

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Reelika Paju

**TÖÖTAJATE HOIAKUD JA TOIMETULEK  
ORGANISATSIOONILISTE MUUDATUSTEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2019

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 9125 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Reelika Paju .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178069HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: reelika.paju@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
ABSTRACT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	9
1.1. Muudatuste juhtimine ja muudatustega toimetulek.....	9
1.2. Muudatustega kohanemist mõjutavad individuaalsed ressursid.....	14
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	18
2.1. Metoodika.....	18
2.2. Tulemused ja analüüs .....	20
2.2.1. Informatsiooni jagamine muudatuste kohta .....	20
2.2.2. Emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatustele .....	21
2.2.3. Valdcondlik tööstaaž ja valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks .....	24
2.2.4. Optimism ja tajutud tööalane konkurentsivõime.....	26
2.2.5. Muudatustele reageerimise seos erinevate toimetulekuressurssidega.....	28
2.2.6. Läbipõlemine ja juhtkonna toetus.....	29
2.3. Järeldused ja arutelu .....	31
2.4. Uurimustöö kitsaskohad ja ettepanekud.....	35
KOKKUVÕTE .....	37
RESUME .....	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	43
LISAD .....	46
Lisa 1. Ankeetküsitluse näidis .....	46
Lisa 2. Korrelatsioonid erinevate näitajatega .....	50

## LÜHIKOKKUVÕTE

Iga muudatus, mis ei ole inimese enda poolt algatatud, kutsub suure tõenäosusega temas esile vastuseisu (Woodward, 1980). Teema valikul ajendas autorit isiklik kokkupuude muudatusega, kus teatud vastuseisu organisatsioonis toimunud muudatuse osas tundis nii autor kui ka tema kolleegid. Antud töö põhineb SA Innove Rajaleidja karjääriteenuste liitmisel Töötukassa karjääriteenuste alla.

Käesoleva töö eesmärk on selgitada välja, kuidas on töötajate hinnang muudatuste läbiviimisele seotud nende reaktsiooniga muudatustele ning millised individuaalsed toimetulekuressursid on seotud positiivsema reageeringuga organisatsioonilise muudatuse suhtes. Töös antakse teoreetiline ülevaade muudatuse juhtimisest, muudatusega toimetulekust ning töötajate individuaalsetest ressursidest, mis mõjutavad muudatusega kohanemist. Töö empiirilise uurimuse osas tutvustatakse töö eesmärki ja metoodikat, antakse ülevaade tulemustest ja tehakse ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.

Uurimustulemused kinnitavad, et käesolev muudatus tekitas töötajates vastuseisu. Seoses muudatusega on suur osa vastanutest mõelnud töökoha vahetuse peale või seda juba teinud. Töötajad olid muudatuse osas emotsionaalsed ja pigem skeptilised selle õnnestumises. Töötajad ei olnud rahul jagatud informatsiooniga muudatuse läbiviimisel ja tajusid vähest toetust muudatuse eest vastutajatelt. Küll aga kinnitavad uurimustulemused, et töötajate isiklikud ressursid aitavad muudatusega paremini kohaneda. Mida suurem on inimeste optimism ja tööalane konkurentsivõime, seda positiivsemad on inimesed muudatuse osas ja usuvad, et muudatus võib olla edukas, samuti on neil väiksem oht tööalaselt läbipõleda. Rajaleidja karjäärispetsialistid tajuvad end tööalaselt pigem konkurentsivõimelisena ja on oma tuleviku osas positiivsed.

**Võtmesõnad:** muudatuste juhtimine, muudatustega toimetulek, töötajate reaktsioonid muudatusele, läbipõlemine, organisatsiooniline mobiilsus, tööalane konkurentsivõime, dispositsiooniline optimism

## ABSTRACT

### TÖÖTAJATE HOIAKUD JA TOIMETULEK ORGANISATSIOONILISTE MUUDATUSTEGA

Reelika Paju

The Master's thesis „Employee attitudes and coping with organizational changes“ based on the author's personal contact with change where the author and her colleagues felt some resistance to the change. Any change which is not initiated by the person, can bring out some resistance (Woodward, 1980). The study is based on the change where an organization's (SA Innove Rajaleidja) career services were integrated to another organization's (Töötukassa) career services.

The purpose of this work is to find out how employees' assessment of changes is related to their responses to the changes, and which individual coping resources are related to a more positive response to organizational change. The thesis gives a theoretical overview of change management, coping with changes and individual resources of employees that affect adaptation. The empirical study of the work presents the purpose and methodology of the work, gives an overview of the results and makes proposals for further research.

The results of the research confirm that the employees resisted the change. During the change, most of the respondents have thought about workplace change or have already done it. The employees were emotional and skeptical about the success of the change. The employees were dissatisfied with the shared information in making the change and felt little support from the people who were responsible for the change. However, the research results confirm that employees' personal resources help them to adapt to the change. The greater the optimism and employability of the people, the more positive people are in the change and believe that the change might be successful, also there is a smaller risk to burnout. The career specialists perceive themselves as being more competitive and are positive for their future.

**Keywords:** change management, coping with changes, employees' reactions to organizational change, burnout, organizational mobility, employability, dispositional optimism

## SISSEJUHATUS

Kuigi muudatused on tänapäeva ühiskonna lahutamatu osa, tuleb arvestada ka sellega, et iga muudatus, mis ei ole inimese enda poolt algatatud, kutsub suure tõenäosusega temas esile vastuseisu (Woodward, 1980). Organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja elujõulisuse tagamiseks kannavad muudatused endas enamasti positiivset eesmärki. Paraku ei pruugi seda mõtteviisi jagada kõik organisatsiooni liikmed. Ennekõike tunnevad end ohustatuna töötajad, kes kardavad muudatusega kaasnevat ümberkorraldusi või on mures oma töö kaotamise pärast. Muudatuste läbiviimine võib avaldada mõju töötajate töörahulolule, pühendumusele, emotsionaalsele väsimusele, stressitunnetusele, töö võimekusele ja töö turvalisusele, samuti töölt puudumistele. Kuid mõnikord võivad muutused tuua kaasa hoopis uusi väljakutseid ja töökoha paranemise, mis omakorda tõstab töötajate heaolu (Wiezer et al., 2011).

Antud magistritöö fookuses on SA Innove Rajaleidja töötajate toimetulek muudatustega ning seda mõjutavad tegurid. Teema valik on ajendatud autori isiklikust kokkupuutest organisatsioonilise muudatusega, kuna nimetatud organisatsiooni töötajana tegi autor isiklikult kaasa kogu muudatuse protsessi. 2018. aasta aprillil jõudis Rajaleidja karjäärispetsialistideni info valitsuskabineti otsusest liita karjääriteenused Töötukassa teenuste alla. Muudatuse eesmärgina sõnastati vajadus vähendada teenuste dubleerimine ja muuta karjääriteenuste süsteem efektiivsemaks, selgemaks ja eesmärgipärasemaks. Esialgu hinnati vajadust vähendada töötajate arvu 29 inimese võrra üle Eesti mõlema organisatsiooni peale kokku, kuid reaalsuses see arv siiski ajas vähenes. Muudatuse läbiviimise jooksul toimusid kohtumised nii Töötukassa esindajatega (juhatuse esimees, personalijuht, osakonnajuhatajad jt) kui ka SA Innove esindajatega (juhatuse liige, agentuuri juht, karjääriteenuste valdkonna juht, organisatsiooni jurist jt), püüdes olla töötajatele muudatuse läbiviimisel toeks. Töötukassa poolt oli loodud ka meiliaadress küsimuste esitamiseks ja vastamiseks. Enne muudatuse jõustumist toimusid vestlused kõigi Rajaleidja ja Töötukassa karjäärispetsialistidega, selgitamaks välja, kes jätkavad tööd Töötukassas, ühtlasi oli vestluste eesmärk jagada töötajatele vajalikku informatsiooni muudatuse kohta. Samuti pidid Rajaleidja karjäärispetsialistid tegema otsuse, kas nõustuda muutunud töölepingutingimustega. Karjäärispetsialistid, kes ei osutunud Töötukassa poolt valituks või, kes ei soovinud jätkata tööd uues organisatsioonis, ootas ees koondamine. Vahetult enne muudatuse jõustumist toimus

Töötukassa poolt korraldatud koolitus mõlema organisatsiooni karjäärispetsialistidele. 1. jaanuar 2019 liikusid kõigi Rajaleidja karjäärispetsialistide töölepingud üle Töötukassale ning 2. jaanuarist alustati tööd juba uues organisatsioonis.

Kuna vastuseisu organisatsioonis toimunud muudatuse osas tundis nii autor ise kui ka tema kolleegid, siis otsustas autor uurida organisatsiooniliste muudatustega toimetuleku teemat lähemalt antud magistritöö raames. Autorile teadaolevalt on Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteadustes uuritud muudatuste juhtimist ja selle seoseid töörahuloluga, käsitletud on ka tööalast konkurentsivõimet ja karjäärijuhtimisega seotud teemasid. Küll aga puudub varasem uurimustöö, mis annaks ülevaate organisatsioonilisest muudatusest ja sellega kaasnevatest töötajate reaktsioonidest ning millised isiklikud ressursid aitavad muudatustega paremini kohaneda.

Antud magistriuurimuse eesmärgiks on selgitada välja, kuidas on töötajate hinnang muudatuste läbiviimisele seotud muudatustele reageerimise viisiga ning millised individuaalsed toimetulekuressursid on seotud positiivsema reageeringuga organisatsioonilise muudatuse suhtes.

Töö eesmärgist lähtuvalt on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

1. koostada ülevaade muudatuste juhtimise ja muudatustega toimetuleku teemast, tuues välja, millised tegurid neid mõjutavad;
2. viia läbi empiiriline uuring hindamaks, kuidas on töötajate hoiak muudatuste läbiviimise protsessi suhtes seotud muudatustele reageerimise viisiga ning millised töötajate isiklikud ressursid on seotud parema kohanemisega muudatuste olukorras.

Magistritöö on empiiriline uurimus ning nimetatud uurimisülesannete täitmine võimaldab autori hinnangul saada olulist informatsiooni muudatuste mõjust töötajatele ja töötajate isiklikest toimetulekuressurssidest muudatusega kohanemisel. Selle tulemusena on võimalik teha üldistusi ja õppida varasematest kogemustest ning teha tulevikus läbimõeldumaid muudatusi.

Töö empiirilises osas on kasutatud struktureeritud kvantitatiivset meetodit. Ankeetküsitlus loodi Google Forms platvormil. Valimi moodustasid Rajaleidja karjäärispetsialistid, keda muudatus mõjutas. Uurimustöös osales kokku 63 inimest, mis on ca 81% valimist. Kogutud andmete statistiliseks analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi PSPP 1.2.0 ning tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel.

Käesolev töö jaguneb kaheks peatükiks: teoreetiline ülevaade ja empiiriline uuring. Esimeses ehk teoreetilises osas antakse ülevaade muudatuse juhtimisest ja muudatustega toimetulekust ning muudatustega kohanemist mõjutavatest individuaalsetest ressurssidest. Teises ehk empiirilises osas tutvustatakse uuringu eesmärki ja metoodikat, antakse ülevaade uurimistöö tulemustest ning tuuakse välja töö kitsaskohad ja tehakse ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.

Antud uurimustöö tugineb suuresti Jaffe ja Scott'i (2003) muudatuste kõverale, Tsaousis ja Vakola (2018) käitumuslikele reaktsioonidele, Carver'i ja Scheier'i (2014) dispositsioonilisele optimismile ning Fugate ja Kinicki (2008) tööalasele konkurentsivõimele.



# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade muudatuste juhtimise teemast ja kohanemisest töötaja perspektiivist vaadatuna, karjäärijuhtimisest ja organisatsioonilisest mobiilsusest ning inimese isiklikest ressursidest (töölane konkurentsivõime ja dispositsiooniline optimism) muudatusega hakkama saamisel.

## 1.1. Muudatuste juhtimine ja muudatustega toimetulek

Muudatuste juhtimise teema on saanud alguse 1950. aastal, kui võeti kasutusele mõiste, mida nimetati organisatsiooni arendamiseks (*organizational development*). Organisatsiooni arendamine eeldab võimekust viia läbi tegevusi saavutamaks soovitud eesmärged, olgu selleks siis töö mitmekülgsemaks muutmine või struktuuris tehtavad muudatused (Cummings & Worley, 1997).

Ackerman (1986) liigitas organisatsioonilised muudatused kolme klassi 1) arendus, 2) üleminek ehk ümberkorraldamine ja 3) radikaalne ümberkujundamine. Arendus on juba olemasoleva olukorra või süsteemi parandamine. Üleminek on mitme-etapiline muudatuse protsess, mille tulemuseks on küll uus, kuid siiski prognoositav olukord. Radikaalne ümberkujundamine on aga muudatus, mis ei ole prognoositav ning on tundmatu ja võib suure tõenäosusega tuua kaasa kaose. (Ackerman, 1986)

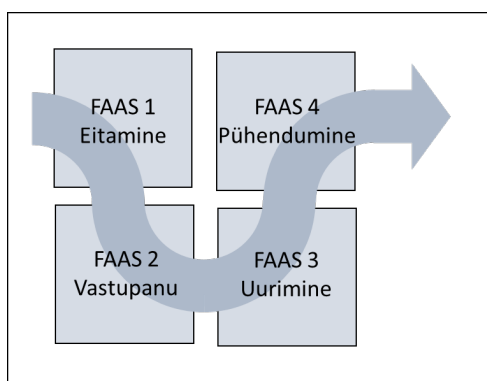
Mitmed uuringud näitavad, et 70% organisatsiooni muudatustest ebaõnnestuvad (Maurer, 2010). Ja see ei saa olla tingitud sellest, et muudatusi käsitlevaid mudeleid või praktikaid, millest õppida, oleks vähe. Oluline takistus muudatuse läbiviimisel võib olla töötajate vähene ettevalmistus ja sellega kaasnev vastuseis (Jaffe & Scott, 2003). Sellega seoses võib väita, et muudatuste juhtimine nõuab teatud oskusi ning tähendab seetõttu ka õppimist. Reaalsus on, et tänapäeva edukad organisatsioonid ei saa enam toimida ilma muudatusteta ning muudatusi tuleb organisatsioonis ette kogu organisatsiooni või ettevõtte eluea vältel (Alas, 2002). Muudatustega kohanemist tuleb õppida nii indiviidi kui ka grupi ja organisatsiooni tasandil, muudatuste läbiviijatel tuleb aga õppida muudatuste juhtimist.

Üks tuntumaid teooriaid muudatuste protsessi etappide kohta pärineb Kurt Lewini'lt (1945), kes kirjeldas muudatuste juhtimist kolmeastmelisena: 1) lahtisulatamine, mille käigus toimub töötajate ettevalmistamine muudatusteks; 2) muutumine ehk tegevused muudatuste rakendamiseks ja 3) kinnikülmutamine ehk uute meetodite kasutuselevõtt organisatsioonis. Teine teoreetik, keda muudatuste juhtimise teemal sageli tsiteeritakse on J.P. Kotter, kelle arvates on muudatuste läbiviimisel oluline koalitsiooni ja visiooni loomine ning strateegia väljatöötamine muudatuste elluviimise kohta, mis tuleb teha teatavaks läbi erinevate suhtluskanalite kõigile organisatsiooni liikmetele (1995). Samuti leiab Kotter, et muudatuste tegemisel tuleks anda töötajatele võim, mis on visiooni elluviimiseks vajalik, muutes vajadusel selleks ka juhtimissüsteeme (*Ibid.*). Kotter (2012) pakub välja 8-tasemelise muudatuste protsessi mudeli. Nimetatud kahkesa sammu järgimine muudatuste elluviimisel võiksid aidata organisatsioonidel selles edukad olla:

1. muudatuse vajalikkuse teadvustamine (organisatsioonid peaksid arvestama, et töötajatel võib olla raskusi oma igapäevarutiinist välja tulla ning muudatuse alustamisega ei tasu kiirustada)
2. koalitsiooni loomine (selleks, et muudatus oleks edukas, peavad seda juhtima õiged inimesed – ühise eesmärgi ja usaldusega)
3. visiooni ja strateegia arendamine (visioon peab olema lihtne, selge, paindlik ja kergesti edastatav)
4. visiooni edastamine töötajatele (kommunikatsioon peab olema kahesuunaline ja juhtkonna positiivne sõnum peab avalduma ka nende käitumises)
5. väiksemate tegevuste elluviimine (takistuste kõrvaldamine ja lasta inimestele teha tööd, mida nad oskavad)
6. väiksemate võitude tähistamine (pikaajaliste muudatuste jooksul on juhtde poolt oluline tuua välja lühiajalised tulemused)
7. saavutuste tugevdamine ja suuremate muutuste tegemine (uute käitumiste ja praktikate kaasamine tagab pikaajalise edu, vältida tagasiminekut muudatuses)
8. uute muudatustega kohanemine ja nende kinnitamine organisatsiooni kultuuris (uued tavad peavad leidma heakskiidu enamiku organisatsiooni liikmete poolt)

Rääkides organisatsioonilistest muudatustest töötaja vaatenurgast tuleb arvestada sellega, et igasugune muudatus, mis ei ole inimese enda poolt algatatud, tekitab neis teatud vastuseisu. Nii jõudis järeldusele ka inglise teadlane Woodward (1980), et ükskõik kui hoolikalt ja aeglaselt töötajatele muudatuse vajalikkusest teavitada, kutsub see ikka esile töötajates vastureaktsiooni. Seda enam, kui ollakse toimiva süsteemiga rahul ja muudatuste läbiviimiseks ei nähta vajadust või seda vajadust ei selgitata piisavalt. Jaffe ja Scott, (2003) kirjeldavad muudatuste protsessi indiviidi

tasandil nn muutuste kõvera kaudu (vt Joonis 1), mis koosneb neljast faasist. Esimeses, eitamise faasis (*Denial*) inimesed väldivad muudatusega seotud teemasid, käituvad nagu midagi poleks juhtunud, teevad oma igapäevast tööd edasi, on vähe uudishimulikud, süüdistavad raskustes teisi, keskenduvad üksikasjadele. Teises, vastupanu faasis (*Resistance*) inimesed näitavad üles viha organisatsiooni vastu, kahtlevad otsuse arukuses, kurdavad, ülesanded tunduvad võimatuna, keelduvad muudatusega kaasaminemast, tunnevad ebaõiglust ja usuvad, et muudatus ei ole edukas. Kolmandas, uurimise faasis (*Exploration*) inimesed on energilised, otsivad uusi mõtte- ja tegutsemisviise, tahavad probleeme lahendada, suudavad luua visiooni, mis tulevik toob, loovad palju ideid ja on valmis võtma riske, töötavad koos ja otsivad üksteiselt abi. Neljandas, pühendumuse faasis (*Commitment*) inimesed tunnevad end kindlalt ja kontrolli all, muutustega ollakse rahul, töötavad efektiivselt, edu saavutamiseks on tehtud tööd, vastutavad tulemuste eest ja teavad, mida nad teevad.



Joonis 1. Muudatuste kõver

Allikas: Jaffe, D. T., & Scott (2003, 14), autori tõlge

Jaffe ja Scott (2003) väitel liiguvad inimesed ühest faasist teise erinevas tempos, mõni kiiremini, mõni aeglasemalt. Samuti võivad nad jääda ühte faasi kinni või liikuda tagasi eelmisesse faasi – see kõik on väga individuaalne. Ideaalis võiksid lõpuks kõik töötajad jõuda viimasesse (pühendumise) faasi, et nad saaksid rahulolevalt ja efektiivselt töötada uuenenud või muutunud organisatsioonis.

Organisatsiooni juhtidele on kõige väljakutsuvam just kahe esimese faasiga tegelemine. Nendele faasidele tuleb esmajärjekorras tähelepanu pöörata, et taastada või tagada inimeste kindlustunne. Eitamise faasis on oluline, et juhid mõistaksid töötajate negatiivseid reaktsioone, et töötajad on muudatusest häiritud ja seetõttu ka emotsionaalsamad. Siinkohal ei ole esmatähtis parandada töötajate tundeid, vaid pakkuda organisatsiooni poolt toetust. Meeskond saab üksteist toetada, kui

nad saavad oma tunnetest rääkida. Tuleks keskenduda sellele, mis ootab ees ja mitte enam mõtlema sellele, mis oli. Samuti on oluline jagada töötajatele piisavalt infomatsiooni muutuste kohta. (Jaffe & Scott, 2003)

S. Rosenberg ja J. Mosca (2011) esitlevad varasemate uuringute põhjal 20 põhjust, mis toovad kaasa töötajate vastupanu organisatsioonilistele muutustele (vt Tabel 1). Tabelis olevad vastupanu põhjused 1-8 on seotud peamiselt töötajatega ehk isiklike teguritega (hoiakud, hirm teadmatus ja ebaõnnestumise osas jm), mis muutustega kohanemist mõjutavad, 9-18 on seotud organisatsiooniliste teguritega (organisatsiooni suurus, kultuur, juhtkond jm) ning 19. ja 20. punkt on seotud muutusega spetsiifiliselt. Siinkohal ei saa välja tuua, et mõni põhjus oleks teisest olulisem.

Tabel 1. Töötajate vastupanu põhjused organisatsiooni muutuste protsessis

1. Töötajate hoiakud muutuste osas	11. Organisatsiooni suurus ja jäikus
2. Hirm teadmatus ees	12. Toetuse puudumine juhtkonnalt
3. Puudub arusaam organisatsiooni kavatsustest	13. Usalduse puudumine juhtkonna ja töötajate vahel
4. Hirm ebaõnnestuda	14. Juhtkonna võimetus või soovimatus tegeleda töötajate vastupanuga
5. Igapäevase töörutiini lõhkumine	15. Töötajate puudulik kaasamine ülevalt alla juhtimise tõttu
6. Suurenenud töökoormus (peamiselt lahkunud töötajate arvelt)	16. Organisatsiooni poliitika
7. Ei nähta muutustega kaasnevat kasu	17. Sisemine konflikt ressursside osas
8. Kontrolli, turvalisuse ja staatuse kadumine	18. Tagajärgede puudumine kehv töösoorituse korral
9. Kehv juhtimisstiil	19. Muudatuste sisu (läbimõtleatus ja muutuste eesmärkide asjakohasus)
10. Häiritud organisatsiooni kultuur	20. Halvasti planeeritud muutuse rakendamine

Allikas: Rosenberg & Mosca, 2011

Autor leiab, et inimesed on oma isiksusest erinevad ja seepärast on ka muutustega kohanemine igal inimesel erinev. Mõni lepi muutustega kiiresti, vähema või pikema aja jooksul, mõni aga ei suuda muutusi omaks võtta ning hakkab otsima uusi väljakutseid.

Inimese reaktsiooni kaudu on üsnagi võimalik ennustada tema käitumist muudatuste ajal (Eagly & Chaiken, 1993). Tsaousis ja Vakola (2018) väitel on muudatuste käigus võimalik eristada kolme tüüpi reaktsioone: 1) emotsionaalne reaktsioon, 2) käitumuslik reaktsioon ja 3) kognitiivne reaktsioon. Emotsionaalne käitumine on seotud tunnetega, olgu nad siis positiivsed, negatiivsed või neutraalsed tunded muudatuse suhtes. Käitumuslik reaktsioon viitab erinevatele käitumisviisidele, mida muudatus inimeses esile kutsub. Kognitiivne käitumine on seotud inimese uskumuste ja mõtetega selle kohta, milliseks muudatus kujuneb. Emotsionaalse, käitumusliku ja kognitiivse reaktsiooni alusel võib olla võimalik ennustada näiteks, milline on töötaja stressitaluvuse piir ja läbipõlemise oht (Tsaousis & Vakola, 2018).

Läbipõlemine on pikaajalise stressireaktsiooni tulemus. Läbipõlemise võib määratleda läbi kolme dimensiooni: 1) kurnatus, 2) küünilisus ja 3) ebaefektiivsus. Kurnatus on läbipõlemise peamine tasand. See tähendab, et töötajad tunnevad end väsinuna ja neil puudub energia. Küünilisus tähendab, et töötaja on oma käitumises negatiivne ja pessimistlik, võidakse olla ebaviisakas klientide või kolleegidega. Ebaefektiivsus tähendab, et töötajate tulemuslikkus tööl on väike ja võidakse end tunda ebakompetentsena. Efektiivsus on pigem seotud ressursside puudumisega ning kurnatus ja küünilisus on seotud ületöötamise ja sotsiaalsete konfliktidega. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)

Muudatused töökohal ja läbipõlemine on omavahelises seoses. Varasemad uuringud on näidanud, et suurenenud tööalased nõudmised (nt töökoormus ja emotsionaalsed nõudmised) ning vähenenud ressursid (nt sotsiaalne toetus ja õppimisvõimalused) võivad suurendada läbipõlemise ohtu (eriti kurnatust ja küünilisust) (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009).

Eduka organisatsioonilise muudatuse seisukohalt on oluline jagada töötajatele muudatuste kohta piisavat teavet. See aitab parandada nii töötajate hoiakuid kui ka vähendada töötajate ärevust ja ebakindlust (Miller & Monge, 1985). Piisava informatsiooni omamine muudatuste kohta aitab töötajatel mõista, kuidas see mõjutab nende tööd ja organisatsiooni ning ühtlasi saavad nad võtta seisukoha, kuidas käituda antud situatsioonis (Milliken, 1987). Näiteks Schweiger'i ja DeNisi (1991) uuringus said ühe tehase töötajad informatsiooni planeeritud ühinemise kohta teise organisatsiooniga, kuid teise tehase töötajad said ühinemise kohta vaid piiratud infot. Tulemused näitasid, et esimese tehase töötajad kogesid vähem ebakindlust ja tajusid, et ettevõtte on usaldusväärsem, ausam ja hoolivam, kui teise tehase töötajad.

Üheks muudatuste edukat läbiviimist mõjutavatks teguriks on töötajate kaasamine. Seda tõestasid Coch ja French juba 1948. aastal eksperimenti tehes. Eksperimendis osalesid kolm rühma töötajaid, kus esimese rühma töötajad ei osalenud muudatuse otsustamises üldse, teine rühm osales osaliselt ning kolmas rühma osales täielikult. Tulemused näitasid, et esimene rühm hakkas kohe vastu töötama ning nende produktiivsus langes, see-eest aga teine ja kolmas rühm tegid koostööd ja nende tootlikkus tõusis. Sellest katsest alates on peetud töötajate kaasamist otsustamisse tulemuslikuks strateegiaks töötajate vastuseisu ületamiseks (Coch & French Jr, 1948).

Ka Buono (1997) toob välja ühe võtte, mis võib aidata muudatuste protsessi sujuvamalt edasi viia. Näiteks võib muudatuste eelsel ajal korraldada fookusgrupe ühinevates organisatsioonides. Osaleda võiksid kõikide tasandite esindajad, et saada võimalikult palju erinevat tagasisidet tekkivatele probleemidele ja kitsaskohtadele. Taoliste kohtumiste käigus on võimalik organisatsioonidel üksteist paremini tundma õppida. Osalemine peaks olema vabatahtlik ning selle toimumine võiks jätkuda ka pärast organisatsioonide liitumist.

## **1.2. Muudatustega kohanemist mõjutavad individuaalsed ressursid**

Luthans, Youssef ja Avolio (2007) väitel on oluline ressurss inimese psühholoogiline kapital, mis koosneb neljast aspektist, milleks on enesekindlus (võtta vastu väljakutsuvaid ülesandeid ja neis õnnestuda), optimism (saavutada edu nüüd ja tulevikus), lootus (püüa saavutada eesmärged või aidata sõnastada eesmärged) ja vastupanuvõime (hakkamasaamine probleemide ja tagasilöökidega). Töötajad tulevad märksa paremini toime muudatustega ja on muudatusteks valmis, kui nad tajuvad organisatsioonisiselt juhtide toetust. See näitab seda, et töötaja suutlikkus tulla toime organisatsiooni muudatustega sõltub töötaja psühholoogilisest ressursist ja tema arusaamast sotsiaalsest keskkonnast, kus muutus toimub (Kirrane, Lennon, O'Connor, & Fu, 2016).

Kui tugevalt emotsionaalne, käitumuslik või kognitiivne reaktsioon muudatuste protsessis indiviidil avaldub, on seotud indiviidi erinevate toimetulekuressurssidega nagu dispositsiooniline optimism ja valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks. On üldteada, et inimesed tajuvad nende ümber toimuvaid juhtumisi erinevalt: üks osa inimesi usub, et nendega läheb alati kõik hästi (optimistid), teine osa inimesi aga tunneb, et nendega läheb alati halvasti (pessimistid). Scheier ja Carver (1985) kirjeldavad dispositsioonilist optimismi kui inimese üldist omadust näha maailma positiivselt. Samamoodi usub autor, et optimism on abiks muudatuste protsessis, aidates sellega paremini toime tulla. Mida suurem on inimeste optimism, seda edukamad on nad karjääris, omavad

paremaid sotsiaalseid suhteid, on parema tervisega ning kõik need eelnevad tegurid võimaldavad inimestel saavutada soovitud eesmärgid (Carver & Scheier, 2014). Dispositiivset optimismi on võimalik mõõta LOT ehk *Life Orientation Test* abil, milles esitatakse lühikesi eneseanalüüsi puudutavaid küsimusi (Scheier & Carver, 1985).

Töötajate enesekindlus on samuti oluline tegur muutustega hakkama saamisel. Kui töötajad ei ole ise oma võimetes kindlad, siis nad ei pruugi muutuste kontekstis hästi toime tulla. Enesetõhusus (*self-efficacy*) on üksikisiku tajutav võime tulla toime muutustega ja töötada hästi, olenemata sellest, millised on sellega kaasnevad nõudmised töötajatele (Conner, 1993).

Valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks on autori hinnangul samuti oluline tegur, mis mõjutab seda, kuidas muutuste olukorras, mis konkreetse töötaja jaoks võib tähendada ka näiteks töökoha kaotust, reageeritakse. Valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks on individuaalne toimetulekuressurss seepärast, et tänapäevases töömaailmas eeldatakse üha enam seda, et inimene ise kujundab aktiivselt oma karjääri ning väga suure tõenäosusega vahetab tööandjat elu jooksul mitu korda.

Karjäärijuhtimine on protsess, kus inimesed ise saavad oma karjääri suunata või mõjutada, lahendades nii aktiivselt töö ja eraelus ettetulevaid probleeme. Selleks inimene kogub ja analüüsib erinevaid võimalusi, õpib tundma iseennast ja paneb paika eesmärgid ja tegevused (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). Autor leiab, et edukas toimetulek käesoleva muutusega võib peituda just nimelt inimese võimes või tajutud suutlikkuses ise oma karjääri juhtida.

Karjäärijuhtimise mudeli võib jagada kaheks:

1. organisatsiooniline karjäärijuhtimise mudel, mis tähendab, et organisatsioonil on peamine roll inimese karjääri kujundamises (Baruch, 2003)
2. isiklik karjääri mudel, mis tähendab, et inimene ise kujundab oma karjääri, tehes otsuseid ja võttes selle eest ka vastutuse (Chreptaviciene & Starkute, 2012).

Karjääris ettetulevad muutused ja muutused töökohal nõuavad töötajatelt üha rohkem enesetundmist ja -usaldust, kuid ka pingutusi. Inimesed, kes peavad toime tulema keeruliste olukordadega, võivad vajada professionaalset tuge, näiteks karjäärinõustamist (Savickas, 2012). Lisaks professionaalsele abile aitab inimeste karjääris ettetulevate raskuste ja väljakutsetega, sealhulgas ka muutustega, toime tulla inimese psühholoogiline ressurss, mida nimetatakse

karjääri kohanemisvõimeks (Savickas, 1997). Karjääriarengute teooria järgi (Savickas, 2005) jaguneb karjääri kohanemisvõime neljaks:

1. karjääri huvi (tuleviku võimaluste kaalumine ja ettevalmistamine)
2. karjääri kontroll (teha otsuseid ja nende nimel ka tegutseda)
3. karjääri uudishimu (erinevate olukoradade ja rollide avastamine)
4. karjääri usaldus (toimetulek takistuste ja probleemidega)

Üha rohkem räägitakse ka piirideta karjäärist, mis tähendab, et inimesed soovivad siduda end erinevate karjäärivõimalustega, eelistavad märksa enam paindlikkust, liikuvust ja muutuvaid töökeskkondi. Inimesed ei taha töötada üksnes ühe tööandja juures ja on selle tõttu julged võtma vastu uusi väljakutseid, suurendades sedasi ka oma tööalast konkurentsivõimet (Arthur, 1994). Piirideta karjääri mõistetakse peamiselt kui inimese psühholoogilist nähtust. Inimeste organisatsiooniline mobiilsus võib olla väga erinev: on neid, kes soovivad töötada vaid ühe tööandja juures, ja on neid, kes eelistavad vahetada tööandjaid või töötada samal ajal mitmes organisatsioonis (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Teisalt on järjest enam töötajate jaoks olulised nende enda soovid ja huvid. Kui varem valiti organisatsioon, kus töötati aastakümneid või kogu elu, siis tänapäeval ollakse märksa rohkem valmis tööalasel liikuma (Sullivan & Baruch, 2009).

Autor leiab, et tööalasel konkurentsivõimel on oluline roll muudatusega hakkamasaamisel. Inimesed ei saa olla kindlad, et tööandja säilitab nende töökoha igas majandusolukorras. Töötaja ise peab võtma vastutuse oma karjääri kujundamise eest ja arendama oma konkurentsivõimet (Clarke & Patrickson, 2008). Inimese tööalast konkurentsivõimet tõstavad tema teadmised, oskused ja võimed, kuid olulised on ka inimese hoiakud, käitumine ja valmisolek muutusteks (Fugate & Kinicki, 2008).

Kõrge tajutud tööalase konkurentsivõimega inimesed on enesekindlad, nad on rahul oma isikliku elu ja töö saavutatud tulemustega. Samuti ei valmista neile raskusi vajadusel organisatsioonisiselt või -väliselt liikuda. Küll aga ei ole tööalane konkurentsivõime seotud töörahuloluga (De Cuyper, der Heijden, & De Witte, 2011).

Kuigi kõrge tööalane konkurentsivõime võib panna inimesi tööalasel rohkem liikuma ja võtma vastu uusi väljakutseid, siis Fugate ja Kinicki (2008) tõid välja ka teise võimaliku variandi. Kõrge tööalase konkurentsivõimega inimesed näevad muudatuste toimumise ajal enda ümber rohkem võimalusi kui madala konkurentsivõimega inimesed, ning võivad see-tõttu hoopis organisatsioonis püsima jääda. Nende uuring tõestas, et kõrgema tajutud tööalase konkurentsivõimega inimesed on



muudatuste osas emotsionaalselt positiivsemad, püüavad osaleda muudatuste protsessis ja sellega kohaneda. (Fugate & Kinicki, 2008)

Muudatused võivad olla üheks põhjuseks, miks organisatsioonid näevad vajadust töötajaid koondada, kuid muudatused võivad kaasa tuua ka töötajate liikumise nii organisatsioonide kui ka töökohtade vahel. Töötajate töölt lahkumise saab jagada kaheks: vabatahtlik ehk töötaja enda poolt algatatud ja mitte vabatahtlik ehk organisatsiooni poolt juhitud töötaja lahkumine (Bigliardi, Petroni, & Ivo Dormio, 2005).

Varasemad uuringud näitavad ka, et inimese ja organisatsiooni sobivus (*P-O fit*) suurendab tõenäosust, et inimene soovib organisatsioonis tööd jätkata. Inimese ja organisatsiooni sobivus on suuresti seotud ühiste väärtuste ja eesmärkide poolest (Kristof, 1996). Seega võib järeldada, et töötaja ja organisatsiooni erinevad väärtushinnangud ja eesmärgid viivad selleni, et varem või hiljem võib töötaja organisatsioonist lahkuda. Samuti võib töösuhte lõpetamise algatajaks olla hoopis organisatsioon ise. Seega, mida suurem on inimese valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks, seda paremini peaks indiviid ootamatute pealesunnitud karjäärimuudatuste korral hakkama saama.

## 2. EMPIIRILINE UURIMUS

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uurimustöö eesmärgist ja sellele püstitatud küsimustest, uurimustöö metoodikast ja valimist, tulemustest ja selle analüüsist. Ühtlasi arutletakse töö tulemuste üle ja tehakse selle põhjal järeldused, tuuakse välja töö kitsaskohad ja tehakse ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas töötajad hindasid organisatsioonilise muudatuse läbiviimist?
2. Milline on töötajate emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatusele?
3. Kui kõrge on muudatuses osalenute valmisolek töökohavahetuseks?
4. Kui suur on muudatustes osalenute individuaalne toimetulekuressurs?

### 2.1. Metoodika

Uurimustöös kasutati struktureeritud kvantitatiivset meetodit. Kvantitatiivne uurimustöö aitab selgitada välja põhjus-tagajärg seaduspärasusi, kontrollida teooriaid, rakendada objektiivset mõõtmist ja kvantitatiivset analüüsi (Õunapuu, 2014). Töös püstitatud ülesannete lahendamiseks viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus (näidis vt Lisa 1). Küsitlus viidi läbi 2018. aasta detsembrikuu jooksul Google Forms platvormi abil.

Uurimuse valimi moodustasid SA Innove Rajaleidja karjäärispetsialistid (*keskuste karjäärinõustajad, karjääriinfo spetsialistid ja arenduskeskuse peaspetsialistid*), keda antud muudatus mõjutas. Ajavahemikul 01.05-30.11.2018 lahkus töölt 21 karjäärispetsialisti. Seisuga 01.12.2018 töötas Rajaleidja keskustes kokku 63 karjäärispetsialisti (sh 12 lapsehoolduspuhkusel) ja arenduskeskuses 8 inimest (sh 2 lapsehoolduspuhkusel), keda antud muudatus mõjutas. Autor saatis asutuse postiloendit kasutades küsimustiku välja kõikidele karjäärispetsialistidele ning läbi sotsiaalmeedia otsis kontakti endiste Rajaleidja karjäärispetsialistidega. Küsimustik ei olnud otseselt suunatud lapsehoolduspuhkusel olevatele töötajatele, kuid autorile teadaolevalt vastas küsimustikule ka vähemalt üks lapsehoolduspuhkusel olev töötaja. Küsimustiku täitsid kokku 63

inimest. Jättes arvutustest välja lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad, tuleb vastamismääraks 80,8%.

Autor piloteeris küsimustikku nelja inimesega, kellest üks oli organisatsiooni töötaja ja üks muudatuste käigus lahkunud töötaja ning kaks neist olid autori enda tuttavad. Pilootküsitluse täitmise eesmärk oli selgitada välja, kas küsimused on arusaadavad, kui palju võtab selle täitmine aeg ning kas küsimused on asjakohased nii töötavatele kui ka töölt lahkunud spetsialistidele. Inimestelt saadud tagasiside põhjal tegi autor küsimustikus mõned parandused sõnastuse ja hinnanguskaalade osas.

Käesolevas küsimustikus on kasutatud juba varasemates uurimustöodes eesti keelde tõlgitud originaalväiteid. Väited on tõlgitud juhendaja Velli Parts abiga. Samuti on osaliselt kasutatud skaalasid (organisatsiooniline mobiilsus), mida on juhendaja koostanud varasemate personaliuringute tarbeks. Vajadusel korrigeeris autor väiteid vastavalt käesolevale organisatsiooni ja muudatuse kontekstile. Küsimustiku põhirõhk oli järgnevatel teemadel:

1. Organisatsiooniliste muudatustega kohanemine ehk emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatustele (*CREE Change Recipients' Reactions Scale*) (Tsaousis & Vakola, 2018)
2. Informatsiooni jagamine muudatuste kestel (*Contextual Factor Items – Information*) (Wanberg & Banas, 2000)
3. Organisatsiooniline mobiilsus (*Organizational Mobility Preference Scale*) (Briscoe et al., 2006)
4. Dispositsiooniline optimism (*LOT-R - Life Orientation Test*) (Scheier & Carver, 1985) ja tajatud tööalane konkurentsivõime (*Dispositional Measure of Employability*) (Fugate & Kinicki, 2008)

Mõõtmistulemuste usaldusväärssust hinnati Cronbach'i alfaga ( $\alpha$ ), mille piisavaks suuruseks loetakse 0,7. See on tavapärane meetod sisereliaabluse mõõtmiseks psühhomeetrias (George & Mallery, 2003). Tulemuste statistilisel kirjeldamisel on välja toodud aritmeetilised keskmised ( $m$ ) ja vastuste hajuvuse mõõtmiseks standardhälve (SD), vajadusel on välja toodud ka miinimum (min) ja maksimum (max) näitajad. Korrelatsioonide leidmisel kasutati Pearson'i korrelatsiooni ( $r$ ), kus  $r > 0,7$  on tugev seos,  $r \geq 0,4$  on mõõdukas seos ja  $r < 0,30$  on nõrk seos. Leidmaks statistiliselt olulisi erinevusi korrelatsioonides, kasutati T-testi ehk *Sig 2-tailed* ( $p$ ), kus  $p < 0,01$  tähendab, et seos on oluline 99% olulisustõenäosusega ja  $p < 0,05$  tähendab 95% olulisustõenäosusega.

Küsimustikus on peamiselt kasutatud Likert-tüüpi vastusskaalasid, kus 1 tähistab täielikku mitte-nõustumist, 2 pigem ei nõustu, 3 raske öelda, 4 pigem nõustun ja 5 nõustun täielikult (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015).

## 2.2. Tulemused ja analüüs

Käesolevas peatükis toob autor välja ja analüüsib uurimustöös laekunud tulemusi. Uurimustöös osales kokku 63 vastajat vanuses 25-68 a, keskmine vanus 42,4 a (SD=11,35). Et tagada üksiku meesterahva anonüümsus, ei pidanud autor õiglaseks küsida vastajate sugu. Antud valdkonnas töötavad peamiselt ainult naised ja tulemuste lugemisel võiks seda meeles pidada.

### 2.2.1. Informatsiooni jagamine muudatuste kohta

Esmalt analüüsib autor töötajate hinnanguid muudatuste läbiviimise protsessi kohta. Küsimused, millega hinnati informatsiooni jagamist muudatuste kestel, on võetud Wanberg ja Banas (2000) välja töötatud skaalalt (*Contextual Factor Items – Information*). Tabel 2 annab ülevaate töötajate hinnangutest muudatuste käigus jagatud informatsiooni kohta. Enamik vastajaid leidis, et planeeritud muudatuste kohta ei jagatud õigeaegset teavet, st 30,2% vastajatest leiab, et informatsioon ei olnud üldse õigeaegne ja 50,8% vastajatest leiab, et informatsioon pigem ei olnud õigeaegne ning 19% vastajatest arvab, et informatsioon pigem oli õigeaegne. Samuti leiab üle poolte vastajatest, et jagatav info ei olnud neile kasulik (14,3% leiab, et see ei olnud üldse kasulik ja 50,8% arvab, et pigem ei olnud kasulik). Kolmandik vastajaid ehk 34,9% leidis, et jagatud informatsioon muudatuse kohta oli töötajatele kasulik.

Tabel 2. Muudatuste kohta saadud informatsioon ja töötajate reaktsioon sellele

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Informatsioon, mida planeeritud muudatuse kohta töötajatele jagati, oli õigeaegne	30,2%	50,8%	19%	0%
Informatsioon, mida planeeritud muudatuse kohta töötajatele jagati, oli kasulik	14,3%	50,8%	34,9%	0%
Sain planeeritava muudatuse kohta adekvaatset informatsiooni inimestelt, kes muudatuse elluviimise eest vastutasid	20,6%	55,6%	23,8%	0%
Sain küsimustele, mis mul muudatuste kohta olid, põhjalikud vastused	27%	54%	17,5%	1,6% (1 inimene)

Allikas: Autori koostatud

Planeeritava muudatuse kohta jagasid muudatuse eest vastutavad isikud pigem adekvaatset informatsiooni 23,8% vastajate arvates (Tabel 2). Ülejäänud vastajaid leidsid, et vastutavad isikud ei jaganud pigem adekvaatset infot (55,6%) ja üldse ei jagatud adekvaatset infot (20,6%). Muudatuste kestel tekkinud küsimustele said pigem põhjalikud vastused 17,5% vastajatest ning 54% vastajatest pigem ei saanud põhjalikke vastuseid ja 27% vastajatest ei saanud kindlasti mitte põhjalikke vastuseid oma küsimustele. Küll aga leidis üks inimene (1,6%), et tema sai muudatustega seotud küsimustele põhjalikud vastused.

Kuna uuring viidi läbi ca 6 kuud pärast muudatusest teada saamist, siis soovis autor ka küsida, kas ja mil määral muudatuste protsessi jooksul lisandunud info muutis vastajate suhtumist muudatusse. Järgmised kolm üksikväidet (Tabel 3), mida hinnati 5-palli skaalal, kajastavad töötajate suhtumist jagatud informatsiooni.

Tabel 3. Informatsiooni jagamine

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Raske öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
2018 kevadel jagati töötajatele piisavalt infot kavandatava muudatuse kohta	30,2%	47,6%	11,1%	9,5%	1,6%
Soovin, et see muudatus oleks edukas	3,2%	0%	9,5%	54%	33,3%
2018 sügisel jagatud täiendav info töötajatele muutis mu suhtumist antud muudatuse suhtes oluliselt positiivsemaks	25,4%	41,3%	22,2%	11,1%	0%

Allikas: Autori koostatud

Tulemuste põhjal võib öelda, et nii 2018. aasta kevadel kui ka sügisel jagatud informatsioon kavandatava muudatuse kohta ei olnud piisav (Tabel 3). 77,8% vastasid, et ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kevadel jagatud info piisavuses plaanitava muudatuse kohta. Töötajate hinnang kevadel jagatud informatsiooni ei erine suuresti sellest, kuidas suhtusid töötajad sügisel saadud informatsiooni. 66,7% vastanutest leidsid, et nende suhtumine muudatusse ei paranenud sügisel saadud info lisandumisel. Küll aga suur osa vastajatest soovib, et see muudatus oleks edukas (87,3%).

## 2.2.2. Emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatustele

Organisatsiooniliste muudatustega kohanemist ehk emotsionaalset, käitumuslikku ja kognitiivset reaktsiooni muudatustele uuriti Tsaousis ja Vakola (2018) skaalat kasutades (*CREE Change Recipients' Reactions Scale*). Emotsionaalset reaktsiooni muudatustele mõõdeti 5-pallisel

vastusskaalal (1- üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult) 7-väitelise küsimustikuga. Cronbach'i alfa sisereliaabluse koefitsient on 0,71, mis on piisav, et kinnitada mõõtmistulemuste usaldusväärsust. Tabelis 5 toodud tulemused lubavad väita, et emotsionaalne reaktsioon käesolevale muudatusele on pigem negatiivne.

Tabel 4. Emotsionaalne reaktsioon muudatustele

Väide	Keskmine	St.hälve
1. Tundsin end ebamugavalt, kui planeeritavast muudatusest teatati	4,41	0,85
2. Muudatus on minu jaoks ebameeldiv	3,94	1,13
3. Selle muudatuse tõttu ei ole ma enam oma tööga rahul	3,19	1,24
4. Muudatus tekitab mulle peavalu (ei mõju mulle hästi)	3,11	1,21
5. Olen õnnelik, et see muudatus toimub	1,68	,86
6. Olen sellest muudatusest emotsionaalselt väsinud	3,97	1,24
7. Mulle see muudatus ei meeldi	3,97	1,18
<b>Emotsionaalne reaktsioon</b>	<b>3,84</b>	<b>1,10</b>

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 4 esimese väite keskväärtus 4,41 ütleb, et töötajad tundsid end ebamugavalt, kui nad planeeritavast muudatusest kuulsid (SD=0,85). Samuti on muudatus mõjutanud üht osa töötajaid niivõrd, et nad ei ole enam oma tööga rahul (m=3,19, SD=1,24) ja nad on muudatusest emotsionaalselt väsinud (m=3,97, SD=1,24). Tulemuste põhjal võib öelda, et muudatus pigem ei meeldinud töötajatele (m=3,97, SD=1,18) ja muudatuse toimumine rõõmustab väheseid (m=1,68, SD=0,86).

Kognitiivset reaktsiooni muudatusele iseloomustab skeptitsism muudatuse suhtes. Antud reaktsiooni mõõdeti samuti 7-väitelise skaalaga, millele sai vastata 5-pallisel vastusskaalal (1- üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult). Skaala reliaablusnäitajat Cronbach'i alfa 0.69 võib hinnata piisavaks, et pidada mõõtevahendit usaldusväärseks.

Tabel 5. Kognitiivne reaktsioon muudatustele

Väide	Keskmine	St.hälve
1. Usun, et sellest muudatusest on Töötukassale kasu	3,41	,99
2. Arvan, et seda muudatust ei oleks pidanud tegema	4,02	1,11
3. Muudatus ei aita kaasa karjääriteenuste arengule Eestis	3,63	1,13
4. Usun, et see muudatus on väga kasulik (aitab kaasa karjääriteenuste arengule Eestis)	2,49	1,05
5. Olen skeptiline tehtava muudatuse vajalikkuse osas	3,51	1,15
6. Usun, et see muudatus täidab sellele seatud eesmärgid	2,63	,99
7. Muudatusel on praegusele organisatsioonile (SA Innovele) positiivne mõju	1,90	,82
<b>Kognitiivne reaktsioon</b>	<b>3,65</b>	<b>1,07</b>

Allikas: Autori koostatud

Esimese väite keskväärtuse alusel (Tabel 5) võib öelda, et vastajaid pigem leiavad, et muudatus on Töötukassale kasulik ( $m=3,41$ ,  $SD=0,99$ ). Küll aga leiab suur osa vastajaid, et praegusele organisatsioonile (SA Innove'le) ei mõju muudatus positiivselt ( $m=1,90$ ,  $SD=0,82$ ). Suur osa vastajaid leiab, et käesolevat muudatust ei oleks pidanud tegema ( $m=4,02$ ,  $SD=1,11$ ) ja see ei aita kaasa karjääriteenuste arengule Eestis ( $m=3,63$ ,  $SD=1,13$ ). Väite nr 6 keskmine 2,63 ( $SD=0,99$ ) näitab, et üks osa töötajaid usub, et see muudatus täidab sellele seatud eesmärgi, küll aga on teine osa inimesi, kes seda ei usu. Nii mitmedki on muudatuse vajalikkuse osas skeptilised ( $m=3,51$ ,  $SD=1,15$ ).

Käitumuslikku reaktsiooni muudatustele mõõdeti 5-pallisel vastusskaalal (1- üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult) kolme väite kaudu (vt Tabel 6). Skaala reliaablusnäitaja, Cronbach'i alfa on 0,74, mis on mõõtmistulemuste usaldusväärsuse seisukohalt piisav.

Tabel 6. Käitumuslik reaktsioon muudatustele

Väide	Keskmine	St.hälve
1. Püüan olla positiivne ja julgustan kolleege, et kohaneme muudatusega edukalt	3,44	1,00
2. Püüan veenda kolleege muudatuse kasulikkuses	2,25	1,05
3. Võitlen selle nimel, et muudatus oleks edukas	2,56	1,10
<b>Käitumuslik reaktsioon</b>	<b>2,75</b>	<b>1,05</b>

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 6 esimese väite keskväärtus näitab, et töötajad pigem püüavad olla positiivsed ja julgustavad kolleege muudatustega kohanema ( $m=3,44$ ,  $SD=1,00$ ). Muudatuse läbiviimisel esines nii neid töötajaid, kes püüdsid veenda kolleege muudatuse kasulikkuse osas kui ka neid, kes ei pidanud seda oluliseks ( $m=2,25$ ,  $SD=1,05$ ). Samuti ei pidanud kõik töötajad oluliseks võidelda selle nimel, et muudatus oleks edukas ( $m=2,56$ ,  $SD=1,10$ ).

Käitumuslikku reaktsiooni muudatustele hinnati ka küsimusega töökoha vahetamise ning selle põhjuste kohta. Vastata paluti küsimusele „Kas oled mõelnud töökoha vahetamise peale või vahetanud töökohta viimase poole aasta jooksul (seoses Rajaleidja karjääriteenuste liitmisega Töötukassa teenustega)?“ Tabelis 7 toodud vastuste jaotumisest näeme, et ca 40% on mõnikord mõelnud töökoha vahetamisele ning 30% on sellele sageli mõelnud.

Tabel 7. Mõelnud töökohta vahetamisele või vahetanud töökohta viimase 6 kuu jooksul.

Vastusevariandid	Vastajate arv	Protsent
Ei ole sellele mõelnud	5	7,9
Jah, olen sageli mõelnud töökohta vahetamisele	19	30,2
Olen mõnikord mõelnud, et peaksin töökohta vahetama	25	39,7
Vahetasin töökohta enne 1. septembrit 2018	9	14,3
Vahetasin töökohta pärast 1. septembrit 2018	5	7,9
Kokku	63	100,0

Allikas: Autori koostatud

Tabelist 7 on näha ka, et ainult 5 vastanut 63-st (ca 8%) ei ole mõelnud töökohta vahetamisele ning ca viiendik töötajatest ehk 22,2% on töökohta juba enne muudatuse jõustumist vahetanud. Seega võib öelda, et üle 90% vastajatest on käesoleva muudatuse valguses valmis tegema muutusi ka oma isiklikus karjääriplaanis, neist 22,2% (14 inimest) on seda juba teinud.

Töökohta vahetanud vastajail oli võimalus ka nimetada põhjus, miks nad seda tegid. Kokku anti 20 vastust, kus töökohta vahetuse põhjustena on välja toodud peamiselt kaks argumenti: soovimatus minna üle teise organisatsiooni ja/või soov võtta vastu uusi väljakutseid (n=16), kuid toodi välja ka hirm töötuks jäämise ees, ebakindlus, muudatustega kaasnev segadus ja pingeline töökeskkond (n=4).

### 2.2.3. Valdcondlik tööstaaž ja valmisolek organisatsiooniliseks mobiilsuseks

Valmisolekut tööalaseks mobiilsuseks võib mõjutada ka vastaja tööstaaž, sest üldjuhul on mobiilsemad väiksema tööstaažiga töötajad. Küsitluses osalenutest olid 58,7% töötanud SA Innove Rajaleidja keskuses üle 3 aasta<sup>1</sup> (Tabel 8) ning alla ühe aasta oli nimetatud organisatsioonis töötanud 6,3% vastanutest. Tõenäoliselt on vähese tööstaažiga töötajaid ka sellepärast, et alates muudatuse avalikustamisest (kevad 2018) ei plaanitud enam töölt lahkuvaid karjäärspetsialiste uutega asendada.

Tabel 8. Tööstaaž SA Innove Rajaleidja keskuses

Vastusevariandid	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Alla 1 aasta	4	6,3	6,3
1-2 aastat	10	15,9	22,2
2-3 aastat	12	19,0	41,3
Üle 3 aasta	37	58,7	100,0
Kokku	63	100,0	

Allikas: Autori koostatud

<sup>1</sup> maakondlikud Rajaleidja keskused SA Innove all loodi 2014. aasta suvel



Vastajate tööstaaž karjääriteenuste valdkonnas illustreerib Tabel 9. Üle kolmandiku ehk 36,5% vastajatest on karjääriteenuste valdkonnas töötanud rohkem kui seitse aastat ja kui liita sellele need töötajad, kes on karjääriteenuste valdkonnas töötanud 3 kuni 7 aastat, siis saame, et 68,2% vastajatest on oma erialasel tööl töötanud rohkem kui kolm aastat. Ühtlasi näitab see vastajate pühendumust oma erialale karjääriteenuste valdkonnas. Samuti võib sellest välja lugeda, et tõenäoliselt on mitmed Rajaleidja keskuste karjäärispetsialistid ka varasemalt (enne Innove'ga liitumist) töötanud karjääriteenuste valdkonnas.

Tabel 9. Tööstaaž karjääriteenuste valdkonnas

Vastusevariandid	Vastajate arv	Protsent	Kumulatiivne protsent
Kuni 3 aastat	20	31,7	31,7
3 kuni 7 aastat	20	31,7	63,4
7 kuni 10 aastat	9	14,3	77,8
Üle 10 aasta	14	22,2	100,0
Kokku	63	100,0	

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 10 on esitatud valmisolekut organisatsiooniliseks mobiilsuseks hindavad väited (vastusskaala 1- üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult). Organisatsioonilist mobiilsust mõõdeti Briscoe ja tema kolleegide (2006) välja töötatud skaalat kasutades (*Organizational Mobility Preference Scale*). Üksikväidete vastusest näeme, et vastajad ei arva, et töötaksid kogu elu ühe tööandja juures ( $m=2,00$ ,  $SD=1,03$ ) ning pigem ei nõustu ka väitega, et uues töökohas oleks raske kohaneda ( $m=2,10$ ,  $SD=0,80$ ).

Tabel 10. Organisatsiooniline mobiilsuse skaala kirjeldav statistika

Väide	Min	Max	Keskmine	St.hälve
1. Ideaalis töötaksin kogu elu vaid ühe tööandja juures	1	5	2,00	1,03
2. Mulle meeldib turvatunne, mille annab ühes organisatsioonis pikka aega töötamine	1	5	3,14	,80
3. Oleksin õnnetu, kui peaksin olude sunnil lahkuma töökohast, kus olen pikka aega töötanud	1	5	3,40	,98
4. Uues töökeskkonnas kohanemine on minu jaoks raske	1	4	2,10	,80
5. Ma ei ole inimene, kes meelsasti töökohta vahetab	1	5	2,92	,96
<b>Organisatsiooniline mobiilsus</b>			<b>2,71</b>	<b>,61</b>

Allikas: Autori koostatud

Skaala väidete keskväärtuseks (Tabel 10) on 2,71 ( $SD=0,61$ ), mis näitab, et vastajate orientatsioon organisatsioonilisele mobiilsusele ei ole kõrge, vaid pigem mõõdukas. St, et ollakse valmis töökohta vahetama ja tuntakse, et uues töökeskkonnas kohanemine ei ole probleem, kuid samal

ajal väärtustatakse ka ühes organisatsioonis pikemalt töötamist ehk stabiilsust. Küll aga leiavad töötajad, et neile meeldib turvatunne, mille annab ühes organisatsioonis pikka aega töötamine ( $m=3,14$ ,  $SD=0,80$ ) ning nad oleksid pigem õnnetud, kui peaksid olude sunnil töölt lahkuma ( $m=3,40$ ,  $SD=0,98$ ).

Vaadates tööstaaži korrelatsioone organisatsioonilise mobiilsusega (Tabel 11), siis on näha, et omavahelised seosed puuduvad. St, töötatud aeg Rajaleidja keskusel või karjääriteenuste valdkonnas üldiselt, ei mõjuta seda, kas töötajad on valmis organisatsioonist lahkuma.

Tabel 11. Korrelatsioon tööstaaži ja organisatsioonilise mobiilsuse vahel (Pearson'i korrelatsioonikordaja)

	Organisatsiooniline mobiilsus
Tööstaaž Rajaleidja keskusel	,15
Tööstaaž karjääriteenuste valdkonnas	,32

Allikas: Autori koostatud

#### 2.2.4. Optimism ja tajutud tööalane konkurentsivõime

Tajutud tööalane konkurentsivõime ja dispositsiooniline optimism kirjeldavad indiviidi personaalseid ressursse, millede olemasolu hõlbustab kohanemist muutuvates oludes. Tabel 12 kajastab tulemusi töötajate tajutud tööalase konkurentsivõime (*employability*) kohta. Selleks kasutas autor Fugate ja Kinicki (2008) tajutud tööalase konkurentsivõime mõõtmiskaalat (*Dispositional Measure of Employability*). Skaala reliaablus on 0,78, mis on piisav, et tagada tulemuste usaldusväärsus. Tajutud tööalast konkurentsivõimet hinnati 5-palli vastusskaalal, kus 1-üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult. Vastajad leiavad, et uue töö leidmine ei valmista neile raskusi, kui praegune töösuhe peaks lõppema ( $m=3,43$ ,  $SD=0,96$ ). Samuti tajutakse, et praegune majanduskeskkond pigem toetab piisavalt hästi uue töö leidmisel ( $m=3,13$ ,  $SD=1,09$ ). Küll aga jagunevad vastajad kahte leeri omandatud teadmiste, oskuste ja kogemustega töö leidmisel – ühed arvavad, et neil on praegu kerge tööd saada ( $m=2,62$ ,  $SD=1,07$ ), teine osa vastajatest arvab aga teisiti. Ka leiab üks osa vastajaid, et samaväärse töö leidmine teises asutuses ei ole lihtne ( $m=2,79$ ,  $SD=1,14$ ). Küll aga vastajad usuvad, et omandatud oskusi ja kogemusi saab kasutada mõne muu töö tegemiseks teises organisatsioonis ( $m=4,17$ ,  $SD=0,73$ ).

Tabel 12. Tajutud tööalase konkurentsivõime skaala väidete kirjeldav statistika

Väide	Min	Max	Keskmine	St.hälve
1. Arvan, et leian kergesti uue töö, kui suhe uue tööandjaga peaks lõppema	1	5	3,43	,96
2. Minu teadmiste, oskuste ja kogemustega inimesel ei ole praegu kerge tööd saada	1	5	2,62	1,07
3. Uue töö leidmise võimalused praeguses majanduskeskkonnas on head	1	5	3,13	1,09
4. Inimesed, kes teevad minuga sarnast tööd, on tööturul nõutud	1	5	3,29	1,01
5. Leiaksin kergesti uue samaväärse töö mõnes teises ettevõttes	1	5	2,79	1,14
6. Tööandjad hindavad kõrgelt minuga sarnaste teadmiste, oskuste taseme ja töökogemusega inimesi	1	5	3,48	,82
7. Praegust tööd tehes omandatud oskusi ja kogemusi saan kasutada mõne muu töö tegemiseks teises ettevõttes	1	5	4,17	,73
<b>Tajutud tööalane konkurentsivõime</b>			<b>3,38</b>	<b>0,97</b>

Allikas: Autori koostatud

Dispositsioonilise optimismi mõõtmiseks kasutati Scheier'i ja Carver'i (1985) testi (*LOT-R - Life Orientation Test*). Järgmises tabelis (Tabel 13) on välja toodud dispositsioonilise optimismi väited originaalkujul. Väidete keskmise alusel saab vastajaid iseloomustada küllaltki optimistlikena. Keskmine tulemus 5-palli skaalal on 4,14, kus 5 tähendab väga suurel määral nõustumist esitatud väidetega. Skaala reliaablusnäitaja on 0,76, mis on piisav, et pidada mõõtevahendit usaldusväärseks.

Tabel 13. Dispositsiooniline optimism

Väide	Min	Max	Keskmine	St.hälve
1. Häid asju ei juhtu minu elus just palju	1	5	1,78	,89
2. Enamasti ma ei oota, et elu läheks nii, nagu soovin	1	5	1,86	1,03
3. Kui midagi saab viltu minna, siis minuga nii ka läheb	1	4	1,57	,78
4. Üldiselt loodan ma, et minuga juhtub rohkem häid, kui halbu asju	1	5	4,27	,79
5. Olen oma tuleviku suhtes alati optimistlik	2	5	3,94	,74
6. Ebakindlatel aegadel loodan tavaliselt parimat	1	5	3,84	,70
<b>Dispositsiooniline optimism</b>			<b>4,14</b>	<b>,56</b>

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 13 neljanda väite keskväärtus ütleb, et üldiselt töötajad loodavad, et nendega juhtub rohkem häid kui halbu asju ( $m=4,27$ ,  $SD=0,79$ ) ning kuuenda väite keskmine, et ebakindlatel aegadel loodetakse tavaliselt parimat ( $m=3,84$ ,  $SD=0,56$ ).

### 2.2.5. Muudatustele reageerimise seos erinevate toimetulekuressurssidega

Käitumuslik reaktsioon on mõõdukas negatiivses seoses emotsionaalse reaktsiooniga ( $r=-0,47$ ,  $p<0,01$ ) ja kognitiivse reaktsiooni ehk skeptitsismiga ( $r=-0,60$ ,  $p<0,01$ ) (Tabel 14, vt ka Lisa 2). See näitab, et need inimesed, kelle käitumuslik reaktsioon muutuste protsessis oli pigem muudatusi toetav, tundsid end emotsionaalselt vähem ebamugavalt, samuti esines neil vähem skeptitsismi muudatuse osas.

Kognitiivne reaktsioon muudatustele ehk skeptitsism on mõõdukas negatiivses seoses käitumusliku reaktsiooniga ( $r=-0,60$ ,  $p<0,01$ ) ning tugevas positiivses seoses emotsionaalse reaktsiooniga ( $r=0,76$ ,  $p<0,01$ ) (Tabel 14). St, mida suurem on töötajate skeptitsism muudatuse osas, seda vähem ollakse toetavad oma käitumises ning suurem skeptitsism muudatuse õnnestumise osas väljendub ka töötajate ebamugavustundes ehk ollakse emotsionaalsemad ja rohkem häiritud.

Vaadates tööalase konkurentsivõime seoseid uuritud teemadega, ilmneb mõõdukas negatiivne seos nii emotsionaalse reaktsiooniga muudatustele ( $r=-0,40$ ,  $p<0,01$ ) kui ka skeptitsismi ehk kognitiivse reaktsiooniga muudatustele ( $r=-0,38$ ,  $p<0,01$ ) (Tabel 14). St, mida suurem on inimese tajutud tööalane konkurentsivõime, seda vähem skeptilisem oldi muudatuste edukuse osas ja seda vähem oldi emotsionaalselt muudatusest häiritud.

Optimism on mõõdukas negatiivses seoses emotsionaalse ( $r=-0,49$ ,  $p<0,05$ ) ja kognitiivse reaktsiooniga ( $r=-0,42$ ,  $p<0,05$ ) (Tabel 14). St, mida väiksem on töötajate optimism ehk ei nähta tulevikku positiivses valguses, seda enam on nad muudatuse osas rahulolematud ja neil on vähem usku, et muudatus on edukas.

Tabel 14. Korrelatsioonid käitumusliku, emotsionaalse ja kognitiivse reaktsiooni ja erinevate näitajate vahel (Pearson'i korrelatsioonikordaja)

	Käitumuslik reaktsioon	Emotsionaalne reaktsioon	Kognitiivne reaktsioon
Käitumuslik reaktsioon	1	-,47**	-,60**
Emotsionaalne reaktsioon	-,47**	1	,76**
Kognitiivne reaktsioon	-,60**	,76**	1
Organisatsiooniline mobiilsus	-,05	,32*	,07
Optimism	,32*	-,49**	-,42**
Tööalane konkurentsivõime	,21	-,40**	-,38**
Läbipõlemine	-,40*	,48**	,22

Allikas: Autori koostatud. Märkus \*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$

Organisatsioonilise mobiilsuse ja inimeste erinevate reaktsioonide vahel seoseid ei leitud (Tabel 14). Seega saab tulemuste põhjal öelda, et käitumuslik ( $r=-0,05$ ), emotsionaalne ( $r=0,32$ ,  $p<0,05$ ) ja kognitiivne ( $r=0,07$ ) reaktsioon muutustele ei ole seotud sellega, kas ja mil määral ollakse orienteeritud organisatsioonilisele mobiilsusele.

Küll aga võib tabelis 14 näha lisaks toimetulekuressurssidele, et läbipõlemine on mõõdukas negatiivses seoses käitumusliku reaktsiooniga ( $r=-0,42$ ,  $p<0,01$ ) ja mõõdukas positiivses seoses emotsionaalse reaktsiooniga ( $r=0,48$ ,  $p<0,01$ ). St, mida vähem on töötajad oma käitumises kolleege toetavad ning mida suurem on nende emotsionaalsus ja ebakindlus, seda suurem on oht läbipõlemisele.

Alljärgnevas tabelis (Tabel 15) on näha omavahelisi seoseid optimismi, tööalase konkurentsivõime ja organisatsioonilise mobiilsuse vahel. Tulemused näitavad, et esineb mõõdukas positiivne seos optimismi ja tööalase konkurentsivõime vahel ( $r=0,37$ ,  $p<0,05$ ). St, mida optimistlikumad on inimesed, seda kõrgem on nende tajutud tööalane konkurentsivõime.

Tabel 15. Korrelatsioonid optimismi, tajutud tööalase konkurentsivõime, organisatsioonilise mobiilsuse ja läbipõlemise vahel.

	Optimism	Tööalane konkurentsivõime	Organisatsiooniline mobiilsus
Optimism	1	,37**	-,21
Tööalane konkurentsivõime	,37**	1	-,24
Organisatsiooniline mobiilsus	-,21	-,24	1

Allikas: Autori koostatud. Märkus \*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$

### 2.2.6. Läbipõlemine ja juhtkonna toetus

Läbipõlemisega seotud küsimused olid mõeldud vastamiseks vaid neile töötajatele, kes töötasid küsitluse täitmise ajal Rajaleidja keskusel ja plaanisid jätkata tööd Töötukassas. Läbipõlemise teemaplokk koosnes kolmest väitest 7-palli skaalal ja neile vastas kokku 38 inimest. Väidete aritmeetilise keskmise põhjal ( $m=3,97$ ,  $SD=1,91$ ) võib öelda, et käesolev muudatus võib ohustada töötajate läbipõlemist. Järgmisel lehel olev tabel (Tabel 16) kirjeldab, et üks osa töötajaid tunneb, et on oma tööst väsinud ( $m=3,05$ ,  $SD=1,92$ ). Mõnevõrra rohkem inimesi leiavad, et tööelu on neid vaimselt „tühjaks pigistanud“ ( $m=4,29$ ,  $SD=1,92$ ) ja nad on tundnud end viimastel kuudel pingetaluvuse piiril ( $m=4,58$ ,  $SD=1,90$ ).

Tabel 16. Läbipõlemine

Väide	N	Min	Max	Keskmine	St.hälve
1. Tunnen, et tööelu on mind vaimselt "tühjaks pigistanud"	38	1	7	4,29	1,92
2. Olen oma tööst väsinud	38	1	7	3,05	1,92
3. Viimastel kuudel olen tundnud end pingetaluvuse piiril	38	1	7	4,58	1,90
<b>Läbipõlemine</b>				<b>3,97</b>	<b>1,91</b>

Allikas: Autori koostatud

Vaadates korrelatsioone läbipõlemisega (Tabel 17), saame öelda, et läbipõlemine on mõõdukas negatiivses seoses käitumusliku reaktsiooniga ( $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ), optimismiga ( $r=-0,60$ ,  $p<0,01$ ) ja tööalase konkurentsivõimega ( $r=-0,42$ ,  $p<0,01$ ). St, mida väiksem on töötajate käitumuslik reaktsioon (ei julgusta ega paku kolleegidele toetust), on vähem optimistlikud oma tuleviku suhtes ja tajuvad end vähe konkurentsivõimelisena, seda suurem on tõenäosus neil tööalasel läbipõleda. Läbipõlemine on mõõdukas positiivses seoses emotsionaalse reaktsiooni ( $r=0,48$ ,  $p<0,01$ ) ja organisatsioonilise mobiilsusega ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ), mis tähendab, et läbipõlenud inimesed on oma käitumiselt emotsionaalsemad ja tunnevad ebakindlust ning on enam valmis organisatsioonisiselt või -väliselt liikuma.

Tabel 17. Korrelatsioonid läbipõlemisega

	Läbipõlemine
Käitumuslik reaktsioon	-,40*
Emotsionaalne reaktsioon	,48**
Kognitiivne reaktsioon	,22
Organisatsiooniline mobiilsus	,43**
Optimism	-,60**
Tööalane konkurentsivõime	-,42**

Allikas: Autori koostatud. Märkus \*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$

Vaadates, kuidas hinnati muudatuste käigus pakutavat toetust (Tabel 18), jagunesid vastused sellekohasele küsimusele järgmiselt (skaala otspunktidega 1- üldse ei nõustu ja 7- nõustun täielikult). 71% jagunes skaala otspunktide 1-3 vahel, vastusevariandi 4-6 valis 29% vastajatest ning skaala otspunkti 7 ei valitud üldse. St, et suur osa vastajatest leidsid, et muudatuse käigus töötajatele igakülgselt toetust ei pakutud. Antud küsimusele paluti vastata vaid neil, kes töötasid vastamise hetkel veel Rajaleidja keskusel ja kes ei plaaninud jätkata tööd Töötukassas ( $n=38$ ).

Tabel 18. Väite „Muudatuse eest vastutajad pakkusid töötajatele, keda muudatused puudutasid, igakülgset toetust“ vastuste sagedusjaotus

	Vastajate arv	Protsent
1	9	23,68%
2	12	31,58%
3	6	15,79%
4	4	10,53%
5	4	10,53%
6	3	7,89%
7	0	0%
Kokku	38	100%

Allikas: Autori koostatud

### 2.3. Järeldused ja arutelu

Autor leiab, et empiirilise uurimustöö eesmärk sai realiseeritud. Uurimusöös selgitati välja, kuidas tulevad SA Innove Rajaleidja karjäärispetsialistid toime muudatusega, millised on töötajate hoiakud selle suhtes ning millised isiklikud ressursid aitavad neil muudatustega paremini hakkama saada.

Empiirilises uuringu eesmärk oli leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas töötajad hindasid organisatsioonilise muudatuse läbiviimist?
2. Milline on töötajate emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatusele?
3. Kui kõrge on muudatuses osalenute valmisolek töökohavahetuseks?
4. Kui suur on muudatustes osalenute individuaalne toimetulekuressurss?

#### 1. Kuidas töötajad hindasid organisatsioonilise muudatuse läbiviimist?

Tulemustest selgus, et suur osa vastajatest leidsid, et jagatud informatsioon ei olnud õigeaegne (81% vastajatest), kasulik (65%) ega adekvaatne (76%) ning muudatuse kohta saadud vastused ei olnud põhjalikud (81%). Mitte ükski töötaja ei vastanud „Nõustun täielikult“ küsimustele „Informatsioon, mida planeeritud muudatuse kohta töötajatele jagati, 1) oli õigeaegne, 2) oli kasulik, 3) oli adekvaatne.“ Vaid üksikud töötajad hindasid, et nad said planeeritud muudatuse kohta vajalikku teavet. Vähene ja segane informatsioon tekitab töötajates ebakindlust tuleviku suhtes (Miller & Monge, 1985). Tulemused näitasid, et ajapikku lisandunud informatsioon muudatuse kohta ei muutnud töötajate suhtumist muudatusse (66,7% vastanutest arvas nii), küll aga oli töötajatel soov, et muudatus oleks edukas (87,3%). Kasutades töötajate soovi ja valmisolekut, kaasata neid muudatuse tegemise protsessi (Coch & French Jr, 1948) ja teha

koostööd, võib olla eduka muudatuse läbiviimise üks võtmetegur. Ka Rosenberg ja Mosca (2011) leidsid, et üks vastupanu põhjus võib olla töötajate vähene kaasamine ülevalt alla juhtimise tõttu. Kui organisatsioonil on olemas soov, et muudatus oleks edukas, siis ta peaks leidma ka võimaluse ja võimekuse tegeleda töötajate vastupanuga.

Autor leiab, et põhjaliku ja õigeaegse informatsiooni jagamine võib leevendada töötajates vastuseisu. Muudatuste kõvera kahe esimese faasi (eitamise ja vastupanu) etapil on oluline toetada alluvaid, olla üks meeskond, toetada neid ja jagada piisavalt infomatsiooni muudatuste kohta (Jaffe & Scott, 2003). Töötajad soovivad saada informatsiooni selleks, et nad teaksid, kuidas peaksid ise edasi käituma. Piisava informatsiooni omamine muudatuste kohta aitab töötajatel mõista, kuidas see mõjutab nende tööd ja organisatsiooni ning ühtlasi saavad nad võtta seisukoha, kuidas käituda antud situatsioonis (Milliken, 1987).

S. Rosenberg ja J. Mosca (2011) töid varasemate uuringute põhjal välja, et üks põhjus, miks esineb töötajates vastupanu muudatuse käigus, on see, et puudub usaldus juhtkonna ja töötajate vahel ning nad ei taju juhtkonna toetust. Käesoleva uurimuse tulemused kinnitavad seda sama. Nimelt 71% vastanutest, kes plaanivad jätkata tööd Töötukassas (n=38), leidsid, et muudatuse eest vastutajad ei pakkunud töötajatele, keda muudatused puudutasid, igakülget toetust. Autor leiab, et juhtkond võib arvata, et nad pakuvad töötajatele toetust, kuid kui töötajad seda ei taju, siis on sellest vähe kasu. Toimetulek muudatustega on märksa parem, kui töötajad tajuvad organisatsioonisiselt juhtide toetust (Kirrane et al., 2016).

## **2. Milline on töötajate emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatusele?**

Emotsionaalne reaktsioon muudatuse osas oli pigem negatiivne, mis tähendab, et töötajad ei rõõmustanud ( $m=1,68$ ,  $SD=0,86$ ) ja tundsid ebamugavust planeeritavast muudatusest kuuldes ( $m=4,41$ ,  $SD=0,85$ ). Organisatsioonis toimuvad muudatused saavad üldjuhul alguse juhtidest või hoopis teistest institutsioonidest. Seda enam tuleb silmas pidada, et inimesed on rahulolematud, sest muudatus ei ole nende enda poolt algatatud (Woodward, 1980).

Tulemustest selgus, et töötajad olid muudatuse osas üsna skeptilised ( $m=3,51$ ,  $SD=1,15$ ) ehk kognitiivne reaktsioon muudatusele oli pigem kõrge. Töötajad leidsid, et käesolevat muudatust ei oleks pidanud tegema ( $m=4,02$ ,  $SD=1,11$ ) ja muudatusest on enim kasu Töötukassale ( $m=3,41$ ,  $SD=0,99$ ), kelle alla karjääriteenused liideti. Töötajad leiavad, et muudatus ei aita kaasa karjääriteenuste arengule ( $m=3,63$ ,  $SD=1,13$ ). Üldsusele on teada, et just Töötukassa on suurim ja



peamine karjääriteenuste pakkuja Eestis ning tagab märkimisväärse osa selle arengus. Muudatuse reaalsel mõju karjääriteenuste arengule saab aga hinnata tulevikus ja selle välja selgitamise jätab autor teistele uurimustöö huvilistele.

Töötajate käitumuslik reaktsioon oli ühe osa töötajate arvates positiivne ja julgustav ( $m=3,44$ ,  $SD=1,00$ ), kuid teisest küljest leidis üks osa töötajaid, et muudatus ei ole kasulik ja selles osas ei ole vaja ka kolleege veenda ( $m=2,25$ ,  $SD=1,05$ ). Kui muudatuse vajalikkus ei ole töötajatele piisavalt selge, siis on arusaadav, miks ei pea töötajad oluliseks võidelda selle nimel, et see oleks edukas ( $m=2,56$ ,  $SD=1,10$ ).

Väidete aritmeetiline keskmine ( $m=3,97$ ,  $SD=1,91$ ) näitab, et käesolev muudatus võib ohustada töötajate läbipõlemist. Tulemused näitavad, et ühel osal töötajates võis avalduda kurnatus, mis on läbipõlemise esimene ja peamine tasand (Maslach et al., 2001). Töötajad, kes plaanivad jätkata tööd Töötukassas ( $n=38$ ) kirjeldavad, et on oma tööst väsinud ( $m=3,05$ ,  $SD=1,916$ ) ja tööelu on neid vaimselt „tühjaks pigistanud“ ( $m=4,29$ ,  $SD=1,92$ ). Muudatustega kaasnevad üldjuhul tööalased nõudmised (nt töökoormuse kasv), see omakorda võib suurendada töötajates kurnatuse ja küünilisuse tunnet (Schaufeli et al., 2009).

Autor leidis ka seoseid erinevate tunnuste vahel, mis väärivad ära märkimist. Näiteks võib öelda, et need töötajad, kelle käitumuslik reaktsioon on toetav ja julgustav ning kes on vähem skeptilised muudatuse osas (kognitiivne käitumine), kohanevad muudatustega paremini. Lisaks organisatsiooni ja juhtkonna panusele, võiksid siinkohal ka töötajad mõelda oma mõtteviisi kujundamisele. Autor nõustub Jaffe ja Scott'i (2003) mõttega, et keskenduda tuleks sellele, mis ootab ees ja mitte enam mõtlema sellele, mis oli varem. Organisatsioon ja selle juhid peavad aga aitama luua mõistva ja üksteist toetava keskkonna.

Töötajate kaasamine muudatuse otsustamise ja läbiviimise protsessi võiks aidata saavutada töötajate poolehoidu (Coch & French Jr, 1948). Tõenäoliselt tunneb töötaja end märksa väärtuslikumana, kui mõistab, et tema arvamust on kuulatud ja sellega arvestatud. Autor leiab, et töötajate kaasamine peaks olema muudatuste eestvedajate poolt siiras tahe ja neil võiks olla osaliselt ka valmisolek kompromisside loomiseks.

### **3. Kui kõrge on muudatuses osalenute valmisolek töökohavahetuseks?**

Rahulolematus töö või organisatsiooniga võib kaasa tuua selle, et töötajad hakkavad mõtlema töökoha vahetamisele. Töölt lahkumise põhjused võivad olla erinevad, kuid nagu käesolevatest tulemustest näha, siis oma roll selles võib olla ka organisatsioonis toimuvatel muudatustel. Tulemustest selgus, et seoses muudatustega 92,1% töötajatest on mõelnud töökoha vahetamisele või juba töökohta vahetanud. Vaid 7,9% vastajaid ei ole pärast muudatuse teada saamist töökoha vahetusele mõelnud.

Töötajaid, kes olid küsitluse läbiviimise ajaks juba töölt lahkunud, leidsid, et peamiseks põhjuseks töökohast loobumisel oli soovimatus jätkata tööd uues organisatsioonis, ei mõistetud muudatuse vajalikkust. Sellega seoses leidsid mitmed töötajad, et aeg on isiklikuks arenguks ja võtta vastu uusi väljakutseid. Vähene teave ja ebakindlus tuleviku suhtes ajendasid uut tööd otsima, sest kardeti kaotada olemasolev töö. Tänapäeva ühiskonna töötajad ei näe vajadust töötada ühe tööandja juures terve elu. Töötajad hindavad kõrgelt paindlikkust ja erinevaid karjäärivõimalusi. Nad on valmis võtma vastu uusi väljakutseid (Arthur, 1994). Seda enam, kui olukord nõuab muutusi ka nende isiklikus tööelus.

Kuigi tööstaaž nii Rajaleidja keskustes (üle 3 aasta 58,7% töötajatest) kui ka tööstaaž karjääriteenuste valdkonnas (üle 3 aasta 68,2% töötajatest, sh 22,2% üle 10 aasta) olid küllaltki kõrged, siis tööstaaži ja organisatsioonilise mobiilsuse vahel seoseid ei leitud. St, et töötatud aeg ei mõjuta töötaja pühendumust või lojaalsust organisatsioonile. Seega ei saa antud uurimuse põhjal nõustuda üldlevinud arvamusega, et väiksema tööstaažiga töötajad on mobiilsemad kui kõrgema tööstaažiga.

### **4. Kui suur on muudatustes osalenute individuaalne toimetulekuressurs?**

Uurimustulemustest selgus, et üks osa töötajaid peavad samaväärse töö leidmist teises asutuses küllaltki keeruliseks ( $m=2,79$ ,  $SD=1,14$ ). Tõenäoliselt võib selle taga olla põhjus, et tööturul on Töötukassa peamine tööandja karjääriteenuste valdkonnas (sh ka koolinoortele alates muudatuse jõustumisest). Küll aga on autoril rõõm tõdeda, et karjääriteenuste valdkonnas töötavad inimesed usuvad, et omandatud oskusi ja kogemusi saab kasutada mõne muu töö tegemiseks teises organisatsioonis ( $m=4,17$ ,  $SD=0,73$ ). Autor leiab, et uute väljakutsete vastuvõtmine tähendab, et töötajad tunnevad end uue töökoha leidmisel või sellega kohanemisel küllaltki enesekindlalt. Töötajate tajutud tööalase konkurentsivõime väidete keskvärtus oli 3,38 ( $SD=0,97$ ) 5-palli skaalal.

Käesoleva muudatuse töötajad näevad oma tulevikku positiivselt ja usuvad, et nendega läheb kõik hästi. Seda kinnitab dispositsioonilise optimismi väidete keskmine, mis oli 4,14 palli 5-palli skaalal ( $SD=0,56$ ), kus 5 tähendas väga suurel määral nõustumist esitatud väidetega.

Tulemused näitavad, et mida suurem on inimeste optimism, seda positiivsemad on inimesed muudatuse osas ja usuvad, et muudatus võib olla edukas. Optimism oli negatiivses mõõdukas seoses emotsionaalse ( $r=-0,49$ ,  $p<0,05$ ) ja kognitiivse reaktsiooniga ( $-0,42$ ,  $p<0,05$ ). Carver ja Scheier (2014) leiavad, et optimistlikumad inimesed on edukamad karjääris, omavad paremaid sotsiaalseid suhteid, on parema tervisega ja saavutavad selle tulemusel ka soovitud eesmärged. Tulemuste põhjal saab autor tõdeda, et SA Innove Rajaleidja karjääripetsialistid on küllaltki optimistlikud inimesed ja on ka positiivsed oma tuleviku osas.

Tulemused näitavad, et mida väiksem on töötajate tööalane konkurentsivõime ( $r=-0,42$ ,  $p<0,01$ ) ja optimism ( $r=-0,60$ ,  $p<0,01$ ), seda suurem oht on neil tööalaselt läbipõleda. Töötajad ei tunne end erialaselt enam piisavalt kompetentsena (Maslach et al., 2001) ja sellest tingituna ei olda enesekindlad ka uue töökoha leidmisel, mis omakorda võib tuua kaasa läbipõlemise.

Käesoleva muudatuse kui ka edasiste muudatuste edutegur võiks olla inimeste vajadustega arvestamine. Kui inimese vajadused on rahuldatud, ollakse valmis ka oma käitumist muutma (olgu selleks siis näiteks vastupanu) ning õppima midagi uut (Alas, 2002).

## **2.4. Uurimustöö kitsaskohad ja ettepanekud**

Käesoleva lõputöö üheks piiranguks on, et muudatuse mõju töötajatele ning töötajate toimetulekuressursse on uuritud vaid ühe organisatsiooni (sihtasutus Innove) ja ühe eriala (karjääriteenused) põhjal. Seetõttu on antud uurimustöö tulemused üldistatavad pigem sarnastele valdkondadele (nt karjääri- või nõustamisteenused) ning kasumit mittetaotlevatele organisatsioonidele.

Autor teeb kaks ettepanekut, kuidas saaks organisatsiooni muudatusi (ka käesolevat) paremini edasi uurida. Esiteks on autori ettepanek kaasata uurimustöösse ka teise organisatsiooni (Töötukassa) töötajaid, selgitamaks välja nende hoiakuid ja kohanemist kahe organisatsiooni teenuste liitmisel. Autor võib vaid oletada, et Töötukassa töötajaid muudatus väga palju ei mõjutanud, sest nende tööandja jäi samaks, küll aga esines ka neil ebakindlust seoses töökoha

kaotusega ning kohanema pidid ka nemad kahe organisatsiooni teenuste liitmisel kaasnevate muudatustega. Et tulemusi saaks üldistada suuremale grupile, tuleks uurimustöösse kaasta veel teisigi organisatsioone, kus on muudatusi läbi viidud.

Teiseks peab autor oluliseks uurida käesoleva muudatuse hilisemat mõju töötajatele (Rajaleidja karjäärispetsialistid), kes olid sunnitud organisatsiooni vahetama ja töötavad täna uues organisatsioonis (Töötukassas). Muudatuse mõju erinevates etappides ja muutujatevahelisi põhjuseid on võimalik uurida näiteks longituuduuringu abil (Peil & Hinno, 2010). Ühtlasi võiks uurida ka muudatuse mõju karjääriteenuste arengule Eestis, sest käesoleva uuringu vastajad leidsid, et sellel ei ole positiivset mõju.

## KOKKUVÕTE

Antud lõputöö käsitles muudatust, mis kuulub ülemineku ehk ümberkorraldamise klassifikatsiooni, kus tegemist on ühe organisatsiooni teenuste (Rajaleidja karjääriteenused) üle võtmisega teise organisatsiooni (Töötukassa), ühendades need sarnase teenusega enda organisatsioonis (karjääriteenused). Lisaks tähendab see seda, et üle võtnud organisatsioon tuleb turule ka uue teenusega (karjäärinõustamine koolinoortele). (Ackerman, 1986)

Autor leiab, et SA Innove Rajaleidja keskustes toimunud muudatused mõjutasid töötajate igapäevast tööelu ja töötajate reaktsioonid muudatustele olid väga erinevad. Muudatused tõid suures osas kaasa vastuseisu, mille tulemusena oli töötajate energia peamiselt suunatud muudatusega hakkama saamisele ja täiendava informatsiooni hankimisele (mitte enam niivõrd tööle) ning nii mõneski töötajas tekkis soov organisatsioonist lahkuda.

Töö uurimuslik eesmärk oli selgitada välja SA Innove Rajaleidja karjäärispetsialistide toimetulek muudatusega, millised on töötajate hoiakud selle suhtes ning millised isiklikud ressursid aitavad neil muudatustega paremini hakkama saada. Uurimusöös kasutati struktureeritud kvantitatiivset meetodit. Ankeetküsitlus saadeti kõikidele karjäärispetsialistidele, keda muudatus mõjutas. Uurimustöös osales 80,8% Rajaleidja karjäärispetsialistidest, s.o 63 vastajat keskmise vanusega 42,4 a (SD=11,35).

Uurimustöö raames püstitatud küsimused aitasid saavutada tööle seatud eesmärki. Töös leiti vastused küsimustele: 1) Kuidas töötajad hindasid organisatsioonilise muudatuse läbiviimist? 2) Milline on töötajate emotsionaalne, käitumuslik ja kognitiivne reaktsioon muudatusele? 3) Kui kõrge on muudatuses osalenute valmisolek töökohavahetuseks? 4) Kui suur on muudatuses osalenute individuaalne toimetulekuressurs?

1) Töötajate toimetulek ja hoiakud muudatuse suhtes on individuaalsed, kuid suure tõenäosusega, kui see ei ole inimese enda algatatud, kutsub muudatus temas esile vastuseisu (Woodward, 1980). Töö empiiriline uurimus tõestas, et SA Innove Rajaleidja karjääriteenuste liitmine Töötukassa teenuste alla ei jätnud Rajaleidja töötajaid üksikõikseks. Muudatus tekitades neis teatud vastuseisu,

pettumust ja ebakindlust ees ootava osas. Samuti ei oldud rahul informatsiooni jagamisega muudatuse osas. Töötajad leidsid, et informatsioon ei olnud õigeaegne ja seda ei jagatud muudatuse toimumise jooksul piisavalt. Samuti selgus tulemustest, et muudatuse eest vastutajad ei pakkunud töötajatele igakülgset toetust. Saadud tulemused on autori arvates ootuspärased. Teatud vastuseis võib jääda ka õigeaegse ja vajaliku info jagamisel ning töötajate toetamisel, kuid tõenäoliselt on neil muudatusega siiski kergem kohaneda, kui vajalik informatsioon ja toetus organisatsiooni ja juhtkonna poolt on olemas.

2) Töötajate reaktsioonid muudatuse osas saab jagada emotsionaalseks, kognitiivseks ja käitumuslikuks (Tsaousis & Vakola, 2018). Töötajad olid muudatuse osas häiritud ja tundsid end ebakindlalt (emotsionaalne reaktsioon) ning olid skeptilised selle õnnestumise osas (kognitiivne reaktsioon). Töötajad püüdsid oma käitumises olla küll kolleege toetavad (käitumuslik reaktsioon), kuid ei pidanud vajalikuks neid veenda muudatuse edukuse osas (käitumuslik reaktsioon). Tulemused näitavad, et mida kõrgem on käitumuslik reaktsioon (toetav ja julgustav käitumine), seda paremini kohanevad muudatustega.

3) Muudatuses osalenud töötajate organisatsiooniline mobiilsus oli pigem kõrge, st töötajad on valmis võtma vastu uusi väljakutseid ja ei pea oluliseks töötada kogu elu vaid ühe tööandja juures. Muudatuse tõttu töölt lahkunud töötajad tunnistasid, et põhjus töölt lahkumiseks oli soovimatus jätkata tööd uues organisatsioonis või nähti uusi tööalaseid väljakutseid mujal, lisaks toodi välja hirm kaotada oma töö seoses muudatusega.

4) Küll aga tõestavad tulemused, et Rajaleidja karjäärispetsialistide isiklikud ressursid on piisavalt head, et muudatusega edukalt kohaneda. Rajaleidja töötajad tajuvad end tööturul pigem konkurentsivõimeliselt ja on piisavalt optimistlikud oma tuleviku osas. Käesolevast uurimusest selgus, et ühel osal töötajates võis avalduda kurnatus (st töötajad on oma tööst väsinud), mis on läbipõlemise esimene ja peamine tasand (Maslach et al., 2001). Tulemused näitavad, et läbipõlemise oht on väiksem neil, kelle tajutud tööalane konkurentsivõime ja optimism on kõrge. Muudatusega tulevad paremini toime need, kes tajuvad end tööalaselt konkurentsivõimelisena. Tööalane konkurentsivõime toob endaga kaasa enesekindluse tuleviku suhtes ja usutakse, et muudatus võib olla edukas. Muudatusega kohanevad paremini ka need inimesed, kelle dispositsiooniline optimism on kõrge.

Tuginedes käesoleva uurimustöö teoreetilisele materjalile, toob autor välja mõned võtted, mis võivad tagada eduka muudatuse juhtimise: 1) töötajate toetamine ning tegelemine eitamise ja

vastupanu faasiga (Jaffe & Scott, 2003), 2) piisava informatsiooni jagamine (Jaffe & Scott, 2003; Miller & Monge, 1985; Milliken, 1987), 3) töötajate kaasamine (Coch & French Jr, 1948), 4) fookusgruppide korraldamine (Buono, 1997). Universaalset kasutust leiab ka J. Kotter'i 8-tasemeline muudatuse protsessi mudel, milles on samm-sammult välja toodud eduka muudatuse läbiviimise tegevused (2012).

Autor näeb perspektiivi uurida tulevikus, kuidas on käesolev muudatus mõjutanud muudatuses osalenud töötajaid teatud aja möödudes. Ühtlasi võiks sama uuringu käigus uurida ka muudatuse mõju karjääriteenuste arengule Eestis – kuidas hindavad teenuse kvaliteeti ja kättesaadavust kliendid (nt koolinoored) pärast Rajaleidja karjääriteenuste liitmist Töötukassa teenuste alla.

# RESUME

## EMPLOYEE ATTITUDES AND COPING WITH ORGANIZATIONAL CHANGES

Reelika Paju

Changes are an integral part of today's society. However, it has to be taken into account that any change that is not initiated by the person, will end with resistance to change (Woodward, 1980). The author believes that the changes in the Rajaleidja centers of organization Innove had an impact on the daily work life of the employees and that the reactions of the employees on the matter were very different. Both, the author and her colleagues, felt resistance to the change and this is the main reason why author decided to investigate the topic of coping with organizational changes in more detail in the thesis.

The aim of the Master's thesis is to find out how the employees coped with the organizational change, which attitudes they had and which personal resources helped them to cope better with the changes. In the research a structured quantitative method was used. The questionnaire was sent to all of the employees who were affected by the change. Participation procent was 80,8%, which corresponds to 63 individuals with an average age of 42,4 years.

Theoretical part of the work gives an overview of the change management, of coping with the changes and of the individual resources allowing to deal with the changes. Theoretical part is largely based on the Jaffe's and Scott's (2003) curve change model, on the Tsaous's and Vakola's (2018) reaction's to the change, on the Savickas's (1997, 2005, 2012) career management theory, on the Carver's and Scheier's (2014) dispositional optimism and on the Fugate's and Kinick's (2008) dispositional approach to employability.

Empirical part of the work introduces the purpose and methodology of the study, gives an overview of the research results and outlines the work bottlenecks and makes proposals for further research.



The study found answers to the following questions: 1) How did the employees evaluate organizational change? 2) What is the emotional, behavioral and cognitive reaction of the employees to change? 3) How high is the willingness of the participants to change their jobs? 4) How big are the individual coping resources of the participants of the changes?

1) Timely adequate information and support for the employees will help them to adapt with the change. The results indicate that the information was not timely and was not sufficiently distributed during the change. The results also show that employees didn't get enough support from the people who were responsible for the change.

2) Throughout the study, the emotional, behavioral and cognitive reaction to the change of the employees was investigated. Employees were disturbed by the change and felt insecure (emotional reaction) and were skeptical about its success (cognitive reaction). Employees were supportive with their colleagues (behavioral reaction), but also did not consider it to be necessary to convince them of the success of the change (behavioral reaction). The results show that the higher the behavioral reaction (being supportive and encouraging), the better the adaptation to the changes.

3) The organizational mobility of the employees in the change was rather high. Employees were ready to take on new challenges and the importance to work in one organization thier whole lives was not considered. Employees who had left because of the change admitted that the reason for leaving was the fear of losing their jobs, unwillingness to start working in a new organization or new job opportunities elsewhere.

4) The results show that the personal resources are good enough to successfully adapt to the change. Employees perceive to be competitive in the labor market and are optimistic about their future. The results show that the risk of burnout is lower for those with perceived high employability and with high optimism. The change will also better accommodate the people with high dispositional optimism and with high employability.

Based on the theoretical material of this study, the author outlines some techniques that can lead to successful change management: 1) supporting employees and dealing with phases of denial and resistance (Jaffe & Scott, 2003) 2) sharing adequate information (Jaffe & Scott, 2003; Miller & Monge, 1985; Milliken, 1987) 3) involvement of employees (Coch & French Jr, 1948) 4) focus groups for employees in the organization (Buono, 1997). The author believes that the 8-level change process model by J.Kotter could help as well to make a successful change (2012).

The author sees perspective to investigate in the future how this change has affected the employees who were involved in the change after a certain period of time. The same study could also investigate the impact of the change on the development of career services in Estonia - how the quality and availability of the service is assessed by clients (for example by students) after joining Rajaleidja's career services to the Töötukassa's career services.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ackerman, L. (1986). Development, transition or transformation: The question of change in organizations. *OD Practitioner*, 18(4), 1–9.
- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Külim.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424–441.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Buono, A. F. (1997). Technology transfer through acquisition. *Management Decision*, 35(3), 194–204.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293–299.
- Chreptaviciene, V., & Starkute, J. (2012). Relationship between Career and Competency: Verification of Theoretical Model Validity, 23(2), 163–173.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121–141.
- Coch, L., & French Jr, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Random House.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). Organization change and development. *Cincinnati, OH: South-Western College Publishing*.
- De Cuyper, N., der Heijden, B. I. J. M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*,

22(07), 1486–1503.

- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). Copyright © The British Psychological Society A dispositional approach to employability : Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change Copyright © The British Psychological Society, 503–527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update. wps. ablongman. com/wps/media/objects/385. *George 4answers Pdf*.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.
- Jaffe, D. T., & Scott, C. D. (2003). Mastering the change curve.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees ' readiness for change : the mediating role of psychological capital, 7017(August). <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Kotter, J. (2012). The 8-step process for leading change. *Kotter International*.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lewin, K. (1945). *Resolving social conflicts*. Harper And Row; New York.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Maurer, R. (2010). Applying what we've learned about change. *The Journal for Quality and Participation*, 33(2), 35.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), 365–386.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Peil, N., & Hinno, K. (2010). *Eesti sotsiaaluuring. Metoodikakogumik*. Statistikaamet.
- Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To, 15(3).
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.

- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work, 1*, 42–70.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development, 90*(1), 13–19.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(7), 893–917.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*(3), 219.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal, 34*(1), 110–135.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). *Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Tsaousis, I., & Vakola, M. (2018). Measuring Change Recipients' Reactions: The Development and Psychometric Evaluation of the CRRE Scale. In *Organizational Change* (pp. 114–127). Routledge.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace, *85*(1), 132–142.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P., & Mockallo, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Työterveyslaitos.
- Woodward, J. (1980). *Industrial organization; theory and practice*.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteenustes. *Tartu: Tartu Ülikool, 211*, 11–20.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsitluse näidis

### Lõputöö küsimustik "Rajaleidja karjäärspetsialistide hoiakud muudatuste läbiviimisel"

Hea praegune või endine kolleeg!

Meid kõiki on suuremal või vähemal määral mõjutanud Rajaleidja karjääriteenuste üleminek Töötukassasse. Olen lõpetamas Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava ja palun Sinu abi lõputöö kirjutamisel, mille fookuses on töötajate hoiakud seoses käesoleva muudatusega (ning sellega seonduv).

Kõigile osalejatele on tagatud, et vastused ei ole seostatavad vastaja isikuga (individuaalanalüüse ei teostata); tulemused esitatakse üldistatud kujul. Ankeedi täitmine võtab ca 15 minutit.

Kui soovid uuringu tulemustega tutvuda, siis saada e-kiri aadressil reelika.paju@gmail.com. Ja saadan Sulle 2019. a juunis tulemuste kokkuvõtte.

Uuringuga seotud küsimuste või probleemide puhul, võta palun julgelt minuga ühendust (reelika.paju@gmail.com, 5333 ...).

Ette Sulle panustatud aja eest tänulik olles,

Reelika Paju

#### 1. Kui tähtis ja oluline koht on *tööl* sinu elus? (Üks vastus)

Üks ebaolulisemaid asju minu elus	1	2	3	4	5	6	7	Üks kõige olulisemaid asju minu elus
Keskmise tähtsusega minu elus								

#### 2. Kas olete mõelnud töökohta vahetamise peale või vahetanud töökohta viimase poole aasta jooksul (seoses Rajaleidja karjääriteenuste liitmisega Töötukassa teenustega)?

- Vahetasin töökohta
- Jah, olen sageli mõelnud töökohta vahetamisele
- Olen mõnikord mõelnud, et peaksin töökohta vahetama
- Ei ole sellele mõelnud
- Vahetasin töökohta enne 1. septembrit 2018
- Vahetasin töökohta pärast 1. septembrit 2018

Kui vahetasite töökohta, siis mis oli selle põhjuseks?

.....  
.....

## Lisa 1 järg

### 3. Kuidas Sa hindad enda üldist tervislikku seisundit praegu?

- Suurepärase
- Väga hea
- Hea
- Rahuldav
- Kehv

### 4. Mil määral on järgmised 11 väidet Sinu jaoks tõesed? Kasuta vastamiseks tabelis esitatud skaalat.

1 - Väga vähesel määral; 2 - Vähesel määral; 3 - Mõnevõrra; 4 - Suurel määral; 5 - Väga suurel määral

1. Häid asju ei juhtu minu elus just palju
2. Enamasti ma ei oota, et elu läheks nii, nagu soovin
3. Kui midagi saab viltu minna, siis minuga nii ka läheb
4. Üldiselt loodan ma, et minuga juhtub rohkem häid, kui halbu asju
5. Olen oma tuleviku suhtes alati optimistlik
6. Ebakindlatel aegadel loodan tavaliselt parimat
7. Ideaalis töötaksin kogu elu vaid ühe tööandja juures
8. Mulle meeldib turvatunne, mille annab ühes organisatsioonis pikka aega töötamine
9. Oleksin õnnetu, kui peaksin olude sunnil lahkuma töökohast, kus olen pikka aega töötanud
10. Uues töökeskkonnas kohanemine on minu jaoks raske
11. Ma ei ole inimene, kes meelsasti töökohta vahetab

### 5. Järgnevalt on esitatud 20 väidet, mis puudutavad Sinu arvamusi ja hoiakuid selle kohta, et Rajaleidja karjääriteenused liidetakse 1. jaanuarist 2019 Töötukassaga. Palun hinda, kui võrd sa nendega nõustud kasutades hinnanguskaalat

1- Ei nõustu üldse; 2-Pigem ei nõustu; 3- Raske öelda; 4- Pigem nõustun; 5- Nõustun täielikult

1. Tundsin end ebamugavalt, kui planeeritavast muudatusest teatati
2. Usun, et sellest muudatusest on Töötukassale kasu
3. Muudatus on minu jaoks ebameeldiv
4. Muudatus ei aita kaasa karjääriteenuste arengule Eestis
5. Arvan, et seda muudatust ei oleks pidanud tegema
6. 2018 kevadel jagati töötajatele piisavalt informatsiooni kavandatava muudatuse osas
7. Soovin, et see muudatus oleks edukas
8. Usun, et see muudatus on väga kasulik (aitab kaasa karjääriteenuste arengule Eestis)
9. 2018 sügisel jagatud täiendav info töötajatele muutis mu suhtumist antud muudatuse suhtes oluliselt positiivsemaks
10. Olen skeptiline tehtava muudatuse vajalikkuse osas
11. Selle muudatuse tõttu ei ole ma enam oma tööga rahul
12. Püüan olla positiivne ja julgustan kolleege, et kohaneme muudatusega edukalt
13. Muudatus tekitab mulle peavalu (ei mõju mulle hästi)
14. Olen õnnelik, et see muudatus toimub
15. Usun, et see muudatus täidab sellele seatud eesmärgid
16. Püüan veenda kolleege muudatuse kasulikkuses

## Lisa 1 järg

17. Olen sellest muudatusest emotsionaalselt väsinud
18. Muudatusel on praegusele organisatsioonile (SA Innovele) positiivne mõju
19. Võitlen selle nimel, et muudatus oleks edukas
20. Mulle see muudatus ei meeldi

### **6. Kuivõrd said informatsiooni muudatuse protsessis? Hinda palun neid nelja väidet kasutades vastusskaalat**

Ei ole üldse nõus; Pigem ei ole nõus; Pigem nõus; Täiesti nõus

1. Informatsioon, mida planeeritud muudatuse kohta töötajatele jagati, oli õigeaegne
2. Informatsioon, mida planeeritud muudatuse kohta töötajatele jagati, oli kasulik
3. Sain planeeritava muudatuse kohta adekvaatset informatsiooni inimestelt, kes muudatuse elluviimise eest vastutasid
4. Sain küsimustele, mis mul muudatuste kohta olid, põhjalikud vastused

### **7. Järgmised 13 väidet puudutavad seda, milliseks arvate kujunevat enda tööelu lähitulevikus. Palun hinda, kuivõrd Sa nendega nõustud kasutades hinnanguskaalat**

1 - Ei nõustu üldse; 2-Pigem ei ole nõus; 3- Raske öelda; 4- Pigem olen nõus; 5- Nõustun täielikult

1. Mulle teeb muret võimalik töökoha kaotus
2. Usun, et minu oskusi ja teadmisi vajatakse ka tulevikus
3. Minu võimalused tööalaselt edasi jõuda on head
4. Arvan, et mulle pakutakse huvitavat tööd ka edaspidi, kui minu töökoht praeguses valdkonnas peaks kaduma
5. Kardan, et võin oma töökoha 2019. aastal kaotada
6. Arvan, et leian kergesti uue töö, kui suhe uue tööandjaga peaks lõppema
7. Minu teadmiste, oskuste ja kogemustega inimesel ei ole praegu kerge tööd saada
8. Praeguse töö kaotamine ei kujuta minu jaoks reaalset ohtu
9. Uue töö leidmise võimalused praeguses majanduskeskkonnas on head
10. Inimesed, kes teevad minuga sarnast tööd, on tööturul nõutud
11. Leiaksin kergesti uue samaväärse töö mõnes teises ettevõttes
12. Tööandjad hindavad kõrgelt minuga sarnaste teadmiste, oskuste taseme ja töökogemusega inimesi
13. Praegust tööd tehes omandatud oskusi ja kogemusi saan kasutada mõne muu töö tegemiseks teises ettevõttes

### **Lõpetuseks mõned küsimused ja väited Sinu kohta.**

#### **Sinu tööstaaz SA Innove Rajaleidja keskuses**

- Alla 1 aasta
- 1-2 aastat
- 2-3 aastat
- Üle 3 aasta



## Lisa 1 järg

### Sinu tööstaaž karjääriteenuste valdkonnas

- Kuni 3 aastat
- 3 kuni 7 aastat
- 7 kuni 10 aastat
- Üle 10 aasta

Sinu vanus \_\_\_\_\_ a

Kui soovid midagi käesoleva teema ja küsitluse kohta lisada, siis kirjuta see siia

.....  
.....

**Viimased 7 väidet on vastamiseks vaid neile, kes töötavad hetkel Rajaleidja keskus ja plaanivad jätkata tööd Töötukassas. Kui Sa ei tööta enam Rajaleidja keskus, siis liigu alla ja lõpeta küsitlus, vajutades "SUBMIT".**

### Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

Ei nõustu üldse    1    2    3    4    5    6    7    Nõustun täielikult

Usun, et saan hästi hakkama ka uues organisatsioonis, kuhu muudatuste tõttu tööle asun  
Olen mures, et kas suudan hakkama saada kõigi nõudmistega, mida minult uues töökohas oodatakse

Mul on põhjust arvata, et ma ei pruugi muudatusejärgses olukorras tööalaselt hästi toime tulla  
Tunnen, et tööelu on mind vaimselt "tühjaks pigistanud"

Olen oma tööst väsinud

Viimastel kuudel olen tundnud end pingetaluvuse piiril

Muudatuse eest vastutajad pakkusid töötajatele, keda muudatused puudutasid, igakülgset toetust

Suur aitäh! Sinu panus on väga oluline!

## Lisa 2. Korrelatsioonid erinevate näitajatega

	Optimism	Vanus	Organisatsiooniline mobiilsus	Töölane konkurentsivõime	Kvantitatiivne töökoha ebakindlus	Käitumuslik reaktsioon	Emotsionaalne reaktsioon	Kognitiivne reaktsioon (skeptitsism)	Läbipõlemine
Optimism	1	-,078	-,205	,373**	-,416**	,321*	-,485**	-,419**	-,598**
		,543	,107	,003	,001	,010	,000	,001	,000
		63	63	63	63	63	63	63	38
Vanus	-,078	1	,227	-,050	,074	,033	-,023	,089	-,204
	,543		,074	,695	,566	,797	,855	,487	,219
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Organisatsiooniline mobiilsus	-,205	,227	1	-,242	,477**	-,052	,317*	,066	,429**
	,107	,074		,056	,000	,685	,011	,607	,007
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Töölane konkurentsivõime	,373**	-,050	-,242	1	-,483**	,212	-,399**	-,382**	-,417**
	,003	,695	,056		,000	,096	,001	,002	,009
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Kvantitatiivne töökoha ebakindlus	-,416**	,074	,477**	-,483**	1	-,062	,451**	,221	,516**
	,001	,566	,000	,000		,627	,000	,081	,001
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Käitumuslik reaktsioon	,321*	,033	-,052	,212	-,062	1	-,467**	-,604**	-,402*
	,010	,797	,685	,096	,627		,000	,000	,012
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Emotsionaalne reaktsioon	-,485**	-,023	,317*	-,399**	,451**	-,467**	1	,762**	,480**
	,000	,855	,011	,001	,000	,000		,000	,002
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Kognitiivne reaktsioon (skeptitsism)	-,419**	,089	,066	-,382**	,221	-,604**	,762**	1	,223
	,001	,487	,607	,002	,081	,000	,000		,179
	63	63	63	63	63	63	63	63	38
Läbipõlemine	-,598**	-,204	,429**	-,417**	,516**	-,402*	,480**	,223	1
	,000	,219	,007	,009	,001	,012	,002	,179	
	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).