

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jaanika Vahi

**MUUDATUSTE JUHTIMISE TÕHUSUST TAKISTAVATE
TEGURITE KAARDISTAMINE TOOTMISETTEVÕTTE**

NÄITEL

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ...15 755..... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jaanika Vahi ...17.05.2020.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183107TATM

Üliõpilase e-posti aadress: jaanikavahi71@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /...../

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1 Muudatuste juhtimise klassikalised käsitlused	8
1.2 Organisatsioonikultuuri roll muudatuste juhtimises	9
1.3 Muudatuste juhtimise praktilised käsitlused	13
2. METOODIKA	18
2.1 Töö metoodika, valim, struktuur	18
2.2 Andmete kogumine ja analüüsimine	21
3. TULEMUSED	23
3.1 Intervjuude analüüsi tulemused ja järeldused	23
3.2 Dokumendianalüüsi tulemused ja järeldused	46
4. PARANDUSMEETMED ETTEVÕTTELE	48
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	60
LISAD	63
Lisa 1. Intervjuu küsimused	63
Lisa 2. Vastused uuritava ettevõtte organisatsioonikultuuri kohta	65
Lisa 3. Vastused uuritava ettevõtte muudatuste juhtimise praktikate kohta	66
Lisa 4. Vastused uuritava ettevõtte muudatuste juhtimise tõhusust takistavate tegurite kohta	67
Lisa 5. Ettepanekud uuritavas ettevõttes muudatuste juhtimise tõhustamiseks	68
Lisa 6. Muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid ja parandusmeetmed ettevõttele	69
Lisa 7. Lihtlitsents	81

LÜHIKOKKUVÕTE

Selle töö uurimiseesmärkideks oli leida ettevõttes muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid tootmise, tehnoloogia, IT alastes tegevustes ja välja töötada parandusmeetmed, mida ettevõtte saaks kasutada muudatuste juhtimist takistavate tegurite vähendamiseks. Uuritava Eesti tootmisettevõtte probleemiks on ühtse arusaama puudumine muudatuste elluviimist takistavatest teguritest ja kuidas neid edaspidi vältida. Seetõttu valis autor uurimistöö läbiviimiseks kvalitatiiivse uurimismeetodi ja strateegiaks juhtumiuuringu, et välja selgitada ettevõtte need tegurid, mis kvantitatiivse uurimismeetodiga välja ei pruugi tulla, kuid mis siiski mõjutavad muudatuste juhtimise tõhusust. Andmete kogumiseks viidi läbi üheksa intervjuud juhtide ja spetsialistidega, kes töötasid kõik uuritavas ettevõttes eespool nimetatud üksustes. Lisaks töötas autor läbi ettevõtte tööheaolu ja juhtimisstrateegiat puudutavad dokumendid, kuna nendes sisalduv teave andis autorile uuritava ettevõtte inimeste ja protsesside mõistmiseks väärtuslikku taustainfot. Veel üheks töö ajendiks oli autori soov anda ettevõttele ja juhtimise valdkonda teadmisi, kuidas tõsta muudatuste juhtimise tõhusust tootmisettevõttes ja millised on tõhusust takistavad tegurid. Autori jaoks on muudatuste juhtimine organisatsioonis põnev teema ja teda huvitab, kuidas toimivad inimsuhted muudatuste protsessis, kuidas tõlgendatakse protsessi mõjutajaid ja millisel viisil saadud tulemusi integreeritakse juhtimisstrateegiasse. Töö tulemused kinnitasid neid varasemaid muudatuste juhtimise käsitusi, kus tuuakse esile just inimeste keskset juhtimisstiili kasutamist muudatuste eesmärkide saavutamiseks. Kokkuvõttes saab autor järeldada, et muudatuste juhtimise tõhustamiseks on parim kombineerida protsessi- ja inimeste keskset juhtimismudelit ja seda peab ettevõtteülelalt soosima ja kasutama ettevõtte tegevjuht ka ise, sest tema on eeskujuks ettevõtte teistele töötajatele, tema otsustel ja tegevusel on suurim mõju töötajatele. Tööst tuli välja, et muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid uuritavas ettevõttes on erinevatel tasanditel tehtud juhtimisvead ja nende järelmõjudest tulenenud muutused organisatsioonikultuuris, teadmatus kaasaegsest juhtimiskultuurist ja kaasavast juhtimisstiilist. Muutunud organisatsioonikultuur on osaliselt takistanud muudatuste juhtimist, sest on puudunud tegevjuhi osalus juhtimisstiili suunamises, arendamises.

Võtmesõnad: vastuseis, eesmärk, kompetents, kommunikatsioon, kaasamine, keskkond, strateegia, muudatuste juhtimine.

SISSEJUHATUS

Selle magistritöö ajendiks sai autori praktikakoha ettevõtte rahulolematuse muudatuste juhtimise tõhususega. Ettevõtte kodulehe andmetel on Eesti kapitaliga, üle 220 töötajaga töötleva tööstuse ettevõtetel vanust üle 100 aasta. Vaatamata ettevõtte pikale tegutsemise ajale kinnitas ettevõtte juhiositsioonil töötav ekspert, et peaaegu pooled muudatuste projektid jäävad planeeritud perioodil rakendamata ja tegi autorile ettepaneku välja selgitada muudatuste juhtimise tõhusust takistavaid tegureid tootmise, tehnoloogia, IT üksustes. Nendes üksustes ei ole muudatuste projektide elluviimine õnnestunud nii edukalt, kui eesmärkide täitmiseks vaja. Tootmisettevõtte toodab enamasti välisurgudele, seega on vaja edendada konkurentsivõimet. Ettevõtte Juhtimissüsteemi käsiraamatus (2016) on defineeritud ettevõtte põhiväärtustena samuti kliendikesksust, vastutustundlikkust, keskkonnasäästlikkust ja jätkusuutlikkust. Tarnekindluse peab kliendile tagama ka siis, kui nõudlus muutub ootamatult ja kliendi soov tuleb täita tavapärasest lühema aja jooksul. Uuritava ettevõtte eksperdi sõnul on ettevõtte konkurentidel minimaalne tarneaeg kuus nädalat, ettevõtetel aga kaks nädalat, mis on arvestatav konkurentsieelis oma valdkonna turul. Seni on suudetud kliendilubadust täita, kuid muudatuste juhtimise tõhususe langusest tingitud järelmõjud on aeg- ajalt ettevõtte tootmise, tehnoloogia ja IT protsessides esile kerkinud ja vajavad lahendamist. Autorit huvitab ka laiemal teemakäsitlusena, miks ei suudeta ettevõtetes muudatusi juhtida nii tõhusalt kui võiks.

Ettevõtetel on pidev surve teha määrustest, kasvust, tooteuendustest, tehnoloogia arengust ja töötajatest tulenevaid muutusi mitte ainult kord aastas vaid isegi neli kuni viis korda aastas (Kotter *et al.* 2008). Swedbank poolt läbi viidud uuringus tõid tööstusettevõtete esindajad (305 juhti) välja nende olulisemad konkurentsieelised tänases päevas, mis olid paindlikkus (75%), kliendisuhted (54%) ja kiirus (41%) (Tööstusettevõtete...2018). Sellest uurimusest tuleb välja ettevõtetele väliskeskkonnast tulenev surve olla tarneahelas eelkõige kliendi vajadustele orienteeritud, paindlik piiratud ajaressursi tingimustes mida saab tagada oma tehnoloogiat, töötajate jõudlust arendades.

“...2018. a. algul konsultatsioonifirma Change Partners poolt läbi viidud muudatuste juhtimise uuring enam kui 100 Eesti organisatsiooniga tuvastas, et meie **juhitud saavutavad soovitud**

tulemusi kõigest 25% projektidega ning vaid 1/5 algatustest õnnestub ellu viia plaanitud eelarve või ajaraami piires ...Vaid 17% uuringus osalenud juhtidest peab tänast juhtide ettevalmistustaset nende ees seisvate muudatuste teostamiseks küllaldaseks...Siin on see koht, kus teadlik muudatuste juhtimine saab aidata...” (Organisatsioonidel...2018, 1). Eestis on muudatuste juhtimise tõhusus nõrk, vaatamata juhtimisalase kirjanduse, koolituste ja hariduse hea kättesaadavusele. (Eesti...2011, 129)

Töö uurimisprobleemiks on Eesti tootmisettevõtte tootmise, tehnoloogia, IT üksuste madalam muudatuste juhtimise tulemuslikkus, kuna puudub ühtne arusaam muudatuste elluviimist takistavatest teguritest ja kuidas neid edaspidi vältida. Muudatuste juhtimise problemaatika on esile kerkinud tootmise, tehnoloogia, IT alastes tegevustes. Töö uurimiseesmärkideks on juhtumiuuringu formaadis välja selgitada tegurid, mis takistavad ettevõttel rakendada kogu oma potentsiaali edukateks muudatusteks ja välja töötada parandusmeetmed, mida ettevõtte saaks kasutada nende takistavate tegurite vähendamiseks. Autor soovib anda ettevõttele ja juhtimise valdkonda uusi teadmisi, kuidas tõsta muudatuste juhtimise tõhusust tootmisettevõttes. Autori jaoks on muudatuste juhtimine organisatsioonis põnev teema ja teda huvitab, kuidas toimivad inimsuhted muudatuste protsessis, kuidas analüüsitakse, tõlgendatakse protsessi mõjutajaid ja millisel viisil saadud tulemusi integreeritakse juhtimisstrateegiasse. Seetõttu valib autor uurimistöö läbiviimiseks kvalitatiivse uurimismeetodi ja strateegiaks juhtumiuuringu ning püstitab töö uurimisprobleemi lahendamiseks järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on organisatsioonikultuur uuritavas ettevõttes?
2. Millised on senised muudatuste juhtimise praktikad uuritavas ettevõttes ?
3. Millised muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid esinevad uuritavas ettevõttes?
4. Millised on muudatuste juhtimise tõhusust puudutavad ettepanekud uuritavas ettevõttes?

Uurimisküsimuste põhjal püstitas autor üheksa uurimisülesannet, mis aitavad järjestada tegevused loogilisse järjekorda ja saavutada töö uurimiseesmärgid:

1. tutvuda valdkonna kirjandusega;
2. koostada ja kirjutada välja uurimisraamistik;
3. intervjuuerida ettevõttes muudatuste juhtimisega seotud inimesi;
4. analüüsida ettevõtte siseseid dokumente;

5. analüüsida intervjuu tulemusi;
6. välja selgitada muudatuste juhtimise strateegia ja tegevused;
7. kaardistada ettevõtte tootmise, tehnoloogia, IT üksustes muudatuste juhtimise tõhusust mõjutavad tegurid;
8. välja töötada parandusmeetmed ettevõttele muudatuste juhtimise tõhustamiseks;
9. kirjutada saadud info põhjal valmis magistritöö.

Töö koosneb neljast peatükist, mis on Teoreetilised lähtekohad, Metoodika, Tulemused ja Parandusmeetmed ettevõttele. Peatükis Teoreetilised lähtekohad käsitletakse muudatuste juhtimise mõistet ja definitsiooni, muudatuste juhtimises organisatsioonikultuuri rolli, klassikalisi ja rakenduslikke käsitlusi. Autor refereerib ning analüüsib ekspertide ja teadlaste poolt välja töötatud enamlevinud teooriaid ja mudeleid. Lugeja saab ülevaate muudatuste juhtimise tõhusust mõjutavatest teguritest indiviidi ja organisatsiooni tasanditel. Autor on lisanud töösse samuti teistest valdkondadest teadlaste arvamusi muudatuste juhtimise praktikate, probleematika kohta, sest tema arvates põhjendab psühholoogiline vaatenurk inimese käitumisest tulenevaid tagajärgi tõeselt. Autor arvab, et psühholoogilised vaatenurgad annavad tööle juurde lisaväärtust, aitavad mitmekesistada olemasolevaid teooriaid ja lasevad uurimisteemat paista uudse nurga alt. Metoodika osas toob autor välja töö komponendid, annab ülevaate intervjuude ettevalmistusprotsessist, intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemuste kogumisest, analüüsimisest. Intervjuudest ja dokumendiuuringu tulemused tuuakse välja peatükis Tulemused. Intervjuude olulisemad vastused esitletakse tsitaatidena uurimisküsimustest tuletatud alapeatükkide all ja peatüki lõpuosas arutletakse teooria ja tulemuste seoste üle. Koondtabelid tulemuste kohta asuvad Lisades 2.- 6.. Peatükis Parandusmeetmed ettevõttele annab autor ülevaate parandusmeetmetest, mida on välja töötanud ja intervjuudest ja dokumendiuuringust saadud info põhjal. Sellesse peatükki on lisatud tabel (Tabel 2.) muudatuste juhtimist takistavate tegurite ja parandusmeetmete kohta, mida saab takistuste vähendamiseks rakendada.

Autor soovib tänada ettevõtte eksperti, kelle kaudu sai autor idee ja loa teha magistritööd just selles ettevõttes. Koostöös ettevõtte eksperdiga täpsustati uurimisprobleem ja uurimist vajavad tegevusalad. Veel soovib autor tänada intervjuud andnud juhte ja spetsialiste, kes aitasid kaasa töö eesmärgi saavutamisele ja andsid olulise panuse töö õnnestumiseks. Südamest soovib autor tänada oma juhendajat, kes oli autorile väga heaks nõuandjaks ja kellega koostöö väga hästi sujus.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Selles peatükis annab autor ülevaate muudatuse definitsioonist ja liigitusest, muudatuste juhtimise klassikalistest teooriatest ja psühholoogilistest käsitlustest. Autor annab ülevaate erinevatest arvamustest, mida valdkonna teadlased ja eksperdid muudatuste juhtimist mõjutavatest keskkonnast, inimsuhetest, protsessidest tulenevate tegurite kohta on avaldanud. Siinkohal tuuakse välja põhilised muudatuste juhtimises kasutatavad mudelid ja raamistikud, mida saab kasutada muudatuste projekti planeerimiseks, läbiviimiseks, hindamiseks ja projekti tõhususe mõõtmiseks.

1.1 Muudatuste juhtimise klassikalised käsitlused

Muudatuste juhtimist kasutatakse muutuse saavutamiseks tehtava teadliku tegevusena. Muudatuste juhtimise tulemuseks on muudatus (Alas 2002, 8). Surve muutusteks tuleneb väliskeskkonnast, kuid muutuste mõjutajad tulevad enamasti ettevõtte seest (Muutuste...2010, 13). Autori jaoks on mõiste *muudatuste juhtimine* loogilisem kasutada kui *muutuste juhtimine*, sest muutused toimuvad tahtlike muudatuste tulemusena, muutusi ise ei saa juhtida. Muutus kas tekib või ei teki muudatuse tulemusena. Alljärgnevalt mõned muudatuste juhtimise klassikalised käsitlused:

- **Kotteri 8- astmeline mudel** (Kotter *et al.*2002; Belyh 2015)
 1. Mõõdapääsmatuse tunde tekitamine, mis on tekitada tunne, et muudatus on vältimatu. Uue tegevuse alustamisest tuleneva hirmu, viha vähendamine.
 2. Meeskonna loomine, st meeskonda tuuakse sisse uusi inimesi, kes parimal viisil saavutavad muudatuste eesmärgid ja kelle teadmised, oskused ja kogemused, isikuomadused toetavad muudatuse elluviimist.
 3. Visiooni loomine, mis on välja töötada realistlik visioon, kuhu tahetakse jõuda, võttes aluseks strateegia, loovus, eesmärgid.
 4. Suhtlemine inimestega, mis on suhtlemine nende vajaduste ja muutuste osas. Muudatuse suuna kohta selge, usaldusväärse info vahetamine.
 5. Tegevusjulguse, vaba, toetava, soodsa keskkonna loomine, et mõjutada inimeste julgust teha ettepanekuid, tegutseda pingevabalt muudatuse elluviimise nimel

6. Keskendumine lühiajalistele eesmärkidele, eesmärkide jagamine osadeks, lühiajaliste eesmärkide täitmine, teavitamine, tunnustamine.
7. Kinnistamine muudatuse säilitamiseks, mis on mitte alla anda juba juurdunud muudatusele, selle kinnistamise ja inimeste julgustamise etapp, et mudartuse elluviijad ei kalduks muudatuse säilitamisest kõrvale.
8. Muudatusse kaasamine ja kindlustamine ehk uute tavade, ühiste väärtuste kasvatamine muudatuse kaudu. Töötajate jätkuv juhendamine, edutamine.

Selle mudeli keskne väljakutse on muuta inimese käitumist. Tähtis on muudatuseks end ette valmistada kui ise hakata ennast muutma. Kotteri mudeli etappide eeliseks on lihtne järgitavus. Puuduseks peetakse ajakulukust kogu mudeli läbimiseks ja seda, et ühtki etappi vahele ei saa jätta, sest muudatus ei jää siis püsima või osutub puudulikuks (Kotter *et al.* 2002; Belyh 2015).

- **Kurt Lewini 3- astmeline muutuse mudel** (Belyh 2015)

1. Külmutamine: organisatsioon peab valmis olema muutusteks ja aru saama, et muutused on vajalikud ja üliolulised. Siis vaadatakse üle organisatsiooni strateegia, tuum. Tuleb ületada vastuseis sellega, et selgitada inimestele, mis kasu muudatus tulevikus toob.
2. Muutus: toimub otsene muutus, üleminek. Siin on oluline hea inimeste toetamine, selgitamine, selge kommunikatsioon on selles etapis väga oluline.
3. Värskendamine: muudatus on toimunud ja inimesed on leppinud sellega, aksepteerivad seda. Stabiilsus suureneb ja organisatsioonis taastub endine rütm. Selles etapis on tähtis muudatuse kinnitamine, tugevdamine ja seire, et muudatus püsiks.

Kurt Lewin töötas mudeli välja 1950 aastal ja selgitas mudeli struktuuri jääkuubiku 3- astmelise muutumise mudelina. Lewin on rõhutanud, tema jaoks kõige olulisemas, „külmutamise“ etapis seda, et inimestele tuleb muudatuse sisu, probleematika lahti selgitada. Lewin peab oluliseks indiviidi valmisolekut. Tema arvates vähendab teadmine saadavast kasust vastuseisu muudatusele (Belyh 2015).

1.2 Organisatsioonikultuuri roll muudatuste juhtimises

Organisatsioon koosneb kultuuri moodustavatest avatud ja varjatud teemadest, mida nimetatakse formaalseks ja mitteformaalseks pooleks. Formaalsesse kuuluvad organisatsiooni kõik ametlikud tunnused, nt organisatsiooni struktuur, reeglid, protseduurid, poliitika, eesmärgid, tooted, finantsid, tehnoloogia. Mitteformaalsesse mitteametlikud e psühholoogilised vajadused, nt moraal,

tundlikkus, mitteametlik juhtimine, sotsiaalsed normid, suhted, lojaalsus, tunded, arusaamad. Mitteformaalses pooles toimuv tegevus kasvab, kui formaalne pool ei rahulda mitteformaalse poole tekkinud vajadusi. Mitteformaalse poole roll muudatuste õnnestumises on marginaalne, just see pool mõjutab muudatuse õnnestumist (De Caluwé *et al.* 2003, 33). Muudatuste elluviimiseks on vaja, et muudatust soosivad jõud oleksid ülekaalus muutusi pärssivatest jõududest. Kõige kriitilisemaks muudatuste juhtimisel edu saavutamiseks peetakse töötajate toetuse saavutamine muudatusele (Alas *et al.* 2005, 40). Tuleb luua spetsiaalsed muudatuse läbiviimist toetavad struktuurid (Alas *et al.* 2010, 78). Autor arvab samuti, et avatud, selge kommunikatsioon on väga kriitilise tähtsusega muudatuste plaanidega kohanemiseks, seega minnakse muudatustegevustega kergemini kaasa kui teadmatuses olles. Inimesed ei hakka muudatust üldse realiseerima, omaks võtma, kui nad ei näe, et praegune olukord on kehvem kui uue tee valik. (Muutuste...2010, 28)

Kuna muudatuste elluviimine toimub enamasti mingi grupi koostöös, siis tekivad grupiliikmete vahel vastastikuse toime ehk interaktsiooni protsessid. Nendes lepivad liikmed kokku eesmärkides, kuidas neid saavutada, kuidas ressursse jagada. Liikmete vajadused ja ressursid peavad omavahel sobima, et saavutada eesmäärke. Vastasel juhul hakkavad liikmed takistama ühise eesmärgi saavutamist, tekib konkurents ebavõrdse ressursi tulemusena ja grupile antud eesmärk jääb tahaplaanile. Seda aitab vältida koostöö, kus kõik panustavad ühise eesmärgi nimel, siis peetakse grupi heaolu tähtsamaks kui isiklikku. Seda ainult siis, kui isiklikud vajadused on rahuldatud (Hess *et al.* 2000, 61-63). Parsons (1977, 1978) väidab samuti oma Tegevusteoorias, et inimesed juhivad eelkõige oma isiklikest huvidest ja eesmärkidest, mis on organisatsiooni vajadustest eespool ning nad loovad organisatsioonisiseseid võimugruppe ja koalitsioone, et saavutada isiklikud eesmärgid ja püüavad nendes mõjuvõimu hoida või suurendada. (De Caluwé *et al.* 2003, 31)

Kui soovitakse muuta organisatsioonikultuuri, peavad muudatused muutuma normiks ja normi eeldus on edu kogemus. Edu formaalse avaldusena üksi ei motiveeri, vaid tunne, mida edu kogemine tekitab. Motivatsioon kuulub mitte mõtlemise vaid tunnete valda ja vajab tekkimiseks edu kogemust (Kotter *et al.* 2004, 13). Muudatuste ebaõnnestumise üks põhjustest on meie eduka muudatuse läbiviimise kogemuse puudumine. (*Ibid.*, 13; Kidron 2008, 207- 213)

Oluline on organisatsioonikultuuri kujundada muudatustele sobivamaks, nt muuta nende inimeste käitumist, kes kardavad muutusi, probleeme. Edukad muudatuste juhid näitavad inimestele

probleeme reaalses keskkonnas ja pakuvad lahendusi. Sellega äratatakse neis reageeringuid probleemidele, mida ei suudaks teha formaalsed väljundid. Reageeringud annavad energiat, mis omakorda maandavad muutustele vastuseisu soovi. (Kotter 2004, 2- 8). Indiviidist tulenevat tegurit toob välja ka Senge (1977), kes väidab, et inimesed samas otsivad ja pelgavad muudatusi. Senge arvates on muudatuse vastuseisu põhjus leppimatus nendele osaks saava muutmise katse osas (Alas *et al.* 2010, 81). Alas on lisanud, et töötajate osalemist muudatustes soodustab organisatsioonikultuuri fookus suhetele ja ülesandele, mis tähendab nende jaoks muudatuste eesmärkide kohta põhjaliku info omamist (Alas 2002, 66). Autori arvates tulenevad Kotteri, Lewini, Senge teooriatest see, et organisatsioonis muudatuste protsess peab olema selge, avatud ja usaldusel põhinev, sest siis väheneb vastuseisu soov.

Muudatuste protsessi tuleb kaasata kõik muudatuse projektiga seotud inimesed. Tihe koostöö ja usalduslik kontakt kogu muutuste juhtimise perioodil tagab töötajatel tagasiside andmise motivatsiooni ja suurema pühendumise kogu muudatuse rakendamise etapis. Oluline on ka juhtkonna võime selgelt väljendada muudatuse visiooni, tegevusplaani, tulemusi (Dorenburg *et al.* 2016, 8). Kui muudatusesse ei kaasata kõiki töötajaid, ei suudeta vastuseisu ületada (Alas *et al.* 2010, 78). Hoshin Kanri soovitus oli samuti võimalikult paljude töötajate kaasamine muudatuste juhtimise etappides. Kõigi töötajate osalus tagaks info sujuvama liikumise ja selle kaudu eesmärkide parema täitmise (Hoshin...2019). Õppiva organisatsiooni puhul on väärtused indiviidi ja organisatsiooni vahel sarnased, mis aitab kujundada ühist visiooni ja kokku leppida eesmärkides. Sarnaste väärtuste mõju töötaja pühendumisel ja paremate töötulemuste saavutamiseks on kinnitanud mitmed uuringud (O'Reilly *et al.* 1991, viidatud Alas 2002, 63). Senge on kinnitanud, et kui need ei ühti, puudub ühine visioon, siis võib suurema õiguse andmine töötajatele hoopis suurendada vastuseisu, tõsta stressitaset. (Senge 1997, viidatud Alas 2002, 63)

Muudatuste juhtimise tõhusust tagab juhtide poolne oma töötajate ettevalmistamine muutusteks sellisel viisil, et nad on võimelised pidevalt kohanema muudatustega, mida ettevõttes viiakse läbi strateegiliste eesmärkide ja kohanemisevõime saavutamiseks (Muutuste...2010, 15). Töörahololu oma juhtide üle tagab soovi osaleda muudatustes. See omakorda tekitab rahulolu oma tööga, soov osaleda veelgi enam muudatustes, mis lõpeb rahulolu suurenemisega oma elu üle (Alas 2002). Kotteri jt (2008) teooria, et inimese vastuseisu põhjuseks ei ole ainult veendumus oma kehvemast olukorrast muudatuse jõustumise järel vaid ka selle tõttu, et ta ei saa juhti usaldada. Inimesed suhtuvad muudatusesse umbusklikult, kui nad ei mõista muudatuste tagajärgi ja selle mõju nende heaolule ning, kas nad võivad muudatuste algatajat usaldada (Kotter *et al.* 2008). Inimesed lepivad

muudatustega tunnetuslikel, mitte radikaalsetel alustel. Kui ollakse tunnetuslikul tasandil veendunud, et muutus on möödapääsmatu, siis alles ollakse nõus muudatusega. Seda siis, kui on tegemist organisatsiooniüleste muudatustega, mis puudutavad tehnoloogiat, struktuuri, globaliseerumist, äristrateegia muudatust (Kotter 2004, 1). Samas Lewin (1951) väitis, et need inimesed, keda muudatused mõjutavad, osutavad ikka vastupanu, isegi kui muudatus on möödapääsmatu, eriti madalamate tasandite töötajad ja juhid on vastu muudatusele isegi siis, kui neile on muudatuse vajalikkuse kohta põhjalikult selgitatud. Siin võib olla seos Maslow vajaduste hierarhiaga. Autor küsib, kas see mitte ei ole üks põhjustest, miks juhid ei taha kaasata madalama tasandi töötajaid ja juhte muudatuste peensustesse vaid jätavad nad kõigest käsutäitja rolli?

Anti Kidron on välja toonud motiividest ja vajadustest tuleneva käitumise teooria, st inimese käitumise eesmärke mõjutavad motiiv ja vajadus. Vajadused jaotuvad Maslow teooria järgi kindlasse hierarhilisse järjestusse, esmased e valitsevad on füsioloogilised ja viimane on eneseteostuse vajadus. Seega on inimestel vajaduste tase väga erinev (Vadi 2004, 94-95). Inimese aju on nagu server, kus varasemad kogemused mõjutavad uusi, tundmatuid tegureid sisaldavaid otsuseid. Positiivsete tulemustega seotud kogemus tugevdab vastavaid motiive ja eesmärkide täitmist. Mida varasem positiivne kogemus, seda tugevam on potentsiaal tuleviku käitumise mõjutajana (Kidron 2008, 207- 213). Vajadust, kui stimuleerivat jõudu inimese käitumisele kinnitab ka Alas, kuid lisab juurde, et vajadust seob tegevusega inimese hoiak, mis annab sisendi inimese käitumise viisile muudatuste suhtes. Hoiak on inimese alateadlik valmisolek tema vajadust rahuldavaks tegevusteks. Hoiakut mõjutavad grupis kehtiv organisatsioonikultuur, normid ja uskumused, omavahelised suhted, usalduse olemasolu ka juhtkonna suhtes. (Alas *et al.* 2010, 86) Levinud on arvamus, et vastuseisu põhjus ei ole muudatuse tehnoloogilises vaid sotsiaalses küljes. Seda kinnitab ka Jaffe, Scott ja Tobe (1994) arvamus, et motivatsiooni muudatustes osaleda kasvatab võimalus isiklik investeering, nt kulutatud aeg (Alas *et al.* 2010, 82). Autor järeldab, et omaosalusega muutub muudatus justkui enda omaks, mistõttu tekib muudatusega isiklik side. Siinkohal järeldab autor, et üks vastuseisu lahendusi oleks kohe muudatuse algetapis kaasata inimesi muudatuse elluviimisse, anda neile võimalus luua muudatusega isiklik side omaenda ressursi jagamise kaudu. See eeldab muidugi tugeva juhi olemasolu, kes tunneb oma töötajate võimekust, jõudlust, julgeb jagada vastutust, delegeerida ja usaldada oma töötajaid.

Inimestel on muudatuste osas vastuseis neljal põhjusel ja käituvad eelkõige endast lähtuvalt (Kotter *et al.* 2008):

1. kui nad kaotavad muudatusega midagi väärtuslikku;

2. nad ei ole saanud aru muudatuse olemusest ja selle tagajärgedest;
3. nad ei usu, et muudatus võiks olla organisatsiooni jaoks kasulik, mõttekas;
4. madal „valulävi“ muutuse kui nähtuse osas.

Edu tagab personaalne töö inimestega muudatuste ajal, mis tähendab piisavat kommunikatsiooni ja töötajate omaksvõttu muudatuse suhtes (Organisatsioonidel...2018). Autor on veendunud, et uurida tuleb keskkonda, kus muutused aset leiavad ja inimeste suhteid muutuste keskel. Täna sees päevas tuleb ette aina enam olukorrast tingitud, reageerivaid muutusi. Need muutused on otseselt komplitseeritud keskkonnast tulenevad ja ei sõltu niivõrd juhtide vähesest oskusest vaid muutustest keskkonnas, mis survestab ettevõtet oma äristrateegiat muutma. (Alas *et al.* 2005, 30) Juhtide hoiakud ja võimekus juhtida muudatusi on lisaks keskkonnale samuti oluline. Ülavere sõnul on uuringutest selgunud, et muudatuste ellu viimine Eestis ebaõnnestub 60- 80% (Koovit 2019). Change and Communiation 2013 a uuringus küsitleti 276 suurt ja keskmise suurusega ettevõtet Põhja- Ameerikast, Euroopast ja Aasiast. Selles selgus, et 87% koolitas oma juhte muutustega toime tulekuks kuid ainult 22% leidsid, et koolitus oli tõhus (Lipman 2013). Suur osa Eesti juhtidest teavad, kuidas olla hea juht, kuid nad ei rakenda juhtimiseks oma oskusi ja teadmisi. Juhid ise ei ole rahul muudatuste juhtimise tulemustega (Ülavere 2016). Autori arvates tuleneb juhtide rahulolematust lõhest teadmiste ja teadmiste rakendamise vahel. Juhid on teadlikud, et oluline põhjus muudatuste ebaõnnestumisele on vastuseis muudatustele. Vähesed juhid võtavad aega, et süstemaatiliselt hinnata, kes, mis põhjustel muudatustele vastu võiksid seista. Selle asemel nad eeldavad ja omistavad inimestele teatud hoiakuid (Kotter *et al.* 2008). Autor on veendunud, et tuleb uurida juhtide hoiakuid ja praktikaid muudatuste juhtimisel.

1.3 Muudatuste juhtimise praktilised käsitlused

Muudatuste juhtimisel kasutatakse lisaks eespool kirjeldatutele veel erinevaid mudeleid nagu ADKAR, DICE raamistik, Demingi ring e PDCA mudel, DMAIC mudel, McKinsey 7-S mudel, Eespool nimetatud mudelite ja teooriate tutvustus on lisatud alljärgnevalt alapunktide kaupa:

- **ADKAR mudel**

1. teadlikkus: muutuse vajalikkusest ja nõudest;
2. soov: muutusi esile kutsuda ja selles osaleda;
3. teadmised: kuidas seda muutust ellu viia;
4. võime: kaasata inimesi muudatuse elluviimisse regulaarselt;

5. tugevdamine: muudatust hiljem tugevdada, jätkuvalt rakendada.

See mudel on akronüüm viiest etapist: teadlikkus (*awareness*), soov (*desire*), teadmised (*knowledge*), võime (*ability*), tugevdamine (*reinforcement*) ja võimaldab kindlaks teha ja hinnata, miks seniste muudatustega tulemusi ei saavutata. Muudatused saab jaotada etappideks ja analüüsida, prognoosida iga etapi kaupa, kui lähedal eesmärgile ollakse. Mudelis on koos nii inimlik kui äriiline mõõde. (Belyh 2015)

- **DICE raamistik**

Raamistik aitab hinnata muudatuste juhtimise algatuse ja muudatuste projekti õnnestumise tõenäosust ja töötati välja Boston Consulting Group poolt 1990ndatel. Soov oli luua muudatuste juhtimiseks tõhusaim lähenemine. DICE on akronüüm neljast etapist, nagu kestus (*duration*), terviklikkus (*integrity*), pühendumus (*commitment*), pingutused (*effort*) (Icasas 2020):

1. kestus, mis on kulunud aeg projekti elluviimiseks, samuti kogu ajaperiood, mis on mitme muudatuse projekti elluviimiseks kulunud;
2. terviklikkus, mis on hinnang suutlikkusele projekte õigeaegselt lõpuni viia, inimeste oskuste vastavusele projekti vajadustele;
3. pühendumus, mis on kui juhtidele (C1) ja töötajatele (C2) antakse hinnang pühendumise kohta muudatuste ajal;
4. pingutused, mida arvestatakse, kui inimene teeb midagi lisaks projekti heaks, lisaks oma igapäeva tööle.

Igale tegurile (D;I;C1;C2;E) antakse hinnang skaalas 1-4, mis tähendab kõige optimistlikumast kõige pessimistlikuma hinnanguni. DICE skoori e projekti tulemuse arvutamise valem:

$$DICE\ skoor = D + (2 \times I) + (2 \times C1) + C2 + E$$

kus

D– aeg

C1– hinnang juhtidele

C2– hinnang töötajatele

E– hinnang pingutustele

Projektide tulemusi saab jaotada kolme kategooriasse:

1. võidutsoon (*win zone*) tulemusega 7-14 on suure tõenäosusega edukad;
2. muretsoon (*worry zone*) tulemusega 14-17 on riskantsed, vajavad riski maandamist;
3. hädatsoon (*woe zone*) tulemusega üle 17 vajavad sekkumist, ümberkorraldamist.

Selle mudeli eelis on mugav rakendatavus, mudeli konstruktsioon ei ole liiga keeruline ega ajamahukas. Projekti tegurite tõhususe tegureid saab eraldi mõõta mis tahes ajahetkel muudatuse

ajal. Mõõta saab kogu projekti alaprojekte eraldi ja neid aeg ajalt omavahel võrrelda või võrrelda ühe projekti edenemist ajas. Saab välja selgitada, kuidas projektis protseduurilised või organisatsioonilised muudatused on aidanud eesmärgi saavutamisele kaasa. DICE on kergesti mõistetav selgete tulemuste tõttu, mis aitavad projekti ressursside üle otsustajatel teha kasulikke otsuseid. DICE puudusteks loetakse teguritele antavate hinnangute subjektiivsust, st inimeste hinnangud võivad olla kallutatud, subjektiivsed. Puuduseks on ainult nelja teguri hinnangu andmise võimalus, arvestamata juhtimisoskust, motivatsiooni ja organisatsioonikultuuri. (Icasas 2020)

- **Demingi ring e PDCA mudel**

Selle mudeli algse versiooni pakkus välja Ameerika statistik ja füüsik Walter Shewhart. Mitmed aastad hiljem töötas tänapäeval levinud PDCA mudeli välja William Deming inimeste, toodete, teenuste, protsesside pidevaks parendamiseks. PDCA tuntakse seetõttu ka Shewharti või Demingi ringina. Mudel sisaldab lahenduste testimist, tulemuste hindamist ja analüüsi, seejärel protsessi täiustamist. PDCA on akronüüm neljast etapist, mis on planeeri (*plan*), tee (*do*), kontrolli (*check*), tegutse (*act*) (What is plan...2020):

1. Planeerimise etapp: selles etapis otsitakse vastuseid küsimustele: Mis on põhiprobleem, mida peame lahendama? Milliseid ressursse me vajame? Mis ressursid meil on? Milline on parim lahendus probleemi lahendamiseks olemasolevate ressurssidega? Millistel tingimustel loetakse kava edukaks? Mis on eesmärgid?
2. Testimise etapp: selles etapis rakendatakse kõik, mis on planeerimise etapis eesmärgiks seatud. Selles faasis on oht ebaõnnestuda, selle vältimiseks võib proovida ainult osa projektist realiseerida. Kindlasti veenduda, et kõik projektis osalejad teaksid oma rolle ja vastutust.
3. Kontrollimise etapp: PDCA mudelis kõige olulisem etapp, saab veel välja selgitada nõrgad kohad projektis, mida jõuaks veel kohendada. See on projekti ohjamise etapp, et veenduda, kuidas algne projekti plaan töötab. Selles etapis veendutakse projekti veakindluses.
4. Rakendamise etapp: selles etapis on vaja ellu viia see, mida on planeeritud, läbi viidud, üle vaadatud. Kui osa projektist käivitus edukalt on selles etapis põhjust käivitada projekt täies ulatuses.

PDCA esimeses etapis on hästi oluline taustauuring muudatuse kohta, tagasiside kogumise, jagamise süsteemide loomine. Hea meetod on Hoshin Kanri *Catchball* (What is Hoshin...2020) tehnika avatud tagasiside ahelate edasi- tagasi infovoe loomiseks. PDCA on korduvalt kasutatav mudel tootlikkuse ja tõhususe edendamiseks. Selle mudeli puuduseks on ajakulukus, sest kiirelt

lahendamist nõudva probleemi puhul ei jõuta kõiki etappe nii põhjalikult läbida, etapid on omavahel seotud. Seega kannatab kogu projekti kvaliteet, kui on kiirustatud ühes etapis. (What is plan...2020)

- **DMAIC mudel**

DMAIC on Lean Six Sigma juhtimise põhimudel ja PDCA mudeli edasiarendus. Mudel koosneb viiest etapist: defineeri (*define*), mõõda (*measure*), analüüsi (*analyze*), paranda (*improve*), kontrolli (*control*). DMAIC kasutatakse peamiselt tööstusettevõtetes protsessi tulemuslikkuse määramiseks, mõõtmiseks, analüüsimiseks, parendamiseks ja kontrollimiseks e kinnistamiseks. PDCA mudeli planeerimisetapp on (*plan*) jagatud kolmeks eraldi osaks: defineeri (*define*), mõõda (*measure*), analüüsi (*analyze*). Selline jaotus planeerimise etapis tagab probleemi parema mõistmise, seega tõhusamat kavandamist. Selles etapis tehtud täpne ja põhjalik ettevalmistustöö hoiab kokku hilisemaid ressursse ja vahendeid DMAIC projekti järgnevatel etappidel. Mõlemate mudelite eesmärk on viimases, nn kontrollietapis (*control*) protsessi ohjata, säilitada sisse viidud muudatus ja vajadusel parendada seda (Goncalves 2017). Mitte rangelt kontrollida, vaid tagada veakindlus (*poka-yoke*). Poka Yoke on Lean juhtimises kasutatav termin ja tähendab jaapani keeles vea välistamist (Swan 2020). DMAIC iga etapp sisaldab meetodeid ja tööriistu, mida iga etapi parima tulemuse saavutamiseks saab kasutada. Autori arvates on see mudel üks põhjalikumaid olemasolevate seast ning nõuab rakendamiseks aega. Seda eriti defineerimise etapis, kus koostatakse Projekti Harta, mis koosneb (DMAIC...2020):

1. probleemipüstitus, mis on esitletud mõõdetavana;
2. ärilised põhjused, mida see projekt muudab;
3. mõõtmise indikaatorid, eesmärgid;
4. projekti ja selle vaheetappide kestus;
5. projekti komponendid e skoop;
6. projekti meeskonna liikmed ja vastutus.

- **McKinsey 7- S mudel**

Selle mudeli töötasid 80-ndatel aastatel välja McKinsey & Company konsultandid. Selles on seitse dimensiooni, nagu strateegia, struktuur, süsteem, jagatud väärtused, stiil, töötajad, oskused (Belyh 2015):

1. strateegia: muudatuseks vajaliku plaani, protseduuride välja töötamise etapp;
2. struktuur: vajalik, et mõista organisatsiooni raamistikku, jagunemist;
3. süsteem: käsitleb tehtavaid igapäevaseid tegevusi;

4. väärtused: tuuakse välja organisatsiooni põhiväärtused, mille abil otsuseid tehakse, mis on oluline;
5. stiil: tuuakse välja see, millise stiiliga võetakse vastu ja rakendatakse juhtimist;
6. töötajad: töötajad ja nende töövõimed;
7. oskused: töötajate kompetentsid ja muud oskused.

McKinsey mudeli eeliseks on selle nii emotsionaalsete kui ka praktiliste tegurite kompaktsus. Olulised tegurid on välja toodud ja ei ole eelistatud ühte teisele, mis hoiab ära selle, et mudeli tulemused tulevad pealiskaudsed. Selle mudeli suurim puudus on see, et ühtegi etappi ei saa ära jätta, sellest kannatab kohe lõpptulemus. (Belyh 2015)

Kokkuvõtteks saab autor teooriate põhiselt kinnitada, et väliskeskkonna muutumine survestab ettevõtteid konkurentsivõime säilitamiseks läbi viima muudatusi. Muudatuste juhtimise tõhususe eeldusteks on avatud, usalduslikel suhetel põhinev töökeskkond ja selge kommunikatsioon. Vajalik on veel süsteemse, tervikliku juhtimissüsteemi olemasolu, milles kasutatavad mudelid on kohandatavad ja kõigile arusaadavad. Tähtis on eelnev valmisolek, mis on muudatusi soosivate hoiakute, piisavate ressurside, võimekuse ja jõudluse olemasolu. Autori poolt läbitöötatud teooriad jagunevad põhiliselt kaheks, osad toovad muudatuste edu tingimuseks esile inimestekesksust, st individuaalne edu ja selged suhted, teised teooriad rõhuvad pigem kvaliteetselt korraldatud süsteemi olulisusele ja organisatsiooni kui terviku valmisolekule, mis on kui toetav raamistik indiviidile ja tagab sel juhul individuaalse edu. Autori arvates on kõik teooriad välja toonud olulisi aspekte ja ei saa eelistada üht teisele, pigem neid kombineerida omavahel ja lähtuda eelkõige ettevõtte valmisolekust, nt ressursidest, küpsusest. Muudatuste juhtimine ettevõttes vajab tunnetuslikku, samuti ratsionaalset, formaalset juhtimist.

2. METOODIKA

Selles töö osas tuuakse välja magistritöö metoodika, valimi ja struktuuri kirjeldused ning põhjendused, miks autor otsustas töö ülesehituses kasutada just sellist struktuuri ja viisi. Autor on lisanud iga uurimisküsimusest tuletatud alateema alla põhjendused, miks just seda teemat on uurimisprobleemist lähtuvalt oluline uurida ning mida täpsemalt soovitakse antud teema osas teada saada. Selle peatüki viimases alapeatükis on välja toodud, kuidas kogutakse uurimistöö läbiviimiseks andmeid ja valmistatakse need ette analüüsiks.

2.1 Töö metoodika, valim, struktuur

Autor kasutab töös kvalitatiivset uurimismeetodit ja viib läbi intervjuud ettevõtte juhtide ja spetsialistidega, sest inimestega otsekontaktis suhtlemine aitab mõista inimeste käitumise motiive ja mõjutajaid. Kvalitatiivselt saab uurida tõsiasju, selgitada sotsiaalset fenomeni reaalses tingimustes, inimeste kogemuste olemust ja kuidas nad neid tõlgendavad (Draper 2004, 641-643, viidatud Õunapuu 2014, 54). Reaalses elus uute aspektide tunnetamiseks, kindlaks tegemiseks on sobiv meetod kvalitatiivne. Juba tunnetatud aspektide jaoks sobivate vormide leidmiseks on parem valida kvantitatiivne uurimismeetod. (Õunapuu 2014, 64)

Uurimisprobleemist tulenevalt valis autor valimi kindlate tunnuste alusel. Valimisse kuulusid juhi või spetsialisti positsioonil, ettevõtte tootmise, tehnoloogia, arenduse ja IT üksustes töötavad inimesed. Autor ei lisanud valimisse lihttõelisi ja esimese tasandi juhte, sest ettevõtte eksperdi sõnul on nende töö sisu rakendusliku iseloomuga ja ei oma nii suurt osatähtsust muudatuste juhtimise mõjutajana. Autor töötas teooria põhjal välja intervjuu küsimused (23), mille kaudu ta saab vastused uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks. Intervjuu küsimused Lisa 1 on tuletatud uurimisküsimustest. Valik intervjuu meetodi kasuks tuli autoril senise tagasihoidliku ülevaate tõttu, mis puudutab ettevõtte organisatsioonikultuuri, inimeste kompetentse ja arenguvajadusi seoses muudatustega ja strateegia osas, mida kasutatakse. Muudatuste juhtimist takistavate tegurite uurimiseks vajab autor infot, milline on ettevõtte organisatsiooni ja juhtimiskultuur, senised praktikad, tähelepanekud ja ettepanekud muudatuste juhtimise kohta, kuna nende

teadmisteta on raske mõista ettevõtte valikuid ja tegevusi. Intervjuude kaudu saab kõige uuemat, põhjalikumat teavet otse nende inimeste käest, kes muudatusi otseselt juhtivad või on seotud muudatuse etappidega muul viisil. Autor järgis intervjuu küsimuste koostamisel MECE (*Mutually Exhaustive Collectively Exhaustive*) põhimõtteid, mille puhul teemad peavad vastastikku välistama üksteist, st üksteist kordamata, üksteisest tulenevata. Teemad peavad veel olema kollektiivselt ammendatavad, st alateemad peavad andma koondina vastuse uuritava teema kohta. Ka selles osas ei tohiks olla kattuvusi, vaid need alateemad on nagu mosaiik, mille iga tükk on tähtis vastuse saamiseks ja millela koondtulemus jääks poolikuks (MECE Framework...2020). Autor on kindel, et alateemadesse selekteeritud intervjuu küsimustega saab vastused kõikidele uurimisküsimustele. Selgitused uurimisküsimustest tulenevate alateemade kohta on välja toodud alljärgnevalt:

1. Organisatsioonikultuur uuritavas ettevõttes

Uurimisküsimus: Milline on organisatsioonikultuur uuritavas ettevõttes?

Selles plokis soovib autor teada saada ettevõtte organisatsioonikultuurist tulenevaid põhjuseid muudatuste juhtimise mõjutajana. Organisatsioonikultuur on muudatust soosiv või pärssiv keskkond (Alas 2002, 62; Alas *et al.* 2010, 93; Carnall 1995, 45-46 jpt.). See plokk sisaldab veel küsimusi põhiväärtuste, tööõhkkonna, juhtimiskultuuri kohta. Vajadust organisatsioonikultuuri parendada oli välja toodud ka ettevõtte sisesest töörahulolu uuringust. Autor soovib välja selgitada, kuidas inimesed tunnetavad juhtimist, millised juhtimise karakteristikud tõusevad esile. Lisaks, kuidas defineeritakse muudatust, muutust, vastuseisu ja kaasamist. Autori jaoks on oluline teada saada, kuidas neid mõisteid defineeritakse, kas arendavate, positiivsete või negatiivsete nähtustena, sest hoiakutest tuleneb inimese edasine käitumine muudatuste juhtimisel. Vastuseisu muudatuste mõjutajatena on töös välja toodud mitmetes käsitlustes, nt Alas, Kotter jt.. Veel põhjuseks, miks muudatused ei õnnestu, on muudatuste ebapiisav kinnistumine ja osavõtt (59% vastanutest) (Organisatsioonidel...2018). Autor soovib välja uurida, kui arusaadav on inimestele nende tööalaste kohustuste, õiguste ja vastutuse piirid ja sisu. See küsimus aitab välja selgitada, millised teadmised on inimestel oma töö piiride osas ja toob välja võimalikud puudujäägid nende töö vastutuselades.

2. Muudatuste juhtimise praktikad uuritavas ettevõttes

Uurimisküsimus: Millised on senised muudatuste juhtimise praktikad uuritavas ettevõttes ?

Selles plokis soovib autor intervjuueeritavatelt teada saada, millised on nii töötajate kui ka projekti tõhususe mõõtmiseks kasutatavad mõõdikud ja hindamiskriteeriumid. Mõõtmise ja hindamise tegevuste olulisus tuleb välja töö eespool välja toodud erinevates teooriates ja mudelites, nt

siinkohal toob autor välja Carnalli arvamuse: kui ei suudeta mõõta tegevust, ei suudeta seda ka juhtida (Carnall 1995, 80). Veel arvatakse, et mõõtmise tulemused peaksid andma vastused, mis oli muudatuse eesmärk ja kui suur oli muutus. Mõõdetakse eesmärkide täitmise tõhusust. Inimese, kui muudatuse elluviija töö mõõtmine on samuti oluline, sest individuaalne arengute summa mõjutab muudatuse projekti üldist edukust (Metrics...2020). Selles plokis on küsimused kommunikatsiooni dünaamika kohta ja seda tingimustes, kui inimesed ei ole nii kättesaadavad. Kommunikatsiooni tagasihoidlik kvaliteet on enim välja toodud põhjus (68% vastanutest), miks muudatuste juhtimine ebaõnnestub. Vähene kinnistumine ja omaksvõtt on enamasti suhtlemisvigadest tingitud (Organisatsioonidel...2018). Inimestele puuduliku info edastamisest muudatuste kohta, tuleneb ka tugev vastuseis, mis on esimene reaktsioon muudatustele (Alas *et al.* 2010, 78- 81). Töötajate kaasamisel omab kriitilist tähtsust informatsioon ja suhtlemine (Alas 2002, 43). Vajadust kvaliteetsema kommunikatsiooni järele tuuakse välja ka ettevõtte sisest töörahulolu uuringust, see on üheks põhjuseks, miks peab uurima kommunikatsiooni ettevõttes. Autori arvates mõjutab teadmatus, mis on osalt tingitud puudulikust kommunikatsioonist, muudatuse kohta hinnangu kujunemist halvemaks, kui see kogu info olemasolu korral oleks. Kommunikatsiooni dünaamikat, tagasiside andmist, saamist tuleb kindlasti uurida. Eraldi uuritakse, kuidas juhid käituvad töötajate vastuseisu puhul, mida tehakse nende poolt selle vähendamisel, kuidas töötajaid kaasatakse ja motiveeritakse muudatustest osa võtma ja muudatusega kohanema nii, et muudatused ka kinnistuksid.

3. Muudatuste juhtimise tõhusust takistavaid tegureid uuritavas ettevõttes

Uurimisküsimus: Millised muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid esinevad uuritavas ettevõttes?

Selles plokis soovib autor teada saada intervjuueeritavate arvamust muudatuste protsessi kõige nõrgema etapi kohta. Vastused aitavad autoril teada saada muudatuste läbiviimise nõrgad kohad ja keskenduda meetodika välja töötamisel just nendele. Samuti on kõik isikuarengut puudutavad küsimused selles plokis. Veel tuleb kindlasti uurida, millised on töötajatele õppimiseks ja arenguks loodud tingimused, et tagada muudatuste läbiviimist soodustav keskkond, sest töökeskkond on inimeste töötulemuste mõjutaja (Alas, Maslow, De Caluwé, Kidron jpt). Autor uurib ettevõtte sees arendamist vajavate kompetentside kohta, mis tagaksid olemasolu korral muudatuste juhtimise tõhusust. Lisaks uuritakse tagasiside andmise dünaamikat.

4. Muudatuste juhtimise tõhusust puudutavad ettepanekud uuritavas ettevõttes

Uurimisküsimus: Millised on muudatuste juhtimise tõhusust puudutavad ettepanekud uuritavas ettevõttes?

Selles plokis on välja toodud küsimused, mis aitavad intervjueeritavatel teha ettepanekuid tootmises protsessisiseste tegevuste kohta, mida peaks muutma muudatuste edu saavutamiseks. Samuti küsimused, mida peaks juhtimisalasesse tegevustesse lisama, et vähendada inimestel vastuseisu ja suurendada nende kaasatust muudatuste suhtes. Autor soovib veel uurida, millised ettepanekud on inimestel kommunikatsiooni parendamise osas. Viimane küsimus: „Milliseid teisi ettepanekuid, tähelepanekuid soovite siinkohal veel juurde lisada?“ annab intervjueeritavale võimaluse arvamust avaldada ja ettepanekuid teha teemade kohta, mida kogu intervjuu küsimused eelnevalt ei puudutanud. See info on autori jaoks unikaalne, hindamatu väärtusega, sest võib selguda uusi tegureid muudatuste juhtimise mõjutajatena.

2.2 Andmete kogumine ja analüüsimine

Ajavahemikus 12.veebruar- 07. aprill 2020 a viis autor läbi üheksa intervjuud, milles kasutas abivahenditena *Microsoft Excelis* koostatud avatud küsimustest koosnevat küsimustikku ja kõne lindistamiseks enda isiklikku mobiiltelefoni. Kuus intervjuud viidi läbi ettevõttes, mille peakontor asub Tallinnas. Kuid kolm intervjuud toimusid veebikeskkondades Zoom ja Skype seoses kehtestatud Covid- 19 eriolukorraga Eestis. Vestlused toimusid poolstruktureeritud intervjuudena. Autor ei soovinud piirata intervjuud jäika ajaraami ega formaati, vaid eesmärgiks oli saada kõikidele ettenähtud küsimustele vastused. Intervjueeritavatele anti piisavalt aega vastamiseks nii põhjalikult kui sooviti. Esimene prooviintervjuu toimus 12.veebruaril 2020 a. Prooviintervjuu aitas autoril välja selgitada intervjuu küsimustiku muutmise vajadust. Teiseks sooviti testida läbiviimise keskkonda ja tempot, et tagada järgnevatele intervjueeritavatele veelgi pingevabam ja usalduslik õhkkond.

Autor uuris jaanuaris 2020 a veel ettevõttes koostatud dokumente: „Tööheaolu uuring“, „Juhtimissüsteemi käsiraamat“, „Protsessi-, projekti- ja riskijuhtimise käsiraamat“ ja „Kontoritöötajate psühholoogilised ohutegurid“, mis andsid juurde lisainfot ettevõttesiseste juhtimisega seotud karakteristikute kohta. Autor transkribeeris audiofailidena intervjuude vastused Taltech veebipõhise kõnetuvastusprogrammiga (Alumäe T, 2018) tekstifailideks ümber. Autor otsustas valimi jaotada intervjuude süstematiseerimise ja nende analüüsimise jaoks kahte

alagruppi, mis on ametitasand nagu juht (4) ja spetsialist (5). Autori arvates on ametitasandite põhiselt analüüsitud info mitmekihilisem positsioonidest tulenevate kohustuste, õiguste ja kompetentside erineva taseme tõttu. Võimukandjad ja teostajad on enamasti eestvedajad, kaasajad, mõjutajad ja seetõttu mõjutavad oma õiguste, kohustuste ja teadmiste kaudu nende inimeste väärtushinnanguid, hoiakuid, omavahelist koostööd ja kommunikatsiooni kvaliteeti, kes on madalamal võimupositsioonil. Seega annavad ametitasandi liigitusel uuritud vastused väga selge ülevaate üldiste suhete avatus ja algatus, kuidas võimusuhted on korraldatud, millised võimu käsitlemisest tulenevad tegurid mõjutavad muudatuste juhtimist.

Tabel 1. Valimi jaotus tööspetsiifika põhiselt

Tegevusala nimetus	Inimeste arv	Üksuste spetsiifika
Kvaliteediüksus	4	kvaliteedijuhtimine
Tehnikaüksus	2	riistvara ja seadmete haldus
IT üksus	1	tarkvara haldus ja arendus
Tootmisüksus	2	tootmine
Kokku	9	4

Allikas: Autori koostatud (2020)

Tabel 1 jaotustunnuseks on tööspetsiifika, üksuste (4) kaupa, mis on kvaliteet, tehnoloogia, IT ja tootmine. Autori tõi välja mitu intervjueeritavat igast üksusest on, et lugeja saaks ülevaate, kuidas intervjueeritavate proportsioonid üksuste vahel jagunevad. Andmete transkribeerimiseks, kasutas autor Taltech kõnetuvastusprogrammi (Alumäe *et al.*, 2018) analüüsiks ja tulemuste kirja panemiseks oli autoril planeeritud märts ja aprill. Seejärel soovis autor keskenduda meetodika välja töötamisele ettevõttele ja töö viimistlemisele. Autor otsis transkribeeritud intervjuudest välja märksõnad või laused, mis sisaldasid vastuseid uurimisküsimustele, lisas need koondtabelitesse spetsialisti või juhi nimetuse alla (Lisades 2.-5.). Nendes tabelites on välja toodud rõhutatud tekstina need märksõnad, mis korduvad nii Juhi kui ka Spetsialisti jaotuses.

3. TULEMUSED

Sellesse peatükki on koondatud kõik uurimistulemused, mis on saadud intervjuude ja dokumentide analüüsimise tulemusel. Tulemused on esitatud alateemade kaupa, mis on tuletatud uurimisküsimustest. Loeteluna on välja toodud muudatuste juhtimist takistavad tegurid. Peatüki lõpuosas viib autor kokku töö tulemused varasema teooriaga ja lisab juurde oma arvamused.

3.1 Intervjuude analüüsi tulemused ja järeldused

Kokku viidi läbi üheksa intervjuud. Intervjueeritavate hoiak ja meeleolu intervjuude läbiviimise ajal oli positiivne ja avatud. Autoril õnnestus kõikide intervjueeritavatega saavutada positiivne ja pingevaba õhkkond. Kuna kõik intervjuud kestsid üle tunni aja, siis jätkus autoril piisavalt aega, et saada vastused kõikidele intervjuu küsimustele. Vastused andsid põhjaliku ülevaate ettevõtte organisatsioonikultuurist, muudatuste juhtimise praktikatest, juhtide ja spetsialistide arvamustest muudatuste juhtimise tõhususe osas. Need vastused aitasid kaardistada muudatuste juhtimist takistavad tegurid ettevõttes ja välja töötada parandusmeetmeid. Kõik juhid ja spetsialistid tegid meelsasti ettepanekuid muudatuste juhtimise tõhustamiseks. Alljärgvalt põhjalikum ülevaade intervjuudest saadud vastustest:

1. Organisatsioonikultuur uuritavas ettevõttes

Ettevõtte on õppivale organisatsioonile omaste tunnustega, kuna kõikide intervjueeritavate jaoks asetub fookus ettevõtte arengule. Intervjueeritavad hindasid oma üksusi koostööle suunatud meeskondadena. Koostööd kirjeldati, kui võimalust diskuteerida, jagada oma mõtteid ja ettepanekuid, küsida teiste arvamust ja olla oma arvamuses vaba. Spetsialistid kinnitasid oma üksuses pingevaba suhtlemiskultuuri olemasolu. Kinnitati, et üksuse siseselt kehtib konsensusse põhimõte, lahendused leitakse ühise arutelu tulemusena, kuid lõppotsuse teeb juht ja seda aktsepteeritakse, peetakse loomulikuks. Kiirel, pingelisel ajal alati aidatakse üksteist ja toetatakse. Ettevõtte paindlikkust, perekeskset hoiakut ja võimaluste loomist isikliku elu ja tööelu sobitamiseks tõid välja need intervjueeritavad, kellel on pere. Kindlaks tunnuseks on intervjueeritavate väärtuste ühildumine ettevõtte väärtustega, sest kõik intervjueeritavad

kinnitasid, et neile on oluline kliendikesksus, ettevõtte globaalne areng ja arengut seostati enda identiteedi osana, vajadusena. Lisaks pidasid kõik oma tööd, kas huvitavaks, põnevaks, ägedaks, vaheldusrikkaks ja see kinnitab inimeste motiveeritust töö osas. Kõikide juhtide puhul tuli välja nende patriotism oma töö suhtes. Osadel juhtidel (Juhtid B, D) on üle kümne aastane töökogemus ja vertikaalne karjäär samas ettevõttes. Autor tunnetas kõikidel juhtidel ja spetsialistidel kirge ja sügavat huvi arengu osas, mis avaldus ühel juhil (Juht A) näiteks selliselt:

„Mulle meeldib nagu, kui asjad lähevad kõvasti paremaks. See on nagu omaette, kuidas sa saad selle veremaitse suhu nagu. Siis... Sa lähed seda uuesti proovima.“ (Juht A)

Ettevõtte areng inspireerib intervjueeritavaid ettevõttele olema lojaalsed ja hoiab üleval huvi oma tööd teha. Spetsialist näeb, et arenemises on mõte, väärtus ja seob seda isiklike tunnetega:

„... lõpuks on ka mingit kasu, kasu ühiskonnale... Olla arenemisvõimetus ettevõttes, mis ei taha areneda, mõttetu... Et laiemalt on minul isiklikud tunded selle töö vastu.“ (Spetsialist C)

Isiklike arengupõhiste väärtushinnangute ühtimine ettevõttes kehtivatega tuli välja kõikidel intervjueeritavatel. Juhtidest kõik ja spetsialistidest peaaegu pooled (Spetsialistid C, D) näevad oma tööd ühiskonna parendamise võimalusena. Üks juht seostab ettevõtte visiooni enda visiooniga:

„Jah, ühtivad [Visioonid]. On selline kliendikesksus ja sihukene ideaali poole pürgimine, sihukene turul, nagu ütleme, eesliinil olemine. Nii tehnoloogiliselt kui ka kvaliteedilt.“ (Juht B)

Ettevõttes luuakse õppimist soodustav keskkond koolituste, infoallikate andmisega. Õppimisel ei kardeta eksida, sest saab alati üle küsida. Ideede genereerimiseks on loodud soodne tööühkkond. Juhtid ja spetsialistid rõhutasid, et on loodud võimalused õppimiseks, kuid töötaja initsiatiivikus õppimiseks on oluline.

Üks juht sõnastab tehasejuhi rolli väga konkreetselt, toob välja et arendamisel on vaja silmas pidada koostöö kvaliteeti, mis määrab juhi jaoks ettevõtte tulemuslikkuse:

„...tehase juht on tehases selle jaoks, et toetada oma parimaid töötajaid. Ja kui tema üksuses on nõrgad töötajad, siis tehase juhi ülesanne on kas tõsta need nõrgad töötajad oma tugevate töötajatega samale pulgale või vahetada nad välja... Sellepärast, et kui ta seda ei tee, siis ta takistab oma parimatel töötajatel teha parimat tulemust, sest nad peavad tegema koos tööd.“ (Juht D)

Juhid kasutavad arenguestluste tulemusi koolitusvajaduste kaardistamiseks, töö ümberkorraldamiseks, võimetele vastavate ülesannetele andmiseks. Spetsialistid B, C ja D tunnevad, et nende juht reageerib tekkinud arenguvajadusele, sest hoolib ja võimaldab spetsialistil ennast arendada koolitustega, uute, keerulisemate projektidega, mis on vestlustest juhiga välja tulnud. Siiski, Spetsialistide A,B,C vastustest tuli ühe teemana välja, et spetsialistide kaasamise ja nende vastuseisu ületamise oskust on mõnel tootmisüksuse juhil vaja juurde õppida.

Juhtimisstiil on demokraatlik, rangemat ja autokraatlikku juhtimist omistatakse tootmisega seotud üksustele (Juht A, Spetsialist A, B). Juhid C ja D seostavad autokraatlikku ja rangemat juhtimist pigem juhi persooniga. Juhtimiskultuuri erinevusi ja juhtimiskompetentside erinevat taset üksuste lõikes töid välja kõik intervjueeritavad. Juht D rõhutas, et see erineb kardinaalselt

Autoril tekkis kõikide spetsialistide vastustest mulje, et spetsialisti jaoks on tema otsene juht autoriteet kõige lugupidavamal moel ja juhi kompetentsid on väga heal tasemel lõppotsuse tegemisel, sest juhi tegevust hinnati õigeks, õiglaseks ja loomulikuks. Spetsialistide poolt hinnati nii nende kui osade teiste üksuste juhtide inimeste ja protsesside juhtimise kompetentse kõrgelt ja rahulolu oma juhi üle tuli intervjuudest hästi esile:

„Sõltub üksusest jälle, et kui on tähelepanelik nende üksuse juht, siis ta, siis ta tõstab ise inimesi ümber vastavalt sellele, kuidas ta näeb, et milleks inimene võimeline on, see päris mitmes üksuses töötab. Ma ütleks, et meie üksuses on see, on see toimunud ja, ja nagu minu silmis täitsa nagu õiged liigutused on toimunud. Ja ma ütleks, et X tootmistes vist ka läheb see üsna...“

(Spetsialist B)

Siiski Juht C tõi välja, et inimeste keskne juhtimine peaks ettevõttes olema omanikust tippjuhi jaoks sama prioriteetne kui protsessijuhtimine, muidu ettevõtte tema sõnul edu ei saavuta. Juht lisas, et see on reegel, et omanikest juhtidel jääb inimeste keskne juhtimine tahaplaanile ning rõhutas veel, et ainult protsessijuhtimisest ettevõtte efektiivsuseks ei piisa:

„Protsessijuhtimine peab olema nii-öelda... ilma selleta ei saa, aga see inimese juhtimine, kui tahta olla efektiivne ettevõtte, väga edukas ettevõtte, see peab ka olema olemas... üks selline protsessijuhtimise soodustavaid tegureid on see, kui omanik on tüüri juures. Et siis inimeste juhtimine reeglina lükatakse nagu kergelt tahaplaanile ja olulisemad on nii-öelda protsessi näitajad ja, ja tulemused.“ (Juht C)

Juht C rõhutas, et muudatuste juhtimisel on oluline juba tippjuhi poolt tulev sisend, mis mõjutab kaudselt kõikide ametitasandite e juhtide ja töötajate seisundeid. Intervjuust selgus, et juhtkonna ootused on teistsugused kui sisend, mida keskastme juhtidele antakse:

„Ja see ettevõtte tegevjuht saab väga hästi aru, et ka tema peab käituma selliselt, et teema all olevad vahetasandi juhid ja sealt veel omakorda olla meeskondade juhid ja liinijuhid saaksid selle saama nii-öelda energia ja motivatsiooni nii-öelda tema kaudu... et juhtkonna tasemel oodatakse, et üksuste juhid käituvad kuidagi erinevalt sellest, kuidas käitutakse nendega ehk siis, et juhtimine tippjuhtkonna poolt.“ (Juht C)

Autori jaoks sai selgeks see, et isegi sisend, mida antakse edasi alateadlikult, mõjutab juhiotsuseid olenemata juhtide väärtustest, sest isegi sotsiaalselt tundlikud juhid ei soovi tunnistada inimeste juhtimisel tekkinud probleeme vaid oluline on tellimuste täitmise õige ajastatus:

„Ei seda, seda probleemi [madal inimeste keskse juhtimise kvaliteet] ei tunnistata... Isegi need juhid, kes on sotsiaalsed tüübid jah. Seda probleemi lihtsalt keeldutakse omale tunnistamaks. Senikaua, kuni toodang väljub õigeaegselt, on kõik muu teisejärguline.“

Autori arvates võib see tuleneda sellest, et juhid ei suuda ise lahendada sotsiaalseid probleeme vaatamata sellele, et nad ise on nn sotsiaalsed tüübid. Need juhid ei ole suutnud inimeste keskselt juhtides motiveerida inimesi tõhusamalt töötama, st kombineerida sotsiaalset juhtimist ratsionaalse protsessijuhtimisega ja on valinud enda jaoks lihtsama tee, mis on autokraatliku, käsuliinil põhineva juhtimisstiili.

Juht D tõi välja muudatuste lihtsama käsitlemise, et muudatused jagunevad arendavateks ja parendavateks ning põhiliselt tulenevad muudatused materjalidest. Juht B liigitab muudatused tehnoloogia ja tootearendust puudutavateks ja ärisuundade muutusi kaasa toovateks muudatusteks. Kõik vastajad arvasid, et muudatus on huvitav, põnev, väljakutse ja areng. Juht B tõi välja, et osadel inimestel puudub huvi muutusteks, kuna muutus ei ole neile omane, mis siis, et vastav info ja tugistruktuurid on olemas. Juht D rõhutas, et muudatust ei saa ellu viia, kui vajadust ei ole teadvustanud ja defineerinud tippjuht. Isegi kui positsioonis allpool olevad juhid on vastupidisel arvamusel:

„... ettevõtte tippjuht, seda, kes on omanik, seda vajadust ei näe, et senikaua kuni tema vajadust ei näe, senikaua ei ole vahet, kui palju me ressursi raiskame või mitte. Et senikaua võin ju mina öelda, et mina ei ole rahul... Seni, senikaua, kuni leitakse, et seda ei ole vaja teha täna ja siis me ei teegi seda...“ (Juht D)

Reageerimine tekkinud probleemile, kuna muudatus jäi ellu viimata, on viivitamatu ja kiire, kuid innovaatilised hoiakud ja ennetavad arendustegevused ei ole ettevõttele igapäevastes tegevustes omased:

„Kui tippjuht ütleb, et kui probleemid jõuavad tippjuhi lauale läbi klientide, siis on võimalus piiratud ajal kasutades kõiki ressursse ja kõiki volitusi viia läbi mis iganes muudatus. See töötab ainult senikaua. Siis, kui see eriolukord on läbi, siis naaseme tavapärase tööritmi juurde. Seetõttu ka pidev parendamine ei ole niivõrd ütleme siis kodeeritud siia tegevusse, igapäevasesse tegevusse.“ (Juht D)

Vastuseis on kui inimese kultuuri osa ja loomulik nähtus inimese käitumises. Intervjueeritavad lisasid, et vastuseis on inimese loomulik reaktsioon ja tingitud soovist säilitada vanad harjumused. Juht A ütles, et vastuseis on isegi positiivsetele muudatustele ja tõi välja selle, et vastuseisuga tuleb olla kannatlik, kuid seda ei tohi jätta tähelepanuta. Juht A lisas, et vastuseisu vähendab ja aitab sootuks kaotada, kui muudatusse kaasata kriitiline grupp ja kuulata ära, lahendada kõik vastuargumendid mis alguses tekivad:

„Ja fakt on see, et sa pead nagu üle võitma selle pisikese kriitilise grupi, siis tulevad, ülejäänud tulevad riburada pidi... lõppkokkuvõttes võtad tal nagu kõik „kaikad ja kivid“ käest ära, nii et tal pole millegagi „peksta“ enam.“ (Juht A)

Spetsialistile B meeldib, kui vastuseisu põhjuste osas ollakse valmis argumenteerima ja leiab, et arutelu kasutavad ja kaasatud meeskonnad on parimad:

„Just. Kui kolleegidega on võimalik asju arutada, ilma et nad hakkaksid nii-öelda kohe ei ütleva, siis see on kõige-kõige parem keskkond üldse. Et nad tulevad kaasa.“ (Spetsialist B)

Lisaks toodi välja vastuseisu seos hirmuga kaotada oma töö (Juht A, Spetsialist E). Juht B arvas, et hirm ei ole nii oluline tegur vastuseisu puhul, pigem on vastuseis tingitud mugavusest ja vanadest käitumismustritest. Juht B tõi välja vastuseisu seose muudatusega, kui muudatusettepanek tuleb teiste poolt, siis avaldatakse vastuseisu, sest ei taheta muudatust omaks võtta. Vastuseisu põhjustab ka teadmatus muudatuse sisu osas, et mida muudatus tööprotsessides kaasa toob (Juht C, D).

Vastuseisu põhjusena toodi välja inimestel esinev loomulik etappide kaupa tunnetatav protsess, mida nimetatakse leinaprotsessiks (Juht A ja Spetsialist C) ja annab kinnitust sellele, et vastuseisu

peetakse ikkagi inimese loomulikuks reaktsiooniks. Veel, et vastuseis tuleneb muudatuse ja enda iseloomust, hoiakutest ning julguse puudumisest (Juht B).

Üks juht loob vastuseisule laiemat tähendust, tema arvates tuleneb vastuseis inimese põhiväärtustest, eesmärkidest ja käitumisest ja on siis väiksem, kui muudatus kannab edasi kõigi vahel kooskõlastatud eesmärke ja väärtusi:

„Mul ei, mul on vastuseis ainult sellistele muudatustele, mis minu meelest ei sobitu meie põhiväärtuste ja eesmärkidega. Ma ei saa sellest aru...ma näen, need muudatused ei kannu seda eesmärki või neid väärtuseid. Et siis mul on raske. Siis ma olen vastu.“ (Juht B).

2. Muudatuste juhtimise praktikad uuritavas ettevõttes

Ettevõtte juhendub oma äritegevuses Eestis ja EL kehtivatest seadusaktidest ja erinevatest kirjalikest võlaõiguslikest dokumentidest. Kommunikatsiooni platvormideks on ettevõtte enda poolt loodud tarkvara X, intranet ja enim tuntud kontori- ja kirjavahetuseks loodud tarkvarad. Ettevõtte on välja töötanud tervikliku, integreeritud juhtimisstrateegia, mis sisaldab erinevaid standardeid: kvaliteedijuhtimissüsteemi standard ISO 9001:2015, keskkonnajuhtimissüsteemi standard ISO 14001:2015, toiduohutuse juhtimissüsteemi standard ISO 22000:2005 ja töötervishoiu ja tööohutuse juhtimissüsteemi standard ISO 45001:2018 jt. Need standardid võetakse aluseks iga üksuse strateegia planeerimisel. Eelnevat kinnitavad autori valduses olevad ettevõttesisesed dokumendid ja transkribeeritud intervjuud. Spetsialistid ja juhid kinnitavad, et ettevõttel on oma juhtimisstrateegia, mille alusel püstitatakse nii ettevõtte ülesed kui ka üksusesisesed eesmärgid ja seejärel kohandatakse oma protsessid ja tegevus nii, et saavutatakse eesmärgid, tagatakse ettevõtte jätkusuutlikkus ja keskkonna säästlikkus. Juhendatakse Lean Six Sigma põhimõtetest.

Ettevõtte strateegia põhipunktid on tootmisvõimekus, toote ja teenuse arendus ja protsesside arendus (Juhtimissüsteemi...2016). Muudatuste juhtimise põhiliseks mudeliks on DMAIC, mis aitab muudatuste juhtimisel tegevusi süstematiseerida, hinnata, hoida fookust selle etapi eesmärkidel ja tegevustel, milles hetkel asutakse. Eriti kasutatakse DMAIC mudelit arendusi puudutavate muudatuste puhul (Spetsialist A. 1.osa, B, C). Spetsialist B ütles, et DMAIC mudelit ei ole kasutatud kordagi 100% vaid viiakse muudatus läbi kohandatud DMAIC mudeli järgi.

Nii juhid kui ka spetsialistid kinnitasid, et muudatus tuleb tippjuhilt pigem ideena, mitte konkreetse plaanina (Juht A, D ja Spetsialist B). Muudatuse planeerimise etapis valitakse protsessijuhid, tegevusplaan, eesmärgid ja kõik muudatusega seotud teemad arutatakse ühiselt läbi. Muudatusele

lisatakse arvulised kriteeriumid, mis aitavad projekti defineerimise etapis paika panna mõõdikud, kvaliteedivahemikud, milles arendatud toode oma tunnustega peab vastama. Mõõdikuteks on enamasti kulu ja kvaliteedimõõdikud. Muudatuste juhtimisel lähtutakse eelkõige kliendi muutunud vajadustest ja seetõttu on kliendi vajadustele reageerimine võimalikult kiire.

Toote parenduseks vajalike muudatuste puhul soovitakse kliendilt toote kohta infot kätte saada nii palju kui võimalik (Spetsialist A. 1.osa). Andmete piisavust, olulisust muudatuste juhtimise õnnestumiseks peavad oluliseks kõik vastajad. Muudatuste läbiviimisel on spetsialistide sõnul tähtis ajakasutuse optimaalsus, kuna ajaressurss on piiratud nii spetsialistil, kui ka kliendil. Muudatustega seotud tegevused on juhtide ja spetsialistide sõnul dünaamilised ja paindliku töökorraldusega, olenevalt hetke olukorrast tehakse seda, mis on hetkel prioriteetsem tegevus ja korraldatakse päevaplaan ümber. Paindlikkust töökorralduse muutmise osas kinnitas samuti üks juhtidest (Juht A) ja tunnistas veel, et kiirel ajal, kui töötaja jääb hätta, võtab ta tema töö ajutiselt üle. Juht A ja C kinnitasid, et töö ümberkorraldamine killustab päeva ja segab teinekord arendusele suunatud süvenemist nõudvate ülesannete tegemist:

„...ja siis mõtled, et kui nüüd järgmist kaks nädalat teed mingit arendust siis sa saad nagu hunniku kliendi vajadusi, sa tegeled nendega, nagu et see arendus ootab selle taga nagu. Et see, sa ei ole nagu oma aja päris peremees ja sa lihtsalt oled nagu nii-öelda nagu siukse üldise universumi stiihia nagu meelevaldas natukene nii ehk naa, nagu et.“ (Juht A)

Korra nädalas toimuvad koosolekud juhtide vahel. Iga üksus teeb omakorda regulaarseid koosolekuid. Kõik intervjueeritavad kinnitavad, et tagasiside vahetamine ja kaasamine on väga vajalik muudatuste juhtimisel. Igapäevaselt arutatakse oma juhiga muudatustega seotud teemade üle. Kui on tegemist keerulise muudatusega, siis ühe spetsialisti (Spetsialist B) sõnul distantseeritakse ennast mõneks ajaks sellest teemast, et saada uusi mõtteid. Seda abinõud muudatuse projekti seisakute leevendamisel on välja toonud samuti üks juht (Juht A) ja leiab, et see aitab temal korrastada, puhastada mõtteid.

Vastuseisu esinemisel selgitatakse muudatuse sisu põhjalikult, protsessiüleselt ja kirjeldatakse muudatustest tulenevaid positiivsed muutusi (Spetsialist A. 1. osa). Muudatuse rakendajale tuuakse välja kasutegur nii temale, kui ettevõttele. Juht D rõhutas, et oluline on selgitada, miks muudatus on vajalik. Kõik intervjueeritavad kinnitavad, et kaasamine on vaja teha läbimõeldult ja võimalikult hästi, sest hiljem tekib selle tulemusena vastuseis või kommunikatsiooniprobleem. Juht B tunnistas, et teinekord tuleb vastuseisu ületada jõuga kui kaasamine ei aita, kuid kinnitas,

et see on viimane abinõu ja ei ole õige teguviis. Kõik spetsialistid kinnitasid, et kontrollivad muudatuse rakendamise etapis selle kinnistumist korduvalt, uskudes, et kontrollimine aitab kinnistumisele kaasa. Kooskõlastamine muudatuse osas tehakse kas siis otse operaatoriga või tehase juhiga, olenevalt muudatuse iseloomust.

Autor sai intervjuude põhjal kinnitust, et tootmisüksustes ei ole välja kujunenud ühtset tootmisülest vahetuste üleandmise ja vastuvõtmise protseduuri, sest see erineb üksuste lõikes. Osa üksusi on uuendusmeelsemad ja kasutavad viimati arendatud ettevõttesisest tarkvara, osades üksustes kasutatakse paralleelselt nii uuemat kui vanemat tarkvara. Osaliselt on põhjus ülemineku etapis, ettevõtte juurutab uut andmehaldamise platvormi ja seetõttu ei ole kõikidesse tootmisüksustesse veel jõutud. Intervjuudest tulid välja vastuseisu ja arenduslahenduste kasutamata jätmise vahelised seosed. Vastuseis uute lahenduste osas ilmneb pigem kauaaegsetel, kõrgema vanusega töötajatel, kes ei ole piisavalt motiveeritud, neile on tehtud vähem selgitustööd ja nad on juhi poolt vähem kaasatud. Selles üksuses, kus avaldub töötajate poolt suurem vastuseis, juhib meeskonda autoritaarsem juht ja tema tahe õpetada, toetada oma inimesi on madalam. Samuti sai autorile selgeks, et üksus, kes on muudatuste projektide algataja, ei tea täpsemalt, kuidas toimub kommunikatsioon igas tootmisüksuses, sest see teadmine aitaks paremini mõista muudatuste juhtimist takistavaid tegureid. Võimalik, et seda teadmist ei peeta põhjuseks, miks muudatuste projektid ebaõnnestuvad.

Kommunikatsiooni erinevaid platvorme ja vahendeid kasutatakse pidevalt ja paralleelselt. Info jagamist mitme platvormi kaudu tuleb ette olulisemate muudatuste puhul, et kindlustada info talletamine ja võimalused infole igal ajal ligi pääseda. Ettevõtte viimasteks arendustegevusteks on mitme kommunikatsiooni platvormi ühildamine ja olemasoleva ettevõttesisese kommunikatsiooni platvormi parendamine. Ettevõtte juhtkonna ja tugiteenuseid pakkuvate üksuste poolt toimub pidev inimeste kaasamine uuendatud kommunikatsiooni platvormi kasutamiseks. Tugiteenused kommunikatsiooniprobleemide lahendamiseks on kättesaadavad kõikidele töötajatele. Vastuseis on tekkinud osade üksuste töötajate kommunikatsiooni uuendustega kaasamisel. Juhid eelistavad spetsialistidele info kiireks ja operatiivseks edasiandmiseks suulist kommunikatsiooni, sest see on vahetu ja ei vaja pikka ettevalmistusaega ega abivahendeid, kuid see toob kaasa inimlikud eksimused nt unustamise.

3. Muudatuste juhtimise tõhusust takistavaid tegurid uuritavas ettevõttes

Põhilisteks takistusteks osutusid erinevast juhtimiskompetentside tasemest tingitud juhtimisvead ja kommunikatsiooni lünklikkus. Kõikide intervjueeritavate kinnitusel on kriitiline piiratud ajaressurss, mis ei lase arendusi põhjalikult välja töötada. Spetsialist E tõi välja üksuse küpsuse ja kvaliteedijuhtimise taseme erinevused, mis mõjutavad tema sõnul samuti üksuse edu saavutamist. Kommunikatsiooni lünklikkus avaldus just suuremate projektide puhul, kus osales mitu töörühma ja nende juhid. Just suurte projektide puhul tundsid spetsialistid, et nad ei olnud kohati inforuumi kaasatud, vaid said infot pisteliselt:

„...ja siis lõpuks pöördutakse selle esimese-teise juurde tagasi kuskil lõpupoole jälle, nagu niisugune sik-sakitamine käib nii-öelda. Siis üks grupp inimesi teab, omab mingit infot, teine grupp omab mingit muud infot, sest tegelikult nad peaksid üldpilti saama.“ (Spetsialist B)

Spetsialist B arvates ei tehta üksuste vahelisi vahekoosolekuid. Spetsialistid (Spetsialistid A, B, C) ütlesid, et nad ise leevendasid infopuudust sellega, et suhtlesid ise teiste üksustega ja kaasasid uusi tulijaid inforuumi. Teinekord juhtus, et osade projektide alustamine ja tegevused toimusid paralleelselt kahes üksuses ja alles hiljem saadi sellest teadlikuks. Spetsialist B kinnitas, et kommunikatsiooni haldamise vead tõusevad esile just suurte projektide puhul.

DMAIC mudeli nõrgemateks etappideks toodi üheselt välja rakendamise etapp, kuna kinnistamise etapis esinevat vastuseisu ei õnnestu maandada. Samuti nimetati arendusprojektide puhul disaini, planeerimise etappi, kuna spetsialisti (Spetsialist D) ja juhtide (Juht B, D) arvates jääb eeltöö seal nõrgaks. Mitme juhi (A, C, D) poolt tuli samuti kinnitus ettevalmistusetapi nõrkuse kohta, mis puudutab projekti piiritlemist ja vajalike inimeste kaasamist. Oluliseks puuduseks projektijuhtimise seisukohast toodi välja see, et osadel projektidel puudub projektijuht ja projektikeskne lähenemine, kuigi juht võiks olla igal projektil:

„...et no kõige paremini saaks muutusi ikkagi meie ettevõttes senisel praktika najal ellu viia ainult projektipõhiselt, mis on projekti, kus on projektijuht“ (Juht D)

Muudatuste juhtimise üheks põhiliseks takistavaks teguriks on intervjueeritavate poolt välja toodud tehasejuhtide tunduvalt nõrgemat inimeste juhtimisoskust, võrreldes protsesside juhtimisoskusega. Kõik juhid tõid eraldi välja osade tehasejuhtide ja operaatorite inimeste kaasamise ja vastuseisu vähendamise vähesed oskused.

Mitu juhti (Juht A, B, C) tõid välja, et tehasejuhid ei ole tootmises kohapeal, e muudatuste keskel, vaid eemal ja ei saa seetõttu olla kättesaadavad oma töötajatele. Sealhulgas kinnitasid juhid, et tehasejuhi töös on liiga suur osakaal tootmisplaneerimisel, mis viib fookuse muudatuste juhtimiselt kõrvale. Juht A tõi välja, et tehasejuhtide tootmisplaneerimise tegevused on iganenud, võtavad liiga palju aega ja ei loo enam väärtust.

Autor mõistis, et ettevõtte siseselt on tekkinud kontrast inimesekeskse juhtimiskultuuri ja tulemusele suunatud juhtimiskultuuri vahel ja see jagab ettevõtte kaheks selgelt eristatavaks pooleks. Üks pool on näide inimeste keskest juhtimisest, teine pool selle vastand. Töökeskkonnaspetsialisti roll autokraatliku juhtimisega kaasnevate psühhosotsiaalsete ohutegurite vähendamisel on nõrk või on tema tööülesanded töötajatele teadvustamata, sest talle ei räägita teinekord suhtlemisraskustest põhjustatud konfliktidest, pigem on usaldusisikuks otsene juht:

„Ja see töö, töökeskkonnaspetsialistiga otse ei ole rääkinud, et on olnud juhtumeid, kus siis meie üksusest nii-öelda on meie ülemusele märku antud, et kuule, et pole päris hea...“ (Spetsialist B)

Autori jaoks näitab eelnev tsitaat, et see usaldusisikust juht omab tugevat inimeste juhtimise kompetentsi. See juht oli ainuke juht, kes tunnistas, et tugineb juhtimisel psühholoogialastele teadmistele ja need teadmised on tema juhtimisraamistikuks. Inimeste juhtimise kompetentside vähesust esineb spetsialisti sõnul just tehasejuhtidel, sest nad ei tea, mida selles osas tegema peab, nt vastuseisuga tegelemist ei pea osa juhte oma tööülesandeks:

„...aga selles mõttes nagu vastuseisu on ka näha olnud et. Nagu öeldakse, et see ei ole minu ülesanne ja ma ei pea sellest mitte midagi teadma.“ (Spetsialist B)

Spetsialistide poolt toodi välja protsessijuhi liiga kitsas vaade tootmisprotsessi terviklikuks mõistmiseks, et tehasejuht näeb ainult oma tootmisprotsessi osa ja ei adu vastutust, oma tegevuse nii otsest kui kaudset mõju teiste üksuste töö tulemusele. Seetõttu ei märgata probleemi laiemat ulatust ja ei osata hinnata probleemi mõju terves protsessiahelas:

„Et pead nagu ise andma parimat ja paremat sisendit järgmisesse üksusesse kui sul hetkel on, et selles ongi praegu probleem, pigem. Aga järgmine etapp peab ka, kui ta nüüd oma protsessis tahab mingeid muudatusi teha. Et kui üksuses on plaanis teha muudatusi, no siis peab vaatama, kuidas see mõjutab järgmist protsessi. Ja kuidas eelmine protsess mõjutab. Et kas sa oma üksuses saadki üldse seda lahendada.“ (Spetsialist C)

Liiga kitsast, ratsionaalset, ainult oma protsessile keskendunud vaadet ja millega kaasneb mõistmatus muudatuse olemuse üle, tõi välja mitu juhti:

„...pigem sellest, et väga paljud inimesed kuidagi ei püüagi nagu suurt pilti nagu vaadata, et nad on oma vastutusosalale keskendunud. Ja nende jaoks kogu see tegevus tööalane ongi sellega piiritletud, et noh, tegelikult paljud need muudatused tulevad nagu väljast poolt sinu protsessi või sinu vastutusosalale ja seal on nii-öelda protsessi ülesed lood ja neid on raske nagu mõnikord inimestele selgeks teha, miks, eks ju inimese loomulik vastuseis tekib. Aga miks ma pean, olen kogu aeg nii teinud, et noh, ei inimene proovi näha nagu seda suurt pilti ja mõista, nagu neid tagamaid“ (Juht B)

„No minul on selline arvamus, et minu meelest on meie ettevõttes natuke valesti eesmärgistatud protsessi omanike töö. Nad on, need eesmärgid võimaldavad tõlgendada täpselt nii, et ma ei peagi suurt pilti nägema. Mina pean andma nagu tükke ja mingit kvaliteedinumbrit ja...“ (Juht B).

Tootmisprotsessi mittemõistmist tõi välja Juht D, kes kinnitas, et tootmises on tööprotsessid tootmise spetsiifika tõttu raskesti muudetavad, seda enam, et lisasurve keskkonnast, kliendi soovidenähtena on juba olemas. See tõstab tootmises pingeid ja muudatuste juhtimise kvaliteet halveneb. Seetõttu ei suudeta nii kiiresti muutusi ellu viia, kui arendusüksuse poolne surve seda nõuab. Juht D rõhutas, et muudatuste eduks on vaja mõista muutuste läbiviijate töospetsiifikat.

Protsesside vahel on nn hallid alad, milles on segased tööülesanded ja vastutusosalad. Juht põhjendab protsessijuhi liiga ratsionaalset vaadet sellega, et seda on tinginud temale püstitatud tulemusele keskendunud eesmärgid ja protsessijuhil puudub arendamist soodustav roll. See annab autori arvates põhjuse üle vaadata tootmise protsessijuhtide protseduuri reeglid ja ametijuhendid ning välja selgitada, kas need on kaasajastatud ja toetavad ettevõtte visiooni olla töötaja arengut soosiv keskkond:

„...minu meelest on meie ettevõttes natuke valesti eesmärgistatud protsessi omanike töö. Need eesmärgid võimaldavad tõlgendada täpselt nii, et ma ei peagi suurt pilti nägema. Mina pean andma nagu tükke ja mingit kvaliteedinumbrit ja...Hästi ratsionaalne lähenemine, aga seal on see probleem ongi selles, et tegelikult, kui see on sinu ainumais eesmärk, siis igasugune muutus ja areng ja see asi on noh...“ (Juht B)

Esineb Lean juhtimise alahindamist tehasejuhtide poolt, mis siis, et kõik juhid on saanud Lean juhtimise alaseid koolitusi (Spetsialist B, Juht B). Tehasejuhtide tõrge uuenduste osas ei lase uuendusmeelsetel juhtidel muudatusi ellu viia:

„Aga jällegi on mulje, et vanema generatsiooni inimesed võib-olla ei taju nagu ära, et mis selle asja point nagu. Ma pean tootmisega tegelema, mul ei ole aega kõikidel koolitustel nagu käia.“

(Spetsialist B)

Muudatuste juhtimist takistavate teguritena toodi juhtide poolt välja ajaressursi ja töötajate puudust. Üks spetsialist tõi välja vahendite puudust, mis takistab juhil kogu oma potentsiaali rakendada:

„X on nii edasijõudnud kasutaja, tema planeerib juba, tal on see protsess nii kaugel, et tema planeerib juba sekundite pealt. Talle on vaja täiesti uut infosüsteemi, mis võimaldab talle teha tema tööd just nimelt nii, et ta saaks nagu minutite pidi päeva planeerida.“ (Spetsialist E)

Pika tööstaaži puhul on määravaks teguriks saanud oma töö rutiini säilitamise soov, mis ei lase teha muudatusi oma tegevustes, nt pika staažiga operaatorid ei järgi nii täpselt protseduureid, kui peaks, nt hommikuste töökäskude jälgimine. Nad teevad oma protseduurid varasemate kogemuste ja teadmiste põhjal ega kontrolli infoallikast selle paikapidavust:

„...operaator oma kogemuse pealt teab, et enam-vähem niimoodi peab olema, välimuse järgi niioelda ja konkreetset mõõtmist teeb palju vähem, kui peaks tegema. Ja kui teeb, siis tulemused näitavad, et kõik asjad ei ole vastavalt normidele.“ (Spetsialist C)

Vahetuse üleandmise pealiskaudsus ja vähene kontroll selles osas toodi kõigi poolt esile, kuid samas ei osanud ükski intervjuueeritavatest väga täpselt vahetuste üleandmise protseduuri kirjeldada. Spetsialistid teadsid nii palju, et ei anta üle kogu infot, kuna vanemad operaatorid ei suuda omandada kommunikatsiooni arendusi ning edastavad infot suuliselt ja vihikutesse kirjutatult. Vastuseisu, mis uue platvormi kasutamisega on esile kerkinud, on juhtide poolt üritatud maandada, kuid soovitud tulemusi ei ole saavutatud. Seetõttu osades üksustes suuline info edastus suurendab riski, et oluline jäi ütle mata või fikseerimata. Interaktiivse info ja tagasiside puudumine võtab ära võimaluse teha arendusel ja tehnikaüksusel oma tööd võimalikult hästi ja õige ajastusega. Selgusele on jõutud, et on vaja ühtlustada erinevates kohtades olev info ühtsesse juhendisse millega hetkel ka tegeletakse.

4. Muudatuste juhtimise tõhusust puudutavad ettepanekud uuritavas ettevõttes

Juhi B sõnul on vaja analüüsida muudatuse vajalikkust ja mõttekust ning veenduda, et need kannaksid muudatustes osalejate põhiväärtusi ja hoiakuid, sest vastasel juhul ei suudeta muudatuste vajalikkust mõista ja tekib vastuseis. Muudatuse mõttekus ja vajalikkus, seos

eesmärkide ja põhiväärtustega, peab tema jaoks, kui muudatuses osalejale, olema omane ja selgelt arusaadav. Juhid seostavad muudatuste mõistmisel selle kasutegureid ja muudatusest saadavat väärtust enda väärtustega. Juhi A jaoks peab muudatustest saadav kasu olema suurem kui muudatusele kuluvad ressursid ja vahendid:

„...sa üritad arendusega kätte saada nagu peamisi võite, mitte kõiki võite. Kui sa saad oma üheksakümmend protsenti võitudeks ja siis need uhkusest ülejäänud kümnest protsendist, et teeme siis, kui sul võib-olla juba kuskil mujal olla veel kaheksakümmend protsenti võita nagu. Ja noh, üldiselt on nii, et mida suuremaid use case üritad nagu ära katta, seda rohkem aega võtab.“

Kolmanda juhi jaoks peab muudatuste juhtimise tõhususe saavutamiseks toetama parimaid:

„Jah, ja see ei ole midagi personaalset, vaid tuleb mõelda ennekõike nende töötajate võtmes, kes on parimad, kes loovad suurimat lisandväärtust ja nende ümber koondada meeskond, kes lubab siis sellel tugeval töötajal saavutada väga häid tulemusi.“ (Juht D)

Juht kinnitab, et muudatustega seotud osapoolte kaasamine, neile ettepanekute tegemine ja tagasiside vahetamine muudatuse algetapis on vajalik:

„Et sel hetkel, kui näiteks katsetused näitavad, et, et uus materjal on nii-öelda heaks kiidetud, meile teoorias sobilik, siis sellest hetkest alates peaks tegelikult kaasama siis tootmise kliendihalduse ja materjaliahela. Ja siis tegema neile, neile nii-öelda selle esmase, ütleme olukorra ülevaatuse. Et oleme kasutanud sellist materjali, testinud, sellepärast, et soovime, sooviks saavutada seda. Ja nüüd oleks vaja see võtta päriselus töösse.“ (Juht D)

Juht lisas, et muudatuste puhul tuleb ettevalmistuse perioodil kaardistada oma hetkeseis, omada õiget infot, mõtelda eesmärgid põhjalikult läbi.:

„...õige info õigel ajal õiges kohas, ehk siis sa tead, kus sa hetkel oled. Sul peavad paigas olema eesmärgid ja sellega meil on olnud kohati probleeme. Et eesmäärke pannakse nii, et need ei mõelda põhjalikult läbi.“ (Juht A)

Juht D rõhutas, et tagasiside andmisel peab olema faktipõhine ja konkreetne:

„...selline positiivne tagasiside peab olema alati faktidel põhinev ja väga konkreetset, kas konkreetsest faktist, olukorrast või situatsioonipõhiselt tuleb seda anda väga konkreetsele inimesele mitte niivõrd lihtsalt käia kuskilt läbi ja öelda, et te teete head tööd.[Naerab]“

Juht D sõnul tuleb enda jaoks selgeks teha piirid, kui palju kliendikesksust endale lubada. Tema sõnul ei saa kliendikesksus laieneda uutele materjalidele ega toodetele. Kliendikesksust saab lubada ainult omandatud kogemuste ja teadmiste baasil:

„Me ei olegi kliendikesksed asjadega, mida me ei ole kunagi kasutanud ja see ongi see koht, kuhu tuleb minu meelest tõmmata see joon vahele.“ (Juht D)

Ettepanekud suhtlemisoskuste alaste kompetentside täiendamise osas puudutab neid juhte, kellel ei õnnestu muudatuste juhtimine nii hästi kui osadel. Veel on välja toodud projektijuhtimise oskuse puudulikkust, mis on kaasa toonud kommunikatsiooni lünklikkuse. Projektijuhtimise põhiveana toodi juhtide poolt välja see, et väiksematel üksuste vahelistel projektidel puuduvad projektijuhid, mistõttu on vastutus projekti sujuvuse eest hägune. Protsessijuhtidele oleks vaja juurde teadmisi nii projekti kui protsessijuhtimise kohta tootmises, mis on oskust mõista ettevõtteüleseid protsesse, nende protsessi osade seoseid.

Kõik spetsialistid nimetasid juhtide puhul kaasamise ja motiveerimise kompetentside omandamise vajadust. Ükski spetsialist ei pidanud kompetentside arenguvajadusi esile tuues silmas oma juhti vaid osasid tehasejuhte. Autor sai teada spetsialistide isiklike arenguvajadusi ja veendus, et nendest teavad samuti spetsialistide otsesed juhid. See näitab veelkord, et side oma juhiga on usalduslik, koostööaldis ja töötaja arengut soosiv.

Eraldi soovib autor selles töös välja tuua personalistrateegia rakendamise ettevõttes, kuna läbimõeldud, terviklik personalistrateegia ja tegevused loovad muudatuste juhtimiseks vajaliku tööõhkkonna, kompetentside olemasoluks juhtidel ja spetsialistidel. Juhtimissüsteemi käsiraamatus on välja toodud põhimõtted, mis kinnitavad, et ettevõtte peab töötajate heaolu ja arengu tagamist oma põhitegevuse lahutamatuks osaks (Juhtimissüsteemi...2016). Autor veendus kõikide vastuste tulemusel, et personalipoliitika rakendamise viis mõjutab muudatuste juhtimise tõhusust oluliselt, kuna personalipoliitika ettevõtteülekena mõjutab kõiki töötajaid ja juhte ja on äristrateegia osana seotud ettevõtte visiooni, eesmärkide ja kuvandiga.

Spetsialistide ja juhtide vastustest tuli välja, et osade tehasejuhtide vastuseisu ületamise ja kaasamise tegevused ei ole taganud muudatuste juhtimise tõhusust just nende juhitud üksustes kus juhtimiskvaliteet on madalam. Ettevõtte juhtimisstrateegia ja reaalse juhtimiskultuuri vahel on tekkinud erinevus. Autor seostab seda juhtimisstrateegia puudulikkusega, juhtide juhtimiskompetentside liiga erineva tasemega ja teadmatusega kaasavast juhtimisstiilist ja nende

tegurite esinemine üksustes on kaasa toonud muudatuste juhtimise madalama tõhususe. Ükski juht ei kaasa personalijuhti ebaprofessionaalsest juhtimisest tekkinud kriitiliste teemade lahendamiseks oma üksuses.

Osad tehasejuhid ei ole soovinud või osanud kasutada arenguestlustelt ja rahulolu küsitluselt saadud tagasisidet oma juhtimistegevuse ümberhindamiseks, muutmiseks, sest intervjuust Spetsialistiga A. (1.osa) tuli välja tõsiasi, et suhtlemise ühed ja samad probleemid ühe juhi ja tema alluvuses töötavate töötajate vahel jätkuvad vahelduva intensiivsusega, vaatamata sellele, et info on antud töökeskkonna spetsialistile ja juhile edasi. Spetsialist tunneb muret olukorra pärast, tunnistab, et tegemist on psühholoogilise ohuteguriga, tunneb hirmu ettevõtte tuleviku pärast ja kinnitab, et tema ei saa olukorda lahendada:

„Olen andnud. Olen andnud ka siia poole edasi. Ei ole mitte miskit... Ja sa ei saa mitte midagi teha!...Tööheaolu, ja kui see asi noh, praegu tundub, et on jälle natuke maha rahunenud. Aga kui see asi läheb niimoodi edasi ja maha ei rahune, siis ma tean vähemalt X arv inimest, kes tõmbavad siit minema, ja siis on meil ettevõttes... See on psühholoogiline ohutegur, mis seal kõik toimub.“
(Spetsialist A. 1. osa)

Autorile jäi mitmest repliigist mulje, et kohati mõjutavad võimu suhted tööheaolu kujunemist ja oma arvamuse avaldamist. Lisaks on positsioon takistuseks vaba tagasiside andmisele:

„Ja see töö, töökeskkonnaspetsialistiga otse ei ole rääkinud, et on olnud juhtumeid, kus siis meie üksusest nii-öelda on meie ülemusele märku antud, et kuule, et pole päris hea, aga jällegi, et nagu kõik, kui pikad kellegi käed on seal nagu...“ (Spetsialist B).

„Mina ei saa seal sellele juhile mitte midagi selgitada...Nad on võrdsel positsioonil. Niimoodi ei saa teha.“ (Spetsialist A. 2. osa)

Nii spetsialistide kui juhtide vastustest tuli välja ühtne kuvand personalipoliitika rakendamise osas. Nende sõnul on personalijuhi põhiülesandeks värbamine. Lisaks on tema tööülesanded arenguestluste ja rahulolu küsitluste välja töötamine ja koolituskavade ettevalmistamine juhtide poolt antud sisendite e arenguestluste tulemuste põhjal. Arenguestluste viib töötajaga läbi tema otsene juht. Saadud tulemusi analüüsib töötaja otsene juht ja annab töötajale samuti tagasisidet tema arengu kohta. Nii juhtide kui spetsialisti vastustest tuli välja ühtne arvamus, et personalijuht ei tegele inimeste arendamisega ja tööheaolu küsimustega ja see ei ole tingitud ainult sellest, et ta tegeleb põhiliselt värbamisega. Autorile jäi mulje, et personalijuhile ei ole inimeste arendamisega seotud tegevused prioriteetsed:

„Ma ütlen ausalt, et meie personali juhtimine kindlasti nagunii keerulisi mõtteid ei mõtle. Meil on nagu praegult vaja leida laadijaid. Jaa...[Tugev naer].“ (Juht A)

Ettevõttes sees ollakse valmis vahetama kogemusi kuid koolitust väljast osta pigem välditakse, sest iga kulutus peab olema äriiselt mõõdetav ja põhjendatud. Seda kinnitas üks juht:

„...kui selline ja valmidus meie kolleege koolitama minu arvates ei ole personaliüksusel ja noh, kaudselt siis ka tegevjuhi läbi, see valmidus ei ole nagu väga kõrge. Meil ollakse valmis sees jagama infot nii palju kui vaja, aga sellist võib-olla natuke laiemat või väljapoolt toodavad koolitust, selles osas ollakse noh, tagasihoidlik.“ (Juht C)

Spetsialist B sõnul on personalipoliitika tihtipeale esmapilgul piirav ja häiriv, mida ei olnud teised muudatused. Autori jaoks on huvitav see, et spetsialist ei liigitanud personalipoliitika teemasid muudatuste ega ettevõtte arengut puudutavate teemade alla, vaid hindas seda eraldi nähtusena:

„Muudatus on alati põnev. Mulle meeldib...Kui, kui see on mingisuguse personalipoliitikas toimub, siis tihtilugu see on, tundub inimestele esimesel hetkel nagu, pigem nagu piirav või häiriv. Aga kõik, mis on seotud nagu firma arenguga, või sellised muudatused, need on alati põnevad.“ (Spetsialist B)

Kahe teise spetsialisti (Spetsialist A, C) sõnul oli väga häiriv personalijuhi poolt välja töötatud hindamismudel. Nende jaoks jäi arusaamatuks, miks käitumist tuleb töötulemuste asemel hinnata ja miks on vaja ootusi ületada, et saada maksimaalne hinne. Lisaks tekkis ühel spetsialistil imestades küsimusi, kuidas on võimalik käitumisega kellegi ootusi ületada ja kas ta peaks seda üldse tegema:

„Mina isiklikult ei kujuta ette, kuidas võib ületada kellegi ootused käitumise osas [Imestades naerab]... ja kuidas nagu, sa võid käitumise, oma käitumisega ületada kellegi ootused. Kas ma tõesti pean või? [Pettunult].“ (Spetsialist C)

Juhid ei kritiseerinud arenguhindamise mudelit, vaid kommenteerisid seda lihtsalt kui mudelit, mis ei aita inimeste arenguvajadusi teada saada (Juhid A, B). Spetsialistidele (A, C) samastus see koolis toimuva hindamise süsteemiga, mis tekitas neis nende sõnul tunde, et nad ei vasta ettevõtte ootustele ja on spetsialistidena alahinnatud. Spetsialistid (A, C) tõid välja, et see hindamismudel mõjub neile häirivalt, arusaamatult ja demotiveerivalt. Nii juht kui ka spetsialist kinnitasid, et rahulolu küsitlus, arenguveestlused ei võimalda saada tagasisidet tööõhkkonnast, tingimustest:

„Minu meelest absoluutselt mitte ...nad ei anna mitte midagi, mis ei ole minu jaoks õiged küsimused.[Arenguvestluse formaat]“ (Juht B).

„Minu isiklikul hinnangul ta [Töötajate rahulolu küsitlus] on lihtsalt koostatud niimoodi, et see väga hästi ei võimalda mingit tagasisidet saada... Sa ei saa täpselt aru, millele sa pead vastama või kelle kohta.“ (Spetsialist C)

Juhtide hinnangul puuduvad ettevõttes juhtide juhtimisoskuste ja teadmiste kaardistamine ja hindamine. Juhid töötavad sisemiste väärtuste, teadmiste ja kogemuste põhjal iseseisvalt ja nende töö kvaliteeti hinnatakse ainult üksuse tootmisplaanide täitmise põhjal:

„Ma ei ole tundnud küll otseselt selles suhtes mingit tuge, et...Pigem oleme siin nagu omapäi...Ei ole ka väga tulemustele tegelikult suunatud noh, okei ja küll on tulemustele suunatud juhul, kui see tulemus on väga selgelt mõõdetav. Muudel juhtudel ta tulemustele suunatud ei ole.“ (Juht D)

Intervjuueeritavate hinnangul ei anna personalijuht töötajatele ja juhtidele tagasisidet. Autorile jäi mulje, et personalijuhi ja töökeskkonna spetsialisti roll, toetus ja osalus töökeskkonna parendamisel psühhosotsiaalsete riskide maandamisel on jäänud tagasihoidlikuks ja nende küsimustega tegelevad otsesed juhid ise, nii hästi kui oskavad. Seetõttu on töötajatel psühhosotsiaalsete ohutegurite tase üksustes erinev ja neid ohutegureid tasuks täiendavalt uurida. Alljärgevalt on välja toodud muudatuste juhtimist takistavad tegurid uuritavas ettevõttes:

1. juht ei ole muudatuste algataja ja ei ole kohal;
2. juht ei saa vastuseisu, kaasamisega hakkama;
3. juht ei taha välja tulla mugavustsoonist;
4. vahetuse üleandmine pealiskaudne;
5. juhil liiga palju tootmisplaneerimist;
6. andmesisestuse duubeldamine;
7. ajasurve;
8. kommunikatsiooni lünklikkus;
9. puudulik personalistrateegia;
10. puudulik töötervishoiu ja tööheaolu tagamine;
11. analüüsi ja hindamismudelite parendamine;
12. IT võimekuse ja jõudluse arendamine.

Muudatuste juhtimise tõhusust takistavad saavutada juhtimisvigadest tulenevad tagajärjed ning see puudutab kõiki juhitasandeid, kaasa arvatud tippjuhi oma. Ettevõttes esineb demokraatlikku,

autokraatlikku, samuti distantseeritud juhtimisstiili. Selle tulemusena on muudatuste juhtimise tempo osades üksustes aeglasem ja eesmärkide täitmine erineva võimekusega. Selgus, et distantseeritud, protsessikeskne juhtimine takistab muudatuste juhtimisel edu saavutamist. Ettevõtte tippjuhiks on omanik, kes ärihuvide tõttu ei suuda protsessijuhtimise kõrval pidada sama oluliseks inimeste juhtimise tähtsust muudatuste juhtimisel. Tippjuht ei kaasa oma juhte muudatuste juhtimisse, ei motiveeri, ei arenda oma juhte piisavalt ja autor on kindel, et seetõttu jääb ettevõttes osa potentsiaalset kasutamata. Selgus veel, et keskastme juhid ei oska tippjuhile juhtimisteadmiste, oskuste omandamise soovi ja kasutegurit piisavalt hästi põhjendada, sest oodatakse tippjuhi algatust juhtide toetamiseks, arendamiseks. Ühe juhi vastusest tuli välja, et keskastme juhid ei soovigi juhtimisprobleemidele keskenduda ja neid analüüsida vaid pühenduvad pigem tellimuste täitmisele. Autor järeldab, et tippjuhi hoiakud ja eeskuju kanduvad keskastme juhtimiskultuuri üle vaatamata sellele, et keskastme juht ise on sotsiaalselt tundlikum tüüp ja tema väärtustest tulenev juhtimisstiil on inimeste keskne.

Ettevõtte teiste riikide filiaalides esinevad organisatsiooni ja juhtimiskultuuri erinevused mis on mõjutatud kohalikust äri ja kultuurikeskkonnast. Kohalik keskkond mõjutab nende riikide juhtide ja töötajate kompetentse, valmidust muudatuste juhtimiseks nii kohapeal kui koostöö kvaliteeti emaettevõttega, sest osa üksusi on seotud ettevõtteülese tegevusega ja ei ole lokaalsed. Valmiduse tase muudatuste elluviimiseks on seotud kohaliku ärikeskkonna hoiakuga muudatuste vajalikkusesse. Eelnevad tegurid mõjutavad kaudselt ka emaettevõtte muudatuste juhtimise tõhusust Eestis. Spetsialisti sõnul on muudatusi raskem juhtida nendes filiaalides, kuhu on palgatud kohalik tugiteenuste pakkuja. Põhjuseks toodi omavahelisele suhtlusele kuluv liigne ajaressurs. Suurem ajakulu tulenes kultuurilistest erinevustest, tööpetsiifika mõistmatusest, madalamast erialasest kompetentsist.

Intervjuudest tuleb välja, et autokraatlikult juhitud üksustes on saavutatud madalam muudatuste juhtimise tõhusus kui demokraatliku juhtimisega üksustes. Liiga erinev juhtimiskultuur toob ettevõttes selgelt välja töökultuuri ja hoiakute vastandlikkust. Selgelt on näha, et positiivses õhkkonnas inimeste keskse juhtimisega saavutatakse muudatuste juhtimises paremaid tulemusi. Organisatsioonikultuuri olulise kujundajana nähakse tippjuhi tegevust, millest võetakse eeskuju ja see eeskuju on ühe juhi kinnitusel liiga protsessikeskne. Juht kinnitas, et inimeste keskse juhtimise edendamine on palgatöötajast juhi puhul tõhusam kui omanikust juhi puhul.

Osades üksustes jagab juht oma varasemat, positiivseid kogemusi, on osavõtlik tekkivate küsimuste osas ja suhtleb töötajatega avatult ja vahetult. Varasem positiivne kogemus äratav suuremat usaldust juhi vastu ja ei lase vastuseisul nii tugevaks minna. See fakt kinnitab Kidroni ja Alase väidet, et muudatuste eduks on vaja positiivset kogemust ning organisatsioonikultuur peab ettevõtteülesele olema võimalikult sarnane. De Caluwé arvates eelistavad inimesed isiklike eesmärgid organisatsiooni omadele, seega on organisatsioonile kasulik, kui isiklikud ja organisatsiooni eesmärgid muudatuste osas võimalikult palju ühtiksid, sest inimesed hakkavad isiklike eesmärgid eelistama ja võimendama. Inimese vajaduste põhiseid käitumist toob hästi välja Maslow vajaduste hierarhia. Autor on veendunud et osade juhtide teadmatus inimeste psühholoogiliste vajaduste kohta on tingitud nende vähestest teadmistest psühhosotsiaalsete ohutegurite kohta.

Kindel roll muudatuste edu saavutamisel on ajalool, mis on koond ettevõtte arenguloost, keskkonnast, väärtustest ja talletatud oskustest, teadmistest. Antud ettevõtte puhul on ajalugu mõjutanud olulisel määral neid suhtlemiskultuuri osi, mis on seotud varasemate ootuste ja muutunud keskkonnast tuleneva vastuseisuga. Ettevõtet mõjutab lisaks oma riigi ajalool veel teiste riikide ajalooline pärand, mis annab sisendit ettevõtte teistes riikides asuvate filiaalide organisatsioonikultuurile ja juhtimisele. Keskkonnad muutuvad pidevalt, klientide ootused sealhulgas. Töötajad ja juhid peavad igal ajahetkel kohanduma muutunud keskkonna tingimustele ning suutma rahuldada kliendi vajadusi, kuid kui ootusi ei ole kaasajastatud ja kooskõlastatud juhtide ja töötajatega, selgitatud neile ettevõtte muutunud vajadusi, siis ei suuda seda mõista ei juht ega töötaja. Siis avalduvadki tehasejuhtide juhikompetentside ja tänapäevaste juhtimispõhimõtete vastuolud. See näitab, et varasemad põhimõtted ja hoiakud ei ole suutnud ajaga kohanduda ja tähendab, et sellele teemale ei ole pööratud piisavalt tähelepanu.

Autor leiab, et antud töös on kinnitust saanud kõik inimeste kesksed teooriad (Lewin 1951; Senge; Jaffe et al. 1994; Kotter 2008, 2004; Kidron 2004), mis väidavad, et muudatuse edu algab inimese vastuseisu ületamisest, muudatust soosivast hoiakust, eelnevast positiivsest kogemusest, et muudatus on sotsiaalne. Kotter (2008) toob välja nii ettevõtteülese kui indiviidi valmisoleku tähtsust muudatuste edu saavutamisel ja see teooria leidis ka intervjuudes kinnitust. Seega, lisaks õppivale organisatsiooni tunnustele peab ettevõtte olema piisavalt küps, et tagada valmisolek muudatusteks ka kiirel ajaperioodil. Üksuste erinev küpsustase on takistavaks teguriks muudatuste juhtimises.

Kinnitust leidis muudatuste juhtimise mudeli DMAIC teooria, milles rõhutatakse kõikide, eriti defineerimise etapi läbimist põhjalikult, vastasel juhul ei saavutata edu muudatuse järgnevatel etappidel. Vead DMAIC protsessiahela alguses vähendasid arendusmuudatuste eesmärkide täitmist ja tehtud vigu ei olnud võimalik enam hiljem parandada. Vead tulenevad autori arvates sellest, et defineerimisetappi ei ole läbi viidud piisava põhjalikkusega. Intervjuudest tuli välja see, et vead DMAIC protsessiahelas olid muudatuste iseloomust tulenevalt erinevad, nt arendusmuudatustel oli nõrgemaks etappideks defineerimine, mõõtmine ja töökorralduslikel muudatustel rakendamise etapp. Autori arvates see tõestab, et rakendamise etapis ei osatud nendel inimestel, kes ei osalenud muudatuse defineerimise ja mõõtmise etappides, vastuseisu maandada ja neid kaasata. Autorile seostub vastuseis kaasamisega, sest just need inimesed, kes esitasid vastuseisu, jäid algetappides kaasamata või said kaasatud osaliselt. Nendel inimeste juhtidel oli puudulik nii muudatuste kui ka juhtimisalane teadmiste baas, mis aitaks oma töötajate vastuseisule eelnevat teadmatust ja hirmu vähendada. Seega ei suutnud juhid neid teadmisi ja kogemusi omavahel siduda ja oma töötajatele edasi anda. Töötajatel puudus usalduslik side oma juhiga, kellelt uut teadmist saada, seega nende vastuseis tulenes samuti hirmust ja usalduse defitsiidist. Mõlemad, nii juhid, kui töötajad tunnevad hirmu, mis tuleneb teadmatusest. Siinkohal saab kinnitada teooriaid (Kotter jt), kus väidetakse, et madalam teadlikkus muudatusest ja selle mõjust suurendab vastuseisu. Lewini teooria järgi eriti neil, kes on madalamatel ametipositsioonidel.

Kinnitust leidis Hoshini teooria, et muudatuste õnnestumiseks tuleb muudatusega seotud inimesi kohe alguses kaasata muudatuse protsessi. Seda kinnitasid ka spetsialistid ja juhid, kes pidasid kaasamist oluliseks eduteguriks muudatuste juhtimisel. Autor mõistis, et inimeste vajadus süsteemse muudatuste juhtimise järgi on olemas, seda toetab Dorenburgi jt. teooria 2016 a. Arendusmuudatustel defineerimise ja mõõtmise vigadeks võib lugeda koostöö ja kommunikatsiooni lünklikkusest tulenevaid tagajärgi. Siinsamas saab autor samuti väita, et kaasamine on jäänud väheldaseks. Autor saab intervjuu tulemuste põhjal kinnitada teooriat, mis toob välja selle, et muudatustele vastuseis ei ole tehniline e muudatuste sisust olenev vaid tunnetuslik, vajaduspõhine, seega personaalne. Autor järeldeb intervjuudest, et muudatuste juhtimine seostub psühholoogiliste, inimese poolt tulevate tunnetuslike väljunditega, kuna psühholoogiline seisund määrab vastuseisu või kaasatuse taseme. See kinnitab teadmist, et muudatuste juhtimisel tuleb tähelepanu pöörata töötaja tööhealule ja keskkonnale, mis healole soosiks. Vastuseisu taset tõstab nt hirm, ükskõiksus ja kaasatuse puhul nt hoolivus, usaldus, inspiratsioon. Psühhosotsiaalsed tegurid on tunnetusliku väljundi piirajad või soosijad. Ettevõtte liiga erinev tunnetuslik seisund muudatuste juhtimise ajal ja kui seda ei suudeta võita suuremas

osas positiivsete tunnete poole, on muudatuse edu saavutamine kaheldav. Seega saab kinnitada De Caluwé jt teooriat, kus psühholoogilise poole roll muudatuste õnnestumises on tähtsam, sest psühholoogiline pool mõjutab muudatuse õnnestumist.

Autor on veendunud, et Kurt Lewini mudel ettevõtte muudatuste juhtimisel kehtib, kuna organisatsiooni valmisolekut ja tahet muudatust ellu viia tõi muudatuse edu eeldusena välja ka osa spetsialiste ja juhte. Enamus intervjueeritavaid rõhutas, et juhi positiivne hoiak, usk ja missioonitunne aitab muudatuste edule väga palju kaasa, sest juht on muudatuse eestvedaja kas siis eeskuju või käsuandjana. Huvitav teema, mis autori jaoks välja tuli, oli see, et paar vastajat kinnitasid, et juhi hoiak on suurem mõjutaja muudatuste vastuseisu vähendamisel ja kaasamisel kui muud jõustamismeetmeid kasutades, nt koolitamine üksi ei mõju, kui juht ise muudatuste protsessi sisendit oma väärtuste, hoiakute kaudu ei anna.

Lewini ja Kotteri teooria toob välja selge kommunikatsiooni muudatuste protsessis ja muudatuste kinnistamise etapis pideva seire vajalikkuse. Muudatuste kinnistamist kontrollisid põhiliselt spetsialistid ja kinnitasid samuti, et pidev kontroll muudetud protsessi üle aitab muudatusel püsida. Lewin selgitab, et vastuseisu vähendamiseks inimese jaoks on tähtis tema arusaam muudatuse mõttekusest ja kasust, mida muudatusest saadakse. Teadlikkus muudatuse kohta vähendab ka hirmu muutuse ees. Seda teooriat kinnitasid osalt spetsialistid ja juht, kes väitsid, et inimesele tuleb välja tuua muudatustest saadav kasu. Autori arvates võib osade juhtide vastuseisu põhjuseks olla nende erinevad ootused tehase omanike võrreldes ja sisemine vastuolu, mis on tekkinud ajaloolise, nüüdseks iganenud ja tänapäevase juhtimiskultuuri vahel. Intervjuudest on selgunud, et osade juhtide väärtushinnangud, motivatsioon erineb teiste juhtide omast selle poolest, et nad ei väärtusta, ei teadvusta arengu vajadusi ettevõtte ja enda töö arendamise kontekstis, ei mõista inimeste arendamistegevuste tähtsust kogu tulemuse saavutamiseks. Osad juhid ei ole mõistnud, et ei saa jääda vana juhtimiskultuuri juurde, vaid peavad kohandama oma juhtimispraktikat ettevõtte muutunud vajadustega vastavaks.

Õppiva organisatsiooni puhul on osadel inimestel väärtused indiviidi ja organisatsiooni vahel sarnased, mis aitab kergemini luua ühist visiooni ja kokku leppida eesmärkides. Ettevõtte ja isiklike väärtuste ühtsusel on positiivne mõju töötaja pühendumisel ja paremate töötulemuste saavutamiseks, mis on muudatuste eduks hädavajalik. Kuid kas neid inimesi on piisavalt mõjukas hulk, et olla otsustava mõjuga muudatuste edus. Autoril jäi mulje, et ettevõttes on positiivne tuumik olemas kuid vastandliku suhtumisega inimesi samuti ja nemad tegelikult takistavad

ettevõttel kasutada kogu ettevõtte potentsiaali, nt teistest tööalases arengus eespool olevate töötajate ja juhtide eneseteostust.

Autori arvates ei ole ettevõtte omalt poolt teinud piisavalt, et kaasajastada juhtimisstrateegiat, mille kaudu vähendada tekkinud pingeid osades üksustes. Selle tulemusena erineb juhtimiskultuur üksustes ja tõmbab muudatuste tempot alla, takistab muudatuste eesmärke saavutada ja piirab üksuse sisest töö efektiivsust. Väliskeskkonna muutused survestavad juhtimiskultuuri muutma, kuna tööjõu liikumine nt laadijate ametikohtadel seab ettevõttele uued väljakutsed seoses pideva väljaõppe teostamisega. Tööjõu stabiilsusega võidetakse ajaressurssi, finantsvahendeid ja juhtide, spetsialistide kompetentse rohkem väärtust loovamate tegevuste jaoks. Samuti on tähtis ettevõtte mainekujundus suunitlusega kui terviklik, arengut soosiv töökeskkond ja õhkkond. Ettevõtte kuvandit e väärtuste kogumit peaks ühtlustama reaalsusega, sest kuvandi levitajad on ettevõtte enda töötajad ja nemad on väljaspool olijatele ettevõtte maine kujundajad.

Ettevõttesse on raske leida lojaalseid laadijaid. Fakt on see, et halb juht ei suuda hoida tööjõu liikumist kontrolli all. Autori arvates on see suletud ring ja seda saab murda ainult ettevõtteülese töökultuuri parendamisega, avatud suhtlemiskultuuri loomisega ja juhtimiskogemuste vahetamisega. Autori arvates võiks ettevõttesisest juhtimiskogemust vahetada ja juhtimiskultuuri arendada, sest ettevõttes sees on olemas demokraatliku juhtimiskultuuriga, psühholoogiliste, tehnoloogiliste teadmistega ja avatud hoiakuga juhid. Autor mõistab juhtimiskultuuri erinevusi ettevõttes ja miks need ajas nii on kujunenud. Tööstusettevõtetel on tootmise spetsiifikast tulenev kõrgem töödistsipliini vajadus, täpsuse nõue, pinge ja rutiinitaluvus. Kõrgemat distsipliini ja autokraatlikku juhtimist kui tootmisjuhtimisele loomuomaseid tunnuseid, tõid esile kõik spetsialistid ja juhid. Kuna tootmine on rutiinse iseloomuga, siis selles valdkonnas tegutsevatelt töötajatelt eeldatakse kõrgemat rutiini ja pingetaluvust, kiiremat kohanemisvõimet ja leplikkust. Tippjuhi ootused tehasejuhile on ainult tootmisele ja tulemustele keskendunud. Autor kinnitab eelnevat väidet paari juhi vastuste põhjal, kuna puudub tippjuhi poolne arvamus selles küsimuses. Lisaks ei ole autor näinud juhtide ametijuhendeid ega lepingute sisu.

Tippjuhi ootustele annab lisasurvet veel piiratud ajaressurss, mida kitsendavad veelgi tellimuste muutumisest, muudest tarneahela rikest tulenevad ootamatud sündmused. Riski suurendab see, et tegemist on lühikest tarneaega lubava tootjaga. Kuna inimeste keskne juhtimiskultuur on antud juhul osades üksustes tahaplaanile jäänud ja ei osata seda väärtustada ja kasutada muudatuste eesmärkide saavutamiseks, sest arvatakse, et ei ole aega ja plaanid on vaja täita. Autoril puudub

info, kas selline juhtimiskultuuride vastuolu on kõigis pika ajalooga tootmisettevõtetes või on osades ettevõtetes juhtimiskultuur arenenud koos tehnoloogia ja protsessidega. Juhtide hoiak võibki ühe põhjusena tuleneda sellest, et nad ei väärtusta tootmise keskkonnas inimeste keskse juhtimiskultuuri rakendamise võimalikkust ja sellest saadavat kasu, kuna nende meelest peab juhtima autokraatlikult, et tagada töötajate distsipliin ja tõhusus ja see ongi nende arvates tootmisettevõttele omane juhtimine. Ranget juhtimiskultuuri tootmises pidasid loomulikuks mõned juhid, nad ei näinud selles midagi sellist, mis vajaks parandamist. Samasugust hoiakut võis kohata osade spetsialistide seas, kes pidasid erinevaid juhtimiskultuure ettevõttes paratamatusena, loomulikuna ja tootmistöö iseloomust tulenevaks.

Autori järeldeb spetsialistide vastustest, et sõltumata töökeskkonna spetsialisti ja personalijuhi e vahepuhvrite töö panusest terve, positiivse, usaldusliku tööõhkkonna tagamisel ettevõtte üleselt on tulemus jäänud liiga erinev ja segab ettevõtte sisest muudatuste juhtimise tõhusust ja dünaamikat. Seda näitab liiga erinev tööõhkkond üksustes. Positiivset õhkkonda on loonud, hoidnud põhiliselt otsene juht ilma personalijuhi ja töökeskkonnaspetsialisti abita, kuna juhi enda kompetentsid ja oskused on selleks olemas. Kahjuks seda ei ole saavutatud igas üksuses. Seetõttu on autori arvates ettevõttes hädavajalik selline vaheisik, kes on sõltumatu võimusuhetest ja aitab korrigeerida tekkivad arusaamatusi. See inimene võiks olla siis töökeskkonna spetsialist või personalijuht, psühholoog või juhtkonnas keegi ametlik usaldusisik, kes aitaks lahendada, reguleerida, maandada suhetel tekkinud pinged, arusaamatused kohe alguses. Kindlasti peaks see isik olema võimusuhetest sõltumatu, avatud, aus, kõrge eetika ja moraalnormidega inimene. Lisaks väga hea suhtlemisoskuse, psühholoogiliste teadmiste ja kogemustega. Autor on nõus sellega, et iga töötaja ja juhi enda oluliseks kohuseks ja normiks on tööõhkkonna hoidmine positiivseks, kuid seni on seda tehtud erineva võimekuse ja tasemega, mis segab muudatusi ellu viia ja neid kinnistada. Seetõttu jõudiski autor järeldusele, et ettevõttesse oleks vaja sellist usaldusisikut, kellel oleks otsustamise õigust ja julgust, oskust lahendada kriitilisi situatsioone mis tahes positsioonidega inimeste vahel, jäädes sealjuures erapooletuks. Autor järeldeb, et vastuseis kujuneb välja etappide läbimisel lõpptulemusena, mis on: usalduse puudumine → teadmatus → hirm → vastuseis.

Usalduse puudumine oma juhi suhtes takistab töötajat temalt üle küsida, kui millestki ei ole aru saanud või vajatakse kinnitust tekkinud teadmistele. Töötaja sel juhul ei usaldada seda infot, mida talle räägitakse, ei usalda juhti kui suhtlemispartnerit. Seega tekivad infolüngad e teadmatus uue info osas. Teadmatus tekitab inimeses omakorda hirmu, kuna tuntakse, et ei suudeta olukorda

kontrollida, kardetakse ebaõnnestuda ja tuntakse hirmu tundmatu tuleviku ees. Hirm tekitab omakorda vastuseisu, sest mugavam on kaitsta ennast sellega, et jäädakse vana, kindla, teadaoleva tegevuse juurde. Vana on ju tuttav olukord ja ei ole hirmutav. Siinkohal on väga oluline juhi poolne algatus usaldusliku õhkkonna loomiseks töötajatega. Iga juht võiks endalt küsida, kas töötaja usaldab teda, kui muudatuse teemaga töötaja juurde läheb, sest usalduslikus suhtes juhiga tunneb töötaja ennast vabalt, julgeb proovida uut tegevust. Julgeb küsida ja eksida. Julgeb muudatuse osas tagasisidet anda ja kinnistab oma töö protsessidesse muudatust kergemini. Avatud ja siirad suhted juhi ja töötaja vahel loovad aluse muudatuste eduks.

3.2 Dokumendianalüüsi tulemused ja järeldused

Autor uuris ettevõttes 2016- 2018 a koostatud allikaid, mis olid Tööraahulolu uuring (2018), Kontoritöötajate psühholoogilised ohutegurid (2020) ja ettevõttesisesid juhtimist reguleerivaid käsiraamatuid, mis on Juhtimissüsteemi käsiraamat (2016) ning Protsessi-, projekti- ja riskijuhtimine (2016). Kontoritöötajate psühholoogiliste ohutegurite uuringus (2020) on kõikide üksuste kontoritöötajate keskmine osalemise määr 81,5%. Autorile jäi silma Tallinna üksuste kontoritöötajate kolmveerandist madalam osalejate määr, mis erines Tallinna peakontori osalemise määrast 21%. Selles osas tasuks ettevõtte juhtkonnal uurida Tallinna töötajate põhjuseid, mis ei lase neil uuringus osaleda maksimaalsel määral ja teha kõik selleks, et töötajad sooviksid järgmistel kordadel anda meelsamini tagasisidet. Muutuste juhtimise eesmärkide täitmine 2017- 2019 a. võrdluses näitab kõikides uuritavates üksustes negatiivset trendi. See näitab vajadust muudatuste juhtimise strateegia muutmiseks selliseks, et psühholoogilised ohutegurid ei saaks esile tõusta. Autori jaoks annab see tõendust, et töötajad siiski hindavad muudatuste juhtimise kvaliteeti ühe olulise psühholoogilise ohutegurina, saades põhjuseks, miks autor pöörab tähelepanu muudatuste juhtimise uurimisel tööõhkkonnale, inimeste arendamisele, kaasamisele, vastuseisuga toimetulekule, juhtimiskultuurile.

Positiivne on see, et samal perioodil on hinnangud muutuste juhtimise kvaliteedi osas aasta aastalt tõusnud, seega väheneb loodetavasti eesmärkide ja tulemuste vaheline puudujääk. Autor toob siinkohal välja positiivsed faktorid, mis olid paindlik tööaeg ja töö tegemiseks vajaliku aja planeerimise võimalus. Segavad faktorid, mis töötajate poolt said nimetatud psühholoogiliste ohuteguritena, olid liiga kiire ja intensiivne töötempo, pingelised töösuhted, segased rollid, info vähesus, mis puudutab tööeesmärke, ootusi, muutusi ja tagasiside kohta. Teiste ettevõttesiseste

dokumentide, nagu Juhtimissüsteemi käsiraamatu (2016) ja Protsessi-, projekti- ja riskijuhtimise (2016), uurimine aitas autoril end põhjalikumalt kurssi viia ettevõtte taustainfoga ja seostada seda infot inimeste vastustega. Need seosed olid autorile vajalikud uurimistulemuste välja kirjutamiseks ja said sisendiks ettevõttele ettepanekute välja töötamiseks. Autor tegi siiski mõned ettepanekud Juhtimissüsteemi käsiraamatusse lisamiseks ja annab nendest ülevaate oma töös peatükis Parandusmeetmed ettevõttele. Selgus, et kui ettevõtte liige teeb koostööd teiste töötajate ja juhtidega ja ei karda õppida, eksida, siis on vastuseis väiksem ja muudatusi õnnestub edukamalt ellu viia. Avatud tööõhkkond soosib uute ideede genereerimist ja elluviimist. Seda toetab terviklik, läbipaistev ja usaldusel põhinev juhtimiskultuur, mille tulemus on selgelt juhitud protsessid, inimesed ja muudatused.

4. PARANDUSMEETMED ETTEVÕTTELE

Autor veendus, et kõik põhilised kompetentsid muudatuste juhtimise tõhustamiseks on ettevõttes tegelikult olemas, kuid neid ei kasutata teadmatusel ja organisatsioonikultuurist tulenevatest põhjustest. Autor arvab, et olulisteks eeldusteks muudatuste juhtimise tõhustamiseks on eelkõige ettevõtte juhtkonna sh tegevjuhi poolt avaldatud tahe, vajadus ja valmisolek muudatusi edukamalt juhtida ning teadlikkus selleks kuluvate ressursside leidmiseks ja parendustegevuste läbiviimiseks. Tabel 2. on vasakult teises tulbas välja toodud olulisemad muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid (12) ettevõttes ning kohe järgnevas tulbas parandusmeetmed (50), mida takistavate tegurite puhul saab rakendada. Põhjalikum tabel muudatuste juhtimist takistavate tegurite, parandusmeetmete ja neid toetavate teooriate, raamistike kohta on Lisa 6.

Tabel 2. Muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid ja parandusmeetmed ettevõttele

Nr.	Takistavad tegurid	Parandusmeetmed
1	Juht ei ole muudatuste algataja, ei ole kohal	uurida juhi ootusi, eesmärke, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse
		muuta dokumentides juhi töökohustused, vastutus ja õigused, et juhil tekiks vajadus ja motivatsioon ennast arendada ja panustada ettevõtte arengusse
		kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid
		leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		tagada juhile ideede genereerimiseks ja tagasiside andmiseks usalduslik ja inspireeriv tööõhkkond
		kaasata juhti kõikides muudatuse etappides, et juht omaks ülevaadet kogu muudatuse agendast
		vähendada juhil võimalikult palju väärtust mitteloovald tööülesanded
2	Juht ei saa vastuseisu, kaasamisega hakkama	küsida töötajatelt anonüümset tagasisidet juhi juhtimisstiili kohta
		uurida juhi ootusi, eesmärke, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse
		kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid

		leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		koostada juhi poolt töötajatele tööoskuste edendamiseks arengukava
		kaasata töötajaid oma lõigus toimuva muudatuse osas ülekattega eelnevast ja järgnevast tööloigust
		leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saavutada ettevõtte visioon
		selgitada muudatuse eesmärgid näidete abil lahti nii, et juht ja tema meeskond saaksid aru oma tööloigu mõjust muudatuse protsessi teiste etappidele
3	Juht ei taha välja tulla mugavustsoonist	uurida juhi ootusi, eesmärgid, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse
		muuta dokumentides juhi töökohustused, vastutus ja õigused, et juhil tekiks vajadus ja motivatsioon ennast arendada ja panustada ettevõtte arengusse
		kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid
		leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		tuua juhile välja, mida tema personaalselt ja ettevõtte kaotavad tema mugavustsooni tõttu
		tagada juhile ideede genereerimiseks ja tagasiside andmiseks usalduslik ja inspireeriv tööühik
		kaasata juhti kõikides muudatuse etappides, et juht omaks ülevaadet kogu muudatuse agendast
		vähendada juhil võimalikult palju väärtust mitteloovaid tööülesanded
4	Vahetuse üleandmine pealiskaudne	koostada spagetidiagramm protsessi (vahetuse üleandmine) kohta
		uurida info sisu ja edastuse arusaadavust üle antava vahetuse kohta
		uurida, kas vahetuse üleandmisel tehakse ettenähtud toimingud
		uurida, kas vahetuse üleandmisel on piisav ülekate, et uus vahetus saaks töö alustamiseks piisava ajavaru, vajaliku info
		selgitada vahetuse üleandjatele ja vastutajatele näidete põhjal vahetuse üleandmise protsessi tähtsust ja mõjusid
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		likvideerida protsessis (vahetuse üleandmine) tekkinud raiskamised
		kinnistada muudetud protsess (vahetuse üleandmine)
5	Juhil liiga palju tootmisplaneerimist	koostada spagetidiagramm protsessi (tootmisplaneerimine) kohta
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust

		delegeerida tootmisplaneerimise ülesanded või palgata tootmisplaneerija
		optimeerida (tarneahelaid) nii palju kui võimalik
		likvideerida protsessis (tootmisplaneerimine) tekkinud raiskamised
		kinnistada muudetud protsess (tootmisplaneerimine)
6	Andmesisestuse duubeldamine	selgitada välja tegurid, mis tegelikult takistavad uut andmesisestuse rakendust omaks võtmast
		likvideerida protsessis (andmesisestus) tekkinud raiskamised
		kinnistada muudetud protsess (andmesisestus)
7	Ajasurve	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust.
		leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saaks oma aega paremini planeerida
		õpetada oma töötajatel oma aega otstarbekalt kasutama, kasutades ajajuhtimise mudeleid
		väärtustada oma töötajate aega ja tööd
		kohaldada töökoht ja töövahendid töösoorituse ajakulu vähendamiseks
		likvideerida protsessides tekkinud raiskamised (oma vastutusala)
		kinnistada muudetud protsessid (oma vastutusalas)
8	Kommunikatsiooni lünklikkus	leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saavutada ühtne teadmine ettevõtte visioonist
		juhtida kommunikatsiooni raamistiku järgi: Mida edastatakse? Miks edastatakse just see info? Kes edastab? Kellele edastatakse? Kuhu edastatakse? Kuidas edastatakse? Millal edastatakse? Kes vastutab info edastuse eest? Kes on projektijuht?
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		kaasata projektiga seotud inimesed kohe projekti alguses ühisesse inforuumi
		tekitada ettevõttesisene nn vaba mikrofon, vahepuhver, inimene, kes on ettevõtteülene sõltumatu usaldusisik psühho- sotsiaalsete ohutegurite ennetamiseks
		kasutada info jagamiseks ainult neid kanaleid, milles kõik on eelnevalt omavahel kokku leppinud, et kasutavad
9	Puudulik personalistrateegia	luua Koostöökogu, mis on tippjuhist, valitud juhtidest ja spetsialistidest koosnev üksus tervikliku kvaliteedijuhtimise edendamiseks ettevõtteülel, sh juhtimisteadmiste ja kogemuste vahetamiseks, loova ja usaldusliku tööõhkkonna loomiseks
		välja töötada ettevõtteülene meetodika, mis aitaks välja selgitada vastaja: missioonitunnet, hoiakuid, arenguvajadusi, heaolu (töö, keskkond, õhkkond) ja arusaamist ettevõtte ja enda töö eesmärkidest
		välja töötada juhti ja töötajat innustav ja väärtustav motivatsioonipakett
		täiendada operaatori ametikirjeldust juhtimisalaste kompetentside ja vastutuse osas
		viia vastavusse operaatori töötasu määr tema ametijuhendis sisalduva kompetentsi ja vastutusega

		välja töötada koos töökeskkonna spetsialistiga ettevõtteülene tööjõu liikumise kaardistamise, analüüsimise ja vähendamise meetodika
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele ja operaatoritele inimeste juhtimise kompetentsid (sh vastuseisu ületamine, kaasamine)
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele ja operaatoritele kommunikatsioonijuhtimise kompetentsid (sh kommunikatsiooni haldamine, kommunikatsioonilahendused)
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele projektijuhtimise kompetentsid
10	Puudulik tervishoiu ja tööheolu tagamine	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust
		välja töötada koos personalijuhi ja töökeskkonna spetsialistiga ettevõtteülene psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamise, analüüsimise ja vähendamise meetodika
		koolitada juhte psühhosotsiaalsete ohutegurite mõistete, tekkeallikate, vältimise osas
		teha koostööd arstidega (hinnang töö ja tervises seisundi sobivuse kohta, üldise tervise hindamine kord aastas)
		teha koostööd juhtidega psühhosotsiaalsete ohutegurite vältimise ja positiivse tööõhkkonna loomise osas
11	Analüüsi ja hindamismudelite parendamine	parendada juhtimiskvaliteedi analüüsi ja hindamismudelit
		parendada kommunikatsioonikvaliteedi analüüsi ja hindamismudelit
		parendada tööheolu analüüsi ja hindamismudelit
		parendada muudatuste projektide jõudluse analüüsi ja hindamismudelit
12	IT võimekuse ja jõudluse arendamine	tõsta IT kompetentse operaatorite ja filiaalide juhtide seas
		teha koostööd filiaali pädeva IT koostööpartneriga
		leida ressursse IT arendamiseks

Allikas: Autori koostatud (2020)

Dokumendianalüüsi tulemusena toob autor välja parandusmeetmed, et saaks täiendada ettevõtte sisese Juhtimissüsteemi käsiraamatu (Juhtimissüsteemi...2016) kuute alapunkti. Autor leidis, et mõned punktid selles dokumendis ei väljendanud piisavalt ettevõtte poolset visiooni kaasata kõiki ettevõttes töötavaid inimesi töötajate ja juhtide arendamise, tervishoiu ja tööohutust soodustava keskkonna loomisesse. Samuti on autori arvates osaliselt defineerimata töötaja ja juhi vastutus ja kohustused. Alljärgnevalt on välja toodud autori poolsed parandusmeetmed Juhtimissüsteemi käsiraamatusse:

- Osasse Kliendikeskus lisada lause: „Sisekliendi jaoks on meil eesmärgiks luua tööalast arengut ja eneseteostust soodustav juhtimiskultuur, leida piisav ajaressurs ja vahendid tööalase arengu toetamiseks.“

- Osasse Vastutustundlikkus lisada sõna „juht“: „Iga töötaja ja juht vastutab oma töö kvaliteedi ja tööohutuse tagamise eest.“
- Osasse Jätkusuutlikkus lisada lõik: „...tagame neile [töötajad] teadmised ja oskused ohutuks töö tegemiseks, ergonoomiliselt kohandatud töökoha, terved töö- ja isikukaitsevahendid ja tervisliku, arengut soodustava tööõhkkonna.“
- Osasse Sisesed äririskid lisada lõik: „...teadmiste, oskuste äravool ettevõttest; väärtusloomega seotud info lekkimine.“
- Osasse Meie väärtuspakkumine lisada lõik: „...inimeste oskuste ja teadmiste abil...“
- Osasse Meie väärtuspakkumine lisada lause: „Kriitiline on inimeste oskuste ja teadmiste seire ja teadlik arendamine.“

Autor edastas intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused samuti ettevõtte kontaktisikule ja sai temalt tagasisidet, et dokumendianalüüsi tulemustest välja töötatud parandusmeetmeid soovitakse kasutada täies mahus. Intervjuudest selgunud muudatuste juhtimist takistavad tegurid osutusid kontaktisiku jaoks väärtuslikuks infoks. Kuid tema sõnul on autori poolt välja toodud parandusmeetmed pigem sisendiks põhjalikuma parendusplaani koostamiseks, et edendada muudatuste juhtimise tõhusust, mitte niivõrd lõplik plaan.

KOKKUVÕTE

Selle magistritöö uurimisprobleemiks on Eesti tootmisettevõtte tootmise, tehnoloogia, IT üksuste võrreldes teiste üksustega madalam muudatuste juhtimise tulemuslikkus, kuna puudub ühtne arusaam muudatuste elluviimist takistavatest teguritest ja viisidest ning kuidas neid edaspidi vältida. Uurimiseesmärkideks oli leida ettevõttes muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid tootmise, tehnoloogia, IT alastes tegevustes ja välja töötada parandusmeetmed, mida ettevõtte saaks kasutada muudatuste juhtimist takistavate tegurite vähendamiseks. Eesti ühiskonnas on viimasel ajal esile kerkinud teema, et muudatuste juhtimise ajal väljendub juhtidel ebapiisav inimeste juhtimise kompetents ning teadmatus, tahte puudumine, et mõista muudatuste juhtimist inimeste keskse juhtimise doktriinina. Töös välja toodud käsitlustest selgub, et juhid on teadlikud, kuidas muudatusi juhtida, neil on olemas baasteadmised ja oskused protsessi- ja projektijuhtimisest, kuid juhid ei kombineeri neid inimeste juhtimist puudutavate teadmiste ja oskustega. Samasugune eripära tuli välja uuritava ettevõtte osade juhtide puhul.

Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemustest selgus, et kõik põhilised kompetentsid muudatuste juhtimise tõhustamiseks on ettevõttes tegelikult olemas, kuid neid ei kasutata teadmatusel ja organisatsioonikultuurist tulenevatest põhjustest. Seetõttu jäi uuritavas ettevõttes osaliselt kasutamata ressursse, nt avastamata ja alahinnatud inimeste teadmised, oskused ja aeg, mida saaks võita töö optimeerimisest. Töö analüüsi tulemusena toob autor põhjustena välja juhtide väärtushinnangute erinevusest tulenevad vastuolud organisatsioonikultuuris, mugavustsooni jäämise, enda tahte puudumine arengu, arendamise osas, teadmatusel ettevõtte tegelikust võimekusest, lünklikust kommunikatsioonist. Autor soovib täpsustada töö tulemuste põhjal seda, et parimad muudatuste juhtimise tulemused saavutati sellega, kui kombineeriti protsessijuhtimist inimeste keskse juhtimisega ja ei eelistatud ühte juhtimismudelit teisele. Uurimisel selgus, et eeldusteks juhtimismudelite edukaks kombineerimiseks oli omavaheline selge kommunikatsioon, kiire kohanemisvõime ja avatus muutuste osas isegi kui juhtide personaalsed juhtimisstiilid osutusid erinevateks või kui muudatus oli keeruline. Edu saavutati siiski ainult siis, kui kriitiline ühisosa, ehk väärtused, visioon, ootused olid üheselt mõistetud ja muudatuse eesmärgid omavahel varem kokku lepitud. Muudatuste juhtimise edu määrab ettevõtteülene valmisolek ja tahe, mille

puudumine osades üksustes oligi kaasa toonud osade juhtide madalama muudatuste juhtimise tõhususe ja teadmatuse sellest, et muudatuste juhtimise tõhusust mõjutavad tegurid on usaldusel ja koostööl põhinevad, inspireeriva, tervikliku töökeskkonna ja õhkkonnaga seotud. Autor veendus veel selles, et teadlikkus psühholoogilistest mõjuteguritest ja nende kasutamise viisidest inimeste vastuseisu vähendamisel ja kaasamise suurendamiseks aitas ettevõttes saavutada edu muudatuste juhtimisel, sest kui muudatuste juhtimise ajal suudeti võita kriitilist gruppi positiivsete tunnete poole, siis saavutati muudatuste eesmärgid kiiremini. Uurimise käigus selgus veel, et juhid lisaks sellele, et ei kasutanud inimeste kesksel juhtimismudelit, ei suutnud mõista inimeste kesksel juhtimismudeli kasutegurit pikemas perspektiivis. Juhid ei teadvustanud endale, et inimeste kesksel juhtimisstiiliga on võimalik muudatuste juhtimist tõhustada ja saavutada muudatuste läbiviimisel edu ja seda mitte ainult protsessikeskselt juhtides. Kuna ettevõttes puudub süsteemne juhtide arengumudel, siis on tekkinud olukord, kus keskastme juhid ise on saanud otsustada juhtimisstrateegia ja stiili üle, mida ja kuidas rakendada. Seoses juhtide väga erineva juhtimistasemega, on juhtimiskultuur kujunenud väga erinevaks, mille tõttu erinevad üksuste tööpanus, motivatsioon ja tööõhkkond. Ettevõttel puudub ühtne juhtimisstrateegia ja stiil, sest juhtimisstiil on muutunud, olenevalt kelle kaudu allapoole liigub muudatuse ettepanek. Autori arvates peab juhtimisstiil olema ettevõtte visiooniga ja väärtustega kooskõlas ning muudatuse eesmärk juhtimise kaudu üheselt mõistetav kogu struktuuris ja terves muudatuste protsessiahelas. Töö analüüsist selgus, et lisaks autokraatlikele juhtidele ei suutnud sotsiaalseid juhtimisprobleeme lahendada ka need juhid, kes ise on nn sotsiaalsed tüübid. Need juhid ei saavutanud inimeste kesksel juhtides inimeste motivatsiooni tõhusamalt töötama, st kombineerida sotsiaalset juhtimist ratsionaalse protsessijuhtimisega ja valisid autokraatliku, käsuliinil põhineva juhtimisstiili. Lihtsama tee valik oli tingitud sellest, et tippjuhi poolt puudus pidev tagasiside ja toetus, mis annaks võimaluse juhil saada konstruktiivset tagasisidet ja kinnitust temale tema enda tehtud otsuse osas.

Töö analüüsist selgus, et tippjuhi visioon, ootused, väärtused ja eesmärgid peavad olema selged kõikidele juhtidele ja töötajatele ja üheselt mõistetud, mida uuritavas ettevõttes ei esinenud. Üheselt strateegia mõistmine aitab kergemini mõistetavaks teha ühist visiooni, ootusi, eesmärke teistele, kes ettevõtetest väljaspoole. Suutlikkus värvata, kaasata õigeid inimesi oma ettevõttesse oli osades ametites kriitilise piirini jõudnud. Tippjuhi distantseeritud, protsessikeskne juhtimine takistas antud ettevõttes muudatuste juhtimisel edu saavutamist. Autor jõudis järeldusele, et vastuseis muudatustele tekib juurpõhjusest, mis on usalduse puudumine, millest tuleneb

teadmatus, sellest omakorda hirm ja viimane võimendab vastuseisu. See autori teooria leidis kinnitust intervjuude tulemuste analüüsimisel.

Töö analüüsi tulemusel mõistis autor, et lisaks inimeste nõrkade kompetentside arendamise kõrvalt ei unustatud ära inimeste tugevuste arendamist ja soosimist. Oli osakondi, kus loodi inspireeriv, produktiivsust soosiv töökeskkond, koostöö võimalused, ressursid ja vahendid, et inimestel oleks võimalused enda tugevad kompetentsid veelgi tugevamaks arendada ja oma töö produktiivsust kasvatada. Intervjuude ja dokumendiuuringu tulemuste põhjal kinnitab autor, et muudatuste juhtimist takistavad tegurid on erinevatest juhtimiskultuuridest tulenevad vastuolud ja vastuseisust tulenevad tagajärjed. Selgus veel ettevõtte poolne teadmatus inimressurssi rolli olulisusest muudatuste juhtimise tõhustamisel, mistõttu autor lisas ettepanekud juhtimisstrateegia dokumenti ja ettevõtte jaoks koostatud koondtabelisse. Sama tabeli põhjalikum versioon sisaldab takistavate tegurite kõrval veel parandusmeetmeid nende vähendamiseks, meetmeid toetavaid käsitlusi ja allikate asukohta kus antud töös saab käsitluste kohta lugeda.

Ettevõtte juhid ja spetsialistid tõid välja põhiliste takistustena muudatuste juhtimisel lünklikku kommunikatsiooni, liiga erinevat juhtimisstiili, juhtide liiga protsessikeskset juhtimist, juhtide vähest inimeste keskse juhtimise oskusi. Ettepanekud muudatuste juhtimise tõhustamise osas oli nii juhtidel kui spetsialistidel samad, mis puudutasid kaasamist, muudatuste eesmärkide püstitamise vajalikkust ja nende kohta selgituste andmist nii, et inimesed mõistaksid seatud eesmärged ja see tõlgendus oleks ühene, et tekiks ühtne arusaam muudatuse olemusest ja vajalikkusest. Veel töö ja õpiprotsessi väärtustamine, omaalgatus muudatuste protsessis. Kõik töö analüüsi tulemused ja autori poolt välja töötatud parandusmeetmed on esitatud uuritava ettevõtte juhtkonnale.

Autor teeb tulevikus uurimisteemade osas kaks ettepanekut. Esimese ettepanekuna tasuks uurida sama ettevõtte kõikide juhtide ja töötajate vastuseisu tugevuse ja juhtimistiili omavahelisi seoseid kvantitatiivsel uurimismeetodil võrdlusanalüüsina. Selline uurimus aitaks välja tuua kõik karakteristikud ja nende korrelatsioonid erinevates ametitasandi ja erialase jaotuse kihtides, mis ettevõttes esile kerkivad juhtimisstiili ja vastuseisu tugevust võrreldes. Teise ettepanekuna tasuks uurida Eesti tootmisettevõtete tippjuhtidelt, milliseid juhtimisega seotud väärtusi, ootusi, teadmisi ja kogemusi peetakse väärtuslikeks ja olulisteks enda juhtimisstrateegia kavandamisel, rakendamisel. Selline uurimus aitaks välja selgitada trende tootmisettevõtete juhtide juhtimise põhimõtetes ja juhtimistegevustes.

SUMMARY

MAPPING OF THE FACTORS THAT HINDER THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT

Jaanika Vahi

The research problem of this Master's thesis is the lower change management performance of the manufacturing, technology and IT departments of Estonian manufacturing companies compared to the other departments. That is because there is not a common understanding of the factors that hinder the implementation of changes and ways on how to avoid the hindering factors. Kotter has brought out that companies are under pressure to implement changes due to outside influence four to five times per year not once per year as thought before. In Estonia a study conducted by Swedbank the representatives of industrial concerns brought out their most important competitive advantages in today's world which are flexibility, customer relations and speed. Flexibility and speed are important keywords in change management because due to the outside influence and delivery time limitations the proportion between supply and demand is in constant change and to ensure the sustainability of the company, quick reacting is very important. Previous studies have shown that company managers have base knowledge and skills of process- and project management but they don't combine this knowledge and skillset with the knowledge and skills related to managing people. The very same specificity was also present in the researched company.

A change management study conducted by Change Partners showed that Estonian managers achieve results with only a quarter of change management projects and only a very small portion of projects can be finished within the planned budget and time. What is also important is that the level of efficiency of change management among Estonian managers is different and this fact is supported by evidence from this research. In the researched company some of the managers did not use human-centered management model and they lacked the knowledge and the will to understand change management as the human-centered management doctrine.

The purposes of this research were to find the factors that hinder change management in a company's manufacturing, technology and IT related activities and to develop proper corrective actions that the company could use to reduce the hindering factors. Therefore the author of this thesis chose the qualitative research method for this research. The strategy of case study was picked and to solve the research problem the following research questions were asked:

1. What is the organizational culture of the researched company?
2. What are the current change management practices in the researched company?
3. Which factors that hinder change management are present in the researched company?
4. What are the propositions related to the efficiency of change management in the researched company?

The author put up nine research tasks which help sort the actions into a logical order and help achieve the research purposes. The tasks are as follows:

- familiarize herself with the field's literature;
- compile and write the research framework;
- interview the people related to change management in the company;
- analyze the in-house documents;
- analyze the results of the interviews;
- find out the strategy and activities of change management;
- map the most influential factors of change management in the manufacturing technology and IT departments;
- develop propositions to the company to make change management more efficient;
- write a master's thesis based on the acquired information.

The author conducted nine in-depth interviews in the first half of 2020. Five of them with managers and four with specialists. The author transcribed the interviews with the help of TalTech's online speech recognition program. From the transcribed texts the author found keywords and sentences that included answers to the research questions. To present the results the author created a two-sided chart for every topic derived from the research question and divided the keywords between the managers' side and the specialists' side. These charts have been added to the thesis as extras and have also been forwarded to the management of the researched company. The main obstacles brought out by the company's managers and specialists are sloppy communication, very different management styles, the too process focused management strategy of managers and the managers' deficient skills in the human centered leadership strategy. Suggestions to make the change

management more efficient did not differ between managers and specialists when it came to involvement. The suggestions related to making change management more efficient were the same from both managers and specialists when it comes to involvement, the necessity of setting goals for change and the necessity of giving explanations about the set goals so that everybody would have the same understanding of the nature and necessity of the change. Also the valuation of work and the learning process and own initiative in the process of change. The results of interviews and document analysis also showed that all the core competencies to make change management more efficient are present in the company but they are not used due to ignorance and the organizational culture. Due to the aforementioned reasons there are some unused resources in the company such as undiscovered and underrated people's knowledge. Also skills and time, which could be won from optimizing the work. As one of the results of work analysis the author would like to bring out the contradictions in the organizational culture due to the different values of managers, staying in the comfort zone, the lack of will when it comes to development and developing, ignorance about the true capabilities of the company and sloppy communication.

The author also found out that some managers' knowledge of psychological factors and the ways they can be used to lessen the opposition of people and to increase involvement helped achieve success in the change management of the company. That is so because during the change management the managers were able to win over a critical group of people and steer them towards positive feelings due to which the goals of change were achieved faster. The research also shows that some of the managers still did not use the human-centered management model and were not able to recognize the benefit of the aforementioned model in the long perspective. The author wishes to specify, based on the research results, that the best change management results were achieved by combining the process management model with the human-centered management model without having a preference for one of the models. During the research it was found that the prerequisites required for the combination to work successfully were clear communication, quick adaptability and openness to change even if the managers' personal management styles were different or if the ongoing change was difficult. Success was only achieved if the critical common ground was commonly understood and the change goals were agreed upon beforehand. The author analyzed the results of the interviews and found out the hindering factors of change management in the researched company and developed correction methods to combat these factors. All the hindering factors of change management in the researched company are as follows:

- the manager is not the initiator of changes and is not present;
- the manager is incapable of handling opposition or getting employees involved;

- the manager does not want to step out of his/her comfort zone;
- the daily shift change is superficial;
- the manager has too much production planning to do;
- doubling of data entry;
- time pressure;
- sloppy communication;
- deficient personnel strategy;
- inability to provide sufficient occupational health and safety and the well-being at work;
- improvement of analysis and the evaluation models;
- improvement of the ability and performance of IT.

A more in-depth chart of the hindering factors of change management and the correction methods to combat the factors can be found in the extras of the thesis and has also been forwarded to the researched company's management. As a result of document analysis the author proposed five correction methods to the company's expert that could be added into the Management System Manual's (Management System Manual 2016/Juhtimissüsteemi käsiraamat 2016) sub-points. The author finds that the correction methods are necessary to be added because she thinks that some points did not reflect enough on the company's vision to involve all of the employees working in the company to develop workers and managers alike, the company's vision of creating a safe environment that emphasizes occupational health and safety. The author also thinks that both the manager's responsibilities and obligations and the worker's responsibilities and obligations are ill-defined. The author has two propositions for future research topics. The first suggestion would be to study the connections between the strength of opposition and the style of management between all the workers and managers. It should be researched using the quantitative method and benchmarking. A research like that would help bring out all the characteristics and their correlations on different professional levels and the different layers of professional distribution that emerge in the company while comparing the management style and the opposition strength. The second suggestion would be to study from the managers of Estonian manufacturing companies about which values, expectations, knowledge and experiences are considered valuable and important in developing and implementing one's own management style. A research like that would help clarify the trends used by the managers of the manufacturing companies in the management principles and management activities.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

RAAMATUD

- Abrahamson, E. (2008). *Valutud muutused*. Tartu: Kirjastus Hermes OÜ
- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: OÜ Külim
- Alas, R., Pramann- Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
- Alas, R., Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Eesti: OÜ Külim
- Carnall, C. (1995). *Managing Change in Organizations*. (2th ed). Hertfordshire: British Library
- De Caluwé, L., Vermaak, H. (2003). *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications
- Feldmann, M. (toim) (2010). *Muutuste juhtimine*. Eesti: AS Äripäev
- Hess, B. B., Markson, E. W., Stein, P. J. (2000). *Sotsioloogia*. Tallinn: OÜ Külim
- Kidron, A. (2008). *Äri- psühholoogia*. Eesti: Mondo
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2004). *Muudatuste keskmes: Tösielulood organisatsioonide muutmisest*. Eesti: Kirjastus Pegasus
- Vadi, M. (2004). *Organisatsiooni- käitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Üksvärav, R. (1985). *Organisatsioon ja Inimene*. Tallinn: Kirjastus Valgus

VEEBIALLIKAD

- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. *Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech- Baltic HLT*. Kättesaadav: <http://ebooks.iospress.nl/volumearticle/50297>, 2018.
- Belyh, A. *Major Approaches & Models of Change Management*. Kättesaadav: <https://www.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management/>, 18. juuni, 2015.

- Change Partners OÜ. (2018). *Organisatsioonidel jääb muudatustega suur hulk potentsiaali rakendamata*. Kättesaadav: <https://www.changepartners.ee/organisatsioonidel-jaab-muudatustega-suur-hulk-potentsiaali-rakendamata/>, 30. mai 2018.
- Dorenburg, J., Haaland-Wittenberg, A. *Summary Report: PES network seminar: Change management in PES: Employment Social Affairs and Inclusion*. European Commission, 2016.
- Goleansixsigma. *DMAIC- The 5 Phases of Lean Six Sigma*. Kättesaadav: <https://goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma/>, 2020.
- Goncalves, V. *PDCA cycle and its relation to the DMAIC method*. Kättesaadav: <https://www.thinkleansixsigma.com/article/pdca-dmaic>, 25. september, 2017.
- Icasas, P. *Project Management 101: What is the DICE framework?* Kättesaadav: <https://explore.easyprojects.net/blog/project-management-101-dice-framework#noagree>, 2020.
- Kanbanize. *What is Hoshin Kanri Catchball?* Kättesaadav: <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-catchball/>, 2020.
- Kanbanize. *What is Plan- Do- Check- Act Cycle?* Kättesaadav: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle/>, 2020.
- Koovit, K. *Raimo Ülavere: miks inimesed muutusi kardavad ja kuidas muutuste õnnestumiste tõenäosust suurendada*. Kättesaadav: https://arileht.delfi.ee/news/juhtimine/raimo-ulavere-miks-inimesed-muutusi-kardavad-ja-kuidas-muutuste-onnestumise-toenaosust-suurendada?id=86229629&fbclid=IwAR1kDoNG-K1yFVt5ZR_aFB0e1_rvEfmYQ8Q-WtgTxxQNXtHmB9StJKq6OU, 19. mai, 2019.
- Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>, juuli- august 2008.
- Lawrence, P. R. *Ho to Deal With Resistance to Change*. Kättesaadav: https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right, jaanuar, 1969.
- Lean Production. *Hoshin Kanri*. Kättesaadav: <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri.html>, 2019.
- Leanway. *Lean meetodid ja terminid. Spageti diagramm liikumiste analüüsiks*. Kättesaadav: <https://leanway.ee/spageti-diagramm/>, 2020.
- Lipman, V. *New Study Explores Why Change Management Fails- And How To (Perhaps) Succeed*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/04/new-study-explores-why-change-management-fails-and-how-to-perhaps-succeed/#74acc5b17137>, 4. september, 2013.

- ManagementConsulted. *MECE Framework: Case Interview Example*. Kättesaadav: <https://managementconsulted.com/case-interview/mece-framework-case-interview-example/>, 2020.
- Prosci. *Metrics for Measuring Change Management*. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/resources/articles/measuring-change-management-effectiveness-with-metrics>, 2020.
- Reinsalu, A. *Tööriistad oma aja paremaks planeerimiseks*. Kättesaadav: <https://www.sekretar.ee/blogid/2014/05/28/tooriistad-oma-aja-paremaks-planeerimiseks>, 28 mai, 2014.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., Jackson, A. *The Hard Side Of Change Management*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>, oktoober 2005.
- Skype veebisuhtluse keskkond. Kättesaadav: <https://www.skype.com/et/get-skype/>, 2020.
- Swan, E. *Poka-yoke*. Kättesaadav: <https://goleansixsigma.com/poka-yoke/>, 2020.
- Swedbank. (2018). *Tööstusettevõtete uuring*. Kättesaadav: <https://ekspordikonverents.ee/wp-content/uploads/2018/03/T%C3%B6%C3%B6stusettev%C3%B5tete-uuring-2018.pdf>, 19. märts 2018.
- Zoom veebisuhtluse keskkond. Kättesaadav: <https://zoom.us/download>, 2020.
- Taltech kõnetuvastusprogramm. Kättesaadav: <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>, 2020.
- Tartu Ülikooli veebileht. *Leinaprotsess*. Kättesaadav: <https://sisu.ut.ee/leinvanemaseas/leinaprotsess>, 2020.
- Vadi, M., Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M., Zernand- Vilson, M., Türk, K. *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuurin-2010_eas-i_final.pdf, 2010.
- Ülavere, R. *Mida teevad meie juhid valesti?* Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/arvamused/2016/09/23/raimo-ulavere-mida-teevad-meie-juhid-valesti>, 23. september, 2016.

ETTEVÖTTES KOOSTATUD ALLIKAD

- Juhtimissüsteemi käsiraamat* (2016) Tallinn: ettevõttesisene käsiraamat
- Kontoritöötajate psühholoogilised ohutegurid* (2020) Tallinn: ettevõttesisene uuring
- Protsessi-, projekti- ja riskijuhtimine* (2016) Tallinn: ettevõtte sisene käsiraamat
- Tööraahulolu uuring* (2018) Tallinn: ettevõttesisene uurin

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Organisatsioonikultuur uuritavas ettevõttes

1. Millised on olulised põhiväärtused nii Teie kui organisatsiooni jaoks?
2. Milline on juhtimiskultuur, nii üldine, kui üksusesisene?
3. Kuidas kirjeldate tööõhkkonda?
4. Mida tähendab Teie jaoks muudatus?
5. Mida tähendab Teie jaoks vastuseis?
6. Kuidas tunnetate kaasamist muudatuste osas?
7. Kui arusaadavad on Teie jaoks Teile määratud kohustused, õigused ja vastutus?

Muudatuste juhtimise praktikad uuritavas ettevõttes

8. Millised on kasutatavad muudatuste projekti tõhususe mõõdikud ja hindamiskriteeriumid?
9. Millised on kasutatavad muudatuste projektis osalejate töö tõhususe mõõdikud ja hindamiskriteeriumid?
10. Kuidas toimub kommunikatsioon töötajate vahel, kes ei ole igapäevaselt majas?
11. Mida võtate ette enda sisemise ja teiste poolt tulnud vastuseisu vähendamiseks?
12. Mida ise selleks ette võtate, et kaasata töökaaslasi, aidata neil kohaneda muutustega?

Muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid uuritavas ettevõttes

13. Milline etapp on teie arvates kõige nõrgem kogu muudatuste protsessi ajal?
14. Mille pärast on osutunud just see etapp nõrgimaks?
15. Millistest enda oskustest ja teadmistest tunnete puudust, et saavutada muudatuste projektide eesmärgid?
16. Millistest oskustest ja teadmistest jääb üldiselt ettevõtte siseselt puudu, et saavutada muudatuste projektide eesmärgid?
17. Millised on tagasiside (tööalane, isikuareng jm) andmise puudused Teie arvates?
18. Kirjelda, millised on seni esile kerkinud muudatuste projekti tõhusust takistavad tegurid (strateegia, tegevused, hoiakud)?

Muudatuste juhtimise tõhusust puudutavad ettepanekud uuritavas ettevõttes

19. Millised protsessi parendusi peaks tootmises sisse viima, et muudatuste juhtimist tõhustada?
20. Milliseid juhtimisalaseid tegevusi peaks tootmises tegema, et vähendada vastuseisu ja suurendada kaasatust muudatuste osas?
21. Millised on Teie ettepanekud muudatuse ajal toimuva üldise kommunikatsiooni parendamiseks?
22. Millised ettepanekud on Teil vahetustega töö kommunikatsiooni korraldamise osas?
23. Milliseid teisi ettepanekud, tähelepanekuid soovite siinkohal veel juurde lisada?

Lisa 2. Vastused uuritava ettevõtte organisatsioonikultuuri kohta

JUHID	SPETSIALISTID
<p><u>Õhkkond</u>: OK kui segane mõiste; vastutustundlik; professionaalne uhkus; iseseisvus otsustamisel; avatud; aus; arengule suunatud; seos isiklike väärtustega; koostöö aldis; visioon kliendikeskus; tehnoloogiliselt ja kvaliteeditl turuliider; sõnavabadus; kujuneb tippjuhi juhtimise järgi, tippjuhi passiivsuse korral teeb seda järgmise tasandi juht</p> <p><u>Juhtimine</u>: kaasav; hooliv; juhi initsiatiivikus ja ambitsioonikus; demokraatlik; detsentraliseeritud; distantseeritud; leebe; osa juhte ei soovi võtta vastutust; tootmise autoritaarsem ja dikteerivam; tootmises tulemuste keskem; üksildased juhid; suur vastutus; erinev juhtimise tase; protsessijuhtimine; erinev juhtimiskultuur; protsessijuhtimist soodustab omanikust juhi osalus, inimeste keskset palgatud juhi osalus</p> <p><u>Muudatus</u>: tehnoloogiline ja tootearenduslik; enamasti materjalist tulenev; ärisuundade põhine; väljakutse; vajalik; huvitav; lisategevus põhitegevuse kõrvalt; kui passiivsuse ja vastumeelsuse tekitaja; pigem valmisolekuga seotud; ilma tippjuhi kinnitusest võimatu läbi viia</p> <p><u>Vastuseis</u>: loomulik; leinaprotsessi osa; seoses hirmuga kaotada oma töö; määramatusest tulenev; liiga kitsast vaatest tulenev; vanade käitumismustrite eelistamisest tulenev; kuna ei taha teha; isiklikest eesmärkidest tulenev; põhiväärtustest tulenev; kuna muudatusettepanek ei ole enda oma; teadmatusest nii muudatuse kui oma tööloigu osas</p>	<p><u>Õhkkond</u>: Perekeskne; kliendikeskne; hooliv ja avatud suhtlemine; konsensusse põhimõtte; tunnetatava hierarhia puudumine; toetav; paindlik; ettevõtte areng inspireeriva tegurina; üksuste erinev küpsuse tase; eneseareng identiteedi osana ja paigalseisu vältimiseks; omanike fookus ettevõtte arengul; loodav kasu ühiskonnale; inspireeriv õhkkond; ettepanekute tegemine; iseseisvus otsustamisel; julgetel lastakse proovida uut; võimalus õppida ja eksida; sõnavabadus; arengut soodustav; koostöö aldis; alati saab küsida; iseseisvus uute ideede tekkemehhanism; initsiatiiv arenguvõimaluse eelduseks; head arengu- ja karjäärivõimalused</p> <p><u>Juhtimine</u>: soovituslik; toetav; arengut soosiv; rangete piirideta; demokraatlik; usaldusel põhinev kuid tootmises rangem; tootmine autoritaarsem ja dikteerivam; erinev juhtimiskultuur</p> <p><u>Muudatus</u>: positiivne; põnev; põnev väljakutse; erialane väljakutse; probleem; parendusvõimalus; arendus; edasimineku; stressi tekitaja; pigem hoiakutega seotud</p> <p><u>Vastuseis</u>: usalduse ja vastuseisu pöördvõrdeline seos; oleneb muudatuse olemusest ja inimese iseloomust; inimese kultuurist tingitud; loomulik; väheneb ajas; tülikas tagajärg; seoses hirmuga; hirmuga kaotada oma töö; julguse puudusest tulenev; demotiveeriv; tüütu; leinaprotsessi osa; oleneb üksuse küpsusest; oleneb juhtide ja operaatorite hoiakutest</p>

Allikas: Autori koostatud (2020)

Märkus: Tabelites rõhutatud tekstina märgitud sõnad on mõlemas tabelipooles esinevad kordused

Lisa 3. Vastused uuritava ettevõtte muudatuste juhtimise praktikate kohta

JUHID	SPETSIALISTID
<p><u>Mõõdikud</u>: ajalised ja eelarvelised mõõdikud; inimeste jõudluse mõõtmine ei ole prioriteetne; ümberseadistuste ja üleminekute mõõtmine on prioriteetne; projektis osalejatele hinnangulised mõõdikud</p> <p><u>Metoodika</u>; <u>mudelid</u>: Lean Six Sigma; Kan Ban tahvel; strateegia ideena; prioriteedid projekti kriitilisuse järgi; protsessikirjeldus; teadmised eesmärkidest; ressursidest ja vahenditest; ettevõtte vajaduste tunnetamine; kriitilise grupi tekkimisel selle poolehoiu võitmine; tegeled muuga mõtete korrastamiseks; vastuseisu ületamine jõuga; tegevusplaani ja tegevuste planeerimine; vastutajate määramine; prioriteetide seadmine; usalduslikud suhted; iseseisvus; otsustusõigus; juht aitab töötajat raskustest üle; kasutab juhtimiseks psühholoogiaalaseid teadmisi; kiire reageerimine kliendile; otsustamine põhjaliku analüüsita; juht kasutab arenguvestlust töö ümberkorraldamiseks ja võimetele vastavate ülesannete andmiseks; Juht omandab uusi teadmisi oma ala tippudelt üle maailma</p> <p><u>Kommunikatsioon</u>: inimeste kaasamine projekti algetapis; regulaarne ülevaate andmine juhtkonnale; infovahetus iganädalastel koosolekutel; ettevõtteülene avatud kaasamine; kõikide oma üksuste kaasamine; üldiselt hea koostöö üksuste vahel; vastuseisu puhul selgitatakse üldpilti protsessiüleselt; tugiüksuste tugi olemas; muudatuse kooskõlastamine kasutajatega; tagasiside küsimine oma töötajatelt; erineval ametitasandil töötab erinev platvorm; platvormide mitmekesisus; kommunikatsiooni duubeldamine; selgitamine; positiivse kogemuse vahetamine</p>	<p><u>Mõõdikud</u>: mõõdikuteks kvaliteedi mõõdikud; eelarvelised mõõdikud; aga mitte 100%</p> <p><u>Metoodika</u>; <u>mudelid</u>: Lean Six Sigma; Kan Ban tahvel; eelnev põhjalik suhtlus kliendiga; uue teema puhul leiutamine; muudatuse ettepanek küsimuse või ideena; tuleb ideena arendaja poolt; mitte juhi poolt; kontrolli etapp läheb üle tootmisele; konkreetset juhised; fookusesse muudatuse positiivsetest külgedest saadav kasu; vana ja uue protsessi võrdlemine; muudatuse kinnistamiseks kontrollitakse tegevusi pidevalt; raske probleemi puhul distantseeritakse; kogutakse uusi mõtteid; kontrollitakse eesmärgi vastavust; tulemused hästi mõõdetavaks; selgitamine ja läbi proovimine; tehnilised muudatused- otse operaatoriga; töökorralduslikud; mis mõjutavad lõpptoodangut; liiniaegu – protsessi juhiga; lõppotsus juhilt; prioriteediks kiire lahendamine; kliendikesksus muudatuste elluviimisel; kiire reageerimine kliendile; saab ise valida õppimiseks ja motiveerivaks väljakutseks projekte; tagasiside koolitusvajaduse kohta oma juhile; juht kasutab arenguvestlust töö ümberkorraldamiseks ja võimetele vastavate ülesannete andmiseks</p> <p><u>Kommunikatsioon</u>: ühise arutelude käigus jõutakse lahenduseni; hea koostöö; avatud diskussioon; selgitamine; kaasatakse töökaaslast ühisesse arutellu; ausa tagasiside andmise võimalus; juhtide vahelised koosolekud; üksuste vaheline otsesuhtlus; tagasiside juhilt; juhendamine; kommunikatsiooni duubeldamine; selgitamine</p>

Allikas: Autori koostatud (2020)

Märkus: Tabelites rõhutatud tekstina märgitud sõnad on mõlemas tabelipooles esinevad kordused

Lisa 4. Vastused uuritava ettevõtte muudatuste juhtimise tõhusust takistavate tegurite kohta

JUHID	SPETSIALISTID
<p>Määramatus; piiratud ajaressurss; üksustes ja protsessides segased vastutusosalad; arendusmuudatustel- probleemi püstitamine; projekti piiritlemine ja töökorralduslikel muudatustel- rakendamise etapp; planeerimisetapp vähese analüüsi pärast; kommunikatsiooni lünklikkus suurtes projektides, protsessikeskne juhtimise eelistamine; üksuste küpsustase ja juhtimine erineval tasemel; ebakindlus segab avatust; puudub projektijuht</p> <p><u>Tootmine</u>: vastuvõtlikkuse hajumine; ei õnnestu kaasata arenduse algfaasis; vähe aega jääb arendustegevuseks; juhil puudub missioonitunne; ennetustegevuste vähesus; tagajärgede likvideerimine ajakulukas; palju tootmisplaneerimist; iganenud tööruutiinid; juht ei ole tootmisprotsessi keskel; mugavusstooni jäämine; õpipelgus; teadmiste puudumine; kohanemiskasv; otsusejulguse puudumine; vähene selgitustöö; juhil puudub peremehe tunne; inimeste juhtimise kompetents tagasihoidlik; arengukeskseid eesmärke ja mõõdikuid ei ole; vahetuse üleandmine pealiskaudne; andmesisestuse duubeldamine; ühtse juhtimisstrateegia puudumine; juht ei tee arendusettepanekuid; operaatoril info hulk liiga suur; tööturult ei leia sobivaid kandidaate</p> <p><u>Inimeste arendamine</u>: liiga keeruline mõte; arengustrateegia puudub; arenguvestluse formaat on demotiveeriv, küsimused ei kogu teadmist töökeskkonna, töötingimuste ja nende parendamise kohta; tippjuhi ebapiisav toetus, passiivsus juhtide arendamiseks; arendusüksuse liiga tugev surve; tippjuhi osalus muudatuste juhtimisel killustatud; operaatoril vähe juhtimiskompetentsi</p> <p><u>Arenguvajadused</u>: Juhtidele kaasamise ja projektijuhtimise kompetentsid</p>	<p>Piiratud ajaressurss; rakendamisel vastuseisu ületamine, planeerimisel disainimine; kommunikatsiooni lünklikkus suurtes projektides; tundlikkus ametipositsiooni osas; projektide tegevusi duubeldatakse</p> <p><u>Tootmine</u>: muudatuste läbiviimise aeglane tempo; muudatuste kartmine; mugavusstooni jäämine; usalduse defitsiit; protsessiülene vaade puudub; ei õnnestu kaasata; vastuseisu põhjus liidris; kaasamise erinev oskus juhtidel; võimu domineerimine; kriitiline tööõhkkond; iganenud tööruutiinid; juhtide vastuseis muudatustele; juhid reageerivad muudatustele liiga aeglaselt; üksuste küpsustase ja juhtimine erineval tasemel; vanemad töötajad ei kasuta, ei oska kasutada uut digilahendust; ei täideta tööülesandeid nii täpselt; vahetuse üleandmine pealiskaudne; andmesisestuse duubeldamine; ühtse juhendamise puudumine</p> <p><u>Inimeste arendamine</u>: personalis toimuv esmapilgul piirav ja häiriv; töötaja hindamise mudel demotiveerib; saamata jäänud tagasiside personalijuhilt; arusaamatu töötaja hindamismudel; segane rahulolu küsitlus; vahendite nappus; juht ei tee protsessi kohta arendusettepanekuid; motivatsioonipakett töötajatele ei ole selgelt kommuniqueeritud</p> <p><u>Arenguvajadused</u>: Juhtidele suhtlemisoskuste; kaasamise ja motiveerimise tehnikate ja protsessijuhtimise oskusi; juhid ei näe protsesside vahelisi seoseid</p>

Allikas: Autori koostatud (2020)

Märkus: Tabelites rõhutatud tekstina märgitud sõnad on mõlemas tabelipooles esinevad kordused

Lisa 5. Ettepanekud uuritavas ettevõttes muudatuste juhtimise tõhustamiseks

JUHID	SPETSIALISTID
<p>Kätte tuleb saada peamised võidud; mitte kõiki; peab olema teadmine; millises olukorras ollakse; tuleb eesmärgid korralikult paika panna ja läbi mõelda; selgitamine muudatuste mõttekuse ja kasu osas; ühtse juhtimismudeli rakendamine ettevõtteüleselt; tippjuhi poolne aktiivsus oma juhtide arendamiseks ja toetamiseks tippjuhi poolne tahe tõsta juhtimiskvaliteeti leida tšempione, kes suudavad ideid läbi viia, kaasata, ressursse ja vahendeid küsida; juht peab olema muudatuste keskel ja kättesaadav; tehase juhi algatusel peaks tulema muudatusettepanekud; tehase juhi praktiku kogemus muudatuste algatamise eeldusena; tuleb luua väärtust tööajal; inimestele on vaja kohta, kuhu oma mured rääkida; kommunikatsioon selgeks, lühikeseks ja kättesaadavaks; tootmisplaneerimise tööde vähendamine ja automatiseerimine; muudatus peab kandma „meie“ eesmärke ja väärtusi; ausus, kliendikesksus ja inimeste keskne juhtimine ettevõtte eduteguriteks; liinijuhtide värbamine aastaringseks, aega koolitada, rohkem valikuid; õpiprotsessi väärtustamine; isiklik valmisolek muudatusteks; luua arenguks ja panustamiseks parimad tingimused parimatele töötajatele; õiglane töötasu st töötasu vastab vastutuse suurusele; igale projektile projektijuht; muudatuste läbiviimine projektipõhiseks</p>	<p>Teha põhjalikum eeltöö ja analüüs; eesmärgi, kui vajaduse fookuseerimine; projekti meeskond kohe alguses paika; fookusesse muudatuse positiivsed küljed ja muudatusest saadav kasu; peab koguaeg jooksva infoga kursis olema; kaasata operaatoreid muudatuste algetappidesse; et neil tekiks arusaam muudatuse agendast; iganädalased vahekoosolekud üksuste vahel; oma tööloigu tähtsuse mõistmine protsessiahela mõjutajana; vahetus peab fikseerima tootmise aja tagasiside järgmisele vahetusele; ei tohi olla autokraatset juhtimist; rohkem omaalgatust ideede genereerimise etapis; juhi poolt algatus e muudatuse ettepanek; juhilt avatud suhtlemiskultuur; parendada kommunikatsiooni platvorme; kommunikatsiooni eest peab olema vastutajaks projekti juht; motivatsioonipakett arendusettepanekute ja arendustöö eest; siduda ja jagada varasemat positiivset kogemust muudatustes osalejatega; töötajatele tema töö väärtustamine; piisavate ressursside tagamine arendustegevusteks; selgitamine</p>

Allikas: Autori koostatud (2020)

Märkus: Tabelites rõhutatud tekstina märgitud sõnad on mõlemas tabelipooles esinevad kordused

Lisa 6. Muudatuste juhtimise tõhusust takistavad tegurid ja parandusmeetmed ettevõttele

Nr	Takistavad tegurid	Parandusmeetmed	Parandusmeetmeid toetavad käsitlused	Soovituslikud muudatuste juhtimise mudelid, raamistikud, jm tööriistad	Teooria allikas
1	Juht ei ole muudatuste algataja ja ei ole kohal	<p>uurida juhi ootusi, eesmäärke, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse</p> <p>muuta dokumentides juhi töökohustused, vastutus ja õigused, et juhil tekiks vajadus ja motivatsioon ennast arendada ja panustada ettevõtte arengusse</p> <p>kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid</p> <p>leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel</p>	<p>isiklikud huvid, vajadused ja hoiakud (Kotter et al. 2008; Hess et al. 2000; Parsons 1977; Kidron 2008; Alas 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); usalduse loomine (Kotter 2008)</p> <p>luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga</p> <p>luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga</p> <p>rahulolu oma tööga (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); muudatust mõõtes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga</p>	<p>PDCA sh <i>Catchball</i>;</p> <p>Kotter 8-etapiline mudel,</p> <p>ADKAR mudel,</p> <p>Lewini 3-astmeline mudel,</p> <p>McKinsey 7-S mudel</p>	Ettevõttesisene, Lk 9- 19, 22

		määrata juhile mentor või grupijuhendamise (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)		
		tagada juhile ideede genereerimiseks ja tagasiside andmiseks usalduslik ja inspireeriv tööühik	usalduse loomine (Kotter 2008); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)		
		kaasata juhti kõikides muudatuse etappides, et juht omaks ülevaadet kogu muudatuse agendast	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)		
		vähendada juhil võimalikult palju väärtust mitteloovaid tööülesanded	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
2	Juht ei saa vastuseisu, kaasamisega hakkama	küsida töötajatelt anonüümset tagasisidet juhi juhtimisstiili kohta	usalduse loomine (Kotter 2008); töötajate toetus (Alas et al. 2005); isiklikud huvid, vajadused ja hoiakud (Kotter et al. 2008; Hess et al. 2000; Parsons 1977; Kidron 2008; Alas 2010); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19, 22
		uurida juhi ootusi, eesmärke, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse	isiklikud huvid, vajadused ja hoiakud (Kotter et al. 2008; Hess et al. 2000; Parsons 1977; Kidron 2008; Alas 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); usalduse loomine (Kotter 2008)		
		kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga		

leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel	rahulolu oma tööga (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); muudatust mõõtes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga
määrata juhile mentor või grupijuhendamise (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust.	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)
koostada juhi poolt töötajatele tööskuste edendamiseks arengukava	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010)
kaasata töötajaid oma lõigus toimuva muudatuse osas ülekattega eelnevast ja järgnevast tööloigust	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010)
leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saavutada ettevõtte visioon	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997)
selgitada muudatuse eesmärgid näidete abil lahti nii, et juht ja tema meeskond saaksid aru oma tööloigu mõjust muudatuse protsessi teistele etappidele	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997)

3	Juht ei taha välja tulla mugavustsoonist	uurida juhi ootusi, eesmärke, visiooni, mis võiksid tuleneda missioonist, sisemisest tungist panustada arendustegevusse	isiklikud huvid, vajadused ja hoiakud (Kotter et al. 2008; Hess et al. 2000; Parsons 1977; Kidron 2008; Alas 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); usalduse loomine (Kotter 2008)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19, 22
		muuta dokumentides juhi töökohustused, vastutus ja õigused, et juhil tekiks vajadus ja motivatsioon ennast arendada ja panustada ettevõtte arengusse	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga		
		kaardistada juhi protsesside ja inimeste juhtimise kompetentsid	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga		
		leppida juhiga kokku tema arengueesmärgid ja mõõdikud juhi arengukava alusel	rahulolu oma tööga (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); muudatust mõõtes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995); koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga		
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)		
		tuua juhile välja, mida tema personaalselt ja ettevõtte kaotavad tema mugavustsooni tõttu	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)		

		tagada juhile ideede genereerimiseks ja tagasiside andmiseks usalduslik ja inspireeriv tööühkkond	usalduse loomine (Kotter 2008); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)		
		kaasata juhti kõikides muudatuse etappides, et juht omaks ülevaadet kogu muudatuse agendast	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)		
		vähendada juhil võimalikult palju väärtust mitteloovaid tööülesanded	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
4	Vahetuse üleandmine pealiskaudne	koostada spagetidiagramm protsessi (vahetuse üleandmine) kohta	spagetidiagramm (Leanway 2020)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19
		uurida info sisu ja edastuse arusaadavust üle antava vahetuse kohta	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002)		
		uurida, kas vahetuse üleandmisel tehakse ettenähtud toimingud	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002)		
		uurida, kas vahetuse üleandmisel on piisav ülekate, et uus vahetus saaks töö alustamiseks piisava ajavaru, vajaliku info	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002)		
		selgitada vahetuse üleandjatele ja vastutajatele näidete põhjal vahetuse üleandmise protsessi tähtsust ja mõjusid	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)		
		määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)		

		likvideerida protsessis (vahetuse üleandmine) tekkinud raiskamised	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
		kinnistada muudetud protsess (vahetuse üleandmine)	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
5	Juhil liiga palju tootmisplaneerimist	koostada spagetidiagramm protsessi (tootmisplaneerimine) kohta	spagetidiagramm (Leanway 2020)	DMAIC sh Projekti Harta; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19
	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)			
	delegeerida tootmisplaneerimise ülesanded või palgata tootmisplaneerija	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)			
	optimeerida (tarneahelaid) nii palju kui võimalik	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)			
	likvideerida protsessis (tootmisplaneerimine) tekkinud raiskamised	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)			
	kinnistada muudetud tootmisplaneerimise protsess	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)			
6	Andmesisestuse duubeldamine	selgitada välja tegurid, mis tegelikult takistavad uut andmesisestuse rakendust omaks võtmast	sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; DICE raamistik;	Lk 9- 16

		likvideerida protsessis (andmesisestus) tekkinud raiskamised	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)	Lewini 3-astmeline mudel	
		kinnistada muudetud andmesisestuse protseduur	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
7	Ajasurve	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)	DMAIC sh Projekti Harta; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19
		leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saaks oma aega paremini planeerida	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997)		
		õpetada oma töötajatel oma aega otstarbekalt kasutama, kasutades ajajuhtimise mudeleid	positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008); rahulolu oma tööga (Alas 2002); to-do listid; Kan Ban tahvlid; OHIO printsiip (Reinsalu 2014); 2 minuti reegel		
		väärtustada oma töötajate aega ja tööd	usalduse loomine (Kotter 2008); rahulolu oma tööga (Alas 2002); muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
		kohaldada töökoht ja töövahendid töösoorituse ajakulu vähendamiseks	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		likvideerida oma vastutusala protsessides tekkinud raiskamised	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		

		kinnistada oma vastutusalas muudetud protsessid	muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005)		
8	Kommunikatsiooni lünklikkus	leppida kokku osakondade vahel ja siseselt muudatuste projekti eesmärgid, vastutajad ja tegevusplaan, et saavutada ühtne teadmine ettevõtte visioonist	kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002; Alas et al. 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997)	DMAIC sh Projekti Harta; PDCA sh Catchball; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19, 22
	juhtida kommunikatsiooni raamistiku järgi: Mida edastatakse? Miks edastatakse just see info? Kes edastab? Kellele edastatakse? Kuhu edastatakse? Kuidas edastatakse? Millal edastatakse? Kes vastutab info edastuse eest? Kes on projektijuht?	luua toetavad struktuurid (Alas 2010); sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); puuduliku info edastamisest tulenev tugev vastuseis (Alas et al. 2010)			
	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)			
	kaasata projektiga seotud inimesed kohe projekti alguses ühisesse inforuumi	sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); kaasamisel on oluline kommunikatsioon (Alas 2002); puuduliku info edastamisest tulenev tugev vastuseis (Alas et al. 2010)			

		tekitada ettevõttesisene nn vaba mikrofon, vahepuhver, inimene, kes on ettevõtteülene sõltumatu usaldusisik psühho- sotsiaalsete ohutegurite ennetamiseks	kaasamisel on oluline kommunikatsioon (Alas 2002); rahulolu oma tööga (Alas 2002); puuduliku info edastamisest tulenev tugev vastuseis (Alas et al. 2010)		
		kasutada info jagamiseks ainult neid kanaleid, milles kõik on eelnevalt omavahel kokku leppinud, et kasutavad	fookus ülesandele ja suhetele (Alas 2002; Caluwé et al. 2003); puuduliku info edastamisest tulenev tugev vastuseis (Alas et al. 2010)		
9	Puudulik personalistrateegia	luua Koostöökogu, mis on tippjuhist, valitud juhtidest ja spetsialistidest koosnev üksus tervikliku kvaliteedijuhtimise edendamiseks ettevõtteüleselt, sh juhtimisteadmiste ja kogemuste vahetamiseks, loova ja usaldusliku tööõhkkonna loomiseks	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)	DMAIC sh Projekti Harta; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene , Lk 9- 19, 22
	välja töötada ettevõtteülene meetodika, mis aitaks välja selgitada vastaja: missioonitunnet, hoiakuid, arenguvajadusi, heaolu (töö, keskkond, õhkkond) ja arusaamist ettevõtte ja enda töö eesmärkidest	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); luua toetavad struktuurid (Alas 2010); isiklikud huvid, vajadused ja hoiakud (Kotter et al. 2008; Hess et al. 2000; Parsons 1977; Kidron 2008; Alas 2010)			
	välja töötada juhti ja töötajat innustav ja väärtustav motivatsioonipakett	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); rahulolu oma tööga (Alas 2002)			
	täiendada operaatori ametikirjeldust juhtimisalaste kompetentside ja vastutuse osas	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002)			

		viia vastavusse operaatori töötasu määr tema ametijuhendis sisalduva kompetentsi ja vastutusega	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		välja töötada koos töökeskkonna spetsialistiga ettevõtteülene tööjõu liikumise kaardistamise, analüüsimise ja vähendamise meetodika	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); luua toetavad struktuurid (Alas 2010); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele ja operaatoritele inimeste juhtimise kompetentsid (sh vastuseisu ületamine, kaasamine)	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele ja operaatoritele kommunikatsioonijuhtimise kompetentsid (sh kommunikatsiooni haldamine, kommunikatsioonilahendused)	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002); kaasamisel on oluline kommunikatsioon (Alas 2002); puuduliku info edastamisest tulenev tugev vastuseis (Alas et al. 2010)		
		lisada personalistrateegiasse eesmärk ja töötada välja tegevuskava: tehasejuhtidele projektijuhtimise kompetentsid	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); eesmärkide kohta põhjalik info (Alas 2002)		
10	Puudulik töötervishoiu ja tööheaolu tagamine	määrata juhile mentor või grupijuhendamine (Koostöökogu), see aitab juhtimisvigadest õppida, saada tuge ja kogemust	koostöö partnerite, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; DICE raamistik; Lewini 3-	Ettevõttesisene, Lk 9- 16

		välja töötada koos personalijuhi ja töökeskkonna spetsialistiga ettevõtteülene psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamise, analüüsimise ja vähendamise meetodika	koostöö partnerite, personalijuhi, töökeskkonna spetsialistiga ja Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008); rahulolu oma tööga (Alas 2002)	astmeline mudel	
		koolitada juhte psühhosotsiaalsete ohutegurite mõistete, tekkeallikate, vältimise osas	koostöö partnerite, tööpetsialisti, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		teha koostööd arstidega (hinnang töö ja tervises seisundi sobivuse kohta, üldise tervise hindamine kord aastas)	koostöö partnerite, tööpetsialisti, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
		teha koostööd juhtidega psühhosotsiaalsete ohutegurite vältimise ja positiivse tööühkkonna loomise osas	koostöö tööpetsialisti, personalijuhiga, Koostöökoguga; kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019); positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008); rahulolu oma tööga (Alas 2002)		
11	Analüüsi ja hindamismudelite parendamine	parendada juhtimiskvaliteedi analüüsi ja hindamismudelit	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); muudatust mõõtes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995)	PDCA sh <i>Catchball</i> ; Kotteri 8-etapiline mudel; DICE raamistik	Ettevõtte sisene, Lk 9-16, 22
		parendada kommunikatsioonikvaliteedi analüüsi ja hindamismudelit	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); muudatust mõõtes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995)		

		parendada tööheaolu analüüsi ja hindamismudelit	koostöö töökeskkonna spetsialistiga, personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); muudatust mõttes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995)		
		parendada muudatuste projektide jõudluse analüüsi ja hindamismudelit	koostöö personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); muudatust mõttes suudame seda ka juhtida (Carnall 1995)		
12	IT võimekuse ja jõudluse arendamine	tõsta IT kompetentse operaatorite ja filiaalide juhtide seas	koostöö koostööpartneritega, personalijuhiga, Koostöökoguga; luua toetavad struktuurid (Alas 2010); rahulolu oma tööga (Alas 2002)	DMAIC sh Projekti Harta; DICE raamistik; Kotter 8-etapiline mudel, ADKAR mudel, Lewini 3-astmeline mudel, McKinsey 7-S mudel	Ettevõttesisene, Lk 9- 19, 22
		teha koostööd filiaali pädeva IT koostööpartneriga	koostöö koostööpartneritega, personalijuhiga, Koostöökoguga; positiivse edukogemuse jagamine (Kotter 2004; Kidron 2008); luua toetavad struktuurid (Alas 2010); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019)		
		leida ressursse IT arendamiseks	sarnased väärtused, ühtne visioon (O'Reilly et al. 1991; Senge 1997); muudatusteks soodne keskkond (Caluwé et al. 2003; Alas et al. 2005); kaasamine (Kotter et al. 2002; Dorenburg et al. 2016; Hoshin 2019)		

Allikas: Autori koostatud (2020)

Lisa 7. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina ___JAANIKA VAHI___ (autori nimi)

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

MUUDATUSTE JUHTIMISE TÕHUSUST TAKISTAVATE TEGURITE
KAARDISTAMINE TOOTMISSETTEVÕTTE NÄITEL

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Merle Ojasoo, PhD _____,
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil; sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu; sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik; et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan; et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal; välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.