

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Triin Lepp

**LÄÄNEMAA VIIIE OMAVALITSUSE AMETNIKE VALMISOLEK
MUUTUSTEKS ENNE VALDADE ÜHINEMIST**

Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann PhD

TALLINN 2018

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Triin Lepp

“4“ jaanuar 2018

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Liina Randmann

“ “ jaanuar 2018

Kaitsmisele lubatud “ “ 2018

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

LÜHIKOKKUVÕTE

LÄÄNEMAA VIIE OMAVALITSUSE AMETNIKE VALMISOLEK MUUTUSTEKS ENNE VALDADE ÜHINEMIST

Triin Lepp

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja viie ühineva Läänemaa omavalitsuse ametnike valmisolek muutusteks ja vastuseis muutustele enne valdade ühinemist üheks omavalitsuseks. Selleks antakse töö esimeses osas teoreetiline ülevaade muudatuste juhtimisest, tööga rahulolust, rahulolust juhtimise ja kommunikatsiooniga, organisatsioonilisest pühendumisest, muutusteks valmisolekust ja vastuseisust muutustele.

Töö empiirilises osas uuritakse üldist töörahulolu ja kuivõrd rahul ollakse organisatsioonis toimuva infovahetusega kasutades küsimusi Downsi ja Hazeni (1977, Mount&Black 1999) kommunikatsiooniga rahulolu küsimustikust. Emotsionaalset seotust organisatsiooniga hinnatakse kasutades Alleni ja Meyeri (1990) organisatsioonilise pühendumise skaalat; valmisolekut muutusteks Holti, Armenakise, Feildi ja Harrise (2007) skaalat ja muutustele vastuseisu hindamiseks kasutatakse Oregi (2003) skaalat. Uuringu valimiks on viie ühineva omavalitsuse (Kullamaa, Martna, Noarootsi, Nõva ja Lääne-Nigula valla) ametnikud.

Kokkuvõtvalt saab väita, et valmisolek muutusteks on ametnike seas olemas. Uuringu tulemustest selgub, et ametnikud on organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud ning neile on organisatsiooni edu oluline. Neil on olemas vajalikud isiklikud oskused ja tunnetus, et muutustega tulla toime. Muudatustes nähakse organisatsioonile pigem kasu ning tunnetatakse juhtkonna pühendumust muudatuste elluviimisel. Uuringu tulemused ei näidanud vastuseisu muutustele. Valmisolekut vähendab ametnike tunnetatud ebakindlus tuleviku ees. Muutustele on pigem vastu kauem organisatsioonis töötanud ametnikud ning need töötajad, kes tunnetavad ebakindlust oma töökoha või positsiooni säilimise osas. Mida enam mõistetakse organisatsioonile muutustega kaasnevat kasu, seda enam väheneb ebakindlus tuleviku ees.

Võtmesõnad: muudatuste juhtimine, organisatsiooniline pühendumine, muutusteks valmisolek, muutustele vastuseis.

ABSTRACT

READINESS OF CHANGE OF 5 LÄÄNE COUNTY MUNICIPALITY OFFICIALS PRIOR THE MERGER OF MUNICIPALITIES

Triin Lepp

The aim of the thesis is to find out the readiness of and resistance to change of officials of 5 Lääne County municipalities that have started an accession process.

The first part of the thesis gives a theoretical overview of change management; job satisfaction and satisfaction with communication; organizational commitment; readiness of change and resistance to change.

In the empirical part overall job satisfaction and readiness of and resistance to organizational change is studied. Questions from Downs and Hazen (1977, Mount & Black 1999) Communication Satisfaction Questionnaire, Allen and Meyer (1990) Affective Commitment Scale, Readiness for Organizational Change (Holt et al 2007) and Resistance to Change (Oreg 2003) scales were used.

The results of the survey revealed that municipality officials are emotionally committed to the organization and that they are concerned with the success of the organization. Officials stated that the organization most likely will benefit from this change, and that management is committed to implementing the change. They feel they have skills needed and are willing to learn everything for the change to be adopted. Change readiness can be stated but there is also a high level of uncertainty towards the future and continuance of officials' personal career.

The results of the survey did not show resistance to change although respondents with longer career within the organization feel uncertainty concerning the future and worry about losing their status in the organization when the change is implemented. The better the benefits of the change for the organization are understood, the less officials feel uncertainty towards the future.

Keywords: change management, organizational commitment, readiness for change, change resistance.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	2
ABSTRACT	3
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	7
1.1 Muutuste juhtimine organisatsioonis	7
1.2 Tööga rahulolu, rahulolu juhtimise ja kommunikatsiooniga	8
1.3 Organisatsiooniline pühendumine	10
1.4 Muutusteks valmisolek	11
1.5 Vastuseis muutustele	12
2. EMPIIRILINE UURIMUS	16
2.1 Uuringu metoodika	16
2.2 Uuringu valim	18
2.3 Uuringu tulemused	20
2.4 Korrelatiivsed seosed mõõdetud tunnuste vahel	24
3. ARUTELU	29
3.1 Ettepanekud	32
KOKKUVÕTE	34
RESUME	36
VIIDATUD KIRJANDUS	37
LISAD	40
Lisa 1: Küsitlusankeet	40
Lisa 2: Korrelatsioonid tööga rahulolu, emotsionaalse pühendumise, valmisoleku muutusteks ja muutusteks vastuseisu vahel	42

SISSEJUHATUS

Muutused avaliku sektori organisatsioonides, käesoleval juhul kohalikes omavalitsustes, on tingitud olukorrast, kus riik näeb vajadust tugevdada kohalikke omavalitsusi, seades selleks Haldusreformi seadusega (2016) omavalitsuste miinimumsuuruse määraks 5000 elanikku. Samuti ootusest teenuste kvaliteedi tõusu näol, mis eeldab organisatsioonide struktuuride ja protseduuride tõhusamaks ja efektiivsemaks muutmist. 01.09.2016 sõlmisid Lääne-Nigula vald, Kullamaa vald, Martna vald, Noarootsi vald ja Nõva vald ühinemislepingu, mille eesmärgiks on moodustada uus omavalitsusüksus – Lääne-Nigula vald. Uue omavalitsuse õigusvõime tekib 2017. a kohaliku omavalitsuse volikogu valimisega, sisulised muudatused rakenduvad 2018. aasta alguses.

Kohalikud omavalitsused ei ole oma olemuselt kuigi erinevad, nende eesmärgid ja tegevusvaldkonnad tulenevad suuresti Kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest (1993), kuid uus loodav multitsentriline omavalitsus eeldab organisatsiooni muutumist – muutusi struktuuris, organisatsioonikultuuris ja juhtimises. Näiteks võetakse ühest piirkonnast ära mõni funktsioon, luuakse uued struktuuriüksused, osakonnad ja muudetakse alluvussüsteemi. Ka töötajaskonnas võib tulla muutusi, tõenäoline on töö reorganiseerimine, võib tekkida olukord, kus töötajad peavad õppima uusi oskusi, ette võib tulla koondamisi.

Organisatsioonide ühinemise edukuse peamiseks teguriks on selle liikmete heakskiit ja toetus muutustele. Selleks, et struktuurimuutused ja muutused töökorralduses parimal võimalikul moel rakenduksid, tuleks need planeerida koos organisatsiooni liikmetega keda need kõige enam puudutavad. Muutuste protsessi võtmeküsimuseks on, kuidas saavutada organisatsioonide ühinemine nii, et selle liikmed oleksid valmis muutusteks ning vastuseis muutustele oleks vähene.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja viie ühineva omavalitsuse ametnike valmisolek muutusteks ja vastuseis muutustele enne valdade ühinemist üheks omavalitsusüksuseks. Selleks antakse töö esimeses osas teoreetiline ülevaade muutuste juhtimisest, tööga rahulolust, rahulolust juhtimise ja kommunikatsiooniga, organisatsioonilisest pühendumisest, muutusteks valmisolekust ja muutustele vastuseisust.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, viiakse läbi ankeetküsitlus viie valla ametnikkonna (38 inimest) hulgas. Uuringuga mõõdetakse

töötajate üldist töörahulolu, rahulolu juhi toetuse ja kommunikatsiooniga, emotsionaalset pühendumist organisatsioonilile, valmisolekut ja vastuseisu muutusteks. Uuringuga kontrollitakse järgmiste hüpoteeside kehtivust:

Hüpotees 1: mida suurem on ametnike rahulolu kommunikatsiooniga, seda suurem on organisatsioonile pühendumine;

Hüpotees 2: mida enam tunnetatakse juhi pühendumist muutustele, seda enam tunnetavad organisatsiooni liikmed, et nad ise saavad muutustes hakkama;

Hüpotees 3: mida enam tunnetatakse, et muutused on organisatsioonile kasulikud, seda suurem on valmisolek muutusteks;

Hüpotees 4: mida pikema tööstaaziga on töötajad, seda enam nad on muutustele vastu.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast: töö esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade kirjanduse põhjal, teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat ja tuuakse välja tulemused, kolmandas esitatakse arutelu ja ettepanekud.

Saadud tulemused koos ettepanekutega esitatakse ühinenud valdade juhtkonnale eesmärgiga aidata kaasa muudatuste juhtimise parandamisele, organisatsioonide edukale ühinemisele ja uue organisatsiooni tekkimisele.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1 Muutuste juhtimine organisatsioonis

Sõnu muutus ja muudatus käsitletakse kirjanduses tihti sünonüümidena. Ka käesolevas töös kasutab autor mõlemaid termineid kui käimasolevat organisatsiooni muutumise protsessi (Griffin 1996).

Morani ja Brightmani (2000) sõnul on muutuste juhtimine tegevus, mille käigus muudetakse organisatsiooni suunda, struktuuri ja suutlikkust. Muutuste ellurakendamise eelduseks on, et organisatsiooni liikmed toetavad nii muutust ennast kui ka kogu muutustega seotud protsessi (Armenakis&Bedeian 1999).

Muutusi saab jagada kaheks – planeeritud ja planeerimata. Planeeritud organisatsiooniliste muutuste juures, mis on juhtkonna poolt suunatud organisatsiooni arenguprotsess, rõhutatakse, kui oluline on, et organisatsioonis defineeritaks ja mõistetakse, milline on soovitud olukord, ning millised on etapid, mis tuleb läbida saavutamaks olukorda, kuhu soovitakse jõuda (Todenem 2005). Planeeritud muutus on interaktiivne, protsess, mis sisaldab analüüsi, tegevusi ja hindamist, ning jätkutegevusi ja nende hindamist. Planeeritud muutuse korral on rõhuasetus koostööl – kogu organisatsioon, juhid ja selle liikmed, keda konkreetsed muudatused mõjutavad, planeerivad, kavandavad ja määratlevad muutusi ühiselt (Coram&Burnes 2001). See on lähenemine, mis eeldab, et peale muutuste rakendamist on muutus nõ „isemajandav“, millega välistatakse regressioon.

Paljude erinevate autorite hinnangul on organisatsiooni muutuste võtmefaktoriteks juhtimine, kommunikatsioon ja töötajate kaasamine. Enamik muutusi organisatsioonis algab plaanist, mille rakendamiseks on vaja selle liikmete pühendumist ja energiat. Organisatsiooniliikmete toetus muutustele on seotud nende tunnetusega, mil määral nad on kaasatud otsuste tegemise protsessi. Kui eesmärgid ja tegevussuunad on kõikidele mõistetavad ja kokku lepitud, saadab tegevusi edu. Kui informatsioon eesootavatest muudatustest on kommukeeritud, töötajad on protsessidesse kaasatud, on nad pühendunud, tunnevad end kaasatuna, on usaldavad juhtide ja muutuste suhtes (Parry, Kirsch, Carey& Shaw 2014). Kui töötajad on kaasatud otsustusprotsessi, on neil aega ja võimalust protsesse juhtkonnale peegeldada ning neil on kergem uue olukorraga harjuda (Dean, Brandes&Dharwadkar 1998, viidatud Brown&Cregan 2008). Kui nad on kaasatud

otsuste tegemisse, tunnevad nad, et see on ka nende (soovitud) otsus, mõistavad eesmärke paremini, ning panustavad enam muutuste elluviimisse (Wagner, Leana, Locke&Schweiger 1997, viidatud Brown&Cregan 2008).

Oluline on jälgida, et kaasamine ei oleks näiline, vaid sisuliselt organisatsiooni liikmete ja nende ettepanekutega arvestataks. Piderit (2000) väidab, et juhid teadvustavad organisatsiooni liikmete argumente tihtipeale negatiivsetena, ning jätavad seetõttu lühinägelikult arvesse võtmata ka need ettepanekud, mis sisuliselt tooksid kavandatavate muutuste juures kasu.

Kotter (2004) väidab, et edukas muutus koosneb kaheksast sammust ning kõigi sammude juures on keskseks väljakutseks muuta inimeste käitumist. Tema sõnul on nendeks: muudatuse möödapääsmatuse esile toomine, eestvedava meeskonna kokku panemine, visiooni ja strateegia kujundamine, nende edastamine, takistuste teelt kõrvaldamine, lühiajaliste tulemuste saavutamine, muudatuste tagant tõukamine, uue käitumise kinnistumine. Kui on tekitatud olukord, milles muutus on möödapääsmatu, on moodustunud juhtgrupp, kes töötab välja strateegiad, on oluline see sõnum efektiivselt edastada. Viienda sammuna kirjeldatakse mudelis kõikide muutusi takistavate tegevuste kõrvaldamist, ning siinjuures toimib juht tegevusvabaduse andjana, mille tulemusena jõutakse vahetulemuste saavutamiseni. Viimases kahes etapis tegeletakse esimeste muudatuste kinnistamisega ja uute väärtuste ja käitumistavade kinnistamisega.

Lewini sõnul (1946, viidatud Burnes 2004) on muutuste puhul motiveerimise ja muutmisprotsessi kõrval kõige olulisem kolmas, kinnistumise faas, mis tagab kogu muudatuse edukuse.

Kokkuvõtvalt on muutuste juhtimine muutuste planeerimine ja läbiviimine organisatsioonis läbi selle liikmete kaasamise ja infojagamise.

1.2 Tööga rahulolu, rahulolu juhtimise ja kommunikatsiooniga

Tööga rahulolu on üks enam uuritud organisatsiooni ja tema liikmeid puudutavaid konstrukte. Tööga rahulolu olulisus seisneb selles, et seda seostatakse kahe tööga seotud käitumisega, millest organisatsioon on huvitatud. Need on motivatsioon jääda organisatsiooniga seotuks ja teha organisatsioonis hästi tööd (Wright & Davis, 2003).

Selleks, et otsustada muutuste vajalikkuse ja kasulikkuse üle, vajavad töötajad informatsiooni. Kommunikatsioon mängib olulist rolli muutuste juhtimises ning erinevad autorid väidavad, et ilma efektiivse kommunikatsioonita on muutused võimatud ning kukuvad läbi (Barrett 2002, viidatud Hughes 2006). Mõningate autorite väitel on kommunikatsiooni ainus eesmärk organisatsioonis ebaselguse vähendamine, mis tuleneb informatsiooni ebapiisavusest või vähesest jagamisest. Past (2009) nimetab kommunikatsiooni inimestevaheliseks interaktsiooniks, horisontaalseks infovooks, mis suurendab kaasatust, toob tegevustesse paindlikkust ja aitab kohaneda keskkonnaga. Erinevad autorid rõhutavad, et muutuste juhtimise juures on kõige tähtsam seletada muutuse olemus lahti kõigile arusaadavas keeles.

Organisatsiooni muutuste elluviimiseks on selle edukuse teguriks info levik, organisatsiooni liikmete informeeritus muutuste põhjustest ja nende ellukutumise protsessi käigust. Muutusi planeerides on oluline algatada ja korraldada suhtluse kasv, et julgustada kõiki osalema ja muutuste olemust mõistma. Kõik organisatsiooni liikmed keda muutused puudutavad osalevad info vastuvõtjatena, töötajatena ja edasikandjatena. Juhtidel lasub selles võtmeroll ja vastutus selle eest, et edastatud sõnumid on hoolikalt läbimõeldud. Samuti on informeeriva iseloomuga juhtide igapäevane käitumine, nende pühendumine eelseisva muutuse elluviimisel, mis abistab ka teistel organisatsiooni liikmetel oma hoiakuid ja käitumist muutuste vajadustele vastavaks kujundada. Muutuste kommuniqueerimiseks soovib Past (2009) kasutada üheaegselt mitut kommunikatsioonikanalit, eelistada kahe-suunalist suhtlemist, suurendada organisatsiooniliikmete kindlustunnet läbi avatud ja ausa õhkkonna loomise, vähendades töötajate hirmu eelseisva ees rõhutades organisatsioonis säilivat, vähendades määramatust.

Teadlased väidavad, et kommunikatsiooniga rahulolu koosneb mitmest erinevast aspektist. See on kooslus saadavast informatsiooni hulgast, üldisest organisatsiooni sisekliimast, info edastamise ja vastuvõtmise viisist (mil viisil jõuab info ülevalt-alla, alt-üles) ja töötajate omavahelisest suhtlusest. Väidetakse, et efektiivne ja rahuldav kommunikatsioon on tulemusliku ja toimiva organisatsiooni aluseks. Kommunikatsiooniga rahulolu seostatakse üldise tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumisega – Astri (2012) on väitnud, et töötajad, kes omavad enam informatsiooni, on organisatsiooniga emotsionaalset pühendunud. Uuringud on näidanud, et rahulolematuse kommunikatsiooniga põhjustab suuremat voolavust töötajate hulgas, mõjutab otseselt töösooritust ja teeninduskvaliteeti (Hargie et al 2002, viidatud Okay&Okay 2009). Töötajate jaoks on oluline kuulda

muudatustest ausalt, otse oma juhtidelt, ning mida varem töötajaid muudatustest teavitatakse, seda enam on neil aega nendega kohaneda (Balogun&Hope Hailey 2004, viidatud Hughes 2006).

Töötajate kommunikatsiooniga rahulolu mõõtmine on oluline saamaks teada, kas kommunikatsioon organisatsioonis on efektiivne, toimiv, leidmaks üles nõrkused ja tugevused, mille pinnalt luua organisatsiooni kommunikatsioonistrateegia, parandada informatsiooni edastamist ja üldist organisatsiooni efektiivsust (Okay&Okay 2009).

Tööga rahulolu ja kommunikatsiooniga rahulolu mõõtmiseks ning seoste leidmiseks kasutatakse sageli Downsi ja Hazeni väljatöötatud instrumenti (1977, Mount&Black 1999), millega hinnatakse informatsiooni liikumist, formaalseid ja informaalset kommunikatsiooni kanaleid, organisatsiooniliikmete omavahelisi suhteid, suhteid juhtidega ja tagasisidestamist. Mitmed autorid on jõudnud oma uurimustes järeldusteni, et tööga rahulolu on otseselt seotud kommunikatsiooni efektiivusega (Goris 2000).

Kokkuvõtvalt, informatsiooni hulk, mida töötajad ja juhid muutuste protsessi käigus vahetama peavad, on väga mahukas (Ford&Ford 2008) sisaldades arenguplaane, visioone, strateegiaid, võimalusi, aga ka võimalikke probleeme ja kahtlusi, ning nende lahendusprotsesse.

1.3 Organisatsiooniline pühendumine

Allen ja Meyer (1990) on defineerinud organisatsioonilist pühendumist kui psühholoogilist seisundit, mis seob inimese organisatsiooniga. Nad toovad välja, et organisatsiooniline pühendumine koosneb kolmest aspektist: emotsionaalne seotus, tunnetatud vajadus ja kohustus. Emotsionaalne seotus on nendest kolmest kõige levinum lähenemine pühendumise kirjeldamiseks, kus inimene samastub organisatsiooniga ja tunneb end selle osana, tunneb, et ta on kaasatud. Emotsionaalselt pühendunud töötaja on organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud ning töötab organisatsioonis kuna soovib seda. Kõrge emotsionaalse pühendumise tasemega töötajad töötavad rohkem, nende töösooritus on efektiivsem, järelikult on nad organisatsioonile väärtuslikumad kui vähem emotsionaalselt pühendunud töötajad (Meyer & Allen, 1997).

Tunnetatud vajaduse all peetakse silmas tulu, mis kaasneb organisatsiooni liige olemisega ja kulu, mis lahkudes tekkida võib. Kohustuse aspekt sisaldab endas isiku tunnetust tegutseda parimal võimalikul moel selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid, sest see on õige (moraalne) käitumine (Wiener 1982). Meyeri ja Alleni (1997) järgi jäädakse organisatsiooni, sest see on majanduslikult kasulik ja vajalik.

Mowday (1998) on väitnud, et organisatsioonilised muutused, sealhulgas ühinemised, tekitavad töötajates segadust ning neil on raskem olla organisatsioonile pühendunud. Organisatsiooni jaoks on aga oluline, et tema liikmetel on usk organisatsiooni eesmärkide saavutatavusse, soov olla organisatsiooniga seotud, jätkata selle liikmena, identifitseerida ennast selle osana. Mida pühendunumad on organisatsioonid oma töötajate suhtes, mida kaasatumad on töötajad muutuste protsessi, seda organisatsiooniliselt pühendunumad on töötajad. Juhtidel on siinkohal ülesanne olla ise muutuste protsessis eeskujuks, olles pühendunud arenguprotsessis muutuste rakendamisele, samas luues töötajatele toetav töökeskkond ning väärtustades töötajaid.

Ka Iverson (1996) väidab, et töötajad, kes on organisatsioonile pühendunumad, kelle jaoks on organisatsiooni edukus oluline, on valmis organisatsiooni arengusse enam panustama ning aktsepteerivad tõenäolisemalt ka organisatsiooni muutumist.

1.4 Muutusteks valmisolek

Tänapäeva kiires tehnoloogiaühiskonnas, kus areng toimub just läbi muutuste, väärtustatakse töötajaid kes kiiresti kohanduvad. See, kas kohandumine on kiire või aeganõudev, on otseselt seotud valmisolekuga muutustega kaasaminekuks ja muutustele vastuseisuga. Organisatsiooni liikmete valmisolekut peetakse võtmefaktoriks organisatsiooniliste muutuste elluviimise juures. Valmisolek tähendab organisatsiooni liikme soovi osaleda muutuste protsessis, olles avatud senise mõttemalli muutmiseks. Organisatsioonide juhtidel lasub ülesanne tutvustada organisatsiooni liikmetele kavandatavate muutuste eesmäärke, selgitada vajadusi ja lahendada tekkinud erimeelsusi, selleks, et saavutada muutusteks vajalik vaimne ja füüsiline valmisolek. Mistõttu on kasutusel praktika, et valmisolekut hinnatakse juba enne muutuse protsessi, et vajadusel, garanteerimaks maksimaalsed tulemused, valmisolekut juba eelnevalt suurendada (Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007).

Holt jt (2007) on välja töötanud instrumendi, mis võimaldab vaadelda muutuste protsessi järgmises neljas valdkonnas:

- milliselt muutusi rakendatakse (*change process*) – kui suur on organisatsiooniliikmete kaasatus rakendamise protsessi;
- muutuse sisu (*change content*) – mida muudetakse, selle administratiivne ja struktureaalne ulatus;
- muutuste organisatsiooniline kontekst (*organizational context*) – millised on muutusteks loodud (keskkonna)tingimused;
- isiklik kontekst (*individual attributes*) – indiviidide erinevused muutustega kohanemiseks.

Rafferty, Jimmieson ja Armenakis (2013) väidavad, et isiku enda hinnang sellele, kas ta on muutusteks valmis, on mõjutatud uskumusest, kas muutus on vajalik, kas ta ise on võimeline muutust rakendada ning kas muutusel on positiivsed tagajärjed tema isiklikule karjäärile/positsioonile.

Kokkuvõtvalt juhib muutusteks valmisoleku mõõtmine tähelepanu sellele, et muutuste protsess, sisu, isiklik- ja organisatsiooniline kontekst on omavahelises seoses, kujundades sellega organisatsiooni liikmete uskumusi ja valmisolekut, ning sealt edasi nende käitumist. Mis omakorda viitab sellele, et organisatsiooni liikmete valmisolek on seotud neile teadaoleva informatsiooniga, muutuste eesmärkide ja protsessi, ning iga töötaja jaoks tagajärgede mõistmisega. Kui esinevad ebakõlad ning ootused ei ühti, tuleb nende lahendamise tegeleda, vastasel juhul võib tekkida vastuseis ning muutuste rakendamine ei õnnestu.

1.5 Vastuseis muutustele

Organisatsiooni liikmete seas on neid, kes isiklikel või organisatsioonist tulenevatel põhjustel on muutuste protsessile vastu. Samas peetakse töötajate hoiakuid organisatsiooni tulevase edu indikaatoriks. Muutused ei saa toimuda kui need, kes muutusi ellu viima peavad, organisatsiooni liikmed, neid ei toeta (Alas&Pramann Salu 2005).

Organisatsiooni liikmete vastuseis muutustele on sageli komistuskiiviks, mille taha jääb protsessi edukas rakendamine. Kui organisatsiooni juhtkond mõistab vastuseisu põhjuseid,

on võimalik kavandada muutuste strateegiad neid tegureid arvestades, ennetades probleemide tekkimist ja protsessi läbikukkumist.

Ameerika kirjanik Howard Phillips Lovecraft (1973) on öelnud, et inimkonna kõige vanem ja tugevam emotsioon on hirm, ning kõige vanem ja tugevam hirm on hirm senitundmatu ees. (*"The oldest and strongest emotion of mankind is fear, and the oldest and strongest kind of fear is fear of the unknown"*). Harva kujundatakse negatiivne hoiak olukorra osas, mis inimest isiklikult ei puuduta. Negatiivse suhtumise kõige üldisemaks põhjuseks on, et kasu, mille organisatsioon muutusest saab ei täida sama eesmärki selle liikme jaoks (Coch&French 1948, Tichy 1983, Zaltman&Duncan 1977, Zander 1950, viidatud Oreg 2003). Alateadlikult soovib inimene alati säilitada juba kättevõidetut, millest võib teha järeltunde, et enam vastu on need, kellel on kõige rohkem kaotada. Kui muutust tajutakse organisatsiooni liikmete poolt ohuna, tuleb anda neile igakülgset toetust ja aega, et toimuvaga kohaneda, ning kindlustunnet, selgitades võimalikult täpselt, mida muutused nende jaoks kaasa toovad (Alas&Pramann Salu 2005).

Vastuseisu on kirjeldanud Piderit (2000) järgmiselt: vastuseis on kogu selline töötajatepoolne tegevus, mille tegemist juhid ei soovi, ning see eeldatud tegevus, mis tegemata jääb. Lines (2004, viidatud Hughes 2006) defineerib vastuseisu kui tegevust, millega organisatsiooni liikmed püüavad kavandatavat muutust peatada või aeglustada.

Kirjanduse põhjal saab vastuseisu mõtestada kolmetüübiliseks: tunnetuslikuks ja emotsionaalseks seisundiks ning käitumuslikuks. Kugi need seisundid omavahel seotud ning mõningal määral kattuvad, on siiski tegemist olemuslikult erinevate lähenemistega. Kui räägitakse soovimatust käitumisest, on see seotud muutustega ametikohal ja töömeetodites, tegevuste (teisiti) tegemise või tegematajätmise näol. Tunnetuslik vastuseis peegeldub isiku uskumustes ja suhtumises. Emotsionaalseks vastuseisuks peetakse nähtavat ärevust, agressiivsust või pettumust, mis avaldub kaitsepositsiooni võtmisega (Bower&Abolafia 1995, Coch&French 1948, viidatud Piderit 2000).

Bedeian on nimetanud neli põhjust, miks muudatustele vastu seistakse. Nendeks on:

- omakasupüüdlilikud huvid;
- mõistmatus ja usaldamatud juhtkonna suhtes;
- vastuolulised hinnangud muudatuste tulemustele;
- vähene muudatuse taluvus (Bedeian 1989, viidatud Brooks 2008).

Brooks (2008) selgitab, et muutus organisatsioonis võib tähendada mõnede töötajate jaoks seni käsutuses olnud võimu vähenemist, esindusvõimu vähenemist. Ka võib pingeid tekitada harjumuspäraste suhteõrgustike kadumine. Ta väidab, et vastupanu on muutuste protsessi juures lahutamatu ning nimetab eduka muutuste juhtimise osaks erinevate huvirühmade tasakaalustamist ja koordineerimist. Brown et al (1993, Iverson 1996) ütleb, et töötajad panustavad enam muutuste protsessi, kui seda tegevust ei varjuta hirm kaotada tööd.

Lisaks eelpoolnimetatutele toetavad vastuseisu vähene informeeritus ja sellest tingitud määramatuse tunne ning eesmärkide erinevus (Kotter&Cohen 2004). Kotter ja Schlesinger (1979) on nende leevendamiseks pakkunud välja kuus strateegiat:

1. organisatsiooni liikmetega suhtlemine, neile koolituste korraldamine;
2. liikmete kaasamine muutuste protsessi;
3. liikmete toetamine muutuste protsessis;
4. koostöö, läbirääkimised;
5. manipuleerimine;
6. formaalse võimu kasutamine.

Töötajatepoolsele vastuseisule lisaks tuleb arvestada ka sellega, et organisatsiooni muutumisele võib olla vastuseis ka sihtgruppide, tarbijate, koostööpartnerite, otsusetegijate poolt, mis omakorda mõjutab üldist protsessi käiku (Hughes 2006).

Oreg töötas 2003. aastal välja muutustele vastuseisu skaala, millega mõõta inimeste kalduvust takistada või vältida muutusi. Instrumendi väljatöötamise põhjusena tõi ta varasemate hindamisinstrumentide puudused – need ei arvestanud vastaja enda isikupäraga. Ta koostas instrumendi jagades selle kuueks alateemaks, et mõõta:

- vastumeelsust, mis on seotud kontrolli kaotamisega;
- kognitiivset jäikust;
- vähest psühholoogilist vastupidavust;
- kohanemisvõimet/kohandumist;
- uuendusmeelsust;
- vastumeelsust vanadest harjumustest loobumiseks.

Käsitletud teooriatele tuginedes võib öelda, et muutuste edukaks rakendamiseks on oluline, et töötajad oleksid valmis muutustega kaasa minema. Muutustele vastuseisjad ei pruugi muutuste toetamiseks omada piisavat informatsiooni, osata hinnata muutuste tulemuslikkust, olla ise suuteline muutustega kaasa minema, või püüavad säilitada olemasolevat. Nende seoste uurimisele keskendub töö autor magistritöö empiirilises osas.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uuringu meetoodika

Viie ühineva omavalitsuse (Lääne-Nigula valla, Noarootsi valla, Nõva valla, Kullamaa valla ja Martna valla) ametnike muudatusteks valmisoleku ja vastuseisu hindamise kavandamist alustas töö autor 2016. aasta lõpus. Internetipõhine küsitlusuuring viidi läbi veebruaris-märtsis 2017, enne valdade ühinemist üheks suureks omavalitsusüksuseks (Lääne-Nigula vald).

Organisatsiooni muutuste eduka elluviimise üheks oluliseks teguriks on info levik. Uurimaks, kuidas rahul ollakse organisatsioonis toimuva infovahetusega kasutati küsimusi Downsi ja Hazeni kommunikatsiooniga rahulolu küsimustikust (*Communication Satisfaction Questionnaire*) (1977, Mount&Black 1999). Küsimustik sisaldab 46 väidet, millega hinnatakse informatsiooni liikumist, formaalseid ja informaalset kommunikatsiooni kanaleid, organisatsiooniliikmete omavahelisi suhteid, suhteid juhtidega ja tagasisidestamist.

Emotsionaalselt pühendunud töötajad on organisatsioonile väärtuslikumad. Emotsionaalset seotust organisatsiooniga hinnati Alleni ja Meyeri (1990) 31 küsimusest koosneva organisatsioonilise pühendumise kolmemõõtmelise skaala (*Affective, Continuance and Normative Commitment Scale*) emotsionaalse pühendumise skaala (*Affective Commitment Scale*) abil (8 küsimust).

Muudatusteks valmisoleku hindamiseks kasutati Holti jt (2007) väljatöötatud 25-väitelist skaalat (*Readiness for Organizational Change*). Skaala omakorda on jaotatud neljaks alaskaalaks, mis mõeldavad, kas organisatsiooni liikmed tunnetavad, et organisatsioon saab kavandatavatest muudatustest kasu, milline on juhtkonna toetus muudatustele, kui tõhus on kavandatav muudatus ning kas organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nemad ise tulevad muutustes toime. Muutustele vastuseisu hindamiseks kasutati Oregi poolt 2003. aastal välja töötatud muutustele vastuseisu skaalat (*Resistance to Change*), mis mõeldab inimeste kalduvust takistada või vältida muutusi. Skaala koosneb 17 väitest.

Ankeedi koostamiseks tõlgiti kõik eelpool nimetatud küsimustikud täies mahus. Esimeses etapis paluti lisaks töö autorile inglisekeelsed väited tõlkida veel kahel erineval isikul, mille põhjal sai kokku ankeedi esmane versioon. Peale tõlkimist paluti koostatud

küsimustik täita kolmel pilootgrupis osalejale (omavalitsuse töötajal). Vesteldes iga vastajaga individuaalselt küsis töö autor nende tagasisidet alljärgnevate aspektide kohta: kas küsimustiku ülesehitus oli loogiline, sõnastus arusaadav ning keelekasutus korrektne? Kas küsimustik sisaldas väiteid, mida oli raske mõista/ väiteid, millele te ei osanud vastata/ oli raske ausalt vastata, ning kas mõni oluline küsimus oli puudu?

Pilootgrupi tagasiside põhjal korrigeeriti ankeeti. Töö autor otsustas välja jätta mõningad väited, mis sisuliselt tekitasid vastajates segadust. Näiteks muutusteks valmisoleku skaala küsimused blokest, mis mõõdavad kas organisatsiooni liikmed tunnetavad, et muutus on vajalik, kas organisatsioon saab kavandatavast muutusest kasu? Väited „selle muudatuse tingib seadusandlus“ ja „selle muudatuse tegemiseks on mitmeid põhjuseid“ otustati välja jätta, sest muudatused tõepoolest tingib 1. juulil 2016 kehtima hakanud Haldusreformi seadus (2016). Samuti otsustati välja jätta blokest „juhtkonna toetus muutustele“ emotsionaalsed väited „organisatsiooni otsusetegijad toetavad igati muudatuste elluviimist“ ja „arvan, et kulutame palju aega muudatuste kavandamisele, mille rakendumist isegi juhid ei soovi“. Põhjendusel, et levinud suhtumine ühinevates valdades on, et ilma haldusreformita muudatusi sellisel kujul toimuma ei saaks, ning kartus, et selliselt esitatud küsimused võivad suunata kõikidele ülejäänud küsimustele vastamise viisi. Kommunikatsiooniga rahulolu juures otsustati küsida valikuliselt küsimusi, millega teada saada üldine organisatsiooni sisekliima, mõõta infoliikumist, suhteid töökaaslastega ja juhtidega ning tagasisidestamist.

Väidetele vastamiseks paluti valida viiepallilisel Likerti- tüüpi skaalal vastus, mis vastab kõige täpsemini vastaja arvamusele. Nõustumiseks ja mittenõustumiseks anti kaks erinevat varianti: 1 tähistas väidet „üldse ei ole nõus“, 2 „pigem ei ole nõus“, 4 „pigem nõus“ ja 5 „täiesti nõus“. Neutraalse vastuse andmiseks pakuti välja variant 3 „ei oska vastata“.

Küsimustiku esimeses osas paluti uuringus osalejale vastata küsimusele, millises omavalitsuses ta töötab ning märkida tööstaaži vahemik. Demograafiliste andmete, vanuse, soo ja hariduse küsimist ei pidanud autor vajalikuks ega võimalikuks, kuna nende andmete põhjal oleks olnud võimalik vastajat konkreetse isikuga seostada (töötajate arv näiteks Nõva Vallavalitsuses oli vaid 5 inimest) ja vastaja anonüümsus ei oleks olnud garanteeritud.

Andmete kogumiseks pandi küsimustik üles internetikeskkonda GoogleDocs. Täitmise palve saadeti isiklikult kõikidele ametnikele e-mailidele ning kontakteeruti iga

omavalitsuse vallavanema ja vallasekretäri, palvega teha koostööd oma kohalikus omavalitsuses. Vastamise aeg esimese teavituse korral oli üks nädal. Lisaks saadeti kaks meeldetuletust.

Ankeedile lisas autor järgmise kaaskirja:

Hea ... Vallavalitsuse töötaja!

Seoses oma magistritööga pöördun Sinu poole palvega täita küsimustik, mis asub lingil: ...

Palun leia enne 8.märtsi 2017 ca 15 minutit ankeedile vastamiseks.

Uurin oma töös viie ühineva valla ametnikkonna üldist rahulolu töö ja kommunikatsiooniga ning valmisolekut muutusteks. Ankeet on anonüümne, kogutud andmeid kasutan magistritöö valmimise eesmärgil ning esitatan üldistatud kujul vallavalitsustele eesmärgiga aidata kaasa muudatuste juhtimise parandamisele.

Ette tänades,

Triin Lepp, TTÜ personalitöö ja –arenduse eriala magistrant, tel: 55 666 456

2.2 Uuringu valim

Käesoleva magistritöö valimi moodustasid 38 ametnikku viiest vallast, ehk uuringusse kaasati kõik ühinevate valdade ametnikud. Eesmärk oli saada vastused kõikidelt ametnikelt. Tegelikult saadi vastused 31 inimeselt, mis on 82 % valimist. Kuna täidetud ankeedid saadi tagasi kõikidest omavalitsustest, igast omavalitsusest vähemalt 67 % ametnikelt, saab tulemused üldistada kõikide uuringus osalenud kohalike omavalitsuste ametnikele (Tabel 1).

Tabel 1. Uuringus osalejad omavalitsuste kaupa.

Vallavalitsus	Vastanud ametnikud	Ametnike koguarv	Vastanute %
Kullamaa Vallavalitsus	4	6	67
Lääne-Nigula Vallavalitsus	13	15	87
Martna Vallavalitsus	5	6	83
Noarootsi Vallavalitsus	6	7	86
Nõva Vallavalitsus	3	4	75
Koguvalim	31	38	82

Allikas: autori tabel

Kõige suurem osalenud omavalitsustest, nii elanike arvult kui pindalalt, oli Lääne-Nigula Vallavalitsus, kus ametnikke kokku oli 15. Sellest tulenevalt saadi 42 % kõikidest vastustest just Lääne-Nigulast. Vastamata jättis 2 ametnikku. Elanike arvu ja ametnike koguarvu poolest võrreldavatest Kullamaa Vallavalitsusest, Noarootsi Vallavalitsusest ja Martna Vallavalitsusest saadi vastused sarnaselt - Kullamaalt vastas 4 ametnikku kuuest (kõikidest vastustest 13 %), Noarootsi 7 ametnikust 6 (kõikidest vastustest 19 %), Martna 6 ametnikust vastas 5 (kõikidest vastustest 16%). Nõva Vallavalitsus oli küsitletutest kõige väiksem vaid 4 ametnikuga, ning ka sealt jättis vastamata 1 ametnik. Nõva vastused andsid koguvastustest 10 %.

Uurimuses osalenud ametnikest 48 % olid töötanud samas organisatsioonis üle 10 aasta. 1-5 aastat töötanud ametnikke oli 32 %. 10 % vastanutest oli samas organisatsioonis töötanud 6-10 aastat ja ka alla aasta töötanud oli 10 %. Vastanud Lääne-Nigula Vallavalitsuse töötajatest 62 % oli selles organisatsioonis töötanud kuni 5 aastat. Väiksemates valdades oli ametnike tööstaaž oluliselt ühtlasem ja pikaajalisem – 72 % ametnikest oli töötanud samas organisatsioonis 6 ja enam aastat, millest üle 10 aasta 55 % vastanutest.

Vastajate anonüümsuse tagamiseks demograafilisi andmeid nagu sugu, vanus ja ametipositsioon ei küsitud.

2.3 Uuringu tulemused

Käesoleva magistritöö andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS 23 ja tabelarvutusprogrammi Exel. Uurimistulemuste esitamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid. Küsimustiku usaldusvääruse kontrollimiseks arvutati teemablokkide ja alaskaalade sisereliaabsuse koefitsendid (Cronbachi alpha), mis näitavad, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused sama fenomeni (aktsepteeritav tulemus $\alpha > 0,7$) (Streiner 2003).

Tulemuste kirjeldamiseks on toodud välja aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälve (SD). Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks hinnangutes kasutati dispersioonanalüüsi One-way ANOVA post hoc Tamhane'i testi. Statistilise olulisuse nivooks, mille järgi hinnata, kas gruppide hinnangud erinevad üksteisest statistiliselt olulisel määral, valiti $p \leq 0,05$.

Uuritavate nähtuste omavaheliste seoste tugevuse ja suuna hindamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat. Kriitiliseks rho väärtuseks võeti $\rho > 0,3$ (Ramsey 1989). Rho koefitsiente tõlgendati järgmiselt: $0,29 < \rho < 0,49$ – nõrk seos; $0,49 < \rho < 0,69$ – mõõdukas seos; $0,69 < \rho < 0,89$ – tugev seos; $\rho > 0,9$ – väga tugev seos. Lisaks viidi läbi lineaarne regressioonanalüüs, mille eesmärgiks on seletada kuivõrd sõltuva tunnuse variatiivsus on seletatav sõltumatute ehk seletavate tunnuste kaudu (Tooding 2015) kasutades sammuviisilist (*stepwise*) meetodit.

Rahulolu tööga, juhtimise ja kommunikatsiooniga

Üldise töörahulolu blokis esitati ametnikele 10 küsimust mõõtmaks üldist tööga rahulolu, rahulolu kommunikatsiooniga ja rahulolu organisatsiooni juhtimisega. Skaala reliaabsuskontroll andis tulemuseks Cronbachi $\alpha = 0,93$. Kommunikatsiooniga rahulolu määra hindamiseks arvutati välja keskmine näitaja $m = 3,67$ (SD=0,83), mis näitab, et vastajad on tööga keskmisest rahulolevamad (1 - üldse ei ole rahul, 5 – väga rahul). Vaadates tööga rahulolu valdade lõikes (Tabel 1) on näha, et vahe on olemas – viie valla võrdluses oli Lääne-Nigula vallas keskmine tööga rahulolu madalaim, $m = 3,00$ (SD=0,67) ning Kullamaa vallas kõrgeim $m = 4,55$ (SD=0,34).

Üldine tööga rahulolu küsimustik sisaldas kahte alaskaalat: rahulolu juhtimisega ja rahulolu kommunikatsiooniga. Mõlemad skaalad koosnesid neljast väitest. Neile skaaladele arvatud Cronbachi alfad näitasid, et skaalad saab pidada usaldusväärseks: rahulolu juhtimisega $\alpha=0,89$, rahulolu kommunikatsiooniga $\alpha=0,87$. Valdades kokku oli rahulolu juhtimisega $m=3,42$ ($SD=0,91$) keskmisest kõrgem ja kommunikatsiooniga oldi pigem rahul $m=4,06$ ($SD=0,69$). Lääne-Nigula vallas (Tabel 1) oldi juhtimisega keskmisest rahulolematumad $m=2,77$ ($SD=0,77$). Kõige rahulolevamad, ka juhtimise ja kommunikatsiooniga olid ametnikud Kullamaa vallas.

Tabel 1. Üldine tööga rahulolu, rahulolu juhtimise ja kommunikatsiooniga valdade lõikes.

	ÜLDINE RAHULOLU TÖÖGA		RAHULOLU JUHTIMISEGA		RAHULOLU KOMMUNIKATSIOONIGA	
	m	SD	m	SD	m	SD
Kullamaa	4,55	0,34	4,50	0,41	4,69	0,46
Noarootsi	3,82	0,76	3,42	0,87	4,26	0,74
Martna	4,36	0,22	4,15	0,22	4,03	0,44
Nõva	3,93	0,25	3,58	0,29	4,28	0,62
Lääne-Nigula	3,00	0,67	2,77	0,77	3,75	0,73
KOGUVALIM	3,67	0,83	3,42	0,91	4,06	0,69

Allikas: autori tabel

Dispersioonanalüüs näitas tööga rahulolu skaala puhul, et erinevate valdade poolt antud hinnangud erinevad statistiliselt olulisel määral. Lääne-Nigula valla töötajate tööga rahulolu oli oluliselt madalam kui teistes valdades ($F=8,35$, $p=0,001$). Statistiliselt olulised erinevused hinnangutes esinesid ka alaskaalade „rahulolu juhtimisega“ ($F=7,14$, $p=0,002$,) ja „rahulolu kommunikatsiooniga“ ($F=8,08$, $p=0,001$) juures, kus Lääne-Nigula valla töötajate hinnangud mõlemal skaalal olid oluliselt madalamad võrreldes teiste valdadega.

Emotsionaalne pühendumine

Emotsionaalset pühendumist organisatsioonile mõõdeti kasutades Meyeri & Alleni (1990) 1987. aastal väljatöötatud organisatsioonilise pühendumise kolmemõõtmelise skaala 8 emotsionaalset pühendumist mõõtvat väidet. Skaalale tehtud faktoranalüüs näitas ühe väite, „võiksin sarnast seotust tunnetada ka mõne teise organisatsiooniga“, nõrka sisemist

seotust skaalaga ($r=0,289$), mistõttu see otsustati edasisest analüüsist välja jätta. 7-väitelise emotsionaalse pühendumise skaala reliaabsusnäitajaks saadi $\alpha = 0,83$.

Keskmete hinnangute põhjal võib väita (Tabel 2), et ametnikud on pigem emotsionaalselt pühendunud $m=4,06$ ($SD=0,67$). Kõige emotsionaalselt pühendunud on Kullamaa valla ametnikud ($m=4,68$, $SD=0,46$), kelle vastuste keskmine oli maksimumi lähedal (5 - täiesti nõus). Dispersioonanalüüsi Tamhane'i test statistiliselt olulisi erinevusi pühendumise osas valdade lõikes ei näidanud ($F=1,84$, $p=0,152$).

Tabel 2. Emotsionaalne pühendumine organisatsioonile.

EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE		
	m	SD
Kullamaa	4,68	0,46
Noarootsi	4,26	0,74
Martna	4,03	0,44
Nõva	4,28	0,62
Lääne-Nigula	3,75	0,73
KOGUVALIM	4,06	0,67

Allikas: autori tabel

Muutusteks valmisolek

Muutusteks valmisoleku hindamiseks kasutati Holti jt (2007) väljatöötatud 25-väetelist skaalat. Skaala jaguneb omakorda neljaks alaskaalaks, mis mõõdavad, kas organisatsiooni liikmed tunnetavad, et organisatsioon saab kavandatavatest muudatustest kasu; juhtkonna toetust ja pühendumist muudatustele; kas organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nemad ise tulevad muutustes toime, neil on vajalikud oskused; kuidas muudatus neid isiklikult puudutab (ebakindlus tuleviku ees). Töö autor jättis pilootgrupi tagasiside põhjal välja osad kahetimõistetavad ja uuringu konteksti mittesobivad väited, mille tulemusena paluti vastajatel Likerti tüüpi 5-pallisel skaalal hinnata kokku 15 väidet.

Dispersioonanalüüsi (ANOVA) tulemused statistiliselt olulisi erinevusi valdade lõikes muutusteks valmisoleku blokis (Tabel 3) ei näidanud ($F=1,36$, $p=0,112$).

Organisatsiooniliikmete tunnetust, kas organisatsioon saab kavandatavatest muudatustest kasu hinnati 6 väitega, mille puhul saadi reliaabsusnäitaja Cronbach $\alpha = 0,72$ ($m=3,38$,

SD=0,74). Tabelis 3 on näha, et kõige vähem tunnetasid kasu Martna valla ametnikud (m=2,93, SD=1,21). Juhtkonna pühendumise kahe väite („organisatsiooni juhid on pühendunud muudatuste elluviimisele“ ja „juhid on selgelt välja öelnud, et organisatsioon muutub“) kontrollimine andis tulemuse $\alpha=0,69$, keskmiseks saadi m=4,03 (SD=0,82). Kõikide valdade vastused andsid üle keskmise positiivse tulemuse, Nõva vallas olid kõik vastajad hinnanud juhtide pühendumist maksimumiga (m=5, SD=0).

Organisatsiooniliikmete isikliku tunnetuse väited (3 väidet), et nad tulevad muutustes toime andis reliaabsusnäitajaks $\alpha=0,78$ ning keskmiselt arvati, et muutustega toimetulemiseks on vajalikud oskused olemas (m=4,03, SD=0,63). Isikliku tunnetuse osas näitas ANOVA test valdade lõikes statistiliselt olulist erinevust ($p=0,0245$, $F=3,37$), kuid gruppide vahelises võrdluses Tamhane´i test seda välja ei toonud. Isikliku mõjutatuse/ebakindluse skaala 4 väidet andis kontrollimisel tulemuse $\alpha=0,75$ (m=3,38, SD=0,74).

Tabel 3. Valmisolek muutusteks teemablokkide kaupa, valdade lõikes.

	KASU ORGANISATSIOONILE		JUHI PÜHENDUMINE		ISIKLIK TOIMETULEK		EBAKINDLUS	
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
Kullamaa	3,37	0,55	4,12	0,86	4,75	0,5	3,37	0,55
Noarootsi	2,94	0,45	4,25	0,42	3,61	0,53	2,94	0,45
Martna	2,93	1,21	4,1	0,65	3,73	0,49	2,93	1,22
Nõva	3,94	0,82	5	0	3,78	0,51	3,94	0,82
Lääne-Nigula	3,63	0,51	3,65	0,82	4,18	0,59	3,63	0,51
KOGUVALIM	3,38	0,74	4,03	0,82	4,03	0,63	3,38	0,74

Allikas: autori tabel

Muutuste vastuseis

Küsimused, millega hinnati vastuseisu muutustele võeti Oregi (2003) väljatöötatud skaalast. Kohandatud küsimustiku 11 väitest koosnevast skaalast võeti välja 2 küsimust („kui elu hakkab rutiinseks muutuma otsin võimalusi selle muutmiseks“ ja „plaanide muutumine on minu jaoks väljakutse“). Nende väidete sisemised korrelatsiooniindeksid olid nõrgad, jäädes alla 0,3. Edasises analüüsis kasutati 9 väitega skaalat, mille reliaabsusnäitajaks on $\alpha=0,71$. Keskmiseks hinnangupunktiks saadi m=2,58 ning

standardhälbeks $SD=0,62$, mis näitab, et vastuseisu muutustele pigem ei ole (Tabel 4). Muutustele vastuseisu osas näitas ANOVA test valdade lõikes statistiliselt olulist erinevust ($F=3,80$, $p=0,015$), kuid gruppide vahelises võrdluses Tamhane'i test seda välja ei toonud, mis võib tähendada, et grupid, mis hinnangute poolest erinevad ei moodustunud valdadesse kuulumise põhjal.

Tabel 4. Vastuseis muutustele valdade lõikes.

VASTUSEIS MUUTUSTELE		
	m	SD
Kullamaa	2,44	0,55
Noarootsi	2,97	0,28
Martna	3,18	0,74
Nõva	2,49	0,32
Lääne-Nigula	2,24	0,54
KOGUVALIM	2,58	0,62

Allikas: autori tabel

2.4 Korrelatiivsed seosed mõõdetud tunnuste vahel

Tööga rahulolu, emotsionaalse pühendumise, valmisoleku muutusteks ja muutusteks vastuseisu vahel seoste väljaselgitamiseks viidi läbi Spearmani korrelatsioonianalüüs. Järgnevas analüüsis loetakse nõrgaks korrelatsiooni $0,29 < \rho < 0,49$, mõõdukaks korrelatsiooni $0,49 < \rho < 0,69$. Tugevaks korrelatsiooniks loetakse $0,69 < \rho < 0,89$. Nagu lisast 2 nähtub, on seosed nõrgad ja statistiliselt ebaolulised, mis näitavad pigem suundumust ja trendi.

Demograafilistest andmetest valiti korrelatsioonianalüüsi töötamise aeg organisatsioonis. Tööga rahulolu ja töötamise aja vahel seost ei nähtunud. Sama kehtis ka muutusteks valmisoleku ja tööstaaži osas. Tulemustest selgus, et nõrk positiivne seos on töötamise aja ja muutustele vastuseisu vahel ($\rho=0,318$, $p=0,081$). Kauem organisatsioonis töötanud ametnikel on ka suurem muutustele vastuseis. Nõrk negatiivne kuid tähenduslik seos ilmnis tööstaaži ja töötajate tunnetuseses, milline on juhi pühendumine, vahel (Lisa 2).

Korrelatsioonianalüüs tööga rahulolu, isikliku emotsionaalse pühendumise, juhi pühendumise, valmisoleku muutusteks ja vastuseisu muutusteks vahel andis positiivseid seoseid, mis on ära toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Seosed tööga rahulolu, muutusteks valmisoleku, vastuseisu ja juhi pühendumise vahel.

TÖÖGA RAHULOLU		Emotsionaalne pühendumine	Juhi pühendumine	Valmisolek muutusteks	Vastuseis muutustele
	ρ	0,475**	0,337	0,127	0,186
p	0,007	0,064	0,496	0,315	

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori tabel

Kui tunnetatakse juhi pühendumist, ollakse ka tööga üldiselt rahuleavamad. Statistiliselt olulist seost tööga rahulolu ja muudatusteks valmisoleku või muudatustele vastuseisu vahel ei ilmnenud.

Tabelis 6 on toodud välja seosed emotsionaalse pühendumisega. Nõrk statistiliselt oluline positiivne seos on emotsionaalse pühendumise ja tööga rahulolu vahel ($\rho = 0,475$, $p < 0,01$). Töötajad, kes on emotsionaalselt organisatsiooniga seotud, kellele on oluline organisatsiooni edu, on ka oma tööga, sh juhtimise ja kommunikatsiooniga, rahul.

Tabel 6. Emotsionaalse pühendumise seosed tööga rahulolu, valmisoleku, vastuseisu, isikliku võimekuse ja ebakindlusega.

EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE		Tööga rahulolu	Valmisolek muutusteks	Vastuseis muutustele	Ebakindlus	Isiklikud oskused
	ρ	0,475**	0,215	-0,206	0,247	0,269
p	0,007	0,246	0,265	0,180	0,144	

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori tabel

Statistiliselt oluline nõrk positiivne seos (Tabel 7) ilmnes muutusteks valmisoleku ja isikliku pühendumise vahel ($\rho=0,384$, $p<0,05$). Töötajad, kes peavad end emotsionaalselt seotuks, kes soovivad organisatsioonis jätkata, on ka valmis muudatustega kaasa minema.

Tabel 7. Valmisolek muutusteks seosed pühendumise ja organisatsioonilise kasuga.

VALMISOLEK MUUTUSTEKS		Juhi pühendumine	Emotsionaalne pühendumine	Kasu organisatsioonile
	ρ	0,215	0,384*	0,288
	p	0,246	0,033	0,117

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,01$

Allikas: autori tabel

Muutustele vastuseisu ning tööga rahulolu, valmisoleku ja pühendumise vahel statistiliselt olulisi seoseid ei ilmnenud. Muutustele vastuseisu ja ebakindluse vahel (Tabel 8) on statistiliselt oluline mõõdukas positiivne seos ($\rho=0,635$, $p<0,01$), mis viitab sellele, et töötajad, kes on tuleviku suhtes ebakindlad, on ka muutustele vastu. Mõõdukas statistiliselt oluline negatiivne seos ilmnes vastuseisu ja isiklike oskuste ($\rho=-0,513$, $p<0,01$) ja kasu organisatsioonile ($\rho=-0,597$, $p<0,01$) vahel.

Tabel 8. Vastuseis muutustele seos isiklike oskuste, ebakindluse ja organisatsioonile saadava kasu vahel.

VASTUSEIS MUUTUSTELE		Isiklikud oskused	Ebakindlus	Kasu organisatsioonile
	ρ	-0.513**	0.635**	-0.597**
	p	0,003	0,000	0,000

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,01$

Allikas: autori tabel

Regressioonanalüüs

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et kõige tugevamad (mõõdukad) positiivsed ja negatiivsed statistiliselt olulised seosed esinesid muutustele vastuseisus. Saamaks teada, millised tegurid tegelikult vastuseisu mõjutavad, viis töö autor läbi lineaarse regressioonanalüüsi kasutades *stepway* meetodit. Analüüsi sõltuvaks tunnuseks valiti vastuseis muutustele – negatiivne suhtumine muutustesse, muutuste vältimine ja muutustega kaasnevad pinged. Sõltumatuteks tunnusteks valiti isiklikud oskused (milliselt organisatsiooni liikmed ise tunnetavad, et neil on olemas ressursid muutustes toimetulekuks); ebakindlus, mida põhjustab teadmatus tuleviku ees, töö- ja positsiooni kaotamise hirm; ning ametnike tunnetus, kas organisatsioon saab kavandatavatest muudatustest kasu ja üldine efektiivsus suureneb. Regressioonanalüüsi sisestati algselt ka tööstaaž, kuid eelpoolnimetatud nelja teguri puhul töötamise aeg organisatsioonis tähendust ei omanud ning see jäeti edasisest analüüsist välja.

Regressioonanalüüsi tabelist (Tabel 9) nähtub, et tegurid, mis mõjutavad vastuseisu on ebakindlus ja kasu organisatsioonile. Kõik kolm allpool olevat mudelit näitavad statistilist olulisust ($p < 0,05$).

Esimesse mudelisse seletava tunnusena lisatud isiklikud oskused andis vastuseisule negatiivset mõju ning kirjeldab 23,6 % sõltuva tunnuse variatiivsusest. Teise mudelisse tunnusena lisatud ebakindlus seletab 47 % ebakindluse variatiivsusest. Mudel näitab, et ebakindluse suurenedes väheneb tunnetus, et isiklikud ressursid muutustes hakkamasaamiseks on olemas. Korrigeeritud determinatsioonikordaja R^2 kirjeldab mudelis 35,8 % vastuseisu variatiivsusest. Mida enam tunnetavad töötajad muutustes kasu organisatsioonile, seda enam väheneb ebakindlus.

Tabel 9. Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltumatuks tunnuseks on vastuseis muutustele.

Sõltumatu tunnus: Vastusesis muutustele		Standardiseeritud beeta	t	p
Mudel 1	Vabaliige:		6.895	0.000
	Isiklikud oskused	-0.485	-2.990	0.006
Mudel 2	Vabaliige:		2.663	0.013
	Isiklikud oskused	-0.235	-1.515	0.141
	Ebakindlus	0.546	3.525	0.001
Mudel 3	Vabaliige:		3.887	0.001
	Isiklikud oskused	-0.228	-1.619	0.117
	Ebakindlus	0.384	2.506	0.019
	Kasu organisatsioonile	-0.369	-2.640	0.014

1. $R^2 = 0.236$, R^2 muutus =0.236, $p=0.006$

2. $R^2 = 0.471$, R^2 muutus =0.235, $p=0.001$

3. $R^2 = 0.579$, R^2 muutus =0.109, $p=0.014$

$R =$ mudeli sisemine korrelatsioon

Allikas: autori tabel

3. ARUTELU

Muutused seoses valdade ühinemisega on kõikides viies omavalituses paratamatud. Võtmeküsimuseks on, kas organisatsioonid ja töötajad on muutusteks valmis? Käesoleva uurimuse eesmärk oli selgitada välja viie ühineva omavalitsuse (Lääne-Nigula valla, Noarootsi valla, Nõva valla, Kullamaa valla ja Martna valla) ametnike muutusteks valmisolek ja vastuseis muudatustele enne valdade ühinemist üheks omavalitsusüksuseks (Lääne-Nigula vald), uurida seoseid tööga rahulolu ja emotsionaalse pühendumise vahel.

Põhialus tööga rahuloluks on kombinatsioon töötaja tunnetusest, kas tema tööd väärtustatakse ning kas ta saab juhilt tagasisidet. Mitmed autorid on tõestanud seose tööga rahulolu ja rahulolu kommunikatsiooniga vahel. Uuringu tulemustest nähtub, et valdades kokku oldi tööga keskmisest rahulolevamad. Tööga rahulolus staaži lõikes suuri erinevusi ei esinenud. Ametnike tööga rahulolus valdade lõikes esinesid aga statistiliselt olulised erinevused – viie valla võrdluses oli keskmine tööga rahulolu madalaim Lääne-Nigula valla ametnike seas, kõrgeim Kullamaa vallas.

Küsimustiku kommunikatsiooniga rahulolu blokis küsis töö autor küsimusi selgitamaks välja, kas informatsioon igapäevase töö tegemiseks ning seoses kavandatavate muudatustega on ametnikele kättesaadav. Juhtimise blokis uuriti, kas ollakse rahul juhtidepoolse toetusega ning nendepoolse pühendumisega. Selgus, et valdades kokku on rahulolu juhtimisega keskmisest kõrgem ja kommunikatsiooniga oldi pigem rahul. Ka rahulolu juhtimise ja rahulolu kommunikatsiooniga osas erinesid Lääne-Nigula valla ametnike hinnangud teistest valdadest statistiliselt oluliselt, olles märkimisväärselt madalamad.

Analüüsid üsikusid küsimusi oli mõnevõrra üllatav hinnang, et haldusreformiga seotud informatsiooni kättesaadavuse kohta ei osanud 19 % ametnikest vastata ning 7 % arvas, et informatsioon ei ole kättesaadav. Kuna kommunikatsiooniga oldi pigem rahul, siis ilmselt ei osanud vastajad hinnata, milliseid kanaleid pidi informatsioon nendeni jõudnud oli, arvestades, kui palju ka meedias haldusreformiga seonduvat viimasel aastal käsitletud on.

Emotsionaalselt pühendunud töötajad, kes soovivad olla organisatsiooniga seotud, on organisatsioonile väärtuslikumad. Magistritöö esimeses osas viidatud teoreetiline materjal kinnitab, et kui informatsioon ning eesmärgid on kommuniqueeritud, panustavad töötajad

enam ning kokkuvõttes saadab muudatuste elluviimist edu. Uuringu tulemustest selgus, et ühineva viie valla ametnikud on pigem emotsionaalselt pühendunud. Emotsionaalse pühendumise hindamise üheks väiteks oli „mulle on selle organisatsiooni edu oluline“, millega nõustus täielikult 65 % ametnikest, lisaks 29 % oli väitega pigem nõus. Valdade võrdluses olid emotsionaalselt pühendunud Kullamaa ametnikud, pigem pühendunud Noarootsi, Martna ja Nõva ametnikud. Keskmise hinnang emotsionaalsele pühendumisele oli madalaim Lääne-Nigula ametnike hulgas.

Käesoleva magistritöö sissejuhatuses püstitas töö autor hüpoteesi: mida suurem on töötajate rahulolu kommunikatsiooniga, seda suurem on emotsionaalne pühendumine organisatsioonile. Hüpotees leidis antud valimi puhul kinnitust. Leitud seos kinnitab ka varasemaid uurimistulemusi, et tööga rahulolu on seotud organisatsioonile pühendumisega (Astri 2012).

Holti jt (2007) järgi mõjutab ühe tegurina muutusteks valmisolekut juhtkonna toetus. Kinnituse selle kohta andis ka käesolev uuring – kui tunnetatakse juhi pühendumist, on muutusteks valmisolek suurem. Muutusteks valmisolekut töötaja enda isiklike ressursside rohkus (isiku enda tunnetus, et ta saab muudatustes hakkama) ei kinnitanud.

Töö autor püstitas teise hüpoteesi: mida enam tunnetavad organisatsiooni liikmed juhi pühendumust muutustele, seda enam tunnevad nad, et saavad ise muudustes hakkama. Hüpotees kinnitust ei leidnud.

Suur osa muutusteks valmisolekust on Holti jt (2007) sõnul seotud organisatsiooniliikmete tunnetusega, kas kavandatav muudatus on organisatsioonile kasulik. Viie valla keskmisena nähakse muudatustes organisatsioonile keskmist kasu. Kokku 52 % vastanutest ütles, et näevad muudustes organisatsioonile kasu (nõus ja täiesti nõus), pooled vastajatest arvasid, et muudatused aitavad kaasa organisatsiooni efektiivsuse suurenemisele.

Kolmas hüpotees väitis, et mida enam tunnetatakse, et muutused on organisatsioonile kasulikud, seda suurem on valmisolek muutusteks. Kui organisatsiooni liikmetel on piisavalt informatsiooni kavandatavatest muutustest, teadmised planeeritava osas laialdasemad, tunnetatakse, et muutused on organisatsioonile kasulikud ning valmisolek muutusteks on suurem. Seoseid organisatsioonilise kasu ja muutusteks valmisoleku vahel ei ilmnenu, hüpotees kinnitust ei leidnud.

Rafferty jt (2013) järgi näitab valmisolekut muutusteks töötaja uskumus, kas muutusel on positiivsed tagajärjed tema isiklikule karjäärile. Keskmiselt arvati, et vajalikud oskused muutustes toimetulekuks on olemas, kuid keskmisest suurem oli ebakindlus eelseisva ees, mis ilmneb selgelt ka antud hinnangutes küsimusele „minu tulevik praegusel ametikohal on ebakindel“, kus 48 % ametnikest vastas „nõus“ ja „pigem nõus“.

Viimane püstitatud hüpoteesidest väitis, et pikema tööstaažiga töötajad on enam muutustele vastu. Broadwell (1982, viidatud Iverson 1996) väidab, et mida lühemat aega on inimene organisatsioonis olnud, seda vastuvõtlikum on ta muutustele. Pikemaajaliselt töötanutel on kujunenud välja teatud rutiinid, viisid, kuidas midagi tehakse, ehk et staažikamad töötajad on muutuste suhtes negatiivsemalt meelestatud. Tulemustest selgus, et nõrk positiivne seos töötamise aja ja muutustele vastusesisu vahel on olemas. Hüpotees leidis kinnitust.

Oreg (2003) on väitnud, et vastuseis muutusele või muutuste rakendumise takistamine võib tingitud olla kontrolli kaotamise kartusest. Ka käesoleva uuringu tulemustest selgus, et kõige enam on muutustele vastu need ametnikud, kes tunnetavad teadmatust tuleviku ees, ebakindlust töökoha säilimise osas. Tulemustest on näha ka aspekt, et ebakindluse suurenedes väheneb tunnetus, et isiklikud oskused muutuste protsessis hakkamasaamiseks on olemas. Ebakindluse vähenemisele aitab kaasa tunnetus, et muutused on organisatsioonile kasulikud.

Kokkuvõtvalt saab väita, et valmisolek muutusteks on ametnike seas olemas. Neil on olemas vajalikud isiklikud oskused ja tunnetus, et muutustega tulla toime. Tunnetatakse juhi pühendumist ning kasu organisatsioonile. Valmisolekut vähendab ametnike tunnetatud ebakindlus tuleviku ees.

Uuringu tulemused ei näidanud otsest vastuseisu muutustele. Muutustele on vastu pigem kauem organisatsioonis töötanud ametnikud ning need töötajad, kes tunnetavad ebakindlust oma töökoha või positsiooni säilimise osas. Mida enam saavad organisatsiooni liikmed aru, mida muudatused endaga kaasa toovad ning mida enam mõistetakse organisatsioonile kaasnevat kasu, seda enam väheneb ebakindlus tuleviku ees.

3.1 Ettepanekud

Käesolevast uurimusest selgus, et ametnikud on üldiselt tööga ja kommunikatsiooniga rahul, on emotsionaalselt pühendunud ning soovivad oma karjääri organisatsioonis jätkata. Iversoni (1996) järgi on pühendunud töötajad oluline ressurss muutuste elluviimisel ja rakendumisel. Larson ja Tompkins (2005) rõhutavad aga, et juhtkonna ja töötajatevahelised arutelud peavad muudatuste perioodil arenema. Hetkeline rahulolu ei kindlusta lõplikku edu. Kui töötajaid piisava informatsiooni hulgaga ei varustata, tekivad neil omavahelised suhtlusmusterid, mis võivad kaasa tuua muudatustele vastuseisu. Lähtuvalt eelnevast teeb töö autor organisatsiooni juhtkonnale ettepaneku:

- toetada avatud kommunikatsiooni, millega suureneb töötajate usaldus kavandatavate muudatuste suhtes;
- kaasata ametnikud lähtuvalt nende pädevusest ja ametipositsioonist muutuste planeerimise protsessi;
- kaasata ametnikud uue organisatsiooni arengu- ning otsustusprotsessidesse.

Eelnimetatud ettepanekud toetavad ka peamise uurimusest selgunud probleemi lahendamist. Kuna uuringust selgus, et kui ametnikud tunnetavad muutustes kasu organisatsioonile väheneb nende ebakindlus, mis on peamiseks vastuseisu põhjuseks, soovitan:

- kaasata ametnikud organisatsiooni ümberkorraldamise, struktuuri ja ametikohtade planeerimise protsessi;
- vähendada ebamäärasust, näiteks suurendades kindlustunnet läbi organisatsioonis säiliva rõhutamise;
- kaasates jälgida, et osaleksid ka pikema staaziga töötajaid, kelle seas vastuseis oli kõrgem.

Uues loodavas omavalitsuses jätkavad seniste Vallavalitsuste asemel tööd piirkondlikud teeninduskeskused. Juhtimine koondub, kuid ametnikud jätkavad (vähendatud koosseisus) tööd senistes vallakeskustes. Tõenäoliselt muutuvad ja kaugenevad tööga seotud tugiteenused, vahetu juht, töökaaslased. Seetõttu tuleb rõhutatult tähelepanu pöörata uute koostöövõrgustike, -suhete ja uue organisatsioonikultuuri tekkimisele. Töötajatel tuleb aidata uutes tingimustes uuele organisatsioonile pühenduda. Töö autor teeb ettepaneku:

- koostada organisatsiooni sisekommunikatsioonistrateegia sujuva ja kvaliteetse infoliikumise tagamiseks;
- struktuuri lisada personalivaldkonna töötaja ametikoht;
- organisatsiooni liikmetele välja töötada koolitus-, arendus, tunnustamise, tagasisidestamise jm korrad kujundamiseks pühendunud ja motiveeritud töötajaskond.

Haldusreform on juriidilises mõttes lõpule viidud. 2017. a oktoobrikuiste valimistega tekkis ühinenud Lääne-Nigula valla õigusvõime. Alates jaanuarist 2018, uue eelarveaastaga, saavad aga alguse tegelikud, struktuurist jm tingitud muutused. Töö autor usub, et eelpoolnimetatut arvestades on võimalik oluliselt kaasa aidata uue organisatsioonikultuuri tekkimisele, tööga rahulolu säilimisele ning juhtimis- ja organisatsiooni üldise kvaliteedi tõstmisele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja viie ühineva Läänemaa omavalitsuse – Lääne-Nigula, Noarootsi, Nõva, Kullamaa ja Martna valla ametnike valmisolek muutusteks ja vastuseis muutustele enne valdade ühinemist üheks omavalitsuseks.

Töö esimeses osas anti teoreetiline ülevaade muutuste juhtimisest, tööga rahulolust, rahulolust juhtimise ja kommunikatsiooniga, organisatsioonilisest pühendumisest, muutusteks valmisolekust ja muutustele vastuseisust.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Töö autor viis viie valla ametnikkonna (38 inimest) hulgas läbi ankeetküsitluse. Vastused saadi 82 % uuringusse kaasatud ametnikelt. Uuringuga mõõdeti ametnike üldist töörahulolu, rahulolu juhtimise ja kommunikatsiooniga, emotsionaalset pühendumist organisatsioonile, valmisolekut ja vastuseisu muutusteks. Uuringuga kontrolliti järgmiste hüpoteeside kehtivust:

Hüpotees 1: mida suurem on ametnike rahulolu kommunikatsiooniga, seda suurem on organisatsioonile pühendumine.

Hüpotees leidis antud valimi puhul kinnitust.

Hüpotees 2: mida enam tunnetatakse juhi pühendumist muutustele, seda enam tunnetavad organisatsiooni liikmed, et nad ise saavad muutustes hakkama.

Hüpotees kinnitust ei leidnud.

Hüpotees 3: mida enam tunnetatakse, et muutused on organisatsioonile kasulikud, seda suurem on valmisolek muutusteks.

Seoseid ei ilmnenud, hüpotees paika ei pidanud.

Hüpotees 4: mida pikema tööstaaziga on töötajad, seda enam nad on muutustele vastu.

Ilmnes nõrk seos, hüpotees leidis kinnitust.

Organisatsiooni liikmete valmisolekut peetakse võtmefaktoriks organisatsiooniliste muudatuste elluviimise juures. Käesoleva magistritöö tulemuste analüüsist selgus, et üldiselt on valmisolek muutusteks ametnike seas olemas. Uuringuga selgus, et ametnikud

on organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud ning neile on organisatsiooni edu oluline. Neil on olemas vajalikud isiklikud oskused ja tunnetus, et muutustega tulla toime. Muudatustes nähakse organisatsioonile pigem kasu ning tunnetatakse juhtkonna pühendumist muudatuste elluviimisel. Valmisolekut vähendab ametnike tunnetatud ebakindlus tuleviku ees.

Muutustele vastuseis on tihti probleemiks protsessi eduka rakendumise juures – just töötajate hoiakud on tulevase edu indikaatoriks. Vastuseisu muutustele analüüsi tulemused ei kinnitanud. Muutustele on vastu pigem kauem organisatsioonis töötanud ametnikud ning need töötajad, kes tunnetavad ebakindlust tuleviku ees, muretsevad oma töökoha või positsiooni säilimise pärast. Mida enam mõistetakse organisatsioonile muutustega kaasnevat kasu, seda enam väheneb ebakindlus tuleviku ees.

Töö autor tegi analüüsi peatükis ettepanekud ühinenud omavalitsuse juhtkonnale, et kaasa aidata uue omavalitsuse organisatsioonikultuuri tekkimisele, töörahulolu säilimisele ning juhtimise kvaliteedi tõstmisele.

RESUME

The aim of the thesis was to find out the readiness of and resistance to change of officials of 5 Lääne County municipalities that have started an accession process.

Readiness is considered to be a key factor in organizational change initiative. The results of the survey revealed that municipality officials are emotionally committed to the organization and that they are concerned with the success of the organization. Officials stated that organization most likely will benefit from this change, and that management is committed to implementing the changes. They feel they have skills that are needed and are willing to learn everything necessary for the change to be adopted. Change readiness can be stated but there is also a high level of uncertainty towards the future and continuance of officials' personal career.

Change resistance is often the reason why implementation of changes fails. The results of the survey did not show resistance to change. The problem though is uncertainty about maintaining the position within the organization. The better the benefits of the change for the organization are understood, the less officials feel uncertainty towards the future.

Author of the thesis recommends that municipality managers start a communication process by explaining the objectives, identifying the needs and opportunities, and actually involving employees in the process of change. Also a communication strategy should be developed and human resource specialist hired.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005). „Muudatuste meistriklass“. Äripäeva Kirjastus.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). „The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization“. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Issue 1, pp. 1–18.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002). „Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness“. *Journal of Organizational Change Management*, No 15 (2), pp. 169–183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). „Creating Readiness for Organizational Change“. *Human Relations*, 46(6), pp. 681-702.
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). „Organizational change: a review of theory and research in the 1990s“. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315.
- Astri, G. (2012). „The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia“. *International Journal of Basic and Applied Science*, Oct 2012, Vol. 01, No. 02, pp. 156-170.
- Brooks, I. (2008). „Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon“. Äripäev.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). „Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement“. *Human Resource Management*, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, pp. 667–686.
- Burnes, B. (2004). „Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal“. *Journal of Management Studies*, 41 (6), pp. 977-1002.
- Coram, R., Burnes, B. (2001) "Managing Organisational Change in the Public Sector - Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14 Issue 2, pp. 94 – 110.
- Ford, J. D., Ford, L. W. (2008). „Conversational Profiles: A Tool for Altering the Conversational Patterns of Change Managers“. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, pp. 445-467.
- Goris, J.R., Vaught, B.C., Pettit, J.D. Jr. (2000). „Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis“. *The Journal of Business Communication*, 37(4), pp. 348-368.
- Griffin, R. W. (1996). „Management“. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Haldusreformi seadus. (2016). RT I, 21.06.2016, 1.
- Holt, D. T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Harris, S.G. (2007). „Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale“. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, pp. 232-255.
- Hughes, M. (2006). „Change Management. A Critical Perspective.“ Chartered Institute of Personnel and Development. Cromwell Press. Great Britain.

- Iverson, R. D. (1996). „Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment“. *The International Journal of Human Resource Management*, 7:1 February, pp. 122-149.
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. (1993). RT I, 1993, 37, 558.
- Kotter, J.P, Cohen, D.S (2004). „Muudatuste keskmes. Tösielulood organisatsiooni muutmisest“. Kirjastus Pegasus.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). „Choosing Strategies for Change“. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-114.
- Larson, G. S., Tompkins, P. K. (2005). „Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System“. *Communication Monographs*, 72, (1), pp. 1-21.
- Lovecraft. H.P. (1973). *Supernatural Horror in Literature*. Dover Publications. Retrieved January 25, 2017. Website: <https://www.goodreads.com>.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage Publications, Inc.
- Moran, J.W., Brightman B, K. (2000). „Leading Organizational Change“. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 12, No. 2, pp. 66-74.
- Mount, D.J, Black, K-J. (1999). „A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry“. *Journal of Hospitality and Tourism*, Vol 23, No 4, pp. 401-418.
- Mowday, R. T. (1998). „Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment“. *Human Resource Management Review*, Vol. 8(4), pp. 387-401.
- Oreg, S. (2003). „Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 680-693.
- Okay, A., Okay, A. (2009). „An Analytic Study of Communication Satisfaction in the Turkish Postal Service“. *Selçuk İletişim*, 6, 1, pp. 50-66.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., Shaw, D. (2014). „Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects“. *Journal of Change Management*, 14:1, pp. 99-125.
- Past, A. (2009). „Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioonist ettevõtetes ja organisatsioonides“. Äripäev.
- Piderit, S. K (2000). “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change.” *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 783–794.
- Rafferty, A.E, Jimmieson, N.L, Armenakis, A.A. (2013). „Change Readiness: A Multilevel Review“. Vol. 39 No. 1, January 2013, pp. 110-135.
- Ramsey, P.H. (1989). „Critical Values for Spearman's Rank Order Correlation“. *Journal of Educational Statistics*, Vol. 14, No. 3, pp. 245-253.

Streiner, D.L. (2003). „Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency“. *Journal of Personality Assessment*, 80:1, pp. 99-103.

Todnem, R. (2005). „Organisational Change Management: A Critical Review“. *Journal of Change Management*, 5:4, pp. 369-380.

Tooding, L.-M. (2015). „Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes“. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Wiener, Y. (1982). „Commitment in Organizations: A Normative View.“ *Academy of Management Review*. July, Vol. 7, Issue 3, pp. 418-428.

Wright, B.E., Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.

LISAD

Lisa 1: Küsitlusankeet

Töötan Kullamaa/Noarootsi/Martna/Nõva/Lääne-Nigula Vallavalitsuses

Olen töötanud selles organisatsioonis alla aasta/ 1-5 aastat/ 6-10 aastat/ üle 11 aasta

Alljärgnevate väidete puhul valige palun skaalal number, mis vastab kõige täpsemini Teie arvamusele.

1-üldse ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-ei oska vastata, 4-pigem nõus, 5-täiesti nõus

1. Olen rahul oma töötingimustega
2. Tunnen, et organisatsioonis väärtustatakse minu tööd
3. Saan juhilt tagasisidet oma tööalase arengu kohta
4. Igapäevase töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt
5. Infovahetus teiste töötajatega on täpne ja tõrgeteta
6. Haldusreformiga seotud informatsioon on kättesaadav
7. Informatsioon seoses kavandatavate muutustega organisatsioonis on kättesaadav
8. Minu organisatsiooni juhid mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad
9. Konfliktide lahendamiseks kasutatakse selleks sobivaid kanaleid
10. Mulle meeldib minu töö

Vastates palun mõelge organisatsioonile (kohalikule omavalitsusele) kus töötate.

11. Oleksin õnnelik kui saaksin jätkata oma karjääri selles organisatsioonis
12. Räägin meelsasti oma organisatsioonist teistele
13. Mulle on selle organisatsiooni edu oluline
14. Võiksin sarnast seotust tunnetada ka mõne teise organisatsiooniga
15. Ma ei tunneta, et olen selle organisatsiooni liige
16. Ma ei tunne selle organisatsiooniga emotsionaalset seotust
17. See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju
18. Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes

Vastates palun mõelge KOV-i ja eesseisva valdade ühinemise peale.

19. Arvan, et organisatsioon saab kavandatavatest muutustest kasu
20. Selle muutuse algatamine ei ole mõistlik
21. Muudatused aitavad kaasa organisatsiooni üldise efektiivuse suurenemisele

22. Pikemas perspektiivis on muudatused organisatsioonis tööalaselt kasulikud ka minule
 23. Kavandatavad muudatused teevad minu töö lihtsamaks
 24. Mina ei saa kavandatavatest muudatusest kasu
 25. Kavandatavad muudatused haakuvad organisatsiooni eesmärkidega
 26. Organisatsiooni juhid on pühendunud muudatuste elluviimisele
 27. Organisatsiooni juhid on selgelt välja öelnud, et organisatsioon muutub
 28. Mul on oskused, mis on vajalikud kavandatavate muudatuste elluviimiseks
 29. Olen võimeline õppima ära kõik, mis on muudatuse rakendamisel vajalik
 30. Eelnevate kogemuste najal olen kindel, et suudan teha head tööd ka peale muudatuste elluviimist
 31. Olen mures, et muudatustega väheneb minu isiklik positsioon organisatsioonis.
 32. Planeeritav muudatus mõjutab paljusid aja jooksul kujunenud isiklike suhteid
 33. Minu tulevik praegusel ametikohal on muudatuste tõttu ebakindel
- Vastates palun mõelge üldiselt tööelu peale
34. Suhtun üldiselt muudatustesse negatiivselt
 35. Eelistan rutiinset päeva ootamatusi täis päevale
 36. Eelistan tegeleda tuttavate asjadega, mitte proovida uusi
 37. Kui elu hakkab rutiinseks muutuma, otsin võimalusi selle muutmiseks
 38. Informatsioon ees seisvatest muudatustest tekitab minus stressi
 39. Plaanide muutumine on minu jaoks väljakutse
 40. Tunnen pingeid muutuste ees isegi kui need võivad mu elu paremaks muuta
 41. Vahel väldin muutusi isegi siis kui need on positiivsed
 42. Muudan tihti meelt
 43. Kui olen otsuse teinud, ei muuda ma kergelt meelt
 44. Minu vaated ei muutu ajaga

Lisa 2: Korrelatsioonid tööga rahulolu, emotsionaalse pühendumise, valmisoleku muutusteks ja muutusteks vastuseisu vahel

		1. Vald	2. Staaž	3. Tööga rahulolu	4. Rahulolu juhtimisega	5. Rahulolu kommunikatsiooniga	6. Pühendumine	7. Valmisolek muutusteks	8. Vastuseis muutustele	9. Juhi pühendumine	10. Isiklikud oskused	11. Ebakindlus	12. Kasuorganisatsioonile
1. Vald	ρ	1,000	-0,205	-.719**	-.672**	-.709**	-.420*	0,079	-.399*	-.235	0,048	-.048	.356*
	p		0,268	0,000	0,000	0,000	0,019	0,674	0,026	0,204	0,796	0,797	0,049
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
2. Staaž	ρ	-0,205	1,000	0,042	0,031	0,079	-0,001	0,096	0,318	-0,274	-0,133	0,219	-0,110
	p		0,268	0,822	0,867	0,674	0,997	0,608	0,081	0,136	0,476	0,236	0,555
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
3. Tööga rahulolu	ρ	-.719**	0,042	1,000	.971**	.949**	.475**	0,127	0,186	0,337	0,014	-0,029	-0,198
	p	0,000	0,822	0,000	0,000	0,000	0,007	0,496	0,315	0,064	0,941	0,877	0,285
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
4. Rahulolu juhtimisega	ρ	-.672**	0,031	.971**	1,000	.940**	.432*	0,117	0,146	0,315	0,106	-0,104	-0,145
	p	0,000	0,867	0,000	0,000	0,015	0,530	0,433	0,085	0,570	0,579	0,438	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
5. Rahulolu kommunikatsiooniga	ρ	-.709**	0,079	.949**	.940**	1,000	.413*	0,127	0,140	0,347	0,101	-0,118	-0,136
	p	0,000	0,674	0,000	0,000	0,021	0,495	0,453	0,056	0,589	0,526	0,464	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
6. Pühendumine	ρ	-.420*	-0,001	.475**	.432*	.413*	1,000	0,215	-0,206	0,247	0,269	-0,344	0,177
	p	0,019	0,997	0,007	0,015	0,021	0,246	0,265	0,180	0,144	0,058	0,342	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
7. Valmisolek muutusteks	ρ	0,079	0,096	0,127	0,117	0,127	0,215	1,000	-0,115	.384*	0,251	0,189	0,288
	p	0,674	0,608	0,496	0,530	0,495	0,246	0,540	0,033	0,174	0,308	0,117	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
8. Vastuseis muutustel	ρ	-.399*	0,318	0,186	0,146	0,140	-0,206	-0,115	1,000	-0,036	-.513**	.635**	-.597**
	p	0,026	0,081	0,315	0,433	0,453	0,265	0,540	0,848	0,003	0,000	0,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
9. Juhi pühendumine	ρ	-0,235	-0,274	0,337	0,315	0,347	0,247	.384*	-0,036	1,000	0,145	-0,164	0,038
	p	0,204	0,136	0,064	0,085	0,056	0,180	0,033	0,848	0,437	0,379	0,837	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
10. Isiklikud oskused	ρ	0,048	-0,133	0,014	0,106	0,101	0,269	0,251	-.513**	0,145	1,000	-.496**	0,179
	p	0,796	0,476	0,941	0,570	0,589	0,144	0,174	0,003	0,437	0,005	0,335	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
11. Ebakindlus	ρ	-.048	0,219	-0,029	-0,104	-0,118	-0,344	0,189	.635**	-0,164	-.496**	1,000	-.611**
	p	0,797	0,236	0,877	0,579	0,526	0,058	0,308	0,000	0,379	0,005	0,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
12. Kasuorganisatsioonile	ρ	.356*	-0,110	-0,198	-0,145	-0,136	0,177	0,288	-.597**	0,038	0,179	-.611**	1,000
	p	0,049	0,555	0,285	0,438	0,464	0,342	0,117	0,000	0,837	0,335	0,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$