

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiina Tomingas

**ORGANISATSIOONILISED MUUDATUSED JA GRUPI VASTU-  
SEIS TOOTMISSETEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18 - personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, D Phil

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 791 sõna sissehühatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiina Tomingas, .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191884HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: krtomingas@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. GRUPID ORGANISATSIOONIS .....	7
1.1. Grupi olemus.....	7
1.1.1. Grupi tunnused ja grupidünaamika .....	7
1.1.2. Grupi arengufaasid .....	9
1.2. Grupi kujunemine meeskonnaks.....	11
1.3. Grupi kohesiivsus .....	13
2. MUUDATUSTE JUHTIMINE .....	15
2.1. Organisatsiooni muudatused ja teooriad.....	15
2.2. Vastuseis muutustele.....	17
2.3. Muutuste vastuseisu lahendamine.....	18
2.4. Muudatuste näited tehastes üle maailma .....	19
3. EMPIIRILINE UURING .....	22
3.1. Ülevaade küsitletud ettevõttest .....	22
3.2. Uuringu valim .....	22
3.3. Uuringu meetod .....	23
3.4. Uuringu protseduur .....	24
3.5. Uuringu tulemused.....	24
3.5.1. Muutust kirjeldava ploki vastused.....	26
3.5.2. Grupi kohesiivsust kirjeldava ploki vastused .....	32
3.5.3. Muutuste lisaosa ploki kirjeldava vastused .....	36
3.6. Arutelu, järeldused ja ettepanekud.....	39
KOKKUVÕTE .....	43
SUMMARY .....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	48
LISAD .....	51
Lisa 1. Eestikeelne küsimustik.....	51
Lisa 2. Venekeelne küsimustik .....	53
Lisa 3. Korrelatsioonianalüüsid .....	57
Lisa 4. Lihtlitsents.....	63

## LÜHIKOKKUVÕTE

Muutused on paratamatud ja oluline on teada, kuidas neid läbi viia võimalikult vähete tagasilöö- kide ja negatiivsete tulemitena. Muutus peaks kõigis osapooltes esile tooma uudishimu ja positiiv- seid hoiakuid. Muutused on erinevad ja mitte alati ei soovi töötajad muutustega kaasa minna ning sageli võivad muutused tekitada vastuseisu.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised meetmed aitavad läbi viia muutuseid grupis, et muutuse käigus töötajate töö kvaliteet ja organisatsioonikultuur ei muutuks halvemuse poole. Töö autor püstitas neli uurimisküsimust. Kaks neist on suunatud muutustele, kus soovitakse välja sel- gitada suhtumine muutustesse ja enda rolli nägemus ning kaks grupi kohesiivsuse mõõtmisele, kus soovitakse välja selgitada, kuidas töötajad kirjeldavad gruppi ja töötaja enda roll selles. Töö autor viib uurimisküsimustele vastamiseks läbi uuringu, millel on kolm osa. Esimene osa mõõdab töö- tajate suhtumist muutustesse ja seda, kuidas ennast nähakse muutuste keskel. Uuringu teises osas mõõdab töö autor grupi kohesiivsust ehk grupi kokkukuuluvust. Kolmas uuringu osa selgitab välja suurima muutuste vastuseisu põhjuse individuaalsel tasandil, mis on vastuseisu suurim tegur. Uuringu meetodiks on kvantitatiivuur, autor kasutab tulemuste saamiseks ankeetküsitlust.

Vastajatest 60% olid muutustele vastu ja muutuste vastaliste protsent ei sõltunud soost, vanusest, keelest, tööstaažist ega ametist. Vanusegruppidest enim oli muutuse vastu 31-40 aastased ning staažiga 6-9 aastat. Ametitist enim ei olnud muutusega rahul vahetuse juhid. Gruppide kohesiiv- suse kohta ettevõttes saab öelda, et inimesed näevad oma gruppe positiivsena ja tunnevad ennast gruppide osana. Selgus, et kõige kohesiivsem grupp on eestikeelne, meessoost, vanusega 41-50, staažiga 1-2 aastat ja ametilt tehase töötaja.

Töö lõpus toob autor välja ettepanekud, mis aitavad muutuste keskel teha protseduurides korrek- tuure eesmärgiga parandada töötajate vastuvõtlikkust ja rahulolu muudatuse suhtes.

Võtmesõnad: vastuseis, muutused, grupp, kohesiivsus

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas ei ole võimalik vältida muutusi. Muutused on edasiviiv jõud ja selleks, et olla tulemuslik, tuleb muutustega kaasa minna ja ei saa paigale jääda. Organisatsiooni muutus on organisatsiooni liikumine käesolevast olekust soovitud efektiivse oleku suunas eesmärgiga suurendada efektiivsust (Lunenburg 2010, 1). Inimlik kaldumus on muutustele vastuseis, kuna see sunnib inimesi omaks võtma uusi käitumisviise (Lunenburg 2010, 2). Muutus peab tulema koostöös juhtide ja töötajatega, kaasatud peavad olema kõik osapooled, suhtlus peab olema aus ning avatud ja infot peab olema kõigil osapooltel piisavalt. Edukas organisatsioon on muutuv ja oluline on leida lahendus, kuidas muutus viia läbi nii, et ka grupp suudaks muutused omaks võtta.

Organisatsioonid peaksid aru saama inimelemendist ja selle komplikatsioonidest, et kõik muutuse otsused oleksid edukad. Muutuse edukus oleneb organisatsiooni struktuurist, ressursside saadavusest, organisatsiooni visioonist ja missioonist ning töötajate nõusolekust töötada muutuse järgsete eesmärkide poole (Brisson-Banks 2010 viidatud Bateh *et al.* 2013, 113). Tänapäeva maailmas ei ole organisatsioonis suhted juht/töötaja meetodil, suhted on palju dünaamilisemad, inimesed on palju muutunud ja soovivad olla väärtuse loojad ja millegi suurema asendamatud osad.

Paljudel töötajatel, isegi juhatuse tasandil, ei ole võimet märgata organisatsioonis muutuse vajadust (Erwin 2009 viidatud Bateh *et al.* 2013, 113). Muutused on paratamatud ja oluline on teada, kuidas neid läbi viia võimalikult vähete tagasilöökide ja negatiivsete tulemitena. Muutus peaks kõigis osapooltes esile tooma uudishimu ja positiivseid hoiakuid.

Grupiks nimetatakse igasugust inimeste kogumit, mida seob omavahel sotsiaalne võrgustik. Eri- lases kirjanduses on arusaam, et grupi juhid mõjutavad teiste mõtteid, tundeid ja tegusid ja see mõjutab ettevõtteid tervikuna (Mowday, Sutton 1993, 211,215). Grupp on eraldi toimiv sotsiaalne nähtus ja igas grupis on omad reeglid. Igas organisatsioonis on eraldi toimivad grupid ja oluline on osata neid kaasata organisatsiooni tegevustesse, sh muudatustesse selliselt, et kõik grupi liik-

med tunneksid ennast täisväärtuslikena. Grupp kui sotsiaalne nähtus on hädavajalik, et organisatsioon saaks toimida. Grupid ja organisatsioonilised muudatused on teineteisest organisatsiooni kontekstis sõltuvad.

On organisatsioone, kus muutuste läbiviimine on kergem, kuid osades organisatsioonides on vastupanu muutustele suurem. Vastupanu põhjus võib olla erinev ja käesoleva uurimuse fookuses on just need organisatsioonid, kus vastupanu muutustele on suurem.

Magistritöö probleemiks on asjaolu, et mõnes grupis on raske viia läbi muutuseid. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised meetmed aitavad läbi viia muutuseid grupis, kus on oluline aru saada muutuse kontekstist, vastupanu osatähtsusest ja valmisolekust muutusele.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas suhtuvad töötajad muutustesse?
- Millisena nähakse oma rolli muutuses?
- Millisena kirjeldatakse oma gruppi?
- Millisena nähakse enda rolli grupis?

Töö autor soovib välja selgitada, millised meetmeid saab kasutada organisatsioonis muutuste läbiviimisel selliselt, et muutuse käigus töötajate töö kvaliteet ja organisatsioonikultuur ei muutuks halvemuse poole. Antud töös uurimisküsimustele vastamiseks kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Et teada saada, millist vastuseisu ja miks tekitab muutus töötajates, viib autor läbi ankeetküsitlused. Uuring koosneb kolmest osast, millest esimene mõõdab töötajate suhtumist muutustesse ja seda, kuidas ennast nähakse muutuste keskel. Teine osa mõõdab grupi kokkukuvust ja kolmas osa selgitab välja suurima muutuste vastuseisu põhjuse individuaalsel tasandil.

Töö teooria osa koosneb kahest suuremast peatükist ja selle alapeatükkidest, kus keskendutakse gruppide ja muudatuste juhtimise teooriatele, lisaks tuuakse näiteid tehastes läbiviidud muutuste uuringutest üle maailma. Kolmas peatükk kirjeldab läbiviidud empiirilist uuringut. Töö teine osa on uuringu osa ja on jagatud kuueks alapeatükiks - antakse ülevaade küsitletud ettevõttest, uuringu meetodist, valimist ja kirjeldatakse uuringu protseduuri. Edasi antakse ülevaade kolme uuringu ploki vastusest, viimases osas tehakse järeldused ja ettepanekud.

# 1. GRUPID ORGANISATSIOONIS

## 1.1. Grupi olemus

Grupiks nimetatakse igasugust inimeste kogumit, mida seob omavahel sotsiaalne võrgustik. Grupi juhid mõjutavad teiste mõtteid, tundeid ja tegusid ja see mõjutab ettevõtteid tervikuna (Mowday, Sutton 1993, 211, 215). Enamus inimesi veedavad terve oma elu gruppides. Inimesed on võimelised üksi hakkama saama, aga harva valivad selle tee, enamus inimtegevusi - töötamine, õppimine, jumaldamine (*worship*), puhkamine, mängimine ja isegi magamine - tehakse gruppides (Forsyth 2014, 2). Grupid moodustuvad ühise tegevuse nimel ülesande lahendamisel, näost-näku suhtluseks või vastastikku sõltuvaks suhteks (Fincham, Rhodes 2005, 276, 277).

Grupi suurus mõjutab suuresti grupi iseloomu, kaheliikmelise grupi sees toimub suhtlus teisel tasandil kui suurtes gruppides, kus kõigi liikmete vahel ei ole sidet (Forsyth 2014, 4). Fincham, Rhodes'i (2005) järgi jaguneb grupi olemuse ja eesmärgi lahenduse järgi kolmeks: esimesed neist on suhtlevad rühmad. Grupi liikmed on üksteisest sõltuvad ja peavad koordineerima oma tegevusi ülesande püstitusest lähtuvalt. Teised on koos tegutsevad grupid. Nemad tegutsevad ühe eesmärgi või ülesande täitmise nimel, aga teevad seda teineteisest eraldi. Kolmandad on teineteise vastu tegutsevad grupid. Indiviidid töötavad selle nimel, et lahendada erimeelsusi ja konflikte olukordades ja asjades. Tulemust saab siin mõõta kõikidele liikmetele sobivates lahendustes.

### 1.1.1. Grupi tunnused ja grupidünaamika

Grupp on ühendus, mis formuleerub, kui inimeste vahelised jõud painutavad inimesed kokku üksuseks, kus on piirid, mis ütlevad, kes on grupis ja kes mitte (Forsyth 2014, 10). Selleks, et paremini aru saada gruppide toimimisest, on otstarbekas kirjeldada nende tunnuseid.

Vadi (2004) nimetab esiteks grupi suuruse. Grupi suurus võib olla muutuv. Suurim grupp, mille liikmed suudavad olla omavahel pidavas vahetus omavahelises koostegevuses, on 12-liikmeline grupp. Kui muutub grupi liikmete arv, muutuvad ka grupisisesed protsessid. Suuremas grupis on kõrgem tõenäosus, et tekivad alagrupid. Parimad tulemused saavutatakse grupis, mis on küllalt suured selleks, et oleks piisavalt ressursse tulemuse saavutamiseks. Liiga suurtes gruppides on

omavaheline suhtlus takistatud. Ideaalses grupis saab iga liige teisega suheldud ja tunnetab vastutust grupitoimimise ees.

Vadi (2004) järgi on teine tunnus grupi kestus. Selle järgi võib eristada alalisi ja ajutisi gruppe. Alalised on üldjuhul organisatsioonis allüksused, näiteks osakonnad. Alalised grupid võivad olla erineva suurusega ja grupijuhiks on üldjuhul osakonnajuht. Ajutised grupid moodustatakse tavaliselt mingi ülesande lahendamiseks, nii öelda projekti korras. Projekti või ülesande lõppedes grupp laguneb.

Kolmas tunnus Vadi (2004) järgi on grupi moodustumise viis. Siin jagatakse grupid ametlikeks ja mitteametlikeks. Samuti on käibel nimetused formaalne grupp ja mitteformaalne grupp. Ametliku grupi moodustab ametlik võim mingi ülesande täitmiseks. Mitteametlikud grupid tekivad aga vastavalt inimeste huvidele ja omavahelistele suhetele. Ise moodustunud grupid on sageli väiksemaarvulised.

Kui grupis on kolm ja rohkem liiget, kes omavahel suhtlevad ja räägivad, tekib grupidünaamika. Kui näiteks üks inimene grupist on vaiksem, siis tavaliselt üks võtab juhi rolli. Üks inimene muutseb teiste arvamuse pärast ja üritab kõigile tekitada tunnet, et nad on teretunud, üks segab vahet ja üritab ennast kehtestada jne (Nazzarro, Strazzabosco 2003, 1). Grupirollid on suuresti sõltuvuses inimese iseloomust ja varasematest kogemustest, mis on gruppides saadud. Inimene, kes on kannatamatu, suure tõenäosusega lükkab gruppi tagant, inimene, kes on enesekindel, pakub palju lahendusi (Nazzarro, Strazzabosco 2003, 1). Kaks inimest, kes kõige rohkem mõjutavad grupidünaamikat, on see, kes on vaikne ja teine on see, kes domineerib. Kuid terve grupp on vastutav selle eest, et saavutataks tulemus (Nazzarro, Strazzabosco 2003, 2).

Nazzarro, Strazzabosco (2003) sõnul grupidünaamika koosneb grupi liikmete tutvumisest, grupi ootuste defineerimisest, probleemide lahendamise võimekusest, grupi loomisest, grupi arengust ning grupi konsensuse saavutamisest. Grupidünaamika juhtimiseks on erinevad tehnikad nagu osaluse võrdsustamine, kus eesmärk on panna osa võtma kõik grupi liikmed; loetelu, kus eesmärk on arutelu sujuvus; virnastamine, kus tehakse reegel, et rääkimise korral tõstetakse käsi; tempo tegemine, kus määratakse, mis tempos edasi minnakse, ja seda omakorda jälgitakse, et kõigile oleks



jõukohane; pauside tegemine, kus tuliseks muutunud arutelu järel tehakse paus; info üles kirjutamine tahvlile, kus jooksvalt kirjutatakse märksõnad üles, et pika arutelu järel ei läheks midagi kaduma; tsenseerimine, mille tagajärjel kontrollitakse olukorda; ajurünnak, kus grupi liikmed kõik pakuvad ideid jne (Nazzarro, Strazzabosco 2003, 8-11).

Kui organisatsioonis on ülevaade gruppide tunnustest, grupidünaamikast ja selle juhtimisest ning grupi liikmete rollidest, siis on kergem teha läbimõeldud tulemuslikke otsuseid gruppidest arusaamise ja nende juhtimise eesmärgist lähtuvalt. Grupid on pidevas arengus, nagu inimesedki ning järgnevas peatükis on sellest täpsemalt juttu.

### **1.1.2. Grupi arengufaasid**

Kõik grupid läbivad arengufaasid - erinevad teooriad peavad neid erinevaks, aga kõik teooriad peavad grupi tekke alguseks vastselt kogunenud inimkooslust. Laiemas pildis ei ole oluline, millise nimetusega mingi teooria rühma arengustaadiumi nimetab, oluline on, et grupi liikmed saaksid aru, mis faasis nad on ja mis faasi nad liiguvad, samuti, mida need faasid endas hõlmavad (Brooks 2006, 108).

Järgnevalt tutvustab autor erinevate autorite käsitlusi gruppide arengufaaside kohta. Bassi ja Rytebardi (1979) mudeli järgi on gruppide arengus neli etappi (Brooks 2006, 108-109):

1. Esimene etapp on vastastikuse usalduse leidmine. Alguses hoitakse teineteisest eemale ja umbusaldatakse teineteist;
2. Teine etapp on kommunikatsioon ja otsustamine. Grupi liikmed õpivad üksteist tundma, tekivad konfliktid. See on emotsioonide aeg. Luukase rühma normid, areneb infovahetuse viis;
3. Kolmas etapp on motivatsioon ja produktiivsus. Rühma liikmed on hõivatud vastastikuse koostööga, ei rivaalitse, kõik töötavad ühise eesmärgi nimel;
4. Neljas etapp on kontroll ja korrastus. Siin etapis on tööjaotus kokku lepitud vastavalt liikmete võimetele, grupp saab töötada paindlikult, ollakse valmis uuteks ülesanneteks.

Woodcock (1979) mudelil on samuti neli etappi (Brooks 2006, 109):

1. Esimene etapp kannab nimetust arenemata meeskond. Siin on grupp alles alguses ja esinevad emotsioonid, mis ei ole grupis lubatud. Juhi arvamust sageli ei aktsepteerita veel ja eesmärki, kui sellist, grupil ei ole. Oma nõrgad küljed salatakse maha, kuna grupp ei oska veel koos töötada ja vigade korral süüdistatakse kolleege, mitte ei õpita neist;
2. Teine etapp on katsetav meeskond. Grupp hakkab tasapisi tundma huvi katsetamise vastu, grupi liikmed kuulavad üksteist rohkem, räägitakse üksteisega rohkem isiklikest asjadest, kuulatakse teineteist. Kogu grupp hakkab tegelema sisekaemusega ja võib teised grupid või üksikliikmed eemale peletada;
3. Kolmas etapp on ühinev meeskond. Grupp otsustab selles etapis koos töötada ja metoodiliselt, lepitakse kokku omavahel reeglid ja peetakse neist kinni. Eelmises etapis alanud üksteise tundmaõppimine jätkub, kuid nüüd kasutatakse seda kogu meeskonnale mõeldud põhireeglite ja töövõtete väljatöötamiseks;
4. Neljas etapp on küps meeskond. Teise ja kolmanda etapi parimad osad on siia kaasa võetud ja arenenud on küpseks meeskonnaks. Erinevates olukordades kasutatakse sobivat eestvedamist. Võimeid ja energiat kasutatakse optimaalselt, oluline on üldine ja ühtne areng. Küpset gruppi iseloomustab usaldus, avatus, ausus, koostöö ja vastandumine, samuti pidev tulemuste üle vaatamine.

Tuckman (1965) on samuti loonud mudeli, mis koosneb neljast etapist (Brooks 2006, 110-111):

1. Formuleerumisetapp on esimene ja algab inimeste kogunemisega, inimesed võivad olla ettevaatlikud, ärevuses ja ebakindlad. Grupis valitseb ebamäärasus ja segadus, grupis ei ole teada, milline on eesmärk, millised on reeglid ja normid ning see tekitab palju segasust ja ebakindlust inimestes. Segasus väljendub grupi liikmete eneseõigustuses ja süüdlast otsitakse väljastpoolt;
2. Teine etapp on konfliktietapp. See on lahkavamate, frustratsiooni ja võimalike vastuseisude periood, mille peab läbi tegema iga grupp. Grupi konfliktist võib tõusta kasu. Konflikt seisneb nüüd selles, et grupi liikmed tunnevad ennast piisavalt kindlalt, et seada kahtluse alla teiste liikmete tegevus. Püütakse kindlustada jõupositsioon ja pettutakse, sest ei olda selles edukad. Konflikti etapp on oluline, kuna tõstab grupi energiataset ja sunnib inimesi tegutsema, mis viib loovuse ja innovatsioonini;

3. Kolmas etapp on normide kujunemise etapp. Selles etapis tekib grupiidentiteet. Emotioone väljendatakse konstruktiivselt ja need kuulatakse ära, kehtestatakse ametlikud juhi-  
sed, standardid, protseduurid, rollid ja kujuneb grupi struktuur. Selles etapis peaks juht-  
kond sekkuma, kui tahetakse grupi suunda muuta, sest siin kõik kinnistub ja tagasiteed ei  
ole enam;
4. Neljas etapp on koostöö etapp. Siin etapis ollakse piisavalt tõhusad, et koos töötada. Raske  
areng on seljataga ja toimitakse ühtsena. Siin on töö kõige efektiivsem, grupp on kokku-  
hoidev ja toetav, avatud ja usaldav. Saavutatud on tõhusus.

Enamik mudelitele lisandub veel viimane etapp, nad eksisteerivad vaid teatud aja. Viimane etapp  
kõigil on katkestusetapp. Kui grupp koguneb, siis on neil eesmärk ja kui see saab täidetud, siis ei  
ole grupil enam eesmärki (Brooks 2006, 111).

Erinevate autorite teooriate järgi on nimetatud etappe erinevate nimetustega, kuid sisult laiemalt  
on nendes kõigis sarnasus ja kattuvus. Grupp kui sotsiaalne nähtus areneb ühtmoodi aja ja grupi  
muutudes. Kõigil autoritel on esimene etapp see, kus inimesed kogunevad, teineteist ei tunta ja  
grupi reegleid ei teata. Bass ja Ryteward (1979) ja Tuckman (1965) toovad oma teises grupi moo-  
dustumise osas välja nähtuse konflikt, kus on palju emotsioone. Woodcock (1979) nimetab seda  
katsetamiseks. Kolmandas etapis on kõigi autorite sõnul grupis koostöö ja ühise eesmärgi poole  
liikumine, kus reeglid on paigas ja kõik saavad ühtselt nendest aru. Neljas etapp on autorite järgi  
veidi erinev. Bassi ja Rytewardi (1979) järgi on see korrastus, rollid on kokku lepitud ja kõigile  
jõukohased, Woodcock'i (1979) mudeli järgi on neljandas etapi oluline üldine areng ning Tuck-  
man'i (1965) mudeli järgi on selle etapi eesmärk grupi tõhus koostöö. Viies samm on loogiline  
järg grupi elutsüklile, eesmärgi saavutanuna grupp laguneb.

## **1.2. Grupi kujunemine meeskonnaks**

Guzzo, Dickson (1995) toovad oma töös välja, et piir sõnade grupp ja meeskond vahel on muutu-  
nud hägusaks ja tihti kasutatakse kirjanduses kattuvalt mõlemat tegemata neil vahet. Bushe,  
Coetzer (2008) järgi ei moodustu kõik grupid meeskonnaks. Meeskonnaks muutumise eelduseks  
on rühma liikmete soov olla omavahel meeskond. Meeskonnaks muutumisel peavad liikmed ka

vaimselt meeskonnaks muutuma, mitte ainult füüsilisel tasandil. Samuti ei saa olla meeskond ilma kindla struktuuri ja rollideta ning sotsiaalsete reegliteta. Meeskonnas peab olema jagatud tunnetus, mida vaadatakse kui kognitiivseid struktuure grupis. Hyeongon *et al.* (2009) toob oma uuringus välja, et meeskonna moodustamiseks tehtavad sammud saab jagada kolmeks, kus esimene on projektist huvitatud inimeste hindamine, teiseks sobiva juhi valimine ja kolmandaks on vaja valida sobivad meeskonnaliikmed.

Juhi kandidaatide valimine toimub vastavalt projekti jaoks vajalike võimete, atribuutide ja näitajate alusel. Atribuudid on andekus, strateegiline integratsioon, kultuuriline tähtsus, teadmijuhtimine ja juhtimine. Võimed on probleemide lahendamine, administreerimine, järelevalve ja projektimeeskonna juhtimine, inimeste vahelised suhted ja muud isikuomadused (Hyeongon *et al.* 2009, 9122). Meeskonnaliikmete valimine toimub kahes etapis, esimeses etapis kasutatakse mudelit, mis prognoosib töötaja tulemuslikkuse varasemate andmete abil ja teine on mudel, mis aitab valida projektile sobivad juhid, kes leiavad vastava sobivusega liikmed (Hyeongon *et al.* 2009, 9122). Gutierrez *et al.* (2016) näitab oma uuringuga, et kui vähendada mingi projekti teostamiseks nõutavaid oskuseid, suureneb sobivate kandidaatide hulk märkimisväärselt. Ekstreemne oleks olukord, kus oleks üks oskus ja kandidaatide arv tohutusuur. Vastandolukord sellele oleks, kus on nõutav oskuste arv väga suur ja sellele vastavaid inimesi vähe valida.

Smith *et al.* (2012) oma uuringus alustas Belbini rollide järgi meeskonna kokkupanemist, st pani meeskonna kokku isiksuseomaduste järgi. Antud jagamine osutus edukaks, kuna meeskonnaliikmed said eesmärgist aru ja adopteerisid oma rolli käitumise. Samuti mõjus eelnev rollide tutvustus hästi probleemide lahendamisele, kus oldi juba ette teadlikud võimalikest tagasilöökidest. Fincham, Rhodes'i (2005) toovad välja meeskonna rollid Belbini järgi:

- Koordinaator. Tema eesmärk on saavutada grupi tulemused. Ta hoolitseb, et kõik täidaksid oma rolle ja vastutusalasid. On hea enesekehtestaja, seob teisi;
- Teostaja, rakendaja. Ta genereerib ideed praktilisse kasutusse. On tulemustele orienteeritud ja praktiline;
- Hindaja. Analüüsib probleeme ja läheneb realselt probleemile. Kontrollib, et teised sama teeks. Vajab plaani. Strateegiline ja otsustab korrektselt;
- Kujundaja. Meeldib struktureerimine. Väljakutsuv, eest vedav, nutikas;

- Tiimitöötaja. Meeldib meeskonnatöö, ei domineeri, julgustav ja harmoniseeruja;
- Spetsialist. Keskendub teadmisele, spetsialiseerub teemale ja annab nõu. Tal on teadmised, on pühendunud;
- Lõpuni tegija. Täidab ülesande lõpuni ja tähtjaks. Ärev ja vigade otsija;
- Innovaator. Ideede genereerija, otsib võimalikke lahendusi, on intelligentne ja hea kujutlusvõimega.

Belbini meeskonnarollid on teooriates ja praktikates kõige laiemalt kasutusel. Meeskondade kokkupanemisel on otstarbekas juhinduda Belbini meeskonna rollide karakteritest, et saada projektile või igapäevatööle võimalikult parim tulemus.

Khalid (2008) järgi meeskonnatöö sidususe ja pühendumuse suurendamiseks võiksid juhid kaaluda oma meeskonna kutsumist osalemaks missiooni, visiooni ja väärtuste väljatöötamisele. Meeskonna visioon, missioon ja väärtused peavad ühtima organisatsiooni omadega, kuid samas peaksid peegeldama iga liikme individuaalsust meeskonnas. Kui organisatsioonid panevad kokku meeskondi, siis viimastes tekivad konfliktid ja meeskonnajuhid peavad selleks olema valmis ja varuma konfliktide lahendamise koolitusi. Samuti peab juhatus defineerima meeskonnajuhi rolli, kuigi meeskonnajuhi roll võib roteeruda, siis sellel peab olema selge määratlus. Khalid'i (2008) järgi peab Belbini meeskonnarollides meeskonnajuht hoidma fookuses projekti eesmärki samal ajal saavutama head ja positiivsed suhted meeskonnaliikmetega.

Grupp ei ole koheselt meeskond, meeskonnaks on vaja grupil muutuda. Meeskonnaks muutumisel on vaja teadlikke samme ja liikmete toetamist protsessi vältel, arusaamist muutuse teekonnast ja seatud eesmärkidest. Meeskonnaliikmed peavad tundma, et nad on osa meeskonnast ja nende vahel peab tekkima sünergia, kus liikmete rollid on selgelt sõnastatud ja arusaadavad. Kõikidesse rollidesse kõik inimesed ei sobi ja selleks, et moodustada teadlikult meeskondi, on vaja tunda liikmete iseloomuomadusi ja meeskonna vajadust teatud rollide järgi.

### **1.3. Grupi kohesiivsus**

Kohesiivne grupp on selline grupp, mis hoiab kokku, mille liikmetel on omavahel side ja millel tervikuna on ühendav side. Kohesiivsusega kaasnevad grupi liikmetel tunded nagu pühendumus,

harmoonia ja solidaarsus (Mudrack 1989, 772). Foryth (2014) sõnul grupi kohesiivsus on tervikkus, solidaarsus, sotsiaalne suhtlus, ühtsus ja grupilisus grupi sees. Grupi kohesiivsus ehk meie-tunne on Vadi (2004) sõnul alus, kuidas inimesed seotakse ühtseks grupiks. See näitab, mil määral on liikmed huvitatud grupist ja soovivad olla selle osad. Kõrge positiivse kohesiivsusega grupid on organisatsioonile kasulikud. Kui aga kohesiivsus on negatiivne (näiteks normiks grupis on rai-sata töövahendeid), siis tulemus on üldiselt negatiivne. Wech *et al.* (1998) uurimuses tuuakse välja, et grupi kohesiivsus on grupi liikmete omavaheline pühendumus ja grupi liikmete töösooritus.

Dyaram, Kamalanabhan (2005) toovad välja, et kohesiivsuse ja empaatia, enesemääratluse ning usalduse vahel on tugev positiivne korrelatsioon. Samuti toovad nad välja, et selleks, et grupp oleks kohesiivne, siis grupi liikmed ei pea üksteisele individuaalselt meeldima, piisab, kui grupi eesmärgid on piisavalt tugevad, et hoida gruppi koos ja panna nad toimima nagu üks tervik. Samuti tuuakse välja, et kohesiivsuse ja tulemuslikkuse uuringutest selgub, et kohesiivsetes gruppides on tulemuslikkus kõrgem ning grupi töös osalemise valmisolek on suurem, grupi norme kaitstakse, tuntakse turvatunnet, väljendatakse vähem vaenulikkust, mõjutatakse teisi ja lastakse teadlikult ennast mõjutada, et grupp toimiks. Samuti leiti positiivne korrelatsioon indiviidi isikliku muutuse ja grupi kokkuvõidvuse vahel - mida kokkuvõidvam grupp, seda altim on indiviid muutuma.

Mullen *et al.* (1994) uuringust tuleb välja, et grupis otsuste vastu võtmine ja grupimõtlemine ei ole otseses seoses sellega, kas grupp on kohesiivne. Sarnasele asjaolule viitab Hart (1991) oma töös, mis põhineb I.L. Janis'e uurimusele grupimõtlemisest ja kohesiivsusest, kus grupi kohesiivsus on soovituslik, aga mitte vajalik grupimõtlemise tekkeks. Mullen *et al.* (1994) esitavad seisukoha, et see, kuidas grupis otsuseid vastu võetakse, ei ole lihtsalt grupi kohesiivsuse üks osa vaid on seotud töösooritusega. Wech *et al.* (1998) käsitluses grupis olevate indiviidide töösooritus paraneb individuaalsel tasandil, kuna ülesande täitmise järel saab indiviid kiitust grupi liikmetelt. Mullen, Copper (1995) toovad oma kohesiivsuse ja töösoorituse seotuse uurimuses välja, et väiksemates kohesiivsetes gruppides on töösooritus tugevam kui suuremates.

Kohesiivsus grupis on tunnetuslik meie-tunne. Mitte kõik liikmed igas grupis seda tunnet ei saavuta ja seetõttu võib grupi tulemuse saavutamine olla raskendatud või võimatu – grupp ei toimi. Seetõttu ongi vajalik valida teadlikult grupi liikmeid vastavalt grupi eesmärkidele. Tugeva eesmärgiga grupp on kohesiivsem ja kõrge kohesiivsusega grupid on organisatsioonidele kasulikud.

## 2. MUUDATUSTE JUHTIMINE

### 2.1. Organisatsiooni muudatused ja teooriad

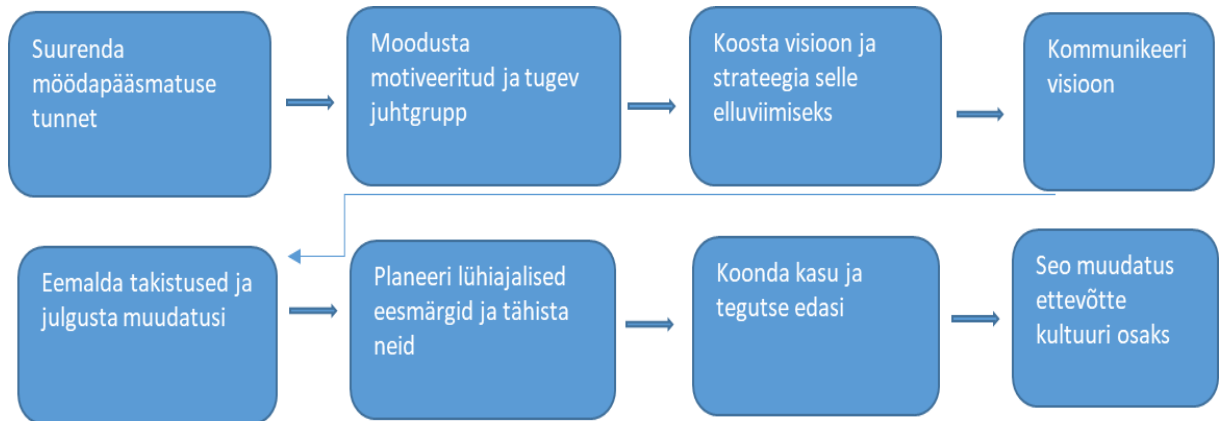
Organisatsiooni muutus on organisatsiooni liikumine käesolevast olekust soovitud efektiivse oleku suunas eesmärgiga suurendada efektiivsust (Lunenburg 2010, 1). Organisatsioonid peaksid aru saama inimelemendist ja selle komplikatsioonidest, et kõik muutuse otsused oleksid edukad. Muutuse edukus oleneb organisatsiooni struktuurist, ressursside saadavusest, organisatsiooni visioonist ja missioonist ning töötajate nõusolekust töötada muutuse järgsete eesmärkide suunas (Brisson-Banks 2010 viidatud Bateh *et al.* 2013, 113). Grupid saavutavad käitumisnormid ja asjade tegemise viisi, mille omistavad endale kõik grupi liikmed. Sellised käitumisnormid loovad eeldatavad käitumise piirid ja nende täitmata jätmine toob kaasa tagajärjed/sanktsioonid grupi liikmete poolt (Lunenburg 2010, 2).

Mõistma peaks, mis on inimeste vastupanu käitumise taga, kus inimene ei soovi vastu võtta muutust, mis tuleb juhtkonna poolt. Inimesed võivad vastu seista tundmatule, diktaatorlikule käskimisele või ideele, mis ei ole teostatav töötaja seisukohast (Dent, Golberg 1999, 26). Inimlik kalduvus on muutustele vastuseis, kuna see sunnib inimesi omaks võtma uusi käitumisviise (Lunenburg 2010, 2). Organisatsioonid peaksid enne muudatuste läbiviimisega alustamist teadvustama Lunenburg'i (2010) poolt välja toodud mõtet, et muutustele vastuseis on inimlik ja Dent, Golberg (1999) käsitlust, kus aru tuleks saada inimeste vastupanu käitumise tagamaadest. Organisatsiooni vastupanu muutustele on vältimatu nähtus, kuna inimestel palutakse üle vaadata ja muuta oma käitumist (Braduşanu 2012,19). Juhtide uuringus, kus osales 1536 juhti, selgus, et 38% ettepanekutest olid edukad ja ainult 30% muutustest olid jäädavad (Erwin *et al.* 2010, 39).

Muutus grupikäitumises parema tulemuse poole on üldjuhul lühiajaline, toimub äkiline muutus ja siis tagasilangus vanasse käitumismustrisse. Seega muutust eesmärgiks seades ei tohiks keskenduda ainult muutusele endale, vaid tuleks eesmärgiks seada ka uue oleku püsivus. Edukas organisatsiooni muutuse protsess peaks olema järgnev (Burnes 1996, 12):

1. Olemasoleva grupikäitumise „lahtisulatamine“;
2. Liikumine uuele tasemele;
3. Uue grupikäitumise „külmutamine käitumisse“.

Parim viis vastupanu vältimiseks on tegutseda ettenägelikult ja läbida Kotter'i muudatuste läbiviimiseks 8 etappi muudatuse juhtimiseks.



Joonis 1. Kotter'i 8 muudatuste juhtimise mudeli etappi

Allikas: Autori koostatud

Kotter'i 8 muudatuse juhtimise mudeli etapi järgi on esimene etapp möödapääsmatuse tunde tekitamine, kus on tugev vajadus muudatuse järele. Teises ja kolmandas etapis moodustatakse juhtgrupp ja koostatakse strateegia. Kolmas ja neljas etapp on visioon, kolmandas see koostatakse ja neljandas etapis viiakse visioon töötajateni. Viiendas etapis tegeletakse takistustega ja kuuendas tehakse plaanid lühiajaliste eesmärkide täitmiseks ja neid tähistatakse kaasates kõik töötajad. Seitsmes etapp on kasu koondamine ja kaheksandas juurutatakse muudatus organisatsiooni kultuuri osaks.

Muudatuste läbiviimine on organisatsioonis ajamahukas ning ressursikulukas. Muudatuse erinevates etappides tekivad erinevad vastupanu käitumised erinevatel põhjustel. Muudatusi läbi viies oleks otstarbekas uurida muudatuse läbiviimise viise ja ennetada võimalikke vastupanu osutamisi. Ülal väljatoodud Burnes'i (1996) meetodid, mis koosneb kolmest suuremast etapist ning Kotter'i 8 etapi mudel on selleks sobilikud.



## 2.2. Vastuseis muutustele

Vastupanu muutusele võib olla erinevat liiki ja iga muutust tuleks vaadelda üksikult vastavalt konkreetsele organisatsioonile. Oreg (2006) oma uurimustöös eristab kolme liiki vastupanu muutusele. Esiteks, afektiivne vastupanu. Selle komponendid on dispositsiooniline vastupanu muutusele, iseloomule vastav (millegi või kellegi kalduvus teatud viisil käituda), töö turvalisus- kartus kaotada oma töö ja sisemine motivatsioon - töö kaudu saavutatav seisund, muutus võib vähendada seda, kui näiteks vahetatakse ametikohta mittemeeldiva vastu. Teiseks, käitumuslik vastupanu. Selle komponendid on dispositsiooniline vastupanu muutusele, iseloomule vastav (millegi või kellegi kalduvus teatud viisil käituda), inimese usaldus juhatuse vastu - kas töötaja saab loota oma juhi peale, informatsiooni liikumine - kas täielik info kogu mahus jõuab töötajateni ja sotsiaalne mõjutus - kas sotsiaalne ümbruskond on muutuse poolt või vastu. Käitumuslik vastupanu viib soovini lahkuda töölt. Kolmandaks, kognitiivne vastupanu. Selle komponendid on võim ja prestiiž ning sisemine motivatsioon, mis on töö kaudu saavutatav seisund, kuid mida muutus võib vähendada. Kognitiivne vastupanu viib jätkuva seotuseni.

Organisatsiooni muutuse kontekstis on ülimalt oluline aru saada vastupanu osatähtsusest. Hambrick, Cannella (1989) toovad oma uurimuses välja kolm vastupanu liiki muutusele. Esiteks on pime vastupanu, mis on selline, kus üksikud inimesed on vastu muutustele ükskõik, kui palju neile selle kohta infot ei jagata. Nad vajavad aega, et kohaneda. Teiseks, poliitiline vastupanu, on selline, kus mõned inimesed arvavad, et nad jäävad millestki ilma muutuse käigus nagu näiteks positsioonist, võimust, oma rollist jne. Ja kolmandaks, ideoloogiline vastupanu tuleb intellektuaalsetest erinevustest üldistes vaadetes, tunnetes ja filosoofiates (Hambrick, Cannella 1989 viidatud Yilmaz, Kılıçoğlu 2013).

Ford *et al.* (2008) oma uurimuses toob välja, et vastupanu muutustele kasvab murtud lubadustest ja usaldamatusest. See osa uurimusest ütleb, et organisatsioonides, kes suudavad kiirelt parandada katkiläinud suhted, esineb vastupanu muudatustele vähem. Ford *et al.* (2008) toob välja oma uurimuses, et kommunikatsiooni lagunemine soodustab vastupanule muutusele. Samuti tuuakse välja, et vastupanu muutusele tähendab, et töötajad räägivad muutusest ja arutavad ka selle potentsiaalsete tagajärgede üle. Ford *et al.* (2008) uurimuses on välja toodud, et juhid peavad olema valmis avatult rääkima vajadustest, mis aitavad läbi viia muutust, vastasel juhul ebakindlus ja hirm jäävad valitsevaks, mis omakorda kahjustavad moraali ja takistavad soovitud muudatusi organisatsioonis.

Hilisemas staadiumis muudatuse rakendamine tekitab ärevust töökohta stabiilsuse tõttu. Paljud töötajad kardavad, et neil ei õnnestu oma töökohti hoida, samas kui teised inimesed ei ole nõus või lihtsalt valmis õppima uusi oskusi (Erwin, 2009 viidatud Bateh *et al.* 2013, 113). Võimalusel on organisatsioonis efektiivne muudatuste läbiviimisel võimaliku vastupanu ennetamine, millest on juttu eelmises peatükis. Kui aga see etapp on läbitud ja meetmeid ei ole kasutusele võetud, siis on otstarbekas välja selgitada, mis liiki vastupanuga on tegemist. Ei saa hakata lahendama probleemi, mille sisu ei ole täpselt teada. Seega, et jõuda järgmisesse etappi, on vaja esmalt välja uurida, milles seisneb vastupanu ja milline see on ning millest tuleb.

### **2.3. Muutuste vastuseisu lahendamine**

Kui organisatsioonis on välja selgitatud, milles seisneb vastupanu muudatusele, siis on võimalik alustada järgmiste etappidega, milleks on vastupanust ülesaamine. Yilmaz, Kılıçoğlu (2013) toovad oma töös välja kuus spetsiifilist meetodit, mis aitavad vastupanust üle saada (Kotter, Schlesinger 1979 viidatud Yilmaz, Kılıçoğlu 2013):

- Harimine ja kommunikatsioon, kus inimesi haritakse eesoleva muutuse suhtes, jagatakse võimalikult palju informatsiooni;
- Osalemine ja kaasamine, kus inimesi kaasatakse muutuse planeerimisse, läbiviimisesse ja aruteludesse;
- Toe pakkumine, kus inimesi aidatakse vaimsel ja füüsilisel tasandil, kus näiteks töökeskkonda muudetakse meeldivamaks;
- Läbirääkimine ja kokkulepped, kus täpseid muudatusi räägitakse läbi ja peetakse selle pinnalt läbirääkimisi;
- Manipulatsioon ja koopteerimine, kus organisatsioonis mõjutatakse teisi inimesi näiteks planeeritud ürituste näol;
- Selgesõnaline ja kaudne sund, kus muutuste läbiviijad kasutavad oma mõjuvõimu organisatsioonis. Näiteks saab seda kasutada kriisisituatsioonis, kus muudatus peab kiirelt tulema.

Ainult siis, kui vanast käitumisest on loobunud, saab tulla uus käitumine (Burnes 1996, 12). Brađuđanu (2012) toob oma töös välja, et töötajad võtavad palju paremini vastu muudatused, mis on

välja pakutud nende endi poolt. Vastupanu vähendamiseks on mõistlik alustada enne muudatuse läbiviimist. Muudatustest peab juhtkond rääkima enne muudatuse algust, sest siis on töötajatel aega selle mõttega kohaneda. Töötajad peavad teadma, mis neid ees ootab, et nad saaksid tunda ennast osana muudatusest. Braduțanu (2012) lisab, et kiired muudatused, mis tekivad üleöö, võetakse enamasti negatiivselt vastu ja nendele reageerivad töötajad väga negatiivselt. Kui juhatusel ei ole aega tutvustada töötajatele planeeritavat muudatust enne muudatuse algust, siis kindlasti tuleks seda teha kohe muudatuse alguses ja selle käigus. Vastasel juhul on töötajad teadmatuses ja langeb töömoraal ja motiveeritus. Olulised on siinkohal ka muudatuse agendid, nii indiviidid kui grupid, keda tuleks koheselt informeerida muudatuse sisust ja planeeritust. Braduțanu (2012) sõnul tuleb esimesena rääkida muudatuse sisust ja sellest, mis sündmused järgnevad ja miks tuli muudatus nii ootamatult. Muutust on võimalik läbi viia ka suunaga alt üles, see tähendab, et muutus on avatud meele ja jätkuva protsessiga tegevus, mille käigus muutuse tingimuste ja asjaoludega kohandatakse. Muutus on õppimisprotsess (Burnes 1996, 13).

On äärmiselt oluline, et töötajad oleksid muutustega kursis ja tunneksid ennast muudatuste keskel turvaliselt, siis on ka suurem tõenäosus, et muudatustele ei seista vastu. Oluline on kohaldada erinevaid muudatustele vastuseisu alistamise meetodeid nii pehmeid kui karmimaid. Selge tulevik ja teadmine muudatuse sisust aitavad organisatsioonil säilitada oma identiteeti.

#### **2.4. Muudatuste näited tehastes üle maailma**

Vastuseis muudatustele on organisatsiooniti erinev. Oleneb, mis riigis organisatsioon tegutseb, mis kultuuriruumis, mis rahvusest on töötajad ja on hulk erinevaid parameetreid, mille järgi töötajad vastuseisule reageerivad. Käesolev töö on keskendunud tehaste töötajatele ja seda tüüpi organisatsioonide eripäradele.

Giuri *et al.* (2008) uuring Itaalia töötustehaste kohta, kus ettevõtte arengu käigus võetakse kasutusse järjest rohkem tehnikat, toob välja esimese vastuseisu koha väljaõppinud (masinatele töötavate ja arvutit valdavate) ja lihttöölise ning nende palgaerinevuste vahel. Arvutit valdavate töötajate nõudlus kasvab ja lihttöölise nõudlus väheneb. Teine probleem on uue decentraliseeritud juhtimissüsteemi omaksvõtmine, mis on kergem kvalifitseeritud tööjõul ja raskem lihttöölistel. See on seetõttu, et kvalifitseeritud tööjõul on kergem infot töödelda, kommunikeerida ja teistega suhelda.

Nad on samuti rohkem autonoomsed ja rohkem rahulolevad oma tööga. Selline nõudlus kvalifitseeritud tööjõu järele viib aga tööturu tasakaalust välja, kus vabaneb palju lihttöölisi. Muutused võtavad aga palju aega ja nende tasakaalupunkti jõudmine on samuti ajakulukas.

Annis'e uuring (1985) Sardiinia keraamika tootmises toob välja asjaolu, et muudatuste ilmnemisel kogukond reageerib sellele nii, et muututakse kokkuhoidvamaks. Käsitöölised teadmisi antakse edasi isalt pojale, et hoida eemale inimesed, kes ei kuulu kogukonda/gruppi. Tehakse erinevaid käike selleks, et hoida kogukonda kinnisena. Näiteks üks rikkam ettevõtja ostab kokku väiksemad tehased selleks, et müüa nad kogukonna liikmetele edasi eesmärgiga hoida keraamika tegemine kindlas ringis.

Su *et al.* (2009) Austraalias läbiviidud uuring mõõtis, kuidas mõjutab muutuste läbiviimist töötaja organisatsiooniline pühendumus. Uuringus püstitati hüpoteesid, kus 1. Organisatsioonides, kes väärtustavad organisatsioonikultuuri osi nagu meeskonnatöö, inimeste austamine, tulemustele orienteeritus ja innovatsioon, on organisatsiooniline pühendumus kõrgem. 2. Organisatsiooni suurus ei mõjuta organisatsioonilist pühendumust. 3. Väljaõpe ei mõjuta organisatsioonilist pühendumust. 4. Tugevamate preemiasüsteemidega organisatsioonides on kõrgem organisatsiooniline pühendumus. 5. Organisatsioonid, kus pakutakse kõrgemat tuge, on kõrgem organisatsiooniline pühendumus. 6. Tööraahulolu tase ei mõjuta organisatsioonilist pühendumust. Tulemuste osas tuli välja, et muudatuse tegemisel on stabiilsus Austraalia tehasetöötajate jaoks olulisim faktor, et saavutada organisatsiooniline pühendumus. Samuti oli organisatsiooniline pühendumus suurem organisatsioonides, kus muudatuste ajal pakuti suuremat tuge töötajatele. Samuti oli muudatuste ajal omavahel seotud tööraahulolu ja organisatsiooniline pühendumus.

Sustano (2009) toob oma uurimuses välja, et Indoneesia tehases läbiviidud uuringu käigus selgus, et oluline osa on töötajate ettekujutusel muudatusest, mida plaanitakse ettevõttes läbi viia. Teine oluline osa on muudatuse visioon. Visioon nimetab ja selgitab organisatsiooni liikumise suunda. Kolmas osa on vastastikune usaldus ja austus. Neljas osa on initsiatiivi võtmine, suurema pildi nägemine muudatuse suhtes. Viies oluline samm on juhatuse toetus muudatuse eel, ajal ja järgselt. Kuues samm on omaksvõtmine. Muudatused peaksid suutma parandada organisatsiooni üldist tulemuslikkust. Seitsmes, viimane, samm on muudatuse juhtimine. Uuringust selgus, et valmisolek

muudatuse alguses on väga oluline. Ja enne muudatuse alustamist oleks otstarbekas ja vajalik mõõta organisatsiooni valmisolekut muudatuseks.

Greenan, Mairesse (1999) toovad Prantsusmaal läbiviidud uuringu kirjelduses välja, et organisatsioonilised muutused on korrelatsioonis tulemuslikkusega. Ka selles uuringus on välja toodud, et tehastes tuleb mõõta muudatusi ja nendeks valmisolekut. Selles uuringus toodi näiteks tehas, kus muudatus ei olnud hästi läbi mõeldud ja sellele järgnes pankrott. Uus omanik alustas sellest, et selgitas välja muudatuseks valmisoleku. Kuna seda aga ei olnud, siis muudatust varasemal moel ka täide ei viidud.

Eesti on viimase 30. aastaga kaotanud suure hulga oma Nõukogude ajal toiminud tootmisettevõtetest. Eestis on tootmisettevõtetest märkimisväärsel kohal toiduainete suurtööstused, millel on oma tootmine, kuid neidki ei ole väga palju. Neid on 2019 aasta seisuga 40. See arv ei ole suur, kui tuua näiteks võrdlus logistikaettevõtetega või teenindusettevõtetega, mida on 100 ringis (Kukk 2019).

Olenemata sellest, kui palju on tööstustehaseid, siis muudatuste läbiviimine nendes on paratamatu ja vajalik. Selleks, et ettevõtte püsiks konkurentsivõimeline, siis on vajalik muutuda ja liikuda ümbritseva keskkonnaga kaasa. Töö autor viis läbi uuringu toiduainetehases eesmärgiga välja selgitada muudatuste läbiviimiseks vajalikud meetmed.

### **3. EMPIIRILINE UURING**

#### **3.1. Ülevaade küsitletud ettevõttest**

Autor viis läbi uuringu toiduainete suurtootmise ettevõttes, kus töötab olenevalt hooajast ca 300 töötajat. Ettevõtte soovib läbi viia muutuseid tootmise moderniseerimiseks, kus laiendatakse tootmise pinda ja selle käigus muudetakse kogu tootmise süsteem. Tootmisüksused saavad pinda juurde ja muutuvad kõik tootmise protsessid. Osad protsessid lähevad üle täisautomaatseks, kus tööjõu vajadus langeb tunduvalt ja osades protsessides on vaja eri väljaõppega töötajaid. Reorganiseeritakse ümber tootmispinnad, tehnopark ja tootmise protsessid, kaasa arvatud kõik protsessid inimestega. Ettevõtte on alustanud muudatustega ja uuringu ajal ollakse protsessiga poole peal. Kuna muudetakse kõiki protsesse, siis muudatusest ei jää ükski töötaja puutumata, suuremal või vähemal määral kõigi töötajate töö muutub.

Tootmishoone asub Harjumaal ja suur osa töötajaskonnast on venekeelne. Lisaks töötab ettevõttes ka võõrtöötajaid ümberkaudsetest riikidest tööloa alusel ja ka nende peamine suhtluskeel tootmistehases on vene keel. Töötajate hulka kuulub väga erineva taustaga inimesi, on nooremaid ja kõrgharidusega ning on vanemaid, kes on lõpetanud 6 klassi. Vanemaealiste töötajate seas on koka eriala lõpetajaid, kuid tehasesse töötajate värbamisel ei ole see oluline, kuna väljaõppeprogramm on välja töötatud kohapeal. Nagu ka küsitluse vastusest lähtus, siis enamus töötajaid on naissoost. Naissoost töötajad tegelevad toidu valmistamisega, meestööjõud on hõivatud füüsilisemate tööde tegemisel nagu kauba transport.

#### **3.2. Uuringu valim**

Uuringu üldkogumi moodustasid tootmistehase töötajad, kes töötavad järgmistel ametikohtadel: tehase töötaja, vahetuse juhid ja osakonnajuhid. Tootmisettevõttel on töötajate struktureeritus lahendatud numbrite 1, 2 ja 3 alusel. Nr 1 töötajad on tehase lihttöötajad. Nr 2 on vahejuhid ja nr 3 on juhtkond. Valimis on töötajad, kes on nr 1. ja nr 2. tasandil. Valimis on kokku 258 inimest ja nendest vastas uuringule 219 inimest, ehk 85%.

### 3.3. Uuringu meetod

Käesoleva uuringu meetodiks on kvantitatiivuuring, mille eesmärgiks on koguda informatsiooni, mis aitab välja selgitada, millised meetmed aitavad läbi viia muutuseid grupis, on oluline aru saada muutuse kontekstis vastupanu osatähtsusest ja valmisolekust muutustele. Et teada saada, millist suhtumist ja millist vastuseisu tekitab käesolev muutus töötajates, viis autor läbi ankeetküsitlused (vt lisa 1 ja lisa 2).

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas suhtuvad töötajad muutustesse?
- Millisena nähakse oma rolli muutuses?
- Millisena kirjeldatakse oma gruppi?
- Millisena nähakse enda rolli grupis?

Töö autor soovib välja selgitada, millised oleksid meetmed, mida saab kasutada organisatsioonis muutuste läbiviimisel selliselt, et muutuse käigus töötajate töö kvaliteet ja organisatsioonikultuur ei muutuks halvemuse poole. Töö autor kasutas küsimustiku koostamisel varasemalt läbiviidud uuringute küsimusi. Küsimuste Osa 1. 1-21 aluseks on uuring, mis mõõdab töötajate suhtumist muutustesse ja seda, kuidas nad ennast näevad muutuste keskel (Tsaousis, Vakola 2019). Samuti kasutas töö autor grupi kohesiivsuse uuringut, mis mõõdab grupi meie-tunnet (Carlessa, Paola 2000) ja küsimustikus on need küsimused Osa 2. 1-10. Kolmas küsimustiku osa selgitab välja suurima muutuste vastuseisu põhjuse individuaalselt, mõõdab hoiakuid muutuste suhtes ja küsimustikus on need väited Osa 3. ja tuleb asetada pingeritta 1-8 (Oreg 2006). Autor soovis välja selgitada, et mis on see, mis enim tekitab vastumeelsust, see on koostatud vastavalt teooriale muutustele vastuseisu osas.

Küsimustik koosneb kolmest plokist ja üldosast, kus on vastajate taustaküsimused. Esimene plokk annab ülevaate vastajate suhtumisest muutustesse. Plokis on 21 küsimust. Teine plokk annab ülevaate vastajate suhtumisest oma gruppi, kuidas nad ennast selles näevad ja tajuvad. Plokis on 10 küsimust. Kahe esimese plokki küsimustele saab vastaja anda oma hinnangu 5-punktsel Likerti skaalal vastusevariantidega, kus: 1-üldse ei nõustu; 2-ei nõustu; 3- neutraalne/erapooletu; 4-nõustun; 5- väga nõus. Kolmandas plokis seab inimene 8 väidet enda arvamuse järgi pingeritta ja 9

küsimus on lahtine, kus saab oma vastuseid anda. Üldosa, kus on vastajate taustaküsimused, vastab vastajate keele, soo, vanuse, staaži ja ameti kohta.

### **3.4. Uuringu protseduur**

Magistritöö autor koostas küsimustiku, toetudes teoreetilistele allikatele ja ettevõtte spetsiifilisele olemusele. Enne, kui küsimustik anti täita kõigile töötajatele, viis autor läbi pilootuuringu, kus ankeedi täitsid ja tagasiside küsimuste kohta andsid ühe osakonna kaheksa töötajat. Autor viis sisse parandused ja edasi said küsimustikule vastata kõik valimis olevad vastajad. Töö autor printis välja küsimustikud eesti ja vene keeles ning seadis tootmistehase puhkeruumis sisse ankeetide kogumiseks kinnise kasti. Igaüks sai vastata enda emakeeles ja kuna puhkeruum on privaatne, siis sai vastata privaatselt. Peale vastamist pandi ankeet kinnisesse kasti. Vastamine toimus territooriumil ja vastaja suhtes ei olnud järelevalvet, st kindlat kohta ja ajapiirangut vastamiseks ei kohaldatud. Uuring viidi läbi 05.03.2021-14.03.2021.

Andmete töötamiseks ja analüüsiks kasutas autor MS Excel andmetöötlust ja IBM SPSS Statistics Subscription andmetöötlusprogrammi. Meetoditest kasutas autor kirjeldavat statistikat, risttabelid, T-testi ja korrelatsioonianalüüsi. Tõlgendamisel lähtub töö autor üldlevinud kokkulepest, et korrelatsioonanalüüsil hinnatakse tunnuste vahelise seose tugevust, suunda ja usaldusväärsust ehk olulisust. Mida lähemal on korrelatsioonikordaja R absoluutväärtus ühele, seda tugevam on seos. Suunda näitab R-i positiivne või negatiivne väärtus: kas tunnused kasvavad üheskoos ( $R > 0$ ) või üks kasvab, teine kahaneb ( $R < 0$ ). Seose olulisust näitab olulisustõenäosus P. Kui  $P < 0,05$ , siis on seos tunnuste vahel statistiliselt usaldusväärne (Aasa, 2020).

### **3.5. Uuringu tulemused**

Uuringu küsimustiku täitsid 219 vastajat. Töö autor jagas üldandmed viide suuremasse gruppi, milleks on keel, sugu, vanus, kogemus ja amet.



Tabel 1. Üldandmete koondtabel protsentides

Taustaküsimused			
	väärtus	vastajate arv	%
Keel			
	est	30	14
	rus	189	86
Sugu			
	N	168	77
	M	51	23
Vanus			
	18-30	2	1
	31-40	79	36
	41-50	26	12
	51-60	98	45
	61-85	14	6
Tööstaaž			
	10 + aastat	42	19
	1-2 aastat	15	7
	3-5 aastat	95	43
	6-9 aastat	31	14
	alla 1 aasta	36	16
Amet			
	osakonnajuht	4	2
	tehase töötaja	190	87
	vahetuse juht	25	11

Allikas: autori koostatud

Tulemustest selgub, et 14% vastajatest olid eestikeelsed ja 86% vastajatest venekeelsed. Eestikeelseid vastajaid oli 30 inimest ja venekeelseid 189. Naisi oli vastajate seas 77% ja mehi 23%, vastavalt naisi oli 168 inimest ja mehi 51 inimest. Kolmas vastuste osa oli vanus. Vastajatest kõige vähem oli 18-30 aastasi, so. 2 vastajat, ehk 1%. 31-40 aastaseid oli vastanutest 36% ja kokku 76 vastajat. 41-50 aastaseid vastajaid oli 12% ehk 26 vastajat. Enim oli vastajaid 51-60 aastaste seas, neid oli 45% ja 98 vastajat. Vastajaid vanuses 61-85 oli 6% ehk 14 vastajat. Neljas üldandmete osa oli töötajate kogemus. Kogemust mõõtis autor tööstaažiga. Kõige rohkem vastati, et töökogemus on 3-5 aastat, seda 95 vastajal ja 43% vastanutest. 10+ aastase staažiga vastajaid oli 42, ehk 19% vastanutest. Alla 1 aasta on ettevõttes töötanud 36 inimest ja see on 16% vastajatest. 6-9 aastat staaži oli 31 vastajal ja see on 14%. Vähim arvult oli staaž 1-2 aastat ja seda kokku 15 vastajal, ehk 14% vastanutest. Viies osa oli töötajate amet. Kõige rohkem oli vastajate seas tehase

töötajaid, 190 vastajat ehk 87% vastanutest. Vahetuse juhte oli 25 ehk 11% vastanutest. Vähim oli osakonnajuhte, neid oli 4 vastajat ja 2% vastajatest.

### 3.5.1. Muutust kirjeldava ploki vastused

Muutust kirjeldavas ploki soovis töö autor välja selgitada töötajate hoiakud muutuse suhtes. Järjekorras on arusaamise ja lihtsuse põhjendusel antud grupi vastused jagatud muutuse suhtes positiivset meelestatust ja negatiivset meelestatust näitavateks. Positiivsed on need küsimused, mis on väite osas positiivselt meelestatud nagu näiteks vastusevariant „Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses“ ja negatiivselt need, mis on vastupidiselt meelestatud, näiteks „Mulle see muutus ei meeldi“.

Tabel 2. Muutuste ploki positiivse ja negatiivse meelestatuse näitamine muudatuse suhtes

Positiivse meelestatuse näitamine muudatuse suhtes	Negatiivse meelestatuse näitamine muudatuse suhtes
Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile	Ma tunnen ebamugavust plaanitava muutuse suhtes
Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile	See muutus on mulle vastumeelne
Ma jagan ükskõik, mis teadmist või informatsiooni, mis mul on, et aidata sellel muutusel olla edukas	See muutus ei aita kaasa organisatsiooni arengule
Ma olen nõus aitama, et muutus oleks edukas	Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline
Ma usun, et see muutus saab olema väga efektiivne	
Ma proovin julgustada oma kolleege, et nad oleksid muutusele vastuvõtlikud	Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga
Ma toetan tugevalt muutuse teostamist	See muutus tekitab peavalu
See muutus teeb mind õnnelikuks	
Ma olen kindel, et see muutus täidab oma eesmärgi	See muutus väsitab mind emotsionaalselt
Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses	
Ma teen ületunde, et see muutus saaks teostatud edukalt	Mulle see muutus ei meeldi
Sellel muutusel on positiivne mõju organisatsioonile	
Ma võitlen selle muutuse edu eest	

Allikas: autori koostatud

Esmalt vaatleb autor muutuse suhtes meelestatust eestikeelsete ja venekeelsete töötajate seas. Eestikeelsete vastajate seas positiivset meelestatust näitavate vastusevariantide osas vastas suur osa

muutuste suhtes kasutades vastusevarianti „üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“. Selliste vastajate osakaal oli 60% kõikidest vastajatest. Venekeelsete vastajate seas oli tulemus sarnane, so. 63% vastajatest ei nõustu positiivset meelestatust näitavate väidetega. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevarianti „nõustun“ ja „väga nõus“ eestikeelsete vastajate seas samuti 60% ja venekeelsete seas 63%. Nii eestikeelsete kui venekeelsete vastajate seas ei tunne hästi ennast muutuse keskel 60% vastajatest. See järeldub asjaolust, et nii positiivset meelestatust näitavate kui negatiivset meelestatust näitavate väidete osas üle poole, so. 60% vastajatest, näitas üles rahulolematust oma vastustes muutuse suhtes.

Edasi on vaatluse all vastajate arvud sugude lõikes. Sugude vahel ei ole suuri erinevusi suhtumises muutustesse. Üle 60% vastajatest (N=62% ja M=64%) ei olnud nõus (ei nõustu, üldse ei nõustu) positiivsete väidetega muutuste osas. Negatiivset meelestatust näitavatele väidetele vastamisel selgus sarnane tulemus nagu positiivset meelestatust näitavatele väidetele vastamisel, kus üle 60% vastajatest (N=62% ja M=64%) olid nõus (nõustun, väga nõus) negatiivsete väidetega muutuste osas. Siinkohal jagunesid naissoost ja meessoost vastajate arvamused võrdselt, sarnaselt eelmise ploki eestikeelsete ja venekeelsete vastajatega jäi rahulolematust 60% vastajate ringi.

Järgnevalt vaatleb autor, kuidas on jagunenud vastused vanusegruppide järgi. Enim tundis ebamugavust muutuste osas vanusegrupp 31-40 aastased (67%), seejärel 51-60 aastased (59%), neile järgnesid 41-50 aastased (51%). Vähimal määral tunneb vastuseisu kõige vanem vanusegrupp 61-85 (34%). Kunze *et al.* (2013) uuringu järgi läbivad töötajad kolm faasi. Need on katseaeg (vanus kuni 31), stabiliseeruv aeg (vanus 31-44) ja hoolduse aeg (vanus 45 ja vanemad). Töötajad, kes on hoolduse etapis, on tunnetuslikult jäigad, keskendunud lühieesmärkidele ning seega muutustele rohkem vastu. Saksvik, Hetland (2009) tõid jällegi oma uuringus välja, et nooremad uuringus osalejad tundsid rohkem vastupanu muutuse suhtes. Siit saab järeldada, et meelestatus muutuse suhtes ei ole kõigis gruppides sama, see varieerub vastavalt keskkonnale ja muudele välistele mõjutajatele.

Edasi vaatleb autor, kuidas jagunenud vastused staaži puudutavas ploki. Staaži osas oli kõikumine vastuste osakaaludes suurem kui eelnevalt. Nimelt positiivset meelestatust näitavate väidetega oldi nõus rohkem, kui ei oldud nõus negatiivset meelestatust näitavate väidetega.

Tabel 3. Positiivset meelestatust näitavad väited ja nendega mittenoostujad ning negatiivset meelestatust näitavad väited ja nendega nõustujad protsentides

Staaž	Positiivset meelestatust näitavad väited ja nendega mittenoostujad	Negatiivset meelestatust näitavad väited ja nendega nõustujad
alla 1 aasta	63%	27%
1-2 aastat	73%	33%
3-5 aastat	58%	29%
6-9 aastat	71%	35%
10 + aastat	61%	28%

Allikas: autori koostatud

Tabelist saab näha, et enim ei ole muutusega rahul 1-2 aastase staažiga töötajad ja 6-9 aastase staažiga töötajad. Antud tulemus tuleb välja nii positiivset meelestatust näitavate väidete osas kui negatiivset meelestatust näitavate väidete osas.

Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas märkimisväärne erinevus on väite „Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga“ vastuse osas, kus 63% alla 1 aastase staažiga töötajatest kasutas vastusevariante „nõustun“ ja „väga nõus“, samuti 1-2 aastase staažiga vastajad 72%, 3-5 aastase staažiga vastajatest 58%, 6-9 aastase staažiga 71% ja 10+ aastase staažiga 61%. Siinkohal saab vaadelda muutust kui negatiivset nähtust olenemata kui pika staažiga töötajad on. Negatiivset meelestatust näitavate väidete seas on eelpool mainitud väide kõige rohkem töötaja heaolule ja isiklikule tunnetusele suunatud väide. Enamus väited on suunatud organisatsioonile ja selle vaatenurgast küsitud, väide „Selle muudatuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga“ on suunatud isikule. Bateh *et al.* (2013) ütleb, et muutuse rakendamise korral hilisemas staadiumis muudatus ja ärevus töökoha stabiilsuse tõttu muutuvad kõikehõlmavaks. Paljud töötajad kardavad, et neil pole piisavalt õnne oma töökohti hoida, samas kui teised inimesed ei ole nõus või lihtalt valmis õppima uusi oskusi.

Viimasena vaatleb autor muutuse suhtes positiivset meelestatust näitavate ja negatiivset meelestatust näitavate väidete vastuseid ametite kaupa. Vahetuse juhtidest positiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevariante „üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“ 84%, tehase töötajate seas

61% ja osakonnajuhatajatest 25% vastajatest. Muutuse suhtes negatiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevarianti „nõustun“ ja „väga nõus“ vahetuse juhtidest 84%, tehase töötajatest 61% ja osakonnajuhatajatest 25%. Siit saab näha, et kõige rahulolematud on vahetuse juhid ja nendele järgnevad tehase töötajad. Kui arvestada, et tervelt 84% vahetuse juhtidest on muutuse suhtes rahulolematud ning 61% tehase töötajatest, siis saab järeldada, et rahulolematu tootmistehases muutuse suhtes on kõrge.

Positiivset meelestatust näitavate väidete aritmeetilised keskmised ja standardhälbed on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Positiivset meelestatust näitavate väidete keskmine ja standardhälve

Väide	Keskmine hinne M	Standardhälve SD
Ma toetan tugevalt muutuse teostamist	2.18	1.04
Ma jagan ükskõik, mis teadmist või informatsiooni, mis mul on, et aidata sellel muutusel olla edukas	2.18	1.26
See muutus teeb mind õnnelikuks	2.18	1.58
Ma teen ületunde, et see muutus saaks teostatud edukalt	2.33	1.36
Ma võitlen selle muutuse edu eest	2.38	1.36
Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile	2.50	1.28
Ma proovin julgustada oma kolleege, et nad oleksid muutusele vastuvõtlikud	2.50	1.59
Ma olen nõus aitama, et muutus oleks edukas	2.56	1.58
Ma usun, et see muutus saab olema väga efektiivne	2.56	1.36
Ma olen kindel, et see muutus täidab oma eesmärged	2.56	1.08
Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses	2.68	1.78
Sellel muutusel on positiivne mõju organisatsioonile	2.71	1.55
Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile	2.75	1.85

Allikas: autori koostatud

Positiivset meelestatust näitavate väidete keskmised jäävad vahemikku  $M=2,18-2,75$  ( $SD=1,04-1,85$ ). Selle ploki väidete keskmine oli  $M=2,47$  ja  $SD= 1,44$ . Väga suuri statistilisi erinevusi vastustes ei ole, kuid nad on siiski olemas. Mida kõrgem on keskmine, seda kõrgem on ka stan-

dardhälve ja vastupidi, mida madalam on keskmine, seda madalam ka standardhälve. See tähendab, et tulemuste kõikumine on ühtlane. Suurim muudatus on väitega „Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile“, kus keskmine vastus oli  $M=2,75$  ja  $SD=1,85$ , mis tähendab, et selle vastuse puhul varieerusid vastusevariandid „üldse ei nõustu“ kuni „väga nõus“. Vastajate vastuste skaala oli lai. Samasuguse tähelepaneku võib teha väite „Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses“, kus  $M=2,68$  ja  $SD=1,78$ .

Tabel 5. Negatiivset meelestatust näitavate lausete keskmine ja standardhälve

Väide	Keskmine hinne M	Standardhälve SD
See muutus tekitab peavalu	2.61	1.36
See muutus väsitab mind emotsionaalselt	2.68	1.63
Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline	3.11	1.13
See muutus ei aita kaasa organisatsiooni arengule	3.20	1.25
See muutus on mulle vastumeelne	3.44	1.70
Mulle see muutus ei meeldi	3.61	1.04
Ma tunnen ebamugavust plaanitava muutuse suhtes	3.63	1.08
Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga	3.74	1.24

Allikas: autori koostatud

Negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised jäävad vahemikku  $M=2,61-3,74$  ( $SD=1,08-1,70$ ). Väidete keskmine oli 3,25 ja  $SD=1,30$ . Siin plokis on suuremad erinevused kui positiivset meelestatust näitavate väidete osas. Statistiline erinevus keskmise osas on üle 1, kus  $M=2,61$  ( $SD=1,36$ ) ja  $M=3,74$  ( $SD=1,24$ ). Suurim muudatus on väitega „See muutus on mulle vastumeelne“, kus keskmine vastus oli  $M=3,44$  ja  $SD=1,70$ . See näitab jällegi vastajate laia nivood. Kuna negatiivselt meelestatud väidete keskmine on suurem, siis on võimalik järeldada, et suurema osa töötajaid paneb muudatus tundma end ebamugavalt.

Järgnevalt vaatleb autor positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmisi. Need on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides

Vastusevariandid ja väärtused	üldse ei nõustu	ei nõustu	nõustun	väga nõus
	1	2	4	5
Positiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides	68%		20%	
Negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides	35%		38%	

Allikas: autori koostatud

Positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmiste tabelis on näha, et positiivset meelestatust näitavate väidetega ei ole nõustunud keskmiselt 68% vastajatest ja nõustunud 20%. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas ei nõustu väidetega keskmiselt 35% vastajatest ja nõustub 38%.

Korrelatsioonianalüüsis (vt lisa 3) tuli muutuse suhtes positiivset meelestatust näitavate väidete osas tugev positiivne seos või väga tugev positiivne seos, kus  $r = 0,902-1$ , mis tähendab, et ühe positiivse väite kasvades ka teine positiivne kasvab, mis omakorda tähendab, et vastajad olid küsimustikule vastates terve vastamise aja ühtlaselt meelestatud. Esineb ka mõni erand, näiteks väidete „Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile“ ja „Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline“ on tugev negatiivne seos,  $r = -0,887$ , mis tähendab, et üht vastusevarianti kasutades teise kasutus kahanes. Ehk arvati, et muutus pole sobilik ettevõttele ja oldi skeptiline muutuse suhtes. Muutuste suhtes negatiivset meelestatust näitavate väidete osas enamjaolt tugev positiivne seos või väga tugev positiivne seos  $r = 0,850-1,00$ , mis tähendab, et ühe negatiivse väite kasvades ka teine negatiivne kasvab, mis omakorda tähendab, et vastajad olid küsimustikule vastates terve vastamise aja ühtlaselt meelestatud. Oli ka erandeid, näiteks väidete „See muutus tekitab mulle peavalu“ ja „See muutus on mulle vastumeelne“ on nõrk negatiivne seos  $r = -0,330$ .

### 3.5.2. Grupi kohesiivsust kirjeldava ploki vastused

Grupi kohesiivsuse küsimuste grupis soovis töö autor välja selgitada, kui kokkuhoidev grupp on ja kuidas inimesed end selles näevad. Vastuste aritmeetilised keskmised ja standardhälve on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Grupi kohesiivsuse keskmine ja standardhälve

Väide	Keskmine M	Standardhälve SD
Meie meeskond püüab oma eesmärkideni jõuda ühtselt	1,79	1.50
Ma ei ole rahul oma meeskonna pühendumusega ülesandele	2.93	1.37
Meie meeskonnaliikmetel on vastandlikud püüdlused eesmärkide saavutamisel	2.70	1.60
See meeskond ei anna mulle piisavalt võimalusi isikliku soorituse parandamiseks	2.96	1.55
Meie meeskond soovib veeta koos aega väljaspool tööaega	2,05	1.27
Meie meeskonna liikmed ei käi koos väljaspool tööaega	2.80	1.03
Meie meeskonna liikmed käivad harva koos pidudel	2.94	1.35
Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonnaliikmetega	2.68	1.59
Minu jaoks on see meeskond üks olulisimaid sotsiaalseid grupe, kuhu kuulun	1,87	1.62
Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia meeskonda	1,85	1.45

Allikas: autori koostatud

Kohesiivsuse ploki keskmine on  $M=2,84$  ja  $SD=1,42$ . Väidete keskmised jäävad vahemikku  $M=1,79-2,96$  ja  $SD=1,03-1,62$ . Siin ploki puuduvad suuremad statistilised erinevused nii positiivset kui negatiivset meelestatust näitavate väidete osas. Suurim erinevus on väites „Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonnaliikmetega“, kus  $M=2,68$  ja  $SD=1,59$ . Sellest võib järeldada, et ettevõttes on grupid positiivselt kohesiivsed.



Järgnevalt on arusaamise ja lihtsuse põhjendusel antud grupi väited jagatud positiivset ja negatiivset meelestatust näitavateks. Positiivset meelestatust näitavad on need küsimused, mis on grupi suhtes positiivselt meelestatud nagu näiteks vastusevariant „Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia gruppi“ ja negatiivset meelestatust näitavad on need, mis grupi suhtes on negatiivselt meelestatud nagu näiteks vastusevariant „Meie meeskonnaliikmed ei käi koos väljaspool tööaega“.

Tabel 8. Kohesiivsuse ploki positiivset meelestatust ja negatiivset meelestatust näitavad väited

Positiivset meelestatust näitavad väited	Negatiivset meelestatust näitavad väited
Meie meeskond püüab oma eesmärkideni jõuda ühtselt	Ma ei ole rahul oma meeskonna pühendumusega ülesandele
Meie meeskond soovib veeta koos aega väljaspool tööaega	Meie meeskonnaliikmetel on vastandlikud püüdlused eesmärkide saavutamisel
Minu jaoks on see meeskond üks olulisimaid sotsiaalseid gruppe, kuhu kuulun	See meeskond ei anna mulle piisavalt võimalusi isikliku soorituse parandamiseks
	Meie meeskonna liikmed ei käi koos väljaspool tööaega
Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia meeskonda	Meie meeskonna liikmed käivad harva koos pidudel
	Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonnaliikmetega

Allikas: autori koostatud

Esmalt vaatleb autor eestikeelsete ja venekeelsete gruppide vastuseid positiivset ja negatiivset meelestatust näitavatele väidetele. Eestikeelsete vastajate seas positiivset meelestatust näitavatele väidetele vastates kasutas suur osa grupi kohesiivsuse kohta vastusevarianti „nõustun“, ehk nõustuti positiivset meelestatust näitavate väidetega. Eelpool mainitud väidete osas vastas „nõustun“ ja „väga nõus“ kokkuhoidvuse kohta 63% eestikeelsetest vastajatest. Vastusevarianti „üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“ positiivselt meelestatud väitele kasutas 30% eestikeelsetest vastajatest. Venekeelsete vastajate seas positiivset meelestatust näitavatele väidetele vastates kasutas vastusevarianti „nõustun“ ja „väga nõus“ 53% vastajatest. „Üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“ vastusevarianti kasutasid 41% vastajatest. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas eestikeelsetest vastajatest kasutas vastusevarianti „ei nõustu“ ja „üldse ei nõustu“ 60% vastajatest, ehk siis grupi kohesiivsust eitavate vastusetega ei oldud nõus. Venekeelsete vastajate seas oli eelpool mainitud väidetega mitterõõustujaid 40% ja 50% vahel. Siinkohal saab järeldada, et eestikeelne grupp on positiivselt kohesiivsem kui venekeelne grupp.

Järgmisena vaatleb autor sugudevahelisi erinevusi positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete osas. Positiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevarianti „nõustun“ ja „väga nõus“ meestest 72% ja naistest 49%, ehk siis nemad nõustusid positiivset meelestatust näitavate väidetega. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevarianti „ei nõustu“ ja „üldse ei nõustu“ meestest samuti 72% ja naistest 43% ning 50% vahel. Siit saab järeldada, et mehed tunnetavad rohkem meie-tunnet kui naised ja sugudevahelise kohesiivsuse erinevus on ca 20%.

Edasi on vaatluse all vastajate arvamused vanusegruppide järgi. 31-40 aastaste seas on võrdselt vastajaid, kes tunnevad grupi kohesiivsust ja kes seda ei tunne. Vastused jagunesid positiivset meelestatust näitavate ja negatiivset meelestatust näitavate väidete osas võrdselt kummalegi poole kaldu vahemikus 40%-50% vastajate seas. Ehk siis võrdselt oldi nõus ja ei oldud nõus nii positiivset kui negatiivset meelestatust näitavate väidetega. Vanusegrupis 41-50 tundis kohesiivsust 73% vastajatest ja seda nii negatiivset meelestatust, kui positiivset meelestatust näitavate väidete seas. Vanusegrupis 51-60 oli kohesiivsuse tase 52% ning vanusegrupis 61-85 37%. Sellest plokist selgub, et kõige kohesiivsem on vanusegrupp 41-50 aastased, nendest on positiivselt kohesiivsed 73% vastajatest. Edasi järgnevad vanusegrupid 31-40 aastased ja 51-60 aastased. Kõige vähem kokkuhoidvust on vanusegrupis 61-85 aastased.

Neljandaks vaatleb autor vastuste dünaamikat staaži järgi. Staaži osas kasutas positiivset meelestatust näitavate väidete osas vastusevarianti „nõustun“ alla 1 aastase staažiga inimeste seas 44% vastajatest. Staažiga 1-2 aastat vastajate seas oli positiivset meelestatust näitavate väidetega nõustujaid 86% vastajatest. Staažiga 3-5 aastat nõustus positiivset meelestatust näitavate väidetega 33% vastajatest ja staažiga 6-9 aastat 25% vastajatest. Staažiga 10+ aastat vastas positiivset meelestatust näitavatele väidetele vastusevarianti „nõustun“ 11% vastajatest. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas olid tulemused vastusevariantides „ei nõustu“ ja „üldse ei nõustu“ staažiga alla 1 aasta 69% vahemikus. Ehk siis nemad ei nõustu negatiivset meelestatust näitavate väidetega. Staažiga 1-2 aastat andis vastusevariandi „ei nõustu“ ja „üldse ei nõustu“ 86% vastajatest. Staažiga 3-5 aastat ei nõustunud negatiivset meelestatust näitavate väidetega 51% vastajatest. Staažiga 6-9 aastat töötajate seas oli mittedõustujaid negatiivset meelestatust näitavate väidetega 48% ning 10+ staažiga vastajate seas 42%. Vastustest selgub, et kõige kohesiivsem on grupp staažiga 1-2 aastat,

seejärel grupp staažiga alla 1 aasta, siis 3-5 aastat ja 6-9 aastat ning kõige vähem kohesiivne on grupp staažiga 10+ aastat.

Viimasena on vaatluse all kohesiivsus erinevate töötajate gruppide seas. Osakonnajuhtidest andis positiivset meelestatust näitavate väidete osas kohesiivsuse protsendiks 50%. Vahetuse juhtide seas oli see 56% ja tehase töötajate seas 54%. Vastusevariantideks olid „nõustun“ ja „väga nõus“. Ehk siis nõustuti positiivset meelestatust näitavate väidetega. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas kasutas vastusevarianti „ei nõustu“ ja „üldse ei nõustu“ osakonnajuhtidest 50%, vahetuse juhtidest 44%-56% ja tehase töötajatest 54%. Ehk siis ei olnud nõus negatiivset meelestatust näitavate väidetega. Seega kõige positiivselt kohesiivsem grupp on tehase töötajad. Kohesiivsusest teine on vahetuse juhid ja pooled osakonnajuhtidest tunnetavad kokkuvõidvast.

Võttes kokku kõige positiivsemalt kohesiivsemate väärtuste osas, siis kõige kokkuvõidvam grupp ettevõttes on eestikeelne, meessoost, vanusegrupis 41-50, staažiga 1-2 aastat ning ametilt tehase töötaja.

Järgnevalt toob autor välja positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides.

Tabel 9. Positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides

Vastusevariandid ja väärtused	üldse ei nõustu	ei nõustu	nõustun	väga nõus
	1	2	4	5
Positiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides	23%		35%	
Negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmised protsentides	35%		24%	

Allikas: autori koostatud

Positiivset ja negatiivset meelestatust näitavate väidete keskmiste tabelis on näha, et positiivset meelestatust näitavate väidetega oli nõus keskmiselt 35% vastajatest ja ei nõustunud 23%. Nega-

tiivset meelestatust näitavate väidetega nõustus 24% vastajatest ja ei nõustunud 35%. Korrelatsioonianalüüsis (vt lisa 3) tuli positiivset meelestatust näitavate väidete osas tugev positiivne seos või väga tugev positiivne seos, kus  $r = 0,895-0,963$ , mis tähendab, et ühe positiivse väite kasvades ka teine positiivne kasvab, mis omakorda tähendab, et vastajad olid küsimustikule vastates terve vastamise aja ühtlaselt meelestatud. Negatiivset meelestatust näitavate väidete osas tugev positiivne seos  $r = 0,872-0,988$ , mis tähendab, et ühe negatiivse väite vastajate arvu kasvades ka teise negatiivse väidete vastajate arv kasvab, mis omakorda tähendab, et vastajad olid küsimustikule vastates terve vastamise aja ühtlaselt meelestatud. Positiivset meelestatust näitavate ja negatiivset meelestatust näitavate väidete omavaheline seos oli  $r = -0,871- -0,942$ , ehk siis tugev või väga tugev negatiivne seos.

### **3.5.3. Muutuste lisaosa ploki kirjeldava vastused**

Muutuste lisaosa ploki väidetes soovis autor välja selgitada lisaks muutuste plokile, et mis on see, mis enim tekitab vastumeelsust vastajate seas seoses muutusega. Aritmeetilise keskmise vastustest selgub, et kõige madalamad punktid, ehk pingeras kõige kõrgemal on väide „Ma ei usalda oma juhti“ ja kõige madalamal pingereas „Ma kardan, et jään oma positsioonist ilma“. See tähendab, et vastajad seadsid esikohale enim vastusevarianti, kus nad ei usalda oma juhti ja kõige vähemal määral kasutasid vastusevarianti, kus kardetakse oma positsioonist ilma jääda. Teisel kohal pingereas on väide „Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel“ ja kolmandal „Kolleegid on/ei ole muutuse poolt“. Viimases on oluline kolleegide suhtumise tähtsus, mitte suhtumine ise. Standardhälve väite „Ma ei usalda oma juhti“ osas on 1,93, mis tähendab, et sama palju vastajaid hindasid väidet ca kaks punkti kõrgemalt ja madalamalt, see tähendab, et väide oli kohtadel 1-5. See tähendab, et vastajate seas on juhi usalduse osas väga erinev usalduse nivoo. Väide „Töö turvalisus - kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel“ on kohtadel 2-6 ja väide „Kolleegid on/ei ole muutuse poolt“ on kohtadel 2-6. Need tulemused samuti näitavad, et vastajate arvamus oli erinev, kuna vastuste nivoo on erinev.

Tabel 10. Muutuste lisaosa ploki keskmine ja standardhälve

Väide	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma ei usalda oma juhti	2.91	1.93
Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel	3.62	1.87
Kolleegid on/ei ole muutuse poolt	3.79	2.12
Sisemise motivatsiooni vähenemine muutuse tulemusel	4.57	1.53
Ma ei suuda kiiresti kohaneda	4.72	2.62
Minu vaated on teistsugused kui ettevõttel	5.23	2.27
Mul ei ole piisavalt informatsiooni muutuse ja tuleviku suhtes	5.54	2.64
Ma kardan, et jään oma positsioonist ilma peale muutust	5.55	1.65

Allikas: autori koostatud

Muutuste lisaosa ploki keskmine on  $M=4,49$  ja  $SD=2,08$ . Keskmised jäid vahemikku  $M=2,91-5,55$  ja  $SD=1,53-2,64$ . Tugevad statistilised erinevused puuduvad. Tähelepanuväärseim on väites „Mul ei ole piisavalt informatsiooni muutuse ja tuleviku suhtes“, kus  $M=5,54$  ja  $SD=2,64$ . Sarnane olukord on väitega „Ma ei suuda kiiresti kohaneda“, kus  $M=4,72$  ja  $SD=2,62$ . Need annavad aimu, et vastajate seas pingerea numeratsiooni tekitamisel oldi väga erinevat meelt.

Väite „Ma ei usalda oma juhti“ pani pingereas esimeseks 33% eestikeelsetest vastajatest ja 36% venekeelsetest. Naistest vastas nii 38% ja meestest 27%. Tehase töötajatest 36% vastas, et nad ei usalda oma juhti ja vahetuse juhtidest vastas 32%. Staaži osas enim, ehk 47% vastajatest, staažiga 10+ aastat, ei usalda oma juhti. Vanuse osas suuri muutujaid ei ole, protsent jääb vahemikku 26%-41%. Muutuste plokis tuleb tulemustest välja, et vahetuse juhtidest 84% ja tehase töötajatest 61% on rahulolematud muutusega. Ford *et al.* (2008) uurimuses on välja toodud, et juhid peavad olema valmis avatult rääkima vajadustest, mis aitavad läbi viia muutust, vastasel juhul ebakindlus ja hirm jäävad valitsevaks, mis omakorda kahjustavad moraali ja takistavad soovitud muudatuse organisatsioonis.

Väite „Töö turvalisus - kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel“ seadis esikohale 12% naistest ja 15% meestest. Eestikeelsete vastajate seas oli esimesel kohal 10% kordadest ja venekeelsete vastajate seas 13% kordadest. Tehase töötajatest seadsid pingereas eelmainitud väite esikohale 14% vastajatest ja vahetuse juhtidest 8%. Staaži osas enim, 19% vastajatest jäid alla 1 aastase staažiga ja staažiga 6-9 aastat. Vanuse osas enim seadsid väite esikohale 31-40 aastased, seda 20% nendest.

Väite „Kolleegid on/ei ole muutuse poolt“ seadis esikohale venekeelsetest vastajatest 11% ja eestikeelsetest 13%. Meeste ja naiste arvestuses oli väide esikohal 11% kordadest. 24% vahetuse juhtidest pidas kolleegi arvamust oluliseks ja samuti 10% tehase töötajatest. Enim, 21% pidas kolleegi arvamust oluliseks vanusegrupp 61-85.

Tabel 11. Kolme enim hääli saanud väite omavahelised seosed

-	Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel	Ma ei usalda oma juhti	Kolleegid on/ei ole muutuse poolt
Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel	1	.246**	-.332**
Ma ei usalda oma juhti	.246**	1	0.072
Kolleegid on/ei ole muutuse poolt	-.332**	0.072	1

Allikas: autori koostatud

Väited „Ma ei usalda oma juhti“ ja „Töö turvalisus - kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel“ on omavahel nõrgas positiivses seoses ( $r = 0,246$ ). Väited „Kolleegid on/ei ole muutuse poolt“ ja „Töö turvalisus - kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel“ on nõrgas negatiivses seoses ( $r = -0,332$ ). Väidete „Kolleegid on/ei ole muutuse poolt“ ja „Ma ei usalda oma juhti“ vahel on olematu väga nõrk seos ( $r = 0,072$ ). Käesoleva ploki osas oli viimane küsimus avatud küsimus, kus vastajaid said panna oma äranägemise järgi väite, mis peegeldas nende arvamust muudatuse suhtes. Seda variant ei kasutanud mitte ükski vastajatest.

### 3.6. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised meetmed aitavad läbi viia muutuseid grupis, kus on oluline aru saada muutuse kontekstist, vastupanu osatähtsusest ja valmisolekust muutustele.

On organisatsioone, kus muutuste läbiviimine on kergem, kuid osades organisatsioonides on vastupanu muutustele suurem. Vastupanu põhjus võib olla erinev ja käesoleva uurimuse fookuses on just need organisatsioonid, kus vastupanu muutustele on suurem. Magistritöö probleemiks on asjaolu, et mõnes grupis on raske viia läbi muutuseid. Töö autor soovis välja selgitada, millised oleksid meetmed, mida saab kasutada organisatsioonis muutuste läbiviimisel selliselt, et muutuse käigus töötajate töö kvaliteet ja organisatsioonikultuur ei muutuks halvemuse poole.

Töö autor seadis uurimisküsimused:

- Kuidas suhtuvad töötajad muutustesse?
- Millisena nähakse oma rolli muutustes?
- Millisena kirjeldatakse oma gruppi?
- Millisena nähakse enda rolli grupis?

Esimesele uurimisküsimusele, kuidas suhtuvad töötajad muutustesse, andis läbiviidud uuring vastuse, et enamus töötajaid on meelestatud negatiivselt muutuste suhtes. Vastajatest 60% olid muutustele vastu ja muutuste vastaliste protsent ei sõltunud soost, vanusest, keelest, tööstaažist ega ametist. Vanusegruppidest olid enim muutustele vastu 31-40 aastased ja seda 67%. Staaži osas on muutuste vastu 1-2 aastase staažiga töötajad ja seda 73% vastanutest, 6-9 aastase staažiga töötajatest on rahulolematuid 71%. Kõige enam peegeldus vastuseis väites „Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga“, kus rahulolematute protsent tõusis 72%-ni. Uuringust selgus, et vahetuse juhtides 84%, tehase töötajatest 61% ja osakonnajuhatajatest 25% ei ole muutusega rahul. Suurimad probleemid olid, et ei usaldata oma juhti, kardetakse kaotada oma töö muudatuste tulemusel ning juhitudakse oma arvamuse kujundamisel sellest, mida arvavad kolleegid, kas nad on muudatuse poolt või vastu.

Teisele uurimisküsimusele, millisena nähakse enda rolli muutustes andis vastuse, et enda rolli suuresti ei tajutagi selles muutuses. Vastajatest 60% olid muutustele vastu ja muutuste vastaliste protsent ei sõltunud soost, vanusest, keelest, tööstaažist ega ametist. Vastuse annab ka siinkohal väide „Kolleegid on/ei ole muutute poolt“, mis oli kolmanda ploki pingeras kolmandal kohal. Lähtutakse

oma arvamuse kujundamisel asjaolust, mida arwab kolleeg. Märkimisväärne on tulemus, et 24% vahetuse juhtidest ja tehase töötajatest 13% pidas kolleegi arvamust oluliseks. Siit saab järeldada, et ei ole saadud piisavalt informatsiooni muutuste kohta, et kujundada sellest oma arvamuse. 16% vahetuse juhtidest ja 21% tehase töötajatest seadis pingereas ülalmainitud väite esimesele kohale. Osakonnajuhatajatest 50%, ehk pooled, pidasid samuti kolleegi arvamust määravaks.

Kolmas ja neljas uurimisküsimus, millisena kirjeldatakse oma gruppi ja millisena nähakse enda rolli grupis, andis hea tulemuse, kus 63% eestikeelsetest vastajatest pidas oma gruppi kohesiivseks ja venekeelsetest 53%. Mõnevõrra kohesiivsem on meeste grupp, kus 72% pidas oma gruppi kohesiivseks ja naistest 49%. Kõige kohesiivsem oli vanusegrupp 41-50 ja seda arvas 73% vanusegrupist. Staaži osas kõige kohesiivsem on grupp staažiga 1-2 aastat, nendele järgneb alla aastase staažiga töötajate grupp. Osakonnajuhatajatest pidas gruppi kohesiivseks kokku 50%, vahetuse juhtidest 56% ja tehase töötajatest 54%. Väide, kus lähtutakse muutuste hindamisel kolleegi arvamusest, annab siinkohal kinnituse tulemusele, et ettevõttes on grupid positiivselt kohesiivsed ja kolleegi arvamus on oluline ja usaldusväärne. Selgus, et kõige kohesiivsem on eestikeelne meessoost vanusega 41-50, staažiga 1-2 aastat ja ametilt tehase töötaja.

Analüüsi saab kokkuvõtvalt jagada kaheks. Gruppide kohesiivsuse kohta ettevõttes saab öelda, et inimesed näevad oma gruppe positiivsena ja tunnevad ennast gruppide osana. Probleem on aga selles, kuidas suhtuvad töötajad muutustesse ja millisena nähakse oma rolli muutuses.

Braduşanu (2012) ütleb, et kiired muudatused, mis tekivad üleöö, on enamasti negatiivsed ja nendele reageerivad töötajad väga negatiivselt. Kui juhatusel ei ole aega tutvustada töötajatele muudatust enne muudatuse algust, siis kindlasti tuleks seda teha kohe muudatuse alguses ja selle käigus. Vastasel juhul on töötajad teadmatuses ja langeb töömoraal ja motiveeritus. Olulised on siinkohal ka muudatuse agendid, nii indiviidid kui grupid, keda tuleks koheselt informeerida muudatuse sisust ja planeeritust. Braduşanu (2012) sõnul tuleb esimesena rääkida muudatuse sisust ja sellest, mis sündmused järgnevad ja miks tuli muudatus nii ootamatult.

Yilmaz, Kılıçođlu (2013) toovad oma töös välja kuus spetsiifilist meetodit, mis aitavad vastupanust üle saada (Kotter, Schlesinger 1979 viidatud Yilmaz, Kılıçođlu 2013):



- Harimine ja kommunikatsioon, kus inimesi haritakse eesoleva muutuse suhtes, jagatakse võimalikult palju informatsiooni;
- Osalemine ja kaasamine, kus inimesi kaasatakse muutuse planeerimisse, läbiviimisesse ja aruteludesse;
- Toe pakkumine, kus inimesi aidatakse vaimsel tasandil ja füüsilisel, kus näiteks töökeskkonda muudetakse meeldivamaks;
- Läbirääkimine ja kokkulepped, kus täpseid muudatusi räägitakse läbi ja peetakse selle pinnalt läbirääkimisi;
- Manipulatsioon ja koopteerimine, kus organisatsioonis mõjutatakse teisi inimesi näiteks planeeritud ürituste näol;
- Selgesõnaline ja kaudne sund, kus muudatuste läbiviijad kasutavad oma mõjuvõimu organisatsioonis. Näiteks saab seda kasutada kriisisituatsioonis, kus muudatus peab kiirelt tulema.

Kuna muutus on juba töös, siis on endiselt võimalik inimesi sellesse kaasata. Vastavalt teooriale ja uuringu tulemustele teeb autor ettepanekud:

1. Kaasata muudatuse agente, et tutvustada muutuse sisu ja kavandatavat tulemit. Uuringu tulemustele vastavalt saab kaasata agentidena meessoost töötajaid, vanusegrupis 41-50, kuna nemad on kõige kohesiivsemad. Samuti saab otsida agente töötajate seast, kellel on staaži 1-2 aastat;
2. Kommuniqueerida muudatuse sisu ja eesmärki võimalikult palju. Kuna grupp on üldiselt kohesiivne, siis muutuse sisu saaks komuniqueerida kõigepealt nendele, kes on muutusega nõus (vastavalt uuringule vanusegrupp 41-50 aastat, staažiga 1-2 aastat, nii vahetuse juhid kui tehase töötajad).
3. Kaasata kõigi tasandi töötajaid muudatuse täideviimisel ja juurutamisel. Eriti tuleks kaasata vastavalt uuringu tulemustele grupi liikmeid, kes on muutusele vastu, need on vanusegrupp 31-40 aastat, nii eestikeelsed kui venekeelsed vastajad, vahetuse juhid ja tehase töötajad, nii naissoost kui meessoost;
4. Pakkuda tuge skeptikutele. Vastavalt uuringule oli kõige rohkem muutusele vastu töötajad staažiga 6-9 aastat, vahetuse juhid ja tehase töötajad;
5. Juhatuse poolne selgesõnaline kommunikatsioon, kuhu ettevõtte suundub ja mis eesmärk on muudatusel.

Uurimuse tulemustest tuli välja, et töötajad ca 60% ulatuses on muudatuse vastu. Vastuseisu tagajärjel aga langeb motiveeritus ja töörahulolu. Ettevõttes olevad grupid on aga kohesiivsed ja töötajates on meie-tunne.

## KOKKUVÕTE

Muutused on paratamatud ja oluline on teada, kuidas neid läbi viia võimalikult väheste tagasilöökidest ja negatiivsete tulemitest. Muutus peaks kõigis osapooltes esile tooma uudishimu ja positiivseid tundeid. Muutuste läbiviimisel on palju erinevaid võimalusi selle tegemiseks, kuid suur osakaal on töötajatele info jagamisel, ehk kommunikatsioonil. Ei ole vahet, kas muudatus on juba alanud või on alles planeerimise faasis, siis on äärmiselt oluline kaasata sellesse kogu kollektiiv, et kõik saaksid tunda ennast muutuse osana, kuna vastasel juhul tekib vastuseis. Suuremate organisatsioonide puhul on otstarbekas kasutada muudatuse agente, kes viivad muudatuse kõigi töötajateni.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millised meetmed aitavad läbi viia muutuseid grupis, kus on oluline aru saada muutuse kontekstist, vastupanu osatähtsusest ja valmisolekust muutustele. Töö autor soovis välja selgitada, millised meetmeid saab kasutada organisatsioonis muutuste läbiviimisel selliselt, et muutuse käigus töötajate töö kvaliteet ja organisatsioonikultuur ei muutuks halvemuse poole.

Töö autor püstitas neli uurimisküsimust. Kaks neist on suunatud muutustele, kus soovitakse välja selgitada suhtumine muutustesse ja enda rolli nägemus ning kaks grupi kohesiivsuse mõõtmisele, kus soovitakse välja selgitada, kuidas töötajad kirjeldavad gruppi ja töötaja enda rolli selles. Vastajatest 60% olid muutustele vastu ja muutuste vastaliste protsent ei sõltunud soost, vanusest, keelest, tööstaažist ega ametist. Uuringust selgus, et vahetuse juhtides 84%, tehase töötajatest 61% ja osakonnajuhatajatest 25% ei ole muutusega rahul. Suurimad probleemid olid, et ei usaldata oma juhti, kardetakse kaotada oma töö muudatuste tulemusel ning juhindutakse oma arvamuse kujundamisel sellest, mida arvavad kolleegid, kas nad on muudatuse poolt või vastu. Enda rolli suuresti muutuses ei tajutagi. Lähtutakse oma arvamuse kujundamisel asjaolust, mida arvab kolleeg.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõttes ei ole probleemi gruppide kohesiivsusega. Kohesiivsus on positiivne ja inimesed tunnevad gruppides ennast hästi ja tajutakse ennast grupi liikmetena, ehk inimestel on meie-tunne. Gruppide kohesiivsuse kohta ettevõttes saab öelda, et inimesed näevad

oma grupe positiivsena ja tunnevad ennast gruppide osana. Uuringust selgus, et kõige kokkuhoidvam grupp ettevõttes on eestikeelne, meessoost, vanusegrupis 41-50, staažiga 1-2 aastat ning ametilt tehase töötaja.

Töö autor esitas ka ettepanekud muutuse läbiviimiseks, kus peamiseks märksõnaks oli töötajate kaasamine. Uuringust selgus, mis grupid on rohkem ja mis vähem vastuvõtlikud muutustele ja seega peaks ka muutuse juurutamist edasi viima vastavalt uuringust selgunud tulemustele. Tuleb siinkohal eristada muutust, mida plaanitakse läbi viia ja muutust, mis on juba alustatud. Muutuse alustamisel tuleb kaasata kogu kollektiiv, anda võimalikult palju infot ja kaasata erinevaid töötajate grupe. Tuleb ära kasutada muudatuste agente. Juba alustatud muutus, nagu käesolevas töös, siis töö autor on teinud ettepanekud, kuidas muutust edasi viia vastavalt tootmistehases selgunud olukorrale.

Tulevikus võiks veel uurida paralleelselt kaht tehast või kasutada olemasolevat uuringut võrdluseks, et mis tulemused tulevad, kui alustada muutuse juurutamist kohe algusest, mitte poolepealt. Milliseks kujuneb töötajate meelestatus ja kui suur osakaal on sel juhul vastupanul. Millised grupid on muutuse vastu ja millised mitte.

## **SUMMARY**

### **ORGANIZATIONAL CHANGES AND GROUP RESISTANCE AT THE EXAMPLE OF A MANUFACTURING COMPANY**

In modern rapidly changing world it is impossible to avoid organizational change. Change is a driving force and in order to be effective, it must go hand in hand with change and cannot stand still.

Organizational change is the movement of an organization from its current state to the desired effective state in order to increase efficiency (Lunenburg, 2010, 1). The human tendency is to resist change because it forces people to adopt new behaviours (Lunenburg, 2010, 2). The change must come in cooperation with managers and employees, all parties must be involved, communication must be honest and open, and all parties must have enough information. A successful organization is changing and it is important to find a solution on how to implement the change so that the group can also accept the changes.

Organizations should understand the human element and its complications so that all change decisions are successful. The success of change depends on the structure of the organization, the availability of resources, the vision and mission of the organization, and the willingness of employees to work towards the goals after the change. (Bateh et al 2013, 113 viidatud Brisson-Banks 2010). In today's world, there is no manager / employee relationship in the organization, relationships are much more dynamic, people have changed a lot and they want to be value creators and indispensable parts of something bigger.

A group is a separate social phenomenon and each group has its own rules. Each organization has separate groups and it is important to be able to involve them in the activities of the organization, including changes so that all members of the group feel full valued. A group is any group of people connected by a social network.

There is a perception in the psychological literature that group leaders influence the thoughts, feelings, and actions of others, and this affects companies as a whole (Mowday & Sutton, 1993, 211,215). The group as a social phenomenon is essential for the organization to function. Groups and organizational change are interdependent in an organizational context.

The master's thesis problem is the fact that it is difficult to make changes in some groups. The aim of the master's thesis is to find out which measures help to make changes in the group, where it is important to understand the context of change, the importance of resistance and readiness for change. In order to achieve this goal, the following research questions have been asked:

- How do employees react to change?
- How is your role in change seen?
- How is your group described?
- How is your role in the group seen?

The author of the work wants to find out what measures can be used to make changes in the organization so that the quality of employees' work and organizational culture do not change for the worse during the change. In order to reach the goal in this work, the author uses a quantitative research method. In order to find out what kind of opposition and why a change in employees creates, the author conducts questionnaire. First part of questionnaire measures employees' attitudes to change and how they are seen in the midst of change. Second part measures group cohesion. The third part of the study identifies the reason for the greatest resistance to change at the individual level.

The results of the survey showed that there is no problem with the cohesion of groups in the company. Cohesiveness is positive and people feel good in groups and are perceived as members of the group, ie people have a sense of us. The survey revealed that in terms of the most cohesive values, the most frugal group in the company is Estonian-speaking, male, in the age group 41-50, with a length of service of 1-2 years and a factory employee. The results of the survey also showed that employees are dissatisfied with the change. It turned out that about 60% of the staff is dissatisfied with the change and is against it. Opposition to the changes in terms of gender, age, language, seniority and occupation was around 60%. In particular, the results of the survey stated that

“Due to this change, I am no longer satisfied with my job, where the percentage of dissatisfied rose to 72%. The survey also found that dissatisfied shift managers and factory workers were the most dissatisfied. 84% of shift managers and 61% of factory workers.

How one sees one's role in change was answered by the fact that one's role is largely not perceived in this change. 60% oppose the change. The answer here is also given by the statement “Colleagues are / are not in favor of change”, which was in the third place in the ranking of the third block. Your opinion is based on what your colleague thinks. It is noteworthy that 24% of shift managers considered the opinion of a colleague to be important and 13% of factory employees. From this it can be concluded that not enough information has been received about the change to form an opinion on it.

The biggest problems were not trusting their leader, fearing losing their job as a result of the changes, and being guided by what colleagues think about whether they are for or against the change. The latter indicates a lack of information in order to form an opinion on the change. The author of the paper also puts forward proposals in the work that help to make adjustments in the procedures in the middle of the change in order to improve the employees' receptivity and satisfaction with the change.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aasa, A. (2020). LOOM.02.153/Statistilise andmetöötuse praktikum. Kättesaadav: [http://www.aasa.ut.ee/statistika/prax\\_04.html](http://www.aasa.ut.ee/statistika/prax_04.html) 23.03.2021.
- Annis, M.B. (1985). Resistance and Change: Pottery Manufacture in Sardinia. *World Archaeology*, 17 (2), 240-255.
- Bateh, J., Castenada, E.C., Farah, J.E. (2013). Employee resistance To Organizational Change. *International Journal of Management and Information System*, 17 (2), 113-116.
- Braduşanu, D. (2012). Identifying the Reducing Resistance to Change Phase in an Organizational Change Model. *Acta Universitatis Danubius*, 8 (2), 18-26.
- Brisson-Banks, C.V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31 (4), 241-252.
- Brooks, I. (2006). *Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation*. 3rd ed. Pearson Education Limited.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a „one best way“ to manage organizational change. *Manchester School of management*, 11- 18.
- Bushe, G.R., Coetzer, G.H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1, 184-212.
- Carless, S.A., Paola, De C. (2000). The Measurement of Cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71-88.
- Dent, E.B., Goldberg, S.G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The journal of applied behavioural science*, 35 (1), 25-41.
- Dyaram, L., Kamalanabhan, T.J. (2005). Unearthed: The Other Side of Group Cohesiveness. Department of Humanities & Social Sciences, *Indian Institute of Technology*, 10 (3), 185-190.
- Erwin, D. (2009). Changing organizational performance: Examining the change process. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 87 (3), 28-40.
- Erwin, D.G., Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 39-55.
- Fincham, R., Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. 4th ed. New York, USA:Oxford University Press Inc.
- Ford, J.D., Ford, L. W., D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377.



- Giuri, P., Torrisini, S., Zinovyeva, N. (2008). ICT, skills, and organizational change: evidence from Italian manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 17 (1), 29-64.
- Gorsyth, D.R. (2014). *Group Dynamics*. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Greenan, N., Mairesse, J. (1999). Organizational Change in French Manufacturing: What Do We Learn From Firm Representatives and From Their Employees? *National Bureau of Economic Research*, 7285, 1-49.
- Gutiérrez, J.H., Astudillo, C.A., Ballesteros-Pérez, P., Mora-Melià, A., Alfredo Candia-Véjar, A. (2016). The multiple team formation problem using sociometry. *Computers & Operations Research*, 75, 150-162.
- Guzzo, R.A., Dickson, M.W. (1995). TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Reviews Psychology*, 307-334.
- Kukk, M. (2019). Most Competitive Companies of 2019 revealed. Kättesaadav: <https://www.koda.ee/en/news/most-competitive-companies-2019-revealed> 18.04.2021.
- Hambrick, D.C., Cannella, A. A. Jr. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3 (4), 278-285.
- Hart, P. (1991). Irving L. Janis' Victims of Groupthink. *Political Psychology*, 12 (2), 247-278.
- Hyeongon, Wi., Seungjin, O., Jungta, M., Mooyoung, J. (2009). A team formation model based on knowledge and collaboration. *Expert Systems with Applications*, 36, 9121-9134.
- Khalid, A.R. (2008). Cohesiveness within teamwork: the relationship to performance effectiveness – case study. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1 (2), 92-106.
- Kotter, J., Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
- Kotter, J.P. (1998). Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model. Kättesaadav: [https://www.academia.edu/36145471/Models\\_and\\_Tools\\_of\\_Change\\_Management\\_Kotters\\_8\\_Steps\\_Change\\_Model](https://www.academia.edu/36145471/Models_and_Tools_of_Change_Management_Kotters_8_Steps_Change_Model), 04.05.2020.
- Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 741-760.
- Lunenburg, C.F. (2010). Forces for and resistance to Organizational change. *National Forum of educational administration and supervision journal*, 22 (4), 1-10
- Mowday, R.T., Sutton, R. (1993). Organizational behaviour: Linking Individuals and Groups to Organizational Context. *Annual Reviews Psychology*, 198-222.
- Mudrack, P.E. (1989). Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look. *Human Relations* 42 (9), 771-785.

- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., Driskell, J.E. (1994). Group Cohesiveness and Quality of Decision Making: An Integration of Tests of the Groupthink Hypothesis. *Small Group Research*, 25 (2), 189-204.
- Mullen, B., Copper, C. (1995). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, 1-61.
- Nazarro, A-M., Strazzabosco, J. (2004). Group Dynamics and team building. *World Federation of Hemophilia*, 9 (4), 1-17.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of work and organizational psychology*, 15 (1), 73-101.
- Saksvik, I.B., Hetlanh, H. (2009). Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (2), 175-183.
- Smith, M., Polglase, G., Parry, C. (2012). Construction of Student Groups Using Belbin: Supporting Group Work in Environmental Management. *Journal of Geography in Higher Education*, 36 (2), 585-601.
- Su, S., Baird, K., Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2494–2516.
- Susanto, B.A. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 1 (2), 50-61.
- Tsaousis, I., Vakola, M. (2018). *Measuring Change Recipients' Reactions: The Development and Psychometric Evaluation of the CRRE Scale*. 1-st ed. Routledge:New York.
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. 5 tr. Tartu Ülikooli kirjastus.
- Wech, B.A., Mossholder, K.W., Steel, R.P., Bennett, N. (1998). Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?: A Cross-Level examination. *Small Group Research*, 29 (4), 472-494.
- Yilmaz, D., Kılıçoğlu, D. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1 (1), 14-21.

# LISAD

## Lisa 1. Eestikeelne küsimustik

Tere!

Olen TTÜ personalijuhtimise magistrant Kristiina Tomingas ja viin läbi uurimust muudatuste juhtimisest organisatsioonis.

Küsimustik koosneb kolmest plokist ja kokku on 45 küsimust. Esmalt palun vastata suhtluskeele, soo, vanuse, tööstaaži ja ameti kohta praeguses ettevõttes, seejärel palun hinnata erinevaid väiteid muudatuste juhtimise ja grupi koostoitimise kohta ettevõttes. Kolmandas osas palun panna väited pingeritta.

Vastused on anonüümsed ja ankeedid hävitatakse hiljemalt juuni 2021. Kui soovite peale uuringut tutvuda tulemustega, siis palun sellest märku anda. Minu kontakt on [krtomingas@gmail.com](mailto:krtomingas@gmail.com).

### ÜLDOSA:

<b>suhtluskeel</b>	<b>EST</b>		<b>RUS</b>		
<b>sugu</b>	<b>N</b>		<b>M</b>		
<b>vanus</b>					
<b>tööstaaž</b>	<b>alla 1 aasta</b>	<b>1-2 aastat</b>	<b>3-5 aastat</b>	<b>6-9 aastat</b>	<b>10 + aastat</b>
<b>amet</b>	<b>tehase töötaja</b>		<b>vahetuse juht</b>		<b>osakonnajuht</b>

### OSA 1

		<b>üldse ei nõustu</b>	<b>ei nõustu</b>	<b>erapooletu</b>	<b>nõustun</b>	<b>väga nõus</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Ma tunnen ebamugavust plaanitava muutuse suhtes					
2	Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile					
3	See muutus on mulle vastumeelne					
4	See muutus ei aita kaasa organisatsiooni arengule					
5	Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile					
6	Ma jagan ükskõik, mis teadmist või informatsiooni, mis mul on, et aidata sellel muutusel olla edukas					
7	Ma olen nõus aitama, et muutus oleks edukas					

Lisa 1 järg.

8	Ma usun, et see muutus saab olema väga efektiivne					
9	Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline					
10	Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga					
11	Ma proovin julgustada oma kolleege, et nad oleksid muutusele vastuvõtlikud					
12	See muutus tekitab peavalu					
13	Ma toetan tugevalt muutuse teostamist					
14	See muutus teeb mind õnnelikuks					
15	Ma olen kindel, et see muutus täidab oma eesmärgi					
16	Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses					
17	See muutus väsitab mind emotsionaalselt					
18	Ma teen ületunde, et see muutus saaks teostatud edukalt					
19	Sellel muutusel on positiivne mõju organisatsioonile					
20	Ma võitlen selle muutuse edu eest					
21	Mulle see muutus ei meeldi					

**OSA 2**

		<b>üldse ei nõustu</b>	<b>ei nõustu</b>	<b>erapooletu</b>	<b>nõustun</b>	<b>väga nõus</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Meie meeskond püüab oma eesmärkidele jõuda ühtselt					
2	Ma ei ole rahul oma meeskonna pühendumusega ülesandele					
3	Meie meeskonnaliikmetel on vastandlikud püüdlused eesmärkide saavutamisel					
4	See meeskond ei anna mulle piisavalt võimalusi isikliku soorituse parandamiseks					
5	Meie meeskond soovib veeta koos aega väljaspool tööaega					

Lisa 1 järg.

6	Meie meeskonna liikmed ei käi koos väljaspool tööaega					
7	Meie meeskonna liikmed käivad harva koos pidudel					
8	Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonaliikmetega					
9	Minu jaoks on see meeskond üks olulisimaid sotsiaalseid gruppe, kuhu kuulun					
10	Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia meeskonda					

### OSA 3

Järgmisena on 8 väidet ja avatud vastusega küsimus. Palun panna väited pingeritta, kus nr 1 mõjutab Teid kõige rohkem ja 8 kõige vähem.

Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel

Sisemise motivatsiooni vähenemine muutuse tulemusel

Ma ei usalda oma juhti

Mul ei ole piisavalt informatsiooni muutuse ja tuleviku suhtes

Kolleegid on/ei ole muutuse poolt

Ma ei suuda kiiresti kohaneda

Ma kardan, et jään oma positsioonist ilma peale muutust

Minu vaated on teistsugused kui ettevõttel

Kas on mõni muu põhjus? .....

### Lisa 2. Venekeelne küsimustik

Здравствуйте!

Меня зовут Кристиина Томингас. Я магистрант Таллиннского Технического Института по специальности управления персоналом и провожу исследование на тему изменения по управлению в организации.

Опросник состоит из трех блоков и 45 вопросов. Сначала выберите язык, пол, возраст, стаж работы и должность в текущей компании, затем, пожалуйста, оцените различные утверждения об управлении изменениями и групповом взаимодействии в компании. В третьей части, пожалуйста, оцените аргументы.

Lisa 2 järg.

Ответы анонимные и анкеты будут уничтожены не позднее июня 2021 года. Если после исследования Вы хотите ознакомиться с результатами, то пожалуйста дайте знать об этом. Мой контакт [krtomingas@gmail.com](mailto:krtomingas@gmail.com).

### Общая часть:

Язык общения	ЭСТ		РУС		
Пол	Ж		М		
Возраст					
Стаж работы	Меньше 1 года	1-2 года	3-5 лет	6-9 лет	Свыше 10 лет
Должность	Обычный работник		Начальник смены		Начальник отдела

### Часть 1

		Вообще не согласен	Не согласен	Нейтрально	Согласен	Полностью согласен
		1	2	3	4	5
1	Я чувствую неудобства из-за планируемых изменений					
2	Я верю, что эти изменения пойдут на пользу организации					
3	Эти изменения мне противны					
4	Эти изменения не способствуют развитию организации					
5	Я считаю, что эти изменения подходят для этой организации					
6	Я делюсь всеми имеющимися знаниями и информацией для того, чтобы помочь этим изменениям добиться успеха					
7	Я готов помочь, чтобы изменения были успешными					
8	Я верю, что эти изменения будут очень эффективными					
9	Я отношусь к результатам этих изменений очень скептически					

Lisa 2 järg.

10	Из-за этих изменений меня больше не устраивает мое рабочее место					
11	Я пробую направлять своих коллег, чтобы они были более восприимчивы к изменениям					
12	Эти изменения приносят мне головную боль					
13	Я полностью поддерживаю реализацию изменений					
14	Эти изменения делаю меня счастливым					
15	Я уверен, что эти изменения достигнут своих целей					
16	Я попытаюсь убедить других в преимуществах этих изменений					
17	Эти изменения утомляют меня эмоционально					
18	Я работаю сверхурочно, чтобы эти изменения прошли успешно					
19	Эти изменения положительно повлияли на организацию.					
20	Я борюсь за успех этих изменений					
21	Мне эти изменения не нравятся					

## Часть 2

		Вообще не согласен	Не согласен	Нейтрально	Согласен	Полностью согласен
		1	2	3	4	5
1	Наша команда стремится к достижению поставленных целей вместе					
2	Я не доволен своей командой. как они отдают себя поставленной цели					
3	У членов моей команды противоречивое стремление к достижению целей					

4	Этот коллектив не дает мне достаточно возможностей для улучшения моих личностных результатов					
5	Наш коллектив желает проводить время вместе вне рабочего времени					
6	Члены нашего коллектива не собираются вместе вне рабочего времени					
7	Члены нашего коллектива редко ходят вместе на праздники					
8	Члены нашего коллектива ходят на праздники скорее всего по отдельности, чем все вместе					
9	Для меня этот коллектив одна из важнейших социальных групп, к которой я принадлежу					
10	Часть моих лучших друзей принадлежат этой команде.					

### Часть 3

Ниже приведены 8 утверждений и открытый вопрос. Пожалуйста оцените утверждения, где 1 влияет на вас больше всего и 8 меньше всего.

Безопасность работы – боюсь потерять свою работу из-за результатов изменений

Снижение внутренней мотивации в результате изменений

Я не доверяю своему начальнику

У меня нет достаточной информации об изменениях и будем в общем

Коллеги за /против изменений

Я не могу быстро приспособиться

Боюсь, что потеряю свою позицию в результате изменений

Мои взгляды другие, чем у предприятия

Есть ли другая причина? .....



### Lisa 3. Korrelatsioonianalüüsid

Muudatuste ploki korrelatsioonianalüüs

	Ma tunnen ebamugavust plaanitava muutuse suhtes	Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile	See muutus on mulle vastumeelne	See muutus ei aita kaasa organisatsiooni arengule	Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile	Ma jagan ükskõik, mis teadmist või informatsiooni, mis mul on, et aidata sellel muutusel olla edukas	Ma olen nõus aitama, et muutus oleks edukas
-							
Ma tunnen ebamugavust plaanitava muutuse suhtes	1	-.910**	.980**	.934**	-.826**	-0,948	-.824**
Ma usun, et see muutus on kasulik organisatsioonile	-.910**	1	-.908**	-.981**	.902**	.978**	.940**
See muutus on mulle vastumeelne	.980**	-.908**	1	.910**	-.833**	-.929**	-.816**
See muutus ei aita kaasa organisatsiooni arengule	.934**	-.981**	.910**	1	-.929**	-.989**	-.955**
Ma usun, et see muutus on sobiv sellele organisatsioonile	-.826**	.902**	-.833**	-.929**	1	.940**	.985**
Ma jagan ükskõik, mis teadmist või informatsiooni, mis mul on, et aidata sellel muutusel olla edukas	-.948**	.978**	-.929**	-.989**	.940**	1	.957**
Ma olen nõus aitama, et muutus oleks edukas	-.824**	.940**	-.816**	-.955**	.985**	.957**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Muudatuste ploki korrelatsioonianalüüs

	Ma usun, et see muutus saab olema väga efektiivne	Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline	Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga	Ma proovin julgustada oma kolleege, et nad oleksid muutustele vastuvõtlikud	See muutus tekitab peavalu	Ma toetan tugevalt muutuse teostamist	See muutus teeb mind õnnelikuks
-	1	-.867**	-.893**	.986**	.740**	.957**	.957**
Ma usun, et see muutus saab olema väga efektiivne	1	-.867**	-.893**	.986**	.740**	.957**	.957**
Ma olen selle muutuse tulemuste suhtes skeptiline	-.867**	1	.994**	-.887**	-.447**	-.917**	-.914**
Selle muutuse tõttu ei ole ma enam rahul oma töökohaga	-.893**	.994**	1	-.906**	-.468**	-.945**	-.944**
Ma proovin julgustada oma kolleege, et nad oleksid muutusele vastuvõtlikud	.986**	-.887**	-.906**	1	.692**	.942**	.940**
See muutus tekitab peavalu	.740**	-.447**	-.468**	.692**	1	.549**	.545**
Ma toetan tugevalt muutuse teostamist	.957**	-.917**	-.945**	.942**	.549**	1	.999**
See muutus teeb mind õnnelikuks	.957**	-.914**	-.944**	.940**	.545**	.999**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Muudatuste ploki korrelatsioonianalüüs

-	Ma olen kindel, et see muutus täidab oma eesmärgi	Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses	See muutus väsitab mind emotsionaalselt	Ma teen ületunde, et see muutus saaks teostatud edukalt	Sellel muutusel on positiivne mõju organisatsioonile	Ma võitlen selle muutuse edu eest	Mulle see muutus ei meeldi
Ma olen kindel, et see muutus täidab oma eesmärgi	1	.812**	.812**	.917**	.953**	.937**	-.865**
Ma püüan veenda teisi muutuse kasulikkuses	.812**	1	1.000**	.525**	.677**	.571**	-.612**
See muutus väsitab mind emotsionaalselt	.812**	1.000**	1	.525**	.677**	.571**	-.612**
Ma teen ületunde, et see muutussaaks teostatud edukalt	.917**	.525**	.525**	1	.967**	.992**	-.886**
Sellel muutusel on positiivne mõju organisatsioonile	.953**	.677**	.677**	.967**	1	.958**	-.941**
Ma võitlen selle muutuse edu eest	.937**	.571**	.571**	.992**	.958**	1	-.847**
Mulle see muutus ei meeldi	-.865**	-.612**	-.612**	-.886**	-.941**	-.847**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kohesiivsuse ploki korrelatsioonianalüüs

	Meie meeskond püüab oma eesmärkideni jõuda ühtselt	Ma ei ole rahul oma meeskonna pühendumusega ülesandele	Meie meeskonnaliikmetel on vastandlikud püüdlused eesmärkide saavutamisel	See meeskond ei anna mulle piisavalt võimalusi isikliku soorituse parandamiseks	Meie meeskond soovib veeta koos aega väljaspool tööaega	Meie meeskonna liikmed ei käi koos väljaspool tööaega	Meie meeskonna liikmed käivad harva koos pidudel	Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonnaliikmetega	Minu jaoks on see meeskond üks olulisimaid sotsiaalseid gruppe, kuhu kuulun	Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia meeskonda
-	1	-.872**	-.896**	-.918**	.958**	-.931**	-.883**	-.899**	.939**	.894**
Meie meeskond püüab oma eesmärkideni jõuda ühtselt	1	-.872**	-.896**	-.918**	.958**	-.931**	-.883**	-.899**	.939**	.894**
Ma ei ole rahul oma meeskonna pühendumusega ülesandele	-.872**	1	.956**	.954**	-.871**	.929**	.924**	.958**	-.906**	-.836**
Meie meeskonnaliikmetel on vastandlikud püüdlused eesmärkide saavutamisel	-.896**	.956**	1	.952**	-.877**	.931**	.949**	.988**	-.895**	-.815**
See meeskond ei anna mulle piisavalt võimalusi isikliku soorituse parandamiseks	-.918**	.954**	.952**	1	-.901**	.937**	.949**	.954**	-.943**	-.860**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kohesiivsuse ploki korrelatsioonianalüüs

Meie meeskond soovib veeta koos aega väljaspool tööaega	.958**	-.871**	-.877**	-.901**	1	-.942**	-.872**	-.875**	.946**	.963**
Meie meeskonna liikmed ei käi koos väljaspool tööaega	-.931**	.929**	.931**	.937**	-.942**	1	.927**	.936**	-.932**	-.918**
Meie meeskonna liikmed käivad harva koos pidudel	-.883**	.924**	.949**	.949**	-.872**	.927**	1	.947**	-.906**	-.846**
Meie meeskonnaliikmed käivad väljas pigem eraldi kui meeskonnaliikmetega	-.899**	.958**	.988**	.954**	-.875**	.936**	.947**	1	-.894**	-.812**
Minu jaoks on see meeskond üks olulisimaid sotsiaalseid gruppe, kuhu kuulun	.939**	-.906**	-.895**	-.943**	.946**	-.932**	-.906**	-.894**	1	.925**
Osad minu parimad sõbrad kuuluvad siia meeskonda	.894**	-.836**	-.815**	-.860**	.963**	-.918**	-.846**	-.812**	.925**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Muutuste lisaosa ploki korrelatsioonianalüüs

-	Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel	Sisemise moti- vatsiooni vähenemine muutuse tulemusel	Ma ei usalda oma juhti	Mul ei ole piisavalt in- formatsiooni muutuse ja tuleviku suhtes	Kolleegid on/ei ole muutuse poolt	Ma ei suuda kiiresti kohaneda	Ma kardan, et jään oma positsioon- ist ilma peale muutust	Minu vaated on teistsugused kui ettevõttel
Töö turvalisus- kardan kaotada oma töö muutuse tulemusel	1	0,055	.246**	-0,061	-.332**	0,034	-0,063	-.702**
Sisemise motivatsiooni vähenemine muutuse tulemusel	0,055	1	0,043	-.661**	.364**	-.605**	.256**	.207**
Ma ei usalda oma juhti	.246**	0,043	1	-.379**	0,072	-.483**	0,039	-.145*
Mul ei ole piisavalt informatsiooni muutuse ja tuleviku suhtes	-0,061	-.661**	-.379**	1	-.324**	.578**	-.693**	-.210**
Kolleegid on/ei ole muutuse poolt	-.332**	.364**	0,072	-.324**	1	-.760**	-0,063	.291**
Ma ei suuda kiiresti kohaneda	0,034	-.605**	-.483**	.578**	-.760**	1	0,016	-.324**
Ma kardan, et jään oma positsioonist ilma peale muutust	-0,063	.256**	0,039	-.693**	-0,063	0,016	1	-0,063
Minu vaated on teistsugused kui ettevõttel	-.702**	.207**	-.145*	-.210**	.291**	-.324**	-0,063	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **Lisa 4. Lihtlitsents**

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

Mina, Kristiina Tomingas (sünnikuupäev: 29.04.1984 )

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**ORGANISATSIOONILISED MUUDATUSED JA GRUPI VASTUSEIS TOOTMISETTEVÖTTE NÄITEL,**

mille juhendaja on Aive Pevkur, D Phil,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.