

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Heli Allika

**MUUDATUSTE JUHTIMISE DISTSIPLIINI TEADLIK
RAKENDAMINE EESTI ORGANISATSIOONIDES**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja Turundus, peeriala Turundus

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 9311 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heli Allika

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163570TATM

Üliõpilase e-posti aadress: heliallika@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1 Muudatuste juhtimine	8
1.2 Muudatuste mõju inimesele	10
1.2.1 Vastupanu muudatustele	11
1.3 Kommunikatsioon muudatuse ajal	12
1.4 Juhi roll ning muudatuste juhtimise meetodikad	14
1.5 Varasemad uuringud	20
2. EMPIIRILISE TÖÖ METOODIKA	22
3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	25
3.1 Tulemused	25
3.2 Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	52
Lisa 1. Ankeetküsitlus - Muudatuste juhtimise praktika Eesti organisatsioonides	52
Lisa 2. Ankeetküsitluse vastuste sagedustabelid	57
Lisa 3. Change Partners OÜ tegevjuhi/konsultandiga läbi viidud intervjuu süstematiseeritud vastused	64
Lisa 4. Prosci tutvustus	67

LÜHIKOKKUVÕTE

Konkurentsipüsimiseks on organisatsioonid sunnitud pidevalt silmitsi seisma erinevate muudatustega. Paljud muudatused jäävad venima või ebaõnnestuvad puuduliku muudatuste juhtimise tõttu. Eesti organisatsioonide kohta puudub ülevaatlik teave, milline on nende muudatuste juhtimise oskused ja harjumused.

Uurimisprobleemiks on Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise teadlikkus ja praktika. Sellest tulenevalt on töö eesmärgiks saada teavet, milline on Eesti organisatsioonide tänane muudatuste juhtimise praktika, mis annaks konsultatsiooniettevõttele Change Partners OÜ-le (väärtuslikku) sisendit selle kohta, millist tuge Eesti organisatsioonid muudatuste juhtimises vajavad. Tulemustest selgub, et Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika ei erine oluliselt muu maailma kogemusest, väljakutsed ning kitsaskohad on samad. Kommunikatsiooniprobleemid ja vastupanu muudatustele on peamisteks väljakutseteks nii erialase kirjanduse kui ka uuringu tulemuste põhjal. Eesti organisatsioonid teadvustavad, et muudatuste juhtimises on võtmeroll kanda juhtidel ning juhtide arendamist peetakse kõige olulisemaks arenguvajaduseks.

Magistritöö raames uurib autor, milline on Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika. Autor viib läbi elektroonilise ankeetküsitluse Eesti keskmiste ja suurte organisatsioonide juhtide seas ning intervjuuerib konsultatsiooniettevõtte Change Partners OÜ tegevjuhti ja konsultanti Ekke Sööti. Magistritööl on praktiline väärtus Change Partners OÜ-le, andes sisendit selle kohta, millised on Eesti organisatsioonide väljakutsed ja kitsaskohad muudatuste juhtimises. See on ettevõtte jaoks oluline, kuna 2018. aasta alguses tuldi turule USA ettevõtte Prosci muudatuste juhtimise lahendustega.

Võtmesõnad: muudatuste juhtimine, vastupanu, kommunikatsioon, juhi roll, muudatuste juhtimise meetodid.

SISSEJUHATUS

2015. aastal viisid Civitta ja Estonian Business School EAS-i tellimusel läbi uuringu Eesti ettevõtete juhtimispraktikatest. Selgus, et Eesti firmade juhtimispraktikate vallas on viimasel viiel aastal jäädud pidama mugavustsooni, kavandamishorisont on jätkuvalt lühike ning firmajuhid keskenduvad peamiselt ettevõtte efektiivsele toimimisele. Enamikes firmades puuduvad konkreetsed juhtimistöriistad, samas on prioriteetseks muutunud inimeste juhtimise pehmed teemad – coachimine ning mentorlus. Uuriti, milliseid juhtimismeetodeid firmad kasutavad ning nimetatud oli 9 erinevat (sealhulgas õppiv organisatsioon, väärtuspõhine juhtimine, tarneahela juhtimine, kliendisuhete juhtimine jne) kuid muudatuste juhtimist nende seas ei olnud. (Alas *et al.* 2015)

Töö autori arvates viitab EAS- i uuring selgelt sellele, et muudatuste juhtimine ei ole valdkond, millega Eesti ettevõtted teadlikult tegeleks. Üheks põhjuseks võib olla faktor, et Eesti firmad keskenduvad EAS'i (Ibid) uuringu järgi igapäevasele operatiivsele tegutsemisele ning rahvusvahelistumine, eksport ja pikemaajaline strateegiline planeerimine ei ole fookuses. Kuid muudatuste juhtimine süsteemse juhtimismeetodina muutub oluliseks just kogu organisatsiooni hõlmavate keeruliste muudatuste korral, näiteks otsus hakata oma tooteid või teenuseid eksportima. Samuti sunnib keskkond, mida iseloomustab üha kasvav ülemaailmne konkurents ja üha kõrgemad kliendi ootused, võtma ette muudatusi saavutamaks või säilitamaks konkurentsieelist (Prashant *et al.* 2011). Muudatuste juhtimisest on saanud organisatsioonide jaoks strateegilise tähtsusega võtmekompetents.

Eelpool väljatoodu põhjal tõstatub **uurimisprobleemina** Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise teadlikkus ja praktika. Seoses konsultatsiooniettevõtte Change Partners OÜ otsusega tulla Eesti turule Prosci rahvusvaheliselt tuntud muudatuste juhtimise lahendustega, on oluline teada saada, kas on vajadust teadlikuma muudatuste juhtimise oskusteabe järgi?

Töö **eesmärgiks** on saada teavet, milline on Eesti organisatsioonide tänane muudatuste juhtimise praktika, mis annaks Change Partners OÜ-le (väärtuslikku) sisendit selle kohta, millist tuge Eesti organisatsioonid muudatuste juhtimises vajavad.

Eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

1) anda ülevaade muudatuste juhtimise teoreetilistest seisukohtadest:

- miks on muudatuste juhtimine muutunud järjest olulisemaks?
- mis on muudatuste ellu viimisel peamised takistused?
- mis tagab muudatuste juhtimisel edu?
- ülevaade Prosci muudatuste juhtimise metoodikast ning kolmest alternatiivsest lähenemisest;

2) selgitada välja milline on Eesti organisatsioonide senine praktika muudatuste juhtimisel;

3) selgitada välja millised on peamised probleemid ja nõrkused, millega organisatsioonid muudatuse elluviimisel silmitsi seisavad;

4) võrrelda Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktikat Prosci üleilmse uuringu tulemustega;

5) anda uuringu tulemuste põhjal Change Partners OÜ-le soovitusi turunduskommunikatsiooni tegemiseks.

Uurimisküsimuste täitmiseks ja töö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kombineeritud metoodikat, viies läbi veebipõhise ankeetküsitluse, poolstruktureeritud intervjuu Change Partners OÜ tegevjuhi/konsultandi Ekke Söödiga ning tulemuste analüüsi 2013. aastal teostatud muudatuste juhtimise uuringust, mille Change Partners OÜ viis läbi oma klientide seas. Käesoleva töö ankeetküsitluse valimi sihtrühmaks olid juhid kõikidelt tasanditelt Eesti keskmistest ja suurtest organisatsioonidest nii era kui ka avalikust sektorist. Valimist jäeti teadlikult välja töötajad ja seda kahel põhjusel. Esiteks nii Change Partners OÜ kogemus kui ka Prosci metoodika (Best Practices in..2018) ütleb, et muudatuste juhtimine on kompetents, mille arendamisega tuleb alustada organisatsiooni tipust ehk selle juhtidest. Teiseks olid küsitluse küsimused koostatud selliselt, mis eeldasid, et vastaja on juhipositsioonil.

Käesoleva töö teoreetiline tagapõhi toetub muudatuste juhtimise teooriale (peatükk 1.1), detailsemalt keskendudes sellele, miks on muudatuste juhtimine täna niivõrd oluline, milline on muudatuste mõju inimesele ning miks muudatused ebaõnnestuvad (peatükk 1.2). Peatükis 1.3 antakse ülevaade sellest, mis on muudatuste juhtimise puhul oluline ja peatükk 1.4 keskendub juhi

rollile ja muudatuste juhtumise metoodikale. Teooria osa lõpeb ülevaatega, milliseid uuringuid selles valdkonnas on varem tehtud. Peamisteks allikateks olid erialased raamatud ja teadusartiklid erinevatest juhtimisalastest ajakirjadest nagu Harvard Business Review, Corporate Communications: An International Journal, Journal of Change Management, Journal of Organizational Change Management, Management Decision ja jne. Allikate leidmiseks kasutati TTÜ Primo otsingumootorit ja Google Scholarit. Töö empiiriline osa algab teisest peatükist uurimuse meetodite ning valimi tutvustamisega. Peatükis 3.1 on kirjeldatud uurimuse tulemused ning sellele järgnevad järeldused ja ettepanekud (peatükk 3.2). Tööl on neli lisa: ankeetküsitlus, ankeetküsitluse vastuste sagedustabelid, intervjuu süstematiseeritud vastused ning põhjalikum Prosci tutvustus.

Magistritööl on praktiline väärtus juhtimis- ja konsultatsiooniettevõttele Change Partners OÜ, kes tuli selle aasta alguses Eesti turule Prosci muudatuste juhtimise lahendustega. Change Partners OÜ peamine fookus lasub muudatuste juhtimisel ning nende missioon on „Toetada organisatsioone muudatuste elluviimisel“. Prosci (Lisa 4) on rahvusvaheliselt tuntud USA ettevõtte, kes on üle 20 aasta uurinud, mis tagab muudatuste juhtimise juures edu ning mis mitte. Kogutud teadmiste põhjal on nad välja töötanud tervikliku, kogu organisatsiooni hõlmava muudatuste juhtimise metoodika ning sellele käsitlusele toetub ka käesolev magistritöö.

Uuringu tulemusi on käesolevaks hetkeks kajastatud Äripäeva Personaliuudiste (Sööt 2018) ja Logistikauudiste portaalis (Enamus ressursist läheb..2018) ning juunis avaldatakse artikkel Äripäeva „Juhtimine“ lisas.

Käesoleva töö raames soovib autor tänada juhendajat Maris Zernand-Vilsonit, kelle tagasiside oli kogu protsessi vältel väga väärtuslik ning aitas autoril mõtteid korrastada.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Järgnevatel peatükkides antakse ülevaade, mis on muudatuste juhtimise olemus ning miks see valdkond on järjest enam tähelepanu saamas. Kirjeldatakse kuidas muudatused mõjutavad inimesi ning milline on nende loomupärane reaktsioon muutustele. Ära on nimetatud peamised takistused ning võtmetegurid saavutamaks muudatustega edu. Antakse ülevaade neljast muudatuste juhtimise meetodikast ja varasematest uuringutest, mis on selles valdkonnas läbi viidud.

1.1 Muudatuste juhtimine

Muudatuste juhtimine on distsipliin, mis juhendab, kuidas üksikisikut muudatuseks ette valmistada ja toetada, sihiga saavutada organisatsioonilisi eesmärke (What is change.. 2018). Seda mainiti erialases kirjanduses juba 45 aastat tagasi (Bower, Walton 1973). Selle aja jooksul on antud valdkonda palju uuritud ja muudatuste juhtimise kohta leidub palju erialast kirjandust, kuid siiski ei aktsepteerita seda kui eraldiseisvat distsipliini, teadvustatakse vaid, et organisatsioonid tegutsevad muutuv keskkonnas (Kitchen, Daly 2002). 1973 aastal paluti kolmeteistkümnel silmapaistval visionääril spekuloida, millised juhtimisprobleemid on esile kerkimas. Üks peamisi teemasid, mida kokkuvõttes välja toodi, oli organisatsioonide võimekus reageerida keskkonna muutustele. Leiti, et üha kiiremate muudatuste tagajärjel suureneb vajadus ümberkorralduste järele. Reorganiseerimist tavaliselt kardetakse, kuna see tähendab praeguse olukorra häirimist ja segab väljakujunenud tööharjumusi. Nendel põhjustel vajalikke muudatusi tihti välditakse, mille tulemusena väheneb tulemuslikkus ja suurenevad kulud. (Bower, Walton 1973)

Üle 10 aasta uuris Kotter (1995) rohkem kui sadat ettevõtet, kes puutusid kokku erinevate muudatustega ning peaaegu kõigil oli üks peamine põhjus muutumiseks – konkurentsipüsimeks on vajalik tulla toime järjest keerulisema turusituatsiooniga. Sama on rõhutanud ka Huber ja Glick (1993), et keskkond muutub järjest keerulisemaks ning teabe hulk suureneb kiirelt, millel on

organisatsioonidele suur mõju. Organisatsioonid on mõjutatud nii välisest, kui sisemisest keskkonnast. Paljud uuringud on kinnitanud, et väliskeskkonna suur mõju on üks peamisi väljakutseid, millega organisatsiooni tippjuhtkond peab toime tulema (Mukherji, Mukherji 1998). Teadlased on üldiselt ühel meelel selles osas, et kõige suuremat mõju organisatsioonidele avaldab just väline keskkond (Ibid).

Käesoleva sajandi alguseks oli selge, et muudatustest on saanud uus reaalsus ehk muudatused organisatsioonides on tavapärane nähtus (Prashant *et al.* 2011). Väljakutseks ei ole enam muudatuse planeerimine, vaid sellega elama õppimine ning oskus seda ette näha ja võimalusel enda heaks ära kasutada (Kitchen, Daly 2002). Aina rohkem väidetakse, et võimekus muutuda on eduka äri jaoks hädavajalik oskus (Dahl 2011). Muudatuste juhtimise oskus võimaldab organisatsioonidel püsida konkurentsivõimelise ja annab strateegilise eelise (Mukherji, Mukherji 1998). Muutumise põhjuse alge on jäänud samaks, turul konkurentsivõimelise saavutamiseks on organisatsioonid sunnitud muutma oma strateegiat, protsesse, organisatsioonistruktuuri või kasutusele võtma uusi tehnoloogiaid (Prashant *et al.* 2011; Allen *et al.* 2007). Lozano (*et al.* 2015) sõnul on muudatused organisatsioonides keerukad, pidevad, korduvad, ebakindlad, vajalikud ning vältimatud. Kui küsida juhtidelt täna, milline on nende tavapärane tegutsemise keskkond, siis tõenäoliselt võib saada vastuseks – kaootiline, ebakindel, pidevalt muutuv ja keeruline ehk radikaalselt erinev sellest, mis see oli 20-30 aastat tagasi (Worley, Mohrman 2014). Seetõttu on paljud organisatsioonid endiselt hädas suuremate muudatuste ellu viimisega, ebaõnnestumiste kulu ulatub palju kaugemale pelgalt rahalisest kahjust - sellel on mõju ka tulevastele muudatustele ning organisatsioonikultuurile (Allen *et al.* 2007). Erinevad uuringud on näidanud, et vähesed on oma muudatuste elluviimisel väga edukad, enamus ei saavuta eelnevalt paika pandud eesmärke (Mansfield 2010; Salem 2008). Prosci (Best Practices in..2018) üleilmses muudatuste juhtimise praktika uuringus vastas 51%, et neil puudub üldine valmisolek muudatusteks ja 55% vastanutest olid seisukohal, et järgmisel kahe aastal muudatuste hulk kasvab märgatavalt. Kitchen ja Daly (2002) sõnul elame dünaamilises ja revolutsioonilises ärikeskkonnas, kus 21. sajandi organisatsioonide jaoks on muudatuste kontseptsioon strateegiline mureallikas, kuna on palju faktoreid, mis nende tulemuslikkust mõjutab (globaliseerumine, ühinemised, ülevõtmised, tehnoloogiaareng, tarbijate mõjuvõimu suurenemine, muutused nõudluses). Võib kindlalt väita, et muudatused on paratamatus, millega seisavad silmitsi enamus organisatsioone ja sellega koos on tõusnud huviorbiiti muudatuste juhtimine, kuna paljud muudatusalgatused ebaõnnestuvad.

1.2 Muudatuste mõju inimesele

„Organisatsioonid ei muutu, vaid muutuvad inimesed“ (Creasey 2018). Muudatus, millel ei ole mõju, on asjatu ning muudatusel ei saa olla mõju organisatsioonile ilma mõjutamata sealjuures selle inimesi (Paren 2015). Seetõttu on töötajatel ülioluline roll igas edukas muudatuse projektis (Kotter 1995). Eduka organisatsioonilise muutuse eelduseks on inimesed, kes kõigepealt iseennast muudavad (Evans 1994; Mukherji, Mukherji 1998). Uurimused rakendusliku psühholoogia vallas on näidanud, et töötajate rahulolu ja produktiivsus sõltub suurel määral nende vaimsest tervisest (Harter *et al.* 2002). Mitmed organisatsioonilise käitumise teooriad on väitnud, et organisatsioonilised muudatused mõjutavad töötajate emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu, kuigi ettevõtted sellega tihti ei arvesta (Dahl 2011).

Muudatuste tõttu seisavad töötajad silmitsi stressoritega, mida nende igapäevases töös ette ei tule (uued tööprotsessid ja nõudmised) (Allen *et al.* 2007; Prashant *et al.* 2004). Uuringud on näidanud, et muudatused tihti tekitavad töötajate seas ebakindlust (Ashford 1988) ning ebakindlus on üks kõige sagedamini nimetatud seisund organisatsiooniliste muudatuste kontekstis (Prashant *et al.* 2004). Töötajates võivad tõenäoliselt tekitada ebakindlust mitmed muudatusega seotud küsimused nagu muudatuse põhjus, milline on juurutamise protsess ja millised on oodatavad tulemused (Buono, Bowditch 2003). Samuti on uuringud tõestanud, et töötajates tekitab ebakindlust teadmatus, mis saab neist tulevikus (Bordia *et al.* 2004). Dahl (2011) on arvamisel, et muudatused suurendavad töötajates stressi tekkimise tõenäosust, eriti just tervet organisatsiooni hõlmavatel suurtel muudatustel võib olla märkimisväärseid negatiivseid tagajärgi. Seetõttu peaksid ettevõtted tähelepanu pöörama ka nendele aspektidele, kuna produktiivsus, motivatsioon ja lojaalsus sõltuvad suuresti inimese vaimse tervise heaolust (Ibid). Vaimse tervise probleemid on seetõttu kahjulikud nii inimesele kui ka firmale, kuigi muudatus võib küll osutada vaieldamatult vajalikuks, tuleks sealjuures arvestada võimalike kaasnevate kuludega (Ibid). Krueger ja Mas'í (2004) arvates võivad tööalased konfliktid vähendada töötajate tööviljakust ja põhjustada märkimisväärseid rahalisi kahjusid. Muudatuse keskmes on reeglina inimesed, kes peavad väiksemal või suuremal määral muutma oma igapäevast väljakujunenud rutiini ja see tekitab ebakindlust, kuna inimesed kardavad senitundmatut. Organisatsioonid, kes ei teadvusta ja ei tegele muudatuste võimalikke negatiivsete mõjudega töötajatele, riskivad nii projekti ebaõnnestumise kui ka oma töötajatest ilma jäämisega.

1.2.1 Vastupanu muudatustele

Ollakse ühisel seisukohal, et muudatuste ebaõnnestumise üks peamisi põhjuseid on vastupanu (Paren 2015; Kiefer 2005). Vastupanuks peetakse mistahes nähtust, mis takistab muudatusprotsessi eesmärgiga säilitada *status quo* (Pardo del Val, Fuentes 2003). Ühelt poolt on vastuseisu põhjustajaks kommunikatsiooni, selguse ja juhtimise puudulikkus (Oreg 2003), teiselt poolt psühholoogilised tegurid – ebakindlus, mis tekib, kui üritada praegust olukorda muuta (Kotter, Schlesinger 2008). Vastupanu on silt, mida juhid tavaliselt kleebivad külge töötajatele, kes ei ole alati muudatust aktsepteerima, kuid vastupanu on iga muudatuse loomulik osa ja oluline element mistahes muudatusprotsessi mõistmisel (Coghlan 1993). Coghlan (Ibid) iseloomustab vastupanu järgmiselt:

- 1) vastupanu muudatustele tuleneb nii inimese isiksusest kui ka inimese suhtest väliskeskkonnaga;
- 2) vastupanu ei ole passiivne vaid pigem dünaamiline;
- 3) vastupanul on nii kognitiivne kui ka emotsionaalne pool;
- 4) muudatust on võimalik erineval määras aktsepteerida või sellele vastu seista – innustatud heakskiit ja valmisolek koostööks, passiivne loobumine, ükskõiksus, apaatia, passiivne või avalik ja aktiivne vastuhakk;
- 5) vastuhakku vaadeldakse tavaliselt muudatuse pooldaja vaatenurgast, kuid seda tuleks mõista ka vastuseisja positsioonilt;
- 6) vastupanusse tuleks suhtuda tõsiselt, seda kuulata, mõista ning vajadusel teha muudatusplaani vastavad korrektuurid.

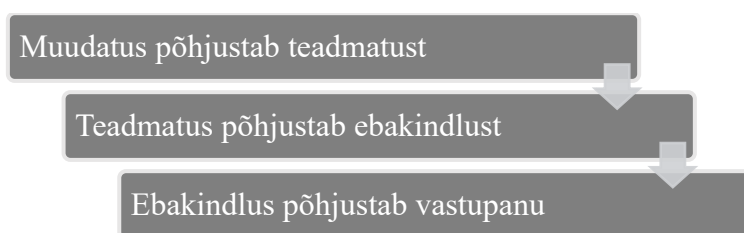
Vastupanu on üks tagasiside vorme, mis annab muudatuse läbiviijatele väärtuslikku infot nii muudatuse sisu kui ka juurutusprotsessi kohta. Vastupanu käigus tõstatatud küsimuste ignoreerimine vaid suurendab vastuhakku ja seda eriti pikas perspektiivis. (Ibid)

Ka Kotteri ja Schlesingeri (2008) arvates seisavad organisatsioonilised muudatused tihti silmitsi töötajate vastuseisuga. Kuigi kogunud juhid on sellest asjaolust üldiselt teadlikud, on üllatavalt vähe neid, kes enne muudatust süstemaatiliselt hindavad, kes töötajatest võivad muudatusele vastu seista ja miks. Täpselt mõistmata, mis vastuhakku põhjustab, võib juht leida end silmitsi väga kulukate probleemidega. Üksikisikud ja rühmad võivad muudatustele erinevatel põhjustel reageerida väga erinevalt (passiivne või agressiivne vastuhakk). Selleks, et juhid suudaksid ette näha, millist laadi vastupanu võib tekkida, peaksid nad teadma nelja kõige levinumat põhjust, mis inimestes vastuseisu tekitab. Need on (Ibid):

- 1) inimesed arvavad, et nad kaotavad selle tulemusena midagi väärtuslikku;

- 2) mittemõistmine ja usalduse puudumine – inimesed ei mõista, miks on muudatust vaja ning arvavad, et nad võivad rohkem kaotada kui võita;
- 3) erinevad lähtekohad – töötajad näevad olukorda teisiti kui juhid;
- 4) madal muudatuste talumise lävi – töötajad kardavad, et nad ei suuda ära õppida uusi oskusi, mida neilt nõudma hakatakse.

Vastupanul on muudatuste juhtimises oluline roll ning organisatsiooni edu saavutamiseks on vajalik seda teadvustada (Pardo del Val, Fuentes 2003). Nevis (2001) väidab, et vastuhaku lahendamise võti peitub arusaamises, et see on normaalne nähtus ning juhid peavad seda austama ja sellesse tõsiselt suhtuma. Vastupanu juhtimine tähendab mõistmist, miks töötajad võivad muudatusele vastu seista ja erinevate võimaluste leidmist kuidas seda vähendada (Belker *et al.* 2012). Töötajate vastupanuga hakkama saamine on muudatuste juhtide üks peamisi väljakutseid ja kaalub üle kõik muud muudatusprotsessi faktorid (Bovey, Hede 2001). Alljärgneval joonisel (Joonis 1) on lihtsustatud kujul esitatud mõttekäik, kuidas inimestes tekib vastupanu muudatustele.



Joonis 1. Vastupanu tekkimine
Allikas: Autori koostatud

Üheks kõige tõhusamaks vastuhakuga toimetuleku viisiks on inimeste eelnev informeerimine muudatusest, see aitab inimestel mõista, miks muudatust on vaja (Kotter, Schlesinger 2008). Organisatsioonid ja nende juhid peaksid mõistma, et vastupanu on inimeste loomulik reaktsioon muutusele ning see on juhtide ülesanne neid hirme maandada ja ebakindlust vähendada. Peamine vahend selle saavutamiseks on tõhus kommunikatsioon.

1.3 Kommunikatsioon muudatuse ajal

Kommunikatsiooni peetakse eluliselt tähtsaks organisatsiooniliste muudatuste ellu viimisel (DiFonzo *et al.* 1998), veel enam, erialasest kirjandusest leiab väiteid, et muudatus ise on kommunikatiivne väljakutse (Allen *et al.* 2007) ja muudatuse juurutamine on peamiselt

kommunikatsiooniprobleem (Lewis, Seibold 1998). On olemas kahte liiki kommunikatsiooni – väline kommunikatsioon, mis on suunatud välistele osapooltele ja sisemine kommunikatsioon, mis on suunatud oma ettevõtte töötajatele (Spaho 2013; Husain 2013). Muudatuste ajal on kindlasti olulisem roll sisemisel kommunikatsioonil ja selle eesmärgiks on muudatuste ajal visiooni levitamine (Husain 2013), ebakindluse vähendamine (Klein 1996), töötajate pühendumise tõstmine (Kotter 1995), töötajate kaasamine muudatuse sisusse ja protsessi (Kitchen, Daly 2002) ning *status quo* seisundi muutmine (Balogun, Hailey 2003). Kommunikatsioon vähendab ebakindlust (Burnes 1992), samas ka suurendab tunnet, et inimene omab oma töökeskkonna üle kontrolli (Bordia *et al.* 2004; Proctor, Doukakis 2003). Sarnasele tulemusele jõudis Kramer (*et al.* 2004) oma uurimuses, kus vaadeldi kommunikatsiooni rolli olulisust ebakindluse vähendamisel pilootide seas, kes puutusid kokku lennuliini ühinemisprotsessiga. Uuringu kvantitatiivsed tulemused näitasid, et kommunikatsioon aitas ebakindlust vähendada. Kommunikatsioonil on eduka muudatuse ellu viimisel võtmeroll, kuna seda kasutatakse inimeste teavitamiseks, selgitamiseks ja ettevalmistamiseks (Spike, Lesser 1995). Tõhus suhtlemine töötajatega kõrvaldab muudatusega seotud eelarvamusi ja vähendab oluliselt töötajate vastuhakku muudatustele (Akan *et al.* 2016).

Gilsdorf (1998) väidab, et mitmeid vigu, mida tehakse muudatuste ellu viimisel saab otseselt siduda kommunikatsiooni vigadega. Planeeritud muudatuse ellu viimine on keeruline ning kommunikatsiooniprobleemid on levinud (Messer 2006). Halvasti juhitud kommunikatsioon põhjustab kuulujuttude levikut, mis tihti paisutab muudatuse negatiivsed aspektid suuremaks, kui need tegelikult on (Bordia *et al.* 2007). Põhjus, miks paljud organisatsioonid on raskustes, peitub tihti ühesuunalises kommunikatsioonis ning liigeses keskendumises ainult strateegilistele sõnumitele (Allen *et al.* 2007). Selliste sõnumite edastamine on efektiivne muudatuse algfaasis, kuid siis peaks fookus liikuma rohkem inimeste tööga seotud küsimustele (Ibid). Pearson'i ja Thomas'i (2004) sõnul tähendab efektiivne kommunikatsioon seda, et juhtidel peab olema selge, mida töötajad peavad teadma (teave, mis on oluline tema töö tegemiseks), mida nad peaks teadma (oluline üldine teave organisatsiooni kohta) ja mida nad ilmselt teavad (suhteliselt ebaoluline info, kuulujutud). Juhtide ülesanne on viia muudatuse visioon kõikide töötajateni selleks, et saavutada nende heakskiit (Al-Daaja 2010) ning visiooni kommuniqueerimine tähendab kogu organisatsiooni kaasamist muudatuse protsessi (Gino, Staats 2015). Organisatsiooni juhid peavad leidma sellise kommunikatsiooni viisi, mis julgustab muudatust aktsepteerima, vähendab vastupanu ja parandab muudatuse juurdumist (Messer 2006). Seetõttu vajavad organisatsioonid juhte, kes suudavad

juhtida inimesi läbi muudatuste (Cran 2015) ja selliste juhtide olemasolu on saamas iga organisatsiooni prioriteediks (Plante 2012).

EAS'i juhtimispraktika uuringust ilmnes, et kontseptuaalselt on Eesti juhid kursis sellega, et sisekommunikatsioon on üks juhtimistöööriist, mida on võimalik kasutada kuid praktika näitab, et suur osa juhtidest ei ole enda jaoks lahti mõtestanud, kuidas sisekommunikatsiooni juhtimistöööriistana kasutada (Alas *et al.* 2015). Mõistetakse, mida sellega võiks saavutada, kuid ei teadvustada, millist informatsiooni tuleks oma töötajatega jagada (Ibid). Kommunikatsiooni olulisust tõestab ilmekalt ka fakt, et enamus Eesti ülikoolides viimasel kümnendil kirjutatud väitekirjadest muudatuste juhtimise teemal on seotud kommunikatsiooniga, peamiselt on uuritud kommunikatsiooni rolli muudatuste juhtimise kontekstis mingi konkreetse organisatsiooni näitel (Kuuslap 2017; Sepp 2016; Klaarman 2016; Marving 2016; Ruth 2017). Kokkuvõtvalt on kommunikatsioon iga muudatuse tugitala ning seda tuleks enne muudatusega alustamist teadlikult ette planeerida.

1.4 Juhi roll ning muudatuste juhtimise metoodikad

Juhte võib vaadelda kui muudatuste tegijaid, kes juhivad organisatsiooni soovitud tuleviku suunas (Al-Haddad *et al.* 2015) ning juhtide ülesanne on motiveerida töötajaid muudatust vastu võtma ja selle nimel tööd tegema (Haidar 2006). Kuid juhtide oskuste kohta muudatusi juhtida leiab palju kriitikat. Väheste organisatsioonide kohta saab väita, et töötajate ja juhtide vahel valitseb suur usaldus, seetõttu on arusaamatused muudatuste ajal lihtsad tekkima (Kotter, Schlesinger 2008). Juhtkonnal on kalduvus ignoreerida ja tähelepanuta jätta muudatusi mõjutav inimlik pool (Levine 1997). Võib väita, et valdav osa organisatsioonilisi muudatusi juhitakse ainult tehnilisest vaatepunktist ilma tunnustamiseta või mõistmiseta, kuidas inimlik faktor mõjutab muudatuse edu või ebaedu (Arendt *et al.* 1995). Samal seisukohal on Owen (*et al.* 2012), juhtide suurim viga muudatuste juhtimisel on mõtteviis, et muudatustele saab läheneda sirgjooneliselt, loogiliselt ja objektiivselt. Ehk muudatustele lähenetakse ainult projektijuhtimise vaatevinklist. Projektijuhtimine on teadmiste, oskuste ning erinevate tööriistade distsiplineeritud rakendamine saavutamaks projekti eesmärgi (A Guide to the Project..2013). Palju on uuritud, miks projektid ei õnnestu ning enamasti kõneldakse projekti tehnilistest aspektidest. Teadlased ise on olnud kõhklevad seisukohal või teadmatuses inimteguri mõjust (Hornstein 2015). Kuid muudatus ei ole

tehniline vaid inimlik protsess, ainuüksi efektiivsete protsesside ja süsteemide loomisest ei piisa märkimisväärseks muutuseks (Owen *et. al* 2012; Hornstein 2015).

Inimeste väärtused, püüdlused ja ootused mõjutavad suurel määral seda, kuidas organisatsioon muudatusele reageerib (Owen *et. al* 2012). Projektijuhtimine ning muudatuste juhtimine kasutavad erinevaid termineid ning metoodikaid, sellegipoolest on need üksteist täiendavad ja vastastikku toetavad valdkonnad, mis aitavad projekte/muudatusi edukalt ellu viia (Hornstein 2015). Seetõttu peetakse oluliseks teadvustamist, et eesmärkide saavutamiseks ei piisa enam ainult tavapärasest projektijuhtimisest, mille kompetents on organisatsioonides hästi arenenud (Ibid). Seda ideoloogiat toetab ka Prosci, kes on välja töötanud mudeli, mida nimetatakse projekti muudatuse kolmnurgaks (*project change triangle*), mis koosneb kolmest elemendist (Prosci Project change ..2018):

- eestvedamine/sponsorlus – suuna näitamine;
- projektijuhtimine – muudatuse tehniline külg;
- muudatuse juhtimine – muudatuse inimlik külg.

Kui muudatusprojektil on puudu ükski neist komponentidest, siis on väga raske püstitatud eesmärgi saavutada. Eestvedamiseta ei tundu projekt töötajatele prioriteet ning lõpuks see „sureb välja“. Projektijuhtimiseta ei pruugi kavandatav lahendus välja tulla selline nagu vaja ning muudatuste juhtimiseta ei võta inimest uut lahendust omaks. (Ibid)

Paljud juhid alahindavad mitte ainult erinevaid viise, kuidas inimesed reageerivad organisatsioonilistele muutustele, vaid ka seda, kuidas nemad võivad muudatuste ajal positiivselt mõjutada konkreetseid inimesi ja rühmi (Kotter, Schlesinger 2008). Otsustajad ei suuda olla piisavalt ettenägelikud ja kalduvad pidevalt alahindama muudatuste kulusid kui ka aega, mis kulub ümberstruktureerimisele (Dahl 2011). Kotter ja Schlesinger (2008) on välja toonud peamised tegevused, mis aitavad juhil muudatusega edu saavutada:

- 1) Organisatsiooni analüüsimine - praeguse olukorra, probleemide ja nende probleemide võimalike põhjuste tuvastamine. Analüüsis tuleks täpsustada probleemide tegelik tähtsus ja kiirus, mis aja jooksul need tuleks lahendada, et vältida täiendavaid probleeme.
- 2) Tegurite analüüsimine, mis on vajalikud muudatuse tegemiseks. Tuleks keskenduda küsimustele kes võiks muudatusele vastu seista ja kellega koostöö on muudatuse õnnestumiseks hädavajalik. Samuti milline on muudatuse algataja positsioon teiste võimul olijate suhtes.

3) Eeltehtud analüüsi põhjal muudatuse strateegia valimine (muudatuse kiirus, eelplaneerimise maht, kui suurel määral on vaja kaasata teisi).

4) Muudatuse juurutamise protsessi jälgimine. Sõltumata sellest, kui hea taktika ja plaan on valitud, muudatuse käigus tekib alati ootamatusi. Ainult hoolikalt protsessi jälgides on võimalik neid ette näha ja piisavalt varakult reageerida.

Muudatuste juhtimine on äärmiselt keerukas ülesanne, kus juhid peavad arvestama paljude erinevate faktoritega, süsteemne lähenemine muudatuste juhtimisel aitab juhtidel olla efektiivsem ja saavutada paremaid tulemusi (Cao *et al.* 2004; Kotnour 2011). Juhtide rolli olulisust muudatusprotsessis ei ole võimalik alahinnata ning seetõttu on juhtide kompetents selles valdkonnas kriitilise tähtsusega.

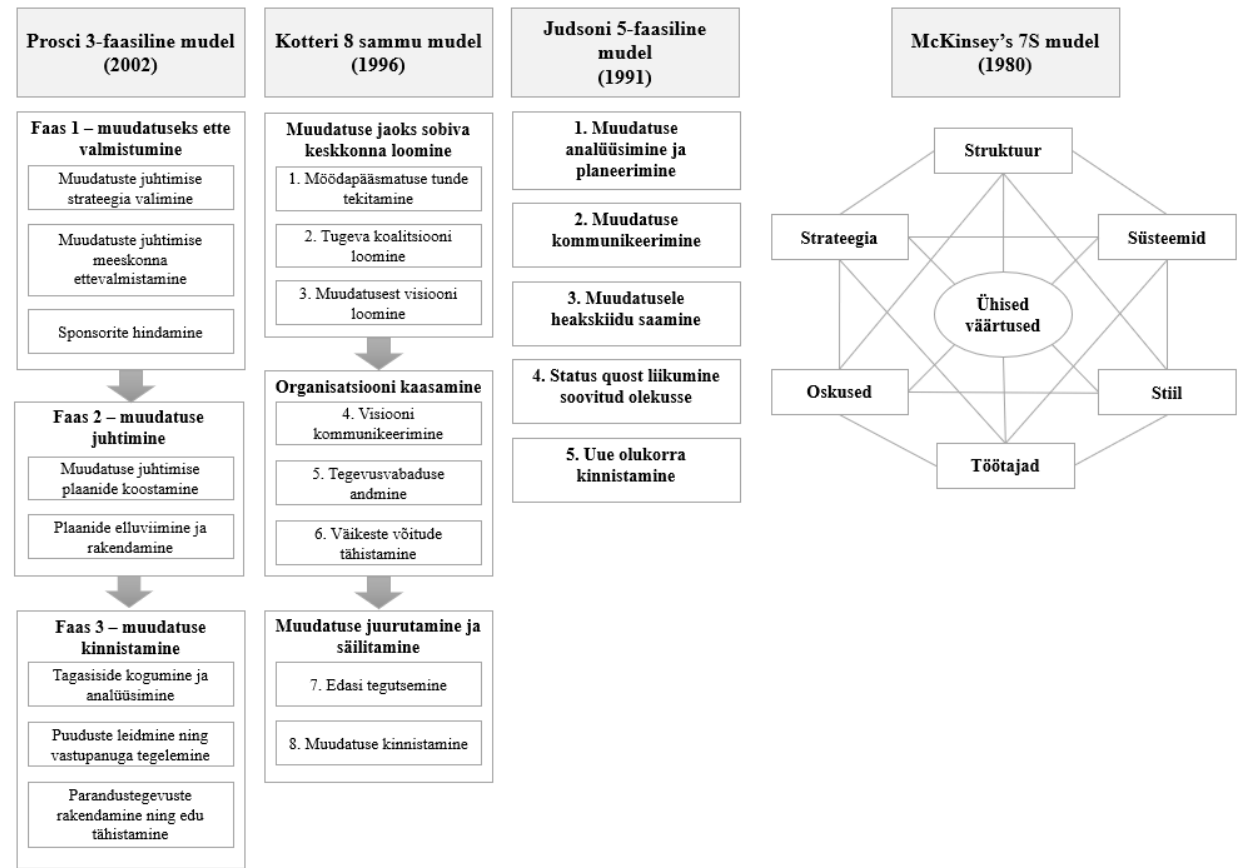
Organisatsiooniline muutus toimub aja jooksul ning edukuse tõenäosuse suurendamiseks on vajalik selleks ette valmistuda, enamgi veel, soovitud tulemuste saavutamiseks tuleks kasutada struktureeritud muudatuste juhtimise meetodikaid (Al-Haddad *et al.* 2015). Muudatuste juhtimise meetodikad on reeglina suunatud laiaulatuslike muudatuste käsitlemiseks (Worren *et al.* 1999) ning aja jooksul on välja pakutud palju erinevaid definitsioone ja käsitusviise (Al-Haddad *et al.* 2015). Prosci muudatuste juhtimise meetodika põhineb viimase kahekümne aasta jooksul läbi viidud uuringutel (kokku 10 uuringut ja üle 6300 vastaja), kus uuriti reaalselt praktikat, mis aitab muudatusi ellu viia ja mis mitte ning mida muudatuste juhid oma järgmistes projektides teeks teisiti (Prosci change management. 2018). Prosci lähtub sellest, et organisatsioonid ei muutu, vaid muutuvad inimesed ja seetõttu vajab muudatuste juhtimine nii individuaalset kui ka organisatsioonilist vaatenurka (Ibid). Iga organisatsioonilise muudatuse juhtimine algab tegelikult mõistmisest, kuidas juhtida muutust ühes inimeses ning Proscil on selleks tarbeks välja töötatud ADKAR mudel joonisel 2.



Joonis 2. Prosci ADKAR mudel

Allikas: Use the Prosci ADKAR®...2018

ADKAR mudeli abil saab välja selgitada üksikisikute kitsaskohad, mis valmistavad neile muudatuse juures raskusi ning see annab juhtidele võimaluse pakkuda töötajatele just seda tuge ja abi, mida nad vajavad. Mudeli nimetus ADKAR on akronüüm viie etapi algustähtedest ning on oluline mõista, et just sellises järjekorras toimub inimeses muutus. Kui ei ole olemas teadlikkust, miks muudatust tehakse, siis ei teki ka inimeses tahet muudatusest osa võtta. Kui ei ole tahet, siis ei ole kasu ka töötaja koolitusele saatmisest, kuna ta ei soovi uusi teadmisi omandada jne. (Ibid) Kuigi muudatused toimuvad üksikisiku tasandil, ei ole tihti võimalik keskenduda igale inimesele eraldi vaid on vajalik üldisem organisatsiooniline lähenemine ning Prosci tutvustas enda 3-faasilist muudatuste juhtimise protsessi 2002 aastal (Prosci change management.. 2018). Järgmisel joonisel (Joonis 3) on lisaks Prosci metoodikale ära toodud kolm alternatiivset muudatuste juhtimise mudelit – Kotter (1996), Judson (1991) ja McKinsey (2008).



Joonis 3. Erinevad muudatuste juhtimise mudelid.

Allikas: Autori koostatud

Prosci mudeli esimeses faasis otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele (Prosci change management.. 2018):

- millises mahus muudatuste juhtimist see projekt vajab;
- kes on selle muudatuse poolt mõjutatud ning millisel määral;
- kes on sponsorid (toetajad), keda me peame kaasama, selleks, et muudatus oleks edukas.

Teises faasis toimub viie erineva plaani koostamine: kommunikatsiooniplaan, sponsori tegevuskava, koolitusplaan, coachingu plaan ja vastupanu juhtimise plaan. Kolmas on muudatuste kinnistumise faas, mille tegevused jäetakse tihti tegemata. Vajalik on mõõta ning jälgida, kas inimeste käitumises on uus muudatus juurdunud või on mindud tagasi vanade harjumuste juurde. (Ibid)

Kotter (1996) lähtus oma mudeli loomisel kaheksast suurimast veast, mida organisatsioonid muudatuste ellu viimisel teevad ning tema soov oli luua terviklik meetodika, mida jälgides juhid saavad neid vigu vältida. Kotteri mudelil on mitmeid kattuvusi Prosci meetodikaga, mõlema puhul

peetakse oluliseks sponsorite/toetajate koalitsiooni loomist, kommunikatsiooni, väikeste võitude tähistamist ning muudatuste kinnistamist. Judson (1991) pakkus välja 5-sammu mudeli, mille abil muudatust juurutada. Ta kirjeldas ära erinevad takistused, mis igas faasis võivad esile kerkida ja mida sellisel juhul ette võtta. Ühiseid jooni Prosci mudeliga on võimalik leida ka siin – muudatuse analüüsimine, kommunikatsioon ning kinnistamine. McKinsey (2008) 7S mudel keskendub iga organisatsiooni seitsmele võtme elemendile (*strategy, structure, systems, shared values, style, staff, skills*). Mudeli peamine idee on see, et kõik seitse elementi on omavahel tihedalt seotud, muudatus ühes neist, mõjutab ka kõiki teisi osapooli (Ibid). Strateegiat, struktuuri ning süsteemi nimetatakse mudeli kõvaks pooleks ning stiili, töötajaid, oskusi ja väärtusi pehmeks pooleks (Ibid). Esmapilgul tundub, et Prosci ja McKinsey lähenemised on väga erinevad, kuid ühes ja kõige peamises põhimõttes ollakse ühel meelel – inimesed on organisatsiooni aluseks ja selleks et saavutada muutust, peavad muutuma inimesed.

Prosci peab väga tugevaks konkurentsieeliseks tervikliku muudatuste juhtimise meetoodika olemasolu terves organisatsioonis ning nad on organisatsiooni muutumisvalmiduse hindamiseks välja töötanud muudatuste juhtimise küpsusastme mudeli (Five Levels of Change..2018) :

- 1) esimene tase, muudatuste juhtimine puudub - ühtegi kokkulepitud või ühtset meetoodikat muudatuste juhtimiseks ei ole;
- 2) teine tase, muudatuste juhtimise tegevused on koordineerimata - mõningaid muudatuste juhtimise elemente rakendatakse eraldiseisvates projektides, enamike projektide puhul meetoodilist ja struktureeritud lähenemist ei kasutata;
- 3) kolmas tase, muudatuste juhtimise printsiipe kasutatakse paljudes projektides - terviklikku lähenemisviisi muudatuste juhtimiseks on rakendatud mitme projekti raames, ekspertiis on koondunud organisatsiooni teatud osadesse;
- 4) neljas tase, muudatuste juhtimine on organisatsiooni standard - ühtset meetoodikat ja standardit kasutatakse laialdaselt muudatuste juhtimiseks ja eestvedamiseks, muudatuste juhtimine on osa projektijuhtimisest;
- 5) viies tase, muudatuste juhtimine on strateegiline eelis ja organisatsiooni kompetents - muudatuste juhtimise pädevus on ilmne kõigil organisatsiooni tasanditel ning on osa organisatsiooni DNA-st, see on intellektuaalne omand ja konkurentsieelis.

See küpsusastme mudel on praktiline abivahend organisatsioonidele, kes soovivad muudatuste juhtimise kompetentsi arendada. Spetsiaalse hindamisküsimustiku abil on võimalik oma tänane tase ära määratleda, mis annab vajaliku sisendi välja töötamiseks kava, kuidas organisatsiooni muudatuste juhtimise võimekust tõsta.

Tänapäeva juhid on endiselt veel projektijuhtimise kesksed ja muudatusprojekte juhitakse tehnilistest aspektidest lähtuvalt. Kuid järjest enam toonitatakse, et projektijuhtimise meetodite kõrvale on vaja ka muudatuste juhtimise kompetentsi. Organisatsioonid kasutavad projektijuhtimiseks terviklike meetodeid ning samamoodi tuleks läheneda ka muudatuste juhtimisele.

1.5 Varasemad uuringud

Eestis ei ole varem läbi viidud suuremaid uuringuid, mis oleks keskendunud ainult muudatuste juhtimise valdkonnale. EAS- i tellimusel on tehtud juhtimisvaldkonna alaseid uuringuid (Alas *et al.* 2015), kuid muudatuste juhtimist neis puudutatud ei ole. Samas Eesti ülikoolide väitekirjade teemana on muudatuste juhtimine küllaltki populaarne. Uuritud on nii juhtide rolli muudatustest (Kordziejonek 2016; Leidur 2013; Gustavson 2012) kui ka erinevaid kommunikatsiooniprobleeme (Kuuslap 2017; Sepp 2016; Klaarman 2016; Marving 2016; Ruth 2017). Kuid need lõputööd on eranditult läbi viidud ühe organisatsiooni raames. Change Partners OÜ koostööpartner Skandinaavias Implement Consulting Group viis 2016. aastal läbi oma muudatuste juhtimise alase uuringu 21 rahvusvahelise ettevõtte seas. Eesmärk oli teada saada, kuidas suurettevõtted loovad ja säilitavad oma muudatuste juhtimise võimekust (Wallenholm, Baude 2016), kuna uuringu sihtgrupp oli suurkorporatsioonid, siis kahjuks ei sobi neid tulemusi otseselt võrrelda käesoleva töö ankeetküsitluse tulemustega. Kuid Implementi uuring annab hea ülevaate sellest, kuidas maailma tippettevõtted muudatusi juhivad ning on kindlasti eeskujuks Eesti organisatsioonidele. Prosci on viimase 20 aasta jooksul läbi viinud 10 rahvusvahelist uuringut, mille esimene versioon avaldati 1998 ning viimane versioon 2018. aasta alguses (Best Practices in..2018). Viimases uuringus oli 1778 vastajat ning 21% neist Euroopast.

Kokkuvõtvalt muudatuste juhtimine ei ole tänapäeva juhtimisvaldkonnas enam uus nähtus, konkurentsipüsimiseks seisavad organisatsioonid pidevalt silmitsi erinevate muudatustega strateegias, protsessides, organisatsioonikultuuris või tehnoloogias. Edu saavutavad need, kes suudavad muudatusi ellu viia kiiresti ning võimalikult kuluefektiivselt. Kuid endiselt suurem osa muudatusi ebaõnnestub või kulutatakse ellu viimise peale mitmeid kordi rohkem ressursse kui algselt plaanitud. Ehk võtme küsimuseks on saanud - kuidas muudatusi tõhusalt ellu viia? Seda valdkonda on palju uuritud ning on jõutud äratundmisele, et muudatuse keskmeks on inimene. Kuid

organisatsioonid lähenevad endiselt muudatustele (projektidele) väga projektijuhtimise keskselt, keskendudes ainult tehnilisele küljele (aeg, raha ja skoop). Muudatus võib olla väga tehniline (nt uue tarkvarasüsteemi juurutamine), kuid peamine väljakutse on, kuidas saavutada töötajate omaksvõtt. Muudatus on oma olemuselt häiriv sündmus ning see tekitab inimestes ebakindlust, mis tähelepanuta jätmisel muutub kiiresti vastupanuks ning inimeste vastuseis on üks peamisi põhjuseid, miks muudatused luhtuvad. Vastuseisu on võimalik leevendada tõhusa kommunikatsiooni abil, mis tõstab tähelepanu keskpunkti juhid ja nende muudatuste juhtimise võimekuse. Juhtidel on igas muudatuses kanda elutähtis roll ja seetõttu vajavad nad muudatuste juhtimise alaseid spetsiifilisi teadmisi ning oskusi. Prosci (Best Practices in..2018) üleilmse uuringu tulemused näitavad, et organisatsioonid, kes kasutavad struktureeritud muudatuste juhtimise meetodikaid saavutavad kuus korda tõenäolisemalt oma püstitatud eesmärgid, kui need, kelle muudatuste juhtimise praktika on puudulik. Seega vajavad organisatsioonid eesmärkide saavutamiseks süstematiseeritud lähenemist muudatuste juhtimisele.

2. EMPIIRILISE TÖÖ METOODIKA

Empiirilise uuringu läbiviimisel lähtus autor eelnevalt püstitatud uurimisülesannetest:

- 2) selgitada välja, milline on Eesti organisatsioonide senine praktika muudatuste juhtimisel;
- 3) selgitada välja, millised on peamised probleemid ja nõrkused, millega organisatsioonid muudatuse elluviimisel silmitsi seisavad;
- 4) võrrelda Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktikat Prosci üleilmse uuringu tulemustega;
- 5) anda uuringu tulemuste põhjal Change Partners OÜ-le soovitusi turunduskommunikatsiooni tegemiseks.

Meetodid, mida autor empiirilises osas kasutas on ära toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 1).

Tabel 1. Töö uuringu meetodid

Meetod	Eesmärk	Valim	Aeg	Analüüsi liik
Poolstruktureeritud intervjuu	Saada teada põhjused, miks keskendub ettevõtte muudatuste juhtimisele ning miks valiti partneriks Prosci.	Ettevõtte juht ja konsultant Ekke Sööt	Aprill 2018	Kvalitatiivne
Change Partners 2013. aasta muudatuste juhtimise uuringu tulemuste analüüs	Tutvuda küsimustiku ja tulemustega. Välja selgitada milliseid küsimusi saaks uuesti küsida ka käesoleva töö uuringus, et tekiks hiljem võrdlusmoment.	Ettevõtte kliendid aastal 2013	Aprill 2018	Kvalitatiivne
Ankeetküsitlus	Teadu saada milline on Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika, võrrelda tulemusi üleilmse Prosci uuringu tulemustega.	Change Partners OÜ kliendid, Eesti avalik ja erasektor (keskmised ja suured ettevõtted).	Detsember 2017 - Jaanuar 2018	Kvantitatiivne

Allikas: Autori koostatud

Esimene meetod oli poolstruktureeritud intervjuu, mis viidi läbi ettevõtte juhi ja konsultandi Ekke Söödiga, kellel on 10 aastane konsultandina töötamise kogemus. Ta on ise läbi viinud kümneid

muudatuste juhtimise alaseid koolitusi ning konsultatsioone Eesti organisatsioonides ja 2017. aastast on ta Prosci *Certified Advanced Instructor* ning omab Prosci muudatuste juhtimise sertifikaati. Intervjuu eesmärk oli teada saada eksperdi arvamust selle kohta, milline on Eesti organisatsioonide arusaam muudatuste juhtimisest, kas kasutatakse muudatuste juhtimiseks süsteemseid meetodeid ning millist tagasisidet on andnud kliendid, kes on Change Partners OÜ muudatuste juhtimise koolitusi läbinud. Samuti uuriti tagamaid, miks ettevõtte on teinud teadliku strateegilise otsuse keskenduda muudatuste juhtimise valdkonnale ning miks valiti partneriks Prosci. Intervjuu lindistati, mille töödeldud vastused on esitatud lisa 3-s.

Teine meetod oli dokumendianalüüs, mille käigus autor analüüsis Change Partners OÜ poolt 2013. aastal läbi viidud muudatuste juhtimise alase uuringu küsimusi ja tulemusi. Uuring viidi läbi elektroonselt ettevõtte klientide seas ning kokku saadi 28 vastajat. Mitmeid küsimusi otsustati küsida uuesti käesoleva töö ankeetküsitluses, eesmärgiga näha, kas on toimunud vahepealsete aastate jooksul mingeid muutusi.

Kolmas meetod oli ankeetküsitlus, mis viidi läbi käesoleva töö raames. Küsimuste koostamisel võeti aluseks teoreetilised seisukohad esimesest peatükist ning kaks varasemat uuringut:

- Change Partners OÜ 2013. aasta muudatuste juhtimise uuring;
- Prosci 2018. aasta kümnes üleilmne muudatuste juhtimise parima praktika uuring (Best Practices in..2018).

Eesmärk oli kasutada võimalikult palju samu küsimusi nendest uuringutest käesolevas ankeedis, et tekiks hiljem võrdlusmoment. Küsitlus koosnes 14 küsimusest (Lisa 1), mis algas üldandmete küsimisega (organisatsioon, töötajate arv, ametikoht). Järgnevalt uuriti, mis tüüpi muudatustega on viimastel aastatel kokku puutunud, mis tegevusi kasutatakse muudatuste juhtimiseks ning kas muudatusprojektid on õnnestunud. Sellele järgnesid küsimused muudatuste ellu viimist takistavate faktorite kohta ning küsitluse lõpus paluti vastajatel hinnata oma organisatsiooni ja juhtide muutumisvalmidust ning mis aitaks neil tulevikus olla muudatuste juhtimisel edukam. Küsitlus viidi läbi Change Partners OÜ nime alt ning see oli osa ettevõtte turunduskampaaniast eesmärgiga jõuda muudatuste juhtimise teemaga võimalikult paljude organisatsioonide huviorbiiti, seetõttu võeti sihiks saata küsitlus välja nii paljudele ettevõtetele ja asutustele kui võimalik (Change Partners OÜ jaoks nii-öelda külmad kontaktid). Ettevõtte konsultandid on arvamusel, et muudatuste juhtimine on strateegiline eelis ning peaks olema juhtkonna prioriteet. Seetõttu oli uuringu sihtrühmaks organisatsioonide juhtkonda kuuluvad liikmed, tegevjuhid ning keskastmejuhid. Lisaks olid küsimused sellist tüüpi, kus paluti anda hinnang kogu organisatsiooni

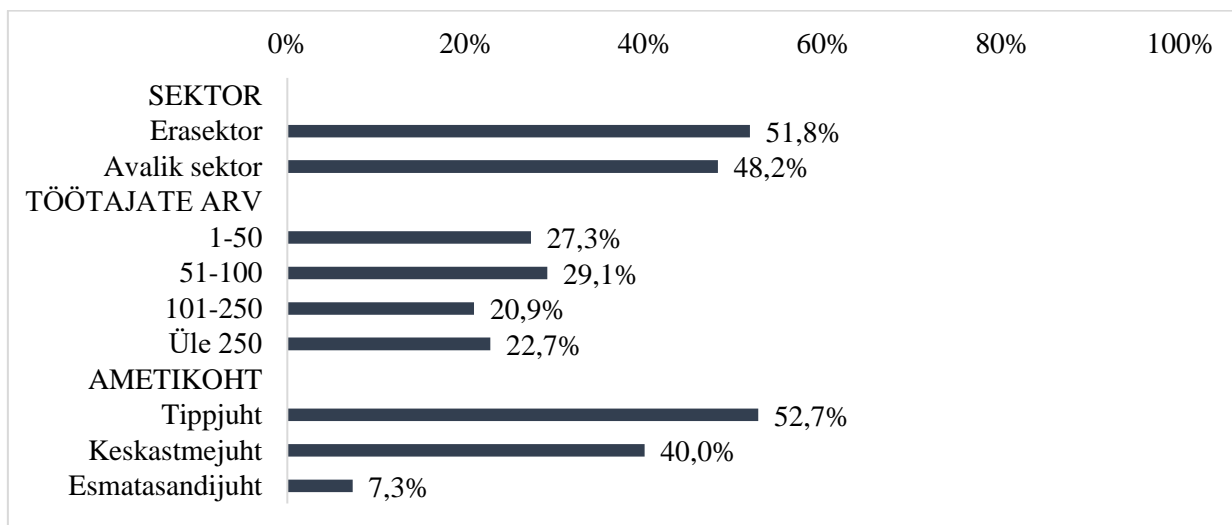
silmas pidades ning juhid on kõige õigemal positsioonil sellistele küsimustele vastama. Nendel põhjustel ei kaasatud teadlikult valimisse organisatsioonide töötajaid. Valimisse, kellele küsitlus saadeti, valiti kõik Change Partners OÜ kliendid. Lisati veel üle mitme tuhande juhi Eesti keskmistest ja suurtest organisatsioonidest nii avalikust kui ka erasektorist. Kontaktid saadi LinkedIn'ist ning Äripäeva Infopank andmebaasist (info e-mailidele küsitlust ei saadetud). LinkedIn'i otsing võimaldas üles leida inimesed, kelle ametipositsioon oli muudatuste juhtimisega seotud ning samuti Infopanga andmebaasist filtreeriti välja sobivad isikud ametipositsiooni järgi. Uuring viidi läbi kahe kuu jooksul (detsember 2017 – jaanuar 2018) elektrooniliselt Change Partners OÜ nime alt SurveyMonkey keskkonnas ja seda levitati läbi MailChimp e-mail kampaaniate. Eesmärgiks võeti vähemalt 100 vastajat (erinevatest organisatsioonidest). Küsitluse andmete põhjal on tehtud kvantitatiivne analüüs programmiga MS Excel, kasutades kirjeldavat statistikat, täpsemalt suhtelist sagedust protsentides. Küsimuste tulemused on esitatud lisa 2-s, lisaks on esitatud illustreerivaid joonised peatükis 3.1 (kõik joonised on autori poolt koostatud). Kogutud andmete põhjal on valminud süntees, mis on sisendiks järeltuledele ja ettepanekutele.

3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevas kahes alampeatükis esitatakse tulemused ning nende põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud.

3.1 Tulemused

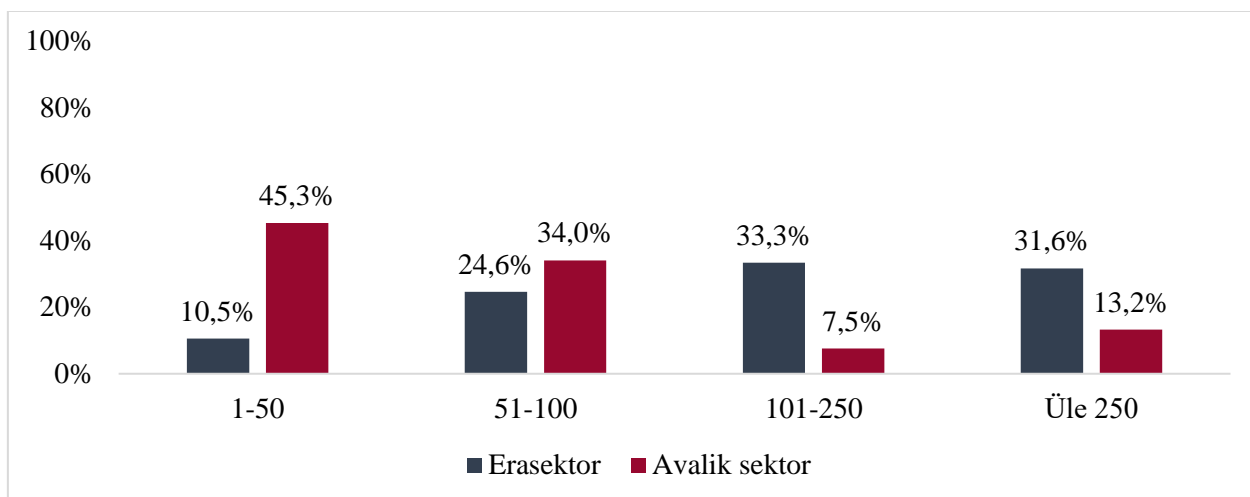
Käesolevale uuringule vastas 110 inimest, kokku 105st erinevast organisatsioonist, ehk saavutati eelnevalt püstitatud eesmärk. Avaliku ning erasektori osakaal on peaaegu pooleks (Joonis 4), avalikust sektorist oli vastajaid koolidest, lasteaedadest, KOV-dest ja riigiasutustest.



Joonis 4. Uuringu vastajate profiil

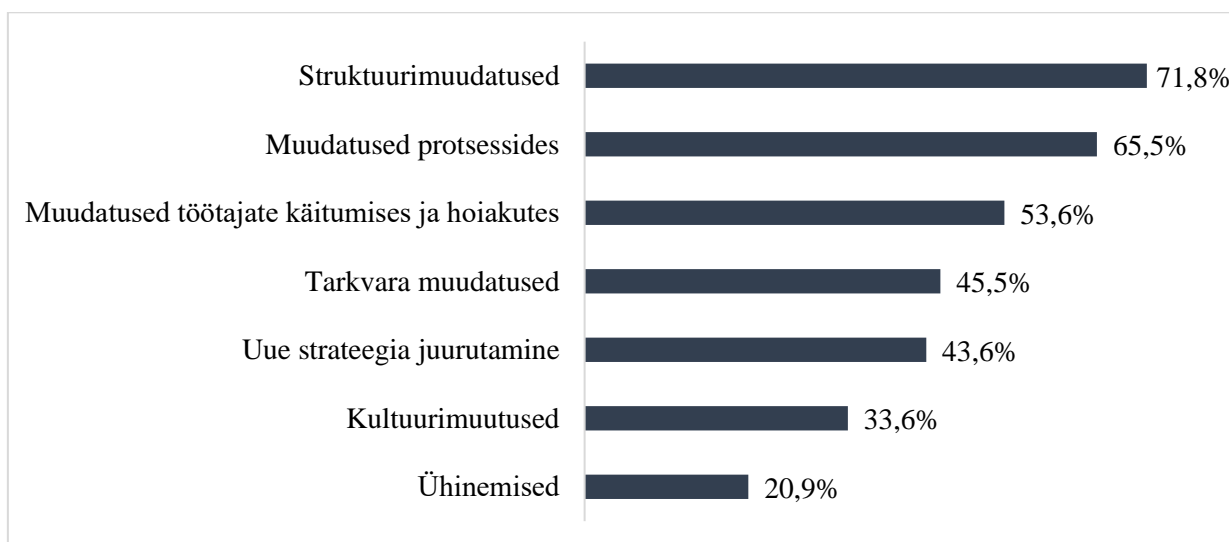
Töö autor peab väga positiivseks, et üle poole vastajatest on tippjuhid, kes olid ka uuringu peamiseks sihtrühmaks. Change Partners OÜ 2013. aasta muudatuste juhtimise uuringus osales 28 vastajat, veidi vähem kui pooled neist olid tippjuhid, kuna vastajate profiil mõlemas uuringus on sarnane, saab kahe uuringu tulemusi omavahel võrrelda. Seoses sellega, et era- ja avaliku sektori vastajaid oli käesolevas uuringus peaaegu võrdselt (Joonis 4), otsustas töö autor uurida, kas leidub ka nende kahe sektori vahel olulisi erinevusi. Ilmnes, et mõlema sektori puhul oli tippjuhte

vastajate seas kõige rohkem (erasektoris 49% ja avalikus sektoris 56%). Kuid erasektori vastajatest olid 65% üle 100 inimesega organisatsioonidest, avaliku sektori puhul aga 79% vastajatest olid alla 100 inimesega organisatsioonidest (Joonis 5).



Joonis 5. Töötajate arv erasektor versus avalik sektor

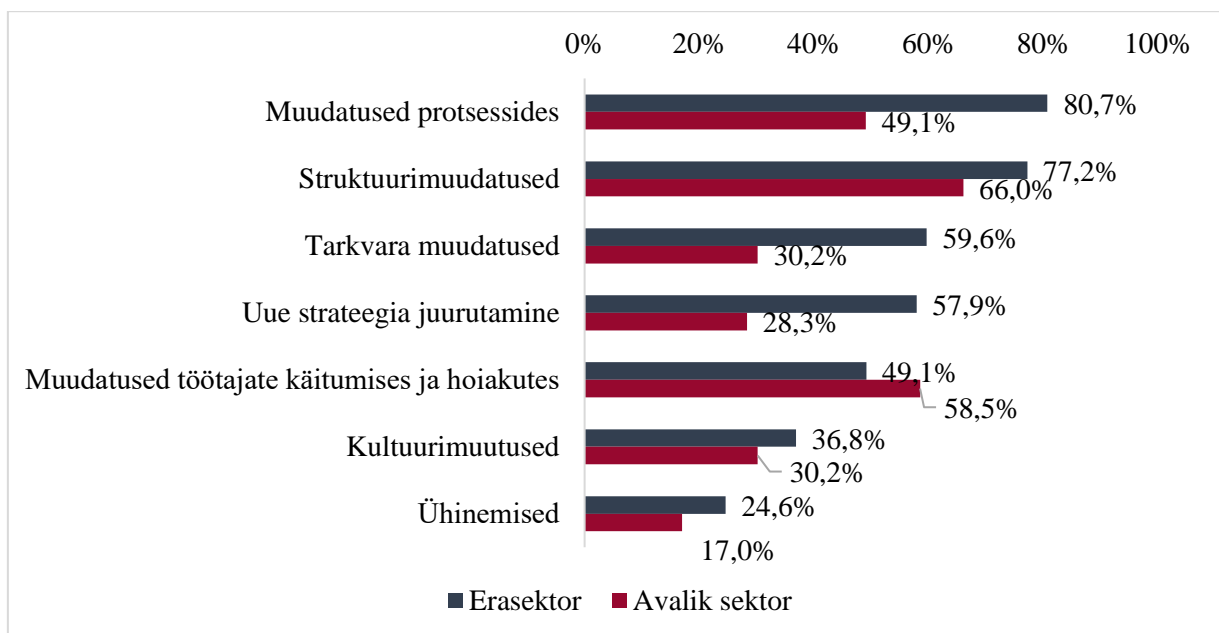
Järgneval joonisel on ära toodud pingerida erinevatest muudatustest, millega on organisatsioonid viimastel aastatel kokku puutunud (Joonis 6).



Joonis 6. Tulemused küsimusele „Mis tüüpi muudatustega on teie asutus viimastel aastatel kokku puutunud? (märgi sobivad)“

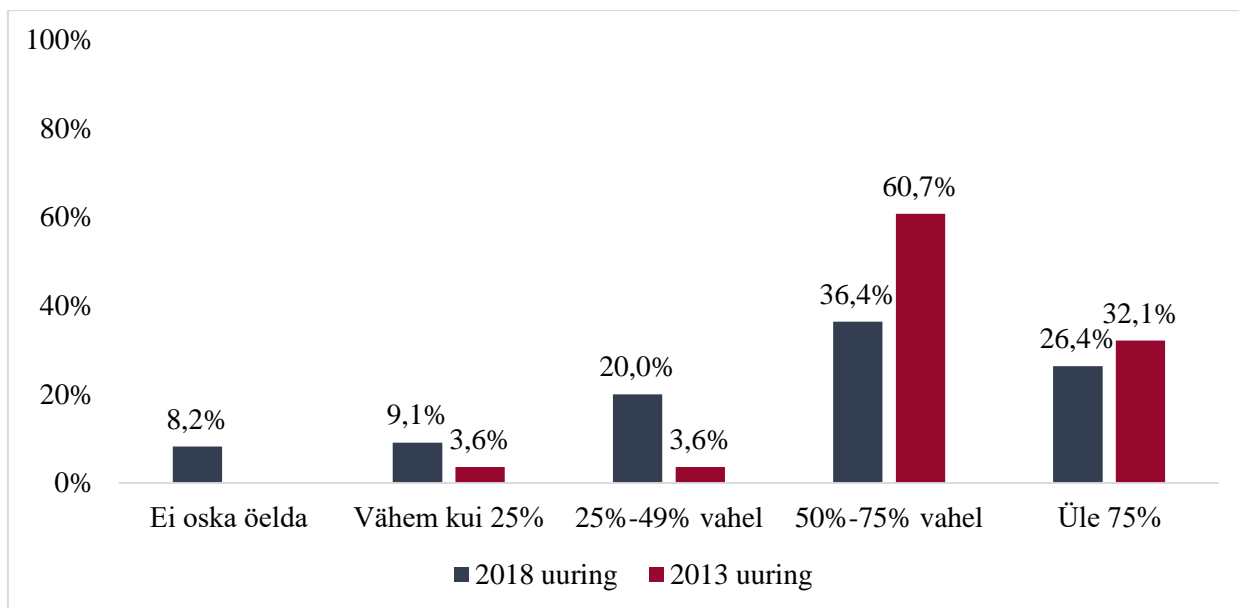
Struktuurimuudatused on endiselt kõige levinum muudatuste tüüp (2013. aasta uuringus 89% vastanutest nimetas ära struktuurimuudatused). Üldpildis ei ole suuri muudatusi pingereas

toimunud võrreldes eelmise uuringuga, kuid tarkvarauuendus projekte (2013. aasta uuringu pingereas teine koht) on vähem ning olulisemaks on muutunud muudatused, mille eesmärk on muuta töötajate käitumist ning hoiakuid (2013.aasta uuringu pingereas viies koht). Sarnane trend ilmnes ka EAS'i (Alas *et al.* 2015) viimasest juhtimispraktika uuringust, kus vastajad kinnitasid, et üha olulisem on keskenduda inimeste ja koostöö arendamisele, töö autor peab seda väga positiivseks trendiks. Avaliku ja erasektori võrdlusest selgub, et just avalikus sektoris keskendutakse (pingereas teisel kohal, kui erasektoris on see muudatuse liik alles viiendal kohal) väga tugevalt töötajate käitumistele ja hoiakutele (Joonis 7). Siin võib tõmmata paralleeli sellega, mida toonitas Change Partners OÜ konsultant Ekke Sööt oma intervjuus (Lisa 3), et avalikus sektoris on endiselt võõras kliendikeskne mõtteviis, mida tuleks kindlasti arendada. Kliendikesksus saab alguse eelkõige organisatsioonis töötavatest inimestest ja selleks on vaja muudatusi, mis on suunatud töötajate käitumise ja hoiakute muutmiseks. Erasektoris seevastu on endiselt levinumad muudatused protsessis, struktuuris ning tarkvaras.



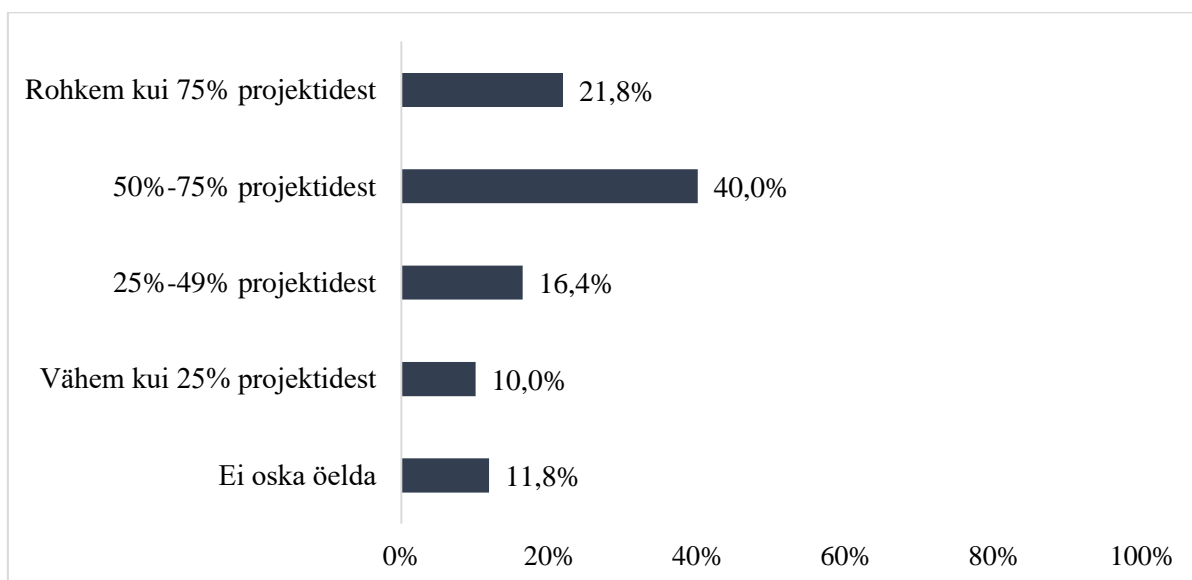
Joonis 7. Muudatuse tüübid erasektor versus avalik sektor

Küsimusele, kui tulemuslikud on olnud teie organisatsiooni viimased muudatused, on selgelt näha, et ollakse tulemuste hindamisel kriitilisemad kui 2013. aastal (Joonis 8).



Joonis 8. Tulemused küsimusele „Kui tulemuslikud on olnud teie organisatsioonis viimased muudatused ehk mil määral olete saavutanud planeeritud eesmäärke?“

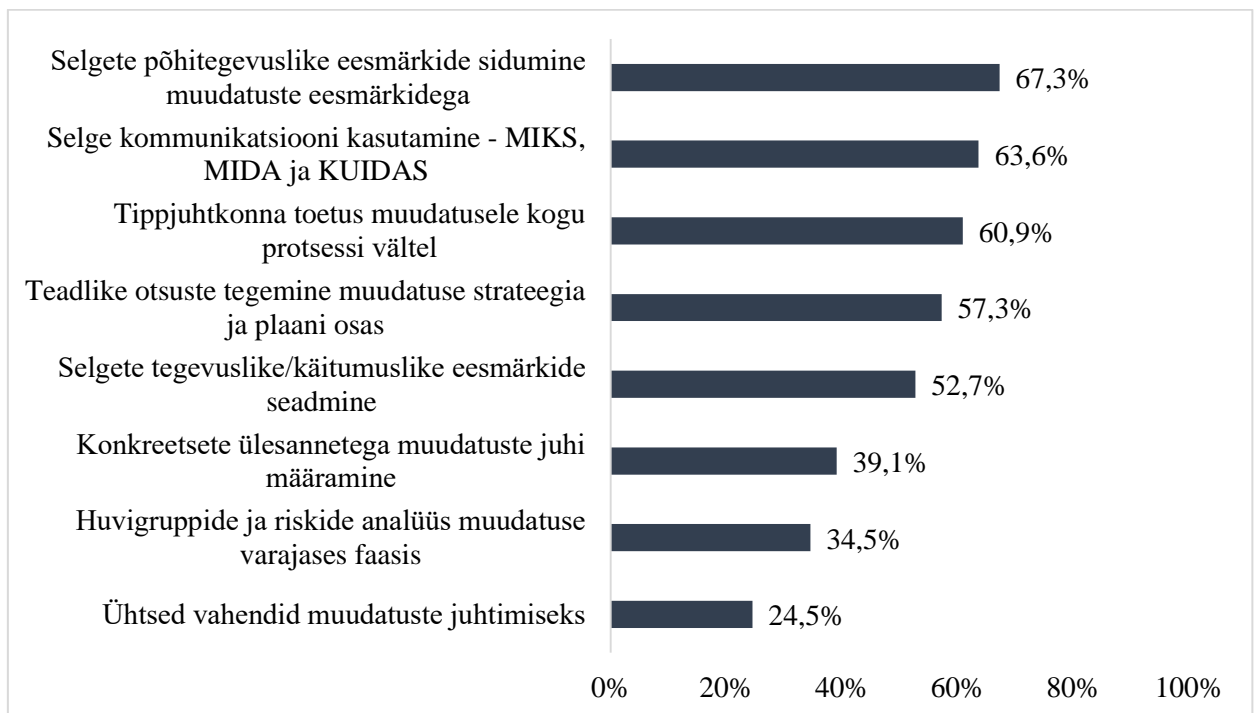
2013. aasta uuringu tulemusi analüüsidis oli konsultant Ekke Sööt (2014) arvamisel, et ebaõnnestumisi ei tunnista ning osa tõde peitub selles, kuidas muudatuste tulemuslikkust mõõdetakse või täpsemalt selles, et seda ei tehta. Käesolevasse uuringusse lisati veel küsimus „Kui sageli on teie muudatusprojektid ellu viidud vastavalt eelarvele ja ajagraafikule?“ (Joonis 9).



Joonis 9. Tulemused küsimusele „Kui sageli on teie muudatusprojektid ellu viidud vastavalt eelarvele ja ajagraafikule?“

Avaliku ja erasektori tulemused nendes kahes küsimuses märkimisväärselt ei erinenud (Lisa 2, tabel 5 ja 6). Viimast küsimust võib käsitleda ka kui kontrollküsimust eelmisele küsimusele ning on selgelt näha, et tulemused joonduvad eelmise küsimuse tulemustega (Joonis 8). Ehk ainult iga viies organisatsioon suudab enamuse muudatusi ellu viia vastavalt eelarvele ja ajagraafikule. Siin on tegemist ühe raiskamise allikaga, mille kogu kulu enamuse organisatsioonide ilmselt ei hoomagi. Reaalne ning selgesti arusaadav on finantsiline kulu, kui projekt ületab ajalised ja rahalised piirid. Kuid tuleks arvesse võtta ka mittemateriaalsed tagajärjed, mida on mainitud käesoleva töö 1.1 ja 1.2 peatükis – negatiivsed mõjud tulevastele muudatustele ning organisatsioonikultuurile (Allen *et al.* 2007) ja inimeste vaimsele tervisele (Dahl 2011).

Milliseid tegevusi kasutatakse regulaarselt muudatuste juhtimisel Eestis annab ülevaate alljärgnev joonis (Joonis 10).

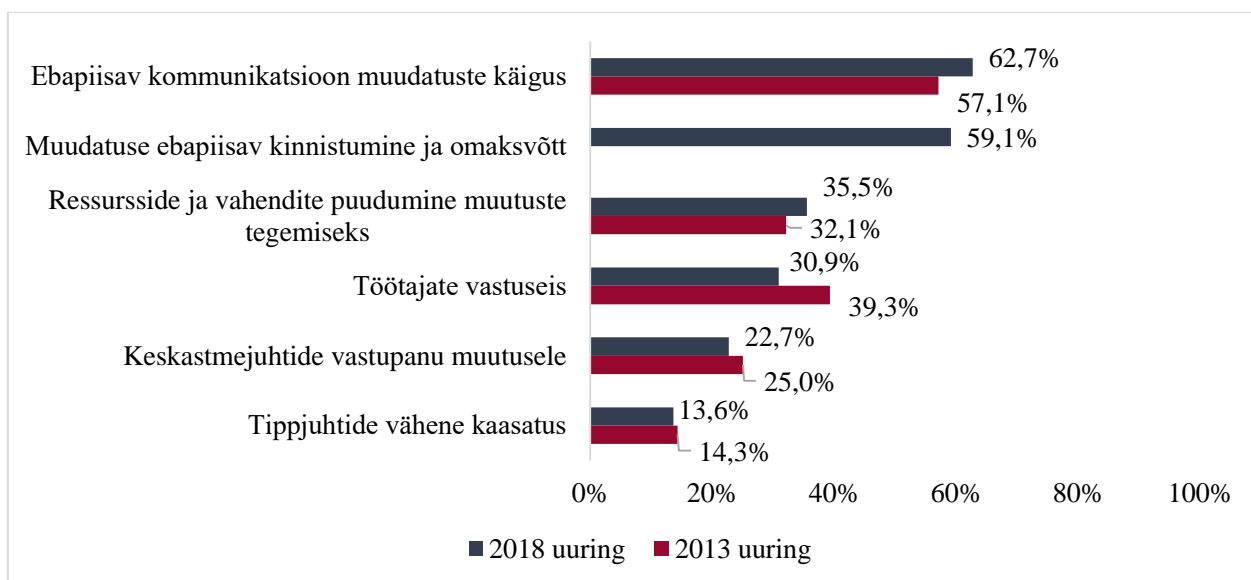


Joonis 10. Tulemused küsimusele „Milliseid all nimetatud tegevustest kasutate muudatuste juhtimisel regulaarselt? (märgi sobivad)“

Ühtseid vahendeid muudatuste juhtimiseks kasutab vaid veerand organisatsioonidest. Täpsemast analüüsist selgub, et kolmveerand neist on avalikud sektorid, ehk firmade seas on see praktika väga vähe levinud (Lisa 2, tabel 7). Implement Consulting Group uuringus suurkorporatsioonidega olid ühtsed vahendid pingereas teisel kohal ehk on selge erinevus selles, kuidas maailma tippettevõtted muudatusi käsitlevad (Wallenholm, Baude 2016). Samas on positiivne, et Eesti organisatsioonid peavad oluliseks selget kommunikatsiooni ning tippjuhtide kaasatust. Prosci

parima praktika uuringu tulemused ütlevad, et muudatuste juhtimise eduvõti number üks on just tippjuhtide aktiivne ja nähtav toetus (Best Practices in..2018). Sektorite võrdlusest ilmneb veel, et asutused on aktiivsemad muudatuse juhtimise eest vastutava isiku määramisel. Kuid üldpildis on olulise pingerida mõlemas sektoris täpselt ühesugune (Lisa 2, tabel 7).

Käesoleva töö teooria osast ilmneb, et muudatuste ellu viimine on enamus organisatsioonide jaoks väga keeruline ülesanne (Allen *et al.* 2007), seetõttu pidas autor oluliseks uurida erinevaid takistuste allikaid. Takistuste pingerida on ära toodud alljärgneval joonisel (Joonis 11)



Joonis 11. Tulemused küsimusele „Mis on olnud kõige suuremad takistused soovitud tulemuste saavutamisel või eelarves ja graafikus püsimisel?“

Kõige suurem mureallikas Eesti organisatsioonidele on tõhus kommunikatsioon, mõlemas uuringus mainiti seda tegurit kõige rohkem. Mõtlemapanev on asjaolu, et eelmise küsimuse (Joonis 10) juures nimetasid Eesti juhid selget kommunikatsiooni üheks peamiseks tegevuseks, mida muudatuste juhtimisel rakendatakse. Seetõttu võiks väita, et Eesti organisatsioonid ei tea, kuidas teha tõhusat kommunikatsiooni. Seda väidet toetab ka peatükis 1.3 kirjeldatud EAS'i juhtimisuuringu tulemused (Eesti juhid mõistavad sisekommunikatsiooni tähtsust, kuid ei osata seda parimal viisil rakendada) (Alas *et al.* 2015). Kõnekas on fakt, et tippjuhtide vähest kaasatust on ära nimetatud kõige vähem, samas kui Prosci (Best Practices in..2018) kõik kümme üleilmset uuringut nimetavad sponsorlust ehk tippjuhtide toetust muudatusele, kõige suuremaks põhjuseks, miks muudatused ebaõnnestuvad (kommunikatsioon on alles viiendal kohal). Üks võimalike seletusi on, et uuringule vastajad olid suures osas tippjuhid, ehk iseenda tegevust on raske objektiivselt hinnata (58st tippjuhust ainult 5 ehk 8,6% märkis ära tippjuhtide vähest kaasatust).

Konsultant Ekke Söödi kogemus Eesti tippjuhtidega on näidanud, et neil on puudulik arusaam sellest, milline on tippjuhi roll muudatuste juhtimises (Lisa 3). Üldiselt näitab joonis, et erinevate takistuste osas vahepealsete aastate jooksul suuri nihkeid toimunud ei ole. Märkuseks, et joonisel teisel kohal olevat muudatuste ebapiisavat kinnistumise tegurit 2013. aasta uuringus valiku variandina ei olnud, seetõttu ka joonisel 2013. aasta kohta andmed puuduvad. Sektorite võrdluses ilmnas huvitav asjaolu, et ettevõtted on tunduvalt rohkem ära nimetanud kommunikatsiooni, kui seda on teinud avalik sektor (Lisa 2, tabel 8). Samas on avalik sektor rohkem raskustes töötajate vastuseisuga, mis on vastuoluline, kuna vastupanu on ebaefektiivse kommunikatsiooni tulemus.

Lähtudes teooriale, et muudatuse keskmis on inimene ja muudatuse edukaks lõpule viimiseks on vajalik iga üksikisiku individuaalne muutus (Creasey 2018; Evans 1994; Mukherji, Mukherji 1998), lisati uuringusse küsimus, mis toetub Prosci ADKAR (Use the Prosci ADKAR®...2018) mudelile (Joonis 12).

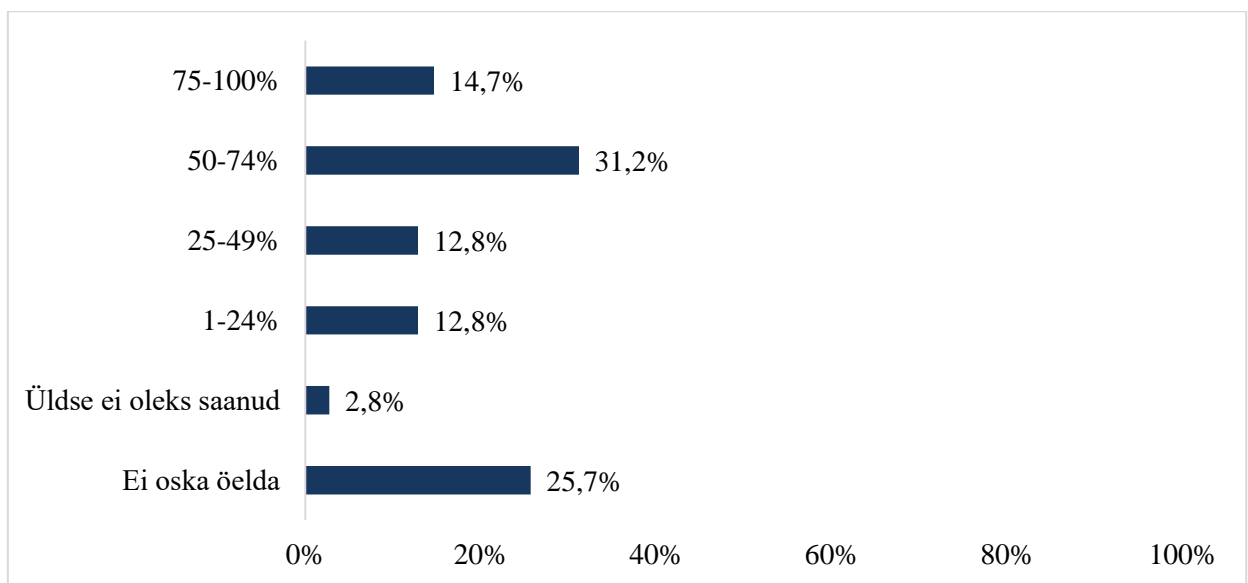


Joonis 12. Tulemused küsimusele „On teil tulnud ette olukordi, kus muudatusest mõjutatud isikud pole uut viisi omaks võtnud? Millised olid kõige levinumad põhjused? (märgi sobivad)“

Selgus, et enim ollakse raskustes kahe esimese komponendiga – teadlikkuse ja tahtega ning eriti just viimasega. Tahe on iga inimese personaalne valik ning seda ei saa sundida, tahte tekitamise vastutus lasub töötaja otsesel ülemusel, kes silmast silma suheldes saab välja selgitada, miks inimene ei taha muudatusega kaasa tulla (Adkar Change Management ...2018). Ka konsultant Ekke Söödi senine kogemus on näidanud, et just oma töötajatega üks-ühele suhtlemine on Eesti juhtide jaoks ebamugav ülesanne ning meelsamini seda välditakse, eriti kui teemaks on vastuseis (Lisa 3). Sektorite täpsemal võrdlemisel selgus, et ettevõtete suurim mureallikas on ADKAR

mudeli viimane komponent kinnistumine (samas kui avaliku sektori juhtide jaoks on see väikseim probleem), ehk firmad on hädas sellega, et inimesed pöörduvad tagasi oma vanade tööharjumuste juurde (Lisa 2, tabel 9). Prosci metoodika (Adkar Change Management ...2018) ütleb kinnistamise kohta, et kindlasti tuleks üle vaadata senised tasustamise skeemid, mis võibolla töötavad uuele töökorrale vastu ning lisaks töötajaid tunnustada, kui nad tegutsevad uue tööprotsessi järgi.

Teooriale tuginedes on vastupanu üks peamisi muudatuste ebaõnnestumise põhjuseid (Paren 2015; Kiefer 2005). Uuringus paluti vastajatel hinnata kui palju nende organisatsioonis kogetud töötajate vastupanu oleks saanud tõhusa muudatuste juhtimisega vältida (Joonis 13).



Joonis 13. Tulemused küsimusele „Kui palju teie organisatsioonis kogetud töötajate vastupanu oleks saanud tõhusa muudatuste juhtimisega vältida?“

Tulemustest selgub, et veerand vastajaist ei osanud sellele küsimusele vastata, mida võib tõlgendada märgina sellest, et ei teata, mida tähendab tõhus muudatuste juhtimine. Samas 45% vastajaist usub, et efektiivse muudatuste juhtimisega on võimalik üle poole kogetud vastupanust vähendada.

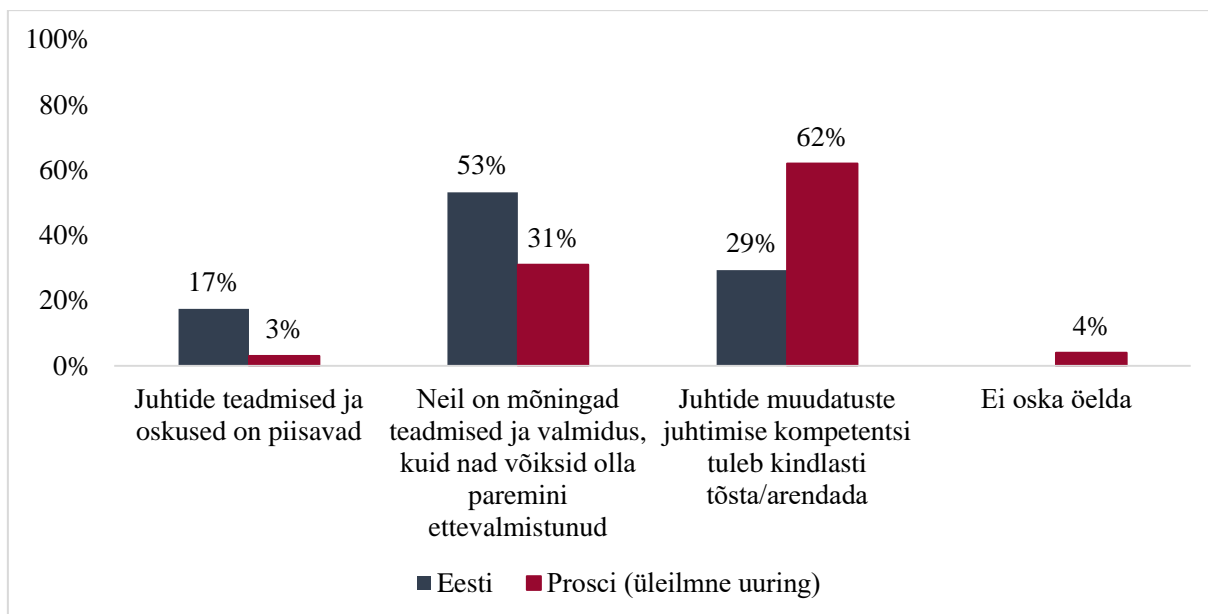
Süsteemset lähenemist muudatuste juhtimisele peetakse üheks edu pandiks (Al-Haddad *et al.* 2015). Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise küpsusastme hindamiseks kasutati käesolevas uuringus Prosci (Five Levels of Change..2018) mudelit (Joonis 14).



Joonis 14. Tulemused küsimusele „Millisel muudatuste juhtimise küpsusmodeli astmel on teie organisatsioon täna?“

Eesti organisatsioonide küpsustaseme tulemused praktilised kattuvad Prosci üleilmse uuringu tulemustega (Best Practices in..2018), mis viitab sellele, et Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise küpsustase on sarnane ülejäänud maailma keskmisega. Era ja avaliku sektori võrdluses on erinevused vaid mudeli alumises otsas, esimesele tasemele on end hinnanud 17,5% ettevõtetest kuid vaid 5,7% asutustest (Lisa 2, tabel 11).

Juhi roll on üks kõige keerulisemaid ja olulisemaid rolle kogu muudatus protsessis (Al-Haddad *et al.* 2015) ning mitmed Prosci programmid on suunatud just juhtidele. Seetõttu pidas autor oluliseks uurida, milline on Eesti organisatsioonide juhtide tänane valmidus teostada rohkem ja keerulisemaid muutusi (Joonis 15).



Joonis 15. Tulemused küsimusele „Milline on teie organisatsiooni juhtide tänane valmidus teostada rohkem ja keerulisemaid muutusi?“

Eesti organisatsioonid peavad oma juhtide valmidusastet oluliselt paremaks kui üleilmsele uuringule vastajad (17% vs 3%). Mis on mõnevõrra üllatav tulemus, kuna küpsusastme mudelil suurem osa organisatsioone paigutas end teisele ja kolmandale astmele (Joonis 14). Üleilmne Prosci uuring tõi välja, et kõige suuremad raskused on juhtidel vastupanuga tegelemisel ning oma töötajate coachimisel (Best Practices in..2018). Sektorite võrdluses ilmneb, et juhtide piisava kompetentsi osas muudatusi juhtida on ettevõtted pea kaks korda enesekriitilisemad kui avalik sektor (Lisa 2, tabel 12). Konsultant Ekke Sööt on arvamusel, et Eesti juhid mõistavad muudatuste juhtimise all tavapäraselt projektijuhtimist, ning nende tegelik muudatuste juhtimise võimekus (mis sisult tähendab inimeste juhtimist) on madalam (Lisa 3).

Viimane küsimus uuringus oli „Mis aitaks teie organisatsioonil olla tulevikus muudatuste juhtimisel edukam? (reasta väited tähtsuse järjekorras)“. Alloleval joonisel (Joonis 16) on topp viis tegurit (kokku oli küsimuses 9 tegurit), mida hinnati kõige olulisemaks. Pingerea arvutamisel võeti aluseks iga teguri puhul ainult esimese, teise ja kolmanda koha saanud häälte kogus, mis omakorda olulise koefitsiendiga läbi korrutati (1 – koefitsient 0,5; 2 – koefitsient 0,3 ja 3 – koefitsient 0,1) ja siis kokku liideti.



Joonis 16. Topp 5 pingerida „Mis aitaks teie organisatsioonil olla tulevikus muudatuste juhtimisel edukam?“

Ülekaalukalt peetakse kõige olulisemaks juhtide paremat ettevalmistust, mis on intrigeeriv, kuna eelnevale küsimusele (Joonis 15) vastates oldi juhtide piisavas kompetentsis üsna enesekindlad. Kõige ebaolulisemaks pidasid organisatsioonid muudatuste jaoks ettenähtud eelarve suurendamist ning välise toe kaasamist muudatuste elluviimisel (Lisa 2, tabel 13). Erasektori ja avaliku sektori pingerida vaadates kõige olulisemas erinevust ei ole – juhtide paremat ettevalmistust peetakse kõige tähtsamaks, mis aitaks tulevikus paremaid tulemusi saavutada. Samas üleüldist muutumisvalmiduse tõstmist peavad tähtsaks küll firmad, kuid mitte avalik sektor. Välise toe kaasamisele on avalik sektor rohkem avatud kui erasektor. Antud küsimuse vastused annavad Change Partners OÜ-le head sisendit selle kohta, milliste sõnumitega potentsiaalsete klientide poole pöörduda. Tulemustest lähtuvalt võib arvata, et just juhtide kompetentsi tõstmine muudatuste juhtimises on see, mis võib kliente kõnetada ja Prosci lahenduste vastu huvi äratada.

Teostatud intervjuus (Lisa 3) avas Change Partners OÜ tegevjuht/konsultant Ekke Sööt tausta, kuidas nemad jõudsid aru saamisele, et muudatuste juhtimise kompetentsi on vaja Eesti organisatsioonides arendada. Ettevõtte kogemus seniste kultuurimuudatuste ja väärtuste loomise projektidega on näidanud selgelt, et ei piisa ainult uute väärtuste või strateegia välja töötamisest vaid see uus teadmine on vaja viia ka oma töötajateni ning sellega ollakse kimpus. Näiteks projektijuhtimise kompetents on hästi arenenud, osatakse koostada nii tegevusplaani kui ka ajakava. Kuid kuidas saavutada töötajate kaasa tulemine, selleks strateegia puudub. Change

Partners OÜ ambitsioon on aidata teadvustada, et tuleb planeerida muudatuses ka inimlikumat poolt, mitte ainult protsesse. Prosci partneriks valimisel sai määravaks nende terviklik lähenemine ja metoodika, mille aluseks on 20 aasta jooksul kogutud teadmine, mis tagab muudatuste elluviimisel edu ning mis mitte. Küsides Ekke Söödilt, kui pikaajalise konsultanditöö kogemusega konsultandilt, milline on Eesti organisatsioonide tänane muudatuste juhtimise praktika. Vastas ta, et muudatuste juhtimine terminina ei ole enam uus mõiste, kuid kuidas seda tõlgendatakse, selles on küsimus. Kontseptsioon, et muudatuste juhtimine tähendab inimesele keskendumist, on olnud uus vaatenurk. Kliendid, kes on käinud Change Partners OÜ muudatuste juhtimise koolitustel, on saanud aru, kui sügav see teema tegelikult on. Tsiteerides Ekke Sööti „Muudatused on pikaajalised protsessid, mis hõlmab paljusid inimesi – lihtsad vastused ja lahendusi ei ole, sest iga muudatus on erinev“. Avaliku ja erasektori võrdluses nimetas Ekke Sööt peamiseks erinevuseks kliendikesksust, ettevõtte mõtlevad igapäevaselt selle peale „kuidas me väärtust loome“. Kuid avalikus sektoris kohtab endiselt asutusi, kelle jaoks on „kliendi“ mõiste võõras ning viiakse läbi muudatusi, mille puhul ei ole korralikult läbi mõeldud, miks seda tehakse. Intervjuu vastuseid läbi töötades jäi autorile silma tendents, et Eesti organisatsioonid küll kasutavad muudatuste juhtimise mõistet, kuid selle all mõeldakse pigem projektijuhtimist.

3.2 Järeldused ja ettepanekud

Eesti organisatsioonid seisavad igapäevaselt silmitsi paljude erinevate muudatustega (muudatused protsessis, struktuuris, süsteemides, strateegias, organisatsioonikultuuris ja jne). Seda, et muudatuste edu protsent on väike, kinnitavad nii erinevad teadusallikad kui ka käesoleva töö uuringu tulemused (Joonis 8 ja 9). Ainult igal viiendal organisatsioonil õnnestub enamus muudatusprojekte ellu viia vastavalt seatud eelarvele ja ajale, mis on väga suur ebaefektiivsuse märk. Võib öelda, et Eesti organisatsioonidel jääb rakendamata suur hulk potentsiaali. Mis paneb mõtlema, milline strateegiline edumaa konkurentide ees on neil organisatsioonidel, kes suudavad muudatusprojekte plaanitult eelarve ja ajaga teostada?

Järeldus: Eesti organisatsioonid peavad arendama oma suutlikkust muudatusi edukamalt ellu viia ning selleks on neil vaja tõsta muudatuste juhtimise alast teadlikkust ja kompetentsi.

Ettepanek: Eestis on alates 2018. aasta algusest võimalik omandada Prosci muudatuste juhtimise sertifikaati, mida pakub Change Partners OÜ. Tegemist on 3-päevase põhjaliku muudatuste juhtimise programmiga, mille käigus omandatakse üldine teadmine muudatuste protsessidest kui ka saadakse konkreetsed tööriistad, mille abil neid protsesse juhtida. Prosci missioon ei ole

pakkuda organisatsioonidele välist tuge vaid eesmärk on tõsta iga organisatsiooni enda muutumisvõimekust ning töö autor usub, et just sellist tuge Eesti organisatsioonid vajavad.

Muudatuse keskmes on inimesed (töötajad) ja lõpuks taandub asi sellele, kuidas ja millises tempos igaks neist on võimeline muutuma. Tuleks mõista, et vastupanu muudatusele on töötajate loomupärane reaktsioon, mida ei tuleks maha suruda ja ignoreerida, vaid kasutada väärtusliku tagasiside allikana. Ligi 60% küsitlusele vastanutest nimetasid üheks suuremaks takistuseks soovitud tulemuste saavutamisel muudatuse ebapiisavat kinnistumist ning omaksvõttu (Joonis 11). Ning kõige levinumaks põhjuseks, miks inimesed muudatust omaks ei võta, nimetati ADKAR mudeli teist komponenti tahet (Joonis 12). See viitab otseselt sellele, et töötajad osutavad muudatusele mingil põhjusel vastupanu ja juhid ei ole osanud sellega õigeaegselt tegeleda. 45% vastajatest olid arvamusel, et tõhusa muudatuste juhtimisega on võimalik üle poole kogetust vastupanust ennetada ning 25% ei osanud seda hinnata (Joonis 13). Selle põhjal võib järeldada, et Eesti organisatsioonide juhtide võimekus ja oskus vastupanu juhtida on puudulik. Need tulemused kattuvad Prosci üleilmse uuringu tulemustega, kus vastajate hinnangul vastupanu juhtimine on juhtide jaoks üks kõige suuremaid väljakutseid (Best Practices in..2018).

Järeldus: Töötajate vastupanu muudatustele on probleemiks ka Eesti organisatsioonide juhtidele, kelle oskused sellega efektiivselt tegeleda on nõrgad.

Ettepanekud:

- esiteks juhid peaksid võimalike vastupanu allikaid ja põhjuseid hindama enne muudatuste toimumist (Kotter, Schlesingeri 2008) ja paika panema plaanid, kuidas erinevate vastupanu põhjustega tegeleda;
- teiseks, kuna vastupanu teema on Eesti organisatsioonide jaoks oluline valupunkt siis soovitab autor Change Partners OÜ-l klientide tähelepanu äratamiseks välja tuua, kuidas Prosci lahenduste abil on võimalik seda probleemi lahendada.

Kommunikatsiooni peetakse eluliselt tähtsaks organisatsiooniliste muudatuste ellu viimisel (DiFonzo *et al.* 1998) ning erialasest kirjandusest leiab väiteid, et muudatus ise on kommunikatiivne väljakutse (Allen *et al.* 2007) ja seetõttu on kommunikatsiooniprobleemid levinud praktika (Messer 2006). Nii ka Eesti organisatsioonides, uuringu tulemustest ilmneb selgelt, et kommunikatsioon on üks peamisi murekohti. Küsitlusest tuli välja huvitav vastuolu, kus vastajad nimetasid kõige suuremaks takistuseks soovitud eesmärkide saavutamisel ebapiisavat kommunikatsiooni muudatuste käigus (Joonis 11). Samal ajal küsimusele, kus uuriti milliseid tegevusi regulaarselt muudatuste juhtimiseks kasutatakse, vastas pea 64% „Selge

kommunikatsiooni kasutamine - MIKS, MIDA ja KUIDAS“ (Joonis 10). Ehk Eesti organisatsioonid pööravad kommunikatsioonile palju tähelepanu, kuid see kommunikatsioon ei ole väga tõhus. Probleemid võivad olla erinevates kohtades, nii sõnumis endas, sõnumi saatjas kui ka kanalis, millega sõnumit edastatakse. Prosci metoodika rõhub sellele, et erineva sisuga sõnumeid peaksid kindlasti edastama erinevad inimesed (Best Practices in..2018). Näiteks muudatuse sisust ja selle vajalikkusest organisatsiooni jaoks peaks edastama juhtkond, samas kui täpsemat infot, kuidas see inimeste tööd mõjutab, oodatakse oma otseselt ülemuselt (Ibid).

Järeldus: Eesti juhid teadvustavad kommunikatsiooni rolli tähtsust muudatuste juhtimisel, kuid puudu on teadmistest, kuidas seda efektiivselt teha.

Ettepanekud:

- Muudatuse juhtimiseks tuleks koostada kommunikatsiooniplaan, kus on paika pandud edastamist vajavad sõnumid, nende saatjad ning kanal. Organisatsiooni juhte tuleks sellel teemal koolitada, Proscil on olemas spetsiaalne muudatuste juhtimise programm, mis on suunatud ainult juhtidele.
- Change Partners OÜ-l soovitab autor potentsiaalsete klientide leidmiseks avaldada oma blogis artikleid, mida tähendab efektiivne kommunikatsiooni juhtimine. Samuti kliendikohtumistel paluda kliendil oma senist kommunikatsioonijuhtimise praktikat kirjeldada, kitsaskohtade ilmnemisel tuua välja võimalused, kuidas Prosci metoodika abiks saaks olla.

Juhte võib vaadelda kui muudatuste tegijaid, kes juhivad organisatsiooni soovitud tuleviku suunas (Al-Haddad *et al.* 2015). Prosci üleilmse uuringu kõigis kümnes versioonis on nimetatud muudatusprojektide peamiseks edufaktoriks juhtkonna ja juhtide kaasatust ning nende toetust muudatusele (Best Practices in..2018). Erialane kirjandus toob välja tõsiasja, et juhid on harjunud muudatusi vaatama projektipõhiselt ning seetõttu ka muudatusi juhitakse ainult projektijuhtimise meetodeid rakendades (Hornstein 2015). Sama kogemuse osaliseks on saanud ka Ekke Sööt olles koostööd teinud erinevate Eesti organisatsioonidega (Lisa 3) – „*Võtmeprojektijuhid, kellele tegime arendusprogrammi mõni aasta tagasi. Nägime ikkagi seda, et inimeste juhtimise oskused olid palju nõrgemad kui tehnilised projektijuhtimise oskused. Nad on tõesti tipp projektijuhid, teavad kõike projektijuhtimisest, kuid see komponent kuidas töötada inimestega, meeskonnaga oli nõrk*“. Küsitluses paluti hinnata juhtidel oma organisatsiooni juhtide tänast valmidust teostada rohkem ja keerulisemaid muudatusi ning 82% vastas, et juhtide kompetentsi selles vallas tuleks arendada (Joonis 15). Lisaks nimetati ülekaalukalt kõige tähtsamaks teguriks, mis aitaks tulevikus

muudatustega paremini toime tulla „Juhtide parem ettevalmistamine muudatuste juhiks olemiseks“ (Joonis 16).

Järeldus: Eesti organisatsioonid tunnetavad selget vajadust oma juhtide arendamiseks muudatuste juhtimise valdkonnas, kuid samas vajavad organisatsioonid ise harimist selles osas, mis on projektijuhtimine ja mis on muudatuste juhtimine ning kuidas muudatustega edu saavutamiseks on vaja mõlemat teadlikult rakendada.

Ettepanek: Change Partners OÜ-l soovitab töö autor oma turunduskommunikatsioonis keskenduda projektijuhtimise ning muudatuste juhtimise erinevuste lahti selgitamisele (blogi artiklid, uudiskirjad, hommikukohvid), see aitaks tõsta Eesti organisatsioonide teadlikust muudatuste juhtimisest.

Ettepanekud Change Partners OÜ-le arvestades erinevusi era ning avaliku sektori vahel:

- ADKAR mudeli analüüsist selgus, et kinnistamise probleem on peamiselt erasektoris (Lisa 3, tabel 9), ehk sõnumit, mida ette võtta muudatuse püsima jäämiseks, tasub levitada erasektorile.
- Uuringu viimasest küsitlusest selgus, et avalik sektor on avatum ideele kasutada muudatuste juhtimisel väliseksperdi abi kui erasektor (Lisa 2, tabel 13). Seega avaliku sektoriga suheldes võib Prosci lahendustele lisaks pakkuda välise konsultandi abi ja erasektoriga suheldes tuleks rõhuda peamiselt Prosci lahenduste plussile, mis on organisatsioonisisese võimekuse kasvatamine.
- Samuti selgus, et avalikul sektoril on suurem huvi võrdluse vastu parima praktikaga (Lisa 2, tabel 13). Prosci viimane parima praktika raport pakub selleks suurepäraseid võimalusi.

Aimduse, kui põhjalikult on võimalik muudatuste juhtimise valdkonda uurida, annab Prosci parima praktika raport, milles on üle 350 lehekülje ning seal antakse ülevaade (Best Practices in..2018):

- organisatsioonide muutumisvõimekusest;
- muudatuste juhtimise rakendamise praktikast, metoodikast, tulemuste mõõtmisest;
- muudatuste juhtimise meeskondadest ning rollidest (sponsorid, juhid, töötajad);
- muudatuste juhtimise edu mõjutavatest faktoritest;
- muudatuste juhtimise takistavatest faktoritest;
- projektijuhtimise ja muudatuste juhtimise seostest;
- mis tööriistu kasutatakse muudatuste juhtimisel;
- jne.

Lähtudes Eesti kontekstist ning magistritöö tulemustest soovib autor edasistes uuringutes põhjalikumalt uurida, mida mõistavad Eesti organisatsioonid muudatuste juhtimise all, kuna intervjuu põhjal Ekke Söödiga tekkis arvamus, et projektijuhtimine domineerib muudatuste juhtimise üle ja tegelikult puudub mõistmine muudatuste juhtimisest kui inimeste juhtimisest. Kindlasti tuleks süvitsi edasi uurida, kuidas kasutavad Eesti organisatsioonid muudatuste protsessis kommunikatsiooni, mis on enamlevinud vead mida tehakse. Eraldi tähelepanu väärib ka Eesti juhtide tegutsemine vastupanuga tegelemisel.

Käesoleva töö plussiks kui ka üheks piiranguks on see, et vastajad on ainult juhid. See oli teadlik valik uuringu sihtgrupiks valida ainult juhid, kuid selle tõttu puudub töötaja poolne sisend, mis hinnangu annaksid nemad organisatsiooni senisele muudatuste ellu viimise praktikale ning muudatust juhtinud juhtidele. Küsitlusele vastanud tippjuhid on enda tegutsemise hindamisel olnud väga enesekindlad, tippjuhtide vähest kaasatust hinnati kõige väiksemaks takistuseks eelarves ja graafikus püsimisel (Joonis 11). Ja siin peitub kõige suurem kontrast Prosci üleilmse uuringu tulemustega, kus kõigis kümnes uuringus on tippjuhtide rolli nimetatud number üks ebaõnnestumise põhjuseks (Ibid). Seetõttu tuleks kindlasti uurida, kuidas töötajad on rahul juhtide tegevusega muudatuste ajal, et saada olukorrast terviklik ülevaade.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli saada teavet, milline on Eesti organisatsioonide tänane muudatuste juhtimise praktika, mis annaks Change Partners OÜ-le väärtuslikku sisendit selle kohta, millist tuge Eesti organisatsioonid muudatuste juhtimises vajavad. Eesmärk saavutati läbi uurimisülesannete lahendamise. Esmalt anti ülevaade muudatuste juhtimise teoreetilistest seisukohtadest, millele järgnes empiiriline uuring ning tulemuste analüüs ja ettepanekud.

Selgus, et Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika ei erine oluliselt muu maailma kogemusest, väljakutsed ning probleemid on samad, mis ilmnesid erialase kirjanduse ülevaatuses:

- Muudatuste juhtimise alase kompetentsi tase on madal. Kiputakse arvama, et muudatuste juhtimine tähendab projektijuhtimist, mille tõttu keskendutakse peamiselt muudatuse tehnilistele aspektidele nagu lahenduse disain, eelarve, ajagraafik. Kuid muudatuste juhtimine on distsipliin, mille keskmes on inimene ja kuidas juhtida inimesi läbi muudatusprotsessi.
- Inimeste loomupärane reaktsioon muudatustele on vastuhakk, kuna muudatus häirib sissekäidud rada, kuidas on harjutud tööd tegema. See tekitab palju ebakindlust ja küsimusi ning kui organisatsiooni juhid sellele tähelepanu ei pööra, neid hirme ei maanda, siis on tagajärjeks töötajate vastuseis, mis raskendab ja pikendab muudatuste kinnistumist. Halvimal juhul on muudatus määratud läbikukkumisele. Uuringus osalenud organisatsioonidest iga viies suudab enamus oma muudatustest ellu viia vastavalt planeeritud eesmärkidele. See on suur ebaefektiivsuse ja kulu tekkimise allikas ning see peaks olema iga organisatsiooni strateegiline eesmärk neid kulusid vähendada. Konkreetsemalt tuli uuringus välja, et enim valmistab probleeme töötajate tahe (valmidus muutuda) ning muudatuse kinnistumine (minnakse tagasi vanade tööharjumuste juurde).
- Töötajates tahte tekitamine, ebakindluse vähendamine, vastupanuga tegelemine – kõik need on tegelikult kommunikatsiooni alased väljakutsed, millega seisavad silmitsi juhid. Tulemustest selgus, et Eesti organisatsioonid peavad oluliseks muudatuse ajal selget teabe jagamist (miks, mida ja kuidas), kuid samal ajal nimetati kõige suuremaks eelarves või

ajagraafikus mittepüsimise põhjuseks just ebapiisavat kommunikatsiooni. See viitab sellele, et ei teata kuidas kommunikatsiooni tõhusalt muudatuse ajal juhtida.

- Juhtide rolli muudatuste ellu viimisel ei saa alahinnata, neil peavad olema head eestvedamise, projektijuhtimise kui ka muudatuste juhtimise oskused. Just muudatuste juhtimise madal võimekus on see, mis on tõusnud päevakorda. Eesti organisatsioonid on teadvustanud, et nende juhid vajavad paremaid oskusi ja teadmisi, kuidas muudatusi edukamalt juhtida, kuid samas ei ole nad nii kriitilised, kui seda on olnud Prosci üleilmse uuringu vastajad. Ainuke märkimisväärne erinevus, mis tulemuste võrdlemisel üleilmse uuringuga ilmnis oli tippjuhtide kaasatuse küsimus. Prosci viimase kahekümne aasta uuringute tulemustes on kõigutamatult muudatuste õnnestumise peamiseks võtmeteguriks nimetatud tippjuhtide aktiivset kaasatust muudatusprotsessis. Käesoleva uuringu juhid hindasid tippjuhtide vähest kaasatust kõige väiksemaks takistuseks, mis põhjustab eelarvest ja ajagraafikust maha jäämist. Selline tulemuste erinevus on erakordne ning tekib küsimus, kas tippjuhid on suutnud iseennast hinnates jääda objektiivseks. Teisalt, kas tippjuhtidel on adekvaatne teadmine sellest, milline on nende roll muudatuste juhtimises?

Ettepanekud Eesti organisatsioonidele:

1) Eestis on alates 2018. aasta algusest võimalik omandada Prosci muudatuste juhtimise sertifikaati, mille koolitusprogrammi läbiviija on Change Partners OÜ. Selle programmi eesmärgiks on tõsta organisatsioonide enda muudatuste juhtimise kompetentsi, koolitades välja majasiseseid muudatuste juhtimise eksperte, kes oskavad muudatustele läheneda süsteemselt. Töö autor usub, et selline lähenemine on Eesti organisatsioonidele kõige kasulik, kuna vajalik oskusteave antakse edasi organisatsioonile, selmet kasutada ajutiselt välise konsultandi abi.

2) Eesti juhid peaksid teadlikumalt tegelema vastupanu juhtimisega, muudatust planeerides tuleks ennetavalt analüüsida võimalikke vastupanu allikaid ja põhjuseid;

3) Muudatuse juhtimiseks tuleks koostada kommunikatsiooniplaan, kus on paika pandud edastamist vajavad sõnumid, nende saatjad ning kanal. Organisatsiooni juhte tuleks sellel teemal koolitada.

Prosci'l on kaks koolitusprogrammi, millest üks on suunatud keskastme juhtidele ning teine tippjuhtkonnale. Mõlemad programmid sisaldavad detailset ülevaadet, mis on kummagi juhipositsiooni ülesanded ja roll muudatuste ajal.

Ettepanekud Change Partners OÜ-le:

- 1) Turunduskommunikatsioonis soovitab töö autor keskenduda ka projektijuhtimise ning muudatuste juhtimise erinevuste lahti selgitamisele (blogi artiklid, uudiskirjad, hommikukohvid), see aitaks tõsta Eesti organisatsioonide teadlikust muudatuste juhtimisest.
- 2) Autor soovitab potentsiaalsete klientide leidmiseks avaldada oma blogis artikleid efektiivsest kommunikatsiooni juhtimisest. Samuti kliendikohtumistel paluda kliendil oma senist kommunikatsioonijuhtimise praktikat kirjeldada, kitsaskohtade ilmnemisel tuua välja võimalused, kuidas Prosci metoodika abiks saaks olla.
- 3) Kuna ka vastupanu teema on Eesti organisatsioonide jaoks oluline valupunkt, siis soovitab autor ettevõttel klientide tähelepanu äratamiseks välja tuua, kuidas Prosci lahenduste abil on võimalik seda probleemi lahendada.
- 4) Kinnistamise probleem ilmnes peamiselt erasektoris, ehk sõnumit, mida ette võtta muudatuse püsima jäämiseks, tasub levitada erasektorile.
- 5) Avalik sektor on avatum ideele kasutada muudatuste juhtimisel väliseksperdi abi kui erasektor, seda tuleks arvestada potentsiaalsele kliendile pakkumisi tehes. Samuti selgus, et avalikul sektoril on suurem huvi võrdluse vastu parima praktikaga, Prosci viimane uuringu raport pakub selleks suurepäraseid võimalusi.
- 6) Change Partners OÜ tütarfirma Leedus on läbi viimas praegusel hetkel samasugust ankeetküsitlust, Leedu ning Eesti tulemusi võiks hiljem kindlasti analüüsida.

Soovitused teema edasiarendusteks, põhjalikumalt tuleks uurida Eesti organisatsioonide:

- arusaama muudatuste juhtimisest, kui levinud on ekslik nägemus, et muudatuste juhtimine tähendab projektijuhtimist;
- kommunikatsioonijuhtimise senist praktikat, kus on kitsaskohad, mis põhjustavad ebaefektiivset kommunikatsiooni;
- tippjuhtide ja keskastmejuhtide arusaama oma rollist muudatuste juhtimises.

Käesoleva töö plussiks kui ka üheks piiranguks on see, et vastajad on ainult juhid. Ehk puudub töötajate poolne sisend, mis hinnangu annaksid nemad organisatsiooni senisele muudatuste ellu viimise praktikale ning muudatust juhtinud juhtidele. Järgmiste uuringute valimitesse tuleks kindlasti kaasata ka töötajad, et saada olukorrast objektiivsem ülevaade.

SUMMARY

COGNIZANT USE OF CHANGE MANAGEMENT DISCIPLINE IN ESTONIAN ORGANIZATIONS

Heli Allika

The change management competence has risen to a point of focus because, to remain competitive, organizations must constantly be prepared for change. “Organizations do not change, people do” (Creasey 2018), which means that in the centre of every change are people and because of that managing change means managing people. However, it is widespread that managing change is considered to be project management, this is an inaccurate perspective. The natural reaction of people to change is resistance, it is a valuable feedback, which should be taken seriously by managers. Resistance can be reduced by effective communication for which managers are responsible. Managers have a major role to play in managing change, they set the focus to the change, and they are supposed to lead their employees through the change. This means the managers' skills to manage change is a key issue in order to succeed in changes.

The research problem of this master's thesis was awareness and practice of change management in Estonian organizations. With the decision of consulting company Change Partners OÜ to enter into Estonian market with Prosci internationally-known change management solutions, it has become important to know is there a need for a change management know-how in Estonia? The aim of this master's thesis is to get information about the current practice of change management in Estonian organizations that would give Change Partners OÜ valuable input on what kind of support they need in managing change. To achieve this goal, the author provided an overview of the theoretical positions of managing change, more specifically:

- Why is change management becoming more and more important?
- What are the main obstacles to the implementation of changes?
- What will ensure success in managing change?

- Prosci change management methodology.

In the empirical part the author studied the current practices of Estonian organizations in managing change: what are the main problems and weaknesses that organizations face when implementing changes and comparison between practice of Estonian organizations and the results of Prosci change management best practice report. The author conducted an interview with the CEO and consultant of Change Partners OÜ, who has carried out dozens of change management training and consultations in Estonian organizations and starting from 2017 he is a Prosci Certified Advanced Instructor and holds the Prosci Change Management Certificate. The purpose of the interview was to get the expert's opinion on how Estonian organizations manage change. The author also analyzed the results of the change management survey conducted by Change Partners OÜ in 2013. Within the framework of this master's thesis a questionnaire was conducted among managers of Estonian organizations, which was answered by 110 managers (over half of the respondents were senior managers).

Master's thesis showed that the practice of managing change management in Estonian organizations does not significantly differ from the experience of the rest of the world, the challenges and problems are the same as those found in the review of literature. The level of change management know-how is low, it is believed that managing change means project management, which mainly focuses on the technical aspects of the change, such as solution design, budget, timeline. But change management is a discipline that focuses on the person. Resistance to change and communication during change are the most problematic topics to Estonian leaders. It is clear that the communication is needed, but how to do it effectively, that's a challenge. Raising change management competency among managers was named as the most important task in order to be successful in changes in the future. However, senior executives were not critical about their own activities during change, although Prosci research has shown that insufficient actions of senior executives are the main reasons why changes fail. For this reason, further research in this area is necessary, and employees should be included into study.

Result of the master's thesis is that Estonian organizations need to increase their competence in change management, especially among managers. Change Partners OÜ offers variations of Prosci Change Management courses, it is possible to acquire Change Management Certification and there are also separate programs for managers and senior executives.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

About Prosci. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/about> , 28.03.2018

ADKAR Change Management Model Overview. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> , 27.03.2018.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). (2013). 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Akan, B., Ülker Er, F., Ünsar, S., A. (2016). The Effect of Organizational Communication Towards Resistance to Change: a Case Study in Banking Sector. *Journal of Economics and Business*. Vol. 14, No. 1, 53-68.

Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. (Raport). Civitta, Estonian Business School.

Al-Daaja, Y. (2010). Leadership and Management of Strategic Change. - SEA - Practical Application of Science, Vol. 5, No. 14, 61-90.

Al-Haddad, S., Kotnour T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. - *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 35, No. 6, 925-945.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. - *Journal of Change Management*, Vol. 7, No. 2, 187-210.

Arendt, C., H., Landis, R., M., Meister, T., B. (1995). The human side of change – part 4. *IEE Solutions*, No. May, 22-26.

Ashford, S., J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress During Organizational Transitions. - *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, No. 1, 19-36.

Balogun, J., Hailey, V., H. (2003). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.

Belker, L., B., McCormick, J., Topchik, G., S. (2012). *The First-time Manager*. AMACOM.

Best Practices in Change Management. (2018). 10th ed. Fort Collins: Prosci Inc.

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Gallan, V., J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. - *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, 507-532.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonso, N. (2007). Uncertainty during organizational change : Is it all about control? - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 3, 346-365.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. - *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 7, 534-548.
- Bower, M., Walton, C., L. (1973). „Gearing a Business to the Future“ – in *Challenge to Leadership*. New York: The Conference Board.
- Buono, A., F., Bowditch, J., L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions*. Washington DC: BeardBooks.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change*. 2th ed. London: Pitman Publishing.
- Cao, G., Clarke, S., Lehane, B. (2004). The Need for a Systematic Approach to Change Management- A Case Study. - *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 17, No. 2, 103-126.
- Change management certification programm*. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/training/change-management-certification> , 29.04.18
- Coghlan, D. (1993). A Person- centred Approach to Dealing with Resistance to Change. - *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, No. 4, 10-14.
- Cran, Cheryl. (2015). *The Art of Change Leadership: Driving Transformation in a Fast-Paced World*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Creasey, T. *Five tips for better change management*. Prosci. Kättesaadav: <http://blog.prosci.com/five-tips-for-better-change-management> , 18.03.2018.
- Dahl, M., S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. - *Management Science*, Vol. 57, No. 2, 240-256.
- DiFonzo, N., Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organisational change. - *Human Resource Management*, Vol. 37, No.3, 295-303.
- Enamus ressursist läheb muudatustes kaotsi*. (2018). Logistikauudised. Kättesaadav: <http://www.logistikauudised.ee/uudised/2018/04/27/enamus-ressursist--laheb-muudatustes-kaotsi> , 27.04.2018.

- Enduring Ideas: The 7-S Framework*. (2008). McKinsey Quarterly. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> , 25. märts 2018.
- Evans, R. (1994). The Human Side of Business Process Re-engineering. - *Management Development Review*, Vol. 7, No. 6, 10-12.
- Five Levels of Change Management Maturity*. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-maturity-model> , 28.03.18.
- Gilsdorf, J. (1998). Organizational rules on communicating: how employees are and are not learning the ropes. - *The Journal of Business Communication*, Vol. 35, No. 2, 173-201.
- Gino, F., Staats, B. (2015). Why Organizations Don't Learn. - *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 11, 110-118.
- Gustavson, K. (2012). Muudatuste juhtimise protsessi eestvedamine Eesti Mereakadeemia näitel. (Lõputöö). Tallinna Ülikool. Tallinn
- Haidar, E. (2006). Leadership and management of change. - *Journal of Community Nursing*, Vol. 20, No. 4, 13.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T., L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Hornstein, H., A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. - *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 2, 291-298.
- Huber, G., Glick, W. (1993). *Sources and forms of organizational change*. New York: Oxford Press.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change. - *The Business and Management Review*, Vol. 3, No. 2, 43-50.
- Judson, A., S. (1991). *Changing behavior in organizations : minimizing resistance to change*. Cambridge: B. Blackwell Business.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. - *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 8, 875-897.
- Kitchen, P., Daly, F. (2002). Internal communication during change management. - *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, 45-53.
- Klaarman, K. (2016). Kommunikatsioon ja kaasamine struktuurimuudatuse juhtimise protsessis Maksu- ja Tolliameti näitel. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.

- Klein, S., M. (1996). A management communication strategy for change. - *Journal of Organizational Change*, Vol. 9, No. 2, 1-12.
- Kordziejonek, H. (2016). Eestvedamise roll avaliku sektori organisatsiooni muutuste protsessis - Politsei- ja Piiirivalveameti liitmisprotsessi näitel. (Lõputöö). Tallinna Tehnika Ülikool. Tallinn
- Kotnour, T. (2011). An emerging theory of enterprise transformations. - *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 1, No. 1, 48-70.
- Kotter, J., P. (1995). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. - *Harvard Business Review*, Vol. 73, 59-67.
- Kotter, J., P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., P., Schlesinger, L., A. (2008). Choosing Strategies for Change. – *Harvard Business Review*, No. July-August.
- Kramer, M., Dougharty, D., Pierce, T. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition. - *Human Communication Research*, Vol. 30, No. 1, 71-101.
- Krueger, A. B., Mas, A. (2004). Strikes, Scabs, and Tread Separations: Labor Strife and the Production of Defective Bridgestone/Firestone Tires. - *The Journal of Political Economy*, Vol. 112, No. 2, 253-289.
- Kuuslap, L. (2017). Sisekommunikatsiooni auditi edukama muudatuste juhtimise eesmärgil Optimera Estonia näitel. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Leidur, M. (2013). Muudatuste juhtimine Ruukki Products AS näitel. (Lõputöö). Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Pärnu
- Levine, G. (1997). Forging successful resistance. – *Bobbin*, Vol. 38, No. 1, 164.166.
- Lewis, L., K., Seibold, D., R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. - *Communication Monographs*, Vol. 63, No. 2, 131-157.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Seatter, C., C. (2015). Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. - *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, 205-215.
- Mansfield, John. (2010). *The nature of change or the law of unintended consequences*. London: Imperial College Press.

- Marving, K. (2014). Muudatuste kommunikatsiooni probleemid Staoil Fuel & Retail Eesti AS-i näitel. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Messer, C., O. (2006). *Resistance to Change in the Community College: The Influence of Participation, Open Communication, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment*. Oklahoma: University of Oklahoma.
- Mukherji, A., Mukherji, J. (1998). Structuring organizations for the future: analyzing and managing change. - *Management Decision*, Vol. 36, No. 4, 265-273.
- Nevis, E., C. (2001). *Organizational Consulting: A Gestalt Approach*. 3th ed. Massachusetts: GestaltPress.
- Oreg, Shaul. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 680-693.
- Owen, K., O., Dietz, A., S. (2012). Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader. - *SAGE Open*, Vol. 2, No. 4, 1-14.
- Pardo del Val, M., Fuentes, M., C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. - *Management Decision*, Vol. 41, No. 2, 148-155.
- Paren, J. (2015). Resistance to Change in Organizations. (Essay). University of Economics. Prague.
- Pearson, B., Thomas, N. (2004). *The Shorter MBA*. 2nd Edition. London: Profile Books Ltd.
- Plante, L. (2012). A Guide for Entrepreneurs Who Lead and Manage Change. - *Technology Innovation Management Review*, No. 3, 27-32.
- Prashant, B., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. - *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, 507-532.
- Prashant, B., Restubog, S. L., Jimmieson, N. L., Irmer, B., E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. - *Group and Organization Management*, Vol. 36, No. 2, 191-222.
- Prosci change management methodology overview*. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-methodology-overview> , 27.03.2018.
- Prosci project change triangle model for evaluating project health*. Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/project-change-triangle-overview> , 25.04.2018
- Proctor, T., Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. - *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, 268-277.

- Ruth, K. (2017). Muutuste elluviimisele eelnev kommunikatsioon ja selle roll muutuste vastuvõtmisel: kahe Statistikaameti struktuurimuudatuse võrdlus. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Salem, Philip. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. - *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 333-348.
- Sepp, L. (2016). Sisekommunikatsioon Patendiametis muudatuste juhtimise kontekstis. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. – *Management*, Vol. 18, No. 1, 103-118.
- Spike, B., Lesser, E. (1995). We have met the enemy. - *Journal of Business Strategy*, Vol. 16, No. 2, 17-23.
- Sööt, E. (2014). Uuring:Muudatusi peetakse õnnestunuks. Tulemusi ei mõõdeta. *Juhtimine. Äripäev*, nr. 9, 12-13.
- Sööt, M (2018). Organisatsioonidel jääb muudatustega suur hulk potentsiaali rakendamata. Personaliuudised. Kättesaadav: <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/05/04/organisatsioonidel-jaab-muudatustega-suur-hulk-potentsiaali-rakendamata> . 12.05.2018
- Use the Prosci ADKAR® Model for individual change to drive organizational transformation.* Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/adkar> , 27.03.2018.
- Wallenholm, H., Baude, A. (2016). Time to rethink change management? (Report). Implement Consulting Group.
- What is change management.* Prosci. Kättesaadav: <https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management> , 27.03.2018.
- Worley, C., G., Mohrman, S., A. (2014). Is change management obsolete? - *Organizational Dynamics*, Vol. 43, No. 2, 214-224.
- Worren, N., A., M., Ruddle, K., Moore, K. (1999). From organizational development to change management: the emergence of a new profession. - *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 3, 273-286.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus - Muudatuste juhtimise praktika Eesti organisatsioonides

Lgp juht

Palume teil vastata allolevale 13-le küsimusele mõeldes teie organisatsiooni senisele muudatuste juhtimise kogemusele ja tänasele seisule nii nagu teie seda tajute.

Kõigi vastanute arvamuse põhjal valmib ülevaade Eesti organisatsioonide tänasest seisust ning võrdlus muuilma ettevõtete kogemusega.

1. Üldandmed

Organisatsioon

Email

2. Teie positsioon

- Tippjuht
- Keskastmejuht
- Esmatasandijuht
- Muu, palun täpsustage

3. Töötajate arv teie organisatsioonis

- 1-50
- 51-100
- 101-250
- 251-500
- üle 500

4. Mis tüüpi muudatustega on teie asutus viimastel aastatel kokku puutunud? (märgi sobivad)

- Struktuurimuudatused
- Ühinemised
- Kultuurimuutused
- Uue strateegia juurutamine
- Muudatused protsessides
- Tarkvara muudatused
- Muudatused töötajate käitumises ja hoiakutes

Muu, palun täpsustage

5. Kui tulemuslikud on olnud teie organisatsioonis viimased muudatused ehk mil määral olete saavutanud planeeritud eesmärged?

- Üle 75%
- 50%-75% vahel
- 25%-49% vahel
- Vähem kui 25%
- Ei oska öelda

6. Kui sageli on teie muudatusprojektid ellu viidud vastavalt eelarvele ja ajagraafikule?

- Rohkem kui 75% projektidest
- 50%-75% projektidest
- 25%-49% projektidest
- Vähem kui 25% projektidest
- Ei oska öelda

7. Mis on olnud kõige suuremad takistused soovitud tulemuste saavutamisel või eelarves ja graafikus püsimisel?

- Muudatuse ebapiisav kinnistumine ja omaksvõtt
- Töötajate vastuseis
- Ebapiisav kommunikatsioon muudatuste käigus
- Tippjuhtide vähene kaasatus
- Ressursside ja vahendite puudumine muutuste tegemiseks
- Keskastmejuhtide vastupanu muutusele

Muu, palun täpsustage

8. On teil tulnud ette olukordi, kus muudatusest mõjutatud isikud pole uut viisi omaks võtnud? Millised olid kõige levinumad põhjused? (märgi sobivad)

- Teadlikkus:** ei olnud teadlik muudatuse põhjustest ja sellest, millist kasu see peaks tooma
- Tahe:** puudus tahe kaasa lüüa/ osa võtta
- Teadmised:** teadmiste ja info puudus, kuidas uutviisi tegutseda
- Võimekus:** töö tegemiseks vajalike vahendite, aja, oskuste ja ressursside puudus
- Kinnistamine:** muudatus juurutati, kuid sellele ei järgnenud toetavaid mehhanisme, mis oleks aidanud muudatusel kinnistuda

9. Kui palju teie organisatsioonis kogetud töötajate vastupanu oleks saanud tõhusa muudatuste juhtimisega vältida?

- 75-100%
- 50-74%
- 25-49%
- 1-24%
- Üldse ei oleks saanud
- Ei oska öelda

10. Milliseid all nimetatud tegevustest kasutate muudatuste juhtimisel regulaarselt? (märgi sobivad)

- Selgete põhitegevuslike eesmärkide sidumine muudatuste eesmärkidega
- Ühtsed vahendid muudatuste juhtimiseks
- Huvigruppide ja riskide analüüs muudatuse varajases faasis
- Konkreetsete ülesannetega muudatuste juhi määramine
- Teadlike otsuste tegemine muudatuse strateegia ja plaani osas
- Tippjuhtkonna toetus muudatusele kogu protsessi vältel
- Selge kommunikatsiooni kasutamine - MIKS, MIDA ja KUIDAS
- Selgete tegevuslike/käitumuslike eesmärkide seadmine

Muu, palun täpsustage

11. Millisel muudatuste juhtimise küpsusmudeli astmel on teie organisatsioon täna?

- Puudub** - ühtegi kokkulepitud või ühtset metoodikat muudatuste juhtimiseks ei ole
- Koordineerimata** - mõningaid muudatuste juhtimise elemente rakendatakse eraldiseisvates projektides, enamike projektide puhul metoodilist ja struktureeritud lähenemist ei kasutata
- Alaliselt kasutuses** - terviklikku lähenemisviisi muudatuste juhtimiseks on rakendatud mitme projekti raames, ekspertiis on koondunud organisatsiooni teatud osadesse
- Organisatsiooni standard** - ühtset metoodikat ja standardit kasutatakse laialdaselt muudatuste juhtimiseks ja eestvedamiseks, muudatuste juhtimine on osa projektijuhtimisest
- Täielikult integreeritud** - muudatuste juhtimise pädevus on ilmne kõigil organisatsiooni tasanditel ning on osa organisatsiooni DNA-st, see on intellektuaalne omand ja konkurentsieelis

12. Milline on teie organisatsiooni juhtide tänane valmidus teostada rohkem ja keerulisemaid muutusi?

- Juhtide teadmised ja oskused on piisavad
- Neil on mõningad teadmised ja valmidus, kuid nad võiksid olla paremini ettevalmistunud
- Juhtide muudatuste juhtimise kompetentsi tuleb kindlasti tõsta/arendada

13. Mis aitaks teie organisatsioonil olla tulevikus muudatuste juhtimisel edukam? (reasta väited tähtsuse järjekorras)

Muutumisvalmiduse suurendamine

Oma muudatuste eksperdi/ekspertide koolitamine ja ühtse metoodika õpetamine muutuste juhtimiseks

Juhtide parem ettevalmistamine muudatuste juhiks olemiseks

Senise muutuste juhtimise viisi muutmine, olemasolevate praktikate uuendamine

Tippjuhtide teadlikkuse tõstmine oma rollist muudatuse sponsorina

Välise toe kaasamine muudatuste elluviimisel

Võrdlus parima praktikaga teistest organisatsioonidest

Tervikliku muudatuste juhtimise käsitlemise väljaarendamine ja rakendamine kogu organisatsioonis

Muudatuste jaoks ettenähtud eelarve suurendamine

Lisa 2. Ankeetküsitluse vastuste sagedustabelid

Tabel 2. Töötajate arv organisatsioonis

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
1-50	30	27,3%	6	10,5%	24	45,3%
51-100	32	29,1%	14	24,6%	18	34,0%
101-250	23	20,9%	19	33,3%	4	7,5%
üle 250	25	22,7%	18	31,6%	7	13,2%

Tabel 3. Vastaja positsioon

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Tippjuht	58	52,7%	28	49,1%	30	56,6%
Keskastmejuht	44	40,0%	24	42,1%	20	37,7%
Esmatasandijuht	8	7,3%	5	8,8%	3	5,7%

Tabel 4. Mis tüüpi muudatustega on teie asutus viimastel aastatel kokku puutunud? (märgi sobivad)

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Struktuuri-muudatused	79	71,8%	44	77,2%	35	66,0%
Muudatused protsessides	72	65,5%	46	80,7%	26	49,1%
Muudatused töötajate käitumises ja hoiakutes	59	53,6%	28	49,1%	31	58,5%
Tarkvara muudatused	50	45,5%	34	59,6%	16	30,2%

Uue strateogia juurutamine	48	43,6%	33	57,9%	15	28,3%
Kultuurimuutused	37	33,6%	21	36,8%	16	30,2%
Ühinemised	23	20,9%	14	24,6%	9	17,0%

Vastused „Muu, palun täpsustage“:

- töötajate ettevõttest välja viimised;
- digivahendite kasutamine ainetundides;
- töörollide ümberjagamine.

Tabel 5. Kui tulemuslikud on olnud teie organisatsioonis viimased muudatused ehk mil määral olete saavutanud planeeritud eesmäärke?

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Ei oska öelda	9	8,2%	5	8,8%	4	7,5%
Vähem kui 25%	10	9,1%	4	7,0%	6	11,3%
25%-49% vahel	22	20,0%	9	15,8%	13	24,5%
50%-75% vahel	40	36,4%	25	43,9%	15	28,3%
Üle 75%	29	26,4%	14	24,6%	15	28,3%

Tabel 6. Kui sageli on teie muudatusprojektid ellu viidud vastavalt eelarvele ja ajagraafikule?

	Vastajate arv	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Ei oska öelda	13	11,8%	5	8,8%	8	15,1%
Vähem kui 25% projektidest	11	10,0%	8	14,0%	3	5,7%
25%-49% projektidest	18	16,4%	10	17,5%	8	15,1%
50%-75% projektidest	44	40,0%	25	43,9%	19	35,8%
Rohkem kui 75% projektidest	24	21,8%	9	15,8%	15	28,3%

Tabel 7. Milliseid all nimetatud tegevustest kasutate muudatuste juhtimisel regulaarselt? (märgi sobivad)

	Vastajate arv	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Selgete põhitegevuslike eesmärkide sidumine muudatuste eesmärkidega	74	67,3%	36	63,2%	38	71,7%
Selge kommunikatsiooni kasutamine - MIKS, MIDA ja KUIDAS	70	63,6%	34	59,6%	36	67,9%
Tippjuhtkonna toetus muudatusele kogu protsessi vältel	67	60,9%	36	63,2%	31	58,5%
Teadlike otsuste tegemine muudatuse strateegia ja plaani osas	63	57,3%	32	56,1%	31	58,5%
Selgete tegevuslike/käitumuslike eesmärkide seadmine	58	52,7%	25	43,9%	33	62,3%
Konkreetsete ülesannetega muudatuste juhi määramine	43	39,1%	18	31,6%	25	47,2%
Huvigruppide ja riskide analüüs muudatuse varajases faasis	38	34,5%	16	28,1%	22	41,5%
Ühtsed vahendid muudatuste juhtimiseks	27	24,5%	7	12,3%	20	37,7%

Vastused „Muu, palun täpsustage“:

- hetkeolukorra analüüs ja kirjeldamine, tulevikupildi selge kirjeldamine;
- küsimus ei ole ainult selges kommunikatsioonis vaid ka tagasisidestamises, ehk siis kuidas inimesed asjadest võisid aru saada.

Tabel 8. Mis on olnud kõige suuremad takistused soovitud tulemuste saavutamisel või eelarves ja graafikus püsimisel?

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)

Ebapiisav kommunikatsioon muudatuste käigus	69	62,7%	44	77,2%	25	47,2%
Muudatuse ebapiisav kinnistumine ja omaksvõtt	65	59,1%	31	54,4%	34	64,2%
Ressursside ja vahendite puudumine muutuste tegemiseks	39	35,5%	24	42,1%	15	28,3%
Töötajate vastuseis	34	30,9%	15	26,3%	19	35,8%
Keskastmejuhtide vastupanu muutusele	25	22,7%	15	26,3%	10	18,9%
Tippjuhtide vähene kaasatus	15	13,6%	12	21,1%	3	5,7%

Vastused „Muu, palun täpsustage“:

- keskastme juhtide ja töötajate vähene kaasatud muudatuste juhtimisse;
- projekti algstaadiumis pole osatud riske õigesti kaardistada;
- mitte kõik õpetajad ei ole valmis kasutama digivahendeid;
- tööaja mitte optimaalne kasutamine;
- vahel ka töötajate muutuse vajaduse tunnetus: puudub muutusvajaduse teadvustamine;
- nii inim- kui finantsressursside nappus;
- ajaline ressurss;
- tulemuste saavutamiseks on aeg kõige tähtsam - ehk siis aja puudus.

Tabel 9. On teil tulnud ette olukordi, kus muudatusest mõjutatud isikud pole uut viisi omaks võtnud? Millised olid kõige levinumad põhjused? (märgi sobivad)

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
(A) Teadlikkus: ei oldud teadlik muudatuse põhjustest ja sellest, millist kasu see peaks tooma	48	43,6%	27	47,4%	21	39,6%

(D) Tahe: puudus tahe kaasa lüüa/ osa võtta	70	63,6%	32	56,1%	38	71,7%
(K) Teadmised: teadmiste ja info puudus, kuidas uutviisi tegutseda	43	39,1%	27	47,4%	16	30,2%
(A) Võimekus: töö tegemiseks vajalike vahendite, aja, oskuste ja ressursside puudus	40	36,4%	26	45,6%	14	26,4%
(R) Kinnistamine: muudatus juurutati, kuid sellele ei järgnenud toetavaid mehhanisme, mis oleks aidanud muudatusel kinnistuda	44	40,0%	33	57,9%	11	20,8%

Tabel 10. Kui palju teie organisatsioonis kogetud töötajate vastupanu oleks saanud tõhusa muudatuste juhtimisega vältida?

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
75-100%	16	14,7%	7	12,3%	9	17,3%
50-74%	34	31,2%	21	36,8%	13	25,0%
25-49%	14	12,8%	5	8,8%	9	17,3%
1-24%	14	12,8%	5	8,8%	9	17,3%
Üldse ei oleks saanud	3	2,8%	3	5,3%	0	0,0%
Ei oska öelda	28	25,7%	16	28,1%	12	23,1%

Tabel 11. Millisel muudatuste juhtimise küpsusmudeli astmel on teie organisatsioon täna?

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
5. tase: Organisatsiooni kompetents - muudatuste juhtimise pädevus on ilmne kõigil organisatsiooni tasanditel ning on osa organisatsiooni DNA-st, see on intellektuaalne omand ja konkurentsieelis	3	2,7%	1	1,8%	2	3,8%
4. tase: Organisatsiooni standard - ühtset metoodikat ja standardit kasutatakse laialdaselt muudatuste juhtimiseks ja eestvedamiseks, muudatuste juhtimine on osa projektijuhtimisest	15	13,6%	8	14,0%	7	13,2%
3. tase: Kasutatakse paljudes projektides - terviklikku lähenemisviisi muudatuste juhtimiseks on rakendatud mitme projekti raames, ekspertiis on koondunud organisatsiooni teatud osadesse	34	30,9%	17	29,8%	17	32,1%
2. tase: Koordineerimata - mõningaid muudatuste juhtimise elemente rakendatakse eraldiseisvates projektides, enamike projektide puhul metoodilist ja struktureeritud lähenemist ei kasutata	45	40,9%	21	36,8%	24	45,3%
1. tase: Puudub - ühtegi kokkulepitud või ühtset metoodikat muudatuste juhtimiseks ei ole	13	11,8%	10	17,5%	3	5,7%

Tabel 12. Milline on teie organisatsiooni juhtide tänane valmidus teostada rohkem ja keerulisemaid muutusi?

	Vastajate arv kokku	Suhteline sagedus %	Vastajate arv (erasektor)	Suhteline sagedus % (erasektor)	Vastajate arv (avalik sektor)	Suhteline sagedus % (avalik sektor)
Juhtide teadmised ja oskused on piisavad	19	17,4%	7	12,5%	12	22,6%

Neil on mõningad teadmised ja valmidus, kuid nad võiksid olla paremini ettevalmistunud	58	53,2%	32	57,1%	26	49,1%
Juhtide muudatuste juhtimise kompetentsi tuleb kindlasti tõsta/arendada	32	29,4%	17	30,4%	15	28,3%

Tabel 13. Mis aitaks teie organisatsioonal olla tulevikus muudatuste juhtimisel edukam? (reasta väited tähtsuse järjekorras)

	Vastajad kokku	Vastajad erasektor	Vastajad avalik sektor
Juhtide parem ettevalmistamine muudatuste juhiks olemiseks	20,9	10,8	10,1
Tervikliku muudatuste juhtimise käsitluse väljaarendamine ja rakendamine kogu organisatsioonis	15,9	8,2	7,7
Tippjuhtide teadlikkuse tõstmine oma rollist muudatuse sponsorina	12,4	6,9	5,5
Muutumisvalmiduse suurendamine	12,4	8,7	3,7
Oma muudatuste eksperdi/ekspertide koolitamine ja ühtse metoodika õpetamine muutuste juhtimiseks	10,3	4,7	5,6
Senise muutuste juhtimise viisi muutmine, olemasolevate praktikate uuendamine	8,7	4,5	4,2
Võrdlus parima praktikaga teistest organisatsioonidest	6,2	1,9	4,3
Muudatuste jaoks ettenähtud eelarve suurendamine	4,4	3,4	1
Välise toe kaasamine muudatuste elluviimisel	4,2	2,4	3,8

Lisa 3. Change Partners OÜ tegevjuhi/konsultandiga läbi viidud intervjuu süstematiseeritud vastused

Intervjueerija: Heli Allika

Intervjueeritav: Ekke Sööt (10 aastase konsultandi kogemusega)

Kuupäev: 19.04.2018

Kellaaeg: 12:00-12:35

Asukoht: Change Partners OÜ kontor

1. Miks on Change Partners OÜ keskendunud muudatuste juhtimise valdkonnale?

Võtame meie senised kultuurimuutuste või väärtuste projektid, siis lõviosa nende edust sõltub sellest, mis järgneb, kui väärtused on sõnastatud. Kuidas organisatsioon tegelikult viib selle teadmise oma inimesteni ja suudab neid igapäevaselt rakendada. Me oleme näinud oma projektides, kui sa ei tegele selle muutuse enda mõtestamise ja muudatuse juhtimisega siis tegelikult suurem osa nendest suurtest eesmärkidest ja strateegiatest jääb ellu viimata. Paljudes organisatsioonides Eestis täna on paremal järjel projektijuhtimine ja kõik see, mis puudutab tegevusplaani ja ajakava. Kuid kuidas me saame inimesed nii-öelda ühte paati, koos ühes suunas tüürima, et jõuda kohale kiiremini ja paremini. Selles osas Eesti organisatsioonidel ei ole häid strateegiaid ja sageli puudub kommunikatsiooniplaan. Näiteks väärtuste projektides ei ole kliendid mõelnud kuidas väärtuseid visualiseerida, nähtavaks muuta, kommunikeerida. Ja miks ei ole teinud, sellepärast, et ei ole tegevusplaanis neid tegevusi planeerinud. Meie ambitsioon on aidata seda teadvustada, et me peame planeerima muutuses ka seda inimliku poolt, mitte ainult protsesse. Nagu viimasest EASi juhtimisvaldkonna uuringust selgus on Eesti organisatsioonid pidevalt nagu orav rattas, ettevaatav horisont on lühike, kuid see pikaajaline vaade, mis võimalused on kasutamata, see eeldab uuenduste ja muudatuste juhtimist ja teistmoodi vaadet. Ma näen siin nišši ja võimalust ning see viib kokku ka palju meie senised juhtimisvaldkonnad. Olla paremaks partneriks meie klientidele nende soovitud muudatustega mõju saavutamisel.

2. Miks valiti partneriks Prosci?

Miks Prosci, minu vastus on see, et see on üks süsteemne lähenemine, kus me ei pea leiutama uut ratast vaid saame õppida paljude organisatsioonide senisest kogemusest. Mis on taganud edu ning mis on vähendanud edu. Prosci on võtnud selle 20 aasta jooksul talletatud kogemuse ja selle põhjal loogilise ja lihtsa tervikliku mudeli kokku pannud. Minu teada on see ka ainus meetoodika, mis hästi kombineerib organisatsioonilist vaadet muudatustesse kui ka individuaalset poolt ADKARi

mudeliga. Muutuvad ju mitte organisatsioonid vaid inimesed. Ja Proscil on konkreetne metoodika, mille abil on võimalik püstitatud eesmäärke saavutada.

3. Teie kogemus konsultandina, milline on Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika (mida muudatuste juhtimise all mõistetakse?)

Klientidel on tavaliselt probleem, tulge appi, me ei saa inimesi paati või on tekkinud vastuseisud.

Intervjueerija täpsustav küsimus „kas Eesti organisatsioonid kasutavad üldse seda sõnapaari muudatuste juhtimine? Või räägitakse ikkagi ainult projekti juhtimisest?“. Suurimad ettevõtted ikka, üks näide suur firmast kellega on viis aastat koostööd tehtud. Seal on muudatuste juhtimine väga teadlikult üks kolmest võtme juhtimiskompetentsist.

Intervjueerija täpsustav küsimus „mis on see sisuline teadmine mõiste muudatuste juhtimise taga? Kas nende jaoks on muudatuste juhtimine ikkagi projektijuhtimine või on seal teadmine, et see tegelikult tähendab inimeste juhtimist?“. Jah, see on hea küsimus. Ma arvan küll, et ka seal firmas on see küllaltki uus teadmine. Kasvõi nende võtmeprojektijuhid, kellele tegime arendusprogrammi mõni aasta tagasi. Nägime ikkagi seda, et inimeste juhtimise oskused olid palju nõrgemad kui tehnilised projektijuhtimise oskused. Nad on tõesti tipp projektijuhid, teavad kõike projektijuhtimisest, kuid see komponent kuidas töötada inimestega, meeskonnaga oli nõrk. Mõned teised näited klientidest on meil olnud sellised, kus algatatakse palju asju, kuid need jäävad ellu viimata. Klient ei nimetagi seda muudatuste juhtimiseks vaid et projektid ei õnnestu, tegu on projekti organisatsiooniga. Isegi suured pangad Eestis, olen küsinud sama küsimust neilt, mida sina minu käest küsisid. Ning nad on tunnistanud, et projektijuhtimine on päris hästi arenenud kuid see mida teie (Change Partners) nimetate muudatuste juhtimiseks, neid oskusi peame arendama. Olen seda signaali mitmelt poolt saanud, teisalt on see nii inimlik. Eile toimunud koolitusel oli arutelu selle üle, miks see nii juhtub, et meil on tegevusplaanid ja ajakava hästi läbi mõeldud, kuid see inimlikpool ununeb ära. Juhtub suuresti see, et ollakse fookuseeritud sellele, kuidas saada parimat lahendust. Kogu aeg läheb sinna ja ei mõelda meeskonna arendamise peale. See nõuab palju aega ning mõneti on selline ebamugavam ülesanne. Kui Prosci uuringut vaadata, mis on kõige keerulisemad ülesanded siis need on vastuseisude käsitlemine ja üks ühele töö töötajatega. Järelikult on see ilmselt see, mida juhid heameelega väldivad, kuna see on raskem. Ja seetõttu ongi organisatsioonid väljakutse ees, et meil on heal tasemel projektijuhtimine kuid mitte inimeste juhtimine. Ehk siis kogemus muudatuste juhtimisest Eesti organisatsioonides, pigem võib väita, et see teema ei ole uus, vaid et süsteemse käsitlusena on see uus. Prosci uuringut vaadates ei ole Eesti olukord halvem maailma keskmisest, kuid kui võrrelda meid tippudega, siis on väga suur vahe.

4. Kui palju olete konsultandina töötades kohanud organisatioone, kes kasutavat süsteemset lähenemist muudatuste juhtimisele?

Neil on, kuid need on ikkagi need organisatsioonid, kes on Skandinaavia taustaga. Neil on rohkem võimekust sellistele teemadele keskenduda, neil on oma HR partnerid, sisemised programmid. Personali juhtimine on strateegiline partner juhtkonnale. Samas on juhid ka väga enesekindlad, me teeme kogu muudatusi, mida on teil meile õpetada. Sellist tagasisidet olen saanud isegi avalikust sektorist. Et on selline liigne enesekindlust, et ei aduta tegelikult erinevust, mida see süsteemne käsitus võiks anda. Ei mõisteta selle väärtust, mida annab see, kui majasiseselt on olemas oma muudatuste läbi viimise ekspert. Tihti ei teata, kellele see ülesanne anda. See ei pea olema projektimeeskonna liige, kuigi tihti nii arvatakse. Ilmselt on puudulik ka see arusaam, mida tippjuhid peaks tegema. Mis on teiste juhtide põhiülesanne ja kuidas HR saab toetada. Kogu see Prosci lähenemine moodustab ühtse terviku kogu organisatsioonile.

5. Mis on olnud klientide tagasiside, peale seda kui nad on osalenud Change Partners OÜ muudatuste juhtimise programmides?

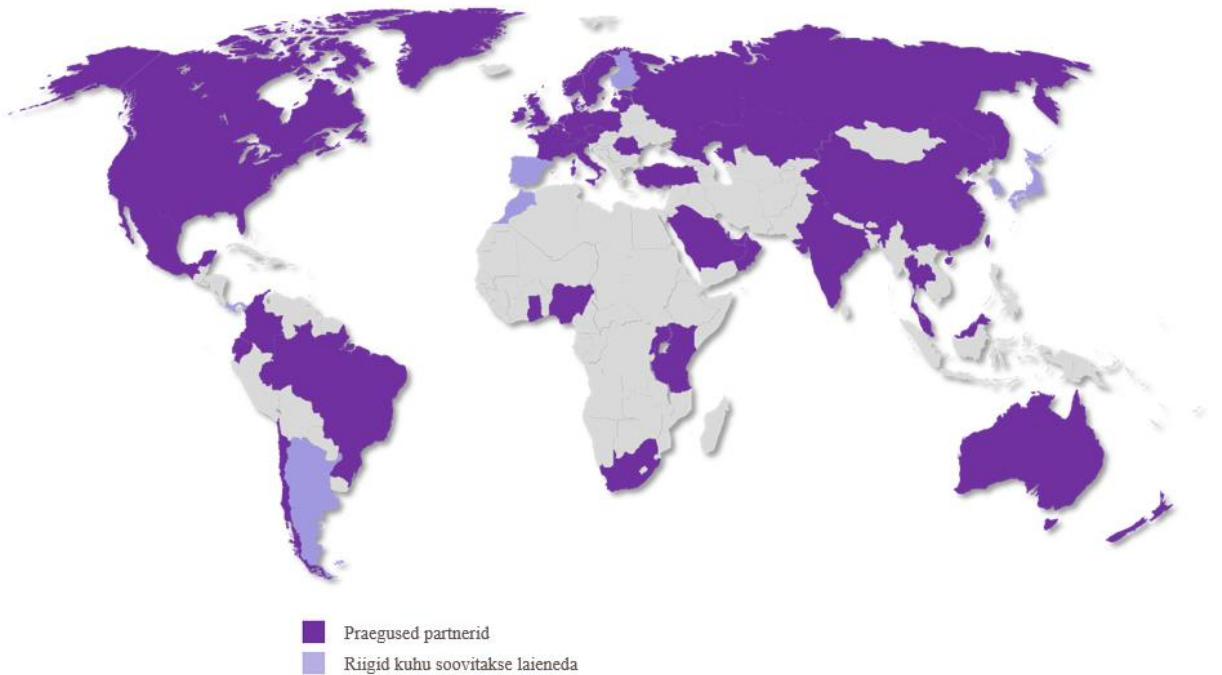
Koolijuhid näiteks, kes on osalenud ühes meie pikemas koolitusprogrammis muudatuste juhtimises, osad on tulnud kohale küll väikse skepsisega, mis plaane ma pean nüüd hakkama tegema. Mul on juba niigi palju ülesandeid, millega on vaja tegeleda. Kuid ära minnakse tundega, et on palju suurem kindlus ja selgus omal juhina, mida me teeme ja kuidas. Kui on võetud kavandamiseks piisavalt aega ning mõtestada seda protsessi lahti. Siis mõned väärtuste projektid, kus oleme muudatuste teema sisse toonud, nad on saanud aru sellest, et on vaja järjepidevust, et kultuuriprojektid ellu viia. Et on vaja muudatuste ellu viimist. Mõni klient on ka öelnud, et maailm läks palju keerulisemaks. Loodeti, et on lihtne valem muudatuste juhtimiseks kuid selgus, et see teema on palju sügavam. Muudatused on pikaajalised protsessid, mis hõlmab paljusid inimesi – lihtsad vastused ja lahendusi ei ole, sest iga muudatus on erinev. Iga kord tuleb muudatuse kontekstist lähtuv strateegia välja töötada.

6. Kas olete täheldanud erinevusi avaliku ning erasektori lähenemistest muudatuste juhtimisele?

Põhierinevus on selles, et ettevõtted rohkem mõtleavad kliendivaates ning ärikeeles. See on viinud selleni, et kogu aeg vähemalt tippjuhtkonna tasandil tiksuh meeltes „kuidas me loome väärtust“. Avalikus sektoris küll kohtab selliseid muudatusi ja ettepanekuid, mille puhul on vastamata küsimus „miks me seda teeme“. Koolijuhtidega koos töötades sai räägitud sellest, et su aeg on piiratud, sul on võimalus teha mitmeid erinevaid projekte – miks just see projekt on välja valitud. See on vahel läbi mõtlemata. Kliendi mõiste veel paljudes avalike sektori asutuses on võõras. Avalik sektor saaks palju kasu kui nad võtaks üle ärimaailma tegutsemise põhimõtteid.

Lisa 4. Prosci tutvustus

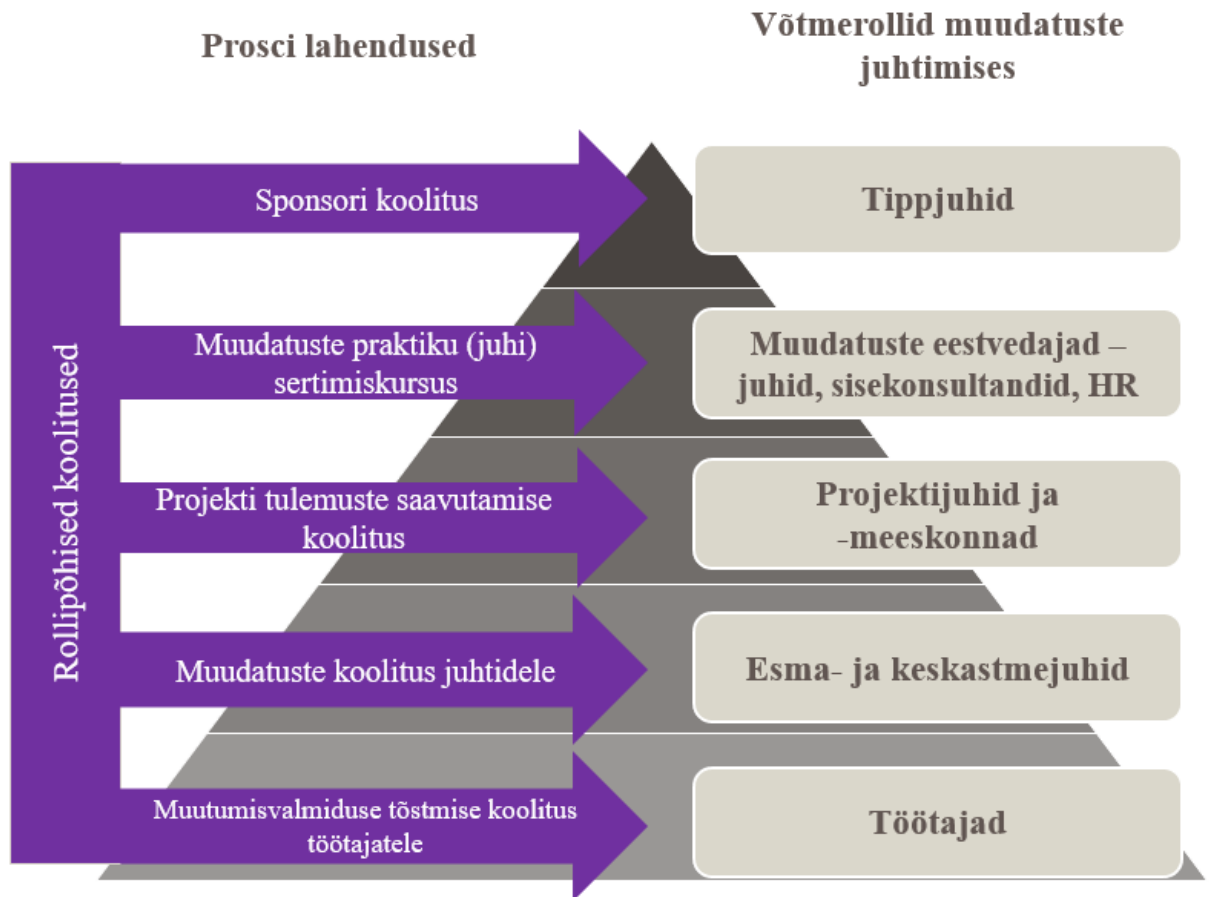
Change Partners OÜ on tänaseks läbi viinud üle 20 erineva projekti muudatuste juhtimise teemal nii avalikule kui ka erasektorile. Ettevõtte konsultandid on veendunud, et muudatuste juhtimine on valdkond, mis muutub ka Eestis järjest olulisemaks. Sellest tulenevalt hakati otsima uut tugevat rahvusvahelist partnerit sellel alal, kelle kompetentsi Eestisse ja Leetu tuua. Valik langetati USA ettevõtte Prosci heaks, kes tegutseb aastast 1994 (About Prosci 2018). Nad alustasid küsimusega „miks mõned muudatused õnnestuvad aga teised mitte?“. Prosci on pühendunud muudatuste juhtimise valdkonna uurimisele ja tänaseks on nad läbi viinud kümme selle alast teadusuuringut (kokku üle 6300 vastaja) ning saadud tulemuste põhjal on nad välja töötanud oma meetodika, konsultatsioonilahendused ning arendusvahendid. Prosci on teinud koostööd rohkem kui 3500 organisatsiooniga üle maailma ning nende partnervõrgustikku kuulub 45 riiki (Joonis 17).



Joonis 17. Prosci partnervõrgustik
Allikas: Prosci sisematerjalid

Prosci lähenemine erineb tavapäraest konsultatsioonifirmadest, nende eesmärk ei ole omada suurt hulka konsultante, kes käiksid välise toena organisatsioone konsulteerimas vaid, nende sihiks on organisatsioonide enda muutumisvõimekuse arendamine. Nad kutsuvad organisatsioone üles muutma muudatuste juhtimist osaks nende DNA-st. See tähendab, et muudatuste juhtimise meetodika kasutamine muutub organisatsioonis tavapäraseks praktikaks. Nii juhid, liidrid kui ka töötajad mõistavad, mis on nende roll igas muudatuses ja projektijuhtimises rakendatakse

muudatuste juhtimise põhimõtteid. Proscil on tervet organisatsiooni hõlmav teenuste portfell, välja on töötatud lahendused igale organisatsiooni tasandile (Joonis 18).



Joonis 18. Prosci lahendused
Allikas: Prosci sisematerjalid

Prosci kõige populaarsemaks koolituseks on kolme päevane muudatuste juhtimise sertifitseerimiskursus, mille käigus õpitakse, kuidas tervikliku muudatuste juhtimise metoodikat reaalse projekti peal rakendada (Change management..2018). Kursuse läbinud saavad Prosci muudatuste juhtimise sertifikaadi, mille on maailmas kokku omandanud jube üle 45 000 inimese.