

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Helerin Korjus

**MUUDATUSTE JUHTIMINE JA SELLEGA SEONDUVAD
KOMPETENTSID AKTSIASELTS RESTOR NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Helerin Korjus

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 106003

Üliõpilase e-posti aadress: helerin.korjus@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. MUUDATUSTE JUHTIMISE JA KOMPETENTSIDE KÄSITLUSED	7
1.1. Muudatuste juhtimise olemus ja eesmärgid	7
1.2. Muudatuse algatavad tegurid ja nende klassifikatsioon.....	8
1.3. Muudatuste juhtimise enimtuntud protsessid.....	10
1.4. Muudatuste juhtimise kompetentside käsitlused ja peamised kitsaskohad.....	12
2. UURIMISOBJEKTI TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA	16
2.1. Ülevaade äriühingust AS Restor	16
2.2. Ehitussektori iseloomustus.....	17
2.3. AS-i Restor muudatuste analüüs majandusaasta aruannete põhjal	20
2.4. Metoodika kirjeldus	23
3. UURINGU TULEMUSED	26
3.1. Intervjuude sisu analüüs.....	26
3.1.1. Sisu analüüsist selgunud muudatuste arutelu.....	27
3.1.2. Sisu analüüsist selgunud kompetentside arutelu	29
3.2. Juhtumiülene analüüs.....	31
3.3. Intervjuudest selgunud seisukohad muudatuste juhi palkamisse	33
3.4. Järeldused ja ettepanekud.....	34
KOKKUVÕTE.....	36
VIIDATUD ALLIKAD	39
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Intervjuude kava.....	44

ABSTRAKT

Käesoleva töö uurimisprobleemiks oli asjaolu, et muudatuste juhtimisele keskendunud teoreetiline ja juhtumiuuringuid puudutav kirjandus keskendub peamiselt planeeritud muudatustele, mille puhul on organisatsioonis pädev inimressurs, kellel on teadmised ja oskused muudatuste juhtimiseks. Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, milliste muudatustega on kokku puutunud ja millised muudatuste juhtimise kompetentsid on kõige tähtsamad ehitussektoris tegutsevatele ettevõttele AS Restor, kus ei ole töötanud muudatuste juhti ja pole teadlikult rakendatud muudatuste juhtimise tehnikaid. Bakalaureusetöö autor kasutas kompetentside kaardistamisel ja organisatsiooni muudatuste juhtimise kogemuse hindamisel kvalitatiivset uurimismeetodit – poolstruktureeritud intervjuusid.

Uuringu tulemustena selgus, et muudatuste juhtimise kompetentsina tuleks arvestada ka konservatiivsust, oluliseks kompetentsiks peetakse oskust näha ettevõtet ühtse tervikuna ehk terviklikkust, töötajate vastupanu muudatustele saab vähendada läbi pideva kommunikatsiooni ja inimeste vastuseisu muudatustele tuleb osata kasutada ettevõtte huvides. Konservatiivsus ja terviklikkus olid käesoleva töö uuringust leitud unikaalsed kompetentsid, mida varasemad uuringud käsitlenud ei olnud.

Võtmesõnad: muudatus, muudatuste juhtimine, kompetentsid, ehitussektor, turuolukord, konkurents, konservatiivsus, terviklikkus, kommunikatsioon.

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide tegevuskeskkond on viimaste aastakümnete jooksul märkimisväärselt arenenud. Tänapäeval iseloomustavad seda keskkonda pidevad muudatused, nendega kaasaminek ja kohanemine. Samas, organisatsioonide eesmärgid, milleks on olla kasumlik, jätkusuutlik ja huvigruppe teeniv, on aja jooksul jäänud põhimõtteliselt samaks.

Konkurents, globaliseerumine ja tehnoloogia areng on ainult mõned tegurid, mis tänapäeva ettevõtte tegevust igapäevaselt mõjutavad. Kõigi kolme teguri mõjul on organisatsioonid sunnitud tegema muutusi, et see endiselt oma eesmärkide poole pürgiks.

Valmisolek muudatusteks ja innovatiivsus on kaks peamist märksõna, mis kirjeldab edukat organisatsiooni tänapäeval. Organisatsioon peab arenema ja kohandama ennast vastavalt turu, ehk tegevuskeskkonna nõudlusele. Organisatsiooni edukuse määravateks teguriteks läbi erinevate tegevuste on selle juhid ja tavatöötajad. Seega on organisatsiooni töötajate oskused ja kompetentsid eesmärkide täitmiseks kriitilise tähtsusega.

Et organisatsioonis muutusi läbi viia, peavad juhi kompetentsid katma mitmeid juhtimisvaldkondi: personalijuhtimine, projektijuhtimine ja finantsjuhtimine. Teadmised personalijuhtimise valdkonnas aitavad juhil mõista töötajate vastuseisu muudatustele ja oskusi rakendada tehnikaid nende ületamiseks. Projektijuhtimise kompetentsid aitavad mõista muudatust kui projekti ja läbi selle analüüsida muudatuse faase ja kontrollida nende täitmist. Finantsjuhtimise valdkonna teadmised aitavad kaasa muudatuste juhtimisel organisatsiooni püstitatud eesmärkide täitmise jätkamisele. Eelnevat kokku võttes, peaksid muudatuste rakendamisel ettevõttes juhi teadmised, kompetentsid ja oskused olema väga laia spektriga.

Muudatuste juhtimiseks tarvilikke teadmisi, kompetentse ja oskusi on teoorias mitmeti klassifitseeritud. Samuti on loodud teoreetilisi protsesse, mille järgmisel oleks võimalik muudatust ettevõttes juurutada. Antud klassifikatsioonid ja protsessid eeldavad aga üldjuhul muudatuste juhtimise seisukohast pädeva inimressursi olemasolu ettevõttes.

Käesoleva bakalaureusetöö teema on valitud lähtudes asjaolust, et muudatustega peavad rohkemal või vähemal määral kokku puutuma kõik organisatsioonid, ka need, kus puudub muudatuste juhi ametikoht. Sellest on tuletatud ka käesoleva bakalaureusetöö

uurimisiprobleem: muudatuste juhtimisele keskendunud teoreetiline ja juhtumiuuringuid puudutav kirjandus keskendub peamiselt planeeritud muudatustele, mille puhul on organisatsioonis pädev inimressurss, kellel on teadmised ja oskused muudatuste juhtimiseks. Vähe on analüüsitud kompetentse organisatsioonides, mis on pidanud kokku puutuma peamiselt planeerimata muudatusega ja kus puudub selline inimressurss.

Eelnev uurimisprobleem tõstatab järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Millised on need muudatuste juhtimise kompetentsid, mida vastavalt enda kogemusele peab tähtsaks ettevõtte, mis tegutseb majanduskõikumistele väga tundlikus sektoris?
- 2) Kuidas on eelnevaid kompetentse rakendatud ettevõttes, kus ei ole töötanud muudatuste juhtimise eksperti ja kus ei ole teadlikult rakendatud muudatuste juhtimise võtteid?
- 3) Kuidas ettevõttes suhtutakse muudatuse juhi palkamisse?

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, millised muudatuste juhtimise kompetentsid on kõige tähtsamad ehitussektoris tegutsevatele ettevõttele ja kuidas praktikas neid kompetentse kõige paremini ära kasutada.

Töö eesmärgi saavutamiseks kogub töö autor kokku kõige levinumad muudatuste juhtimise ja selle kompetentside teoreetilised lähtekohad, hindab ehitussektori ja uuritava organisatsiooni omapärasid ja uurib, milline on organisatsiooni kogemus muudatuste juhtimise ja selle kompetentsidega.

Uurimisobjektiks on valitud peamiselt ehitussektoris tegutsev ettevõtte AS Restor, mis omab märkimisväärset kogemust olles ehitusturul tegutsenud juba 25 aastat. Tegevusaastate jooksul on ettevõtte läbinud mitmeid muudatusi, mis on seotud näiteks tehnoloogia arenguga, personalipoliitika vahetamisega või konkurentsiolude muutumisega.

Ehitussektor omab suurt osatähtsust riigi majanduses, olles samas majanduskõikumistele väga tundlik majandussektor. Antud sektorit mõjutavad palju erinevaid muudatusi põhjustavaid tegureid ja selle tõttu pidas töö autor õigeaks analüüsida just selles sektoris tegutsevat ettevõtet.

Käesolevas bakalaureusetöö autor kasutab kompetentside kaardistamisel ja organisatsiooni muudatuste juhtimise kogemuse hindamisel kvalitatiivset uurimismeetodit – poolstruktureitud intervjuusid.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Töö esimeses peatükis kirjeldatakse muudatuste juhtimise teoreetilisi aluseid - definitsioone, eesmäärke, muudatusi algatavaid tegureid, muudatuste enimtuntud protsesse, kompetentside käsitlemist ja muudatuste juhtimise kitsaskohti.

Teises peatükis tutvustatakse uuritavat organisatsiooni, selle majandustulemusi ja ärikeskkonda. Hinnatakse ka muutusi, mida kajastavad majandusaasta aruanded. Samuti kirjeldatakse selles peatükis uuringu läbiviimise ja analüüsi metoodikat.

Töö kolmas osa keskendub uurimistulemustele ja nende tulemuste analüüsile. Uurimistulemuste analüüsi käigus püütakse kaardistada uuringust selgunud muudatusi ja kompetentse. Analüüsitakse, kas planeerimata muudatuste juhtimisel on täiendavaid kompetentse, mida planeeritud muudatuste juhtimise kompetentsimudelid ei kata. Kirjeldatakse organisatsiooni kogemust erinevate kompetentside rakendamisel ja organisatsioonisiseseid probleeme, mis on tekkinud muudatuste läbiviimise faasis. Niisamuti uuritakse probleeme seoses vastutuse ja professionaalse muudatuste juhi palkamisega.

Autor tänab oma juhendajat ja aktsiaselts Restor juhatuse liikmeid ja nõukogu liiget, kes aitasid kaasa töö valmimisele.

1. MUUDATUSTE JUHTIMISE JA KOMPETENTSIDE KÄSITLUSED

1.1. Muudatuste juhtimise olemus ja eesmärgid

"Iga organisatsioon (tööstusettevõtte, haigla, kool, ametiasutus, pank, kindlustusettevõtte teater jne) läbib pärast asutamist erinevad kasvamis- ja küpsemisfaasid, nii nagu inimene elab pärast sündi läbi lapsepõlve, nooruse, täiskasvanuea ja küpsuse" (Glasl, Lievegoed 2014, 47). Seega on organisatsioon midagi, mis muutub ja areneb. Eelnevat võib küll mõista ilmsena, ent organisatsiooni juhtimise protsess, et vajalik muutus kohandada, võib olla keerukas ja sisaldada palju kitsaskohti.

Enam kui viimase kahekümne aasta vältel on tehnoloogia ja teised turu mõjutajad oluliselt muutnud muudatuse kontseptsiooni. Muudatust tunti varem kui midagi, mis toimus tehinguna isoleeritud süsteemis, aga nüüdseks tuntakse seda, kui midagi tähtajatut, radikaalset, keerulist, isiklikku ja pidevat. "Ümberkujundamine" on uut tüüpi radikaalne muudatus, mis on ajaga tekkinud ja mida üldiselt juhid eest vedada ei oska. See on omakorda endaga kaasa toonud muudatuste juhtimise valdkonna. (Anderson, Ackerman Anderson 2010, 2)

Muudatuste juhtimisele ei ole ühtset, universaalset definitsiooni. Sellel põhjusel on käesoleva töö autor valinud välja järgnevad definitsioonid, mis võtavad, tööga kooskõlas, muudatuste juhtimise mõiste ja olemuse kõige paremini kokku.

"Muudatuste juhtimine sisaldab endas süsteemset lähenemist, teadmiste rakendamist, vahendeid ja ressursse, et toime tulla muutustega. Muudatuste juhtimine määratleb ja kujundab organisatsiooni strateegiaid, struktuure, protseduure ja tehnoloogiaid, et tulla toime muutustega välis- ja ärikeskkonnas". (HR Terms...)

"Muudatuste juhtimine tähendab planeerimist, algatamist, mõistmist, kontrolli ja lõpuks muudatuste protsessi stabiliseerimist, nii üksikisiku kui ettevõtte tasandil... Muutus on

pidevate ettevõtte strateegiate ja struktuuride kohanemine vastavalt väliskeskkonnale.” (Recklies 2001)

"Muutuste juhtimine sisaldab endas kultuuri muutmist ja uute struktuuride, süsteemide, töövõtete ja personalijuhtimise protsesside tutvustamist". (Armstrong, Taylor 2014, 632)

Eelnevaid definitsioone kokkuvõtvalt, on muudatuste juhtimine juhtimisvaldkond organisatsioonis, mille käivitab põhjus sise- või väliskeskkonnas ja mille tulemusena olemasolev organisatsioon muutub. Eeltoodud definitsioonides on kasutatud termineid "muudatuste juhtimine" ja "muutuste juhtimine", seda selle tõttu, et kirjanduslikud allikad tõlgivad või nimetavad uuritavat praktikat erinevalt. Töö autor kasutab töö kirjutamisel eelnevaid sünonüüme eelistades terminit "muudatuste juhtimine", välja arvatud, kui konkreetses viidatud allikas on seda teisiti kajastatud. Terminite seletus vastavalt eesti keele seletavale sõnaraamatule (2009, 508):

- 1) muudatus - muutmine, muutmise tulemus,
- 2) muutus - muutumine, selle tulemus.

Muudatuste juhtimise eesmärk on arenedes hoida organisatsioon töökorras, kasumlik ja jätkusuutlik, samal ajal täites erinevate huvigruppide soove. Seda kinnitavad ka järgnevad definitsioonid. "Muudatuste juhtimise protsessi eesmärk on tagada, et standardiseeritud meetodeid ja protseduure kasutatakse tõhusalt, et vähendada muudatuste mõju teenuse kvaliteedile ja parandada igapäevaseid organisatsiooni protsesse" (What is...).

Muudatuste juhtimise eesmärk on tõsta organisatsiooni võimekust ja efektiivsust (Armstrong, Taylor 2014, 632). Laiemalt vaadatuna on muudatuste juhtimise eesmärk organisatsiooni mõjutavate probleemidega tegelemine või nende ennetamine.

1.2. Muudatusi algatavad tegurid ja nende klassifikatsioon

“Enamik organisatsioone tegutseb muutuvates oludes” (Eensalu et al 2012, 19). Muudatuste juhtimise paremaks mõistmiseks tuleks kategoriseerida muudatust algatavad tegurid. Tegureid hinnatakse erinevate parameetrite järgi: põhjustaja ehk probleem, teguri päritolu ja mõju ulatus.

Probleemid, mida organisatsioonid tänapäeval ületama peavad, jaotuvad kolmeks (Noe et al 2015, 7):

- 1) Jätkusuutlikkus ehk organisatsiooni oskus ellu jääda dünaamilises konkurentsi keskkonnas. Jätkusuutlikkuse väljakutsed seisnevad oskuses tegeleda majanduslike ja sotsiaalsete muutustega, tegeleda vastutustundliku ja eetilise äritegevusega, kasutada loodusressursse efektiivselt ja kaitsta keskkonda, pakkuda kõrgekvaliteedilisi tooteid ja teenuseid, ja arendada meetodeid ja vahendeid selgitamiseks kas ettevõtte täidab huvigruppide nõudmisi.
- 2) Globaalsus ehk ettevõtted peavad olema valmis konkureerima ettevõtetega, mis asetsevad üle maailma. Ettevõtted peavad kaitsma oma koduturgu ja laiendama enda ulatust, et hõlmata maailmaturge.
- 3) Uus tehnoloogia, nagu näiteks tootmine arvuti abil, virtuaalne reaalsus ja sotsiaalmeedia võivad anda ettevõttele eelise. Uute tehnoloogiate abil saavad töötajad efektiivsemat tööd teha, pakkuda kõrgema kvaliteediga tooteid ja efektiivsemaid teenuseid klientidele.

Muudatuste juhtimine võib toimuda ka eesmärgipäraselt, ehk proaktiivselt, mis tähendab seda, et muutusele hakatakse reageerima enne, kui see keskkonnast ettevõtet otseselt mõjutama hakkab. Muudatusi võib keskkonna järgi defineerida kaheti (Cummings, Vorley 2015, 21):

- 1) muudatused mis on põhjustatud otseselt väliskeskkonna poolt, mis juhtuvad organisatsiooniga;
- 2) muudatused mille algatab organisatsioon, planeeritud muudatus.

Eelnevaid tegureid näitlikustades, võib vaadelda neid kui välimisi ehk väliskeskkonnast pärit tegureid ja sisemisi tegureid, mille on algatanud planeeritud muudatus. Välisteks teguriteks on tehnoloogia areng, muutus ja areng materjaliteaduses, tarbija soovide muutus, muutused valitsuse poliitikas ja õigusaktides, muutused riiklikus ja globaalses majanduslikus seisukorras, kaubanduspoliitikates ja regulatsioonides, muutused sotsiaalsetes ja kultuurilistes väärtustes ja konkurentide innovatsioon ja tegevused. Sisemisteks teguriteks peetakse tootmisprotsessi innovatsiooni ja arendust, kliendi rahulolu tõstmist läbi tootearenduse, kontori ja tehase paigutust lähemale kliendile, tarnijale ja sihtturule, uute toodete ja teeninduse kujundamist, uut juhtkonda ja puudulikke teadmisi ja koolitusi. (Hashim 2013, 686)

Samuti võib muudatusi defineerida vastavalt nende ulatusele (Anderson, Ackerman Anderson 2010, 53):

- 1) muudatus seisneb vaid olemasoleva arenemises;
- 2) üleminekuline muudatus, olemasolev seisukord muutub uueks seisukorraks aga tulemus on etteaimatav;
- 3) ümberkujundav muudatus, mille puhul turg nõuab fundamentaalseid muutusi strateegias, tegevuses ja maailmavaates.

“Kasvav muutlikkus organisatsiooni tegevuskeskkonnas, mis on põhjustatud väliskeskkonnast, varasematest kogemustest, nende puudumisest või uuest olukorrast, tekitab vajaduse laiemalt teadvustada organisatsiooni õppimist kui strateegiat, protsessi ja organisatsiooni võimet kohaneda muutunud olukorraga organisatsioonis või väljaspool organisatsiooni (Alas 2008, 231)”. Seega juhul, kui ülalmainitud tegurid hakkavad mõjutama organisatsiooni, on vaja käivitada muudatuste protsess, et hoida organisatsioon likviidse ja elujõulisena. Kuna muudatuste juhtimine on keeruline ja see tekitab palju organisatsioonisiseseid konflikte, on loodud protsessid, mille abil ilmestatakse muudatuse implementeerimist ja selle etappide tähtsust. Neid protsesse tutvustatakse lähemalt järgmises alapeatükis.

1.3. Muudatuste juhtimise enimtuntud protsessid

Planeeritud muudatust saab kõige paremini seletada läbi protsesside. Seda selle tõttu, et planeeritud muudatusel on selgelt määratletud eesmärk. Protsess iseloomustab, kuidas antud eesmärgini jõutakse. Kõige tuntumaks muudatuste juhtimise protsessi mudeliks peetakse Kurt Lewini kolmeastmelist muudatuse protsessi. Lewin eristab muudatuste läbiviimise protsessis kolme sammu (Alas, Übius 2010, 73):

- 1) lahtisulatamine, mille käigus toimub töötajate teavitamine muudatuste läbiviimise vajalikkusest,
- 2) muutmine, mille käigus toimuvad uue strateegia rakendamiseks vajalikud organisatsiooni struktuuri ja kultuuri muutused,
- 3) kinnikülmutamine, mille käigus hinnatakse muutunud käitumisviise ja tööviise, sobivusel need formaliseeritakse.

J. Kotter kirjeldab sama muudatuste protsessi läbi 8 sammu, mida juhid peavad läbi viima muudatuste protsessis (Petrescu 2010):

- 1) suurenda möödapääsmatuse tunnet,
- 2) pane kokku juhtgrupp,
- 3) pane paika visioon,
- 4) edasta vision toetuse saamiseks,
- 5) anna tegevusvabadus,
- 6) saavuta lühiajalised tulemused,
- 7) tegutse edasi,
- 8) kinnista muudatus.

Nii Lewini kui Kotteri protsessimudelites on sarnasusi ja erinevusi. "Võrdlus Lewini 3-sammulise mudeliga näitab, et lahtisulatamiseks soovib Kotter demonstreerida muudatuste möödapääsmatust, luua muudatuste läbiviimiseks mõjus koalitsioon, luua visioon, töötada välja visiooni elluviimiseks vajalikud strateegiad ning teha visioon läbi mitmesuguste suhtluskanalite kõigile organisatsiooni liikmetele teatavaks" (Alas, Übius 2010, 74). Nii Kotter kui ka Lewin järjestavad protsessi etapid lineaarselt, ehk eelneva sammu täitmine on eelduseks järgmise sammu alutasmisele. Erinevalt kahest eelmisest mudelist Miles, Ekholm ja Vandenberghe jaotavad muudatuse protsessi kolme erinevasse etappi (algatamine, teostamine ja kinnistamine), kuid ütlevad, et neid etappe ei tohi ega saa vaadata eraldiseisvatena, sest need etapid pole eristatavad. (Salumaa 2001)

Kui Lewini ja Kotteri mudelid iseloomustasid muudatuste läbiviimise protsessi ettevõttes, siis McKinsey mudeli eesmärk on välja tuua elemendid, mida tuleb jälgida, kontrollida ja hoida korras, et säiliks tasakaal organisatsioonis (The McKinsey...).

McKinsey 7S-i mudel sisaldab endas seitset elementi ja jaotab need kaheks (Ibid):

- 1) tugevad elemendid, milleks on strateegia (strategy), struktuur (structure), süsteemid (systems),
- 2) pehmed elemendid, milleks on stiil (style), oskused (skills), personal (staff), jagatud väärtused (shared values).

Tugevaid elemente on kergem defineerida ja ettevõtte juhtkond saab neid elemente otseselt mõjutada. Pehmeid elemente ei ole võimalik juhatusel kergelt defineerida ja kontrollida, neid mõjutab organisatsioonikultuur. Mõlemat tüüpi elementide korras hoidmine tagab organisatsioonis tasakaalu. (Ibid) Viimast mudelit iseloomustab see, et olgu muudatus

planeeritud või planeerimata, ühe elemendi kõrvalekalle põhjustab teiste elementide kõrvalekalde.

1.4. Muudatuste juhtimise kompetentside käsitlused ja peamised kitsaskohad

Erinevatest uuringutest on selgunud, et 60-70% muudatuste algatusest kukuvad läbi (Leeman, 2014). “Mõned autorid peavad selle põhjuseks puudujääke muudatuste protsessi planeerimisel või teostusel, teised märgivad probleemiks muudatuste eest vastutava isiku või isikute vajalike kompetentside või kohusetunde puudumise” (Burnes 2011, 446). Töö autor leiab, et mõlemad põhjused on otseselt või kaudselt seotud kompetentside puudumisega.

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor, millised peavad olema juhi kompetentsid muudatuste juhtimisel ja millised on kõige levinumad kitsaskohad muudatuste täideviimisel.

“Mõiste “kompetents” tähendab inimese iseloomulikku omadust, mille rakendamise tulemusel saavutab ta efektiivse või suurepärase tulemuse” (Armstrong 2012, 90). Et mõista töötajate või juhtide kompetentse, mille abil saavutada seatud eesmärgid, on püütud neid mitmeti klassifitseerida.

Armstrongi sõnul võib kompetentse laiemalt jagada kolme rühma (Ibid, 97):

- 1) Käitumuslikud kompetentsid, mis defineerivad käitumuslikke ootusi, ehk omadusi sellistes valdkondades nagu meeskonnatöö, kommunikatsioon, juhtimine ja otsuste tegemine.
- 2) Tehnilised kompetentsid, mida defineerivad teadmised ja oskused, ehk omadused, mille abiga täita oma rolli efektiivselt.
- 3) Sertifitseeritud kompetentsid, mis määratlevad ära miinimumnõuded omadustele, mida on vaja, et saavutada seatud ülesanded ja tegevused. Antud kompetentse saab vaadelda ja hinnata sertifitseerimise raames.

Uuring, mis võrdles akadeemilises kirjanduses ja juhtumiuuringutes välja toodud muudatuste juhtimise kompetentse, on konsolideerinud kokku vajaminevad kompetentsid koos vastava muudatuste juhtimise tegevustega järgnevalt (Crawford, Nahmias 2010, 410):

- 1) eestvedamise oskus – oskus muuta käitumuslikke tendentse ja organisatsioonikultuuri, et saavutada eesmärgid,

- 2) huvigruppide juhtimine – inimeste mõjutamine,
- 3) planeerimise oskus – organisatsiooni struktuuri muutus,
- 4) meeskonna valik ja arendamine – poliitika levitamine,
- 5) kommunikatsioon – mõju hindamine,
- 6) otsuste vastuvõtmine ja probleemide lahendamine – muudatuse müügi oskus,
- 7) kultuuriline teadlikkus/oskused – kaasamine,
- 8) projektijuhtimise oskused – kaasatus protsessianalüüsi, muudatusest mõjutatud töötajate treenimine ja koolitamine.

Uuring, mis analüüsis juhtide kompetentse planeeritud muudatuste läbiviimisel organisatsioonis, pakkus välja juhtide jaotumise kahte rühme vastavalt sellele, kas juhid keskenduvad rohkem inimestele või ülesannetele. Uuringus kinnitati järgnevad hüpoteesid (Battilana et al 2010, 425):

- 1) juhid, kes on rohkem inimkesksed, keskenduvad võrreldes teiste juhtidega tõenäolisemalt tegevustele, mis on seotud muudatuste vajalikkuse kommunikatsiooniga,
- 2) juhid, kes on ülesandekesksed, keskenduvad võrreldes teiste juhtidega tõenäolisemalt tegevustele, mis on seotud organisatsiooni liikmete poolehoiu võitmisega,
- 3) juhid, kes on ülesandekesksed, keskenduvad võrreldes teiste juhtidega tõenäolisemalt tegevustele, mis on seotud muudatuste projekti rakendamise edukuse hindamisega.

Efektiivse muudatuste juhtimise korral tõuseb muudatuste implementeerimise õnnestumise määr kuni 96% (Importance of). Kui muudatust ei juhita efektiivselt, siis võivad tekkida järgnevad kitsaskohad (Ibid.):

- 1) tootlikuse langemine,
- 2) passiivse vastupanu võimendumine,
- 3) hinnatud töötajad lahkuvad organisatsioonist,
- 4) töömoraal halvneb,
- 5) projektid ületavad eelarvet ja tähtaega,
- 6) töötajad leiavad alternatiivseid või rakendavad vanu töövõtteid, et vältida muudatustega kaasa tulnud uusi töövõtteid.
- 7) organisatsioonis on tekkinud kaks vastasleeri "meie" ja "nemad",

8) organisatsiooni ajalugu on täis läbikukkunud ja valulikke muudatusi.

Muudatuste juhtimist iseloomustav kirjandus rõhub suuresti tähelepanu sellele, et suurimaks kitsaskohaks muudatuste elluviimisel on inimressurs. Seda kinnitab ka eelnevalt väljatoodud kompetentside loetelu. Enamus mainitud kompetentse on seotud inimeste ja meeskonna juhtimisega. "Muudatuste läbiviimise protsessi mõjutab organisatsiooni valmisolek muudatusteks – mil määral inimesed juhtide plaanidega kaasa soovivad tulla. Igas organisatsioonis on jõude, mis muudatustele vastu töötavad, alustades jäikadest kirjalikult reeglitest ja lõpetades inimeste omavaheliste vaikivate kokkulepetega. Samas on ka neid, kes muudatustest huvitatud on" (Alas 2005, 20) Et mõista, miks inimesed muudatustele soovivad vastu töötada, tuleb vaadelda antud ressursi reaktsiooni muutustele. Muutuste läbiviimisel peab arvestama muutustele reageerimise 4 staadiumiga (Organisatsiooni juhtimine...2010):

- 1) šokk (tuimus, segadus, rutiinsed tegevused),
- 2) eitamine (keskendumine minevikule, tagurlik hoiak, sõltuvus),
- 3) loobumine (enesehindamine, olukorra selgitamine, tagurlik hoiak, katselised avastused),
- 4) elluviimine (keskendumine tulevikule, uue reaalsuse aktsepteerimine, organisatsioonilise maailma ümberkujundamine).

Lisaks eelnevatele staadiumitele tuleb arvestada, et töötajat valdavad muutustega seoses häirivad tunded ja nende hirmudega mitte tegelemine võib viia töötaja muudatuste vastupanuni. Sellised hirmud on (Jones, Recardo 2013, 3):

- 1) hirm tundmatuse ees,
- 2) hirm eelneva kogemuse põhjal,
- 3) stabiilsuse ja turvatunde kaotus,
- 4) identiteedi kaotus,
- 5) sõprussuhete kaotus.

Nagu ka eelnevast loetelust selgub, võib töötajate vastuseisu põhjuseks olla ka varasemad kogemused muudatuste juhtimisega. Kui varasemalt pole organisatsioonis muudatusi oskuslikult juhitud, on töötajate vastuseis tugevam, seda eelneva ebameeldiva kogemuse tõttu. Sellise kitsaskoha ületamiseks on hädavajalik tihe kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel. (Mazzei, Quaratino 2013, 171)

Muudatuse implementeerimist segava faktorina võib vaadelda ka juhtide suutmatust leppida kokku, kes on vastutav muudatuste juhtimise eest. "Muutuste juhtimisel peab kindlasti

olema määratud vastutaja. Abi on tegevusplaanist ja sinna juurde tehtud kommunikatsiooniplaanist. Kuna muutuste ajal on inimesed suures info saamise ootuses, siis on oluline jagada infot ka siis, kui midagi uut inimestele öelda ei ole. Muutuste läbiviimisel on ametlik info eriti hinnas, vastasel korral käivituvad alusetud kuulujutud". (Organisatsiooni juhtimine...2010).

Eelnevalt klassifitseeritud kitsaskohtade ületamiseks soovitatakse palgata konsultant või konsultandid, kes täidaks muudatuste juhi rolli. Konsultandid võivad olla pärit organisatsioonist endast, näiteks juhid või töötajad, kes on määratud muudatuste protsessi jälgima. Samuti võivad nad olla pärit väliskeskonnast. (Lunenburg 2010, 1) "Arvatakse, et konsultandid suudavad anda juhtidele edasi värsked teadmised, praktika, erapooletu hinnangu, uued ideed, värske hoiaku, nad omavad oskust diagnoosida probleeme ja hinnata nende lahendusi, koolitada inimesi ja mängida patuoina rolli juhtkonna ebapopulaarsete otsuste tegemisel" (Pihlak 2012, 30). Tihtipeale muudatuste keerises aga ei soovita, et keegi väljaspoolt ettevõtet sekkuks muudatuste protsessi, sest see võib nii ettevõtte töötajatele kui ka turule jätta vale mulje. Samuti puudub garantii väljastpoolt organisatsiooni palgatud konsultandi teadmiste ja kompetentside osas, eriti kui tegu on väga spetsiifilise ärivaldkonnaga.

2. UURIMISOBJEKTI TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA

2.1. Ülevaade äriühingust AS Restor

Vastavalt uuritava äriühingu kodulehel asuvale infole on AS Restor Eesti ehitusturul edukalt tegutsenud juba aastast 1990, pakkudes projekteerimis-, ehitus-, rekonstrueerimis- ja restaureerimis- ning remonditeenust. Samuti tegeleb ettevõtte arenduse ja investeerimisprojektidega. Ettevõtte kaubamärgiks võib pidada spetsialiseerumist rekonstrueerimisele ja restaureerimisele.

Ettevõtte pakub oma klientidele täislahendust – ideest teostuseni, mida saavutatakse rakendades ehitusturul kaasaegset insener-tehnilist mõtlemist ja kasutades parimaid tehnoloogiaid tänapäevast ja minevikust. AS Restor klientideks on nii kohalikud eraisikud ja firmad kui ka tellijad välistrugudelt.

AS Restor kollektiivis on pikaajalise praktikaga professionaalseid kõrgema haridusega arhitekte ja insenere ning erialase koolitusega töölisi. Ettevõtte omab ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 juhtimise sertifikaate. (www.restor.ee) ISO 9001 kvaliteedijuhtimise sertifikaat käsitleb ka väiksemal määral muudatuste juhtimist ettevõttes (ISO 9000...). AS Restor on registreeritud Majandustegevuse registris ja omab Muinsuskaitseameti tegevusluba arhitektuurimälestiste rekonstrueerimiseks-projekteerimiseks.

AS Restor konsolideerimisgruppi kuuluvad 100%-lise osalusega tütaretttevõtted OÜ Tendrup ja Carl Engeli Maja OÜ. AS Restor omab ka investeeringuid sidusettevõtetes OÜ Creo Kinnisvara, OÜ Crossnet Systems ja OÜ Apotheke Magistratus. Vastavalt 2013. majanduusaasta aruandele oli konsolideerimisgrupi müügitulu vastaval aastal 5,5 miljonit eurot ja kasum 272 000 eurot. 2013. aasta majandus-, finants- ja maksekommete koondhinde põhjal on saanud AS Restor Krediidiinfo Reitingu AA ehk väga hea. (www.restor.ee).

Ettevõtte on tegevusaastate jooksul teinud töid nii ettevõtete kui eraisikute tarbeks. Suuremad ja keerulisemad objektid 2013. aastal olid (Ibid):

- 1) suuremahulised rekonstrueerimistööd Energia Avastuskeskuses;
- 2) rekonstrueerimistööd Tallinna vanalinna erinevatel objektidel;
- 3) Vihula mõisakompleksi projekteerimise ning restaureerimise jätkamine ja kohandamine hotellikompleksiks;
- 4) erinevad tööd Von Stackelbergi hotellis;
- 5) mitmesugused ehitustööd Kreutzwaldi hotellis;
- 6) rekonstrueerimistööd Viru hotellis;
- 7) rekonstrueerimistööd Eesti Pangas.

Eelnevale tuginedes on AS Restor tegutsenud ehitussektoris juba 25 aastat, mille jooksul on restaureeritud ja rekonstrueeritud mitmeid märkimisväärseid objekte. Ettevõtet eristab laiemast ehitussektorist asjaolu, et peamiselt spetsialiseerutakse rekonstrueerimisele. Ehitussektorit laiemalt kirjeldab järgnev alapeatükk.

2.2. Ehitussektori iseloomustus

Ehitus on erinõuetega tegevusala, mida reguleerib ehitusseadus ja milles tegutsemise eelduseks on õigussuhe vastutava spetsialistiga ja majandustegevusteate esitamine majandustegevuse registrisse. (Ehitus ...) “Ühe suurima tööandjana pakub ehitussektor tööd ligi kümnele protsendile tööga hõivatud inimestest. Koos ehitusmaterjalide tootmisega moodustab ehitussektor kokku umbes seitse protsenti Eesti SKTst”. (Ehitus ja ...) Ehitussektorile on iseloomulik väga kõrge konkurentsitas. Järgnevas tabelis on toodud aastate kaupa ettevõtjate arv, kelle põhitegevusalaks on määratud ehitus.

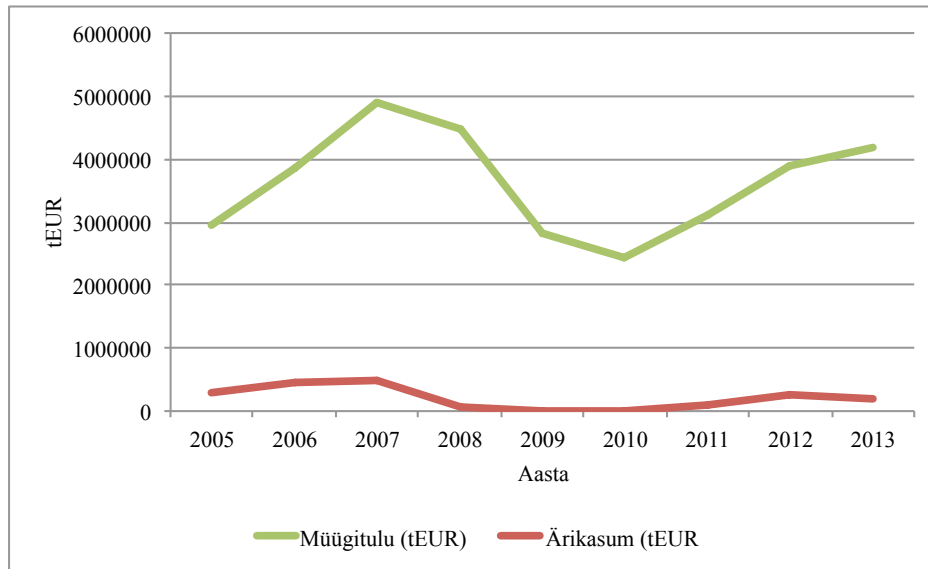
Tabel 1. Ehitusettevõtete arv aastatel 2005-2013

Aasta	Ehitusettevõtete arv
2005	4 434
2006	5 815
2007	7 822
2008	8 317
2009	7 911
2010	7 446
2011	7 888
2012	8 375
2013	8 871

Allikas: (Statistikaamet. Majandus: ehitus 2015)

“Ettevõtete loomise aktiivsus aastatel 2011–2012 on kompenseerinud kriisiaegse ehitusettevõtete arvu kahanemise” (Eesti statistika... 2014). Ehitusettevõtete arv on kasvanud ka aastal 2013. “Üheks sektori elujõulisuse säilitamise lahenduseks võiks turul osalejate seas toimuda mõningane konsolideerumine ja/või nõrgemate lahkumine (Swedbank...)”. Kõrget konkurentsi kinnitab ka asjaolu, et kohalikud ettevõtted on sunnitud pakkuma oma teenuseid lisaks kohalikule turule ka välismaal. Näiteks 2012. aastal saadi 12% tuludest ehitustöödelt väljaspool Eestit (Eesti statistika... 2014). Siiski on Eesti ehitussektor suurel määral olnud orienteeritud siseturule ja seetõttu on see mõjutatud peamiselt Eesti üldisest majandusarengust (Ehitussektori ...).

Kulukamad ehitustööd on tulnud avaliku sektori tellimuste ja Euroopa Liidu abirahade toel (Eesti statistika... 2014). Seega on ehitussektor väga sõltuv riigipoolsest rahastamisest ja Euroopa Liidu toetustest ning nende vähenemisel konkurents siseturul tõuseb. Samuti on ehitussektori tulemused mõjutatavad üleüldisest turuolukorrast ja usaldusest. “Kuigi ehitussektor reageerib muutustele majanduses inertsiga, on usalduse ja seega ka turu taastumiskiirus oluliselt väiksem kui turu kokkutõmbumine ja muutused muudes majandusharudes, investeringud kinnisvarasse lükatakse sageli ebakindlatel aegadel edasi” (Ehitussektori ...). Eesti ehitusettevõtete müügitulu ja kasumi aastatel 2005-2013 võtab kokku järgnev joonis.



Joonis 1. Ehitusettevõtete müügitulu ja kasum aastatel 2005-2013

Allikas: (Statistikaamet. Majandus: ehitus 2015)

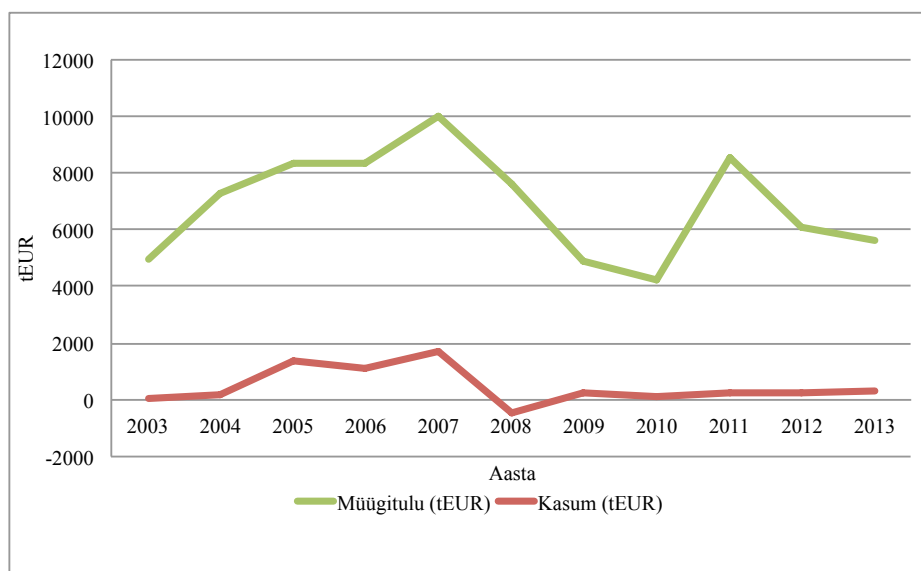
Eelnev joonis kinnitab ehitussektori ettevõtete üleüldist ebastabiilsust majandustulemustes ja ka sektori pikaldast reaktsiooni turuolukorrale. Seega ebakindlas majandusolukorras puudub stabiilne nõudlus, mis omakorda sunnib ehitusettevõtteid sektoris toimuva apaatsusega kohanema. “2014. aasta majanduskasvu pidurdab kõige rohkem ehitussektor, kus endiselt nõrk nõudlus on kaasa toonud ka hinnalanguse” (RM suurim...).

Eelnevatele allikatele toetudes on majandussektor, milles uuritav ettevõtte tegutseb, väga tundlik nii konkurentsi, nõudluse kui ka rahastamise põhimõtetelt. Seda kinnitab ka ettevõtte 2013. majandusaasta aruandes toodud väljavaated järgnevas aastaks. “Eesti majandus sõltub sellest, mis toimub Euroopa Liidus ja meie naaberturgudel. Siseturu nõudlus on kasvanud ja Eesti enda majandus on heas olukorras, mis pikemas perspektiivis peaks mõjuma positiivselt ka kinnisvara- ja ehitussektorile. Samas ei ole muutused turul nii kiired, et see üldine majanduse kasvule pöördumine toimuks olulise elavnemisega nendes sektorites. Keeruline on majandusolukord meie naaberturgudel ja see mõjutab omakorda ka Eestit.”

2.3. AS-i Restor muutuste analüüs majandusaasta aruannete põhjal

Eelnev alapeatükk käsitles laiemalt ehitussektorit ja selle arenguid Eestis viimaste aastate jooksul. Käesolevas alapeatükis hinnatakse uuritava organisatsiooni arenguid ja kogemust muutustega. Kuna ettevõtte töötajate muutuste juhtimise kogemused ja kompetentsid selgitatakse välja töö kolmandas peatükis, siis antud alapeatükis analüüsitakse informatsiooni, mis on avalikult kättesaadav. Muudatusi ja arenguid organisatsioonis hinnatakse vastavalt informatsioonile, mida on kajastatud ettevõtte majandusaasta aruannetes. Muudatuste mahtu ja mõju analüüsitakse läbi ettevõtte müügitulu ja kasumi, töötajate arvu ja alltöövõtukulude. Analüüsitud on AS Restor konsolideerimata finantsandmeid.

Konsolideerimata müügitulu ja kasumit aastatel 2003-2013 kajastab järgnev graafik.



Joonis 2. AS Restor müügitulu ja kasum aastate 2003-2013 lõikes (tuhandetes eurodes)

Allikas: (AS Restor majandusaasta aruanded 2003-2013)

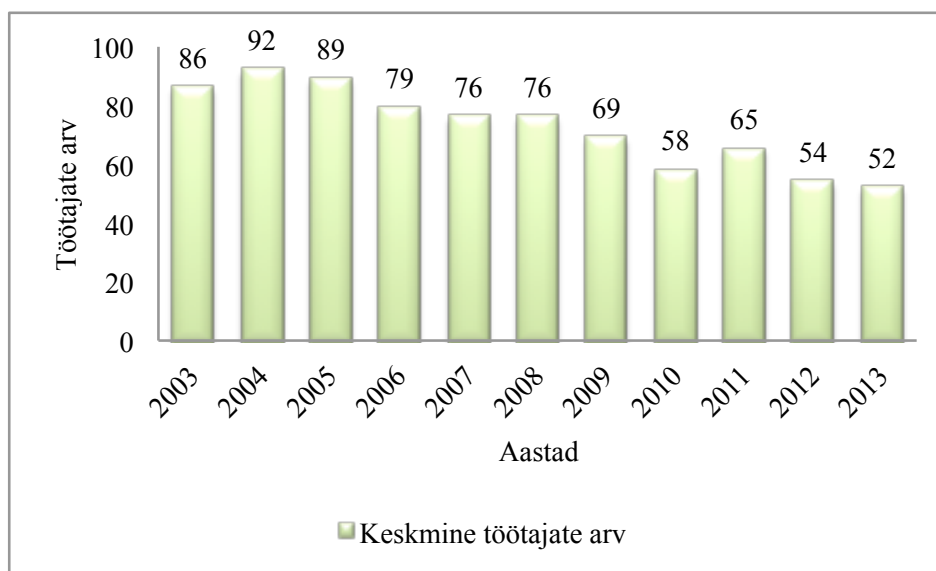
AS Restor müügitulu ja kasum järgivad aastate lõikes samasugust trendi nagu eelnevad peatükis analüüsitud ehitusettevõtted üldiselt. Ettevõtte tegevusvaldkonna spetsiifikale alludes on graafikult näha, et müügitulu on aastatega märkimisväärses kõikumises. Tähelepanu väärib see, et viimastel aastatel müügitulu kõikumise juures pole ettevõtte kasum oluliselt muutunud. Graafikust on näha, et aastal 2008 on ettevõtte kahjumis olnud. Majandusaasta aruandes põhjendatakse seda järgnevalt: “2008. a teisel poolaastal

järsult halvenenud finantsturgude olukord ja sellega kaasnenud kiire majanduslangus mõjutas oluliselt ehitus- ja kinnisvarasektorit ning sellega seoses ka meie ettevõtte majandustulemusi” (www.restor.ee). Kahjumi tekkimise põhjused olid järgmised (Ibid):

- 1) Tütarettevõtte sidusettevõtte bilansis oleva kinnisvara ümberhindlusest vastavalt muutunud turuhinnale tekkinud kahjum on kajastatud ka meie ettevõtte tulemus.
- 2) Kuna üks meie telija sattus aasta lõpus finantsraskustesse, siis kandmise ebatõenäoliseks osa saadaolevast summast.
- 3) Ettevõtte on hoidnud vabu vahendeid fondides ja börsil noteeritud vabalt kaubeldavates väärtpaberites, mis aasta lõpus odavnesid.

Pärast 2008. aastat on müügitulu ja kasum olnud eelnevast konservatiivsemad, mis kinnitab eelnevas peatükis ehitussektorile omistatud inertsit. Pärast 2008. aastal kahjumisse jäämist on ettevõtte hoidnud vaatamata müügitulu kõikumisele stabiilset kasumit aastatel 2009-2013.

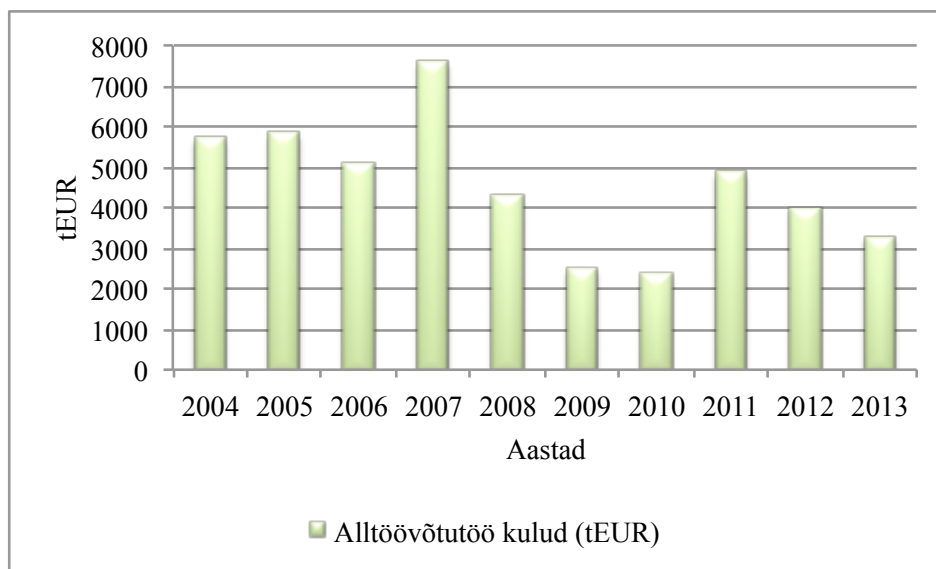
Muudatusi ettevõttes võib iseloomustada ka töötajate arv. Põhjuseks on asjaolu, et organisatsioon reguleerib töötajate arvu vastavalt töömahtudele ehk seda mõjutavale turuolukorrale. Aastate 2003-2013 töötajate arv on kajastatud järgnevas tulpdiagrammis.



Joonis 3. AS Restor keskmine töötajate arv aastate 2003-2013 lõikes

Allikas: (AS Restor majandusaasta aruanded 2003-2013)

Kõige enam töötas ettevõttes inimesi aastal 2004. Aastate jooksul on töötajate arv vähenenud. 2013. aastal oli ettevõttes töötajaid kõigest 52. Töötajate arvu kahanemist võiks põhjendada alltöövõtukulude suurenemisega. See tähendaks seda, et ettevõtte ostab rohkem teenuseid sisse ja selle tõttu ettevõtte enda töötajate arv saab väheneda. Nagu selgub järgnevalt jooniselt, siis aastate 2011-2013 alltöövõtukulud ei ole suurenenud ettevõtte töötajate vähenemise tõttu.



Joonis 4. AS Restor alltöövõtutöö kulud aastate 2003-2013 lõikes

Allkas: (AS Restor majandusaasta aruanded 2004-2013)

Võttes kokku ettevõtte viimase kolme aasta tulemused, siis kasum on olnud vaatamata müügitulu mõningasele kõikumisele ühtlane, ettevõtte töötajate arv ja alltöövõtukulud on vähenenud. Eelnevast võib järeldada, et viimastel aastatelt on nii tööjõu- kui alltöövõtutöö kulude vähenemise abil suudetud hoida ettevõtet kasumlikuna. “AS Restor konsolideerimisgrupp on suutnud suure ja pika langusega kohaneda, oleme olnud võimelised kulusid kontrollima ning teenima 2013. majandusaastal kasumit” (www.restor.ee).

2.4. Metoodika kirjeldus

Bakalaureusetöö autor uurib muudatuste juhtimist ja sellega seonduvate kompetentside rakendamist ehitusettevõttes.

Uuringus on kasutatud kvalitatiivset meetodit. Kvalitatiivset uurimistööd iseloomustavad (Õunapuu 2014, 54):

- 1) uuritakse loomulikes tingimustes,
- 2) huvitatakse subjektiivsetest tähendustest,
- 3) uurimistöö on induktiivne iseloom,
- 4) töötatakse mitteamvuliste andmetega,
- 5) tulemuseks on teooria või põhjalikud, detailsed kirjeldused uuritavast nähtusest.

“Kvalitatiivne uurimistöö järgib interpretivistlikku traditsiooni, millest tuleb ka tema eesmärk – kirjeldada ja seletada sotsiaalset tegelikkust inimeste individuaalsete tõlgenduste kaudu, teisiti öeldes tähenduste kaudu, mida inimesed omistavad tegelikkuse aspektidele”. (Ibid. 56) “Kvalitatiivuuringul keskendutakse intervjueeritava arusaamistele ja tunnetustele uuritava teema kohta, mitte intervjueri arusaamadele” (Merriam 2009, 14). Kvalitatiivne uurimismeetod sobib käesoleva töö teema uurimisel, kuna uuritakse töötajate kogemust, huvitatakse tähendustest ja tegeletakse mitteamvuliste andmetega. “Kvalitatiivses uurimistöös keskendutakse sotsiaalsetele nähtustele (nt interaktsioon, suhete dünaamika, massipsühhoos, grupiprotsessid) ja inimese seesmistele nähtustele (nt mõtted, eesmärgid, hoiakud, tõekspidamised, tähendused, arvamused, elukogemused, elukreodo). Keskendutakse sotsiaalsetele protsessidele, mitte momentsetele statistilistele läbilõigetele.” (Õunapuu 2014, 58)

Käesoleva töö tasandiks on indiviid. Uuritakse indiviidide kogemust konkreetses ettevõttes. Kuna töö autor analüüsib vastaja kogemust, ei ole käesoleva töö eraldiseisev eesmärk leida vastajate ühiseid arusaamu. “Üksikisikuid kaasatakse valimisse uurimistöös, kus selgitatakse välja inimeste arvamusi, hoiakuid ja kogemusi seoses mingi nähtusega. Kaaluda tuleb, kuidas ja milliseid inimesi valida”. (Ibid. 150)

Bakalaureusetöö tarbeks valiti intervjueeritavaid kahel põhimõttel. Esimeseks põhimõtteks oli asjaolu, et muudatustega kokkupuude ja nende juhtimine on ajaliselt pikk protsess. Seetõttu peab intervjueeritaval töökogemust ettevõttes olema üle 10 aasta. Teiseks

valiku põhimõtteks on see, et intervjueritav peab olema töötanud ettevõttes sellisel ametipositsioonil, mis on andnud talle võimaluse muudatuste juhtimise protsessis kaasa rääkida ja seda otseselt mõjutada.

Intervjuud viidi läbi uuritava ettevõtte ruumides. Kvalitatiivuuringu puhul üldjuhul kogutakse andmeid ja informatsiooni selles asukohas, kus osalejad tajuvad uuritavat probleemi kõige enam. Selline vahetu kogemus annab oluliselt informatsiooni, mis puudutab intervjueritava käitumist antud keskkonnas. (Creswell 2014, 185)

“Intervjuu on kvalitatiivses uurimistöös üks sagedamini kasutatavaid andmekogumismeetodeid. Intervjuu võimaldab uurimisega jõuda varjatumasesse valdkondadesse, uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid, mis ei ole kättesaadavad ei vaatluse ega küsimustikega”. (Õunapuu 2014, 170) Kuna töö teoreetilises osas kajastatud kirjanduse kompetensimudelid keskenduvad eelkõige planeeritud muudatusele ja on organisatsiooni sektorist sõltumatud, siis intervjuud on koostatud nõnda, et küsitletavad saavad rääkida nendest kompetentsidest, mida nad peavad tähtsaks oma kogemusele tuginedes. Et mõista uuritavate unikaalset kogemust, siis käesoleva töö teooria osas väljatoodud kompetentse küsitletavatele ette ei öelda.

Uurimuses kasutati poolstruktureeritud intervjuu meetodit – intervjuu kavas valmistati ette põhiküsimused ja lähtuvalt vastustest arendati teemat edasi. “Poolstruktureeritud intervjuu on osaliselt standarditud vestlus. Standarditus on vajalik intervjuu alustamiseks. Töö käigus selgub, milliseid väärtuslikke andmeid hakkab ilmnema ja mida võiks registreerida. Seega algab intervjuu kavakindlalt, kuid kulgeb avatult, lähtudes situatsioonist”. (Õunapuu 2014, 171) Intervjuu tüübina kasutati poolstruktureeritud intervjuud selle tõttu, et oleks võimalik võrrelda erinevate küsitletavate vastuseid, samal ajal hinnates unikaalset kogemust. Intervjuusid toimus kokku kolm ja küsitletavaid oli eelnevalt informeeritud uuritavast teemast. Intervjuu toimumise ajal täitsid kõik intervjueritavad eelnevalt seatud intervjueritavate põhimõtted.

Kvalitatiivuuringu küsimused on järjestatud nõnda, et esmalt küsitakse põhiküsimusi, mis puudutavad intervjueritavate töökogemust ja seost ettevõttega. Seejärel palutakse hinnata intervjueritavatel ehitussektorit ja kirjeldada muudatusi, mida uuritav ettevõtte on pidanud tegevusaastate jooksul läbi tegema. Järgnevalt uuritakse suhtumist muudatuste juhi palkamisse ja samuti ettevõtte töötajate koolitamist muudatuste juhtimise teemadel. Intervjuude viimases osas uuritakse, milliseid kompetentse on vaja läinud uuritaval

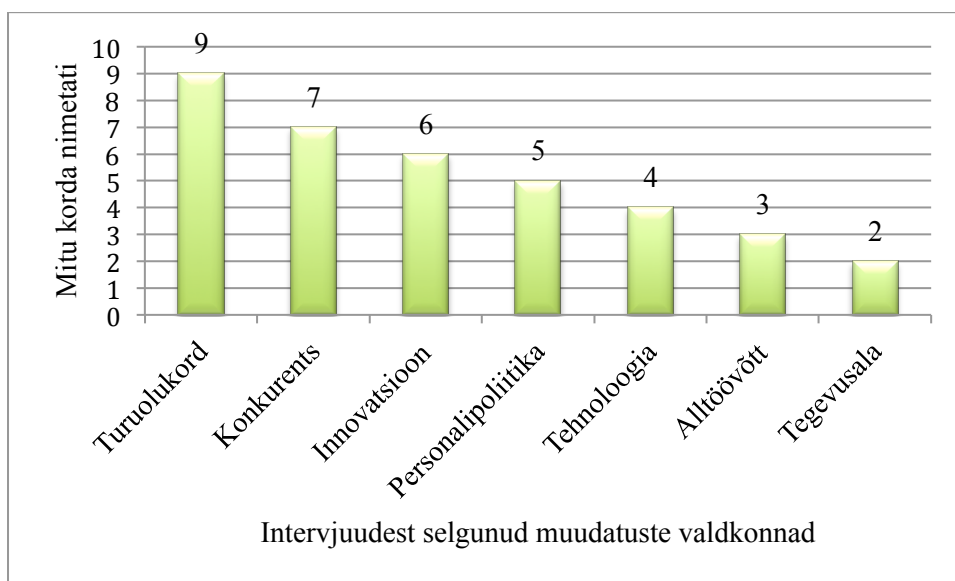
ettevõttel ja kuidas ettevõtte vastavaid kompetentse rakendanud on. Intervjuu viimase osa küsimused sõltuvad eelneva intervjuu sisust, täpsustatakse kompetentse ja uuritakse, kuidas need on aidanud ettevõttel muudatustega kohaneda. Täpsem intervjuude läbiviimise kava on toodud lisas 1.

Bakalaureusetöö viimases peatükis annab töö kirjutaja ülevaate kvalitatiivse uuringumetoodika tulemustest uuritavas ettevõttes. Uuringust selgunud muudatuste ja kompetentside tulemusi selgitatakse välja esmalt läbi intervjuude sisu analüüsi, mis on üheks kvalitatiivse uuringu analüüsi meetodiks. Intervjuude sisu analüüsimine toimub läbi kodeerimise. "Kodeerimine on protsess, mille käigus määratletakse teksti või muu sellise andmete ühikud, mis väljendavad teatud sarnast teoreetilist või muud sarnast iseloomulikku ideed" (Masso 2011, 68). Kuna käesoleva töö eesmärk on uurida ettevõtte unikaalset arusaama ja kogemust, siis kasutatakse sisu analüüsi kategoriseerimisel induktiivset lähenemist. "Induktiivne lähenemine proovib kodeerimisel vältida varasemate teoreetiliste mõistete kasutamist. Andmetel põhinevad kategooriad luuakse teksti aktiivse lugemise käigus." (Ibid, 69) Lisaks sisu analüüsile hinnatakse uuringust selgunud tulemusi kasutades juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi. "Juhtumiülese analüüsi korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsivat juhtumit, näiteks kogutakse erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes." (Kalmus et al 2015) Juhtumiülene analüüs katab teemasid, mida kavakindlalt küsiti kõikidelt intervjuus osalejatelt. Intervjueeritavate arvamused professionaalse muudatuste juhi palkamisse leiab uuringute tulemuste eelviimasest alapeatükist. Uuringu tulemuste viimane alapeatükk keskendub uuringu järeldestele ja ettepanekutele.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1. Intervjuude sisu analüüs

Käesoleva bakalaureusetöö autor uurib muudatuste juhtimise kogemust ja sellega seonduvaid kompetentse ehitusettevõtte AS Restor kogemusel. Muudatuste juhtimiseks vajalike kompetentside mõistmiseks tuleb eelnevalt analüüsida, milliseid muudatusi on ettevõtte oma tegutsemisaastate jooksul läbi teinud. Eelmises peatükis kirjeldati muudatusi, mida sisaldasid endas ettevõtte majandusaasta aruanded. Käesolevas alapeatükis keskendub töö autor intervjuu sisu analüüside tulemustele. Intervjuudes välja toodud muudatused on sisu analüüsi abil koondatud järgnevasse tabelisse.

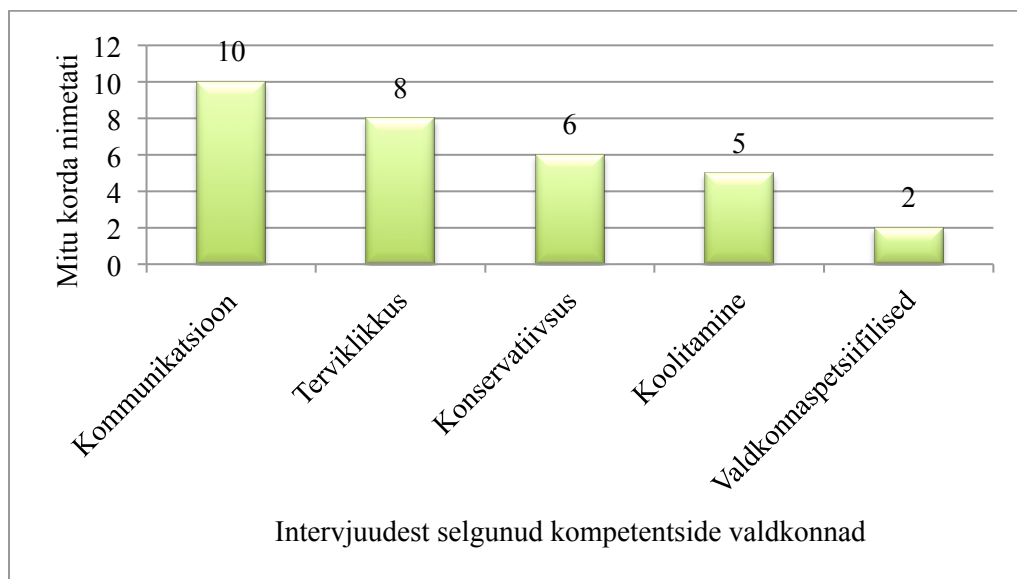


Joonis 5. Intervjuude sisu analüüsist tuletatud muudatuste kategooriad

Allikas: (Autori koostatud)

Kõige enam toodi välja muudatusi, mis olid põhjustatud turuolukorrast ja konkurentsist. Lisaks muudatustele tehnoloogias on laiemalt tegu muudatustega, mis on pärit organisatsiooni väliskeskkonnast. Samuti mainiti muudatusi, mis on päris organisatsiooni sisekeskkonnast. Nendeks olid innovatsiooni, personalipoliitika, alltöövõtt ja tegevusala.

Sisu analüüsi teise osa eesmärgiks oli kategoriseerida juhi kompetentsid, mis selgusid intervjuudest. Tulemusi iseloomustab järgnev tabel.



Joonis 6. Intervjuude sisu analüüsist tuletatud kompetentside kategooriad

Allikas: (Autori koostatud)

Jooniselt võib näha, et uuritava ettevõtte juhid peavad kõige olulistemaks kompetentsideks muudatuste läbiviimisel kommunikatsiooni, ühtse terviku nägemist ehk terviklikkust ja konservatiivsust. Samuti peetakse tähtsaks töötajate kompetentside tõstmist läbi koolitamise. Oluliseks peetakse ka valdkonnaspetsiifilisi teadmisi.

Eeltoodud muudatuste ja kompetentside valdkondi koos intervjuueeritavate ütlustega kirjeldavad kaks järgnevat alapeatükki.

3.1.1. Sisu analüüsist selgunud muudatuste arutelu

Vastavalt sisu analüüsile on AS Restor oma tegutsemisaastate jooksul pidanud läbi tegema muudatusi mis on nii välis- kui ka sisekeskkonnast tingitud. Käesolevas peatükis

arutletakse sisu analüüsist selgunud muudatuste kategooriaid lähemalt ja nende ilmestamiseks tuuakse väljavõtteid intervjuudest.

Sisu analüüsist selgus, et kõige rohkem muudatusi toodi välja turuolukorras ja konkurentsisis. Turuolukorras toimunud muudatusena toodi välja, et oluliselt on vähenenud Euroopa Liidu poolt rahastatavate projektide maht. Samuti on ka muutunud ka klientide otsustusprotsess oluliselt pikemaks:

"...eratellijad vahel jälle ettevaatlikumad, kaaluvad oma investeringuid projektidesse palju pikemalt. Et aastaid tagasi käis see suhteliselt ruttu, praegu eratellija mõtleb pool aastat või kaks aastat koostöös ehitajaga oma investeringut, protsess on läinud nõnda pikaks ja lõpuks võibolla ei tulegi mingit lepingut." (V2)

Konkurentsioolusid, mis on ettevõtte jaoks kardinaalselt muutunud, ilmestab järgnev:

"Et eriti nüüd sellel ajal seda, on konkurentsi niivõrd palju, et tänu sellele on ju tööd vähem... Eks jah, meie algusaastatel Restoris oli oma tööjõudu ja kaadrit tunduvalt rohkem kui täna. Täna tehakse rohkem alltöövõttu. Ja siis oli neid objekte ka väga-väga palju tänu sellele, et meie olime suhteliselt siiski väga hea mainega ja me olime nagu selles valdkonnas noh suhteliselt monopoolses seisus."(V3)

Muudatusi, mis puudutab innovatsiooni, mainiti näiteks uue, efektiivsema tehnoloogia kasutuselevõtul:

"Me olime siis ühed esimesed, kes siin inglise kolledžis kasutas ühte sellist suurt masin tolmuimejat, mis imes siis tonne prügi või saasta nagu objektilt ära ja see kuskilt isegi jõudis meediasse. Et muidu oleksid inimesed tööjõuna seda käsitsi teinud, mis oleks võtnud väga pikka aega ja oleks teistpidi kulukas olnud." (V2)

Töötajate arvu järk-järgulist vähenemist tegutsemisaastate jooksul iseloomustati järgnevalt:

"... kui me alustasime siis meil oli üle 200 töötaja. See oli mingi üheksakümnendate lõpus.... Aga kuna maksusüsteem ja kõik muu on Eestis kohaldatud nii, et see tööjõud mida sa siis igapäevaselt tööle hoiad. Sa pead suutma seda igapäevaselt (.) üleval hoida ka raskematel aegadel ja talvel, kui ehitust on vähem ja nii edasi... Peab seda kõike optimaalselt vaatama, et see on nagu see põhimõte." (V2)

Seega ettevõttes töötavate inimeste arvu vähendamist põhjendatakse sellega, et Eesti riigis kehtivad liiga kõrged maksumäärad ja seadusandlus ei toeta ettevõtte tegevusala hooajalisust.

Analüüsides tehnoloogilisi muudatusi, siis lisaks eelnevalt väljatoodule, mille puhul soetati efektiivsuse tõstmiseks tolmuimeja, mainiti ka ära muudatusi, mille algatas väliskeskkonnast tingitud tehnoloogia areng:

" väga üldistatult ongi see muutunud, et naelte asemel on kruvid. Sellistel tavalistel töömeestel." (V1)

"See on nagu iseenesest igapäevane töö, et kui tuleb uus toode või seade või siis mingi uus materjal turule, siis tuleb see ruttu selgeks teha ja omaks võtta. Tuleb selgeks teha selle negatiivsed omadused ja positiivsed ja siis mõelda, kas seda rakendada. On muidugi see, et

kui nüüd sotsialismist turumajandusele üleminekul, siis kindlasti oli, sest kasutusel olid siis juba Lääne maailma materjalid. See muudatus oli kõige suurem, edasi enam midagi nii suurt pole olnud.” (V2)

“Tundmatuseni on muutunud tehnoloogia ja materjalid ja nõuded, standardid ehitusele selle aja jooksul. Et kogu aeg on olnud tarvis õppida ja õppida” (V3)

Muudatusi, mis puudutavad alltöövõttu ilmestasid intervjuueeritavad järgnevalt:

“... kunagi ei olnudki võtta alltöövõttu tegevaid ettevõtteid, selliselt, mida me oleks nagu pidanud targaks teha, sest nende paljude, kes olid olemas tol korral, nende kvaliteet ja korrektsus ei vastanud meie tasemele.” (V3)

“Ja kuigi palju kasutame ka partnereid jah. Ja mõned partneritest on meist endist välja kasvanud. Ja on suht palju selliseid väikseid partnereid kellega me siis koos töötame.” (V2)

Teguvusallas toimunud üleminekulise muudatuste all kirjeldatakse asjaolu, et AS Restor on lisaks restaureermisele laiendanud oma tegevust ka kinnisvaraarendusse:

“... muutnud selle ajaga, et kõrvalt hakanud ka kinnisvaraarendajaks. Seda siis ikka omas sektoris – restaureerimise sektoris.” (V1)

Samas on ka loobunud teatud tegevusvaldkondadest, millega enam tegeleda ei ole kasumlik:

“... me tegelesime palju poolfabrikaatide tootmisega ja vaata, et poolenisti ehitusmaterjalide tootmisega. Nüüd ei ole muidugi kaugelt vaja seda enam teha, kõik on normaalse hinnaklassiga täna saada.” (V3)

3.1.2. Sisu analüüsist selgunud kompetentside arutelu

Kuigi ettevõtte on kokku puutunud nii planeeritud kui ka planeerimata muudatustega, siis teadlikult esimeses peatükis toodud muudatuste juhtimise protsesse või taktikaid kasutatud ei ole. Läbiviidud intervjuud aitasid mõista, millised on konkreetse ettevõtja tegelikud arusaamad kompetentsidest ja nende olulisusest.

Vastavalt sisu analüüsi tulemusele mainiti kõige enam kompetentsi, milleks on kommunikatsioon. Samuti enamus kompetentse, mis olid välja toodud teooria osas, iseloomustasid otseselt kommunikatsiooni juhtide ja töötajate vahel. Kui muudatuste läbiviimise protsessi mõjutab organisatiooni valmisolek muudatusteks, siis varasem kogemus on näidanud, et AS Restor puhul on suudetud hoida töötajaid nii muudatuste protsessi kaasatuna kui ka kursis asjaoluga, et muudatusele reageerimine on möödapääsmatu. Seda ilmestas ühe intervjuueeritava toodud näide palga vähendamisest:

“Kui olime sunnitud ju palka vähendama töolistel, siis jube vahva oli kuulata, kui mehed tulid ütlesid, et “loomulikult, me teame, et me saame iga palgapäev siit palka, me teame, et te võitlete meie eest ja me oleme nõus kannatama selle väiksema palgaga selle aja ära.” (V1)

Taalise töötajate reaktsiooni lähemal uurimisel selgus endise ehitusdirektoriga tehtud intervjuust põhjus, miks töölisel ei osutanud muudatustele niivõrd suurt vastupanu ja olid nõus muudatustega kaasa minema:

“Töö inimesega (.) Tuleb pidevalt tegeleda, tuleb pidevalt inimesega rääkida. Mitte ainult siis, kui keeruline aeg on ja nii edasi. Tuleb rääkida ka headel aegadel. Ja noh, need teemad millega inimene pöördub töö oma ülemuse poole. Sa oled nagu pihhiisa. Need teemad on aeg-ajalt väga imelikud. Need on teinekord isegi veidi naljakad. Seal on oma isiklikud asjad ja perekonna asjad. Võibolla tahab isegi nõu küsida mingisuguse ostu kohta, mingisuguse väljamineku kohta, mida ta võib pidada väga tähtsaks ja jumal teab veel mida. No isegi näiteks SMS laenude teemadel on nõu küsitud. No tuleb ikka aidata mõista. Aga tal ei ole kedagi, kelle poole pöörduda. Ja kokkuvõttes, kui ta saab pidevat tuge kusagilt ((kõhatab)) nii öelda pihhiisa näol, siis ta nagu ka usaldab. Usaldab sind ka sellistel aegadel, kui on majanduskriis. Kui ma räägin talle, et raske on, siis ta usub mind.” (V3)

Järelikult kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel on olnud heal tasemel ettevõttes nii keerulistel kui ka kergematel aegadel, mistõttu juhtidel ja tavatöötajatel on tekkinud teatud empaatia teineteise vastu. Praegusel momendil on ettevõttes aga näha antud kompetentsi hääbumist, mis teeb intervjuueeritava murelikuks:

“Töö inimestega on üks tähtis asi. Ma kaldun arvama, et noh see on muidugi selline tagantpidi tarkus, et hetkel võibolla Restoris ei ole neil kellegi juures muret kurtmas käia. Nad aeg-ajalt kurdavad mulle jah. See on hetkel natukene selline õrn teema.” (V3)

Intervjuude sisu analüüsi teiseks kõige tähtsamaks kompetentsiks peeti ühtse terviku nägemist, ehk terviklikkust:

“Kõige tähtsam on aeg-ajalt osata ((mõtleb)) vaadata kõrvalt ettevõtte tööd. Probleemide lahendamisel ei tohi laskuda pisiasjadesse.” (V1)

Oskust vaadelda ettevõtet, kui laiemat pilti, toodi välja samuti läbi mitme metafoori.

Organisatsiooni võrreldi nii orkestri kui jalgpalliväljakuga:

“... nagu jalga (.) et tegelikult ei pea sa mitte seda palli nägema vaid sa pead nägema kogu väljakut ja kõiki mängijaid ka. Et tegelikult on see see kunst kuidas turul püüda edukas olla.” (V2)

“Siis dirigent peab orkestrit juhtima, kui ikka keegi kogu aeg valesti mängib, siis pika peale see pillimees ei saa seal orkestris olla.” (V2)

Erinevalt töö teooria osas kaardistatud kompetentsidest, selgus uuringust, et väga tähtis kompetents antud ettevõtte arengus on olnud konservatiivsus. Rõhutatakse, et mitte kõikide trendide ja muudatustega ei tohiks alati kaasa minna. Erinevate kompetentside kaardistamisel teoreetilises kirjanduses konservatiivsusele ei keskendutud, samuti puudus kompetentside nimistust oskus kriitiliselt tegevusi hinnata. Konservatiivsust kui kompetentsi uuritavas ettevõttes kommenteeriti järgnevalt:

“Mingeid uuendusi on kogu aeg tehtud või püütud aga tegu on siiski suhteliselt konservatiivse ettevõttega.” (V1)

“... on meie konservatiivsuse põhimõte, me alati vaidleme selle üle tuliselt juhtkonnas, et miks me ühte või teist asja ei teinud aga samas mõni aeg hiljem vaatad, et hästi läks õnneks (.)”(V1)

“Ma ütleks, et targalt konservatiivne. Mitte niimoodi jäigalt. Me oleme muutunud palju aga samal ajal teatud konservatism on meil ikka olemas...”(V3)

“Jah, just kriitilist meelt peab olema. Kõigi hullustega kaasa ei tohi minna. Noh on siin aegu olnud küll, kus oleme mõelnud alustada uusarenduste ehitustega. Aga see on sinnapaika jäänud. Konservatiivsus on küll üks asi aga mis meid on edukalt hoidnud selles konkurentsisis.” (V3)

Eelnevast võib järeldada, et iga muutus ei tähenda alati seda, et sellega kaasa minnes ettevõtte jätkusuutlikkus säilib. Kriitiline meel ja konservatiivsus on tähtis antud sektoris. Eelnevaid kommentaare kriitilise meele ja konservatiivsuse kohta kinnitas ka ühes intervjuus toodud näide konservatiivsuse kompetentsi kasutamisest:

“Ka hiljuti oli üks maja oksjoni projekt, kus oksjonipidaja rääkis, et antud majast on palju ehitusettevõttes huvitatud ja pakkumine tuleb meeletu. Samuti väitis oksjonipidaja, et kõik ehitajad on seda juba vaatamas käinud. Vaidlesime tuliselt juhtkonnas, et mis hinnaga pakkumisele minna. Lõpuks jäime siiski konservatiivse pakkumise juurde. Pärast tuli välja, et pakkujaid oli ainult kolm. Me jäime pakkumised teisele kohale (...) Aga üks suur kontsern ((muigab)), ilmselt hirmust oksjonipidaja sõnade üle, tegi meist 50 000 EUR suurema pakkumise. Hästi läks...” (V1)

Oluliseks ettevõttesiseseks kompetentsiks peetakse ka töötajate koolitamist, seda ISO sertifikaatide raames. Ka töötajatel on võimalus endale ise koolitusi leida.

Samuti tuli välja, et oluliseks peeti valdkonnspetsiifilisi kompetentse:

“... siis peab olema kaks erinevat juhti, üks tunneb ehitust ja teine, kes tunneb majandust ja seda poliitika poolt. Hea on, kui need inimesed on ühes ja samas isikus tähendab.” (V1)

“kasuks tuleb selline inseneriks olemine ja tajumine selles keskkonnas, et mida sa teed. Et ta ei ole päris selline juht-finantsist, et vaatan numbreid või palju populaarseks seenud exceli tabelit, et selle järgi on raske nagu” (V2)

3.2. Juhtumilene analüüs

Käesolevas alapeatükis toob töö autor kokkuvõtvalt välja intervjueeritavate seisukohad ja arvamused intervjuudes käsitletud teemade kohta.

Tabel 2. Juhtumilene analüüs

Teema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3
Ametipositatsioon	arendusdirektor, juhatuse liige	peadirektor, juhatuse liige	endine ehitusdirektor,

			nõukogu liige
Ettevõtte majandussektori iseloomustus	keeruline ja väga tundlik sektor, konkurents	tihe konkurents	keeruline majandada ehitust, konkurentsi palju
Suurimad muudatused tegutsemisaastate jooksul	muudatus ehitusmaterjalides, lisaks ehitusele võetud suund ka kinnisvaraarendusele	turumajandusele üleminek ja sellega seonduvalt uutele materjalidele üleminek, eratellijad kaaluvad otsuseid oluliselt kauem - turuolukord	algusaastatel tegeleti ka poolfabrikaatide tootmisega aga tänapäeva hindade juures pole seda vaja enam teha
Muutused konkurentsioludes	konkurents aina tihedam näiteks riigihangete vähenemise tõttu, nõrgemate osapoolte lahkumine, väiksel määral konsolideerumine	konkurents tihedam, algusaastatel oli kergem, nõrgemate osapoolte lahkumine	konkurents tihe, sellevõrra tänapäeval tööd vähem, ettevõtted, mis varasemalt olid spetsialiseerunud uutele ehitistele on hakanud pakkuma restaureerimist ja rekonstrueerimist, võrreldes praegusega oli ettevõtte algusaastatel suhteliselt monopoolses seisus
Muutused tehnoloogias	naelad versus kruvid	telefonid, faksiaparaadid, lääne materjalid ehituses	materjalid, nõuded ja standardid oluliselt muutunud
Muutused personalijuhtimises	oluliselt vähendatud töötajate arvu, tänaseks töötajaid umbes 30, majandusolukorrast tingitud palkade vähendamine	kui ettevõtte alustas siis oli töötajaid 200 ringis, tööjõumaksud kõrged, partnereid kasutatakse tänastes oludes rohkem	teha rohkem alltöövõttu, algusaastatel töötajaid oluliselt rohkem, nüüdseks alltöövõttu tegevad ettevõtted kvaliteetsed ja korrektsed
Koolitused ettevõttes muudatuste juhtimise teemadel	jah, vastavalt ISO süsteemile	ISO süsteemi koolitused	koolitusi on olnud niivõrd palju ja erinevatel teemadel
Juhi oskused, teadmised ja kompetentsid, et ettevõttes muudatusi rakendada	valdkonna - spetsiifilised kompetentsid, teadmised majandusest, oskus mõista probleemi ja siis alles tegutseda hakata, peab oskama vaadata ettevõtte tööd kõrgvalt,	olla riskivalmid samas säilitada konservatiivsus, peab nägema tervikut ehk terviklikkus, erinevate töötajate sünergia tunnetus, innovaatiliste lahenduste kasutamine	kommunikatsioon - pihhiisa roll, kriitiline meel, et kõigega mitte kaasa minna, tark konservatiivsus, ehitus on kollektiivne tegevus

	konservatiivsus, meeskonnatöö ja kommunikatsioon		
Näited kompetentside rakendamisest	meeskonnatöö ja kommunikatsiooniga vähendatud vastuolekut palkade vähendamisse, heade ja halbade uudiste levitamine mööda erinevaid kanaleid, konservatiivsed otsused on päästnud kehvadest otsustest	Innovaatilised lahendused: esimesena suure masin tolmuimeja kasutamine, töötajatele palga maksmiseks rubla aja lõpus toodi suhkurt Eestisse, mida ettevõtte kontoris müüdi	kommunikatsioon läbi pihisa rolli on andnud töötajatele võimaluse suhelda juhiga nii tööalaste kui ka isiklike probleemide teemadel, mille läbi on tekitatud vastastikune usaldus, mis omakorda on vähendanud oluliselt vastupanu muudatustele

Allikas: (Autori koostatud)

3.3. Intervjuudest selgunud seisukohad muudatuste juhi palkamisse

Töö esimeses, teoreetilisi lähtekohti kokkuvõtvas peatükis, tõi töö autor välja muudatuste juhtimise probleemidena vastutuse ebaselget piiritletust ja soovimatust palgata väljastpoolt ettevõtet muudatuste eksperti. Intervjuudes vastutuse teemal toonitasid intervjuueeritavad, et ettevõtte meeskond on väga lähedane ja kaua aega koos töötanud:

“Me ei ole läinud riidu, meil on võrdlemisi sõbralik kollektiiv. See on üks meie raudne eelis ja seda peab hoidma, eriti nüüd nagu talismani.” (V3)

Kuna tegu on ühtse meeskonnaga, pole vastutuse võtmisel siamaani probleeme ka tekkinud. Kuigi ettevõtte igapäevatoos pole rangelt piiritletud vastutusosalad, on need määratletud läbi ISO juhtimissüsteemide. Seega muudatuste või probleemide puhul, peaks iga töötaja suhteliselt hästi teadma, mis on tema ülesanded ja vastutusosalad:

“Ja (...) see ISO liini eest vastutusosalad on väga konkreetselt ära jaotatud, neid kontrollitakse kaks korda aastas. Toimub rahvusvaheline audit ja sealhulgas ka koolitused on väga hästi paika pandud, sellest on inimesed, kes on vastutavad teatud valdkondade eest.” (V1)

Olenemata sellest, et ka intervjuueeritavad leiavad, et muudatuste juhid võivad olla hea lahendus muudatuste sujuvamaks kohandamiseks, peetakse sellise juhi palkamist ikka suure ettevõtte vajaduseks - kui ei suudeta ise enam kõike hallata:

“Aeg-ajalt on mõni suur ettevõtte, mis vajabki muudatusi ja kus vägagi stabiilne juhatuse, kes on kõik omavahel sõbrad, seal on raske nagu ettevõtet saneerida, kus on

raskuseid tekkinud. Seal võib sellist variant olla küll, kus kõrvalt keegi tuleb ja toimetab siis edukalt.” (V2)

Siiski, sarnaselt kirjanduses toodud põhjendustega, kipuvad ka kõik intervjueeritavad kahtlema muudatuste juhi teadmistes antud valdkonnas. Seda kinnitavad ka järgnevad vastused küsimusele, kas muudatuste juht saaks ajutiselt hakkama ehitusettevõtte juhtimisega:

“Ma kipun kahtlema...Ehitus on suhteliselt spetsiifiline ja keeruline teema.” (V1)

“Väga palju sõltub muidugi inimesest aga ega see väga kerge ei ole, sest ehitus on selline küllaltki spetsiifiline ala. Ei piisa ainult juhi omadustest või sellisest, et see visioon või nägemus peab veidi laiem olema. Noh, kasuks tuleb selline inseneriks olemine ja tajumine selles keskkonnas, et mida sa teed. Et ta ei ole päris selline juht-finantsist, et vaatan numbreid või palju populaarseks seenud exceli tabelit, et selle järgi on raske nagu.” (V2)

Seega intervjueeritavad leiavad, et AS Restor töötajate stabiilne kollektiiv, vähene arv ja ettevõtte tegevusvaldkond on põhjused, miks muudatuste juhi ametikohta antud ettevõttes vaja ei lähe. Arvatakse, et väliskeskkonnast toodud muudatuste ekspert ei pruugiks mõista insenertehnilisi nüansse. Kollektiiv on piisavalt väike, et tagada efektiivne kommunikatsioon ja vastutusalad on ettevõttes läbi sertifitseerimise määratletud.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva töö uuringu tulemustena selgus, et AS Restor on oma tegevusaastate jooksul läbi teinud nii sise- kui ka väliskeskkonnast tingitud muudatusi. Intervjuudest selgus, et nii planeeritud kui planeerimata muudatusi on toimunud turuolukorras, konkurentsis, innovaatilistes lähenemistes, personalipoliitikas, tehnoloogias, alltöövõtus ja ettevõtte tegevusalas. Kompetentsid nende muudatuste edukaks läbiviimiseks on olnud kommunikatsioon, terviklikkus, konservatiivsus, töötajate koolitamine ja valdkonnaspetsiifilised teadmised.

Uuringutulemuste arutelu käigus töö autor selgitas välja töö kõige olulisemad järeldused:

1. oluliseks kompetentsiks uuritavas ettevõttes peetakse konservatiivsust, mida ei olnud käsitletud teoreetilistes kompetentside klassifikatsioonides;
2. kõige tähtsam kompetents muudatuste elluviimisel on terviklikkus;
3. ettevõtet on peamiselt mõjutanud muudatused turuolukorras ja konkurentsis;
4. efektiivne kommunikatsiooni kompetents töötajate ja juhtide vahel tekitab usaldust ja vähendab oluliselt vastupanu muudatustele;

5. muudatuste juhi palkamist väljastpoolt ettevõtet ei pooldata ettevõtte suuruse ja valdkonna spetsiifilisuse tõttu.

Ettepanekud olukorra parandamiseks:

1. Ettevõtte peaks vältima hetkel toimuvat kommunikatsiooni kompetentsi hääbumist.
2. Ehitussektorile omase konkurentsi ja teistest majandusharudest sõltuvuse tõttu tuleks konservatiivsust, kui kompetentsi, kasutada ettevõttes ka tulevaste pakkumiste puhul.
3. Kompetentside hääbumisele vastukaaluks võiks ettevõtte koolitada töötajaid muudatuste juhtimise teemadel.

KOKKUVÕTE

Muudatuste juhtimine on tänapäeva ärioludes väga tähtis juhtimissuund. Konkurents ja tehnoloogia on oluliselt muutnud ja ettevõtetes peab olema pädev kompetents, mis selliseid muudatusi kriitiliselt hinnata oskaks ja vajadusel viiks ettevõttes läbi nende implementeerimise. Olenemata sellest, et tänapäeva turuolukord nõuab organisatsioonidelt oskust kohanduda ja muutuda kiiresti vastavalt nõudlusele, on organisatsioonide eesmärgid jäänud ajalooliselt samaks – teenida huvigruppe.

Erinevad muudatuste juhtimise protsessid kirjeldavad, kuidas muutusi organisatsioonis läbi viia ja selle tõttu võiks arvata, et tegu on lihtsa protsessiga. Paraku erinevatel põhjustel enamusi muudatusi organisatsioonides kukub läbi. Olgu nendeks põhjusteks tööliste vastasseis või asjaolu, et muudatus ei olnud algusest peale võimalik, võib pidada üldistades läbikukkumise põhjuseks ajaolu, et organisatsioonis ei olnud pädevat muudatuste juhtimise kompetentsi.

Et ettevõtte püsiks jätkusuutlikuna ja kasumlikuna on aina rohkem hinnatud juhid, kes oskavad eelpoolmainitud muudatustega kaasa minna. Sellised juhid peavad olema näiteks korraga pädevad personalijuhtimises, projektijuhtimises kui ka finantsjuhtimises. Samuti peavad nad oskama äkiliste planeerimata muudatustega toime tulla, vajadusel leidma rätseplahendusi. Kõige selle on tarvis teada, milliseid oskusi peab omama juht, et toime tulla muudatuste implementeerimisega. Kuna muudatuste juhtimise kompetentside kaardistamisel keskendutakse tavapäraselt planeeritud muudatusele, siis ei olnud täpselt selge, milliseid kompetentse on vaja, et edukalt reageerida planeerimata muudatusele.

Kompetentside kaardistamine tuginedes ainult ühe ettevõtte kogemusele on keerukas, samas keskendumine ühe ettevõtte kogemusele annab laiema pildi vajaminevatest kompetentsidest, mis puudutavad konkreetset majandussektorit. Käesoleva töö eesmärk oligi välja selgitada, millised muudatuste juhtimise kompetentsid on kõige tähtsamad ehitussektoris tegutsevatele ettevõttele AS Restor ja kuidas praktikas neid kompetentse on kõige paremini ära kasutatud.

Töö võttis kokku muudatuste juhtimise ja selle kompetentside kõige levinumad teoreetilised seisukohad, misjärel tutvustati ja analüüsiti uuritava organisatsiooni majandustulemusi, selgitati töö metoodikat. Töö viimases osas võeti kokku inetrjuudest selgunud muudatused ja kompetentsid. Analüüsiti, kuidas ettevõtte mainitud kompetentse on rakendanud ja milliseid kompetentse peab oluliseks just antud ettevõtte. Tutvuti põgusalt organisatsiooni suurimate muudatustega ja viimaks uuriti suhtumist professionaalse muudatuste juhi palkamisse.

Ettevõtte, milles viidi läbi uuring, oli 25 tegutsemisaasta jooksul läbinud mitmeid muudatusi. Muudatused olid toimunud näiteks üleüldises turuolukorras, kus parasjagu mindi üle turumajandusele ja hakati kasutama uusi välismaised ehitusmaterjale. Samuti on tegutsemisaastate jooksul toimunud muudatused personalipoliitikas, kus ettevõtte on aastate jooksul oma töölisi oluliselt vähendanud ja aina rohkem kasutama hakanud alltöövõttu. Muudatusi on olnud ka ettevõtte tegutsemisvaldkonnas, kus ainult restaureerimise ja projekteerimise kõrvalt on hakatud tegelema ka kinnisvaraarendusega. Samal ajal on loobutud ehitusmaterjalide tootmisest, sest tänapäeval on nende hind soodne ja pakkumine on piisav.

Bakalaureusetöö eesmärk sai täidetud ja läbi kvalitatiivsete uuringute selgus, et kõige tähtsamaks kompetentsiks ettevõtte juhtimisel peeti ühtse terviku nägemist ehk terviklikkust. Uuritavat ettevõtet kõige rohkem iseloomustavaks kompetentsiks peeti konservatiivsust, mida teoreetilistes allikates eraldiseisvana käsitletud ei olnud. Nimetatud kompetentsi peeti isegi põhjuseks, miks ettevõtte on viimased 25 aastat jätkusuutlik olnud. Kompetents tekitada vastastikune kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel on aidanud uuritaval organisatsioonil muudatusi sisse viia ilma märkimisväärse vastupanuta. Professionaalse muudatuse juhi palkamist organisatsioonis ei peeta tõenäoliseks, seda eelkõige ettevõtte suuruse tõttu, kuid ka selle tõttu, et oluliseks kompetentsiks peetakse ettevõttes valdkonnaspetsiifilisi teadmisi.

Bakalaureusetöös tehtud peamised järeldused:

1. oluliseks kompetentsiks uuritavas ettevõttes peetakse konservatiivsust, mida ei olnud käsitletud teoreetilistes kompetentside klassifikatsioonides;
2. kõige tähtsam kompetents muudatuste elluviimisel on terviklikkus;
3. ettevõtet on peamiselt mõjutanud muudatused turuolukorras ja konkurentsis;
4. efektiivne kommunikatsiooni kompetents töötajate ja juhtide vahel tekitab usaldust ja vähendab oluliselt vastupanu muudatustele;

5. muudatuste juhi palkamist väljastpoolt ettevõtet ei pooldata ettevõtte suuruse ja valdkonna spetsiifilisuse tõttu.

Ettepanekud olukorra parandamiseks:

1. Ettevõtte peaks vältima hetkel toimuvat kommunikatsiooni kompetentsi hääbumist.
2. Ehitussektorile omase konkurentsi ja teistest majandusharudest sõltuvuse tõttu tuleks konservatiivsust, kui kompetentsi, kasutada ettevõttes ka tulevaste pakkumiste puhul.
3. Kompetentside hääbumisele vastukaaluks võiks ettevõtte koolitada töötajaid muudatuste juhtimise teemadel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. (2008). Juhtimise alused. 5. täiend tr. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Salu, M. (2005). Muudatuste Meistriklass. Tallinn: Äripäev.
- Alas, R., Übius, Ü. (2010). Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim.
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L. (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. Practice. 13th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C, Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change - *The Leadership Quarterly*. Vol. 21. London: Elsevier Ltd. pp. 422-438
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? – *Journal of Change Management*. Vol.11. Oxfordshire: Routledge. pp. 445-450.
- Crawford, L., Nahmias, A.H. (2010). Competencies for managing change – *International Journal of Project Management*. Vol. 28. London: Elsevier Ltd. pp. 405-412.
- Creswell, J. W. (2014) Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. London: SAGE Publications.
- Eensalu, M.L., Kadakas M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., Maripuu, K-T., Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T., Veide, T. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. 2. täiend tr. Tallinn.
- Eesti keele seletav sõnaraamat. (2009). /Eesti Keele Instituut. 2. täiend tr. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Eesti statistika aastaraamat 2014. (2014). / Toimetaja K. Pöder. Tallinn: Statistikaamet. http://rahvatervis.ut.ee/bitstream/1/5805/1/Stat_aastaraamat2014.pdf (16.04.2015)

Ehitus. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. <https://www.mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/ehitus-ja-elamumajandus/ehitus> (20.04.2015)

Ehitus. Statistikaamet.
<http://www.stat.ee/ehitus> (20.04.2015)

Ehitus ja elamumajandus. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium.
<https://www.mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/ehitus-ja-elamumajandus> (20.04.2015)

Ehitussektori maht kasvas 2012. aastal viiendiku võrra. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium.
<https://www.mkm.ee/et/uudised/ehitussektori-maht-kasvas-2012-aastal-viiendiku-vorra> (10.03.2015)

Ettevõttest. AS Restor
www.restor.ee (20.05.2015)

Glasl, F., Lievegoed, B. (2014) Ettevõtte dünaamiline areng. Muutuste juhtimise jätkuusuutlikkus. s.l.: Arengukulg.

Hashim, M. (2013) Change Management - *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3. Yasrab Town: Bahawalpur. pp. 685-694.

HR Terms. Society for human resource management.
<http://www.shrm.org/templatestools/glossaries/hrterms/pages/c.aspx>

ISO 9000 - Quality management.
http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
(20.04.2015)

Jones, D.J., Recardo, R.J. (2013). Leading and Implementing Business Change Management: Making Change Stick in the Contemporary Organization. Oxfordshire: Routledge

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. Kvalitatiivne sisuanalüüs.
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (23.05.2015)

Leeman, R. (2014). 70% of Change Management initiatives fail – REALLY?. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/20140914031708-7145156-70-of-change-management-initiatives-fail-really> (03.04.2015)

Lunenburg, F.C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent.
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Managing%20Change%20The%20Role%20of%20Change%20Agent%20IJMBA,%20V13%20N1%202010.pdf> (10.04.2015)

Masso, A. (2011). E-kursuse "Kvalitatiivsete andmete analüüsitehnikad ja - tarkvara" materjalid. Tartu Ülikool.

- Mazzei, A., Quaratino, L. (2013). Designing Organizational Change: Learning from a Grounded Research Project. - *Journal of Management and Change*, No 1/2. R.Alas, M. Kooskora. Tallinn: EBSPrint, lk 166-179
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2015). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 9th ed. Berkshire: McGraw-Hill Education
- Organisatsiooni juhtimine. Abimaterjal õppenõustamissüsteemi arendamisel. Innove. http://www.innove.ee/UserFiles/Karj%C3%A4%C3%A4riteenused/%C3%95ppen%C3%B5ustamisteenused/Vormid%20ja%20abimaterjalid/Juhendmaterjal_Organisatsioonijuhtimine_ONK_juhtimine_viimane%202010.pdf (12.03.2015)
- Petrescu, R. (2010). Organizational change process – steps to a successful change. http://s156.central.ucv.ro/annals/v3_2010/0038v3-025.pdf (12.03.2015)
- Pihlak, Ü. (2012). *Change Management in Indian Organizations Compared to Chinese and Estonian Organizations (2009-2011)*. Tallinn: EBS Print.
- Recklies, O. Managing Change – Definition and Phases in Change Processes. http://www.themanager.org/Strategy/Change_Phases.htm (11.03.2015)
- RM: suurim pidur oli ehitussektor. Äripäev. <http://www.aripaev.ee/uudised/2014/11/11/rm-suurim-pidur-oli-ehitussektor> (10.03.2015)
- Salumaa, T. (2001). Muudatuste juhtimine organisatsioonis. http://www.merlecons.ee/tarmo_organisatsioon_03.php (12.03.2015)
- Swedbank: ehitusmahud hakkavad taas kasvama ilmselt 2016. aastast. Majandus24. <http://majandus24.postimees.ee/2742884/swedbank-ehitusmahud-hakkavad-taas-kasvama-ilmselt-2016-aastast>
- The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. Mind Tools Ltd. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm (03.04.2015)
- What is change management? Clemson University. http://www.clemson.edu/ccit/help_support/cm/what_is_cm.html (01.04.2015)
- Õunpuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

SUMMARY

CHANGE MANAGEMENT AND RELATED COMPETENCIES ON THE EXAMPLE OF AS RESTOR

Helerin Korjus

The business environment has rapidly changed in last few decades. Nowadays the business environment is characterized by continuous changes. Organizations have to implement and adapt those changes. At the same time the goals of the organizations, like being profitable, sustainable and catering the stakeholders, have remained the same.

The competition, globalization and rapidly changing business environment are just a few terms that are affecting today's business activities on a daily basis. The influence that these terms have, has led business managers wondering how to keep up the pace with the changing market, how to keep the company profitable although it is going through changes and so on.

In order for the organization to reach for it's goals, it is critical that the managers and employees have a set of competencies for dealing with the change. Because of this, it is very important to understand the key competencies needed to lead a change in an organization.

Various researches have been conducted in organizations to find out the main competencies of a change manager. These researches have been focusing mainly on those organizations, which have professional change managers working in.

This thesis is focusing on an experience of a company that has not had change manager. The research was focusing on finding out the change triggers of the company and the competencies to implement changes accordingly. The qualitative research was conducted through interviews, which were done with two members of the board and one member of the council of Estonian construction and restoration company called AS Restor.

The research through content analysis and cross-case analysis revealed that the main categories of changes that had influenced the company were market situation, competition, innovative solutions, personnel policies, technology, subcontracting and business activities.

Both analysis revealed that the main, core competence of a manager leading change should be the ability to see the big picture, organizational integrity. Communication competence was used in the company to increase mutual trust between the employers and employees and to reduce employees resistance towards change.

Very important competence characterizing this particular organization was conservatism, which means that a manager has to keep a conservative line in regards of decision-making and change implementation. Conservatism, as a competence, was not covered in researches done before. Other competencies that were found out were staff training and sector-specific competencies.

The results from the qualitative research confirmed, that the members of the board are not interested in hiring a change agent. The reason behind this is concern, that the change agent will not understand the technical nuances behind the companies industry.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude kava

Üldised ja sissejuhatavad küsimused

- Intervjueeritava ametipositisoon, tööülesanded

Ärikeskkond

- Majandussektor, milles ettevõtte tegutseb,
- Konkurentsiolud.

Muutused ettevõttes ja ärikeskkonnas

- Ettevõttes ja ärikeskkonnas toimunud suurimad muudatused tegutsemisaastate jooksul,
- Konkurentsiooludes toimunud muudatused,
- Tehnolooglilised muudatused, mis on toimunud,
- Personalipoliitikas toimunud muudatused.

Muudatuste juht ja koolitused

- Muudatuste juht, kui ametipositisioon,
- Suhtumine muudatuste juhi palkamisse,
- Koolitused ettevõttes muudatuste juhtimise teemal.

Muudatuste juhtimise kompetentsid ettevõtte kogemusele tuginedes

- Oskused ja kompetentsid, mis peavad juhil olema, et muudatusi ettevõttes rakendada,
- Ettevõtte kogemused nende kompetentside rakendamisel.