

Sisekaitseakadeemia
politsei- ja piirivalvekolledži Muraste kool

Egle Timmas

BS060

MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISTE TEADMISTE
RAKENDAMINE IGAPÄEVATÖÖS PIIRIVALVE
VALDKONNA STRUKTUURIÜKSUSTE JUHTIDE POOLT
(LÕUNA PREFEKTUURI NÄITEL)

Lõputöö

Juhendaja:
Peep Jaagant, MA

Muraste 2010

ANNOTATSIOON

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: Aprill 2010
Töö pealkiri: Muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste rakendamine igapäevatoos piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide poolt (Lõuna Prefektuuri näitel)	
Töö autor: Egle Timmas	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks Tegemisega elektroonilises keskkonnas Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Käesoleva lõputöö pikkus koos lisadega on 43 lehekülge, sisaldab kahte tabelit ja nelja joonist. Töö on kirjutatud eesti keeles, kasutatud on kahtekümmend erinevat allikat. Võõrkeelne kokkuvõtte on inglise keeles.</p> <p>Töö eesmärgiks on uurida muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste kasutamist piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide poolt ning muudatuste läbiviimist organisatsioonis seoses ühendasutuse loomisega. Selleks on töö raames viidud läbi kaks uuringut, esimene neist käsitleb muudatuste vastuseisu põhjuste väljaselgitamist ja teine uuring on läbi viidud muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste rakendamise kohta igapäevatoos. Uurimismeetodiks on ankeetküsitlused ning töö meetodikaks oli mitmete teoreetiliste materjalide läbitöötamine, küsitluste koostamine ja tulemuste analüüs.</p> <p>Töö käsitleb juhtimist ja juhtimisfunktsioone, muudatuste läbiviimist ja muudatuste vastuseisu ning juhi rolli. Esimese uuringu tulemusena selgus, et kõige olulisemaks muudatuse vastuseisu põhjuseks peetakse ebakindlust tuleviku ees. Teisest uuringust järeldub, et põhilisi juhtimisfunktsioone kasutatakse igapäevatoos ning kõige olulisema ja enim kasutatava juhtimisfunktsioonina võib välja tuua organiseerimise. Muudatuste läbiviimise edukust ühendasutuse loomise näol hindasid uuringus osalejad pigem mitte edukaks, kuna oldi arvamusel, et ei jagatud piisavalt informatsiooni muudatuste kohta ning allüksuste juhtide kaasamine oleks võinud olla suurem.</p> <p>Lähtudes läbi viidud uuringu tulemustest on võimalik teatud järeldusi tulevaste muudatuste läbiviimisel arvesse võtta. Muudatused veelgi põhjalikumalt läbi mõelda ja kaasata rohkem allüksuste juhte ja ka teisi organisatsiooni töötajaid muudatuste läbiviimise protsessi, et inimesed oleksid muudatuste põhjustega ja sellega seonduvaga rohkem kursis.</p>	
Võtmesõnad: juhtimine, muudatused, ühendasutus, juhtimisfunktsioonid, juht	
Võõrkeelsed võtmesõnad: leadership, changes, united agencies, management functions, leader	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud: Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISSEJUHATUS	4
1. JUHTIMINE JA JUHTIMISFUNKTISOONID	6
1.1. Juht ja juhtimine	6
1.2. Juhtimisfunktsioonid	7
2. MUUDATUSTE JUHTIMINE	10
2.1. Muudatuste läbiviimine ja protsessiteooriad	12
2.2. Juht ja liider muutuste keskmes.....	16
2.3. Muudatuste vastuseis	20
2.4. Muudatuste vastuseisu lahendamine	22
2.5. Juhi võime mõjutada muudatuste läbiviimist	25
3. ANALÜÜS ANKEETKÜSITLUSTE PÕHJAL	28
3.1. Muudatuste vastuseisu põhjused Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel. 28	
3.2. Küsitlus muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste rakendamise kohta ..	30
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY.....	37
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	38
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	39
LISA 1. Küsimustik Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel	40
LISA 2. Küsimustik Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo struktuuriüksuste näitel.....	41

SISSEJUHATUS

Organisatsioon on inimeste kogum, mis töötab sihipäraselt ühise eesmärgi nimel, juhtimise abil on võimalik organisatsioonis töötavaid inimesi panna tegutsema, et seatud eesmäärke saavutada. Juhil, kui organisatsiooni esindajal tuleb suhelda ja arvestada erinevate ootuste ja huvigruppide kooslustega, samuti on efektiivseks toimimiseks vajalik töö planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Juhtimine on keerukas protsess, millega kaasneb ka suur vastutus.

Muudatused ja muutumine on loomulik osa organisatsiooni elust, kuid muutuste läbiviimine nõuab enam kui ideed ja sobivat taktikalist tegutsemise plaani. Valik on ka konkreetse visiooni olemasolu, mis on üheselt mõistetav ja seotud organisatsiooni eesmärkidega ning arvestab ka alluvate huvidega. Muudatuse läbiviimise õnnestumiseks on vajalik asjassepuutuvate inimeste kaasamine muutmise protsessi ja nende osalemine selles.

Seoses Politsei- ja Piirivalveameti ühendasutuse loomisega on piirivalve töökorralduses ja protsessides toimunud suuri muutuseid ja tehtud on vältimatuid ümberkorraldusi, sellest lähtuvalt on autor töös keskendunud muudatuste juhtimise analüüsimisele ja uurimisele. Ühendasutuse loomine on üks suurimaid muudatusi, mis on piirivalve organisatsioonis läbi viidud ja see on suurt tähelepanu pälvinud, seega on antud probleemi käsitlemine aktuaalne.

Autor on töös uurinud muudatuste juhtimisega seonduvate teoreetiliste teadmiste kasutamist piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide poolt Lõuna Prefektuuri näitel, eesmärgiga analüüsida teoreetiliste teadmiste kasutatavust praktikas. Töös keskendutakse ka muudatuste läbiviimisele organisatsioonis seoses ühendasutuse loomisega. Sellest lähtuvalt on käesoleva töö eesmärgiks uurida juhtimise teoreetiliste teadmiste kasutamist piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide poolt ning muudatuste läbiviimist organisatsioonis seoses ühendasutuse loomisega ja uurida välja muudatuste vastuseisu peamised põhjused.

Teema läbitöötamiseks on kasutatud erinevaid juhtimise valdkonda ja muudatuste juhtimist käsitlevaid teoseid, mis on keskendunud teoreetilistele teadmistele. Uuritud kirjanduse abil on koostatud ankeetküsitlused ning nende vastuste põhjal tehtud andmete analüüs.

Töö raames viis autor läbi kaks küsitlus, millest üks puudutab muudatuste vastuseisu põhjuste väljaselgitamist Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroos. Selle uuringu teostamiseks hindasid büroo töötajad etteantud loetelu põhjal rohkem ja vähem mõjukamaid muudatuste vastuseisu põhjuseid isiklikust seisukohast lähtudes. Teine uuring on seotud muudatuste juhtimisega ja keskendub juhtidele, kes on saanud juhtimisteooriate alast koolitust ja nende omandatud teooriate rakendamisele praktikas, samuti uuriti muudatuste läbiviimist organisatsioonis seoses ühendasutuse loomisega. Selle uuringu raames on autori poolt koostatud küsimustik, mille vastuste analüüsimise käigus on tehtud järeldused teooriate kasutamisest praktikas.

Uurimisküsimusteks on:

- 1) Kui tihti kasutavad juhid juhtimisfunktsioone oma töös?
- 2) Milline on juhtide arvamus ühendasutuse loomise kohta?
- 3) Millised on muudatuste vastuseisu peamised põhjused?

Lõputöö koosneb kolmest põhipeatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis on räägitud juhtimisest ja juhtimisfunktsioonidest toetudes juhtimise mõistele ja juhtimisfunktsioonide kirjeldamisele. Teises põhipeatükis on autor keskendunud muudatuste juhtimise temale, lahti on seletatud erinevad muudatuste juhtimist puudatavad protsessiteooriad, juhi roll muudatuste läbiviimisel ja muudatuste vastuseis. Kolmandas peatükis on kirjeldatud kahte läbiviidud uuringut ja nende tulemusi. Tehtud on kokkuvõtted ja järeldused lähtuvalt tulemuste põhjal tehtud analüüsist.

1. JUHTIMINE JA JUHTIMISFUNKTISOONID

1.1. Juht ja juhtimine

Juhiks võib pidada kõiki inimesi, kellel on vähemalt üks alluv. (Alas 2008:10)

Hea juhi üheks tunnuseks on võime üksikasjalikult iga alluva unikaalset annete kogumit kirjeldada, mis kedagi ajendab, kuidas keegi mõtleb või suhteid loob. Iga karakter, keda nad juhivad on elav ja eriline. Igaühel on oma tugevused ja nõrkused. Seega peab juht olema väga mitmekülgne ja mõistma igat inimest erinevalt. (Buckingham, Coffman 2002:104)

Juhtimise mõiste on väga lai ja seda saab defineerida mitmel moel. Üldiselt mõistetakse juhtimise all inimeste tegevuse käitumise sihipärast suunamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgi ja rahuldada tema liikmete vajadusi. (Valk 2001:5)

Juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärgi oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu, ehk on tulemuste saavutamine teiste inimeste läbi. (Alas 2008:10)

Juhtimine teeb organisatsioonid võimalikuks, hea juhtimine paneb need hästi toimima. Juhtimise esimene ja olulisim ülesanne on väärtuste loomine. (Magretta 2003:19)

Juhtimine tekib seal, kus inimeste vahel esineb tööjaotus ning sellelt lähtuval võimu ja alluvussuhted. Juhtimisele on ainuomane ülemuse ja alluva vahekord. Selle abiga pannakse organisatsioon terviklikult, sihikindlalt liikuma ning korraldatakse ja jälgitakse tema suundumist. Eri eesmärkide, vajaduste, taotluste ja huvide tõttu on juhtida siiski märksa keerukam, kui teiste inimestega ainult koostööd teha. Juhtimine pole selles kogumis mitte ainult alustav ja ülendav, vaid ka valiv ja suunav tegur, mis määrab organisatsioonis tehtava ja mittetehtava. Kui oskuslikult seda suudetakse näitab tulemus ise. Juhtimiseta ei ole ühiskonnas tegemist millegi muuga, kui omapäi igas suunas liikuva ja tegutseva inimhulgaga. (Üksvärav 2008:45-48)

1.2. Juhtimisfunktsioonid

Alas (2008:11) tõi välja juhtimise funktsiooni neli tegevust:

- 1) planeerimine
- 2) organiseerimine
- 3) eestvedamine
- 4) kontrollimine

Planeerimine on juhtimisfunktsioon, mis aitab otsustada, mida teha tulevikus ja kuidas sinna jõuda. See on eesmärkide püstitamine ning vahendite leidmine nende saavutamiseks. Planeerimisel sõnastatakse eesmärgid ja kehtestatakse tegevused ehk standardid, et oma eesmarke täita. Lühidalt on see plaani tegemine, kuidas tulevikus käituda ja otsustada, kuidas konkreetne plaan teostada. (Valk 2003: 19)

Organiseerimine on planeerimisele järgnev tegevus, kuna koondab endas tegevused plaani täitmiseks. Organiseerimise käigus jaotatakse inimeste vahel ülesanded ning vastavalt tööülesannetele jagatakse ressursid. Organiseerida tähendab välja arendada organisatsiooni struktuur, jagada ja korraldada tööjaotus ning vastutus ülesannete täitmise eest, määratleda inimesed ja ressursid ja koordineerida erinevate allüksuste tööd. (Valk 2003:19)

Eestvedamine on töötajate suunamine, julgustamine, õpetamine, informeerimine ja kindlasti motiveerimine ning muu mõjutustegevus, mille tulemuseks on saavutada püstitatud eesmärgid, et vastastikused huvipooled oleks rahul. Eestvedamisega on seotud palju teisi omadusi mis juhil on, näiteks juhtimisstiil ja eeskuju, töömeetodid ja suhtumine alluvatesse. Organiseerimisest üksi ei piisa, et eesmarke saavutada. Eesmarke saavutatakse läbi kaasatud inimeste abiga, mistõttu tuleb panna inimesed planeerimisel seatud eesmärkidesse uskuma. (Valk 2003:20)

Eestvedamine on veenmis- või eeskuju andmise protsess, mille käigus isik või meeskond paneb teised rühmad enda eesmarke järgima. See on võime veenda teisi samuti saavutamaks samu eesmarke innustusega. Protsess mis seob rühma kokku, paneb ta eesmärgi suunas tegutsema ning tõstab organisatsiooni tõhusust, mille liikmed nad on. Eestvedajat järgitakse vaimustusega ja see eeldab seda, et ei pea kasutama ametliku võimu millegi saavutamiseks. Eestvedaja suudab teisi kaasa tõmmata tööprotsessi,

ergutab inimesi ühisele pingutusele. Üksvärv (2008:381-382) iseloomu omadused peaksid olema eestvedajal järgmised:

- 1) nägemust omav
- 2) uuendusmeelne
- 3) inimeste kokkuliitja
- 4) kordasaatja
- 5) pühendunud

Kontrollimine on tulemuste hindamine, vastavalt eelnevalt koostatud plaanile. Teha kindlaks tegevuse efektiivsus ja määrata edasised arengusuunad. Kontrollimisel saadud andmeid kasutatakse tegevuse paranduste sisseviimisel ja kontroll annab planeerimisele standardi, millest lähtuda uute plaanide tegemisel. Kui poleks kontrolli ei saaks juht teada, kas tegevus on olnud efektiivne ja kas on saavutatud soovitud tulemused. (Valk 2003:20)

Valk (2003:220) tõi välja kolm juhtimiskontrolli tüüpi:

- 1) eelnev kontroll
- 2) jooksev kontroll
- 3) järel kontroll

Eelnev kontroll keskendub tegevusele, mis aitavad plaanil või protsessil paremini toimima hakata, selleks kontrollitakse kas kõik vajaminev on olemas. Eesmärk on teha kindlaks, et sisendite kvaliteet on piisavalt hea tegevuse alustamiseks ja võimalike üllatuste ärahoidmiseks. Eelnevat kontrolli kasutatakse palju uute töötajate palkamisel. Püütakse palgata võimalikult palju selliseid inimesi, kes vastavad organisatsiooni vajadustele. Eelneva kontrolli oluline eesmärk on kontrollida põhjalikult võimalikke riske, enne kui mingi otsus millegi kasuks langetatakse. (Valk 2003:220)

Jooksva kontroll käigus vaadeldakse töötaja tegevust ja selle tööprotsessi. Probleemid kõrvaldatakse jooksvalt. Eesmärgiks on kontrollida, et tööprotsessi käigus ei juhtuks midagi, mis kahjustaks töö lõpp tulemust. Igapäevases tööprotsessis kasutatakse seda kontrolli pidevalt, et olla kindel töötajate eetilises käitumises ja kas nad peavad kinni organisatsiooni kultuuri normidest ja väärtustest. (Valk 2003: 220)

Järelkontrolli käigus kontrollitakse tulemust ning võrreldakse seda plaanituga. Järelkontrolli käigus otsustatakse, kas saavutati oodatud tulemus või läks midagi viltu. Selgitatakse välja kus oldi viga tehtud, et järgmine kord seda viga ei korrataks. (Valk 2003:220)

Juhi üks tähtsamaid omadusi on oskus õigesti ja õigel ajal otsustada. Otsustamisoskus ei ole omandatav üleöö, küll aga küllaldaste teadmiste korral ja harjutamise najal aastatega. Oskus õigesti ja kiirelt olukorda hinnata ning sellele vastavalt otsus langetada tuleb endas pidevalt arendada praktilise töö käigus. Mida varem sellega alustatakse, seda varem muutub otsustamine harjumuseks, ning mida madalamalt ametikohalt alustatakse, seda väiksem on algul tehtavate vigade hind. (Üksvärav 2008:380)

2. MUUDATUSTE JUHTIMINE

Muutumine on nähtus, mis toimub igal ajal ja igas valdkonnas. Muutused on paiguti nii suured, et ajavad segadusse töötajad ja muutusega on raske kohaneda nii üksikisikul kui ka organisatsioonil. Igasugune muutus toob kaasa organisatsiooni ümbritseva keskkonna tasakaalu rikkumise. Muudatus tähendab töötajatele ülemäärast pinget, tüdimust ja väsimust. (Üksvärav 2008:476-477)

Muudatusi defineeritakse kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele, mis võib olla nii organisatsiooniväline või- sisene. Väliskeskkonnast avaldavad mõju muutused seadusandluses või poliitikas. Sisemisteks teguriteks võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsioonikultuuris ja organisatsiooni eesmärkides. (Alas 2002:9)

Planeeritud muutused toimuvad muutuste teostaja sihikindla tegevuse tulemusena. Juhid kasutavad planeeritud muutusi selleks, et aidata organisatsioonil muutuva väliskeskkonnaga kohaneda. Planeeritud muutused tekivad spontaanselt ja teostajat pole võimalik kindlaks määrata. (Alas 2008:139)

Loova hävitamisega kaasneb üleminekuperiood, mis kestab vana süsteemi hävitamisest uue süsteemi täieliku ellurakendamiseni, kipub see soodustama muutustega kaasnevat kaose teket. Ülemineku aja jooksul võib olla organisatsioon juhtimatu, kuna see periood kestab ja võib venida pikale. Muutustega kaasneb kaos. (Abrahamson 2004:31)

Muutus ei ole kerge ega meeldiv protsess. Harjumuslikult käitumismustritest vabaneda püüdmine võib loomulikult põhjustada ärevust. Inimesed hoiavad vanast kinni hoolimata hoiatavas vanasõnast „Kõik muutub ja meie koos sellega“ (Kets de Vries 2002:147)

Muutuste elluviimine muutub keeruliseks, kui organisatsioonis on palju töötajaid erinevatel tasanditel. Siis ei suudeta viia muudatuste sisu iga töötajani, kellelt aga oodatakse, et ta tuleks kaasa muudatustega organisatsioonis. Töötajad peavad esmalt aru saama muudatuste olemusest, et neil tekiks soov muutust ellu viia. Seejärel peavad omandama vajalikud oskused, kui neid on vaja, ning alles seejärel hakatakse uut moodi tegutsema ja võetakse muudatused omaks. Arutelu saja või enama töötajaga näiteks

sellistel teemadel nagu ühinemised, strateegia muudatused on keerulised teemad. Võimalikud meetodid on näiteks suured dialoogifoorumid. Suurt dialoogifoorum meetodit saab kasutada arutelude korral, kui töötajaid on võimalikult palju kokku kogutud samal ajal samasse ruumi. Suur dialoogifoorum on interaktiivne õpikoda, kus osalevad sageli sajad inimesed. Oluline on, et koos oleksid eri tasandi töötajad näiteks, juhid, keskastmejuhid ja töötajad. Igal foorumil on täpselt määratletud eesmärk, mida selle üritusega soovitakse saavutada. Näiteks võib võtta eesmärgi anda töötajatele arusaam kahe organisatsiooni ühinemise põhjustest, leppida kokku edasistes sammudes ning saavutada ühine arusaam ühinemisest. Suur dialoogifoorum on eriti kasulik selliste muudatuste tegemisel, mis nõuavad olukorra kiiret mõistmist ning oluline on saavutada ruttu kõigi töötajate soov panustada muudatuste elluviimisse. (Kiviorg 2009:92-94)

Kombineerimise peamisi ülesandeid on olemasolevate võimaluste ülesleidmine. Kombineerimismaterjalid koosnevad viiest põhi elemendist (Abrahamson 2004:39) need võimaldavadki valutumaid muutusi organisatsioonis:

- 1) inimesed
- 2) võrgustikud
- 3) kultuur
- 4) protsessid
- 5) struktuur

Inimesed on organisatsiooni töötajad. Töötajate vahel on võrgustikud ja nende kaudu vahetatakse infot ja ressursse. Organisatsiooni kultuuri aluseks on väärtushoiakud, normid ja informaalised rollid, näiteks juhendajad või autoriteedid. Protsessid on püsigegevused. Struktuuri all peetakse silmas organisatsiooni skeemi, suhtlus ja aruandluskanaleid, alluvussuhteid ning kontrollimehhanisme, mida juhid kehtestavad. (Abrahamson 2004:40)

Seni eraldi seisvad organisatsioonid ühendatakse omavahel, seda saab teha ühe organisatsiooni hävitamise teel. Näiteks organisatsioonide ühinedes või seda üle võttes, kus ühendatav või ülevõetav ettevõtte hävitatakse ning selle töötajad sulandatakse ühendaja või ülevõtja üksustesse. Ühendamine on üks kombineerimise alaliike. Head kombineerijad jälgivad väärtushinnanguid ja norme, mille kohaselt töötajaid tuleb muutustega kaasnevast valust säästa nii palju kui võimalik (Abrahamson 2004:184, 227)

Autor toob näite ajakirjast Director väljaandest, kus liideti kaks vanglat üheks suureks vanglaks. Liitmise eesmärgiks oli juhtimise tõhustamine, eelkõige sooviti optimeerida juhtimiskulusid ning inimressurssi efektiivsemalt rakendada. Endistele juhtidele pakuti madalamaid ametikohti, millega mõned neist vastumeelselt nõustusid. Ministeeriumi soov oli, et muudatused oleks läbiviidud võimalikult kiiresti ja diskreetselt ning otsustest tuleb anda allapoole teada alles vahetult enne nende teostamist. Muudatustega kaotati erinevatel tasanditel mitmeid ametikohti, piisava ametliku info puudumise tõttu oli muudatuste perioodil palju segadust ja levisid kuulujutud, inimesed olid mures oma töökohtade säilimise pärast. Ka osakonnajuhatajad, kellel puudus töötajate küsimustele vastamiseks piisav informatsioon ja pädevus, olid toimuva pärast ärevil ning mitmed neist andsid vastuolulisi selgitusi või keeldusid üldse neid jagamast. Pärast muudatuste läbiviimist oli paljudel inimestel probleeme uute tööülesannete täitmisega ja kohanemisega muutunud keskkonnas. (Muudatuste... 2005. 15.03.2010)

Avalikus sektoris tehtavad muudatused ja otsused tehakse sageli väljaspool organisatsiooni ja paraku pole võimalik kõigil juhtidel olla kursis vajaliku informatsiooniga mida töötajatele jagada. Selle näite põhjal on näha, kui oluline on muudatustega seonduvat informatsiooni jagada töötajatega. Teooria põhjal, peab olema muudatus põhjalikult läbimõeldud, ning samm sammult muudatus elu viidud. Mida kiiremini ja läbi mõtlemata muudatus teoks tehakse, seda suurem on vastuseis organisatsiooni töötajate poolt.

2.1. Muudatuste läbiviimine ja protsessiteooriad

Muudatuste läbiviimise protsesse on kajastatud mitmete erinevate teooriate abil. Kõige sagedamini käsitletakse organisatsioonides toimuvaid muudatusi kui üksteisele järgnevate sammude jada. Kõige tuntum on Kurt Lewini poolt loodud kolme sammu protsess:

- 1) lahtisulatamine
- 2) muutumine
- 3) kinnikülmutamine

Lahtisulatamise käigus toimub töötajate teavitamine muudatuste läbiviimise vajalikkusest. Töötajaid valmistatakse muudatusteks ette ning neid motiveeritakse muudatuses osalema. (Alas, Salu 2005:31)

Lahtisulatamise etapis luuakse protsessiga seotud inimestega head suhted ja antakse neil mõista, et endine käitumine ei ole enam efektiivne. Ülessulatamise faasis on oluline minimaalne vastuseis muutusele. Muudatuste vajalikkuse väljaselgitamist võib vaadelda kui ühte osa kontrolli funktsioonist ja muudatust kui selle korrigeerivat tegevust. (Valk 2003:233)

Muutmine on muudatuse elluviimine. Muudatuse teostamisel tuleb silmas pidada kahte olulist fakti, selleks on aeg ja ulatus. Edukus oleneb teostamiseks sobiva aja valikust ja läbiviimise kiirusest. Muudatust võib läbi viia nii, et see kujuneb lühikese ajaga sündinud faktist. Kuid seda võib teha ka järk järgult, üksus üksuse järel. Edukate muudatustele on iseloomulik järkjärguline teostamine, mis võtab küll rohkem aega, aga annab tagasisidet järgmisteks sammudeks. Muudatustega seotud kulusid ja saadavat kasu saab hinnata pikemaajalisemalt. Muutmine on seda edukam, mida põhjalikum on olnud eeltöö ülessulatamise protsessis. (Valk 2003:233)

Muutumise käigus toimuvad uue strateegia ja vajalikud organisatsiooni struktuuri ning kultuuri muutused. Töötajad õpivad uusi oskusi ja võtavad omaks uued hoiakud. (Alas, Salu 2005:31)

Kinnikülmutamine on muudatuste jätkuv elluviimine, toetamine ja tugevdamine. Selles etapis tuleb luua uute käitumismallide omaksvõtmine ja kinnistamine. Juhtidel on võimalik pakkuda selleks vajalikke ressursse ja abi ning kasutada töötulemustest sõltuvaid motiveerimisvahendeid. (Valk 2003:233)

Edukas muudatus võib olla habras, kui ulatusliku muudatuse lõpujärgus kinnistatamist piisavalt hästi ei tehta, võib tohutu pingutus osutada kasutuks. (Kotter, Cohen 2004:162)

Cummings ja Worley näevad muudatuste läbiviimise protsessi viie sammulisena, millest esimesed kolm on mõeldud lahtisulatamiseks, muutusteks motiveerimise käigus luuakse muudatusteks valmisolek ja ületatakse muudatustele vastuseis, seejärel luuakse visioon ning hinnatakse poliitilise toetuse tagamiseks muudatuste läbiviijate tegevust ja saavutatakse võtmeisikute toetus. Neile sammudele järgneb ülemineku juhtimine, mis seisneb tegevuste planeerimises ja vajalike struktuuride moodustamises. Protsessi

lõpetab uute oskuste ja kompetentside arendamine ning uute käitumisviiside kinnistamine toimunud muudatuste säilitamiseks. (Alas 2002:26)

Üks populaarsemaid on Kotteri muudatuste läbiviimise protsessi mudel. Mudel teostati uurimise põhjal, kus uuriti sadat erineva suuruse ja edukusega firmat. Muudatus koosneb kaheksast sammust, mille järgimine aitaks juhtidel vältida muudatuste juhtimisel sagedamini tehtud vigu. Võrdlus Lewini kolme sammulise mudeliga soovitab Kotter lahtisulatamise etapis demonstreerida muudatuse möödapääsmatust, luua muudatuste läbiviimiseks mõjus koalitsioon, luua visioon, töötada välja visiooni elluviimiseks vajalikud strateegiad ja teha visioon läbi mitmesuguste suhtluskanalite kõigile organisatsiooni liikmetele teatavaks. (Alas 2002:26)

Senini kirjeldatud teooriad sobivad juhtide algatatud muudatuste protsessi kirjeldamiseks, siis Frohman uuris altpoolt tulevat initsiatiivi tulemusel tekkinud muudatusi. Eelduseks on see, et töötajal on selge ettekujutus organisatsiooni arengusuundadest, strateegiast ja eesmärkidest. Pärast probleemi või võimaluse leidmist võtab töötaja ise midagi ette, mis viib positiivsete tulemusteni. Organisatsioon tunnustab seda tegevust. Töötaja algatus viiakse ellu esialgu ühe allüksuse piires, seejärel aga rakendatakse tulemuslikku uuendust organisatsiooni teistes osades. Protsessi lõpetab tagasiside ja tehtust õppimine. (Alas 2002:26-27)

Tabelis 1 on võrreldud Lewini teooria mudelit teiste tuntumate muudatuste läbiviimise protsessiteooriate uurijatega.

Tabel 1 Muudatuste läbiviimise protsessiteooriate võrdlus

Protsessiteooriate uurijad	I Etapp	II Etapp	III Etapp
Lewin (1989)	1. lahtisulatamine	2. muutmine	3. kinnistamine
Cummings ja Worley (1997)	1.muudatusteks motiveerimine 2. visiooni loomine 3. poliitilise toetuse tagamine	4.ülemineku juhtimine	5.muutuse säilitamine
Judson (1991)	1.analüüs ja muudatuste planeerimine 2.töötajate teavitamine muudatustest 3.uutele käitumisviiside heakskiidu saavutamine	4. muutmine	5.uue seisundi kinnistamine
Goss, Pascale ja Athos (1998)	1.kriitilise massi poolehoiu saavutamine 2.organistasiooni auditeerimine 3.vältimatustunde loomine	4.vaidlusküsi-muste lahendamine 5.kriiside ennetamine	
Beer, Eisenstat ja Spector (1996)	1.töötajate kohustumise saavutamine 2.visiooni loomine ja töötajatele edastamine 3.konsensuse saavutamine	4.laialdane taaselustamine	5.taaselustamise kinnistamine 6.strateegiate ülevaatamine ja kohandamine
Kotter (1998)	1.möödapääsmatuse demonstreerimine 2.koalitsiooni loomine 3.visiooni loomine 4.visiooni edastamine	5.töötajatele võimu andmine 6.lühiajaliste võitude saavutamine 7.muutmine jätkub	8.uue kinnistamine
Frohman (1997)	1.töötajal on selge ettekujutus organisatsiooni arengusuundadest, strateegiast ja eesmärkidest 2.töötaja avastab probleemi või võimaluse	3.töötaja võtab ise midagi ette 4.see viib positiivsete tulemusteni 5.organisatsiooni tunnustusena viiakse tegevus ühe allüksuse piires ellu	6.tulemuslikku uuendust rakendatakse ka organisatsiooni teistes osades 7.tagasiside ja tehtust õppimine

Muudatuste läbiviimise protsessi teooriate kõrvutamisel tabelis 1 võib näha, et erinevad autorid on pööranud kõige enam tähelepanu muudatuste läbiviimiseks vajaliku eeltöö tegemisele.

Kotteri teooria järgi tuleks anda töötajatele visiooni elluviimiseks vajalik võim, muutes selleks olemasolevat organisatsiooni struktuuri, juhtimissüsteemi ja tööks vajalikke protseduure ning planeerida muudatuste pidevuse tagamiseks vajaliku õhustiku loomiseks kiireid võite. Pidevalt peaks toimuma tehtud muudatuste kinnistamine ja aina uute muudatuste esilekutsumine ning visiooniga mitte kooskõlas olevate struktuuride, süsteemide, protseduuride ja poliitikate muutmine. Kotter soovib saavutatud

kinnistamiseks organisatsiooni poolt saavutatud edu ja tehtud pingutuste vaheliste olulise tähtsusega seoste väljatoomist ja rõhutamist. Tuleks tagada juhtimise jätkuv arendamine ja töötajate edutamine. (Alas 2002:26)

Võttes arvesse uuritud teooriaid võib järeldada, et nendest on juhtimisel kasu. Igal juhul on vaja enim juhiks saamist tarvilik üldbaasi omandamine. Teooria annab küll aluse, kuid kogemused ja praktilised oskused tulevad töö käigus. Teooria püüab üldistada reaalseid olukordi, aga praktikas on iga olukord erinev ja ei lähe sageli kokku teooria kujundamisel tehtud eeldustega. Seetõttu tehakse juhtimisotsused enamasti intuiitiivselt, lähtudes otsustaja enda kogemusest. Kuna algajal juhil puuduvad aastatepikkused kogemused, siis toetutakse alguses rohkem teoreetilistele teadmistele, kuid mida aega edasi, seda rohkem tekib enesekindlus oma töös tehtavate otsuste suhtes.

2.2. Juht ja liider muutuste keskmes

Juht tegeleb stabiilsete protsessidega. Laias tähenduses tegeleb juht organisatsiooni elu keerukate küsimustega nagu probleemide lahendamise, planeerimisega, eestvedamisega, organiseerimisega ja kontrollimisega. (Heller 2003:170)

Liidri roll mõjutab inimeste käitumisharjumusi ja -stiile. See paneb rõhu emotsioonidele, püüab muuta mingit visiooni inimestele omaks ja innustada neid seda tegelikkuseks muutma. See on eriti oluline suurte muutuste aegadel. (Heller 2003:170)

Mõnele juhile on muutused kaasa toonud raskusi ja probleeme. Paljud on muudatustele vastu seisnud, vahel ka edukalt, paljud muudatustega võideldes põhja kõrbenud, vallandatud või lavalt kadunud. Osaliselt on uuele vastupanu avaldamine arusaadav. Sageli on see tingitud harjumusest, ametikoha säilitamisest, kontrolli kaotamise kartusest või mõnest isiklikust põhjustest. Paljud ei tee vahet juhi kui ametikoha või seisundi ning juhi kui tegevuste ja toimingute kogumiga tegeleva üksikisiku vahel. Kuna muutumisel ja uuendamisel satuvad ohtu juhi ametikoht ja seisund, kutsub see esile nende teravaid vastuväiteid ning vastuseisu. (Üksvärav 2008:562)

Liidriks olemine tähendab võimet innustada inimesi tegema seda, mida on tarvis organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Muutuste ja innovatsiooni ajal loovad liidrid muutusalgatuste edukaks realiseerimiseks vajalikud tingimused. (Heller 2003:213)

Liidril on töötajate hulgas suur mõjuvõim ja ta on teistele eeskujuks ja autoriteediks. Liider peab suutma tasakaalustada oma omadusi ning rakendada neid oskuslikult. Peab suutma juhtida iseennast, mis loob eelduse ka teiste juhtimiseks. Muudatuste keskmes tekivad töötajatel sisepinged ja stress, mis avalduvad konfliktides. Niisugune olukord eeldab juhul/liidril tasakaalustatud käitumist, mida suudab vaid tugev isiksus, kes on võimeline eristama prioriteete väheolulisemast ja koondab põhitähelepanu olulisele. (Türk 2001:11-12)

Liidriks piisaval hulgal informatsiooni andes ja see arusaadavaks teha, see viib muutuse läbiviimise positiivsele tulemusele, kuna liider jutustab infot edasi. Kui juht suudab liidreid jagama panna teatud veendumusi ja unistusi, siis võib kindel olla, et nemad kannavad vajaliku sõnumi edasi. Et ühte laulu massidesse viia ei pea seda kõigiga koos laulma. Aitab sellest, kui juht toetab vapraid hääli ning julgustab neid oma lainepikkusel häält tegema. (Wheatley 2002:146)

Juhi seisukohalt muutub oluliseks ideeallikate ülesleidmine ning nende ideede rakendamiseks koostöö tegemine. Talle on tähtis teadmused valdavate kui suuresti iseseisvate töötajate pühendumus. Juhid kuulavad oma ülemuselt ja kolleegilt saavat informatsiooni ja kohaldavad seda vastavalt oma vajadusele. (Üksvärav 2008:559)

Iga tasandi muudatuste saatus sõltub liidrist. Seal kus algatatakse suuremaid muudatusi, on juhtrühma ülesanne neid vedada ja kindlustada muudatuste kandmine läbi organisatsiooni tasandite allapoole. Inimesed keda ootab ees muutus, astuvad tundmatusse. Liidrid on need, kellel on tulevikunägemus ja kes sisendab inimestesse usku, et muutuse järel ees ootav tulevik on parem. Liidriks olemine on elementaarne oskus, mida kõigil juhtidel tuleb õppida. (Heller 2003:213)

Muudatuste pärast kipub vahe juhtide ja juhitavate vahel hägustuma, sest juhtimistegevuse suunitlus muutub. Mõjutamisseosed ja suhted ning seega ka juhi roll on tegemas suurt pööret. See tähendab, et ei keskenduta enam mitte niivõrd alluva kontrollimisele, kui võrd omavahel seotud tegevuste kooskõlastamisele vajalike inimestega. Juhi töös omab järjest olulisemat kohta oskus läbirääkimisi pidada ja ühiselt tegevusi kavandada. Juht peab mõtlema kui poliitik. Päevakorda on kerkinud juhi tundeline arukus ehk emotsionaalne intelligentsus ning selle määrav osa juhtimisel. Kui juht oskab suhelda, end valitseb ja tunnetab kaasinimest ning suudab seda oma väljaastumistes ja ütlemites taibukalt kasutada, tuleb see ainult kasuks. Suures

organisatsioonis tähendavad muutused seda, et esmajuhid keskenduvad täitmistasandil igapäevatöö tõhustamisele, keskjuhid nende toetamisele ja abistamisele ning tippjuhid täidavad eestvedaja ülesandeid. Kiirete muutuste korral on organisatsiooni ümbritsevas keskkonnas tunda pettumust tegelike tulemuste näol. Mitte mingi uue idee mõjul kõige pea peale pööramine, vaid arukas ja kaalutletud siin seal ümber kujundamine või kohandamine on tavaliselt organisatsiooniliste ja juhtimise seisukohalt lahenduse võti. (Üksvärav 2008:559-561)

Organisatsioonid muutuvad üha suuremaks ja tippjuhid ei suuda enam olla kursis nendes toimuvaga. Seepärast peab tippjuhil/liidril olema eelkõige selge visioon organisatsiooni tulevikust ja ta peab olema suuteline end kehtestama oma isiksuse ja saavutuste kaudu. (Türk 2001:59)

Muutuseprotsess on eriti raske siis, kui tegemist on juhusliku, mitte pideva muutusega. Tõhusad juhid peavad neid tasakaalus hoidma, et mõlemat tüüpi muutustega tegeleda. Nad peavad toetama igapäevaseid muutusi, mis on oluline osa organisatsiooni töös, kuid samas peavad ka pöördepunkte ette nägema mis mõjutavad kogu organisatsiooni. Paljud uurimised näitavad, et väga vähesed juhid elavad üle suure pöörde. Sellised pöördepunktid nõuavad kõrget hinda töötajate näol. Sellised juhid, kes tulevad nii väikese kui suurte muutustega toime, mis mõjutavad organisatsiooni on väga haruldased. (Kets de Vries 2002:156)

Muudatustega kaasnev segadus, mis alluvaid valdab on tingitud informatsiooni vähesusest, iga töötaja elab vastuseisu omamoodi üle ja seega on (Alas, Salu 2005:45) välja toodud mudel neljast tegevusest, mida juht peab tegema:

- 1) toetama
- 2) informeerima
- 3) kaasama
- 4) tagasiside

Inimesed tajuvad muutust ohuna, siis tuleb juhil anda neile aega olukorraga leppimiseks ja pakkuda toetust. Inimesed vajavad kindlustunnet, mida saab anda, selgitades võimalikult täpselt, mida muutused neile kaasa toovad, millist tasu on neil oma töö eest oodata, milliseid vahendeid on neil tulevikus kasutada ja millist toetust organisatsioon neile pakub. Sel etapil ei ole mõttekas inimesi muudatuste planeerimisse kaasata, sest nende psüühiline seisund ei ole selleks veel valmis. (Alas, Salu 2005:45)

Oht võib olla, et töötajad ei taha minna muutustega kaasa ja seega peab juht püüdma aru saada, mis on see mille külge töötaja või alluv klammerdub. Seejärel selgeks teha kuidas see element uues olukorras aset leiab või vastasel juhul, kuidas selle kaotusega leppida, millega seda kompenseerida või asendada. Oluline on pidevalt informeerida muudatustest. (Alas, Salu 2005:46)

Kaasamise etapis hakkavad töötajad kaaluma võimalike tegutsemisviiside tugevaid ja nõrku külgi. Võime tegutsema asumisega hakkab taastuma. Juht peaks oma töötajad planeerimisse kaasama, luues protseduurid igakülgset läbi kaalutud otsuste vastuvõtmiseks ja toetuste pakkumisel kõhklaste hetkedel. (Alas, Salu 2005:46)

Inimesed on uuteks tegevusteks valmis ja abistavad üksteist uues olukorras. Selles etapis tuleb plaanid ellu viia. Sisse tuleb viia tagasiside süsteem, mis võimaldab info liikumist kõigis suundades. Toimub õppimine ja korrektsioon. (Alas, Salu 2005:47)

Tippjuhid reorganiseerivad ja plaanivad muudatusi organisatsioonis, sest see on nende võimuses ja nad arvavad, et nad peaksid seda tegema. Muudatused on vahetevahel vajalikud, kuid see on pigem erand kui reegel. (Browning 2003:52)

Muutustega seoses tuleks juhil valida formaalse juhtimisvahendi asemel mitteformaalne juhtimisvahend. See aitaks muutust mitte nii must valges näha. Mitteformaalsele juhtimisvahendile on iseloomulikud jooned ära toodud (Lehtsaar 2004:135) järgmiselt:

- 1) mittetõised meeskonnaüritused
- 2) emotsioonid
- 3) vaba suhtlemine
- 4) psühholoogiline õhkkond
- 5) mitteformaalsed vestlused
- 6) töötajatevahelised suhted
- 7) kokkulepped
- 8) mittetõise info vahetamine

Eesti avalike organisatsioonide juhid räägivad sageli struktuuri muudatustest. Muudatuste põhjustena mainitakse, et töötajatel ei ole täit selgust, millised on nende ülesanded, probleemiks on samuti inimeste või struktuuriüksuste ülesannete dubleeritus, kuid tulemuste eest ei vastuta konkreetselt keegi. Sageli unustavad juhid muudatuste protsessis ülesulatamise ja kinnistamise faasi ning selleks ei töötata välja ka eelnevalt

planeeritud tegevusi. Kuna enamiku muudatuste puhul on tegemist siiski inimeste mõttemaailma muutmisega, siis tuleks sellele kindlasti mõelda. (Valk 2003:226)

2.3. Muudatuste vastuseis

Muutusi takistavateks jõududeks on traditsiooniliselt peetud muutustele vastutöötavaid grupinorme, rahulolu jooksvate töötulemustega ja muudatuste vajalikkuse mittetunnetamist. Muudatus mida töötaja ise pole välja mõelnud, kutsub temas esimese reaktsioonina esile vastuseisu. Kõige enam osutavad organisatsioonilistele muudatustele vastuseisu need inimesed, kellel on kõige rohkem kaotada. Materiaalsete väärtuste kõrval tuleb arvestada ka inimese põhiliste tõekspidamiste, väärtushinnangute, turvalisuse ja väljakujunenud sõprussidemetega. (Alas, Salu 2005:40) on välja toonud muudatuste tõrjumise põhjused:

- 1) oht isiklikele huvidele, võimu, prestiiži või sissetuleku vähenemise kartus;
- 2) juhtkonna vähene usaldamine ja arusaamatus;
- 3) sellised isiksuseomadused nagu vähene kohanemisevõime, enesekindluse puudumine ja kartus riskida.

Levinumad organisatsioonidest tulenevad muudatustele vastuseisu põhjused on (Alas, Salu 2005:41) järgmised:

- 1) muudatuste liiga kitsas suunitlus. Selliste organisatsiooni elementide nagu töötajate, struktuuride, ülesannete ja infosüsteemide vahelise seoste ebapiisav arvestamine;
- 2) jäigad hierarhilised struktuurid, mis võimendavad minevikus edu toonud tegevuste pidevat kordamist;
- 3) struktuurimuutustest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressursside vähenemine;
- 4) organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust.

Organisatsiooniliste muudatuste kontekstis on oluliseks hoiakute suhtumine muudatuste kasulikkusesse ja hinnang juhtide kompetentsusele. Selleks, et muutuse vajalikkuse üle otsustada, vajavad töötajad informatsiooni. Seega on ka informatsioon oluliseks

elemendiks, et olla kursis sellega, mis muudatused endaga kaasa toovad. (Alas, Salu 2005:42)

Muutus organisatsioonis viib varema töökorralduse tasakaalust välja. Muutuste läbiviimist tuleb meeles pidada, et muutus püsib vaid siis, kui on hea suhte ja informatsiooni võrgustik. Organisatsioonid on kui võrgustikud, näiteks võib võtta ämblikuvõrgu, kui seda puudutada siis see vetrub ja on paindlik. Kui võrk katki läheb ja vajab parandamist, ei lõika ämblik üht osa välja ega rebi tervet võrku puruks, et asuda seda ümber korraldama. Ta koob võrgu uuesti, kasutades neid siidiseid sidemeid, mis on juba olemas, ning tugevdades, nõrgestatud piirkonda uute sidemetega. (Wheatley 2002:140)

Kuidas uus organisatsioon ja uued inimesed koos töötama hakkavad, ei saa teada kellegi jutust ega mõtetest, kuidas see töötama peaks. Peab toimima hakkama koostöö ja tegema nendega koos ühist tööd, et näha nende ja organisatsiooni positiivseid ja negatiivseid külgi. Just tegelikus tööprotsessid saab näha uue organisatsiooni tõelist palet kuidas see töötab, mitte kellegi fantaasiakujutis ei anna täit tõde. Tõeline muutus organisatsioonis toimub ainult siis, kui see väärrib kõigi töötajate tähelepanu. Organisatsiooni ümberkujundamisega ei lepita vaid sel põhjusel, et see on vaid ülemuse sõnul vajalik. Töötajad nõustuvad sellega alles siis, kui uus ülesehitus on vajalik ja milles mõte sees on. Muutus toob kaasa positiivse tulemuse alles siis, kui töötajaid on ühiselt kaasatud nende jaoks tähendusrikkasse töösse, õppides läbi erinevuste töötama ning neid erinevusi hindama. Muutus saab hoopis lihtsamaks, kui pingutatakse esmalt kõigi kaasatöötamise loomise nimel. Tähelepanu keskendumine vabastab töötajaid paljudest muutuste muredest ja aitab ületada traditsioonilised takistused. (Wheatley 2002:143-145)

Uuenduse keerukus sõltub uuendusprotsessi kestvusest, mis võib ulatuda kuni mitme aastani, enne kui see kinnistub. Uuendusprotsessi kestvust pikendab sageli inimtegur. Üksikud organisatsiooni liikmed või inimrühmad püüavad säilitada organisatsiooni valitsevat olukorda sedavõrd, kuivõrd see tuleb kasuks nende huvidele. Isegi siis, kui uuendus vastab inimeste tegelikele huvidele, kulub eelarvamuste ja rutiini ületamisele aega. Uuenduse sisseviimisel tuleb ette erinevaid lähtesituatsioone: (Elenurm1989:29-30)

- 1) sundseis, kus organisatsioon peab väljastpoolt etteantud aja jooksul kohanema uue olukorraga;
- 2) uuendusidee on tippjuhtide seas pikka aega küpsenud ja peaaegu kõik on selle poolt, kuid jääb puudu algatusvõimest ja energiast;
- 3) kollektiivis puudub uuendamise eesmärkide suhtes üksmeel.

Usaldus luuakse organisatsioonis pideva õigete asjade tegemisega, mida tehakse õigel ajal ja õigel moel. Põhjalikum usaldus tekib siis, kui inimesed mõistavad ja usuvad sellesse ilma mõtlemata. (Browning 2003:67)

Tavaliselt toovad muutused töötajatele kaasa kindlustunde kadumise, kuna hoitakse kinni vanadest harjumustest. Töötajad võivad arvata, et neil pole piisavalt vajalikke oskusi või vastupidavust, et muutustega kaasa minna, samuti võib tekkida kartus heade töötingimuste kaotamise pärast ja madalamale ametikohale määramise ees. Lisaks töötajatele on ka juhtidel seoses muutustega omad kartused, näiteks vastutuse ja mõjuvõimu vähenemine ning staatuse ja privileegide kadumine. Juhipoolne tegutsemine muudatuste poolt põhjustatud vastuseisu puhul peaks olema järjepidev ja üheselt mõistetav ning tuleks selgeks teha, et endine olukord ei toimi ja sellest kinnihoidmine tekitab probleeme. Juhid peaksid oma alluvaid motiveerima, et vastuseis oleks minimaalne.

2.4. Muudatuste vastuseisu lahendamine

Muudatuste vastuseisu lahendamiseks tuleb kindlaks teha vastuseisu põhjused ja valida sobiv vastuseisu ületamise strateegia. Kõige populaarsem on Kotteri ja Schlesingeri poolt väljapakutud muutustele vastuseisu ületamise kuus strateegiat: (Alas 2001:53)

- 1) töötajatega suhtlemine ja koolituse korraldamine
- 2) töötajate kaasamine muudatuste planeerimise protsessi
- 3) töötajate toetamine
- 4) läbirääkimise koostöö saavutamine
- 5) manipuleerimine
- 6) juhtkonna formaalse võimu kasutamine sundimiseks

Tabelis 2 on kirjeldatud millal missugust vastuseisu ületamise taktikat kasutada. Muutuste elluviimise käigus katsetatakse uusi käitumisviise ja omandatakse uusi teadmisi. (Alas 2005:155)

Tabel 2 Muudatustele vastuseisu ületamise taktika

Taktika	Millal kasutada
1. Suhtlemine, õpetamine	- Tehnika muutumise korral - Kasutaja vajab muutustest arusaamiseks korrektset informatsiooni ja analüüsi
2. Töötajate kaasamine	- Kui kasutajal on võimu vastuseismiseks - Kasutaja peab tundma, et ta on kaasa haaratud
3. Töötaja toetamine	- Töötajate muutustega kohanemise probleemide korral
4. Läbirääkimised	- Kui grupil on võimu muutuste teostamise üle - Kui grupp tahetakse lahutada
5. Manipuleerimine	- Teised lahendused ei ole tulemusi andnud
6. Sundus	- Kui on kriis ja kiirus on esmatähtis - Kui initsiaatoril on piisavalt võimu

Muutustele hinnangu andmise käigus võrreldakse saavutatud planeerituga ja otsustatakse, millised muutused ja mil moel tuleks kinnistada. (Alas 2005:155-156)

Krikpatrick (1985) on välja pakkunud kolm võimalust muudatustele vastuseisu ületamiseks:

- 1) empaatia ja toetus
- 2) efektiivne infovahetus
- 3) töötajate kaasamine muudatuste planeerimisse

Empaatia ja toetus sisaldavad aktiivset kuulamist ja avameelseid suhteid juhtide ning alluvate vahel ja püüet mõista, kuidas keegi neid muudatusi läbi elab. Efektiivne infovahetus seisneb töötajatele muudatuste sisu, eesmärkide ja käigu selgitamises ning ka muudatuste tagajärgede väljatöötamises iga töötaja jaoks. Tulemuslik suhtlemine vähendab töötajate hirmu muudatuste ees. Töötajate kaasamine muudatuste planeerimisse suurendab tõenäosust, et töötajate vajadused ja huvid saavad arvesse võetud. Tulemuseks on, et töötajad saavad aru, millist kasu nad võivad muudatustest saada ja neil võib tekkida suurem huvi neid muudatusi ellu viia. (Alas 2002:53)

Muudatuste planeerimise etapp sisaldab kolme sammu: (Alas 2002:55-56)

- 1) viia läbi organisatsiooni analüüs, mis annab ülevaate momendil olemasolevast olukorrast, probleemidest ja nende probleemide põhjustest. Analüüs peaks näitama iga probleemi kohta, kui oluline on see probleem, kui kiiresti tuleks probleemi lahendada, et see ei jõuaks põhjustada uute probleemide esilekerkimist;
- 2) analüüsida faktoreid, mis on muutuste elluviimise protsessi seisukohalt olulised. Tuleks keskenduda küsimustele, kes võib selle muutuse vastu olla, mis põhjusel ja mil määral, kelle käes on muutuste planeerimiseks vajalik informatsioon ja kelle kaasalöömine on vajalik, et muudatus oleks elluviidud. Silmas tuleb pidada võimu, usaldust, suhteid;
- 3) olenevalt analüüsi kahe esimese sammu tulemusest, valida muutuste läbiviimiseks strateegia ning koostada tegevusplaan määramaks, millised tegevused on vajalikud, kes peab neid tegevusi teostama, milline on tegevuse järjekord ja millised on tähtajad.

Muudatuste elluviimise käigus tuleb tihti olude muutumise kohta käiva uue informatsiooni esilekerkimise tõttu mõnda neist sammudest korrata. Kuid muutuste edukus ei sõltu niivõrd sellest, mitu korda mingit etappi läbiti, vaid pigem läbimõeldusest ja muutuste läbiviijate kompetentsusest. (Alas 2002:56)

Muudatused toimuvad vaid juhul, kui töötajatel on selge ettekujutus tulevikust ja nad teavad, kuhu organisatsioon pürgib. Muudatuste õnnestumine eeldab organisatsiooniliikmete ühist pühendumist ümberkujundamisel. (Türk 2001:43)

Kinnistunud harjumusi peatakse peamiseks põhjuseks, miks organisatsiooniline alateadvus on muutustele vastu. Traditsioonidest kinnipidamine on seotud pigem rituaalide kui tegelikkusega. Selleks, et muuta, tuleb pakkuda vanale aseainet, tuleb anda aega vanast lahi öelda, enne kui edasi liikuda. Muudatusi juhtides peab arvestama, et inimeste tegevus on üldjoontes suunatud ebamugavuste vältimisele. Harjumus on tihti suurem jõud, kui eneseteostuse vajadus ja turvalisuse kasvades püütakse samuti muutusi vältida. Juhtide ja alluvate vajadused on sellisel juhul erinevad. Alluvad kardavad, et turvalisus kaob, juhid aga apelleerivad juba kõrgema tasandi vajadustele. Tunnustuse ja eneseteostuse vajadus ega ei teki üleöö, seda peab järjekindlalt kujundama. Muudatuste alustamine eeldab uue nn psühholoogilise lepingu loomist töötaja ja organisatsiooni

vahel, mille tulemusena töötaja ei eelda enam, et tema turvalisus on midagi püsivat, vaid muutub paindlikumaks, et muutustega kaasa minna. (Valk 2003:236-237)

2.5. Juhi võime mõjutada muudatuste läbiviimist

Mõjuvõim on inimese võime mõjutada mingeid nähtusi ja protsesse ning panna teisi midagi tegema. Mõjuvõimu võib defineerida kui ühe isiku potentsiaalset võimet mõjutada teisi inimesi täitma ülesandeid või midagi tegema, mida nad muidu ei teeks. (Türk 2001:139)

Mõjuvõimu olemasolu on juhtidel ja liidrite üheks olulisemaks eelduseks ja tunnuseks. Kui juhtide mõjuvõim põhineb eelkõige nende ametlikul positsioonil, siis liidrite mõjuvõim põhineb nende autoriteedil. Mõjutamine eeldab nii oskusi kui tahtmist, üksnes siis on võimalik oma mõju maksma panna ja seeläbi muudatusi ellu viia. (Türk 2001:139-140)

Mõjuvõim on eestvedamise olulisemaid näitajaid, millest oleneb eestvedamise ja juhi tegevuse tõhusus. Juhid/liidrid kasutavad oma tööalase eesmärkide realiseerimiseks mõjuvõimu, mille võib jagada ametlikuks ja mitteametlikuks autoriteediks. (Türk 2001:140)

Mõjuvõimu saavutamine ja kasutamine on sotsiaalne protsess, millega kaasneb niisugune tegevus, mis motiveerib neid vastastikku üksteist abistama, et oma kohustusi paremini täita. Inimesed reageerivad mõjule väga erinevalt. Mõned tegutsevad üksnes oma ülemuse korralduse järgi, teised samastavad end juhiga, kolmandad järgivad vaid asjatundlikku juhti ja mõistlikke korraldusi. (Türk 2001:142)

Inimeste mõjutamise tulemusteks on välja toonud (Türk 2001:144) järgmised punktid:

- 1) nõustumine
- 2) samastumine
- 3) internaliseerumine

Nõustumine tähendab juhi korralduste täitmist isikliku kasu saamiseks või negatiivsete tagajärgede vältimiseks. Kui juhil puuduvad teadmised, oskused ja isiksuseomadused, millega töötajaid mõjutada, ei suuda ta enamasti rohkemat kui tagada läbi ametliku võimu töötajate nõustumine mingite ülesannete ja korraldustega. (Türk 2001:144)

Samastutakse autoriteetse, meeldiva ja karismaatilise juhiga või ka kõrge ja prestiižika ametipositsiooniga. Inimesed lasevad juhtidel end mõjutada sageli ainuüksi sellepärast, et nad samastavad ennast viimastega. Oluliselt lasevad ennast mõjutada positsioonikate ja autoriteetsete juhtide poolt isikud, kes kindlustavad samastumisega oma tulevikku. Selliste juhtide kõrval muutuvad töötajad enesekindlamaks ja edukamaks. Suurem tõenäosus muudatust ellu viia. (Türk 2001:144)

Internaliseerumine tähendab oma mõtete ja tahte vabatahtlikku samastamist juhi ideede ja seisukohtadega ning tagab töötajate sisulise nõustumise juhiga, tema teadliku järgimise ja tööalaste kohustuste täitmise. (Türk 2001:145)

Mõjuvõimu allikate üheks tuntumaks ja enesekäsitletud liigituseks on Frenchi-Raveni mõjuvõimu tüübid välja toonud. (Türk 2001:145) järgmiselt:

- 1) ametlik võim
- 2) sunnivõim
- 3) kompenseeriv mõjuvõim
- 4) kompetentsuse mõjuvõim
- 5) meeldivuse mõjuvõim

Ametlik võim põhineb juhi konkreetsel positsioonil organisatsiooni hierarhias. Juhi positsiooni võim tuleneb tema ametiseisundist ning eeldab töötajate nõusolekut juhi korraldusi täita. Inimeste mõjutamisel ametliku võimu kaudu tuginetakse nende turvalisuse, jäljendamise ja eesmärkide realiseerimise vajadustele. Ametliku võimu rakendamine põhjustab enamasti töötajate nõustumise või vastuseisu. (Türk 2001:146)

Sunnivõim põhineb karistamisel või ähvardamisel. Tänapäeval on levinud peamiselt psühholoogilise surve avaldamine. Varem või hiljem niisugused juhid, kes kasutavad sunnivõimu kaotavad austuse ja autoriteedi ning lõpuks ka mõjuvõimu töötajate üle. Sunni võimuga kaasneb üldjuhul töötajate vastuseis ning harva nõustumine. (Türk 2001:146)

Kompenseeriv mõjuvõim põhineb töötajate hüvitamisel, avalduses juhi võimalustes mõjutada, suunata ja kontrollida. Selline mõjuvõim toob kaasa töötajate nõustumise ja sageli ka kohusetunde. (Türk 2001:146)

Kompetentsuse mõjuvõim põhineb juhi kompetentsusel, mis põhineb tema teadmisel, asjatundlikkusel ja kogemusel. Mõjuvõim võimaldab inimesi mõjutada läbi veenmise, mistõttu juhi soove järgitakse vabatahtlikult. Suurimat mõjuvõimu omavad isikud, kes on ka erialaselt piisavalt kompetentsed. (Türk 2001:146-147)

Meeldivuse mõjuvõim põhineb juhi meeldivusel, tema isiklikul võlul, prestiižil ja karismaatilisusel. Meeldivat inimest aktsepteeritakse tänu tema isiksusele ning seetõttu usutakse tema edusse. Meeldivuse mõjuvõim võimaldab pälvida töötajate usaldust, kiindumust ja heakskiitu. See toob kaasa enamasti töötajate kohusetunde ja nõustumise. (Türk 2001:147)

Juhi/liidri mõjuvõim on suurim siis, kui seda rakendatakse vastastikuse usalduse ja diskussioonide kaudu ning inimesed teevad midagi sellepärast, et nad peavad seda õigeks ja tahavad nii teha. Mida õigustatum juhi tegevus on seda suuremad võimalused on tal edu saavutada ja seda väiksem on töötajate vastuseis muutustele. (Türk 2001:148)

Mõjuvõim on nähtamatu ning sageli raskesti tunnetatav ja mõistetav. Teda realiseeritakse sotsiaalsete, majanduslike, poliitiliste mõjuprotsesside kaudu, eesmärgiga saavutada püstitatud eesmärgid. Tõhusate juhtide ja liidrite üheks olulisemaks tunnuseks on suur mõjuvõim ja selle oskuslik kasutamine. See võimaldab ka muudatusi ellu viia valutumalt. (Türk 2001: 155)

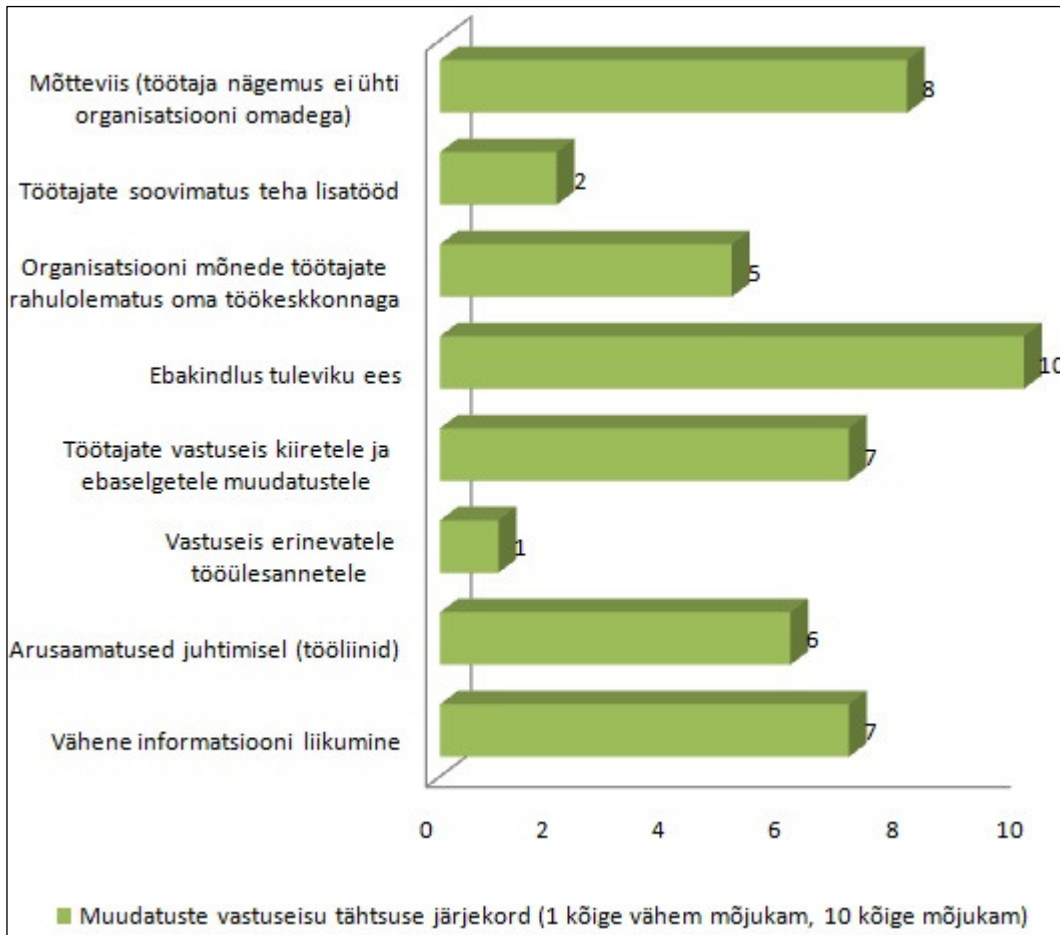
3. ANALÜÜS ANKEETKÜSITLUSTE PÕHJAL

3.1. Muudatuste vastuseisu põhjused Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel

Autor viis läbi lühiuuringu Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroos muudatuste vastuseisu teemal, et selgitada välja levinumad muudatuste vastuseisu põhjused seoses ühendasetuse loomisega. Uuringu tarbeks on koostatud lisas 1 toodud loetelu muudatuste vastuseisu põhjustest, mis on käesoleva töö raames läbitöötatud materjalidest selgunud.

Uuringu käigus Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo töötajad hindasid etteantud kaheksast punktist koosnenud loetelu põhjal muudatuste vastuseisu põhjuseid lähtudes isiklikust seisukohast, samuti oli töötajatel võimalus lisada nimekirjas mitte esinev põhjus, mida peeti oluliseks. Uuringu eesmärgiks oli nende tulemuste põhjal koostada diagramm, mis kajastaks muudatuste vastuseisu põhjuseid pingereana. Töötajate poolt välja toodud teised seisukohad on esitatud loeteluna.

Järgneval joonisel 1 on toodud muudatuste vastuseisu tähtsuse järjekord, mis on koostatud läbiviidud uuringu põhjal.



Joonis 1 Muudatuste vastuseisu tähtsuse järjekord

Allikas: autori koostatud

Tulemusest järeldub, et kõige olulisemateks muudatuse vastuseisu põhjuseks peetakse ebakindlust tuleviku ees ja töötajate nägemus ei ühti organisatsiooni omaga. Kõige vähem mõjukamateks põhjusteks on vastuseis erinevatele tööülesannetele ja soovimatus teha lisatööd. Vastuseisu põhjusteks võib välja tuua veel vähese informatsiooni liikumise ning kiired ja ebaselged muudatused.

Uuringus osalenutel oli võimalus kirjutada omapoolne muudatuse vastuseisu põhjus, mis ei esinenud loetelus. Need põhjused on välja toodud järgnevas loetelus:

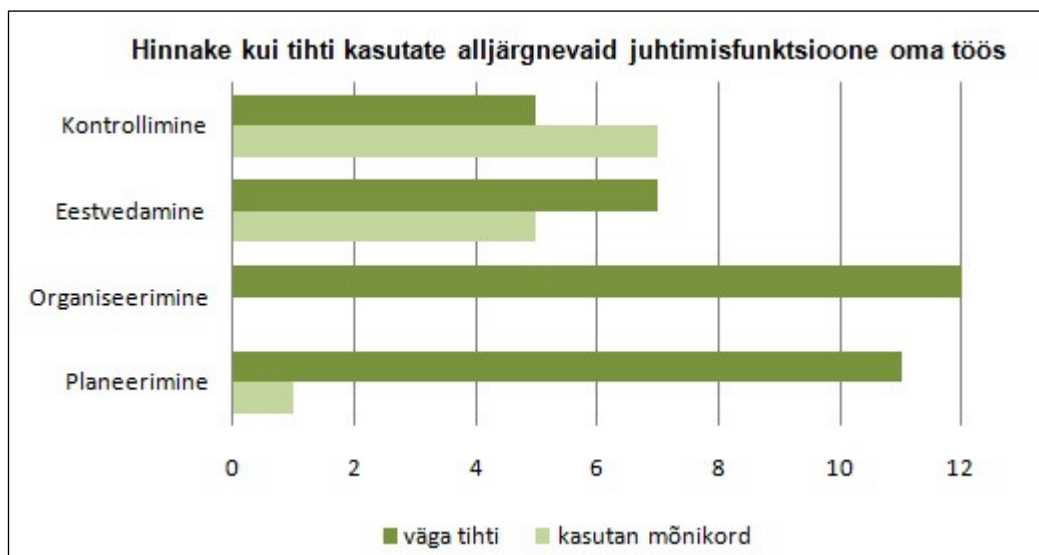
- 1) ei järgita võrdse kohtlemise printsiipi
- 2) läbipaistmatu palgasüsteem
- 3) töötajatele pole selgitatud ühinemise poolt- ja vastuargumente

3.2. Küsitlus muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste rakendamise kohta

Küsitlus muudatuste juhtimise teoreetiliste teadmiste rakendamise kohta on läbiviidud Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo struktuuriüksuste juhtide ja juhi asetäitjate hulgas. Uuringu eesmärgiks oli analüüsida muudatuste juhtimist puudutavate teoreetiliste teadmiste kasutatavust praktikas ning muudatuste läbiviimist organisatsioonis seoses ühendasutuse loomisega Lõuna Prefektuuri näitel.

Uuringu läbiviimiseks on koostatud lisas 2 toodud küsimustik, mis koosnes üheteistkümnest valikvastusega küsimusest. Lisaks oli kaks küsimust vabas vormis vastamiseks, kus oli võimalik kirjutada isiklikust seisukohast, et mida peeti kõige suuremateks probleemideks ühendasutuse loomisel ja mida peetakse positiivseks ühendasutuse näol. Küsitlus saadeti kokku kaheksateistkümnemale töötajale, vastuseid kokku sai autor tagasi kaheteistkümnelt töötajalt.

Läbiviidud uuringu tulemusena on koostatud diagrammid ning tehtud järeldused ja kokkuvõtted vastuste põhjal. Järgneval joonisel 2 on välja toodud peatükis 0. kirjeldatud juhtimisfunktsioonide kasutamise kokkuvõte.



Joonis 2 Ülevaade juhtimisfunktsioonide kasutamise kohta

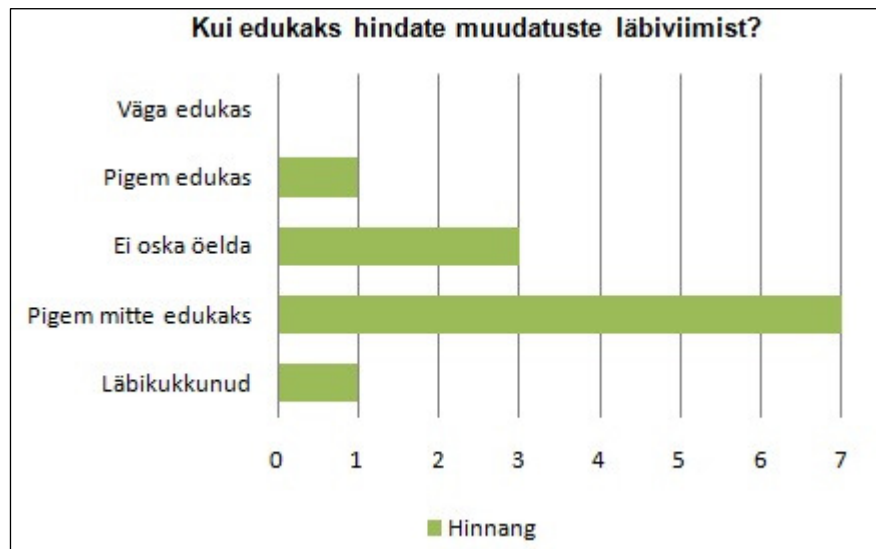
Allikas: Autori koostatud

Tulemustest selgub, et juhtimisfunktsioone kasutatakse igapäeva töös. Kõik vastanutest pidasid kõige olulisemaks juhtimisfunktsiooniks organiseerimist ja seda kasutatakse töös väga tihti. Teiseks juhtimisfunktsiooniks, mida samuti väga tihti kasutatakse on planeerimine. Samuti järeldeb vastustest, et kontrollimist ja eestvedamist kasutatakse küll vähem, kuid ka neid peetakse oluliseks.

Läbiviidud uuringus oli küsitud juhtidelt, kui tihti rakendate juhtimise teoreetilisi teadmisi igapäeva töös. Pooled vastanutest leidsid, et kasutavad teoreetilisi teadmisi mõnikord, viis töötajat vastasid, kasutavad väga tihti ja ainult üks vastas, et pigem ei kasuta üldse. Järgnes küsimus samuti teoreetiliste teadmiste kohta, kus autor uuris juhtide arvamust, kas juhtimine on seda parem, mida rohkem on teoreetilisi teadmisi. Kaheksa vastanutest nõustusid selle väitega ja vastanute seast kaks ei nõustunud ning kaks ei osanud seisukohta öelda.

Tulemustest järeldeb, juhtimisfunktsioonid on olulised, kuna need tõhustavad ja abistavad juhi tööd ning aitavad tulevasi ülesandeid paremini planeerida ja organiseerida, et tööprotsess õnnestuks ja puudujäägid töös oleks minimaalsed.

Kuna lõputöö käsitleb ka muudatuste läbiviimist organisatsioonis, siis on autor uurinud juhtide käest muudatuste kohta seoses ühendasutuse loomisega. Järgneval joonisel 3 on näha juhtide hinnang muudatuste läbiviimise edukuse kohta ühendasutuse näitel.



Joonis 3 Edukuse hinnang muudatuste läbiviimisel ühendasutuse näitel

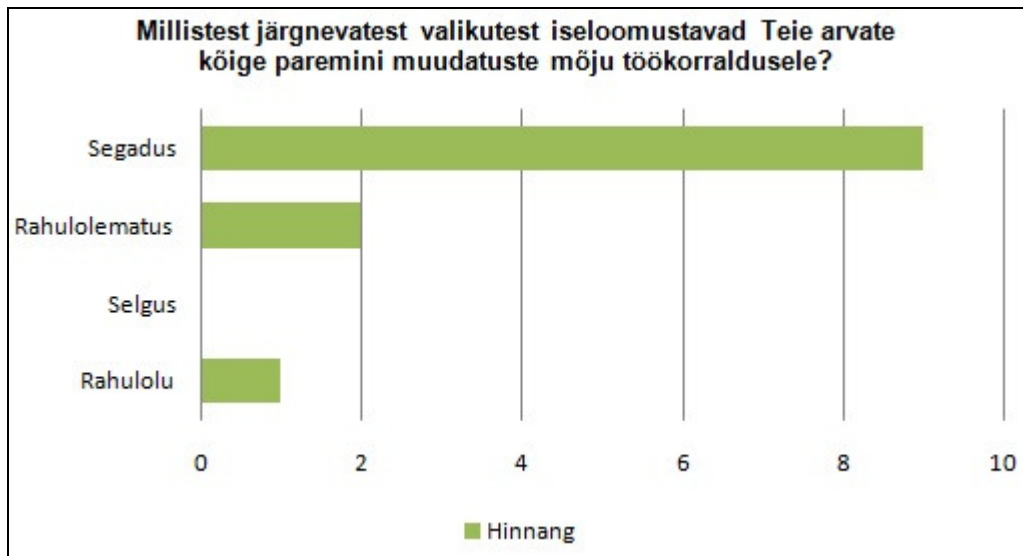
Allikas: Autori koostatud

Hinnangust järeldub, et läbiviidud muudatusi peetakse pigem mitte edukaks või ei osatud täpselt hinnata muudatuste läbiviimist. Autor uuris juhtidelt kas nad olid kursis informatsiooniga muudatuste kohta ning kas see info oli piisav. Enamik vastajates leidsid, et nad olid kursis muudatustega, kuid mitte piisavalt. Kolm töötajat vastas, et olid informatsiooniga kursis. Samuti hindasid uuringu raames juhid seda, kas neile põhjendati muudatuste vajalikkust piisavalt. Kolm vastajat olid arvamusel, et muudatuste vajalikkust põhjendati piisavalt, kuid üle poolte vastanutest leidsid, siiski et muudatuste vajalikkust põhjendati, kuid mitte piisavalt. Kaks töötajat olid seisukohal, et neile ei olnud üldse muudatuste vajalikkust põhjendatud.

Küsimusele, kuidas hindate allüksuse juhina oma rolli muudatuste läbiviimisel ei osatud oma rolli määratleda või peeti seda pigem väikeseks. Kolm vastanutest leidis, et nende roll muudatuste läbiviimisel oli väga suur.

Juhtide vastuste põhjal järeldub, et muudatuste läbiviimine ei olnud täielikult läbimõeldud, kuna ei jagatud piisavalt informatsiooni muudatuste kohta ega põhjendatud neid piisavalt ning allüksuste juhtide kaasamine oleks võinud olla suurem.

Muudatuste läbiviimisel kaasneb sageli vastuseis organisatsioonis, seetõttu on autor uuringus puudutanud ka seda teemat. Juhid vastasid küsimusele, kui palju oli nende allüksuses muudatustele vastuseisu. Üle poolte vastanutest olid arvamusel, et vastuseis oli minimaalne, kaks vastajat leidsid, et vastuseis oli suur ja kolm ei oskanud seisukohta võtta.



Joonis 4 Töökorralduse hinnang muudatuste korral ühendasutuse näitel

Allikas: Autori koostatud

Seoses muudatustega tuli uuringus juhtidel hinnata muudatuste mõju töökorraldusele. Kas muudatuste tulemusel tekib segadus ja rahulolematus või pigem selgus ja rahulolu töökorraldusega. Peaaegu kõik vastajatest leidsid, et tekib segadus ja rahulolematus.

Töökeskonnaga rahulolu kohta oli uurimuses samuti küsitud ning üle poolte juhtidest arvas, et nende allüksuses ollakse töökeskonnaga rahul, kolm vastajat olid seisukohal, et töökeskonnaga ei olda rahul.

Tänaseks on ühendasutus loodud ja muudatused ellu viidud ja juhid hindasid oma seisukohalt, kas muudatused on kinnistunud. Enamik vastajaid arvas, et muudatused ei ole kinnistunud või ei oskanud seisukohta võtta. Üks vastaja arvas, et muudatused on kinnistunud.

Uuringus oli vastajatel võimalus tuua välja põhilised probleemid ja positiivne seoses ühendasutuse loomisega. Järgnevalt on koostatud loetelu nendest tulemustest.

Probleemide loetelu ühendasutuse näitel:

- 1) organisatsioonide struktuurid on erinevad ja neid on raske kokkupanna;
- 2) organisatsioonides valitseb segadus, tahetakse uusi tööprogramme käivitada;

- 3) praeguse seisuga ei ole enam nii hästi toimiv organisatsioon, kui oli varem kus toimis töökorraldus, dokumentide liikumine oli korraldatud ja toimis tõrgeteta;
- 4) liigne kiirustamine ja kulub aega ühendasutuse tööle hakkamisega;
- 5) ühendamise järgselt ei suudeta tagada tugiteenuste toimimist ilma tõrgeteta.

Kõigi nende probleemide hulgas olid vastanud leidnud mõned positiivsed omadused seoses ühendasutuse loomisega, mis on järgmised:

- 1) rohkem võimalusi kasutada erinevaid andmebaase;
- 2) palju uusi tutvusi ja kolleege.

Autor leiab, et kui muudatused oleksid tehtud nii nagu teoorias kirjas ei oleks töötajate poolt nii suurt vastuseisu ja positiivseid omadusi ühendasutuse näitel oleks rohkem. Selleks, et inimesed aktsepteeriks muudatust, peavad nad muudatuste vajalikkusest, eesmärgist ja põhjustest aru saama, et ei tekiks segadust. Kommunikatsioon, juhtide ja töötajate kaasamine muudatusesse on väga vajalik, kuna sellest sõltub, kas muudatused õnnestuvad või ebaõnnestuvad.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli uurida muudatuste teoreetiliste teadmiste kasutamist piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide ja juhi asetäitjate poolt Lõuna Prefektuuri näitel. Lõputöö käsitles ka muudatuste läbiviimist organisatsioonis tuginedes ühendasutuse näitele. Samuti uuriti muudatuste vastuseisu põhjuseid Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel.

Töö koostamisel kasutatud meetodika põhines erinevate teoreetiliste materjalide läbitöötamisel, küsitluste koostamisel ja läbiviimisel ning saadud tulemuste analüüsil. Esimene küsimustik oli koostatud levinumatest muudatuste vastuseisu põhjustest, mis oli selgunud läbitöötatud materjalide põhjal. Küsitluses panid töötajad lähtudes oma seisukohast etteantud muudatuste vastuseisu põhjused pingeritta. Vastajatel oli võimalus ka kirjutada neid kõige rohkem mõjutav põhjus, miks ollakse vastu muudatustele ühendasutuse näitel. Teine küsitlus, mis koosnes valikvastusega küsimusest oli koostatud eesmärgiga selgitada välja teoreetiliste teadmiste kasutamine praktikas ning samuti oli puudutatud muudatustega seonduvat ühendatuse näitel. Lisaks tõid vastajad välja kõige suuremad probleemid ühendasutuse loomisel ja ka selle, mida peetakse positiivseks ühendasutuse näol.

Uuringu tulemusena järeldub, et juhid ja juhiasetäitjad kasutavad teoreetilistest teadmistest juhtimisfunktsioone igapäeva töös ning eriti oluliseks peeti organiseerimist. Kuid muudatustega, mis kaasnesid seoses ühendasutuse loomisega ei oldud rahul. Muudatuste läbiviimist hinnati pigem mitte edukaks. Muudatuste läbiviimist ei oldud täielikult läbimõeldud, ametliku informatsiooni ei jagatud piisavalt struktuuriüksuste juhtidega ega kaasatud neid muudatustesse. Valitseb segadus ja rahulolematuse töökorralduses. Kõige olulisemaks muudatuste vastuseisu põhjusteks peeti ebakindlust tuleviku ees ja töötajate nägemus ei ühti organisatsiooni omaga. Vastuseisu põhjusteks toob autor välja ka vähese informatsiooni liikumise ning kiired ja ebaselged muudatused töö protsesside osas

Autor leiab, et muudatustega on seotud kõige enam töötajad, nendega tuleb jagada informatsiooni ja see on oluline, kuna muudatuste käigus võib kahaneda töötajate

rahulolu ja seeläbi võib kogu organisatsiooni efektiivsus väheneda. Selleks, et muudatused hakkaksid toimima soovitud viisil peavad töötajad hakkama mõtlema ja tegutsema uuel viisil ja et nad saaksid seda teha on vajalik juba varakult informeerida töötajaid muudatustest ning neid ka põhjendada. Kui seda ei tehta, siis võivad muudatuste põhjused jääda segaseks ja neid ei aktsepteerita töötajate poolt oodatud viisil.

Läbi viidud uuringu tulemustest soovitab autor tehtud järeldusi tulevaste muudatuste läbiviimisel arvesse võtta. Muudatuste juhtimisel on kindlasti vajalik saavutada dialoog töötajatega muudatuse aspekte puudutavatel teemadel, kuna seeläbi tekib arusaamine ja pühendumus ning muudatuste õnnestumine töötajate protsessi kaasamise kaudu.

SUMMARY

The length of the current thesis with annexes is 43 pages, it contains two tables and four figures. The thesis is written in Estonian, 20 different sources have been used.

The goal of the thesis is to investigate the changes in usage of theoretical knowledge of management of changes by leaders of structural units in the field of border guard and conduct changes in the organization with reference to creating united agencies. For that, there have been conducted two studies in the framework of the thesis, first of them handles causes identification of resistance to changes and the second one has been conducted about application of theoretical knowledge of management changes in daily work. Research method is questionnaire surveys and work methodology was elaboration of several theoretical materials, composition of questionnaires and analysis of results.

The thesis handles management and functions of management, conducting changes and resistance to changes and the role of a leader. As a result of the study it turned out that the most important cause of resistance to changes is considered to be uncertainty of the future. The result of the second study is that basic functions of management are used in daily work and that organizing can be highlighted as the most important and most used management function. The success of conducting changes in the form of creating united agencies was rated by the participants of the study as rather not successful, because they were of the opinion, that not enough information was distributed about the changes and that the involvement of the leaders of subunits could have been greater.

Based on the results of the conducted study, it's possible to take into account the findings, when conducting future changes. To think through changes more thoroughly and to involve more leaders of subunits and other staff of the organization into the process of conducting changes, so that people would be more informed about the causes of changes and things related to that.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Abrahamson, E. 2008. Valutud muutused. Hermes kirjastus
- Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külim kirjastus
- Alas, R. 2005. Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim
- Alas, R. ja Salu, M, P. 2005. Muudatuste meistriklass. Äripäeva kirjastus
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külim kirjastus
- Browning, G. 2003. Juhtimine rohujuure tasandil. Kirjastus Varrak
- Buckingham, M, Coffman, C. 2002. Kõiki reegleid rikkudes. Kirjastus Väike Vanker
- Elenurm, T. 1989. Inimene ja uuendused muutavas organisatsioonis. Kirjastus Valgus
- Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Varrak kirjastus
- Kets de Vries, M. 2002. Juhtimise müstika. Pegasus kirjastus
- Kiviorg, K. 2009. Juhi innustavad ideed. Kirjastus Äripäev
- Kotter, J, P, Cohen, D, S. 2004. Muudatuste keskmes. Kirjastus Pegasus
- Lehtsaar, H. 2004. Juhi heade ideede raamat. Kirjastus Äripäev
- Magretta, J. 2003. Mis on juhtimine. Kirjastus Pegasus
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda
- Valk, A. 2001. Juhtimise alused. Sisekaitseakadeemia kirjastus
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia kirjastus
- Wheatley, M, J. 2002. Juhtimine ja loodusteadus. Kirjastus Fontese
- Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ kirjastus
- Ajakiri Director. Muudatuste läbiviimine, kiiresti ja diskreetselt
<http://director.ee/artikkel/776> 27.02.2010

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1 Muudatuste läbiviimise protsessiteooriate võrdlus	15
Tabel 2 Muudatustele vastuseisu ületamise taktika.....	23
Joonis 1 Muudatuste vastuseisu tähtsuse järjekord	29
Joonis 2 Ülevaade juhtimisfunktsioonide kasutamise kohta	30
Joonis 3 Edukuse hinnang muudatuste läbiviimisel ühendasutuse näitel.....	31
Joonis 4 Töökorralduse hinnang muudatuste korral ühendasutuse näitel	33

LISA 1. Küsimustik Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel

Muudatuste vastuseisu põhjused ühendasutuse näol (Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo näitel)

Palun panna järgmised punktid pingeritta, 1 mõjutab kõige rohkem ja 9 kõige vähem.

1. Vähene informatsiooni liikumine
2. Arusaamatused juhtimises (tööliinid)
3. Vastuseis erinevatele tööülesannetele
4. Töötajate vastuseis kiiretele ja ebaselgetele muudatustele
5. Ebakindlus tuleviku ees
6. Organisatsiooni mõnede töötajate rahulolematuse oma töökeskkonnaga
7. Töötajate soovimatus teha lisatööd
8. Mõtteviis (töötaja nägemus ei ühti organisatsiooni omadega)
9. Kui mõni muu põhjus siis milline?

Täna koostöö eest

Lugupidamisega

Egle Timmas

LISA 2. Küsimustik Lõuna Prefektuuri piirivalvebüroo struktuuriüksuste näitel

Lugupeetud juhid!

Pöördun Teie kui allüksuste juhtide poole saamaks hinnangu muudatuste läbiviimise kohta. Teie poolseid vastuseid kasutan oma lõputöö raames uuringu läbiviimiseks.

Küsitluste tulemustes ei mainita kellegi nime ja kokkuvõte on anonüümne

Palun hinnake järgnevaid küsimusi, sobiva variandi juurde pannes “+”

1. Kuidas hindate, kas rakendate tihti juhtimise teoreetilisi teadmisi igapäeva töös?

- 1- väga harva
- 2 - pigem ei kasuta
- 3 - ei oska öelda
- 4 - kasutan mõnikord
- 5 - väga tihti

2. Mis Te arvate, kas juhtimine on seda parem mida rohkem on teoreetilisi teadmisi?

- 1- ei nõustu üldse
- 2 – pigem mitte
- 3 - ei oska öelda
- 4 – pigem nõustun
- 5 - nõustun täielikult

3. Tänapäevaks on ühendatud loodud ja muudatused läbi viidud, kuidas Teile tundub, kas muudatus on kinnistatud?

- 1- ei nõustu üldse
- 2 – pigem mitte
- 3 - ei oska öelda
- 4 – pigem nõustun
- 5 - nõustun täielikult

4. Kui edukaks hindate muudatuste läbiviimist?

- 1- läbikukkunud

- 2 – pigem mitte edukas
 - 3 - ei oska öelda
 - 4 – pigem edukas
 - 5 – väga edukas
5. Kas olite kursis informatsiooniga muudatuste kohta ja kas see oli piisav?
- 1- ei olnud üldse kursis
 - 2 – olin kursis, kuid mitte piisavalt
 - 3 - ei oska öelda
 - 4 – olin kursis piisavalt
 - 5 – olin täielikult kursis
6. Kuidas hindate, milline on rahulolu töökeskkonnaga Teie allüksuses?
- 1 – rahulolematust
 - 2 – pigem ei olda rahul
 - 3 – ei oska öelda
 - 4 – pigem ollakse rahul
 - 5 – ollakse väga rahul
7. Kuidas hindate, kui suur on olnud Teie, kui allüksuse juhi roll muudatuste läbiviimisel?
- 1 – väga väike
 - 2 – pigem väike
 - 3 – ei oska öelda
 - 4 – pigem suur
 - 5 – väga suur
8. Kas ja kui palju oli Teie allüksuses muudatustele vastuseisu?
- 1 – ei olnud üldse
 - 2 – vastuseis oli minimaalne
 - 3 – ei oska öelda
 - 4 – vastuseis oli küllaltki suur
 - 5 – oldi täielikult muudatuste vastu
9. Hinnake, kui tihti kasutate alljärgnevat juhtimisfunktsioone oma töös?
- a. Planeerimine
 - 1- väga harva
 - 2 - pigem ei kasuta
 - 3 - ei oska öelda
 - 4 - kasutan mõnikord
 - 5 - väga tihti
 - b. Organiseerimine
 - 1- väga harva

- 2 - pigem ei kasuta
- 3 - ei oska öelda
- 4 - kasutan mõnikord
- 5 - väga tihti

c. Eestvedamine

- 1- väga harva
- 2 - pigem ei kasuta
- 3 - ei oska öelda
- 4 - kasutan mõnikord
- 5 - väga tihti

d. Kontrollimine

- 1- väga harva
- 2 - pigem ei kasuta
- 3 - ei oska öelda
- 4 - kasutan mõnikord
- 5 - väga tihti

10. Millised järgnevatest valikutest iseloomustavad Teie arvates kõige paremini muudatuste mõju töökorraldusele?
- a. segadus
 - b. rahulolematus
 - c. selgus
 - d. rahulolu
11. Kuidas hindate, kas Teile kui juhile põhjendati muudatuste vajalikkust piisavalt?
- 1- ei põhjendatud üldse
 - 2 – põhjendati, kuid mitte piisavalt
 - 3 - ei oska öelda
 - 4 – põhjendati piisavalt
 - 5 –põhjendati täielikult
12. Millised olid Teie seisukohast kõige suuremad probleemid ühendasutuse loomisel?
13. Mis on positiivset ühendasutuse näol, Teile kui juhile?

Täna koostöö eest

Lugupidamisega

Egle Timmas