

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Merje Tamm

**ÜHELE HÄDAABINUMBRILE ÜLEMINEKU PROTSESSIGA
KAASNENUD MUUDATUSE KINNISTAMINE
HÄIREKESKUSES IDA KESKUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja:
Anne Valk, MBA

Tallinn 2015

SISEKAITSEAKADEEMIA MAGISTRITÖÖ ANNOTATSIOON

Kolledž/Instituut: Sisejulgeoleku instituut	Kaitsmine: juuni 2015
Töö pealkiri eesti keeles: Ühele hädaabinumbrile ülemineku protsessiga kaasnenud muudatuse kinnistamine Häirekeskuses Ida keskuse näitel	
Töö pealkiri inglise keeles: Sustaining the Change of Integrating Two Emergency Numbers in Estonian Emergency Response Centre's East Centre	
<p>Magistritöö koosneb 92 leheküljest (koos lisadega). 2015.a alguses lõppes ühele hädaabinumbrile 112 üleminek. Aastaks 2015 pidid kõik Häirekeskuse keskused olema kolinud ühistesse ruumidesse PPA teabebüroo operatiivteabeteenistustega. Kuna kõige esimesena viidi kirjeldatud muudatus läbi Ida keskuses, siis on magistritöö eesmärk selgitada välja ühele hädaabinumbrile ülemineku protsessi kinnistamise faasi edutegurid ja kitsaskohad Häirekeskuse Ida keskuses ning koostada ettepanekud edukaks muudatuste kinnistamiseks kõigis keskustes. Tegemist on kvalitatiivse uuringuga, mille uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring. Empiiriliste andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivseid andmekogumise meetodeid: poolstruktureeritud süvaintervjuusid ja ekspertintervjuusid. Valimi moodustamiseks kasutati ettekavatsetud ehk eesmärgipärast valimit.</p> <p>Peamised järeldused, milleni jõuti teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uuringu analüüsi tulemusel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ühele hädaabinumbrile üleminek on parendanud abivajajal abi kättesaadavust ning kiirendanud komplekssündmuste lahendamist ja infovahetust.• Kolme nädalane väljaõpe politseiliste hädaabiteadete menetlemiseks oli ebapiisav.• OTTE juhtkond ei ole Häirekeskuse ja PPA vahel sõlmitud koostöökokkuleppe olulisust II astme töötajatele selgitanud ning selle järgimist kohustuslikuks teinud.• Ida keskuse ja OTTE juhtide vahel ei toimu regulaarset koostööd ja infovahetust.• Muudatus ei ole kinnistunud, töötajad alles kohanevad. <p>Magistritöö lõpus tehtavaid ettepanekuid on võimalik rakendada kõigist keskustes.</p>	
Võtmesõnad: muudatuste juhtimine, muudatuse kinnistamine, muudatuse juurutamine, Häirekeskus	
Võõrkeelsed võtmesõnad: change management, sustaining change, implementing change, Emergency Centre	
Magistritöö seos riiklike arengukavade ja prioriteetidega:	
Vabariigi Valitsus, 2010. Riigikaitse strateegia.	
Siseministerium, 2013a. Siseministeriumi valitsemisala arengukava 2014 – 2017.	
Säilitamise koht: SKA raamatukogu	
Töö autor: Merje Tamm	
Olen koostanud magistritöö iseseisvalt. Kõik magistritöö koostamisel kasutatud teiste tööde autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma magistritöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.	
Allkiri:	
Vastab magistritöö nõuetele	
Juhendaja: Anne Valk	Allkiri:
Kaitsemisele lubatud	
Instituudi juhataja:	Allkiri:

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS

EERC - *Estonian Emergency Response Centre* (Eesti Häirekeskus)

ERC - *Emergency Response Centre* (Häirekeskus)

HK - Häirekeskus

Kaheastmeline töö - I aste on päästekorraldajad, kes võtavad hädaabikõne vastu ja menetlevad selle vastavalt kehtestatud nõuetele ning II aste on logistikud ja OTTE ametnikud, kes saadavad vastavalt ressursi sündmuskohale.

LOG - logistik, Häirekeskuse II astme töötaja, kes saadab väljakutsetele pääste ja kiirabi ressursi.

OTTE - operatiivteabeteenistus

OTTE II aste - operatiivteabeteenistuse ametnikud ehk OTTE töötajad, kes töötavad Ida keskuse töösaalis ja saadavad politsei ressursi väljakutsetele

PK - päästekorraldaja

PPA - Politsei- ja Piirivalveamet

VVJ - valvevahetuse juht

SISUKORD

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS	3
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	9
1.1. Muudatuse olemus ja selle läbiviimise erinevad käsitlused	9
1.2. Muudatuste kinnitamise eeldused ja tegevused.....	17
1.3. Muudatuste kinnistamise faasi takistused ja nende ületamine	26
2. ÜHELE HÄDAABINUMBRILE ÜLEMINEKU KINNISTUMINE IDA KESKUSES .	36
2.1. Metoodika ja valim.....	36
2.2. Uurimistulemused	40
2.2.1. Muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused	41
2.2.2. Õnnestumised	46
2.2.3. Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid.....	51
2.2.4. Probleemide ennetamine ja ületamine	61
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	64
KOKKUVÕTE.....	70
SUMMARY	73
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	74
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	81
LISAD	82
Lisa 1. Intervjuu küsimused	82
Lisa 2. Häirekeskuse personali volavuse andmed aastatel 2009-2013.....	85
Lisa 3. I kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	88
Lisa 4. II kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus.....	89
Lisa 5. III kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	90
Lisa 6. IV kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	91
Lisa 7. Uurimisküsimuste vastavus kategooriatele ja koodidele.....	92

SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on Euroopas toimunud mitmeid suuremaid sisejulgeoleku valdkonna organisatsioonide ühinemisi. Näiteks mindi Soomes ja Rumeenias üle ühele hädaabinumbrile 112. Samuti on hädaabiteenuse riigistamine käimas Rootsis. Organisatsioonide liitmisi on toimunud ka Eesti avalikus sektoris. 01.01.2010.a loodi Politsei- ja Piirivalveamet (edaspidi PPA) ning sel eesmärgil ühendati Politseiamet, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveamet ning Kodakondsus- ja Migratsiooniamet. 2010.a toimus teine suurem liitmine, kui Tervisekaitseinspektsiooni, Tervishoiuameti ja Kemikaalide teabekeskuse ühendamisel loodi Terviseamet. Lisaks on läbi viidud mitmeid teisi ühendamisi, mis näitab, et Eesti on jõudnud staadiumisse, kus vanu harjumuspäraseid töökorraldusi parendatakse efektiivsemate lahenduste kasutuselevõttuga.

Magistritöö on **aktuaalne**, kuna 2015.a alguses lõppes ulatuslik kahe asutuse teenuse ühendamise protsess - ühele hädaabinumbrile 112 üleminek. Aastaks 2015 pidid kõik Häirekeskuse keskused olema kolunud ühistesse töösaalidesse PPA teabebüroo operatiivteabeteenistustega (edaspidi OTTE) (Siseministeerium, 2013a). Käesolev magistritöö uurib selle protsessi muudatuse kinnistamise faasi Häirekeskuses Ida keskuse (edaspidi Ida keskus) näitel ning tuleb mainida, et valdav osa muudatuste temaatikat käsitlevatest uuringutes keskendub erinevate muudatuste juhtimisele, kuid antud töö fookus on muudatuse kinnistamisel. Muudatuse kinnistamise faasil on tööprotsesside efektiivse toimimise ja isikkoosseisu stabiilsuse hoidmisel oluline roll, kuna edukas muudatuste kinnistamine kiirendab selle positiivsete mõjude avaldumist ja kindlustab seatud eesmärkide saavutamist. Autori arvates pole välistatud võimalus, et tulevikus liidetakse hädaabinumbriga 112 veel mõni infotelefon. Seega on muudatuste kinnistamise faasi analüüs oluline nii Häirekeskuse jaoks kui ka asutuste jaoks, kes tulevikus analoogseid muudatusi läbi viivad.

Ühele hädaabinumbrile 112 üleminek sai Häirekeskuse Ida keskuses alguse 2012. aastal (Siseministeerium, 2013b, lk 13) ning hetkel on sellest lähtuvalt võimalik kaardistada keskuses toimunud muudatuse kinnistumise faasi tugevused ja nõrkused. Kui eelnevates muudatuse etappides valmistatakse organisatsiooni töötajaid ette muudatuse rakendamiseks, siis kinnistamise faasis on muudatus juba rakendunud ning töötajad peavad õppima sellega kohanema (Lewis, 2000). Kui kinnistumise faasi planeerimises esineb puudusi, toob see kaasa

mitmeid ohte, millest sagedasem on personali voolavuse suurenemine. (Croucher, Wood, Brewster, Brookes, 2012). Lisaks võib suurenda inimeste läbipõlemise oht (Jick, 1991, p. 181). Siinjuures on oluline teada, et Häirekeskuses töötavad vastava kutsekvalifikatsiooniga ametnikud ja asutus ei saa endale lubada isikkoosseisu järsku vähenemist. Sellega seatakse ohtu Häirekeskusele pandud kohustus tagada riigikaitseiselt elutähtsa teenuse toimepidevus (Vabariigi Valitsus, 2010), sest vakantseid ametikohti pole võimalik igal ajal nõutava kvalifikatsiooniga inimestega täita. Uued töötajad peavad kõigepealt minema kutset omandama ning õppe kestus on üks õppeaasta.

Häirekeskuse üldosakonna statistika (vt Lisa 2) näitab, et 2012.a kui Ida keskus võttis 110 hädaabiteadete menetlemise üle ja algas muudatuse kinnistumise faas, tõusis antud keskkuses ka personali voolavus. 2012.a ja 2013.a oli see 13%. Võrdluseks võib välja tuua, et 2009.a ja 2011.a oli see madalam: vastavalt 4% ja 7%. Seega alates muudatuse rakendumisest on personali voolavus tõusnud kuni 9%. Croucher *et al.* (2012) poolt läbi viidud uuringu kohaselt, mille raames analüüsiti 1697 Euroopa asutust, on tavapärane keskmine personali voolavus aastas 9% ning sh Skandinaavias (751 asutust) üldiselt 7%. Seega on personali voolavus Ida keskkuses olnud muudatuse kinnistamise perioodil keskmisest kõrgem.

Soomes Tampere Ülikoolis läbiviidud uurimistöö (Korhonen, 2009), mis puudutab hädaabinumbrite ühendamise protsessi, näitab, et analoogsete protsesside planeerimisel ja rakendamisel võib ette tulla teisigi olulisi probleeme, millele ei osata mõelda enne muudatuse kinnistumise faasi algust. Nimetatud muudatuse kinnistamisel tuli ette mitmeid probleeme, mis tingis Soome Häirekeskuse juhtkonna väljavahetamise (Korhonen, 2009, p. 2). Kuna Eestis on antud protsess alles käimas, siis on oluline leida vastus **uurimisprobleemile**, kuidas tagada muudatuse järgselt organisatsiooni tõrgeteta töö?

Magistritöö **eesmärk** on selgitada välja ühele hädaabinumbri ülemineku protsessi kinnistamise faasi edutegurid ja kitsaskohad Häirekeskuse Ida keskkuses ning koostada ettepanekud edukaks muudatuste kinnistamiseks kõigis keskkustes.

Uurimisküsimused:

- Kuidas peaks toimuma edukas muudatuste kinnistamine?
- Millistes aspektides on muudatuse kinnistamise protsess Häirekeskuse Ida keskkuses olnud edukas?

- Millised on olnud Häirekeskuse Ida Keskuse muudatuse kinnistamisega seotud peamised probleemid ja kuidas neid vältida?

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimuste lahendamiseks on püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida muudatuse kinnistumise faasi teoreetilisi käsitlusi, loomaks töö empiirilisele osale selgitavat raamistikku ning toetamaks uuringute tulemusi ja töös plaanitavaid ettepanekuid.
2. Analüüsida poolstruktureeritud süvaintervjuude tulemusi, selgitamaks välja Häirekeskuse Ida keskuse ja PPA Ida prefektuuri OTTE töötajate seisukohti muudatuse kinnistamise faasi tulemuslikkusest.
3. Analüüsida ekspertintervjuude tulemusi Ida keskuse endise ja praeguse juhtkonnaga ning PPA Ida prefektuuri OTTE juhtidega ja kahe välisriigi eksperdiga, selgitamaks välja nende hinnangut muudatuse kinnistumise faasile oma töökeskkonnas.
4. Teooria ja empiirilise osa sünteesi tulemusena teha ettepanekud muudatuste edukaks juhtimiseks ja kinnistamiseks 2015.a alguses PPA OTTE-ga liidetud Häirekeskuse keskustes.

Magistritöö uurimisstrateegia on **juhtumiuuring** (*case study*), mille raames uuritakse sügavuti sündmust, tegevust, protsessi või ühte või rohkemat indiviidi. Erinevaid andmekogumise meetodeid kasutades, kogutakse protsessi kohta kindla aja jooksul üksikasjalikku informatsiooni. (Yin, Bateman, Moore, 1985) Juhtumiuuring on kasutusel paljudes valdkondades ning on eelistatuim uurimisstrateegia, kui on püstitatud „kuidas?“ või „miks?“ küsimus (Yin, 2003, pp. 6-7, 12-13). Magistritöö raames viiakse läbi kvalitatiivne uuring **poolstruktureeritud süvaintervjuude** (Flick, 2009, pp. 156) näol, mille käigus küsitletakse 17 Häirekeskuse Ida keskuse töötajat ja PPA Ida prefektuuri OTTE ametnikku. Valimi moodustamiseks kasutatakse ettekavatsetud ehk eesmärgipärast valimit (Teddlie, Yu 2007, p. 80), millest tulenevalt valitakse kõigist neljast valvevahetusest välja ametnikud, kes on vähemalt alates 2012.a algusest Ida keskuses või PPA Ida prefektuuri OTTE-s tööl olnud. Valim koostati põhimõttel, et isikutel oleks muudatuse hindamiseks kokkupuude muutusega alates selle rakendumisest ning, et esindatud oleksid järgmised ametikohad: päästekorraldaja, logistik, valvevahetuse juht, spetsialist, korrapidaja ja vanemkorrapidaja. Küsitluse käigus selgitatakse välja, milline on töötajate hinnang läbi viidud muudatuse kinnistumise faasile

ning milliseid positiivseid ja negatiivseid aspekte nad selle juures näevad. Lisaks viiakse läbi **ekspertintervjuud** (Flick, 2009, pp. 212–213) (7 inimesega) Ida keskuse endise ja praeguse juhtkonnaga ning PPA Ida prefektuuri OTTE juhtkonnaga ning samuti kahe välisriigi (Soome) eksperdiga antud valdkonnas. Viie intervjuu käigus saadakse ülevaade, kuidas hindavad kinnistamise faasi juhid ja millised on nende seisukohalt antud faasi edutegurid ja probleemikohad. Kahe välisriigi ekspertide intervjuerimise käigus saadakse teada hinnang Soomes rakendunud muudatuse kinnistamise faasile. Soome kogemusi arvestatakse magistritöös ettepanekute tegemisel. Kõik intervjuud transkribeeritakse (Flick, 2009, p. 299) ning selleks kasutatakse audiotranskription.de poolt pakutavat Mac OS X rakendust "f5". Intervjuud kodeeritakse ja tulemusi analüüsitakse (Flick, 2009, pp. 323-325) kvalitatiivset andmeanalüüsi toetava programmiga NVivo 10.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis analüüsitakse muudatuse kinnistumise faasi teoreetilisi käsitlusi ning tuuakse välja muudatuste kinnistamise eeldused, tegevused ja takistused. Teises peatükis annab autor ülevaate poolstruktureeritud süvaintervjuude ja ekspertintervjuude tulemustest. Antud peatükis sünteesitakse teoreetilisi andmeid ja uuringu tulemusi, kaardistatakse muudatuse kinnistumise faasi kitsaskohad ja edutegurid ning tehakse teoorial ning uuringul tuginevad järeldused ja ettepanekud.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Muudatuse olemus ja selle läbiviimise erinevad käsitlused

Käesolev peatükk annab ülevaate muudatuste sisust ning võrdleb muudatuste juhtimise protsessi ja põhimõtteid läbi erinevate autorite vaatenurkade.

Planeeritud muudatuse mõistet selgitatakse kui muutust, mis tuleneb sotsiaalsete süsteemide eesmärgipärasest mõjutamisest ning mis saavutatakse professionaalse juhtimise abil (Lippitt, Watson, Westley, 1958, p. vi). Teise käsitluse kohaselt tähendab muudatus varasemast erinevate otsuste vastuvõtmist (Martin, 2000, p. 452). Alas`e (2008) sõnul on organisatsiooniline muudatus planeeritud vastus väljastpoolt organisatsiooni ning selle seest tulnud survele ning Dopson & Neumann (1998) kirjeldavad seda kui tegevuste kogumit, mis on vajalik organisatsiooni püsimiseks.

Muudatuste läbiviimise peamised põhjused jagunevad kahte kategooriasse: organisatsioonivälised ja -sisesed põhjused. Väliste põhjustena nähakse kliendi nõudmisi, valitsuse või aktsionäride nõudmisi, seaduses määratud kohustusi, konkurentsi, osanike survet, tehnoloogia arengut. Siseste põhjustena kirjeldatakse organisatsiooni tegevuste tõhustamist, uue strateegia loomist, organisatsiooni struktuuri muutmist või selle omanike vahetumist, toodangu kvaliteedi ja teeninduse parendamise vajadust ning kogu protsessi arendamise vajadust. (Oakland, Tanner, 2007; Paton, McCalman, 2000, p. 10; Dawson, 2003, p. 177) Peamiselt saavad muudatused alguse organisatsioonivälistest mõjuritest (Alas, 2008; Oakland, Tanner, 2007). Lisaks eelpool mainitule tuuakse teistes käsitlustes muudatuse põhjustena välja organisatsiooni vajadust suurendada kasumit (Beer, Nohria, 2000a, p. 6; Beatty, Ulrich, 1991, p. 46) ning vajadust arendada organisatsiooni võimekust ja suurendada töötajate panust töösse (Beer, Nohria, 2000a, p. 13). Seega on muudatuse põhjuseks tavaliselt soov organisatsiooni edasi arendada.

Muudatusi on aja jooksul mitmeti jaotatud. Lippitt *et al.* (1958, pp. 9-11) eristavad viit erinevat tüüpi: spontaanne, evolutsiooniline, soodus võimalus, juhuslik ja planeeritud. Spontaanne muudatuse vajadus kerkib töö käigus ja protsessides esile; evolutsiooniline muudatus tekib vajadusest areneda, keskkonna muutustega kaasas käia ning pääseda senistest

probleemidest; soodus võimalus muutumiseks tähendab seda, et kasutatakse ära soodsad tingimused muutumiseks; juhuslik muudatus ei ole planeeritud muudatus ning planeeritud muudatuse korral on selle kõik paika pandud. (Lippitt *et al.*, 1958, pp. 9-10) Hurst (1986) jagab muudatused esmajärgulisteks ja teisejärgulisteks ning Van de Ven & Poole (1995) nimetavad käsitlust edasi arendades esmajärgulise muudatuse ettenähtud muudatuseks ja teisejärgulise konstruktiivseks muudatuseks. Nadler & Tushman (1989) kategoriseerivad muudatusi kasvavateks ja strateegilisteks, millest esimesed puudutavad peamiselt organisatsiooni erinevaid allüksusi ning teised kogu organisatsiooni. Nadler & Nadler (1998, p. 50) käsitluse kohaselt jagatakse muudatusi kahe põhimõtte alusel: ulatus ja ajastus. Ulatus järgi kirjeldatakse pidevat muutust ja radikaalset ehk katkendlikku muudatust. Esimese puhul on tegemist muudatusega, millega tegeletakse organisatsioonides pidevalt, püüdes kõrvaldada probleeme ja tõsta organisatsiooni efektiivsust. Sellised muudatused on organisatsiooni arengu loomulik osa, kus iga järgnev samm on eelmise edasiarendus. Muutused võivad olla nii ulatuslikud kui ka väiksema ulatusega ning võivad puudutada paljusid seal töötavaid inimesi, samas ei pruugi need omada suurt mõju asutuse strateegiatele, struktuuridele või operatsioonisüsteemidele. Radikaalsed muudatused on ulatuslikud ja toovad kaasa organisatsiooni struktuuride muutuse ja/või osakondade ja töötajate tööülesannete muutumise. See tähendab töötajatele harjumuspäraste tööülesannete asemel uute oskuste omandamist ning tegemist on ebamugava ja tihti rahulolematust tekitava protsessiga. (Nadler, Nadler 1998, pp. 50—51) Ajastuse järgi on muudatused jaotatud ennetavateks ja reaktiivseteks. Ennetavad muudatused viiakse ellu enne murrangulisi muutusi organisatsioonis ning ei eelda välise mõjutajate olemasolu, mis nende rakendamist ajendaks, samas kui reaktiivsele muudatusele on eelnenud mingi sündmus, mis on seda initsieerinud. Näiteks võivad ajendiks olla konkurendi edukad otsused või on organisatsioon sattunud väljapääsmatusse olukorda ning on sunnitud muudatusi ellu viima. (Nadler, Nadler 1998, pp. 52—53)

Orlikowski ja Hofman (1997, p. 15) liigitavad muudatused kolme gruppi: planeeritud, jooksvalt tekkivad ja võimalusepõhised muudatused. Planeeritud muudatusteks nimetavad nad muutusi, mis on pikalt ette planeeritud ja mida rakendatakse plaanipäraselt. Jooksvalt tekkivate muutuste vajadus kerkib spontaanselt esile mingi innovaatilise idee kaudu ja need pole ette teada. Võimalusepõhised muutused ei ole samuti ette teada, kuid tekivad juba käimasoleva muudatuse protsessi käigus ette tulnud võimalusi ära kasutades või mingite sündmuste või ebaõnnestumise tagajärjel. (Orlikowski, Hofman, 1997, p. 15) Kotter & Schlesinger (2008) kirjeldavad muudatust, kui pikka ajatelge, jagades selle kiirelt kulgevaks

ja aeglaselt kulgevaks muutuseks. Esimese puhul on vajalik täpne muudatuse plaan ning toimub kiire muutuse rakendamine, samas kui paljude inimeste sekkumine või kaasamine pole vajalik. Teise puhul toimub muudatuse protsess aeglasemalt, plaan on alguses ebamäärane ning protsessi kaasatakse peale muudatuse initsiaatorite veel paljusid inimesi. Seega liigitatakse muudatusi peamiselt ajastuse ja/või ulatuse kirjeldamise järgi.

Muudatuste juhtimise protsessi teoreetilisele käsitlele pani aluse Lewin, kes kirjeldas 1947.a kolmesammulist muudatuse juhtimist ja nägi selle läbiviimist kui meeskonnatööd (Lewin, 1947). Esimese sammuna kirjeldab Lewin juba eksisteeriva olukorra lahti sulatamist (*unfreeze*), mille all mõistetakse organisatsiooni ettevalmistusi harjumuspärasest töökorraldusest väljumiseks. See on oluline, et ületada inimeste vastuseis muutusele. Lewin peab selles faasis tähtsaks muudatusest mõjutatud isikute motiveerimist, nende ettevalmistamist eesiseivaks muudatuseks, usalduse ja mõistmise loomist muudatuse vajalikkuse osas ning lisaks aktiivselt probleemidele lahenduse leidmises osalemist. (Lewin, 1947) Seega on esmajärjekorras kõige olulisem luua soodus keskkond muudatuse rakendamiseks läbi töötajatele muutuse vajalikkuse selgitamise ja nende motiveerimise. Teise sammuna on Lewin (1947) välja toonud liikumise harjumuspärasest seisundist uue soovitud tulemuseni, mida võib nimetada ka muutmiseks. Siin on oluline töötajate veenmine selles, et vana olukord pole enam kasulik, nende julgustamine situatsiooni uuest vaatenurgast nägema, töötajatega koostöö tegemine ning inimeste poolt tunnustatud juhtide kaasamine protsessi. Kolmandaks sammuks on külmutamine (*freezing*), mis on viimane etapp peale muudatuse rakendamist. Selle etapi ülesanne on muudatuse püsimise tagamine ja uute väärtuste integreerimine organisatsiooni traditsioonidesse ja tööprotsessidesse. Üks viis kolmanda sammu rakendamiseks on teatud tegevuste formaliseerimine, lisades need protseduuridesse ja reeglitesse. (Lewin, 1947)

Lewin`i teoreetilist käsitlust on aastate jooksul edasi arendanud mitmed autorid, nende hulgas Lippitt, *et al.* (1958, pp. 131—143), kes jaotavad muudatuse planeerimise 7-ks etapiks. Nad toovad välja vajaduse loomise, muudatuse juhi suhestumise muutusega, probleemides selgusele jõudmise, alternatiivsete suundade leidmise, plaanide loomise, plaanide üle kandmise tegevusteks, üldistamise, muudatuse stabiliseerimise (ehk külmutamise) ning püsiva tulemuse saavutamise. Võrreldes Lewin`ga, keskendub antud käsitus enam muudatuse võtmeisikute rollile ja tegevustele, mitte protsessile üldiselt. (Lippitt, *et al.* 1958, pp. 129-143) Lewin ei võtnud arvesse individuaalseid tegureid nagu muudatuse juhi suhestumine

muutusesse, küll aga võib tema esimese sammu osana vaadelda Lippitt, *et al.* (1958, pp. 131—133) poolt nimetatud probleemide analüüsimist, neile lahenduste leidmist ning plaanide loomist. Plaanide üle kandmine tegevusteks kohandub Lewini teise sammuga ning muudatuse külmutamine ja püsiva tulemuse saavutamine on kolmanda sammu osad. Seega on Lippitt, *et al.* teooria sisu suuresti Lewin`i käsitlusega sarnane. Lippitt, *et al.* on kirjutanud eelneva käsitluse sammud põhjalikumalt lahti ning seadnud oma käsitluse fookuse individuaalsetele teguritele.

Eelneva kahe käsitlusega võimaldab paralleele tõmmata ka Kotter`i (1995) teooria, mis kirjeldab kaheksat muudatuste juhtimise sammu: muudatuse paratamatuse näitamine, juhtgrupi moodustamine, visiooni ja strateegia sõnastamine, muudatuse sõnumi edastamine töötajatele, tegevusvabaduse andmine, lühiajaliste võitude kaardistamine, muutuse tugevdamine ning muudatuse kinnistamine. Sarnaselt Lippitt, *et al.* (1958, p. 123, pp. 131—133) ja Lewin`ga (1947) peab Kotter (1995) oluliseks muudatuse vältimatuse ja vajalikkuse näitamist töötajatele. Lewin tegeleb sellega läbivalt esimese ja teise sammu vältel, kuid Kotter käsitleb seda kõige esimeses etapis. Võrreldes Lewin`i kolme sammu teooriaga, on juhtgrupi moodustamine, tegevusvabaduse andmine ja lühiajaliste võitude kaardistamine uued mõtted. Samas Kotter`i kaks viimast sammu ühtivad Lewin`i kolmanda sammuga. Seega on Kotter`i teooria juba suuresti edasi arenenud muudatuse juhtimise aluskäsitlusega võrreldes, kuid protsessi lõpetapis peetakse jätkuvalt oluliseks muudatuse kinnistamist.

Nadler & Tushman (1989, pp. 203—219) leiavad, et muudatuse juhtimise protsessis tuleb järgida nelja printsiipi: muudatuse initsieerimine, muudatuse sisu määramine, muudatuse juhtimine ja muudatuse saavutamine. Esimese sammu juures peavad nad oluliseks eesmärgi ja visiooni määramist (Nadler, Tushman, 1989, p. 211) nagu ka mitmed teised autorid (Lippitt, *et al.* 1958, pp. 131—133; Jick, 1991, p. 177—178; Kotter, 1995) ning sarnaselt eelpool mainitud Lippitt, *et al.* (1958, pp. 131—133), Lewin`le (1947) ja Kotter`le (1995), rõhutatakse ka siin muudatuse paratamatuse näitamise vajadust (Nadler, Tushman, 1989, p. 212). Järgmiste sammudena käsitlevad Nadler ja Tushman muudatuse sisu määramist ning muutuse juhtimist ja viimase, neljanda sammuna kirjeldatakse muudatuse saavutamist (Nadler, Tushman, 1989, p. 210). Seega leiab erinevates muudatuse juhtimise käsitlustes sarnaseid lähenemisi ning esmajärjekorras keskendutakse sihi määramisele ja töötajate veenmisele.

Mitmed muudatuse juhtimise teoreetikud (Kotter, 1995; Jick, 1991, p. 182; Nadler, Tushman, 1989; Lewin 1947; Morgan, 2005, p. 100; Harvard Business School Press, 2005, p. 147; McClellan, 2011) kinnitavad, et alates protsessi algusest peab toimuma pidev kommunikatsioon, milleks tuleb kasutada erinevaid kanaleid ning üksmeelselt rõhutatakse ka muudatuse meeskonna ja selle juhi määramise olulisust. Kotter`i (1995) ning Cunningham & Kempling`i (2009) sõnul muudatus ei õnnestu, kui seda protsessi ei juhi tugev juhtgrupp, kelle peamiseks ülesandeks on töötajatega suhtlemine, info kogumine ja muudatuse kohandamine organisatsioonis. Sealjuures on oluline inimeste motiveerimine ja juhtide otsene suhtlemine nendega (Lewin, 1947; Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 134). Kinnistamist või külmutamist peetakse paljude autorite poolt oluliseks, vältimaks töötajate tagasipöördumist harjumuspärase juurde (Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995; Lewin, 1947; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 140).

Tabelis 1 on toodud töös käsitletud nelja muudatuse juhtimise teooria võrdlus, võttes aluseks Lewini teoreetilise käsitluse. Tabelist on näha, et protsessi faaside arv käsitlustes erineb, kuid nende sisu ja järjestus on võrreldav. Kolme teooria (Kotter; Lewin; Lippitt, *et al.*) viimase faasina on märgitud muudatuse kinnistamise või külmutamise etapp. Nadler & Tushman (1989) otseselt muudatuse kinnistamist ei nimeta, kuid teoorias räägitakse jooksvalt muutuse saavutamise olulisusest.

Tabel 1. Erinevad muudatuse juhtimise teooriad (Lewin, 1947; Lippitt, *et al.*, 1958; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1995; autori koostatud)

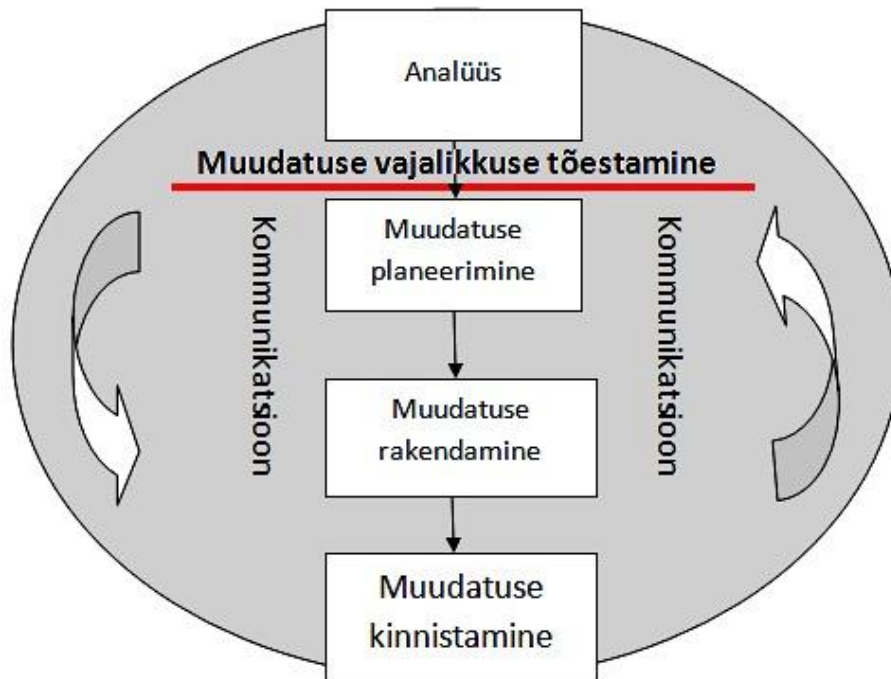
Lewin	Lippitt <i>et al.</i>	Nadler & Tushman	Kotter
Lahtisulatamine	Vajaduse loomine	Muudatuse initsieerimine	Muudatuse paratamatuse näitamine
			Juhtgrupi moodustamine
	Muudatuse juhi suhestumine muutusega	Muudatuse sisu määramine	Visiooni ja strateegia sõnastamine
	Probleemides selgusele jõudmine		
Alternatiivsete suundade leidmine; plaanide loomine			

Tabel 1 jätk

Lewin	Lippitt <i>et al.</i>	Nadler & Tushman	Kotter
Muutmine	Plaanide üle kandmine tegevusteks	Muudatuse juhtimine	Töötajatele sõnumi edastamine
			Tegevusvabaduse andmine
			Lühiajaliste tulemuste kaardistamine
			Muutuste tugevdamine
Kinnikülmutamine	Üldistamine ja muudatuse stabiliseerimine (külmutamine)	Muudatuse saavutamine	Muudatuse kinnistamine
	Püsiva tulemuse saavutamine		

Mõnede, tabelis 1 toodud autorite arvates ei kulge teooriates kirjeldatud etapid alati kindlas järjekorras, vaid võivad ka korduda või võidakse mõni etapp vahele jätta (Lippitt, *et al.*, 1958, p. 130, 143; Jick, 1991, p. 177). Beer, Eisenstat, Spector (1990, p. 234) ja Kotter (1995) nõustuvad etappide järjekorra osas, kuid vastupidiselt eelnevatele autoritele leiavad, et faaside vahele jätmise ei ole mõistlik, kuna loob illusiooni kiirest arengust ja lõppkokkuvõttes ei anna rahuldavat tulemust. Lisaks tuuakse välja, et vead ükskõik millises muudatuse etapis aeglustavad ja kahjustavad protsessi (Kotter, 1995; Beer, *et al.*, 1990, p. 234). Näiteks ebapiisava kommunikatsiooni puhul ei ole töötajad kursis, mis neid ees ootab ning on suur tõenäosus vastuseisu kujunemiseks (Kotter, 1995; Jick, 1991, p. 182; Nadler, Tushman, 1989; Lewin, 1947). Seega muudatuse kinnistamise seisukohast on iga etapp oluline ja kogu protsessi tuleb algusest peale eesmärgipäraselt juhtida.

Eelpool kirjeldatud muudatuse juhtimise teoreetiliste käsitluste põhjal koostas käesoleva töö autor lihtsustatud joonise (joonis 1), mis selgitab protsessi põhiliste etappide kulgemist.



Joonis 1. Muudatuse juhtimise protsess (Holman, 1999, p. 514; Kotter 1995; Nadler, Tushman, 1989; Lippitt *et al.*; autori koostatud)

Joonisel 1 on kujutatud nelja peamist faasi, mida muudatuse protsessis läbitakse. Esiteks peavad toimuma erinevad tegevused, mida saab koondada analüüsi alla ja mis on olulised muudatuse vajalikkuse põhjendamiseks. Järgmiseks alustatakse muudatuse planeerimist, millele järgneb muudatuse rakendamine ning protsess lõpeb muudatuse kinnistamise faasiga. Kõiki faase läbib pidev muudatuse kommunikatsioon. Holman`i (1999, p. 514) sõnul hoiab kommunikatsioon kogu protsessi töös ja seob selle tervikuks. Holman`i seisukoht peegeldub ka joonisel.

Ulatuslike muudatuste rakendamine organisatsioonis on keerukas protsess (Morgen, 2005, p. 111) ning mõningatel juhtudel sõltub sellest organisatsiooni edukus ja püsima jäämine (Burnes, 2011; Lewis, 2000; Beer, Nohria, 2000b, p. 483; Kotter, 1995; Beatty, Ulrich, 1991, p. 46; Sackmann, Eggenhofer-Rehart, Friesl, 2009; Meaney, Pung, 2008). Karp`i (2006) sõnul pole tänapäeva organisatsioonides sageli võimekust edukat muudatust läbi viia, kuna muutumise ja kasvamise soovi kõrval puuduvad tihti oskused protsessi edukalt juhtida. Lisaks on tegemist raske ülesandega, mis kurnab muudatuse juhti nii füüsiliselt kui ka vaimselt (Nadler, Nadler, 1998, p. 263). Kuna Karp`i seisukohad põhinevad Skandinaavia ettevõtetes

läbi viidud uuringutel, siis ei saa sellest tulenevaid järeldusi kõigile organisatsioonidele laiendada. Ka Kotter (1995) ei ole võimekuse osas nii kriitiline, kuigi ka tema väidab, et eksimusi põhjustab enamasti kogemuse puudus. Nadler & Nadler (1998, p. 14) on seisukohal, et muudatuse juhtimise oskust on võimalik aja jooksul omandada ning oluline on järgida teatud printsiipe ning samme. Tagamaks muudatuse edukust, peab juht ühtlasi olema valmis investeerima sellesse protsessi piisavalt aega. (Nadler, Nadler, 1998, p. 14)

Muudatuse edukaks rakendamiseks peab Kotter (1995) oluliseks eelpool kirjeldatud sammude järgimist. Mõned käsitlused (Jick, 1991, pp. 176—177; Dawson, 2003, p. 179) vaidlevad sellele vastu, öeldes, et muudatuse samm-sammuline läbiviimine on mõeldav ainult teoorias ning selle asemel soovitatakse õppida enda ja teiste kogemustest. Dawson'i (2003, p. 179) sõnul pole võimalik ette näha, kuidas muudatuse protsess kulgeb. Skeptiliselt suhtub muudatuse protsessi plaanipärasesse läbiviimisse ka Jick, kuid sellest hoolimata on ta (1991, pp. 177—183) kirja pannud põhimõtted, mida tuleks protsessi juhtides meeles pidada. Siinkohal ei ole silmas peetud etappe, vaid pigem üldiseid lähtekohti. Kõige esimese punktina peab ta oluliseks organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste tundmaõppimist enne muudatuse planeerimise alustamist (Jick, 1991, p. 177), millega nõustuvad ka Nadler & Tushman (1989, p. 210). Sel viisil saadakse ülevaade, millistele aspektidele tuleb muudatuse raames rohkem tähelepanu pöörata. Seega on enne muutmist oluline algse situatsiooni kaardistamine, saamaks selgust, kus asutakse ja kuhu soovitakse jõuda. Lisaks peab Jick (1991, pp. 178—183) oluliseks visiooni ja eesmärgi määramist, minevikust eraldumist, muudatuse paratamatuse näitamist, muudatuse juhi toetamist, poliitiliste sponsorite leidmist, muudatuse rakendamise plaani loomist, kommunikatsiooni aususe printsiibil koos inimeste kaasamisega ning muudatuse kinnistamist.

Peale ulatuslikku muudatust vajavad töötajad stabiilset perioodi, millele ei järgneks uut muudatust (Nadler, Nadler, 1998, p. 261). Nagu Kotter (1995) ning Nadler & Tushman (1989, p. 218) on öelnud, kulub muudatuse kinnistumiseks aastaid. Seega on oluline anda töötajatele aega uue olukorraga kohanemiseks.

Kokkuvõttes võib öelda, et kõik muudatuse juhtimise etapid on olulised eduka muudatuse kinnistamise saavutamiseks. See, kuidas on muudatust läbi viidud ja milliseid otsuseid on enne protsessi lõppfaasi jõudmist langetatud, mõjutab oluliselt muutuse püsima jäämist organisatsioonis. Oluline on põhjalik analüüs ja planeerimine enne muutuse rakendamist ning

rakendamise vältel pidevalt toimuv kommunikatsioon ja info jagamine. Tähtis on juhtide pidev suhtlemine töötajatega, info jagamine ja tekkinud küsimustele vastuste andmine. Iga muudatuse juhtimise viimasele faasile eelnenud etapp mõjutab lõpptulemust.

1.2. Muudatuste kinnitamise eeldused ja tegevused

Nagu eelmisest alapeatükist selgus, on muutuse kinnistumiseks oluline iga samm alates protsessi algusest. Käesolevas alapeatükis vaadeldakse lähemalt muudatuse kinnitamise faasi olemust, selle olulisemaid eeldusi ja kinnitamise faasis toimuvaid tegevusi seostatuna peamiste organisatsiooni osadega ning toimimise alustega.

Muudatuse kinnistamine ehk juurutamine algab, kui soovitud uus olukord on saavutatud ja muudatus on rakendunud (Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995; Lewin, 1947; Lippitt *et al.*, 1958, pp. 140—141). Muudatuse kinnitamise sünonüümidega räägitakse osades teooriates organisatsiooni uue seisundi stabiliseerimist ning antud faasis peetakse kõige olulisemaks uute oskuste ja käitumiste kinnitamist igapäevaste tegevuste läbi (Nadler, Tushman, 1989, p. 218; Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995). Lisaks kasutatakse mõistet muudatuse külmutamine (Lewin, 1947; Burnes, 2004; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 130) ja muudatuse püsima jäämine (Sackmann, *et al.*, 2009). Antud töös lähtutakse mõistest muudatuse kinnistamine.

Üheks oluliseks aspektiks muudatuse kinnistamisel peetakse planeerimist, milleks tuleks võtta piisavalt aega, kuna kogu protsessi läbi mõtlemine on eduka kinnitamise eelduseks. (Meaney, Pung, 2008) Jick'i (1991, p. 181) arvates tuleks muudatus planeerida ning läbi viia osade kaupa, et vältida inimeste koormamist. Edukate näidete puhul läbis muudatuse protsess mitmeid samme või faase, milleks kulus olulisel määral aega (Kotter, 1995; Beer, *et al.*, 1990, p. 234). Sealjuures on oluline, et plaan oleks koostatud arusaadavalt (Jick, 1991, pp. 180—181; Kotter, Schlesinger, 2008) ning seda kommunikeeritaks töötajatele mõistetavalt (Kaplan, Norton, 2005b, p. 80).

Nadler & Nadler'i (1998, p. 255) hinnangul on kommunikatsioon üks tähtsamaid komponente muudatuse kinnitamise etapis, kuna muudatuse protsessi viimases faasis leidub veel inimesi, kes loodavad vana olukorra taastumise peale. Juht peab kasutama iga võimalust muudatuse vajalikkuse selgitamiseks (Nadler, Nadler, 1998, p. 255; Robbins, 2005, pp. 189—190). Kõik,

mis on uus ja pole harjumuspärane, tekitab alguses inimestes hirmu (Lewis, 2000; Mento, Jones, Dirndorfer, 2002; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 72). Selleks, et aidata inimestel mõista muutuse positiivset külge, on vajalik töötajate hirmude maandamine ja juhi pidev selgitustöö muudatuste olemusest ning vajalikkusest (Lewis, 2000; Nadler, Nadler, 1998, p. 254; Oakland, Tanner, 2007; Kaplan, Norton, 2005b, pp. 73—74; Morgan, 2005, p. 101). Kui töötajatele antakse võimalus ise mõtestada muudatuse tulemusi, siis jõutakse tihti eksiarvamusteni (Lewis, 2000; Kotter, 1995; Nadler, Tushman, 1989, p. 212; Nadler, Nadler, 1998, p. 254), samas kui töötajad mõistavad põhjendusi ja tajuvad, et nende arvamusega arvestatakse, siis on nende pühendumine muudatuste elluviimisele tõenäolisem. (Holman, 1999, p. 513; Morgen, 2005, pp. 111—112). Siit võib järeldada, et muudatuse selge kommunikatsioon on kinnistumise oluliseks eelduseks, kuna seeläbi mõistavad töötajad muutumise vajadust ning see võetakse paremini omaks.

Selleks, et muudatus omaks võetaks, peab see saama osaks organisatsioonikultuurist (Lippitt, *et al.*, 1958, p. 227, 231; Kotter, 1995; Lewin, 1947; Sackmann, *et al.*, 2009; Kaplan, Norton, 2005a, p. 65), kuna kõige keerulisem on kinnistada muudatusi, mis ohustavad aja jooksul välja kujunenud traditsioone ja harjumusi (Cunningham, Kempling, 2009). Selleks tuleb senised tõekspidamised ja tavad siduda muudatusega, tagamaks selle kestvust ning seda tuleks teha juba protsessi alguses, kui alustatakse koolitamist (Sackmann, *et al.*, 2009). Kaplan & Norton (2005a, pp. 63—65) leiavad, et lisaks uute oskuste omandamisele on vajalik juhi roll uue kultuuri juurutamisel, mida tuleb teha läbi selgitustöö ja suhtlemise. Seega võib muudatuse kinnistumisest rääkida siis, kui see on muutunud töötajate jaoks iseenesestmõistetavaks, nõ tavapäraseks osaks tööst.

Organisatsioonikultuuri üks osa on töötajate hoiakud ja suhtumine, mille vormimine lõppeesmärgi nimel on oluline tegevus (Kaplan, Norton, 2005a, p. 63; Wruck, 2000, p. 269), sest inimese suhtumist võib muuta, kuid tuleb nentida, et iseloomu üldjuhul mitte (Nadler, Nadler, 1998, p. 257; Waterman, Peters, Phillips, 1980). Muudatuse eduka kinnistumise eelduseks on see, et muudatusele vastu töötavatest töötajatest on vabanetud ning värvatud uued töötajad (Nadler, Nadler, 1998, p. 257; Beer, *et al.*, 1990, p. 236; Harvard Business School Press, 2005, p. 147). Need otsused on suure tähtsusega, kuna võivad tähendada väärtuslikest ekspertteadmistega inimestest loobumist või nende suunamist organisatsiooni teistesse harudesse. Samas saadab selliste inimeste asendamine töötajatele tugeva signaali juhi pühendumisest muudatuse rakendamisele. (Beer, *et al.*, 1990, p. 236) See näitab, et juht

mõtleb tõsiselt seda, mida ütleb. Nagu Kotter (1995) on välja toonud: *käitub vastavalt oma sõnadele*. Vallandamine on keeruline ülesanne, kuid tihti möödapääsmatu olukorras, kus vastuseisu ei õnnestu ületada. Tuleb meeles pidada, et tegevusetus sellises olukorras saadab tugeva sõnumi kogu kollektiivile. (Nadler, Nadler, 1998, p. 257) Sellest saab järeldada, et juht peab tegelema töötajate suhtumise kujundamisega ja tagama võimalikult positiivse töökeskkonna, et kindlustada töötajate toetust oma otsustele.

Ekslik on arvamus, et töötajad mõistavad kõiki juhi samme. Tegelikult omab juht muudatuse igast detailist ning muutuse loogikast kogupilti, mida töötajatel pole ja mis võib kaasa tuua juhi sammude mittemõistmise. (Nadler, Nadler, 1998, p. 253; Flower, 1998) Selle vältimiseks ja tagamaks muutuse paremat omaksvõttu töötajate hulgas (Karp, 2006; Sackmann, *et al.*, 2009), peaks töötajatel olema võimalus muudatuse planeerimisel kaasa rääkida, näiteks läbi esindajate (Karp, 2006), julgustades ka vabatahtlikkust, mille käigus antakse töötajatele võimalus muudatuse protsessi panustada (Palmer, *et al.*, 2008, p. 362; Kotter, Schlesinger, 2008). Kui inimesed näevad võimalust panustada millessegi suuremasse, siis nende käitumine muutub. Sellises olukorras keskendutakse enam sellele, kuidas muudatust realiseerida, kui sellele, miks muudatust vaja on. (Holman, 1999, p. 511; Flower, 1998) Vabatahtlik osalemine erinevates asutusesisestes protsessides on seda suurem, mida kõrgem on töötajate usaldus juhi või organisatsiooni suhtes (Rousseau, 1996, p. 250). Samas on läbi muudatuse protsessi kaasamise võimalik ennetada võimaliku vastuseisu tekkimist, kui kaasatavateks on potentsiaalsed muudatuse mittetoetajad (Kotter, Schlesinger, 2008). See ei aita alati vastuseisu tekkimist vältida, kuid võib seda leevendada (Kotter, Schlesinger, 2008) ja tõstab töötajate usaldust juhi suhtes (Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 211).

Alluvate usaldus ja toetus juhi suhtes on muudatuse kinnistumise üheks olulisimaks eelduseks (Sackmann, *et al.*, 2009; Rousseau, Tijoriwala, 1999; Eby, Adams, Russell, Gaby, 2000; Rousseau, 1996, p. 250; Cunningham, Kempling, 2009). Muudatuse rakendamisel on juhid võimetud, kui neid ei toeta pühendunud, informeeritud ja motiveeritud töötajad (Bennis, 2000, p. 115), seega peavad juhid võitma töötajaid enda poole, eriti neid, kellel on väärtuslikud oskused ja teadmised, vastasel juhul on suur tõenäosus, et muudatus kukub läbi (Dunphy, 2000, p. 132). Usaldus ja toetus toovad kaasa pühendumise asutusele, mis aitab töötajatel läbida raskusi ning leppida muudatuse negatiivsete külgedega (Sackmann, *et al.*, 2009). Lisaks võimaldab kõrge usaldustase vahetut suhtlust töötajate ja juhi vahel (Sackmann, *et al.*, 2009), mis on tähtis (Cunningham, Kempling, 2009; Jick, 1990, p. 308), kuna üheks

võtmekohaks muudatuse õnnestumisel on informatsiooni jagamine ja suhtlemine (Lewis, 2000; Kotter, 1995; Nadler, Tushman, 1989, p. 212; Mento, *et al.*, 2002; Karp, 2006) ning otsesuhtluse kaudu selguvad erinevad probleemid ja raskused, millega saab tegelema hakata enne nende eskaleerumist (Sackmann, *et al.*, 2009). Inimesed vajavad juhi positiivset tähelepanu, mis motiveerib neid rohkem pingutama (Karp 2006). Seega on üks juhi ülesanne suhelda oma töötajatega. Seeläbi tõstetakse usaldust ning see annab juhile võimaluse põhjendada ja näidata muudatuse vajadust.

Juht peab olema töötajatele oma käitumisega eeskujuks (Karp, 2006) ning tema peamine prioriteet peab olema tõestada kõigile oma pühendumist muudatuse protsessi õnnestumisele ja kinnistada päev- päevalt uusi tegevusmudeleid igapäevatöösse (Jick, 1991, p. 183), näidates töötajatele järjepidevalt, kui palju on uued lähenemised ja süsteemid aidanud kaasa töö parendamisele (Kotter, 1995). Uusi lähenemisi, nägemusi ja oskusi tuleks teadlikult kasutada oluliste teemade käsitlemisel või situatsioonide lahendamisel. Sel viisil rõhutatakse igapäevaselt muudatuse vajalikkust ja tagatakse selle aktsepteerimine töötajate poolt. (Nadler, Tushman, 1989, p. 218) Samas tuleb vältida muudatuste peale surumist, mis võib juhtuda olukorras, kus uuendusi on vaja kiiresti rakendada (Beer, *et al.*, 1990, p. 236; Kotter, Schlesinger, 2008; Kotter, 1995).

Muudatuse edukaks kinnistamiseks vajalike tegevuste süsteemseks kirjelduseks on käesolevas töös võetud aluseks *McKinsey seven S model* ehk McKinsey kompanii seitsme S-i mudel, mille üks kasutusala on muudatuste süsteemne rakendamine. Mudeli autorid on veendunud, et nende poolt välja toodud seitsme teguri koostoimest sõltub muudatuse rakendumise efektiivsus. Seitse S-i on järgmised: strateegia (*strategy*), struktuur (*structure*), süsteemid (*system*), juhtimisstiil (*style*), meeskond ehk inimesed (*staff*), oskused (*skills*), peaesmärgid (*superordinate goals*). (Waterman, *et al.*, 1980)

Asutuse **struktuur** peab toetama muudatuse elluviimist ja antud kategoorias analüüsitakse tööülesannete ümber jagamise, töö spetsialiseerumise, laienemise vajadust (Waterman, *et al.*, 1980). Struktuuri muutmine loob organisatsioonile uue keskkonna ja orientiiri (Flower, 1998). Leitakse, et muudatuse kinnistamiseks tuleks luua struktuurid, mis tagavad selle püsimise. See on otsustava tähtsusega tegevus, mille käigus pannakse paika tulemuste mõõdistamise standardid, tunnustamise süsteem, planeerimise protsess, eelarve eraldusküsimused ja informatsiooni liikumise skeem, mis kõik peavad uue olukorraga kohanduma ja seda toetama.

(Nadler, Tushman, 1989, p. 217; Jick, 1991, p. 182; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 141) Teoreetikud on seisukohal, et organisatsiooni muutmist ei tohiks alustada struktuuri või strateegia muutmisest, vaid alguses tuleks enam tähelepanu pöörata personali probleemidele, milleks on suhtumine ja hoiakud (Nadler, Nadler, 1998, pp. 79—80; Hirschhorn, 2000, p. 161; Cohen, 2000, p. 185). Kui ei tegeleta esmalt inimeste meelestatuse ja oskuste arendamisega on muudatuse kinnistumise tõenäosus väike (Cohen, 2000, p. 184—185). Galbraith (1995, pp. 37—39) toob välja, et enne struktuuri muutmist tehakse selgeks asutuse strateegia ning seejärel vastavalt strateegia tugevustele ning varem edukalt toimunud lahendustele pannakse paika uus asutuse struktuur.

Strateegia all peetakse silmas muudatuse planeerimise aspekte, mis aitavad organisatsioonil jõuda eesmärgini (Waterman, *et al.*, 1980). Õige strateegia tagab asutuse edukuse (Galbraith, 1995, p. 12), kuna muudatus ei saa edukalt kinnistuda, kui selle rakendamiseks pole loodud strateegiat (Flower, 1998) ning koostatud pole muudatuse plaani, mis peab olema lihtne ja üheselt mõistetav (Jick, 1991, pp. 180—181; Kotter, Schlesinger, 2008; Reynierse, 1994). See ei tohiks olla liiga detailne, kuna võib raskendada eesmärgi ja protsesside mõistmist (Jick, 1991, pp. 180—181; Kotter, Schlesinger, 2008; Reynierse, 1994). Kotter & Schlesinger (2008) toovad välja, et organisatsioonid, mille muudatuse strateegiad on vasturääkivad, puutuvad protsessi käigus kokku etteennustatavate probleemidega. Seega on oluline, et erinevad strateegiadokumendid oleksid korrektselt ja selgelt koostatud, kuna see on üks kanal, kust võib ekslik informatsioon levima hakata.

Ulatuslike muudatuste planeerimisel on oluline ka muudatuse juhi oskus plaane jooksvalt muutuva olukorraga kohandada. Suured muutused võtavad aega ning selle aja jooksul toimub ümbritsevas keskkonnas muutusi, millega kohanemine võib osutuda vajalikuks. (Nadler, Tushman, 1989, p. 216) Teiseks põhjuseks plaanide muutmisel võib olla vajadus nende viimistlemiseks ja vigade parandamiseks, mis on organisatsioonile suur väljakutse (Morgan, 2005, p. 99). See võib töötajates tekitada tunde, et esmane plaan ebaõnnestus ning alustatakse uue muudatusega otsast peale. (Nadler, Nadler, 1998, p. 252) Selle vältimiseks tuleb muudatuse strateegiat kommunikeerida nii, et iga töötaja seda mõistab (Kaplan, Norton, 2005b, p. 80) ja rõhutada algse visiooni edasiarendamise vajadust (Nadler, Nadler, 1998, p. 254). Arvestada tuleb kogu organisatsioonis toimuva kommunikatsiooniga (Lippitt, *et al.*, 1958, pp. 140—141) ning kasutada erinevaid kanaleid, näiteks juhi vahetut suhtlemist töötajatega, organisatsiooni enda uudiskirju ja ajalehti (Kotter, 1995; Harvard Business

School Press, 2005, p. 147; Reynierse, 1994). Kommunikatsioon on keeruline, kuna inimesed aktsepteerivad seda, mida eeldavad, koguvad infot vaid siis, kui arvavad, et seda vajavad ning üldjuhul ignoreerivad ebameeldivaid teemasid. Inimesed on kahel juhul uuele informatsioonile koheselt vastuvõtlikud: kui nad on organisatsioonis uued või kui segadus on tekkinud nende töövaldkonnas. (Rousseau, 1996, p. 243) Kommunikeerida tuleks muudatuse protsessi tulemusi (Nadler, Nadler, 1998, p. 256; Cunningham, *et al.*, 2009), mitte vaid arvulisi fakte (Cunningham, *et al.*, 2009). Selleks tuleks hinnata muudatuse tulemusi, läbi mille on võimalik näha, millistele valdkondadele tuleb enam tähelepanu pöörata ning kus tuleb tulemustega veel tööd teha (Nadler, Nadler, 1998, p. 252). Sellest tulenevalt võib järeldada, et töötajad regulaarset vajavad tõestust, et muudatus toimib ning aitab kaasa tööprotsesside parendamisele.

Süsteemi all mõistetakse kõiki protseduure ja süsteeme, mis toetavad organisatsiooni tööd (Waterman, *et al.*, 1980). Kõige olulisemad on värbamise, arenduste protsessi, tunnustamise ja tulemuste mõõdistamise süsteem (Galbraith, 2000, p. 157). Pole ühtegi fundamentaalset organisatsioonilist muudatust, millega ei kaasneks uuenenud tunnustamise süsteem (Harvard Business School Press, 2005, p. 147). Tunnustada tuleks töötajate riski võtmist muudatuse rakendumise eesmärgil (Nadler, Tushman, 1989, p. 218). See tõstab motivatsiooni ning peaks toimuma kogu protsessi vältel. (Mento, *et al.*, 2002; Galbraith, 1995, pp. 14-15) Tunnustamisel on tähtis roll töötajate mõjutamisel (Karp, 2006; Wruck, 2000, p. 270; Reynierse, 1994), kuna on vajalik ühtlustada töötajate eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega (Galbraith, 1995, p. 14). Mida ulatuslikum on muudatus, seda olulisem on töötajate edusammude märkamine (Mento, *et al.*, 2002). Tunnustada tuleks inimesi, kelle käitumine on kooskõlas soovitud muudatusega (Beer, Nohria, 2000, p. 267; Nadler, Tushman, 1989, p. 217, 255; Jick, 1991, p. 182; Kotter, 1995; Karp, 2011; Mento, *et al.*, 2002) ning seda tuleks teha avalikult (Nadler, Nadler, 1998, p. 255). Selline teguviis saadab selge sõnumi teistele töötajatele ning tõstab motivatsiooni tunnustuse nimel pingutada (Beer, Nohria, 2000, p. 267; Nadler, Tushman, 1989, p. 217, 255; Jick, 1991, p. 182; Nadler, Nadler, 1998, p. 255).

Tunnustamiseks saab ära kasutada tulemuste mõõdistamise süsteemi, mis annab ülevaate edusammudest (Mento, *et al.*, 2002; Sackmann, *et al.*, 2009). Need tuleks kaardistada, et säiliks ülevaade arengust soovitud suunas (Mento, *et al.*, 2002). Tulemuste mõõdistamine näitab, milliseid tulemusi on muudatuse rakendamine andnud. Nii juhid kui ka töötajad tunnevad huvi, kas muutused on töö efektiivsust parandanud. Vastava info puudumisel on

suur tõenäosus, et hakatakse muudatusele vastu töötama, kuna ei nähta selle kasutegurit. (Lippitt, *et al.*, 1958, p. 141) Uuringud näitavad, et organisatsioonidel pole tihti vahendeid ega piisavalt informatsiooni, mõõtmaks muudatuse protsessis saavutatud progressi. (Mento, *et al.*, 2002) Progressi on oluline mõõta kahel põhjusel. Esiteks, monitoorimaks muudatuse arengut ja teiseks, omavad tulemused olulist mõju töötajate otsustele. (Palmer, *et al.*, 2009, p. 363) Läbi tulemuste mõõtmise on võimalik näha, millistele valdkondadele on vaja enam tähelepanu pöörata ning mida töötajad muudatusest arvavad. See annab juhtidele vajalikud indikaatorid otsustamiseks, mida tuleks rohkem selgitada. (Nadler, Nadler, 1998, pp. 251—252; Oakland, Tanner, 2007; Sackmann, *et al.*, 2009; Kotter, Schlesinger, 2008) Mõõtmisega tuleks alustada juba kuus kuud enne muudatuse rakendamist ning seejärel teha seda iga-aastaselt. Soovitatakse kvantitatiivsete soorituste mõõtmist, käitumise ning hoiakute uuringuid, fookusgruppide uuringuid ja individuaalseid intervjuusid. (Nadler, Nadler, 1998, pp. 251—252) Mento *et al.* (2002) väidab, et tulemuste mõõdistamine peaks toimuma kõigis muudatuse juhtimise protsessi etappides, mitte vaid lõpus. Kanter, Stein & Jick (1992, p. 513) on seisukohal, et vajalik on kahte sorti mõõdistus: tulemuste hindamine ja protsessi hindamine. Esimene selleks, et otsustada, kui edukas on muudatus olnud ning teine selleks, et kaardistada tegevused, mis viivad eesmärgini ja olla kindlad nende toimumise plaanipärasuses (Kanter, Stein, Jick, 1992, p. 513).

Juhtimisstiil on muudatuse rakendamisel oluline. Igal juhil on see erinev ning sõltub juhi isiksusest ja teadmistest. (Waterman, *et al.*, 1980) Juhi juhtimisstiilist oleneb kui palju ta kaasab teisi erinevatesse muudatuse protsessi faasidesse (Palmer, *et al.*, 2009, p. 362; Holman, 1999, p. 511), kuidas motiveeritakse alluvaid (Lewin, 1947; Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995; Lippitt, *et al.* 1958, p. 134). Juhi juhtimisstiil mõjutab töötajate suhtumist muudatusse kogu muudatuse protsessi vältel, mitte ainult muudatuse viimastes etappides (Holten, Brenner, 2015).

Meeskonna ehk inimeste all peetakse silmas töötajatele töötasu määramist, töötajate rahulolu, töömoraali, suhtumist, käitumist, tööülesandeid ja rollide muutmist (Waterman, *et al.*, 1980). Rollide ümberjaotamine on organisatsioonis rakendunud muudatuste puhul tavaline. Tihti võib see olla kriitilise tähtsusega kogu protsessis, mitte vaid üks muudatuse tulemus. (Palmer, *et al.*, 2009, p. 360) Selle juures on oluline ajastus. Need protsessid ei saa toimuda liiga vara enne muudatuse rakendumist ning samas ei tohi nendega hiljaks jääda. (Nadler, Tushman, 1989, p. 217).

Läbi rollide ümberjaotamise muudetakse töötajate käitumist. Igal inimesel on asutuses välja kujunenud roll, mille kujunemist on mõjutanud ümbritsev organisatsioon. Korraga paljude inimeste harjumusliku käitumise muutmine toob kaasa muutused organisatsioonis tervikuna, kuna uute rollidega kaasnevad uued ideed ja vastutus. (Beer, *et al.*, 1990, p. 232, 236; Karp, 2006; Morgen, 2005, p. 109) Nadler & Nadler'i (1998, p. 257) sõnul on muudatuse kinnistumise seisukohast teine oluline aspekt juhi oskus näha töötajate potentsiaali töötada uues rollis. Uue rolli mõistes peaksid juhid aktiivselt otsima töötajate seast muudatuse toetajaid ning neid motiveerima ja kasutama kui muutuse positiivse sõnumi levitajaid organisatsioonis (Karp, 2006). Seega muudatuse edukusele saavad kaasa aidata kõik organisatsiooni töötajad, sh väga suurel määral arvamusiidri positsioonil olevad. (Nadler, Nadler, 1998, p. 263; Karp, 2006; Jick, 1991, p. 174) Võib nentida, et inimene kohandub vastavalt olukorrale ning tunnetades oma uut rolli õpib seda täitma. Ulatusliku muudatuse korral on oluline juhi oskus hinnata töötajate võimeid, vajadusel määrata töötajatele uued rollid, pidades silmas ka muudatuse rakendumise mõistes kollektiivis kasuliku sõnumi levitajaid, et tagada suhtumise muutumine.

Juht peab aru saama, kui mõni töötaja töötab muudatusele vastu, ega pole valmis enda suhtumist muutma ka uues rollis (Nadler, Nadler, 1998, p. 257). Tuleb proovida muuta töötajate suhtumist, mis on sama oluline, kui strateegia, struktuuride või süsteemide muudatus (Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 196), kuna see on ainus viis organisatsiooni arengu tagamiseks (Karp, 2006; Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 196). See pole kerge ning toob kaasa organisatsioonikultuuri, kompetentside ja väärtuste ümberhindamise (Karp, 2006). Negatiivse arvamusega isikute suhtumist on võimalik muuta läbirääkimisi pidades või kokkuleppeid sõlmides, kui nende oskused on organisatsiooni jaoks väärtuslikud (Kotter, Schlesinger, 2008). Aitab ka juhi pidev toetus töötajatele (Kotter, Schlesinger, 2008) ja vahetu suhtlemine (Lewis, 2000; Kotter, 1995; Nadler, Tushman, 1989, p. 212; Mento, *et al.*, 2002; Karp, 2006; Morgan, 2005, p. 100).

Oskuseid käsitletakse 7 S-i mudelis organisatsiooni spetsialiseerumisena mingile valdkonnale ning sellest tulenevalt ka töötajate oskustena (Waterman, *et al.*, 1980). Muudatuse kinnistumiseks on vajalikud koolitused, mille kaudu omandatakse uusi tööks vajalikke oskusi (Beer, *et al.*, 1990, p. 235; Kotter, Schlesinger, 2008; Kaplan, Norton, 2005a, pp. 63—65; Flower, 1998) ning need tuleks läbi viia juba protsessi alguses (Sackmann, *et al.*, 2009).

Vajalike oskuste koolitamiseks tuleb võtta piisavalt aega ja mitte kiirustada ning arvestada koolitajate võimalustega, et koolitused oleksid tulemuslikud (Flower, 1998).

Peaesmärgid, väärtused ja visioon on organisatsiooni alustalad (Waterman, *et al.*, 1980). Barrett'i (2013, p. 3) mõistes on väärtused need tegurid, mis on olulised kellelegi individuaalselt või kogu kollektiivile ning neid saab üldjuhul kirjeldada ühe või mõnesõnalise väljendiga. Organisatsioon peab väärtustama töötajate vajadusi rahulolu ja edasiarengu perspektiivis (Barrett, 2013, pp. 10—12). Organisatsioonil on vajalik määrata visioon, mis näitaks, kuhu soovitakse muudatuse rakendamisega jõuda. Efektives visioonis peab organisatsiooni vana ja uus seisund olema tasakaalus, et üleminek uuele oleks loogiline ja sujuv. Visiooni tuleb hoolega koostada, kuna läbimõtlematu ja ilma selge arusaamata, kuidas visiooni täitumiseni jõutakse, suhtutakse sellesse skeptiliselt ja kaotatakse töötajate poolehoidu. (Nadler, Tushman, 1989, pp. 211—212)

Tabel 2. McKinsey 7-S mudel (Waterman, *et al.*, 1980; autori koostatud)

McKinsey 7-S mudel	Tegevused
Struktuur	<ul style="list-style-type: none"> • muudatuse kinnistamist toetavad struktuurid, • töö spetsialiseerumine, • laienemine, • tööülesannete ümberjaotamine
Strateegia	<ul style="list-style-type: none"> • koostatud plaani üheselt mõistetavus, • kommunikatsioon
Süsteemid	<ul style="list-style-type: none"> • karjäärisüsteem, • info liikumise süsteem, • tunnustamise süsteem
Juhtimisstiil	<ul style="list-style-type: none"> • juhi otsused, • juhi käitumine, • juhi suhtlemine,
Meeskond ehk inimesed	<ul style="list-style-type: none"> • rollide ümberjaotamine; • töötasude määramine, • vastuseisuga tegelemine
Oskused	<ul style="list-style-type: none"> • koolituste läbi viimine,
Peaesmärgid ja väärtused	<ul style="list-style-type: none"> • visiooni olulisus, • väärtuste püsimine, • muutuse saamine osaks organisatsioonikultuurist

Tabelis 2 toodud seitse tegurit on Waterman *et al.* (1980) kohaselt kõige olulisemad muudatuse komponendid, mille koostoimel sujub protsess ootuspäraselt. Eelnevalt kirjeldatu peegeldab pidevat ja pühendunud tööd muudatuse saavutamise nimel, mis võib võtta oodatust rohkem aega. Peale intensiivset tööd muutuse rakendamisega võib tekkida kiusatus muudatus enneaegselt juurutatuks kuulutada. (Waterman, *et al.*, 1980; Kotter, 1995) Siinkohal tuleb mõista, et muudatuse kinnistumine on pikaajaline protsess, mis võib Kotteri (1995) sõnul aega võtta viis kuni kümme aastat ning Nadler & Tushman'i põhjal (1989, p. 218) kulub selleks kolm kuni seitse aastat. Sellest võib järeldada, et organisatsioon vajab aega, et uue olukorraga kohaneda ja seda omaks võtta.

Eelnevat kokkuvõttes võib nentida, et peamiseks muudatuse kinnistumise eelduseks on muutuse põhjalik planeerimine (Jick, 1991, pp. 180—181; Kotter, Schlesinger, 2008), juhi pühendumine muudatuse õnnestumisele (Jick, 1991, p. 183), vastuseisu vähendamine (Nadler, Nadler, 1998, p. 257), töötajate kaasamine muudatuse protsessi erinevates etappides (Palmer, *et al.*, 2009, p. 362; Holman, 1999, p. 511), kommunikatsioon ja juhi vahetu suhtlemine kõigi osapooltega (Lewis, 2000; Kotter, 1995; Nadler, Tushman, 1989, p. 212; Mento, *et al.*, 2002; Karp, 2006; Morgan, 2005, p. 100). Seega peamised tegevused muutuse kinnistumise tagamiseks on juhti otsustest ja tegutsemisest sõltuvad ning muudatuse süsteemsel rakendamisel on abiks McKinsey 7-S mudel.

1.3. Muudatuste kinnistamise faasi takistused ja nende ületamine

Eelnevates alapeatükkides andis töö autor ülevaate muudatuse protsesside erinevatest käsitlustest kinnistumise faasi osas ning muudatuse juurdumise eeldustest ja tegevustest. Teooria viimases alapeatükis analüüsib töö autor kinnistumise faasis tekkivaid takistusi ja nende ületamise võimalusi.

Muudatuse kinnistamise faasi peetakse kõige raskemaks etapiks muudatuse juhtimise protsessis (Wruck, 2000, p. 269; Nadler, Nadler, 1998, p. 250), kuna praktika on näidanud, et muudatuse protsessi lõppedes taastub tihti harjumuspärane olukord (Lippitt, *et al.*, 1958, p. 140; Kotter, 1995; Holman, 1999, p. 513). Seega on muudatuse kinnistamise üheks suuremaks väljakutseks suunata töötajaid, et nad ei sooviks enam tagasi pöörduda vana korra juurde (Jick, 1991, p. 183; Kotter, 1995; Lewin, 1947; Lippitt, *et al.*, 1958, p. 140). Mitmete

autorite arvates tuleks selle vältimiseks mõelda muudatuse kinnistamisele juba protsessi alguses. (Palmer, Dunford, Akin, 2009, p. 359; Jick, 1991, p. 175)

Nadler & Nadler (1998, p. 250) sõnul on kinnistamise faasi suurim probleem juhtide tegutsemisenergia lõppemine, mis toob kaasa eksimusi, mitte niivõrd inimeste võimalik tagasi pöördumine vanade tavade juurde. Kuna tegemist on üldjuhul pikaajalise protsessiga, siis ühest hetkest hakkavad kommunikatsiooni sõnumid korduma, kollektiivi huvi langema ning aja möödudes tuleb hakata mõtlema ka uute muudatuste peale (Nadler, Nadler, 1998, p. 250). Mitmed autorid toetavad mõtet, et muudatuse õnnestumine või läbikukkumine on tingitud selle juhtimisest (McCoy, Shreve, 1983; McClellan, 2011) ning muudatuste läbikukkumise tingivad valed juhtimisvõtted (Jørgensen, Owen, Neus, 2009; Reynierse, 1994). McClellan (2011) leiab, et juhtide viga seisneb selles, et nad tegelevad enamasti tekkinud vastuolude alla surumisega, selle asemel, et kasutada sellist olukorda kui võimalust, mis looks organisatsiooni kõigi osapoolte vahel edasiviiva arutelu (McClellan 2011). Veaks peetakse ka oskamatus delegeerida ülesandeid (Jørgensen, et al., 2009; Reynierse, 1994), kiirustades otsuste langetamist, ilma, et oleks kaalutud kõiki võimalusi (Jørgensen, et al., 2009; Reynierse, 1994, Nadler, Nadler, 1998, p. 10) ning asjaolu, et loodetakse, et probleemid lahenevad iseenesest (Nadler, Nadler, 1998, p. 10).

Leitakse, et muudatused kukuvad läbi, kui juhid ei tunneta oma vastutust (Nadler, *et al.*, 1998, p. 10), ei oska ette näha, milliste raskustega tuleb silmitsi seista (Karp, Helgø, 2008; Karp, 2006) ega mõista muudatuse protsessi üldist olemust (Beer, Nohria, 2000b, p. 483). Süvenetakse liialt teoreetilistesse materjalidesse, kaotades sellest tingituna fookuse ja ei hoomata enam reaalselt pilti tegelikust olukorrast (Beer, Nohria, 2000b, p. 483). Seega mõjutavad juhid oma tegevuse või tegevusetusega otseselt muudatuse kinnistumise edukust. Asutuse juht peab tajuma oma vastutust protsessi juhina ning parima lahenduse leidmiseks arutama otsuseid läbi organisatsiooni teiste osakondade juhtidega. Võib nentida, et juhtide oskamatus ning vähesed teadmised ja kogemused mõjutavad nii protsessi planeerimist, kui ka muudatuse rakendamist ja selle kinnistamist.

Ebaõnnestumise põhjustena tuuakse välja ka muudatuse kinnistamisele eelnenud etappides tehtud olulised vead (Kotter, 1995), strateegiate loomine erinevaid osapooli kaasamata (Jørgensen, *et al.*, 2009; Reynierse, 1994) ning puudulik muudatuse planeerimine (Morgan, 2005, pp. 99–101). Kuid tihti ei aita ka ettevaatlik ja põhjalik planeerimine või juhi

pühendumine ära hoida kontrolli alt väljuvaid situatsioone. Kuna need mõjutavad protsessi edukust, ei tohiks neid alahinnata. (Jick, 1991, p. 176; Nadler, Tushman, 1989, p. 216) Tekkida võib mitmeid probleeme: muudatuse rakendumine võtab plaanitud rohkem aega; mõnikord mõjub see töötajate suhtumisele negatiivselt ja selle leevendamise peale kulutatakse ebaproportsionaalselt palju tippjuhtide aega ja kollektiivi närve (Kotter, Schlesinger, 2008). Kõik need aspektid kokku muudavad muudatuse kinnistamise keeruliseks.

Attaran (2000) leiab, et muudatuse kinnistamist tõkestab peamiselt just tippjuhtide vähenenud toetus muudatuse kinnistumisele. See võib olla tingitud asjaolust, et tippjuhid ei tunneta oma vastutust ega rolli muudatuse protsessi juhtidena ning delegeerivad protsessi juhtimise kellelegi teisele (Nadler, Nadler, 1998, p. 10). Holman (1999, p. 513) on seisukohal, et muutuse kinnistamiseks on vajalik, et kogu organisatsioon näitaks tugevat toetust muudatuse käigus saavutatule. Kuid juhid ei oska tihti märgata ja kaasata kollektiivist organisatsioonile kasulikke inimesi, et toetust suurendada (Attaran, 2000; Jørgensen, *et al.*, 2009; Reynierse, 1994).

Attaran (2000) toob takistustena välja veel juhtide paindlikkuse puudumise ning asjaolu, et muudatuse rakendamise edukust ei testita ning seeläbi ei mõisteta, mida on vaja teha, et soovitud eesmärki saavutada. Seda enam kui alluvaid ei kohustata ka üldisi eesmärgi järgima (Schaffer, 2010). Probleemid tekivad kui ei mõisteta muudatuse kontseptsiooni (Attaran, 2000) ning otsuseid tehakse ebatäpse ja kallutatud info põhjal (Nadler, Nadler, 1998, p. 10).

Lippitt *et al.* (1958, pp. 140—141) sõnul on üheks muudatuse kinnistumise takistuseks muudatuse mitte levimine organisatsiooni teistesse struktuuriüksustesse ehk nõrk kommunikatsioon (Jørgensen, *et al.*, 2009; Reynierse, 1994; Morgan, 2005, pp. 99—101). Paljude organisatsioonide viga seisneb selles, et nende kommunikatsioonisüsteem on ebaefektiivne, mille tõttu nad ei oska kohaneda vastavalt olukorrale ega oma juba protsessi alguses plaani, kuidas inimestele informatsiooni jagada ning neilt tagasisidet koguda (Attaran, 2000). Kui töötajad mõistavad protsessi algusest peale, millised ootused on nende tööle (Schaffer, 2010) ja omavad nende tööd mõjutavat informatsiooni ning seda jagatakse neile järjepidevalt, siis võib eeldada, et nende otsused oma tegevuste osas on teadlikumalt langetatud (Holman, 1999, p. 511). Siit võib ka järeldada, et mida suurem on organisatsioon, seda keerulisem on selles läbi viia muudatust, kuna töötajaid ja erinevaid tegevusharusid on

palju ning informatsioon ei pruugi piisavalt kiirelt ja ühtlaselt levida (Nadler, Tushman, 1989, p. 208).

Takistuseks muudatuse kinnistamisel on ka ressursside vähesus: aeg, raha ja inimesed, kelle abi on vajalik muudatuse rakendamisel (Karp, 2006). Ajapuudus on enamlevinuid põhjusi, miks muudatused läbi kukuvad (Rousseau, 1996, p. 247), sest see tingib osade oluliste sammude vahele jätmise või kiirustamise (Kotter, 1995). Kuna muudatuse täielikku ulatust pole võimalik ette näha, siis tuleb alati arvestada, et see vajab kinnistumiseks aega (Rousseau, 1996, p. 247). Samas tuuakse välja, et tugevas organisatsioonis on ka kiirelt kulgevad muutused võimalikud (Cunningham, Kempling, 2009). Seega pole mõistlik eeldada, et kõik organisatsioonid on piisavalt tugevad, et kiirelt kulgeva muudatuse rakendamisega hakkama saada. Eelnevalt tuleb kaaluda erinevaid asjaolusid, mis seda mõjutavad ning arukas on varuda aega, et olla kindel positiivses tulemus.

Järgmiseks oluliseks takistuseks muudatuse kinnistumisele on töötajate ebakindlus tuleviku osas, kui inimesed ei tea, kas nende töökoht säilib või mitte (Croucher, *et al.*, 2012) ning sellest tingituna tuntakse oma positsioon ohustatuna (Swanson, Power, 2001). Sellise reaktsiooni võib tekitada isegi töökirjelduse muutumine. (Jick, 1990, p. 301)

Ebakindlus ja valmidus või mittevalmidus muudatusega kohaneda on töötajate usalduse näitajad (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 211), mis mõjutavad kõige rohkem nende reaktsiooni muutuse suhtes (Eby, *et al.*, 2000).

Töötajate reaktsiooni ja suhtumist muudatusse mõjutab ka nende motiveeritus, mis muutuste keerises tihti langeb (Hirschhorn, 2000, p. 165). Motivatsiooni on tähtis üleval hoida, sest motiveeritud töötajate toetus aitab muudatuse edukale rakendumisele kaasa (Dunphy, 2000, p. 133). Hirschhorn'i (2000, pp. 165—166) sõnul langeb töötajate motivatsioon, kui nad on väsinud katteta lubadustest ja lisandunud kohustustest või kui nende töövõime on halvatud ja nad ei suuda tegutseda või kui nad teevad plaane organisatsioonist lahkumiseks, mis võib omakorda kaasa tuua personali voolavuse suurenemise.

Kõrge personali voolavuse tase peegeldab organisatsiooni ja töötajate vahelisi probleeme. Tihti on tegemist mõlemapoolse vähese pühendumisega, st töötaja poolse vähese pühendumisega tööle ja organisatsiooni puhul oma alluvatele. Lahkumine järgneb tihti alles peale seda, kui töötajad on avaldanud oma vastuseisu ja pole saavutanud rahuldavat tulemust.

(Croucher, *et al.*, 2012; Beer, *et al.*, 1990, p. 236) Seega peaks asutus suhtuma tõsiselt muutusele vastu seisvatesse isikutesse ning töötama selle nimel, et probleemkohad lahendada ja vastuseis kõrvaldada.

Töötajate vastuseis muutusele on suureks takistuseks muudatuse kinnistumisel (Nadler, Tushman, 1989, p. 216; Kotter, Schlesinger, 2008; Attaran, 2000), eriti juhul kui organisatsioon pole sellega arvestanud (Nadler, Nadler, 1998, p. 10). Muudatus ei kinnistu, kui vastuseis sellele on suurem kui selle kinnistamiseks kulutatav energia (Jick, 1991, p. 178). Organisatsiooni inimressurssidel on otsustav tähtsus muudatuse kinnistamisel (Cunningham, Kempling, 2009; Saunders, 2005, p. 164), mõne autori (Bennis, 2000, p. 115; Dunphy, 2000, p. 132) arvates isegi kõige tähtsam roll. Kollektiivis on alati mingi osa töötajaid, kes ei toeta muudatust. See on inimeste loomulik reaktsioon ja sellega tuleb tegeleda, mitte ignoreerida. (Mento, *et al.*, 2002; Nadler, Nadler, 1998, p. 257; Cunningham, Kempling, 2009; Jick, 1990, p. 306) Vastuseis tekib tavaliselt, kui töötajaid pole piisavalt informeeritud eesootavast muudatusest ning kui selle vajalikkust pole arusaadavalt põhjendatud (Covin, Kilmann, 1990). Uuringud näitavad, et keskmiselt on muudatusele vastu umbes 30% töötajatest, 20% toetab muudatust ning 50% ei võta mingit seisukohta (Saunders, 2005, p. 164). Kui isikud, kes muudatust ei tunnusta, jäetakse tähelepanuta, kindlustatakse muudatuse läbikukkumine (Nadler, Nadler, 1998, p. 257) ning Karp (2006) toob välja, et tavaliselt on muudatusele vastu inimesed, kes ei saa sellest mingit kasu. Vastuseis väljendub inimese emotsioonides: kurbus, hirm, viha ja eitamine (Kiefer, 2005). Negatiivsete emotsioonide kasvamist on võimalik tõlgendada inimese käitumises: tusatsemine, küsimuste esitamine, kõrgendatud hääle kasutamine, äkilised reaktsioonid, ruumist välja tormamine, muretsemine, huvi kadumine jne (Spencer, Adams, 1990).

Vastuseisu ei tohi segamini ajada suhtumisega (Hirschhorn, 2000, p. 164; Jick, 1990, pp. 307—308). Organisatsioonis, kus töötajate iga negatiivset reaktsiooni muudatuse osas peetakse vastuseisuks, ei rakendu muudatus edukalt (Jick, 1990, pp. 307—308). Jørgensen *et al.* (2009) poolt läbiviidud uuring näitab, et muudatuse juhtimise situatsioonis on töötajate suhtumise ja hoiakute muutumist kõige keerulisem saavutada. Frustratsiooni võivad tekitada erinevad tegurid, näiteks uute keeruliste oskuste omandamine, kuid see ei tähenda, et tekkinud on vastuseis muudatusele. Uurides sellises olukorras täpsemalt töötajate seisukohti, selgub tihti, et koolitused pole olnud piisavalt efektiivsed ning see on mõjutanud töötajate arvamust muudatusest. (Jick, 1990, pp. 307—308) Kui muudatus toob endaga kaasa uute oskuste

omandamise vajaduse on koolituste tõhustamine tähtis tegevus (Kotter, Schlesinger, 2008; Reynierse, 1994). Tuleb olla põhjalik, kuna takistuseks on ka väljaõppe planeerimisel tekkinud vead, kui ei hinnata, kas koolituse fookus ja maht on piisavad (Attaran, 2000). Samas tuleb vältida eksiarvamust nagu oleks kogu kollektiivi väljaõppe korraldamine kõige tähtsam element muudatuse edukal kinnistamisel. Kuna väljaõpet korraldavad üldiselt organisatsiooni formaalsed struktuurid, siis tuleb tõdeda, et need struktuurid ei suuda muudatuse protsessi juhtida. Koolitus on üks oluline osa muudatuse kinnistamisest, kuid muudatust ei saada edu, kui protsessi ei suuna vastavate oskustega inimesed. (Beer, *et al.*, 1990, pp. 232—233) Beer *et al.* (1990, p. 232) läbi viidud uuringus näitas, et eelpool kirjeldatu on üks suuremaid takistusi muudatuse kinnistamisel.

Järgnevalt toob käesoleva magistritöö autor välja võimalused, kuidas muudatuse kinnistamise faasis tekkinud takistusi ületada. Schaffer'i (2010) sõnul on takistuste võitmiseks, sh asutusele kasulike otsuste langetamiseks parim viis olla kogu muudatuse protsessi käigus teadlik ja tähelepanelik organisatsioonis toimuva osas. Kui ilmneb muudatuse protsessi kahjustavaid ilminguid, tuleb sellega koheselt tegeleda (Schaffer, 2010).

Rousseau (1996, p. 241) sõnul sõltub töötajate otsus muudatusega leppida või mitte, kahest aspektist: muudatusest tuleneva olukorra sarnasusest hetkeolukorraga; tööandja ja töötaja vahelisest suhtest. Kui ülemuse ja alluva vahelised suhted on head, on suurem tõenäosus, et muudatus võetakse kollektiivis vastu, kui loomulik osa organisatsiooni arengus. Usaldus loob valmiduse olla paindlik. Suhete parandamine tuleb võtta prioriteediks, kui soovitakse vastuseisu ületada ja viia muudatus läbi olemasoleva kollektiiviga. (Rousseau, 1996, p. 242; Reynierse, 1994) Usalduse kasvamisele aitavad kaasa organisatsioonis valitsevad õiglus ja võrdsus printsiibid, kolleegide kompetentsusesse uskumine (Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 211), juhi pidev toetus töötajatele (Jick, 1990, p. 309; Kotter, Schlesinger, 2008), nende ära kuulamine (Jick, 1990, p. 308) ja emotsionaalse toe pakkumine (Kotter, Schlesinger, 2008) ning töötajatega silmast-silma suhtlemine, mis hõlmab nende nimesse selgeks õppimist ning nende muredest ja rõõmudest osa saamist (Cunningham, Kempling, 2009). Sel viisil viivad juhid end kurssi, mis organisatsioonis toimub (Cunningham, Kempling, 2009) ja loovad usaldust (Jick, 1990, p. 308). Tuuakse välja, mida nõrgem positsioon on juhil alluvate silmis ning mida suurem on vastuseis muudatusele, seda rohkem aega tuleb pühendada muutuse rakendamisele ja seda enam inimesi protsessi kaasata (Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 211; Kotter,

Schlesinger, 2008) ning soovituslikult inimesi, kes usuvad muudatuse vajalikkusesse (Jick, 1991, p. 178; Nadler, Nadler 1998, pp. 255—257; Attara 2000).

Vastuseisuga tegelemine on asutusele odavam, kui personali voolavuse tagajärgedega tegelemine (Fugate, Prussia, Kinicki, 2012; Croucher, *et al.*, 2012). Tagamaks personali stabiilsuse peab juht inimestele selgitama olukorda ning maandama nende hirme ja tekitama tunde, et igaüks on oluline osa muudatuse protsessist (Attaran, 2000). Mõningatel juhtudel õnnestub juhil selgitustega olukord lahendada, kuid teinekord jõuab see siiski inimese organisatsioonist lahkumiseni, kas omal soovil või vallandamise teel (Beer, *et al.*, 1990, p. 236). Vallandamine on keeruline ülesanne, kuid tihti möödapääsmatu, kui erimeelsusi ei õnnestu ületada (Nadler, Nadler, 1998, p. 257).

Leitakse, et vastuseisu aitab murda kommunikatsiooni parandamine, mis aitab töötajatel muudatuse vajadust ja loogikat mõista (Jick, 1991, p. 178; Nadler, Nadler, 1998, pp. 255—257; Attara, 2000) ning inimeste koolitamine (Kotter, Schlesinger, 2008). Koolituste planeerimisel tuleb olla põhjalikult ning selleks peab võtma aega. Oluline on, et nende tulemused oleksid ootuspärased. Koolituste edukuse määrab ka koolitaja valik, kes peab oskuslikult oma teadmisi edasi andma, ning koolituste piisav kestvus. (Flower, 1998) Vajadusel tuleb koolitusi täiustada (Kotter, Schlesinger, 2008; Reynierse, 1994). Kommunikatsioon peaks olema pidev ja kasutada tuleb erinevaid kanaleid, et tagada selle efektiivsus (Kotter 1995; Jick 1991, p. 182; Nadler, Tushman 1989; Lewin 1947; Morgan 2005, p. 100; Harvard Business School Press, 2005, p. 147; McClellan 2011) ja levimine asutuses (Lippitt, *et al.*, 1958, pp. 140—141). Kui muutuse ideed levitatakse kogu organisatsioonis, on suurem tõenäosus, et sellele leitakse toetajaid ja muudatus kinnistub (Lippitt, *et al.*, 1958, pp. 140—141). Ning seda parandades peab silmas pidama, et see esitaks väljakutse iseenesest mõistetavatele töekspidamistele, samal ajal lubades eesmärki silmas pidades kasulikel vastuoludel ümberkujundada organisatsiooni juhtivaid tähendusi. (McClellan 2011) McClellan'i (2011) läbi viidud uuring tõestas, et tihti kardetakse vastuolude tekkimist ja keskendutakse nende allasurumisele, selle asemel, et neid ära kasutada ning organisatsiooni erinevate harude vahel arutelu tekitada. Kommunikatsiooni parendamise kui ka töötajate ebakindluse maandamise mõistes on oluline selgitada muudatuse olemust ning vajalikkust (Lewis, 2000; Nadler, Nadler, 1998, p. 254; Oakland, Tanner, 2007; Kaplan, Norton, 2005b, pp. 73—74; Morgan, 2005, p. 101). Kui töötajad mõistavad põhjendusi, siis on nende pühendumine muudatuste elluviimisele tõenäolisem (Holman, 1999, p. 513;

Morgan, 2005, pp. 111—112). Lisaks on töötajatele tähtis otsese juhi ning sh ka tippjuhtide tajutav järjepidev toetus (Attara, 2000) ning motiveerimine (Lewin 1947; Jick 1991, p. 183; Kotter 1995; Lippitt *et al.* 1958, p. 134).

Üheks juhi elementaarseks tegevuseks, et tagada muudatuse edukas kinnistumine ja vältimaks harjumuspärase olukorra taastumist, on eeskuju andmine (Karp, 2006). Juht peab töötajatele järjepidevalt näitama ja selgitama, kui palju on uued lähenemised ja süsteemid aidanud kaasa töö parendamisele (Kotter, 1995) ning kasutama neid teadlikult igapäevatoos (Nadler, Tushman, 1989, p. 218). Kogu protsessi vältel tuleks inimesi tunnustada nende saavutuste eest (Mento, *et al.*, 2002; Galbraith, 1995, pp. 14-15), sest sellel on tähtis roll töötajate mõjutamisel (Karp, 2006; Wruck, 2000, p. 270; Reynierse, 1994) ja aitab kujundada töötajate hinnanguid organisatsioonist (Galbraith, 1995, p. 14). Lisaks tõstab tunnustamine motivatsiooni (Mento, *et al.*, 2002; Galbraith, 1995, pp. 14-15).

Olulised on õiged juhtimisvõtted nagu juhi poolne töötajate suunamine (Ghoshal, Bartlett, 2000, p. 205), mille üks väljundeid on erakorraliste koosolekute korraldamine, kus arutada töötajatega muudatusega seotud teemasid (McClellan, 2011; Jick, 1990, p. 309). Arutelud aitavad ette näha võimalikku muudatuste läbikukkumist ja leida edukamaid viise muudatuste kinnistamiseks (McClellan, 2011). Lisaks võivad vajalikuks osutuda läbirääkimised või kokkulepete sõlmimine, motiveerides neid, kes on potentsiaalsed muutusele vastutõtjad, kuid kelle oskused on organisatsiooni jaoks väärtuslikud. Selline teguviis muudab isiku suhtumist muudatusse. Autorid mainivad ühtlasi manipulatsiooni, valikulise informatsiooni jagamise kontekstis ja sunniviisilist muudatuse rakendamist olukorras, kus vajalik on kiire muutus ja alternatiivne võimalus puudub. (Kotter, Schlesinger, 2008) Õigete otsuste langetamisel on oluline juhi oskus oma samme kriitiliselt hinnata (Sackmann, Eggenhofer-Rehart, Friesl, 2009) ning tunnustada oma vigu (Harvard Business School Press, 2005, p. 149). Kuid ressursside vähesuse olukorras on juhil kaks võimalust: olukorda aktsepteerida ja üritada saavutada parim võimalik tulemus olemasolevate ressurssidega või pingutada, et saada rohkem ressursse (Karp, 2006). Samas planeerimisel tuleb arvestada, et muudatuse lõppstaadiumis jääb tõenäoliselt ressurssidest puudu, kuna ümbritsevas keskkonnas toimub muudatusi, millega kohanemine võib osutuda vajalikuks (Nadler, Tushman, 1989, p. 216). Sellisea olukorras on oluline senist plaani viimistleda ja vigu parandada (Morgan, 2005, p. 99).

Tabel 3. Muudatuse kinnistamise taksitused ja nende ületamine (autori koostatud)

Takistused		Takistuste ületamine
Personalist tingitud	Harjumuspärase olukorra taastumine	<ul style="list-style-type: none"> • muudatuse kinnistumine igapäevategevustes; • selgitustöö; • motiveerimine ja tunnustamine
	Vastuseis muudatuse osas ja alamotiveeritus	<ul style="list-style-type: none"> • juhi poolne initsiatiiv suhete parandamiseks • kehtivate võrdsus ja õigluse printsiipide järgimine • otsese juhi sh tippjuhi toetus • vahetu suhtlus juhiga • kaasamine ja kokkulepete sõlmimine • koolitamine • kommunikatsiooni tõhustamine • vallandamine • motiveerimine • erakorralise koosolekud
	Töötajate ebakindlus tuleviku osas	<ul style="list-style-type: none"> • selgitustöö; • juhi toetus ja julgustus; • motiveerimine
	Personali voolavuse suurenemine	<ul style="list-style-type: none"> • selgitustöö; • juhi toetus ja julgustus;
Juhist tingitud	Tippjuhtide vähene toetus muudatuse kinnistamisele	<ul style="list-style-type: none"> • tajutava toetuse suurendamine • sekkumine
	Valed juhtimisvõtted, juhtimisotsused	<ul style="list-style-type: none"> • kaasamine ning arutelude korraldamine; • töötajate suunamine ja motiveerimine; • vahetu suhtlemine alluvatega; • juhi eeskuju; • ülesannete delegeerimine; • kommunikatsiooniga tegelemine; • vastuolude tekkimise mittekartmine; • oma sammude kriitiline hindamine ja vigade tunnistamine; • protsessist ülevaate omamine; • probleemidega tegelemine;
	Juhid ei tunnetata oma vastutust ja ei toeta protsessi piisavalt	<ul style="list-style-type: none"> • oma rolli tunnetamine;
Planeerimisest tingitud	Puudulik muudatuse planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> • jooksvad vigade parandused või plaani viimistlemine; • muutuva keskkonnaga kohandamine;
	Muudatuse kinnistamisele eelnenud etappides on tehtud vead	<ul style="list-style-type: none"> • põhjalik planeerimine; • kogu protsessi vältel jooksev tulemuste hindamine;
	Muudatuse mittelevimine organisatsioonis	<ul style="list-style-type: none"> • tõhusam kommunikatsioon; • juhi eeskuju ja selgitustöö; • info kättesaadavus; • töötajate kaasamine;

Tabel 3 jätk

	Takistused	Takistuste ületamine
Planeerimisest tingitud	Muudatuse mittelevimine organisatsioonis	<ul style="list-style-type: none"> tõhusam kommunikatsioon; juhi eeskuju ja selgitustöö; info kättesaadavus; töötajate kaasamine;
	Ebapiisav kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> muudatuse vajaduse ja olemuse selgus; erinevate kanalite kasutamine; järjepidevus; kaasamine;
	Puudused väljaõppes	<ul style="list-style-type: none"> koolituste õige ajastus; põhjalik planeerimine; piisav maht; õige koolitaja valik; koolituste täiustamine;
	Ressursside vähesus (aeg, raha, inimesed)	<ul style="list-style-type: none"> üritada saavutada parim võimalik tulemus olemasolevate ressurssidega; nõuda ressursse juurde; planeerida ettenägelikult;

Tabelis 3 on koondatud kogu alapeatükis käsitletud muudatuse kinnistamise takistused ja nende ületamise võimalused. Muudatuse eduka kinnistumise nimel tuleb tegutsema hakata juba enne muudatuse rakendamist (Jick, 1991, p. 178; Nadler, Nadler, 1998, pp. 255—257). Seega on vastuseisu ennetamisel olulised juhi tegevused, mis mõjutavad tugevalt töötajate suhtumist muudatusse.

Kokkuvõttes aitavad kõik eelnevad tegevused kindlustada harjumuspärase olukorra juurde mitte tagasi pöördumist. Võib öelda, et muudatuse kinnistumise peamised takistused on töötajate vastuseis muutusele (Nadler, Tushman, 1989, p. 216), töötajate usaldamatus juhi suhtes (Rousseau, 1996, p. 242; Jick, 1990, p. 308), personali voolavuse tõus (Croucher, *et al.*, 2012), ressursside vähesus (Karp, 2006) ja töötajate ebakindlus tuleviku suhtes (Croucher, *et al.*, 2012; Jick, 1990, p. 301), mis tuleneb üldjuhul ebapiisavat muudatuse kohasest informatsiooni jagamisest organisatsioonis (Kotter, 1995; Jick, 1991, p. 182; Nadler, Tushman, 1989; Lewin, 1947). Kõikidest nimetatud takistustest on võimalik üle saada muutes juhi tegevusi efektiivsemaks. Töötajad vajavad juhi toetust ning julgustust, mis neid motiveeriks ning muudatuse kohta piisavalt informatsiooni, et olla kursis, mis neid ees ootab.

2. ÜHELE HÄDAABINUMBRILE ÜLEMINEKU KINNISTUMINE IDA KESKUSES

2.1. Metoodika ja valim

Käesolev töö uurib ühele hädaabinumbrile ülemineku protsessist tuleneva muudatuse kinnistamise faasi Häirekeskuse Ida keskuses. Tegemist on kvalitatiivse uuringuga, mille uurimisstrateegiaks on **juhtumiuuring** (*case study*), mille raames uuritakse sügavuti sündmust, tegevust, protsessi või ühte või mitmeid indiviide. Erinevaid andmekogumise meetodeid kasutades, kogutakse protsessi kohta kindla aja jooksul üksikasjalikku informatsiooni. (Yin, Bateman, Moore, 1985; Yin, 2003, p. 2) Juhtumiuuringus võib kasutada kombineeritult nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid andmekogumise meetodeid (Yin, 1981). Juhtumiuuringu tulemusel saab anda hinnanguid uuritava objekti osas (Yin, 1992). Käesoleva magistr töö raames käsitletakse juhtumina Ida keskuse ja OTTE ühistesse ruumidesse kolimist ning sellest tulenevalt töökorralduse muutumist.

Käesolev uuring on jaotatud kolmeks etapiks:

1. Töötajate ja ekspertide hinnangud ühele hädaabinumbrile ülemineku protsessi kinnistamisele:
 - Ida keskuse päästekorraldajate, logistikute, valvevahetuse juhtide ja PPA Ida prefektuuri OTTE II astme töötajate hinnangud;
 - Ida keskuse endise ja praeguse juhtkonna ning PPA Ida prefektuuri OTTE juhtide hinnangud;
 - Soome Häirekeskuse ekspertide hinnangud Soomes läbi viidud muudatuse kinnistamisele.
2. Häirekeskuse ja OTTE töötajate ning juhtide hinnangute ja Soome kogemuse analüüsimine.
 - Analüüsist tulenevatele erinevustele ja sarnasustele hinnangu andmine.
3. Ettepanekud muudatuse edukaks juhtimiseks ja kinnistamiseks 2015.a alguseks liidetud Häirekeskuse keskustes.

Empiiriliste andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivseid andmekogumise meetodeid: poolstruktureeritud süvaintervjusid (Flick, 2009, pp. 156-158) ja ekspertintervjusi (Flick,

2009, pp. 212–213). Ekspertintervjuude kaudu koguti juhtide eksperthinnanguid muudatuse protsessi juhtimise, planeerimise, rakendamise ja kinnistamise osas. Süvaintervjuudega koguti töötajatel hinnanguid muudatuse osas ning intervjuueeritavatel paluti põhjalikumalt oma seisukohti selgitada. Ajavahemikus detsember 2014 - märts 2015 viidi läbi 24 intervjuud (keskmise pikkusega 30 minutit) neist 17 olid poolstruktureeritud süvaintervjuud ja 7 ekspertintervjuud. Tabelis 4 on koondatud empiirilises uuringus osalenud valimi info.

Tabel 4. Empiirilise uuringu valim (autori koostatud)

Intervjuu nr	Organisatsioon	Amet	Nimi	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Intervjuu nr 1	Häirekeskus	VVJ	Anonüümne	16.02.15	33 min
Intervjuu nr 2	Häirekeskus	PK	Anonüümne	16.02.15	18 min
Intervjuu nr 3	Häirekeskus	PK	Anonüümne	16.02.15	26 min
Intervjuu nr 4	PPA	Vanemkorrapidaja	Anonüümne	16.02.15	17 min
Intervjuu nr 5	Häirekeskus	LOG	Anonüümne	17.02.15	35 min
Intervjuu nr 6	Häirekeskus	VVJ	Anonüümne	17.02.15	30 min
Intervjuu nr 7	Häirekeskus	PK	Anonüümne	17.02.15	21 min
Intervjuu nr 8	Häirekeskus	PK	Anonüümne	17.02.15	19 min
Intervjuu nr 9	Häirekeskus	PK	Anonüümne	17.02.15	16 min
Intervjuu nr 10	PPA	Vanemkorrapidaja	Anonüümne	17.02.15	19 min
Intervjuu nr 11	Häirekeskus	Juhataja asetäitja	Rannel Silov	17.02.15	28 min
Intervjuu nr 12	PPA	Vanemkorrakaitse-ametnik	Priit Pomerants	19.02.15	1h 6 min
Intervjuu nr 13	Häirekeskus	VVJ	Anonüümne	19.02.15	29 min
Intervjuu nr 14	Häirekeskus	LOG	Anonüümne	19.02.15	22 min
Intervjuu nr 15	Häirekeskus	PK	Anonüümne	19.02.15	17 min
Intervjuu nr 16	Häirekeskus	VVJ	Anonüümne	19.02.15	14 min
Intervjuu nr 17	PPA	Vanemkorrapidaja	Anonüümne	10.03.15	21 min
Intervjuu nr 18	PPA	Spetsialist	Anonüümne	10.03.15	19 min
Intervjuu nr 19	Häirekeskus	Juhataja asetäitja	Diana Rømmelgas	10.03.15	33 min
Intervjuu nr 20	Häirekeskus	PK	Anonüümne	10.03.15	18 min
Intervjuu nr 21	Häirekeskus	Juhataja	Meelis Mesi	18.03.15	20 min
Intervjuu nr 22	PPA	Teenistuse vanem	Alar Karu	24.03.15	25 min
Intervjuu nr 23	Soome ERC	Koostööüksuse juht	Juha-Veli Frantti	02.12.14	42 min
Intervjuu nr 24	Soome ERC	Juhataja	Vesa Seppä	04.12.14	51 min

Kuna valdav enamus süvaintervjuudes osalenutest soovis jääda anonüümseks on tabelis 4 toodud vaid ekspertide nimed, kes andsid loa oma nime kasutamiseks käesolevas magistritöös. Algselt oli planeeritud läbi viia fookusgruupiintervjuud, kuid kuna fookusgruuppe ei õnnestunud erinevatel põhjustel kokku saada otsustas käesoleva magistritöö autor intervjuueerida võimalikult paljusid Ida keskuse töösaali ja Ida prefektuuri OTTE ametnikke, et koguda võimalikult palju arvamusi ja hinnanguid muudatuse kohta.

Valimi moodustamiseks kasutati ettekavatsetud ehk eesmärgipärast valimit (Teddlie, Yu 2007, p. 80), millest tulenevalt valiti poolstruktureeritud süvaintervjuudeks kõigist neljast valvevahetusest välja ametnikud, kes on vähemalt alates 2012.a algusest Ida keskuse või PPA Ida prefektuuri OTTE töösaalis tööl olnud. Valim koostati põhimõttel, et seal oleks esindatud järgmised ametikohad: päästekorraldaja, logistik, valvevahetuse juht, spetsialist, vanemkorrapidaja. Küsitluse käigus selgitati välja, milline on töötajate hinnang läbi viidud muudatuse kinnistumise faasile ning milliseid positiivseid ja negatiivseid aspekte nad selle juures näevad. Ekspertideks valiti need inimesed, kes on antud muudatuse planeerimisega ja juhtimisega kokku puutunud, kas selle algfaasis, selle kinnistamise etapis või kogu protsessi vältel. Seega oskavad need ametnikud anda hinnangu muudatuse protsessi läbi viimisele ja muudatuse kinnitumisele. Valimisse kaasati 7 eksperti Ida keskuse endise ja praeguse juhtkonna ning PPA Ida prefektuuri OTTE juhtide hulgast ning sh kaks Soome Häirekeskuse eksperti. Ida keskuse poolelt kaasati kaks juhataja asetäitjat, kes on olnud seotud kogu protsessiga algusest kuni tänaseni, sh tuleb ära mainida, et üks neist omab ka töösaalis töötamise kogemust ja oskab hinnata muudatuse protsessi algust töösaali vaates. Kaasati Ida keskuse endine juht, kes alustas kogu protsessi planeerimist ning viis lõpuni Ida keskuse ja Ida prefektuuri OTTE ühte töösaali kolimise. Endise juhi hinnang on oluline, kuna tema oli muudatuse protsessi planeerimise ja läbi viimisega kõige tihedamalt seotud. Ekspertidena on kaasatud ka Ida prefektuuri OTTE vanemkorraldajaseametnik, kes on muudatuse läbi viimise ja juhtimisega seotud olnud muudatuse algusest ning teenistuse vanem, kes oskab hinnata muudatuse kinnistumist. Kaks Soome eksperti olid oma asutuses muudatuse planeerimise ja rakendamise ajal keskuse juhid. Juha-Veli Frantti oli Turku keskuse juht ja lühikest aega ka Salos ning Vesa Seppä on siiani Kerava keskuse juht. Intervjuud viidi läbi inglise keeles. Nad kaasati eemärgil saada teada hinnang Soomes rakendunud muudatuse kinnistamise faasile, kuna analoogne muudatus ei kulgenud naaberriigis probleemideta (Korhonen, 2009, p. 2, 29). Soome kogemusi arvestatakse magistritöös ettepanekute tegemisel. Uurimistöö korraldamist Soomes aitas läbi viia Sisekaitseakadeemia magistriõppe programmi valikaine sisejulgeolekualane rakenduslik tegevus, mille raames viibis käesoleva töö autor Soome Häirekeskuses vaatluspraktikal. Uurimistöö läbiviimist Soomes toetas Euroopa Liidu Euroopa Sotsiaalfond programmi DoRa raames, mida viib ellu Sihtasutus Archimedes.

Intervjueeritavatega lepiti intervjuu aeg eelnevalt kokku ning tutvustati neile magistritöö eesmärki. Soome eksperdid soovisid enne tutvuda intervjuu küsimustega. Enne intervjuu

algust tutvustati intervjuueeritavale lühidalt intervjuu struktuuri. Enamus intervjuusid viidi läbi Ida keskuse ruumides, ühe puhul valiti sobilikuks keskkonnaks kohvik, üks viidi läbi Skype ning üks telefoni teel.

Intervjuud viidi läbi eelnevalt koostatud intervjuude kava järgi. Koostatud oli kaks erinevat intervjuu kava: üks Ida keskuse ja Põhja prefektuuri OTTE töösaali töötajatele ning teine ekspertidele (inglise ja eesti keeles). Küsimuste koostamisel lähtuti töös püstitatud eesmärgist ja uurimisküsimustest ning küsimuste formuleerimisel toetuti käesolevas töös toodud teooriale. Nii töösaali töötajate kui ka ekspertide puhul jagunesid küsimused neljaks ploki: tööprotsessid, muudatuse protsess ja kommunikatsioon, vastuseis muudatusele, muutuse kinnistumine. 16.02.2015 läbi viidud kahte esimest intervjuud käsitleti kui pilootuuringut, mille käigus testiti küsimuste selgust. Selle tulemusel täpsustati kolme intervjuu küsimuse sõnastus. Täiendati küsimust muudatuse kinnistamisele eelnenud etappide kohta ning jäeti ära kaks "kas" küsimust asendades need avatud küsimustega. (vt Lisa 1)

Analüüsimisel kasutati kvalitatiivse tekstianalüüsi meetodit. Intervjuud transkribeeriti ning kodeeriti. Transkribeerimiseks kasutati audiotranskription.de poolt pakutavat Mac OS X rakendust f5 ning inglise keelsed intervjuud transkribeeriti inglise keeles ja tõlgiti memode kirjutamisel eesti keelde. Intervjuude transkriptsiooni failide kodeerimiseks ja tulemuste analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset andmeanalüüsi toetava programmi NVivo 10. Uurimistulemused jagunesid nelja kategooriasse (vt tabel 5). Intervjuude heli- ja transkriptsioonifailid ei ole käesoleva magistritöö osa, failid on magistritöö autori valduses.

Tabel 5. Empiirilise uuringu kategooriad ja koodid (autori koostatud)

I kategooria - Muudatuse kinnistamise taksitused-probleemid	II kategooria - Muudatuse kinnistumise eeldused ja tegevused	III kategooria - Õnnestumised	IV kategooria - Probleemide ennetamine ja ületamine
<ul style="list-style-type: none"> • aeg ja muudatuste rohkus; • ebapiisavad koolitused; • keerulisem töö; • kommunikatsiooni vead; • koostööprobleemid; • kvaliteedi hindamine; • ei ole muudatusega kohanenud; 	<ul style="list-style-type: none"> • aeg; • juhi toetus; • kaasamine; • kommunikatsioon; • koolitused ja praktika; • koostöö; • motiveerimine; • planeerimine; • suhtumine ja hoiakud; 	<ul style="list-style-type: none"> • juhi tegevused; • kodanikul lihtsam abi saada; • kollektiivi plussid; • kommunikatsiooni tugevused; • koostöö tugevused; • lihtsustas tööd; • motiveerimine; • muudatusega kohanemine; 	<ul style="list-style-type: none"> • kehtestatud reeglid; • kommunikatsiooni parendamine; • muudatuse tegemata jätmise; • omapoolne initsiatiiv; • põhjalikumad koolitused; • ressursside olemasolu;

Tabel 5 jätk

I kategooria - Muudatuse kinnistamise taksitused-probleemid	II kategooria - Muudatuse kinnistumise eeldused ja tegevused	III kategooria - Õnnestumised	IV kategooria - Probleemide ennetamine ja ületamine
<ul style="list-style-type: none"> • personali voolavus; • suhtumine ja hoiakud; • töö tulemuslikkust mittetoetav; • töötingimuste halvenemine; • töövahendid ei toeta tööd; • vastuseis muudatusele; • vähene toetus ja motiveerimine; 	<ul style="list-style-type: none"> • töökindlad töövahendid; 	<ul style="list-style-type: none"> • suhtumine; • probleeme ei ole; • töö tulemuslikkust toetav; • töötingimuste paranemine; 	<ul style="list-style-type: none"> • töökindlad tehnilised töövahendid; • vastuseisuga tegelemine;

Uurimuse teises etapis analüüsiti uuringus osalenute hinnanguid muudatuse kinnistamisele. Toodi välja erinevad ja sarnased seisukohad ning hinnangulised kitsaskohad ja edutegurid. Seisukohtadele anti analüütiline hinnang, selgitamaks, millised neist omavad tugevaimat seost teooria seisukohtadega. Uurimuse kolmandas etapis tehti läbi viidud analüüsi põhjal ettepanekud muudatuse edukaks juhtimiseks ja kinnistamiseks 2015.a alguseks liidetud Häirekeskuse keskustes.

2.2. Uurimistulemused

Esimese uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, kuidas peaks toimuma edukas muudatuse kinnistumine. Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks moodustati II kategooria "Muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused" ning uurimistulemuste analüüsimisel võeti aluseks intervjuus osalenute poolt antud vastused muudatuse kinnistumise eelduste kohta. Uurimistulemuste analüüsil kasutatud NVivo 10 rakenduses koostatud tabel on lisatud lisadesse (vt Lisa 4). Kuid enne kui arutleda muudatuse kinnistamise eelduste üle, leidis käesoleva töö autor, et oluline on välja selgitada, kuidas uuringus osalejad kujutavad ette eduka muudatuse kinnistumise väljendumist. Juhid leidsid, et see on tunnetatav töösaalis valitsevast õhkkonnast (Mesi, 2015; Silov, 2015) ning igapäeva töö toimimises ja selles, et 95% juhtumitest on korrektselt menetletud (Karu, 2015) ning töötaja valikus muutusega kohaneda (Pomerants, 2015). Soome eksperdid arvasid, et muudatuse kinnistumine väljub töötajate rahulolus, mida mõõdetakse rahulolu-uuringutega (Seppä, 2014; Frantti, 2014).

Töötajad arvasid, kui muudatus on edukalt kinnistunud, tullakse heameelega tööle, kollektiivis ei esine vastumeelsust, tehakse rahulikult oma tööd, lepitakse ja kohanetakse uuendustega ning valitseb üldine positiivne õhkkond. Ühe valvevahetuse juhi (Intervjuu nr 1, 2015) arvates näitab muudatuse kinnistumist see, kui inimesed soovivad järjest enam politseivaldkonna tööd teha. Märgiti ära töötajate valmidus omandada uusi teadmisi, koostöö toimimine ning see, et tööpäeva lõpus lahkutakse töölt rahuliku südamega. Üks OTTE ametnik (Intervjuu nr 17, 2015) jagas oma juhi arvamust ja arvas, et kinnistumine peaks väljenduma kõnevastuvõtu kvaliteedis.

2.2.1. Muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused

Järgnevalt on toodud uuringus selgunud muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused, mis on koondatud tabelis 6.

Tabel 6. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused	Motiveerimine	<ul style="list-style-type: none"> uus töökeskkond; koostööseminarid; palgatõus; positiivne tagasiside;
	Planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> planeerimine on vajalik; pilootprojekt toetab edasist planeerimist; põhjalikkus;
	Kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> infot edastab otsene juht vahetult, e-maili teel, koosolekutel; eesmärgi rõhutamine; selge eesmärk; muudatuse vajalikkuse selgitamine;
	Juhi toetus	<ul style="list-style-type: none"> vahetu suhtluse oskus; töötajate hirmude maandamine; avatus;
	Suhtumine ja hoiakud	<ul style="list-style-type: none"> kolleegide positiivne suhtumine ja tugi; inimese tahe kohaneda; organisatsioonikultuuride ühtlustamine; suhtlemine töökaaslaste ja koostööpartneritega; juht suunab töötajate suhtumist;
	Koostöö	<ul style="list-style-type: none"> koostöö on vajalik igal tasandil; regulaarsed nõupidamised koostööpartneritega; kogu kollektiiv allub ühele juhile;
	Koolitused ja praktika	<ul style="list-style-type: none"> koolitus on vajalik; oluline on ajatus, piisav pikkus ja põhjalikkus; lisakoolitused; vajalik juriidiline koolitus; vajalik suhtlemisalane koolitus; oskuste kinnistumiseks on oluline praktika;

Tabel 6 jätk

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused	Aeg	<ul style="list-style-type: none"> • muudatuse kinnistamiseks on vaja aega; • vaja aega uue süsteemi testimiseks; • vaja stabiilset perioodi muudatusega kohanemiseks;
	Kaasamine	<ul style="list-style-type: none"> • töötajad avaldavad arvamust ja teevad ettepanekuid;
	Töökindlad töövahendid	<ul style="list-style-type: none"> • töövahendid töötavad probleemideta; • ühine rakendus hädaabiteadete menetlemiseks; • töökindel töövahend muudab töö lihtsamaks.

Tabelis 6 on loetletud intervjueritavate arvates kõige olulisemad muudatuse kinnistumise eeldused ja tegevused. Kõige enam räägiti intervjuudes muudatuse kinnistumise eeldustega seoses **koolituste ja praktika** olulisusest. Rohkem rõhutasid koolituste tähtsust päästekorraldajad ja logistikud. Päästekorraldajad ja valvevahetuse juhid tõid välja praktika positiivse külje ning eelnevate õpingute vajalikkuse, mis on mõistetav, kuna päästekorraldaja eriala nõuab töötajatelt spetsiifilisi teadmisi ja oskusi ning valvevahetuse juht vastutab oma vahetuses tehtava töö eest. Ühtlasi leiti, et koolitus peaks olema piisavalt pikk ja õigesti ajastatud - vahetult enne muudatuse rakendumist. Logistikud rõhutasid lisakoolituste vajalikkust. Täpsemalt toodi välja hädaabiteadete menetlemisel põhjalikuma juriidilise koolituse vajadus. See võib tingitud olla asjaolust, et logistikute peamine ülesanne on tegeleda operatiivressurssidele väljakutsete ja info edastamisega, aga mitte hädaabiteadete töötlemisega.

Juhtidest rõhutas koolituste ja praktika olulisust vaid üks juht (Rommelgas, 2015), kes tõi välja juriidilise täiendkoolituse ja ühise (OTTE II astme töötajate ja Ida keskuse töötajate) suhtlemisalase koolituse vajaduse. Antud punkti vähene mainimine juhtide poolt võib olla tingitud asjaolust, et koolitustel täies mahus ise ei osaletud ning pole olnud vajadust uusi teadmisi praktikas rakendada. Või on koolitused niivõrd igapäevane teema, et seda ei mainitud. Soome eksperdid rõhutasid koolituste põhjalikkuse tähtsust (Frantti, 2014) ning praktika pikkust ja juhendaja olemasolu (Seppä, 2014). Koolituste olulisus on välja toodud ka teoorias, kus mainitakse koolituse ajastuse tähtsust, öeldes, et nende planeerimisel ei tohi kiirustada ning need tuleks läbi viia vahetult enne muudatuse rakendumist, et uued teadmised oleksid värskelt omandatud (käesoleva töö lk 24).

Intervjuudes leiti, et muudatuse kinnistumiseks on vaja piisavalt **aega**. Juhid olid arvamusel, et kolm aastat muudatusega kohanemiseks on vähe ja kinnistumiseks läheb veel vaja vähemalt paari aastat. Teoorias leitakse, et muudatuse kinnistamine võtab aega kolm kuni kümme aastat

(käesoleva töö lk 26), seega on juhtide tunnetus üldiselt õige. Soome ekspert (Seppä, 2014) arvas, et enne muudatuse rakendamist on vaja rohkem aega uute süsteemide testimiseks ning peale muudatuse rakendamist vajatakse stabiilset perioodi, et töötajad suudaksid muudatusega kohaneda. Stabiilsuse olulisust mainitakse ka teoorias, kus tuuakse välja, et muudatustega kohanemiseks on vajalik stabiilne ilma oluliste muudatusteta periood (käesoleva töö lk 16). Juhi roll on anda töötajatele aega muudatusega kohaneda ning neid toetada. Teoorias kirjeldatakse **juhi toetust** kui üht võimalust töötajate usalduse kasvatamiseks ning oma positsiooni tugevdamiseks (käesoleva töö lk 31-32). Juhtide poolt toodi uuringus välja juhi personaalne lähenemine töötajate hirmude maandamisel (Silov, 2015), vahetu suhtlus, avatus (Remmelgas, 2015) ja valmidus töötajaid 24h toetada (Seppä, 2014).

Ida keskuse töötajad mainisid vähe juhi toetuse vajalikkust. Vaid kolmes intervjuus toodi välja võimalus oma küsimuste ja muredega juhi poole pöörduda. OTTE töötajad nimetatud punkti olulisust üles ei tõstnud. Paarist intervjuust võib järelduse teha, et osad Ida keskuse töötajad ei tunne end tõenäoliselt mugavalt juhiga suheldes. Siin võib tegemist olla asjaoluga, et kolme aasta jooksul on Ida keskuses vahetunud kolm juhti ning kõigil töötajatel pole veel tekkinud uue juhiga usalduslikku suhet.

Töötajate **kaasamise** vajadust mainiti vaid kahes intervjuus, samas tuleb ära märkida, et teoorias peetakse kaasamist oluliseks tegevuseks vastuseisu ennetamisel (käesoleva töö lk 19). Uuringust ei selgunud, et Ida keskuse juhid oleks töötajaid muudatuse protsessi kaasanud. OTTE juhtkond küsis oma töötajate arvamusi ja palus teha ettepanekuid. "*Kausta tegime sinna, et pealkiri oli „Avalda arvamust“, et igaüks võis sinna kirjutada, mida ta siis arvas sellest või mis ettepanekud tal olid, et me kõiki neid nagu arvestasime, /.../*" (Pomerants, 2015). Intervjuudes mainitu kokkuvõttes ei nähtu, et töötajaid oleksid kummaski üksuses piisavalt kaasatud olnud. See võis olla tingitud asjaolust, et tegemist oli pilootprojektiga ning kõigile aspektidele ei suudetud mõelda.

Kommunikatsiooni peetakse üheks tähtsamaks komponendiks muudatuse kinnistamise etapis (käesoleva töö lk 17). Intervjuus osalenutest kõige enam mainisid kommunikatsiooni vajalikkust valvevahetuse juhid ja päästekorraldajad, kes leidsid, et informatsiooni oleks vaja enam jagada ning selgitada tuleks, millised muudatused ees ootavad ja miks on uus süsteem parem kui vana. Seda arvamust toetatakse ka teoorias (käesoleva töö lk 18). Juhid arvasid, et muudatusealast informatsiooni peab juhi kaudu liikuma piisavalt, selleks kasutatakse vahetut

suhtlust ning meili teel info jagamise võimalust. *"See on alati selline nööri mööda käimine - annad liiga palju, uputad osapooled ära selle informatsiooniga, annad liiga vähe, see on jälle teist pidi halb"* (Mesi, 2015). Leiti, et rõhutama peab muudatuse eesmärki (Mesi 2015; Pomerants, 2015) ning selgelt sõnastama, kuidas selleni jõutakse (Pomerants, 2015). Oluline on ka, et nii OTTE kui ka Häirekeskus mõistaksid üksteise tööprotsesse (Mesi 2015). Soome eksperdi (Frantti, 2014) sõnul on informatsiooni jagamine üks kõige olulisemaid tegevusi.

Soome ekspert tõi välja, et töösaalis **koostöö** toimimiseks on oluline, et kogu kollektiiv alluks ühele juhile (Frantti, 2014). Sellisel juhul viibitakse alati ühises informatsioon ja korraldused jõuavad kõigi töötajateni üheaegselt. Soome eksperdid mainisid kõige enam koostööpartnerite vahelise koostöö toimimise tähtsust. Nende arvates on muudatuse raames tähtis korraldada nõupidamisi koostööpartneritega, et kõiki osapooli puudutavad otsused langetataks ühiselt. (Seppä, 2014; Frantti, 2014) Regulaarsete koosolekute korraldamise vajaduse tõi välja ka OTTE teenistuse vanem (Karu, 2015), kes leidis, et läbi tuleks arutada suuremaid sündmusi, mille lahendamiseks on kaasatud olnud nii Ida keskus kui ka OTTE ning selle järgselt saaks personalile anda tagasisidet või vajadusel teha konstruktiivset kriitikat.

Muudatuse eduka rakendumise nimel on oluline üleval hoida töötajate **motivatsiooni** (käesoleva töö lk 31). Juhid töid motivaatoritena välja uue töökeskkonna (Rommelgas, 2015) ning OTTE ja Ida keskuse seminaride korraldamise (Pomerants, 2015). Üks juht (Pomerants, 2015) leidis, et paljudele Ida keskuse töötajatele pole raha enam piisav motivaator, kuid sellegi poolest mainisid töötajad intervjuudes palgatõusu vajalikkust mitmel korral. Oldi arvamusel, et kuna lisandus tööülesandeid, siis peaks ka palk tõusma. Soome ekspert rõhutas, et Soomes polnud see peamine motivaator, kuid paljude jaoks on see siiski oluline (Seppä, 2014). Lisaks töid töötajad välja ühisürituste ja seminaride korraldamise soovi. Kõige enam töid seda välja valvavahetuse juhid ja vanemkorrapidajad. Leiti, et sarnased üritused on vajalikud uute töökaaslaste tundma õppimiseks. Motivaatorina toodi välja ka parem töökeskkond (Intervjuu nr 1, 2015) ja positiivne tagasiside, millest tuntakse puudust. *"Minu meelest on see, et meie töös on nii kohutavalt vähe igasugust kiitust ja positiivset tagasisidet. Mina isiklikult tunnen sellest hästi palju puudust"* (Intervjuu nr 16, 2015). Kuna intervjuudes mainiti mitmel korral kvaliteedi hindamise hinnanguid, mis tekitavad töötajates vastuolulisi tundeid, siis jääb mulje, et töötajad tajutavad enam negatiivseid hinnanguid enda töö osas ning vajavad enam positiivset tagasisidestamist.

Kolm juhti (Mesi 2015; Seppä, 2014; Frantti, 2014) töid välja muudatuse põhjaliku **planeerimise** olulisuse, mis on eduka muudatuse kinnistamise eelduseks (käesoleva töö lk 17). Leiti, et taoliste muudatuste rakendamisel on oluline pilootprojekti loomine, kuna sealt saab sisendeid edasiste tegevuste planeerimiseks (Mesi 2015; Seppä, 2014). Muudatust planeeriti koostöös OTTE-ga ja see rakendus probleemideta (Mesi, 2015). Töötajad ei maininud muudatuse planeerimist mingis kontekstis. Arvatavasti seetõttu, et neid polnud muudatusse piisavalt kaasatud, mille tõttu nad ei osanud planeerimisele tähelepanu pöörata.

Suhtumise ja hoiakute tähtsust mainivad intervjuudes kõige enam päästekorraldajad, viidates töösaalis olevate OTTE ametnike negatiivsele suhtumisele, mis võib olla tingitud asjaolust, et hädaabiteateid menetledes tekib neil sageli vajadus OTTE-lt nõu küsida. Päästekorraldajaid rõhub kolleegide negatiivne suhtumine, kuna nad väärtustavad iga kolleegi tuge töösaalis. Oldi arvamusel, et üksteise abistamine sõltub suhtumisest ja on isikupõhine. Muutuse osas leiti, et iga inimene kujundab ise oma arvamuse ja hoiaku muudatusse. Kui soovitakse kohaneda, siis õpitakse ja harjutakse uue olukorraga. Vastupidiselt Ida keskuse töötajatele, ei avaldanud OTTE II aste sellel teemal ennetamise mõistes arvamust.

Juhid leidsid, et ühise kollektiivi sünergia loomine on oluline (Pomerants, 2015) ning suhtumised ja hoiakud on mõjutatud organisatsioonikultuurist (Pomerants, 2015; Mesi, 2015), mida tuleks ühtlustada (Mesi, 2015) ning kahe asutuse tavad ja harjumused kirja panna (Pomerants, 2015). OTTE juht tõi välja, et oluline on suhtlus kahe astme vahel ning oodatakse, et esimene aste suhtleks nendega enam (Pomerants, 2015). Soome eksperdi (Frantti, 2014) arvates on juhi ülesanne suunata töötajate suhtumist, mida toetab ka teooria, tuues välja, et juht mõjutab oma juhtimisstiiliga töötajate suhtumist muudatusse (käesoleva töö lk 23) ning peab oma seisukohtades kindlaks jääma ning seeläbi töötajatele eeskujuks olema (käesoleva töö lk 20). Töötajatele tuleb anda võimalus vabalt lahkuda või omandada uusi oskusi ning jätkata tööd organisatsioonis (Frantti, 2014).

Muudatust aitavad edukalt kinnistada **töökindlad töövahendid**. Antud punkti mainisid vaid Ida keskuse töösaali töötajad, leides, et oluline on, et töövahendid töötaksid ilma probleemideta ja tekiks üks ühine rakendus kõikide hädaabiteadete menetlemiseks. Leiti, et töökindel töövahend muudab töö lihtsamaks ja tõrkeid tohiks olla võimalikult vähe.

Kokkuvõttes toodi kõige enam muudatuse kinnistamise eelduste ja tegevuste all välja põhjalike koolituste ja praktika vajalikkust, kuna hädaabiteadete menetlemine eeldab nii teoreetilisi teadmisi kui ka praktilisi oskusi. Teine oluline eeldus on piisav aeg muutusega kohanemiseks, mida toetab ka teooria, tuues välja, et selleks kulub vähemalt 3 aastat (käesoleva töö lk 26). Ära tuleb mainida, et kaasamist, mille tähtsust teoorias rõhutatakse (käesoleva töö lk 19), mainiti uuringus vähe ning siit võib järeldada, et töötajate kaasamine toimus vähesel määral või ei toimunud üldse. Kommunikatsiooni olulisuses olid nii töötajad kui juhid ühel meelel ning arvasid, et infot muudatuse kohta peab olema piisavalt. Välja tuleb tuua, et muudatuse planeerimise olulist, mida teoorias palju rõhutatakse, mainisid vaid juhid.

2.2.2. Õnnestumised

Teise uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millistes aspektides on muudatuse kinnistamise protsess Häirekeskuse Ida keskuses olnud edukas? Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks moodustati III kategooria "Õnnestumised" ning uurimistulemuste analüüsimisel võeti aluseks teooria ja intervjuus osalenute poolt antud vastused muudatuse kinnistumise õnnestumiste kohta. Uurimustulemuste analüüsil kasutatud NVivo 10 rakenduses koostatud tabel on lisatud lisadesse (vt Lisa 5). Alljärgnevas tabelis 7 on koondatud uuringus osalejate arvamused muudatuse kinnistamise edutegurite osas.

Tabel 7. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise edutegurid

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Õnnestumised	Juhi tegevused	<ul style="list-style-type: none"> töötajad võeti alati vastu; vesteldi personaalselt; julgustamine;
	Probleeme ei ole	<ul style="list-style-type: none"> probleemid lahendatakse jooksvalt;
	Töötingimuste paranemine	<ul style="list-style-type: none"> piisavalt parkimiskohti; suur töösaal; paremad töötingimused;
	Suhtumine	<ul style="list-style-type: none"> õhkkond on positiivsem; suhtumised paranenud; terava vastuseisu puudumine;
	Motiveerimine	<ul style="list-style-type: none"> seminarid; palgatõus;
	Koostöö tugevused	<ul style="list-style-type: none"> vahetu suhtlus töösaalis; kiire infovahetus ja komplekssündmuste lahendamine; regulaarsed kohtumised koostööpartneritega;
	Kodanikul lihtsam abi saada	<ul style="list-style-type: none"> kõnede positsioneerimine; ülevool;
	Muudatusega kohanemine	<ul style="list-style-type: none"> muudatusega ollakse kohanenud;

Tabel 7 jätk

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Õnnestumised	Kollektiivi plussid	<ul style="list-style-type: none"> • oma asutuse kolleegide tugi; • segakollektiiv; • meeskonnatöö; • üksteist tuntakse;
	Kommunikatsioon tugevused	<ul style="list-style-type: none"> • vajalikkuse selgitamine; • infot jagati piisavalt; • kommunikatsioon algas õigel ajal; • avameelsus; • iganädalane infokiri; • meediakommunikatsioon paar aastat enne muutust; • pidev selgitustöö;
	Lihtsustas tööd	<ul style="list-style-type: none"> • uus kaardirakendus; • kõnede võrdne jaotumine; • töö tehakse ära ühel hädaabiliinil; • kõnede arvud vähenesid; • politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemise reeglid;
	Töö tulemuslikkust toetav	<ul style="list-style-type: none"> • kutseid menetletakse kiiremini; • kõned jaotuvad võrdselt; • politseivaldkonna reeglite tekkimine; • info liigub kiiremini;

Tabelis 7 on loetletud need aspektid, mis intervjueritavate arvates on läinud muudatuse rakendamisel ja kinnistamisel hästi. Ida keskuse töötajad tõid positiivsena välja **juhi tegevused**, leides, et juht võttis alati töötajaid vastu ning vajadusel vestles nendega personaalselt. Juhataja asetäitja (Rommelgas, 2015) tõi välja, et nad julgustasid alati töötajaid muredega enda juurde tulema. Teoorias tuuakse samuti välja, et juhi toetus aitab ületada negatiivset suhtumist (käesoleva töö lk 24) ning aitab suurendada usaldust ja seeläbi tagab muudatuse omaks võtmise organisatsioonis (käesoleva töö lk 32). OTTE töötajad seda teemat ei tõstatanud. Intervjuudes jätsid nad iseseisva mulje ning rõhutasid mitmel korral, et kõrgemate ametnike poolt antud korraldused on täitmiseks. Jäi mulje, et tugevalt tunnetatakse subordinatsiooni ning töökord on OTTE-s pigem militaarne.

Positiivse küljena toodi kaheksas intervjuus ekspertide, juhtide ja töötajate poolt välja asjaolu, et ühele numbrile üleminek **lihtsustas kodanikel abi saamist**, kuna paranes tehniline võimekus (loodi positsioneerimise võimalus ja politseivaldkonna hädaabikõnede ülevool, mis vähendas kõne ootejärjekorras olemise aega) ja kaks hädaabinumbrit ühendati üheks.

Tugevusi kollektiivi osas toodi vähe välja. Kaheksas intervjuus räägiti enamasti oma asutuse kolleegide puudutavatest positiivsetest külgedest. Päästekorraldajad märkisid ära oma asutuse

kolleegide toetuse ning eriti valvevahetuse juhi toe olemasolu. Üks valvevahetuse juht (Intervjuu nr 1, 2015) tõi välja, et positiivne on segakollektiiv, kuna varem töötati valdavalt nais kollektiivis. OTTE spetsialist (Intervjuu nr 18, 2015) arvas, et OTTE valvevahetuse meeskonnatöö toimimine on suur pluss. Juhtidest leidis OTTE vanemkorrakaitseametnik (Pomerants, 2015), et inimesed tunnevad üksteist paremini ning kollektiiv on seetõttu ühtsem.

Õnnestumiste puhul mainiti kõige enam **tugevusi kommunikatsiooni** osas. Enamikes intervjuudes kinnitati, et muudatuse vajalikkust selgitati. 17 intervjuus öeldi, et informatsiooni jagati piisavalt, nt koosolekutel ja seminaridel, aga ka e-maili teel. 11 intervjuus leiti, et informatsiooni hakati piisavalt vara jagama ning inimesed teadsid, mis neid ees ootab. Kommunikatsioonis kasutati keskastme juhte, kes puutusid töösaali töötajatega igapäevaselt kokku. Juhid ise leidsid, et töötajaid hoiti alates muudatuse protsessi algusest pidevalt infoväljas. Informatsiooni jagati vahetult inimestega suheldes ja info edastamiseks kasutati ka valvevahetuse juhti, kes pidi seda edastama oma valvevahetusele. OTTE vanemkorrakaitseametnik (Pomerants, 2015) selgitas, et nemad jagasid töötajatele pidevalt infot ning rääkisid kõigest avameelselt. Kõik uuringus osalenud OTTE töösaali töötajad toetasid oma juhi arvamust, tuues välja, et nende meelest oli informatsiooni piisavalt. Tippjuhtide poolset info edastamist mainiti vaid kahes intervjuus. Samas teoorias tuuakse välja, et muudatuse edukuse tagamiseks on töötajate jaoks oluline ka tippjuhtide tajutav sekkumine protsessidesse (käesoleva töö lk 33). Kuna enamike töötajate arvates oli informatsiooni piisavalt, siis võib eeldada, et tippjuhtide eesmärk oligi kasutada keskastme juhte infokanalina, jagades neile piisavalt informatsiooni. Seega saab järeldada, et tippjuhid korraldasid info jagamist hästi, kuna töötajad ei tundnud vajadust tippjuhtide selgituste järele.

Soomes kirjutas Kerava keskuse juht (Seppä, 2014) iga nädal oma töötajatele infokirja, kus selgitas, millises seisus on muudatus ja mis on tulemas. Soome eksperdid (Seppä, 2014; Frantti, 2014) rõhutasid ka meediakommunikatsiooni tähtsust, rääkides, et sellega tegeleti juba paar aastat enne muudatuse rakendumist. Kommunikatsioon nõudis palju tööd ja regioonis koostööpartnerite külastamist ning pidevat selgitustööd.

17 intervjuus toodi välja **koostöö tugevused** ning neist 11 olid töösaali töötajate arvamused. Tuleb mainida, et koostöö puudusi mainiti rohkem, kuid tugevuste poole pealt toodi eranditult välja vahetu suhtluse võimalus OTTE ja Ida keskuse vahel ning infovahetuse kiirus. *"Ja nagu ma enne ütlesin, siis ka see kiirus, info vahetuse kiirus, oli kindlasti see koostöö võit"* (Mesi,

2015). Ühises töösaalis kuulatakse, mis sündmus toimub ja saab kiirelt reageerida. 13 intervjuus toodi välja suurte kompleksündmuste kiire lahendamine. Soome eksperdid (Seppä, 2014; Frantti, 2014) rõhutasid, et koostöö tugevuseks on koostööpartneritega regulaarsete kohtumiste korraldamine, kus arutatakse, kuidas kodanikele paremat teenust osutada ja asutuste vahelist koostööd parandada. Varasemalt oli erinevates piirkondades koostööpartneritega koostöö tegemine erinevas seisus. Muudatuse raames hakati aktiivselt nõupidamisi korraldama ning tänaseks on koostöö oluliselt parem. Leiti, et see on muudatusega kaasnenud peamine tugevus. (Frantti, 2014) Koostööpartnerid ei ole kursis Häirekeskuse töökorraldusega ja vastupidi. Sellised koosolekud annavad hea võimaluse teiste asutuste tööga tutvuda ning vahetult probleemkohad läbi arutada ja lahendusi leida.

Viies intervjuus arvati, et **suhtumised** kolleegidesse on muutunud paremaks, kuid seda vaid osade isikute puhul. Kaks päästekorraldajat tõid välja, et üleolevat suhtumist OTTE pooltel on vähem, kui muudatuse alguses ning õhkkond on positiivsem. OTTE töötajad leidsid, et suhtumised on mõlemal pool paranenud, kuna inimesed tunnevad üksteist. Pidades silmas üldist suhtumist muudatusse, tõi Mesi (2015) välja, et Ida keskuses suhtuti muudatusse algusest peale mõistlikult. OTTE vanemkorraldajateametnik (Pomerants, 2015) märgib ära, et nemad olid kohe muudatusele avatumad, kuna PPA-s toimub pidevalt muudatusi. Suhtumiste positiivset poolt toodi uuringus siiski vähe välja, kuna negatiivsust tunnetatakse enam.

Seitse Ida keskuse töösaali töötajat tõid välja, et muudatus on **toetanud töö tulemuslikkust**, kuna kutseid menetletakse kiiremini, kõik kõned tulevad ühele liinile ja jaotuvad võrdselt. Arvati, et politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemist reguleerivad nõuded, mida varem ei olnud, on aidanud kaasa töö tulemuste tõusule. Soome eksperdid ja OTTE töötajad leidsid samuti, et töötulemused on paranenud, kuna abivajaja saab kiiremini abi. Üks logistik ja kaks valvevahetuse juht leidsid, et positiivne mõju tuleneb asjaolust, et, OTTE-lt saab kiiremini informatsiooni ning seeläbi on võimalik sündmuse operatiivsemalt lahendada. See on nimetatud ametnike poolt oodatav reaktsioon, kuna omavahel puututakse kokku vaid sündmuste lahendamise ajal, mis on reeglina aegkriitilised ja nõuavad kiiret infovahetust.

Ida keskuse juhataja asetäitja (Silov, 2015) tõi välja, et töö on muutunud efektiivsemaks ning seda tõestavad ka analüüsid, mis näitavad, et abivajajale saadetakse kompleksündmuse korral kiiremini abi. OTTE juht (Pomerants, 2015) arvas, et nende töö tulemusi pole võimalik tabelisse kanda ja mõõta, kuid nentis, et tulemused pole kindlasti halvemaks läinud.

Kaheksas intervjuus tõid Ida keskuse töösaali töötajad välja, et muudatus **lihtsustas tööd**. Kutsetöötlus on kergem, kuna ei pea hädaabikõnet enam edasi suunama. Seoses ühele hädaabinumbri üleminekuga on kõnede arvud vähenenud, koormus väiksem ja töötajad rahulikumad. Sarnaselt töösaali töötajatega arvasid ka juhid, et sellele aitas kaasa uue kaardirakenduse kasutuselevõtt (Remmelgas, 2015) ja hädaabikõnede võrdne jaotumine päästekorraldajate vahel ning politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemiseks loodud standardid (Silov, 2015). Nimetatud arengud on suurendanud Häirekeskuse võimekust hädaabiteadeteid menetleda. Tuleb välja tuua, et võimekuse parandamine on tihti muudatuste rakendamise põhjuseks asutustes (käesoleva töö lk 9).

Motiveerimise plusse mainisid uuritavad vähe, kuigi motiveerimine on muudatuse edukaks kinnistumiseks vältimatu (käesoleva töö lk 19). Teoorias on välja toodud, et motivatsiooni langus muudatuste käigus on tavaline (käesoleva töö lk 29), seega seda enam tuleks tähelepanu pöörata töötajate motiveerimisele. Uuringus mainiti varem korraldatud OTTE ja Ida keskuse seminare, mis olid vajalikud, et tulevaste kolleegidega tuttavaks saada. Nende vajalikkust kinnitasid ka OTTE töötajad ning nende juht (Pomerants, 2015), öeldes, et neid üritusi kiideti ja leiti, et need on vajalikud, et töökeskkonnast väljaspool vabas õhkkonnas arutada erinevaid teemasid ja tekitada sünergiat kolleegide vahel. Soome eksperdid tõid välja, et motivaatoriks oli palgatõus. Uuringus mainiti mitmel korral palgatõusu, sest tunnetatakse, et palk ei vasta tööga kaasnevale vastutusele. Palk pole alati peamine motivaator, kuid uuringust võib järeldada, et see on siiski oluline mõõdik töötaja jaoks.

Kolm Ida keskuse töötajat tõid positiivsena välja ka **töötingimuste paranemise**, kuna sellega kõrvaldati parkimiskohtade vähesuse probleem ning uues hoones on korralik suur töösaal. Ida keskuse juhid leidsid üksmeelselt, et töötajate töötingimused on paranenud.

12 intervjuus avaldati arvamust, et ollakse **muudatusega kohanenud**, neist kaheksa olid töösaali töötajad. Intervjuudes arvati, et inimene harjub ja kohaneb kõigega, kui seda soovib ning sellele aitab kaasa kui muudatus kulgeb järk-järgult. Etapilist muudatuse planeerimist ja läbi viimist toetatakse ka muudatuse juhtimise teoorias (vt tabel 1 käesoleva töö lk 13-14).

Viies intervjuus väideti, et suuri **probleeme ei ole**, pigem on jooksvad teemad, mis lahendatakse. Neist kaks olid OTTE töötajad ja kolm Ida keskuse töötajad - üks

päästekorraldaja ja kaks valvetahtuse juhti. Kuna uuringus osales seitse päästekorraldajat ning vaid üks neist arvas, et probleeme pole tekkinud, näitab see, et madalamal astmel töötavad ametnikud tunnetavad probleeme rohkem.

Kokkuvõttes toodi uuringus muudatuse õnnestumiste all kõige enam välja plusse kommunikatsiooni osas ja koostöö tugevusi. Siinkohal tuleb mainida, et puudusi koostöö osas mainitakse järgnevas alapeatükis enam ning õnnestumisena märgiti peamiselt just ühes inforumis viibimist ja seeläbi kiiremat kompleksündmuste lahendamist. Lisaks toonitasid Ida keskuse töötajad juhi poolset toetust ja häid suhteid kollektiiviga. Räägiti, et suhted OTTE-ga vajavad parandamist. Tuleb välja tuua, et motiveerimise positiivseid külgi mainiti vähe, kuigi teoorias rõhutatakse selle vajadust. Töötajad tunnetasid, et palk ei ole vastavuses tööga kaasneva vastutusega. Samas suur osa töötajatest hindas, et on muudatusega kohanenud. Täpsustati, et vajatakse aega selle kinnistumiseks.

2.2.3. Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid

Kolmanda uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millised on olnud Häirekeskuse Ida Keskuse muudatuse kinnistamisega seotud peamised probleemid ja kuidas neid vältida? Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks moodustati I kategooria "Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid" ning IV kategooria "Probleemide ennetamine ja ületamine". Uurimistulemuste analüüsimisel võeti aluseks intervjuus osalenute poolt antud vastused muudatuse kinnistamise takistuste ja esinenud probleemide kohta ning hinnangud nende ennetamise osas. Uurimustulemuste analüüsil kasutatud NVivo 10 rakenduses koostatud tabelid on lisatud lisadesse (vt Lisa 3 ja Lisa 6) Alljärgnevas tabelis 8 on koondatud uuringus osalejate arvamused muudatuse kinnistamise peamiste probleemide osas.

Tabel 8. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise peamised probleemid ja takistused

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid	Aeg ja muudatuste rohkus	<ul style="list-style-type: none"> • korraka palju muudatusi ja ei jõua kohaneda; • muutuse kinnistumiseks vaja aega; • muudatuse rakendamise ja planeerimisega kiirustamine;
	Ebapiisavad koolitused	<ul style="list-style-type: none"> • koolitused pole ettevalmistatud ja toimuvad liiga vara; • liiga lühike koolitus, sh praktiline õpe; • kiirustamine koolituste planeerimisel;
	Keerulisem töö	<ul style="list-style-type: none"> • töö keerulisem ja koormus on kasvanud; • OTTE töötajate erinevad seisukohad; • politseiliste hädaabiteadete ülevoolukõned;

Tabel 8 jätk

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid	Kommunikatsiooni vead	<ul style="list-style-type: none"> • avalikkuse kommunikatsioon ebatäpne ja ennatlik; • katteta lubadused; • kommuniqueeritud tähtajad lükkusid korduvalt edasi; • OTTE ja Ida keskuse vahel puudulik infovahetus; • vähene infovahetus OTTE juhtidelt töösaali; • PPA sisekommunikatsioon algas hilja;
	Koostööprobleemid	<ul style="list-style-type: none"> • koostöö probleemid Ida keskuse ja OTTE töösaalis; • isikupõhised konfliktid; • ei järgita koostöökokkuleppeid; • puudub ühtne meeskond; • ei tunta kahe asutuse töökorraldust; • erinev organisatsioonikultuur;
	Kvaliteedi hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • demotiveeriv ja ajaline surve tekitab pingeid; • tunnetatakse, et ei osata oma tööd;
	Ei ole muudatusega kohanenud	<ul style="list-style-type: none"> • ebakindlus uues rollis; • vajavatakse aega kohanemiseks; • logistikutel uusi oskusi keeruline kinnistada;
	Personali voolavus	<ul style="list-style-type: none"> • lahkuti seoses muudatusega; • soovitakse veel praegugi lahkuda;
	Suhtumine ja hoiakud	<ul style="list-style-type: none"> • OTTE negatiivne suhtumine (isikupõhine); • vastumeelsus tööle tulla; • juhtide suhtumine mõjutab töötajaid; • tingitud erinevast organisatsioonikultuurist; • õhkkond on jahedam;
	Töö tulemuslikkust mittetoetav	<ul style="list-style-type: none"> • keerulisem töö ja reegleid palju; • väljaõpe keskendus politsei valdkonnale; • OTTE ei arene edasi; • ei osata helistajalt infot küsida;
	Töötingimuste halvenemine	<ul style="list-style-type: none"> • liiga suur töösaal ja infomüra; • hoones ruumipuudus;
	Töövahendid ei toeta tööd	<ul style="list-style-type: none"> • töö kahes hädaabiteadete menetlemise rakenduses; • jõudluse probleemid; • standardid pole lõplikult paigas; • tööprogrammid ei arene piisavalt kiiresti; • politsei küsimustik ebatäpne;
	Vastuseis muudatusele	<ul style="list-style-type: none"> • hirm ja teadmatus; • OTTE juhtkond ei leevendanud vastuseisu; • lahkuti ametist; • õppimise vajadus oli vastumeelne;
Vähene toetus ja motiveerimine	<ul style="list-style-type: none"> • väike palk, hirmutamine; • OTTE ametnike vähene tugi; • ebaõnnestunud koolitused, vähe ühisüritusi; • vähene tugi PPA-lt; 	

Tabelis 8 on loetletud peamised probleemid ja takistused, mis on muudatuse kinnistamisel ette tulnud. Kuna mitmes intervjuus avaldati arvamust, et muudatusi on viimastel aastatel palju olnud ja stabiilsus puudub moodustati ühe koodina "**Aeg ja muudatuste rohkus**". Seda mainisid mõlema asutuse töösaali töötajad. Leiti, et muudatuse rakendamisega kiirustati ning selle kinnistumiseks vajatakse aega. Kuna hädaabiteadete vastu võtmine on päästekorraldajate

põhiülesanne, siis tunnetavad nemad kõige teravamalt muudatusi hädaabiteadete menetlusprotsessis. Ühes intervjuus (Intervjuu nr 8, 2015) mainiti, et muudatusi on nii palju, et tekib trots ja ei soovita enam tööle minna. Üks valvevahetuse juht (Intervjuu nr 13, 2015) oli arvamusel, et muudatused veel ei lõpe ja neid tuleb ka edaspidi. See poleks autori arvates mõistlik samm kohe peale muudatust, kuna ka teorias tuuakse välja, et peale ulatuslikku muudatust on vajalik stabiilne periood, kus inimestel on võimalik muutusega kohaneda (käesoleva töö lk 16).

Juhid leidsid, et kolme aasta jooksul on Häirekeskuses pidevalt muudatusi toimunud (Silov, 2015) ja kolm aastat on muudatuse kinnistumiseks vähe (Pomerants, 2015). Viimast arvamust toetab ka teooria, mille järgi kulub muudatuse kinnistamiseks kolm kuni kümme aastat (käesoleva töö lk 26). Pomerants (2015) mainis, et PPA poolel toimub pidevalt ümberstruktureerimisi. Tema sõnul tekitas samaaegselt ühele hädaabinumbrile minekuga PPA-s käinud struktuuri muudatus segadust, kuna sellega seoses vahetus nende otsene juht ja selle tulemusel kaotati mõneks ajaks siht (Pomerants, 2015). Ida keskuse juhataja asetäitja (Silov, 2015) nentis, et on olnud keeruline ja ebastabiilne aeg. *"Nii palju muudatusi on, et ta meenutab nagu seda ameerika raudtee efekti, et üles-alla. Et eesmärk on midagi saavutada, õnnelikult sinna finišisse ja nõ lõppu jõuda"* (Silov, 2015).

Soome ekspert (Seppä, 2014) leidis, et Soomes kiirustati muudatuse planeerimisel. Seppä (2014) tõi välja, et planeeritakse juba uut muudatust, mille raames 15 Häirekeskuse keskusest moodustatakse kuus suuremat keskust. Töötajad aimavad seda ette.

Ebapiisavaid koolitusi mainisid kõige enam probleemina päästekorraldajad. Paar inimest ei olnud rahul uute tööprogrammide kasutamise koolitusega. Toodi välja, et tehnilised vahendid ei olnud töökorras, kõik funktsioonid ei töötanud, mille tõttu ei suudetud koolitajaga sammu pidada. Päästekorraldajad tõid välja puudused päästevaldkonna täiendkoolituse osas, leides, et need oleks pidanud olema rohkem nende tööülesannete kesksed. Leiti, et päästekorraldajatel pole vaja põhjalikke teadmisi päästetehnikast või -varustusest (Intervjuu nr 2, 2015). Tunti, et teadmisi on puudu ka politseivaldkonnas. Leiti, et vajalikud on politseivaldkonna juriidilised lisakoolitused, kuna politseivaldkonna koolitus jäi lühikeseks ja toimus liiga vara ning uued teadmised jõuti enne nende rakendamist ära unustada. Soome ekspert (Seppä, 2014) leidis, et ka Soomes kiirustati koolitustega, täpsemalt nende planeerimisel. Koolituste ebaefektiivsust

on teoorias kirjeldatud ühe töötajate frustratsiooni tekitajana (käesoleva töö lk 30), seega on oluline nendesse panustada.

Kolm OTTE II astme töötajat leidsid, et väljaõppes on puudusi, kuna politseiliste hädaabikõnede puhul jäetakse tihti olulised küsimused küsimata ning mõned sündmused saaks telefoni teel ära lahendada, ilma ressursi välja saatmata. Nenditi, et tihti peab OTTE II astme töötaja päästekorraldaja tööd üle tegema ning see on lisakoormus. See võib olla tingitud asjaolust, et politseivaldkonna probleemide lahendamine nõuab laialdasi teadmisi, mida pole võimalik omandada üheaastases kutseõppes. Seega on politseiametnike toetus päästekorraldajatele oluline.

14 intervjuus leitakse, et muudatuse tagajärjel on **töö keerulisem**. Seda arvamust jagavad ka OTTE II astme töötajad. Töö keerulisemaks muutumine on vastuolus muudatuste üldise eesmärgiga, mis on organisatsiooni edasi arendamine ning selle võimekuse tõstmine (käesoleva töö lk 9). Üldiselt peaks muutused toetama töötajate töö tegemist. Peamiselt mainisid seda probleemi päästekorraldajad ja logistikud, leides, et stress tekib juba tööpäeva eelsel õhtul ja tööpäeva lõpus ollakse vaimselt väsinud. Leitakse, et päästekorraldajatel on selle võrra keerulisem, et nad teevad kahes programmis tööd ning mõlema asutuse II astme töötajad ootavad kiirelt informatsiooni, mis tekitab lisapingeid. OTTE II astmes toodi välja, et töö teeb keerulisemaks ka ülevoolukõnede menetlemise vajadus, kuna ei tunta teiste keskuste teeninduspiirkondi. Üks juht (Rommelgas, 2015) tõi välja, et töö teeb pingelisemaks asjaolu, et OTTE II astme töötajate nõudmised erinevad kehtivate nõuetest ja töökorraldusest.

Nagu eelmises kategoorias selgus, hindas enamik uuringus osalenutest infohulka piisavaks. Samas toodi ka **kommunikatsiooni vigu** arvukalt välja, kuid seda erinevates aspektides. Kaks päästekorraldajat leidsid, et avalikkuse kommunikatsioon on olnud ebatäpne või ennatlik. Öeldi, et sõnumeid pole korrektselt sõnastatud ning kodanikud on seetõttu ekslikult informeeritud. Üks päästekorraldaja (Intervjuu nr 3, 2015) mainis, et töölt eemal viibides tekivad infolüngad. Siin kohal võib diskuteerida, kas töötajatel polnud teada, kust vajadusel lisainformatsiooni leida või ei viidud end peale töölt eemal viibimist tööalase kirjavahetusega kurssi. Üks intervjuueeritav (Intervjuu nr 14, 2015) tõi välja, et anti katteta lubadusi ning tähtaegu lükati pidevalt edasi. Samas tuleb nentida, et tähtaegade edasilükkumine polnud juhtide tegevusest sõltuv, kuna need olid tingitud IT-arenduste valmimisest. Viis inimest väitsid, et inimestel olid erinevad hirmud, kuna nad ei teadnud, mis ees ootab, kuidas uue

töökorraldusega hakkama saada. Töötajatel tekkis küsimus, miks muudatus vajalik on, kui teine organisatsioon juba tegeleb politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemisega ning saab sellega edukalt hakkama. Teoorias on ühe muudatuse kinnistumise takistusena välja toodud nõrk kommunikatsioon, kui ei osata süsteemselt informatsiooni jagada (käesoleva töö lk 28-29), sest juhile on toeks informeeritud töötajad (käesoleva töö lk 19).

Kommunikatsiooni osas olid Ida keskuse töötajad arvamisel, et OTTE ja Ida keskuse juhtkonna vahel puudub infoliikuvus ning, et OTTE juhtkonnalt ei liigu tööprotsesse ja koostöökokkuleppeid puudutav informatsioon OTTE II astmele. See tingib asjaolu, et kahel asutusel on erinevad arusaamad. Sellised eriarvamused on viinud konfliktideni. Juhid (Silov, 2015; Pomerants, 2015) tõid välja, et PPA sisene teadlikkus muudatusest on madal. Pomerants (2015) leidis, et OTTE oleks pidanud sisekommunikatsiooni varem alustama. Sisekommunikatsioon jäi nõrgaks ning siiani ei tea kogu organisatsioon, et Häirekeskus menetleb politseivaldkonna hädaabikõnesid (Pomerants, 2015).

Üheksas intervjuus toodi välja, et Ida keskuse ja OTTE vahel esineb **koostööprobleeme**. Ka Soomes tekkis alguses koostööprobleeme politseiga (Seppä, 2014). Politsei pidi harjuma muudatusega, et neil ei ole enam mõjuvõimu suunata kõnekeskuse tööd, et politseiresursse saadab välja Häirekeskus. Lisaks tekitas konflikte asjaolu, et Häirekeskus võttis 200 töötajat politseist üle. (Seppä, 2014) Kõige enam koostööprobleeme on välja toonud päästekorraldajad, kelle sõnul OTTE II aste ei aita neid, kui nad abi paluvad. Konfliktid on enamasti isikupõhised. Korduvalt viidati sellele, et osad inimesed OTTE II astmes ei tööta PPA ja Häirekeskuse kinnitatud koostöökokkulepete järgi. *„Et piltlikult öeldes on niimoodi, et keskel on see, mis me peame tegema. Me kisume seda ühele poole, nemad kisuvad seda teisele poole, et mingit sellist teineteise mõistmist arusaamist ei ole“* (Intervjuu nr 8, 2015). Ühe logistiku (Intervjuu nr 5, 2015) sõnul häirib tööd koostööpartneri poolne töövõtete või otsuste kommenteerimine. Kolme valvevahetuse juhi sõnul pole tekkinud ühtset meeskonda kahe asutuse vahel. OTTE II astme töötajad tõid välja, et koostöö alguses oli enam intriige, kuna ei tuntud üksteist (Intervjuu nr 17, 2015) ja koostöö peab toimuma tööalasest vajadusest lähtuvalt ning arusaamatused on tingitud sellest, et asutuste tööülesanded on erinevad (Intervjuu nr 4, 2015). Alguses raskendas koostööd ka asjaolu, et Häirekeskuse töötajad tahtsid, et kogu omavaheline infovahetus oleks telefonis fikseeritud (Intervjuu nr 17, 2015).

Koostööprobleeme nentisid ka juhid (Remmelgas, 2015; Silov, 2015; Mesi, 2015). OTTE teenistuse vanem (Karu, 2015) tõi välja, et mõlemapoolselt ei mõisteta erinevate osapoolte töökorraldust, mis toob endaga kaasa etteheiteid. Konstrukttiivne kriitika on vajalik, kuid on tekkinud olukordi, kus sellele järgneb konflikt (Karu, 2015). OTTE vanemkorrakaitseametnik (Pomerants, 2015) leidis, et arusaamatusi soodustas kahe asutuse erinev organisatsioonikultuur. Soome ekspert (Seppä, 2014) tõi lisaks välja, et koostööprobleeme on ka ministeeriumite tasandil, kuna Soome Häirekeskust juhib kaks ministeeriumi.

Üheksas intervjuus mainiti **kvaliteedi hindamist**, kui negatiivset mõjurit ning seostati minutite hindamisega (st mõõdetakse väljakutse registreerimise kiirust). Päästekorraldajate ning logistikute sõnul on see demotiveeriv. Kõige rohkem rääkisid sellest valvavahetuse juhid, kelle arvates tekitab ajaline surve pingeid ja toob kaasa kiirustamise ning eksimused. Väljakutsete hindamine tekitab tunde, et ei osata oma tööd. Üks OTTE vanemkorrapidaja (Intervjuu nr 17, 2015) tõi ka välja kvaliteedi hindamisest tuleneva raamistiku, mis muudab päästekorraldajate töö pingelisemaks. Seega nähtub intervjuudest, nagu ei täidaks töötulemuste kvaliteedi hindamine oma eesmärki, milleks peaks olema inimestele tagasiside andmine, et oma tulemusi parendada. Töötajad võtavad seda pigem negatiivsena.

Kaheksas intervjuus arvati, et inimesed **ei ole muudatusega kohanenud**, tuntakse end jätkuvalt ebakindlana uues rollis. Mitmed töötajad, sh OTTE II aste ja neile lisaks juhid (Silov, 2015; Pomerants, 2015) leidsid, et muudatus pole veel kinnistunud ja inimesed vajavad kohanemiseks aega. Logistikud leidsid, et neil on keeruline politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemise oskust kinnistada, sest nende põhiline töö on logistiku amet ning päästekorraldaja tööd tehakse harva.

10 intervjuus toodi välja, et inimesed lahkusid töölt seoses muudatuse rakendumisega. Muudatusega seotud **personali voolavuse** suurenemisest rääkisid kõige enam päästekorraldajad. Kaks päästekorraldajat mainisid intervjuus, et soovivad Häirekeskusest lahkuda. Põhjenduseks toodi vanus, tervis ja muutusega kohanemise soovi puudumine. Töötajate sõnul polnud inimestel palju valikuid - kas lahkuda või omandada uued oskused ja jätkata tööd.

Ida keskuse juhataja asetäitja (Silov, 2015) sõnul lahkus töölt palju inimesi ning nentis, et mõned võivad seda veel praegugi kaaluda. Lahkusid peamiselt need töötajad, kes olid

muudatusele vastu. Juhtkond andis inimestele valiku muudatusega kaasa tulla või lahkuda ametist. Lahkusid ka paljud kutseõppe läbinud uued töötajad. (Silov, 2015) See asjaolu näitab, et tegemist on keerulise tööga, millega ei saa igaüks hakkama. OTTE töötajad tunnetavad, et Ida keskuse personali voolavus on kõrge. Võrdluseks toodi, et OTTE-st pole viimase nelja aasta jooksul mitte keegi lahkunud (Pomerants, 2015). Kuid seoses muudatusega lahkus inimesi ka Soome Häirekeskusest. Frantti (2014) sõnul vähe, kuid peamine põhjus lahkumiseks oli see, et kõnekeskuste asukohad muutusid, ei soovitud kolida. Seppä (2014) sõnul oli personali voolavus kõrge. Tuleb nentida, et kõrge personali voolavus näitab organisatsiooni ja töötajate vahelisi probleeme (käesoleva töö lk 29).

15 intervjuus mainiti töötajate **suhtumisest ja hoiakust** tulenevaid probleeme. Ida keskuse töötajad tõid korduvalt välja negatiivse suhtumise OTTE II astme töötajate poolt - tunnetatakse ükskõiksust, tõrjuvat ja üleolevat suhtumist. Tekkinud on tunnetus, et Ida keskuse töötajatesse suhtutakse halvasti, kuna Häirekeskus võttis OTTE-lt ühe nende töövaldkonna ära. Soome ekspert (Frantti 2014) mainis, et Soomes oldi politsei poolel skeptilised, kas tsiviiltöötajad suudavad politseivaldkonna endale selgeks teha. Politsei avaldas tihti arvamust, et vana süsteem oli parem (Frantti, 2015). Päästekorraldajad tõid välja, et ka nende enda suhtumine töösse on muutunud. Tuntakse, et ei osata enam tööd ja tööle tullakse vastumeelselt. Soome ekspert (Seppä 2014) nentis, et sama on juhtunud ka Soomes ning arvas, et töötajate vaheline õhkkond on muutunud jahedamaks seoses suurema töösaali ja koosseisuga. Lisaks tõid Ida keskuse töötajad välja, et osad OTTE II astme töötajad ei juhindu PPA ja HK vahel sõlmitud koostöökokkuleppes väites, et see dokument ei kehti nende jaoks. Arvati, et negatiivne suhtumine on OTTE ametnikele nende juhtide poolt sisendatud, mida toetab teooria, kus tuuakse välja, et juhi eeskuju mõjutab töötajate suhtumist (käesoleva töö lk 20). Ühe valvevahetuse juhi (Intervjuu nr 1, 2015) arvates tekitas OTTE ametnike suhtumine pingeid muudatuse alguses, kui käidi nende töösaalis politseivaldkonna hädaabiteateid menetlemas, kuid uude saali kolimisega see probleem kadus. Seega on töötajate arvamused erinevad, osad tunnetavad, et probleem on praegu tekkinud, teised, et see oli varem ning nüüdseks leevenenud. Võib toetada töötajate seisukohta, et OTTE ametnike suhtumise probleemid on isikupõhised, kuna osade ametnikega sujub koostöö hästi. Seda arvamust toetas ka Remmelgas (2015).

Juhid (Mesi, 2015; Pomerants, 2015) arvasid, et suhtumise ja hoiakute probleemid võivad olla tingitud kahe asutuse erinevatest organisatsioonikultuuridest. Näiteks PPA on harjunud

hädaabiteadete menetlemise valdkonnas lähtuma reageeriva ressursi vaatest, kuid Häirekeskus abivajaja seisukohast (Mesi, 2015). Ida keskuse juhataja asetäitja Silov (2015) märkis ära, et muudatuse alguses väljendasid PPA tippjuhid, kes on nüüdseks ametikohta vahetanud, negatiivset suhtumist muutusesse, mis võis mõjutada alluvate hoiakuid. Teine asetäitja (Rommelgas, 2015) tõi samuti välja asjaolu, et osad OTTE ametnikud ei järgi kehtivat koostöökorda. Negatiivset suhtumist näitab ka asjaolu, et kommenteeritakse Ida keskuse töötajate tööd. Samas ta nendib, et ka Ida keskuse töötajatel olid enne muudatuse algust tugevad eelarvamused OTTE töötajate osas. Ta leiab, et OTTE ametnike suhtumise ja hoiakute ümber kujundamisega peaksid nende juhid tegelema. (Rommelgas, 2015) Pomerants (2015) tõi välja, et OTTE kollektiivis on langenud huvi ühisürituste korraldamise vastu ning avaldas arvamust, et Ida keskuse töötajad võtavad võrreldes OTTE töötajatega tihti haiguslehti, ega soovi tööl käia (Pomerants, 2015).

12 intervjuus leiti, et muudatus on **töö tulemuslikkust mittetoetav**. Kõige enam rääkisid töötulemuste halvenemisest päästekorraldajad. Üks päästekorraldaja (Intervjuu nr 8, 2015) tõi välja, et eelnevatel aastatel on tähelepanu pööratud vaid politseivaldkonna väljaõppele ning kiirabi- ja päästevaldkond on tahaplaanile jäänud, mis tingib ka nimetatud kahe valdkonna hädaabikõnede menetlemise kvaliteedi languse. Ühes intervjuus väljendati pahameelt, et reegleid on palju ning see tingib töötulemuste languse, kuna ei suudeta kõiki nõudeid ideaalselt järgida. Toodi välja, et OTTE töökorraldus ei arene, HK areneb pidevalt edasi, aga OTTE seisab paigal (Intervjuu nr 2, 2015). Kõik töötajad leidsid, et tulemuste langus on tingitud töö keerulisemaks muutumisest. Valvevahetuse juhi sõnul on muudatus suurendanud vajadust sekkuda päästekorraldajate töösse ning nende otsuseid parandada (Intervjuu nr 1, 2015). Võib eeldada, et see on tingitud asjaolust, et koolitustel omandatud teadmised ei ole kinnistunud. Kaks OTTE II astme töötajat leidsid, et enne muudatuse rakendumist oli töö tulemuslikum, sest paljud probleemid sai telefoni teel ära lahendada, kuid nüüd peavad päästekorraldajad vastavalt küsimustikule kutsetöötuse ära tegema ning sellele järgneb reeglina väljakutse. OTTE juht (Pomerants, 2015) arvas, et võrreldes muudatuse eelse ajaga ei oska päästekorraldajad helistajalt piisavalt OTTE ja patrullide jaoks olulist informatsiooni küsida. Kuid info pealt tehakse reageerimist puudutavaid otsuseid.

Seitsmes intervjuus leiti, et uues majas on **töötingimused halvenenud**. Üks OTTE II astme töötaja ja Ida keskuse töötajad tõi välja, et töösaal on liiga suur ning infomüra tase häirib töö tegemist. Üks logistik (Intervjuu nr 14, 2015) polnud uue hoonega rahul, tõi välja

ruumipuuduse töösaalist väljaspool ja märkis ära, et töösaal on liiga suur ning tihti pole võimalik uute töötajatega kontaktilua. Seetõttu ei tunta uusi kolleege (Intervjuu nr 14, 2015).

Ida keskuse ametnikud leidsid 12 korral, et uued **töövahendid ei toeta tööd**. Kõik ametigrupid mainisid ühtse hädaabiteadete menetlemise rakenduse vajadust, kuna hetkel peab informatsiooni sisestama vastavalt vajadusele ühte või teise rakendusse või ühe sündmuse raames ka mõlemasse. Valvevahetuse juhid tõid välja, et mõlema rakenduse täitmise nõuded on erinevad. Kõige enam mainisid töövahendite töökindluse puudumist päästekorraldajad. Õeldi, et mõnikord on probleeme tööprogrammide kiirusega, telefonisidega ning mõni programmiviga jääb pikalt parandamata. OTTE II astme töötajad tõid samuti välja tööprogrammide tõrked, mis häirivad töö tegemist. Lisaks mainiti, et Häirekeskuse poolt kasutatav politseivaldkonna hädaabiteadete menetlemise küsimustik on pealiskaudne ja ei toeta tööd (Intervjuu nr 4, 2015).

Juhid (Mesi, 2015; Silov, 2015) leiavad, et ka töökorralduslik dokumentatsioon oli algselt ebatäpne ega toetanud töö tegemist ning, et tööd reguleerivad standardid pole lõplikult paigas ka praegu. Lisaks kahe tööprogrammi kasutamise probleemidele viitas Silov (2015) asjaolule, et erinevate tööprogrammide arendused ei toimu piisavalt kiiresti, töötajad on rohkemaks võimelised, kuid rakendused ei toeta nende tööd.

13 intervjuus tõdeti, et kollektiivis esines **vastuseisu muudatusele**. Peamiselt arvati, et see oli seotud hirmuga, kuna ei teatud, mis neid ees ootab. Kardeti, et tööd tuleb juurde, muutunud töösisu ei meeldinud ning ei mõistetud, miks muudatus vajalik on. Teoorias räägitakse, et vastuseis on normaalne reaktsioon muudatusele, kui töötajad pole piisavalt informeeritud (käesoleva töö lk 30). Mitmes intervjuus peegeldus jätkuv vastumeelsus kolme valdkonna hädaabiteadete menetlemise osas. *"Ega keegi niimoodi avalikult siin vastu ei hakka ju. Omavahelisel jutus kõik räägivad, et ei, see pole mingi töö enam. Nii palju kui ma kuulen: ei see pole töö enam. Ma ei tea, kas kellelegi meeldib ka selline asi, see, et kõik need valdkonnad koos on. Ma ei oska öelda. Aga niipalju kui mina kuulnud olen, keegi ei ole rõõmus, et nii palju valdkondi koos on"* (Intervjuu nr 15, 2015). Kõige enam rääkisid tekkinud vastuseisust päästekorraldajad, tunnistasid, et enamasti oli muudatusele vastu nende ametigrupp. Üks inimene (Intervjuu nr 8, 2015) arvas, et kollektiivist oli 99% muutusele vastu. Vastuseisu väljendati koosolekutel arvamust avaldades, kollektiivis omavahel rääkides, igaüks omaette rahuolematust väljendades, käidi juhtkonna juures selgitusi küsimas ning äärmuslikul juhul

lahkuti töölt. Kahes intervjuus mainiti, et vastuseisu tunnetati OTTE II astme poolt ning üks päästekorraldaja (Intervjuu nr 9, 2015) ütles, et pinged olid seal pool nii kõrgel, et ta lahkus mitmel korral töölt nuttes. Ka Soome eksperdi (Frantti, 2014) sõnul tekkis vastuseis politseiametnike hulgas, kes soovisid, et säiliks harjumuspärane töökord, kuna ei usutud, et muudatus õnnestub. Üks valvevahetuse juht (Intervjuu nr 16, 2015) tunnistas, et tema oli üks, kes muudatuse rakendamisele vastu hakkas, kuid tõdes, et muutusega tuli kohaneda, kui sooviti tööd jätkata. Kolme OTTE II astme töötaja sõnul tekkis vastuseis, kuna ei teatud, milliseks muutub töö sisu. Vanemkorrapidaja (Intervjuu nr 4, 2015) sõnul ei võtnud OTTE juhtkond midagi ette, et vastuseisu leevendada. Levis arvamuse, miks hakata lõhkuma süsteemi, mis toimib (Intervjuu nr 17, 2015).

Juhtide (Silov, 2015; Rimmelgas, 2015) sõnul polnud vastuseisu palju, tegemist oli konkreetsete isikutega, kes olid tihti uuendustele vastu. Töötajad, kes muudatusega kohaneda ei soovinud, lahkusid omal soovil ametist. Silov'i (2015) sõnul keeldusid osad inimesed politseivaldkonna hädaabikõnesid menetlemast, kuid juhtkond ei teinud erandeid, kuna kõik pidid rotatsiooni korras mõlema valdkonna tööd tegema. Soome ekspert (Seppä, 2014) rääkis, et sarnaselt Eestile tekitab töötajate hulgas vastumeelsust õppimise vajadus ning ähvardati töölt lahkuda. OTTE juht (Pomerants, 2015) tõdes samuti, et vastuseis tekkis ja arvas, et osad inimesed on siiani muutusele vastu. Ta selgitas, et vastuseisu leevendamiseks ei võetud midagi ette. Töötajatel lasti ise oma arvamuse kujundada. (Pomerants, 2015)

13 intervjuus toodi probleemina välja **vähene toetus ja motiveerimine**, seda enamasti OTTE II astme suunal. Arvatakse, et üks põhjus on see, et töösaalis on tehtud ümberpaigutusi ning OTTE II aste asub nüüd liiga kaugel päästekorraldajatest, seega suhtlemist on vähem. Päästekorraldajad rääkisid, et OTTE II aste ei toeta neid piisavalt ning seda tunnetati juba muudatuse alguses, kui peale politseivaldkonna täiendkoolitust asuti praktikale OTTE töösaali. Üks päästekorraldaja (Intervjuu nr 8, 2015) tõi välja, et eelmine juhataja ei toetanud oma töötajaid piisavalt ja loodetakse, et uue juhiga olukord paraneb. Samas juhi poolne tugi ja töötajate motiveerimine on teoorias väljatoodud kui üks võtmetegureid, et inimesi veenda muudatuse vajalikkuses (käesoleva töö lk 19, 29). Üks logistik (Intervjuu nr 5, 2015) tõi välja vahejuhtumi politseivaldkonna täiendkoolitusel, kus õppejõud rääkis, et inimesed kaebavad politsei hädaabikõnetele vastajaid tihti kohtusse ja ka päästekorraldajad peaksid selle võimalusega arvestama, kuna see on paratamatu. Ametniku meelest oli see hirmutav ja ebavajalik teadmine uue töötaja jaoks (Intervjuu nr 5, 2015). Demotiveeriva kogemuse

toodi välja ka ebaõnnestunud koolitused (Intervjuu nr 14, 2015), millest on täpsemalt räägitud käesoleva töö lk 53-54. Ainsana mainisid töötasu valvevahetuse juhid, kes leidsid, et 2014.a lõpus oleks pidanud töötajaid premeerima (Intervjuu nr 1, 2015) ning, et senine palganumber ei ole vastutuse ja panusega kooskõlas (Intervjuu nr 1, 2015; Intervjuu nr 13, 2015; Intervjuu nr 16, 2015).

Juhid tõid välja, et enam oleks pidanud korraldama kahe asutuse töötajatele motiveerivaid sotsialiseerumise üritusi (Mesi, 2015; Pomerants, 2015), kuna tehtud üritused ei aidanud töötajatel kokku sulanduda (Silov, 2015). Pomerants (2015) tõi välja, et OTTE ei saanud piisavalt tuge PPA-lt. Kõigi nelja regiooni tööd koordineeriv juht lahkus ametist ning seejärel tekkis olukord, kus üles ehitatud koostöö nelja OTTE keskuse vahel lagunes. Siiani on säilinud neli erinevat vaadet OTTE keskuste vahel. Kõrgemalt tasemelt koordineerimisest jäi puudu. (Pomerants, 2015)

Kokkuvõttes saab öelda, et olulise puudusena toodi välja kommunikatsiooni vead. Kuigi eelmisest peatükist selgus, et enamik uuringus osalenutest hindas infohulka piisavaks, tuleb siinkohal täpsustada, et vigu leiti enamasti avalikkusega kommunikatsiooni osas ning tunti, et polnud ülevaadet, millistest allikatest võiks vajadusel leida lisainformatsiooni. Lisaks on üheks oluliseks veaks muudatuste rohkus ning ajapuudus. Samuti tuntakse, et töö on muutunud keerulisemaks ning selle tegemist ei toetanud ka täiendkoolitused, mis jäid lühikeseks. Olulisi probleeme on ka koostöös OTTE II astmega, mis on seotud suhtumiste ja hoiakutega.

2.2.4. Probleemide ennetamine ja ületamine

Kahes intervjuus leiti, et probleeme saaks ületada, kui muudetakse **kehtestatud reegleid**. Üks päästekorraldaja (Intervjuu nr 2, 2015) arvas, et OTTE II astme töötajate töö kontrollimiseks peaks sarnaselt Häirekeskusega, olema moodustatud kvaliteedikontrolli üksus, et tagada reeglipärasuse tööülesannete täitmisel. See näitab, et töötaja peab oluliseks, et kõik töötaksid sarnase reeglistiku alusel, mis vähendaks arusaamatuste tekkimist. Ka Soome ekspert (Seppä, 2014) leidis, et koostööpartneritega tuleb kirja panna ühised reeglid, et tagada erinevate osapoolte sarnane lähenemine teatud teemade lahendamisel.

Uuringus tulid välja mõned ideed **kommunikatsiooni parendamiseks**. Päästekorraldajad leidsid, et infot tuleb jagada õigeaegselt (Intervjuu nr 8, 2015) ning enne väliskommunikatsiooni tuleb põhjalikult informeerida asutuse töötajaid (Intervjuu nr 3, 2015). Lisaks mainitakse teoorias, et kasutada tuleks ka erinevaid kanaleid (käesoleva töö lk 32). Üks logistik (Intervjuu nr 5, 2015) arvas, et infot tuleks jagada infopäevadel ning tegi ettepaneku, et Häirekeskuse juhtkond ja Ida keskuse juhid peaksid OTTE II astme töötajatega kohtuma ja olukorda selgitama ilma OTTE juhtide juuresolekuta. Kaks valvevahetuse juhti (Intervjuu nr 6, 2015; Intervjuu nr 16, 2015) leidsid, et OTTE II astme töötajatele tuleks selgitada Häirekeskuse tööd ning probleemid tuleb kahe asutuse vahel selgeks rääkida (Intervjuu nr 6, 2015). Käesoleva töö autor leiab, et OTTE töötajatele (ka vastupidi) Häirekeskuse ülesannete selgitamine on vajalik. Seda võiks korraldada koolituspäevade raames, kuid nõuab OTTE juhtide kaasamist, kuna nende mittekaasamine oleks ebaetiline ning võib halvendada veelgi senist koostööd. Ka juhid leidsid, et selgitustööd peab alguses rohkem olema (Rommelgas, 2015) ning iga asutus peaks oma töötajatele muudatust põhjalikumalt kommunikeerima. Antud juhul PPA. Ning see annab võimaluse suunata OTTE II astme töötajate suhtumist positiivses suunas. (Silov, 2015)

Ühe OTTE II astme töötaja sõnul oleks ainus viis muudatusega seoses ilmnenud probleemide ennetamiseks **muudatuse tegemata jätmine**, kuna siis vastaksid politseiliste hädaabikõnede vastavate teadmiste ja kogemustega töötajad. "*Ainukene viis, mis oleks olnud, oleks see, et oleks jäänud omaette*" (Intervjuu nr 17, 2015). Seda mainiti vaid korra. Seega ei saa seda seisukohta laiendada kõigile OTTE töötajatele.

Viis päästekorraldajat märkisid ära, et probleemide ilmnemisel peab näitama ka **omapoolset initsiatiivi** nende lahendamiseks. Toodi välja, et katsutakse ise lahendusi leida, otsitakse informatsiooni, kui seda vajatakse, minnakse juhi juurde, kui tekib küsimusi ning õpitakse kolleegidelt, et oma tööd paremini teha. Üks juht (Pomerants, 2015) arvas samuti, et töötaja, kes on oma tööst huvitatud, teeb muudatused endale ise selgeks ning leidis, et töösaalis peaksid kõik töötajad näitama üles valmidust üksteisega suhelda ja probleeme arutada.

Intervjuus osalenutest üheksa tegid ettepanekuid **koolituste põhjalikumaks** muutmise osas. Nii Ida keskuse kui ka OTTE töötajad leidsid, et Väike-Maarja päästekoolis oleks pidanud politseivaldkonna praktilise õppe osa pikem olema ning täiendkoolitused on veel praegugi vajalikud. Teoorias on välja toodud, et probleemide ületamiseks võib vajalikuks osutada

koolituste täiustamine (käesoleva töö lk 32), seega võib mõelda taolise õppeprotsessi pikendamise peale. Lisaks leiti, et vajalik on juriidilise poole täiendkoolitus ning näitlik õppepäev, kus näidatakse, kuidas peaks veatu tööprotsess käima. Intervjuudes jäi mulje, et töötajad tunnevad, et kehtestatud reeglid on ranged ja ei toeta töö tegemist.

Teoorias on välja toodud, et üks probleemide ületamise eeldus on **ressursside olemasolu** (käesoleva töö lk 29). Seda mainiti ka juhtide poolt, täpsemalt piisava eelarve tähtsust (Seppä, 2015) ja aega muudatuse planeerimiseks ning rakendamiseks (Silov, 2015; Pomerants, 2015). Lisaks tõstatati **töökindlate tehniliste töövahendite** olemasolu tähtsus, kui probleemide ennetamise võimalus, leides, et rakendused peaksid juba algusest peale töökindlad olema (Intervjuu nr 1, 2015) ning uus tööprogramm lahendaks paljud probleemid (Intervjuu nr 13, 2015). Selline seisukoht on mõistetav, kuna töötajad peavad igapäevaselt neile pakutavaid tehnilisi töövahendeid kasutama ning kui need pole töökorras tekitab see rahulolematust.

13 intervjuus pakuti välja võimalusi, kuidas peaks asutus **vastuseisuga tegelema**. Töötajad leidsid, et vastuseisu aitab murda töötajate täiendkoolitusele saatmine, juhtkonna korraldatud koosolekud ja selgitustöö. Seda arvamust toetas ka Soome ekspert (Seppä, 2014), rõhutades, et töötajatelt tuleb küsida ettepanekuid ja arvamusi. Valvevahetuse juhid tõid välja, et juhtidega arutati erinevaid teemasid läbi (Intervjuu nr 1, 2015), lisaks lahendati suuremad probleemid juhtkonna tasandil ja vajadusel koostöös OTTE juhtidega (Intervjuu nr 6, 2015). OTTE II astme töötaja sõnul pandi neid olukorda, kus oldi sunnitud muudatusega kohanema (Intervjuu nr 17, 2015), kuid neile oleks võinud korraldada koosolekuid (Intervjuu nr 4, 2015), mis on vastuolus OTTE juhtkonna (Pomerants, 2015) seisukohaga, millekohaselt anti töötajatel võimalus iseseisvalt muudatusest arvamusi kujundada. Inimeste vajadused on erinevad ning juhid peavad leidma võimaluse, kuidas lähtuda võimalikult paljude töötajate soovidest, et tagada organisatsiooni tõrgeteta töö. Näiteks tõi Ida keskuse endine juht (Mesi, 2015) välja näite, kuidas ametikõrgenduse andmine murdis ühe töötaja vastumeelsuse. Kuid juhtide sõnul oli põhiline tegevus vastuseisu leevendamisel selgitustöö, et töötajad mõistaksid, mis on toimumas ning mis on muudatuse eesmärk (Mesi, 2015; Rimmelgas, 2015; Seppä, 2014; Frantti, 2014), selleks suheldi pidevalt töötajatega (Seppä, 2014; Frantti, 2014) ning töötajatele anti vaba valik uue olukorraga leppida või asutusest lahkuda (Silov, 2015).

Tabel 9. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamisega kaasnenud probleemide ennetamine ja ületamine

Kategooria	Kood	Uuringu tulemused
Probleemide ennetamine ja ületamine	Kehtestatud reeglid	<ul style="list-style-type: none"> • OTTE-le kvaliteedi kontrolli loomine; • kirjeldada koostööpartneritega ühised reeglid;
	Kommunikatsiooni parendamine	<ul style="list-style-type: none"> • info jagamise õigeaegsus ja selgitustöö; • asutusesisene kommunikatsioon enne väliskommunikatsiooni; • infopäevad; • OTTE-le vaja selgitada HK tööd;
	Muudatuse tegemata jätmine	<ul style="list-style-type: none"> • vana töökorraldus oli parem;
	Omapoolne initsiatiiv	<ul style="list-style-type: none"> • info otsimine ja juhi poole pöördumine; • kolleegidelt õppimine; • valmidus suhelda ja probleeme lahendada;
	Põhjalikumad koolitused	<ul style="list-style-type: none"> • pikem praktiline õpe; • täiendkoolitused on vajalikud;
	Ressursside olemasolu	<ul style="list-style-type: none"> • piisav eelarve; • aeg;
	Töökindlad tehnilised töövahendid	<ul style="list-style-type: none"> • programmid peavad rakendudes olema töökindlad; • üks hädaabiteadete menetlemise programm;
	Vastuseisuga tegelemine	<ul style="list-style-type: none"> • täiendkoolitused, info jagamine, koosolekud, selgitustöö; • kaasamine; • ametikõrgendus;

Tabelis 9 on toodud uuringus selgunud peamised muudatuse probleemide ja takistuste ennetamise ning ületamise võimalused. Peamiselt tehti ettepanekuid koolituste tõhustamiseks, kommunikatsiooni parendamiseks ja vastuseisuga tegelemiseks. Tulemustes kordus seisukoht, et oluline on juhi pidev selgitustöö ja suhtlemine töötajatega, mis aitab lahendada mitmeid probleemkohti korraga.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt on väljatoodud iga uuringu kategooria analüüsi ja teooria kokkuvõtlikud tulemused, millest lähtuvalt on käesoleva magistritöö autor teinud ettepanekud ühele hädaabinumbrile üleminekuga seotud muudatuse edukaks kinnistamiseks kõigist Häirekeskuse keskustes. Ühtlasi annavad ettepanekud lahenduse uurimisprobleemile, milleks on küsimus kuidas tagada muudatuse järgselt organisatsiooni tõrgeteta töö. Ettepanekud on toodud jooksvalt teksti sees peale olulisemaid uuringutulemustest tulenevaid järeldusi ning on rakendatavad kõigis keskustes.

Uuringust selgus, et üheks muudatuse kinnistumise eelduseks on aeg ning stabiilne periood muudatuse kinnistumiseks. Teooria kohaselt vajavad töötajad stabiilsust

muudatusega kohanemiseks, milleks võib kuluda aastaid (käesoleva töö lk 16). Uuringus mainiti, et viimastel aastatel on toimunud mitmeid muudatusi üksteise järel, tunti, et korraga toimub liiga palju muutusi. Kaks inimest olid vastupidisel arvamusel, leides, et muutused on toimunud piisavate vahedega ja järk-järgult. Samas vaid üks neist oli töösaalis töötav ametnik, seega on tegemist erandliku arvamusega. Eelnevale tuginedes teeb käesoleva töö autor ettepaneku **tagada alates ühele hädaabinumbrile üleminekust Häirekeskuse töötajatele stabiilne ilma suuremate muudatusteta periood, mille jooksul muudatus kinnistub**. See on ka üks viis leevendamaks negatiivseid tunnetusi. Toetudes teooriale, peaks see kestma minimaalselt kolm aastat (käesoleva töö lk 26).

Aega planeerides on oluline arvestada ka koolituste õigeaegsusega, piisava kestvusega ning asjakohasusega. Intervjueeritavad leidsid, et antud muudatuse raames tehti koolitusi läbi viies mitmeid vigu ning ühtegi positiivset külge välja ei toodud. Uuringu tulemustest võib järeldada, et täiendkoolitused olid töötajate meelest lühikesed, praktilist koolitust oleks pidanud olema rohkem ja koolitused põhjalikumalt ettevalmistatud. Koolitused peaksid toimuma vahetult enne muudatuse rakendumist ning sisu peaks olema üles ehitatud ametigruppide tööülesannetest lähtuvalt. Kuna seda teemat mainiti intervjuudes kõige rohkem, kui muutuse kinnistumise eeldust, võib järeldada, et töötajad peavad väljaõpet oluliseks. Koolituste tähtsusest on juttu ka teoorias, kus rõhutatakse eelmainitud punkte, kuid ka koolitaja valikut (käesoleva töö lk 25). Uuringutulemustest lähtudes tehakse ettepanek **edaspidi Häirekeskuses koolitusi planeerides arvestada, kas koolitus on mõeldud praktiliste oskuste või teoreetiliste teadmiste omandamiseks. Sellest tulenevalt tuleks suurendada kas teooria või praktika osa. Kindlasti tuleks Häirekeskuses läbi viia politsei-, pääste- ning kiirabivaldkonna täiendkoolitused, et päästekorraldajate ja logistikute teadmisi ja praktilisi oskusi kinnistada. Lisaks peavad sarnased koolitused toimuma vahetult enne uute oskuste rakendamist**.

Muudatuse kommunikatsiooni osas tuli välja palju eksimusi kui ka positiivseid külgi. Infot jagati piisavalt, kuid tihti eksiti konkreetsetes aspektides nagu avalikkuse kommunikatsioon, info leidmise kanalite võimaldamine, kuna inimesed ei teadnud kust lisainformatsiooni leida. Selgus, et murekohaks on PPA sisene teadlikkus ühele hädaabinumbrile üleminekuga seotud muutuste osas. PPA sisese kommunikatsiooniga oleks pidanud alustama juba muudatuse algfaasis ning see oleks pidanud olema järjepidev, kuid vea parandamiseks tuleks nüüd tegeleda asutusesisese selgitustööga. Leiti, et info ei

liigu ka OTTE ja Ida keskuse vahel ning tööprotsesse puudutav info ei jõua OTTE juhtidelt OTTE II astmeni. Sellised infosulud on tekitanud konflikte kahe asutuse töötajate hulgas. Kõige kriitilisemad olid päästekorraldajad ning kõige positiivsemad valvevahetuse juhid. Siit võib järeldada, et valvevahetuse juhtidele jagati infot rohkem ning nad ei tundnud infopuudust, kuid piisavalt infot ei jõudnud kõige madalamasse astmesse, päästekorraldajateni, mis võib tähendada, et info ei liikunud valvevahetuse juhtide käest tõhusalt edasi. Kuid üldiselt tunnetati, et informatsiooni muudatuse kohta jagati vajalik koguses. Arvestades uuringu tulemusi saab järeldada, et tippjuhid korraldasid edukalt läbi kesktaseme juhtide informatsiooni jagamist. Töötajad ei tundnud puudust tippjuhtide selgituste järgi ning küsimustega oli võimalik otsese juhi poole pöörduda. Üldiselt leiti, et informatsiooni tuleb jagada süsteemselt, õigeaegselt ning töötajatele tuleb selgitada, miks on uus parem kui vana. Eelnevast tulenevalt tehakse ettepanek, et **Häirekeskuse keskuste ja PPA prefektuuride OTTE-de edaspidises kommunikatsioonis tuleks arvestada oma töötajate erineva infovajadusega ja juhid peaksid muudatusi kommunikeerides alati viitama, kust leiab vajadusel lisainformatsiooni.** Siinkohal tuleb mainida, et oluline on ka töötajate kaasamine muudatuse protsessi, et tagada töötajate toetus ja informeeritus, kuid antud juhul seda ei toimunud. Teoorias on rõhutatud kaasamise olulisust vastuseisu tekkimise ennetamise eesmärgil (käesoleva töö lk 19) ning töötajate mittekaasamine on välja toodud kui juhtimisviga (käesoleva töö lk 28). OTTE tõi välja, et töötajatelt küsiti nende arvamusi, kuid rohkem tegevusi ei mainitud. Lisaks rääkis üks OTTE töötaja, et koosolekuid toimus vähe. Seega võib uurimistulemusest järeldada, et piisavat töötajate kaasamist ei toimunud mõlemas asutuses. **Ettepanek on, et tagamaks töötajate toetus ja positiivne häälestus suuremate muudatuste osas peaks Häirekeskus erinevatesse muudatuse protsessi etappidesse kaasama töötajaid. Näiteks kaasates töötajate esindajaid muudatuse planeerimisalastele nõupidamistele või töötajate jaoks oluliste tehniliste töövahendite arendusprotsessi.**

Töötajate kaasamine mõjutab ka nende suhtumist (käesoleva töö lk 19). Rohkem kui pooltes intervjuudes viidati OTTE töötajate negatiivsele suhtumisele. OTTE töötajad ei viidanud kordagi Ida keskuse töötajate negatiivsele suhtumisele, pigem mainiti, et suhted on paranenud ning soovitakse, et nende poole rohkem pöördutakse. See on vastuolus Ida keskuse töötajate kogemusega, kus selgitati, et kohatakse tihti ükskõikset või negatiivset reaktsiooni, kui pöördutakse OTTE ametnike poole. Tuleb mainida, et ka Soomes kohati politseiametnike negatiivset reaktsiooni muudatuse osas, kuid tänaseks on see muutunud

ning tõdetakse, et muudatus oli vajalik. Kuid hetkel on Eesti Häirekeskuses tegemist tõsise ja töötajaid demotiveeriva probleemiga, millega tuleb tegeleda. Kuna teoorias on toodud, et juhtide eeskuju ja juhtimisstiil mõjutab töötajaid (käesoleva töö lk 23), siis peaksid nii OTTE juhid, kui ka Ida keskuse juhid tegelema oma töötajate suhtumiste kujundamisega, et vähendada töösaali siseseid pingeid. Suhtumistest ja hoiakutest on tingitud ka koostöö probleemid, mida uuringus tihti esile tõsteti. Näiteks osade OTTE ametnike poolne koostöökokkuleppe mittejärgimine, mida aitaks kontrollida OTTE töötajate tööülesannete täitmise osas rakendatav kvaliteedi kontroll. Sellest tulenevalt teeb käesoleva töö autor ettepaneku, et **OTTE juhtkond peaks oma töötajatele enam rõhutama Häirekeskuse ja PPA vahelise koostöökokkuleppe olulisust, kontrollima dokumendi täitmist ning OTTE II astme töötajate töö kvaliteedi osas tuleks rakendada sarnast kontrolli nagu Häirekeskuses.**

Soome kogemus näitas, et koostöö toimimine on oluline. Enne muudatuse rakendumist ei toimunud Soome Häirekeskuse regionaalsetes keskustes regulaarset koostööd koostööpartneritega, kuid muudatuse eduka rakendumise nimel hakati koostööd tihendama ning tänaseks toimuvad regulaarsed nõupidamised. Soome ekspertide sõnul on see muudatuse juures kõige suurem õnnestumine. Uuringutulemustest järeldub, et Ida keskuse ja OTTE juhtkonna vahel ei toimu regulaarset koostööd, mis võib olla üks põhjuseid, miks esineb puudusi ka töösaali siseses koostöös. Seega teeb käesoleva töö autor ettepaneku **alustada Häirekeskuse keskuste ja OTTE juhtide regulaarsete koosolekute korraldamist, et juhtkonna tasemel arutada erinevaid probleemkohti ja leida ühiselt lahendusi. Kuna koostöö on problemaatiline võiks mõelda ka Soomes kasutusel olevale töökorraldusele ning kaaluda politseiametnike Häirekeskuse alluvusse võtmist, kuna Soome kogemus näitab, et see aitab kaasa töösaali siseses koostöö toimimisele.**

Koostöö sujumist oleks aidanud parendada ka järjepidev OTTE ja Ida keskuse töötajate ühisürituste korraldamine. Intervjuudes toodi korduvalt välja, et need üritused olid vajalikud kollektiivi tundma õppimiseks. Kuid neid üritusi toimus vähe ja need ei andnud positiivset efekti. Lisaks ühtseks meeskonnaks sulandumisele on ühisürituste eesmärk töötajaid motiveerida. Ühtlasi on motivaatoriteks ka palgatõus ning positiivne tagasiside, kuid positiivses võtmes mainiti uuringus motiveerimist vähe. Seega tehakse ettepanek

korraldada igas regioonis eraldi Häirekeskuse keskuste ja PPA prefektuuride OTTE-te ühistes töösaalides töötavatele inimestele seminare töövälises õhkkonnas.

Lisaks eelmainitule, selgus uuringust mitmeid juhi tegevusi puudutavaid aspekte, mis mõjutavad muudatuse kinnistumise edukust. Teoorias tuuakse välja, et põhjalik planeerimine ning kogu protsessi läbi mõtlemine on muudatuse edukuse tagamise eelduseks (käesoleva töö lk 17). Juhid toetasid seda mõtet ning leiti, et planeerimine kulges probleemideta ning eriti rõhutati pilootprojekti kasulikkust nii Eestis kui ka Soomes. Pilootprojektist saadi sisendeid edasiseks muudatuse rakendamiseks teistes keskustes. Seega võib järeldada, et planeerimine oli juhtide hinnangul põhjalik. Teiseks on oluline töötajate toetamine. Muudatuse juhtimise teoorias tuuakse välja juhi toetuse olulisus ning alluvatega vahetu suhtlemise vajalikkus (käesoleva töö lk 24-25). Uuringus selgus, et OTTE juhid tundsid puudust PPA poolsest toetusest ning ise oma töötajate meelestatusega aktiivselt ei tegele. Samas Ida keskuse juhid olid avatud ning julgustasid töötajaid probleemide korral enda poole pöörduma. Kuid paaris intervjuus tuli välja asjaolu, et kõik töötajad ei tunne ennast mugavalt otse juhi poole pöördudes. Seega peavad juhid personaalse suhtlemise kõrval kindlasti panustama ka koosolekute ja nõupidamiste peale. Soome ekspert jagas iganädalaselt infot meili teel, saates töötajatele nädala kokkuvõtte muudatusega seotud teemadest ja tulevikuplaanidest. Sel viisil olid töötajad pidevalt ühtses infoväljas. Eestis sarnaseid kokkuvõtteid töötajatele ei saadetud, mis võis tingida töötajate erineva informeerituse taseme.

Üle pooltes intervjuudes tõdeti, et kollektiivis tekkis muudatuse osas vastuseis. Kuigi juhtide sõnul oli see minimaalne, võib töötajate jutust järeldada, et siiski paljudel tekkis esimese reaktsioonina vastumeelsus muutuse osas, mis on teooria kohaselt inimeste normaalne reaktsioon muudatusele (käesoleva töö lk 30). Uuringus selgus, et OTTE juhtkond ei tegele vastuseisu leevendamise, kuid Ida keskuse juhid tegelesid sellega aktiivselt. Seega võib järeldada, et vastuseisu tuleks leevendada läbi selgitustöö, informatsiooni jagamise, personaalse lähenemise ja töötajatele vaba valiku võimaldamise kaudu. Viimane võib kaasa tuua personali voolavuse suurenemise, mis ka Ida keskuse juhtus. Ka Soomes läbi viidud muudatus tõi kaasa suurenenud personali voolavuse ning sellest tingituna toetasid osad keskused miinimumist väiksema koosseisuga (Korhonen, 2009, p. 29). Kui lahkujateks on inimesed, kes on muutusele vastu, võib hetkeline personali voolavus kasulik olla. Kuid tuleb meeles pidada, et vastuseisuga tegelemine on

asutusele odavam, kui personali voolavuse tagajärgedega tegelemine (käesoleva töö lk 32).

Töövahendite töökindlust peetakse üheks eelduseks, et muudatus edukalt kinnistuks. Uuringus selgus, et tööprogrammide töös esineb tõrkeid, mis raskendavad töö tegemist. Töötajate tööd lihtsustaks politsei-, kiirabi- ja päästevaldkonna hädaabiteadete menetlemiseks loodava ühise tööprogrammi valmimine. Hetkel on teada, et selle arendamisega tegeletakse. Tulemustest võib järeldada, et kahe tööprogrammiga töötamine ei toeta töö tulemuslikkust. Paljud päästekorraldajad arvasid, et nende töö tulemused on seoses muudatuse rakendumisega langenud. Samas logistikud, valvevahetuse juhid ja OTTE II astme töötajad, kes tegelevad sündmustele ressursside välja saatmisega, seda ei arvanud. Seega võib järeldada, et töötajad, kes igapäevaselt ei tegele hädaabiteadete menetlemisega, tunnetavad pigem muudatuse positiivset efekti. Töö tulemuste langemine pidi olema näha töötajate töö kvaliteedi hindamise tulemustes. Üheksas intervjuus mainiti kvaliteedi hindamist, kui negatiivset mõjurit, mis näitab, et Ida keskuse töötajate jaoks on see stressi tekitav tegur. Kuna kvaliteedi hindamisel on eesmärk tõsta asutuse töö kvaliteeti ning töötajaid suunata, siis tehakse ettepanek **analüüsida Häirekeskuses oleva kvaliteedi hindamise süsteemi mõju töötajate suhtumisele ning järjepidevalt selgitada ja näidata töösaali töötajatel selle süsteemi tõhusust ja vajalikkust.**

507 korral mainiti uuringus tegureid, millega intervjueritavad polnud rahul, enam kui poole vähem (207) märgiti ära õnnestumisi. Seega võib järeldada, et muudatusega seotud inimesed on üldiselt rakendunud muudatuse osas kriitilised. Samas tuleb nentida, et negatiivne reaktsiooni muudatuse osas on tavapärane tulemus muudatuse protsessis (käesoleva töö lk 30). Samas tuleb mainida, et muudatus tõi enda kaasa ka positiivseid aspekte - abivajajal on võimalus ühe hädaabinumbri kaudu kiiremini abi saada ja täiustunud on Häirekeskuse tehniline võimekus. Lisaks paranes OTTE ja Ida keskuse vaheline infovahetus ning kompleksisündmuste lahendamine. See on suur pluss ning juhtide sõnul näha ka statistilistes andmetes. Välja tuua tuleb ka asjaolu, et pooltes intervjuudes tõdeti, et ollakse muudatusega kohanenud. Mõistet "kinnistunud" ei soovitud kasutada, kuna inimesed tundsid, et kinnistumiseks vajatakse veel aega ja stabiilsust ning kaheksas intervjuus arvati, et ei olda veel kohanenud. Seega võib öelda, et muudatuse kinnistumise faas alles käib. Kui tugineda teooriale, siis võib muutuse lõplikuks kinnistumiseks minna kolm kuni kümme aastat (käesoleva töö lk 26).

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli selgitada välja ühele hädaabinumbri ülemineku protsessi kinnistamise faasi edutegurid ja kitsaskohad Häirekeskuse Ida keskuses ning koostada ettepanekud edukaks muudatuste kinnistamiseks kõigis keskustes. Töös esitati kolm uurimisküsimust:

- Kuidas peaks toimuma edukas muudatuste kinnistamine?
- Millistes aspektides on muudatuse kinnistamise protsess Häirekeskuse Ida keskuses olnud edukas?
- Millised on olnud Häirekeskuse Ida Keskuse muudatuse kinnistamisega seotud peamised probleemid ja kuidas neid vältida?

Selleks, et magistritöö eesmärk saavutada ning leida uurimisküsimustele vastused, püstitati neli uurimisülesannet. Esimese uurimisülesande täitmiseks analüüsiti muudatuse kinnistamise teoreetilisi käsitlusi. Selgus, et muudatuse edukaks kinnistumiseks on oluline juhi poolne tugi, põhjalikud koolitused, stabiilsus ning aeg muudatusega kohanemiseks. Lisaks on tähtis piisav kommunikatsioon ja info kättesaadavus. Üks olulisemaid komponente on kahe asutuse vaheline hea koostöö.

Teise uurimisülesande täitmiseks viidi läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud Häirekeskuse Ida keskuse töötajate ja PPA Ida prefektuuri OTTE II astme töötajatega. Selgus, et töötajad olid muudatuse osas enamasti kriitilised, kuna intervjuudes toodi valdavalt välja probleeme. Kõige rohkem nähti probleeme kommunikatsiooni, kahe asutuse vahelise koostöö toimimise ja muudatuse alguses tekkinud vastuseisu osas. Kuigi koostöös leiti mitmeid puudusi, tunnistasid paljud, et muudatus parandas kahe asutuse vahelist suursündmuste lahendamist, kuna ühte töösaali kolimine tõhustas infoliikumist. Enamik uuringus osalenutest oli arvamusel, et töötajad on muudatusega kohanenud, kuid ei saa öelda, et muudatus oleks kinnistunud. Leiti, et kinnistumiseks vajatakse stabiilsust ja aega.

Kolmanda uurimisülesande täitmiseks viidi läbi ekspertintervjuud Ida keskuse endise ja praeguse juhtkonnaga ning PPA Ida prefektuuri OTTE juhtidega ja kahe välisriigi eksperdiga. Selgus, et Ida keskuse juhid tunnetavad teravalt töösaalisest koostööprobleemi. Mainiti OTTE II astme poolset negatiivset suhtumist ja koostöökokkuleppe mittetäitmist. OTTE

juhtkond rõhutas ühiste koosviibimiste vajadust ning arvati, et kaks struktuuriüksust peaksid korraldama juhtide nõupidamisi, et probleemkohti arutada. Soome eksperdid rõhutasid korduvalt koostööpartneritega regulaarsete koosolekute korraldamise tähtsust. Vastupidiselt Korhoneni uuringule (2009) leidsid Soome eksperdid, et muudatus rakendus edukalt. Kõik juhid tõid muudatuse positiivse küljena välja abivajajale kiirema abi saatmise võimaluse ning infoliikumise paranemise kahe asutuse vahel.

Peamised järeldused, milleni jõuti teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uuringu analüüsi tulemusel:

- Ühele hädaabinumbrile üleminek on parendanud abivajajal abi kättesaadavust ning kiirendanud kompleksündmuste lahendamist ja infovahetust.
- Kolme nädalane väljaõpe politseiliste hädaabiteadete menetlemiseks oli ebapiisav. Praktilise väljaõppe osakaal (üks nädal) oli liiga väike.
- Täiendkoolitused toimusid II astme töötajate jaoks liiga vara enne uute oskuste rakendamise võimalust. Teadmised jõudsid ununeda.
- Kõigi töötajate jaoks ei olnud selge, kust leida muudatust puudutavat lisainformatsiooni.
- PPA sisene teadlikkus muudatusest on madal.
- OTTE juhtkond ei tegelenud muudatusest tingitud vastuseisu leevendamisega.
- OTTE juhtkond ei ole Häirekeskuse ja PPA vahel sõlmitud koostöökokkuleppe olulisust II astme töötajatele selgitanud ning selle järgimist kohustuslikuks teinud.
- Ida keskuse ja OTTE juhtide vahel ei toimu regulaarset koostööd ja infovahetust.
- Töösaali töötajad ei ole sulandunud ühtseks meeskonnaks.
- Muudatus ei ole kinnistunud, töötajad alles kohanevad.

Tuginedes uuringu tulemustest ja teoreetilistest lähtekohtadest tehtud järeldustele toob magistritöö autor välja peamised ettepanekud ühele hädaabinumbrile üleminekuga seotud muudatuse edukaks kinnistamiseks, mis on ühtlasi vastus neljandale uurimisülesandele:

- Alates ühele hädaabinumbrile üleminekust tuleks, muudatuse kinnistumiseks tagada Häirekeskuse töötajatele stabiilne ilma oluliste muudatusteta periood vähemalt 3 aastat.

- Häirekeskus peaks korraldama valdkonnapõhised täiendkoolitused päästekorraldajatele ja logistikutele, milles peab olema kombineeritud teooria ja praktiline õpe.
- Häirekeskuse keskuste ja PPA prefektuuride OTTE-de juhid peaksid edaspidises muudatusealases kommunikatsioonis arvestama oma töötajate erineva infovajadusega ja viitama, kust leiab vajadusel lisainformatsiooni.
- Kriitiline on parandada OTTE ja Ida keskuse vahelist koostööd ning ennetada sarnase olukorra tekkimist teistes keskuses. Selleks tuleb tekitada võimalus töötajatel ühtseks meeskonnaks sulanduda ning alustada juhtide vaheliste regulaarsete nõupidamiste korraldamist.
- OTTE juhid peavad tagama OTTE II astme poolt Häirekeskuse ja PPA sõlmitud koostöökokkulepete täitmise ning töökorralduse järgimise tagamiseks peaks toimuma regulaarne kontroll OTTE töötajate töö kvaliteedi osas.
- Sarnaselt Soome Häirekeskusele tuleks Eestis kaaluda, politseiametnike Häirekeskuse alluvusse võtmist.

Kokkuvõttes saab öelda, et magistritöö eesmärk sai täidetud. Ühele hädaabinumbri ülemineku protsessi kinnistamise faasi probleemkohti selgus enam, kui edutegureid, kuid sellest tulenevalt sai käesolevas töös teha mitmeid ettepanekuid, millega muudatuse kinnistumise faasis edaspidi arvestada ning mida saab rakendada kõigis Häirekeskuse keskustes.

SUMMARY

The subject of the Master Thesis is “Sustaining the Change of Integrating Two Emergency Numbers in Estonian Emergency Response Centre's (EERC) East Centre”. The main part of the thesis is 80 pages in length out of total 92 pages. The author of the Master Thesis has used 78 sources written in Estonian, in Finnish and in English.

The objective of the Master Thesis is to identify the key success factors and the main problems of integrating two emergency numbers into one single number in EERC East Centre to give suggestions for sustaining the change in all other centres. A qualitative research was conducted to reach the objective of the Master Thesis. The initial data was acquired from the semi-structured interviews and from the expert interviews. The operators, managers and experts were selected for the interviews using purposive sampling. The results were analysed in the context of the theoretical framework.

The key findings of the research are:

- Integrating two emergency numbers has optimized the information exchange among authorities and has increased speed of the emergency number's service delivery.
- Three weeks to educate rescue call centre's call takers to be able to process police emergency calls was not enough.
- The Police and Border Guard inner awareness about the change was low.
- Operational Intelligence Service managers have not clarified that the importance of following the rules of cooperation contract between EERC and Police and Border Guard Board.
- There is no regular cooperation between the managers of East Centre and Operational Intelligence Service of Intelligence Bureau of North Prefecture of Police and Border Guard Board.
- The change has not been sustained, employees are still adjusting with it.

The objective of the Master Thesis was fulfilled. The research showed more problems during sustaining the change than success points. The Master Thesis shows different ways to solve these problems to sustain the change successfully.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R., 2008. Implementation of organizational changes in Estonian companies. *Journal of Business Economics & Management*, 9(4), pp. 289-297.

Attaran, M., 2000. Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of management development*, 19(9), pp. 794-801.

Barrett, R., 2013. *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Abingdon, Routledge, pp. 3-18.

Beatty, R., W., Ulrich., D., O., 1991. Re-energizing the mature organization. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, pp. 44-58.

Beer, M., & Nohria, N., 2000a. *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business Press

Beer, M., Eisenstat, R., A. & Spector, B., 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 229-241.

Beer, M., Nohria, N. 2000b. Cracking the code of change. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 483-492.

Bennis, W., 2000. Leadership of Change. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press , pp. 113-121.

Burnes, B., 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), pp. 977-1002.

Burnes, B., 2011. Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), pp. 445-450.

Cohen, A., R., 2000. Initiating Change. The Anatomy of Structure as a Starting Point. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 177-191.

Covin, T., J. & Kilmann, R., H., 1990. Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Management*, 15(2), pp.233-248.

- Croucher, R., Wood, G., Brewster, C. & Brookes, M., 2012. Employee turnover, HRM and institutional contexts. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), pp. 605-620.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J., S., 2009. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), pp. 330-344.
- Dawson, P., 2003. *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.
- Dopson, S. & Neumann, J., E., 1998. Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9(3), pp. S53-S70.
- Dunphy, D., 2000. Embracing Paradox. Top-Down versus Participative Management of Organizational Change. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 123-135.
- Eby, L., T., Adams, D., M., Russell, J., E., A. & Gaby, S., H., 2000. Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), pp. 419-442.
- Flick, U., 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. California: SAGE Publications.
- Flower, J., 1998. The 13 errors. *Physician Executive*, 24(6), p. 52.
- Fugate, M., Prussia, G., E., Kinicki, A., J., 2012. Managing employee withdrawal during organizational change the role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38 (3), pp. 890-914.
- Galbraith, J., R., 1995. *Designing Organizations. An Executive, Briefing on Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Galbraith, J., R., 2000. The Role of Formal Structures and Processes. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 139-159.
- Ghoshal, S. & Barlett, C., A., 2000. Rebuilding Behavioral Context. A Blueprint for Corporate Renewal. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 195-222.

Harvard Business School Press, 2005. Debriefing Richard Koppel: Change Without a Burning Platform. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 143-150.

Hirschhorn, L., 2000. Changing Structure Is Not Enough. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 161-176.

Holman, P., 1999. Unlocking the mystery of effective large-scale change. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 509-515.

Holten, A., L., Brenner, S., O., 2015. Leadership Style and the Process of Organisational Change. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (1), pp. 2-16.

Hurst, D., K., 1986. Why strategic management is bankrupt. *Organizational Dynamics*, 15(2), pp. 5-27.

Jick, T., 1990. Recipients of hange. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 299-311.

Jick, T., 1991. Implementing change. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 174-183.

Jørgensen, H., H., Owen L. & Neus A., 2009. Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 37 (2), pp. 38- 44.

Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. 1992. *The challange of organizational change*, pp. 375-81. New York: Free Press.

Kaplan, R., S. & Norton, D., P., 2005a. Organization Capital I. Supporting the Change Agenda That Supports Strategy Execution. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 58-72.

Kaplan, R., S. & Norton, D., P., 2005b. Organization Capital II. Leadership, Alignment, and Teamwork. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 73-86.

- Karp, T. & Helgø, T., I., 2008. From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management*, 8 (1), pp. 85-96.
- Karp, T., 2006. Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6 (1), pp. 3-20.
- Kiefer, T., 2005. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (8), pp. 875-897.
- Korhonen, H., M. 2009. *Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa*. Publitseerimata uurimustöö, Tampere: Tampere Ülikool
- Kotter, J., P. & Schlesinger, L., A., 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), pp. 130-139.
- Kotter, J., P., 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73 (2), pp. 59-67.
- Lewin, K., 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
- Lewis, L., K., 2000. Communicating Change: Four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication*, 37 (2), pp. 128-155.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B. & Spalding, W., B., 1958. *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. California: Harcourt, Brace & World.
- Martin, R., 2000. Breaking the Code of Change. Observations and Critique. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 449-471.
- Mayer, R., C., Davis, J., H. & Schoorman, F., D., 1995. An integration model of organizational trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- McClellan, J., G., 2011. Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11 (4), pp. 465-480.

McCoy, S., S. & Shreve, G., R., 1983. Principals-Why Are Some More Successful Than Others in Implementing Change? *Nassp Bulletin*, 67 (464), pp. 96-103.

Meaney, M., & Pung, C., 2008. Creating organizational transformations. McKinsey Global Survey results. *McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-7.

Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W., 2002. A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3 (1), pp. 45-59.

Morgan, N., 2005. How to Overcome "Change Fatigue". Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 97-105.

Morgen, S., D., 2005. So They Do More Than Survive. How to Help Your Employees When Roles Shift. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Press, pp.106-112.

Nadler, D. & Nadler, M., B., 1998. *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Nadler, D., A. & Tushman, M., L., 1989. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 203-219.

Oakland, J., S. & Tanner, S., 2007. Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (1/2), pp. 1-19.

Orlikowski, W., J. & Hofman, J., D., 1997. An improvisational model for change management: The case of Groupware Technologies. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 12-25.

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., 2008. *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education

Paton, R., A. & McCalman, J., 2000. *Change management. A Guide to effective implementation.*, teine väljatrükk. London: Sage Publications, pp. 1-74.

Reynierse, J., H., 1994. Ten commandments for CEOs seeking organizational change. *Business Horizons* 37 (1), pp. 40-45.

Robbins, S., 2005. Communication as a Change Tool. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 188-195.

Rousseau, D., M. & Tijoriwala, S., A., 1999. What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), pp. 514-528.

Rousseau, D., M., 1996. Changing the deal while keeping the people. Rmt: T. Jick, toim-d *Managing change: Cases and concepts*. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, pp. 229-241.

Sackmann, S., A., Eggenhofer-Rehart, P., M. & Friesl, M., 2009. Sustainable Change Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (4), pp. 521-549.

Saunders, R., M., 2005. Communicating change—a dozen tips from the experts. Rmt: Harvard Business School Press, toim-d *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 163-172.

Schaffer, R., H., 2010. 4 MISTAKES Leaders Keep Making. *Harvard Business Review*, 88 (9), pp. 86-91.

Siseministeerium, 2013a. Siseministeeriumi valitsemissala arengukava 2014 – 2017. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.siseministeerium.ee/public/2013_03_01_VAAK_2014-2017_Hetkeolukorra_analuu_POV_9_siseturvalisus_Siseministeerium.pdf [Kasutatud 04.03.2014].

Siseministeerium, 2013b. Siseministeeriumi valitsemissala arengukava 2014 – 2017. Lisa 5. Siseministeeriumi valitsemissala arengukava 2014 - 2017 hetkeolukorra analüüs RES Poliitikavaldkond 9: Siseturvalisus. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.siseministeerium.ee/public/2013_03_01_VAAK_2014-2017_Hetkeolukorra_analuu_POV_9_siseturvalisus_Siseministeerium.pdf [Kasutatud 04.03.2014].

Spencer, S., A. & Adams, J., D., 1990. *Life changes: Growing through personal transitions*. Impact Publications.

Swanson, V. & Power, K., 2001. Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support. *Work & Stress*, 15 (2), pp. 161-178.

Teddlie, C. & Yu, F., 2007. Mixed methods sampling a typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1 (1), pp. 77-100.

Vabariigi Valitsus, 2010. Riigikaitse strateegia. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/valitsus/arengukavad/kaitseministeerium/Riigikaitse%20strateegia.pdf> [Kasutatud 04.04.2014].

Van de Ven, A., H. & Poole, M., S., 1995. Organizational Learning and Change. [Võrgumaterjal] Leitav: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Ven_de_Ven_Pool_Explaining_Development_and_Change_in_Orgs.pdf [Kasutatud 07.02.2015].

Waterman, R., H., Peters, T., J. & Philips, J., R., 1980. Structure is not organization. *Business Horizons*, 23 (3), pp. 14-26.

Wruck, K., H., 2000. Compensations, Incentives, and Organizational Change. Rmt: M. Beer & N. Nohria, toim-d *Breakind the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 269-305.

Yin, R., K., 1981. The Case Study as a Serious Research Strategy. *Science Communication*, 3 (1), pp. 97-114.

Yin, R., K., 1992. The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation. *Current Sociology*, 40 (1), pp. 121-137.

Yin, R., K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods. California: SAGE Publications.

Yin, R., K., Bateman, P., G. & Moore, G., B., 1985. Case Study and Organizational Innovation: Strengthening the Connection. *Science Communication*, 6 (3), pp. 249-260.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Erinevad muudatuse juhtimise teooriad (Lewin, 1947; Lippitt, <i>et al.</i> , 1958; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1995; autori koostatud)	13
Tabel 2. McKinsey 7-S mudel (Waterman, <i>et al.</i> , 1980; autori koostatud).....	25
Tabel 3. Muudatuse kinnistamise taksitused ja nende ületamine (autori koostatud)	34
Tabel 4. Empiirilise uuringu valim (autori koostatud)	37
Tabel 5. Empiirilise uuringu kategooriad ja koodid (autori koostatud)	39
Tabel 6. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise eeldused ja tegevused	41
Tabel 7. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise edutegurid	46
Tabel 8. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamise peamised probleemid ja takistused .	51
Tabel 9. Uuringus selgunud muudatuse kinnistamisega kaasnenud probleemide ennetamine ja ületamine	64
Tabel 10. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2009 – 31.12.2009 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast).....	85
Tabel 11. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2010 – 31.12.2010 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast).....	85
Tabel 12. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2011 – 31.12.2011 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast).....	86
Tabel 13. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2012 – 31.12.2012 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast).....	86
Tabel 14. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2013 – 31.12.2013 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast).....	87
Tabel 15. I kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	88
Tabel 16. II kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus.....	89
Tabel 17. III kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	90
Tabel 18. IV kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus	91
Tabel 19. Uurimisküsimuste vastavus kategooriatele ja koodidele (autori koostatud)	92
Joonis 1. Muudatuse juhtimise protsess (autori koostatud).....	15

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Eesti ekspertidele

Tööprotsess:

1. Muudatus on rakendunud alates 2012.a aprillist, mil kolisite uude töökeskkonda. Milliseid muudatusi on toimunud tööprotsessides muudatuse rakendumise järgselt? Näiteid?
2. Kuidas on muutunud koostöö OTTE ja Ida keskuse vahel? Näiteid?
3. Kuidas on muudatus mõjutanud töö tulemuslikkust? Näiteid?
4. Milliseid probleeme on tööprotsessis muudatusega seoses ilmnenud?

Muudatuse protsess ja kommunikatsioon

5. Kuidas on teie arvates muudatuse kinnistamist mõjutanud muudatuse protsessi eelnevad etapid?
6. Millal alustati kommunikatsiooniga ja kuidas muudatust töötajatele kommuniqueeriti (kanalid, meetodid)?
7. Kuidas selgitati muudatuse vajalikkust?
8. Kas võite öelda, et informatsiooni jagati piisavalt? Kui ei, siis miks?

Vastuseis muutusele:

9. Kas kollektiivis ilmnes vastuseisu muudatusele ja kuidas see väljendus?
10. Mida võeti ette nendega, kes olid muutusele vastu? Milliseid meetodeid kasutati?

Muudatuse kinnistumine:

11. Kui vaadata protsessi laiemalt, siis mis aitas teie arvates töötajatel kõige paremini muutustega kohaneda?
12. Mis näitab teie meelest, et muutus on kinnistunud ja töötajad on muutusega kohanenud?
13. Millised olid teie arvates peamised probleemid, mis tekkisid muudatuse kinnistamise faasis?
14. Kuidas oleks saanud probleeme ennetada?
15. Millised olid Teie arvates peamised õnnestumised muudatuse kinnistamise faasis?

Soome eksperdid:

Tööprotsess:

1. When did you integrate two emergency numbers into one 112?
2. What kind of changes in work processes have taken place after implementing the change? Some examples?
3. Did the cooperation between the police and ERC change after implementing the change? How?
4. Did the change improve ERC work? How?
5. What kind of problems in work processes have occurred in relation to change?

Muudatuse protsess ja kommunikatsioon

6. Have the previous phases of change process influenced the anchoring of change and if so, then how?
7. When did leaders start communicating the change and how did the organization communicate the change to the workers? (channels, methods)
8. How did the leaders explain the need for the change to the workers?
9. Did they share enough information to the workers? If no, then why do You think so?

Vastuseis muutusele:

10. Did a resistance for the change occur? How did they show the resistance?
11. What did the leaders do with workers who did not want to get used to the change? What methods did they use?

Muutuse kinnistumine:

12. What do You think, are all workers now used to with this change? How long did it take?
13. If You think of the whole process, then what do You think helped the workers best to get used to this change?
14. What shows that the change has been anchored in organization successfully and the workers are used to it?
15. What do You think, what were the main problems during the anchoring of change?
16. Was there any ways to forestall the problems?
17. What were the main strengths during the anchoring of change? What went really well?

Poolstruktureeritud süvaintervjuud töösaali töötajatele:

Tööprotsessid:

1. Alates 2012.a olete töötanud ühises töösaalis, muutunud töökeskkonnas. Milliseid muudatusi on toimunud tööprotsessides muudatuse rakendumise järgselt? Näiteid?
2. Kuidas on muutunud koostöö OTTE ja Ida keskuse vahel? Näiteid?
3. Kuidas on muudatus mõjutanud Teie töö tulemuslikkust? Näiteid?
4. Milliseid probleeme on tööprotsessis muudatusega seoses ilmnenu?

Muudatuse protsess ja kommunikatsioon

5. Kuidas on Teie arvates muudatuse kinnistamist mõjutanud muudatuse protsessi eelnevad etapid? Näiteks koolitused, kogu planeerimine, kommuniqueerimine?
6. Millal alustati kommunikatsiooniga ja kuidas muudatust Teile kommuniqueeriti (kanalid, meetodid)?
7. Kuidas selgitati muudatuse vajalikkust?
8. Kas võite öelda, et informatsiooni jagati piisavalt? Kui ei, siis miks?

Vastuseis muutusele:

9. Kas märkasite, et kollektiivis ilmnis vastuseisu muudatusele ja kuidas see väljendus?
10. Mida võttis juhtkond ette nendega, kes olid muutusele vastu?

Muutuse kinnistumine:

11. Kuidas Teile tundub, kas olete muutusega kohanenud? Kui ei, siis mis põhjusel?
12. Kuidas peaks Teie arvates väljenduma töötajate seas olukord, kus muudatus on edukalt kinnistunud ja kõik on muudatusega kohanenud?
13. Mis aitas/aitab Teil kõige paremini muutustega kohaneda? Kuidas oleks saanud Teid paremini toetada?
14. Millised olid Teie arvates peamised probleemid, mis tekkisid muudatuse kinnistamise faasis?
15. Kuidas oleks saanud probleeme ennetada?
16. Millised olid Teie arvates peamised õnnestumised muudatuse kinnistamise faasis?

Lisa 2. Häirekeskuse personali voolavuse andmed aastatel 2009-2013

Tabel 10. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2009 – 31.12.2009 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast)

Häirekeskus				
Koguvoolavus (perioodil: 1.01.2009-31.12.2009)				
Personali allüksus	Struktuuriüksus	Lahkunud töötajate arv	Keskmine töötajate arv	Koguvoolavuse üldindeks
6410	Arendus- ja väljaõppe osakond		3,19	
6410	Telekommunikatsioonisüsteemide osakond	1	0,1	986,49%
6411	Analüüsi ja järelevalve talitus	2	7,29	27,42%
6420	Projektide talitus	1	22,09	4,53%
6430	Telekommunikatsioonisüsteemide osakond	3	4,87	61,55%
6440	Põhja- Eesti Keskus	3	50,07	5,99%
6450	Ida- Eesti Keskus	1	28,04	3,57%
6460	Lääne- Eesti Keskus	8	13,87	57,68%
6470	Lõuna- Eesti Keskus	2	29,41	6,80%
T000	Juhtkond		6,35	
T130	Koolitustalitus		2	
T500	Rahandusbüroo		2,09	
Kokku		22	169,37	12,99%

Tabel 11. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2010 – 31.12.2010 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast)

Häirekeskus				
Koguvoolavus (perioodil: 1.01.2010-31.12.2010)				
Personali allüksus	Struktuuriüksus	Lahkunud töötajate arv	Keskmine töötajate arv	Koguvoolavuse üldindeks
6410	Arendus- ja väljaõppe osakond	1	3,33	30,04%
6411	Analüüsi ja järelevalve talitus		11,67	
6412	Planeerimistalitus		2,18	
6440	Põhja- Eesti Keskus	4	50,71	7,89%
6450	Ida- Eesti Keskus	3	27,84	10,78%
6460	Lääne- Eesti Keskus	1	15,78	6,34%
6470	Lõuna- Eesti Keskus	1	24,68	4,05%
6480	Abi- ja infokeskus	2	23,61	8,47%
T000	Juhtkond	1	7,27	13,76%
T130	Koolitustalitus		0,61	
T500	Rahandusbüroo		2,19	
Kokku		13	169,86	7,65%

Tabel 12. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2011 – 31.12.2011 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast)

Häirekeskus				
Koguvoolavus (perioodil: 1.01.2011-31.12.2011)				
Personali allüksus	Struktuuriüksus	Lahkunud töötajate arv	Keskmine töötajate arv	Koguvoolavuse üldindeks
6410	Arendus- ja väljaõppe osakond	1	2,41	41,43%
6411	Analüüsi ja järelevalve talitus	1	12,07	8,28%
6412	Planeerimistalitus		3,97	
6440	Põhja- Eesti Keskus	2	52,02	3,84%
6450	Ida- Eesti Keskus	2	28,73	6,96%
6460	Lääne- Eesti Keskus	2	17,87	11,19%
6470	Lõuna- Eesti Keskus	2	26,72	7,49%
6480	Abi- ja infokeskus	2	26,48	7,55%
T000	Juhtkond	2	5,62	35,61%
T700	Üldosakond	3	5,08	59,09%
Kokku		17	180,97	9,39%

Tabel 13. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2012 – 31.12.2012 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast)

Häirekeskus				
Koguvoolavus (perioodil: 1.01.2012-31.12.2012)				
Personali allüksus	Struktuuriüksus	Lahkunud töötajate arv	Keskmine töötajate arv	Koguvoolavuse üldindeks
6410	Arendusosakond		4,46	
6411	Analüüsi ja järelevalve talitus	1	10,28	9,72%
6412	Planeerimistalitus	1	3,7	27,01%
6440	Põhja Keskus	6	41,48	14,47%
6450	Ida Keskus	4	31,69	12,62%
6460	Lääne Keskus	2	12,99	15,40%
6470	Lõuna Keskus	1	21,32	4,69%
6480	Abi- ja infokeskus	3	20,14	14,90%
T000	Juhtkond		4,87	
T700	Üldosakond	1	5,12	19,54%
Kokku		19	156,04	12,18%

Tabel 14. Häirekeskuse personalivoolavus 01.01.2013 – 31.12.2013 (andmed Häirekeskuse üldosakonnast)

Häirekeskus				
Koguvoolavus (perioodil: 1.01.2013-31.12.2013)				
Personali allüksus	Struktuuriüksus	Lahkunud töötajate arv	Keskmine töötajate arv	Koguvoolavuse üldindeks
6410	Arendusosakond		5,97	
6411	Analüüsi ja järelevalve talitus	1	8,07	12,39%
6412	Planeerimistalitus	2	6,4	31,25%
6413	Operatiivtöö seire talitus	4	7,18	55,68%
6440	Põhja Keskus	15	73,46	20,42%
6450	Ida Keskus	5	39,27	12,73%
6460	Lääne Keskus	2	28,79	6,95%
6470	Lõuna Keskus	5	26,68	18,74%
6480	Abi- ja infokeskus	5	27,31	18,31%
T000	Juhtkond	2	6,5	30,78%
T700	Üldosakond	4	6,53	61,22%
Kokku		45	236,17	19,05%

Lisa 3. I kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

Tabel 15. I kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

I kategooria - Muudatuse kinnistamise takistused-probleemid	PK	LOG	VVJ	keskuse juht	juhi asetäitja	vanem-korrapidaja	korrapidaja	teenistuse vanem	vanem-korrakaitse-ametnik	spetsialist	koostööüksuse juht	Σ
Aeg ja mudatuste rohkus	15	5	4	5	5	2	0	0	6	0	0	42
Ebapiisavad koolitused	9	7	7	1	2	7	0	0	0	2	0	35
Keerulisem töö	15	8	9	0	1	3	0	0	0	1	0	37
Kommunikatsiooni vead	30	17	9	1	10	3	0	0	5	1	0	76
Koostööprobleemid	16	2	8	6	9	5	0	0	4	1	0	51
Kvaliteedi hindamine	4	3	8	0	0	3	0	0	0	0	0	18
Ei ole muudatusega kohanenud	9	5	1	0	2	2	0	0	1	0	0	20
Personali voolavus	7	0	4	4	4	1	0	0	2	1	1	24
Suhtumine ja hoiakud	7	11	9	3	9	0	0	0	7	0	3	49
Töö tulemuslikkust mittetoetav	10	2	2	0	0	3	0	0	1	0	0	18
Töötajate arvade halvenemine	11	4	1	0	0	0	0	0	0	2	0	18
Töövahendid ei toeta tööd	10	3	9	1	7	5	0	0	0	0	0	35
Vastuseis muudatusele	19	5	14	4	4	4	0	0	4	2	3	59
Vähene toetus ja motiveerimine	5	3	5	1	1	0	0	0	10	0	0	25
											kokku	507

Lisa 4. II kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

Tabel 16. II kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

II kategooria - Muudatuse kinnistumise eeldused ja tegevused	PK	LOG	VVJ	keskuse juht	juhi asetäitja	vanem-korra- pidaja	korra- pidaja	teenistuse vanem	vanem-korraldajate- ametnik	spetsialist	koostöö- üksuse juht	Σ
Aeg	1	1	2	3	1	1	0	0	2	0	3	14
Juhi toetus	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	8
Kaasamine	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
Kommunikatsioon	6	1	9	3	3	3	0	0	1	0	3	29
Koolitused ja praktika	7	7	6	4	2	2	0	0	0	0	9	37
Koostöö	1	0	0	4	0	1	0	0	1	0	4	11
Motiveerimine	2	1	10	1	2	2	0	0	5	2	3	28
Planeerimine	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	1	8
Suhtumine ja hoiakud	11	0	1	1	1	1	0	0	5	1	2	23
Töökindlad töövahendid	2	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	8
											kokku	168

Lisa 5. III kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

Tabel 17. III kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

III kategooria - Õnnestumised	PK	LOG	VVJ	keskuse juht	juhi asetäitja	vanem-korrapidaja	korrapidaja	teenistuse vanem	vanem-korrakaitse-ametnik	spetsialist	koostöö-üksuse juht	Σ
Juhi tegevused	4	1	1	1	3	0	0	0	1	0	0	11
Kodanikul lihtsam abi saada	7	1	6	4	0	2	0	0	0	0	1	21
Kollektiivi plussid	6	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	12
Kommunikatsioon tugevused	10	6	10	6	1	5	0	0	3	5	4	51
Koostöö tugevused	3	2	9	4	3	7	0	0	3	2	5	38
Lihtsustas tööd	4	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	12
Motiveerimine	1	0	2	1	0	1	0	0	4	1	1	11
Muudatusega kohanemine	2	0	4	1	1	1	0	0	0	1	2	12
Suhtumine	2	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	7
Probleeme ei ole	1	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	5
Töö tulemuslikkust toetav	7	2	3	1	2	2	0	0	1	2	1	21
Töötingimuste paranemine	1	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	6
											kokku	207

Lisa 6. IV kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

Tabel 18. IV kategooria koodide uuringus nimetamise sagedus

IV kategooria - Probleemide ennetamine ja ületamine	PK	LOG	VVJ	keskuse juht	juhi asetäitja	vanem-korrapidaja	korrapidaja	teenistuse vanem	vanem-korrakaitseametnik	spetsialist	koostööüksuse juht	Σ
1 : Kehtestatud reeglid	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
2 : Kommunikatsiooni parendamine	4	5	3	0	4	0	0	0	0	0	0	16
3 : Muudatuse tegemata jätmine	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
4 : Omapoolne initsiatiiv	5	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	9
5 : Põhjalikumad koolitused	3	5	2	0	0	3	0	0	0	1	0	14
6 : Ressursside olemasolu	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
7 : Töökindlad tehnilised töövahendid	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8 : Vastuseisuga tegelemine	3	1	6	3	5	2	0	0	0	1	1	22
											kokku	70

Lisa 7. Uurimisküsimuste vastavus kategooriatele ja koodidele

Tabel 19. Uurimisküsimuste vastavus kategooriatele ja koodidele (autori koostatud)

Uurimisküsimus	Kategooriad ja koodid
1. Kuidas peaks toimuma edukas muudatuste kinnistamine?	<p>II kategooria - Muudatuse kinnistumise eeldused ja tegevused</p> <p>2.1. aeg 2.2. eduka kinnistumise väljendumine 2.3. juhi toetus 2.4. kaasamine 2.5. kommunikatsioon 2.6. koolitused ja praktika 2.7. koostöö 2.8. motiveerimine 2.9. planeerimine 2.10. suhtumine ja hoiakud 2.11. töökindlad töövahendid</p>
2. Millistes aspektides on muudatuse kinnistamise protsess Häirekeskuse Ida keskuses olnud edukas?	<p>III kategooria - Õnnestumised</p> <p>4.1. juhi tegevused 4.2. kodanikul lihtsam abi saada 4.3. kollektiivi plussid 4.4. kommunikatsioon tugevused 4.5. koostöö tugevused 4.6. lihtsustas tööd 4.7. motiveerimine 4.8. muudatusega kohanenud 4.9. suhtumine 4.10. probleeme ei ole 4.11. töö tulemuslikkust toetav 4.12. töötingimuste paranemine</p>
3. Millised on olnud Häirekeskuse Ida Keskuse muudatuse kinnistamisega seotud peamised probleemid ja kuidas neid vältida?	<p>I kategooria - Muudatuse kinnistamise taksitused-probleemid</p> <p>1.1. aeg ja muudatuste rohkus 1.2. ebapiisavad koolitused 1.3. keerulisem töö 1.4. kommunikatsiooni vead 1.5. koostööprobleemid 1.6. kvaliteedi hindamine 1.7. ei ole muudatusega kohanenud 1.8. personali voolavus 1.9. suhtumine ja hoiakud 1.10. töö tulemuslikkust mittetoetav 1.11. töötingimuste halvenemine 1.12. töövahendid ei toeta tööd 1.13. vastuseis muudatusele 1.14. vähene toetus ja motiveerimine</p> <p>IV kategooria - Probleemide ennetamine ja ületamine</p> <p>4.1. kehtestatud reeglid 4.2. kommunikatsiooni parendamine 4.3. muudatuse tegemata jätmine 4.4. omapoolne initsiatiiv 4.5. põhjalikumad koolitused 4.6. ressursside olemasolu 4.7. töökindlad tehnilised töövahendid 4.8. vastuseisuga tegelemine</p>