üksmeelel. Töötajad vanusegrupis 41-50 ei ole antud etapiga rahul, sest nende keskmine hinnang oli 2,74, mis on keskmisest hinnangust 0,28 palli võrra madalam. Keskmine standardhälve 1,05 näitab seda, et antud vanusegrupi töötajad olid erimeelsusel. Vanusegruppi 18-30 ja 50+ kuuluvaid töötajaid valimisse ei kuulunud.

See, et nooremasse vanusegruppi kuuluvad töötajad on muudatuste planeerimise etapiga rahulolevamad ei ole üllatav. See tuleneb sellest, et nooremad inimesed on üldiselt entusiastlikumad ja motiveeritumad muudatustega kaasa minema. Seevastu vanemad inimesed jõuavad paratamatult mingil hetkel mugavustsooni ning on juba tööelus kogenud muudatustega seotud tagasilööke, mis muudavad nad muudatuste suhtes tõrksamaks. Seda kinnitab ka 2018. aastal Suurbritannias läbiviidud uuring, millest selgus, et nooremad inimesed vanuses 18-39 on kaks korda suurema tõenäosusega motiveeritud eesmärkidest, rahast ja kollektiivi entusiasmist kui vanusegruppi 40-59 kuuluvad inimesed. (Hosie, 2018)

Tabel 3. Muudatuste planeerimise alajaotuse statistilised näitajad vanusegruppide lõikes.

Vanusegrupp	Keskväärts	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
31-40	3,19	0,73	22,88%
41-50	2,74	1,05	38,32%
Keskmine väärtus	2,97	0,89	30,06%



Joonis 8. Muudatuste planeerimise alajaotus töötajate vanuse lõikes

Jooniselt 8 saame välja lugeda seda, et erinevates vanusegruppides olevad inimesed on väidete hindamisel eriarvamustel. Vanusegrupi 31-40 poolt sai kõige kõrgema hinnangu väide, et muudatuse planeerija oli piisavalt pädev, mille keskmiseks kujunes 3,75 palli. Võrdselt 3,5 pallise keskmise hinnangu said antud vanusegrupilt ka väited, mis puudutavad planeeritud muudatuse eesmärki, muudatuste info kättesaadavust ning muudatuse planeerimise etapiga rahulolemist. Kõige madalama keskmise hinnangu sai väide, mis puudutas muudatuste planeerimise vajalikkust. Vanusegruppi 41-50 kuuluvad inimesed hindasid võrdselt kõige kõrgemalt 3,75 palliga nelja väidet, mis puudutasid muudatuste vajalikkuse põhjust, planeeritud muudatuse eesmärki, rolli selgust muudatuste planeerimisel ning muudatuste planeerimise vajalikkust. Kõige madalama keskmise hinnangu antud vanusegrupi poolt said kaks väidet, mis puudutasid muudatuste teostamise ajakava ning selle arusaadavust, nende väidete keskmiseks kujunes 1,67 palli.

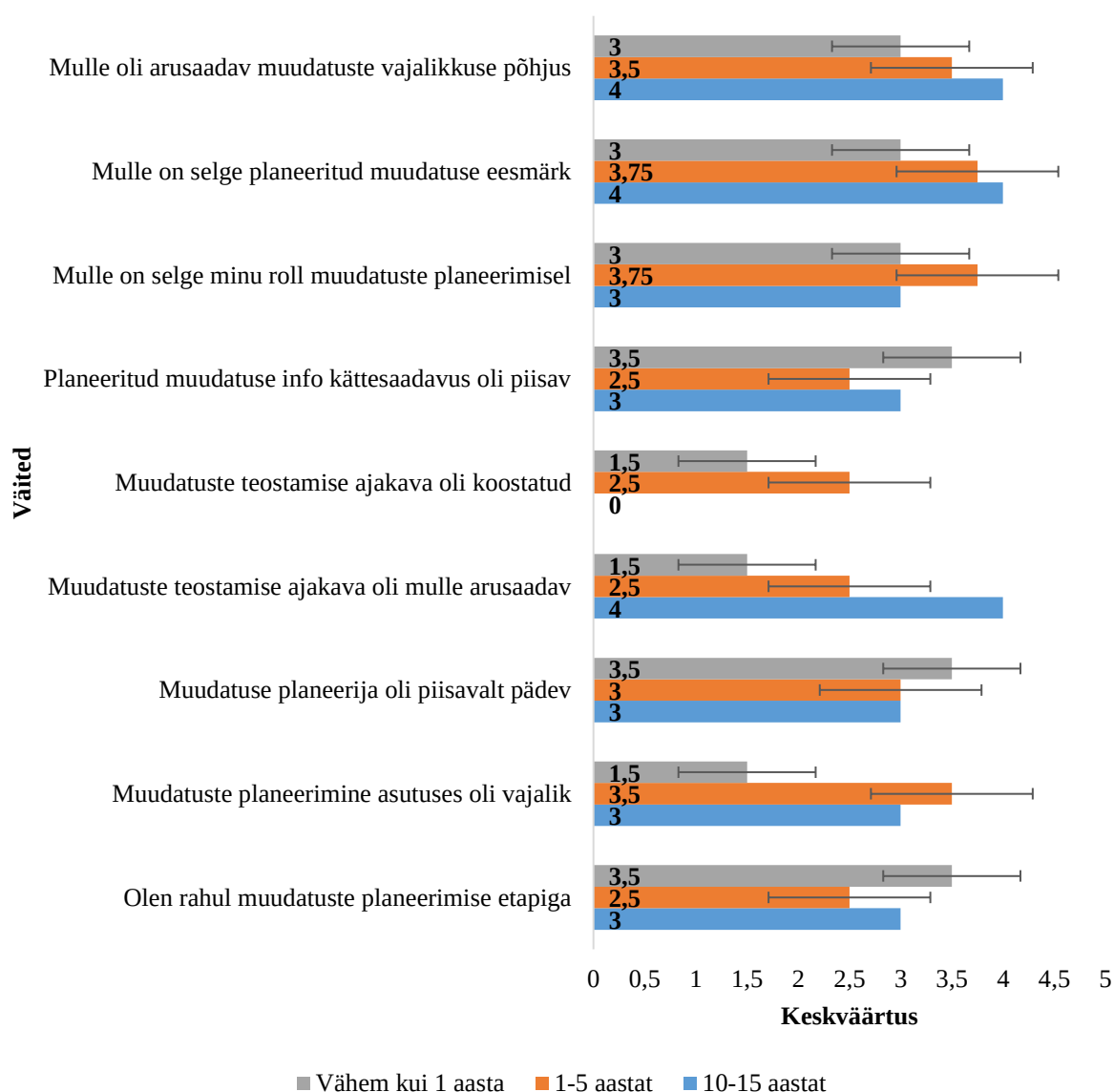
Nende tulemuste põhjal saab järeldada, et erinevatesse vanusegruppidesse kuuluvad inimesed suhtuvad, tajuvad ja kogevad muudatusi erinevalt. Kokkuvõtvalt võib öelda, et mõlema vanusegrupi töötajad hindasid keskmiselt kõrgemalt väiteid, mis puudutasid muudatuse vajalikkuse põhjust, nende eesmärki ja töötaja rolli selgust nende planeerimisel. Suurimad erinevused tulid välja väidete puhul, mis puudutasid planeeritud muudatuste info kättesaadavust ning rahulolu muudatuste etapiga. Mõlema puhul hindasid nooremasse vanusegruppi kuuluvad töötajad väiteid keskmiselt 1,5 palli kõrgemalt.

Selle põhjal saab järeldada, et nooremasse vanusegruppi kuuluvad töötajad omandasid planeeritud muudatuste kohta jagatud infot paremini kui vanemasse vanusegruppi kuuluvad inimesed. Samuti saab järeldada seda, et nooremad inimesed jäid muudatuste planeerimise etapiga rohkem rahule.

Kui võtta üldise vaatluse alla muudatuste planeerimise alajaotus tööstaaži lõikes, siis saab järeldada, et kõige rohkem on rahul töötajad, kelle tööstaaž on asutuses 1-5 aastat. Nende keskmine hinnang oli 1% suurem kõikide tööstaažide keskmisest hinnangust ning 13% suurem vähem kui üks aasta töötanud inimeste keskmisest hinnangust. Kuna küsimustikele vastanute hulgast oli ainult ühe töötaja tööstaaž 10-15 aastat, ei saa selle põhjal deduktiivseid järeldusi teha. Tööstaažidega vähem kui 1 aasta ja 1-5 aastat töötajate keskmine hinnang antud alajaotusele jäi kõikide tööstaažide keskmisele alla vastavalt 0,37 ja 0,03 palliga. Keskmistest standardhälvetest võib välja lugeda seda, et vähem kui 1 aasta töötanud inimesed olid üksmeelel ja 1-5 aastat töötanud inimesed olid vastates erimeelsustel. Tööstaažiga 20+ aastat töötajaid valimisse ei kuulunud. Esimese kahe tööstaaži vahemiku puhul on variatsioonikordaja 24-25,5% vahel, mis tähendab, et hajuvus on väga väike.

Tabel 4. Muudatuste planeerimise alajaotuse statistilised näitajad tööstaažide lõikes.

Tööstaaž	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Vähem kui 1 aasta	2,70	0,67	24,82%
1-5 aastat	3,10	0,79	25,48%
10-15 aastat	3,40	0,00	0.00%



Joonis 9. Muudatuste planeerimise alajaotus tööstaaži lõikes

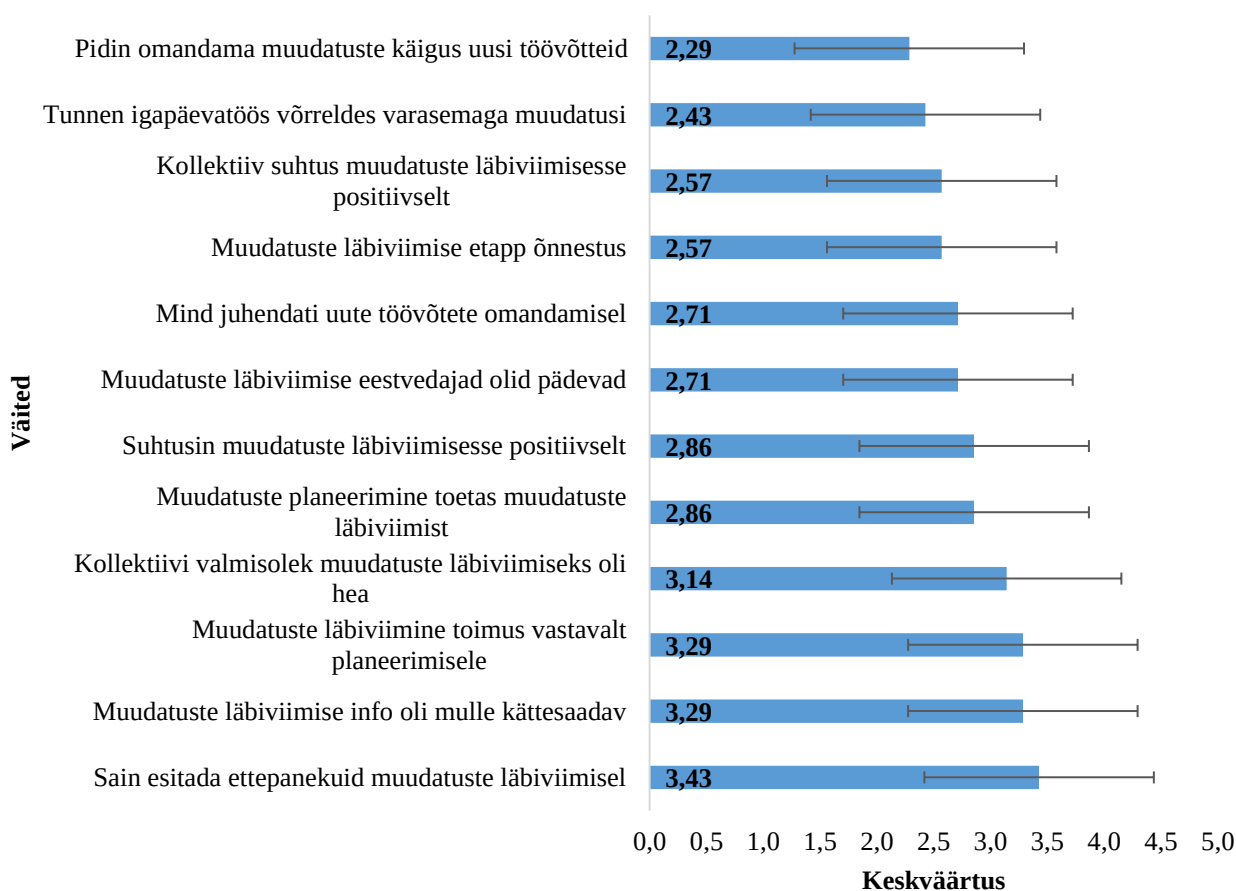
Vaadates joonist 9, saab järeldada, et töötajad, kelle tööstaaž asutuses on olnud vähem kui 1 aasta hindasid kõige madalamalt väiteid, mis puudutasid muudatuste teostamise ajakava ja selle arusaadavust. Kõige kõrgemalt hindasid antud tööstaažiga töötajad väidet, et muudatuse planeerija oli piisavalt pädev, planeeritud muudatuste info oli piisavalt kättesaadav ning rahulolu muudatuste planeerimise etapiga. 1-5 aastase tööstaažiga töötajad hindasid võrdselt kõige kõrgemalt väiteid, mis puudutasid planeeritud muudatuse eesmärki ning enda rolli arusaadavust muudatuste planeerimisel. Võrdselt kõige madalamalt hindasid antud tööstaažiga töötajad väiteid, mis puudutasid planeeritud muudatuste info kättesaadavust, ajakava arusaadavust ning rahulolu muudatuste etapiga.

Lähtudes eelpool kirjutatust, saab muudatuste planeerimise alajaotuse kokku selliselt, et kõige rahulolevamad töötajad on asutuses 31-40 aastased inimesed, kelle tööstaaž on üks kuni viis aastat ning kellel on entusiasmi ja motivatsiooni muudatuste planeerimisega kaasa mõtlemiseks ning tahet nende planeerimisse panustamiseks. Antud inimesed on tõenäoliselt saanud selgeks vajalikud töövõtted ning tunnevad enda tööülesandeid. Rahulolematud on muudatuste planeerimise suhtes 41-50 aastased inimesed, kes on asutuses töötanud vähem kui üks aasta. Selle põhjal võib järeldada, et vanemaealised inimesed on muudatuste suhtes negatiivsemalt meelestatud kui nooremaealised. Juhtidega läbiviidud intervjuude põhjal saab järeldada, et kuigi etapi tähtsamaite tegevuste osas läksid juhi A ja juhi B arvamused lahku, siis seati etapi jaoks siiski ühised eesmärgid ning jagati töötajatele piisavalt informatsiooni muudatuste planeerimise kohta. Mõlema juhi hinnangul võib esimese etapi õnnestumisega rahule jääda.

3.1.2 Muudatuste läbiviimise protsessi analüüs

Küsimustiku teises alajaotuse eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu seoses toimunud muudatuste läbiviimisega asutuses. See hõlmas endas seda, et kui hästi oli töötajatele selgeks tehtud olulised teemad seoses muudatuste läbiviimisega ning kuidas need haakusid muudatuste planeerimise etapiga, kas info oli töötajatele kättesaadav, kas töötajad pidid omandama uusi töövõtteid, kas võrreldes varasemaga tunnevad töötajad igapäevatöös muudatusi jne. Muudatuse läbiviimise alajaotuse keskmine hinnang 2,82 jäi kolme jaotuse keskmisele tulemusele 2,88 alla. Selle näitajaga oli antud etapp selgelt kõige väiksema keskmise rahuloluga etapp. Seega võib väita, et töötajad ei olnud rahul muudatuste läbiviimise etapiga. Muudatuste planeerimise etapi keskmine standardhälve 1,01 näitas seda, et töötajad ei olnud selle etapi osas üksmeelel kuigi tulemus erines keskmisest standardhälbest kõigest 0,02 palli võrra.

Muudatuste läbiviimise alajaotuse kõrgeima keskmise hinnangu sai väide, et töötajad said esitada ettepanekuid muudatuste läbiviimisel. Selle väite keskmiseks hinnanguks kujunes 3,43 palli, mis oli 17,8% võrra kõrgem antud alajaotuse keskmisest hinnangust. Keskmisest kõrgemad keskmised hinnangud said veel väited, et muudatuste läbiviimise info oli töötajatele kättesaadav ja muudatuste läbiviimine toimus vastavalt planeeritule, mida hinnati keskmiselt võrdselt 3,29 palliga. Madalaima keskmisest kõrgema hinnangu sai väide, et kollektiivi valmisolek muudatuste läbiviimiseks oli hea ning antud väite keskmiseks kujunes 3,14 palli. Alajaotuse kõige madalama hinnangu sai väide uute töövõtete omandamise kohta, mille keskmiseks hinnanguks kujunes 2,29 palli, mis jääb alajaotuse keskmisele (3,43) alla tervelt 33,2%. Tugevalt alla keskmise hinnangud said töötajatelt veel väited, et tunnevad igapäevatöös varasemaga võrreldes muutusi, mille keskmiseks hinnanguks kujunes 2,43 ning võrdselt 2,57 palliga hinnati väiteid kollektiivi positiivse suhtumise kohta muudatuste läbiviimisesse ja muudatuste läbiviimise etapi õnnestumise kohta.



Joonis 10. Muudatuste läbiviimise alajaotuse keskmised hinnangud

Üldiselt võib väita, et muudatuste läbiviimine toimus vastavalt planeerimisele, mis on väga positiivne, sest see näitab, et muudatuste planeerimise etapist oli muudatuste läbiviimise etapis kasu. Samuti saab öelda, et töötajatele oli muudatuste info kättesaadav ning nad said esitada muudatuste läbiviimiseks omapoolseid ettepanekuid, mis on väga oluline kollektiivi üldist heaolu arvestades, sest nii tunnevad töötajad, et muudatuste läbiviimisel arvestatakse ka nende arvamusega. Töötajad ei olnud rahul kollektiivi üldise suhtumisega muudatuste läbiviimisesse ning muudatuste läbiviimise protsessi õnnestumisega. Madal hinnang väitele, et töötajad pidid muudatuste käigus omandama uusi töövõtteid, näitab seda, et uusi töövõtteid tuli omandada pigem vähe.

Juhtidega läbiviidud intervjuu osast, mis puudutas muudatuste läbiviimist, selgus, et nii juht A kui ka juht B olid seisukohal, et muudatuste planeerimise etapist oli muudatuste läbiviimisel kasu. Juht A tõi näitena välja, et info jagamine planeerimise etapis andis läbiviimisel suurt tulu, sest töötajad olid eelnevalt teadlikud, mis juhtuma hakkab. Juht B tõi näiteks selle, et kasuks tuli esimeses etapis töötajatele muudatuste vajalikkuse osas tehtud selgitustöö, mis aitas töötajatel muudatuste läbiviimisega kergemalt toime tulla. Töötajate poolt tehtud ettepanekutega arvestamisel olid juht A ja juht B üksmeelel ning mõlema arvates arvestati muudatuste läbiviimisel töötajate arvamusega. Juht A tõi näitena välja töötajate kabinettide ümberkolimist, et töötajad, kelle tööülesanded rohkemal või vähemal määral kattuvad, istuksid kas samas kabinetis või lähestikku asuvates kabinettides. Juht B tõi näitena välja dokumentide kooskõlastusringide muutmist selliselt, et need saaksid dokumendihaldussüsteemis iga ametniku, keda dokument puudutab, kooskõlastuse mitte ainult vastutava ametniku oma. Nii juht A kui ka juht B hindasid kollektiivi valmisolekut muudatuste läbiviimiseks heaks ning kumbki ei täheldanud vastuseisu. Juht A tõi näitena välja selle, et tunnetas kuidas muudatuse läbiviimisel ametnikele antud vastutus motiveeris neid muudatustesse panustama. Juht B kasutas näitena seda kuidas töötajad tundsid muudatuste läbiviimise vastu suurt individuaalset huvi ning käisid sageli juhtide juures küsimas kuidas ollakse olukorraga rahul ning kuidas nad saaksid omaltpoolt panustada või abiks olla. Eelpool analüüsitust saab järeldada, et asutuse juhid andsid hindasid muudatuse läbiviimise protsessi heaks ning arvestasid töötajate poolt tehtud ettepanekutega. Samuti hindasid nad kõrgelt kollektiivi valmisolekut muudatuste läbiviimiseks ning protsessi õnnestumist.

Järgmisena analüüsib töö autor muudatuste läbiviimise alajaotust nii töötajate vanuse kui ka tööstaaži lõikes. Käesoleva alajaotuse kohta saab töötajate vanuse lõikes järeldada, et suurim rahulolu esineb ka selles osas 31-40 aastaste töötajate seas, kelle keskmiseks hinnanguks kujunes 3,06 palli, mis on keskmisest (2,81) 0,25 palli ehk 8,2% kõrgem. Standardhälve 0,66, mis on keskmisest madalam

näitab seda, et antud vanusegruppi kuuluvad töötajad olid üksmeelel. Nagu ka eelmise etapiga, ei ole ka antud etapiga rahul vanusegruppi 41-50 kuuluvad töötajad, kelle keskmiseks hinnanguks kujunes 2,56 palli, mis on keskmisest 0,25 palli ehk 8,2% madalam. Standardhälve 1,11 näitab seda, et vanemasse vanusegruppi kuulunud inimesed olid antud alajaotuse osas erimeelsusel. Hajuvust 31-40 aastaste vanusegrupis saab pidada väikseks ja 41-50 aastaste vanusegrupis normaalseks. Üldiselt on muudatuste läbiviimise tulemused vanuse lõikes sarnased tulemustega muudatuste planeerimise etapiga vanuse lõikes

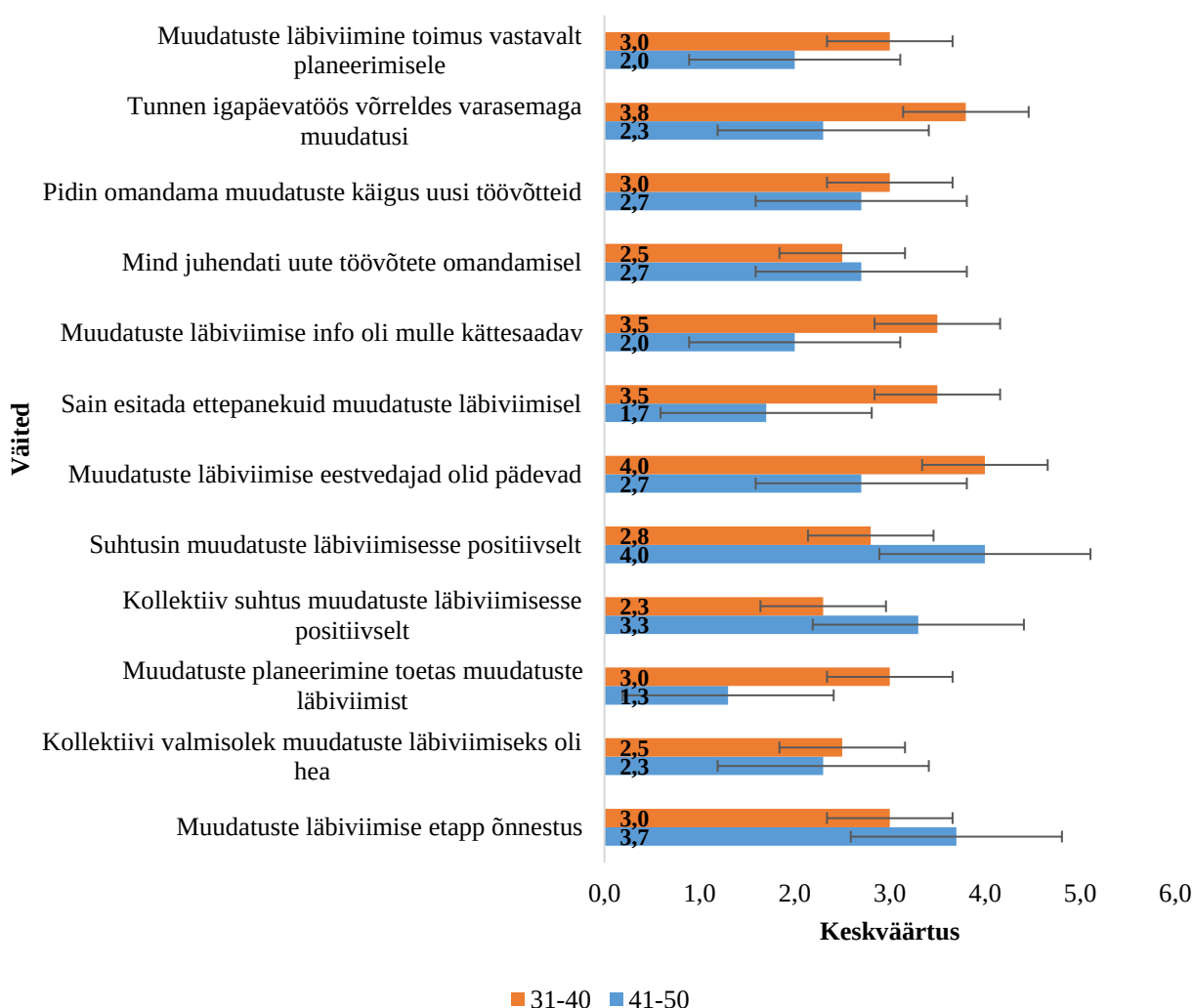
Tabel 5. Muudatuste läbiviimise alajaotuse statistilised näitajad vanusegruppide lõikes.

Vanusegrupp	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
31-40	3,06	0,66	21,57%
41-50	2,56	1,11	43,36%
Keskmine väärtus	2,81	0,89	32,47%

Järgnevalt jooniselt 11, mis kujutab detailset ülevaadet töötajate vastustest ankeetküsimustikule vanuse lõikes, saame välja lugeda seda, et erinevates vanusegruppides olevad inimesed on väidete hindamisel eriarvamustel. Vanusegruppi 31-40 kuuluvate töötajate poolt sai kõige kõrgema hinnangu väide, et muudatuste läbiviijad oli piisavalt pädevad, mille keskmiseks kujunes 4,00 palli, mis on keskmisest 1,19 palli ehk lausa 29,75% võrra kõrgem. Keskmisest märgatavalt kõrgemalt hinnati ka väiteid, et tuntakse võrreldes varasemaga igapäevatöös muutusi (keskmine 3,8) ning väiteid info kättesaadavuse ja muudatuste läbiviimise ettepanekute kohta hinnati võrdselt keskmiselt 3,5 palliga. Kõige madalamalt hinnati selle vanusegrupi poolt väidet, et kollektiiv suhtus muudatuste läbiviimisesse positiivselt, keskmisel 2,3 palliga. Sellest võime järeldada, et nooremasse vanusegruppi kuuluvad töötajad olid muudatuste läbiviimise etapid rahul juhtkonna tegevusega, nad said esitada ettepanekuid muudatuste läbiviimiseks ning tundsid igapäevatöös võrreldes varasemaga suuremaid muutusi kui samas ei tundunud neile, et kogu kollektiiv oleks muudatuste läbiviimisesse positiivselt suhtunud.

Vanusegruppi 41-50 kuuluvad inimesed hindasid kõige kõrgemalt, keskmiselt 4,00 palliga väidet, et nad suhtusid muudatuste läbiviimisesse positiivselt. Keskmiselt kõrgemalt hinnati nende poolt veel väiteid, mis puudutasid kollektiivi positiivset suhtumist muudatuste läbiviimisesse ning muudatuste etapi õnnestumist. Ülejäänud väited said keskmisest madalamad hinnangud ning kõige madalamalt,

keskmiselt vaid 1,3 palliga hinnati väidet, et muudatuste planeerimine toetas muudatuste läbiviimist. Sellest võime järeldada, et sellesse vanusegruppi kuuluvad töötajad olid muudatuste läbiviimise suhtes positiivselt meelestatud, aga ei jäänud rahule rahule info liikumisega, nad ei saanud muudatuste läbiviimise jooksul esitada ettepanekuid nign nende meelest ei toetanud muudatuste planeerimise etapp muudatuste läbiviimist.



Joonis 11. Muudatuste läbiviimise alajaotus töötajate vanuse lõikes

Muudatuste läbiviimise alajaotuse töötajate tööstaaži keskmise lõikes saab järeldada, et kõige rohkem on rahul töötajad, kelle tööstaaž on asutuses vähem kui üks aasta. Nende keskmine hinnang oli 0,4 palli ehk 13,3% suurem 1-5 aastase tööstaažiga töötajate keskmisest. Kuna küsimustikele vastanute hulgast oli ainult ühe töötaja tööstaaž 10-15 aastat, ei saa selle põhjal deduktiivseid järeldusi teha. Keskmistest standardhälvetest võib välja lugeda seda, et vähem kui 1 aasta töötanud inimesed olid üksmeelel ja 1-5 aastat töötanud inimesed olid vastates erimeelsustel. Tööstaažiga 20+ aastat

töötajaid valimisse ei kuulunud. Vähem kui ühe aastase tööstaaži vahemiku puhul on variatsioonikordaja 21,57%, mis näitab, et hajuvus on väike. 1-5 aastase tööstaaži variatsioonikordaja on 43,36%, mida saab lugeda normaalseks hajuvuseks.

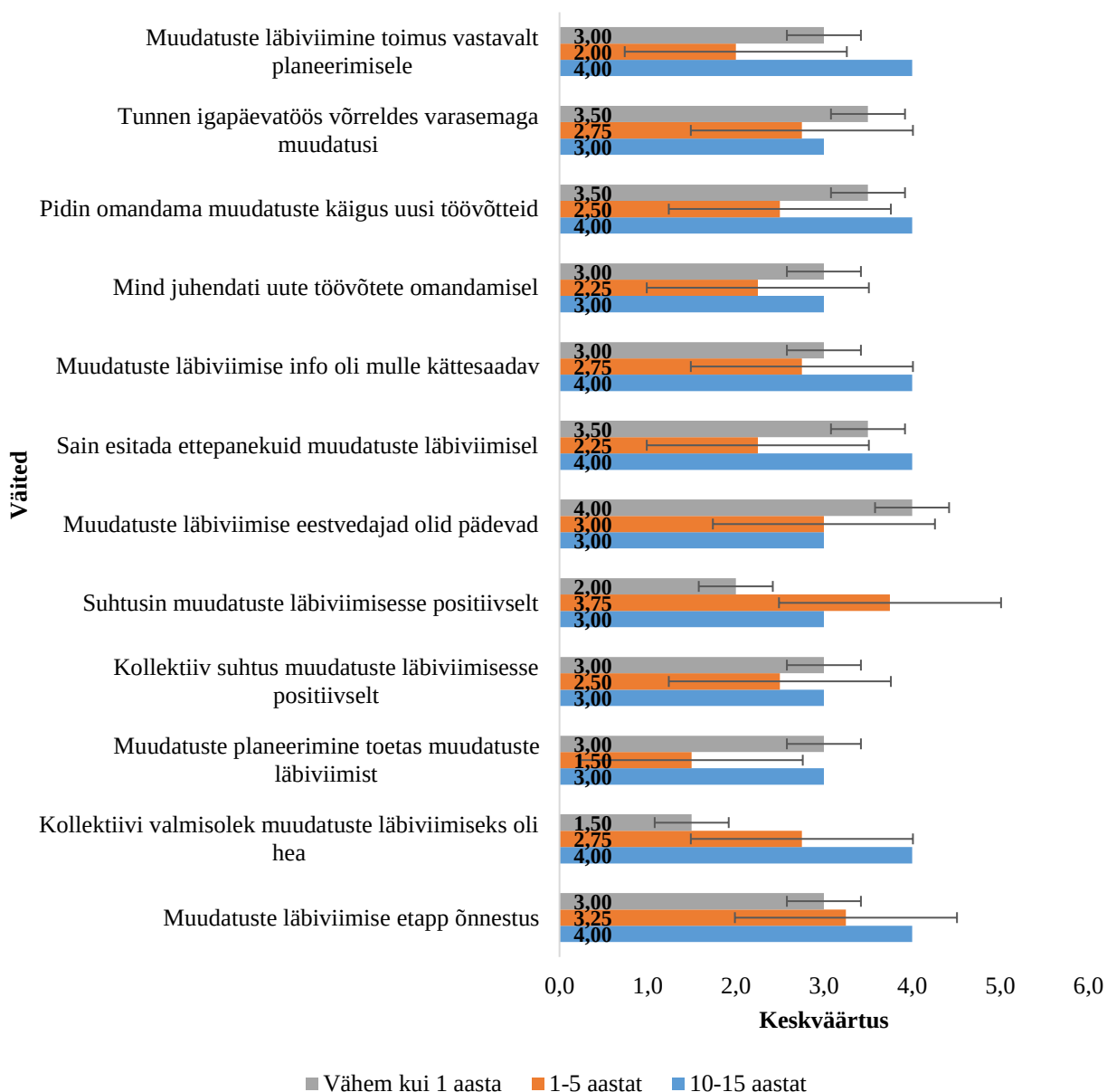
Tabel 6. Muudatuste läbiviimise alajaotuse statistilised näitajad tööstaažide lõikes.

Tööstaaž	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Vähem kui 1 aasta	3,00	0,42	21,57%
1-5 aastat	2,60	1,26	43,36%
10-15 aastat	3,50	0,00	0.00%

Kui vaadata järgnevat joonist 13 muudatuste läbiviimise alajaotuse tööstaaži lõikes, saab järeldada, et töötajad, kelle tööstaaž asutuses on olnud vähem kui 1 aasta hindasid kõige madalamalt väiteid, mis puudutasid muudatuste teostamise ajakava ja selle arusaadavust. Kõige kõrgemalt hindasid antud tööstaažiga töötajad väidet, et muudatuse planeeriija oli piisavalt pädev, planeeritud muudatuste info oli piisavalt kättesaadav ning rahulolu muudatuste planeerimise etapiga. 1-5 aastase tööstaažiga töötajad hindasid võrdselt kõige kõrgemalt väiteid, mis puudutasid planeeritud muudatuse eesmärki ning enda rolli arusaadavust muudatuste planeerimisel. Võrdselt kõige madalamalt hindasid antud tööstaažiga töötajad väiteid, mis puudutasid planeeritud muudatuste info kättesaadavust, ajakava arusaadavust ning rahulolu muudatuste etapiga.

Vaadates joonist 12, saame järeldada, et töötajad, kelle tööstaaž asutuses on olnud vähem kui üks aasta hindasid kõige kõrgemalt väidet, et muudatuste läbiviimise eestvedajad olid pädevad, selle väite keskmiseks kujunes 4,00 palli. Samuti hinnati keskmisest kõrgemalt väiteid, mis puudutasid igapäevatöös tuntavaid muudatusi ning uute töövõtete omandamist. Nende väidete keskmiseks kujunes 3,5 palli. Kõige madalamalt, keskmiselt 1,5 palliga, hindasid vähem kui ühe aastase tööstaažiga töötajad väidet, mis puudutas kollektiivi valmisolekut muudatuste läbiviimiseks. madalamalt väiteid, mis puudutasid muudatuste teostamise ajakava ja selle arusaadavust. 1-5 aastase tööstaažiga töötajad hindasid kõige kõrgemalt väidet, et nad suhtusid muudatuste läbiviimisesse positiivselt, selle väie keskmiseks kujunes 3,75 palli. Kõige madalama keskmise hinde sai 1-5 aastase tööstaažiga töötajatelt väide, et muudatuste planeerimine toimus vastavalt planeerimisele. Samuti said keskmisest madalamad keskmised hinded väited, mis puudutasid ettepanekute esitamist muudatust eläbiviimise etapis ning juhendamist uute töövõtete omandamisel. Sellest saame järeldada, et

väiksema tööstaažiga inimesed olid rahul muudatuste läbiviimise juhtide pädevusega ning tundsid igapäevatöös muutusi ja pidid omandama uusi töövõtteid. Uute töövõtete väide võis keskmisest kõrgema hinnangu saada ka vastajate lühikese tööstaaži tõttu, sest esimesel tööaastal tulebki palju uusi töövõtteid omandada. Pikema tööstaažiga inimesed suhtusid muudatuste positiivselt ja olid rahul muudatuste läbiviimise etapi õnnestumisega.



Joonis 12. Muudatuste läbiviimise alajaotus tööstaaži lõikes

Lähtudes eelpool analüüsitust, saab muudatuste läbiviimise alajaotuse kokku võtta selliselt, et kõige rahulolevamad töötajad on asutuses 31-40 aastased inimesed, kelle tööstaaž on vähem kui üks aasta, kes hindavad muudatuste läbiviimise eesvedajaid ning kellel on ideid ettepanekute esitamiseks ja kes

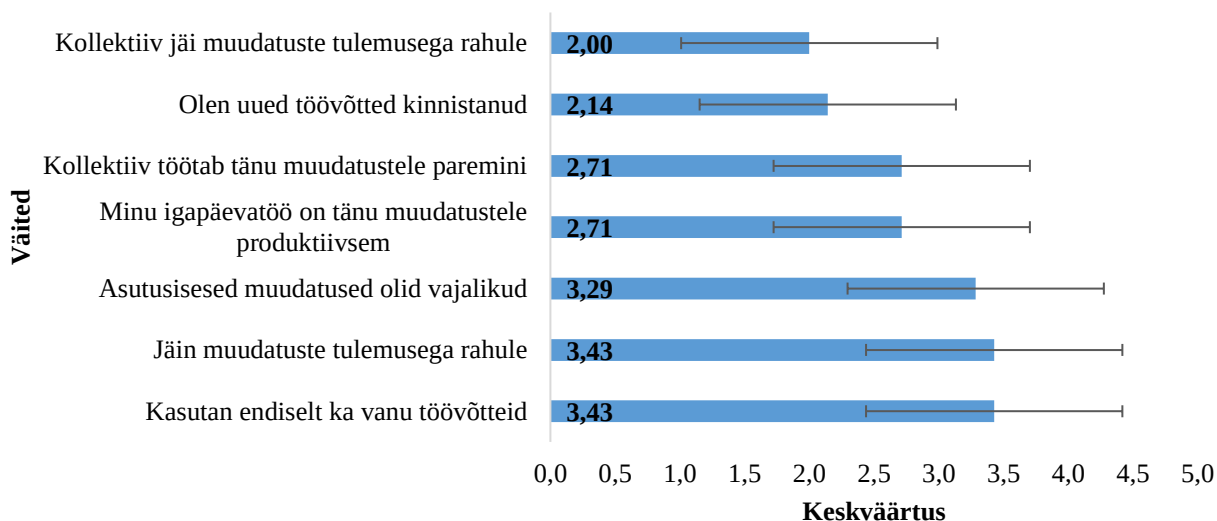
on valmis muudatuste käigus omandama uusi töövõtteid. Antud inimesed on lühikese tööstaaži tõttu leplikumad muudatustega kaasa minemiseks, sest neil pole veel tekkinud kindlaid harjumusi ning töövõtteid. Nagu ka muudatuste planeerimisega, on ka muudatuste läbiviimisega rahulolematud 41-50 aastased inimesed, kes on asutuses töötanud üks kuni viis aastat. Selle põhjal võib järeldada, et nooremad ja lühema tööstaažiga inimesed on muudatuste läbiviimise suhtes positiivsemalt meelestatud, mis on mõneti üllatav, sest pikem tööstaaž ja elukogemus peaks aitama näha muudatuste läbiviimise vajalikkust. Juhtide vastustest selgus, et muudatuste planeerimisest oli antud etapis kasu ning nende hinnangul arvestati muudatuste läbiviimisel töötajate poolsete ettepanekutega. Nii juht A kui ka juht B hindasid positiivselt kollektiivi valmisolekut muudatusteks ning ka protsessi üldist õnnestumist.

3.1.3 Muudatuste kinnistamise protsessi analüüs

Küsimustiku kolmanda alajaotuse eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu seoses toimunud muudatuste kinnistamise etapiga asutuses. Antud alajaotus hõlmas endas seda, et kui hästi või halvasti on töötajad uued töövõtted kinnistanud, kas nad on muudatuste tulemusega rahul, kas igapäevatöö on muutunud produktiivsemaks ning kas kollektiiv jäi muudatuste tulemusega rahule. Samuti hindasid töötajad seda, kas asutusesised muudatused olid vajalikud. Muudatuse kinnistamise etapi keskmine hinnang 2,81 jäi kolme alajaotuse keskmisele tulemusele 2,88 alla 2,43%. Selle näitajaga oli antud etapp töötajate hulgas kõige väiksema keskmise rahuloluga etapp. Seega võib väita, et töötajad ei olnud muudatuste kinnistamise etapiga rahul. Muudatuste kinnistamise etapi keskmine standardhälve 1,09 näitas seda, et töötajad olid antud etapi hindamisel erimeelsustel.

Muudatuste kinnistamise alajaotuse kõrgeimad keskmised hinnangud sai väited, et töötajad jäid muudatuste tulemusega rahule ning kasutavad lisaks uutele töövõtetele endiselt ka vanu töövõtteid. Alajaotuse kõige madalama hinnangu sai väide, et kollektiiv jäi muudatuste tulemusega rahule. Lisaks sai keskmisest tunduvalt madalama hinnangu väide, mis puudutas uute töövõtete kinnistamist, selle väite keskmiseks kujunes 2,14 palli.

Üldiselt võib väita, et asutuse töötajad ei jäänud muudatuste kinnistamise etapiga rahule. Kuigi nad mõistsid asutusesiseste muudatuste vajalikkust ka kinnistamise faasis, siis kasutavad nad endiselt ka töövõtteid mis olid kasutusel enne asutuses toimunud muudatusi. Töötajad ei olnud antud etapis üldse rahul uute töövõtete kinnistamisega ning hindasid ka kollektiivi rahulolu seoses muudatuste tulemusega keskmisest madalamaks.



Joonis 13. Muudatuste kinnistamise alajaotuse keskmised hinnangud

Juhtidega läbiviidud intervjuudest selgus, et juht A arvates olid toimunud muudatused vajalikud uue struktuuri võimalikult tõhusalt tööle saamiseks ning kõigi jaoks uue olukorraga harjumiseks ja uute töövõtete ning protseduuride kinnistamiseks. Juht B tõi muudatuste vajalikkuse põhjusena välja endise kogenud töötaja lahkumise ning kahest kaotatud ametikohast tulenevate tööülesannete ümberjagamise. Põhilise muutusena tõi juht A välja tööprotsesside tõhusamaks muutumise ning ühise infovälja paranemise. Kui eelnevalt oli kahel ametikohal palju kokkupuutekohti ning info jäi sageli toppama, siis ühises ametis ta seda probleemi täheldanud ei ole. Juht B arvates oli põhiline muutus

see, et kui eelnevatel ametitel oli enda kindel valdkond, millega tegeleti ja vastutati, siis nüüd on ühel ametil üks suur vastutusvaldkond, mis ei ole eelnevaga võrreldes enam nii kitsas. Probleemide tekkimisel saab need lahendada ametisiselt ning tunduvalt väiksema aja jooksul. Juhtide vastuste põhjal võib järeldada, et mõlema arvates olid toimunud muudatused vajalikud ning muutsid tööprotsesse, infovahetust ning probleemilahendusi efektiivsemaks.

Järgmisena analüüsib töö autor muudatuste kinnistamise alajaotust nii töötajate vanuse kui ka tööstaaži lõikes. Käesoleva alajaotuse kohta saab töötajate vanuse lõikes järeldada, et suurim rahulolu esineb ka selles etapis 31-40 aastaste töötajate seas, kelle keskmiseks hinnanguks kujunes 2,82 palli, mis on keskmisest näitajast 2,81 kõigest 0,01 palli kõrgem. See näitab autori arvates seda, et antud etappi hinnates olid erinevad vanusegrupid hinnanguid andes üksmeelel. Vanusegrupi 31-40 standardhälve 1,23 on keskmisest kõrgem ja näitab seda, et antud vanusegruppi kuuluvad töötajad olid selle etapi osas erimeelsusel. Kuigi vanusegrupi 41-50 keskmine kujunes kõigest 0,01 palli keskmisest madalamaks, siis tuleb seda lugeda rahulolematuseks antud etapiga. Keskmine

standardhälve 0,94 näitab seda, et vanemasse vanusegruppi kuulunud inimesed olid antud alajaotuse osas üksmeelel. Hajuvust 31-40 aastaste vanusegrupis saab pidada normaalseks ning 41-50 vanusegrupis pigem väikseks. Üldiselt saab võrreldes teiste etappidega vanuse lõikes öelda, et kui 31-40 aastased töötajad on eelnevate etappidega rahul olnud ja 41-50 aastased pigem mitte, siis selles etapis on ka vanema vanusegrupi keskmine tunduvalt tõusnud ja jääb keskmisele alla minimaalselt.

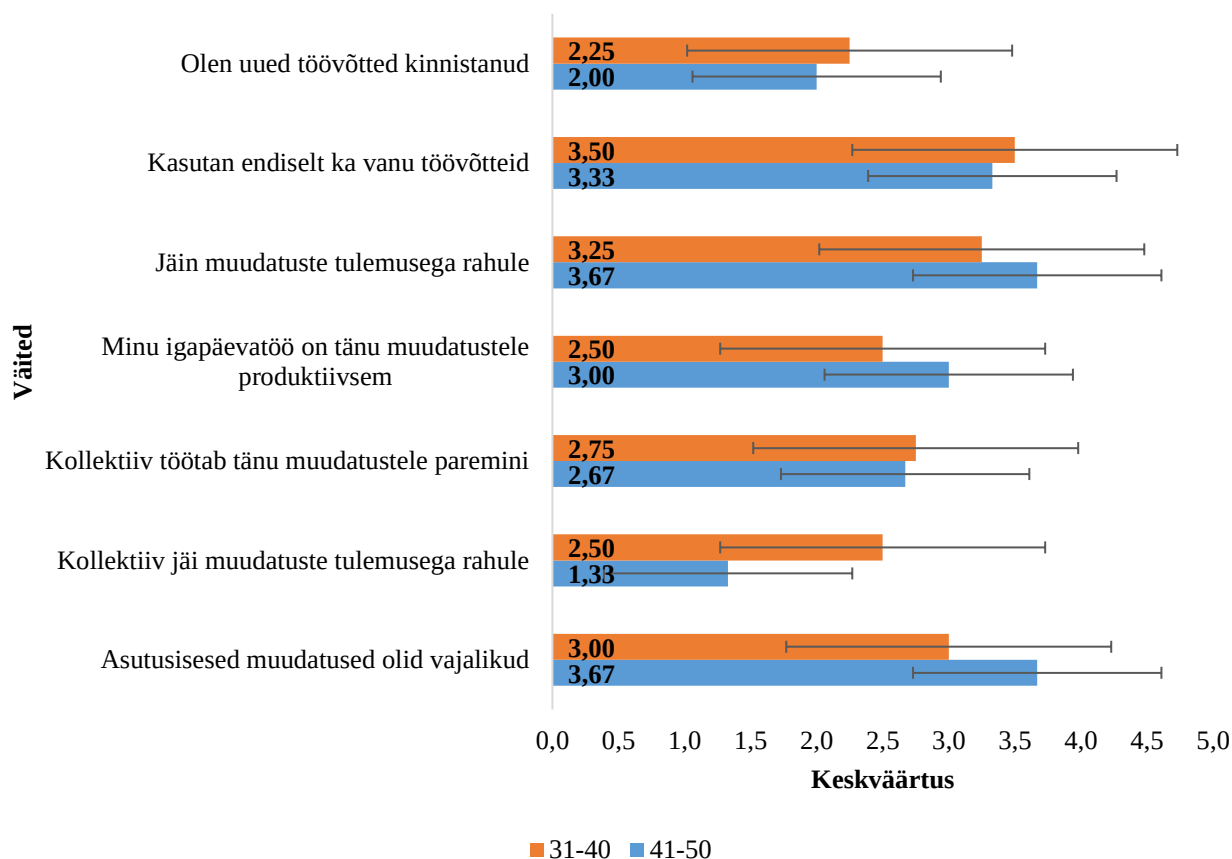
Tabel 7. Muudatuste kinnistamise alajaotuse statistilised näitajad vanusegruppide lõikes.

Vanusegrupp	Keskväärtus	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
31-40	2,82	1,23	43,61%
41-50	2,81	0,94	33,45%
Keskmine väärtus	2,82	1,08	38,53%

Järgnevalt jooniselt 14, mis kujutab ülevaadet töötajate vastustest muudatuste kinnistamise etapi kohta vanuse lõikes, saame välja lugeda seda, et erinevates vanusegruppides olevad inimesed on väidete hindamisel eriarvamustel. Vanusegruppi 31-40 kuuluvate töötajate poolt sai kõige kõrgema hinnangu väide, et nad kasutavad endiselt ka vanu töövõtteid, mille keskmiseks kujunes 3,50 palli, mis on keskmisest 0,68 palli ehk lausa 19,5% võrra kõrgem. Keskmisest kõrgemalt hinnati ka väiteid, mis puudutasid asutusesiseste muudatuste vajalikkust ning muudatuste tulemusega rahulolemist. Nende väidete keskmiseks kujunes vastavalt 3,00 ja 3,25 palli. Kõige madalamalt hinnati antud vanusegrupi poolt väidet, et töötaja on uued töövõtted kinnistanud. Sellest võime järeldada, et nooremasse vanusegruppi kuuluvad töötajad said aru muudatuste vajalikkusest ning on ka nende tulemusega rahul. Vanade töövõtete endisest kasutamisest saab järeldada, et muudatuste protsess ei hõlmanud endas uusi töövõtteid vaid pigem korralduslikku poolt.

Vanusegruppi 41-50 kuuluvad inimesed hindasid võrdselt kõige kõrgemalt väiteid muudatuste tulemusega rahulolemise ja asutusesiseste muudatuste vajalikkuse kohta, nende väidete keskmiseks hinnanguks kujunes 3,67 palli. Keskmiselt kõrgemalt hinnati antud vanusegrupi poolt veel väidet, et nende igapäevatöö on tänu muudatustele produktiivsem. Selle väite keskmiseks kujunes 3,00 palli. Kõige madalamalt hindas vanusegrupp 41-50, keskmiselt vaid 2,00 palliga, uute töövõtete kinnistamise kohta. Sellest võime järeldada, et sellesse vanusegruppi kuuluvad töötajad said aru muudatuste vajalikkusest ning pärast muudatuste protsesse on nende igapäevane töö muutunud

produktiivsemaks. Ka selle vanusegrupi esindajad kasutavad pärast muudatuste kinnistamise etappi endiselt muudatustele eelnenud töövõtteid.



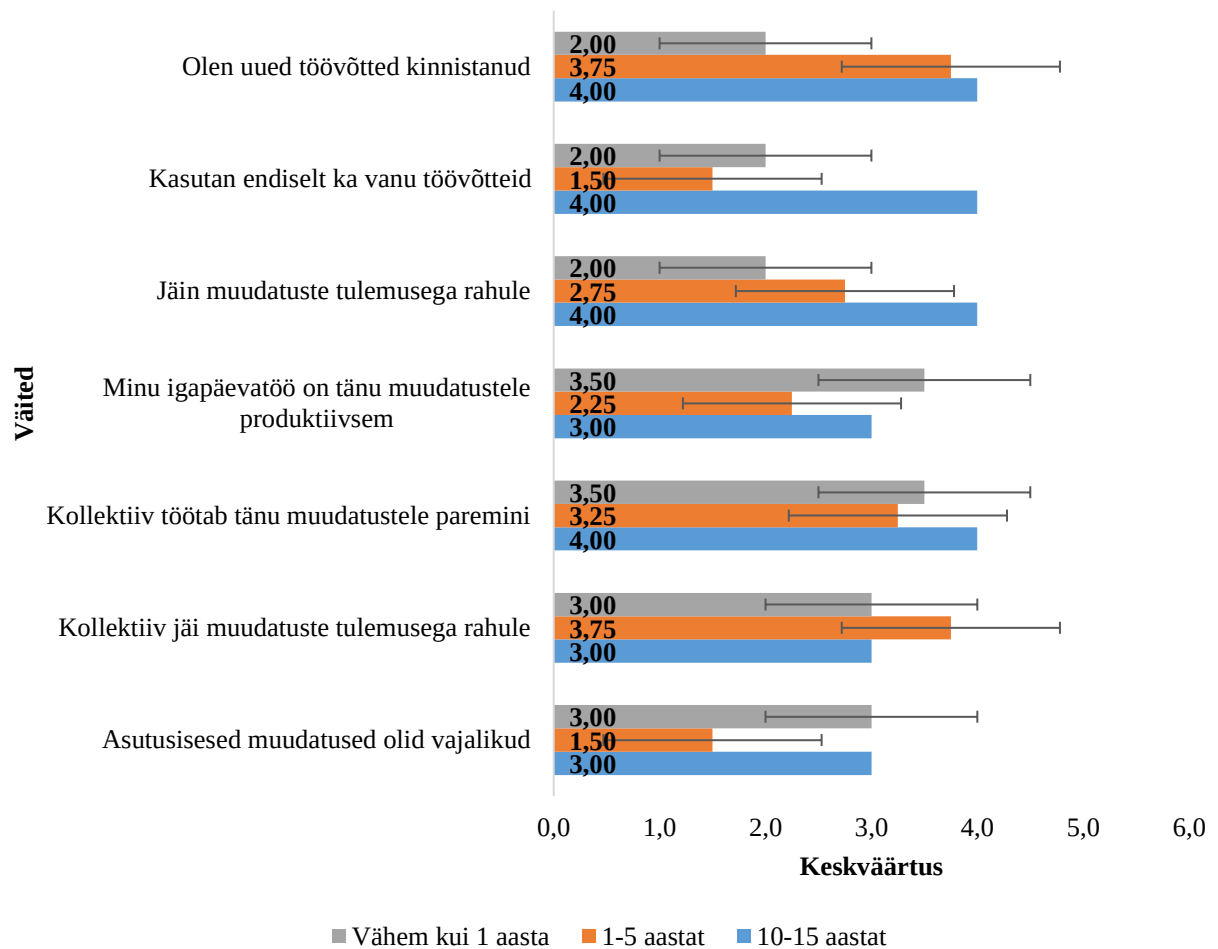
Joonis 14. Muudatuste kinnistamise alajaotus töötajate vanuse lõikes

Muudatuste kinnistamise alajaotuse töötajate tööstaaži keskmise lõikes saab järeldada, et rohkem on muudatuste kinnistamise etapiga rahul töötajad, kelle tööstaaž on asutuses vähem kui üks aasta. Nende keskmine hinnang oli 0,03 palli suurem 1-5 aastase tööstaažiga töötajate keskmisest. Kuna küsimustikele vastanute hulgast oli ainult ühe töötaja tööstaaž 10-15 aastat, ei saa selle põhjal deduktiivseid järeldusi teha. Kuna keskmised standardhälbed erinesid minimaalselt tõlgendab autor seda mõlemate tööstaažide vahemike puhul üksmeelsuseks. Tööstaažiga 20+ aastat töötajaid valimisse ei kuulunud. Vähem kui ühe aastase tööstaaži vahemiku puhul on variatsioonikordaja 36,90%, mis näitab, et hajuvus on väike. 1-5 aastase tööstaaži variatsioonikordaja on 38,43%, mida saab samuti lugeda väikseks hajuvuseks.

Tabel 8. Muudatuste kinnistamise alajaotuse statistilised näitajad tööstaažide lõikes.

Tööstaaž	Keskväärts	Keskmine standardhälve	Variatsioonikordaja
Vähem kui 1 aasta	2,71	1,00	36,90%
1-5 aastat	2,68	1,03	38,43%
10-15 aastat	3,57	0,00	00,00%

Vaadates joonist 15, saame järeldada, et töötajad, kelle tööstaaž asutuses on olnud vähem kui üks aasta hindasid võrdselt kõrgelt, 3,50 pallise keskmisega väiteid, mis puudutasid nende igapäeva töö produktiivsust tänu muudatustele ning et kollektiiv töötab pärast muudatusi paremini. Samuti hinnati keskmisest kõrgemalt väiteid, mis puudutasid muudatuste tulemusega rahulolemist ning kollektiivi rahulolu muudatustega, nende väidete keskmiseks kujunes 3,00 palli. Kõige madalamalt, keskmiselt 2,0 palliga, hindasid vähem kui ühe aastase tööstaažiga töötajad väiteid, et nad kasutavad endiselt vanu töövõtteid ning et nad on uusi töövõtteid kinnistanud. 1-5 aastase tööstaažiga töötajad hindasid kõige kõrgemalt samuti kahte väidet, mis puudutasid uute töövõtete kinnistamist ning kollektiivi rahulolu muudatustega, nende väidete keskmiseks kujunes antud tööstaaži lõikes 3,75 palli. Kõige madalamad keskmise hinded said 1-5 aastase tööstaažiga töötajatelt väited muudatuste vajalikkuse kohta ning endiselt vanade töövõtete kasutamise kohta, nende keskmiseks tulemuseks kujunes kõigest 1,5 palli, mis on keskmisest 44% madalam näitaja. Samuti sai keskmisest madalama keskmise hinnangu väide, et nende igapäevatöö on tänu muudatustele produktiivsem. Sellest saame järeldada, et väiksema tööstaažiga inimeste arvates on kogu asutuse töö pärast muudatusi produktiivsem, seda nii nende endi igapäevatöös kui ka kogu kollektiivi osas. Pikema tööstaažiga inimesed suhtusid hindasid samuti keskmisest kõrgemaks kollektiivi üldist rahulolu muudatustega.



Joonis 15. Muudatuste kinnistamise alajaotus tööstaaži lõikes

Lähtudes eelpool analüüsitust, saab muudatuste kinnistamise alajaotuse kokku võtta selliselt, et kõige rahulolevamad töötajad on asutuses 31-40 aastased inimesed, kelle tööstaaž on vähem kui üks aasta ning kes hindavad kõrgelt seda, et kollektiiv töötab tänu muudatustele paremini ning tunnevad, et ka nende igapäevatöö on tänu muudatustele produktiivsem. Nagu ka muudatuste planeerimise ja läbiviimisega, on ka muudatuste kinnistamise etapiga rahulolematud 41-50 aastased inimesed, kes on asutuses töötanud üks kuni viis aastat. Selle põhjal võib järeldada, et nooremad ja lühema tööstaažiga inimesed on muudatuste tulemustega rahulolevamad kui vanemad ja pikema tööstaažiga töötajad. Juhid hindasid toimunud muudatusi vajalikuks infovahetuse, probleemilahenduse ja tööprotsesside optimeerimise koha pealt õnnestunuks.

3.2 Järeldused ja ettepanekud

Empiirilise uuringu analüüsi tulemusena selgus, et töötajatele oli muudatuste planeerimise etapis selge, et miks on asutuses vaja muudatusi läbi viia ning neile oli selge ka muudatuste eesmärk ning

Samuti nende roll muudatuste planeerimisel. Muudatusi planeerinud juht oli töötajate hinnangul piisavalt pädev. Planeerimise protsessis ei olnud töötajad rahul muudatuste planeerimist puudutava info kättesaadavusega ning muudatuste teostamise ajakavaga. Muudatuste planeerimise protsessiga olid töötajad kõige rahulolevamad ning selle keskväärtus ületas ainsana statistilise keskmise. Muudatuste läbiviimise etapp toimus töötajate hinnangul vastavalt planeerimisele ning neile oli kättesaadav muudatuste info ning nad said esitada endapoolseid ettepanekuid. Töötajad olid rahulolematud kollektiivi üldise suhtumisega ja hindasid madalalt antud etapi õnnestumist. Muudatuste kinnistamise etappi hinnati töötajate poolt kõige madalamalt ehk töötajad olid selle etapi suhtes kõige rahulolematumad. Töötajad hindasid madalalt uute tövõtete kinnistamist ja kuigi individuaalselt olid töötajad muudatuste tulemusega rahulolevad, siis kollektiivi rahulolu muudatustega hinnati selles etapis kõige madalamalt.

Juhid hindasid muudatuste planeerimise etapi kõige tähtsamateks tegevusteks töötajatele muudatuste vajalikkuse põhjuse selgitamist ning neid puudutava info jagamist. Püstitatud eesmärkide osas olid juhid üksmeelel ning sellest saab järeldada, et eesmärgid olid eelnevalt ühiselt paika pandud. Info vahetamiseks korraldati koosolekuid ning saadeti infomatiivseid e-kirju. Muudatuste planeerimise etapi hindamisel olid juhid erimeelsusel, juht A hindas etappi heaks ja juht B rahuldavaks. Muudatuste läbiviimise etapi jooksul oli mõlema juhi hinnangul kasu muudatuste planeerimise etapist ning etapi jooksul arvestati ka töötajate tehtud ettepanekutega. Mõlemad juhid hindasid kollektiivi valmisolekut muudatusteks ning ka protsessi üldist õnnestumist heaks. Muudatuste läbiviimise vajalikkuse osas olid juhid üksmeelel ning nii juht A kui juht B tõid vajalikkuse põhjusena välja struktuurimuudatusi. Samuti paranes juhtide hinnangul ametisisene infovahetus, tööprotsessid muutusid tõhusamaks ning amet on võimeline probleeme varasemast kiiremini lahendama.

Uuringu käigus selgunud probleemid ning nende võimalikud lahendused:

1. Muudatuste planeerimise protsess- töötajad ei olnud rahul muudatusi puudutava info kättesaadavusega ning muudatuste teostamise ajakavaga. Seega töötajad said kas väga üldise ajakava või ei esitatud seda neile üldse ning info kommunikeerimine oli puudulik ning töötajad ei omanud ülevaadet eesootavatest muudatustest. Muudatuste planeerimise etapiga olid töötajad üldiselt rahul ning seda väljendab ka selle keskmisest kõrgem keskväärtus. Asutuse juhtkonnale soovitab autor tulevikus muudatuste juhtimise jaoks moodustada ning koolitada töörühm, mis tegeleks muudatuste ajakava koostamisega ning selle tutvustamisega töötajatele. Samuti tuleks töörühmal paika panna selged eesmärgid ning anda töötajatele

individuaalsed ülesanded, mis aitavad muudatuste läbiviimisele kaasa. Töörühma ülesanne oleks ka muudatusi puudutava info viimine juhtkonnalt töötajatele.

2. Muudatuste läbiviimise protsess- kuigi muudatuste läbiviimise protsess toimus töötajate hinnangul vastavalt planeerimisele, siis töötajad ei olnud rahul muudatuste läbiviimise etapiga tervikuna ning eriti kollektiivi üldise suhtumisega muudatuste läbiviimisesse. Sellest lähtudes soovib autor asutuse juhtkonnal muudatuste läbiviimise protsessi töötajaid rohkem kaasata, korraldades seda puudutavaid koosolekuid. Väga tähtis on sinna kaasata kogu kollektiiv keda muudatused puudutavad ning lubada vahetada seisukohti nii omavahel kui ka juhtkonnaga. Selliselt tekib kõikidel töötajatel ettekujutus hetkel toimuvast ning nad saavad esitada ka omi mõtteid ja ideid.
3. Muudatuste kinnistamise protsess- antud etapp sai töötajate poolt kõige madalama keskmise hinnangu, mis tähendab, et sellega olid töötajad kõige vähem rahul. Töötajad ei olnud rahul uute töövõtete kinnistamisega ning hindasid madalaks ka kollektiivi rahulolu muudatuste kinnistamisega. Sellest võib järeldada, et kas töötajatel ei tulnud muudatustega seoses palju uusi töövõtteid omandada või ei juhendatud neid nende kasutusele võtmiseks piisavalt. Selle probleemi vältimiseks peaks asutuse juhtkond töötajaid uute töövõtete osas rohkem koolitama. Seda saab teha kas asutuse kogenud töötajaid kaasates või koolitusteenust sisse ostes. Samuti tuleks antud etapi lõppedes korraldada koosolek, kus antakse ülevaade toimunud muudatustest ning nende tulemustest. Selliselt saavad töötajad ülevaate ka kollektiivi üldisest rahulolust.

Üldise soovitusena soovib autor antud asutuse juhtkonnal tulevikus moodustada muudatuste juhtimise töörühm, kuhu on kaasatud nii kogenud töötajad kui ka töötajad, keda muudatused otseselt puudutavad. Antud meeskonnal tuleb koostada selge ajakava koos eesmärkidega ning korraldada info jagamist. Selliselt on võimalik vältida probleeme, mis selgusid antud uuringu tulemusena.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teoreetilises osas käsitletakse ja analüüsitaks muudatuste juhtimise teoreetilisi käsitlusi erinevate autorite poolt- Kurt Lewini jääkuubiku meetodit, John P. Kotteri 8- tasandiline muudatuste läbiviimise ramistikku ning võimalikke muudatusi takistavaid jõude.

Lõputöö uuringu eesmärgiks on analüüsida töötajate rahulolu kahe ameti liitmisel toimunud muudatuste juhtimise protsessiga ning antud uuringu põhiprobleemiks olid seoses muudatuste juhtimisega esile kerkivad probleemid. Ameti töötajad ei ole rahul muudatuste protsessiga. Neile ei edastatud piisaval määral muudatusi puudutavat informatsiooni ning nende läbiviimise ajakava. Kuigi nad said protsessi vältel esitada endapoolseid ettepanekuid ning muudatuste eestvedaja oli nende hinnangul pädev oli üldine rahulolu madal. Selle põhjusena võib välja tuua ebapiisava planeerimise ning halva infovahetuse juhtkonna ja töötajate vahel. Uuritud Viljandi linnavalitsuse haldusametis pole varasemalt uuritud kas ja kuidas mõjutab muudatuste läbiviimine selle kõige kriitilisemat edutegurit- ameti töötajaid ehk inimesi. Seega tulevad läbiviidud uuringu tulemused ametile tulevikus kindlasti kasuks.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati uurimisinstrumentidena ankeetküsimustikku ja poolstruktuurset intervjuud. Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutatud ankeetküsimustik koosnes 28 küsimusest ning koosnes kahest osast. Esimeses osas koguti andmeid vastajate sotsiaalsete ja demograafiliste näitajate kohta ning teine osa oli jaotatud kolmeks erinevaks osaks vastavalt Kurt Lewini jääkuubikumeetodile: muudatuste planeerimine, muudatuste läbiviimine ja muudatuste kinnistamine. Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutatud poolstruktuurse intervjuu küsimustik koosnes kümnest küsimusest, millele lisaks said intervjueeritavad tuua omapoolseid näiteid. Küsimustik saadeti autori poolt intervjueeritavatele viis tööpäeva enne intervjuu toimumist e-kirjaga.

Kvantitatiivse uuringu teise osa keskmisest hinnangust (2,88) saab järeldada, et töötajad ei olnud muudatustega rahul ja nende hoiakud olid pigem negatiivsed. Ainukesena ületas aritmeetilise keskmise muudatuste planeerimise etapp, muudatuste läbiviimise ja kinnistamise etapi keskmised hinnangud jäid alla keskmise.

Kvalitatiivse uuringu poolstruktuursete intervjuu põhjal, mis viidi läbi juhtidega, saab järeldada, et juhid hindasid kogu muudatuste protsessi pigem positiivselt. Välja toodi töötajatega korraldatud

koosolekuid ja neile saadetud e-kirju info jagamiseks. Samuti paranenud ametisest infovahetust, tööprotsesside tõhustumist ning varasemaga võrreldes kiiremat probleemilahendust.

Uuringu tulemusest saab järeldada, et uuringule seatud eesmärgi täideti kuna tulemustest tulid välja töötajate rahulolu ja hoiakud seoses kahe ameti liitmisel toimunud muudatuste juhtimise protsessiga. Analüüsist selgus, et töötajatele oli selge muudatuste vajalikkuse põhjus ning ka muudatuste eestvedaja oli nende hinnangul pädev. Üldiselt olid töötajad muudatuste suhtes negatiivselt meelestatud ning pärast muudatuste toimumist ei oldud rahul uute töövõtete kinnistamisega ning kollektiivi rahuloluga.

Autoripoolne kõige olulisem soovitus muudatuste protsessi edukaks juhtimiseks asutuse juhtkonnale on tulevikus moodustada muudatuste juhtimise töörühm, kuhu on kaasatud nii kogenud töötajad kui ka töötajad, keda muudatused otseselt puudutavad. Antud meeskonnal tuleb koostada selge ajakava koos eesmärkidega ning korraldada info jagamist. Selliselt on võimalik muudatusi tulevikus paremini läbi viia.

SUMMARY

The topic of this thesis is „*Employee satisfaction with the change management process of the merger of two departments in Viljandi City Government administrative office*“.

The thesis consists of three chapters in total. The first chapter gives an overview and analyzes the theoretical approaches to change management: the nature of change management, the planning of change management in an organization, Kurt Lewin's ice cube method, John P. Kotter's 8-step process for leading change and the forces that may hinder change. The second chapter gives an overview of study methodology used for the thesis. The third chapter presents the results of the empirical study and the conclusions together with the resulting proposals. Questionnaires have been attached to thesis, with the help of which an empirical study was conducted.

The topic of the thesis is relevant because research on change has shown that implementing organizational change is not an easy task. Previous researches have concluded that changes were successful in only 40% of the cases. A survey of 93 companies identified that most common problems are insufficient preparation of employees for change. Another study concluded that in many cases the failure to implement changes was due to insufficient employee participation. It is therefore important for the managers to be able to make the need for change understandable to employees and to create an organizational culture that supports change and promotes learning. Inadequate change management skills are a major cause of failed organizational change, as the problem of any change initiative can be prevented or resolved according to the skills of the change leader. The focus has been on the people who are directly affected by the changes and on whom the success of the changes depends. The attitudes of those people and their role in the process of making changes has become decisive.

The purpose of the thesis is to analyze the satisfaction of employees with the change management process that took place in the merger of the two departments in the administrative office of Viljandi City Government and to make proposals to the management for better change management. The following tasks have been set to achieve the goal: 1. To explain the nature and bases of change management and to analyze modern theories of change management in order to create a framework for empirical research. 2. Develop a suitable methodology for conducting the study, conduct an empirical study and analyze the results. 3. Draw conclusions from the study and make suggestions to management for better change management.

The analysis of the empirical study of this thesis has been complied on the basis of the results of the change management research conducted among the employees and managers of the Viljandi City Government administration office. The survey was conducted with employees using questionnaires on paper and with managers using a semi-structured interview format.

The analysis showed that the employees understood the need for the changes and in their opinion the leader of the changes was also competent. In general employees were negative about the changes and after the changes took place, they were not satisfied with the consolidation of new work methods and the satisfaction of the whole team. Based on the semi-structural interviews with the managers, it can be concluded that the managers assessed the whole change process rather positively.

The author's most important recommendation for the successful management of the change process for the management of the office in the future is to form a change management work group, which includes both experienced employees and employees directly affected by the changes. This team needs to set a clear schedule with goals and share information to other employees. In this way, it is possible to lead changes better in the future.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R., & Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Kirjastus Külim.
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. kirjastus Külim.
- Alas, R., & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Äripäeva Kirjastus.
- Anderson, L. A. (2018). *Being First Blog*. Kasutamise kuupäev: 18.12.2021, allikas: <https://blog.beingfirst.com/5-reasons-why-organizational-change-fails>
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. London: Cengage.
- Bhaskaran, V. (2021). *Questionpro*. Kasutamise kuupäev: 20.12.2021, allikas: <https://www.questionpro.com/blog/qualitative-research-methods/>
- Connelly, M. (2016). *The Kurt Lewin Change Management Model*. Kasutamise kuupäev: 15.12.2021, allikas: http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html
- Connelly, M. (2020). *Change Management Coach*. Kasutamise kuupäev: 15.12.2021, allikas: https://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html
- Dudovskiy, J. (2018). *Business Research Methodology*. Kasutamise kuupäev: 18.12.2021, allikas: <https://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/>
- Hill, L. A. (2010). *Muutuste juhtimine*. Äripäeva kirjastuse AS.
- Hosie, R. (2018). *Independent*. Kasutamise kuupäev: 29.12.2021, Allikas: <https://www.independent.co.uk/life-style/motivations-life-how-change-older-money-family-yougov-study-a8432521.html>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. (2002). *Muudatuste keskmes*. Pegasus.
- Lotfi, B., & Errida, A. (2021). The determinants of organizational change. *Sage Journal*.
- Management Study Guide*. (2019). Kasutamise kuupäev: 20.12.2021, allikas: <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>
- Mind Tools Content Team*. (2015). Kasutamise kuupäev: 20.12.2021, allikas: Mindtools: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm

- Oskar, T. (2021). *Kontoritöötajate hoiakud ja rahulolu Scanfil OÜ muudatuste juhtimise protsessis (lõputöö)*. Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituut.
- Pink, D. H. (2011). *Liikumapanev jõud*. Äripäeva kirjastus.
- Prichard, S. (2017). *SkipPrichard*. Kasutamise kuupäev: 19.12.2021, allikas: <https://www.skipprichard.com/5-roles-of-great-change-leaders/>
- PwC Eesti. (2015). Kasutamise kuupäev: 20.09.2021, allikas: <https://www.pwc.com/ee/et/meie-teenused/juhtimiskonsultatsioonid/muudatuste-juhtimine.html>
- Snyder, S. (2013). *Juhtimisraskustega võitlemise kunst*. OÜ Küppar & Ko.
- Tökman, V. (2018). *Personaliuudised*. Kasutamise kuupäev: 21.12.2021, allikas: Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/arvamused/2018/05/14/8-sammu-tootmisettevottes-arendustegevuse-juhtimiseks>
- Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Lisa 2. Poolstruktualse intervjuu küsimustik

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Lugupeetud küsitluses osaleja!

Minu nimi on Claid Ježov ja ma olen Tallinna Tehnikakõrgkooli ärijuhtimise neljanda kursuse tudeng. Antud küsimustiku raames uurin Viljandi linnavalitsuse haldusameti töötajate rahulolu seoses kinnisvara haldusameti ja majandusameti liitmise muudatuste juhtimise protsessiga. Kõikide vastajate arvamus on väga oluline, et edaspidi oleks ametisisesed muudatused võimalikult hästi planeeritud ja läbiviidud. Palun kõikidel vastajatel varuda natukene aega, et uuring võimalikult hästi ja tõeselt õnnestuks. Allpool olev küsimustik on ananüümne ning andmeid kasutatakse vaid statistika eesmärgil. Ankeet sisaldab 28 küsimust ning vastamiseks kulub keskmiselt 15-20 minutit. Iga vastus on uuringu läbiviijale oluline ja pikas perspektiivis kindlasti abiks meie ameti edasiseks arenguks. Tänan Teid ette vastamise eest!

Kontaktisik: Claid Ježov, 5787 6914, claid.jezov@viljandi.ee

Sugu: Mees ☐ Naine ☐

Vanus:

18-30 ☐

31-40 ☐

41-50 ☐

üle 50 ☐

Tööstaaž Viljandi Linnavalitsuses:

Vähem kui 1 aasta ☐

1-5 aastat ☐

5-10 aastat ☐

10-15 aastat ☐

20+ aastat ☐

Küsimustik

Palun tõmmake ring ümber väärtusele, mis iseloomustab teie nõusolekut antud väitega.

0 – ei oska öelda

1 – ei nõustu üldse

2 – ei nõustu

3- nõustun osaliselt

4- nõustun täielikult

MUUDATUSTE PLANEERIMINE					
Mulle on arusaadav muudatuste vajalikkuse põhjus	0	1	2	3	4
Mulle on selge planeeritud muudatuse eesmärk	0	1	2	3	4
Mulle on selge minu roll muudatuste planeerimisel	0	1	2	3	4
Planeeritud muudatuse info kättesaadavus on minu jaoks piisav	0	1	2	3	4
Muudatuste teostamise ajakava on koostatud	0	1	2	3	4
Muudatuste teostamise ajakava on mulle arusaadav	0	1	2	3	4
Muudatuse planeerija oli piisavalt pädev	0	1	2	3	4
Muudatuste planeerimine asutuses oli vajalik	0	1	2	3	4
Olen rahul muudatuste planeerimise etapiga	0	1	2	3	4
MUUDATUSTE LÄBIVIIMINE					
Muudatuste läbiviimine toimus vastavalt planeerimisele	0	1	2	3	4
Tunnen igapäevatöös võrreldes varasemaga muudatusi	0	1	2	3	4
Pidin omandama muudatuste käigus uusi töövõtteid	0	1	2	3	4
Mind juhendati uute töövõtete omandamisel	0	1	2	3	4
Muudatuste läbiviimise info oli mulle kättesaadav	0	1	2	3	4
Sain esitada ettepanekuid muudatuste läbiviimisel	0	1	2	3	4
Muudatuste läbiviimise eestvedajad olid pädevad	0	1	2	3	4

Suhtusin muudatuste läbiviimisesse positiivselt	0	1	2	3	4
Kollektiiv suhtus muudatuste läbiviimisesse positiivselt	0	1	2	3	4
Muudatuste planeerimine toetas muudatuste läbiviimist	0	1	2	3	4
Kollektiivi valmisolek muudatuste läbiviimiseks oli hea	0	1	2	3	4
Muudatuste läbiviimise etapp õnnestus	0	1	2	3	4
MUUDATUSTE KINNISTAMINE					
Olen uued töövõtted kinnistanud	0	1	2	3	4
Kasutan endiselt ka vanu töövõtteid	0	1	2	3	4
Jään muudatuste tulemusega rahule	0	1	2	3	4
Minu igapäevatöö on tänu muudatustele produktiivsem	0	1	2	3	4
Kollektiiv töötab tänu muudatustele paremini	0	1	2	3	4
Kollektiiv jäi muudatuste tulemusega rahule	0	1	2	3	4
Asutusesisesed muudatused olid vajalikud	0	1	2	3	4

Ettepanekud ja kommentaarid muudatuste paremaks planeerimiseks, läbiviimiseks ja juhtimiseks tulevikus:

Lisa 2. Poolstruktualse intervjuu küsimustik

1. Millised olid Teie jaoks muudatuste planeerimise etapi kõige tähtsamad tegevused?
2. Millised eesmärgid püstitati muudatuste planeerimisel?
3. Kuidas hindate muudatuste planeerimisel jagatud info piisavust? Tooge ka mõni näide info jagamisest.
4. Kuidas hindate muudatuste planeerimise etapi õnnestumist? Tooge mõned näited õnnestumiste või ebaõnnestumiste kohta.
5. Kuidas hindate muudatuste planeerimise kasu muudatuste läbiviimisele? Kas planeerimise protsess toetas läbiviimise protsessi? Tooge mõni näide.
6. Mil määral arvestasite muudatuste läbiviimisel ameti töötajate poolt tehtud ettepanekutega? Tooge mõni näide.
7. Kuidas hindate kollektiivi valmisolekut muudatuse läbiviimiseks? Kas täheldasite protsessi käigus ka vastasseisu? Tooge mõni näide.
8. Kuidas hindate muudatuste läbiviimise protsessi õnnestumist? Tooge mõned näited õnnestumiste või ebaõnnestumiste kohta.
9. Mille jaoks olid Teie arvates toimunud muudatused vajalikud?
10. Mil määral on toimunud muudatused nii teie tööülesandeid kui ameti põhiülesandeid silmas pidades eelnevat olukorda muutnud? Palun tooge ka mõni näide.